

行有所止——国企采购实务

课程背景：

企业采购是企业生产、经营活动的重要环节，是企业经营管理必不可少的工作，我国国有企业的资金来源属于国有资金，采购工作必须遵守法律法规。但企业本身又要追求营利性，采购除了“降本增效”，还应“创造价值”；这个客观存在的两重属性，给资金的管理带来困难。

如何处理好“合规”与“效率”之间的矛盾，是国有企业采购部门面临的做大困惑。

近年来，国企采购领域腐败问题和经济违法犯罪活动频发，如何依法合规开展国企采购活动，一成为监管机构和国企自身迫切需要解决的现实难题；二国企采购也是审计、巡视的重点。

国企负责采购的管理人员和项目实施人员需遵守采购的法律法规和采购流程，提高采购的合规性和工作效率，促进企业的正常发展。

课程收益：

- 学会国企采购文件的编写方法，提高国企采购工作的效率和合规性
- 提高采购文件编制质量和合规性，减少违法违规行为，减少投诉，提高国企采购效率
- 规范在采购活动中的言行，减少或避免投诉，保证采购活动顺利进行
- 学会利用法律武器保护自己的权益，依法处理投诉，惩罚违法违规行为
- 学会对招投标资料的审查方法，规避审计、巡视和法律风险

课程时间：2-3天，6小时/天

课程对象：国企负责采购的管理人员和采购部门负责人、编写招标文件的项目经理；国企的审计、纪检监察人员；企业内部评标专家

课程方式：讲授式、视频案例、案例研讨、现场演练

课程大纲

第一讲：招标采购相关法律法规

(可据客户的类型和业务特点，结合企业经营的合规性和真实案例，选择针对性强相关法条讲解，如：围标串标、弄虚作假的认定和查处，投诉处理等)

一、基本法规

真实案例：某高校采购项目被投诉，省级电视台 10 分钟新闻报道，美女律师答非所问！泱泱沿海大省，就没有懂法律的人吗？(视频)

1. 《中华人民共和国招标投标法》《中华人民共和国招标投标法实施条例》
2. 《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国政府采购法实施条例》
3. 《政府采购非招标采购方式管理办法》74 号令
4. 《政府采购货物和服务招标投标管理办法》87 号令
5. 《政府采购质疑和投诉办法》94 号令

二、工程招投标法规

1. 《必须招标的工程项目规定》《必须招标的基础设施和公用事业项目范围规定》

真实案例：非必须招标的项目！国企哪些项目必须招标？(俗称进场交易)

2. 《工程建设项目招标投标活动投诉处理办法》

真实案例：5000 万项目被投诉，重新招标！推荐的中标人被立案调查，评标专家被处理

3. 《建筑工程施工发包与承包违法行为认定查处管理办法》

真实案例：如何合法分包劳务？违法分包的项目如何拿到施工费？

4. 《关于严格执行招标投标法规制度进一步规范招标投标主体行为的若干意见》(1117 号)

- 1) 招标人、投标人的负面清单；
- 2) 讲解招标人如何规范招标、选派招标人评委、审查评标报告

3) 投标人围标串标、弄虚作假的查处，如何保护招标人的权益！

真实案例 1：指定招标代理公司被查处

真实案例 2：审查评标报告

真实案例 3：“标王”被关押

第二讲：国企采购程序

一、采购准备

1. 采购需求准本
2. 寻源
3. 制定采购策略
4. 确定采购需求
5. 确定采购实施计划
6. 采购方案策划

二、采购实施

1. 编制、审核采购文件
2. 要约邀请（发布采购公告、采购文件）
3. 组织采购活动
4. 确定成交供应商
5. 采购合同管理
6. 资料收集整理和归档

三、采购组织

1. 采购组织模式分类
2. 内部采购和外部采购

3. 战略采购和非战略采购
4. 公开和非公开采购
5. 上网采购和线下采购
6. 集中采购和分散采购
7. 框架协议程序和一般采购程序

第三讲：8大采购方式

1. 自愿公开招标
2. 自愿邀请招标
3. 询价采购
4. 比选采购
5. 合作谈判
6. 竞争谈判
7. 单源直接采购
8. 多源直接采购

第四讲：5种国企项目采购的方式

(可根据客户的业务特点和经营现状，结合案例，重点讲解客户常用的招标、采购方式)

一、企业工程建设项目采购

1. 项目内容

- 1) 依法必须招标范围内单项合同规模以下的工程建设项目
- 2) 工程建设总承包项目中分包项目
- 3) 与新建、改建、扩建工程无关的装修、拆除、修缮项目的工程建设项目
- 4) 境外投资项目在国内的工程建设项目

