

两本管理在企业采购管理中的应用探讨

曹明春, 宋青霞, 刘悦慧

(济南钢铁集团总公司, 山东 济南 250101)

摘要: 为适应市场经济的发展和买方市场的需要, 进一步加强采购管理, 企业应实行两本管理。一是建立各种规章制度, 开展扎实有效的思想政治工作, 以人为本带好队伍; 二是根据不同的市场形势, 做好招标采购和比价采购工作, 降低成本保障供应。以期规范采购行为, 降低采购成本, 推动企业低成本发展战略的实施。

关键词: 两本管理; 人本管理; 成本管理; 招标采购; 比价采购

中图分类号: C931.2 文献标识码: B 文章编号: 1004-4620(2003)01-0058-02

Application of Two-basis-management Method in Enterprise Purchasing Work

CAO Ming-chun, SONG Qing-xia, LIU Yue-hui

(Jinan Iron and Steel Group, Jinan 250101, China)

Abstract: In order to meet the requirements of the market oriented economy and the buyer's market, enhance the purchasing management, the enterprises should carry out two-basis-management method. First, a complete set of rules and regulations must be stipulated, effective and solid ideological and political work should be implemented to make the working team qualified on the basis of the employees. Second, the invitation of bidding and price comparison should be made according to different market situations to reduce cost and ensure supply so that the purchasing activities could be regulated, the purchasing cost could be reduced to push the implementation of the low cost development strategy for the enterprises.

Key words: two-basis-management; human-based-management; cost-based management; purchasing through invitation of bidding; purchasing through price comparison

1 两本管理的内涵

两本管理, 是指在企业管理中, 以人本管理和成本管理为主要内容的企业管理思想和管理方法, 其本质是以人为本降低成本。人本管理就是以人为本的管理, 它的本质是激励、引导人们去实现预定的目标, 即发展生产力, 降低成本, 提高企业的经济效益。成本是指企业生产经营中的费用消耗, 成本管理就是抓住成本控制这个关系企业经济效益的“关键链”不放松, 力求以尽可能低的投入获得最大的产出。

在企业管理中, 人本管理具有核心作用, 是成本管理的关键因素和降低成本的原动力, 而成本管理具有基础作用, 二者互相依存、互相作用。两本管理既是现代企业经营管理的指导思想与基本思路, 又是实实在在的有效管理方法, 具有调动职工积极性、创造性和降本增效的深刻内涵, 具有科学性、先进性、可操作性。

2 两本管理的应用

采购部门应用两本管理，最根本的做法有两条：一是以人为本带好队伍，二是降低成本保障供应。

2.1 人本管理的应用

2.1.1 开展扎实有效的思想政治工作一方面，党员、干部要率先垂范。另一方面，按照立足于教育、着眼于防范的方针，对职工进行多种形式的理想、道德、纪律教育，增强职工在体制转换和社会变革中的主体意识和大局意识，引导职工树立正确的世界观、人生观、价值观。

2.1.2 实行党风廉政建设责任制度签订廉政责任书，形成监督制约机制；建立廉政档案，跟踪检查考核。

2.1.3 实行供需双方廉洁自律互保制度采购部门主动与分供方协商，达成一致意见，在签订采购合同的同时，签署《廉洁自律互保协议》，相互保证自觉摒弃请客送礼、行贿受贿等歪风邪气。协议内容包括：(1) 双方承诺规定。供方应遵守的条款，包括供方不得向需方人员行贿；与此相应规定需方应遵守的条款，需方做出承诺，保证不向供方索贿受贿。(2) 交易原则。供需双方在交易活动中，必须遵循平等、自愿、诚实、信用的原则，恪守商业道德，必须严格履行合同条款。(3) 违约处置。供需双方均有权监督协议遵守情况，若需方人员有违反协议行为，供方必须及时向需方主管部门进行举报；若供方人员有违反协议行为，经查实，需方有权终止合同、解除业务关系，后果由供方承担。

2.2 成本管理的应用

原燃料采购业务的重点在于根据不同的市场形势，做好招标采购或比价采购工作，这是控制采购成本的关键。两种采购方式都应以保证质量、保障供应为前提，以市场调查、分析预测、把握市场行情为基础。对已经形成买方市场的原燃料品种，应推行招标采购；对暂时不具备条件不宜招标采购的品种，则实行比价采购。

