

国有大型钢铁集团招标管理浅探

张广军

(山东钢铁集团有限公司,山东 济南 250101)

摘要:分析了分级招标管理与集中招标管理的优缺点,列举了招标管理模式选择的前提条件,提出了钢铁集团分时期招标模式以及实施集中招标管理模式的思路 and 措施。

关键词:钢铁企业;招标模式;集中招标

中图分类号:F276.1

文献标识码:A

文章编号:1004-4620(2015)04-0060-02

1 前言

招标采购作为采购的主要方式,已广泛应用于国际国内的多行业、多领域项目,成为企业经营过程中的关键环节之一。建立公开、透明、高效、廉洁的招标采购交易管控体系,有效解决交易双方信息不对称问题,促进交易半径的扩大,对降低采购成本、改善企业经营状况、树立企业形象有着非常重要的意义。因此,加强招标管理,也是强化企业管理的必要之举,是提高集团公司生产经营管理水平、应对激烈的钢铁市场竞争形势、增强企业抗击风险能力的重要举措。

国内钢铁企业兼并、重组成为大型钢铁企业集团后,成员单位数量增多,涉足的行业和业务范围增加,公司组织架构发生变化,管理幅度增加^[1]。由于各成员企业重组前作为独立的经济实体,不同程度地推行招标采购,采购操作与管理模式自成一体,管理系统相对完整。重组后,企业需要在各自为政、一体化等运行模式中选择,改变属下公司原有的采购管理模式,建立统一的适合集团化运营的新模式,增加新的采购手段和提升采购效果。高效运行的招标管理模式是企业集团进一步完善采购管理、丰富采购模式、降低采购成本的重要任务和有力举措。

2 招标管理模式的分类

集团公司招标管理模式主要有分级管理与集中招标管理两种模式。分级管理是由各下属企业或具备采购职能的部门组织,按照招标程序独自进行招标采购活动,集团总部根据采购规模确定管理程度,按照采购额度实施监督或审批等。集中招标管理就是直管,集团总部设立招标中心或招标部

收稿日期:2015-05-15

作者简介:张广军,男,1971年生,1997年毕业于武汉科技大学冶金机械专业。现为山钢集团企管部经济师,从事招投标管理、经营计划管理工作。

门,将分散的采购职能集中,组织从事招标的专门人才,统一组织招标采购活动。分级管理与集中招标管理各有优缺点^[2]。

分级管理的优点主要体现在方便、快捷、针对性强,用方与供方有相对多的交流机会。缺点是采购单位独享采购信息,不了解本单位以外的采购项目的价格水平、供方情况、质量及服务;批量小,不能发挥集团整合作用与规模效益,招标采购成本较高;采购机构重复设置,招标采购工作各自为政,交易过程不够公开透明;评标由本单位、部门自行组织,易产生倾向性,监督管理难以有效进行。

相对分级管理,集中招标效益明显,公平、公正、公开的要求能够有效落实。供方资源、评标专家资源在全集团范围内共享,有利于充分竞争,降低采购成本,实现规模效益,有效避免不规范、不廉洁行为的发生,促进评标专家管理,使评标水平不断提高。但是,集中招标需要投资招标系统配套电子交易平台,构建完善的电子交易平台管理及服务功能,建立较复杂的招标流程与方案,满足多样性需求;需要加强市场信息收集,避免招标采购的市场信息不全面、不对称风险;需要建立完善的管理制度体系,细致规范全集团的各项采购。

3 招标管理模式选择

3.1 重组前企业招标管理模式分析

对参与重组企业而言,重组前作为独立的经济体,采购管理体系与支撑体系、招标文件体系以本企业管控实际为基础,且采购管理部门、采购流程,包括供应商评价、内部资源调配和整合等,仅仅针对本企业,立足面相对狭窄;实际采购以满足本企业生产和建设需要为主,与市场联系紧密,集中于某些领域,采购内容仅体现了本企业的需求与所处行业的特点,与企业生产、建设息息相关,采购工作实效性较强,完成的速度快;担任评标专家的人员主要来源于本企业,主要利用在设计、生产、管理和

