

国有企业招标采购管理实践探讨

周元正

安徽省招标集团股份有限公司 安徽 合肥 230051

摘要:在当前白热化的竞争中,招标采购管理工作是国有企业降低供应链、减低消耗的“降耗器”。招标采购管理活动是否“科学、规范”,反映着国有企业的经济效益和整体经营效率。本文重点分析了当前国有企业招标采购过程中的几大关键性操作或工作环节,如流程设计、供应商全生命周期管理、集中采购目录体系、电子招标采购平台建设等,还从区块链存证、涉密项目采购管理、数字化管理实践等一些边缘性新问题进行思考讨论,给国有企业提供一些可用、实用、操作的工作经验,让国有企业降本增效、可持续发展。

关键词:招标采购;供应链管理;集中采购;供应商分级;数字化转型

引言

招标采购是国有企业获得外界资源的主要方式,其实质是以公开、公平、公正的竞争方式选择出更合适的供给方或服务方。但随着经济全球化和数字化时代的到来,传统国有采购模式已无法满足国有企业快速高效的需求。因此,如何改变招标采购现状,加强采购风险防范,实现招标采购信息化,是国有企业管理者必须解决的问题。本文从理论和实践的角度来探讨国有企业如何在招标采购中实现招标规范化、招标效率化、招标透明化。

1 招标采购管理的关键环节

1.1 招标采购流程的科学设计

一套科学的设计招标采购程序是招标采购顺畅运行的前提。采购程序包括需求分析、预算制订、招标文件编制、项目评审、合同签订、合同监督执行等程序,并且各环节之间要有序接轨。需求分析是采购工作的起始点,国有单位要根据自己业务活动和市场经济的需求,对所需要的材料、产品或服务具体规格作出明确要求,包括技术标准、技术性能、质量要求、工期等。准确把握需求,才能制订好采购计划,避免因需求不确定产生后续的纠纷或滞后。

预算编审是采购可行性的关键程序之一。国有企业应当综合考虑历史采购数据、市场需求和自身财务能力,编制科学合理的采购预算,留有余地应对采购中可能发生的价格、拖欠等情况。招标文件也要做精做细。招标文件内容要完整、表达清晰,详细体现产品技术要求、质量、交货期限、付款方式等基本内容。评标内容和标准要客观、透明,通常应该从技术、价格、商务等角度考虑评分因素,这样评标比照性就可以保证一定水平的理性。项目评审需要设立涉及多方人员的评审小组,可以由需求、技术等企业内部不同岗位的专家作为采购方专

家参与评审,保证了项目评审结果的客观、公正性。评审过程中应严格按照评审程序、采购方案进行评标,防止评审程序不规范带来的审计风险^[1]。

合同签订和履约监控是招标采购的“最后一公里”。合同条款要明确权责,要涉及质量保证、违约责任等条款,从源头上堵塞漏洞。此外,国有企业要对履约情况进行常态化的监督,经常性地检查供应商的供货情况,对供应商的违约行为及时整改、索赔,甚至终止供应关系,保护自身利益。

实践当中,没有规范招标流程的情形屡见不鲜,例如评标规则不细、评标过程不透明等等,给供应商造成投诉的借口或者法律诉讼的机会。为避免出现这样的情况,国有企业应当在招标前做好充分的市场调研,合理地制定预算,确保招标文件没有重大缺漏。非涉密项目可采用电子招标系统也是一种提高透明度、避免人为操作的有效方式。

1.2 风险识别与防控

招标采购过程中可能发生的风险因素较多,如弄虚作假的供应商、串标或者围标、合同偏差等。弄虚作假的供应商是指供应商提供虚假证照、业绩证明等来获取中标机会,从而导致供货不符合要求或者延误交货。串标或者围标就是几家投标商相互通谋,操纵报价、操纵中标结果,剥夺其他供应商的正常招标机会。合同偏差指的交付延期、交付质量不合格等,影响国有企业正常生产经营。

为防范前述风险,国有企业可完善供应商信用管理系统,如资质审查、供应商信用评价、历史采购经验审查等。国有单位在选择供应商时,首先要审查供应商的基本信息如营业执照、行业资质等,还可以引入第三方信用中介机构来进行信用综合评价。操作上,非密项目可以

