

提高企业物资采办综合效益的有效措施研究

梁 艳（中化建国际招标有限责任公司，北京 100027）

摘 要：随着当前国内外经济发展进入新常态，企业物资采办供应管理也出现了很大变化。新形势下企业物资采办工作面临着诸多新任务，对于企业来说，如何降低物资采办成本，提升物资采办效益，进一步实现物资采办的高质量是企业推动自身竞争力升级的重要一环，也是新形势下企业实现降本增效的重要方式。基于此，本文结合笔者多年的大型企业物资采办管理工作经验，从“严明”配套措施、“严筛”供应厂商、“严控”产品质量、“严推”物资直达、“严行”物流配送五个方面开展了完善企业物资采办管理体系并实现物资采办综合效益提升的针对性措施研究。实践证明，这些针对性措施的应用在企业物资采办实践中取得了良好成效，充分发挥了企业第三利润源的作用。

关键词：国有企业；物资采办；五项措施；完善优化

0 前言

深化改革促发展已经成为企业物资采办领域实现高质量发展的重要举措。对于处于改革转型促发展关键时期的大型国企来说，推动物资采办工作向价值创造聚焦、一切资源向价值创造流动是一段时期内企业物资采办管理工作的重要内容，这也是物资采办专业化高质量发展行稳致远的必然要求。为此，广大企业物资采办从业者聚焦质量进步标准提升、价值创造效率提速，深化制度供给、标准供给、质量供给、资源供给、价格供给，为企业高质量发展提供强力支撑和物资保障。

1 把关资质管理，“严筛”供应厂商

在买方市场条件下，物资采购将面临着众多的供应商和千变万化的市场。随着电子商务时代的到来，网络采购将成为一种必然趋势，其特点是充分发挥市场竞争规律和企业生产资料需求优势，在各用户单位推荐的基础上，通过对众多厂商的资信能力、产品质量、价格、原材料来源、技术装备、技术力量、生产能力、法人地位、产品获奖、售后服务等综合情况，进行全面考察论证后，组织各用户单位和审计、纪检、供应、财务等部门领导，成立供应商入网审查委员会，由委员会根据考察情况，筛选出企业物资供应厂商，建立厂商档案，统一编号发放厂商主要产品企业市场准入证书，并对入网厂商实行动态管理，经过供货实践，产品质量、价格、交货期、售后服务等达不到企业要求者取消入网资格。

严格的供应商管理体系，能有效从源头控制采购物资质量风险。通过做优资源供给，对供应商考察要求更加细致规范，不断释放“严”的信号，推行“实”

的举措，先后编制《供应商现场考察实施细则》《不诚信供应商表现行为及处理方案》，推进供应商考察规范化、程序化、清单化管理。同时，按照“动态管理、量化评价、失信惩戒、滚动实施”的原则，从管理职责、供应商质量积分评价及不诚信行为处理、管理要求等方面，加大与企业建立物资购销服务关系的供应商的动态管理力度，通过对入网供应商的动态管理，可以防止过去无网采购、进货渠道多、价格高、质量难以保证等一系列问题。

2 基于管理体制，“严明”配套措施

及时准确的获取相关信息是实现物资采办科学决策的依据，企业应建立内联外通的价格、质量、品种等信息网络，广泛收集及时捕捉稍纵即逝的市场情报和商机，并使信息在企业内部公开，各级参与人员都能充分掌握必要的信息，为企业在物资采办供应过程中充分进行多方比较提供高价值信息，通过有效的竞争投标和卖方的估价，以获取最佳的服务。

针对物资采办源头设计，物资采办从业者聚焦当前技术规格书编制及审查存在的问题，联合相关职能部门制订《关于规范物资采购技术规格书审查管理的指导意见》，规范企业各单位技术规格书编制、审核、发布、使用流程，建立技术规格书的关键指标、引用标准等内容的审查机制，以标准进步推动质量提升。同时，坚持“好中选优”采购导向，扎实开展物资技术文件审核，统筹资格预审与资质能力核实，并积极运用绿色数智供应链建设成果，突出质量优先评审要素，持续扩大供应商绩效评价要素占比，用客观量化的质量数据保障实现“好中选优”，引导供应商以质取胜。

建立公开、透明的决策管理制度是实现物资采办工作高质量发展的最基本前提。因此，要坚持贯彻物资采办决策程序要清晰明了，尤其是对大宗的原材料，金额较大的主要设备的供应，全面应用国务院国资委监督平台、全国企业采购交易寻源询价系统、物资价格管理系统、权威价格网站开展“四同”产品和服务分析，加强采购价格策略应用和监督预警。同时应提交经营调度会研究，然后由主管领导提交办公会确定，再由采办部门负责执行，有效形成一个共同研究、集体决策、统一监控、及时反馈的完整决策过程。

