



## 合肥一帘幽梦布艺装饰有限公司

合肥一帘幽梦布艺装饰有限公司，具有丰富的窗饰制造经验，专业致力于窗饰品的开发、设计、生产、销售，经过多年的开拓与发展，已成为集窗饰品设计开发、生产加工、批发零售、工程施工、售后服务为一体的综合性企业，其优良的质量，周到的服务深受业内人士和广大客户的好评。

公司拥有一流的生产车间及先进的生产加工设备，严格按照 ISO9001:2000 质量管理体系和 ISO14001:2004 环境管理体系运行，产品品质达到国家标准或行业内的最高标准。公司从设计、用料到生产的整套工艺始终追求艺术与时尚、自然与环保、简约与舒适的完美结合，在业界和消费者心中已成为时尚经典和品位的象征。

我公司明确自身定位，不断推陈出新，秉承“质量第一、信誉第一”的经营理念，本着质量是明天的市场，信誉是无形的市场，客户是永恒的市场的原则，以优质服务和低廉的价格回馈广大客户。

一帘幽梦在保证品质的同时，不断追求品质的升华与创新。以实用性、环保性、安全性、智能性、安装便捷及造型美观为要求严格打造产品，以快捷的供货、优良的售前咨询、全方位的售后维修保养为服务宗旨，全心全意为顾客服务。



地址：安徽省合肥市包河区庐州大道 58 号大摩广场 4 栋 1619 室  
联系电话：18856022751

# 合肥招标投标



合肥地区优秀期刊

2015年第4期 总第9期

2015年9月28日出版

- 整合建立统一的公共资源交易平台工作方案
- 整合建立统一的公共资源交易平台工作之我见
- 锐意改革 先试先行 不断开创公共资源交易综合监管新局面



HEFEI ZHAOBIAO TOUBIAO

# 合肥市公共资源交易监督管理局 安徽合肥公共资源交易中心 剪影



詹夏来常务副省长(前排左二)调研合肥公共资源交易市场



市公管局组织干部职工参观市“三严三实”图片展



中心举办“标准先行,服务创优”主题演讲比赛



安徽省农村综合产权交易所应邀赴长丰授课



局机关第三党支部和省财政厅采购监管办支部开展支部共建活动



市公管局机关党委组织关爱留守儿童活动

# 合肥市招标投标协会动态



▲ 合肥市招标投标协会赴合肥国控建设融资担保有限公司走访调研



▲ “走进招投标”大课堂报告会(第七讲)成功举办



▲ 合肥市招标投标协会召开第一届第六次常务理事会议

# ○ 编者的话

□ 高恩

近日,国务院办公厅印发了《整合建立统一的公共资源交易平台的工作方案》。这个方案的出台,既是对公共资源交易平台整合工作强化全国统筹的要求,也是对合肥公共资源交易体制改革近九年不断探索所形成的“合肥模式”的充分肯定。

合肥公共资源交易体制改革从起步开始,就提出和实施了统一进场交易和结算、发布信息、竞得规则、监督管理等目标措施;2015年,作为省市合一共建市场的依托主平台——安徽合肥公共资源交易中心开始运行。业界主流意见认为,此举虽是公共资源交易渐进式改革的一种中间状态选择,但由于交易场所和设施相对集中,便于资源共享和市场监管;作为便民服务的一个窗口,可为公众提供一站式服务;统一平台的集约化、规模化效应,能够进一步提高交易效率,降低交易成本,进而逐步完成公共资源市场化配置机制,促进市场在资源配置中起决定性作用和更好发挥政府作用,其意义和成效都是积极的。

既然是渐进式、过渡性的改革措施,就需要在实践中不断完善。合肥已经走在全国公共资源交易改革的前列,这个方案的出台,既是对“合肥模式”的肯定,更是激励和鞭策。衷心希望,在合肥阔步迈向长三角世界级城市群副中心的征程中,合肥公共资源交易坚定地朝着构建区域性综合性公共资源交易大市场的目标,勇于探索,执着前行,再铸辉煌。



# Content

## 目录



### 2015年第4期

合肥市公共资源交易监督管理局主管  
合肥市招标投标协会主办

#### 《合肥招标投标》编委会

- 顾问:** 盛志刚(原合肥市政协副主席)  
黄卫东(原合肥市公共资源交易监督管理局党组书记、局长)  
李宏卓(合肥市公共资源交易监督管理局党组书记、局长)  
赵定涛(中国科技大学管理学院副院长)
- 主任:** 唐如祥(合肥市招标投标协会会长)
- 副主任:** 高恩(合肥市招标投标协会副会长)  
阮怀荣(合肥市招标投标协会副会长)  
刘先杰(合肥公共资源交易中心主任、合肥市招标投标协会副会长)
- 成员:** 刘冰(合肥市公共资源交易监督管理局办公室主任、合肥市招标投标协会秘书长)  
房明洲(中铁二十四局集团有限公司安徽工程公司党委书记)  
袁庚(合肥国控建设融资担保有限公司董事长)  
凌红兵(安徽瑶海钢结构集团有限公司董事长)  
杜和洲(长丰县招标投标中心主任)  
汪群(安徽华普工程造价咨询有限公司董事长)  
谢公平(蜀山区政府采购中心主任)  
孙学军(安徽省公路桥梁工程有限公司董事长)  
戴茂方(安徽安凯汽车股份有限公司董事长)  
雍凤山(合肥市产业投资控股(集团)有限公司总经理)  
李秋东(安徽鼎信工程咨询管理有限公司董事长)

### 卷首语 JUANSHOUYU

编者的话 /1

### 封面故事 FENGMIAN GUSHI

封面故事 /4

### 政策法规 ZHENGCE FAGUI

整合建立统一的公共资源交易平台工作方案 /5

国家发改委法规司负责人就《整合建立统一的公共资源交易平台工作方案》答记者问 /10

### 专栏特稿 ZHUANLAN TEGAO

整合建立统一的公共资源交易平台工作之我见 /李宏卓 13

锐意改革 先试先行

不断开创公共资源交易综合监管新局面 /15

合肥,严格公共资源交易监管 /19

合肥公共资源交易拓展农村和科技产权市场 /21

### 县区之窗 XIANQU ZHICHUANG

强化标后监管 规范公共资源交易市场秩序 / 合肥市经济技术开发区政府采购中心 蔡青松 23

# ents



## 会员风采 HUIYUAN FENGCAI

东风润物 皖自天成

——记安徽东皖建设集团有限公司 /25

质量求生存 信誉求发展

——合肥市市直机关印务有限公司科学发展实录 /28

## 简讯 JIAN XUN

探索评标新模式 推动区域同发展

——合肥市首个跨平台的异地评标项目顺利完成 /31

掀竞赛热风 现标准之花

——安徽合肥公共资源交易中心举行“标准先行·服务创优”标准  
实施竞赛活动启动大会 /32

## 协会动态 XIEHUI DONGTAI

凝心商大计 聚力图发展

——合肥市招标投标协会召开第一届第六次常务理事会 /33

“走进招投标”大课堂报告会(第七讲)成功举办 /34

## 案例分析 ANLI FENXII

从一个失败案例洞悉项目管理之漏 /35

### 《合肥招标投标》编辑部

主 编：高 恩  
副 编：刘 冰 阚卫海  
成 员：苏 浩 杨楠楠 王 琳  
吴 华 田荣华 夏 丹  
地 址：合肥市滨湖新区南京路 2588  
号（徽州大道与南京路交口）  
要素大市场 A 区 5 楼 562  
室—566 室  
邮 编：230601  
网 址：www.hfztb.cn/hfzbtb/ztbxh  
联系电话：协会办公室(564 室)  
0551- 66223822  
会员服务部(562 室)  
0551- 66223823  
邮 箱：hefeiztbxh@163.com  
QQ 群：323780766  
印 刷：合肥新南印务有限公司



## 安徽博物馆新馆

安徽博物馆新馆位于合肥市政务区怀宁路 268 号,北邻天鹅湖,周边有合肥大剧院、合肥奥体中心、安徽古生物化石博物馆等文化体育设施。建筑面积 41380 平方米,展览面积 1 万平方米,地上 6 层,地下局部 1 层,建筑高度 37.70 米。

安徽传统文化是源远流长的华夏文化的重要组成部分,其地理范围从北至南由淮北平原、江淮丘陵、大别山区、沿长江平原与皖南山区等不同的地区组成,地域文化丰富多元,既有徽风皖韵,也有建安风骨、老庄哲学;既有江

南风光,也有黄梅戏曲、革命老区,难以局部地去理解和概括。基于对地域文化的发掘和理解,结合对建设基地与城市环境的思考,新馆设计强调整体性与概括力,避免陷于具体文化符号。

通过现代建筑的思路与方法,新馆设计运用空间、材质、构成等现代建筑本体语言,来传达地域文化的精神与内涵,体现对地域文化理解的时代精神以及新型的现代博物展览空间观念,设计立意确定为一四水归堂、五方相连的徽文化内涵。“四水归堂”即下雨时水从四面流向中庭,中

庭开阔的空间营造出富有文化意味的动态景观。而“五方相连”则通过全玻璃建造的水堂序厅连通东、南、西、北四方,营造一种“天光云影共徘徊”的空间格局。

安徽博物馆新馆外墙立面采用青铜纹理建材,体现厚重的文化历史;内表面为木质衬里,温暖而人性化;中庭内面采用晶莹剔透的玻璃做幕墙,具有较强的现代感;场地与空间关节处点缀了深邃的竹海、静谧的水池、精雕的长廊、徽州牌坊入口框景等,彰显了安徽深厚的历史积淀和文化渊源。



为加快推动形成统一开放、竞争有序的现代市场体系,2015年8月10日,国务院办公厅以国办发〔2015〕63号印发《整合建立统一的公共资源交易平台工作方案》。该《方案》充分认识整合建立统一的公共资源交易平台的重要性、指导思想和基本原则、整合范围和整合目标、有序整合资源、统一规则体系、完善运行机制、创新监管体制、强化实施保障8部分16条。现将《方案》内容刊登如下。

## 整合建立统一的公共资源交易平台工作方案

为深入贯彻党的十八大和十八届二中、三中、四中全会精神,落实《国务院机构改革和职能转变方案》部署,现就整合建立统一的公共资源交易平台制定以下工作方案。

### 一、充分认识整合建立统一的公共资源交易平台的重要性

近年来,地方各级政府积极推进工程建设项目招标投标、土地使用权和矿业权出让、国有产权交易、政府采购等公共资源交易市场建设,对于促进和规范公共资源交易活动,加强反腐倡廉建设发挥了积极作用。但由于公共资源交易市场总体上仍处于发

展初期,各地在建设运行和监督管理中暴露出不少突出问题:各类交易市场分散设立、重复建设,市场资源不共享;有些交易市场职能定位不准,运行不规范,公开性和透明度不够,违法干预交易主体自主权;有些交易市场存在乱收费现象,市场主体负担较重;公共资源交易服务、管理和监督职责不清,监管缺位、越位和错位现象不同程度存在。这些问题严重制约了公共资源交易市场的健康有序发展,加剧了地方保护和市场分割,不利于激发市场活力,亟需通过创新体制机制加以解决。

整合工程建设项目招标投标、土地使用权和矿业权出让、国有产权交易、政府采购等交易市场,建立统一的公共资源交易平台,有利于防止公共资源交易碎片化,加快形成统一开放、竞争有序的现代市场体系;有利于推动政府职能转变,提高行政监管和公共服务水平;有利于促进公共资源交易阳光操作,强化对行政权力的监督制约,推进预防和惩治腐败体系建设。

### 二、指导思想和基本原则

(一)指导思想。全面贯彻党的十八大和十八届二中、三中、四中全会精神,按照党中央、国务院

决策部署,发挥市场在资源配置中的决定性作用和更好发挥政府作用,以整合共享资源、统一制度规则、创新体制机制为重点,以信息化建设为支撑,加快构筑统一的公共资源交易平台体系,着力推进公共资源交易法制化、规范化、透明化,提高公共资源配置的效率 and 效益。

(二)基本原则。坚持政府推动、社会参与。政府要统筹推进公共资源交易平台整合,完善管理规则,优化市场环境,促进公平竞争。鼓励通过政府购买服务等方式,引导社会力量参与平台服务供给,提高服务质量和效率。

坚持公共服务、资源共享。立足公共资源交易平台的公共服务职能定位,整合公共资源交易信息、专家和场所等资源,加快推进交易全过程电子化,实现交易全流程公开透明和资源共享。

坚持转变职能、创新监管。按照管办分离、依法监管的要求,进一步减少政府对交易活动的行政干预,强化事中事后监管和信用管理,创新电子化监管手段,健全行政监督和社会监督相结合的监督机制。

坚持统筹推进、分类指导。充分考虑行业特点和地区差异,统筹推进各项工作,加强分类指导,增强政策措施的系统性、针对性和有效性。

### 三、整合范围和整合目标

(三)整合范围。整合分散设立的工程建设项目招标投标、土

地使用权和矿业权出让、国有产权交易、政府采购等交易平台,在统一的平台体系上实现信息和资源共享,依法推进公共资源交易高效规范运行。积极有序推进其他公共资源交易纳入统一平台体系。民间投资的不属于依法必须招标的项目,由建设单位自主决定是否进入统一平台。

统一的公共资源交易平台由政府推动建立,坚持公共服务职能定位,实施统一的制度规则、共享的信息系统、规范透明的运行机制,为市场主体、社会公众、行政监管部门等提供综合服务。

(四)整合目标。2016年6月底前,地方各级政府基本完成公共资源交易平台整合工作。2017年6月底前,在全国范围内形成规则统一、公开透明、服务高效、监督规范的公共资源交易平台体系,基本实现公共资源交易全过程电子化。在此基础上,逐步推动其他公共资源进入统一平台进行交易,实现公共资源交易平台从依托有形场所向以电子化平台为主转变。

### 四、有序整合资源

(五)整合平台层级。各省级政府应根据经济发展水平和公共资源交易市场发育状况,合理布局本地区公共资源交易平台。设区的市级以上地方政府应整合建立本地区统一的公共资源交易平台。县级政府不再新设公共资源交易平台,已经设立的应整合为市级公共资源交易平台的分支机

构;个别需保留的,由省级政府根据县域面积和公共资源交易总量等实际情况,按照便民高效原则确定,并向社会公告。法律法规要求在县级层面开展交易的公共资源,当地尚未设立公共资源交易平台的,原交易市场可予以保留。鼓励整合建立跨行政区域的公共资源交易平台。各省级政府应积极创造条件,通过加强区域合作、引入竞争机制、优化平台结构等手段,在坚持依法监督前提下探索推进交易主体跨行政区域自主选择公共资源交易平台。

