

# 浅析新形势条件下采购行业的规范化管理

王腾\*, 李浅, 陈福帅, 刘媛, 彭玉强

武警北京总队某部, 北京, 中国

\*通讯作者

**【摘要】**在我国市场经济体制持续完善、供应链全球化深度发展、数字化转型全面推进以及政策监管日趋严格的新形势下,采购行业作为连接市场供给与主体需求的关键环节,其规范化管理水平直接关系到采购效率、资金流向、廉政风险以及供应链的稳定运行。当前采购行业在管理实践中仍存在思想认知滞后、需求提报不全、合同履行薄弱、评审流于形式、文件编制简略、监管机制缺失等诸多问题,严重制约了采购行业的高质量发展。本文以新形势下采购行业规范化管理为研究核心,从转变思想观念、规范需求提报、严格编制文件、强化评审评议、跟进合同履行、加强采购监管六个维度,系统剖析采购规范化管理的实施路径与优化策略,旨在构建全流程、全方位的采购规范化管理体系,推动采购行业朝着法治化、标准化、高效化方向转型升级,提升采购管理的整体质量与综合效益。

**【关键词】**新形势;采购行业;规范化管理;合同履行;采购评审;联合监管

## 1.引言

随着我国经济进入高质量发展新阶段,市场化改革不断深化,政府采购、企业采购、公共资源采购等各类采购活动规模持续扩大,覆盖领域不断拓展,在经济社会发展中的作用愈发凸显。同时,数字技术与采购业务深度融合,电子采购、智慧采购模式快速普及,《中华人民共和国政府采购法》、《中华人民共和国招标投标法》等相关法律法规不断修订完善,国家对采购活动的监管力度持续加大,廉政风险防控要求愈发严格,市场竞争日益激烈,供应链风险呈现多元化、复杂化特征。同时原材料价格波动、供应商履约不确定性、市场垄断等问题频发,对采购管理的规范性、精准性、安全性提出了更高要求,因此传统式的采购管理模式已无法适应新形势的发展需求。

## 2.新形势下采购行业发展特征及规范化管理的必要性

### 2.1 新形势下采购行业发展特征

1.法治化程度持续提升。随着相关法律法规的不断完善,国家陆续出台一系列配套政策与实施细则,采购活动的法律依据更加充分,监管体系日趋完善,致使法治化、制度化已成为采购行业发展的基本准则。

2.数字化转型加速推进。大数据、云计算、人工智能、区块链等数字技术广泛应用于采购领域,电子采购平台、智慧评审、线上合同履行等数字化模式全面普及[1],实现

采购流程线上化、透明化、高效化,打破传统采购的时空限制,提升采购管理的信息化水平。

3.集约化管理成为趋势。为降低采购成本、提升采购效率,集中采购、框架协议采购、联合采购等集约化采购模式快速推广[2],通过整合采购需求、优化采购流程,实现采购资源的高效配置,推动采购管理从分散式向集约化转型。

4.监管化力度全面加强。国家对采购活动的监管从事后监管向事前、事中、事后全流程监管转变,监管主体更加多元,监管手段更加智能,对采购违规行为的惩处力度不断加大,廉政风险防控、合规管理成为采购工作的重中之重。

### 2.2 新形势下采购行业规范化管理的必要性

1.适应法治化监管的必然要求。新形势下采购监管日趋严格,各类采购主体必须严格遵循法律法规,规范采购流程、完善管理机制,才能满足监管要求,避免违法违规行,确保采购活动合法合规开展。

2.防控采购中风险的核心举措。采购活动涉及资金、人员、市场等多类风险,通过规范化管理,明确流程、压实责任、加强监督,能够有效防控廉政风险、法律风险、履约风险、价格风险,保障采购工作安全有序[3]。

3.提升采购中质效的重要途径。规范化的采购管理能够优化业务流程、减少重复工

作、规避流程漏洞,提升采购业务办理效率;[4]同时,通过规范需求提报、采购评审、合同履行等环节,能够合理控制采购成本,保障采购质量,实现资金使用效益最大化。

4.维护公平化竞争的关键保障。规范化管理能够确保采购活动公开、公平、公正开展,打破地方保护、行业垄断,杜绝暗箱操作、围标串标等违规行为,保障各类供应商平等参与采购竞争,维护健康的市场秩序。

### 2.3 当前采购行业规范化管理存在的突出问题

1.管理思想认知滞后。部分采购主体对新形势下采购规范化管理的重要性认识不足,仍秉持传统粗放式管理理念,重采购结果、轻流程规范,重业务开展、轻风险防控,缺乏法治化、规范化、全流程管理意识,导致采购管理工作缺乏系统性、前瞻性。

2.采购需求提报不全。需求提报缺乏科学论证与精准规划,存在需求描述模糊、技术参数不合理、预算编制不准确、需求变更随意等问题,部分需求提报存在倾向性、排他性条款,导致采购项目流标、废标、履约纠纷频发,影响采购工作顺利开展。

