中国大唐集团公司
China Datang Corporation

集团公司集中采购管理

物资管理部（招投标中心）

2016年4月

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

内容提纲

- 集中采购工作背景
- 集中采购工作依据
- 集中采购工作要点

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

一、集中采购工作背景

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

1、什么是集中采购

纵向集中：系统内各级企业集中

横向集中：同单位各个部门集中

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

2、为什么要集中采购

发挥规模优势
提高议价能力
防范采购风险

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

3、其他企业是如何做的

台　塑：	全部总部采购	几乎100%	900亿
中石化：	两级集中	70%	1100亿
国　网：	两级集中	98%	3300亿

4、国资委是如何要求的

管理要集中——横向集中、纵向集中

范围要扩大——保险、咨询、酒店、机票

比例要提高——50% 达标

70% 央企领先

90% 国际先进

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

5、集团公司集中采购发展情况

2011年8月 成立物资管理部

2012年4月 开始实施一级集中采购

2013年12月 成立招投标中心

物资、工程、服务统一管理

2014年7月 开始推进二级集中采购

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

2015年7月 二级集中采购开始常态化运转

2012年4月至2015年底 累计完成采购概预算金额1484亿元，实际招标采购金额1218亿元，节资约266亿元，平均节资率约17.9%。

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

二、集中采购工作依据

- **国家法律法规：**

招标投标法、招标投标法实施条例等。

- **集团规章制度：**

采购管理制度、监察审计有关制度等。

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

要开展好集中采购工作，我们首先要了解我们目前集中采购管理的基本理念、制度架构以及有关的配套文件，这些都是我们开展集中采购工作的重要依据：

- 集中采购主要设计思想
- 集中采购基本制度架构

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

（一）集中采购设计思想

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

1. 基本架构——两级集中、三级管理

一级集中　重要　具有大集中优势
---主机、电缆等

二级集中　较重要　具有区域优势
---设备、钢材等

分散采购　不重要　无优势

300种	1000种	20000种
70%	20%	10%

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

2. 采购方式——区别特点、分类组织

A目录	重要	统谈分签	“团购” ---加强议价能力
B目录	规模优势大	统谈统签	“代购” ---发挥规模优势
C目录	重复采购	统谈长协	“超市” ---提高采购效率

3. 管控流程——统一管理、闭环控制

统一计划：年计划、季调整、月安排

统一组织：分子公司、项目单位参与

统一平台：物资公司

统一审核：总部相关业务部门

- **统一计划**

解决能不能采购的问题，实现一级集中采购与集团公司规划发展、投资控制、项目管理的有效对接。

解决什么时间采购的问题，实现一级集中采购工作安排与项目进度的无缝衔接，确保规模优势发挥，保证集中采购有序开展。

年计划、季调整、月安排。

计划外采购：临时采购、紧急采购。

- **统一组织**

物资管理部：下达月度工作安排，明确开标时间、地点和招标工作组组建方式。

招标工作组：按规则组建评标委员会。

评标委员会：按法规独立评标，结果排序。

招标工作组、评标委员会、招标代理机构协同完成任务。

开评分离的管理模式。

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

- 统一审核

物资管理部：初审

采购领导小组成员部门：预审

采购领导小组：审核

党政联席会议：通过

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

4. 决策机制——权利分散、相互制衡

物资管理部：下达月度工作安排，明确工作组

招标工作组：按规则组建评标委员会

评标委员会：按法规独立评标，结果排序

集团公司 ：部门预审，领导小组会审

集团管合规、合理；分子公司管合适

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

5. 采购管理架构

金额	集团公司	分子公司	基层企业
“255”以上	管理		
“512”以上	监督	管理	
10万以上		监督	管理
10万以下			

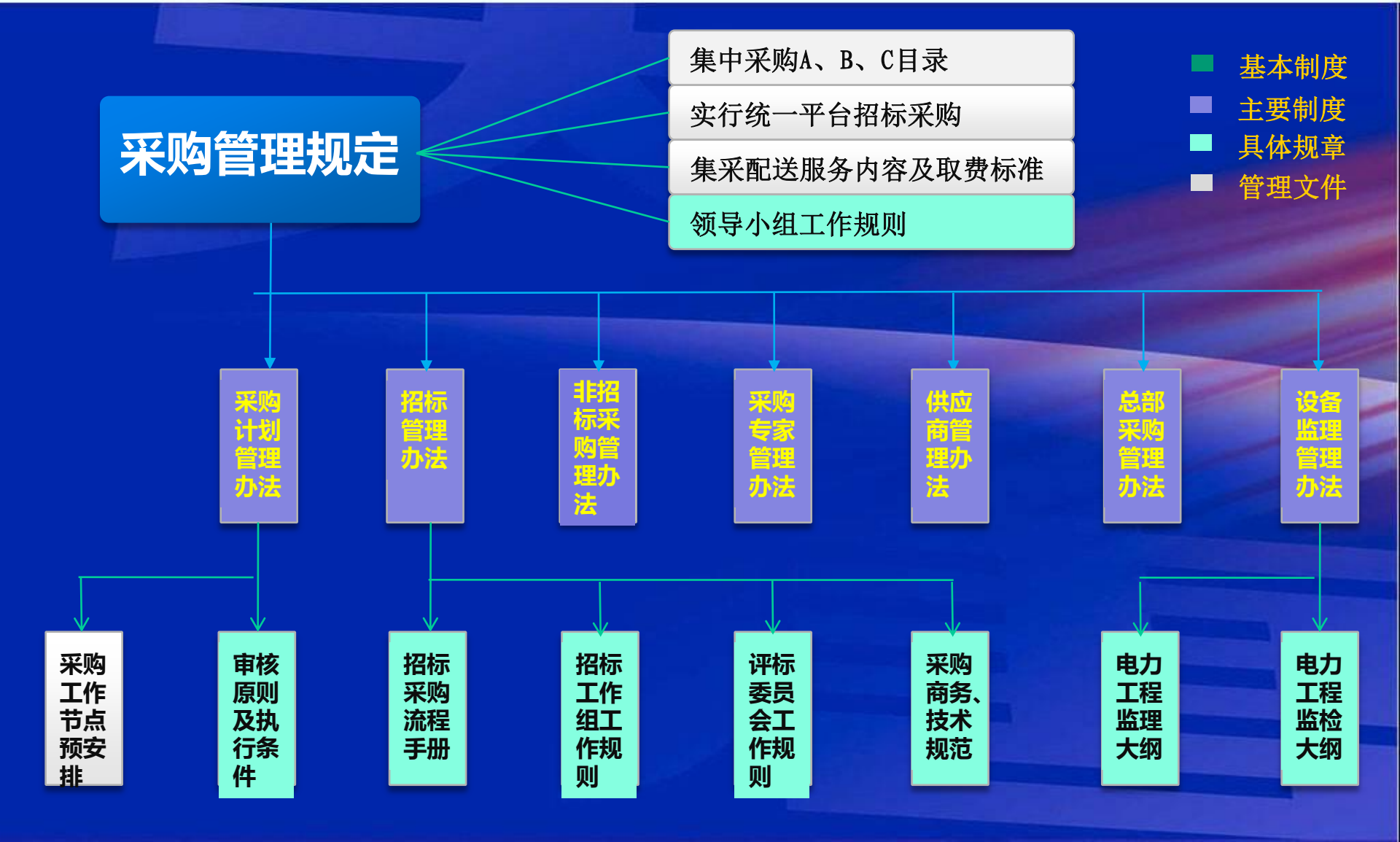
集采平台

电子商城

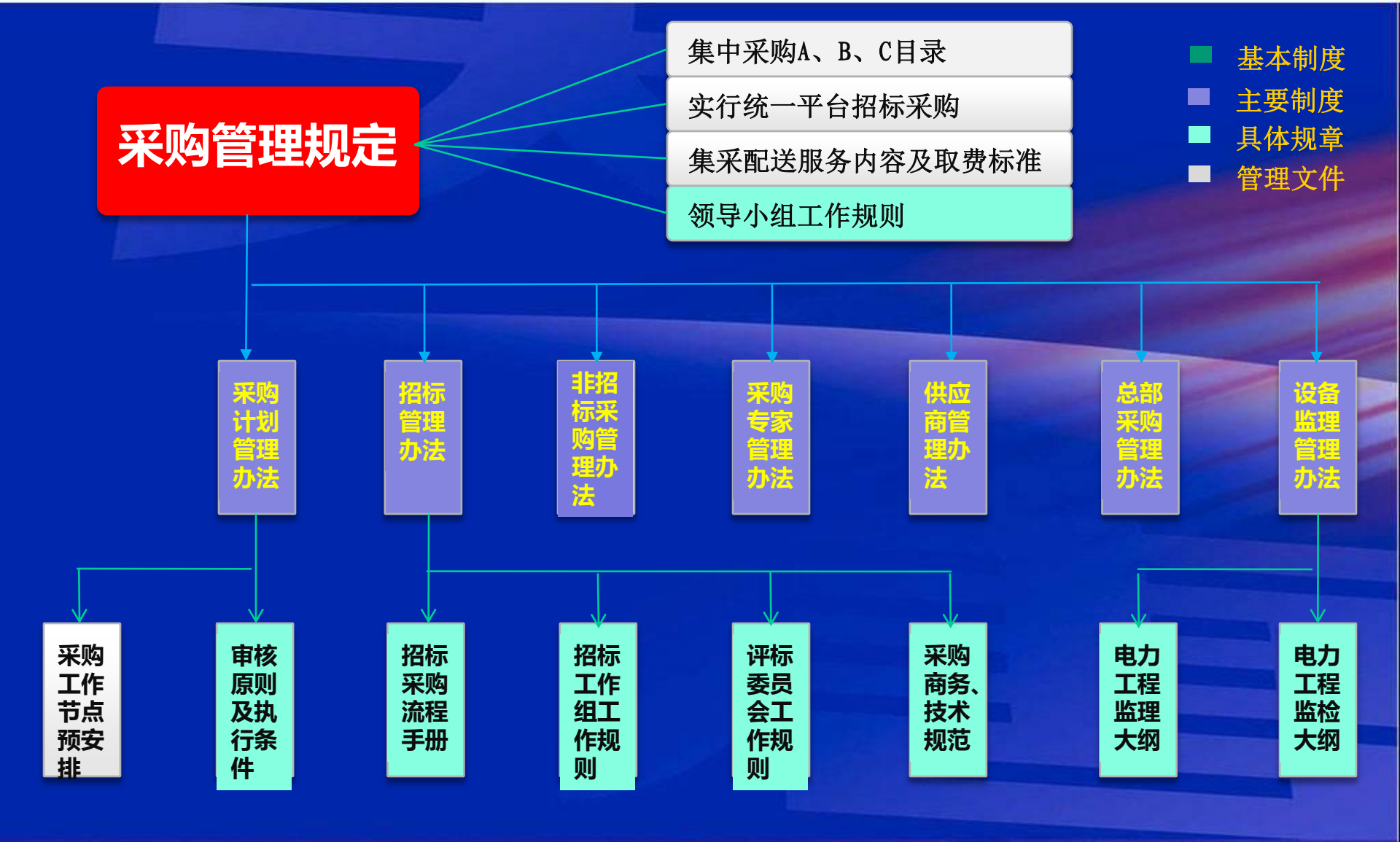
中国大唐集团公司
China Datang Corporation

（二）集中采购制度架构

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

《中国大唐集团公司采购管理规定（试行）》

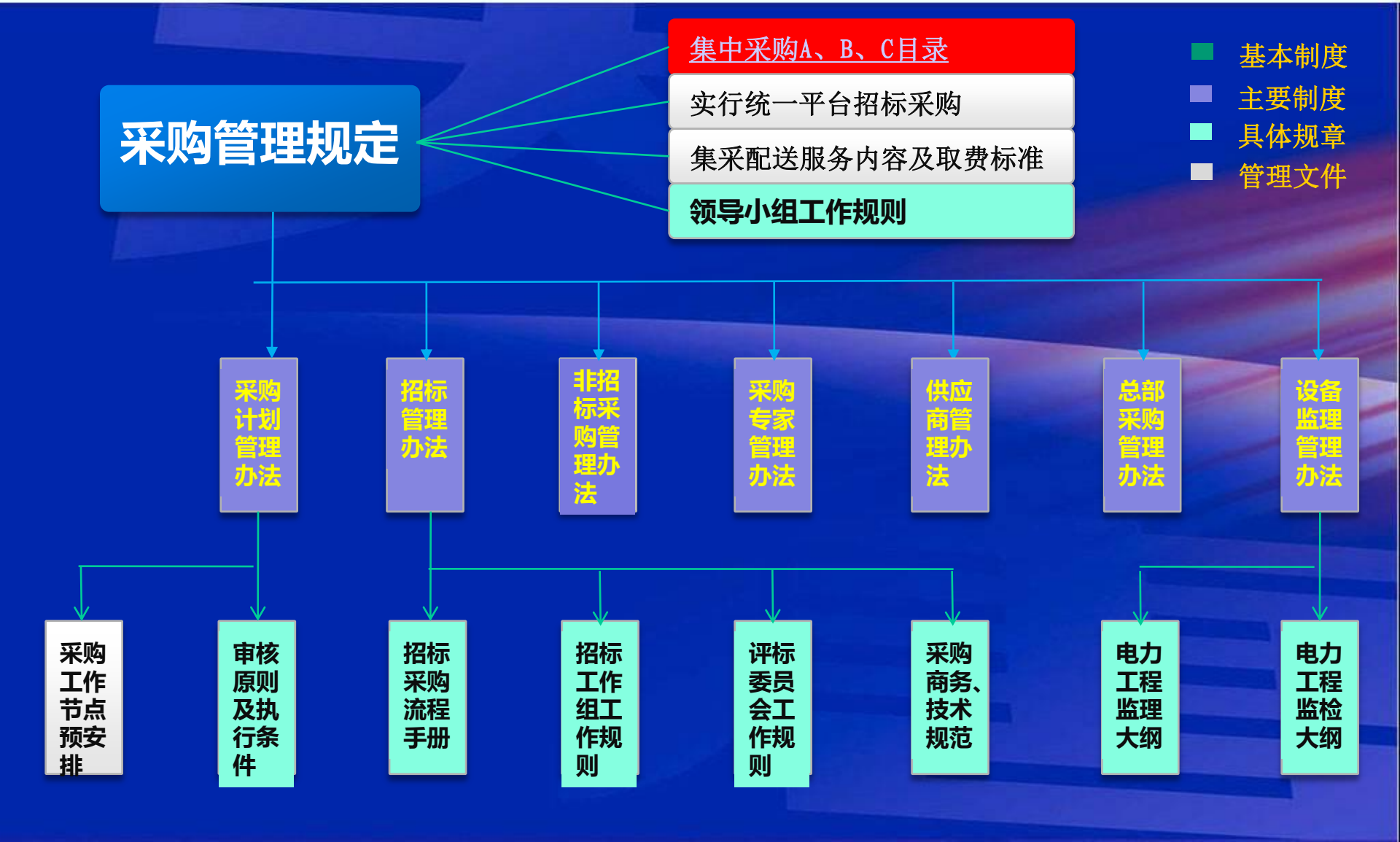
编写目的和意义

- 集团公司采购管理制度的纲领性文件；
- 规范了集团公司除火电厂燃料以外的所有采购；
- 涉及采购管理的各个阶段和环节
- 从宏观角度提出采购管理的主要思路和主要流程；
- 指出现阶段和今后一段时期的主要工作内容

