

浅谈国有企业采购过程规范管理

王伟哲

中广核核电运营有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i5.1595

[摘要] 国有企业采购过程规范管理旨在通过规范企业的采购管理制度、流程、体系以及采购队伍建设,以采购过程信息化体系建设为抓手,实现采购过程全流程可视化。同时加强商务合规管控体系建设,建立健全公司商务管控体系,以抓早、抓小、抓苗头为原则,监督关口前移,严把供应商入口关、把住重点领域、关键环节、精准完善操作规程,设好控制点、加大检查监督力度,形成闭环管理。通过制度层面、信息化建设、监督体系建设多维度发力,进而实现国有企业采购综合管理水平实质性提升。

[关键词] 国有企业; 采购管理; 信息化建设; 合规管控

中图分类号: F276.1 文献标识码: A

Standardized management of the procurement process of state-owned enterprises

Weizhe Wang

CGN Nuclear Power Operation Co., LTD

[Abstract] The standardized management of the procurement process of state-owned enterprises aims to realize the visualization of the whole process of the procurement process by standardizing the procurement management system, process, system and procurement team construction of the enterprise, and taking the construction of the procurement process information system as the starting point. At the same time, we will strengthen the construction of the business compliance control system, establish and improve the company's business management and control system, and supervise the movement of the gate forward based on the principle of grasping early, grasping small, and grasping the signs, strictly control the entry of suppliers, control key areas, accurately improve operating procedures, set up control points, increase inspection and supervision, and form closed-loop management. Through the multi-dimensional efforts of the institutional level, informatization construction and supervision system construction, the comprehensive management level of procurement of state-owned enterprises has been substantially improved.

[Key words] state-owned enterprises; procurement management; information construction; compliance management and control

引言

近年来,企业采购过程规范性管理涉及公司内部成本控制、供应保障以及自带天然合法合规风险属性,越来越受到各级管理层重视。国有企业由于其特殊企业性质,在关注采购效率、保障供应能力、成本控制的同时,相较于其它企业对采购过程中合法合规风险更加敏感,如何提升采购管理综合水平,实质性提升公司采购保障供应能力和风险防范能力,成为近年来采购领域重点研究的课题。

1 采购过程规范管理的重要性

采购作为企业供应链管理的关键组成部分,直接关系到企业的生产经营和成本控制。采购过程的不规范、不透明或缺乏有效管理,直接影响企业供应保障和成本控制能力,甚至面临合

法合规风险。因此,加强采购过程的规范管理,对于国有企业的长期稳定发展具有重要意义。主要体现在以下几点:

1.1 保障采购质量

规范的采购过程管理可以确保采购到的物资和服务符合企业的质量标准和要求。通过制定明确的采购标准、供应商评价和选择机制,以及对采购物资进行严格的检验和验收,企业可以确保采购的物资质量稳定可靠,从而提高产品质量和客户满意度。

1.2 降低采购成本

采购过程规范管理有助于降低企业的采购成本。通过制定合理的采购计划、选择优质的供应商、优化采购流程等方式,企业可以实现采购成本的降低。同时,规范的管理还能够避免采购过程中的浪费和廉洁风险,进一步提高企业的采购效益。

1.3提高采购效率

规范的采购过程管理可以提高采购效率,缩短采购周期,提升用户部门满意度。通过优化采购流程,提前识别采购过程关键制约因素、加强供应商管理、利用信息化手段等方式,企业可以加快采购速度,减少采购过程中的延误和不必要的等待时间。

1.4减少采购过程合法合规风险

国有企业对采购过程中合法合规风险控制更为敏感,参与人员廉洁风险、法律及内部合规风险均需要重点关注。如国有企业工程建设领域涉及依法必招项目,从采购需求入手,做好过程监督把关,坚决守住不发生“应招未招”项目底线。

2 采购过程规范管理的策略及路径

2.1建立完善采购管理制度

采购管理制度在企业采购领域属于最顶层设计,国有企业应制定全面、具体、可行的采购管理制度。采购制度范围定位不准、各部门间权责界定不清晰,会导致采购工作出现灵活性不足、执行与决策流程冗长、采购风险无法得到有效控制、采购结果不能满足用户部门需求^[1]。

