

国有企业采购管理中存在的问题及对策

刘 宇

宁夏煤炭基本建设有限公司 宁夏 银川 750200

摘 要：由于市场经济的资源配置，国有企业广泛的渗透到了社会主义市场经济建设中，采购在国有企业建设中产生了重大影响。但是，由于国有企业的采购管理起步晚，建设较为落后。随着我国有关财经法规的出台，国有企业的政府采购制度也逐步从无到有，逐渐的完善了起来。通过多年的探索与完善，现在国有企业的采购方式已经从分散采购逐渐转为集中采购，同时也积极地与网络相结合，逐步过渡为电子采购，不过国有企业在日常采购时，往往仍然面临着成本大、低效等的困难。

关键词：国有企业；采购管理；问题；对策

引言：国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政策依据，是中国特色社会主义的“顶梁柱”。国有企业在招标采购活动中很容易受外部各种因素的干扰，从而产生形形色色的矛盾情况。这些问题有些是可控的，企业应严格控制，也有些情况是不可控的，企业要尽量避免出现。当情况出现时，企业要尽快采取相应的方法加以处理，同时作好对招标采购前、中、后的管理。

1 国有企业招标采购的重要性

改革开放以来，国有企业为中国经济增长、科技进步、人民生活做出了巨大贡献。利用招标采购的方法，国有企业就可以在符合各种基本条件的情况下，最大程度的寻求到最合适的供应商。国有企业在招标采购中，很多项目所采用的资金都是由国家直接投资，或者国家资本占有了主导作用，公司通过招标采购模式可以确保国有资产的保值与增值。尤其是在某些大中型国有企业，由于日常招标采购资金投入巨大，通过采用公平、透明的招标采购管理模式以及经过优化后的统一评标方式，可以极大地减少公司的招标采购成本费用，从而提升了采购产品的服务质量，给公司带来了更高的效益，也能够更有效的防止了企业通过采用远低于自身成本价的价格来取得供货权利，和企业恶性竞争的现象同时出现^[1]。

2 采购管理模式的种类

首先，在国有企业中采用的分散采购分散采购管理方法主要是指各种物品购买管理的工作，而分散采购是指一个能够增加市场应对速度的采购方法。国有企业所属单位针对企业管理过程中的具体物料要求，提出的物料采购计划，对物料供应商做出判断，直到物料收购完成。其次，集中是企业集中的管理模式，特别是指国有企业所属单位针对本部门在企业中对材料的具体要求，提出材料的供应方案，然后把需要物资全部转送到政府供

应部门集中生产的操作过程。集中利用所在单位材料资源，编制物料需求方案，选择不同供应商进行集中采购。

3 国企采购管理的现状分析

3.1 物资采购能力不足

国有企业的供应商管理制度相对宽松，因此物资供应来源往往无法完全地根据价值与品质这两种标准来判断，甚至存在着用私人关系确定供货商的情形。上述问题严重影响了国有企业所采购物资的品质，也提高了政府物品采购的价格，对国有企业生产成本控制和产品质量来说，是十分不利的。缺乏整体采购计划的国有企业所需要物品类型一般都比较复杂，尤其是生产类的大中型国企，按照采购权限划分为属于不同的生产部门，在具体招标、价格比对、项目签审等细节上均没有完整规划，从而造成了国企采购过程的整体效率降低^[2]。另外，国有企业采购缺乏部门的监管与帮助，采购要求往往是企业机关各科室及二级企业亲自提出，其合理性很难经过现场检验，极易导致材料无效堆放及供货缺陷，干扰项目的顺利开展。

3.2 制度建设不健全

采购管理制度，是对国有企业购买活动的顶层设计和行为规范，既必须符合国家有关法律法规规定，还必须满足国有企业自身发展需要。采购活动中包含的环节很多，所涉及的内容相当繁杂，而国有企业在采购活动管理体系也出现了不完善的问题，包括企业决策管理不规范、采购过程不科学、具体操作不明确、执法规范不统一、时间规定不合理等。企业决策管理工作不规范，企业个人的自主裁量权利过大，易出现贿赂、利益输送等问题，严重侵犯了国有企业权利；采购过程不科学，重复提报或审核环节过多等，严重影响了采购效果；具体操作也不明确，一些国有企业的政府采购制度也只是大