主要内容

- 总部各部门、系统各级企业的职责
- 两级集中、三级管理的管理模式
- 各种招标、非招标采购方式的适用条件和选择规定
- 采购计划的管理方式
- 采购过程的组织实施方式
- 采购结果的审核、公示、备案，以及存疑标的的处理
- 采购合同谈判、签订、备案的管理方式
- 供应商管理方式
- 计划外采购的适用条件、实施过程及考核
- 对分子公司和基层企业的考核内容方式
- 对分子公司、基层企业和工作人员的罚则

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

集中采购A、B、C目录

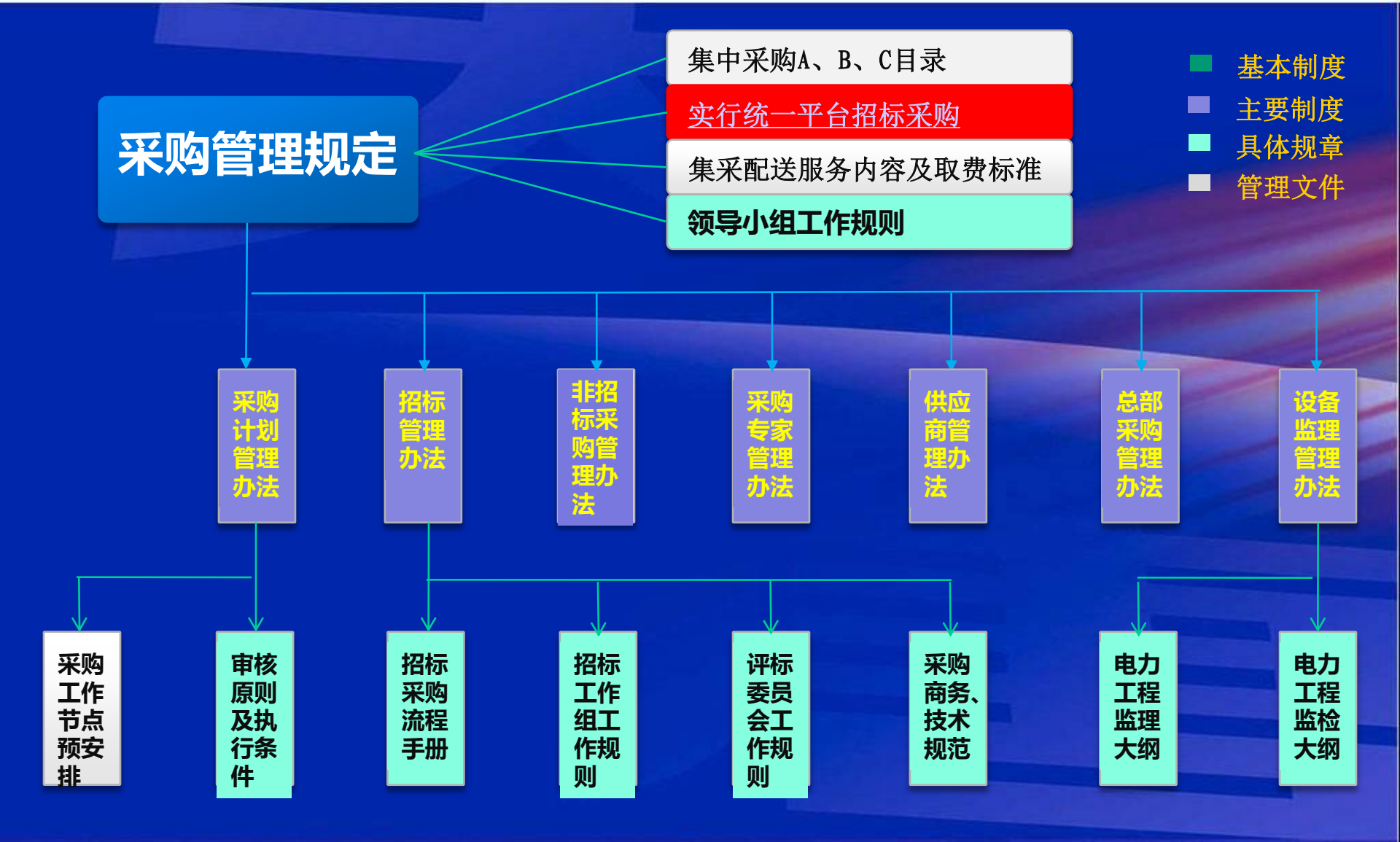
编写目的和意义

- 确定一级集中采购范围，划分集团公司总部和各分子公司的工作界面

主要内容

- A目录，确定采取统谈分签方式的一级集中采购范围
- B目录，确定采取统谈统签方式的一级集中采购范围
- C目录，确定采取统谈长协方式的一级集中采购范围

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

实行统一平台招标采购

编写目的和意义

- 提高采购管理集约化水平
- 保证统一平台政策的贯彻落实
- 进一步规范生产和基建项目费用开支
- 规范统一平台服务内容和取费标准

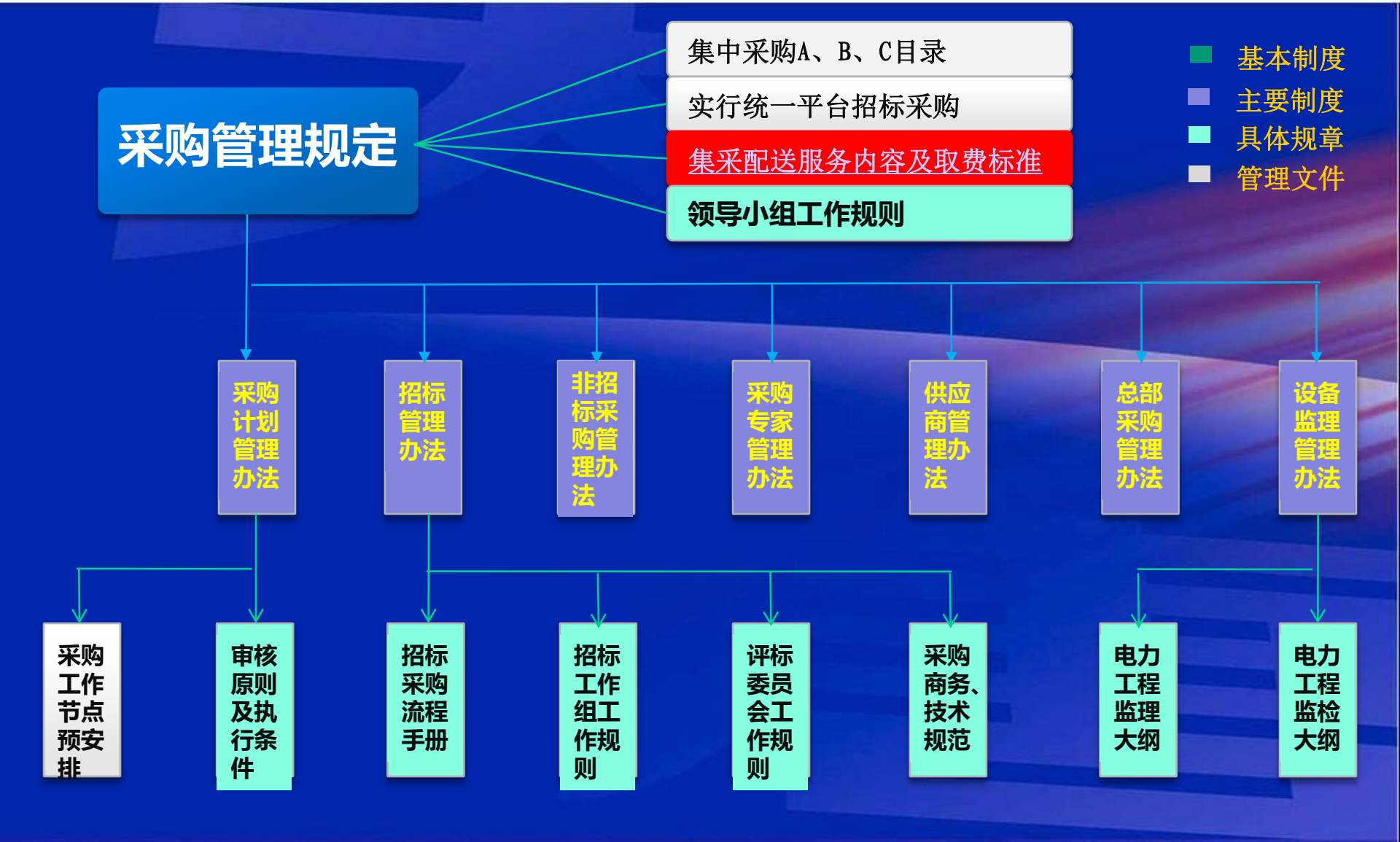
中国大唐集团公司
China Datang Corporation

实行统一平台招标采购

主要内容

- 统一平台招标采购的范围
- 统一平台招标采购的要求
- 统一平台招标采购的流程
- 统一平台招标采购的服务内容
- 统一平台招标采购的取费标准

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

集采配送服务内容及取费标准

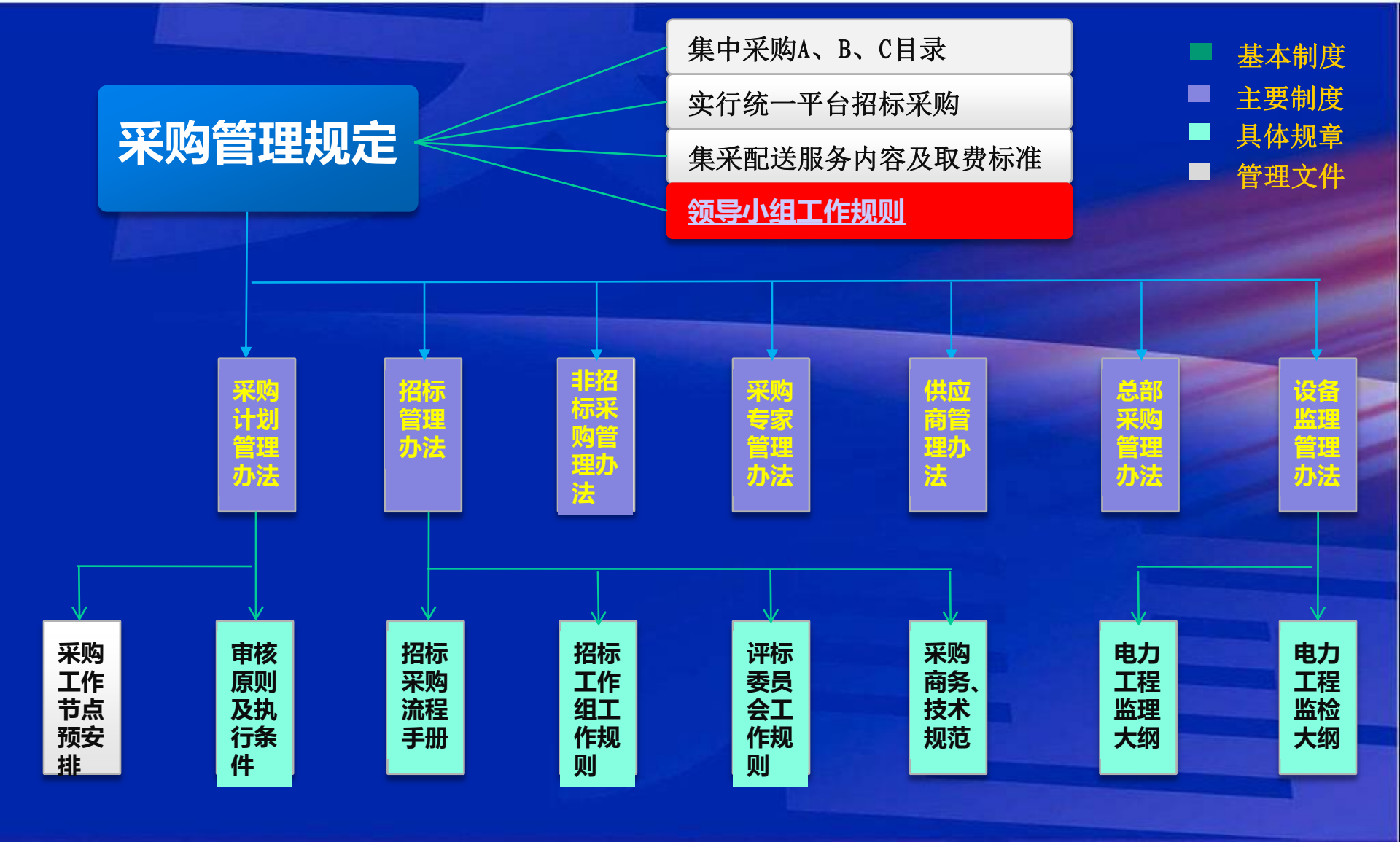
编写目的和意义

- 提高集约化经营和服务水平
- 保证物资集采配送政策的贯彻落实