3.合同履行管控薄弱。合同签订不规范、条款不清晰,履约跟踪机制不健全,缺乏常态化的履约监督与进度管控,对供应商违约行为应对不及时、处置不到位,存在重签约、轻履约的现象,导致采购物资、服务质量不达标,交付延期等问题频发。

4.采购评审流于形式。评审标准不细化、不科学,评审专家专业能力不足、责任心不强,评审过程缺乏有效监督,存在评审主观性强、打分随意、暗箱操作等问题,评审结果公示不规范、质疑投诉处理不及时,评审的公平性、公正性难以保障。

5.采购文件编制简略。采购文件编制不严谨、不规范,存在内容缺失、条款矛盾、表述不清、不符合法律法规要求等问题,文件审核机制流于形式,导致采购文件存在漏洞,引发采购纠纷、合规风险。

6.监管落实机制缺失。监管主体分散、职责不清,存在监管盲区与重复监管现象,监管手段单一、智能化水平不高,内部监督与外部监督衔接不畅,责任追究机制不严格,对采购违规行为惩处力度不足,难以形成监管合力。

## 3.新形势下采购行业规范化管理的具体思路

### 3.1 转变思想观念

1.定位发生变化。在思想认识方面,从采购工作是单纯的业务性工作,向采购工作是支撑战斗力生成的重要环节转变;[5]从过去将采购视为简单重复、机械式的日常工作,向将采购作为保胜利、保战斗力的转变。

2.关系发生变化。从采购机构唱独角戏,向集采议采,采购各主体既相互支持、相互配合、形成合力,又联合监管、相互制约、相互监督转变;从与供应商是单纯的买卖关系,向与核心供应商建立长期稳定、信息共享、协同创新的互信关系转变。

3.理念发生变化。从习惯于经验主导的粗放式管理,向借助信息化平台和数据模型实现精准保障的精细化管理转变;从只注重采购程序的完成,向加强采购全流程监管转变,确保采购合法合规、公开透明、质效提升。

### 3.2 规范需求提报

1.加强需求统筹。年度预算批复后,采购单位应尽快组织限额以上采购项目需求论证,及时提报采购需求,方便采购管理部门和采购机构根据采购计划统筹安排项目。[6]如根据任务轻重缓急、物资服务类别统筹安排时间、组织批量集中采购,确保采购高效运行。

2.建立行业标准。采购管理部门协同行业部门建立常用产品技术参数库,分类制发采购需求指南,为部队准确编报需求提供服务支持。明确采购需求提报标准及规范,突出需求构成要素,固化提报模板、参考示例及填写注意事项,严格按标准执行。丰富采购策略工具箱,根据不同采购需求合理运用采购策略。

3.防范风险等级。在意向公开、需求调查、专项论证三个环节,充分听取供应商意见,借助专家、专业机构力量协助论证,提高需求编制质量。在实现方法上,采取系统筛查与人工核验相结合的方式,多渠道、全方位排查采购需求风险,发现风险隐患的,随采购实施建议方案一并向采购单位推送风险提示。在监管力度上,采购管理部门对备案项目加强需求检查和筛查分析,采取书面关注、约谈等方式督导问题整改,强化监管效果。

### 3.3 严格编制文件

1.精选文本。已发布招标文件和评审标准模板的采购项目,应当依据模板编制采购文件,需调整模板个别评审指标和分值的,

采购机构应根据采购项目实际情况书面说明理由，经采购机构领导审批。[7]未发布模板的项目，应按照模板制定原则，参照已发布的类似品种模板编制采购文件。

2.科学评审。突出采购项目特点，通过合理选择评审方法、科学设置评审内容和分值，体现不同项目要求。[8]坚持定量与定性相结合，设置评分细则时应坚持以定量分析为主，以定性分析为辅，减少主观打分，增强评标操作性，促使评审更加客观准确。

3.严格把关。采购文件编制完成后，先由采购机构内部交叉联审，再逐级报采购机构领导审批、采购单位确认、采购管理部门备案。通过层层审核把关，排查风险隐患，及时纠正存在问题，最大限度减少采购文件不合理条款和违规情形。

### 3.4 强化评审评议

1.会议规范组织。利用评审预备会，宣布评审程序和纪律，组织评审人员进行廉政谈话、签订承诺书，并要求评审委员会统一评审依据和尺度。利用交底会对项目评审工作进行总结、复盘，由评审委员会向采购机构、采购单位通报评审过程和结果，明确需重点关注的事项。

2.严格落实步骤。评审委员会采取分组预研预评与个人自评打分相结合的方式，按照“五步法”程序实施评审。第一步，对照评分细则，统一标准尺度；第二步，分组预研预评，提出初步意见；第三步，集中组织研究，认定歧义事项；第四步，个人自评打分，歧义事项再研究；第五步，统一核对确认，形成统一意见。评审委员会按照上述步骤依法依规进行独立评审，任何单位和个人不得干扰正常评审活动，每名成员应承担相应责任，独立、客观、公正地出具评审意见，并接受监督。