方向、大框架,并未对具体项目运作做出详尽规范,使得采购人员在实际操作中没有实践基础,存在许多疑问和难点;实施准则不一致,在实际采购中,因为没有一致的实施准则,部分政府工作人员为了节省时间而精简采购流程,或减少了必要的采购过程,使得采购成果无法符合市场真实要求,也因此提高了国有企业的采购成本;时间规定不合理,在发布的通知及采购邀约到截止应答日期的冗长或太短都会排斥优秀客户,降低供应品质和效率。国有企业的采购管理体系并不完善,没有有效性高、安全性好、科学性强的采购体系,且采购活动比较随意,直接引起了采购成本的上升。但通过建立健全采购管理体系,完善采购过程,就可以有效避免不合规的活动^[1]。

3.3 采购系统缺少物流信息,验收过程繁琐

由于“互联网+”产品不断的运用到行业当中,给整个产业的发展提供的巨大的便利。反观现在的国有企业,其物资采购体系还是没有健全,物资采购体系没有配套的物流数据模块,其内部人员不能有效的运用大数据技术手段对货物购销流程中形成的信息进行统计分析,多半通过人工检验手段完成验证。此外,尽管国有企业也在逐渐把网络信息技术运用到经营管理工作,不过其内部制度还是没有健全,企业无法进行全面的原物料供应管理监督,购销过程中信息化程度也较低,增加了企业采购管理人员的工作难度。

3.4 考核考评不公正

当前,一些国有企业对供应商管理有一定的法律条件,但对采购监督管理机构和人员没有绩效管理体系,缺乏明确的评价方法和评估指标,缺乏约束力和执行力。在生产企业,重要工作都依赖于领导决定,对采购管理部门和人员的评价工作也是实行领导决策机制,领导通过个人意志对采购管理部门和人员的工作绩效进行评估考核。因为没有相应的监督约束机制,企业领导很易以个人意愿决定对工作人员的考核成绩,甚至产生了徇私舞弊问题,严重干扰了考评工作的公平公正,严重挫伤了职工的积极性,从而造成了生产作业的产品质量和工作效率降低^[4]。

4 国有企业在采购管理的对策

4.1 建立价格监督机制,实现物资商品可视化

在物资采购系统中增加供应商展示其商品的规格型号、安装规格、产品功能、特点性能、报价范围和特点价格,并附有照片和视频等的详尽说明,如果不了解可以通过在线咨询或客服,如果产品价格随行情波动随时改变,通过供货商的详细信息,直接购买合格的产品。

同时与政府审计、纪检监察等机关形成议价机制,以保证政府采购商品价格不超过市面报价,以确保政府物资采购物资品质最佳、物美价廉、服务质量最好^[5]。

4.2 提升采购人员专业素养

在国有企业的采购部门中应当建立一支高水平、专业性强的物资采购人员队伍,改变有关人员对待物资购买的传统观念,全面提高国有企业物资购买有关人员的职业道德素质。培训的人才建立全新的经营理念,在参照传统采购计划的同时,进一步培养其能力,提高其对行业产品市场动态变化的认识,逐渐形成一个具有全面技术素养的采购人员队伍^[1]。通过提高在相关领域的专业培训,不断顺应市场新时期的发展,进一步增强自己的现代技术应用水平。

4.3 统筹策划物资采购管理工作

国有企业的物资供应管理工作通常由二个部门构成,一方是供应,一方是物料管理工作,这样的分配使各部门的职能比较清楚。在筹划采购项目时,要进行在购买之前的各种准备工作,对已有的资料认真考虑,明确资源配置模式,通过运用网络信息技术做好市场监控,优化资源配置。通过互联网探查市场行情,搜集物资信息,统筹规划物资供应工作,优先搞好供应的规划工作,并不断调节和变更供应计划。同时,国有企业还需要通过运用网络技术系统及时获取企业购买物料的价格信息,以优化企业采购的统筹计划工作^[2]。

4.4 积极推进信息化采购

积极推动企业数字化生产,在企业的执行流程中,所有的生产物流和物资的库存数据都将在信息系统上动态显示,并根据企业产品的实际动态分析过程以及利用先进的计算机分析程序,对原材料用量和不同品种的情况进行了有效管理,准确预测。从而可以对未来材料物流业务的类型和数量进行确定,进而达到成本的下降。国有企业的生产部门,需要通过不断利用现代大数据处理计算分析实现对公司产品生产所需原料以及其他机器设备等原物料信息的采集,同时借助国有企业巨大的资源优势 and 庞大的产业链业态发展布局,通过对企业产品的原材料价值、企业日常运营价值和未来产品生产完成后整个营销过程的预计毛利润等各种与似乎没有关系的资料信息关系进行整合研究,综合整理,计算出一个大致的所需产品材料价格变化范围,帮助企业管理者针对此产品价格未来变化情况根据自己的具体经营需求,进行决定物资与设备的购买时间和生产数量^[3]。

