

国有企业集中采购存在的问题及对策分析

李慧君

中国航空油料集团有限公司 北京市 100088

摘要：中国经济经过 30 多年的高速增长，现今体量已今非昔比。在新常态下，中国经济增速虽然有所放缓，但实际增量依然可观。随着国内经济结构不断优化升级，国内市场环境也越来越复杂，竞争也越来越激烈。国有企业要想在这样的背景下依旧保持持续发展势头，就需要深层挖掘自身优势，扩大经营规模、提升效益的同时，还要充分发挥集中采购降本增效的优势，提升核心竞争力，进而获得最大的经济效益。本文对国有企业集中采购的问题进行了简单的探讨，以供相关人员的参考。

关键词：国有企业；集中采购；问题；对策；分析

引言

党的十九大报告提出，要“深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培养具有全球竞争力的世界一流企业。”而核心竞争力中重要的一环，则是采购成本的控制和管理。降低企业采购成本，正是提高企业核心竞争力的根本途径和重要保障。当今企业又该如何有效控制采购成本？对于大型国有企业，适时引入集中采购模式，充分发挥集中采购的优势，结合科学的信息管理模式，协同资源合理化配置等手段，最终实现企业核心竞争力的提升。

1、集中采购的实现方式及优势

集中采购是将一定时期、一定范围内的不同需求主体同类型的工程、服务、物资需求进行整合归并后，实施集约化统一采购，以节约整体资源投入、降低采购成本。集中采购的实现方式主要有统谈分签、统谈统签等。集中采购的优势主要体现为将分散需求进行集中处置，“化零为整”，提升议价能力、降低采购成本、提高采购效率的同时，也为与优秀供应商构建持续长久稳定的供应关系奠定

夯实的基础。

2、国有企业集中采购现存问题及分析

2.1、集中采购程度不高

由于大型国有企业内部机构设置纷繁林立，采购渠道分散混乱，项目管理模式不够统一，造成集中采购程度较低，分谈分签情况依然普遍存在。另一方面，纳入集中采购范围的物资种类有限，无法满足现场采购需求，也是造成集中采购程度低的一个原因。要想彻底解决这一问题，需加大采购制度建设力度，加快采购统一平台的搭建，细化采购管理内容，完善采购计划的上报程序，逐步分批次实施完成企业所涉及所有重要物资设备的集中采购并形成框架协议。同时可以借助科学信息手段，明晰采购招标边界设置，明确物资定价权威信息发布平台，企业建立战略供应商库。

2.2、采购人员业务能力相对较弱、责任意识模糊

由于受传统采购模式的影响，国有企业采购人员并不能深刻意识到自己的职责，存在采购人员业务能力相对较弱、责任意识模糊的情况。大型国企采购所涉及的物资设备、服务种类复杂，门类繁多，大多数采购人员缺乏专业的技术知识储备和采购业务素养，由此可能造成实际采购过程中，当出现技术疑问或者交付后发生质量问题时，便会出现技术真空，甚至推卸责任等现象。综合来说，采购工作具有综合业务性强、物资种类杂等特点，需要加大采购从业人员采购业务知识、产品技术知识以及国家招投标法律法规知识的学习和研究。

2.3、监督机制搭建相对薄弱

在大多数国有企业集中采购的过程中，平行部门之间的管理和监督，是传统落后的“人盯人”式的管理思想和监督模式。各个部门为了体现各自的工作意志，扯皮、争权、掣肘、割裂的问题相对严重，协调难度很大。同时，平行部门之间的监督多是事后控制，难以对采购操作过程进行实质性监督，监督流于形式。在这一点上，中国石化集团公司学习借鉴国外公司的先进理念和管理经验，摸索出一条专业化采购与专业化管理既能有机结合又能有效监督的路子，变体外异体监

督为体内流程化制衡的方式：即在采购部门内部，分置采购核心权利，将供应商选择权、价格确定权、货款支付权等三项核心权利分别设置，打破以往的做法，形成了业务流程之中、环节之间相互配合和相互制衡的监督机制。

3、推进国有企业集中采购的对策

3.1、针对不同物资供应情况，差异化制定集中采购策略

为了更好的使各类物资、服务集中采购的框架协议内容适应具体项目的需求，企业可根据自身情况，差异化制定集中采购策略，可以从潜在供应商数量和采购物资的重要性两维关系图进行分析和研究（见图1）：采购第一象限物资，比如油库中的机坪加油泵、大口径阀门等设备，设备重要性较高，供应商数量也较多，需要保持合理竞争，应重视潜在供应商研发和可持续发展。采购第二象限物资，潜在供应商数量少，而设备重要性高，比较典型的如机坪专用设备，应建立战略合作型供需关系，保证供应商较高销售利润，吸引更多供应商投入该生产领域。对于这类物资，如果盲目提高竞争性，结果不仅对供应商新产品研发造成负面影响，而且也会造成供应商布局不合理，降低运营企业采购物资可选范围。