此外，物资招投标作为物资采办最主要的配套措施要求物资采办从业者必须充分利用市场供求变化，根据企业对物资产品质量、价格、交货期的要求，对一些季节性需求强、生产厂家多的物资，向部分生产厂家发出订货邀标书，由生产厂家根据邀标书的内容和要求写出书面应标（投标）书，并带生产样品到用户指定的地点相互从质量、价格、交货期、售后服务等方面公开竞争订货，优胜劣汰，获胜者当场签订采购合同的订货方式。并且此流程要置物资生产厂家于企业各用户单位和审计、纪监、技术公证等部门组成的评委监督之下，充分体现了市场经济下物资采购公开、公正、公平合理的竞争原则，这也是提高产品质量、保证供货需求、降低采购价格、防止物资采购中弄虚作假的有效途径之一。

全面配套应用数字化物资采办。此前，物资保障从生产单位提报使用计划到签订物资采购合同，再到物资配送、结算等各个环节全部是独立的操作系统。由于互不兼容、互不联通，工作人员必须进行多次手动录入，不仅耗时费力，而且影响准确率。近年来，随着数字化、信息化的全面推广应用，针对物资采办开展的“数据+平台+应用”模式无疑是实现物资采办提质增效的重要举措，其将电子化采购体系中的ERP、电子商务等多个系统集中统一管理，不仅简化了系统操作，而且打通了业务应用断点，让单项物资采购需求在完成一次录入后，便可在各环节系统中流转，实现了单笔业务全流程一体化操作与管控，全面实现了数字化、可视化、实时化。

3 减少管理层次，“严控”产品质量

减少管理层次，可以有效提高物资采办信息传递速度，更重要的作用是精简机构、降低成本。为此，在全面梳理、诊断、优化物资供应管理各业务流程的基础上，去除业务流程的冗余点、增设业务运转中的

控制点，为业务流程全面“瘦身塑形”。并积极通过运用企业生产经营大数据对企业生产经营物资使用实现数字化管理，对物资采办事前、事中、事后全过程进行全流程控制，使企业采购行为透明、公开、公平和公正，这样就可以把企业物资采办所涉及到的成本管理、质量管理、信息管理、营销管理、财务管理、审计监督等各项基础工作紧密的连接在一起，统一到降低成本、提高效益这个中心目标上来。

物资采办除了做优价格供给，还要始终坚持把“质量第一、价格合理”作为物资管理的底线，然而质量控制始终是在物资采办管理中是难度较大的一种控制。面对繁杂的物料品种，广大物资采办从业者以“大质量”为支撑，以质量管控“零缺陷”为目标，严把“源头设计关”“监督监控关”“考核问责关”，狠抓物资本质安全，在全面梳理、诊断、优化物资供应管理各业务流程的基础上，去除业务流程的冗余点、增设业务运转中的控制点，为业务流程全面“瘦身塑形”，从源头提高物资采购质量。一是针对物资查验发现的共性问题，物资管理部要制定报备注意事项“明白纸”；二是各采购部要对框架协议、采购订单质量条款进行自查，尤其对采用总部框架协议的物资，防止出现采购合同未约定技术标准问题；三是物资质量监督也要开展检验标准和检验报告的专项督查，严查采购合同和供应商出厂检验报告；四是加强源头质量管控，质量控制方式提级、降级管理均通过物资质量管理专业委员会集体评议；五是现场验收清单内容增加质量控制方式，物资采办中心与用户单位共同强化质量验收；六是培养战略供应商，从资质认证、体系认证、研发能力、设备与工艺、诚信经营、用户口碑等方面进行全链条指引，为企业物资提供强有力的质量保障。

同时，不断优化采购、仓储、配送各环节物资质量管理流程，强化监造、检验、验收各项质量控制措施，共同推进物资供应质量管理体系建设，做优质量供给。此外，为推进质量管控向生产端持续延伸，强化问题导向、考核导向，开展关联方物资质量管理体系现场评价，建立重要原材料、外协件备案抽检机制，形成一体化物资质量管控合力。