2.2.1 招标采购的主要做法

(1) 成立招标工作小组。采购部门牵头成立企业级原燃料招标工作小组，小组成员分别来自企业采购部门、技术部门、进厂检验部门、使用单位、财务部门、法律部门及纪监部门等。采购部门重点负责拟出招标采购初步意见，组织召开会议；技术部门重点审查标书质量指标，确保满足企业生产实际需要；进厂检验部门和使用单位重点检查供方实物质量和售后服务，保证验收入库过程不弄虚作假；财务部门重点审计采购凭证、质检及计量凭证、测算成本及办理结算；法律部门和纪监部门重点监察招标采购法规法纪制度的落实及实际运作程序，实行全过程监督。

(2) 确定招标方案和文件。小组成员共同研究确定招标方案和招标文件，报企业分管领导批准。

(3) 发出招标书。招标书发出后，要在规定的期限内收回，并对标书进行封存和妥善保管。

(4) 召开开标预备会议。小组成员研究确定评标、定标原则和方法等。

(5) 召开开标会议。小组成员共同评审标书，综合比较、评价各投标供方的投标质量、价格、信誉、资金承受能力及合同履约率等情况，当场确定各投标供方得分并排序，按照招标总量确定中标供方和候补供方，列出合格供方清单，写出评审报告，报企业分管领导批准。

(6) 签订合同。采购部门发出中标通知书，邀请中标供方在规定的时间内前来签订合同，并缴纳履约保证金。

2.2.2 比价采购的主要做法

(1) 采购部门内部成立价格领导小组，负责研究市场，确定采购策略，审批采购最高限价，建立价格监控体系。

(2) 开展市场调查，确定采购最高限价。市场调研科负责搜集市场信息，充分考虑地区差价、供应渠道、付款条件及运输条件等各种因素的影响，利用现代统计技术进行加工整理，全面客观地分析、预测原燃料市场。在此基础上向价格领导小组提交采购最高限价意见，研究确定后通知采购业务科执行。

(3) 询价。采购业务科对某一品种寻找3个以上的供方，了解其价格、资质、货源、质量、付款要求及运输情况，并进行数量、质量、价格、检验、计量、付款方式等商务洽谈。

(4) 比价。采购业务科按照“同样产品比质量、同样质量比价格、同样价格比信誉”的原则，对所询价的供方经过综合比较和评价，初步选择合适的供方，并说明选择的理由和确定价格的理由。

(5)审价。采购业务科将询价和比价的结果以书面形式报市场调研科审查，若达不到规定要求或高于最高限价，市场调研科予以否决，退回重新询价和比价，直到符合规定和不高于最高限价。

(6)签订合同。计划管理科专业计划员根据审价结果，会同采购业务科与选定的合格供方签订合同。

3 两本管理的应用效果

济南钢铁集团总公司原料处(简称济钢原料处)从1998年以来，经过逐步探索和实践两本管理，既加强了党风廉政建设，堵塞了管理漏洞，又大幅度降低了采购成本，4年累计比企业下达的计划成本指标同质降低2.17亿元，平均每年降低5425万元，平均降低率为4.28%。概括起来，两本管理的应用价值主要有以下几方面：

(1)有利于提高采购工作的透明度，体现“公开、公平、公正”的市场法则，规范采购行为。通过实施招标采购和比价采购，把“暗箱操作”变为“阳光采购”，使集中的权力分散化、隐蔽的权力公开化，监督措施到位，从而有效地避免了人为因素的干扰和不正常现象。

(2)有利于规范供方的经营行为，促进依法交易，建立和维护供需双方长期稳定的良好合作关系。通过招标采购和比价采购，一些千方百计想推销质次价高产品的供方无空子可钻；同时，已有的合格供方更加注重自身的信誉，若供货出现一次不合格，就要受到警告，出现两次，就被暂停供货进行整改，连续出现第三次，就会被取消供货资格。通过签署《廉洁自律互保协议》，从上升到法律的形式对供方廉洁自律提出明确要求，从源头杜绝行贿受贿行为，从而维护供需双方的合法权益，保持和发展双方长期稳定、健康廉洁的供需关系。

(3)有利于降低采购成本，推动企业低成本发展战略的实施。采购部门在保证质量、保障供应的前提下，根据市场实际情况，通过灵活推行招标采购或比价采购，能够最大限度地降低采购成本。对年产200万吨以上的冶金企业而言，大宗原燃料年采购成本在15亿元以上，按降低率4%测算，每年可降低采购成本6000万元，经济效益非常可观。

[返回上页](#)