

Practice of centralized procurement by central enterprises across legal entities

Xuhua Li

CGN Egret Shared Service (Shenzhen) Co., Ltd., Shenzhen, Guangdong, 518031, China

Abstract

Centralized procurement standardizes processes, enhances efficiency, and mitigates risks. While most state-owned enterprises have implemented centralized procurement for key projects, comprehensive rollout faces challenges in achieving lawful, compliant, efficient, and transparent cross-legal-entity procurement. A service group pioneered innovations in authorization systems, procurement IT infrastructure, and organizational design, establishing unified controls over demand, processes, personnel, and authorizations. This consolidated contract procurement across over 20 subsidiaries into a fully centralized model – setting a benchmark for second-tier central enterprises. Over five years of operation, it has standardized procurement practices, optimized cost and quality control, elevated procurement efficiency and expertise, and significantly reduced integrity risks.

Keywords

Cross-legal-entity; Lawful compliance; Comprehensive centralized procurement; Cost-quality control; Procurement Center

央企跨法人单位全面集中采购实践

李旭华

中广核白鹭共享服务(深圳)有限公司, 中国·广东深圳 518031

摘要

集中采购可规范流程、提升效益、防范风险,多数国企已实施重点项目集中采购,但全面推广面临跨法人集约化采购的合法合规与高效透明难题。某服务集团通过创新授权制度、采购信息系统和组织设计,实现需求、流程、人员、授权四统一,将二十余家分子公司合同采购全面集中,成为央企二级集团全面集中采购范例。运作五年来,有效规范采购行为,实现成本与质量控制双优,采购效率与专业能力同步提升,并显著降低廉洁风险。

关键词

跨法人、合法合规、全面集中采购、质量成本、采购中心

1 引言

某服务集团有限公司(以下简称“某服务集团”)是某央企集团全资子公司,下属近二十家公司,以核能产业链为服务对象,提供生产、生活、维修服务。业务领域涵盖餐饮食堂、物业管理、交通运输、园林绿化、机电检修、公关宣传、健康服务、物资采购、信息化业务、档案管理、人力资源服务、不动产及工程管理等,业务范围覆盖全国十余个省市。

某服务集团年采购额巨大,在采购中心运作前,各公司自行开展采购,技术、商务未完全分离,人员、业务分散,监管难度大;采购需求分散、没有良好的信息共享,各单位采购价格不同,未能发挥规模效益;授权执行存在“宽松软”现象,规范化程度较低;人员能力参差不齐,存在较大的合

规与廉洁风险。

为顺应采购管理发展趋势,切实落实国资委及某央企集团集中采购要求,控制采购风险,同时降低采购成本,提升采购质量,形成某服务集团、各公司的商务采购管控与执行的有机整体,于2019年成立采购中心,探索跨法人全面集中采购模式,取消各公司采购职能,统一由采购中心组织开展采购。

采购中心依托某服务集团全资子公司W公司运作,负责某服务集团采购流程、信息化系统建设、合同采购与供应商管理工作,自运作以来,在采购质量、效率、成本、满意度、专业性方面均取得了较好的成效。

2 高层领导举旗定向,上下同力推动

约翰·科特说,强有力的领导团队是变革成功的必要条件^[1],高层领导的决心及支持是主要前提。采购领域资金密集、资源富集,一直备受关注,而在集团层面成立采购中心,新组织的出现无疑会打破原有权力格局,阻力可想而知。

【作者简介】李旭华(1976-),男,中国广东韶关人,硕士,中级经济师,从事工商管理研究。

采购中心的成立征求了某央企集团相关领导意见,经某服务集团党委及总经理部的会议决定,总经理部领导在多次工作会议上强调,各公司要全力配合,共同推进。运作方案定稿前,为保障采购方利益,总经理部要求商务部门深入调研设计运作方案,与各职能部门及全国各地的二十多家成员公司多次现场交流,从运作方案、授权体系、流程制度、组织建设、采购需求等多方面审慎分析、认真研究,充分讨论并修订采购中心运作方案,确保其符合各公司的业务实际,广泛采纳了各种意见,对采购中心顺利成立并有序运作起到至关重要的作用。

3 制度创新授权护航,合规框架保驾护航

合法合规不仅是企业经营的基石,更是采购工作的生命线。采购中心负责各公司的合同采购工作,对内是某服务集团自身的资源整合和优化管理,对外则是公司业务代理行为。为保障采购中心开展采购代理工作的合法合规性,某服务集团采取了一系列措施,一是通过内部发文明确其定位及职责。二是发布了商务采购专项授权及采购领域重大事项决策实施办法,将各公司自身采购业务的授权集中到某服务集团层面,明确了采购中心开展工作中各环节的审批权限及超授权报批流程。三是各需求单位与采购中心签订委托采购协议及授权书,明确采购中心代其开展采购工作的范围、事项及代理权限,授权采购中心使用其合同章。四是采购中心修订或新编了相关配套制度程序,依据某央企集团的采购管理制度,以及某服务集团原有的采购“1制度6规范”,编写组织管理、分级授权、接口管理、采购过程管理、合同执行管理、供应商管理等各个方面的十余份流程文件,细化了采购中心与各公司的分工、权责边界。