建设方面的技术和知识,涉及的专业面或整体素质受企业限制。

3.2 招标管理模式选择的前提条件

经过兼并重组后形成的大型钢铁企业集团,在确定招标管理模式之前,要把握招标管理模式选择的各项前提条件。

1)以适合原则确定选择原则。集团企业在选择管理模式时必须根据自身的实际情况选择最适合自己的管控模式。

2)按照战略地位和产业特点合理地划分主业和各业务板块。集团总部要对现有的公司内所有采购业务进行梳理并优化整合,划分生产材料和固定资产更新采购业务板块,细化采购品种与规格,按照采购规模划分管理等级。

3)明确集团公司内各子公司间的资源相关度、采购相关度及所处的发展阶段及管理成熟度。

4)明确集团公司现有组织结构,包括总部的职能部门、直属机构和子分公司。

5)各子公司的地域跨度及其企业文化与总公司的融合度。

3.3 招标管理模式选择

在明确了前提条件后,从多角度考虑,根据企业背景、经营特点、业务板块等要求,选择适合经营管理与发展战略相适应的招标管理模式。

1)起步阶段。集团公司处于建设期,整合尚未完全到位,集团公司一方面需要面对市场形势给招标管理带来的挑战与困难,另一方面需要充分调动所属单位积极性,提高全体职工对集团公司的认可度、文化融合度。这种状况下,集团公司宜采取分级管理模式,所属单位按照原有模式独立开展招标采购活动。集团公司加强监管,防范风险。

2)成熟阶段。随着重组的深入,各项整合逐步完成,集团公司步入成熟期,集团的管控能力增大,干预能力增强,集中管控的条件变强,集中招标采购模式应成为企业主要采购模式。按照扁平、高效、低耗等原则,构建集中招标管控体系,搭建科学合理的招标管理及运作组织机构,明确招标的范围和规模标准。构建集中招标采购流程包括环节:采购计划、采购立项、采购方式、标书拟制、招标中心审核、招标、评标、定标、合同签订、合同执行。

4 实施集中招标采购管理模式的措施

1)统一认识,强化领导,建立完善的招标组织体系。强化企业认知融合、感情融合、文化融合、事业融合,树立公司内部统一的思想与认识,抛弃原有各自独立状态下的思想与行为,使企业重组后真

正成为一个整体,为集中招标采购打好思想基础。按照招标管理、招标运作、招标监督三权分离原则,建立与集中招标管理相配套的组织机构,规范和完善招标组织体系,在总部成立招标中心或主管部门,负责集中招标采购。

2)构建完善的制度体系。用制度约束、规范招标采购行为。配套完善集中招标采购管理制度体系,制订招标管理办法、非招标管理办法、招标监督管理办法、评标专家管理办法等系列制度,实现招标采购管理合法化、制度化,程序标准化,招标活动规范化。

3)加强评标专家库建设。收集全集团各类专业人员信息,建立企业评标专家库;加强对评标专家的培训,增强其业务水准和法律意识,提高评标工作质量;加强评标专家的动态管理,对不能正确履行职责、不負責任或者有不良行为记录的评标专家,暂停或者取消其评标专家资格;建立健全评标专家激励约束机制,加强专家考评。

4)建立管理与服务功能完备的网络信息平台,促进招标管理系统高效化。通过网络信息平台,发布招标公告,公示招标结果,开展远程招标申报、远程会审招标文件、远程招标资料备案,进行远程开标评标视频监控,做到所有招标、拍卖过程或结果都要在该平台上进行。

5)打造市场分析策划平台。建立多维市场价格监控体系,打造信息收集、市场研究、采购策划等一体化市场分析策划平台,把握市场供需态势和市场走势,并制定有效的市场策划方案,为招评标和定价管理提供支持,提高监管与服务水平。

6)规范招标程序,建立有效的招投标监督机制。规范操作程序,做好招前、招中、招后及不招四个环节的规范运行。以企业现有的审计、监察、法律力量为基础,建立企业自主的监标人员库,加强对招标工作关键环节的监督工作,杜绝招标采购中不正当的人为因素。

7)建立供应商信息库。建立供应商引入、建档、基础资料及业绩数据收集、评估等方面的管理流程,对现有供应商清理整顿,经过归纳、评估、合理调整和筛选,建立以大中型骨干企业为主、其他企业为辅,以生产企业为主、流通企业为辅,管理规范、价格合理、质量上乘,适应企业生产经营发展需要、稳定而又有竞争力的供应商体系。