3.全程应用考评。组织评审时，评审组与核对组分别按程序对项目进行评审，评审结束后，评审组与核对组比照评分情况，一致的，确认结果；不一致的，反馈相关评审专家重新研究论证后校对或修正。评审组与核对组出现重大分歧时，可由评审委员会组长组织全体成员集体研究、作出决定，必要时可征询采购单位意见。

### 3.5 跟进合同履行

1.组织合同验收。针对履行周期较长、环节较多、风险较大的合同，严格按照合同约定，组织专业人员、邀请专家或第三方专

业机构对采购标的物进行实地检查、验收，对验收结果书面确认并予以公示。[9]对采购验收过程中存在问题的，坚决按合同约定退回，切实履行好验收职责，保证采购质量，防止以次充好、以假乱真等问题发生。

2.做好履约评价。定期开展供应商履约评价，发现供应商在合同履行过程中存在违规违约行为的，按照建制渠道上报采购管理部门处理，并纳入供应商诚信档案，限制其参与采购活动，以此约束供应商行为，倒逼供应商提升履约意识。

3.跟踪开展问效。合同实行统一编号、统一备案，并在订立、履行、变更解除、交付验收等关键节点，依托采购网合同备案系统统一报备、统一监管，采购机构定期跟踪了解供应商履约情况，督促采购单位及时备案合同履行评价登记表和相关证明材料，采购管理部门定期组织检查，三方合力督导供应商按约履行合同，有效提高采购质效。

### 3.6 加强采购监管

1.完善监管机制。制订采购监管责任清单，明确各阶段责任主体和监管范围，通过明晰职责边界、责任定人定岗，提升监管意识。健全行业内部制约和外部监督机制，通过拓宽监管范围，对采购工作实现全方位、多层次监管，切实消除监管盲区。

2.规范管控流程。突出需求确定、招标采购评审、合同签订、合同履行、质量验收等重点环节，健全内控机制，严把采购质量关口，构建事前事中事后衔接、分段分岗把关的内控流程，有效提升采购监管质效。

3.建立联合监管。畅通采购管理部门与纪检监察部门、审计机构等联合监管渠道，共享风险预警信息，推动违规问题早发现早处置。[10]与市场监督管理、税务等部门合作，对中标企业进行现地核查，发现问题纳入诚信系统，实现联防联控。

## 4.研究结论

本文立足新形势下采购行业发展的全新环境，围绕采购行业规范化管理展开系统研究，通过分析新形势下采购行业发展特征、规范化管理的必要性及现存问题，从转变思想观念、规范需求提报、严格编制文件、强化评审评议、跟进合同履行、加强采购监管六个核心维度，提出了系统性的采购规范化管理实施策略。研究表明，新形势下采购行业规范化管理是一项系统性、全流程工作，思想转变是前提、需求提报是源头、合同履

约是关键、采购评审是核心、文件编制是载体、联合监管是保障，六个环节相互关联、相互支撑，缺一不可。只有全面落实各环节规范化管理措施，构建思想统一、流程规范、监管有力、责任明确的全流程规范化管理体系，才能有效解决当前采购行业存在的各类不规范问题，防控采购风险，提升采购效率与效益，适应新形势下法治化、数字化、集约化的发展要求。同时，采购规范化管理需要采购主体、监管部门、供应商等各方协同发力，通过强化理念、完善制度、规范流程、加强监督、提升专业能力，形成齐抓共管的良好格局，推动采购行业合法合规、公平公正、高效有序发展。

### 参考文献

- [1] 孙浩.数字化转型驱动采购管理规范化路径分析[J].信息建设, 2023(04): 76-78.
- [2] 高健.集中采购模式下采购规范化管理实践[J].中国集体经济, 2022(27): 58-60.
- [3] 朱军.企业采购廉政风险防控与规范化管理[J].企业廉政文化建设, 2022(11): 34-36.
- [4] 韩雪.采购规范化管理对资金使用效益的影响研究[J].财经界, 2023(05): 98-100.
- [5] 姜涛.采购管理理念创新与规范化意识培育[J].人力资源管理, 2022(14): 156-157.
- [6] 魏明.采购需求提报模板标准化设计与应用[J].标准化建设, 2023(06): 56-58.
- [7] 薛敏.采购文件编制规范化与质量管控研究[J].档案管理, 2022(16): 90-91.
- [8] 贺强.采购评审流程规范化与专家管理[J].专家管理与评价, 2023(03): 67-70.
- [9] 严丽.采购合同履行全流程规范化管控[J].合同科学研究, 2022(25): 89-91.
- [10] 滕飞.采购联合监管体系构建与协同机制[J].监管科学研究, 2023(07): 98-101.