

大型企业行政管理中非工程类采购遇到的问题及优化方法

李紫宇

中交房地产集团有限公司, 北京 100088

[摘要] 现代企业对办公精细化, 规范化, 标准化的要求在不断提高, 特别是国际化大型企业, 他们在公司行政管理上都有一整套完备的制度和要求, 尤其是非工程类采购, 彰显着一个公司各方面管理的专业化程度, 并且对公司的办公成本和办公效率有着重大的影响。所以在文章中, 将主要的分析一下企业行政管理当中非工程类采购遇到的问题, 以及解决这些问题的优化方法, 以此来更好的指导企业行政管理建设。

[关键词] 行政管理; 非工程类采购; 优化方法

DOI: 10.33142/sca.v2i3.646

中图分类号: F812.45

文献标识码: A

Problems and Optimization Methods of Non-Engineering Purchasing in the Administration of Large Enterprises

LI Ziyu

China Jiaotong Real Estate Group Co., Ltd., Beijing, 100088 China

Abstract: The requirements of modern enterprises for refinement, standardization and standardization of the office are constantly improving, especially for large international enterprises. They have a complete set of systems and requirements in the administrative management of the company, especially non-engineering procurement, which highlights the degree of specialization in all aspects of the management of a company, and has a great impact on the office cost and efficiency of the company. Therefore, in this paper, we will mainly analyze the problems encountered by non-engineering procurement in enterprise administration, as well as the optimization methods to solve these problems, so as to better guide the construction of enterprise administration.

Keywords: Administrative management; Non-engineering procurement; Optimization method

引言

重大的工程项目建设、大宗商品采购等都会采用招投标的方式进行采购, 而且随着我国法制的健全, 政府、企业对这类工程类采购越来越重视, 其采购过程的规范化, 专业化, 集约化已经日趋成熟。与之相比, 零散、小额的非工程类采购则成为了“法外之地”, “灰色地带”, 因其没有受到充分监管, 极易存在浪费、低效、低质等问题, 在抬高公司办公成本的同时, 还极易滋生腐败、懒政等问题, 而找寻根治非工程类采购的顽疾的良方就显得尤为迫切。

1 大型公司行政管理中非工程类采购遇到的问题

1.1 不在法律监管范围之内

对于工程类采购, 最常用也是最公平公正公开的就是招投标, 目前在国内有两部法律可以适用, 第一部是《中华人民共和国招标投标法》(以下简称“《招投标法》”), 第二部是《中华人民共和国政府采购法》(以下简称“《政府采购法》”), 根据这两部法律, 又衍生出了很多相关的实施条例及细则指导等。这两部法律对工程类招标采购做出了比较系统的规定, 在实践中起到了很好的指导作用。比如《招投标法》对相应的必须招标范围做出了明确规定: “在中华人民共和国境内进行下列工程建设项目包括项目的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购, 必须进行招标:

- (一) 大型基础设施、公用事业等关系社会公共利益、公众安全的项目;
- (二) 全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目;
- (三) 使用国际组织或者外国政府贷款、援助资金的项目”。

此外《招投标法》还对必须采用招标的各类合同估算价的下限做出了明确规定, 一般都在几百万不等。而在《政府采购法》中对采购货物或者服务应当采用公开招标方式的, 具体数额标准按照预算分类由国务院或各省、自治区、直辖市人民政府规定, 金额也基本在百万左右, 最低的也有约 50 万^[1]。一般大型国企, 私企, 外企及混合制企业都会参照这两个法规对需要招标采购的金额下限做出规定。综上所述, 一般企业行政管理中的非工程管理金额都在这些限额以下, 可以说是无法可依, 往往成为企业管理上的盲区。

1.2 采购成本上的攀升

企业行政管理中的非工程类采购，往往带有长期性，不是简单的单次交易，如果不采用公开招投标，往往会带来采购成本上的攀升，有些采购人会因为懒政、怕麻烦而不没有充分的市场询价，导致采购价格虚高。这类非工程采购每次或者每年的金额不高，但是日积月累，积少成多，几年下来一算总账，会发现这笔账不是一个小数，而且对于跨国企业，全国性企业，往往在全国各地，乃至全世界都有很多分公司，这些分公司一般也都是独立法人，如果其非工程项目都是分散的独立采购，其采购成本往往也很高，不利于企业降本增效。而且很多采购人几年甚至几十年都不对供应商进行再考核，部分供应商会出现前期用低价获取订单，之后建立长期的供货协议，然后在后期以市场行情变动，原材料上涨等诸多理由逐步提高供货价格，实现“温水煮青蛙”，或者在长期的合作中降低服务质量，变相提高了单价。

1.3 影响企业的形象

对于大型企业而言，为了建立统一的企业对外形象，往往都有自己的 VI 体系，甚至有些公司对办公用品的样式，办公环境的设施都有统一的标准和要求，如果各分公司都单打独斗，分头采购，那极易造成标准的解读各式各样，采购回来的产品也是五花八门，企业的 VI 体系也就变成了一纸空谈，这些都不利于建立统一且正确的企业对外形象。

