

DOI: 10.12361/2661-3263-06-10-155431

国企物资集中采购的精细化管理研究

何伯敏

杭州市城投服务集团有限公司, 中国·浙江 杭州 310003

【摘要】我国市场的蓬勃发展使得精细化管理受到了广泛关注。在目前众多企业中, 物资采购的效率已经影响到了整个企业的运营成本以及效益。因此, 在物资采购中引入精细化管理, 能够逐步实现企业的可持续性经营。然而在具体的运用实践中, 以国企物资采购为例, 仍面临着一些困难。因此, 本文以目前国企物资集中采购的实际情况为切入点, 探究国企物资集中采购精细化管理的意义, 并在此基础上进一步分析国企物资集中采购精细化管理现状, 进而提出物资集中采购下的精细化管理建议。

【关键词】物资集中; 国企采购; 精细化管理

Research on Fine Management of Centralized Procurement of Materials in State-owned Enterprises

Bomin He

Hangzhou City Investment Service Group Co., LTD. Hangzhou 310003, Zhejiang China

[Abstract] The vigorous development of Chinese market makes fine management get more and more attention. In many enterprises at present, the efficiency of material procurement has affected the operating costs and benefits of the entire enterprise. Therefore, the introduction of fine management in material procurement can gradually realize the sustainable operation of enterprises. However, in the specific application practice, taking state-owned enterprise material procurement as an example, there are still some difficulties. Therefore, this paper takes the actual situation of the centralized procurement of materials in state-owned enterprises as the entry point, explores the significance of the refined management of the centralized procurement of materials in state-owned enterprises, and further analyzes the current situation of the refined management of the centralized procurement of materials in state-owned enterprises, and then puts forward suggestions on the refined management under the centralized procurement of materials.

[Keywords] Material concentration; State-owned enterprise procurement; Fine management

引言

对于国有企业来说, 在新时代, 做好物资采购和仓储全流程的管理工作, 能够有效提高市场的竞争力, 促进企业的长远发展。然而目前结合具体调研, 通过精细化管理, 对整体的流程进行细致分析, 提高每一个环节物资采购的效率。但我们发现, 不少国有企业在精细化管理方面缺少经验, 精细化管理的效率低下。因此本文结合实际情况, 探究国有企业物资采购质量精细化管理的策略。

1 精细化管理在国企物资集中采购中的意义

1.1 精细化管理可以提高物资质量

建立完善的物资质量管理体系, 对国企物资采购的供应商进行严格的筛选和评估, 对物资质量进行检验, 确保所

采购的物资能够符合国家和企业的质量标准。除此之外, 也要建立合适的物资质量档案, 对物资的来源, 检验情况进行记录和归档, 这样即使后续出现了任何问题, 也能够立刻进行质量追溯^[1]。

1.2 精细化管理可以提升业务管控效率

对物资采购的流程进行优化和简化, 建立标准的业务操作规范, 不仅能够提高业务处理的效率, 同时标准化流程也能够提升业务管控的效率。随着信息技术在我国的发展, 利用大数据和人工智能建立统一的物资采购管理平台, 对物资采购数据进行实时记录, 为后期决策提供有效的数据支持^[2]。

1.3 精细化管理可以推进信息化建设

引入先进的信息技术, 比如说物联网, 人工智能, 对物资采购的全过程进行监督和管理。举一个例子, 在传统的管理过程中, 往往只能了解物资采购的起点和终点, 很难了解物资采购以及运行的整个过程。而利用RFID技术, 对物资进行追踪, 只要打开页面就能够获取物资的实时信息。相比于传统模式, 这种精细化管理在应用的过程中, 能够倒逼技术的进步, 实现信息化的建设^[3]。

2 集中采购下的精细化管理现状

2.1 缺少精细化的认知

在国有企业集中采购的背景下, 要想实现精细化管理, 就必须对精细化管理有一个全面且整体的认识。目前国有企业管理人员对于精细化采购活动的重视程度不够。例如某公司采购需求部门既是提出采购申请的需求方, 也是负责采购招标的实施方。采购需求部门身兼提出采购方式建议、编制采购招标文件(包括评标细则、技术标准、付款方式等关键要素)、组织实施采购招标等多项职能, 但却未做到“管办分离”。同时, 部分规章制度没有明确标准和操作程序, 这就赋予了相关单位、部室较大的自由裁量权, 部分内容偏离较大, 导致高标准建章、低标准落实。

2.2 采购活动与财务管理联系不够紧密

国有企业物资采购在本质上是财务管理的一个部分。如果企业的物资采购活动过度依赖于采购部门, 只注重采购, 忽视了管理, 不仅难以实现精细化管理的目标, 甚至还容易增加相关成本^[4]。例如某公司在运营资产采购中就不注重成本控制, 只是单纯由采购部门制定采购计划与方案, 而忽视了与财务预算的结合, 如此就导致其相关成本大大增加。

