

精细化管理在国企物资集中采购中的应用

王晓静

中国华电科工集团有限公司物资分公司

DOI:10.12238/ej.v8i5.2535

[摘要] 当前精细化管理理念正在促使国有企业经历一场深刻的内部管理变革,在精细化管理理念的指导下,我们要加快推动国有企业物资集中采购管理模式的转型和升级,使国企物资集中采购不断朝着集约化、规范化的方向发展。本文就主要围绕精细化管理在国企物资集中采购中的应用策略展开分析和研究,以供参考。

[关键词] 精细化管理; 国企; 物资集中采购

中图分类号: F25 **文献标识码:** A

The application of fine management in the centralized procurement of materials of state-owned enterprises

Xiaoqing Wang

China Huadian Science and Industry Group Co., Ltd. Materials Branch

[Abstract] The current fine management concept is prompting state-owned enterprises to experience a profound internal management change, under the guidance of the fine management concept, we should accelerate the transformation and upgrading of the state-owned enterprise material centralized procurement management model, so that the state-owned enterprise material centralized procurement continues to develop in the direction of intensification and standardization. This paper mainly analyzes and researches the application strategy of fine management in the centralized procurement of materials of state-owned enterprises for reference.

[Key words] fine management; state-owned enterprises; Centralized procurement of materials

引言

随着我国市场经济体制的日益完善,国有企业拥有了更强的发展活力和动力,其生产规模在持续扩大,相应的物资采购需求也在日益增长。物资是保障国有企业稳定生产的重要物质基础,在传统的物资集中采购管理模式,存在采购成本过高、物资质量难以保证、供应商管理难度大、信息化水平不高等问题,严重影响和制约着国有企业的健康生产和经营^[1]。为了提升国企物资集中采购工作质量,必须要深入探索精细化的管理方式,搭建更为高质高效的物资集中采购管理体系,从而为国有企业的稳定生产和安全运营提供坚实的物质保障。

1 传统管理模式下国企物资集中采购存在的问题

1.1 采购成本较高

在以往的物资集中采购工作中,大多都是由部门经理或者是项目经理根据自身的需求来制定物资采购计划,存在分散化管理和多头采购等情况,这就很容易出现重复采购的情况,并且也不利于通过发挥采购数量的优势制定最优价格方案,因而导致物资采购的成本普遍比较高。

1.2 物资质量难以保证

在传统管理模式下,基于采购的分散化和多头采购等特征,往往会有多个供应商参与,有的供应商为了能够与国有企业达成合作,会给出相对较低的价格来吸引相关的采购人员。出于控制成本的考量,采购人员可能会优先考虑低价供应商,从而忽视了物资质量的检验,导致物资质量参差不齐,进而导致安全生产风险隐患的增加。

1.3 供应商管理难度大

由于缺乏完善的市场调研机制、供应商准入机制以及供应商信用评级机制,使得在招标采购等环节存在一定的管理漏洞,不能很好地考察供应商资质,难以保障供应商生产产品的质量、供货周期和服务水平。

1.4 信息化水平不高

在传统的管理模式下,物资采购的信息化水平是比较低的,在整个的采购管理流程中,更多的只是利用计算机进行有关采购计划的制定、招投标管理流程的审核、采购数据的整理和报表的制作等,使国有企业的物资采购工作难以适应信息时代的发展需求。

2 精细化管理在国企物资集中采购中的应用

2.1 实行区域性集中采购供应机制

精细化管理在国企物资集中采购中的应用,首先就是体现在集约化和规模化采购方面。在精细化管理理念的指导下,国有企业要实行区域性集中采购供应的机制,改变传统的分散化采购格局。国有企业可以对相关的业务进行梳理和整合,根据业务类型或者是工程项目的规模大小,划定不同的业务区域,在一个区域范围内建立一个集中采购管理部门,统一负责区域内各业务或者是各项目物资的集中采购和配置^[2]。国有企业要为每个区域的集中采购管理部门配置专业化的人员队伍,做好区域性的物资采购计划编制,避免出现物资重复和浪费的情况,切实发挥物资采购的批量规模效益,压低采购成本,使国有企业资金周转更加稳定和高效。

以某国有电力集团公司为例,2024集团公司成立了物资分公司,专门组织管理全集团的采购工作。集团公司将下属所有基层单位的货物类、工程类和服务类采购统一集中到物资分公司组织采购,并通过统一的计划管理平台、采购方案审核系统、统一的采购信息发布以及投标响应平台、统一的线上集中评审系统、集中受监控的开评标场所,将以前分散在各基层单位的采购业务全部归口到一个管理平台上,由专业化的采购团队统一组织实施采购工作,极大地改善了传统分散化采购格局给企业带来的大量重复采购工作以及人员和物资的浪费。

