

供应链管理视角下国有企业采购管理的优化策略探讨

胡晓威

天津航海仪器研究所 天津 300131

摘要: 在市场经济深化与供应链现代化发展的背景下, 国有企业采购管理不仅关乎企业运营成本与效益, 更影响着供应链稳定与国有资产安全。现阶段, 国企采购管理虽有长足进步, 但依旧存在理念落后、协同不足、管理松散、风险薄弱等问题, 难以适配全链条供应链管理需求。本文立足于供应链管理视角, 剖析国企采购管理现状、现存问题, 针对性提出转变管理理念、完善制度体系、优化供应商管理、强化风险防控、推进数字化转型、培育专业人才等优化策略, 助力国企提升采购管理水平, 实现降本增效, 筑牢供应链安全防线, 推动国企高质量稳健发展。

关键词: 供应链管理; 国有企业; 采购管理; 优化策略

引言: 国有企业是国民经济的重要支柱, 采购管理作为国企运营管理的核心环节, 连接着企业生产、经营、供应全流程, 对企业发展起着关键支撑作用。随着供应链一体化进程加快, 行业竞争逐渐转变为供应链之间的竞争, 传统采购模式早已无法满足国企发展需求。强化供应链思维, 优化采购管理模式, 成为国企提质增效、防范风险的重要任务。当前, 部分国企采购管理仍存在诸多短板, 制约了企业运转效率与市场竞争力。基于此, 本文从供应链管理角度出发, 探究国企采购管理优化路径, 为国企完善采购管控、实现长效发展提供参考。

1 供应链管理视角下国有企业采购管理现状

1.1 国企采购管理现有模式

现阶段, 国有企业采购模式主要以集中采购、分散采购为主, 部分企业推行集中与分散相结合的混合模式。集中采购多由集团总部统一统筹, 整合下属子公司采购需求, 进行批量采购, 多用于大宗物资、通用设备、常规服务等品类, 能发挥规模优势, 压低采购价格。分散采购则由各子公司、各部门自主开展采购工作, 适配专用物资、紧急物资等个性化采购需求, 灵活性更强。在采购方式上, 国企普遍采用公开招标、竞争性谈判、询价采购、框架协议采购等合规方式, 严格遵循国资监管要求, 严控采购流程, 兼顾合规性与实用性, 适配不同品类、不同场景的采购需求。

1.2 国企采购管理取得的成效

经过多年整改与完善, 国有企业采购管理工作成效显著, 规范化水平大幅提升。一方面, 采购监管制度日趋完善, 国企纷纷建立健全采购管理细则、招投标管理制度, 明确采购标准与流程, 落实监管责任, 有效遏制了违规采购、暗箱操作等行为, 守住了合规底线^[1]。另一方面, 集中采购覆盖面持续扩大, 规模化采购效益逐步

显现, 有效降低了物资采购单价, 压缩了运营成本。与此同时, 数字化采购开始普及, 电子采购平台、线上招投标系统逐步投入使用, 简化了线下流程, 缩短了采购周期, 提升了采购工作的透明度与运转效率, 推动采购管理向标准化、便捷化转型。

2 供应链视角下国企采购管理存在的突出问题

2.1 采购管理理念滞后, 缺乏全供应链统筹思维

目前, 不少国有企业依旧沿用传统采购理念, 管理思维局限于单一采购环节, 把采购工作简单等同于买物资、控价格, 忽视了供应链上下游的联动与协同。采购部门往往只关注自身采购任务完成, 缺乏全局意识, 没有将采购管理融入供应链全流程, 不重视需求预测、库存管控、物流衔接、售后保障等环节。这种碎片化、片面化的管理理念, 使得采购工作与企业生产计划、库存管理、市场供应脱节, 容易出现物资积压、断供、成本虚高等问题, 无法发挥供应链整合优势, 也难以适应现代化供应链管理的严苛要求。

2.2 采购流程碎片化, 部门协同不足, 供应链联动性差

国有企业内部组织架构繁杂, 采购流程链条长、环节多, 存在明显的碎片化问题。采购工作涉及采购、财务、生产、仓储、审计等多个部门, 但各部门权责划分不清, 缺乏高效沟通机制, 往往各自为政、信息不通畅。采购部门提前报备需求不及时, 财务部门资金拨付滞后, 仓储部门库存数据反馈不精准, 生产部门物资需求传达不清晰, 各类信息壁垒重重。这种低效的内部协同, 导致采购周期拉长、流程繁琐, 不仅降低了采购效率, 还切断了企业与上游供应商、下游客户的联动, 使得整个供应链运转不畅, 难以形成高效协同的供应体系。