4 缓解资金短缺，“严推”物资直达

以往企业物资保障从生产单位提报使用计划到签订物资采购合同，再到物资配送、结算的各个环节均有专属操作系统，互不兼容。对于一些物资的采办来

说,从生产一线单位的需求计划开始,相关工作人员也填报各类表格,提交各种系统,甚至是手动多次提交各种信息到系统内不同的相关系统中,不仅耗时耗力,同时也大大提升了物资采办成本,相关单位也难以实现物资信息的全程追踪。面对此问题,近几年来国内较多能源企业已经初步推行了物资直达系统,取得了较好的经验和效益。因此,应继续扩大采办物资直达范围,以降低企业基础库存,减少储备,提高效益。所谓物资直达,其是物资代储代销的一种另外体现,就是充分利用集团公司企业资金密集和物资需求占有率优势,根据不同时期不同物资需求特点和市场供求情况,对一些长线的、大宗的如钻井泥浆材料、普通建材等物资,经过同生产厂家协商,签订代储代销协议,有厂家按协议要求,定期将货物直发企业仓库,企业仓库代为保管、销售、发放,用后同厂家结算货款的采购方式。这种方式实质上是代理制的延伸,企业物资供应部门既是生产厂家的直接用户,又是厂家代理商和企业各一线单位生产资料供应者,它融供应、代理销售于一体,可以较好地解决采购资金短缺、外部运力不足和以往大宗物资集中到货,库存时间长,周转缓慢的困难。

特别是针对企业生产、企业物资采办、供应商之间的联动协同,开发了基于信息化控制的物资域系统,进一步统一了各方工作入口,全流程打通了物资供应业务从需求计划到采购结算到物资配送直达应用断点,采购、储备、配送、结算、物流等全流程各环节实现了信息化集成,实现了物流网络协同,让物资从采购、入库、到配送过程中的每个交接环节实现了数字化、可视化、实时化。这些举措的实施对于一些生产单位来说,大幅简化了物资领用流程,由原来五步流程简化为一步,解决了生产急需时现场等料问题,初步达到了即领即用的目标。与此同时,采取代储模式用户单位先使用、后结算,大大降低了企业物资存货成本。

5 优化流通体制,“严行”物流配送

物资从供应商到企业生产经营一线的高效率也是物资采办实现降本提质增效的重要节点,多年的实践表明,企业物资采办部门结合物资供应商市场环境,认可供应商从市场竞争谋取生存角度考虑,把配送制作为一种从用户需要到用户满意的营销策略加以推广和应用。随着企业高质量建设与专业化进一步发展,实现物资仓储配送优化同样也是企业深化物资采

办管理体制改革的的重要举措,而这必须通过优化组织架构,优化资源配置,再造业务流程,加强信息化建设与物联网技术应用,将信息、运输、仓储、装卸、配送等物流活动进行优化整合、集成管理,构建现代仓储物流运行管理模式,形成运行高效、服务优质的公司新型物资仓储配送体系,进而全面推动企业物流管理水平和运营能力整体提升。

物资流通依靠物资采办管理大数据系统,配送中心随时掌握集团下属企业库存消耗数据,一旦库存不足立即通知集团内、外部各供货方按用户生产需要予以补足,在做到供货及时,物超所值,降低流入物品成本的同时,凭借配送中心信息、货源集中的优势,促销中尽可能提高流出物品的销售价格,争取更大利润。

6 结束语

新常态下国有企业物资采办工作就是要聚焦企业总体发展所面临的新形势和新任务,紧扣企业发展方向寻举措,建设符合企业发展定位、适应企业生产经营实际的物资采购供应管理体系,用优质高效的物资保障支撑企业主业发展。为此,广大物资采办从业者积极转变工作理念,突出抓好服务保障,聚焦企业重点工程项目“总抓手”,抓住供应资源管理“牛鼻子”,守住物资质量安全“生命线”。突出抓好降本增效,在采购优化、物流优化、储备优化上持续用力,在优化管理体系、规范招标采购、推进绿色采购上下工夫,奋力开创了物资供应工作新局面。

参考文献:

- [1] 黄景洲.试论国有物资企业改革中的四个关系[J].商业研究,2021,15(01):114-115.
- [2] 周水银.物资采购中的供应链管理[J].中国流通经济,2020,10(06):203-205.
- [3] 马小斌.探究对完善公司物资供应管理体系的思考[J].中国战略新兴产业,2021,17(18):230-232.
- [4] 高培文,翁恺,孙田青,等.浅析机械制造业精益化生产管理存在的问题及解决方法[J].中国战略新兴产业,2021,16(18):231-232.
- [5] 王圣强,宋青武,高本金,等.海洋工程项目物资采办进度控制方法研究[J].项目管理技术,2022,20(10):134-137.
- [6] 雷东升.基于数字信息化的能源企业物资采办业务升级[J].信息记录材料,2022,23(2):114-116.