



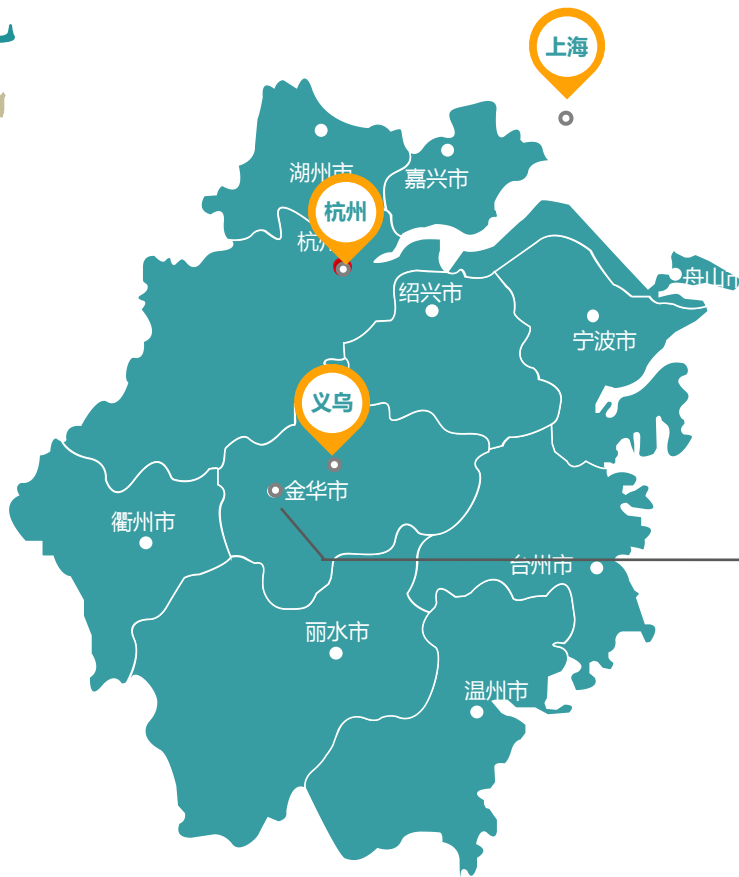
全面从严治党背景下的高校后勤 采购工作实践与思考

——以浙江师范大学为例

浙江师范大学后勤集团 傅美芳



浙师在哪儿



浙江省•金华市

学校现状

四大校区
四千余亩

金华 本部

2892亩

杭州 文二路校区

70亩

萧山 校区

350亩

兰溪 行知校区

800亩



办学现状

2.7万余人

全日制本专科
在校生

5700人

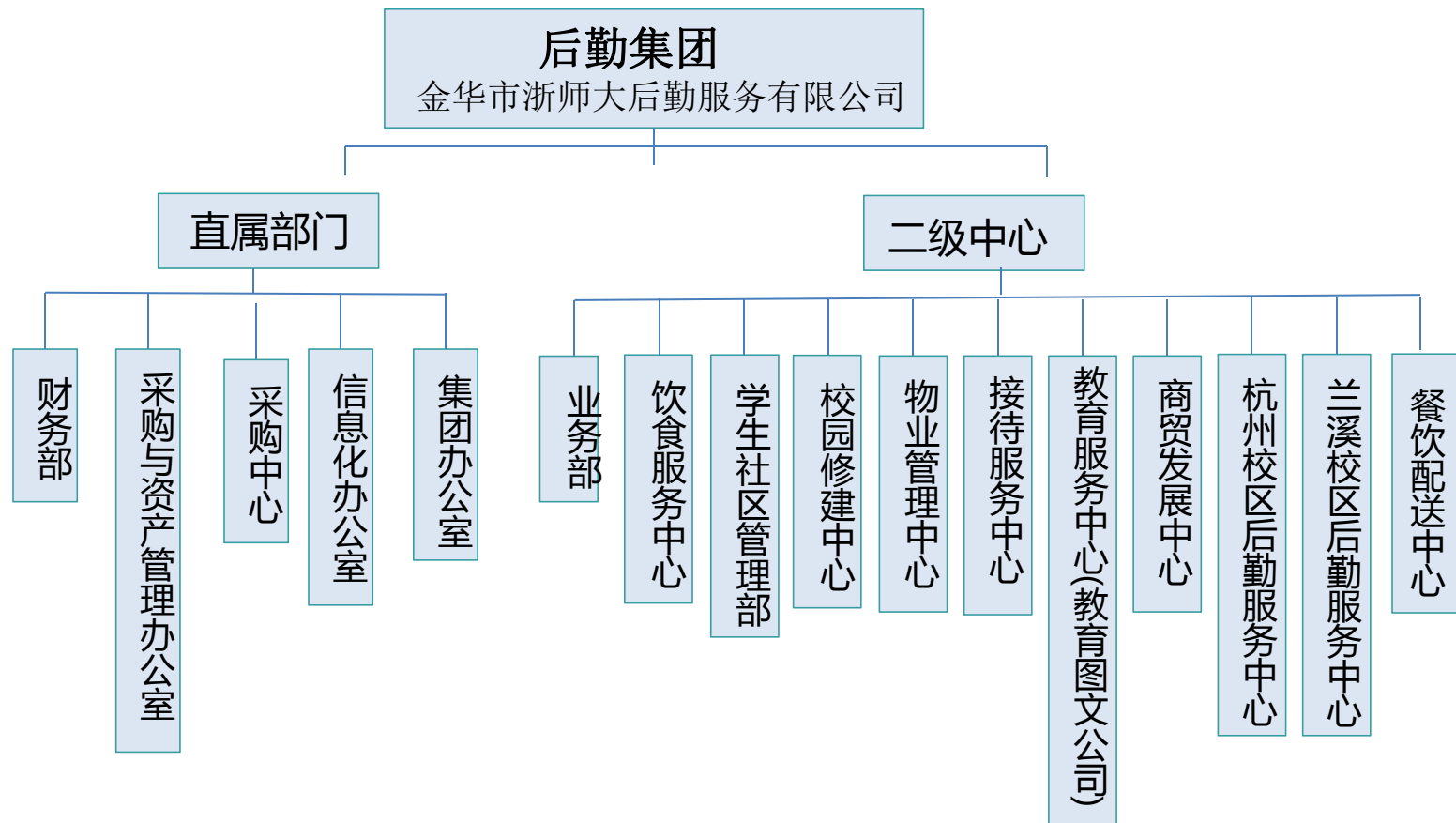
研究生
(含专业学位研究生)