(六)整合信息系统。制定国家电子交易公共服务系统技术标准和数据规范,为全国公共资源交易信息的集中交换和共享提供制度和技术保障。各省级政府应整合本地区分散的信息系统,依据国家统一标准建立全行政区域统一、终端覆盖市县的电子交易公共服务系统。鼓励电子交易系统市场化竞争,各地不得限制和排斥市场主体依法建设运营的电子交易系统与电子交易公共服务系统对接。各级公共资源交易平台应充分发挥电子交易公共服务系统枢纽作用,通过连接电子交易和监管系统,整合共享市场信息和监管信息等。加快实现国家级、省级、市级电子交易公共服务系统互联互通。中央管理企业有关电子招标采购交易系统应与国家电子交易公共服务系统连接并按规定交换信息,纳入公共资源交易平台体系。

(七)整合场所资源。各级公共资源交易平台整合应充分利用现有政务服务中心、公共资源交易中心、建设工程交易中心、政府集中采购中心或其他交易场所,满足交易评标(评审)活动、交易验证以及有关现场业务办理需要。整合过程中要避免重复建设,严禁假借场所整合之名新建楼堂馆所。在统一场所设施标准和服务标准条件下,公共资源交易平台不限于一个场所。对于社会力量建设并符合标准要求的场所,地方各级政府可以探索通过购买服务等方式加以利用。

(八)整合专家资源。进一步完善公共资源评标专家和评审专家分类标准,各省级政府应按照全国统一的专业分类标准,整合本地区专家资源。推动实现专家资源及专家信用信息全国范围内互联共享,有条件的地方要积极推广专家远程异地评标、评审。评标或评审时,专家应采取随机方式确定,任何单位和个人不得以明示、暗示等任何方式指定或者变相指定专家。

### 五、统一规则体系

(九)完善管理规则。发展改革委会同国务院有关部门制定全国统一的公共资源交易平台管理办法,规范平台运行、管理和监督。国务院有关部门要根据工程建设项目招标投标、土地使用权和矿业权出让、国有产权交易、政府采购等法律法规和交易特点,制定实施全国分类统一的平台交

易规则和技术标准。各省级政府要根据全国统一的规则和办法,结合本地区实际,制定平台服务管理细则,完善服务流程和标准。

(十)开展规则清理。各省级政府要对本地区各级政府和有关部门发布的公共资源交易规则进行清理。对违法设置审批事项、以备案名义变相实施审批、干预交易主体自主权以及与法律法规相冲突的内容,要坚决予以纠正。清理过程和结果应在省级公共资源交易平台进行公告,接受社会监督。

### 六、完善运行机制

(十一)推进信息公开共享。建立健全公共资源交易信息和信息公开共享制度。各级公共资源交易平台应加大信息公开力度,依法公开交易公告、资格审查结果、成交信息、履约信息以及有关变更信息。加快建立市场信息共享数据库和验证互认机制。对市场主体通过公共资源交易平台电子交易公共服务系统实现登记注册共享的信息,相应行政区域内有关行政监督部门和其他公共资源交易平台不得要求企业重复登记、备案和验证,逐步推进全国范围内共享互认。各级行政监管部门要履行好信息公开职能,公开有关公共资源交易项目审核、市场主体和中介机构资质资格、行政处罚等监管信息。公共资源交易平台应依托统一的社会信用代码,建立公共资源交易市场主体信用信息库,并将相关信息

纳入国家统一的信用信息平台,实现市场主体信用信息交换共享。加强公共资源交易数据统计分析、综合利用和风险监测预警,为市场主体、社会公众和行政监管部门提供信息服务。

(十二)强化服务功能。按照简政放权、放管结合、优化服务的改革方向,简化交易环节,提高工作效率,完善公共资源交易平台服务功能,公开服务流程、工作规范和监督渠道,整治各种乱收费行为,切实降低市场主体交易成本、减轻相关负担。建立市场主体以及第三方参与的社会评价机制,对平台提供公共服务情况进行考核评价。各级公共资源交易平台不得取代依法设立的政府集中采购机构的法人地位、法定代理权以及依法设立的其他交易机构和代理机构从事的相关服务,不得违法从事或强制指定招标、拍卖等中介服务,不得行使行政审批、备案等管理职能,不得强制非公共资源交易项目在平台交易,不得通过设置注册登记、设立分支机构、资质验证、投标(竞买)许可、强制担保等限制性条件阻碍或者排斥其他地区市场主体进入本地区公共资源交易市场。凡是采取审核招标及拍卖文件、出让方案等实施行政审批,或者以备案名义变相实施行政审批的,一律限期取消。公共资源交易平台应与依法设立的相关专业服务机构加强业务衔接,保证法定职能正常履行。

### 七、创新监管体制

(十三)完善监管体制机制。按照决策权、执行权、监督权既相互制约又相互协调的要求,深化公共资源交易管理体制改革,推进公共资源交易服务、管理与监督职能相互分离,完善监管机制,防止权力滥用。发展改革部门会同有关部门要加强对公共资源交易平台工作的指导和协调。各级招标投标行政监督、财政、国土资源、国有资产监督管理等部门要按照职责分工,加强对公共资源交易活动的监督执法,依法查处公共资源交易活动中的违法违规行为。健全行政监督部门与监察、审计部门协作配合机制,严肃查处领导干部利用职权违规干预和插手公共资源交易活动的腐败案件。审计部门要加强对公共资源交易及平台运行的审计监督。

(十四)转变监督方式。各级行政主管部门要运用大数据等手段实施电子化行政监督,强化对

交易活动的动态监督和预警。将市场主体信用信息和公共资源交易活动信息作为实施监管的重要依据,健全守信激励和失信惩戒机制。对诚实守信主体参与公共资源交易活动要依法给予奖励,对失信主体参与公共资源交易活动要依法予以限制,对严重违法失信主体实行市场禁入。健全专家选聘与退出机制,建立专家黑名单制度,强化专家责任追究。加强社会监督,完善投诉处理机制,公布投诉举报电话,及时处理平台服务机构违法违规行为。发挥行业组织作用,建立公共资源交易平台服务机构和人员自律机制。

### 八、强化实施保障

(十五)加强组织领导。各地区、各部门要充分认识整合建立统一的公共资源交易平台的重要性,加强领导,周密部署,有序推进整合工作。建立由发展改革委牵头,工业和信息化部、财政部、

国土资源部、环境保护部、住房城乡建设部、交通运输部、水利部、商务部、卫生计生委、国资委、税务总局、林业局、国管局、铁路局、民航局等部门参加的部际联席会议制度,统筹指导和协调全国公共资源交易平台整合工作,适时开展试点示范。各省级政府要根据本方案要求,建立相应工作机制,对行政区域内已有的各类公共资源交易平台进行清理,限期提出具体实施方案。在公共资源交易平台清理整合工作完成前,要保障原交易市场正常履行职能,实现平稳过渡。

(十六)严格督促落实。地方各级政府要将公共资源交易平台整合工作纳入目标管理考核,定期对本地区工作落实情况进行检查并通报有关情况。发展改革委会同国务院有关部门加强对本方案执行情况的督促检查,协调解决工作中遇到的问题,确保各项任务措施落实到位。



# 整合建立统一的公共资源交易平台工作方案

## 充分认识整合建立统一的公共资源交易平台的重要性

整合工程建设项目招标投标、土地使用权和矿业权出让、国有产权交易、政府采购等交易市场，建立统一的公共资源交易平台，有利于防止公共资源交易碎片化，加快形成统一开放、竞争有序在现代市场体系；有利于推动政府职能转变，提高行政监管和公共服务水平；有利于促进公共资源交易阳光操作，强化对行政权利在监督制约，推动预防和惩治腐败体系建设。

## 指导思想

全面贯彻党的十八大和十八届二中、三中、四中全会精神，按照党中央、国务院决策部署，发挥市场在资源配置中的决定性作用和更好发挥政府作用，以整合共享资源、统一制度规则、创新体制机制为重点，以信息化建设为支撑，加快构筑统一的公共资源交易平台体系，着力推进公共资源交易法制化、规范化、透明化，提高公共资源配置的效率和效益。

## 基本原则



## 整合范围

整合分散设立的工程建设项目招标投标、土地使用权和矿业权出让、国有产权交易、政府采购等交易平台，在统一的平台体系上实现信息和资源共享，依法推进公共资源交易高效规范运行。积极有序推进其他公共资源交易纳入统一平台体系。民间投资的不属于依法必须招标的项目，由建设单位自主决定是否进入统一平台。



## 整合目标

2016年6月底前

地方各级政府基本完成公共资源交易平台整合工作。

2017年6月底前

在全国范围内形成规则统一、公开透明、服务高效、监督规范的公共资源交易平台体系，基本实现公共资源交易全过程电子化。



- 整合平台层级。
- 整合信息系统。
- 整合场所资源。
- 整合专家资源。
- 完善管理规则。
- 开展规则清理。



- 推进信息公开共享。
- 强化服务功能。
- 完善监管体制机制。
- 转变监督落实。
- 加强组织领导。
- 严格督促落实。

# 国家发改委法规司负责人就 《整合建立统一的公共资源交易平台 工作方案》答记者问

近日，国务院办公厅印发了《整合建立统一的公共资源交易平台工作方案》(以下简称《方案》)。国家发展改革委法规司负责人就此接受了记者采访。

**问：一、请介绍一下《方案》的出台背景。**

**答：**公共资源交易市场是社会主义市场经济体系中的重要组成部分。近年来，各地积极推进公共资源交易市场建设。截至2014年底，全国县级以上各类公共资源交易市场4000多个，其中，集中统一的市场1200多个。这对于促进和规范公共资源交易活动，加强反腐体制机制建设发挥了积极作用，但在公共资源交易市场的建设和运行过程中，也暴露出不少问题，主要是重复建设，资源不共享；运行不规范，公开性不够；干预交易主体自主权，加重企业负担；以及交易服务、管理和监督

职责不清，监管缺位、越位、错位等，上述问题亟需通过体制机制创新加以解决。

国务院高度重视公共资源交易市场建设，李克强总理多次强调，要加快推进公共资源交易的市场化改革，实行全流程的透明化管理，建立统一的公共资源交易平台，把公共资源交易纳入规范化、法制化轨道，强化事中事后监管，促进政府职能转变和管理创新。2013年，《国务院机构改革和职能转变方案》要求，整合工程建设项目招标投标、土地使用权和矿业权出让、国有产权交易、政府采购等平台，建立统一规范的公共资源交易平台。《国务院办公厅关于实施〈国务院机构改革和职能转变方案〉任务分工的通知》(国办发[2013]22号)提出，整合建立统一规范的公共资源交易平台，有关部门在职责范围内加强监督管理，由国家发展改革委同有关部门提出方案。

根据国务院部署，发展改革委同中央编办、财政部、国土资源部、国资委等部门，在摸清全国公共资源交易市场现状的基础上，广泛征求意见，反复研究论证，数易其稿，形成了《方案》，并上报国务院印发。

**问：二、整合的范围和时间表是什么？**

**答：**《方案》明确提出，要整合分散设立的工程建设项目招标投标、土地使用权和矿业权出让、国有产权交易、政府采购等四类交易平台，在统一的平台体系上实现信息和资源共享，依法推进公共资源交易高效规范运行。同时，积极有序推进其他公共资源交易纳入统一平台体系。

《方案》确立了整合时间表，2016年6月底前，地方各级政府要基本完成公共资源交易平台整合工作。2017年6月底前，要在

全国范围内形成规则统一、公开透明、服务高效、监督规范的公共资源交易平台体系,基本实现公共资源交易全过程电子化。在此基础上,逐步推动其他公共资源进入统一平台进行交易,实现公共资源交易平台从依托有形市场向以电子化平台为主转变。

### 问:三、《方案》整合的重点有哪些?

答:从《方案》中可以看出,公共资源交易平台的整合工作强化全国统筹,加强顶层设计,重点推进“四个统一”。

一是,统一制度规则。为解决各地公共资源交易规则不一,标准各异等问题,按照共性和个性相结合的原则,在制度设计上提出“1+4”模式,即由国家发展改革委牵头制定全国统一的公共资源交易平台管理办法,国务院有关部门根据工程建设项目招标投标、土地使用权和矿业权出让、国有产权交易、政府采购等法律法规和交易特点制定实施全国分类统一的规则和办法。各地方政府结合本地区实际制定平台服务管理细则。二是,统一信息共享。为进一步推进公共资源交易信息资源整合共享,《方案》提出,制定国家电子交易公共服务系统技术标准和数据规范。由各省级政府按照国家统一标准整合建立全辖区统一、终端覆盖市县的电子公共服务系统。各级公共资源交易平

台应充分发挥电子公共服务系统枢纽作用,通过连接电子交易和监管系统,整合共享市场信息和监管信息等。中央管理企业有关电子招标采购交易系统应与国家电子公共服务系统连接并按规定交换信息,纳入公共资源交易平台体系。三是,统一专家资源。《方案》要求,统一专业分类标准,并以省为范围,整合本地区专家资源。在此基础上,推动实现全国范围内专家资源共享,推广专家远程异地评标和评审。四是,统一服务平台。整合分散设立各类交易平台,打造一个在全国范围内互联互通的公共资源交易生态系统。在这个统一的服务平台上,市场主体可以不受行政区域的限制,选择符合专业需求的交易平台。市场主体可以从不同地区的一个端口进入,就可以查询掌握和使用全国范围内的信息和资源,从而使所有的公共资源交易纳入全国统一的平台体系,最终实现“平台之外无交易”。

### 问:四、《方案》在推进公共资源交易信息公开共享方面有哪些具体措施?

答:为实现公共资源交易阳光化操作,《方案》提出了4个方面的措施:一是,建立健全公共资源交易信息和信用信息公开共享制度。各级公共资源交易平台应加大信息公开力度,依法公开交易公告、资格审查、成交信息、履

约信息以及有关变更信息等。二是,加快建立市场信息共享数据库和验证互认机制。对于市场主体通过公共资源交易平台电子公共服务系统实现登记注册共享的信息,相应行政辖区内有关行政监督部门和其他公共资源交易平台不得要求企业重复登记、备案和验证,逐步推进全国范围内共享互认。三是,各级行政监管部门要履行好信息公开职能,公开有关公共资源交易项目审核、市场主体和中介机构资质资格、行政处罚等监管信息。四是,公共资源交易平台应依托统一的社会信用代码,建立公共资源交易市场主体信用信息库,并将相关信息纳入国家统一的信用信息平台,实现市场主体信用信息交换共享。