- 规范物资集采配送服务内容和取费标准

主要内容

- 物资集采配送的范围
- 物资集采配送的服务内容
- 物资集采配送的取费标准

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

领导小组工作规则

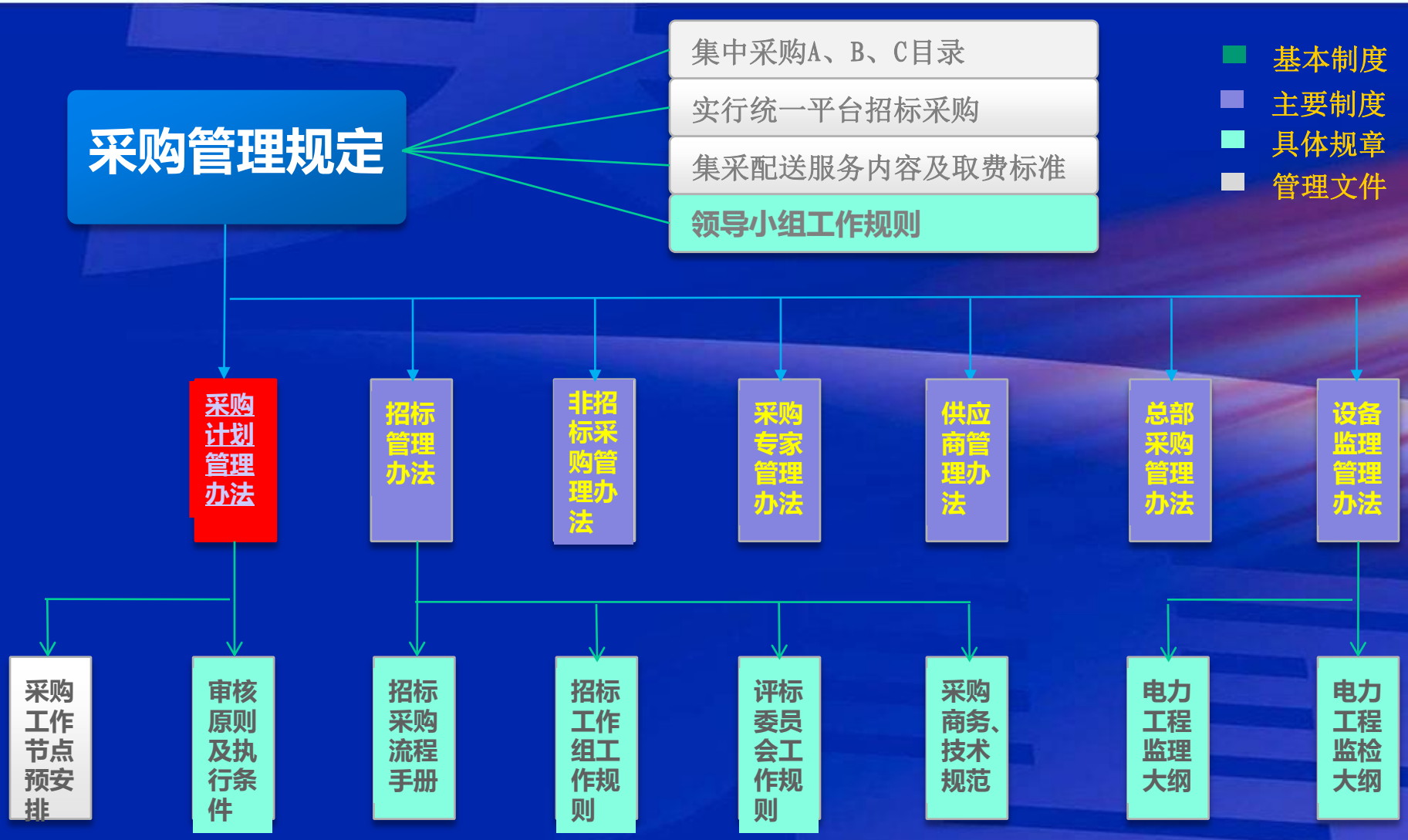
编写目的和意义

- 明确采购领导小组、采购领导小组办公室和成员部门，在采购制度审核、计划审核和结果审核过程中的工作流程

主要内容

- 采购领导小组和采购领导小组办公室的职责
- 明确了采购领导小组实行会议制度，并详细说明了会议组织程序
- 会议纪要、审核意见等文件的编写、签字、备案程序
- 对保密工作提出具体要求

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

采购计划管理办法

编写目的和意义

- 配合集团公司有关部门对投资进行管控
- 配合集团公司有关部门对工程建设进度和质量进行管控
- 进一步发挥规模采购优势，降低采购成本和采购价格
- 促进集中采购工作有序开展，提高采购工作效率

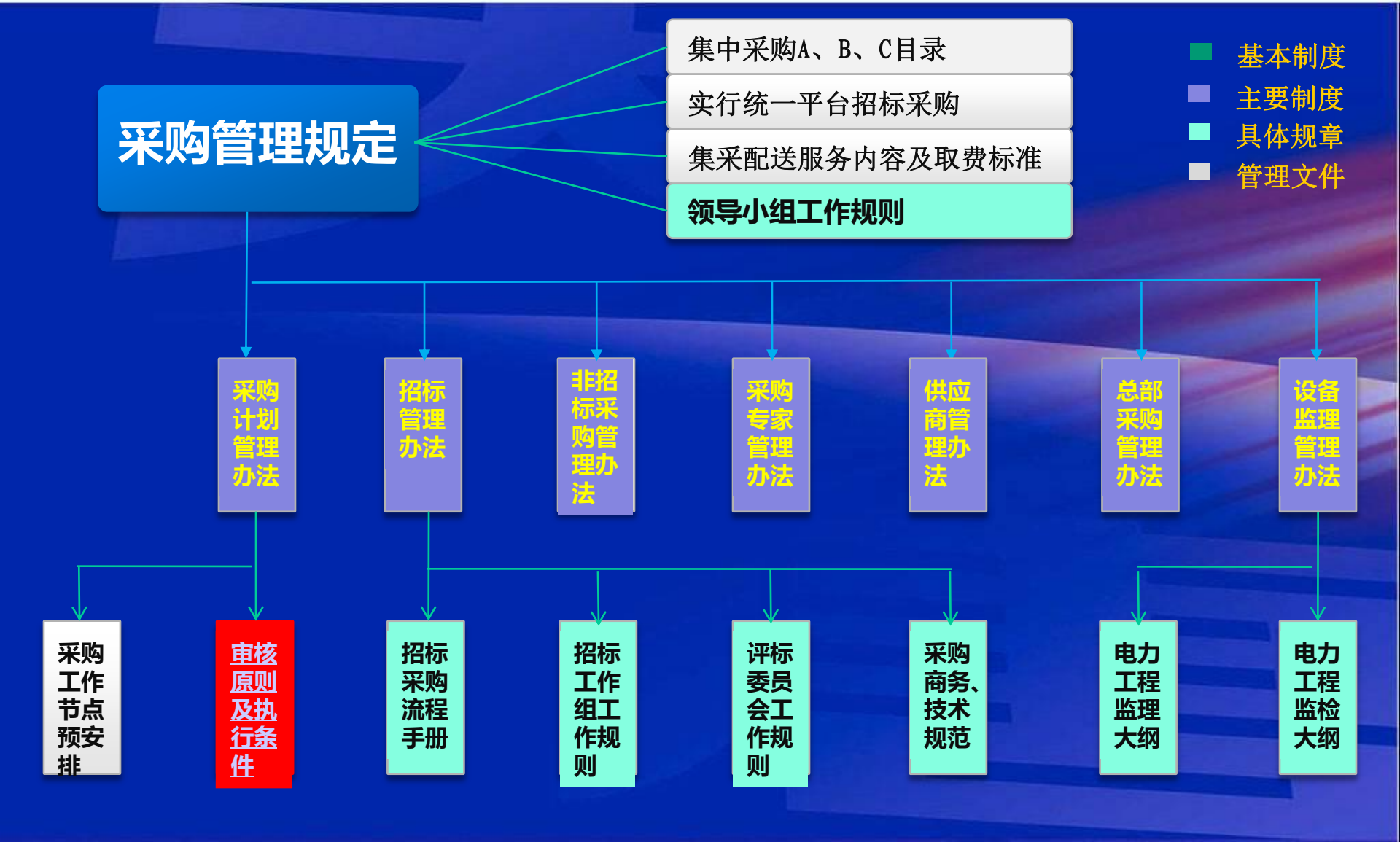
中国大唐集团公司
China Datang Corporation

采购计划管理办法

主要内容

- 年度需求计划的上报、审核（备案）、下发流程
- 季度追加计划的上报、审核（备案）、下发流程
- 采购工作安排建议的报送、审核、备案，以及月度采购工作安排的下发流程
- 所涉及的各种报告、报表格式

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

审核原则及执行条件

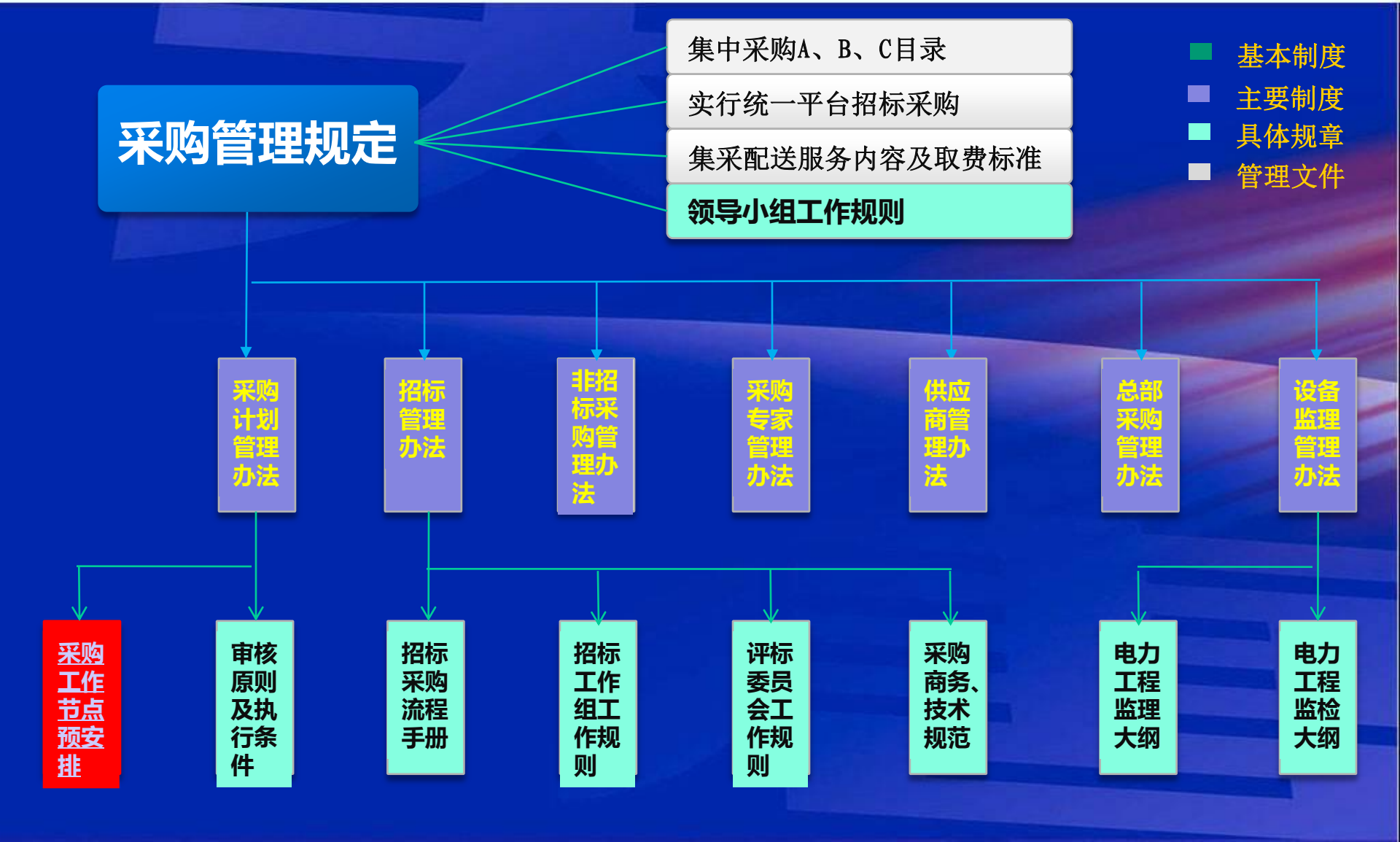
编写目的和意义

- 从规划发展、投资控制、资金控制、项目管理等角度，列明各类基建工程、生产项目、各类标的采购需求计划的审核原则及执行条件
- 实现一级集中采购与集团公司各类管控的有效对接