2万余人

各类成人高等
学历教育学生

其中师范生**11000**人

浙江师范大学后勤简介



浙江师范大学后勤简介



凝心聚力

收获真心

付出爱心

充满信心

用心

工作效率

职业尊严感

真正被尊重

品牌影响力

专业

集团之训



浙师大
后勤

师生至上

大诚克俭

后位行先

勤业谋远

目录

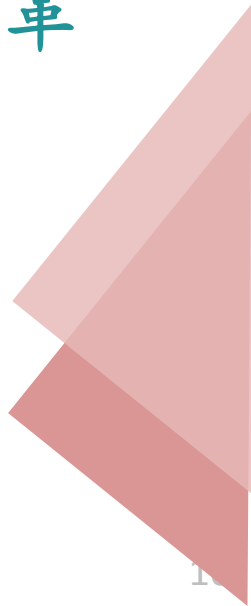
CONTENTS

- ① 浙江师范大学后勤采购历史沿革
- ② 浙江师范大学后勤采购现状
- ③ 存在问题
- ④ 对采购工作的思考



1

浙江师范大学后勤采购历史沿革



历史沿革

◎ 2010.6

后勤集团采购部单独
升格为科级建制

浙江师范大学后勤集团文件

浙师后勤集团〔2010〕4号

浙江师范大学后勤集团关于印发《后勤集团 机构设置和科级职数配置方案》的通知

各中心（单位）：

二、机构和职能调整

4. 监控部、采购部升格为科级建制；人力资源部独立设置，参照科级建制。

二〇一〇年六月七日

历史沿革

● 2010.6

● 2013.9

后勤集团增设采购管理
办公室，挂靠财务部

浙江师范大学后勤集团文件

浙师后勤集团〔2013〕17号

浙江师范大学后勤集团关于增设 部分机构及岗位职数的通知

各中心（部门）：

经研究决定：

一、增设后勤集团采购管理办公室，集团内设副科级建制，
挂靠集团财务部。

二〇一三年九月十六日

历史沿革

◎ 2010.6

◎ 2013.9

◎ 2016.1

后勤集团增设
餐饮配送中心

浙江师范大学后勤集团文件

浙师后勤集团〔2016〕3号

浙江师范大学后勤集团关于部分内设机构调整的通知

各中心（公司）、部门：

经研究，决定对集团部分内设机构进行调整，具体如下：

1. 集团人力资源部并入发展规划部；
2. 增设师大印象餐饮管理有限公司；
3. 增设餐饮配送中心；
4. 增设学生社区管理部；
5. 物业管理中心与物业管理公司合并。

浙江师范大学后勤集团

2016年1月14日

历史沿革

2010.6

2013.9

2016.1

2017.7

采购部更名为“校属企业采购管理办公室”；餐饮配送中心更名为“后勤集团采购供应中心”