### 问:五、《方案》在发挥市场机制作用、促进简政放权方面有哪些具体措施?

答:《方案》牢牢把握发挥市场在资源配置中的决定性作用这一根本原则,始终坚持从简政放权中要动力,着力激发市场活力。一是,进行规则清理。《方案》要求,各省级政府要对本地区各级政府 and 有关部门发布的公共资源交易规定进行清理。对于违法设置审批事项、以备案名义变相实施审批、干预交易主体自主权,以及与法律法规相冲突的内容,要坚决予以纠正。二是,规范平台服务。为避免违法干预市场主体自

主权,《方案》提出“五个不得”:公共资源交易平台不得取代依法设立的政府集中采购机构的法人地位、法定代理权,以及依法设立的其他交易机构和代理机构从事的相关服务,不得违法从事或强制指定招标、拍卖等中介服务,不得履行行政审批、备案等管理职责,不得强制非公共资源交易项目在平台交易,不得通过设置注册登记、设立分支机构、资质验证、投标(竞买)许可、强制担保等限制性条件阻碍或者排斥其他地区市场主体进入本地区公共资源交易市场。三是,优化竞争环境。对于不属于依法必须招标的民间投资项目,由建设单位自主决定是否进入统一平台。鼓励通过政府购买服务方式,引导市场主体参与平台服务供给,减少政府投入,提高服务质量和效率。对于已经运行的公共资源交易平台,也要发挥竞争机制作用,鼓励进行跨区域整合,积极创造条件,探索交易主体跨区域自主选择平台。对于电子交易系统建设,鼓励按照专业化、市场化原则进行竞争,各地不得限制和排斥市场主体依法建设的电子交易系统与公共服务系统对接。

**问:六、《方案》在创新监管方面有哪些新要求?**

**答:**按照国务院简政放权、转变政府职能的要求,《方案》提出,

按照决策权、执行权、监督权相互制约相互协调的要求,推进公共资源交易服务、管理与监督职能相互分离,着力实现“三个转变”:一是,从重视行为监管向强化信用管理转变。《方案》明确,将市场主体信用信息和公共资源交易活动信息作为实施监管的重要依据,健全守信激励和失信惩戒机制。对诚实守信主体参与公共资源交易活动要依法给予奖励,对失信主体参与公共资源交易活动要依法予以限制,对严重违法失信主体实行市场禁入。健全专家选聘与退出机制,建立专家黑名单制度,强化专家责任追究。二是,从现场监督向“智能”监管转变。随着信息化时代的到来,现场监督已不适应社会发展需要,监管手段要同步“升级”。《方案》提出,加快建设电子化行政监督系统,运用大数据等手段实施电子化行政监督,通过与各级公共资源交易信息服务系统连接,实现对公共资源交易活动的依法实时监督和自动预警。这样,可以大大提升各级监管部门的监管效率和水平。三是,从单一监督向立体监督转变。目前,全部依靠行政部门对公共资源交易活动进行监督,一方面使得行政监督部门压力过重,效率难以保证,另一方面,也导致监督主体单一、过程不透明。对此,《方案》强调,要强化公共资源交易信息的公开力度,加强社会监督。完善投诉处理机制,公布

投诉举报电话,及时处理平台服务机构违法违规行为。发挥行业组织作用,建立公共资源交易平台服务机构和人员自律机制,形成行政监督、行业自律、社会舆论监督的立体监督模式。

**问:七、《方案》提出的政策措施如何落实?**

**答:**为防止《方案》在执行中变形、走样,重点采取四方面措施:一是,加强统筹协调。建立由国家发展改革委牵头,15个部门参加的部际联席会议制度,共同研究解决重大问题,加强统筹指导和协调,形成推进全国公共资源交易平台整合的工作合力。二是,细化工作方案。国家发展改革委将会同有关部门,将《方案》明确的工作任务逐条分解,明确部门职责分工和工作进度。各省级政府也要根据《方案》部署,抓紧建立工作机制,制定具体落实的路线图和时间表。三是,开展试点示范。选取工作基础较好的省市和单位,开展试点示范工作,从中发现问题,总结经验,争取形成一批可复制可推广的成果,形成示范效应。四是,多方督促落实。一方面,将公共资源交易平台整合工作与地方政府目标管理考核挂钩。另一方面,国务院有关部门和地方各级政府要加强督促检查,强化信息公开,确保各项任务措施落实到位。

# 整合建立统一的公共资源交易平台 工作之我见

□ 合肥市公共资源交易监督管理局党组书记 局长 李宏卓

8月10日,国务院办公厅印发了《整合建立统一的公共资源交易平台工作方案》(国办发〔2015〕63号,以下简称《方案》)。由于之前该《方案》已经多年酝酿、广泛讨论、数次征求意见,因此《方案》的正式出台得到了业界的广泛关注。既有对《方案》的出台期盼已久而欢欣鼓舞的,也有对《方案》的改革力度不够满意的,下面结合本人的工作实践谈谈对该项工作的几点认识:

## 一、《方案》的积极意义

首先,《方案》的出台标志着中央关注到了自“十一五”以来部分地方的改革实践,也是对部分城市整合公共资源交易平台工作的认



可和肯定。其次,《方案》明确了公共资源交易平台的发展方向,就是形成规则统一、公开透明、服务高效、监督规范的公共资源交易平台体系,并实现公共资源交易全过程电子化。第三,《方

案》明确提出了信息公开共享的工作要求,特别是要建立市场主体信用信息库,以及加强交易数据的统计和利用,这些也是进一步明确了平台为市场服务的具体方式。

## 二、《方案》仅是阶段性产物

与之前的几版《征求意见稿》相比,最终出台的《方案》基本回避了对监管主体的描述,也就是未对部分地方开展的综合监管改革予以明确表态,这也是部分业内人士觉得《方案》改革力度还不够大的主要原因。笔者认为,规范公共资源交易活动主要在两个方面,一是交易活动的组织,二是规范实施有效监管。规范交易活动的组织可以通过平台建设实现,但规范实施有效监管则需要对监管体制和机制作深入的研究和改革。《方案》中提出的建立电子监管平台是一个有效的措施,但还需要对监管工作的抓手、执法行为的标准、自由裁量权的实施等环节进行规范。因此,笔者认为《方案》仅是公共资源交易管理改革工作的阶段性产物,随着改革的进一步深化,最终应该形成规范的平台体系和规范有效的监管体系。当前,在全国范围开展整合平台工作的同时,也应该允许有条件的

地方对监管体制机制进行积极改革和探索,以便积累经验后全国推广。

## 三、贯彻落实《方案》的关键举措

为尽快贯彻落实《方案》,各地应积极行动,大力推进平台的整合和平台的建设。结合笔者所在的合肥市的改革经验,我认为关键要做好以下几项工作:

一是推进平台的信息化建设。除了实现电子招投标、电子监管等功能以外,还应该通过信息化手段实现应公开的信息全公开、应屏蔽的信息全屏蔽,切断围标串标渠道,从而源头预防腐败。

二是开展平台的标准化建设。作为服务性场所,推进交易服务体系标准化建设是推动公共资源交易平台发展的必由之路。安徽合肥公共资源交易中心自2012年以来就开展了标准化建设,制订了“服务提供、服务保障、服务评价与改进”三大类近200条标准,并在各环节工作中严格按标准执行,取得了很好的效果,目前正在打造

国家级服务业标准化试点单位。

三是推进市县一体化建设。《方案》中明确提出县级不再新设交易平台,已设立的要整合为市级平台的分支机构,因此在已建县级平台的地区开展市县一体化建设应属当务之急。合肥市自2012年就开展了市县一体化建设,统一了工作标准、项目分级操作、统筹实施监管,不仅实现了县级申报、市级操作、远程异地评标的便捷功能,也走出了一条全市整体发展的路子。

四是加强交易数据的统计和应用。加强公共资源交易数据统计分析及及时研判市场行情、掌握市场动态,进而为管理市场提供有价值的资料。将交易数据公开发布更可有效引导市场行为,避免盲目竞争、恶性竞争。安徽合肥公共资源交易中心自今年4月份起开展了中标价经济指标分类统计发布制度,利用大数据不断提高市场管理水平,更实现了交易数据为市场主体服务的功能。

合肥市公共资源交易改革历时近九年,在全国尚未形成统一发展模式的背景下,敢于先试先行,率先在地方立法、授权执法、市县一体化发展、标准化操作、省市共建公共资源交易平台,以及市场刚性交易规则等方面创立行业新标杆,对当前公共资源交易发展新定位具有直接的现实指导意义。

近日,国务院办公厅印发了《整合建立统一的公共资源交易平台工作方案》,这个方案的出台,既是对公共资源交易平台整合工作强化全国统筹的要求,也是对合肥公共资源交易体制改革近九年不断探索所形成的“合肥模式”的充分肯定。本刊将连载由合肥市公共资源交易监督管理局、安徽合肥公共资源交易中心撰写的合肥公共资源交易改革和发展的系列文章。

## 锐意改革 先试先行 不断开创公共资源交易综合 监管新局面

“十一五”以来,合肥市在公共资源交易领域开展了积极有效的改革和探索,通过整合交易平台、集中监督管理、统一交易规则、强化科技应用、打造标准体系等手段,逐步形成了具有合肥特色的公共资源交易综合管理模式,有效推动了区域交易市场的发展,在合肥城市建设中发挥了重要的保障作用。

### 一、合肥市公共资源交易 改革发展历程

2006年,为适应合肥市跨

越式发展需要,合肥市委、市政府出台《关于建立合肥招标投标统一市场进一步加强和规范招标投标管理工作的意见》,成立制定全市招投标工作方针政策和协调重大事项机构(市招管委),设立负责市招管委日常工作的机构(市招管办),建立集建设工程、政府采购、产权交易、土地出让等功能于一体的统一招投标平台(合肥招标投标中心),初步形成了“一委一办一中心”的招投标综合管理组织架构,标

志着合肥公共资源交易事业的“破冰之旅”正式起航。

2007年3月,市政府颁布《合肥市招标投标监督管理办法》(126号令),进一步明确了招投标管理的职责分工、操作流程,以及“依法应当实行公开招标的建设工程项目实行有效最低价中标,出让项目和租赁类项目实行有效最高价中标”的刚性交易规则。

2011年3月,为进一步深化招投标体制机制改革,“市招管办”更名为“市招管局”,进

进一步强化了“统一平台、统一进场、统一规则、统一监管”的工作机制，明确将全市涉及招标投标业务的执法权集中委托市招管局统一实施，至此，公共资源交易综合管理的“合肥模式”基本形成。

2013年5月1日，经省人大批准颁布实施了全国首部公共资源交易地方法规——《合肥市公共资源交易管理条例》。通过地方法规巩固了改革成果，规范了监管行为，引领着各项改革工作进一步规范发展。

2013年12月，为进一步顺应公共资源交易事业发展趋势，“市招管局”更名为“市公共资源交易监督管理局”，“合肥招标投标中心”更名为“合肥公共资源交易中心”，成立了专业执法队伍——公共资源交易市场执法监察支队，合肥公共资源交易实现了由单一招投标向公共资源交易的成功“转型”。

2014年10月，安徽省委、省政府作出了省级公共资源交易改革的战略部署，取消省本级各类交易平台，依托合肥、省市共建安徽合肥公共资源交易中心，开创了安徽省公共资源交易管理的新局面。

## 二、合肥市公共资源交易创新机制的主要做法

一是管理体系不断健全。通过地方立法，明确了合肥市公共资源交易的管理体系、刚性的业务程序和交易规则。同时构建了业务、管理、服务、监管、廉政等公共资源交易制度体系，保障公共资源交易工作的健康规范发展。

二是交易规则不断完善。不断研究创新保证交易成果有效性的办法和规则，持续修订完善公共资源交易各类招标文件范本和业务流程，全面开展定点库等辅助方法的应用。坚持以问题为导向促进发展，在不断织密“交易规则笼子”的同时，不断提高交易成效。

三是信息化应用不断深入。构建起以“三库”、“三网”、“九系统”为核心的公共资源交易信息化管理和服 务系统，实现了公共资源交易活动的网上报名、网上开评标、网上支付等高科技信息化工作方式，不仅极大提高了交易工作的效率，更进一步保证了交易工作的严谨和规范。

四是标准化程度不断提高。探索建立了“项目操作、运行模式、服务规范、质量评价、考核监督、电子政务、形象标识、日常管理”等八个方面的标准化体系，不仅实现了与全国

同行间的资源共享、优势互补，也进一步提升了“合肥模式”的影响力。

五是交易前后实现了统一严管。建立了从项目立项到实施乃至验收全过程严格管理的工作模式，各阶段均有明确的责任主体，又形成了成果衔接、相互配合的工作机制。资源交易作为其中一环与前后阶段的工作实现了统一标准的严格管理，一方面确保了以科学合理的项目前期成果作为交易前提，另一方面以严格规范的履约实施管理保证交易成果变为现实，有效防范了“低价中标、高价结算”现象的发生。

六是市场监管形成了联动执法。通过标后约谈、履约反馈、标后巡查、专项执法检查提高了交易履约保障，加强了对市场不良行为的打击力度。8年多来，会同纪检监察和行业主管部门共查处招投标过程中放弃中标资格、弄虚作假等违规违纪的投标企业和个人589家(个)，记录不良行为521条，对273家企业或个人作出限制半年以上交易资格的决定并公开曝光，维护了公共资源交易平台的公信力。

## 三、合肥市公共资源交易工作的新提升

今年以来,公共资源交易管理工作面临诸多新形势:国务院出台了整合平台的工作方案,省级层面制定了管理办法,公共资源交易范围不断扩大,市场行为更加复杂。面对新形势,合肥市积极应对,以提升工作能力作为适应新形势的基础,以坚持问题导向作为促进改革发展的动力,从多方面提升公共资源交易管理工作成效。

#### (一)稳步推进省市共建工作

2014年10月,省政府颁布《安徽省公共资源交易监督管理办法》(省政府令第255号),明确了省级公共资源交易发展的总体框架和建设模式,也同时将省级公共资源交易的重任交给了合肥。合肥市委、市政府迅速部署平台共建及省级项目承接工作。市公管局确立了“完善自身、全面承接”的工作思路,制定《合肥市承接省级项目进场交易方案》、《合肥市承接省级政府采购项目实施方案》,就省级项目进场流程和规则进行全面梳理完善,将合肥市成功的交易规则与省级各类项目特点进行对接。目前,以省级政府采购业务为代表的一大批省级项目已顺利进场交易。