4 模式革新赋能组织,专业团队铸就未来

正如彼得·圣吉所说,伟大的团体并不是从一开始就成功,而是透过学习如何创造惊人成果所致^[2]。采购中心作为一个新的组织,能否顺利承接某服务集团的采购工作,需要有一批具有共同愿景的采购人员。采购中心成立前,采购人员分散在各个分子公司,多数采购人员采购经验不足,采购专业能力较弱。为解决该问题,某服务集团在成立前期耗费近半年时间,系统全面地对各公司采购相关人员开展两期培训,全面学习了采购专业技能及综合知识,并从中挑选出多名优秀采购人员作为业务骨干进行培养。

采购中心成立时,将数十名采购人员筛选调入采购中心专业采购模块或各基地分中心,实现采购工作前、后台的联动配合,人力资源管理则统一到W公司。通过发布涵盖采购各项工作的操作流程,从制度层面统一了开展采购工作的具体要求,同时,还编制了全套采购过程文件模板及各类采购合同范本并强制推行,统一了采购人员的“工作语言”,实现了某服务集团采购文件的标准化、统一化。

采购中心成立后,非常重视人员的培训工作,通过定

期开展业务培训、常态化开展采购案例分享、轮岗学习、互助学习等模式,建立了采购经验反馈信息系统。通过致力于打造学习型团队,快速提升全体采购人员的综合能力。

5 采购平台数智化革新,引领采购新高

信息技术的发展为供应链管理注入新动力,数智化转型需通过顶层设计打破组织壁垒,实现资源全域协同调度^[3]。某央企集团2017年上线电子商务平台(下文简称为ECP),要求符合条件的企业在线开展合同采购,但此前未实现二级单位跨法人全面集中采购。为破解跨法人采购协同痛点、推动管理效率与规范化水平显著提升,如何确保采购中心的立项审批、供应商管理、询价评审、合同支付等流程在ECP系统中跨法人无缝衔接,成为提升效率的关键。根据ECP原有的设置规则,各公司的采购信息仅能在各自采购组织下查看,不能跨公司共享,针对集团内采购信息孤立、立项无法自动流转至采购中心的难题,采购中心联合ECP主管部门及运维组开展跨部门攻坚。通过深度协同与技术赋能,对系统实施架构性重构,将原“多采购组织+多合同主体”模式升级为“1个采购组织+多合同主体”一体化体系,整合十余个分散采购组织为“1个核心采购组织”,实现全集团资源集中调度与信息互通。此次革新打通“需求立项-采购执行-合同履行”全流程数字化通道,需求自动流转至采购中心,全流程在线审批,破除信息孤岛,构建“标准化、集约化、智能化”的集团采购管控范式,为规模协同与供应链竞争力奠定基础。

为强化动态管控,采购中心还开发辅助管理系统,需求单位可在线录入需求、跟踪进度、下载合同台账、评价满意度;采购中心实现任务分配、进度管理、数据统计及供应商建议;管理部门可监控效率与满意度趋势。此外,某央企集团基于该系统搭建了采购经验反馈平台,建立信息库,授权人员可搜索查看经验案例,共享个人与团队智慧,提升整体业务能力。

6 建立长效监督机制,共筑廉洁采购防线

采购集中化管理提升效率的同时,廉洁风险亦随之集中。某服务集团依中央党风廉政建设要求,将构建“不敢腐、不能腐、不想腐”机制列为长期核心任务,多措并举强化防控。集团纪检与商务部门联动,制定综合监督办法与细则,通过定期、不定期检查确保采购流程透明。所有项目在门户网站、微信公众号公示,公布纪检联系方式,接受社会监督,从制度层面遏制腐败。

为强化“不敢腐”,W公司成立“纪律监督室”加强监督,鼓励主动上报廉洁行为并建档。通过警示教育片、教育基地参观及监狱现场教学等方式,直观警醒员工。构建“不能腐”机制方面,全流程梳理百余风险点,制定防控清单并实施全员轮岗,定期100%轮换岗位,切断利益关联。刚性制度减少权力寻租空间,保障公正。筑牢“不想腐”防线则依托党

建品牌创建、党员先锋队、党史学习及谈心谈话等形式深化，树立廉洁典型，营造正气氛围。多维宣教与监督形成立体防控体系，使廉洁理念成为自觉。同时，还将采购中心效能纳入年度考核，商务部门按月收集需求单位评价，覆盖能力、效率、成本等维度，推动问题整改与流程优化。