浙江师范大学后勤集团文件

浙师后勤集团〔2017〕11号

浙江师范大学后勤集团关于 调整部分内设机构的通知

经研究决定：

- 一、后勤集团采购部更名为“校属企业采购管理办公室”，业务上接受学校采购管理办公室的指导与监督。
- 二、后勤集团餐饮配送中心更名为“后勤集团采购供应中心”。

浙江师范大学后勤集团

2017年7月17日

历史沿革

2010.6

2013.9

2016.1

2017.7

2019.3

采购管理办公室/资产管理办公室更名为采购与资产管理办公室，与财务部合署；
撤销采购供应中心，组建餐饮配送中心，采购中心

浙江师范大学后勤集团文件

浙师后勤集团〔2019〕4号

浙江师范大学后勤集团关于印发机构调整和 干部岗位职数配置方案的通知

各中心（公司）、部门：

三、机构调整内容

（一）机关部门机构

2. 采购管理办公室/资产管理办公室更名为采购与资产管理办公室，与财务部合署。

（二）二级中心机构

5. 撤销采购供应中心，组建餐饮配送中心，采购中心。

6. 饮食服务中心与餐饮配送中心合署。

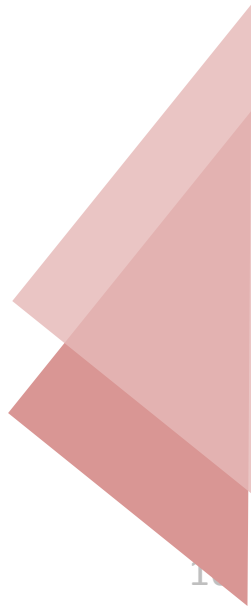
浙江师范大学后勤集团

2019年3月14日



2

浙江师范大学后勤采购现状



组织架构

采购与资产
管理办公室
(配置人员 : 2)

后勤采购管理

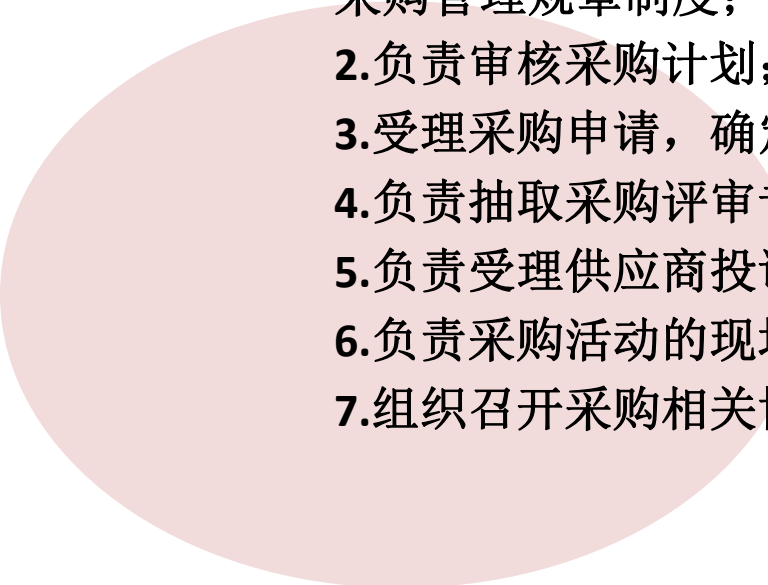
采购中心
(目前配置人员 : 4)

集中采购

2017年
实行采管分离

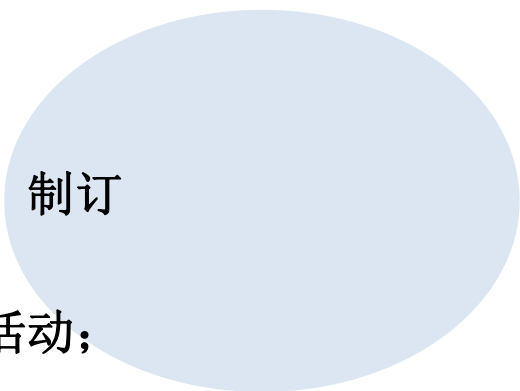
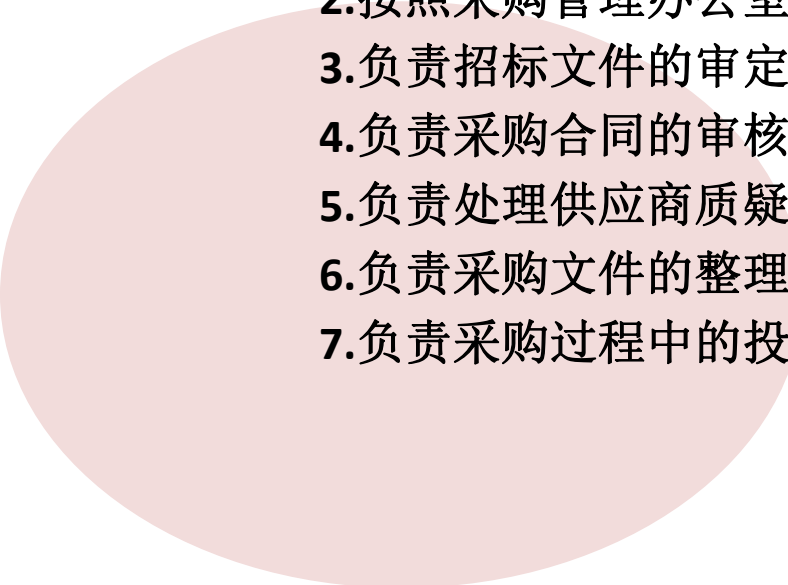


采购管理办公室，负责集团的采购管理工作，其主要职责为：

- 
- 
- 1.监督管理集团及其下属公司各类采购活动，负责贯彻采购工作的法律法规和方针政策，制订集团采购管理制度；
 - 2.负责审核采购计划；
 - 3.受理采购申请，确定采购方式，下达采购任务；
 - 4.负责抽取采购评审专家；
 - 5.负责受理供应商投诉；
 - 6.负责采购活动的现场监督；
 - 7.组织召开采购相关协调会议等职责。
- 