省市共建对促进合肥区域交易平台的高端定位,提升公共资源配置水平和效益,发展以平台为轴心的区域综合市场具有长远意义。

#### (二)全面加强交易平台建设

1、交易场所建设。2014年12月,合肥公共资源交易市场搬迁入驻滨湖要素市场,场所面积3.1万平方米。包括约2000平米的服务大厅,提供24个咨询办事窗口和网上自助服务专区;74个开评标室,可满足每天近70个项目开评标;30块液晶屏无缝拼接的大型监控中心,为各行业监督部门提供场外同步监督服务;隔夜评标区,为评标时间较长的大型复杂项目进场交易提供评标和住宿一体化服务。

2、信息化建设。合肥公共资源交易市场多年来不间断地开展信息化建设,把信息应用作为支撑交易服务的基本手段。入驻新场所后,市政府批准投资4000万元,完成对原公共资源交易信息化系统的全面升级。实现了云平台管理模式,建设了涵盖整个中心对外信息化服务平台的桌面云,包含开评标、谈判、电子竞价、公共信息发布、多媒体信息查询等功能,

实现了各类项目交易的全程电子化和远程异地评标功能,进一步提升区域性平台交易服务的功能。

3、市县区一体化建设。合肥市把县区的一体化发展纳入全市公共资源交易的改革方阵,采取“限额交易、分级管理、资源共享”的管理方式实现全市一盘棋。建立了市级平台与各县(市)区信息发布、评标专家、监督管理等“六统一”运行机制,已开发完成所辖县一体化交易系统,实现了县级申报、市级操作,市辖区域的资源不断集聚,降低了县区交易平台建设成本,实现了市对县交易项目的延伸监管。

4、平台标准化建设。按照国家级服务业标准化建设要求,交易中心制订了“服务提供、服务保障、服务评价与改进”三大类8个层次近200条服务标准,5大类34项公共资源交易《作业指导书》和《招标文件范本》、《公共交易区域服务标准》、《开标区、谈判区、评标区管理规定》等17项制度,从而形成了项目交易全流程制度规则和文件范本,最大限度减少了人为因素干扰。

#### (三)积极拓展交易平台功能

1、科技产权网上交易平台上线。集“展示+交易+融资”于一体的安徽省联合技术产权交易所网上技术交易平台于2015年6月底建成开通,该平台立足于搭建“科技与金融、产业资本”融通以及高校、科研院所与企业“产学研”合作的桥梁,为科技成果、专利技术的转化提供交易服务,为科技成果申报、专利申请提供网上通道。

2、农村产权交易规范开展。合肥市完成所辖各县(市)农村产权交易平台建设,开通使用79个乡镇平台,实现基层产权信息的收集、上传,集中统一进场操作,一方面保障了交易行为的严肃性和规范性,同时发挥平台的影响力,实现了产权增值和农民增收。

(四)不断优化完善交易规则

一是研究建立了中标价技术经济指标统计发布制度,引导市场主体理性投标。二是优化评标办法,动态调整评标控制参数,遏制投标人盲目报低价、围低价行为,加大围标串标的难度。三是扩大三阶段评标办法的应用范围,包括大型公建、复杂市政工程等项目,以防止不同档次企业的无序价格竞

争。四是举办招标人、投标人座谈会,对有效最低价评审体系设计思路、优化完善的措施、如何理性投标等进行重点宣传,引导市场良性发展。

(五)规范提升综合监管力度

市公管局强调问题导向,建立健全内控机制,将涉诉处理流程细化为受理、批办、调查、决策、执行等子环节,统一处罚标准,严格执行环节,实行重大问题处罚决定集体研究制度,通过完善制度和流程公开预防腐败发生,有效提高了综合监管水平;调整完善公共资源集中交易目录,强调市本级限额以内的建设工程、产权交易和政府采购等各类别项目必须集中进场交易;扩大、优化监督员队伍,从人大代表、政协委员和市直机关遴选91名监督员参与交易过程监督,实现可评价、可考核的动态管理机制;建立与广州、长江中游四省会城市的公共资源交易诚信体系共享机制。

四、公共资源交易“合肥模式”的成果

一是显著的经济效益。截至2015年7月,安徽合肥公共资源交易中心累计完成公

共资源交易项目33972个,总交易金额达到6895.3亿元,累计节约和增值资金2108.2亿元。规范、开放的市场促进了良性竞争,中建、中铁、中交等一大批国内知名企业参与合肥城市建设,提升了合肥城市建设的水平。二是良好的拓展效应。合肥市公共资源交易的业务范围从本级政府投资项目拓展到文化产权、环境能源、农村综合产权、各类特许经营权转让、法院系统涉诉资产处置等公共资源交易全领域,区域综合性市场格局基本形成。三是较好的规范效应。合肥市初步构建了决策科学、执行坚决、监督有力的交易市场运行体系,实现让权力在阳光下运行,有效预防了腐败行为的发生。2014年9月,“合肥模式”入选麻省理工、斯坦福、中科大三校创新教学计划的经典案例。

合肥公共资源交易改革发展的实践证明,整合统一、规范有序、高效运作的公共资源交易平台的构建,可以积极培育和发展区域市场,进一步发挥市场在资源配置中的决定性作用,进一步服务和支撑经济社会的快速发展。

# 合肥,严格公共资源交易监管

合肥市在整合交易平台的同时,高度重视公共资源交易综合监管,通过法制引领、风险查摆、流程规范、权力公开、广泛监督等措施,形成了社会广泛参与的监督环境,从源头预防了综合监管带来集中腐败的风险,取得了良好的监管效果。

## 一、依法授权、实施综合监管

2007年3月,合肥市政府颁布政府令,对市属部门涉及招投标业务的执法权实施了“委托集中执法”,明确市招管办负责对各类交易活动实施统一监督管理,单位或个人违反招标投标法律法规规定的,由有关部门依法委托市招管办实施。2013年5月颁布实施的《合肥市公共资源交易管理条例》规定,“公共资源交易监督管理机构对行政区域内公共资源交易实行统一监督管理,依法查处公共资源交易中的违法行为,各职能部门在职责范围内协同做好有关的公共资源交易监督管理工作。”进一步将“委托集中执法”转变为“法律授权执法”,厘清了公共资源交易监管机构和市

属职能部门关于公共资源交易执法的职责边界,进一步强化了对全市公共资源交易市场运作的监管和服务职能。

## 二、建章立制、统一监管标准

合肥市在市场主体行为监管、不良行为曝光、项目履约等方面不断健全管理。建立项目跟踪调研分析制度,对群众关注、政府投资的重特大项目,通过定期巡查和跟踪分析相结合的方式,将工作内容向标后监管延伸;实行回访反馈制度,由业主、专家和技术监督局等共同组成联合项目验收小组,对重点产品、重点材料进行抽检、检测,确保采购货物、产品与招标一致;实行投诉案件外出调查核查制度,对投诉人反映的投标人在投标过程中有弄虚作假、伪造业绩、串标、围标等行为,会同纪检等部门到外地进行调查取证,确保案件处罚事实确凿,证据充分。

## 三、查摆风险、及时堵塞漏洞

合肥市公管局在项目交易环节不断排查风险,建立健全内控机制。标前,对项目文件备案审

查,及时发现并纠正违法违规及不公正条款,保障项目交易起点公平;标中,市纪委、检察院驻场监督,聘任现场监督员,加强对开评标过程的巡查,建立起交易过程有效的立体监督体系;标后,通过约谈、履约反馈、标后巡查、专项执法检查等提高了履约保障。同时,以网上交易、专家抽取、电子竞价、保证金管理等信息技术应用,实现了内部操作的全记录、交易信息的全公开、交易监管的全透明,屏蔽了外来和人为干预风险。建立了中标价技术经济指标统计发布制度,引导市场良性发展,有效强化了对公共资源交易活动过程微观环节的监管。

## 四、规范流程、严格涉诉处理

合肥市公管局制定涉诉事项处理规程,压缩涉诉事项处理环节的自由裁量空间,统一规范工作标准和尺度等措施收到了积极效果。一是集中受理。各行业管理部门、纪检监察、市长信箱或热线、信访等相关部门应准确把握好公共资源交易投诉的条件,涉及交易过程和结果的投诉函件直

接批转市公管局处理。二是投诉甄别。把投诉事项区分为常规投诉与非常规投诉。对市纪委、市长热线、市信访局、交易中心等转来的非常规投诉，批办后5个工作日内将联系情况(包括匿名反映、无法联系)、处理工作进展等反馈来文单位。对线索指向明确、证据支撑有力的涉诉事项，当即启动调查处理程序。三是依法调查。采取函调、外调、约谈等方式获取外部证据，形成《涉诉事项基本事实认定及初步处理意见》，将该《初步处理意见》发投诉人、被投诉人或相关交易主体，要求其书面反馈或增加提供证明材料。四是集体决策。成立督查业务事项决策工作领导小组，由局领导班子、业务处室、调查部门、法律顾问参加，研究决定公共资源交易投诉事项处理程序和标准，集体研究

重大或敏感问题的处理决定，以不断提高决策和管理水平。五是严格执行。制定了严格的决定执行工作衔接机制，明确了送达、签收等关键要求，明确了执行的告知、办理、时限，决定一经下达，立即执行到位，消除寻租空间。

#### 五、部门联动、强化市场监管

合肥市公管局把诚信联建视为区域综合交易市场建设的终极目标，成立了由局长、党组书记担任组长的信用体系建设工作领导小组，强化市场各方主体和从业人员信用观念，促进行为自律。一是将市属及各县区交易公告、不良行为处罚等交易信息统一发布，实现全市投标企业不良行为处理记录信息的互认联动和共享；二是将全市建设、水利、交通等行业违法违规处罚信息全部整合至公共资源交易信息平台联动

处罚；三是综合运用行业监管、纪检监察、审计、公安、检察等职能部门联合执法，形成执法合力。同时，建立全省16城市、南方十城市、长江中游4省会城市等区域联席会议制度，加强公共资源交易诚信体系建设在区域间的合作和联建力度。

8年多来，合肥市公管局受理处理各类投诉及信访等事项3692起，会同纪检监察和行业主管部门共查处招投标过程中放弃中标资格、弄虚作假等违规违纪的投标企业和个人589家(个)，记录不良行为521条，对273家企业或个人作出限制半年以上交易资格的决定并公开曝光，有力地维护了公共资源交易平台的公信力。



# 合肥公共资源交易 拓展农村和科技产权市场

随着经济社会的快速发展,合肥市公共资源交易平台的影响力向多领域延伸,吸引了一批新型业务进场交易,包括文化产权、科技产权、环境能源、农村产权、广告经营权、动漫产业、特许经营权转让等,公共平台对经济社会发展的促进作用得到了有效发挥。

## 一、农村产权交易

长期以来,农村土地流转等农村产权交易活动缺乏规范的交易市场,存在随意性大、竞争性差、交易纠纷多等问题。随着农村产权交易规模的日益扩大,合肥市在全国率先构建了依托公共资源交易平台建设农村产权交易市场,积极引导农村产权进入公共资源交易平台交易,取得了较好的规范和增值效果。

1、政府引导,系统设计。合肥市政府出台《关于规范农村产权交易管理的意见》、《合肥市农村产权交易管理暂行办法》、《关于进一步加强农村产权市场体系建

设的通知》等,形成了市级层面的政策体系。合肥市公管局按照“一平台(构建市县两级有型交易平台和全市一体化信息网络平台)、三规范(规范交易品种、办法和行)、一延伸(由单一农村产权的交易环节向评估鉴证、抵押融资全程延伸)”的工作思路,加强对农村综合产权交易的系统设计和统筹建设。市县两级农业、林园部门加强权属确认、产权查档、登记变更等管理,乡镇政府则负责项目履约等属地管理事项。

2、搭建平台,形成网络。按照“三级联动、一体建设、分级交易、统一规范”的建设要求和“完善市级、强化县级、加强乡级”的建设重点,依托安徽合肥公共资源交易中心、县级公共资源交易机构、乡镇土地流转服务中心等农经服务体系,推进交易体系建设。构建了市、县(市)、乡(镇)三级交易和服务平台体系、全市统一的一体化交易信息管理系统,全市“市县平台、乡有服务站、村有网格覆

盖”的农村产权交易组织体系建设步伐加快。

3、健全制度,规范运行。一是明确交易种类。明确将农村土地承包经营权、小型农田水利设施使用权、林地使用权等产权交易项目,以及农村集体产权、资产、资源依法采取转让、出租、入股、抵押等纳入交易所交易。二是规范交易行为。制定以交易项目受理到交易鉴证的操作流程和交易规则、市县平台内部运行和乡镇服务站的管理制度体系,确保农村产权交易行为依法、规范开展。

4、完善功能,延伸服务。在探索引导社会经济机构、组织和个人参与农村产权交易信息收集、资产评估等相关服务的同时,积极引导银行业金融机构等金融服务组织进驻农村产权交易机构,提供农村产权抵押融资等相关服务。

合肥市在没有新增投入的前提下,实现了农村产权有人管事、有人干事,节约了行政成本,减少

农村, if  
not exist!

