

《采购管理》

第一章

采购组织

一、影响采购组织机构设计的因素

企业规模

采购供应状况

经营范围 ?

采购人员素质

企业内部各部门的配合程度

信息传递形式与速度

其它因素 ??

二、采购组织的构建形式

(一) 产品结构式

(二) 区域结构式

(三) 顾客结构式

(四) 价值结构式——ABC 分类控制法

(五) 混合式

(四) 价值结构式——ABC 分类控制法

ABC 分类控制法：又称重点管理法或分析法。是要把品种繁多的库存物资，按其重要性、占用金额的大小等情况，进行分类排列，然后分别采用不同的库存控制方法，以做到库存控制的最有效性。

20—80”原则：“20—80”原则简单的说就是 20%的因素带来 80%的结果。

ABC 分类步骤

选定合适的统计期。

制作 ABC 分析卡

按销售额由大到小顺序排队

累计统计

三、采购制度

(一) 分权式的采购组织

企业把与采购相关的职责和工作分别授予不同的部门来执行。

不利因素：权责不清、目标冲突、浪费资源

(二) 集权式的采购组织

将采购相关的职责或工作，集中授予一个部门来执行。

有利因素

①从整体观点处理各项作业，大幅降低物料总成本。

②统筹供需，增强采购能力，提升存量管制绩效。

③指挥系统单一化，各物料部门之间的沟通与合作获得改善。

④物料作业系统制度化与合理化，降低了管理费用。

四、采购人员能力素质

(一) 能力

- 1、分析能力
- 2、协作沟通能力
- 3、表达能力。
- 4、成本分析和价值分析能力。
- 5、预测能力。

第二章

采购需求预测概述：就是根据企业过去的物资消耗情况找出企业物资的消耗规律，根据这个规律来预测未来企业物资的需求量。

采购需求预测方法

1、定性预测法

- 1) 德尔菲法
- 2) 类比法
- 3) 转导法

4) 用户调查法

5) 经验判断法

2. 定量预测法

1) 时间序列法

- (1) 算术平均数法
- (2) 移动平均数法
- (3) 指数平滑法

2) 回归预测分析法

1) 德尔菲法 又名专家意见法，是依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即团队成员之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，以反复的填写问卷，以集结问卷填写人的共识及搜集各方意见，可用来构造团队沟通流程，应对复杂任务难题的管理技术。

2) 类比法

类比法是按同类事物或相似事物的发展规律相一致的原则，对预测目标加以对比分析，来推断预测目标未来发展趋向与可能水平的一种预测方法。

①纵向类比 。考虑时间

②横向类比 。考虑地区

4) 用户调查法

针对不同的预测对象、不同的预测项目，收集适用的信息资料，按照一定的理论、规律，进行科学的判断分析，得出预测结果。

消费品需求量的预测

易耗消费品——某商品的消费量=人口数(户数)×消费水平

耐用消费品——耐用消费品的需求量= 人数(或、用户数)×(饱和普及率-已达到普及率)×预测期的购买系数+已达到保有量总数×更新系数

5) 经验判断法

预测者根据部分有经验者对预测期市场情况的最高估计、最可能估计和最低估计，进行统计处理，最终作出预测结果。

第三章 供应商管理 VIP

供应商调查与开发

一、资源市场调查：宏观、中观、微观供应市场

1. 确定供应市场结构类型
2. 确定资源市场是成长型的市场还是没落型市场
3. 确定资源市场总的水平

二、初步供应商调查

- (一) 信息获取渠道
- (二) 调查内容
- (三) 初步供应商分析筛选

三、深入供应商调查

- (一) 进行深入调查的供应商对象的选择
 1. 准备发展成紧密关系的供应商。
 2. 关键零部件产品的供应商。
- (二) 深入调查的方式
 1. 送样检查。
 2. 考察生产工艺。
 3. 生产条件改进考察。

供应商选择的方法

1. 直观判断法
2. 招标法
3. 协商选择法
4. 采购成本比较法
5. 层次分析法
6. 神经网络算法

供应商绩效考核（哪几方面）

库存

一、库存控制概述

企业当中，没有处于流通状态的物资，都是库存。仓库里的，货架上的，工位旁边待加工的等等。

库存控制，就是通过适量的库存，用最低的存货成本，实现对企业生产经营的供应，即最佳或经济合理的供应。科学的库存控制是提高企业经济效益的重要手段。

二、库存控制的功能

- (一) 库存管理的目标：找出库存量最佳点，使库存总费用减少到最低程度。
- (二) 采购管理与库存的关系
- (三) 功能
 1. 保证生产经营的正常运作需要。
 2. 稳定生产经营的规模。

3. 降低供需所带来的经营风险。

三、库存管理的发展过程

第一阶段：“库存为企业的财产”时期

第二阶段：“库存为企业的墓场”时期

第三阶段：“保有适当库存量”时期

第四阶段：“向确定最佳库存量发展”时期

第五阶段：“利用 IT 技术的整合管理”时期

第六阶段：基于供应链概念下的库存管理

四、库存控制的原则

1. 经济效益原则。

2. 完整性原则。

3. 安全性原则。

4. 时效性原则。

五、影响库存量的要素

1、生产车间领料的数量和时间。

2、向外订购物资的时间和数量。

六、库存控制原理

(一)库存控制原理

(二)采购订货策略

第五章 订货点采购

订货点的确定

(一) 订货时的存量

$Q = \text{订货提前期的日需求量（平均每天的耗用量）} \times \text{供货周期} + \text{安全库存}$
订货提前期需求量可以是确定型需求，也可以是随机型需求。