采购中心是集团采购工作的执行机构，
其主要职责：

- 
- 
- 1.负责执行国家、省和集团各项采购法规和制度，制订采购实施细则；
 - 2.按照采购管理办公室确定的采购方式组织采购活动；
 - 3.负责招标文件的审定；
 - 4.负责采购合同的审核，
 - 5.负责处理供应商质疑；
 - 6.负责采购文件的整理、备案和归档立卷；
 - 7.负责采购过程中的投标（谈判）保证金的管理等职责。

采购形式

集中采购

- 1、单项或批量预算金额在5万元及以上固定资产的购置；
- 2、资产出租；
- 3、除独立法人子公司之外，单项或年度批量预算金额在10万元及以上的单项或批量货物、服务、工程等项目；
- 4、独立法人子公司50万元及以上的大型项目。

授权采购

除集中采购外预算金额在10万元以下的单项或批量货物、服务、工程等项目，其中固定资产的采购预算金额单项或批量5万元以下。

定点采购

定点协议采购（简称定点采购，下同）是指对通用项目，通过公开招标等手段，综合考虑产品质量、价格和售后服务等因素，择优选择一家或几家供应商，通过定品牌、定价格（优惠比例）、定服务、定期限和定协议等手段，向定点的供应商购买货物或服务的采购方式。