尽量采用电子招标,实现上电子招标、电子投标、电子评标,过程透明易追踪,减少了人为干预^[2]。比如,结合区块链的技术,对投标文件进行存证,防止涂改,增加了过程可信度;利用大数据分析检查历史投标数据,能够发现低报价等异常行为,较快发现围标嫌疑点。

在合同履行期间,国有企业要强化过程管理,通过明察暗访、定点定量检测的方式了解供应商履行情况,建立履约保证金、合同赔偿等机制,约束承包商的行为,对不敢担责不作为的供应商,进行绩效评估,列入删减、整改等方式予以淘汰,不断优化其供应链。

1.3 信息化技术的应用

数字化转型是提高招标采购的效率方式之一。目前已有不少国有企业的招标采购借助自己的内部管理系统、电子招标投标系统(非密项目)、大数据分析软件,实现了智能匹配采购需求、电子化提交投标文件、自动评标等功能,大大提升了招标采购的效率和透明度。内部管理系统的应用,可以把采购、财务、仓储等各种内部系统的数据汇集到一起,共享信息、互相协作,解决传统采购信息孤岛导致采购流程程序冗长、效率低下的情况。

电子招投标平台可提供发布招标公告、投标文件加密、网上开标、评标等功能,不但节省时间、节约物资,还保存了交易行为信息,可追查追溯能力得到有效提升。一些国有企业的平台利用保存的历史数据对投标行为进行数据分析,提高了采购的效益和效率。人工智能和大数据技术在评标分析、供应商分析、投标价格预测等方面的运用也逐步增多,采购决策更趋于科学^[3]。

1.4 供应商全生命周期管理

在对供应商的全过程管理包括招标前、招标中、招标后:招标前确定各供应商的资质是否符合要求;招标中关注供应商的标书情况、报价是否合理等;招标后的重点是对供应商的履约情况进行评估,实施分级管理的动态制度。例如某国有企业通过“供应商的绩效看板”,实时提醒质量、交货及时率、履约进度不到位等情况,若存在则要求整改或剔除不合格供应商。

在实践中,多数国有企业产生的问题就是“重选择、轻管理”问题,即只重视招标时供应商的选择,忽视后续供应商绩效评价和关系协调,进而使得合作程度越来越差。所以,国有企业也需要建立对供应商的绩效考核体系、激励奖励体系、跟踪改进体系,定期与供应商座谈、进行打绩效分,促使供应商不断提高服务水平;对绩优的供应商可酌情建立长期合作关系并考虑建立优质供应商库,进而提高供应链稳定性^[4]。

可以通过供应商层级管理办法,把供应商从高到低

划分为A级、B级、C级、D级四个级别:A级供应商可享受“订单倾斜、优先推荐”奖励;B级供应商维持或者增加采购份额;C级供应商接受监督、限期整改;D级供应商可能要减少份额、暂停合作。采用这种“准入-考核-评定-退出”的完整管理周期,国有企业能够在“动态竞争”中保证供应链“动态+牢固”。

2 招标采购管理优化措施

为了增强采购工作的时效、效率,不少国有企业通过一系列的系统化、规范化的措施,实现了采购管理的科学化、制度化、现代化。

2.1 流程标准化

对于传统招标中职责不清、盲目操作的现象,国有企业可以编制《招标采购业务操作手册》,以书面的形式固化招标每个环节的职责要求,细化从需求申报到履约检查的各项工作操作要求。手册内要详尽展示需求提报格式、招标文件文本、评标委员会配置、合同审查要点及履约检查内容等,指导采购人员如何进行各项操作。流程的标准化减少了不少操作中人的不确定性,也是将采购工作规范可操作、可推广的表现。另外,可专门安排采购管理部门进行整体计划管理、工作流程管理和风险控制工作,提升采购专业管理水平,也能够起到各部门之间的纽带作用^[5]。

2.2 涉密业务管理

国有企业参与涉密业务咨询(包括审计、法律、设计、施工等)服务采购,要严格遵守国家关于保密工作法律法规的要求,建立健全本单位安全保密工作规章制度。建立健全本单位涉密业务制度和操作规范;审查拟合作单位单位的保密资格;签署本单位与合作单位的保密协议条款、保密约定的双方职责;进行保密检查和督促落实;向上级主管部门及时报告安全保密管理情况等。择优选定服务单位应符合有关《保守国家秘密法》等规定,保证自身有健全的保密组织机构和措施,人员、场所、载体、信息系统采取必要保密措施;涉密业务管理应执行项目全过程,尤其服务项目招投标、实施、验收阶段应加强保密管理,防止失泄密等。

