

# 新形势下国有企业招标采购高质量发展的可行性路径研究

石磊 (国能销售集团有限公司华南销售分公司, 广东 广州 510623)

**摘要:** 采购管理向供应链管理转型中, 面临着诸多挑战, 如不断变化的采购需求、市场的不确定性、供应链中断风险的增加、技术的快速迭代、专业人才培养滞后等。但也蕴藏着巨大的机遇, 通过优化供应链, 企业不仅可以提高操作效率和成本效益, 还可以加快向平台型科技示范企业转型, 带动企业产业链、供应链、价值链的深度融合, 极大的发挥供应链的聚合效应、协同效应和增值效应, 打造和谐供应链生态体系, 引领企业高质量发展。

**关键词:** 采购; 供应链; 转型升级

**中图分类号:** F274

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1674-5167 (2025) 024-0028-03

## Research on the Feasible Path for High-Quality Development of Bidding and Procurement in State-owned Enterprises under the New Situation

Shi Lei (South China Sales Branch of Guoneng Sales Group Co., LTD, Guangzhou Guangdong 510623, China)

**Abstract:** In the transformation from procurement management to supply chain management, there are many challenges, such as constantly changing procurement demands, market uncertainties, increased risks of supply chain disruptions, rapid technological iterations, and lagging construction of professional talent teams. However, it also holds great opportunities. By optimizing the supply chain, enterprises can enhance operational efficiency and cost-effectiveness, accelerate their transformation into platform-based technology demonstration enterprises, drive the deep integration of the enterprise's industrial chain, supply chain and value chain, greatly leverage the aggregation, synergy and value-added effects of the supply chain, build a harmonious supply chain ecosystem, and lead the high-quality development of enterprises.

**Key words:** Procurement Supply chain Transformation and upgrading

当今社会, 现代企业与企业之间的竞争, 甚至国与国之间的竞争, 已经演变成供应链与供应链、产业链与产业链之间的竞争。可以说, 21 世纪本质上是一场供应链的角力<sup>[1]</sup>。而采购管理作为采购人整体供应链的重要组成部分, 其目标是不仅满足供应链的需要, 而且要与之保持一致性, 确保供应的及时安全可靠, 防控供应中断的风险。

### 1 采购管理向供应链管理转型升级背景下, 国有企业存在的挑战

#### 1.1 现有采购管理体系无法满足转型需要

供应链管理是以核心企业为中心, 对信息流、产品流、资金流进行控制的过程<sup>[2]</sup>, 极易出现因信息不对称发生“牛鞭效应(供应链上的一种需求变异放大现象, 使信息流从最终客户端向原始供应商端传递时, 无法有效地实现信息共享, 使得信息扭曲而逐级放大, 导致了需求信息出现越来越大的波动, 此信息扭曲的放大作用在图形上很像一个甩起的牛鞭, 因此被形象地称为牛鞭效应)”, 进而引发供应链风险, 造成企业受损。

目前, 多数国有企业仅停留在采购侧的管控, 供应链管理现状及体系建设存在不足, 采购与物资信息系统与供应链转型发展需求不匹配, 在数据标准、平台集成架构和穿透式监管功能等方面存在不足。

#### 1.2 合规与效率之间存在不平衡现象

国有企业的公益属性, 决定了国有企业的建设与运营必须受《招标投标法》等相关法律法规的严格制约, 同时在市场机制下为市场主体提供公平竞争机会, 而这正是各方面监管的重中之重。而实际上, 很多国有企业在巡视、巡察、审计等常年轮番检查指导下, 存在“不会”采购的情况, 囿于法律盲区, 在“合规”和“效率”中, 固守“合规”, 墨守成规, 导致“效率”和“效能”不足。

#### 1.3 采购平台品牌知名度不高、寻源难度大

2013 年 2 月, 国家发改委等八部门联合印发了《电子招标投标办法》, 此后, 国资委持续推动中央企业实行集中采购, 组织采购管理对标, 对集中采购率, 公开采购率、上网采购率都提出了明确要求, 电力、电网、石油、石化、电信、航运等中央企业按照国资委要求, 纷纷开展了电子化转型及采购管理体系优化工作。但目前普遍存在自建采购平台品牌知名度不高, 寻源难度大等现象。

## 2 现状及原因分析

### 2.1 供应链管理模式缺位

长期以来, 传统采购管理模式固化, 对供应链管理几乎处于真空状态, 存在管理理念陈旧, 管理模式简单、供应链管理人才缺乏的情况, 致使供应链上的

信息流存在极大的不对称性而鲜少有人问津。从源头上看, 这些信息不对称, 可能存在于部门间的沟通不畅, 也可能存在于供应商的刻意隐瞒。而信息不对称导致的供应链风险, 却因为其随机性、传导性、复杂性和负面性决定了在采购管理向供应链管理转型过程中, 必然是困难重重。目前, 大多数国企只是搭建了电子采购管理系统, 未能创建有效的全流程监管体系以及端到端的供应链管理体系, 在推动构建供应链管理模式下存在数据盲区和认知阻力。