采购方式

(1) 公开招标

集中采购范围
及项目金额达
100万以上的

(2) 邀请招 标

招标

(1) 竞争性谈判

部分集中采购的项目
因招标所需时间不能
满足用户紧急需要的

(2) 单一来源 谈判

(3) 竞争性磋商

性质特殊、不能确定
详细规格或具体要求的，
但能够打分的

(4) 询价

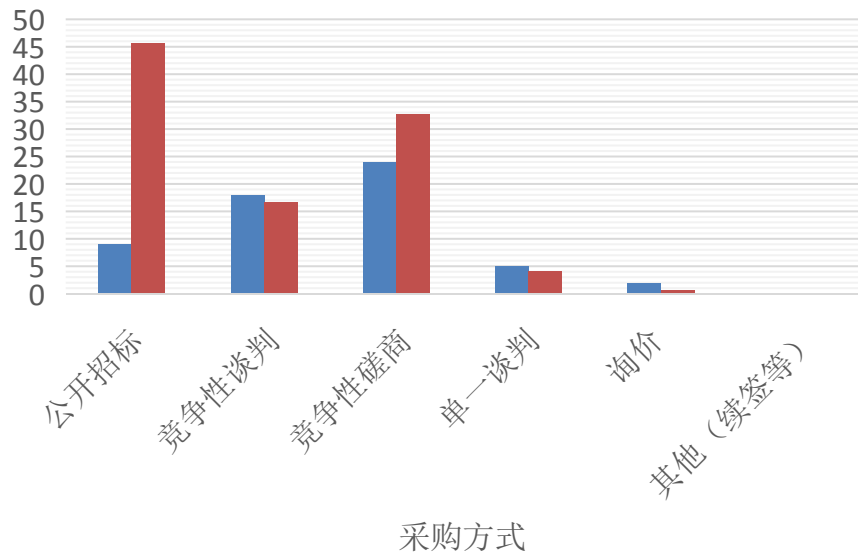
(5) 电子卖场

(6) 网上竞价

非招标

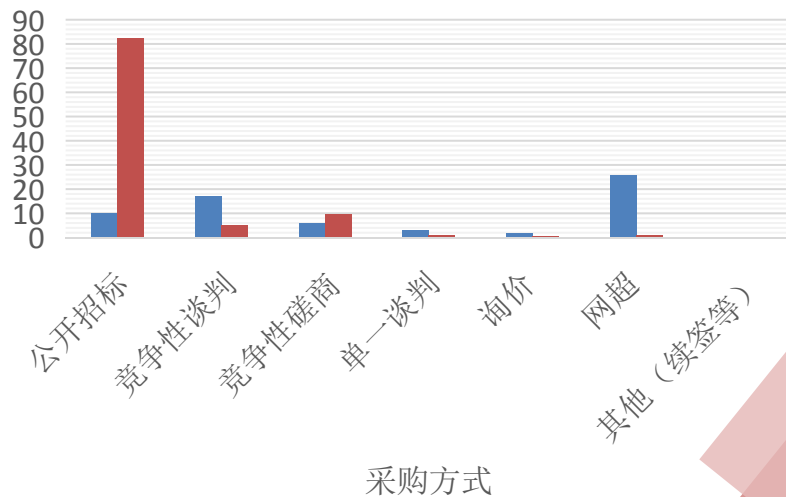
采购方式情况

■ 次数 ■ 金额占比



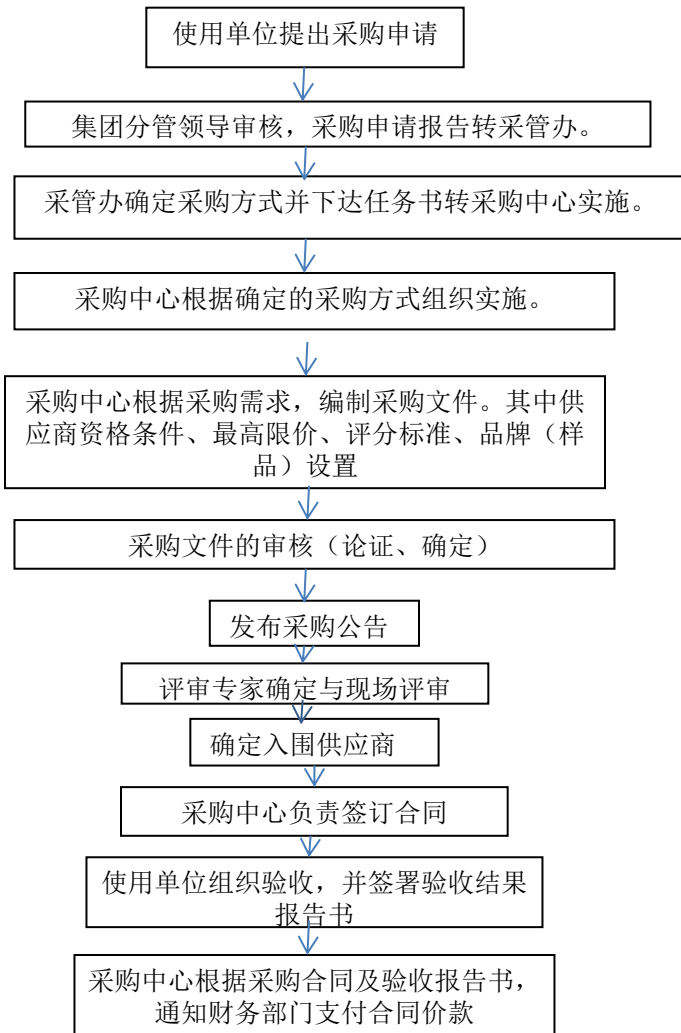
2019年

■ 次数 ■ 金额占比



2020年

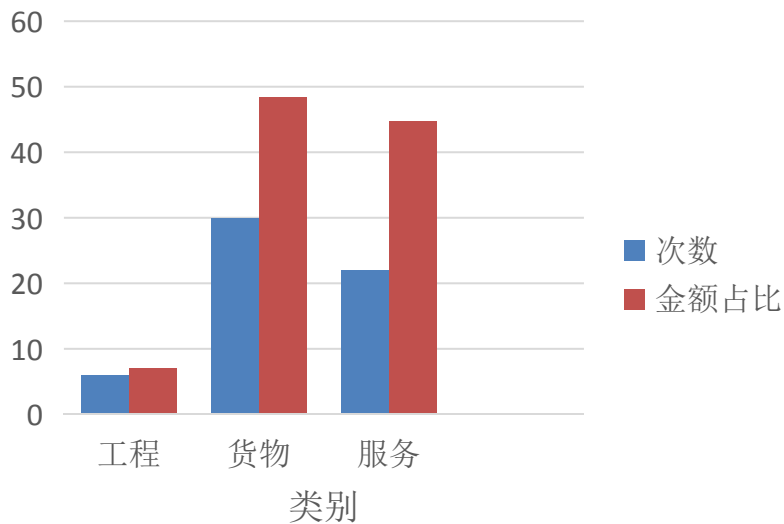
采购流程



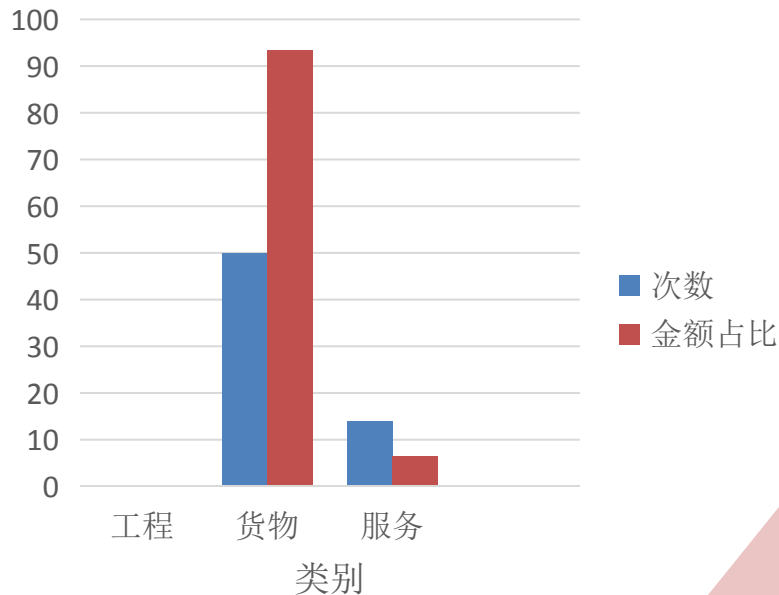
评标现场



采购类别情况

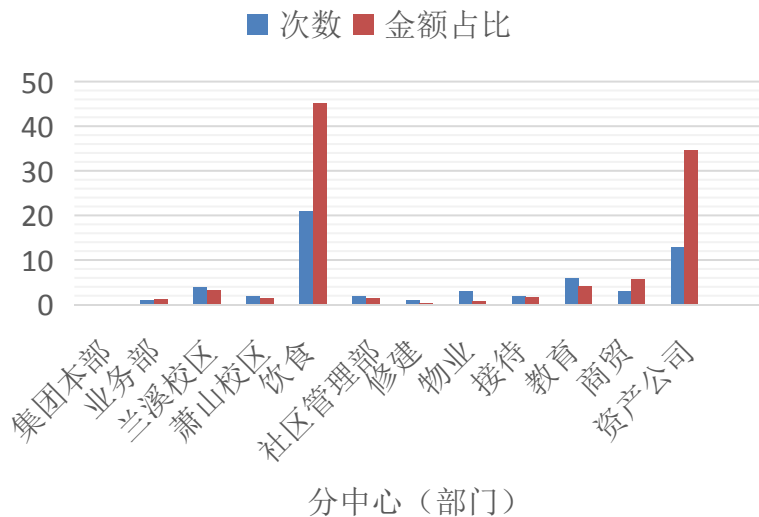


2019年完成采购任务58次(项)，当年采购合同金额约5352万元。

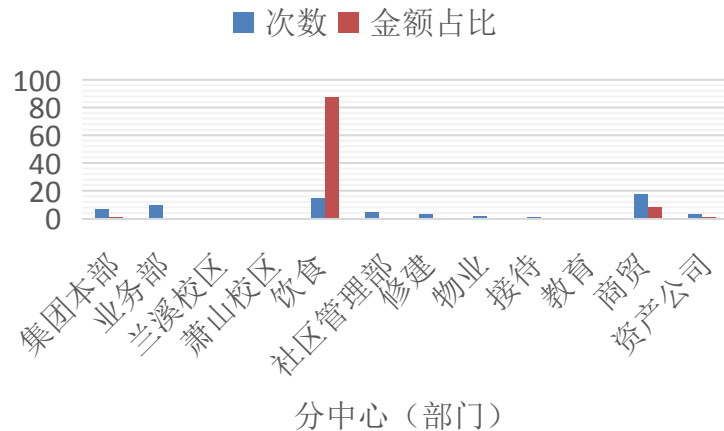


2020年1-10月完成采购任务64次，采购合同金额约5019万元

采购部门情况



2019年



2020年

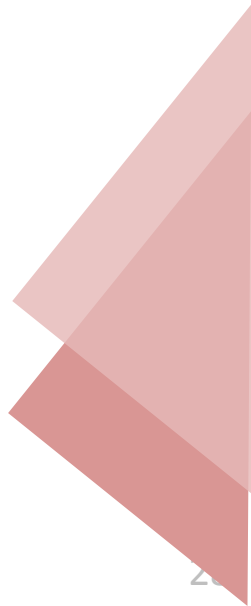
有关制度

1. 《后勤集团采购管理办法》
2. 《后勤集团定点采购管理暂行办法》
3. 《后勤集团集中采购合同管理实施细则（试行）》
4. 《后勤集团物资验收管理规定》
5. 《后勤集团合同管理办法》