主要内容

- 各类基建工程、生产项目、各类标的采购需求计划审核通过、列入采购执行计划的条件
- 实施采购执行计划前，各类标的应具备的招标采购条件，以及相应的合同生效条件和付款条件

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

采购工作节点预安排

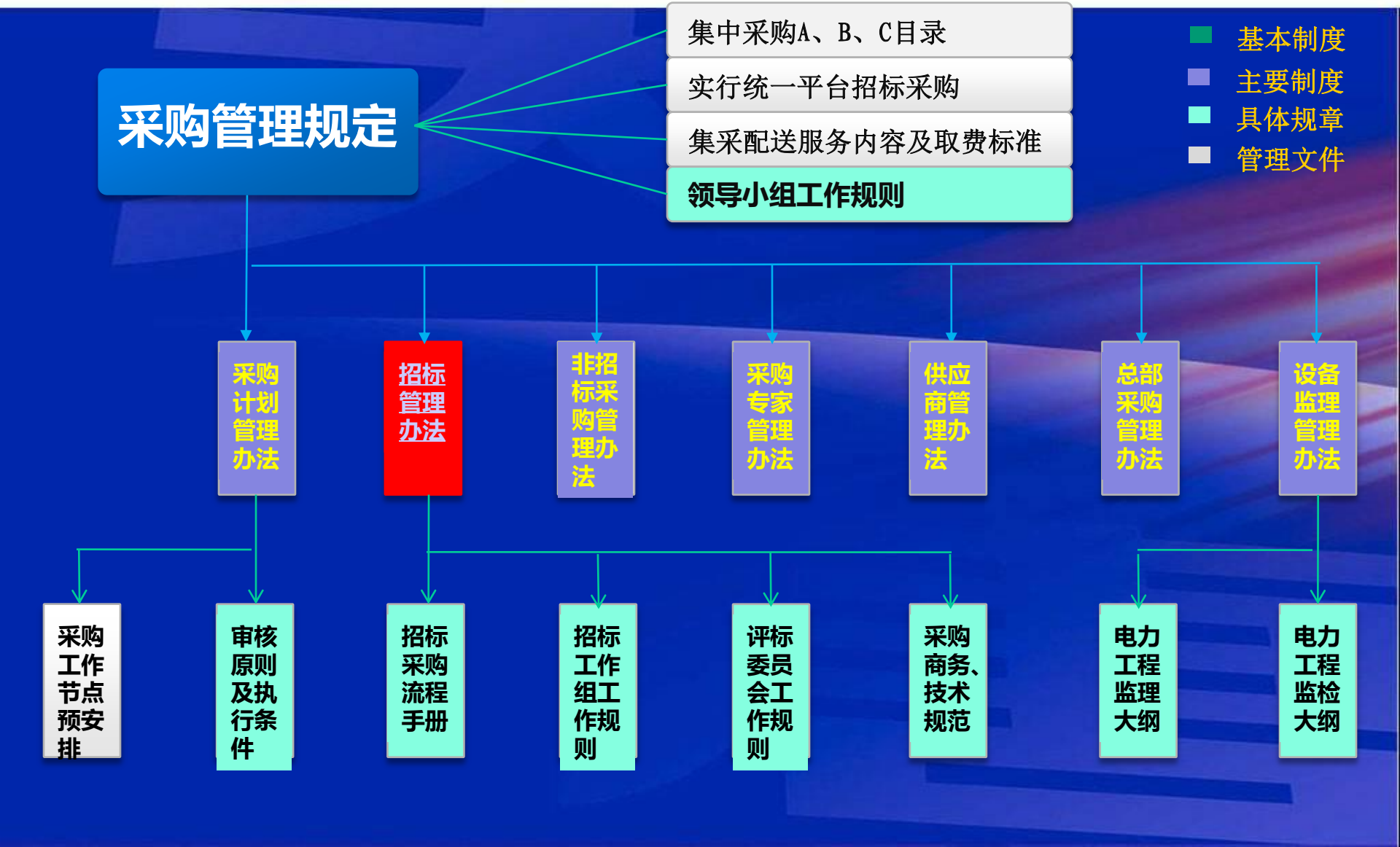
编写目的和意义

- 集团公司每年底明确下年全年各月的开标采购日期，项目单位可根据项目进度，合理选择开标月份，实现项目进度与一级集中采购工作安排的衔接

主要内容

- 全年各月的开标（采购）日期
- 规模采购标的的开标（采购）日期
- 采购需求计划的上报截止日期
- 采购工作安排建议的上报截止日期
- 采购文件的上报截止日期

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

招标管理办法

编写目的和意义

- 是指导集团公司系统招标工作的主要制度，本次为适应集团公司采购管理体制变化，加强集团公司招标管理，规范招标行为进行修订。

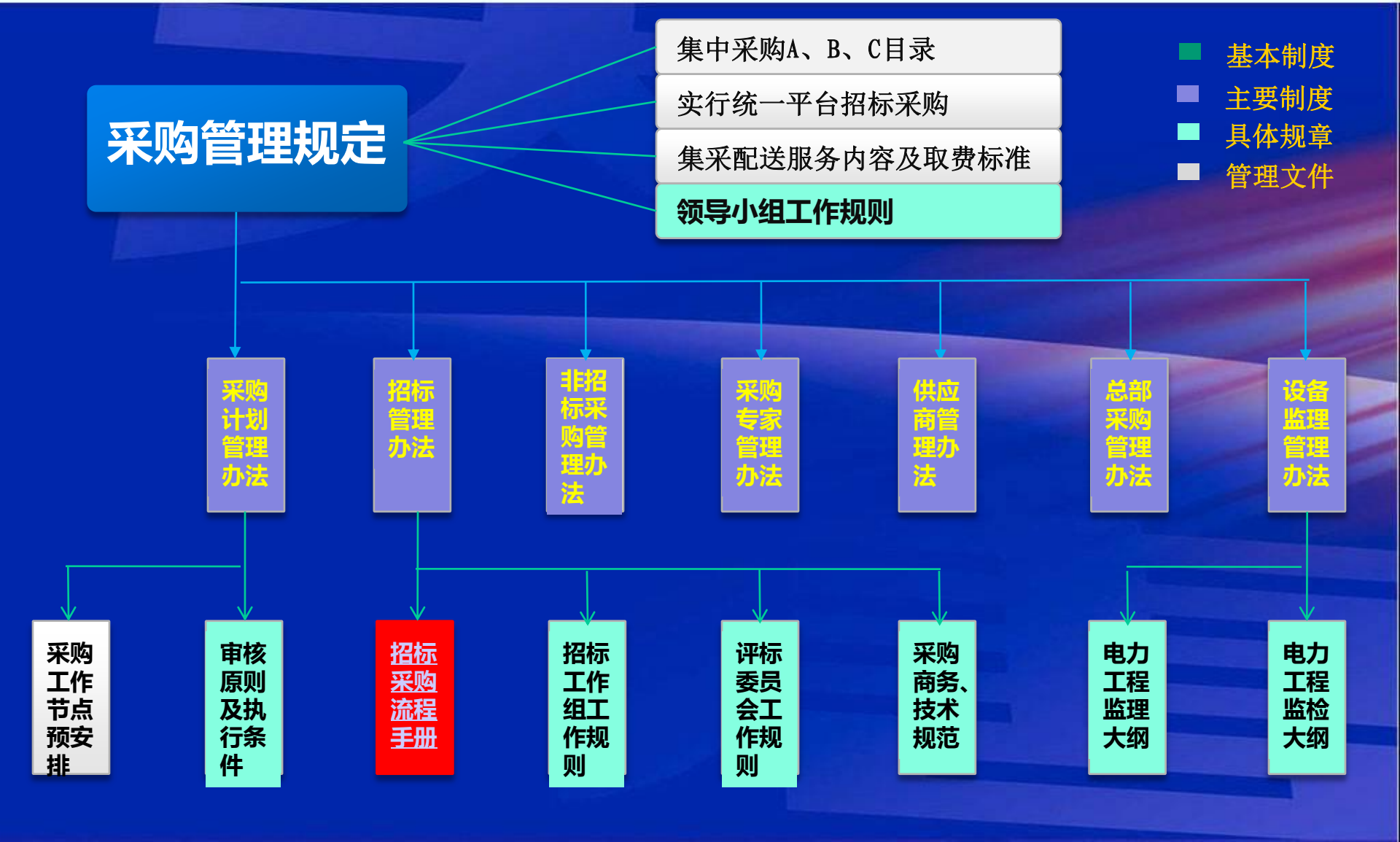
中国大唐集团公司
China Datang Corporation

招标管理办法

主要内容

- 招标工作组组建
- 招标文件编制审查
- 资格审查、招标文件发出及澄清修改
- 评标委员会组建
- 开标、评标
- 重新招标
- 审核公示、监督考核

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

招标采购流程手册

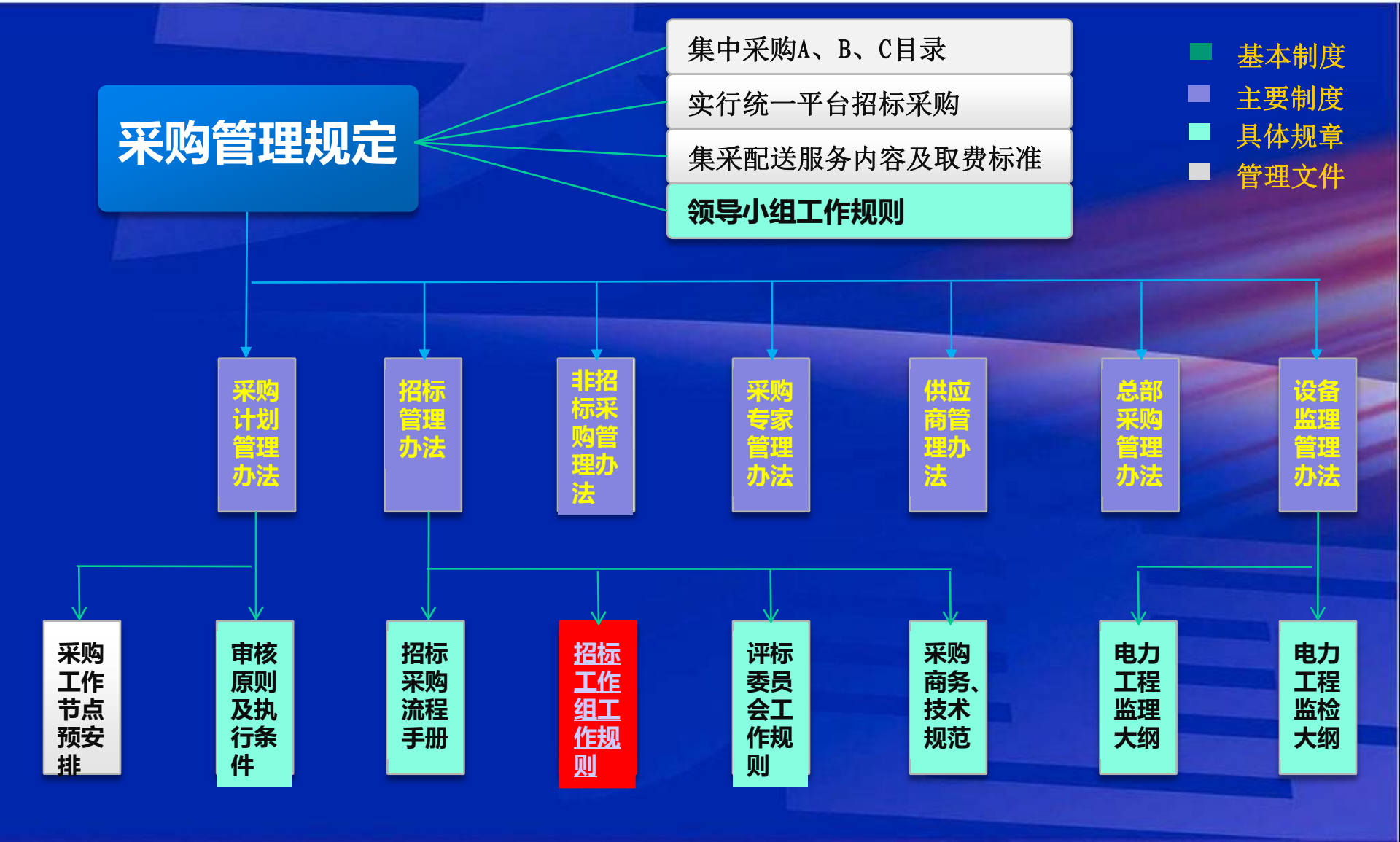
编写目的和意义

- 细化《采购管理规定》、《招标管理办法》等制度对物资类一级集中招标采购的管理要求，对加强和规范有关招标采购管理工作具有重要的指导作用

主要内容

- 涵盖了从采购需求计划上报、审核，到招标、投标、评标、评标结果审查、合同签订与备案的各个环节
- 细化了各环节的工作流程，明确了各级企业的职责与分工，提出了各类问题的处理办法，规范了管理过程文件的格式