随机型需求的情况

$Q =$

TK 表示需求速率，是安全系数(用累计概率计算库存满足率和缺货率)；QS 表示安全库存量，

四种情况：

1

2、当需求速率 R 是一个确定的常数值、而订货提前期是随机变量：

3、当订货提前期是一个确定的常数值、而需求速率是随机变量：

4、当需求速率和订货提前期都不是随机变量、而是一个确定数时：

例：如果需求是正态分布，每天平均需求量为 30 件，标准偏差为 5 件，提前期是 10 天，要求在提前期内能以 95% 的概率满足需求，则订货点是多少？安全库存=26

某医药配送企业某种药品一年销售 10000 箱，每箱进价 100 元，每箱货的保管费用平均为一年 5 元，每次供应商送货的手续费 170 元；每次采购多少箱？多长时间采购一次？一年的总费用是多少？

解：总费用=商品的总进价+全年的保管费+全年订货手续费=每箱进价×销售总箱数+每箱年保管费×订货批量/2+每次订货手续费×订货次数

$$TC=PD+H(Q/2)+C(D/Q)=PD+PF(Q/2)+C(D/Q)$$

当年总费用最低时，有 TC 对 Q 的一阶导数为零，则：

经济订购量

当年总费用最低时，有 TC 对 Q 的一阶导数为零，则：

经济订购量：

或=

年订货次数： $N=D / EOQ$

订货间隔周期： $T=1 / N=360 \text{ 天}/N$

订货点： $B=\text{日需求率} \times T=D/\text{年工作日} \times T$

最低年总库存成本 $TC=TC=PD+H(Q/2)+C(D/Q)=PD+PF(Q/2)+C(D/Q)=PD+$

【例 1】甲仓库 A 商品年需求量为 30000 个，单位商品的购买价格为 20 元，每次订货成本为 240 元，单位商品的年保管费为 10 元，求：该商品的经济订购批量，最低年总库存成本，每年的订货次数及平均订货间隔周期，订货点。

解： $EOQ=$

$$TC=240 \times 25 + 10 \times 1200/2=12000 \text{ (元)}$$

$$\text{每年的订货次数 } N=30000 / 1200=25 \text{ (次)}$$

$$\text{平均订货间隔周期 } T=365 / 25=14.6 \text{ (天)}$$

$$B=30000/360 \times 14.6=1216.7$$

【例 2】某金属公司销售钢材，过去 12 周，每周销售的钢材分别是 162、173、167、180、181、172、170、168、167、174、170 和 168 吨。如果他们服从正态分布，订货进货提前期为 1 周，一次订货费用为 200 元，1 吨钢材保管 1 周需要保管费 10 元。要求库存满足率达到 90%。如果实行定量订货法控制，应该这样进行操作？

解：

查表得安全系数为： $a=1.28$

订货批量=82.7

【例 3】某公司为了制定定量订货法订货策略，特意统计了某种屋子的订货期前期的销量。发现它服从正态分布，平均值为 100 吨，标准差为 20 吨。订货提前期长度平均为 10 天。如果一次订货费为 100 元，每吨物资保管 1 天需要 1 元。如果要保证库存满足率不小于 84%，则其定量订货法应当如何操作？

【例 4】某商场以前各月的电视机销售量是随机变化的，大概服从正态分布，平均值为 50 台，变化范围为 ± 10 台。电视机订货进货提前期服从正态分布，平均值为 5 天，变化范围为 ± 1 天，商场希望库存满足率达到 95%，则商场实施定量订货法的订货点应取多少合适？

解： $R \sim N(50/30, 10/ \quad)$

【例 5】已知过去六个订货提前期的销售量分别为 15、19、21、25、19、21（吨）。 $C_0=60$ 元，平均提前期单位物资保管费 $C_1=19.5$ 元/吨提前期，预计今后一段时间将继续以此趋势销售，取满足率为 84%，实行定量订货法，求具体订货策略。

【例 6】某公司面对的提前期需求量的概率分布如下表，如要求库存满足率不小于 90%，则订货点取多少，安全库存量设置为多少？

3、批量折扣的订货批量

1) 多重折扣点的情况

先依据确定条件下的经济批量模型，计算最佳订货批量 (Q^*)，而后分析并找出多重折扣点条件下的经济批量。然后再比较总成本。

2) 节约比较法

是比较折扣前后的费用，如果节省费用就接受折扣，按折扣点数量订货；如果接受折扣费用升高，就按原来的订货批量订货。

1) 多重折扣点的情况

【例 2】已知 A 商品的 $D=30\ 000$ 个， $P=20$ 元， $C=240$ 元， $H=10$ 元， $F=H/P=10/20=0.5$ 。A 商品供应商为了促销，采取以下折扣策略：一次购买 1000 个以上打 9 折；一次购买 1500 个以上打 8 折。若单位商品的仓储保管成本为单价的一半，求在这样的批量折扣条件下，甲仓库的最佳经济订货批量应为多少？

解：价格折扣表：

$0 < Q < 1000$, 20 元； $1000 \leq Q < 1500$, 18 元； $Q \geq 1500$, 16 元

1. 经济批量

(1) 折扣区间 18 元的经济批量:

$$\text{经济批量 } Q1^* = \sqrt{\frac{2 \times 30000 \times 18}{0.5}} = 1265 \text{ (个)}$$

有效 \therefore 需订 1265

(2) 计算折扣区间 16 元的经济批量:

$$\text{经济批量 } Q1^* = \sqrt{\frac{2 \times 30000 \times 16}{0.5}} = 1342 \text{ (个)}$$