6. 《后勤集团房屋出租管理办法》
7. 《后勤集团采购廉政公约》
8. 《后勤集团评标纪律》
9. 《后勤集团项目采购活动现场组织评审程序》



3

存在问题



存在问题

1

采购规范化与个性化需求的矛盾问题

3

重视采购过程与轻视采购结果的矛盾问题

2

采购规范化与时效性要求的矛盾问题

4

缺乏供应商管理机制

存在问题

1 采购规范化与个性化需求的矛盾问题

目前浙江师范大学后勤集团以公司化模式运作，涉及多方面的服务内容、多种行业类型，各中心在采购需求方面都有不同的个性化需求，在采购过程中有些需求和政府采购的规定有不相适应的地方，例如指定品牌、提供样品、倾向特定供应、评审参数单一等现象，容易引起采购活动的质疑、投诉，影响采购的公平性以及有可能采购中止，拖延时间。还有对某些特定供应商的依赖，这也不利于企业寻找新的更好的供应商，不利于企业资源整合，也会在企业内部滋生腐败或不良行为，损害集体利益。

案例

某年我公司某中心中央空调招标，用户推荐了3个品牌，在招标公告发布期间收到供应商的书面质疑，指出完全满足招标参数的实际只有一个品牌，且推荐的三个品牌均为某个经销商代理或经销品牌。

问：空调设备的主要参数为制冷量、制热量一般招标只对主要参数做出实质性要求，本次招标所有指标包括用电量、静压、风量、噪音均进行考核，完全满足招标参数的只有一个品牌。我认为该评分条款存在明显的倾向性，违反《中华人民共和国招标投标法实施条例》第三十二条第二款：设定的资格、技术、商务条件与招标项目的具体特点和实际需要不相适应或者与合同履行无关；第七款：以其他不合理条件限制、排斥潜在投标人或者投标人。

2. 招标文件第 17 页商务技术文件评分细则/投标人信用：投标人获得“信用浙江”投标企业信用报告“AAA”级及以上的得 3 分，“AA”级的得 2 分，“A”级的得 1 分。