实现集中采购后,经过一段时间的试运行,物资分公司根据各基层单位的不同业务类型和采购内容梳理出了各基层单位的专项采购内容和通用采购内容,对于通用采购内容接下来将由物资分公司以集团公司的名义统一部署组织集中采购。例如:钢板类大宗物资主要用于大型钢结构和风电塔筒制作,对于集团下属的几个生产制造基地所在区域不同,将钢板采购分为北方区域钢板期货和现货采购以及南方区域钢板期货和现货采购。这样既能形成规模化采购,在价格方面取得优势,又能因采购量庞大而引起大型钢厂的关注,方便寻源到质优价廉,服务周到、长期可持续的货源供应。

2.2 提升对采购物资质量的监督与管理水平

精细化管理的模式和方法还要着重应用于采购物资质量的监督和管理方面。在精细化管理模式下,国有企业要建立起相应的物资集中采购全过程监管体系,不放过任何一个采购环节和细节,尤其是在合同签订前,要组织完成对所有采购样品的质量检验工作,全部验收合格后,才可以签订相应的采购合同。物资进场后,物资管理部门还要联合技术部门进行二次质量抽检,生产过程中也要定期进行抽样检查,以确保采购物资的质量,保障国有企业的安全生产。

2.3 强化供应商管理

精细化管理模式下,国有企业在进行物资集中采购时,要进一步强化供应商管理,要建立起完善的供应商管理制度体系。首先是建立供应商市场调研机制,在招投标环节要进一步细化市场调研的流程,安排专门的团队对参加投标的供应商其市场信誉、口碑、债务情况等进行全面深入地调查^[3]。其次是要建立

严格的供应商准入机制,国有企业物资采购管理部门在完成前期的市场调研后,要根据所获取的信息来进行供应商资质审查和筛选,要细化审查标准,确保筛选流程的透明化和规范化,剔除一批市场信誉口碑不良的供应商。最后是要建立科学的评级制度,按照从低到高的顺序来进行供应商的层级划分,根据不同层次的采购需求选择合适的供应商队伍,实现质量控制和成本控制的有机统一。

某些国企单位从有物资采购需求时就派出市场人员进行市场调研,初步确定有能力的供应商范围;在采购策划时派出专业的技术人员与采购人员进行进一步深入调研,对锁定的几家供应商从技术能力、生产制造能力、人员配置、机械厂房、资质体系、财务资金状况、企业信誉、市场知名度等各个方面进行考察后,综合制定采购方式、预算金额、资格条件设置、评审办法及审核因素。在依法合规的前提下,以对供应商负责的态度,编制出合理的招标采购文件,保证选定供应商的第一步采购工作能顺利完成。一般国有企业在采购工作中实行需求、采购、决策、监督四分离的制度,由所属基层单位提出采购需求计划,由集团公司(或总部)物资公司具体组织实施集中采购评标工作,由集团公司(或总部)采购领导小组决策定审结果,全流程接受审计及监督部门的管理。被选定的供应商首先要进行进入集团公司合格供方库的审核,通过审核的供应商方可进行下一步的合同签订工作。完成采购工作后,物资公司项目经理要对被定审的供应商做第一次供应商评价,此次评价主要针对投标阶段的配合情况进行评价;签订合同后,在合同执行阶段由基层单位项目经理对供应商做后续执行阶段的评价。等合同执行结束之后,项目经理要对供应商做合同执行全过程的总体评价,采购定标到合同执行结束,全流程的供应商评价都会显示在统一的系统中,采购人和供应商均可通过系统查看。项目结束后,会对该供应商做等级认定,分为A、B、C、D四个等级,每个等级赋予不同的分数区间,被评为A级的供应商被列为集团优质供应商,在今后的采购中会有更多的合作机会,被评为D级的供应商将被列为不合格供应商,会有不同类别的惩罚措施,对于今后双方的合作会有不同程度的负面影响。在惩罚期结束后,D级供应商可重新申请进入集团合格供应商库,根据最新表现重新评价。

2.4 推动物资集中采购的信息化建设与发展

在精细化管理模式的推动下,国有企业在进行物资集中采购时要更加注重信息化建设,以信息化来进一步推动物资采购的集约化发展。国有企业可以搭建相应的物资采购网络平台,该网络平台集采购宣传、网络招标、信息审核、信息公开等多项功能于一体^[4]。这样不仅扩大了国企物资集中采购的招标范围,同时能够进一步提升物资采购的透明度,切实提升国有企业物资采购工作的质量和效率水平。

