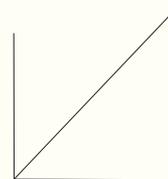


科技型企业采购管理能力提升策略研究

文◆中汽研汽车检验中心(天津)有限公司 于萍 姜山 马翠那 郝赓
中汽零部件技术(天津)有限公司 刘凤阳

引言

经济全球化发展为我国带来了一定的机遇和挑战。对于我国的科技型企业来说,如何将科技成果转化成生产力,满足科技产品的生产需求,给企业带来更多的收益,提升企业的核心竞争力,成为科技型企业需要重点考虑的问题。为了实现科技成果转化,采购科研设备、生产材料、软硬件等成为批量产出科技创新产品的重要环节。因此,科技型企业如何提升采购管理水平成为不断提升企业研发和创新能力、实现精益化管理的重要因素之一。目前,已有大量学者对于采购管理体系建设进行研究。郭玉红(2019)分析了我国科技型企业战略采购的背景,并提出了实施战略采购管理的对策,但对其他类型的采购没有进行分析^[1]。李红军(2012)等总结了政府采购对科技型小微企业的相关扶持政策现状以及实施成效,剖析了政府采购对科技型小微企业扶持政策实施存在的问题,提出了完善政府采购扶持政策的对策^[2]。南淑华(2018)梳理了某国内专业从事有机氟材料研究开发和生产的龙头企业从组织机构变革、流程制度再造、引入先进IT软件3个方面进行供应链管理创新工作^[3]。刘森(2018)从采购业务全流程管理的角度,围绕国有科技型企业采购业务如何进行规范管理中的12个关键问题进行简要论述,并针对每个关键问题逐一提出应对措施^[4]。梅敬(2023)分析了我国企业采购管理现状以及问题,提出优化企业采购管理、降低企业采购成本的策略^[5]。王野(2023)就目前我国国有企业采购管理中的一些问题进行了分析,并针对这些问题提出了一些对策^[6]。但是对于采购物料品类繁杂,成本利润不明确,管理难度较大,供应商管理薄弱的科技型企业存在的采购管理问题和如何进行采购管理能力提升、机制体制搭建和供应链优化没有学者进行深入研究。本文将从解析科技型企业在采购管理中存在的问题出发,对科技型企业的采购管理能力提升策略进行研究,从而为扩大降本增效成效、加强采购风险防范、优化供应商生态资源、提升企业精益化管理水平、促进企业科技成果转化和高质量发展提供重要保障。



1 科技型企业采购管理问题分析

1.1 流程管理难度较大

对于科技型企业,公司投入成本多用于科研设备、软件和无形资产采购,但产出的成果多为科研成果,如发明专利、创新产品等。首先,在采购预算的编制过程中难以按照生产运营计划将生产材料成本和产出产品进行核算,且采购的商品多为“专精特新”产品,市场潜在供应商较少,竞争性不足,因此编制预算存在难度。采购品类的繁杂在一定程度上也影响了对市场状况的

【作者简介】于萍(1994—),女,天津人,硕士研究生,中级工程师,从事采购管理工作。

注:于萍为第一作者,姜山为第二作者,刘凤阳、马翠那、郝赓为第三四五作者。

评判和预算的编制，管理难度较大。其次，在需求文件的编制过程中，对于技术参数考量相对片面，规格型号不统一，需求不明确，在后期采购实施的过程中常常遇到难以落地实施的问题。一旦需求调查或预测不全面，极易出现采购需求所包含的标的物分项罗列不全，即使完成采购，后期合同执行期也会有较大隐患。再次，由于科技型企业采购产品物料管理较薄弱，物料分类不清晰，物料体系基础较差，因此在寻源的过程中精细度不高，寻源难度大，稳定供应链体系较难实现。最后，由于购买的商品重复率相对生产型企业较低，因此对于降本关注点的寻找较困难，历史价格和市场价格很难形成对比看板，谈判很难发力。综上，企业性质、采购商品的品类等原因，对于采购管理的各个环节均产生较大的管理难度。

