

关于物资集团化集采配送工作的思考

陈丽琼

(中国水利电力物资有限公司 北京 石景山 100040)

摘要：本文紧密联系实际，从集采配送定义、业务流程、业务目的入手介绍物资集团化集采配送工作发展状况，查摆集团化集采配送工作中常见的资金问题、招标计划准确性问题、招标方式问题、供应商质量管理问题、统签物资未能集中采购问题、采购计划上报问题等六个方面问题，提出加强集采范围扩展、加强标准化管理、加强考核监督管理、加强风险管控、加强员工队伍建设等对策，就物资集团化集采配送工作进行了探讨。

关键词：物资集团化 集采配送 商贸物流 效益

物资集团化集采配送是商贸物流产业建设的一个重要载体，是商贸物流企业经营发展的一项重要利润来源。作为大型企业物资采购的潮流模式，整合资源、发挥优势、强化发展、提升水平，开展物资集团化集采配送工作，对做强做大商贸物流企业，推进集团商贸物流产业建设发展具有重要战略意义。

一、集团化集采配送工作发展状况

集采配送是指对集团系统物资采购与物资管理进行集中管控，通过统招统签集中采购、统筹协调统一配送，发挥集团系统规模优势、地域优势和专业优势。集采配送涉及主体主要包括集团公司、商贸公司和项目单位，集团公司是管

控单位，商贸公司是具体执行单位，项目单位是采购单位。物资集团化集采配送工作内容一般包括：招标采购、合同谈判、合同签订与执行、咨询服务、质量控制、催交催运、运输配送及商业索赔等。业务采购执行的方式包含招标、询价、竞争性谈判采购等。在采购管理方面,集团系统可以进行分级管理,对重要和具有大集中优势的可进行一级管理 ,对具有区域性优势的进行二级管理，一、二级集中采购可以统一操作平台。对于不重要和不具规模优势的零星采购，进行三级管理，并由最初的分散采购逐步减少过度到全部实行网上采购。通过分级采购管理，最终实现全部采购活动在系统统一的信息平台上进行，真正达到集采配送集中管控的目标。

总结借鉴先进企业经验，集团化集采配送工作体制被认为是企业发展的客观规律，国内外大型企业不约而同地走向这一体制。提高采购管理集中度、扩大集采范围、提高集采比例是集团化集采配送工作的发展趋势。当前，集采率 50% 以上为央企达标指标，70% 以上为央企先进指标，90% 以上为国际先进指标。

以一家集采配送业务处于起步阶段的商贸企业为例，16 个月组织一级集中采购统签物资招标标的累计 452 个，采购额 31 亿元，对应可实现的集采配送收入（扣除相应的招标代理收入、含运费）14676.2 万元。在启动集采配送业务的当年度，共完成一级集采配送共 259 个标段，概算总金额 23.70 亿元，中标总价 17.85 亿元，累计节约资金 5.85 亿元，平均节资率为 24.68%。通过开展物资集团化集采配送业务，

有效降低了采购成本，提高了采购效率，充分体现了阳光采购原则，实现了集团系统各单位与商贸物流企业的“双赢”。

二、集团化集采配送工作常见问题

利用集团化物流平台采购渠道，大范围地进行批量化集中采购，开展集团化集采配送工作，可以有效地降低基层企业采购成本，促进归属集团母公司效益最大化。但在集采配送业务推进过程中，也常见一些问题，需要在业务发展中解决。

1、资金问题

一些项目单位预付款不能按时支付，导致供应商不能按时交货。或者交货后，一些项目单位不按时支付到货款，个别可能出现诉讼纠纷法律风险。配送单位需要做大量协调工作，配送人员需要花费大量的精力进行处理协调，造成不仅交易成本上升，而且影响合同执行与结算，对项目经营造成影响。

2、招标计划准确性问题

项目单位可能会因为供货范围有调整而无法有效签定技术协议，合同执行中也经常出现供货范围变化，导致合同频繁变更，合同执行效率低下。

3、招标方式问题

招标结果更多的是低价中标，如果中标价格低于成本价或者没有合理利润空间，产品质量很难得到保证。

4、供应商质量管理问题

有个别供应商在集中招标采购过程中存在违规行为及

供货阶段恶意违反合同条款导致商贸公司和项目单位蒙受损失。

5、统签物资未能集中采购问题

对于集团统招统签目录内物资，个别项目单位钻取政策漏洞空间采取变通方式规避集采配送渠道，导致本该集采物资无法进行集中采购，有悖于集采配送业务初衷。

6、采购计划上报问题

在政策约束监督尚不到位时，个别项目单位没有按照集中采购目录文件要求上报采购计划，将集采物资自行采购。

三、做好集团化集采配送工作的对策

商贸物流企业要紧紧围绕商贸物流产业建设，发挥专业优势，挖掘集团系统内和系统外两块市场潜力，协同对内和对外两个层面服务，积极寻找工作路数促效益，努力探索创新模式抓管理，分析商贸物流管理体制和经营模式，通过分析现状、研究问题、把握规律、提出方案，优化发展集团化集采配送工作，咬定目标攻坚克难，凝心聚力狠抓落实，为集团系统提供有效的物资保障，通过集中发挥优势，实现集团整体利益最大化。