2.3 供应商管理体系不完善, 准入、考核、退出机制

不健全

供应商是供应链的核心组成部分,但多数国企供应商管理体系存在明显漏洞,管理工作流于表面。供应商准入门槛设置不合理,部分企业只看重资质文件,忽视实地考察、信誉核查、产能评估,导致劣质供应商混入合作名单。日常管理中,缺乏动态考核机制,没有对供应商的供货质量、交货时效、售后服务进行常态化打分评价。同时,退出机制不完善,对不合格、失信供应商没有及时清退,长期维持松散合作关系^[2]。另外,供应商储备不足、合作关系浅薄,也导致供应链稳定性不足,容易出现供货延迟、质量不达标等问题。

2.4 供应链风险防控薄弱,应急保障能力不足

国有企业采购涉及环节众多,潜藏着价格波动、质量不达标、供货中断、廉洁违纪、政策变动等各类风险,但多数企业风险防控意识淡薄,防控体系不完善。企业往往缺乏全流程风险识别机制,对潜在风险预判不足,没有建立专项风险预警系统,风险来临后应对被动。应急采购预案缺失,面对市场突发波动、物资断供等紧急情况,无法快速调配资源、寻找替代供应渠道,容易影响企业正常生产经营。另外,采购环节廉洁风险防控不严,监管力度不足,容易出现利益输送、违规操作等问题,损害国有资产权益。

3 供应链管理视角下国有企业采购管理优化策略

3.1 转变管理理念,构建全供应链采购管控模式

优化国有企业采购管理的首要任务是转变管理理念,将采购定位从“业务支撑”提升为“战略职能”。企业高层应深刻认识到,采购不再是孤立的后台事务,而是贯穿研发、生产、销售全过程的供应链核心节点。具体而言,应推动建立全供应链采购管控模式:纵向打通从供应商的供应商到客户的客户的完整链条,横向整合企业内部需求计划、采购执行、物流仓储、资金结算等全流程。在组织架构上,可探索设立供应链管理部门或采购委员会,统筹协调跨部门、跨层级的采购决策,确保采购策略与企业战略高度一致。在管理机制上,要建立以供应链总成本为导向的考核体系,引导各部门从全局视角优化决策,避免局部最优而整体次优。同时,推动采购前移,让采购人员早期介入研发设计和项目规划,从源头进行成本控制和供应链设计,实现“采购即战略”的理念落地。

3.2 完善采购制度体系,实现规范化精细化管控

健全的制度体系是采购管理规范化的基础保障,国有企业应在现有制度框架下,进一步完善覆盖采购全生命周期的管理制度,并推动从粗放式管理向精细化管控

转变。一是优化采购分类管理。根据物资属性、采购金额、供应风险等因素,将采购对象细分为战略物资、瓶颈物资、杠杆物资和常规物资,针对不同类别制定差异化的采购策略和审批流程,避免“一刀切”式的管理。二是简化流程提升效率。在确保合规的前提下,适度压缩审批层级,推行标准化采购模板和授权采购机制,对低风险、重复性的采购事项实行快速通道管理^[3]。三是强化全流程闭环管控。建立从需求计划、采购执行、合同履约、质量检验到结算付款的完整闭环,利用信息化手段实现各环节的可视化追踪和异常预警。四是完善内控与监督机制。建立健全采购关键岗位的轮岗制度和不相容岗位分离制度,引入审计、纪检等多部门协同监督,在防范廉洁风险的同时,保障采购活动的高效规范运行。

3.3 优化供应商管理,打造稳定可靠供应链生态

国有企业应从战略高度重构供应商管理体系,构建“准入科学、评价客观、合作共赢、动态优化”的供应商生态。建立科学的供应商准入机制,在坚持合规底线的前提下,综合评估供应商的技术能力、质量体系、交付保障、财务状况、ESG表现等多维指标,引入实地考察、样品验证、小批量试用等环节,确保准入门槛既严格又务实。构建多维度的绩效评价体系,改变以价格为主导的评价方式,建立涵盖质量、成本、交付、服务、创新、社会责任等维度的综合评价模型,定期开展供应商绩效评价,并将评价结果与份额分配、付款条件、合作期限等深度挂钩,形成“优胜劣汰”的正向激励。实施供应商分级分类管理,根据供应商的战略重要性和绩效表现,划分为战略供应商、优选供应商、合格供应商和待淘汰供应商,对不同层级供应商采取差异化的合作策略。推动从交易关系向战略伙伴关系转变,与核心供应商建立信息共享、联合库存、协同研发等深度合作模式,共同应对市场波动和供应链风险,打造稳定可靠的供应链生态。