由于历史原因,国有企业下属分子公司在最初业务管理时有的是通过纸质的文件传阅审批,有的是通过搭建管理平台系统,有的是利用第三方软件系统实现自身管理需要。集团公司内部管理形式不同,管理平台系统不同,各个系统之间无法关联,

形成了一个数据孤岛,数据之间无法联通,信息无法传递,上级单位无法查阅到下属单位的数据。需要的各种统计报表、统计数据都需要人工整合处理,工作量大,还容易出错。针对这种情况,目前一些国有企业已经认识并开始着手整合数据资源,打通数据孤岛,加大资金和人力投入,进行管理平台统一规划,开发各管理模块,实现销售业务管理、生产管理、采购管理、合同管理、资金管理、预算决算管理、项目管理、财务管理、信息发布以及和外部平台数据对接,实现输入一个数据信息就能关联查询到整个数据链条中各个环节的相关信息,还实现了数据的统计分析,为公司及时作出经营管理决策提供丰富的数据支撑。

2.5 构建物资集中采购的全方位管理体系

精细化管理在国企物资集中采购中的应用,还需要构建起物资集中采购的全方位管理体系。全方位管理体系涵盖从采购计划制定、采购合同签订、采购价格咨询及市场调研、采购质量验收、产品试验检验到采购资金结算等各个环节,通过全环节、全流程管理,实现物资集中采购精细化水平的提升。具体来看其中几个关键环节的管理,首先在采购计划制定环节,国有企业要组织项目技术部门、财务管理部门、物资保障部门等多个部门联合对采购计划进行审核与确认,确保采购计划制定的科学性、合理性、准确性与可执行性。再来看采购价格咨询与制定环节,国有企业要建立完善的集体定价制度,对于采购最终价格的确定要实行集中商定和民主决策,确保采购价格的公平合理。在招标阶段,国有企业要彰显自身鲜明的政治属性,主动邀请纪检监察部门相关代表参与评标与定标,并且向社会公开招标采购信息,同时强化纪检监督和社会监督。在采购合同的签订阶段,国有企业要组织法务部门、审计部门等对合同内容进行细致的审定,保证合同条款与相关表述的严谨性、严密性、合法性^[5]。

2.6 加强国企内部的廉政建设实现有力的采购监督

精细化管理在国企物资集中采购中的有效应用,在很大程度上还体现在权力运行制约监督上。国有企业具有经济、政治

双重属性,这也是国有企业与其他市场经营主体最根本的区别所在,在新的历史发展时期,国有企业要持续深化改革,始终坚持党的领导,充分发挥国企内部党组织的政治核心领导力。在这样的背景下,国企在物资集中采购管理中,就要建立起结构科学、程序严谨、制约有效的权力运行监督机制,将廉政建设融入到物资集中采购管理的各个细节中,保障国企在物资集中采购方面的干净性、纯洁性,坚决遏制物资集中采购领域腐败问题的发生^[6]。国企针对物资集中采购的相关负责人及有关业务人员,要抓好纪律监督,有关人员要签订廉洁承诺书。

3 结语

综上,精细化管理在国企物资集中采购中具有非常重要的应用价值,在精细化管理模式的推动下,国有企业能够建立起以区域集中采购为核心、以质量监督和供应商管理为抓手,以信息化为保障的物资采购体系,保障了物资采购的效率和专业化、规范化水平,进而为国有企业的健康和稳定发展奠定了重要基础。

[参考文献]

- [1]霍晓轩.精细化管理在国企物资集中采购中的应用研究[J].中国物流与采购,2022(21):67-69.
- [2]徐海燕.精细化管理在物资集中采购中的应用研究[J].纳税,2020,14(06):291.
- [3]江凌霄.精细化管理在物资集中采购中的应用[J].住宅与房地产,2018(08):160.
- [4]赵国栋.精细化管理在电力企业物资采购中的应用[J].科技创新导报,2016,13(30):102+104.
- [5]莫然.精细化管理在大型油田物资采购中的应用[J].现代经济信息,2016(03):29.
- [6]杨作星.国有企业精细化管理在物资采购中的应用[J].中国有色金属,2011(S2):547-549.

作者简介:

王晓静(1983--),女,汉族,山西省广灵县人,大学本科,中级经济师、研究方向:物资管理。