了财政投入。截至目前,合肥市交易土地承包经营权、林权、水面、集体资产租赁(处置)等项目 491 宗,成交额达 10.55 亿元,增值 1.8 亿元,增值率 22%。

## 二、科技产权交易

安徽省联合技术产权交易所是依托安徽合肥公共资源交易中心成立的科技中介机构,该所开发了安徽省网上技术市场交易平台,并于今年 6 月上线运行。具体功能包括:

一是集“展示+交易+融资”三重功能的网上技术平台。“展示”即通过与在肥高等院校、科研机构开展合作,将部分在肥科研机构的科技成果等收集整理后在安徽省网上技术市场进行展示;“交易”即科技成果经过论证,在具备交易条件的基础上公开挂牌和推介,撮合风险投资机构来

合肥嫁接、投资;“融资”即在科技成果转化过程中,联合金融和类金融机构,为成果转化提供金融服务,全方位推动交易达成。

二是技术产权的公共信息平台。在原合芜蚌产权交易共同市场网、联交所网的基础上,联交所与《中国高新技术产业导报》、《中国投资促进网》、合肥市科技创新服务中心网等 11 家媒体开展合作,多家媒体共同转载或推介科技交易项目信息,实现了交易信息在专业媒介的全覆盖、全推广,扩大交易信息的获取渠道,更好地促进交易的实现,完成技术需求的响应或技术成果的转化,创造经济价值。

三是技术成果的聚集平台。以合肥科技资源为重点,兼顾国内主要技术市场和高校、科研院所,广泛征集技术交易项目。目前

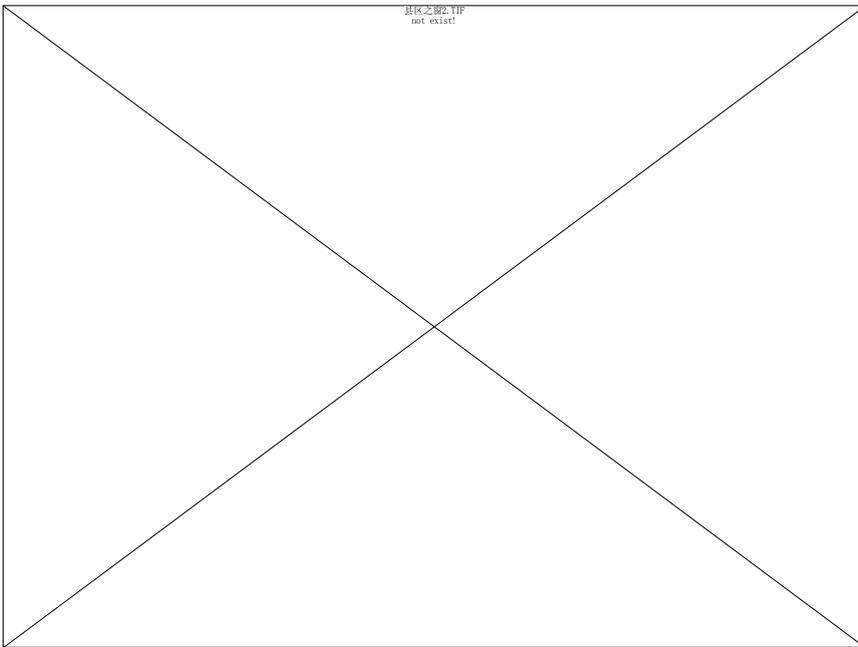
我们已与中国技术转移中心、首都高校科技网、中科大等 40 余家单位签署了《技术资源信息共享协议》,收集并整理的有价值的各类交易项目 300 余宗。

四是安全稳定的技术运行平台。信息系统的安全稳定运行是交易的基础,技术所使用了安全体系模型、应用系统安全设计、数字证书采用公钥体制等先进技术、软硬件容灾设计等,多项技术手段应用实现了网上技术市场的低风险和高效率,为科技项目交易提供了安全保障。

实践表明,新型业务市场作为公共资源交易领域的重要组成部分,对扩大交易市场容量,激发市场活力,提高市场配置资源的决定性作用具有积极的现实意义。

# 强化标后监管 规范公共资源交易市场秩序

□ 合肥经济技术开发区政府采购中心



图为经开区政府采购中心工作人员验收学校广播设备

随着经济社会的快速发展,现有的招投标、政府采购相关法律、法规还不够完善,有些规定还比较宽泛,有些规定还不尽合理,有些环节甚至还是空白,这必然给政府采购带来效率的损失。标后的履约管理和项目的验收,由于缺乏必要的监督,重招标、轻验收的现象还比较普遍。

公共资源交易是以市场为依托而进行的一种交易活动,市场的发育程度以及诚信度都会直接影响到政府采购的效率。由于社会诚信体系的完善需要一个较长的过程,有些投标人缺乏诚信,投标时提供虚假资料,致使项目的实施难以如期顺利进行;工程建设项目除了招投标环

节的挂靠、违规出借资质投标“猫腻”外,违法转包分包等一些中标后的“老大难”问题等客观存在。为了逐步解决这些问题,合肥经济技术开发区推出了一系列有针对性的措施。

## 一、创新监管方式、制定系列规章

近年来,合肥经开区管委会意识到,工程质量安全仅仅依靠监管招投标环节还远远不够,必须加强中标企业的标后监管工作。为此成立了区招标投标工作领导小组,建立跨部门联动监管机制,对全区招标投标工作实施综合管理,切实加强招投标工作的决策、协调和管理,对政府性投资项目建设、国有产权交易及政府采购等各项交易活动进行有效检查和监督管理。

为形成长效机制,2013年以来,相继制定和出台《合肥经济技术开发区政府采购项目合同履行和验收管理办法》、《合肥经济技术开发区政府采购供应商不良行

为记录与披露管理办法(试行)》、《合肥经济技术开发区财政性投资目标后履约管理暂行办法》、《合肥经济技术开发区公共资源交易项目约谈暂行规定》和《合肥经济技术开发区公共资源交易项目履约反馈管理办法》等一系列规章制度,通过以制度为保障,以监管为抓手,强化交易项目各方职责和现场管理,形成对政府工程目标后监管的合力和氛围,更好地为建立公平公正的竞争秩序和规范有序的交易市场提供制度保障。

### 二、多措并举,亮出公共资源交易管理组合拳

今年以来,合肥经开区不断加大标后监管力度,严格查处违规企业,有力地规范了公共资源交易市场秩序,提高了项目质量和管理水平。初步形成多部门联动的标后监管模式,逐步探索和

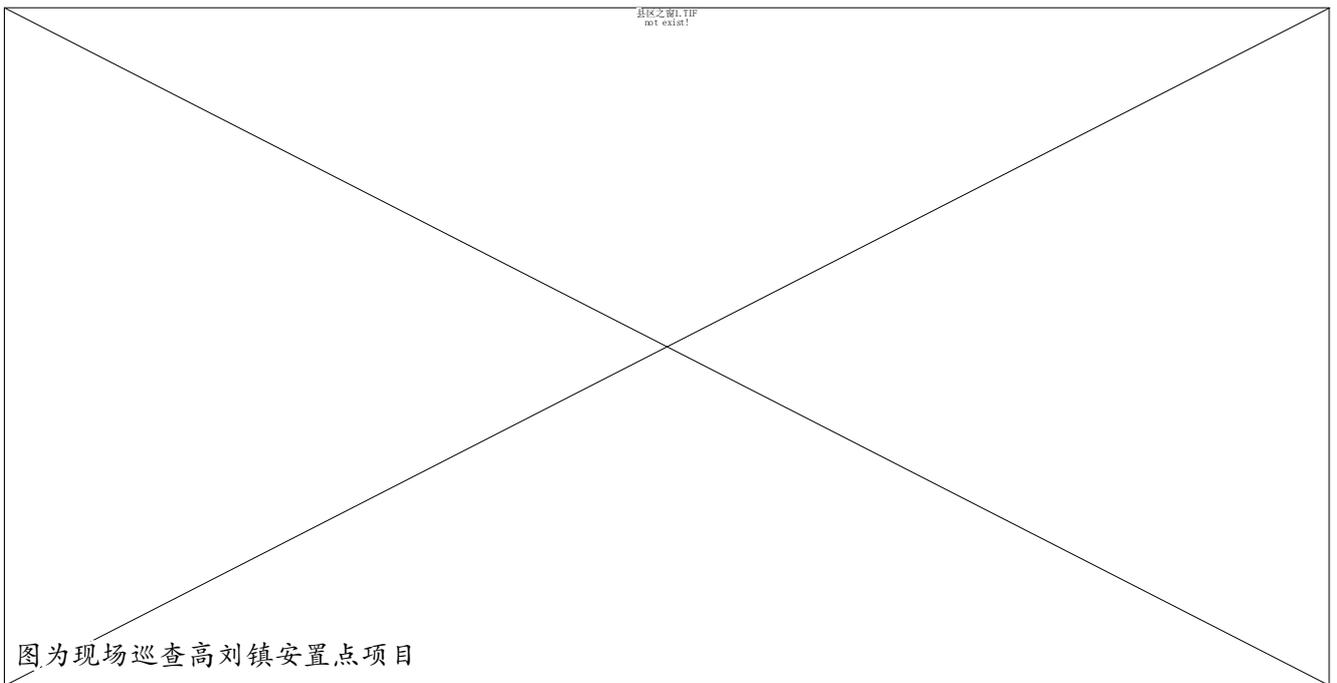
建立标后约谈和履约反馈等标后监管制度体系。一是继续严把验收关,确保诚信履约。为避免供应商提供价低质次的产品,杜绝偷工减料的行为,明确标后合同履约、项目验收等环节各采购主体职责,先后组织办公设备、中小学教学设备等 30 多个项目联合验收工作,下达 15 条整改通知。确保采购结果物有所值,招标结果不走样。二是对办公用品、跟踪设计等定点入围单位履约实时跟踪和意见反馈,真正做到“招得好,用得好”。三是建立跨部门联动机制,现场巡查联宝公租房、天门湖公租房、高刘镇安置点等民生项目。对重点工程项目,联合市公管局、区招办赴中标单位所在地,取证核实投标资料。并对莲花小学三期、高刘渠道改造、供电施工等 21 个项目进行中标约谈和履约约谈。四是加大对提供虚假材

料、恶意串通、拒绝签订合同等违法违规行为查处力度,并依法严肃处理,对 3 家不良供应商依法做出取消中标资格、限制投标资格和没收保证金的处罚,有力地净化公共资源交易市场。

### 三、继续完善标后监管工作,落实主体责任

强化业主在采购需求设定、履约验收职责和结果执行评价等方面的主体意识和责任。提前谋划,充分论证,提高项目交易效率和中标的有效性。区招标投标领导小组强化联动效应,加大对区内在建的重点、民生工程项目和定点入围单位的定期检查和巡查跟踪,强化标后履约监管,正确处理行业监督和综合监督的关系,既突出集中监管优势,又发挥行业管理特点,做到不缺位、不越位、及时补位。

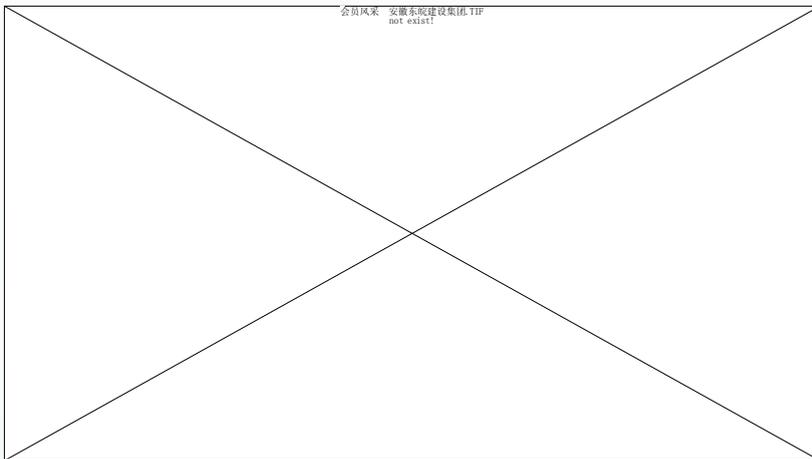
(本文作者蔡青松)



图为现场巡查高刘镇安置点项目

# 东风润物 皖自天成

——记安徽东皖建设集团有限公司



图为安徽东皖建设集团有限公司董事长周先斌

素以“三国旧地、包拯故里”著称的庐州大地，在时代新页，以勃勃生机限期快速发展的浪潮，孕育出一个又一个行业之星，安徽东皖建设集团无疑是其中璀璨的一颗。在城市建设的版图中，一栋栋智慧的建筑鳞次栉比，安徽东皖携无数精品与荣誉走来，步履坚定，一往无前。

## 一业为主 多业并举

安徽东皖建设集团有限公司创立于1966年，经过2005年改制，2010年升级为国家一级企业，集团公司注册资本为1.1亿元，拥有房屋建筑施工总承包一级、市政工程施工总承包一级、建筑装饰装修工程专业承包二级等资质；集团公司下属6个子公司、10个分公司，除集团母公司在建

筑业获得的显著业绩，安徽东皖建设集团还涉及其他多个领域，“一业为主，多业并举”的经营模式取得了良好收益。

负责施工环节材料供应公司的合肥源森贸易有限公司，从成立初期就在立足服务集团产业优先的基础上，全力保障集团项目的材料供应。设备安装制造分公司是自主经营的工程设备公司，作为多职能、操作模式规范的综合性涉外公司，公司员工大多数人都具有涉外工程项目的实践，具有涉外工程项目的工作和管理经验，并在人力资源上与集团公司共享。分公司在开拓国内市场的同时，积极抢占国际市场，在阿尔及利亚、缅甸、叙利亚等国家都有产品和项目。

作为子公司之一的安徽东皖园林投资有限公司，于中

国中部花木之乡肥西三岗腹地投资的安徽东皖农林文化村项目，计划总投资 1.2 亿元，致力打造融科技示范、农事活动、自然风光、休闲娱乐、环境保护等为一体的现代化、科技化、规范化、趣味化的文化村庄，实现生态效益、经济效益与社会效益的统一，率先建成全市范围内领先的示范性现代农业庄园样板。由公司在肥西三岗苗木基地预计投资 1000 亩的观赏高级苗木和综合性的高档疗养基地，一期投资已达 3000 万元，项目已与安徽农业大学签订战略合作协议，目前已就珍贵苗木的研发和培养共同申报科研计划，成为了安徽农业大学正式挂牌的大学生实验基地。

目前，安徽东皖集团已逐步发展成为集房屋建筑、市政建设、房产开发、贸易经营、园林投资、设备制造、架业公司、劳务分包、人力资源管理等于一体的大型多元化现代企业集团。

### 规范管理 完善体系

安徽东皖建设集团有限公司用一个个业界精品诠释着建筑的丰富内涵，展示着公司的品牌实力。公司通过了质量管理、职业健康安全管

理体系认证。以此为依托，公司建立了健全的质量管理体系、安全生产保证体系，制定了完善的质量安全保障措施和详细的管理条例，为所建项目安全、优质、高效地完成提供了有力保障。公司所承建项目连续多年、多次获得“省级示范工地”，“安全文明示范工地”“建筑业安全生产先进集体”等奖项，公司以质量和安全铸口碑，以口碑和信誉求发展，在建筑业市场树立了良好的企业形象。

正因如此，安徽东皖公司在区域建筑行业日益激烈的竞争中依旧获得了更多的发展机遇。当前，随着市场经济的发展，建筑工程招投标市场和制度日趋成熟完善，市场竞争行为变得越来越激烈，也越来越规范化和理性化。对于建筑施工企业而言，适应日益激烈的投标环境，巧妙运用投标报价策略和技巧，提高中标率，是投标企业必须研究和重视的问题。