2.3 风险联防

合同需要明确采购双方权利和义务,合同条款严谨与否直接关系到国有企业自身权益的实现,是否能正常开展采购任务。因此,国有企业可以考虑与专业律所的建立合作关系,由律师对招标合同进行全面审核,对合同的合法性、有效性、可执行性等提出修改意见,以规避可能产生的法律风险。如在合同中明确违约责任标准、赔偿办法以及索赔途径等;完善知识产权归属、质量保

证期、保密义务等条款,避免意思不明确导致合同纠纷。

同时,国有企业还可以利用信息化手段建立合同管理数据库,对合同文本分档管理、分类查询,更好地掌握合同信息的可查性、可记录性;合同从“事前审查、事中监督、事后评估”的全过程把控,避免合同管理存在的随意性和滞后性。

3 招标采购管理体系优化路径

面对日益激烈的市场竞争,国有企业应从机制管理、技术管理、人员管理等多层面地对招标采购机制管理进行改善和优化,使招标采购资源得到最大限度的利用。

3.1 完善内控体系,强化流程监督

国有企业的采购内部控制制度必不可少,需明确各环节的规则和程序,合理设定岗位职责与权限,减少人为干预,确保采购流程规范有序。同时,要构建完备的供应商管理运行系统,涵盖外部准入、供应绩效管理、动态分级调整等核心环节,加强对供应商的定期检查和绩效考评,实现供应商动态管理与优化。内部监督和审计是关键保障,国有企业可建立专门的采购监察机构,或“借船出海”聘请第三方审计机构,对采购全流程进行严格监察,及时发现并纠正不合规采购行为,防范采购风险^[6]。

3.2 加大信息化投入,推动智能化升级

国有企业需充分利用信息技术,推动采购智能化转型。对于非密部分采购,可全面推行电子招标,实现招标、投标、评标、定标全流程线上操作,有效提高采购透明度和工作效率;引入人工智能辅助评标,可规避主观因素干扰,减少评价盲点,提升评标科学性和公正性。借助大数据技术,国有企业能够精准把握市场行情及变化趋势,预测价格走向,同时依托历史数据优化自身采购策略和供应商评估体系。区块链等新技术的应用,更为采购溯源、信息不可篡改等行业难题提供了全新解决路径,进一步筑牢采购安全防线。

3.3 注重供应商关系管理,构建长期合作生态

良好的供应商关系是保障供应链顺畅运行的基础,更是国有企业高质量发展的重要支撑。国有企业应加强与供应商的常态化沟通,搭建信息共享平台,互通相关信息,协同解决合作过程中存在的问题。要科学运用供应商绩效评价机制,从质量、交货时效、服务水平、价格合理性等维度,对供应商绩效表现进行动态评估,并以评估结果为依据,实施奖励、升级或降级处理。对于核心重要供应商,可将其培育为战略合作伙伴,国有通过签订长期稳定合作协议、开展联盟创新等方式,增强供需双方的协同性和凝聚力。此外,企业还应引导和鼓励供应商树立绿色、可持续发展理念,共同培育负责任、有韧性的采购文化,实现供需双方共赢发展。

4 结论

展望未来,随着新技术出现、市场状况变化,国有企业招标采购管理要始终坚持制度化、技术化、监督化,借助信息化工具提高业务流程效率,关注供应链核心自主可控,将逐渐形成安全、高效、透明的采购环境和生态,只有这样,国有企业才能在大势浪游中稳步迈进、真正实现高质量发展。

参考文献

- [1]王星.供应链视角下企业招标采购管理的新趋势与新路径[J].上海商业,2026,(01):151-153.
- [2]齐威,陶兴盛,年立辉,等.新形势下工程招标代理行业发展现状、现实挑战与优化路径研究[J].价值工程,2026,45(03):85-89.
- [3]李梦尧.招标代理行业的数字化转型与智能化升级研究[J].中国招标,2026,(01):113-115.
- [4]向少学.船舶制造招标采购合规管理体系的构建与完善[J].船舶物资与市场,2025,33(09):52-54.
- [5]王伟杰.招标采购流程标准化建设措施[J].质量与市场,2024,(12):12-14.
- [6]张帆.企业物资采购全生命周期下的风险管理研究[J].全国流通经济,2021,(18):25-27.