2.3 全面预算管理的应用范围单一

随着目前我国开放的深入, 当前国有企业在进行精细化管理建设的过程中, 也要注重吸收一些管理经验。比如说, 以全面预算管理为基础的先进的财务管理理念和成本管理理念。全面预算管理就是要求在进行精细化管理的过程中, 对物资采购的全程进行细致分析, 从整个企业发展以及整体规划的角度进行物资规划和采购。但在目前实际操作的过程中, 不少国有企业在进行物资采购中缺少对相关细节内容的规定, 导致预算的引导性作用不明显。编制的形式大过于内容, 难以进行具体的应用。

3 物资集中化采购下的精细化管理建议

3.1 加强集中采购中心建设

完善集中采购中心的建设是保证其采购实现经济化管理的基础, 在这一方面, 如何对集采中心的组织架构进行合理构建, 是重中之重。例如某公司针对招标采购领域暴露出的廉政风险问题, 以招标采购领域为突破口, 以案促改、以案促治, 一体推进不敢腐、不能腐、不想

腐体制机制建设, 对集中采购中心进行了全面建设。公司采购组织架构包括公司本部采购组织架构及分、子公司采购组织架构。

本部采购组织架构由公司招标领导小组、集采中心、技术中心、需求部门、财务部、风控(法务)部和纪检机关组成。其中, 公司招标领导小组全面负责公司采购管理活动, 负责制定修改采购相关制度、审定采购计划及资金预算、按照审批权限审核或审定采购项目; 集采中心负责编制采购计划、实施采购活动、合同签订及商务结算; 技术中心负责组织制定采购项目技术标准和服务规范、审核需求部门技术参数及制定验收方案; 需求部门既负责申报采购需求、提出采购建议, 又作为公司下属单位条线管理部门, 承担审核下属单位采购需求的职责; 财务部负责下发年度预算并进行偏差考核; 风控(法务)部负责审核采购流程的合规性风险。纪检机关负责廉洁风险的监督, 严肃廉洁纪律。

此外, 在集采中心建设的同时, 国企应统一采购权, 同时修订完善制度、调整组织架构、完善组织体系(明确集中采购中心为公司采购专门管理机构, 技术信息(规划)中心为公司采购需求管理机构, 真正形成一套管办分离、互相制约的组织体系)。

通过集采中心架构的完善搭建和相关制度体系的优化, 可以确保其内部职责分工明确, 也为后续实施精细化管理奠定了组织基础。

3.2 健全招采机制, 规范业务流程

为确保集中采购精细化管理的规范性、流程化, 在保证组织架构完善的基础上, 国企集中采购管理中心还需要进一步健全招采机制, 规范业务流程。

例如A公司就进一步加强了对公司下属单位招采的规范, 定期收集整理下属单位的自主采购项目情况, 及时发现问题, 解决问题; 进一步优化采购计划的制定, 将暂未纳入集采的项目逐步纳入集采; 为推动公司采购进一步实现规范化、科学化、标准化, 同时对公司下属单位的招采工作进行指导, 集采中心拟牵头编制一本《招采操作手册》, 细化招标采购流程, 明确各采购环节, 提醒招采工作的注意事项; 牵头编制《招采法规汇编》一本, 收录最新的招标采购相关法律法规, 并提供招标采购相关示例, 为招采工作提供法律援助; 继续完善后续各类采购文件模板的制定, 提升采购效率。

3.3 加强数据应用, 努力提升管理信息化水平

现代集中采购工作的精细化管理对先进技术的应用要求越来越高, 针对当前国企物资采购及其管理中信息化水平不高的问题, 国企在精细化管理的推进中也需要从技术层面入手, 加强数据应用, 努力提升管理信息化水平。例

如某公司就针对集采中心的精细化管理专门建立了成熟的招标采购信息系统, 全面落实采购内控管理, 实现全流程信息化管理, 为决策、监督提供数据支撑。考虑使用小程序、app应用的形式实现招标采购流程电子化、信息化, 将现有和历史的采购数据录入系统, 包括基层单位的调研信息、招标文件、项目预算、各投标单位报价、中标单位报价等建立大数据库, 同时考虑接入招标代理机构的相关数据库信息, 以减少后续同类型项目的前期调研时间, 同时也为项目的最高限价提供依据。