## 2.2 采购模式单一

国企采购首要任务是合规, 采购单位从防止权利寻租的角度出发, 制定各类规章制度、通知约定本无可厚非, 部分项目禁止使用或者谨慎使用综合评估法, 从法理讲, 也言之凿凿, 毕竟综合评估法虽能选择出综合实力更强的供应商, 但也为某些人在为指定供应商量身打造商务技术条件门槛时提供了可乘之机。诚然, 最低价法从控制成本的角度出发是最优选择, 但也由此导致的结果便是低价低质, 后期供应商服务态度差, 产品劣质, 不同程度上影响了正常的生产运营的效率, 给企业发展带来诸多问题。而从采购效率上看, 国有企业普遍存在的“一单一招”、“一单一采”、“凡买必招”等模式显然不适合供应链管理的需求, 因此必须根据企业实际、项目实际创建自身的采购模式<sup>[3]</sup>。

## 2.3 采购平台引流方式不佳

国资委鼓励在确保规则标准统一、设施联通的前提下, 自行建设电子采购系统应用, 实现业务公开、过程受控、全程在线、永久可追溯。目前各大型国有企业几乎都搭建了自己的采购平台, 但引流方式不佳, 常常出现寻源不够的情况, 影响项目一次挂网的成功率, 这进一步延长了采购周期, 极有可能出现合同“倒签”的违规现象。另外, 国资委建议“暂未自建交易平台的企业, 可自主选择提供合理收费和优质服务的其他中央企业、地方或第三方电子交易系统。”这给了已完成搭建的企业增加营业收益的机会, 但目前较少有企业从事此类活动。

## 3 国有企业招标采购高质量发展的途径选择

采购管理是企业价值链管理的核心环节, 作为实现企业生产经营目标的源头, 对提高最终产品的质量, 减少库存投入、降低成本、提高服务水平, 增强企业的核心竞争力具有重要作用, 面对转型压力, 国有企业招标采购高质量发展该如何应对, 成为现阶段的重大课题。

### 3.1 打造“韧性”和“柔性”兼备的供应链运营模式

按照现代供应链管理思维, 全面整合现行的采购制度机制, 从战略、组织、流程、技术等多方面入手, 搭建领先的采购与供应链管理体系, 通过持续优化和

风险管理, 提升供应链的效率和竞争力。重点健全供应链过程管理、运营支撑管理、部门横向协同等管理体制机制, 推行采购计划“全景式”管控、供应商绩效考评等。建立多源供应体系, 强化与核心供应商的战略合作关系, 构建跨职能高效协同、“韧性”和“柔性”兼备的采购和供应链运营模式, 夯实供应链全过程风险防范, 加强供应商质量管理建设, 切实提升供应链运营管理效能。

### 3.2 AI 赋能供应链服务能力建设

随着 deepseek 等 AI 大模型的横空出世, 推动先进数字技术、人工智能在供应链平台的应用变得尤为重要。积极引入 AI 大模型, 让“AI+ 供应链”在采购预测、寻源、评审、价格分析、客服等相关场景的落地应用, 逐步推进供应链管理智能化, 实现智能感知、智能分析和智能决策, 极力通过技术手段减少权力寻租空间。目前国家能源集团物资公司围绕集团产业链、价值链, 融合“云大物智移”等信息计划, 构建“国能 e 购”平台, 打造专业化、数字化、智慧化的供应链; 中国石化易派客通过打造“互联网+ 供应链”的 SC2B (Supply Chain to Business) 创新电商模式, 对内服务于中国石化, 对外为社会企业提供采购服务、销售服务、金融服务和综合服务<sup>[4]</sup>。

### 3.3 推行供应链风险精益管理

围绕信息流、产品流、资金流, 有效配置及优化资源, 厘清采购与供应链中深嵌的“隐藏性、随机性、传导性、牛鞭效应、动态复杂性、负面性”等 6 大风险特点, “沉浸式”应用供应链 9 大风险识别手段, 健全供应链风险管理机制, 围绕供应链关键节点、重要环节建立负面清单, 借助智慧供应链建设, 打造监督预警全覆盖的高品质、智能化供应链体系, 建立健全风险预警、识别、评价和协同共享管理机制, 高标准、严要求、广覆盖完成供应链风险评估, 提高企业全系统风险分析、研判、处置能力。目前, 国家能源集团国电电力公司搭建的采购全周期监管风险预警平台统筹 IBS、国能 e 购和 SRM 三个统建系统的采购数据库, 设置 9 类预警指标, 监控体系覆盖采购计划审核、开评标、结果审定、合同执行等全业务环节并在 ERP 管理驾驶舱进行直观展示。

### 3.4 建成全链贯通穿透运营体系

完善全过程全周期数字基础设施和数据资源体系。统一数据管理标准, 对现有存量数据进行治理, 推动语料库、数据库、知识库、价格库等数据系统建设, 制定供应链业务域数据管理标准。深化供应链数据的收集、分析、优化和应用, 强化对物流、资金流、信息流等关键要素的管控, 全方位优化各类报表体系。建立可视化供应链运营体系, 建立运营管理平台, 实



