

# 石油企业集中采办模式及其适配性探究

梁振东（中海油能源发展股份有限公司采办共享中心，天津 300452）

**摘要：**在经济社会快速发展的进程中，石油企业采办工作模式不断进展。为提升采办工作效率，节省采办成本支出，集中采办模式得到了广泛的应用。集中采办包括公开招标、邀请招标等多种方式，为更加高效的选择具体的采办方式，对公开招标等5种主要集中采办方式的特点以及适配性进行了分析，旨在为石油企业采办工作的顺利实施提供参考。

**关键词：**集中采办；供应商；公开招标；适配性；模式

## 1 石油企业集中采办概述

### 1.1 石油企业集中采办的定义

顾名思义，石油企业集中采办指的是石油企业为购买所需产品或者服务而开展的集中化统一采购行为<sup>[1]</sup>。集中采办历史悠久，由企业管理理论的延伸发展而来，目前越来越多的现代型组织机构开始应用集中采办方式进行物资采购。与分散采办相比，集中采办能够依托整体性优势开展批量化采办，并具有显著的市场议价优势<sup>[2]</sup>。

根据市场化运作方式，以单位、组织、团体等作为交易主体进行商品购买时，因采购商品数量较大，能够享受一定的价格优惠。但是需要注意的是，如果单位或者组织内部规范性不足，这种集中采办方式容易导致违规采办、贪污腐败等违规现象。

### 1.2 石油企业集中采办的特点

以组织或者机构为采办单元进行整合，以统一的方式开展采办行为，该采办模式的核心在于将分散在各个部门或单位的采购活动集中整合起来，通过统一采购实现资源共享、成本优化的目的<sup>[3]</sup>。

#### 1.2.1 提升资源应用效率

传统意义上的分散采办以个体为单元进行独立采办，容易出现资源的重复配置，管理难度较大。集中采办可以实现资源的整合和统一管理，有效规避了不同部门之间资源的碎片化应用，有助于实现资源的最大化利用。结合自身的资源实际，通过统筹规划，合理分配资源，能够有效提升资源利用率。

#### 1.2.2 提升物资采购效率

传统分散采办模式下，各个部门以个体为单位进行独立采购，采购流程复杂，且需要多次沟通、协调和审批环节，受此影响，采购周期较长，效率降低。集中采办模式通过统一管理和实施，能够简化采购流程，减少重复工作，提高采购效率。结合采办经验，

不断优化完善，可形成标准化、规范化的采购流程和操作规范，确保集中采办工作的有序性、高效性。

#### 1.2.3 降低采购成本

依托较大的采购规模，企业开展集中采购具有更大的议价能力，进而获取优惠的购买价格。此外，集中采办阶段通过统一的采购流程和管理方式，可以节省不必要的支出。集中采办还可以降低物流成本，提升资源利用率，采办成本进一步降低。

#### 1.2.4 确保采办质量

依托集中采办的规模优势，企业能够选择优质供应商并与其建立长期稳定的合作关系，通过科学的监管管理，能够确保采办产品的质量以及服务水平。

#### 1.2.5 降低风险

构建统一的风险管理机制，能够较好的规避因供应商变更、市场波动等因素带来的风险，集中采办可以提升企业对外部环境的适应能力，降低不确定性因素的影响，确保采购活动的高质量进行。集中采办是一种高效、经济的采购方式，能够实现经济效益和风险控制的双赢局面。

## 2 石油企业集中采办模式分析

### 2.1 公开招标

公开招标是石油企业集中采办时，通过公开途径的途径，向社会公开发布采办需求，征集优质供应商，并通过评审选定最优供应商，是一种公开、透明、竞争性的采购方式<sup>[4]</sup>。石油企业采办需求通过公告的方式进入市场，供应商通过信息搜寻等方式获取需求计划，并根据公开发标需求生产产品。公开招标以公平公正为原则，一方明确提出集中采办产品或者服务的标准要求，另一方面根据招标要求定向投标，在公共交易市场形成投标选择机制。作为较为常见的集中采办模式之一，公开招标为采办方提供了多样化的选择，通过评价投标组织提供的产品或者服务，企业可以选

择最适宜的标的物。

公开招标方式确保所有符合条件的供应商都有机会参与竞标，具有显著的公开性，各项评审标准、中标条件等均在招标文件中清晰列明，能够较好的规避人为干预和不当操作，进而避免非公开采购方式带来的腐败行为。企业集中采办大多面临大规模的采购需求，公开招标可以帮助企业快速找到合适的供应商，并确保采购过程的透明性、规范性。