2.1.1建立健全制度程序体系

企业应制定全面、具体、可行的采购管理制度文件,明确采购流程、标准和要求,确保采购活动的规范性和一致性。该制度程序体系包括顶层《采购管理制度》及配套实施细则程序,各程序之间相互自治,配合使用,并且与法律法规、上级单位管理要求保持一致。

2.1.2明确依法必招范围,配齐管理手段

根据《中华人民共和国招标投标法》及配套《中华人民共和国招标投标法实施条例》、《必须招标工程项目规定》(发改委16号令)等法律法规要求,全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的工程项目包括项目的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购必须进行招标。具体规模标准如下:

(1)施工单项合同估算价在400万元人民币以上。(2)重要设备、材料等货物的采购,单项合同估算价在200万元人民币以上。(3)勘察、设计、监理的采购,单项合同估算价在100万元人民币以上。

工程项目定义:《中华人民共和国招标投标法实施条例》第二条指出:工程是指建设工程,包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮等。

在实际操作中,对于一些非传统工程领域国企,如生产型、服务型国企涉及法定招标项目数量有限,采购人员对项目识别受限于专业能力、实践经验缺乏,往往出现判断失误,而采用非招标采购,触碰“应招未招”红线,企业面临被行政处罚的风险。所以,针对法定应招项目管理配齐管理手段,建立健全多层预警机制,尤为重要。具体包括以下措施:

(1)充分调动内外部资源,对公司全体商务从业人员开展相关法律法规和典型案例培训的全覆盖,进一步提升商务人员业务技能。(2)做实采购计划管理。每年定期组织开展下一年度采

购计划申报,由采购部门对各部门申报的采购计划进行逐一审查,对识别出潜在法定招标项目提前谋划,保障项目在合法合规前提下开展采购工作。(3)建立项目合规审查机制。采购部门选派专业知识扎实、采购经验丰富的采购人员作为公司应招识别专员,嵌入采购项目审批流程,成为“应招未招”项目预警的吹哨人。

2.2规范非招标采购管理

对于非工程建设领域国有企业,非招标采购属于最常用采购方式。参照《政府采购非招标采购方式管理办法》定义,非招标采购方式包括:竞争性谈判、单一来源采购和询价采购三种方式。

规范企业非招标采购管理是为了确保采购程序的透明、公平、公正和合法性,提高采购决策的准确性和采购效果的有效性。主要措施包括以下几方面:

遵循法律法规:企业应严格遵守国家相关的法律法规,确保非招标采购活动在合法、合规的前提下进行。在国家法律层面对于非招标采购方式管理可借鉴招标投标法、政府采购法及配套法律法规,参见图2-1。



图2-1 采购领域涉及法律法规

明确采购原则:非招标采购活动应依法、公正、公开、透明、择优的原则进行。这些原则应贯穿整个采购过程,确保采购活动的公平性和公正性。

压实采购小组主体责任:明确采购小组的具体职责和权限,建立明确的责任制度,将采购小组的主体责任细化到每个成员,确保责任到人。同时建立有效的沟通机制,加强采购小组与其他部门之间的沟通和协作,采购过程中及时寻求其他如法律、安全质量部门支持,形成合力。

保持采购过程充分竞争:对于询价采购和竞争性谈判采购建议对标招标投标法和政府采购法要求,保持采购过程充分竞争。

针对以上问题,调研国内9家电力行业代表企业,涵盖核电、常规电力、新能源等电力行业多种业态。通过对9家企业分析,针对询价采购中报价供应商不足3家或评审后合格(有效)供应商不足三家情况,9家企业调研总结情况:

①调研9家外部单位中,询价采购中6家单位在报价供应商不满3家时,制度明确要求废标,重新采购;1家单位经两轮询价后允许继续评审;2家单位在经评审委员会评估竞争性或授权领导审批后可继续评审;②调研9家外部单位中,询价采购中6家单位在评审合格供应商剩余2家时,在经评审委员会评估竞争性或授权领导审批后可继续评审;3家供应商明确要求废标,重新发起采购。