4.5 完善招标采购机制

完善了国有企业物品购买的招标机制,在招标过程

中,进一步完善了对招标文件的具体内容设定和审查,以便使招标机制真正成为国有企业购买物美价廉物资的重要平台。在招标的设计中,一方面增加了对投标机构企业资质的限制,以防止大面积资格不齐全的企业投入招标中,以便保证招标质量。在招标文件中标价模式选取上,根据企业采购内容的实际状况考虑,尽可能少的采用最低价中标方法,从而尽量减少社会企业恶意以低价中标的现象。在招标的评分设置中,通过加大对企业以往服务实践的评价,从而让招标采购机构实现了企业的招标价值和愿景,企业真正购买到了物美价廉的服务材料。

4.6 降本增效

考核期各单位通过物采系统进行的物资采购工作在减少物资采购成本上做出的效果,即为减少物资采购成本的比率,具体指在一个考核期内各单位通过物采系统进行的寻源结果的供应商中标报价与单位有效投标平均价格之间减少采购成本的比率。集中统一在国际标准的电子商务平台上运营,基本完成以网络思想改变企业价值创新模式的信息化变革,通过集中在统一平台上采购的统一管理模式能够形成一定的市场规模效应,在采购高效、成本、质量保证、预防腐败等方面优点更加突出,是现代公司规范化采购管理模式的必然选择。

4.7 改善采购合同的签订和合同执行的管理

在相关机关审核完毕的申报后,购买单位要及时确认购买物品的范围。经领导批准的前提下,允许通过采购订货的方式采购零星货物。针对各种材料和装置,国有企业应当具体明确其在标准、定价、规模、种类、运输途径、交货方法、违反约定等方面的职责。应与符合要求的企业订立规范的购销协议以确定各方都的权力与义务。并与合格的供应商签订标准的采购合同以确保双方都的权利和义务。为进行在采购物资之前的购买过程中的管理和采购之后的检验和审核,政府必须和物资企业签定正规的购买协议,并请财政和会计机关联合进行。而正规的采购合同通常都是一式三份,国有企业财务、政府档案室部门和企业各一份。其次,采购机关应该进一步督促合同的履行,以保证合同的有效履行。如

有问题,及时采取措施,与对应供货商及时取得联系,并有效采取措施,到最终解决方案,以降低业务损失。如有特殊需要,可以补充、修改甚至取消协议,让供应商承担其违约责任^[4]。

4.8 加强招标采购人员的考核的措施

采购绩效管理是指一个经过策划、执行、管理,并不断完善的流程。公司进行采购业绩管理工作,必须针对公司实际状况制定具体的绩效考核指标体系,对购买流程进行检查和管理。国有企业还应该利用采购业绩的KPI指数对采购人员进行综合评价,主要分为采购计划实施率、材料成套供应实施率、采购材料标准及格率、物资采购料价差异率、采购材料周转率和材料供应费用率等。完善采购人才奖励措施,健全国有企业采购人I职业教育制度,完善对采购人才的培养,形成系列的培养制度,完善采购人才评价制度,全方位提高采购队伍的专业技能水平和整体素养。

结语

国有企业要想在这个状况下取得良好的发展前景就需要改变传统的管理理念,特别是对公司内的物料供应管理工作,公司的负责人需要提高这方面的关注。有效地实施物质供应制度能够有效的促进公司的发展,国有企业的物质供应制度的改革是未来发展的必然潮流,国有企业要取得进一步的发展,改进物质管理制度十分关键。

参考文献

- [1]申艳广.关于国有企业物资采购招投标问题的研究[J].河北企业,2019(11):34-35.]
- [2]马良滋,张雪飞.小议国有企业物资采购中的供应商管理工作[J].中外企业家,2019(32):18-19.
- [3]杨蔚林,程贞.我国国有企业在工程类政府采购开放过程中即将面临的挑战[J].中国政府采购,2019(10):25-27.
- [4]王苗.浅析如何加强国有企业物资采购管理[J].全国流通经济,2019(26):28-29.
- [5]孙晶杰.加强国有企业物资采购管理探析[J].中国物流与采购,2019(15):75-76.