$\therefore 1342 < 1500$, 无效, \therefore 需订 1500

2. 库存成本

$$TC1 = DP1 + DC / Q1 + Q1PF / 2 = 30000 \times 18 + 30000 \times 240 / 1265 + 1265 \times 18 \times 0.5 / 2 = 551385 \text{ (元)}$$

$$TC2 = DP2 + DC / Q2 + Q2PF / 2 = 30000 \times 16 + 30000 \times 240 / 1500 + 1500 \times 16 \times 0.5 / 2 = 496800 \text{ (元)}$$

最佳订购批量 Q^* 为 1500 个。

2) 节约比较法

(1) 购买费节约量: KPD

(2) 订货费的节约: $C D / Q^* - C D / Q0 = C D (1 / Q^* - 1 / Q0)$

(3) 保管费用会随着订购批量的增加而增加:

$$H / 2 (Q0 - Q^*)$$

【例 1】某商店计划从某电视机厂购买一批电视机。预测年销售量为 500 台, 每台购进价格为 400 元, 每批订货费用为 50 元, 存储费率为 5%。电视机厂规定, 凡每批购买数量达到 100 台时, 价格优惠 1%。问这个商店如何作出合理进货决策。

【例 2】上例中如果订购量达到 500, 价格折扣为 2%, 问是否接受批量折扣?

(三) 定量订货法的实施步骤

1、确定订货点和订货批量。

2、库存管理人员或销售人员每天检查库存

3、当库存量下降到订货点时, 发出订货单。订货量取一个经济订货批量。

定期订货法

一、什么是定期订货法

按预先确定的订货时间间隔按期进行订货, 以补充库存的一种库存控制方法。

二、订货点的确定

变量: 订货间隔期 T 、目标库存水平、每次订货量。

(一) 订货间隔期/订货点的确定

1、根据日历习惯定。

2、根据企业的生产周期或者供应周期来定。

3、根据经济订货周期来确定。

$$n=R/Q, \quad T=1/n=Q/R$$

(n---订货次数, Q—经济订货批量, R---年需求量, T---订货周期或间隔期)

(二) 目标库存水平的确定

订货周期 T 加提前期内 T_k 的平均需求量; 根据服务水平保证供货概率的保险储备量 Q_s 。

1. 需求和提前期和订货周期都随随机变化

2、需求量变化, 提前期固定 ($T=0$)

【例】一超市的某种食用油平均日需求量为 1000 瓶, 并且食用油的需求情况服从标准差为 20 瓶/天的正态分布, 如果提前期是固定常数 5 天, 如要求顾客服务水平不低于 95%, 试确定安全库存量的大小。

3、需求量固定, 提前期变化 ($Q=0$)

【例】上例中, 如果食用油的日需求量为固定常数 1000 瓶, 提前期是随机变化的, 而且服从均值为 5 天, 标准差为 1 天的正态分布, 求 95% 的顾客满意度下的安全库存量。

4、需求与提前期都不变

(三) 订购量

订购量 = Q_{max} - 实际库存量 - 订货未到量 - 已售出尚未发货量

【例 2】某玩具企业, 全年以 10 元的单价购入 8000 单位的部件。每次的订货成本为 30 元, 该部件的持有成本率为 30%。如订货提前期为 10 个工作日, 全年以 250 个工作日计, 试计算该部件的经济订货周期、最高库存量和全年总订货成本。

【例 3】某种物资月需求量服从均值为 10、标准差为 2 的正态分布, 每次的订货成本为 40 元, 储存成本为每月 0.5 元, 订货提前期为 1 个月。实行定期订货。首次盘点得到存货为 30 件, 已订购但未到货 10 件, 已发出但未提货部分为 15 件。

如果要求库存满足率达到 84%，求订货周期和最高库存量及订货策略。

【例 4】某种物资月需求量服从均值为 15、标准差为的正态分布，订货提前期为 1 个月，订货费每次 30 元，单位月储存成本 1 元。实行定期订货法，首次盘点得到库存实际量 21.32，订货未到量 5 件，已发出未提货量 5 件。如果要求库存满足率达到 97.7%，求订货周期和最高库存量。

三、定期订货法的实施步骤

- 1、确定订货周期和最高库存量
- 2、库存管理人员每隔一个订货周期就检查库存。
- 3、发出订货单。订货量的大小取当时库存量与最高库存量的差值。

四、定期订购法的优缺点

优点：

- 1、减轻了管理人员的工作量。
- 2、有计划，费用省，盘存准确。
3. 方便实现多个品种联合订购。

缺点：

- 1、安全库存量比定量订货法高，因为它的保险时间较长，因而其标准偏差也较大，
- 2、不能像定量订货法那样利用经济订货批量进行订货，因而不能发挥批量订货的优越性。

第六章 JIT 采购原理、特点

JIT 采购的原理

什么是 JIT 采购

准时化采购

1. 直接面向需求的采购模式。
2. 用户需要什么，就送什么。
3. 用户需要什么质量，就送什么质量。
4. 用户需要多少，就送多少。
5. 用户什么时候需要，就什么时候送货。
6. 用户在什么地点需要，就送到什么地点。

JIT 采购的特点与优点

JIT 采购的特点

- (一)单源供应
- (二)小批量采购
- (三)对供应商的合理选择
- (四)对交货准时性的严格要求
- (五)从根源上保证采购质量
- (六)可靠的送货和特定的包装要求
- (七)有效的信息交换