1.2 人员重视程度和协同性不够

在计划编制和需求确认阶段，需求部门存在相关人员对该项管理工作的重要性认识不足的情况，在科技型企业中此现象尤为突出。需求部门科研压力较大，没有足够的精力调研潜在市场，依赖采购实施人员撰写采购文件，认为采购实施人员应该对采购需求进行补充和审核，而采购实施人员虽然对采购环节了解，但对于实际科研需要以及技术参数并不了解，故产生巨大风险。此外，部分员工的节约意识淡薄，片面追求社会效益，忽视采购管理对企业竞争力的影响。对采购计划以及预算的作用缺乏合理认知，预算编制不合理，缺

乏明确的目标和重点，使重要且不紧急的事情被拖沓成重要且紧急的事项，给管理过程增加了难度。采购流程上下游部门协同不足，即需求部门与采购部门协同不足，造成采购需求和采购结果无法匹配；需求部门与横向业务部门协同不足，造成采购规模预算不准确，产生资源配置的问题，以及应集采但未集采的情况，不利于成本控制。

1.3 供应商管理环节相对薄弱

由于科技型企业的设备采购等项目采购频率不高，因此对于供应商管理比较分散，没有形成统一、标准化的供应商管理制度与流程。在采购过程中，缺乏供应商管理的长效机制，往往在需要的时候，才进行“灭火式”的供应商选择。由于没有时间进行详尽的供应商走访和调研，常常导致供应品不能满足需求，造成资源浪费。同时，在供应商管理的过程中没有按照供应商供货品类和物料管理进行对应。由于传统式的供应商关系更多表现为对立关系，受这种思想影响，企业往往不能做好供应商的分级。对于战略供应商，科技型企业没有做好采销结合和“产学研”结合，只关心采购结果，没有站在供应商的角度衡量供应商的价值，没有将供应商加入到科研成果转化设计中，对科研产业链的优化升级没有大局观念。此外，科技型企业往往容易忽视供应商的履约评价和监督考核，未形成动态出入的供应商库和考核机制，对供应商的激励和惩罚不当会引起供应商不满，不利于企业成本控制和人员效率提升。

2 科技型企业采购管理能力提升策略

2.1 夯实采购管理机制，打造阳光采购管理模式

根据科技型企业的实际发展需求，对照创新产品项目规划、科研成果转化和企业发展目标对物料体系进行梳理和搭建，完善从提交采购需求、科研预算管理、技术方案审核、采购计划编制、采购方案、采购寻源、成交结果、合同签署、验收结算等全流程管理。不断加强体制机制建设，打造阳光采购管理模式，规划形成公司的阳光采购战略目标。持续推进“采购管理机制”“采购管理决策机制”“供应商管理机制”“集中采购运行机制”4项采购管理机制相结合。做到采购战略管理、采购运营管理、采购方式管理、采购合规管理、合同履行管理、供应链生态管理、采购评审专家管理7项管理体系搭建。在“组织保障”“人员保障”“技术保障”3个方面为科技创新采购工作提供基础支撑。从管理目标，管理机制，管理体系搭建，保障支持4个层次形成完备的管理模式，“1473”采购管理模式如图1所示。在开展采购管理、采购实施的过程中遵循能公开原则，对于各项采购项目，利用数字化采购平台，结合第三方资源，进行公开寻源，针对采购交易中部分企业存在的限制充分竞争、了解市场价格不充分、对供应商管理不严等薄弱环节狠抓提升，并以采购为切入点全面提升企业阳光采购建设。

2.2 加大培训力度，全面提升采购人员素质

科技型企业员工之所以对采购管理不够重视，主要是因为采购需求部门常常对采购的商品不够了解。采购商品创新性较高，市场竞争不充分，且由于品类繁杂，难以做好市场调研，因此存在着预算刚性不强、需求不明确、计划编制不合理的问题。对此，应该提高工作人员的思想