投标是企业间综合实力的竞争，不仅取决于企业的技术力量、管理水平、社会信誉等要素，更决定于决策者的智慧和经验。要搞好投标工作，就必须提高自身素质，增强实

力，深入市场调查研究，不断获取尽可能多的信息资料。做到投则量力而行，弃则行动迅速。只有这样，施工企业才能在建筑市场的招投标竞争中得以壮大和发展。

东皖公司建立和完善了投标系统，对投标人员进行规范化管理和培训。在市场运作过程中，一旦捕捉到工程招标的信息，就迅速作出反应，根据企业实务和工程项目的难易程度，通知主管部门及时组织专业人员，对招标工程进行全面分析和周密研究，在最短的时间内做出多套可行性投标方案。这样不仅使投标行为目的明确，措施得当，符合实际，既可提高投标中标率，又可避免盲目投标。

当前形势下，为了赶上经济发展的潮流，东皖公司还将继续大胆吸取各种有利的经验，不断创新，明确和把握建筑企业管理的发展趋势，尽快适应新经济形式下的管理模式，不断完善企业管理模式中的不足之处，努力提高企业的管理水平，建立和完善各部门、各专业的管理体系，从而使企业不断发展壮大，在建筑市场上立于不败之地。

### 以人为本 客户为先

在经济快速发展的今天,人力资源已成为第一生产力。安徽东皖建设集团有限公司崇尚科技进步和技术创新,注重专业技术人才的引进培养和使用,建立了较为完善的人力资源管理体系,打造出一支经验丰富、技术出色的专业化队伍。集团现拥有中高级专业技术管理人才近500人,依靠雄厚的人才优势、管理优势、技术优势、客户为先的理念,积累了丰富的开发施工实践经验,形成了一整套的科学规范的人才管理体系。

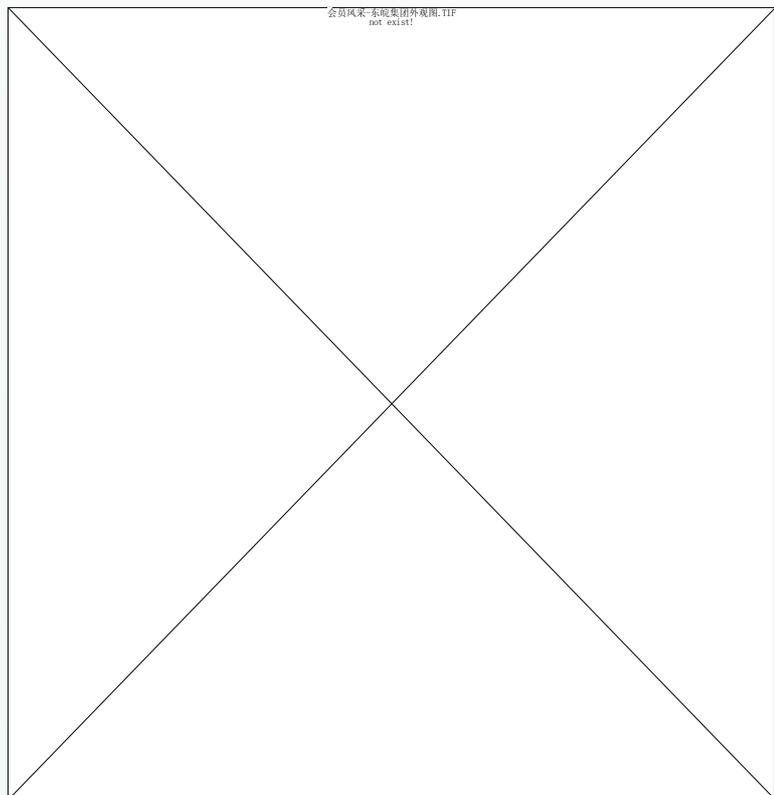
人才科技促东皖振兴,质量服务助东皖发展,改革创新令东皖强大。安徽东皖建设集团有限公司始终秉承“诚信、厚德、用心、团结”的企业精神,坚持“百年大计、质量第一”的企业宗旨,在竞争激烈的建筑业市场中成绩斐然,连续多年获得“省优秀建筑企业”,“建筑业先进企业”等荣誉称号,得到国家工商局“守合同重信用单位”的表彰,并在2012年荣获合肥市劳动竞赛委员会、合肥市总工会颁发的“五一劳动奖状”;公司多个承建项目获省市优质工程奖,

获得了“庐州杯”“琥珀杯”等数项殊荣。

公司用实力和诚信在业界树立了良好的口碑,为城市建设和区域经济发展作出了积极的贡献。翻开东皖的历史,每一页都写满了艰辛,每一页都闪耀着荣光。一步步走来的东皖集团满载荣誉的同时,也在不断争取新的勋章。

每个东皖人都为企业发展尽心竭力,“诚信、厚德、用心、团结”的精神已经刻在东皖人的骨子里。安徽东皖建设

集团有限公司始终坚持以创新的理念、科学的管理和优质的服务描绘未来发展蓝图,遵循“以质量求生存,以管理求效益,以信誉求发展”的原则,深入强化企业自身建设,调整结构,锐意改革,认真贯彻执行各项法律、法规,坚持高标准严要求,抓好工程质量,打造精品项目。如东风润物般为庐州大地带来充满生机的建筑,将“东皖”品牌推向全国,在新的征程书写更精彩的篇章。



# 质量求生存 信誉求发展

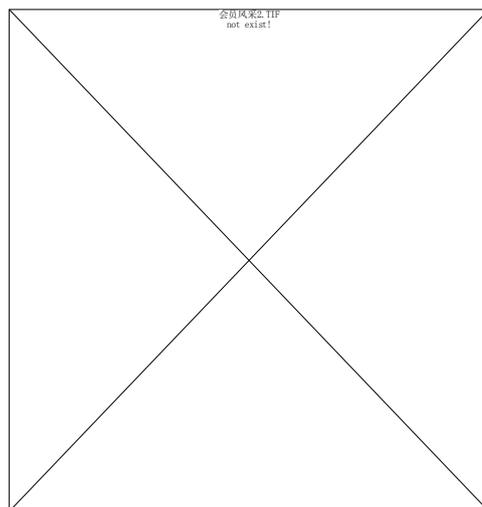
——合肥市市直机关印务有限公司科学发展实录

提起合肥市市直机关印务有限公司大多数人并不陌生，作为一家成功改制的国有企业，合肥市市直机关印务有限公司自2006年10月成立以来，始终坚持发展为核心、创新为主线的经营思路，全力以赴地做好上级领导交予的各项任务，通过规范内部管理，加强业务能力建设，采取多种举措提升服务水平，为广大客户提供了“贴身式”、“一对一”的便捷高效的服务，公司经营及各项工作呈现出快速发展态势。九年来，合肥市市直机关印务有限公司一步一个脚印，先后荣获“第十二届、第十三届合肥市文明单位”、“合肥市青年安全生产示范岗”、“五一劳动奖状”、“合肥市卫生先进单位”、合肥市“三八红旗集体”、合肥市“2011年—2013年先进单位”、“合肥市巾帼建功先进集体”等荣誉称号。今年5月再传捷报：合肥市直印务又一次获得合肥市“五一劳动

奖状”荣誉称号，以表彰公司在服务地方经济发展中所作出的突出贡献。用董事长黄家秀的话说，这是一份里程碑式的荣誉，铭刻着多年来公司全体职工不懈的追求和奋斗的历程，是公司事业更好、更快发展的新动力。

在困难中砥砺奋起，在挑战中革弊求新，在奋进中践行科学发展。去年以来，合肥市市直机关印务有限公司领导班子团结全体职工，努力拼搏，在受到各方面不利因素的影响下，积极参与各类招标活动，扩大公司的市场份额，出色完成生产、经营和各项工作任务。2014年度实际完成营业额1328.2万元，为年度计划的132.82%。全年共上缴税金149万元。

**谋发展，开拓市场新领域**  
“居安思危”一直是中国人常



图为合肥市市直机关印务有限公司  
董事长黄家秀

用来告诫从政者一个词，企业更是如此，在现代企业管理方面，企业也一定要有忧患意识。

面对印刷行业新形势，合肥市市直机关印务有限公司管理层始终牢固树立忧患意识，解放思想，转变观念，创新机制，谋发展，思转型。2014年，公司经过精心准备，以第一名成绩取得市直单

位定点印刷单位的资格,充分展示了公司的良好形象和综合竞争实力。此次中标已是公司连续八年成为市直单位定点印刷企业。2014年公司相继投标成功了高铁南站、包河区教体局小学和初中期中、期末试卷、一六八中学初中部和高中部所有科目校本作业等大额印刷项目。

### 保质量,确保市场竞争力

质量是企业的生命线。这不仅是企业管理者的口号,更重要的是上至企业领导和管理者,下至生产第一线的全体员工实实在在的行动。公司要求全体员工牢固树立“质量是企业的生命,质量是竞争的核心”的质量意识,想客户所想,思客户所忧,做客户所需。

2014年,公司根据ISO9001质量认证体系的要求,为更快实现质量管理目标,生产部不断地对可能出现的质量问题进行分析 and 预测,对涉及到的所有相关文件和材料进行总结和完善。通过建立控制不合格、落实纠正措施、检查质量改进预防措施等方面的跟踪制度。在生产全过程中一旦发现不合格产品,及时组织相关人员进行现场补救,使质量问题消除在萌芽状态,并立即记录在出错本上,以杜绝问题重复发生。

公司制订《员工奖惩制度》,对出现问题的环节,从部门领导到直接责任人按规定进行处罚。

目前,公司内部已逐步形成各部门领导监督产品质量,生产一线讲求产品质量,全体员工注意产品质量的良好风气,使质量保证体系的运行得到进一步保证和落实。

### 树品牌,强化管理增效益

合肥市市直机关印务有限公司在提高“硬件”水平的同时,更注重强化企业内部管理这个“软件”建设。

公司在加强日常管理工作中引导各部门中层管理人员的理念导向。认真做好ISO9001再认证工作,确保每年认证顺利通过。公司各部门认真贯彻ISO9001质量认证体系标准,以推行精细化管理为平台,不断地持续改进以往存在的问题,通过ISO9001质量认证体系制定了合理的生产工艺标准与安全、经营等管理流程,规范了印刷作业程序,明确了各部门的职责,细化了责任,明确了相互协作的内容,各部门在相互之间的配合上更加融洽,树立了团结就是力量的意识。

一流的企业总是由一流的人才构成。谈到公司员工时,董事长黄家秀感觉很自豪,在她看来,正是有了这样敬业奉献的一线员工,才奠定了公司今日的发展。公司员工发扬“不怕苦,不怕累”的精神,召之即来,不分昼夜,加班加点,始终没有一句怨言,她们是最可爱的人。2014年,公司为了

提高员工整体业务素质,微机部和生产部分别开展技能培训和技能比武活动。通过各种培训,在公司上下掀起人人学、个个练、层层比的业务培训、技能比武热潮。

印刷行业已进入了“微利时代”,企业只有提高生产总量,才能增加效益,提高职工收入。近年来公司管理层经过反复酝酿,仔细核算,本着让利于生产一线职工,充分调动职工的生产积极性,使职工的经济收入稳中有升的原则,提高了员工的薪资报酬,增涨幅度达到15%以上,公司为员工们购买了意外事故保险,并利用双休日分批组织员工进行每年体检,并顺利完成集体合同备案签订工作,让员工安心工作。

### 抓安全,上下同心促发展

安全生产始终是企业的命脉。公司坚持“以人为本,安全第一”的原则。每年初,与各部门负责人签订了《安全责任书》,明确了各部门的责任区和目标管理,使公司对各部门的安全生产、设备管理、清洁文明的考核权责明确、层层落实。及时传达上级主管部门的安全会议精神,增强员工的安全责任心和自觉性,坚持做好安全知识培训工作,对新招聘的员工及时进行岗前培训。

设备管理以提高产品质量、效率、提高安全操作为重点。公司生产部和微机部优化人员结构,做到分工明确,使设备完好状况

得到改善，违规操作现象明显减少。同时以设备维修和正确使用机器为核心，形成部门内部相互监督机制，在机器明显处张贴警示标语，规定员工不得擅自拆装机器设备，非操作人员不得使用机器设备。公司坚持每月组织两次安全生产大检查，要求各班组做好安全生产交接，并认真作好台帐记录。公司还利用宣传栏、张贴标语和版画等形式，宣传《安全生产》的内容。及时消除政务区和市内点生产区域内的旧电线、开关等安全隐患，切实将安全工作落到实处，全年未发生任何安全事故。每年全国安全生产月主题活动期间，举办安全生产月演讲比赛等活动，为公司各项安全工作的深入开展起到积极的推动作用。2014年，公司按照国家《安全生产标准化评审标准》积极申报并顺利通过了安全生产管理标

准化认证。

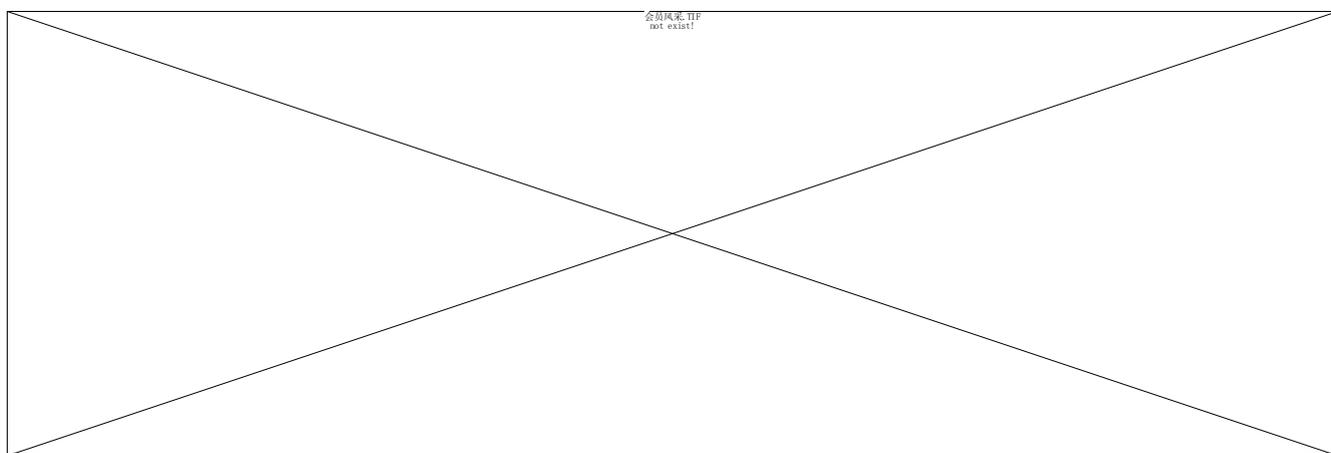
### 加强精神文明建设，促进企业稳步发展

公司认真开展党的群众路线教育实践活动，充分发挥党组织的作用。2014年3月，公司党支部成立了第一届妇委会。党支部精心开展群众路线教育实践活动，召集党员干部紧紧围绕“为民务实清廉”主题，贯彻“照镜子、正衣冠、洗洗澡、治治病”总要求，进行认真学习、结合实际、听取意见，广泛征求群众意见，深入剖析，深刻撰写对照材料，积极开展民主生活会和组织生活会，并根据上级党总支要求，评选和表彰了2名优秀党员。为加强以爱国主义为核心的思想教育，使员工进一步了解中国人民抗日战争的伟大历史意义，公司党支部组织员工参观市新四军历史研究会承办的“抗战到底”为主题的中