实施 JIT 采购的意义/优点

1. 大幅度减少原材料和外购件的库存。
2. 提高采购物资的质量。
3. 降低原材料和外购件的采购价格。

4、增加了供应链的柔性和敏捷性。

第七章 MRP

MRP：是在定货点法（order point system）计划基础上发展形成的一种新的库存计划与控制方法，是建立在计算机基础上的生产计划与库存控制系统。

MRP 的原理

（一）MRP 的输入

1、主生产进度计划 MPS (Master Production Schedule)

2、主产品结构文件 BOM (Bill of Materials)

3、库存文件

（1）库存量

库存量 = 本周周初库存量 + 本周到货量 - 本周需求量

 = 上周周末库存量 + 本周计划到货量 - 本周需求量

（2）计划到货量

（3）总需要量

（二）MRP 的输出

净需求量、计划订货接受和计划订货发出量

1、净需求量

本周计划库存量大于 0 时，净需求量为 0；

当本周计划库存量小于 0 时，

a. 当本周计划库存量 < 0、而上周的计划库存量大于等于 0 时，本周净需求量等于本周的缺货量。

b. 当本周计划库存量小于 0、而上周的计划库存量也小于 0 时，则本周净需求量等于本周的缺货量与上周的缺货量之差。

2、计划接受订货量

3、计划发出订货量

计划发出订货时间 = 计划接受订货时间 - 生产（或采购）提前期 = 净需求量时间 - 生产（或采购）提前期

招标采购

上饶市婺源县阳光招标采购代理有限公司关于婺源县中医院整体空调窗项目（WYYGCG[2009]-H078）公开招标公告

婺源县阳光招标采购代理有限公司经婺源县政府采购办的批准，受婺源县中医院的委托，现就整体空调窗项目进行公开招标采购，欢迎符合投标条件的投标人参加投标。

一、招标编号：WYYGCG[2009]-H078

二、招标方式：公开招标

三、招标内容：整体空调窗采购项目（具体规格型号及技术要求详见附件）。

四、报名资格要求：

1、必须符合《政府采购法》第二十二条有关规定。

2、投标人必须是生产厂家法人或法人授权人（每生产厂家只能唯一授权人）。

3、报名时须提供：营业执照副本复印件加盖公章（通过年检）、税务登记证副本复印件加盖公章（通过年检）、企业机构代码证复印件加盖公章（通过年检）及法人身份证复印件、法人授权书原件（必须法人签字并加盖公章）及投标人身份证原件。

4、满足本次招标的规格型号及技术要求（详见附件）。

5、提供近三年的经营业绩。

五、报名及购买招标文件时间和地点：

1. 报名时间：2009年11月27日—2009年12月7日（每天上午8:00—11:30，下午14:00—17:30，含节假日），逾期恕不接受。招标文件资料费人民币400元（售后不退）。

2. 报名地点：婺源县阳光招标采购代理有限公司（婺源县文公彩虹南路329号）。

六、资格预审需提供：工商营业执照副本原件；税务登记证副本原件；企业机构代码证原件；与报名人一致的身份证原件；满足技术参数及交货时间承诺书。

七、资格预审时间：2009年12月8日15:00。

八、资格预审地点：婺源县公共资源交易中心开标二室。

九、投标文件递交截止时间：2009年12月17日14:30。

十、开标时间：2009年12月17日14:40开标。

十一、开标地点：婺源县公共资源交易中心开标二室。

十二、联系人：洪静芳

电话：15207939016

传真：0793-7346570 开户行：中国农业银行江西

省婺源县支行

帐号：14-063101040008658

鄱阳县政府采购询价公告

鄱阳县政府采购中心受采购单位委托，按照“公开、公平、公正”的原则，就以下货物进行招标采购，现邀请国内有资质和供货服务能力的投标方前来投标。

一、招标编号：PYZFCG2009-HX008

二、招标项目名称：办公家具

三、预算控制价：4.68万元

四、询价一览表

五、开标时间：2009年12月2日下午15:00 将报价单送或传真至鄱阳县政府

??? 采购中心

开标地点：江西省鄱阳县信用联社附属四楼

地 址：江西省鄱阳镇城北商业大道（城北）

六、供应商资质要求（并提供以下证明文件）：

1、企业法人营业执照副本正本及复印件；

2、家具生产或经营许可证；

3、所投产品的授权代理资格证书，以及资质文件

七、招标方地址：江西省鄱阳镇商业大道（城北）

联 系 人：张良

电话及传真：0793-6219216。

邮政编码：333100

案例 1

某中心城市大型主题公园陈列馆项目，经当地招投标办审查，批准其在全国范围内公开招标。发布招标公告后，共有国内18家承包商报名竞标。因时间紧迫，业主在5月8日向所有投标单位发出了招标文件，并要求所有投标单位于5月26日上午9时前报送投标文件。为保证评标工作的公正性，业主在当地招投标