5) 依法可以不招标的工程建设项目

采购方式：自愿公开招标或自愿邀请招标、必选采购、竞争谈判、单源直接采购

二、企业专项改造的项目采购

1. 项目内容

1) 企业作为投资人采购的生产线、流水线的设备、服务的项目

2) 法定范围内规模以下的安装工程

3) 专项采购中的建筑工程、线路管道和设备安装工程及装修工程且单项合同 400 万元人民币以下的工程建设项目

采购方式：自愿公开招标或自愿邀请招标、比选采购、竞争谈判

三、企业生产设施设备项目采购

1. 项目内容

1) 满足生产需要的生产设施

2) 为满足生产需要的通用或专用设备

3) 满足生产要求的通用或专用的工装、模具

采购方式：自愿公开招标或自愿邀请招标、比选采购、竞争谈判、单源直接采购

四、招标失败后的项目采购

1. 项目内容

1) 依法必须招标项目两次招标失败后不再招标的项目

2) 自愿招标项目一次招标失败后不再招标的项目

采购方式：单源直接采购、比选采购、竞争谈判

五、与工程建设项目有关的服务采购

1. 依法必须招标范围内、法定规模以下的服务采购

1) 项目内容：单项合同估算价 100 万元人民币以下、与工程有关的勘察、设计、监理项目

采购方式：合作谈判或竞争谈判、比选采购、自愿公开招标或自愿邀请招标、单源直接采购或多源直接采购

2. 与工程建设项目有关,不属于依法必须招标的服务采购

1) 项目内容：管理咨询服务、项目检测服务

采购方式：合作谈判或竞争谈判、自愿公开招标或自愿邀请招标、比选采购、单源直接采购

3. 与工程建设项目无关的服务采购

1) 项目内容

a 企业发展战略研究、企业质量诊断、律师服务等“无形”服务

b 参加国际、国内展览会的组织和布展活动等“有形兼无形”的服务

c 其他服务

采购方式：单源直接采购、比选采购、竞争谈判

第五讲：8种国企运营采购的方式

(可根据客户的业务特点和经营现状，结合案例，重点讲解客户常用的采购方式，)

一、企业运营工程采购

企业运营工程：企业生产和维修工程属于生产过程的工程,是供应链的组成部分。

1. 采购内容

1) 连续生产运行中的专业工程，该类工程发生的费用列入产品的成本或企业费用，没有形成企业新增固定资产,属于工程过程

2) 专业工程的运营维护采购

采购方式：单源直接采购或多源直接采购、比选采购、竞争谈判、自愿公开招标或自愿邀请招标

二、企业原材料物资采购

企业原材料物资采购：包括满足生产的直接采购和非生产性的间接采购。

1. 采购内容

- 1) 企业为满足生产采购的各种原料、辅料等生产物资
- 2) 企业维修与作业耗材等非生产性物资

采购方式：合作谈判、自愿公开招标或自愿邀请招标、比选采购、竞争谈判、单源直接采购或多源直接采购

三、企业生产零件、部件,模块或总成采购

1. 采购内容

- 1) 产品组成部分的零件、部件、模块或总成等
- 2) 属于产品组成部分专业化分工协作的定点协作企业

采购方式：合作谈判或竞争谈判、比选采购、单源直接采购或多源直接采购、自愿邀请招标

四、企业生产线(设备)运行维护采购

1. 采购内容

- 1) 企业生产线的日常维修，以及生产设备的大、中、小修和保养等
- 2) 原有电子平台软件升级、维护等
- 3) 其他生产线(设备)运行维护服务

采购方式：合作谈判、单源直接采购、比选采购、竞争谈判

五、企业生产技术咨询采购

企业咨询服务特点：专业性强、标准化程度低、可量化程度低

1. 采购内容

- 1) 企业为满足生产需要采购的咨询服务
- 2) IT 服务等
- 3) 其他咨询类服务

采购方式：单源直接采购、合作谈判、自愿公开招标或自愿邀请招标、竞争谈判

六、专业作业劳务采购

要点：专业作业劳务服务需要经过专业培训

1. 采购内容：企业为满足生产工序外包的劳务服务活动

采购方式：合作谈判或竞争谈判、比选采购、自愿公开招标或自愿邀请招标

七、仓储物流服务采购

要点：物流管理服务和仓储管理服务都包括硬件和软件两方面

1. 采购内容：企业为满足供应链活动需要的仓储、物流服务

采购方式：合作谈判、愿公开招标或自愿邀请招标、比选采购、竞争谈判、单源直接采购或多源直接采购

八、公共服务采购

公共服务：包括融资、担保等专业性强的公共服务,也包括一般性公共服务。

1. 采购内容

1) 企业融资、商业担保、产品商业保险

2) 广告服务、形象设计等专业服务

3) 其他服务

采购方式：竞争谈判、自愿公开招标或自愿邀请招标、比选采购、单源直接采购或多源直接采购

第六讲：国企采购管理

一、采购组织管理

1. 采购管理体制

2. 采购执行体制

3. 采购监督体制
4. 其他相关管理、业务部门

二、采购制度管理

1. 采购管理制度

- 1) 企业采购综合管理制度
- 2) 企业采购专项管理制度
- 3) 企业采购监督制度
- 4) 企业咨询专家库管理制度（管理制度、聘请遴选专家管理、指定专家的管理）

2. 采购人员培训评价制度

3. 采购信息化管理

4. 采购战略管理

5. 采购执行管理

6. 采购组织形式和采购方式管理

7. 供应商管理

1) 寻源阶段

2) 供应阶段

a 供应商评价体系

b 日常评价和年度评价

3) 供应商分级管理

a 分级管理

b 优质供应商的一般管理

b 优质供应商的集成管理

4) 供应商分类管理

5) 供应商动态管理

6) 对供应商提供集中服务

8. 采购绩效评价管理

9. 采购活动的监督管理

1) 企业采购监督的重点是采购活动法律适用的合规性；

2) 采购异议投诉管理

——供应商对采购活动的异议投诉是采购当事人对采购活动监督的重要渠道

3) 社会监督

a 采购信息公开制度

b 信用管理制度

4) 企业行政监督（主体、方式、内容）

5) 审计管理与监督

6) 纪律检查与监察

第七讲：国企采购评审办法

1. 经评审的最低价法

2. 综合评分法

3. 直接评估法

4. 其他方法

第八讲：国企采购文件示范文本

一、采购公告或采购邀请书

二、采购需求

1. 施工类

2. 货物类

3. 服务类

三、供应商须知

四、合同草案

1. 框架协议类

2. 施工类

3. 货物类

4. 服务类

五、响应文件

1. 施工类

2. 货物类

3. 服务类