公开招标方式注重市场竞争和供应商选择，通过公开招标可以吸引更多的供应商参与竞争，为获取中标机会，对于供应商来说，需要不断提升自身实力和服务水平。企业能够客观地评估各家供应商的实力，从而获取更好的产品质量和服务水平。基于公开招标方式，企业有机会接触到更多的供应商，从中优选实力、信誉均佳的合作伙伴，与之建立起长期稳定的合作关系，确保其能够为企业提供持续稳定的物资来源，并降低采购风险。

## 2.2 邀请招标

该方式可以看作是公开招标的拓展，一般认为其是缩小模式的公开招标<sup>[5]</sup>。招标方优选合适的投标方参与到招投标活动中。接收到邀请的投标方则基于招标条件给出自身标的，采办工作人员则从中筛选出合适的标的物。对比看出，邀请招标、公开招标二者之间的区别在于投标人的范围，前者限定为具有特定资质的投标人。

该采购方式可以选择性地邀请特定供应商参与投标，确保具有较好实力和经验的供应商参与竞争，能够提升采购项目质量。根据采购需求，采办人员可以根据项目的具体要求和特点，灵活选择符合条件的供应商参与，这种灵活性和定制性优势有助于降低采办风险。

基于邀请制的投标方式，整个投标过程更加高效快速，采办效率有效提升。此外，通过邀请方式开展投标互动，可以避免信息泄露，降低竞争对手获取敏感信息的风险，保护采购方的商业利益。但是其劣势在于邀请投标限制了参与投标的范围，可能导致竞争性减弱。再者，邀请投标阶段采购方有选择邀请选择供应商的权利，可能出现偏袒或歧视某些供应商的情况，影响市场的公平性。

## 2.3 竞争性谈判

作为一种特殊的采办模式，采办方会与供应商进行一对一的谈判。各个供货商均知晓彼此是否参与谈

判，但是不了解详细谈判内容。这种非均衡式竞争性博弈，有助于采办方更好的了解不同供应商的底牌<sup>[6]</sup>。供应商面对竞争可能会在价格方面给予采办方一定的优惠。

竞争性谈判方式能够充分调动各个供应商的积极性，帮助采办方获取质优价廉的产品和服务。作为一种商业领域中常见的采购方式，竞争性谈判注重供应商之间的竞争，通过谈判达成协议带来更好的价格。谈判过程中双方就关键问题达成一致，避免长时间的沟通协商，能够缩短采购周期，提升采办效率。但是如果谈判过程不恰当，可能会增加采购方和供应商之间的摩擦，导致合作关系的紧张。

## 2.4 咨询采办

该采购方式相对简单，当采购方对于计划采购的产品有统一的工艺、规格或者服务要求时，采办人员可通过发动询价函等方式向供应商发送询价需求，供应商则根据自身产品实际给出报价。根据回执的不同报价，采办方综合考虑产品价格、质量、市场化程度等因素，最终选择合适的供应商作为产品供给方。在实际中，咨询采办方式具有一定的适用性约束，在特定条件会发挥出最大的采办效率。

## 2.5 单一来源采办

该方式指的是采购方在确定采购需求时，选择特定的供应商或服务提供商进行合作，向特定产品供应商进行直接单一采办。该采办模式仅在特定的条件下才能使用，其与指定采办方式的区别在于单一供应商是自然选择产生，而不是指定产生。单一来源采办是一种限制性选择方式，通过设定特定条件和标准限定选择范围，进而筛选出唯一合作对象，在采购过程中与选定的供应商建立独家合作关系，其他竞争方被排除在外。单一来源采办适用于某些特定需求的情况，通过选择信誉良好、经验丰富的供应商进行合作，有助于降低风险。采办过程中直接选择供应商进行合作，无需经过繁琐的评标过程和多轮谈判，更具灵活性。

## 3 石油企业集中采办模式及其适配性分析

### 3.1 公开招标的集中采办适配性

公开招标集中采办时，其适配条件是注重供应商的信誉，因此这种采办模式多用于有一定限额规定的集中采办。通常情况下，公开招标主要用于具有以下特点的项目：①普通小额物资采办，一般额度大于10万元；②额度在50万元以上的工程合同；③额度在10万元以上的服务价值类合同等。在招投标过程中，

参与其中的供应商通过特定的质量、报价标准完成竞标，采办方则依据自身需求确定合适的中标人、标的物。

与其他采购方式相比，公开招标集中采办对于供应商的投标资质限制较小。采办企业采购产品质量以及价格预期后，向市场发布招标公告，明确发布产品信息以及要求，市场内的供应商会根据自身实际情况进行投标竞价，采办方对比分析后，选择价格质量佳、价格优的供应商。可以看出，公开招标集中采办模式对于宽松化、分散化的采购市场。