办专家库中选择了 10 位具有丰富实践经验和较高理论水平的专家组成评标委员会。

5 月 10 日，业主临时决定将原招标范围内的陈列馆中央空调工程取消，并电话通知了所有投标单位。

5 月 25 日，根据该项目上级主管部门要求，决定将原招标文件确定的开标地点改在该市某五星级涉外酒店，以期扩大该项目的社会影响，促进主题公园招商引资工作的开展。

5 月 26 日上午 9 时前，18 家投标单位均按时送达了投标文件。开标会由业主的上级主管部门主持，并按规定程序完成了开标、评标和定标工作。

案例 2

[背景] 某依法必须招标的工程施工项目采用资格后审方式组织国内公开招标，在投标截止时间前，招标人接收了 6 份投标文件，这 6 份投标文件在开标会上均通过了密封检查。唱标前，招标人首先组织核查投标人有关资质证件原件，发现有一个投标人没有派代表参加开标会议，还有一个投标人少携带了一个资质证件的原件，招标人以资格审查不合格为由拒绝上述两家投标人的投标，不予开标。招标人唱标时发现，投标人 A 的投标保证金未递交，投标人 B 的投标函正本虽加盖了投标人单位印章，但没有法定代表人或其授权代理人签字，而当场宣布投标人 A 和 B 的投标为废标；投标人 C 的投标函正本上有两个投标报价，但没有说明哪一个为最终报价，招标人要求其当众口头确认后，选择了其中一个较高报价唱标；投标人 D 在投标函正本上填写的报价，大写与小写不一致，招标人核对其报价文件后发现，投标函正本上报价的小写数值与投标报价汇总表的报价小写数值一致，于是按照投标函上报价的小写数值唱标；这样仅剩 C、D 两个投标人的投标有效，于是招标人在开标会上宣布了本次招标失败。

某建设项目的业主于 2000 年 3 月 1 日发布该项目招标公告，其中说明招标项目的性质、大致规模、实施地点、获取招标文件的办法等事项，还要求参加投标的施工企业必须是本市一、二级企业或外地一级企业，近三年内有获省、市优秀工程奖的项目，且需提供相应的资质证书和证明文件。4 月 1 日向通过资格预审的施工单位发售招标文件，各投标单位领取招标文件的人员均按要求在一张表上登记并签收。招标文件中明确规定工期不长于 24 个月，工程质量标准为优良，4 月 18 日 16 时为投标截止时间。

在书面答复投标单位的提问以后，业主组织各投标单位进行了施工现场踏勘。4 月 12 日，业主以书面形式通知了各投标单位项目的招标范围发生变化。

开标时，由各投标人推选的代表检查投标文件的密封情况，确认无误后，由招标人当众拆封，宣读投标人名称、投标价格、工期等内容，还宣布了评标标准和评标委员会名单(共 8 人，其中招标人代表 2 人，招标人上级主管部门代表 1 人，技术专家 3 人，经济专家 2 人)，并授权评标委员会直接确定中标人。

案例 4

采用公开招标的某高速公路，在评标时发现有以下问题：

1. 有两家投标单位企业法人营业执照和企业资质等级证书均不符合资格要求。
2. 有三个投标人交来现金 450 万元。其中一个投标人交投标定金 150 万元，一个投标人交投标押金 150 万元，一个投标人交投标金 150 万元。
3. 在两个投标人的工程量清单中，一个投标人的单价与数量相乘不等于清单中该项金额合价，另一个投标人的合价累加后的总价与清单总价不相符。

4. 各投标人的报价均高出标底价有效范围 10% 以上。
5. 有一份投标书在投标截止时间后、开标结束前送达。
6. 有一个投标人未派代表参加现场考察，一个投标人未参加招标答疑。

某电器设备厂筹资新建一条生产流水线，该工程设计已完成，施工图纸齐备，施工现场已完成“三通一平”工作，已具备开工条件。工程施工招标委托招标代理机构采用公开招标方式代理招标。

通过资格预审并参加投标的共有 A、B、C、D、C 五家施工单位。开标会议由招标代理机构主持，开标结果是这五家投标单位的报价均高出标底近 300 万元，这一异常现象引起了业主的注意，为了避免招标失败，业主提出由招标代理机构重新复核和制定新的标底。招标代理机构复核标底后，确认是由于工作失误，漏算部分工作项目，使标底偏低。在改正错误后，招标代理机构重新确定了新的标底。A、B、C 三家投标单位认为新的标底不合理，向招标人要求撤回投标文件。

由于上述问题和纠纷导致定标工作在原定的投标有效期内一直没有完成。为早日开工，该业主更改了原定工期和工程结算方式等条件，指定了其中单位中标。

案例 6

为什么你们带 A 公司去考察了，却拒绝带我们公司到现场去看一下？”近日，某市招投标公司组织的一个监理项目采购，还没开标就遭遇了供应商的质疑和投诉。

6 月 5 日，受采购人的委托，某市招投标公司发布招标公告，就其所需的河道治理监理项目进行公开招标。根据招标公告，本项目不统一组织现场踏勘，由投标人自行考察现场。招标公告发出后没两天，招标公司参与该项目采购的工作人员小李便接到了在 A 公司工作的朋友小吴的电话：“××，你们监理的那个项目我们公司想投，我看公告上的联系人是你，那你一定知道这个项目的具体位置。能不能带我们公司的人过去看看？”因为很熟，小李笑着拒绝了朋友小吴的请求：“我们招标公告上不是说了吗，不组织现场踏勘。”“跟我你还这么较真呀？不组织就不组织吧，你把位置说详细点，我们自己看去。”小吴虽然有些失望，但她在电话中还是表现得并不在意。

6 月 14 日下午 3 点，小李又接到了小吴的来电：“××，我在×××，你说的那个位置我找了半天没找到，你给我们带个路吧，我和我同事在×××等你。”鉴于和小吴多年的交情，小李没好再拒绝，于是带着小吴去了需要招标监理的那条河道。6 月 23 日，就在开标前三天，B 公司给招标公司项目负责人打去了电话，请求对该项目进行现场考察。在遭到拒绝后，B 公司认为此次招标招标公司带 A 公司现场考察，而没带他们公司去，一定已经内定了 A 公司。于是，B 公司在 6 月 25 日向当地财政部门提起了投诉。在收到投诉后，财政部门致电招标公司，要求其暂停采购活动。因此，原定的开标时间也不得不推迟。