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

招标工作组工作规则

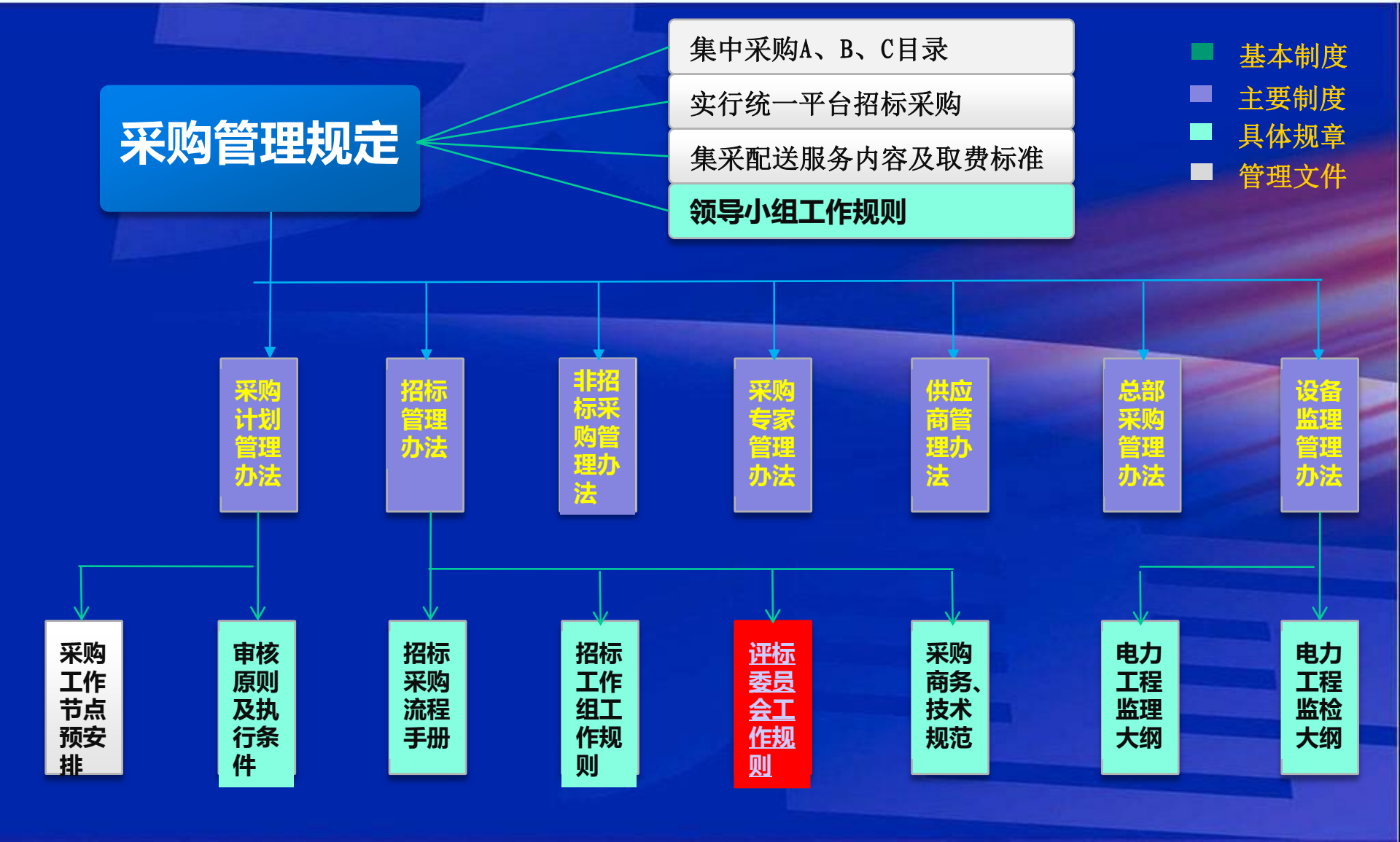
编写目的和意义

- 明确招标工作组在组织协调招评标工作过程中的工作流程和有关要求

主要内容

- 招标工作组职责
- 资格预审委员会、评标委员会的组建及其标准
- 资格预审会议和开标、评标会议的组织协调
- 标后会议的组织协调，工作组检查采购结果的标准
- 对标后会议纪要等文件的编写、签字、归档要求
- 对采购工作组相关人员的请假、保密、联络要求

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

评标委员会工作规则

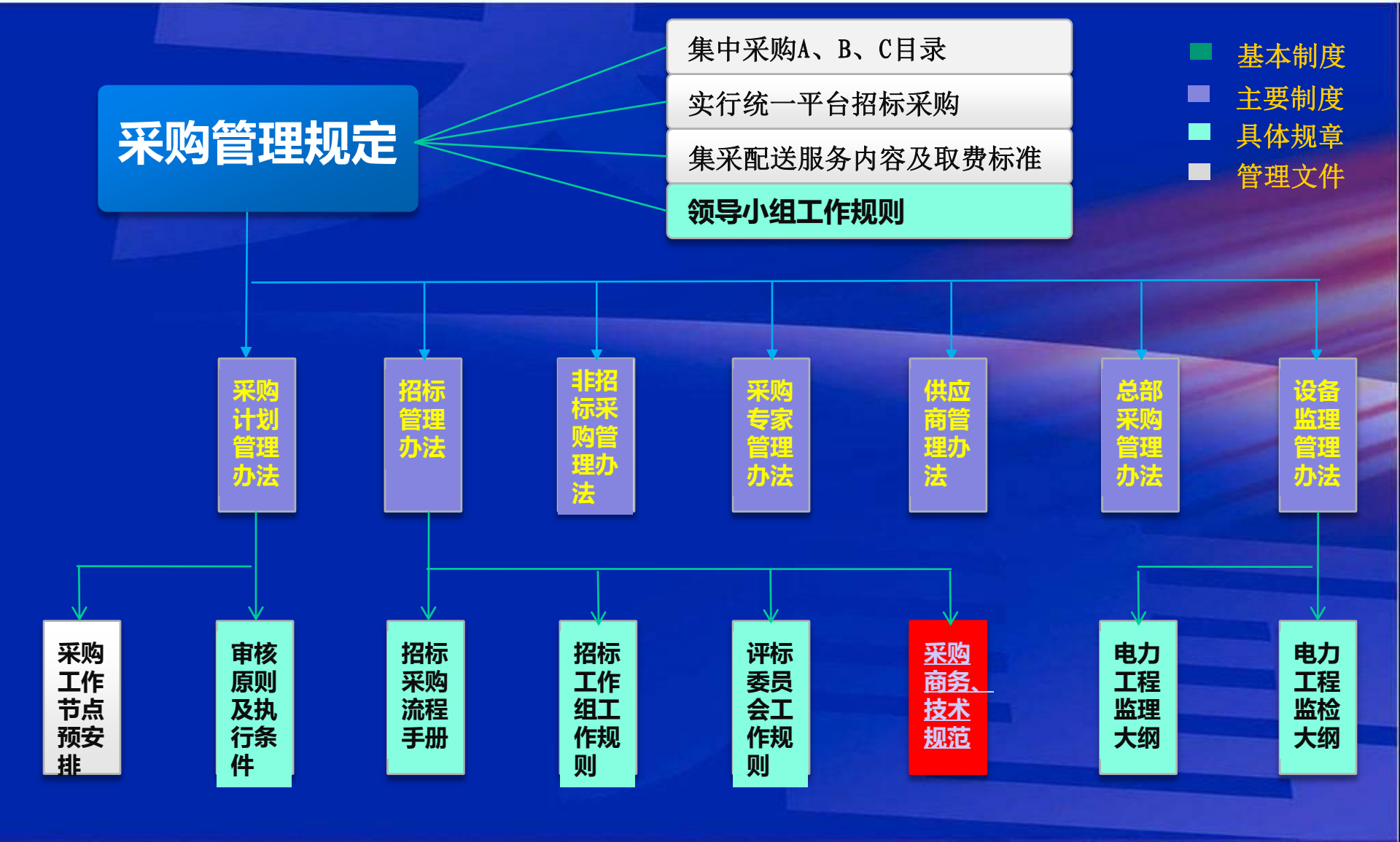
编写目的和意义

- 明确评标委员会在参加集中采购活动过程中的工作流程和有关要求

主要内容

- 详细说明评标委员会工作职责
- 评标委员会应遵守的评标原则
- 评标程序及有关要求
- 评标纪律

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

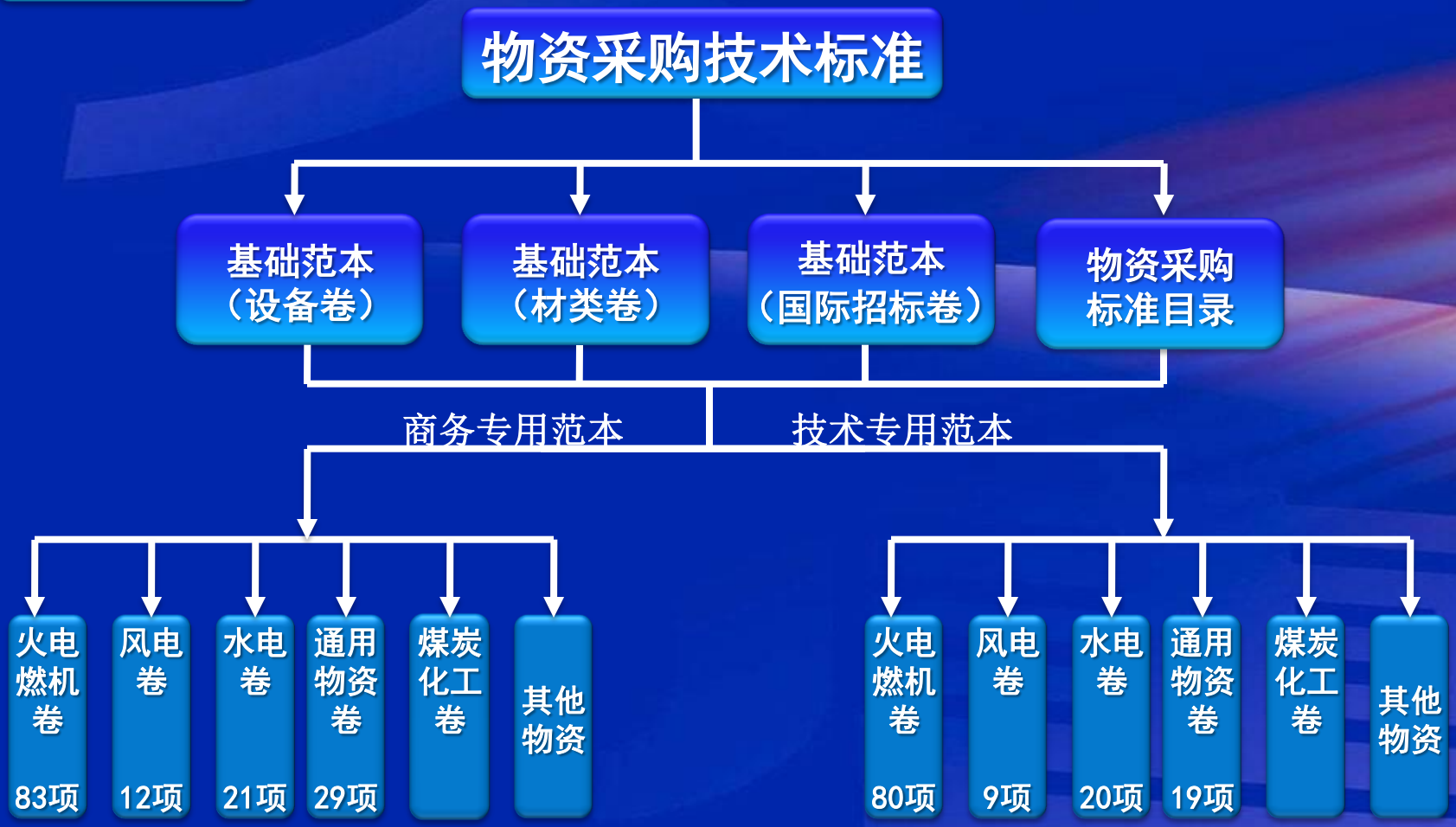
采购商务、技术规范

编写目的和意义

- 有利于发挥集团规模优势，扩大集中采购范围，降低建设成本
- 有利于发挥集团规模优势，扩大集中采购范围，降低建设成本
- 是规范采购管理与行为、提高采购效率和效益的内在需要
- 是防控采购风险的重要举措