### 3.2 邀请招标的集中采办适配性

对于邀请招标集中采办来说，其适配条件主要为以下四方面：①当遇到涉及抢险救灾等方面的物资采购时，此时不适宜公开发布招标状态，应选择邀请招集中采购；或者采办方待集中采购的物资具有一定的技术规格且仅有特定的供应商具有资质时，可选择邀请招标集中采办；②如采办方实施公开指标进行采购时费用花费过多时，为节省招投标成本，从经济性角度出发可实施邀请招标，降低费用支出；③因时间紧急，公开招标难以开展时，可选择邀请招集中采购，压缩采办周期，满足采办需求；④如涉及保密程序或者物资制造工序相对复杂时，采办方可实施邀请招标集中采购策略，与供应商建立长期稳定的合作关系。

通常情况下，邀请招标的对象多为具有长期合作关系的供应商。基于采办模式，采办方充分掌握供应商的技术、工艺实力，能够有效规避难以估计的未知市场风险。从本质上来说，邀请招标在引入市场竞争的同时，能够确保自身具有一定的主动选择权。

### 3.3 竞争性谈判的竞争性谈判适配性

①对于集中采购目录范围内尚未达到公开招标额度的产品和服务可选择竞争性谈判集中采办；②如采办方从经济性角度考虑，会青睐于设置多类竞争对手以实现压低采办价格的目标，这种情况下适合选用竞争性谈判集中采办模式。

基于该模式，作为竞争对手的采购商进行竞争性价格约束，采办方在不想实施邀请招标的前提下，掌握了采办主动权。

### 3.4 咨询采办的集中采办适配性

①当目标采购物资具有统一的规格、价格或者工艺要求时，可选择咨询采办集中采办方式；②采购产品供给较多但需求较少且价格波动低于市场波动性时，也适宜选择咨询采办模式；③当采购产品价格波动较

大且变化趋势难以预测时也适合选择咨询采办模式。

市场商业活动中，当产品工艺流程存在不确定性或者价格存在较大波动性的情况下，采办方难以针对不同的投标方给出相近的报价区间，在这样情况下，采办企业只能通过主动询价策略进行集中采办，根据价格下限和高点给出合适的价格区间，在主动询价过程中不断缩小价格区间的范围，并计算出所需成本，基于采办企业情况，以合适的价格选择合适的投标方<sup>[7]</sup>。

### 3.5 单一来源采办的集中采办适配性

①投标方唯一时，应选择单一来源采办；②遇到突发紧急情况或者难以预料的重大灾害如地震、洪涝灾害等状况时，采办方物资发生毁灭性损坏时，受客观条件的限制，因时间紧迫难以开展公开招标等上述采办方式时，可选择单一来源采办模式。

## 4 结语

市场经济条件下，公开招标等不同集中采办模式适用于不同的采购项目，选择合适的采办模式可以提高物资采购效率、降低采办支出成本<sup>[8-9]</sup>。不同采办模式适配性差异较大，企业集中采购时应结合实际情况针对性的选择集中采办方式，实现最佳的采购效果。

### 参考文献：

- [1] 杨杰.施工企业在物资集中采购模式下的资金集中管理[J].铁路采购与物流,2022(2):48-50.
- [2] 殷然,郑爱华,纪立,甘爽,周玉光,杜晗.集中采购模式下航天用标准件品类物资的采购成本控制方法[J].物流技术与应用,2022,27(9):158-161.
- [3] 陈曦.基于集中采购管控模式的运营采购信息化管理创新建设及应用[J].商展经济,2023(10):142-145.
- [4] 薛庆维.新常态下国有企业集中招标采购模式优化的几点建议[J].中国物流与采购,2023(21):67-68.
- [5] 白玉.基于供应链集成服务模式下的企业物资集中采购管理[J].全国流通经济,2022(5):70-72.
- [6] 李雯.油气田地面工程项目物资集中采购研究[J].石油化工物资采购,2023(16):4-6.
- [7] 郑刚,于雪婷,陈柯屹.石油招投标项目进场交易合规风险识别与控制——以西藏公共资源交易项目为例[J].管理学家,2023(14):28-30.
- [8] 陈龙.现代企业物资招标采购管理探析[J].经济与社会发展研究,2023(1):89-92.
- [9] 石立松,李洪燕,王金林,孙维果.在国际技术服务合同模式油气项目采办中的博弈与对策[J].化工管理,2022(33):21-23.