

# 基层单位自行组织物资采购实践思考

沈静萍 关世奎 田道明 魏安银<sup>通讯作者</sup>

北戴河康复疗养中心, 中国·河北 秦皇岛 066100;

通讯作者单位: 应急管理部北戴河康复院, 中国·河北 秦皇岛 066100

**【摘要】**随着军队物资采购规范化建设不断加强, 部队基层单位自行组织物资采购种类、任务大幅增多, 实施过程中会遇到一些矛盾问题, 我们从规范采购管理、精准采购预算编制、加强采购人员培训等方面入手, 按照机构职责公开、业务流程公开、采购信息公开、采购结果公开、业务纪律公开、服务规范公开的“六公开”原则较好完成采购任务。结果: 着力构建起“安全、高效、精准”的物资采购工作体系。

**【关键词】**物资采购; 采购管理; 解决办法

## 前言

随着军队物资采购规范化建设的不断推进, 大多数部队成立了自身专职或兼职的采购部门, 负责本单位限额内的物资集中采购。物资种类多、时限急、标准要求高、政策性强, 在集中物资采购中严格按照《军队物资采购评审管理办法》及国家相关物资采购法规进行采购, 但普遍存在需求方对高质量物资的需求与程序繁琐、限制繁多、费时低效的采购管理服务之间的供需矛盾。我们从规范采购管理、精准采购预算编制、加强采购人员培训等方面入手, 在严防采购风险前提下, 构建起“安全、高效、精准”的物资采购工作体系等方面进行了有益的探索。我们在自行组织物资采购实施过程中遇到的问题、管理经验进行探讨。

### 1 自行组织物资采购中经常遇到的问题

#### 1.1 采购预算编制不科学, 采购参数论证不充分

不同采购方式所遵循的规章制度不同, 但参数的普遍化又使得采购和实际需求出现偏差。由于采购人员专业性不足, 预算编制依旧延续以往的经验 and 流程为主, 难以提出具体、准确的质量参数, 容易出现预算编制中物资需求与实际需求不符的情况。此外, 由于物资采购人员与物资使用人员不是同一批人员, 在实际采购过程中对物资的技术参数和性能不了解, 增加了产品物资采购的难度系数, 导致实际采购物资与需求差距较大的产品物资。

#### 1.2 采购评审人员不专业, 采购技术把控不全面

在自行组织物资采购项目中, 评审人员大多数没有经过相关专业培训, 只能由财务、经管等相关部门抽组而来的基层人员代表组成, 人员专业性难以满足需求, 技术能力和专业素质参差不齐。多数评审人员只依据评审文件照猫画虎, 没有专业的技术作为支撑, 不能从专业需求的角度进行评审, 导致整个采购评审过程失去技术层面的审核, 对采购物资的产品参数、技术性能把控不全面, 最终使得采购物资不符合实际要求。

#### 1.3 采购工作人员素质不高, 采购统计工作不到位

由于基层人员流动性较大, 上岗渠道多样化, 人员专业素质差异较大, 从事当前工作岗位时间较短, 缺乏专岗相关方面的培训, 特别是兼职人员对采购政策和流程掌握不够充分, 采购经验较为缺乏, 很多物资采购工作人员与现代采购岗位需要的复合型人才不相符合, 导致采购工作缺少有效沟通, 采购进展比较缓慢。采购在招标文件制定时盲目依从上级下发的采购评审模板, 招标采购评审模板应用总体解决制定评审中评分依据, 由于基层自行组织采购金额小容易把小企业排挤在外, 甚至出现大企业低质量产品中标, 从而导致物资采购问题不断。

#### 1.4 合同签订不规范, 执行不到位

采购中标后, 由于没有专业技术人员审核把关, 对于采购合

同中具体细节和关键内容了解不清楚, 多数采购人员会按照自己的方式或者最简单的方式拟定采购合同, 往往忽略了最关键技术细节或产品参数, 给后续合同执行埋下了安全隐患和意见纠纷。对于合同履行过程中是否保证质量, 合同是否按时完成等方面监督力度明显不够, 致使合同行为出现前紧后松的情况。在执行合同中, 也存在验收人员专业参数把关不严、缺少详细记录不规范的情况, 都是影响物资采购质量的重要因素。

#### 1.5 档案管理标准不一, 档案挖掘工作不到位

部队基层医疗机构对采购档案普遍重视程度不高, 管理不到位, 没有统一的制度规范, 具体到档案的收集、立卷、保存、借阅、移交、销毁、监督等各项工作上没有统一的标准和要求。导致在档案的收集整理上归档不统一、立卷无标准、借阅无规定、查阅无程序、移交无记录。此外, 采购档案管理过程中更没有对过往的采购数据、采购物资、品种、质量等内容进行深度挖掘; 更没有对相应的供应商进行充分有效的管理, 没有充分发挥档案管理工作的重要作用。