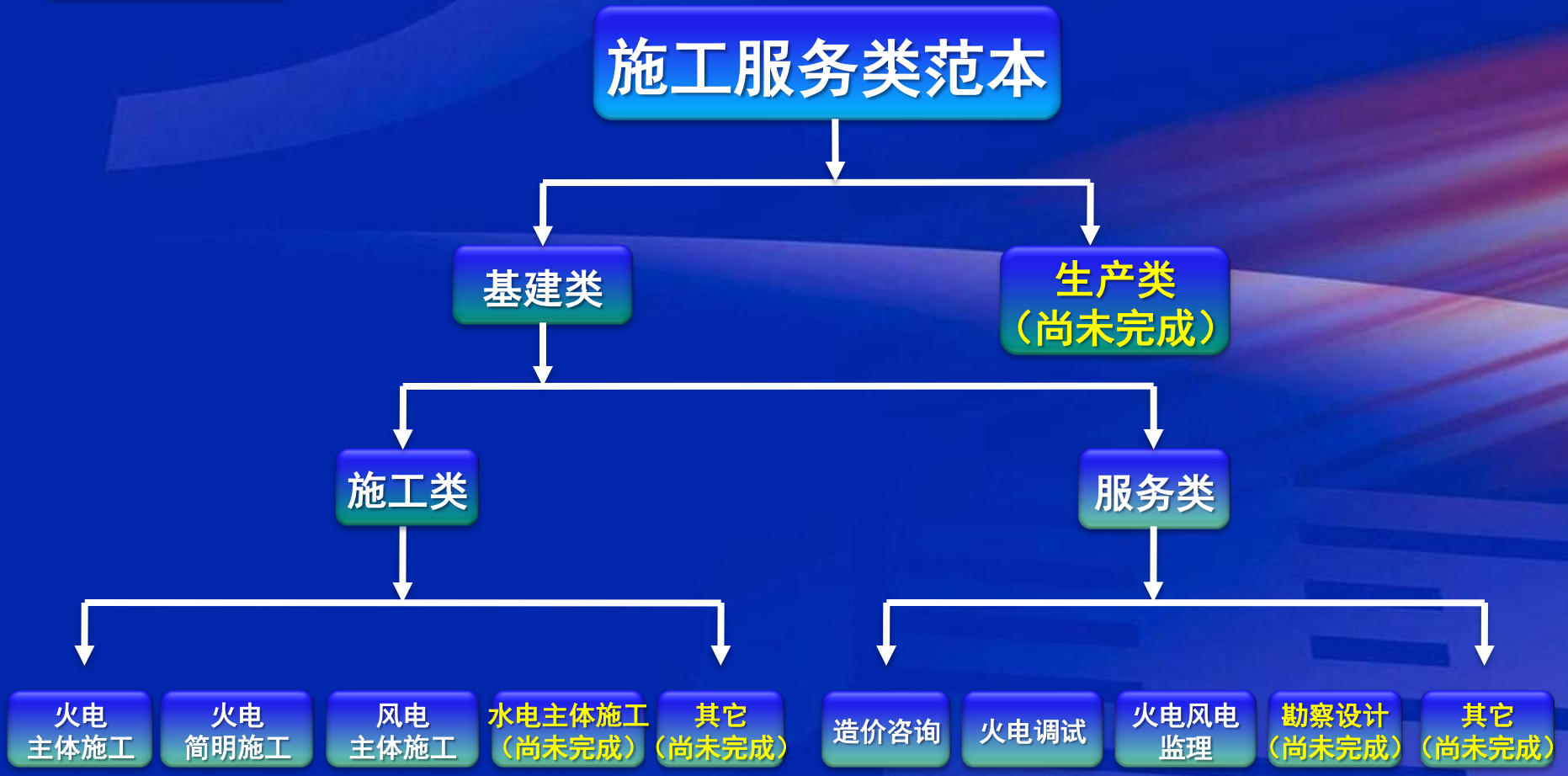
中国大唐集团公司
China Datang Corporation

主要内容

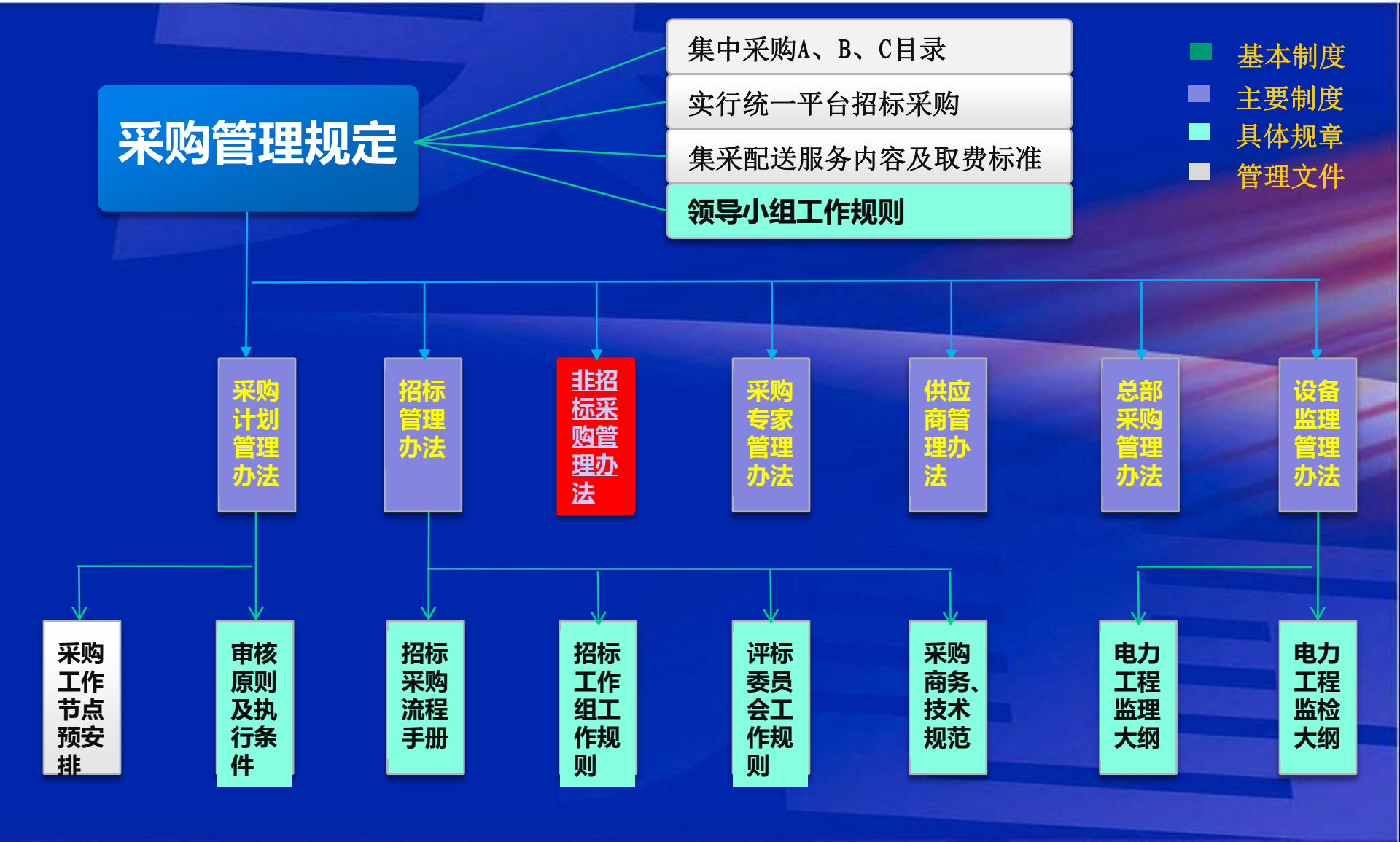


中国大唐集团公司
China Datang Corporation

主要内容



中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

非招标采购管理办法

编写目的和意义

- 是指导集团公司系统非招标采购工作的主要制度，本次为适应集团公司采购管理体制变化，加强集团公司非招标采购管理，规范非招标采购行为进行修订。

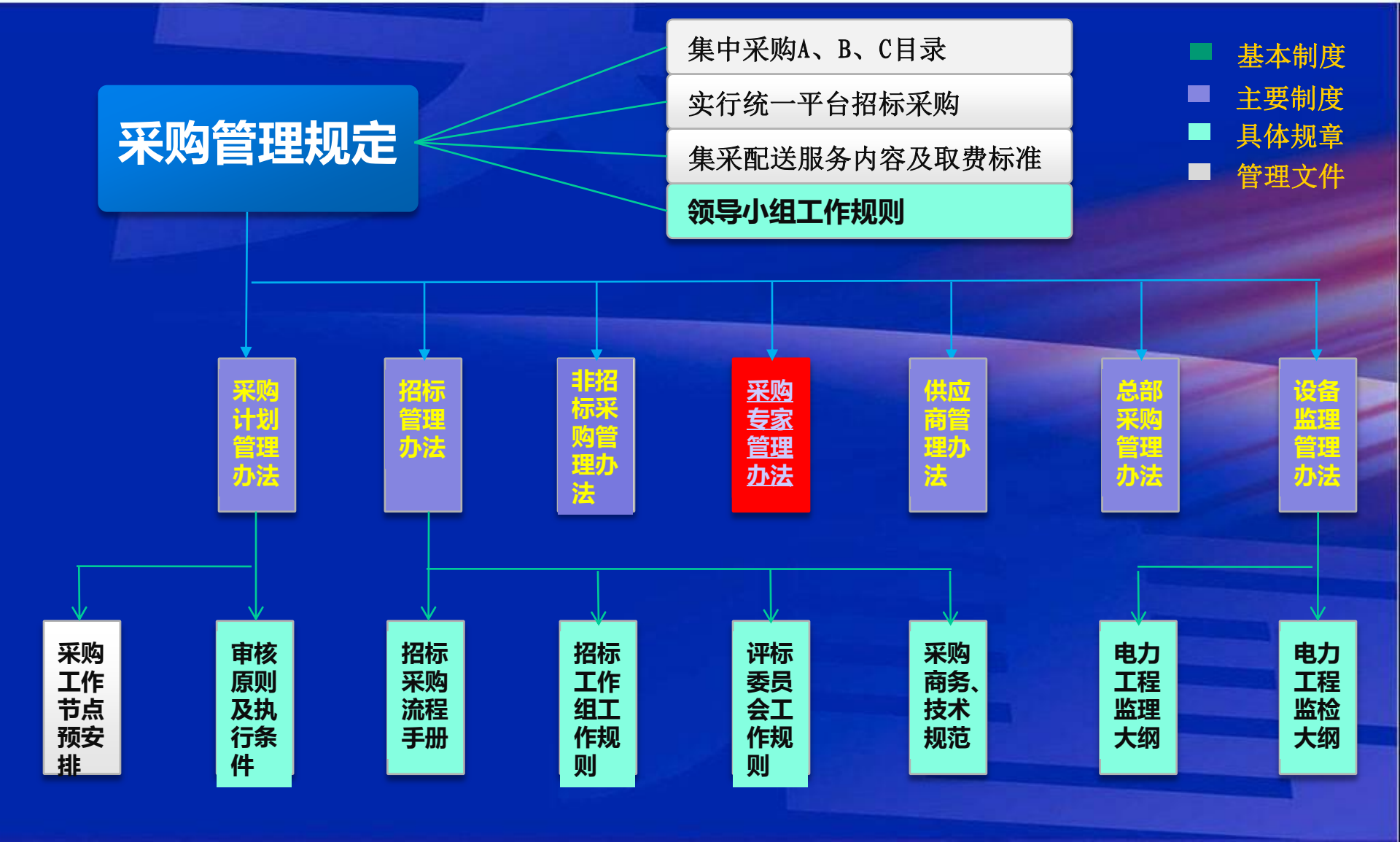
中国大唐集团公司
China Datang Corporation

非招标采购管理办法

主要内容

- 采购工作组、采购小组的组建
- 采购申请、采购方案、采购文件的编制和审查
- 采购结果审核流程
- 竞争性谈判流程
- 单一来源采购流程
- 询价采购流程
- 竞价采购流程

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

采购专家管理办法

编写目的和意义

- 规范评标专家管理工作
- 保障集中采购评标专家资源
- 保证招标采购工作的合法、公正

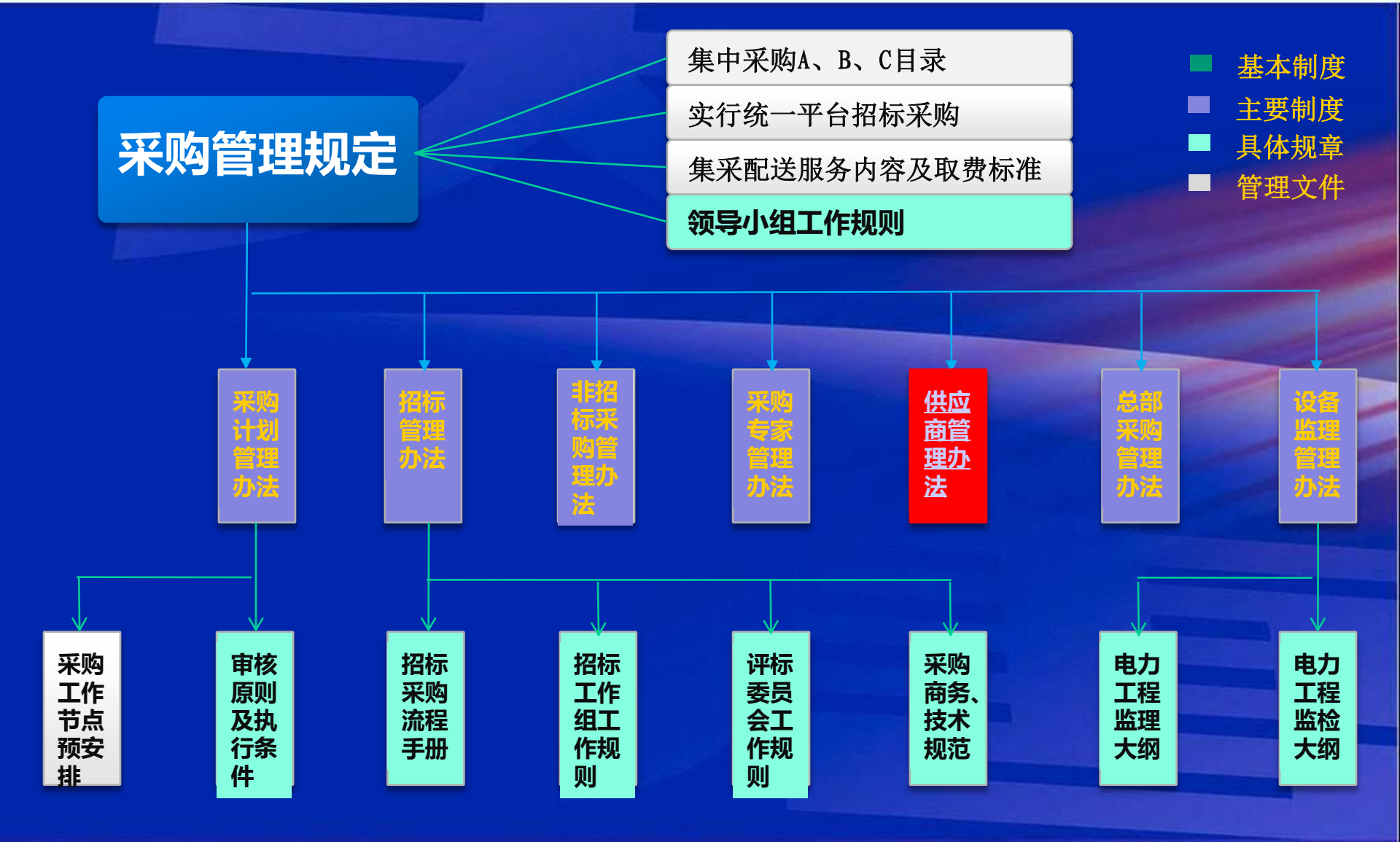
中国大唐集团公司
China Datang Corporation

采购专家管理办法

主要内容

- 总部各部门、系统各企业职责
- 专家的入库条件、评审程序以及资格管理
- 专家的权利和义务
- 专家的分级使用管理、抽取程序以及对专家的有关要求
- 对专家的动态评价和处罚管理

