

探索国企采购管理模式创新路径

王鑫

(太原重工股份有限公司,山西 太原 030024)

摘要:随着社会发展速度的不断加快,社会中各种企业数量激增,给国企的生存带来了较大的压力,在国企管理过程中,国企的采购管理对于国企的整体运营有着十分重要的影响,通过对国企采购管理模式进行创新,能够有效降低国企的采购成本,打造采购管理的强劲引擎,并且筑牢国企的发展基础。在当下的国企采购管理过程中,相应的采购制度有所缺失,难以对采购流程进行约束,再加上采购内部权力相对集中以及采购措施的相对落后,给国企的采购管理带来了较大的困难,因此国企采购管理亟待创新,只有对其管理模式进行创新,才能够为国企采购带来新的路径,帮助优化国企内部管理结构,为企业未来发展打下牢固基础。

关键词:国企采购管理;问题;创新;意义;方法

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.29.139

在当下的国企采购过程中,由于其管理模式相较于老旧,导致采购流程易出现问题,在制度规定和监督管理方面容易存在的漏洞,影响国企招标过程中的公平性。要想对其中的采购问题进行解决,就要对采购管理模式进行创新,完善采购流程,才能够保证国企在招标过程中的公平性,提高国企在民众之间的公信力,保证国企未来发展的可持续性。

1 国企采购管理模式创新的意义

1.1 降低国企采购成本

国企的采购是国企运营中重要的成本之一,在对国企采购成本进行控制的情况下,能够有效地对国企运营成本的整体投入进行控制,而通过对国企采购管理模式的创新能够不断优化国企采购流程,减少在采购过程中的一些不必要投入,从而降低国企的采购成本。

1.2 提高采购管理水平

目前,我国个别国企的采购管理水平处于停滞阶段,因为在采购过程中存在着一些问题,影响着采购管理措施的正常实施,可能是国企内部的采购权力相较于集中,也可能是没有对采购流程进行相应的规范,导致在整个采购过程中难以对采购人员以及其行为进行管理和约束,通过创新模式的应用能够更好地解决国企采购模式当下的问题,为国企采购管理带来新的活力。

2 国企采购管理面临的问题

2.1 采购制度有所缺失

目前,国企的采购制度并不统一,因此在进行采购时易出现采购行为不当的情况,导致国企采购难以合理完成。在进行货物购买时难以对货物的名称以及编号进行确定,导致在咨询价格时难以保证价格的准确性,会对采购成本的控制带来较大的困难,也难以制订准确的采购计划,无法明确招标内容。

2.2 采购流程难以规范

采购流程不规范会使得招标投标过程出现不公平的情况,难以保证投标企业的资质以及管理水平,在投标过程中容易出现交易风险,提高交易双方的交易成本。

2.3 内部采购权力集中

在当下的国企采购管理之中,采购权力通常都是交由采购部门来进行,也就是说整个国企所有部门的采购工作都由采购部门来决定,所有的采购权力都在采购部门之中,这就容易导致采购部门的采购人员借用采购权力来为其个人谋求利益,会直接影响到国企物资采购的质量以及成本,甚至会破坏国企在人民群众之间的公信力,影响国企后续在行业内的招标合作。

2.4 缺少集中采购

国企目前的采购方法主要是分散采购,也就是让国企的不同部门或者是其下属的分公司根据其各自的需求来进行自主采购,这样的采购方式非常容易导致采购物资的混乱,可能会出现重复采购的情况,而且由于采购过于分散也容易提高采购成本,当下的国企急需对集中采购方式进行引进。

2.5 采购措施较为落后

部分国企是我国的老牌企业,因此在进行采购时往往采取传统采购模式,也就是实体采购,但是这种交易方式耗费人力较大,对采购人员的专业能力和交通运输的要求也较高,会大大提高交易成本。

3 国企采购管理模式创新的必要性

时代在不断发展进步,国企采购管理模式也应该得到创新,只有如此才能够对国企的采购流程进行优化,保证采购过程的公平性和客观性,提高国企的竞争力,使得国企能够在众多的企业中脱颖而出,跟随时代的发展脚步,不被时代所抛弃。

4 国企采购管理模式创新的方法

4.1 统一采购制度

面对国企采购制度有所缺失的情况,要对采购制度进行统一,对采购行为进行明确规定,使得国企在采购时能够以统一制度为标准来约束采购行为。

在购买货物时,国企要先对货物价格进行咨询,再据此制订相应的采购计划,不能够以过往的采购经验以及采购价格作为制订采购计划的依据,因为市场的各种物品采购价格是在不断变化的,所以每次的采购价格均有所不同,为了更好地对采购成本进行控制,需要在每次采购前都对货物价格进行咨询,要以市场当下的最新货物价格来作为采购价格标准。而且对于采购物品的名称和编号也要进行统一规定,不能够随意进行变化,只有如此才能够保证在采购时物品采购的明确和清晰,避免造成采购混乱。