国人民抗日战争图片和文物展。

公司精神文明建设是一道靓丽的风景线。公司先后参与市直机关工会举办的三八妇女节射箭比赛，市直机关登山比赛，冠名“市直印务杯”“升级扑克牌比赛”，同时举办《企业员工职业素养》的专题讲座，“迎元旦，冬季竞走”等活动，极大地丰富了职工生活，增加了职工间的凝聚力。

昨日的里程，历久弥新，今日的合肥市市直机关印务有限公司如沐春风；有背负使命的人，才会有坚韧执着的跋涉。心怀使命的合肥市市直机关印务有限公司就凝聚着这样一股坚韧的力量，她让我们对合肥市市直机关印务有限公司的未来充满期望，也让我们对改制后的国企的明天更加憧憬！



# 探索评标新模式 推动区域同展

## ——合肥市首个跨平台的异地评标项目顺利完成

评标是招投标活动中的一个重要环节,以往合肥市县区有项目时,家住市区的被抽取专家需一大早出发才能参与县区的评标。如今,县区再有项目,专家不需来回奔波,只要来到安徽合肥公共资源交易中心,就可以通过异地远程评标系统轻松完成项目的评标。近日,安徽合肥公共资源交易中心和肥东县公共资源交易中心联合共同完成了合肥市首个跨平台的异地评标项目——肥东二中篮球场及道路建设工程项目。

本项目的受理、招标文件编制、招标公告发布等工作均在肥东县公共资源交易中心按照统一的制度流程进行操作。8月5日,项目进行到开评标环节。与普通项目评标不同,本项目的评标工作在安徽合肥公共资源交易中心和肥东县公共资源交易中心的评标室里同时开展。安徽合肥公共资源交易中心为“主场”,抽取了4名评标专家,肥东县公共资源交易中心做“客场”,抽取1名专家,5名专家组成评标委员会进行独立评审。5日上午,项目在肥东县公共资源交易中心开标后,评标相关资料立即通过远程评标系统录入电脑,评审专家们轻轻点击鼠标进行操作,期间,身处不同会场的专家们可以利用电脑或话筒实时交互图像和语音,同平日一样就评标展开交流。整个评标过程中,专家的一举一动都由摄像头监控并录像,全程有迹可循、有据可考。经过半天的认真评审,项目圆满完成。

为保障本次异地远程评标工作的顺利实

施,安徽合肥公共资源交易中心领导带队多次前往肥东县公共资源交易中心,就项目操作的流程步骤、人员分工、软硬件准备等均做了详细地商讨对接;对两地评标系统进行联动调试,提前模拟项目开评标,熟悉远程评标系统操作;抽取各部门骨干人员保障项目,派出专业人员驻点肥东,现场指导解决技术问题。

在两地公共资源交易中心的协同合作下,项目顺利结束,标志着安徽合肥公共资源交易中心积极探索跨平台异地远程评标新模式的成功。异地远程项目评标的开展冲破了招标人、投标人和评标专家三方在地域上的阻隔,实现网上招投标的全过程电子化,有利于克服当地专家资源不足,减少专家路途往返奔波,进一步提高评标工作效率,降低招标投标成本。同时彻底切断了招标人、投标人与评标专家的串通渠道,避免人为因素干扰评标,远程评标中的视音频监控系统能够同步传输评委的评标行为,更加便于纪检监察机构、招投标监管机构、招标人监督,有效地杜绝评标中可能出现的廉洁风险。

此次试点后,异地远程评标将在肥东、肥西、长丰等多个县区推广运用。时机成熟后,将在长江中游四省会城市公共资源交易市场一体化发展建设与武汉、南昌、长沙等地探索使用,进一步推动四省会城市公共资源交易(招投标)市场合作,促进区域的大开放、大开发、大发展。

## 掀竞赛热风 现标准之花

——安徽合肥公共资源交易中心举行“标准先行·服务创优”标准实施竞赛活动启动大会

为更好地推动中心国家级服务业标准化建设的实施应用,为即将到来的标准化试点项目中期评估做好准备,7月16日下午,中心召开“标准先行·服务创优”标准实施竞赛活动启动大会。合肥市公管局党组成员、安徽合肥公共资源交易中心主任刘先杰出席会议并讲话,安徽省标准化研究院质量中心耿天霖主任到会指导。安徽合肥公共资源交易中心领导班子及中心全体工作人员参加会议,中心副主任陶欣主持会议。

会上,刘先杰主任首先总结了近期中心公共资源交易国家级服务业标准化的建设和运行情况。在各级领导的关心支持、安徽省标准化研究院的专业指导和中心各部门的通力配合下,中心的标准化建设始终遵循“实践经验转化标准,标准体系推动工作”的总体原则,严格按照“标准建立—持续改进—推动工作”的工作流程,扎实推进标准化建设的各项工作。截止目前,中心的标准化建设已经完成了既定建设方案中的项目建立和试点运行与自我评价两个重要阶段,共编写业务、管理和服务等三大类标准150余项1000多条,中心标准体系文件已经形成;历时10个月运行、检查、完善标准文件,标准文件贯彻彻底,中心管理能力和服务水

平不断提高,标准化建设取得阶段性的工作成果。

刘主任指出,根据《安徽合肥公共资源交易中心国家级服务标准化试点项目实施方案》的整体安排,目前中心的标准化建设距离中期评估仅1个半月时间,离最终国家标准验收也仅4个半月,标准化建设已接近最后的冲刺阶段。他强调,标准化建设各项具体工作必须更加紧锣密鼓地展开,此次“标准先行·服务创优”标准实施竞赛活动的开展,是推动全员学标准、讲标准、用标准,将服务标准谨记于心并转化为自觉行动的重要举措,各部门必须高度重视,积极参与。就活动的开展,刘主任提出三点具体要求:

一是要以真抓实干的精神实现标准和工作结合。各部门负责人必须作为竞赛活动的第一责任人,严格执行活动过程中的各项标准和要求,确保活动有措施、过程有记录、实施有效果。要紧扣各项标准——对照各自部门的岗位职责和工作实际,查找工作漏洞、完善工作方法、优化工作技能,将标准和工作紧密结合。

二是要以树立标杆的方式带动全员优化服务。各部门要遴选1-2名能力水平高、服务态度好的优秀员工作为“标准示范岗”,  
(下转第34页)

# 凝心商大计 聚力图发展

——合肥市招标投标协会召开第一届第六次常务理事会

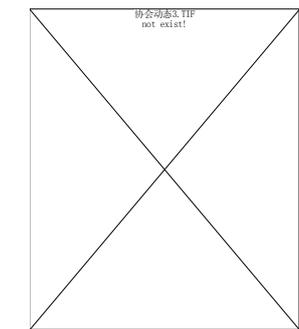
2015 年 8 月 14 日下午，合肥市招标投标协会召开第一届第六次常务理事会。会议应到常务理事 51 人，因事请假 7 人，实到 44 人，符合协会《章程》关于召开常务理事会和决议表决通过的有关规定。

合肥市公共资源交易监督管理局对这次会议十分重视，市公管局副局长张兴和莅会并讲话。会议由合肥市招标投标协会副会长、安徽合肥公共资源交易中心主任刘先杰主持。

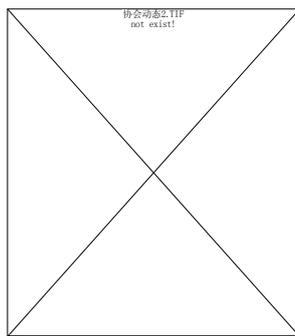
会议首先认真听取了合肥市招标投标协会副会长阮怀荣所作的关于《合肥市招标投标协会〈2015-2017 年发展规划〉、〈会长轮值制度〉、〈优秀诚信会员单位评选办法〉(讨论稿)起草情况的说明》。与会常务理事踊跃建言，对这三个文件发表了许多有价值的意见建议。会议经过认真审议，一致通过了这三个文件。

会议听取了合肥市招标投标协会秘书长刘冰关于协会今年以来的工作情况的汇报。

合肥市招标投标协会会长唐如祥在会上讲话。他说，这次常务理事会通过的三个文件很重要，对协会今后的工作具有很强的指导意义，要认真落实好。接着他阐述了关于进一步



合肥市公共资源交易监督管理局副局长张兴和

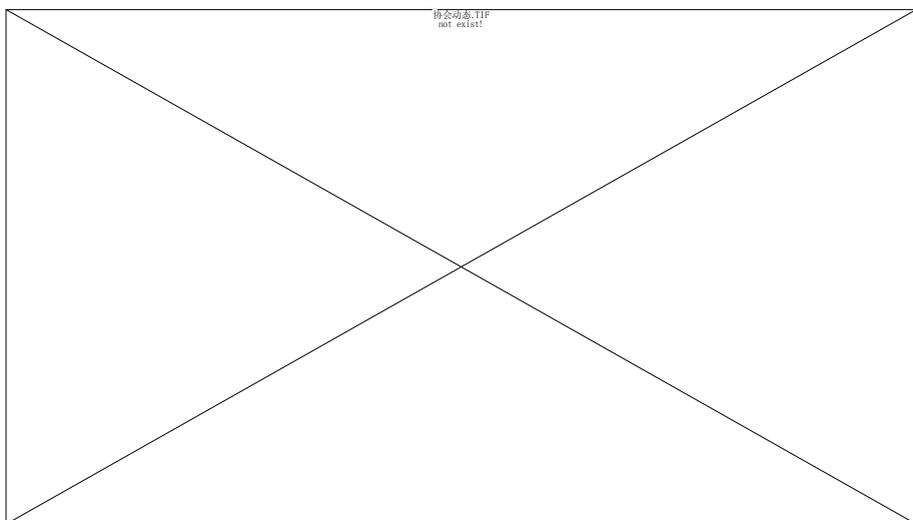


合肥市招标投标协会会长唐如祥

做好协会工作的体会和认识。

合肥市公共资源交易监督管理局副局长张兴和在会上发表讲话。他对会议通过的三个文件及协会今年以来的工作给予了充分的肯定，同时也对协会今后的工作提出了要求。他指出，协会是

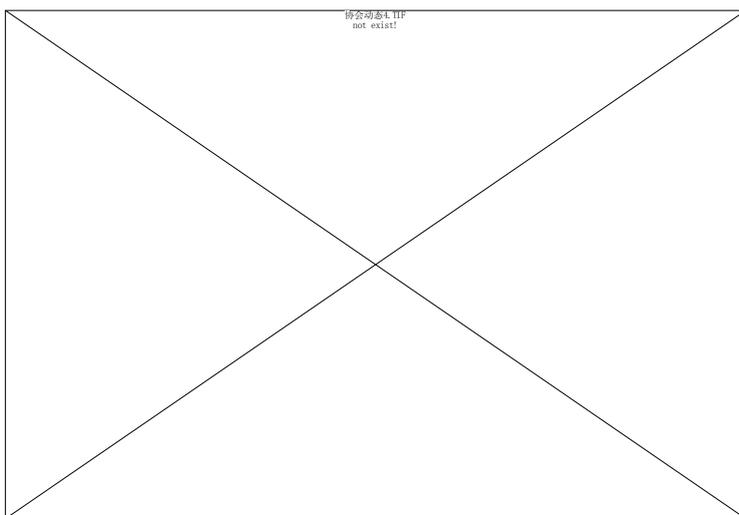
政府及部门联系企业的桥梁和纽带，希望协会要进一步明确发展目标，加强自身建设，切实搞好“三个服务”，在做好协会日常工作的同时，要加强调查研究工作，为政府决策提供建议和意见。他说，是公共资源交易的共同事业把我们聚到一起，市公管局今后将一如既往地支持协会的工作，齐心协力推动合肥公共资源交易体制改革和事业发展。



# “走进招投标”大课堂报告会 (第七讲)成功举办

在招标投标的实际工作中,经济活动的参与是必不可少的环节,如何提高安全防范意识,在遇见经济诈骗时,能保持警惕,保护单位和个人财产安全。9月10日下午,合肥市招标投标协会在安徽合肥公共资源交易中心二楼拍卖大厅,举办“走进招投标”大课堂报告会第七讲。县区招投标机构,市公管局、中心工作人员,协会会员单位代表约100人参加了报告会。

此次报告会由合肥市招标投标协会副会长阮怀荣主持。以《谨防你身边的侵财犯罪》为主题,邀请了全省公安机关侦查学科教官组教官,全国经侦专家库成员,省公安厅科技信息化专家评审组评委武敬忠主讲。武敬忠教官结合



自己多年的工作经验,根据具体案例总结了经济活动中常遇的诈骗手段和类型,给大家上了一堂生动而有效的一课。

这次报告会也是合肥市招标

投标协会对“大课堂”选题内容进一步拓展和深化的尝试,企望通过“大课堂”可以切实帮助会员解决招投标实际困难,维护会员自身利益。

(上接第32页) 与“星级员工”一起,紧紧围绕“标准先行?服务创优”标准实施竞赛活动主题,以点带面,以局部带整体,影响和带动本部门、本科室全员树立“比、学、赶、超”的争先创优意识,掀起比业绩、比服务、比形象的干事创业热潮。