3.4 加强廉政建设

廉政建设是国企物资采购中不可缺少的一个环节, 加强廉政建设才能够确保物资采购的公正、透明和合法。首先, 国企要建立健全廉政机构, 通过制定相关的廉政规章制度, 明确员工廉政的责任和处罚措施。其次, 要加强廉政教育培训, 提升员工廉政意识。例如A公司在此方面就采取了以下三项举措: 一是加强思想建设, 深化理论学习。组织学习党的十九届六中全会精神, 贯彻重要会议精神, 加强全员思想政治建设, 牢固树立“四个意识”。二是强化党纪教育, 加强廉政教育。加强正风肃纪监督, 持续落实廉政教育常态化, 提高防风险、讲廉洁、促合规的规范意识, 每月不定期组织观看《廉政经纬》专题片, 营造风清气正的工作氛围, 提高全体人员的思想认识、廉洁自律和政治自觉性, 一体推进不敢腐、不能腐、不想腐的有效机制。三是巩固优化清廉国企采购业务示范点, 继续以招标采购领域为突破口, 一体推进“三不”体制机制建设, 把清廉转化为引领力、保障力、生产力, 发挥廉洁“品牌效应”。最后, 国企也要加强对物资采购过程中的监督和检查, 尤其是对重要物资质量以及价格的检查, 确保物资采购环节的合规性和连续性。同时, 对于采购物资的工作人员, 国企也要加强对这些人员的教育和培训, 提高他们的廉政意识和法律意识, 有效防止腐败和不当行为的发生。

3.5 强化落实全面预算管理

对于国企物资采购来说, 各个部门采购的种类不同, 在采购前必须做好全面预算, 才能够更好地进行精细化管理。因此, 必须具备科学合理的预算机制作为支持。结合目前国企物资采购精细化管理的实际情况来看, 利用科学先进的财务软件对物资采购的预算进行专业化的分析。这样能够具体了解各个部门的实际需要, 才能够进行合理的预算。其次, 根据企业内部生产运营的实际情况对某个物资采购进行扩大预算管理。传统的国有企业预算范围是由经营资金、基础建设、企业投资等各个方面预算组成, 而要想能够实现精细化的财务管理, 就要加强企业内部环节的资金预算。在这一方面, 做好预算编制工作, 并强化预

算刚性是重中之重。例如A公司将年度预算作为采购实施的起点, 明确要求部门应在收到正式下达预算的30个工作日内, 编制完成部门的年度采购计划及分解的季度采购计划; 部门年度实际实施采购金额与上报计划采购金额偏差率要求控制在20%以内。

4 精细化管理物资集中采购供应的成效

以A公司为例, 其通过建设集中采购中心, 健全招采机制与规范业务流程、提升管理信息化水平、加强廉政建设以及强化落实全面预算管理, 在物资集中采购的精细化管理方面已经取得了初步成效。

首先, 该公司成为了精明“买家”。该公司构建需求制定、需求审核、集采中心、监督审计四大部门, 做到管办分离、权力制约; 下属单位向需求部门报送具体采购需求, 需求部门先把一道关; 审核部门再次对预采购产品的数量、技术标准等进行把关; 二次审核通过后, 集采中心“货比三家”实施集中采购; 监督审计部门则对采购前、中、后环节实施全流程监督。通过实质性把关与程序合规并行, 该公司成为了精明“买家”。为避免简单以量换价、委托第三方制定标书容易被套路化等问题, 公司在大量调研基础上, 一方面全面摸清各厂家的采购性能、价格和采购回扣率等, 精准制定招标文件, 规避全权委托招标代理带来的标书(厂家)偏向; 另一方面探索“样品实测+技术入围+二次竞价+员工全程参与开评标”机制, 让公司在众多厂商中选出最优性价比产品。

其次, 采购创造生产力。花更少的钱, 采购更好的产品。实施集中采购两年多来, 该公司累计节约各项支出9.74亿元。

5 结束语

综上所述, 目前国企在物资集中采购精细化管理方面仍有许多亟待优化的地方, 而A公司的相关做法可以为其他企业的集中采购管理工作提供参考。未来, 国企应持续对集中采购精细化管理的落实情况进行调研、监督与分析, 以不断对其管理模式、方法和手段进行优化调整。

参考文献:

- [1] 严雁. 建筑工程建设主要材料采购管理的主要问题与应对实践[J]. 中国建筑金属结构, 2022(03): 116-118.
- [2] 邓婕. 浅析建筑工程施工管理中精细化管理的应用[J]. 建材与装饰, 2019(25): 166-167.
- [3] 李婕, 梅清, 曾敏. 加强国企材料物资管理工作的措施研究[J]. 企业文明, 2021, (11): 93-94.
- [4] 胡敦淼. 物资采购质量精细化管理措施分析[J]. 全面腐蚀控制, 2020, 34(06).