7 实践的主要亮点

采购中心运作后，某服务集团二十多家分子公司的合同采购工作以聚集采购工作为导向，形成“一个采购业务部门、X个分中心、共享受托公司职能”的组织模式，核服采购在“廉洁规范、高效协作、降本保质、专业服务”等方面取得了良好成绩，为央企探索跨法人全面集中采购提供了宝贵的实践经验：

7.1 廉洁规范

构建“三不腐”长效机制，筑牢廉洁防线以打造“采购服务先锋”党建品牌为引领，某服务集团将廉洁从业教育融入日常，通过建立常态化的思想学习与培训机制，强化全员廉洁意识。一方面，通过设立纪律监督室，整合内外部监督力量，形成监督合力；实施关键岗位定期轮换制度，切断利益关联链条；推行采购全流程公开的阳光采购机制，所有项目均通过电子商务平台线上操作，采购公告与结果公示同步发布于集团门户网站及微信公众号，并公开纪检监督渠道，确保权力运行透明化。另一方面，定期组织廉洁警示教育，如参观教育基地、观看警示片及开展案例剖析，以案为鉴筑牢思想防线。依托“不能腐、不敢腐、不想腐”的长效机制，采购中心五年来未发生重大违纪违规事件，采购合规性持续提升。

7.2 高效协作

集约化采购与流程优化，保障需求响应效率聚焦“高效协同”目标，采购中心通过需求整合与标准化管理，大幅减少分散采购。一方面，建立需求联动机制，对同类需求进行统筹规划，推动集约化采购；另一方面，持续优化业务流程，设置采购效率KPI考核指标，将时效管理纳入个人绩效体系。通过动态监控采购节点、压缩审批环节、推行并行作业等举措，采购及时率稳定在95%以上，有效保障了集团及各子公司工程、物资、服务等采购需求的及时响应。五年来，高效协作机制为生产经营活动提供了坚实保障，实现了采购效率与业务需求的精准匹配。

7.3 降本保质

多维度策略驱动，实现成本与质量双优坚持“降本不

降质”原则，采购中心以市场调研与价格对标为基础，通过开发优质供应商资源、强化价格竞争机制、优化谈判策略等组合手段，持续挖掘降本空间。同时，创新性实施“打包采购”模式，整合集团内多公司需求开展集中采购，形成规模优势。2020-2024年，在未发生明显质量问题的前提下，每年采购成本较历史价格降低均超千万元，累计节约巨额资金，真正实现了“控成本”与“保质量”的双向突破。通过成本管控与品质把控的协同发力，采购工作价值创造能力显著提升。

7.4 专业服务

打造标准化体系，培育高素质采购团队以“专业赋能”为核心，采购中心构建了统一的管理标准与培训体系。通过集中资源开展专项培训，采用“老带新”传帮带、项目AB角互补、岗位轮换实践等模式，促进人员能力全面提升。编制涵盖全流程的工作指南与标准化操作手册，形成系统化的知识沉淀。服务层面，提供采购全生命周期的专业支持，从前端需求对接、过程执行到后端跟踪服务，确保服务品质。近年来，各公司对采购中心的月度评价持续保持在90分以上，团队专业能力获得高度认可。在某央企集团采购管理成熟度评价中，2020至2024年连续四年获评“优秀”，最高排名跻身集团前三，彰显了廉洁规范建设的显著成效；在集团招标技能竞赛中，采购中心团队斩获团体前五佳绩，彰显了过硬的专业素养与实战能力。

8 结语

正如斯图尔特·克雷纳所言，管理没有固定的答案，只有不断探索的过程。采购中心自成立以来，虽在规范管理、风险防控、效能提升等方面取得了阶段性成果，但在国企改革进一步深化改革的背景下，面对某服务集团业务升级、采购规模增长及管控要求提升的新挑战，仍需以“刀刃向内”的勇气直面不足，以“永不停步”的韧劲推动创新。未来，某服务集团将紧扣国家战略导向，以数字化赋能采购全链条，以智能化驱动管理新范式，踔厉奋发、笃行不怠，在合规与创新双轮驱动下，持续锻造采购管理的核心竞争力，为服务国家能源战略、推动产业升级贡献坚实力量。没有满分的采购，只有与时代同频的永恒追求，唯有在国企改革深化改革的浪潮中破浪前行，方能实现采购管理的高质量发展。

参考文献

- [1] [美]约翰·科特.领导力变革[M].北京.机械工业出版社.2024
- [2] [美]彼得·圣吉.第五项修炼[M].北京.中信出版集团.2018
- [3] 程慧、张艺溶.数智供应链：打造产业数字化新引擎[M].北京.人民邮电出版社.2023