

企业持续优化“框架协议+订单”采购模式的潜在效益分析

柯承江

(中海石油(中国)有限公司湛江分公司,广东 湛江 524000)

摘要:随着采购成本管控在企业成本管理中受重视程度的提升,关于采购成本管理的各种创新方案也应运而生,其中“框架协议+订单”采购模式就是其中一项创新产物。在企业成长和壮大的过程中,其生产经营所需采购的原材料和常用产品也会逐渐形成通用化和标准化管理,从而实现充分利用国内外市场价格竞争强和服务/物资供应稳定资源的目的,以便对此类采办需求通过“框架协议+订单”采购模式实施。但是,随着时间的推移及企业采办需求的变化,部分框架协议的使用率已极低,甚至长期未用成为了“僵尸”协议。本文针对企业在实施“框架协议+订单”采购模式后的情况,对企业持续优化“框架协议+订单”采购模式的潜在效益进行分析,论证采购模式持续优化的必要性。

关键词:框架协议+订单;采办时效;采购成本

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.26.027

在当今如此强烈的市场竞争中,“降本增效”应该是所有企业赖以生存及持续发展的基本守则。随着采购成本管控在企业成本管理中受重视程度的提升,关于采购成本管理的各种创新方案也应运而生。“框架协议+订单”采购模式作为其中代表,在经历了一个阶段的应用后应如何优化才可在企业实施从传统管理模式向现代化、数字化、智能化转型中持续提升采办时效和降低采购成本,维持其所附带的价值即为本文潜在效益分析要点。

1 框架协议背景及企业运用现状

供需关系相对稳定、有效地实现保供降本,同时也代表着由传统的“博弈”关系转变为现代的“共赢”关系,这就是框架协议近几年来在各类企业中建立起来的名片。

1.1 背景

传统的“一单一询、一单一谈、一单一签、一单一结”采购模式耗时耗力,采办需求数量增加时不仅会出现采办时效影响企业运营的现象,而且采购过程费用、采购人员费用和紧急采购费用等采购成本也会随之阶梯式递增。迫于企业成本管理的需求,框架协议采购模式出现了。其主要特点是将通用性强、标准性高、消耗性大的采办需求以合并归类的方式通过国内外市场进行招标/谈判采购,一次性与供应商签订至少以一年为周期,仅约定单项服务/物资单价而不限定框架协议有效期内所使用数量的框架协议。在此期间供应商将根据所接受到的需求订单不定期、不定量地提供多次分散的服务/物资,不需再另行新签合同,大幅度地提升了此类服务/物资采办需求的采办时效,以及节省了对应的采购成本投入。

1.2 运用现状

近二十年来国内企业先后经历了分散采购、集中采购与框架协议采购三个主要采购模式改革阶段,其中框架协议采购模式在国内企业中推行实施也有十余年时间。2009-2011年期间所签订的框架协议数量约占新签采办合同数量的12%,2012-2014年期间约为13%,2015-2017年期间已提高到约20%。从数据中所反映的信息,框架协议采购模式近年来已逐渐受到企业的青睐,其可提升采办时效和降低采购成本的经济效益也得以体现。从另一方面思索,框架协议数量占比的增长也有可能是因企业的发展部分采购原材料和常用产品已发生变化,后续仅通过新签框架协议做了采办补充,没对原相似的框架协议进行调整或撤销,存在着框架协议数量占比与实际需求有偏差的现象。因此,企业需要持续优化“框架协议+订

单”采购模式,以保证此模式为企业所带来的效益。

2 采购模式持续优化方案

2.1 梳理有效框架协议数量

框架协议一般情况均以年为周期,根据各采办项目特点框架协议有效期可设定为一至三年。随着所签订框架协议数量的逐年增多,企业采办需求变化、新旧协议交替、相关人员调整等情况都有可能造成部分框架协议过期失效的现象。为避免非人为过失而造成的框架协议过期失效的情形,以及协助企业内各相关部门加强对已有框架协议的理解和提高框架协议的使用频率,定期梳理回顾企业现有有效框架协议情况则为持续优化的首要任务。