3.4 强化供应链风险防控,提升供应链韧性

面对复杂多变的外部环境,强化供应链风险防控、提升供应链韧性是国有企业必须解决的重大课题。首先,应建立供应链风险识别与预警机制。全面梳理供应链关键节点,识别单一来源依赖度高、替代性差、地理集中度高、物资清单,密切跟踪地缘政治、自然灾害、市场价格等风险因素,构建风险监测指标体系,实现风险早发现、早预警。其次,实施多元化供应策略。对关键物资和核心零部件,坚持“多源供应、区域分散”的原则,避免过度依赖某一供应商或某一地区;同时加强国产替代和自主可控能力建设,对“卡脖子”物资制定

专项攻关计划。再次,构建弹性库存与备用产能。科学设置战略物资的安全库存和安全周期,探索与核心供应商建立“备用产能”“共享库存”等合作机制,提高供应链的缓冲能力。最后,健全应急响应机制^[4]。制定供应链中断应急预案,明确应急组织架构、响应流程、资源调配方案,定期开展实战演练,确保在极端情况下能够快速启动应急采购、快速切换供应渠道、快速恢复生产运行,切实增强供应链的抗冲击能力和恢复能力。

3.5 加快数字化转型,搭建智能采购协同平台

数字化转型是提升采购管理效能的关键抓手。国有企业应把握数字经济发展机遇,推动采购管理从信息化向智能化升级。一是构建统一的电子采购平台。整合电子招标、非招标采购、框架协议采购、电子商城等功能,实现采购业务全流程在线办理,消除信息孤岛,提升操作透明度和可追溯性。二是搭建供应链协同平台。将采购系统与企业内部ERP、MES、WMS等系统深度集成,同时向外部延伸连接供应商,实现需求计划、订单下达、生产排程、发货配送、质量检验、结算对账等业务的高效协同,形成内外贯通的供应链数字网络。三是推进数据驱动决策。利用大数据分析技术,对历史采购数据、市场价格走势、供应商绩效数据等进行深度挖掘,建立价格预测模型、供应商风险画像、采购成本分析模型,为采购策略制定提供科学依据。四是探索智能采购应用。在需求预测、自动补货、智能评标、合同比对等场景应用人工智能技术,逐步实现重复性、规则性采购业务的自动化处理,将采购人员从繁琐的事务性工作中解放出来,专注于战略寻源、供应商协同、风险管理等高价值工作。

3.6 加强人才队伍建设,夯实采购管理根基

采购工作的高质量开展,离不开专业的人才队伍。

国有企业要加大复合型采购人才引进力度,选聘兼具供应链管理、法律、商务、财务知识的专业人员,充实采购团队。建立常态化培训机制,定期开展供应链管理、采购法规、风险防控、数字化操作等专项培训,提升现有工作人员的业务能力与综合素养。同时,完善绩效考核与激励机制,将采购效率、成本管控、风险防控、协同成效纳入考核,激发采购人员的工作积极性与责任心。培养一支懂管理、懂业务、守规矩的采购队伍,为采购管理优化提供坚实人力保障。

结束语

综上所述,优化国有企业采购管理,是顺应供应链现代化发展、提升国企核心竞争力的必然选择。当前国企采购管理仍存在理念、流程、管理、风控等多方面问题,需要企业立足供应链全局,多措并举补齐短板。通过转变管理理念、完善制度体系、优化供应商合作、强化风险防控、推进数字化建设、培育专业人才,能有效提升采购管理水平,实现降本增效、稳定供应、防控风险的目标。未来,国有企业需持续深耕供应链管理,不断优化采购模式,让采购工作更好地服务企业发展,助力国企在市场竞争中行稳致远,扛起国企社会责任与经济使命。

参考文献

- [1]何昊旻.供应链管理视角下国有企业采购管理的优化策略探讨[J].企业改革与管理,2026(1):40-42.
- [2]于力平."互联网+"背景下国有企业物资采购管理的创新策略探讨[J].商场现代化,2022(6):55-57.
- [3]许海燕.市场经济下国有企业成本管理的有效策略探讨[J].中国市场,2025(24):99-102.
- [4]段钧冷.国有企业物资采购管理水平提升的路径探索[J].品牌研究,2024(14):47-49.