1、加强集采范围扩展

根据市场和业务发展现状和方向，大胆创新业务思路理念，“向设计要效益、向施工找效益、向工程管理挤效益、向厂家追利润”。以全寿命周期性价比最大化为采购理念，在现有集采配送目录范围的基础上，通过不断地持续摸索，以是否有利于专业化管理提高水平、是否有利于内部资源优化降

低成本、是否有利于形成规模优势提高竞争力为原则，最大限度地将更多的能够批量采购与形成规模优势的物资纳入打捆招标和统签范畴，进一步扩大集中采购目录范围，同时开展设备成套供应业务，规范管理，延伸服务环节。适时对集采配送物资进行“档案管理”，对设备物资进行跟踪服务。

2、加强标准化管理

采购与物资集中管控业务要得到稳健快速发展，在体制和机制、制度和标准以及信息化等方面要狠下功夫。加强标准化管理，是通过制定与物资管理相匹配的规章制度、规范流程，搭建起完善的管控体系，理顺系统多方关系，顺畅各项业务流程，提高物资集团化集采配送的经营效率和经济效益。

通过制定集采配送物资购销合同统一范本、技术规范，规范集采配送业务细节。开展集采配送物资采购标准化工作。成立物资标准化项目组，负责通用物资采购策略和采购技术标准的编制、审核工作。按照物资采购标准化时间进度表，结合产品特点和采购现状确定统签物资的采购策略；组织抽调具有丰富招投标管理、物资采购管理经验的人员编制标准化技术范本；根据不同物资分类，组织行业内的知名专家对技术范本进行会审，根据相关意见进行修改；在集团公司系统内征求意见并修订、发布。通过制定工作计划，加强措施保障，推动统签物资采购策略和采购技术标准的制定出台，通过优化和完善采购管理，向物资采购标准化要效益，进一步降本增效。优化采购模式，如通过年度供应商资格预

审对供应商进行优化选择；通过采用年度合格供应商邀请招标方式，实现月度打捆招标、分批次报价确定中标候选人的形式，有效地提高采购计划准确率，大大降低招标采购成本。不断完善招标方式，使价格和质量能够合理平衡。

3、加强考核监督管理

各级采购目录的具体实施，按不同的采购层级，以系统化的管理思想，以信息技术为手段，建立完善的企业资源计划系统（即 ERP 系统），使物资采购行为更加科学、合理，计划性更强。同时，采购工作从信息收纳、计划提报与审核、采购方式的确定、采购行为的具体实施、采购的最终结算、采购计划的核销……各个环节都要建立完善的监督与考核机制，出台相应制度加以保障，加大督查力度，保证政策文件的贯彻执行。

4、加强风险管控

在集团化集采配送工作中，资金风险、资金占用不可避免。要通过合理的商务运作和控制手段，严格避免因此带来的风险损失。如采取集中结算，由集团指定财务单位统一划拨，做到统一计划、统一实施、统一结算，确保资金及时到位，保证项目工期，闭环管理，良性发展。积极采取措施，加强与业主沟通，建立合理有效的合作模式，优化业务流程，建立往来台账加强业务档案管理，努力规避资金风险和合同执行的其它风险。

建立供应商管理长效机制，对供应商进行统一归口管理，收取会员费，实行动态更新管理。同时，加强合同管理，

各项业务采用公司内部制定的合同模板，采取部门会签和主管副总审批等模式，实现合同管理业务分类清晰、合同模板应用率高、审批效率高等特性目标。

5、加强人才队伍建设

人才是第一资源，是第一生产力。谁拥有了人才，谁就拥有了竞争优势，谁就拥有了未来。在集团化集采配送业务发展和经营过程中，采购与物资管理需要专业化人才队伍的支持。要以人为本，尊重才识，尊重能力，让人才有舞台有机会施展才干，充分发挥人才聪明才智，为企业经营发展发挥人才作用。要通过企业文化建设、加强培训、岗位练兵等手段，打造一支思想过硬、业务一流的集团化集采配送专业化人才队伍。