7 月 7 日，财政部门审理投诉后认为，B 公司投诉招标公司内定中标人的事由并不成立。但认定了招标公司小李的做法欠规范，责令招标中心对小李进行批评教育，并给予相应的处分。判决下来后，这个监理项目的招标才得以继续。但耽误了项目的小李却说：“虽然是因为我的行为项目才被拖下来的，但我是周末

才和朋友过去的，这应当属于个人行为，和我的工作没有关系。我觉得这种问题我以后注意就行了，单位不应该处分我……”

案例 7

某县甲事业单位 2006 年初准备使用财政性资金修缮和装修一幢办公楼，预算金额为 800 万元，采用公开招标方式，经确认，此次采购项目已经达到公开招标的标准。该单位委托 A 招标公司代理进行公开招标的事宜，已知 A 公司取得的政府采购代理机构资格为乙级。

A 公司于 2006 年 2 月 1 日在财政部指定的媒体上公开发布招标文件，招标文件中确认的投标截止时间为 2006 年 2 月 17 日。招标活动中，A 公司确定的符合专业条件的供应商为 5 家，最终确定中标的供应商为 B 建筑公司。

工程于当年 2006 年 10 月 1 日完工验收，实际结算金额与预算相同。由于施工质量极佳，事业单位准备再将其另外一幢楼房按照同样的标准进行外墙修缮，但不再进行内部装修，并与 B 建筑公司签订补充合同，该合同的预算金额为 100 万元。

2007 年初，该县人民政府财政部门对甲事业单位 2006 年的财政活动进行检查时发现，甲单位将国家划拨的财政资金未及时入账，而是记入了自己法定账册以外擅自设置的账目中，并将财政资金私自存放在开户银行以外的其他银行账户，财政部门当即责令其改正并调整有关会计账目，追回了私存私放的资金，对甲单位作出了 10 万元的罚款，并对直接的责任人员处以 3 万元的罚款。

案例 8

受采购人委托，10 月 10 日，某省采购招标有限责任公司（以下简称招标公司）在指定的政府采购信息发布媒体上发布招标公告，就其所需医疗设备进行公开招标采购。根据招标公告，该项目的采购采用综合评分法进行评审。

招标公告发布的当天，招标公司开始出售招标文件。11 月 7 日，开评标活动如期举行。11 月 11 日，招标公司发布中标结果公告。

根据该公告，广东×医疗设备有限公司（以下简称广东公司）为此次医疗设备采购的中标人。11 月 15 日，北京×医疗器械有限公司（以下简称北京公司）向招标公司提出了质疑。北京公司认为，招标公司在采用综合评分法时，价格分只占百分之二十，违反了法律的规定，而正是招标公司在评审办法中的价格权重规定过低才导致了自己在这次招标采购中屈居第二。

接到质疑后的第七天，招标公司作出了质疑答复：评分办法我公司已经事先在招标文件中明确，贵公司于 10 月 10 日购买了招标文件，我公司还在 10 月 21 日就招标文件进行了公开征集意见活动。但贵公司在知道或者应知其权益受到损害之日起七个工作日内并没提出质疑。现在质疑有效期已过，我公司不再受理。

对招标公司的质疑答复不满，11 月 27 日，北京公司提起了投诉。北京公司在投诉中称，招标公司在评标活动中采用的评标标准侵害了他们公司的权利，在综合评分法中，价格权重不应该只占 20 分；而招标公司拒绝受理质疑的做法也不合理。

在北京公司看来，即便是招标公司所说的“应在知道或者应知其权益受到损害之日起七个工作日内提出质疑”，他们提出的质疑也不该被拒绝，因为他们公司是在采购结果公布后，才知道招标公司的价格权重设定损害到了他们公司的利益。采购结果没出来之前，他们不可能知道他们的权益可能会因为招标公司的违法规定而受到影响。但采购结果公布后，他们看到了广东公司的投标公司的中标价格，

知道了自己的投标价格要比广东公司价格低很多，却最终以综合得分 0.2 分之差与中标失之交臂。在北京公司看来，如果价格权重依法设定，中标供应商就应该是他们公司。

案例 9

“局长，这可怎么办？当初他们的确答应在投标价的基础上再给我们让利 10%。现在却给我们发来了催讨这 9.9 万元的工程欠款通知，还说我们的让利约定是违法的，属于无效合同，所以我们单位应继续履行付款义务，否则将停止履行保修合同……”收到 A 公司的催款通知，某局财务处处长小吴慌忙向出差在外的局长进行电话汇报。这到底是出了什么事，小吴为何会如此着急？

据了解，去年，小吴所在的单位欲建一个职工食堂，他们单位就该项目进行了公开招标。A 公司看到招标公告后，主动向小吴所在的单位进行书面承诺，一旦中标，就在其投标价 99 万元上的基础上再让利 10%，即 9.9 万元给小吴所在的单位，结算时扣除。小吴所在的单位再三思考后，最终选择了 A 公司。