三是要以奖惩并举的思路确保活动落实到位。对活动过程中涌现的先进个人和先进集体将拿出专项经费,专项进行研究予以

表彰;同时,对活动中出现问题的责任部门和责任人也将实行一次警告、二次扣发当月绩效等举措予以惩处。奖惩并举,确保活动落实到位,取得实质成果。

之后,耿天霖主任就标准实施竞赛活动的细节做了具体指导。他结合明光市政务服务中心的标准化建设工作,对中心如何开展主题征文、演讲比赛、岗位练兵和组织考试等活动,如何通过活动来检查标准实施效果等一一

做了深入分析。

本次会议既是对标准实施竞赛活动的一次动员部署会,也是对未来迎接中期评估的一次总结誓师会。会后,中心全体同志将以强烈的责任感、高度的使命感和只争朝夕的紧迫感,团结一致、开拓进取,掀起参与标准实施竞赛活动的热潮,促进标准化之花在中心处处绽放,推动安徽合肥公共资源交易事业更加科学、规范和高效发展。

# 从一个失败案例洞悉 项目管理之漏

## 案例简介

某集团分公司承接的某工程项目位于某省会繁华区域,为该公司在某省会成立以来第一个完成承接、施工、竣工交房及办理完结算的项目,该项目中标合同价 6710.73 万元,建筑面积为 64860m<sup>2</sup>,共计 18 栋单体工程,其中 6 层多层结构 5 栋,12 层小高层 5 栋,25 层高层 1 栋,单层商业网点 7 栋。因工程单体多、面积广而分散,所以具有一定的施工难度。其中除 1 栋高层、1 个商业网点于 2009 年 10 月竣工交付业主外,其余单体均在 2008 年 12 月底竣工验收,该工程于 2009 年 5 月底全部交付小业主。

## 案例分析

该项目工程的项目部于 2007 年 8 月组建运行,于 2010

年 3 月撤消,存在时间达到了两年半。项目结算工作于 2010 年 3 月底完成,进场前测算利润率为合同额的 10%,即 670 万元,然而项目最终结算后却亏损 280 万元,偏差之大,令人深思。因此,对这起失败的项目进行反思与总结,是非常有必要与必须的。前车之辙,可当后车之鉴。

### 一、组织管理之漏

建筑业是一个劳动密集型产业的集成,管理的好坏更是事关项目成败的关键。从项目层次分析,该项目部的组织管理,可谓漏洞百出。

1. 项目管理班子成员变动频繁,管理思想紊乱

该项目管理部自组建以来,其班子成员变动相对较多。其中,项目经理一职,就先后历

经王某运营(分林某负责、赵某主政、公司领导蹲点指导三个时期)、叶某组织工程扫尾工作;其中以生产经理变动最为频繁,从开工到竣工,历经四任变迁;技术负责人历经彭某、马某两任;安装经理虽未变更,但也经历安装分公司体制变革影响;材料主管一职,也经过田某、吴某两任。人员的频繁更替,前后的管理理念很难达到统一。正是管理思想的差别、管理风格的差异和管理能力的强弱,在一定程度上对项目的管理产生了不良影响。

2. 项目管理链条断裂,上命不能下行

执行力到位,工作往往能无往不胜。而该项目恰恰缺少的就是执行力,在 2009 年以前的管理滞后现象表现得尤其突

出,项目部没有形成良好的沟通环境、畅通的执行流程和危机应急响应渠道。项目经理与项目副职互不通气,普通管理人员与项目班子成员互不买账,劳务队、分包商不听从项目管理人员的指令。管理链条断裂,上命难以传达,下声无从听取,更枉谈执行,进而形成“三军不动,累死主帅”的局面。经常为一件小事,也得项目经理亲自去指挥劳务队,三令五申才能办成。2009年班子重组以后,项目部内部管理层虽已理清,但也无力回天,在管理层与劳务层之间,因积习难改,执行难时有发生

3. 策划一纸空文,制度无从落实

“项目施工,策划先行”是某集团公司近年来大力推行的项目管理制度,但在该项目部,项目策划书虽有成文,但往往被束之高阁,实际工作中并未按策划执行,实际情况变化时,也未及时调整策划书。项目部的管理制度虽也健全,但落实的甚少,明知故犯屡见不鲜,甚至养成了“白天上班时间搓麻将”的恶习,使得项目部声誉一落千丈。

4. 四种关系处理不当,劳务管理混乱

正确处理公与私、言与行、是与非、苦与乐四种关系,也是项目管理成败与否的主要因素。在该项目部的运作过程中,普遍存在公私不分、言行不一、

是非不清、苦乐不均的情况。对内失和,对外失信,使项目部常常处在举步维艰的局面,内忧外患,管理很是混乱。在前期,由于公私不分,存在项目经理的4位亲属分别插手项目材料供应、项目劳务及其他的分包工程承包的现象。这种任人唯亲的乱象,对项目班子其他成员及项目管理人员产生了错误的引导,项目领导层是非不清,与下层不能同甘共患难,项目管理一直难见成效。

活是人干出来的,劳务是项目生产的主力军,而材料占了项目成本的60%~70%,劳务和材料管理成功与否,直接决定了一个项目的成败。该项目的劳务主体采用两支清包队伍,砌体抹灰捆在一起发包,其他装饰工程按工种分包,每类队伍都采用两支以上。施工队伍偏多,各类劳务队伍加分包商近40家,项目部驾驭分包商的难度陡增。

队伍进场之前,虽走过招投标过程,但实际施工人员与投标所列出的不一致,如劳务队名为颜某负责,实为李某转包;抹灰队伍名为余某施工,实为李某的队伍操作(其中两个栋号又实为梁某的队伍施工)。施工队伍不按项目部要求施工,随意性大,质量较差,进度滞后,窝工严重,人心涣散,进一步形成管理及质量上的恶性循环。如劳务签证量大,仅抹灰一家劳务队涉及签证就多达

20余项;劳务不服从项目部普通管理人员管理,常形成拒绝管理的局面,甚至出现劳务队罢工退场的情况;劳务分层转包过多,如其中一支负责“刮大白”的劳务队伍,签合同人为马某,承包人实为刘某,实际上却是徐某的队伍施工。

### 二、现场管理之漏

项目,是施工企业施展的舞台;现场,是项目存在的载体。进度、质量、安全、文明施工是施工现场的四大方面,若能形成良性循环,即是较高现场管理水平的体现,但该项目在这四方面都不尽如人意。

#### 1. 进度方面

该项目的中标工期,总体来说是较宽裕的,合同总工期717日历天,接近两年时间。项目部组建初期,尤其是在2007年,项目进度较为顺畅,业主也颇为满意。但2007年至2008年的冬休期,项目部未能抓住有利时机落实队伍、材料、设备。在2008年复工后,各种矛盾凸现:材料不能及时到位,设备不能按需进场,劳务队伍人员准备不足,项目部应对方法滞后,进度停滞不前。其中多层住宅一个月才能施工完一层主体结构。机会稍纵即逝,这些被动将项目带入了极为不利的境地。加之业主是上市企业,为了年终业绩,要求除一栋楼外的其他栋号都必须达到竣工备案的状态。结果项目部为这一目标投入了大量的人力、财力、物

力,虽勉强达标,但却留下了相当多的质量隐患,进而造成了成本的大幅增加。

### 2. 质量方面

项目部整体来说,在质量控制方面无疑是失败的。各种类型的质量问题在施工现场都有发生,其原因也是多方面的。

项目管理不力,技术交底不到位,工人操作不当等产生的质量问题。如某栋高层的主体结构外墙垂直度局部偏差达120mm之多。

原材料不合格引起质量问题。如周转材料模板质量较差,造成主体结构偏差较大;水泥安定性不够,出现大面积地面起砂以及内墙抹灰强度过低。

成品保护不到位发生的质量问题。如地下室地面施工完毕后,发生了大面积进水事故,造成冻坏地面。

与甲方指定分包、甲方委派分包队伍的配合不力,协调不足也造成了一定的质量问题。因一味强调进度(2008年底为完成竣工备案的目标),导致工程建设中忽略了相当多的质量问题。

在工程交付之际,项目部累计投入200余万元来处理质量投诉。投入之大,创下该公司历史之最。

### 3. 安全、文明施工方面

项目部从开工到结束,未出现重大人员伤亡事件,工地算平安度过,虽说施工过程中历经坎坷,但从结果来说,在安

全、文明施工方面,成为了项目唯一成本投入最低的方面。

## 三、成本管理之漏

### 1. 商务管理手段稚嫩,工作前瞻性差

利益是企业追逐之本,追求阳光下的利润最大化是项目管理的终极目标,但在该项目部前期的管理人员中,却存在诸多不足:项目经理商务管控能力不够,主管人员经验欠缺,管理手段稚嫩;现场管理人员更是不注重成本;商务合约人员也是刚从学校毕业,经验欠缺;机电安装部门单独管理大型自营项目的能力也尚弱。这些情况造成了收入、支出无法准确把握,项目管理手段、项目管理方针的适时调整无法做到的放矢,项目的结果也就无从令人满意。

项目部的商务策划是某集团公司当时试点的一个项目,从公司到项目都投入了相当大的精力组织实施,企业领导曾亲自蹲点项目部进行指导。商务策划、成本分析、盈利预测均资料详细、数据充分、说服有力,并列入了样本项目,在企业进行推广,可谓起了一个好的开端。但随着项目施工的进一步深入,现场的千变万化,市场的风起云涌,面对这一新局面,项目管理层的经验欠缺、应对无力在这个时候暴露无遗。

2008年初,材料、人工价格猛涨,市场风云突变,项目应对失当,虽屡次向业主反映并与

之磋商,但都没有结果,甚至没有业主签字的与之价格调整相关内容的只字片纸,这为结算带来了相当的难度。

合约交底不够,部分管理人员不熟悉合同,现场与商务联系较少,管理无痕迹

外对业主,内对供应商,合约交底不够导致谈判失去有利依据。材料、劳务供应商过多,商务把关不严,大的供应商先施工后补合同甚至无合同进场施工的现象时有发生。

### 3. 签证处理时机失误

对外,与业主的相关签证,由于现场管理过程记录很少,时过境迁,一些签证无法全部签回;对内,劳务队、分包商的大量签证积压,但因有现场管理人员的签字,拖延处理签证问题难度更是加大不少,其中有三家劳务公司的签证,一直上升到了公司层面,由领导主持召开数次结算协调会,结算才得以完成。

### 4. 信用欠缺

合同的不严谨、工期的拖延、质量的缺陷,导致项目部信用的丧失。对业主,质量、工期屡次难以按承诺实现;对供应商,资金不到位、支付不及时、沟通不畅,商务纠纷加多,成本增加了不少,其中钢材滞纳金就多付了12万元。

### 5. 成本分析难准

由于签证的积压,再加上部分成本不及时办理结算入账,对收入过于乐观,对支出考

虑不足,账实不符,成本难准。

### 6. 建筑材料疏于管理,成本失控

该项目的材料管理,从一定程度上讲可以说是失败的。材料供应商过多,各种材料商多达 60 余家,其中仅模板木枋一项就有 6 家。大宗主材采购毫无计划性而言,仅是钢筋数量亏损就达 100 余吨,其他材料亏量更是不计其数。市场价格波动大,项目部对于市场变化的反应往往比较迟钝,即使有所反应,也存在不小偏差,且材料随意调整价差现象严重。

疏于材料进出场管控,存量数据出入较大,验收不严,质量不达标也容许入场入库,此类现象在周转架料、模板木枋方面尤显突出。如某经销处提供的近 20000 张木模板,按合同要求厚度应是 15mm,而进入现场的最厚也只有 12mm,薄的仅有 10mm,实际施工中仅能周转三次,而计划是周转 5 次。整个项目模板费用超出计划 30 万元,木枋就超出计划 25 万元。

因周转材料监管错位,架料被偷、遗失、延期归还以及被建筑垃圾掩埋等造成的损失数不胜数:架管进场总量 80000m,总赔偿 10000 多 m,损耗比率为 12.5%;扣件进场总量 350000 套,总赔偿 40000 套,损耗比率为 11.4%;木工卡具进场总量为 54000 套,总赔偿 3200 套,损耗比率为 6%。在这方面,

赔偿金额就高达 180000 元。

### 7. 项目安全保卫形同虚设,多次发生监守自盗,各类材料丢失甚多

材料账目不清,账账、账表、账实不一致时有发生,且存在不能及时入账的问题,个别物资验收入库单、冲减退库都有一人签字现象。材料残值的清点、价值核算、处理时机都有偏差,比如工程未完材料先处理完后又重复购买的现象,又如 2009 年就发生过某高层和商业网点的构造柱梁支模从其他工程重新调拨模板木枋的情况。

总的来说,该项目部劳务、材料方面最突出的特点是:供应商过多(共计 100 余家),并存在任人唯亲的现象,管理人员的亲属插手材料供应及劳务事宜,导致项目经理常年应付各家供应商焦头烂额,再无过多精力关注项目部其他方面的管理事务。该项目暴露出的一系列劳务、材料问题,是管理人员对于四组关系处理不当的典型反面教材。

### 8. 安装成本管理不当,由盈利变亏损

安装队伍的选定,可谓一波三折。先是为包工包料模式,并陆续有两支队伍进场,因未达成一致后相继退场。大连某队伍进场后,开始也按此模式施工,但双方就上交管理费未达成一致,逐改为包工模式。经验证明,这一改变,对项目安装

部影响较大。施工过程中,安装队伍过于计较自身得失,为项目全局、材料的节余考虑较少,合同外签证过多,项目机电部应对方法欠少,一味蛮压却无解救之道,最终伤害了整体利益。

安装材料方面:一方面价格因市场因素波动,项目部未能及时跟上,造成价格高于成本;另一方面,材料进场机电安装部与材料部不能及时沟通清点,在 2009 年之前机电安装材料进场竟无需机电安装副经理签字审核;再者,安装材料在现场施工过程中也不注意节约,浪费较大。

安装的结算及成本分析方面:因管理经验欠缺,在成本结算方面尤甚,对劳务队的签证不能及时处理,对业主的结算估计过于乐观,视结算报价为结算价,且应对结算方式不多,导致安装的成本分析从盈利 70 万元突变为亏损 30 余万元。

该项目之所以有如此巨额的亏损,均因建筑业几乎所有的不良现象均在此项目中集中出现,正是由于各方面的漏洞,才导致这么一个本来预算利润 670 万元的好项目反亏 280 万元,一反一正企业损失了 900 多万元。前车之鉴,值得业内所有的企业管理者、项目经理们引以为戒。

(本文源自:《招标采购管理》)