### 2 自行组织集中物资采购中遇到问题的解决方法

#### 2.1 加强内部建设, 规范采购管理和科学化预算编制策略

全面梳理采购流程、推进采购制度建设。通过修订物资采购《操作程序》、《评审组织》、《采购活动记录》、《采购备案制度》、《调价制度》等规章制度使采购工作从项目预研、信息发布、专家抽组、现场组织、评审纪律等变成流程模式化、规范化。通过采购流程图表、制作采购手册使大家一目了然地了解 and 获取采购管理规定、采购流程和采购时间周期。同时规范谈判评审报告书写内容及书写格式, 保证采购活动记录真实完整。使基层物资采购流程日趋规范并带动全体人员树立了规范采购意识。

#### 2.2 精准采购预算编制和招标前采购参数、评分标准论证环节

引导需求部门仔细梳理采购需求, 提前规划。首先由需求部门与聘请有专业资质的专家细化采购预算编制工作, 深入调查市场形势, 掌握材料或服务的市场均价, 从而提高预算编制的科学性。招标前再聘请有专业资质的专家对采购参数进行论证(预算编制与采购参数论证专家不得重复聘请), 在确定采购文件之前会反复确认和沟通, 依托上级下发的《物资采购评审标准模板》, 与需求部门、外请专家共同完善物资采购评审评分规则及商务标与技术标的评审范围, 对于模板变动之处都充分进行论证, 最大限度的使评分细则趋于合理、更适合基层物资招标采购需求。从理论和实际这两方面评估采购参数和评分细则, 避免由于缺乏经验和考虑不周引起的采购周期延长。从而最终能够有效保障采购项目的顺利实施。

#### 2.3 加强团队采购知识培训, 提升采购整体服务能力

加强采购人员的学习和培训,将会计学、统筹学、部分技术知识等融入到日常学习活动当中,注重科学合理的安排时间,在实践中不断更新知识结构,以适应不断变化的采购需求。

基层采购人员需要全面了解医疗单位的整体物资需求,通过岗位培训,轮岗交流、课题研究、案例分析、现场考察等手段提高人才培养实效,加大复合型人才培养力度,提升对于所要采购物资工作重要性的了解和认识,提高依法依规干事的法律意识,训练和培养他们具有出色的采购谈判技巧和能力。同时严格贯彻和完善物资采购质量责任制,做到“谁采购、谁负责”的担当;定期建立对于采购人员进行培养和考查的机制,增强采购人员的专业化能力,提升采购团队的整体水平和能力。

2.4 加强采购过程管控和供应商的日常管理工作,提高采购效率

采购工作的每个环节都是相互联系、密不可分的,对做好整体的采购工作有非常重要的作用。在物资采购完成招投标后,应该在采购平台或其他统一的采购系统进行过程管控。以减少基层单位自身合同管控中存在的纰漏和问题,确保整体采购活动的合理性和完整性,保证采购的物资质量和技术需求。

同时,还要做好供应商的管理和市场调研工作。通过军队物资采购网与互联网联合应用通过向全社会公开的“军队物资采购信息发布平台”公开发布采购需求公告,广泛征集参与供应商,并在网上对采购结果进行公示,阳光操作提高采购项目供应商参与度。为后续的物质采购工作进行充分的市场调研和供应商管理、管控工作,挖掘供应商的有利资源和技术优势,为自身采购的特殊需求做充足的准备。

2.5 加强采购档案管理,科学统筹,促进廉政建设和风险防范  
依据上级下发的采购文件编码规则,对实施的采购项目进行编码。制定并严格落实采购存档及借阅制度,对采购档案编码存放,建立采购档案室,分区存放,责任到人,保证了对采购过程

的有效追踪;所有采购记录等均存档可查,每一次招标谈判有纪要,有影像,并留存所有谈判原始资料。所有档案做到一式两份,纸质档案存档、电子档案刻录光盘存档,做到数据随时可查,可提取。

科学管理采购档案,建立相应的电子档案数据库,提高档案和搜索查询的效率。为了发挥采购档案的最大价值,通过科学统筹和大数据技术进行数据分析、数据筛选,提前进行采购筹划和重要战略物资的预警,做好缓、急物资储备和相应的应急处置方案,确保医疗机构的物资储备和应急需求。

### 3 结束语

基层医疗单位是部队医疗系统中最为基础的机构,其职能作用发挥的如何,直接关系到广大官兵的身心健康及部队战斗力的强弱。因此在新的形势下,部队医疗机构要严格依据采购限额标准,严密组织,用有限的资金满足基层部队医疗物资保障。通过健全物资采购管理机制,有助于最终实现提高采购效率、规范采购行为,保质保量完成自行组织的物资采购任务。

### 参考资料:

- [1]郭利娜等.探究医院基建工程的招标采购优化管理.中国医院建筑与装备,2020.021(6):83.
- [2]张志清.事业单位政府采购管理存在的问题及改进策略.市场观察,2020.000(5):70.
- [3]单永盛.提高石油企业物资采购问题探究.科技视界,2020.000(017):275-276.
- [4]高校物资采购管理现状及体系优化研究.山东农业工程学院学报,2020.037(2):63-65.
- [5]杨柳等.构建“安全、高效、精准”的仪器设备采购工作体系.实验技术与管理,2020.037(4):245-248.
- [6]沙娜.浅谈军队科研单位物资采购管理.管理观察,2018(32):92-93.
- [7]周香怡.对当前政府采购档案管理工作的思考.管理观察,2019.000(20):51-52.