在进行采购服务时,采购人员要先对国企内的采购需求进行调查,并且要严格按照统一标准来进行服务,无论是对于国企总部,抑或是国企分部的采购都要一视同仁。在每次采购时,即便是分部与总部的采购需求不同,也都要进行例行询问,避免采购调查不到位导致国企采购物品数量以及种类不足。在采购完成之后,要保证所采购的物品被送到各个需求部门之后,才能够完成采购工作,而且要对采购物品的购买、入库以及分发进行详细记录,并且确定具体的采购时间以及分配时间,还有前来领取物品的部门负责人,要保证物品在采购过程中的安全性,若出现损坏或者缺失,要能够从采购记录中明确物品的流向,使每一件采购物品的使用都能够找到责任人。

在物品采购竞争谈判的过程中,首先,要严格规定投标人之间的正规竞争制度,如果投标人有违规操作或者是恶意竞争行为出现,就要取消投标人的投标资格。其次,如果是采购人员外出寻找货源,那么就要注意对货物持有者进行谈判的过程,不仅要遵守国有企业的管理制度,更要遵守国家相应法律法规。此外,如果是通过招标的方式进行采购,那么在最终中标人决定之后,采购人员与中标者的谈判要保证公平、公正、公开。

在确定采购来源时,当下国企的采购普遍存在的采购来源过于单一的情况,这就使得采购物品的质量难以得到有效保障,无法与市场物品采购质量以及价格进行对标,容易提高采购成本,所以企业要扩宽采购来源,不能够局限于一种采购方式以及采购来源,要让更多的物品供应商参与到物品采购的竞争之中,以便从中择优录取,既能够保障物品采购的质量,也能够对物品采购成本进行控制。

在进行招标时要明确招标方式,并且招标方式一经确定,不得轻易改动,因为如果对招标方式随意改动的话,不仅会提高投标方的交易成本,也会提高招标方的交易成本,可能投标方已经确定了投标书,但是在投标方式改动的情况下,又需要重新对市场信息进行调查,并且制定新的投标书。而且招标方也需要对新的招标方式进行明示和公开,需要对大量的人员进行调动。

在公开招标时,一定要保证招标的公开化,不能够出

现不公开招标的违规行为,如果企业未公开招标,就会引起有关审查部门的注意,从而对其招标过程进行审查,影响其正常的招标过程,导致招标货物难以及时到位。

4.2 规范采购流程

针对采购流程不标准所带来的各种采购不公平情况,要对采购流程进行明确规定,并且划分具体的责任人,建立透明的采购流程标准。

首先,要对投标人的投标资格进行投标设定,标准的设定不宜过高,要保证能够有足够的企业进入投标范围内,因为如果投标资格设置过高,就容易导致能够进入投标竞争中的企业过少,难以产生足够的竞争力。投标资格的设定也不宜过低,要保证进入投标范围内的企业物品生产的质量以及管理水平,因为如果投标资格设置过低,就会使得进入投标范围内的企业鱼龙混杂,难以从中筛选出真正有价值的供应商。

其次,要设定一定的评定条件,主要从以下几个方面来评定投标企业是否具有投标资格。一是企业货物质量。投标企业的货物质量是其投标的基本条件,因为企业招标的目的就是要采购货物,所以投标企业最关键的因素就是其货物的具体质量。二是企业管理水平。企业的管理水平应该被作为企业的投标评定条件之一,应为企业管理的有序性能够影响企业产品的生产能力和货物的生产水平。三是企业风险控制能力。要对企业存在的信用风险、营业风险、环境风险等进行评价,并且预估企业对各种风险的控制能力,因为企业存在的风险以及其对风险的控制能力会影响到企业能否按时提供采购的物品,或者是能否保证采购物品的质量。在企业自身信用风险较高的情况下,很难保证企业能够按照合同约定提供采购的物品,以及难以保证采购物品的数量以及质量。

最后,要对审评过程进行公开,保证审评过程的透明化,因为所评审出的结果会直接影响到整个国企的物品采购,所以在进行评审时要保证评审的公平性,通过评审过程的公开透明,能够使社会各界对国企采购流程进行监督和管理,保证采购过程的严谨和公平性。

4.3 强化采购监督

在采购过程中要对采购的整个过程进行监督,保证从准备采购之时到最终采购结束的整个过程都能够被监督和管理。根据物品的采购流程,主要从以下几个方面来对采购流程进行强化监督。

第一,对采购预算的监督。在正式进行物品采购时国企需要对采购成本进行一定的预算,通过对采购物品的需求以及市场信息的调查,预计一个采购成本,在此过程中要避免在调查采购需求和市场信息时的虚报行为,要保证对采购物品需求以及市场信息调查的真实性和准确性。

第二,对采购计划的监督。对于具体的货物,采购要先制订一定的计划,再去实施相应的采购行为,在采购计划中包括需要采购的物品数量和种类、预期的采购价格、交

通运输的成本等,通过对这些信息进行监督管理,能够保障采购计划中各种数据的真实性和有效性,为具体采购行为提供有效的理论支撑。

第三,对采购方式的监督。目前国企的物品采购方式主要是分散采购,由国企内的各个部门分别对其所需物资进行采购,由于采购部门众多所需采购的物品种类和数量也有所不同,所以在采购时非常容易出现混乱,因此要分别针对不同的部门对其分散采购的方式进行监督,避免采购内容的重复。