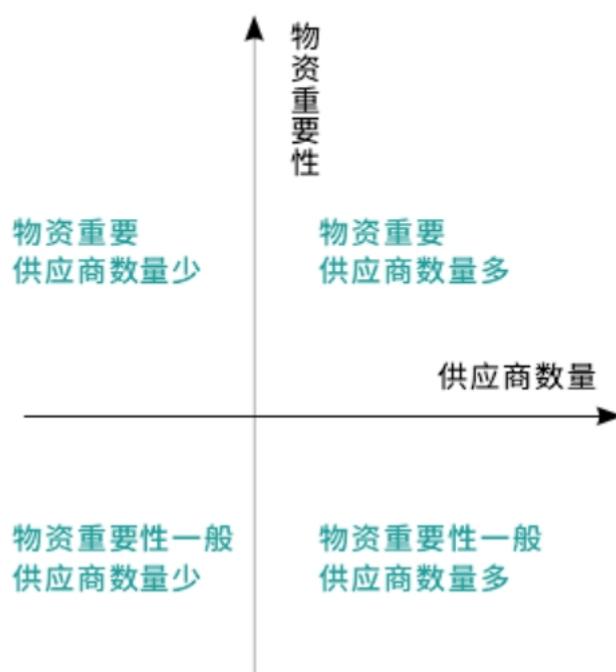


图 1 供应商数量和采购物资重要性两维关系图

采购第三象限物资，利润较低、供应商少，如加油车胶管、针筒等产品，应适当降低竞争性，培育供应商市场。采购第四象限物资，重要性相对较低，供应商数量比较多，如工艺阀门、过滤设备等，要保持一定的竞争性，但也要注意保护供应商市场，促进产业链健康发展。

3.2、理顺采购部门与相关职能部门之间的工作关系

采购需求计划报送准确率、及时性和标准化程度较低以及指定采购现象屡禁不止，都折射出采购管理部门与其他职能部门之间的工作关系问题。物资设备、服务采购是企业内部多部门协同作战才能完成的技术经济活动，生产、技术、设计、管理等部门都应承担相应工作职责。加强物资需求计划管理，建立采购工作定期协调例会机制，引入竞争，打破技术指定、设计指定、使用指定等各类指定造成的独家采购状况，都可以做为理顺采购部门工作关系的切入点，让更多的成员企业参与到采购过程当中来，变被动接受为主动参与，彻底解决采购部门与其他相关职能部门的角色和功能定位问题。

3.3 制定带有采购物资属性的采购方案

在确定集中采购策略后，对于具有特殊性质的物资、服务的采购，应制定相应的采购方案，以更好地适应需求，从而有效推进集中采购。比如有些物资区域性供货属性较强，运输成本相对总价占比很高，这时需考虑运输成本的差异性。在采购这类物资时，可以按地理位置划分标包，就近供应，降低整体供需成本。

3.4、提高技术标准化采购的水平

为了形成更大规模的集约化采购，技术标准化是最为重要的一环。对于很多大型国有企业，运营模式相对固定，采购部门所涉及的采购需求范围也相对固定，这为实现技术标准化推进提供了有利条件。统一制造验收标准、科学缩减合并产品种类和规格型号、集成批量、浓缩采购渠道，都可有效加速并有力推进集中采购的进程。

3.5、建立采购合同的审查机制

采购合同审查是国有企业集中采购过程中的重要部分之一,更是提高国有企业集中采购物资设备及服务的质量的保障。所以,国有企业需要结合企业发展实际情况,加强对相关采购行为的管理,建立完善的采购合同机制。同时,还要加强对采购物资质量的抽检。一方面可以不断地积累采购从业人员的经验,另一方面可以有效预防重大质量问题的出现。

结束语

综上所述,随着社会经济形式不断的改革,我国的国有企业要想持续稳定高效发展,就要对集中采购过程中的问题进行分析,进而为促进国有企业在社会经济中的可持续发展提供有利条件。

参考文献:

[1]甘立涛. 国有企业实施集中式财务管理存在问题及对策分析——以酒钢集团为例[J]. 现代经济信息, 2018(15):158-160.

[2]李成蹊, 孟国军, 魏勇, 张磊. 内蒙古国有企业集中采购的问题及对策研究[J]. 内蒙古科技与经济, 2015(14):31-32+34.

[3]中央企业管理提升活动领导小组主编. 企业采购管理辅导手册/中央企业管理提升系列丛书. 北京: 北京教育出版社, 2012. 4 ISBN 978-7-5303-9924-8.