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

供应商管理办法

编写目的和意义

- 深化应用集团公司采购管理
- 规范集团公司供应商管理
- 促进供应商诚信经营和公平竞争

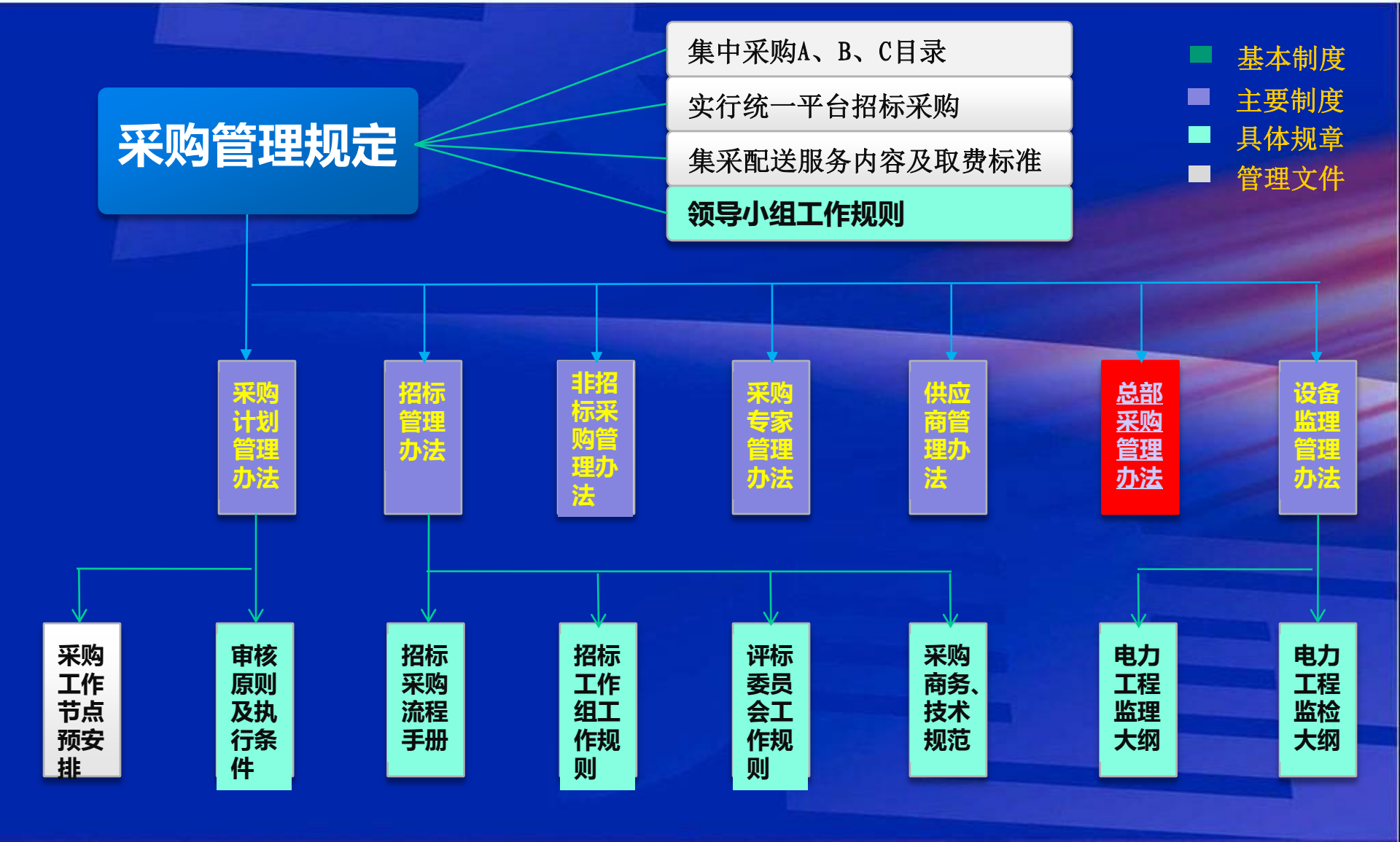
中国大唐集团公司
China Datang Corporation

供应商管理办法

主要内容

- 供应商的定义及分类
- 系统各级企业的职责
- 供应商管理内容，包括信息管理，包括登记管理、评价管理、不良行为管理等
- 供应商管理手段，集团公司统一建设的供应商管理信息平台
- 供应商在信息平台登记的有关要求，包括注册信息和资质业绩信息。

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

总部采购管理办法

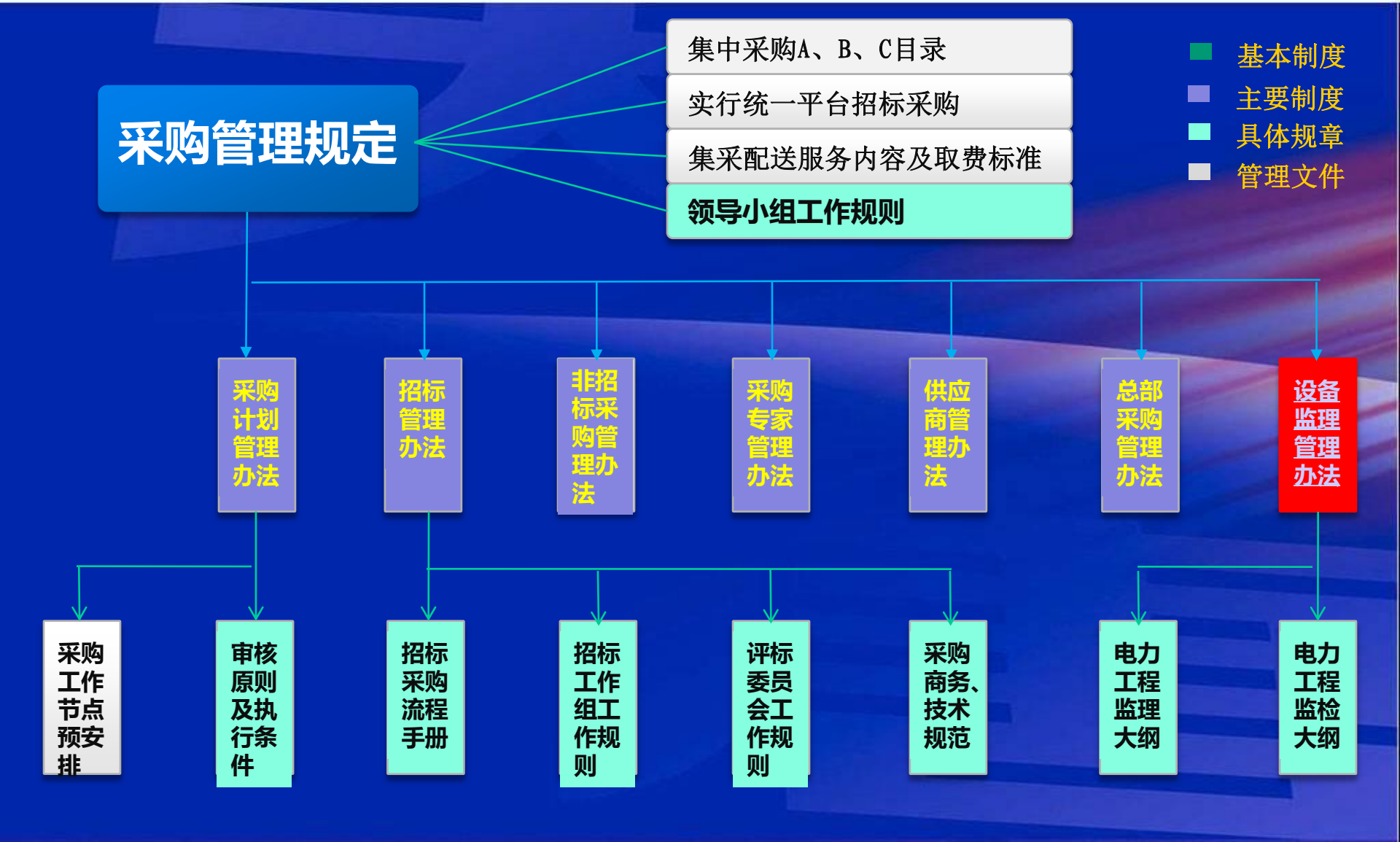
编写目的和意义

- 适应集团公司采购管理体制变化，进一步加强和规范集团公司总部采购管理

主要内容

- 明确总部采购的定义、范围与分类
- 总部各部门的职责与分工
- 采购方式的选择
- 采购计划的提交与审核
- 采购过程的组织实施
- 采购结果的审核，以及采购合同的签订

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

设备监理管理办法

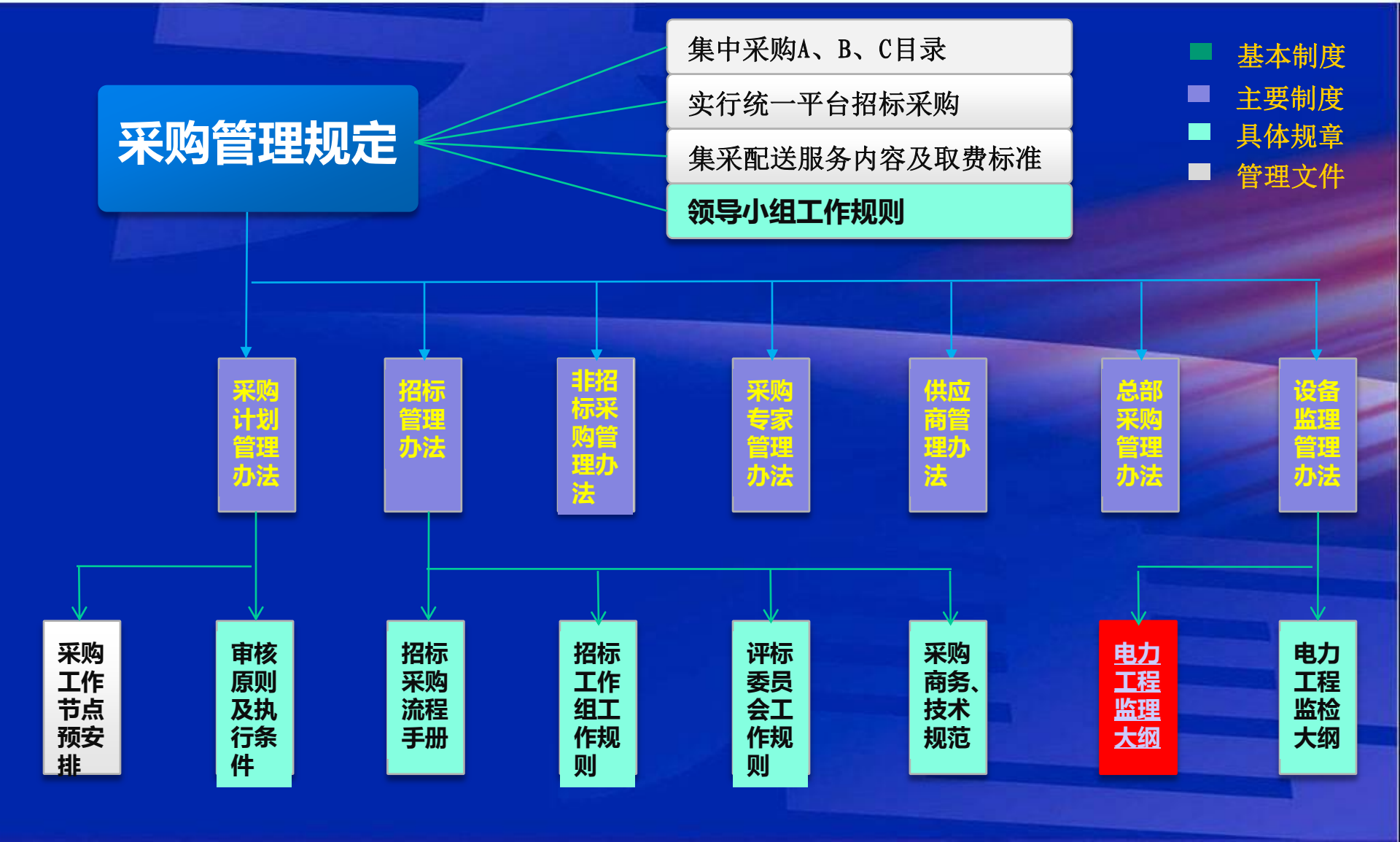
编写目的和意义

- 提高设备制造质量水平
- 保证集团公司工程项目质量和进度

主要内容

- 规定了主要设备都应实行设备监理制
- 系统各级企业的职责
- 设备监理的范围及工作内容
- 设备监理的工作程序（流程）
- 对设备监理单位的考核办法
- 随同下发设备监理合同范本