5 结 语

在当前严峻的行业市场形势下,企业要将降低采购成本作为提高企业经营效益的(下转第63页)

购,以此尽快消除历史债务,实现国企内部资源的优化重组,真正的发展混合所有制经济^[3]。

3.2 引导民营资本参与国企改革

不同主体平等地参与市场竞争是我国法律、法规的基本要求,国企应充分响应这一政策,引导帮助民营企业参与到国企改革之中,通过学习民营企业先进的管理理念,积极鼓励民营企业进行国企项目投资,通过资本的不断融入来改善目前现状。

3.3 引入境外投资战略

国企应该通过引入境外投资方式增强自身的资本实力,同时也有助于实现企业股权多元化改革。运用国外资本市场和消费市场提升国企市场竞争力,改变现有国企一家独大的状态,在充分竞争的环境下提升实力,从而承担全球范围内的竞争。

3.4 通过资本市场实现投资主体多元化

国企应通过自身实力吸引更多的投资主体,尤其是对于基金、保险类的投资主体吸引,使自己的投资主体多元化^[4]。这种多元化可以逐渐淘汰不适合自身发展的投资者,使国企能长期、持续的得到投资者的青睐,以此来进行国企多元化改革。

4 结 语

面对新常态经济形势,国企需要创造一个动态的市场,并按照这个新市场的规则去不断完善自己。国企管理创新对于国企的发展具有重大意义,不仅有利于打破传统思维的壁垒,对于加快国企改革使其符合新常态市场经济的要求还有长期的促进作用。混合所有制改革国企可帮助我国以少量的国有资本操作大量的社会资本,为政企分开创造先决条件,提升国企在世界范围内的竞争能力并帮助民营企业扩大投资领域,促使我国经济稳步发展。

参考文献:

- [1] 徐琛.混合所有制改革下国企治理机制的创新[J].智富时代,2015(1):20-21.
- [2] 杨红英,童露.论混合所有制改革下的国有企业公司治理[J].宏观经济研究,2015(1):44-53.
- [3] 池峰.混合所有制改革中的国企管理体制与竞争机制创新[J].人民论坛,2014(34):97-99.
- [4] 谢军.中国混合所有制企业国有产权管理研究[D].武汉:武汉理工大学管理学院,2013.

Theory of State-owned Enterprises Management Innovation Under the Mixed Ownership Reform

PENG Chao

(The Foreign Affairs Office of Shandong Iron and Steel Group Co., Ltd., Jinan 250101, China)

Abstract: Entering the 21st century, China's state-owned enterprises are facing challenges once again. The economic situation requires state-owned enterprises of our country to make a change, whether from the angle of debt burden, social responsibility, personnel placement or loss situation. Under the premise of the mixed ownership reform, state-owned enterprises should reform and innovate in many areas, such as optimizing internal resources, introducing private capital in reforms of state-owned enterprises, introducing overseas investment strategies, achieving diversification of investment through capital market innovation, etc.

Key words: mixed ownership; state-owned enterprise; innovation

(上接第61页)一个重要措施,应在遵守国家法律法规和政策的背景下,积极探索和创新符合企业实际情况的集中招标采购管理模式。通过扎实推行集中招标采购,发挥集中招标采购规模优势,促进采购成本降低、节约资金,预期可实现较为可观的比价效益,提高企业的经营绩效。

参考文献:

- [1] 李景云.大型钢铁企业集团管控模式探讨[J].冶金经济与管理,2009(3):26-28.
- [2] 李海蓉.论集中招标采购管理模式在企业中的应用[J].现代商贸工业,2013(2):21-22.

Superficial View on Bidding Management of State-owned Large-scale Iron and Steel Group

ZHANG Guangjun

(Shandong Iron and Steel Group Co., Ltd., Jinan 250101, China)

Abstract: The advantages and disadvantages of grading bidding management and centralized bidding management were analyzed in this paper. Meanwhile prior conditions of mode choice for bidding management were also enumerated. The paper concluded the corresponding measures to realize the grading bidding mode and centralized bidding mode for iron and steel group.

Key words: iron and steel enterprises; bidding mode; centralized bidding