严控单一来源采购:单一来源采购由于无法形成市场竞争,在对市场行情调研不充分情况,容易造成采购成本不可控,同时存在较大廉洁风险。只有在特殊情况下,如技术、质量或供应的特定要求,或者因为紧急情况无法从其他供应商处采购时,才允许使用单一来源采购。

2.3加强供应商管理

供应商管理有效性直接关系供应链供应安全,所以需要高度重视供应商管理,严把供应商入口关,主要可以从以下2个方面开展工作:

2.3.1明确供应商合作关系

清晰定义供应商管理的目标,如降低成本、提高质量、确保交货期等。根据企业长期发展战略,设定与供应商合作关系的长远规划。根据卡拉杰克模型分析法^[2],针对不同采购业态及市场供应情况制定差异化采购策略,见图2-2。对于瓶颈型供应商,应该积极在公司内部甚至整个集团内部整合需求,做大采购标的,与供应商建立长期合作关系,向战略性供应商进行推动。

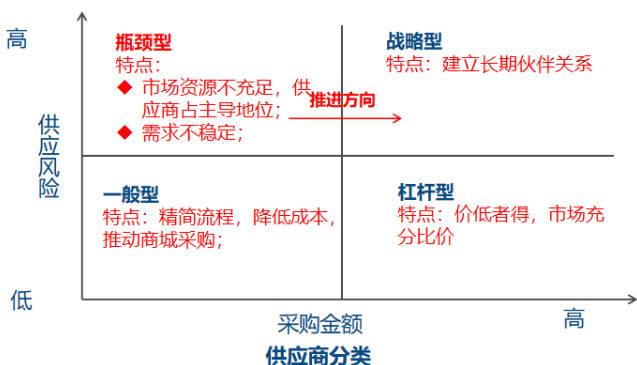


图2-2 供应商分类与供应风险关系

2.3.2制定科学量化的供应商评估标准

建立一套可量化、科学的供应商资格评价标准,包括技术水平、生产能力、产品质量、价格、交货期、售后服务、企业信

誉、财务状况等,尽可能将“皮包公司”、“空壳公司”挡在门外。同时对供应商开展定期复审和履约评价机制,动态监控,及时识别供应商潜在风险。

2.4采购管理信息化体系建设

采购管理信息化体系建设是提升采购管理水平的有效手段,旨在通过引入信息技术手段来优化和提升采购管理的效率和效果。通过开发信息化系统,实现全流程的可视化管理,使各采购项目在推进中有跟踪、有抓手、有载体,使采购进展一目了然,确保采购全流程可知可控,为管理层和监督部门进行管理改进和实时监督监察提供路径,同时缓解用户部门过程焦虑^[3]。

2.5商务合规管控体系建设

2.5.1建章立制与解决问题统筹推进

全面梳理公司采购各环节潜在合法合规风险,针对敏感领域开展压弱点分析,出版公司级《商务主要风险点识别及风险管理方案》,实现公司合规管理“有规可依”。

2.5.2压实采购部门职能监督责任

采购部门具有职能和业务双重身份。在保障公司正常运转所需供应的同时,又应该肩负起公司商务领域职能监督的重任,通过管控前置和管控后延实现全流程管控,完成好公司赋予的“监督有力,服务到位”的职责定位。

2.6全面推动公开采购

企业应实行透明公开的采购过程,确保采购决策的过程和结果对内公开、对外公示。这有助于防止暗箱操作、腐败现象的发生,提高采购活动的公信力和透明度。根据国资委企业改革局公布数据,2021年中央企业公开采购率已达到90%。

3 结语

采购过程规范管理综合提升是一个系统过程,需要从制度、流程、信息化建设、合规体系建设等多个方面同向发力。随着全球化和市场竞争的加剧,规范化的采购管理已成为企业高质量发展不可或缺的一部分。

[参考文献]

[1]徐娅丽.国有企业采购管理制度设计的三个要点[J].冶金管理,2023(450):35-38.
 [2]刘宝红.采购与供应链管理:一个实践者的角度[M].北京:机械工业出版社,2019.
 [3]冯赛会.企业物资采购管理中信息化的实践探讨[J].企业科技与发展,2021(2):199-201.

作者简介:

王伟哲(1990--),男,汉族,山东济宁人,工程硕士,中广核电运营有限公司,工程师,研究方向:商务管理,招投标管理。