去年 11 月 3 日，小吴所在的单位与 A 公司签订了《建设工程施工合同》，规定建设工程 30 天，总造价 99 万元。与此同时，双方还签订了《补充合同》，《补充合同》规定：“A 公司在总造价基础上向某局让利 9.9 万元人民币（结算时扣除）”。工程 12 月 3 日完工，并取得《建设工程质量合格证书》。12 月 28 日，双方确认了《建筑安装工程结算书》，最终结算价为人民币 103 万元。小吴所在的单位认为，除去“让利”后，应付 92.1 万元。2 月 9 日，小吴所在的单位付了 A 公司 92.1 万元人民币。

但昨天，A 公司向小吴所在的单位发出催讨 9.9 万元的工程欠款通知……

案例 10

某大学欲采购 1 0 0 台电视机投入刚刚使用的新教学楼。为了丰富教师和同学们的课余生活，该大学在招标文件中要求每台电视机都要具有卡拉 O k 唱机功能。招标公告发出后许多天，接受委托的采购代理机构都没有收到足以公开招标的投标文件数量。眼看着 2 0 天等标期一天天地过去，该大学负责这个采购项目的老李有些坐不住了。

一日，老李到采购代理机构处了解电视机采购项目的投标情况，偶遇一正在咨询该项目的供应商代表。老李与其攀谈起来，询问供应商代表对该项目是否感兴趣。

“1 0 0 台电视机不是小数目。”供应商代表毫不讳言对参与投标的渴望，“但是要求所有的电视机都具有卡拉 O K 唱机功能，感觉不是太合理。因为这项功能与画质、音响等技术不同，不属于电视机的基本功能，而是商家为了增加卖点选配的娱乐功能。”

供应商表示，当市场上某一个品牌对某一个卖点进行大力宣传后，很少会有商家跟风，而是增加电视机的其他功能来寻找与众不同的卖点。也就是说，该大学电视机采购项目招标文件中的这项要求并不具有普遍性，甚至在某种程度上还具有一定的排他性，造成了参与投标的供应商数量迟迟不能满足公开招标的要求。

了解到问题所在，老李当即要求采购代理机构删除招标文件中的相应条款，并电话通知所有已经购买了招标文件的供应商。几天以后，购买招标文件的供应商数量果然明显增加，待到待到十天后开标当日，共有 6 家供应商参与了投标。

不久，评标结果出炉了，一款不具有卡拉 O K 唱机功能的电视机成了最后的赢家。当老李正准备与供应商签订合同时，麻烦也随之到来——电视机采购项目被投诉

了。

原来，一未中标供应商认为，该大学删除“电视机需具备卡拉OK唱机功能”这一条款已构成对招标文件的修改，且未按照《政府采购货物和服务招标投标管理办法》第二十七条的规定，将开标日顺延15天，对潜在投标人构成不公平待遇。接到投诉，老李非常不理解，“我们是删除了一项需求，而并非增加，这对供应商来说是好事，有何不公呢？”

案例 11

“你们怎么能这样安排评标呢？这几年来，我参加各省的政府采购活动多了，从来没有听说像你们这样安排评标的！”某电子设备有限公司大宗业务部的章经理十分气恼，在××市采购中心的大门口就忍不住责问起该采购中心的项目负责人小曹。

“这样安排也是有原因的，你们不是急着要设备用吗？专家们这样做也不过是想提高采购效率。这个项目这么多人投标，这么多文件要在不到一天的时间内细细地评审完，你说，如果不分工协作，怎么能做得到……”小曹面对着红面冷脸的章经理，一时间也无法将解释的话再说下去。

“我不听你们的解释，明天我找人来给评理。”说完，章经理便拂袖而去。第二天，××市财政局政府采购监督管理办公室就接到了投诉。

事情的原委是这样的：4月16日，受当地某高校的委托，××市采购中心着手就其所需的电教设备组织公开招标。为了采购到物美价廉的设备，采购中心与采购单位商议，将这次公开招标的涉及面扩大至全国。一系列准备工作做好之后，4月28日，该市采购中心同时在当地2家网站和全国发行的3家平面媒体上刊登了招标信息。

结果不出人意料，共有15家生产厂商递交了投标文件。投标截止日那天，采购中心该项目负责人小曹还高兴地说：“看来，多发招标公告还是大有效果啊。”原来，这个不到100万元的招标项目能吸引来自全国各地的投标商超过15家，在该市采购中心操作的项目中还属于首次。

5月24日上午10点30分，开标顺利结束。随后，3位评标专家在规定的时间内纷纷进入评标室准备评标。看到桌子上堆得高高的投标文件，再看看墙上已经将近中午的时钟，评标委员会组长遂当机立断：“15家投标，一共15份投标文件，由于时间紧张，三个评标专家平均分配，正好每人看5本。”决定后便立即执行。先是分投标文件：“这5本你负责，那5本他负责，剩下的我负责”。在听了组长的分工后，各位评委便开始埋头评审起来。评审过程中，大家还就投标文件中的某些条款进行讨论，下午5点，评标工作结束了。

次日，采购结果公布后，采购中心便遭到了质疑，随后，质疑便升级为投诉。对“分工风波”这一案例，有三个问题值得注意：一、评标专家能否分工协作来进行评标工作？二、评标专家究竟多少人才合适？三、面对专家的不公正行为，采购代理机构应该如何处理？

案例 12

某市政府欲采购一功能健全的内部网站，采购预算较大，需要供应商具有保密资质。这样一套巨额的信息化工程，不仅对于市政府来说是首次，在全市范围内也不多见。为了顺利完成采购，市政府专门邀请被委托单位——该市政府采购中心