问：“信用浙江”根据国家相关规定已于 2018 年开始关闭信用评级系统，同时“信用浙江”官方网址也给予关闭“信用浙江”信用评级已无据可查，目前金华地区暖通经销商只有个别经销商参与过“信用浙江”等级评定并在多个项目招标中使用本

并且本次招标推荐三个品牌大金、格力、麦克维尔均为某个经销商代理或经销品牌，把格力与两个合资品牌并列为推荐品牌存在明显的不合理性。综合以上所述我认为本次招标明显为某公司某品牌空调量身打造。

案例

某年我公司某中心大宗物资采购关于冷冻半成品推荐了3个品牌，但是实际采购清单是指定了单品的品牌。

品牌推荐论证报告

项目名称	成型食品品牌论证		
论证地点	饮食服务中心二楼会议室	论证时间	2020年8月3日
产品名称	成型食品拟推荐品牌：安井、味庄、瑞发德		

冷冻类半成品

标准 所有产品需带有出厂检验合格证，产品外包装上须注明生产企业名称，地址，产品名称，执行标准，商标，生产日期，保质期，净含量，批号等。

序号	项目名称	型号/规格	品 牌	序号	项目名称	型号/规格	品 牌
1	鸡汁福袋	65 克*40 个*4 包	味庄	42	烟鸭胸	10 公斤	不限
2	如意蛋卷	65g*200 只	味庄	43	把子肉	70g*100 个	不限
3	东坡肉圆	50g*160 只	味庄	44	地瓜丸	450g*10 包	不限
4	米兰虾饼	120 片*30 克/片	味庄	45	川香鸡柳	36 克*25 串*10 包	不限
5	千张包	9kg	味庄	46	里脊肉串	50g*400 串	不限
6	肉排	75g*80 片	味庄	47	片片肠	15kg	不限
7	蚝油肉片	2.5kg*6	味庄	48	腊鸡腿	4 斤	不限
8	无骨鸡柳	2.5kg*4 包	味庄	49	红糖发糕	350g*24	不限
9	蛋饺	40 克*200 个	味庄	50	大热狗	2.5kg*6 包	不限
10	黑椒肉柳	2.5 公斤*6 包	味庄	51	肉多多	70g*224 根/件	不限
11	糖醋里脊	19 斤	味庄	52	猪猪包	300g*12 包	不限
12	川香鸭翅	10kg	瑞发德	53	小米糕	280g*30 个	不限
13	香辣翅根	50 克*17 只*10 包	瑞发德	54	红豆烙	300g*12 包	不限
14	咕咾肉	2.5kg*4 包	瑞发德	55	寿桃包	360g*24 包	不限
15	鸡块	2.5kg*4 包	瑞发德	56	黄金糕	400g*30 包	不限
16	鸡米花	2.5kg*4 包	瑞发德	57	蛋挞液	907g*12 瓶	不限
17	黄金脆鸡排	100 克*10 片*10 包	瑞发德	58	206 型迷你挞皮	30 只*10 包	不限

存在问题

2

采购规范化与时效性要求的矛盾问题

这也是一个老大难的问题。按规定，采购计划需要提前编制，但是实际过程中，很多采购计划都是临时性的，时间要求紧，这主要体现在编制采购方案的匆忙，没有更好地市场了解；还有要求选择不适宜的采购方式，提高或降低竞争程度，从而缺乏充分竞争，降低经济效益。

存在问题

3

重视采购过程与轻视采购结果的矛盾问题

目前，我们大多管理重心放在了采购交易环节（合同供应商的产生过程），而轻视忽略了采购的结果，造成过程和结果不平衡，履约、验收管理不到位现象严重。

案例

某年我公司某中心通过竞争性谈判确定3家蔬菜水果供应商，按照招标文件3家均以下30%的价格成交。结果一年后1家供应商提出终止合同，另外2家也希望能在退还履约保证金和不取消投标资格的前提下退出重招。

六、成交日期：2016年9月2日

七、成交结果：

项目名称	成交供应商	成交下浮率
蔬菜水果	浙江金华[REDACTED]发展有限公司	30%
	金华市[REDACTED]管理有限公司	
	金华[REDACTED]有限公司	

关于蔬菜水果项目供应情况的汇报

后勤集团：

2017年9月1日，收到蔬菜水果供应商之一金华[REDACTED]公司的终止合同的申请，经多次和剩余两家供应商协商都不同意在原有下浮体制下接中配单，从9月2日起由我中心与饮食服务中心组成

案例



案例



存在问题

4

缺乏供应商管理机制

对供应商的关系管理重视不足，未能很好的与供应商建立深层次的战略合作关系（双赢）。应加强与优质供应商的合作关系，定期对优质供应商进行考核评价等，以完善供应商管理机制。