1.4 采购计划不完善

有些企业行政管理中有部分非工程类采购，诸如办公用品、印刷制品会采取随买随用，用完再买的策略，看似很节约，其实不然，作为一个大企业，应在年末根据近几年的采购情况制定下一年的采购计划。如果没有系统的采购计划，那企业与供货商谈判时就毫无筹码。众所周知，准确的数量需求，对于拿到最合理最优惠的协议价格是非常重要的，如果随用随买，等于一直用零售价去购买商品，而有较为准确实际的需求数量及采购计划，那就会事半功倍，等于用批发价在采购，其中的得与失一目了然。

1.5 滋生腐败的温床

企业行政管理中的非工程采购，看似各个单项金额不大，无须招标，但是总的相加起来，一个百人规模的公司，其一年的行政管理类费用也很将是成百上千万。一些供应商为了能拿到订单，往往会通过各种手段，诸如回扣、好处费、提成、积分兑现、会员卡等等，向有采购决定权的个人输送糖衣炮弹，而某些采购员在没有规章制度的监管下，在可操作的空间范围内，会不顾公司利益，将个人利益最大化，从中谋取私利，甚至违法犯罪。

通过上面非工程类采购经常遇到的问题，我们不难看出，非工程类采购隐患较多，是大型企业行政管理上的难点，也是痛点。一旦管理缺失，就会造成办公成本上升，甚至因为不合乎要求的产品与服务导致公司员工效率低下，事倍功半。

2 大型公司行政管理中非工程类采购的优化办法

以往对行政管理中的非工程采购不够重视，认为九牛一毛，即使花时间和精力去管理，对企业效益的影响也不值一提。但老子曾云“治大国若烹小鲜”。用现在话解读就是治理大国也要精细化管理，方方面面都要恰到好处。其实对于大型企业也一样，精细化管理对于企业降本增效有着举足轻重的作用。对待非工程采购就要分析问题的本质，找出其根本原因，对症下药。

2.1 建立完善的非工程类采购规章制度。

大型企业，集团企业对于非工程类采购也应自上而下制定一整套完备的制度，尽可能的把所有采购都装刀制度的笼子里，不给掌权者有利益寻租的空间。按照采购金额分门别类，建立不同且最高效审批流程和决策机制。对于单次采购数量少，金额小的订单，应该化零为整，预测全年的需求量，尽量将其纳入到审批范围内。

2.2 对于重点的非工程类采购采用招投标

参考工程类采购的 ABC 分析法，对于占到全年行政管理费用 75%以上的类别应采用招标方式予以采购，大型公司应按照类别，由行政管理部门牵头在公司内部组建自己的非工程类采购评标小组，对于大宗商品及服务，应采用公开招标或者选取市场中性价比较高的品牌供应商进行邀请招标，且每次的招标供应商不应少于三家。

2.3 建立非工程类战略供应商库。

大型企业，尤其是分公司，子公司众多的集团企业，应效仿工程集约采购，奖励非工程类的战略供应商库，由各下属公司提报，集团总公司经过统一考察，优中选优，定期考核，末位淘汰，不断更新，比如工装采购，体检医疗机构，战略协议酒店等。

2.4 集中统计需求达成战略协议价

大型企业，往往员工众多，业务量大，但是由各子公司，分公司单独去与供应商谈判，受制于订单量的限制，无法拿到较为优惠的协议价格，但是由集团总部牵头，依靠大数据技术，统计总需求，先由各家供应商进行报价，再由集团总部出面与最优供应商进行深入谈判，建立独家战略伙伴关系，签订低于市场的协议价^[2]。这种比较适合无地域差别影响的大型服务类供应商，比如票务代理，车辆租赁，网约车，快递物流，电信，以及常用软件类供应商。

2.5 打造互联网云电商购物平台

行政管理中办公用品的采购是最为繁杂的，如果每个单项都进行比价，则会耗费大量人力物力，在科技高度发达的今天，我们应积极运用互联网+思维，打造集团内部所有所属企业使用的云电商购物平台，这项工作应由集团总部牵头或依靠外脑或成立专门的部门来完成。首先集团公司应与大型的电商谈判，签署战略合作协议，同样拿到低于市场的协议价，降低采购成本，其次应由日常维护人员应与各下属企业沟通，及时补充更新小供应商并做好动态监控，对于常用物品应按照其性价比高低在列表中排序推荐。各级企业每月与电商进行一次结算，这样大大提高了采购效率，并降低了采购成本。

3 结束语

笔者通过自身的工作经历，对如今大型企业非工程类采购遇到的一些顽疾进行了一些分析，并结合当代科技发展尤其是互联网及大数据技术，提出了解决这些问题的一些建议和办法。其中有些运用试行还不久，还需要更多的时间和更多的大型企业的实操来检验，还将不断优化调整，在保证程序合规的同时，最大程度的为每一名企业员工提供便利，减少灰色地带，为大型企业的降本增效、以人为本的经验理念提供支撑，为国家和社会经济良性有序发展贡献自己的一份力量。

[参考文献]

[1]毛喜斌.关于国有企业非工程建设项目服务与物资采购方式的探讨[J].建设管理,2017(04):147.

[2]张健.论国有及控股企业单一来源采购方式应用与管理[J].科技管理,2014(06):231.

作者简介：李紫宇（1986.3-）男，北京市，高级经济师，房地产管理。