现“全量一张图、全域一张网”。

### 3.5 实现从“价格导向”到“价值导向”跃迁

按照国资委、发改委“增强中央企业采购价值创造能力”及“以性能价格比最佳、全生命周期综合成本最优为目标，优选供应商、承包商或服务商”的总体要求，在评标方式中合理选择综合评估法，从商务、技术、价格等三方面综合评价供应商的整体实力、技术方案、履约能力等情况。针对购置后需要持续维护的项目，推行“全生命周期成本”理念，在招标采购过程中，通盘权衡初始采购成本、设备运行维护成本、更新换代成本等全生命周期成本。作为具有公共采购属性的国企采购，还要鼓励创新，支持优质优价。对于技术先进、质量优良的产品和服务，允许合理溢价，鼓励企业加大研发投入，提升产品和服务质量。

### 3.6 推动采购方式多元化、专业化发展

国有企业基层单位众多，应当转化常规采购思维，对通用性强、采购金额大的物资和服务，组织基层单位开展集中采购，实现集中采购需求，集中采购项目委托，集中组织采购，集中审定供应商资格，集中签约，集中技术规格标准化等一系列操作，集聚采购规模效应，推动降本增效。还可形成人人监督，有效防止腐败现象发生的效果。鼓励联合采购，提高议价能力，降低采购成本。探索绿色采购，在招标采购过程中，优先选择节能环保的产品和服务，推动绿色发展。

### 3.7 全新引流打响平台知名度

优化采购平台引流方式，引入知名社交软件开屏广告，承担知名电视直播赛事广告赞助商，嵌入采购直播室功能，增设写字楼宇电梯和投屏广告，组织潜在供应商参加品牌日活动，参加大型展会等等，大量增加自有采购平台在“线上线下”的曝光度。另外，从社会成本压降看，扩大企业自身电子采购平台的公共属性，让社会中小企业可以借助平台进行招标采购，不仅形成了新的利润增效极，还为地方政府、社会单位招采需求提供了便捷的途径。例如晋能控股招标采购平台（中国电力招标网），不仅解决晋能控股集团内部招采需求，还为山西省地方政府、社会团体开放招采权限，极大的提升了采购平台的社会价值。

## 4 结论与建议

新形势下，招标采购高质量发展要积极探索新思路、新方法、新实践，推动招标采购从“价格导向”向“价值导向”转变，从“传统模式”向“数字化、智能化”转型，从“分散采购”向“集中采购、专业化采购”发展。本文就国有企业招标采购未来展望提出以下建议：

第一，探索研究采购与供应链高质量发展路径。深度挖掘“采购管理向供应链管理转型”目标下，国

内外先进企业的优秀案例，高瞻远瞩开展采购与供应链模型的顶层设计，以精益供应链管理为目标，统筹现有运行体系与新模式的融合与发展，充分利用大数据、云计算、区块链、AI等智能信息技术赋能采购与供应链管理。建立供应链协同平台，实现信息共享、业务协同和资源整合，提升供应链整体效率。

第二，着力提升供应链管理科技原创力。以打造绿色供应链管理与评价标准，构建具有企业特色的采购与供应链管理体系为目标，加强供应链需求侧管理，健全业务标准体系，筑牢合规采购根基，打造绿色采购样板，树立价值采购标杆。围绕《关于规范中央企业采购管理工作的指导意见》中“鼓励对于原创技术策源地企业、创新联合体、启航企业等产生的创新产品和服务，工业和信息化部等部门相关名录所列首台（套）装备、首批次材料、首版次软件，以及《中央企业科技创新成果推荐目录》成果”先试先用，充分发挥国有企业采购使用的主力军作用，带头使用创新产品，增强供应链管理核心竞争力。

第三，强化采购与供应链管理人才队伍建设。培育具备招标采购、供应链管理、信息技术等知识的复合型人才，开展供应链管理能力提升行动，建立专业培训体系，编制供应链培训教材、充实师资力量、定期开展内部培训和轮训、专业研讨会和实践项目来提升现有员工的技能和知识。

采购管理向供应链管理转型中，面临着诸多挑战，如不断变化的采购需求、市场的不确定性、供应链中断风险的增加、技术的快速迭代、专业人才队伍建设滞后等。但也蕴藏着巨大的机遇，通过优化供应链，企业不仅可以提高操作效率和成本效益，还可以加快向平台型科技示范企业转型，带动企业产业链、供应链、价值链的深度融合，极大的发挥供应链的聚合效应、协同效应和增值效应，打造和谐供应链生态体系，引领企业高质量发展。

### 参考文献：

- [1] 宫迅伟，等. 采购全流程风险控制与合规 [M]. 北京：机械工业出版社，2020.
- [2] 柳荣，雷蕾. 供应链风险管理实战 [M]. 北京：人民邮电出版社，2021.
- [3] 白如银. 国有企业招标投标法律合规实务与监督管理指南 [M]. 北京：中国法制出版社，2022.
- [4] 杨百兴. 企业智慧采购模式探索 [M]. 北京：中国财富出版社，2022.

### 作者简介：

石磊（1984-），男，本科，助理工程师，从事招标采购管理工作。