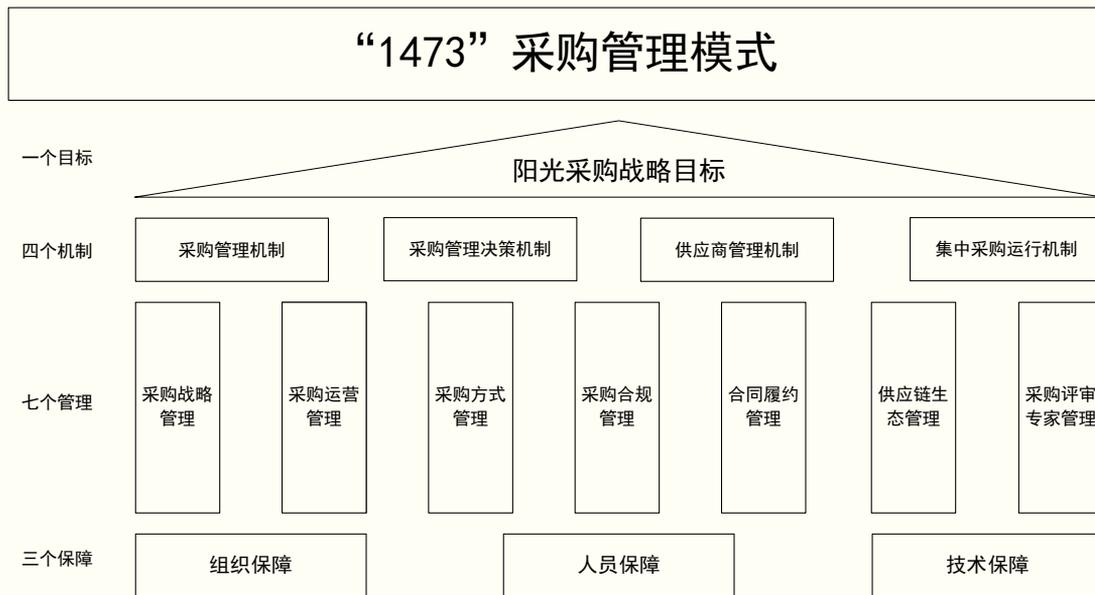


图1 “1473” 采购管理模式

认识，强化理论知识学习，确保从思想层面认识到采购管理的必要性和重要性。首先，应大力推进采购制度宣贯和培训，对标一流企业，全方位提升采购需求部门、实施部门、管理部门的采购工作能力，降低采购风险，强化采购合规意识。其次，应及时征询业务需求，结合工作实际，以“线上+线下”相结合的形式及时组织开展制度宣贯与内外部培训。培训内容主要包括采购流程、数字化平台应用、投标人员文件编制、技术人员和采购人员谈判策略培训、评审专家评审培训等。实现采购双联动，在完成采购工作的同时，有效协助业务拓达市场份额，找寻新的利润增长点，推动科研成果转化。再次，在采购流程的各环节（供应商寻源、采购需求管理、技术方案审核、采购执行管理、采购成交结果反馈、采购合同管理、供应商管理、专家库管理等）实现全链条管理，与先进企业进行党建攻关立项，党建引领采购工作能力提升，在管理板块持续发力，从风险识别、范本对标修订、采购文件编撰等多维度学习先进经验，全面提升采购人员素质。最后，企业需要完善人才培养机制，依照采购管理岗位的要求进行选人用人，根据培训考核结果搭建合理的激励和奖惩机制。在岗位设置过程中，坚持管办分离的基本原则，在采购需求、采购管理、采购实施以及验收环节均安排设置不同的工作人员，避免出现一人多岗的问题，导致产生一定的廉洁风险。

2.3 积极推进采购管理数字化转型升级

企业应着力打造“全数据支撑、全流程可控、全过程可视”的数字化采购系统，支撑采购管理数字化转型升级。一是完成覆盖采购全流程的数字化采购平台的上线和运营工作，从审批流设置、基础信息维护、模块优化、科研产品物料管理、供应商管理、评审专家管理等角度，助力集团采购信息化水平提升。二是大力推进集采平台建设，根据需求特点，选取常用品类作为集采平台试点项目，实现智慧化管理。三是全面规范业务流程，按照采购需求、采购计划、采购寻源、采购成交结果、合同签署的流程，通过信息化手段，减少人员失误造成合规和资金浪费

的风险。四是全面实现过程可视，以采购流程为主线，强化采购各节点数据的归集与共享，保障采购全过程数据穿透、无缝对接，实现采购全周期可视化管理。通过实现企业采购管理数字化转型升级，为厘清采购物料、规范采购行为、提升采购工作效率赋能。