2.2 统计历年有效框架协议执行情况

在有效框架协议中,部分框架协议可能会因其清单中的大部分服务/物资已被新签的框架协议所替代,仅剩极少的部分在使用;又或者某型号设备已更新换代且旧型号的设备数量极少相应的配件或原材料采办需求频率极低等情况,单独续签此类框架协议已失去了框架协议采购模式的意义。因此,通过三年为一周期统计所签框架协议的使用情况可筛选获悉企业目前有效框架协议的受欢迎程度。

2.3 按采办需求种类区分有效框架协议

为提升企业采办工作的专业性管理,企业可结合自身情况将所需采办项目划分为工程建设、机电设备、仪控设备和后勤支持等采办需求种类,以此区分有效框架协议所归属的种类,并结合同类协议中历年使用情况初步鉴定现有框架协议的可整合性。

2.4 统筹有效同类框架协议同类型供应商

基于采办需求种类专业区分的基础上,再进一步对比筛选有效同类协议是否通过同类型供应商获取相应的服务/物资,特别是同一个供应商提供相应的服务/物资的情况,回顾分析签订多个框架协议的起因及情况。

2.5 更新有效框架协议清单

通过上述4个步骤,完成企业中有效、同类、具备整合可能的框架协议信息初步整理。根据初步整理结果,各采办需求种类采办人员组织相关采办需求部门对框架协议中服务/物资清单进行更新及整合等相关工作。从而实现提升框架协议清单覆盖范围,减免同类框架协议多次重复采购的情况。

2.6 优化框架协议使用管控

采办部门定期牵头采办需求部门回顾已有框架协议及其清单信息,做到知己所需知协议所有,突显订单采办的时效优势。

启用采办需求部门定期反馈框架协议清单更新需求机制,采办需求部门定期向采办部门反馈更新需求,采办部门根据更新需求及原协议约定完成变更手续,减少非必要新签框架协议的采购成本。

提高固定周期内使用框架协议的预估金额准确度,以此严控采办风险、助推企业运营成本管控。

3 潜在效益模拟分析

3.1 框架协议使用次数与拟需新签订合同数的工作量对比

以 2009-2011 年、2012-2014 年和 2015-2017 年三个周期内所签订的框架协议为基础,假设平均每个周期的框架协议使用次数为 15000 次,与此同时参考采办需求价值较低、同类采办需求整合强度较高的询价采办方式,假设平均每 5 个同类低价值采办需求可整合触发一次新签合同采办流程,若不实施框架协议采购模式仅因企业生产经营所需原材料和常用产品平均每个周期企业将需新签 3000 份合同,约占每个周期新签采办合同数量的 30%,较实施框架协议采购模式的情形增加了约 15%的工作量。由于采办工作量的增加,也将连带引发采办时效和采购成本等一系列问题。

3.2 框架协议与拟需新签订合同的采办时效对比

一般企业中会将采办方式划分为公开招标、邀请招标、询价、竞争性谈判、单一来源和订单采办六种方式,其中订单采办是依托企业已有框架协议不需经完整采办流程可直接下单至供应商的采办方式,平均采办时效约 1-2 天。其余五种采办方式中,一般情况下

公开招标用时较长,询价采办用时较短,综合各采办方式每份新签合同平均采办时效约为 80 天。在假设增加 15%工作量的情况下,每个周期新签 1500 份合同共需 120000 天采办周期,而通过“框架协议+订单”采购模式下仅需约 3000 天的采办周期,采办时效就相差了约 40 倍。

由此可见,持续优化现有框架协议不仅可减少采办部门非必要工作量的投入,而且还可以为企业降低采购成本,其潜在效益明显且可观。

4 结束语

企业创新管理可为企业发展注入新的动能,持续优化属于创新思维的其中一种形式。采购模式的持续优化往往需要从采办过程的各个细节中发掘,才有可能实现采购成本管控的效益。本文是以提高采购时效的角度出发,并融入到部分采办过程去分析,同时借用企业从传统管理模式向现代化、数字化、智能化转型的契机,推行实施采办人员“少”操作,系统订单“多”执行的“框架协议+订单”采购模式,为企业争创效益。

参考文献

- [1]蔡荣.国有企业采购成本管控研究[J].中国商论,2019(15).
- [2]于品端.框架协议采购在石油企业中的实践[J].丝路视野,2017,(34):187-187.
- [3]林红,傅向民,孟祥山.国有企业框架协议采购与招标初探[J].招标采购管理,2016(2):24-27.