对采购工作的思考

对采购工作的思考

党的十八大以来，全面从严治党重点从六个方面推进

抓思想从严

抓治吏从严

抓管党从严

抓作风从严

抓执纪从严

抓反腐从严

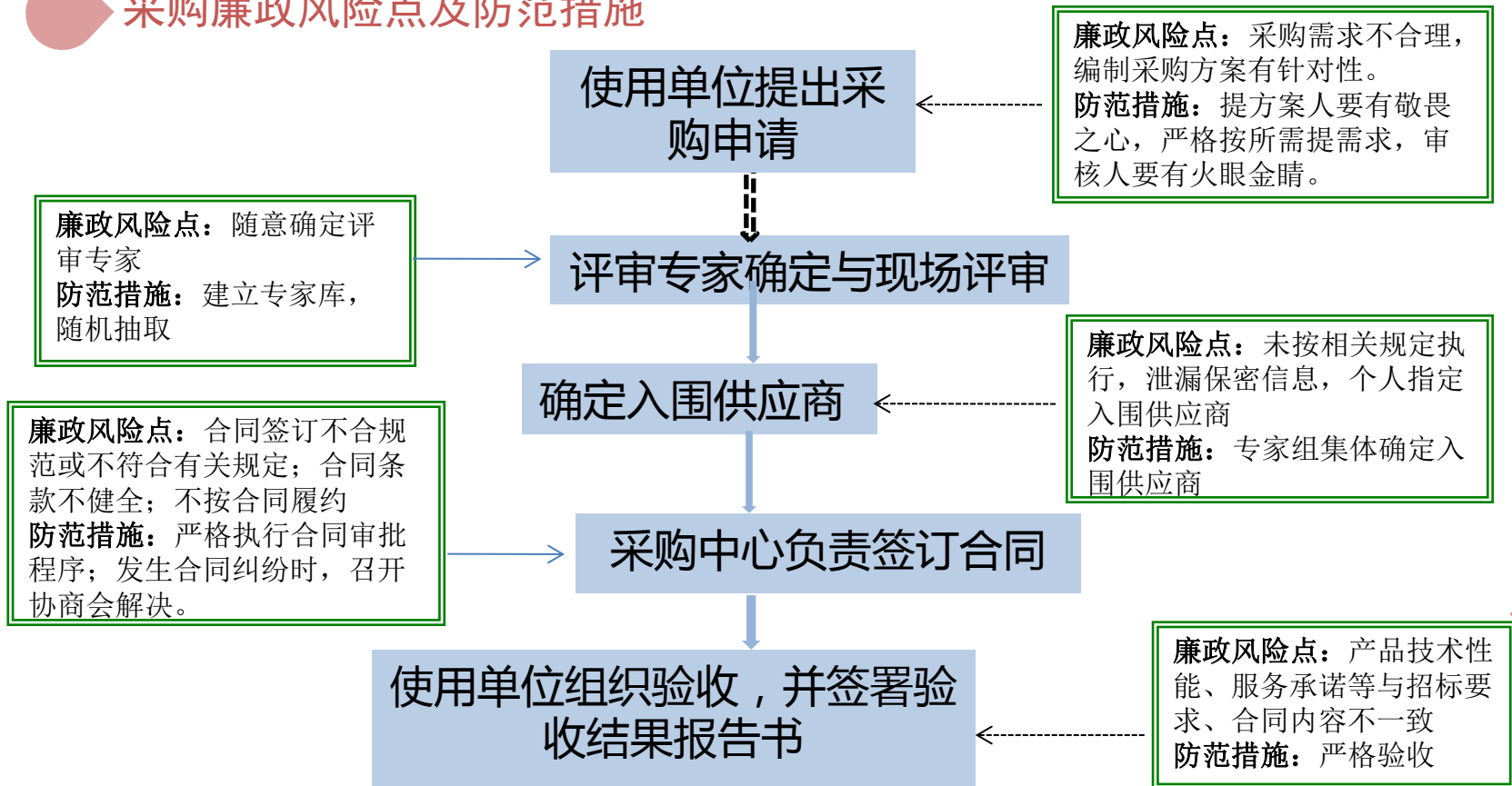
对采购工作的思考

1. 防范采购廉政风险

- (1) 加强采购工作人员廉洁教育，提高廉政思想意识；
- (2) 找到采购风险点，把廉政风险扼杀在摇篮；
- (3) 做好采购信息化工作，严格管控差别待遇和歧视待遇，做好阳光采购工作。

对采购工作的思考

采购廉政风险点及防范措施



对采购工作的思考

2. 规范采购全流程

发挥采购人主体作用，科学设定绩效目标、合理确定采购需求、灵活运用采购方式、有效利用市场竞争、加强履约验收管理，确保实现物有所值的采购结果。

对采购工作的思考

3. 培养采购专业技能人员

全面提升物资采购人员的整体素质和爱岗敬业、诚实守信等职业道德，使物资采购人员具备关于采购物资的基本知识、讨价还价的谈判能力、良好的沟通能力、吃苦耐劳诚实守信的敬业精神、对市场的判断决策能力以及崇高的商业素质。

对采购工作的思考

4. 建立供应商管理制度

供应商的资质层次不齐，这就要求我们加强供应商准入制度、年审制度、淘汰制度和考核制度，并将其落实到供应商的动态管理中，增强采购的透明度，促进与供应商的良性发展合作关系。

对采购工作的思考

5. 建立采购绩效考核评价机制

通过建立科学、合理的评价指标体系，采用定期和不定期评价方式，全面反映和评价采购政策功能目标和经济有效性目标实现程度，推动采购工作更好开展。

谢谢！



浙师微生活

公众号

浙大
浙师欢迎您