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

电力工程监理大纲

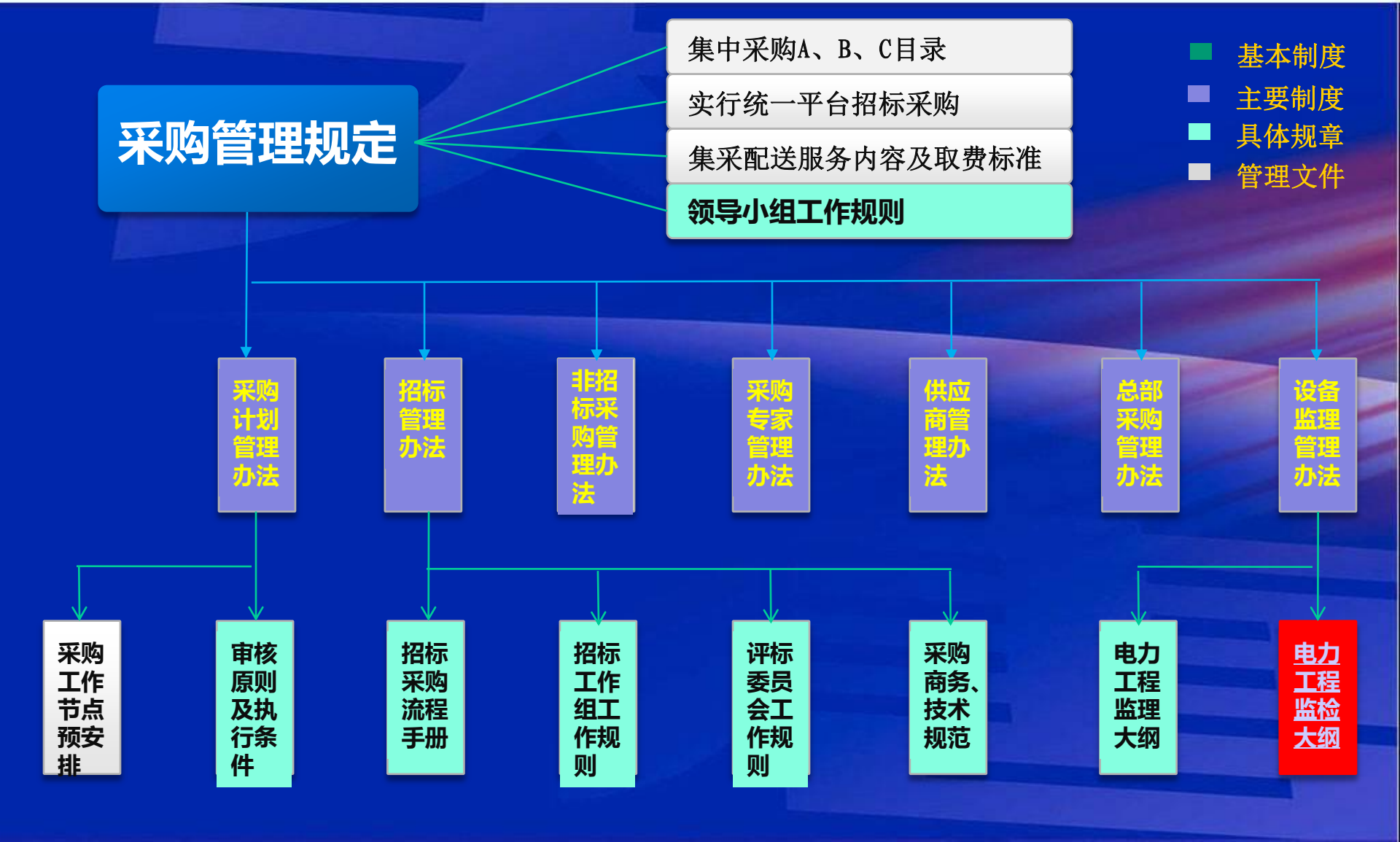
编写目的和意义

- 细化《设备监理管理办法》关于集团公司电力工程设备监理的有关要求

主要内容

- 明确设备监理的术语和定义
- 各级企业在设备监理方面的职责及分工
- 设备监理的工作方式、工作程序、工作方案，以及记录和报告

中国大唐集团公司
China Datang Corporation



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

电力工程监检大纲

编写目的和意义

- 细化《设备监理管理办法》关于集团公司电力工程设备监检的有关要求

主要内容

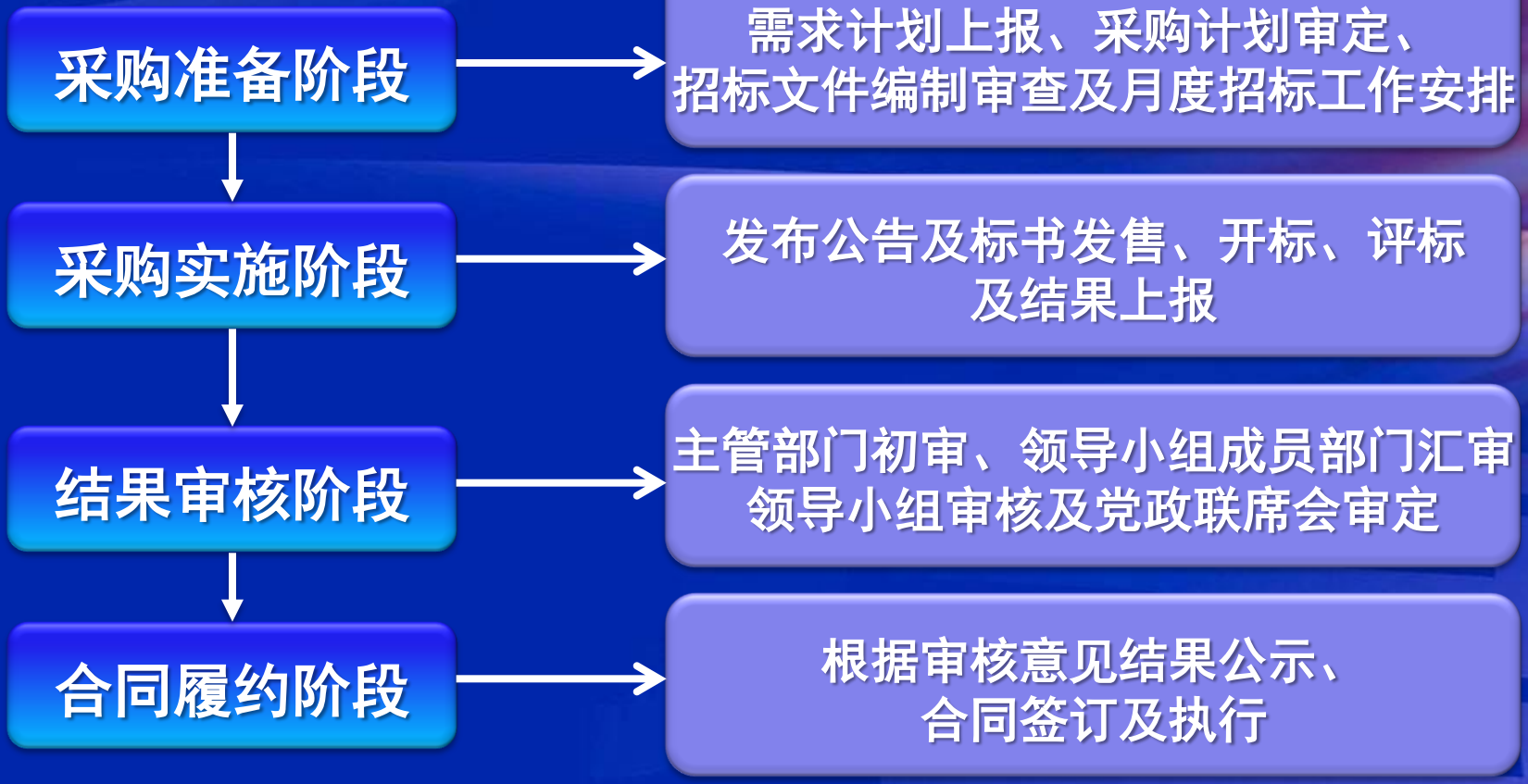
- 设备监检的工作范围和工作目标
- 设备监检的组织机构和岗位职责
- 设备监检的工作流程、工作程序、技术措施、监检内容和方法等

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

三、集中采购工作要点

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

采购过程及主要工作内容



中国大唐集团公司
China Datang Corporation

采购准备阶段工作要点

1、根据招标流程，合理规划采购实施计划。

2、根据采购目录分级，把握需求计划审查原则。

3、加强市场调研，合理设定采购策略。

4、严把标书审查，提高标书编制质量。

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

采购实施阶段工作要点

1、强化招标工作人员法律意识和纪律意识。

2、加强责任意识，严格评标审查工作。

3、加强信息沟通，力争做到合规、合理、合适。

4、认真编制评标报告及上报材料。

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

采购后期工作要点

1、对存疑标的的分析处理一定要注重实据。

2、对投诉质疑的调查处理一定要高度重视。

3、对合同签订范围的增减要加强合同谈判记录和总结，及时备案。

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

常见制度理解问题及分析

1、绿色通道

即计划外采购，包括临时采购和紧急采购。

临时采购是指未列入采购执行计划，由于国家利益、政府要求、不可抗力等因素，按照集中采购管理流程无法按期完成而又必须按期完成的采购。

一级目录范围内的临时采购，经分子公司主要负责人签字同意，上报集团公司批准后实施；二级目录范围内的临时采购，经基层企业主要负责人签字同意，报分子公司批准后实施。

节省了采购计划上会审核所需时间，采购结果也可采用签报审核模式。

紧急采购是指故障处理、事故抢修、抗灾抢险等不可预知的突发事件，为避免损失扩大而采取的应急采购。经基层企业主要负责人签字同意。

紧急采购经采购需求单位主要负责人签字同意后，即可由采购需求单位组织采购并执行采购结果。集中采购目录范围内的紧急采购，采购需求单位应于每月10日前，将上一月度紧急采购情况按照采购管理范围逐级上报至集团公司或分子公司。

各分子公司年度计划外采购原则上不得超过全年采购总额的5%。

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

2、关于非招标采购

属于集团公司必须招标范围内的采购（“512以上”的采购），经项目审批、核准部门（单位）批准，可采取非招标方式进行采购。

因此，对于非国家或地方发改委审批、核准的项目，符合非招标采购特征的，可按照采购管理范围，经集团公司或分子公司的采购领导小组批后，采取非招标方式进行采购。

3、关于重新招标

按照“九部委23号令”要求，将《评标委员会和评标方法暂行规定》第二十七条中“投标人少于三个或者所有投标被否决的，招标人应当依法重新招标”，修改为“投标人少于三个或者所有投标被否决的，招标人在分析招标失败的原因并采取相应措施后，应当依法重新招标”。

重新招标不应急于立即重新发布公告，应分析招标失败原因，做出适应性调整以后再实施，确保重新招标成功，同时保证采购质量。

- 关于重新招标和重新评标.

情况一：招标各环节出现否决投标使有效投标人达不到3家，使得投标缺乏竞争性，可由评标委员会作出否决所有投标，重新招标。

情况二：在各审查环节，发现结果存在明显缺陷（如严重超概、偏离正常市场价格等），可启动重新招标。

情况三：在各审查环节，发现存在明显评分异常，影响公正性时可启动重新评标。

- **什么情况下可以对二家投标人进行评标？**

必要条件：根据《实施条例》，递交投标文件的单位必须不少于3家。

出现否决投标使有效投标人达不到3家，应由评标委员会根据具体情况决定是继续评标或中止评标。如果有效投标人达不到3家使得投标明显缺乏竞争，而评标委员会决定否决所有投标时则中止评标。

因此，关键看是否“明显缺乏竞争”。

4、与集中采购进度衔接问题

集团公司每年底印发下一年度的一级集中采购工作节点预安排，明确下一年度全年各月的开标采购日期，以及相应的招标文件上报截止日期和月度采购工作安排匹配截止日期。

采购需求单位可根据项目进度，合理选择拟采购标的开标月份，实现项目进度与一级集中采购工作安排的衔接。选择好开标月份后，应按照一级集中采购工作节点预安排的时间要求，在集采平台上提出采购申请（月度采购工作安排匹配），并按流程上报招标文件。

开标月份选择需要注意以下几方面所需要的时间，应尽可能提前开展采购准备工作：

（1）技术方案选择、确定所需时间；

（2）招标文件编制、审查所需时间；

（3）集中开标、评标所需时间；

（4）采购结果审核、公示所需时间；

（5）合同谈判，以及设备制造、运输（或施工单位进场施工准备）所需时间。

5、评标办法应用探讨。

物资类：性能价格比优选法（性价比）、综合评分排序法、经评审的最优价格机制法（价格机制优选法）、经评审的最低投标价法。

施工服务类：综合评分排序法（综合法）（415），价格分“低加高减”。

评标办法的选择应以价值思维、效益导向为指导，遵循科学实用原则。

中国大唐集团公司
China Datang Corporation

谢谢！