

浅谈集中采购模式下采购方式的利弊

杨平（中海油田服务股份有限公司采购共享深圳分中心，广东 惠州 516086）

摘要：集中采购模式是在社会不断发展中形成的一种新的采购模式，这种模式不仅满足了时代发展的需求，还有效提升了采购工作的效率，降低了成本投入，减少库存积压，避免采购过程中腐败行为的产生等。集中采购模式逐渐受到各个企业、组织的青睐，而如何选择集中采购模式下的采购方式成为当前重点关注的问题。为此，本文通过对集中采购模式的概念和优缺点进行阐述，继而分析了集中采购模式下各种采购方式的优缺点，希望能够为组织选择合适的采购方式而提供参考。

关键词：集中采购；采购方式；优缺点分析

集中采购模式下的采购方式类型多样化，且每种类型都有自身的优势和缺陷，同时适用范围也不尽相同。面对不同组织的采购要求，需要选择符合自身需要的采购方式，这样才能提升采购工作的效率，为组织创造更多的效益。为此，需要对各种采购方式的利弊进行详细分析，才能帮助企业选择最为使用的采购方式。

1 集中采购模式的概述及其优缺点

1.1 集中采购模式的概述

通常所谓的集中采购就是指为了降低物料成本，将需要采购的各项货物、工程等采用集中采购的方式进行采购。集中采购模式是为了方便集团对采购业务进行统一集中管控而实施的采购模式，集中采购一般包括以下集中模式：集中采购后调拨模式；集中订货、分开收货、集中付款模式；集中订货、分开收货付款模式；集中定价、分开采购等模式。具体选择那种集中采购模式，要根据集团的具体情况，在分析各种影响因素背景下，再选择适合的集中采购模式，海油集团根据自身的需求，除了集中采购外，还有其他统一采购的行为，如战略协议、操作协议、年度协议，同样，一个集团会选择多种集中采购模式并存方式，最为常用是集中订货、分开收货、集中付款模式以及集中采购后调拨模式^[1]。集中采购模式是一种可以适应市场经济体制发展需求的采购管理模式，可充分体现现代化网络技术在采购管理中有效运用，使采购、销售和配送进行分开管理，增强其管理规范性和统一性，体现出采购管理方式逐渐朝着现代化社会发展的趋势。

1.2 集中采购的优缺点

优点体现在：①对具备集中优势、可形成规模效应的货物、服务，依照规定的采购方式实施统一采购；②可以增加采购数量，提升采购方的谈判力量，可以获得较低的采购价格和更好的服务，以量换价更好实现降本；③采购部门只有一个，便于对采购方法和采购规则进行统一管理；④具有集中的采购功能，可以缩减人力，增加人工专业性，还能提升工作效率，降低成本支出和库存积压管理；⑤对于多个部门共同应用的物料可以建立统一的标准，使采购种类进行简化，便于检验工作的有效开展；⑥可以对供需数量实施统筹规划，各部门对剩

余物料可以互通有无，实现相互专用，减少存货，降低库存压力。

缺点体现在：①具有较长的采购流程，时效性较差；无法应对紧急采购和零星采购等状况；②在集中采购不同类型的物料时，没有折扣利益；③使用单位和采购部门分离，在物料运转和确认规格等方面易出现延误，从而降低采购绩效；④原厂配件涵盖率无法实现100%覆盖。其实集中采购可以适用于制造企业也可以适用于零售企业等众多行业中，基本上具有相同的优势和缺陷。

2 集中采购模式下各种采购方式及其利弊分析

集中采购模式下常见采购方式有五种类型：公开招标、邀请招标、询价、单一来源采购和竞争性谈判，各具优势和缺陷，以海油采购业务管理与交易系统作为操作平台展开详细分析和探讨。

2.1 公开招标方式的优缺点

公开招标是将招标要求通过采办系统公开展示出去，使符合要求的投标人参加到投标项目中，并在遵从公平、公正、公开的原则下，按照公开招标宣布的流程和规则选择最为合适的、满足招标要求的投标人。海油立足当前采办招投标领域现状，并着眼未来发展方向，确定以下“三原则”：公开透明原则，合规监督原则，互利共赢原则。

第一，公开招标方式的优点主要体现在：具有较高的采购效率。之所以这么说是因为公开招标方式能够充分体现采购过程中的公平、公正和公开的原则，由于其在公开招标的时候是面向所有符合条件的单位，且具有非常规范和严密的公开招标程序，所以，可以对招标方可能存在风险进行有效预防和管理，还可以使招标单位中常常出现的腐败行为得到有效控制和降低，从而为采购工作提供保障，最大限度提升采购效率^[2]。

第二，公开招标方式的缺点主要体现在：公开招标方式可以使满足条件的所有单位都参与投标项目中，投标对象增多，就会使公开招标的筛选工作量不断增加，会在无形中增加公开招标的成本投入，此外，公开招标工作本身就是一项复杂的工作，由于手续繁杂，所以需要花费较长时间，对招标单位和招标都会造成一定的不利影响，例如耗费精力和增加成本等。