第四,在选择邀请对象时的监督。国企在选择采购对象时,除了社会上企业的主动投标之外,也会对市场信息进行调查,对资历适合的企业进行主动邀请,而邀请对象的标准相对而言较为主观,通常情况下是由采购部门的个人意愿所决定,因此要加强对邀请对象的资格审核,避免采购部门的个人意愿影响采购效果,要尽可能地客观地对邀请对象的采购资格进行评价。

第五,对投标人资格条件设置的监督。要设定一定的评定条件,来判定投标企业的投标资格,主要包括企业货物质量、管理水平和风险控制能力,对于该条件的设置也要进行一定的监督,保证资格条件设置的门槛不会过高或者是过低,如此才能保证进入投标范围内企业的资历和竞争力。

第六,对评定标准的条款设置进行监督。在明确评定标准时,要对其中所设置的各种条款进行监督,保障所设置的条款与实际情况相符合,不会因脱离实际而导致企业难以制定投标书。

第七,对开标程序进行监督。要保障开标程序的清晰明确以及透明管理,保障整个开标过程的公平公正,通过对开标程序进行全过程监督,保证各个程序进行时的顺利,要使得企业明确其在投标过程中是否中标,对于中标企业要以其中标书为依据来签订货物采购合同,对于未中标的企业要使其明确未中标的原因,在确定该企业不能中标时,要及时进行告知,避免其投入过多的成本,使其能够及时止损。

第八,要对参与评标的专家确定进行监督。因为最终的评标结果是由参与评标的专家来决定的,所以在选择参与评标的专家时要保证选择的客观性以及公平性,评标专家的选择要从参与采购的部门中分别选出,要保证所参与评标的专家能够相互制衡,保证评标权力的分散,以此才能够保证评标的客观性和公正性。

第九,要对整个评标过程进行监督。采购的评标过程对于整个采购过程而言十分重要,可以说评标过程占据了采购过程的绝大部分,评标过程的质量会直接影响到所评选出的中标企业的质量,所以要对整个评标过程进行监督,以保证所评选出的中标企业的资质以及货物生产质量。

在对整个采购过程进行监督管理的过程中,可以应用

现代科技手段来进行监督管理,利用大数据来分析投标企业存在的风险以及对风险的控制能力,以此来减少在采购过程中所存在的风险,更好地完善采购风险控制机制。

4.4 推动集中采购

国有企业要尽量地在采购中使用集中采购的方法。对于国企总部以及分部的采购需求进行调查,交由总部进行统一预算,再集中进行采购,将不同部门所需采购的同类型产品进行集中采购,能够达到降低该物品采购成本的目的。在集中采购应用过程中,要根据国企的实际运营情况来逐步推动集中采购的应用,先将国企中采购数量较多的同类型物品进行集中采购,再逐步对一些需求量较少、种类较为繁杂的物品进行统一采购。

4.5 建立采购信息收集平台以及电子采购平台,实行电子采购制度

在当今社会之中,购物方式多种多样,采购方式不仅仅局限于实体采购,随着互联网的发达以及交通的便捷,电子采购已经成为当下的主流采购方式。国企要对电子采购方式进行恰当应用,实行相应的电子采购制度,根据国企规模来决定电子采购的方式,如果企业的规模较大,所需采购物资较多,那么在采购时可以建立专门的电子信息收集以及采购平台,将信息收集与电子采购集为一体,方便对采购物资的调查以及电子采购进行管理,也能够简化采购流程,降低交易成本。如果企业的规模较小,所需采购物资较少,那么只需建立物资采购的电子信息收集平台之后,再与第三方电子购物平台进行合作,实行电子采购制度,因为在企业规模较小的情况下,如果专门建立信息收集电子采购为一体的平台体系,所采购的数量不足以支撑采购平台的运营,反而会提高物品的采购成本。

国企在建立的采购信息系统之中,要保证对系统的风险管理,明确采购流程,将采购制度、采购流程的规范、采购监督制度,集中采购流程等嵌入其中,如此才能够保证代购信息系统在运营过程之中不触犯法律法规。

5 结束语

通过对国企的采购模式进行创新,采取相应的创新措施,能够对国企现有的采购问题进行解决,并且更好地控制采购成本,不仅能够提高国企的采购管理水平,更能够使得国企的整体管理结构得到完善,使得国企实力不断增强,为国家建设发展提供助力。

参考文献

- [1]胡颖.国企采购管理模式的发展阶段与创新路径研究[J].中国物流与采购,2021(02):46-47.
- [2]尚洁.探索国企采购管理模式创新路径[J].财经界,2021(23):52-54.
- [3]罗琼祺.国企采购管理模式的发展阶段与创新路径[J].中外企业家,2020(03):61.

作者简介:王鑫(1987-),男,汉族,山西太原人,经济师,研究方向:供应链管理。