的工作人员一起协商，决心不能因为没经验、预算大，就花冤枉钱，让采购效果打折扣。

很快就到了信息工程开标的日子，市政府的有关领导亲自出席了开标仪式。不出采购人和集采机构所料，面对这样一块“大蛋糕”，省内拥有保密资质的知名信息工程建设企业均赶到了开标现场。经过长达8个小时的仔细评标，供应商A脱颖而出，成为最后的胜者。面对中标单位的经验、建设方案及报价，市政府的相关负责人非常满意。

按照事先约定，就在中标的第三天，市政府找到了供应商A一起完成采购合同的签订。供应商A的经理B在阅读完合同条款后，给该信息工程项目采购的负责人C提了一个建议。B说：“市政府的信息工程是一个庞大的系统工程，完成前期建设是远远不够的。在今后的使用过程中，还需要专业人员的维护和保养。也就是说，前期建设仅仅完成了整个工程的一半。市政府应该未雨绸缪，在采购工程的时候就一起完成后期维护采购，否则等到网站出现了问题再去考虑如何维护，各方面都会比较麻烦。”听罢，C急切地询问应如何筹划后期维护采购。B接着说：“由于我们是该信息工程的建设单位，只有我们能够准确诊断、对症下药，在最快的时间内解决问题。更何况市政府的内网含有涉密内容，由其它供应商接手也不合适。”

就这样，这一天并没有完成采购合同的签署，C反复回想着B所说的话，找到了市政府的有关领导进行请示。领导了解了事情经过后，认为B说得有理，随即批示“一次性完成信息工程的前期建设和后期维护采购，请相关部门协调经费”。于是，网站的后期维护采购又进入了政府采购程序，根据采购人提供的各方面材料，该项目的采购方式被批准为单一来源。供应商A如愿成为中标单位。尽管面对供应商A的“一口价”报价，市政府的领导和项目负责人都有些不满意，但还是无奈接受了采购结果。

案例 13

某市卫生局委托当地集中采购机构招标采购一批台式电脑，在招标文件中要求供应商所投产品必须具有主机通风口防尘罩，并提供样机。转眼就到了开标的时间，前来投标的共有5家供应商。

在评标过程中，评审专家发现5家供应商都在投标文件中承诺提供主机通风口防尘罩，但除A公司外，B、C、D、E公司提供的样机都没有安装通风口防尘罩。经集体讨论，评审委员会做出决定，要求B、C、D、E四家供应商对此进行书面澄清，提供相关说明或补正。

第二天，该市政府采购网站公布了本次电脑采购的结果，起初未在样机上装置防尘罩的C公司成为中标供应商。对此，A公司极为不满，认为自己从头到尾都规范投标，不该与中标无缘。在A公司看来，B、C、D、E公司在提供样机时未按照招标文件的要求在主机通风口

装置防尘罩，属于未对招标文件做出实质性响应，应被判定为无效投标，而不应该要求其进行书面澄清；另外，招标文件中出现的“如果供应商在投标过程中弄虚作假，一经查实将被判投标无效，并在三年内不得参与采购中心组织的政府采购活动”字样，属于违法。

A公司的想法是否合理？评审委员会的决定是否有失公允？此案例中的两个问

题应该引起重视：一、当投标文件和样品不一致时，哪个法律效力更强？评审委员会应如何处理？二、集中采购机构是否有权拒绝未经财政部门处罚的违规供应商参与投标？

案例 14

一项概算达 350 万元的大型网络系统招标采购项目，核心设备为服务器，15 家投标供应商参与了竞争，评标方法为综合评分法。评标委员会经过紧张评审，各投标商得分位次基本排定。因采购项目事关重大，采购代表提出再仔细地审查核对一遍，结果评委们发现得分排在第一位的供应商所投服务器品牌为 A，其投标文件特别加注“A 服务器产地均为美国”，但比对招、投标文件发现，这是一个不大不小的问题。

采购人代表提醒专家，招标文件并未要求“标注产地”。专家们认为供应商此属画蛇添足之举，得分可不受影响。于是，采购人在接到评标报告书后很快确定排序第一位的供应商为中标供应商。

尽管如此，采购人对“产地美国”仍心存疑虑，中标供应商再次保证，“供正宗美国产的货绝对没问题”。采购人向 A 中国有限公司求证，答复是中国境内用户采购的服

务器全部由设在中国境内的 A 公司生产。

采购人将上述答复通知中标供应商，供应商承认的确如此，并解释其投标文件上标注“产地美国”意指 A 是美国公司。这显然不能自圆其说。最终，采购人和中标供应商达成谅解，采购人要求必须是 A 公司的原装正宗产品，至于产地可以忽略。

但合同文本拟好后，采购人又忽然变卦，且态度异常坚决，一口咬定中标供应商投标文件标注的产地为美国，服务器就必须是在美国生产的，中国境内产的不行。中标供应商真是左右为难，欲罢不能，一方面无法按照自己投标文件承诺供货，另一方面又不舍得煮熟的鸭子就这样飞了。

采购人出尔反尔坚持己见，无奈，该项目代理公司只得约请财政、监察、检察、公证等部门共同出面协调。采购人坚持要求中标供应商必须无条件兑现其投标文件的承诺，否则免谈。调解意见认为，采购人如果一味坚持“产地美国”没有任何意义，双方应尊重事实，服务器具体性能、规格和技术参数符合招标文件描述即可，该供应商的确有错，但并非实质性差错，因此双方不必纠缠在产地问题上，否则“此题无解”；但采购人坚持己见。

最终，该供应商经不住长时间的相持，败下阵来。它认为，即使勉强签了约，采购人不“痛快”，接下来的验收、付款肯定会有麻烦。“第一名”无奈出局。