2.2 邀请招标方式的优缺点

邀请招标是通过邀请一些满足招标条件和资信投标人来参与投标项目，而且在投标人数量上要保证有3人以上投标人来参加竞争，再从这些竞争对象中选择最合适的投标人。可以应用邀请招标方式的范围主要有：涉及到抢险救灾、国家秘密和国家安全等；可以选择招标方式但是不能应用公开招标的情况；项目有特殊要求或具有一定的复杂技术，或者对自然地域环境有要求的，只能选择少数投标人的情况；公开招标方式会占用较大资金比例的情况；不是必须选择公开招标方式的项目，可以根据招标人要求自主选择招标方式的情况等。

邀请招标方式的优点主要体现在：相对于公开招标方式来说，邀请招标方式的优势在于只需邀请特定的满足要求的供应商参与招标即可，既可以减少筛选招标对象的工作量，提升工作效率，又可实现节约工作成本的目标。

邀请招标方式的缺点主要体现在：由于邀请招标方式只在特定的招标对象中选择最终的供应商，有可能会使最具性价比的供应商无法参与投标活动，从而使招标单位无法选择到最优的供应商。另外，邀请招标方式不用公开发布招标公告，这样就无法保证招标的公平、公正、公开，从而易引发腐败行为，造成一定的财产损失。

2.3 竞争性谈判方式的优缺点

所谓的竞争性谈判方式就是让采办单位与3家以上供应商针对采购项目进行谈判，最终选择最为合适的供应商，与其签订采购合同。此采办方式常应用于：①集中采购目录在依法制定的范围内，但没有达到公开招标要求的货物和服务；②集中采购目录在依法制定的范围之外，且超出了采购限额要求，但没有达到公开招标要求的货物和服务^[1]；③已经达到公开招标要求，但是允许采用非公开招标方式的货物和服务；④除了遵从招标投标法和其实施条例规定的必须通过公开招标方式进行的工程项目之外，其他的政府采购工程。

第一，竞争性谈判方式的优点主要体现在：①具有较强的灵活性；②可以和多家供应商在商谈价格过程中，全面细致了解各家供应商的产品性能和产品价格，预防由于信息不对称造成的采购风险，起到节约成本的作用；③竞争性谈判方式可以按照单位采购需求选择相应的供应商进行协商和谈判，可有针对性的选择供应商，节约选择供应商时间。一般采购单位在通过公开招标而没有选择出合适的供应商时会采用竞争性谈判方式，这是对公开招标方式的一种有效弥补。

第二，竞争性谈判方式的缺点主要体现在：竞争性谈判方式只有特定的供应商谈判对物资和服务采购事项，这样会产生一种采购方在选择供应商时易发生的“寻租”行为，也会在一定程度上造成财产损失。

2.4 单一来源方式的优缺点

单一来源方式指的是采购方只通过一家供应商或生产厂家进行采购的方式。采购单位如果采用此种采购方

式会失去主动选择的权利，所以，要想采用此种采购方式必须要满足的条件有：可以选择的供应商只有一家符合采购条件的；由于突发状况以及不可预见性状况的发生，使采购方只能通过一家供应商进行采购。

第一，单一来源方式的优点主要体现在：具有相对稳定的供货渠道或产品生产厂家，可以成为单一采购渠道的供应商，与采购方已经建立长期合作关系，可为采购方提供优质的物资和服务，还能保证良好的售后服务，减少中间商的介入，降低采购成本。采购方如果采用此种采购方式可在很大程度上节约采购时间，从而促进采购工作的效率不断提升。

第二，单一来源方式的缺点体现在：降低了采购方的主动选择权，供应商由于没有竞争对手，从而使采购方一直处于被动状态。另外，单一的采购渠道，很容易为采购方带来采购风险，厂家价格不能更好形成竞争，也容易滋生腐败行为。

2.5 询价方式的优缺点

采购单位选择询价方式是指通过向相关的供应商发出询价函，各供应商根据采购单位的采购项目给出报价，然后采购单位从报价中选择出最合理的价格并与此供应商签订采购协议。选择此采购方式需满足的条件有：①在进行采购时，要保证采购的物资和服务，具有统一的规格和技术；②要有充足的货源保障；③在采购物资或服务时，要保障价格浮动不大。

第一，询价方式的优点主要体现在：可以大幅度缩短采购时间，同时选择询价采办方式还能使采购单位有效的节约采购费用。另外，此采办方式还具有较为灵活的谈判方式，通过多方对比的方式，从而选择最低的采购单价，有效的降低采购成本。

第二，询价方式的缺点主要体现在：此种方式需要采购方主动向供应商询问价格，很容易在采购的过程中受到采购人员的干涉，而影响报价结果，导致“寻租”现象的发生。另外，在选择此种采办方式的时候，往往只通过采购人员进行询价的方式就能确定采购方案，这样不仅会被供应商怀疑采购人员有弄虚作假行为，也会使供应商受到不公平对待，从而影响采购工作。

综上所述，集中采办模式下存在多种采办方式，而且每种采办方式都有自身独特的优点和缺点，需要采购单位进行全面的分析才能选择最为合适的方式。本文特针对这些采办方式进行了详细而全面的分析，希望采购单位能够分析利弊之后，选择出最佳的采办方式，保证采购工作的高效性。

参考文献：

- [1] 王建文. 如何准确选择采购方式 [N]. 中国政府采购报, 2019-05-24.
- [2] 李芳. 公开招标采购中的风险防范 [J]. 经济师, 2018 (10):57-58.
- [3] 吕阳. 竞争性谈判采购方式解析 [J]. 中国政府采购, 2018 (7):47-49.