2.4 强化采购合规管理，强化采购风险防范

公司应全面践行阳光采购战略目标，坚持依法招标、公开透明、源头治理，建立健全内控管理体系，保障采购管理阳光运行。一是紧盯关键岗位。针对采

购关键岗位明确合规职责，对评标专家、采购人员进行招投标法律法规和合规采购的内外部培训，针对关键岗位人员加强廉洁教育，筑牢思想防线，严守纪律规矩。二是紧盯合规风险。定期开展采购全过程风险评估，结合监督检查、科研项目审计、巡视等专项整治工作，梳理采购高风险控制点，组织对风险点进行系统分析，落实防范措施，明确红线底线。并在上级部门监督检查、巡视的基础上，进行自查自纠、自我排查，及时洞察可能存在的合规风险，加大采购风险防范力度，杜绝采购违规现象的发生。三是紧盯问题整改。公司对存在问题的采购行为全面叫停整改，压实责任主体，确保责任落实到位，从需求、实施、管理各环节完善采购合规管理体系，全面打造阳光采购管理团队。

2.5 提升供应链管理水平，深化供应链机制改革

建立统一、标准化的供应商管理制度与流程，包括供应商寻源、评估、考核（评价）、处罚等内容；供应商信息和考核（评

价）结果应用于招标采购环节与供应链建设，加强招标采购管理与供应商管理协同联动，考核（评价）结果优秀的供应商建立长期、稳定的合作伙伴关系，形成集约化、规范化的供应商管理体系。通过统一的供应商资源库，采用统一标准对供应商开展入网审核、考核评价、分级调整和动态退出，持续整合资源、优化供应商分级结构、提升供应商服务水平。加强供应商管理并加大审核力度，从信息安全、响应能力、关联关系等多维度考核供应商项目参与能力，提升项目管理质量。积极探索基于品类管理下的供应链多样性管理。根据非生产性企业性质和产品深度分析历年采购数据，归集物料，将采购品类划分为科研设备、设备配件、材料、物流运输、租赁服务、制造加工、升级改造、技术服务、人力资源服务、会议服务、软件、IT 服务、专利咨询等类别，并根据不同的品类制定采购战略。在寻源采购、履约供应、运行维护等关键环节，通过多点布局、拓展网络，不断提高反应速度，持续增强产业链供应链韧性。同时，积极深化供应链机制改革，与各地供应商伙伴持续保持紧密合作，构建供应链管理命运共同体，打造高水平数字经济产业链，促进数字经济和实体经济深度融合。另外，对标世界一流企业可持续供应链倡议，加强对供应商环境、人权、劳工管理、商业道德等方面的管理，通过整体优化和局部优化降低各节点企业的环境影响，借助生态设计将传统供应链代表的单程经济转化成生态供应链代表的循环经济。

结语

本文从科技型企业采购管理中存在的问题出发，对企业采购管理能力提升的策略进行分析。通过夯实采购管理机制，打造阳光采购管理模式；加大培训力度、全面提升采购人员素质；积极推进采购管理数字化转型升级；强化采购合规管理，强化采购风险防范；提升供应链管理水平，深化供应链机制改革等方面促进采购管理水平提升。通过对科技型企业采购管理能力提升策略研究，提升采购管理团队的能力，为企业降低采购成本、提升管理效率、提高经营管理能力，并为科技成果转化提供战略保障。■

引用

- [1] 郭玉红.论科技型企业的战略性采购[J].商场现代化,2019(4):106-107.
- [2] 李红军,李小捧,王春光.刍议推动科技型小微企业发展的政府采购政策[J].地方财政研究,2012(11):27-30.
- [3] 南淑华.科技型企业的供应链管理创新[J].企业管理,2018(11):20-21.
- [4] 刘淼.国有科技型企业采购规范管理的关键问题及应对措施[J].现代商业,2018(29):125-126.
- [5] 梅敬.优化企业采购管理降低企业采购成本的策略[J].现代企业,2023(3):20-22.
- [6] 王野.国有企业采购管理问题及其应对策略[J].中国物流与采购,2023(2):125-126.

