

# 国有矿山企业物资集采整合实践研究

## Research on the Practice of Centralized Procurement and Integration of Materials in State-owned Mining Enterprises

程树磊

Shulei Cheng

五矿矿业（安徽）开发有限公司 中国·安徽 合肥 230091

Minmetals Mining (Anhui) Development Co., Ltd., Hefei, Anhui, 230091, China

**摘要：**以实施三年行动方案为契机，国企并购重组迎来新高潮，作为重组的重头戏之一——物资集采整合将如何有效平稳落地，论文对某国有矿山企业物资集采整合的实例进行了研究分析，总结了集采整合面临的挑战，提炼了集采整合的有效推进措施，为国有矿山企业顺利完成物资集采整合提供了有益借鉴。

**Abstract:** Taking the implementation of the three-year action plan as an opportunity, the merger and reorganization of state-owned enterprises has ushered in a new climax. As one of the highlights of the reorganization—how to effectively and smoothly implement the centralized procurement and integration of materials, this paper has carried out an example of the centralized procurement and integration of materials in a state-owned mining enterprise. The research and analysis summarizes the challenges faced by the centralized procurement and integration, and extracts the effective promotion measures for the centralized procurement and integration, which provides a useful reference for the state-owned mining enterprises to successfully complete the centralized procurement and integration of materials.

**关键词：**国有矿山企业；企业重组；物资集采；集采整合

**Keywords:** state-owned mining enterprises; enterprise reorganization; centralized procurement of materials; centralized procurement integration

**DOI:** 10.12346/emr.v4i3.6549

## 1 引言

根据中央深改委第十四次会议审议通过的《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》的要求，坚持社会主义市场经济改革方向，抓重点、补短板、强弱项，推进国有经济布局优化和结构调整，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。以实施三年行动方案为契机，国企改革冲锋号再次吹响。国有资本布局优化和结构调整是重头戏之一，国企并购重组将提速落地，迎来新高潮<sup>[1]</sup>。国有矿山企业重组也如火如荼进行，作为重组工作的重要组成部分 - 物资集采整合将如何有效平稳落地，笔者对某国有矿山企业的物资集采整合实例进行了研究，为其他企业物资集采整合提供有益借鉴。

## 2 物资集采整合面临的挑战

某集团公司是一家以金属矿产为核心主业的国有重要骨干企业，旗下有两家业务相同的金属矿山生产企业。集团公司为了加快促进内部同质业务整合，发挥规模效应和协同效应，降低生产和运营成本，提高市场竞争力，提高金属矿业领域话语权<sup>[2]</sup>，以A企业为平台，对B企业进行了战略重组。其中，将B企业的大宗物资全部纳入A企业集采。A企业物资部门按照整合方案要求，积极推进B企业大宗物资集采整合工作，但是推进中遇到了不少问题和挑战，笔者仅从业务方面进行介绍。

### 2.1 B企业采购供应链需要重塑

第一，物资需求缺乏计划性。需求单位无物资采购预算

【作者简介】程树磊（1987-），男，中国安徽绩溪人，硕士，经济师，从事物资采购及供应链研究。

管理,存在需求计划临时、重复、超量提报问题。

第二,采购模式传统。

① B企业采购部门刚刚打破计划经济下“一竿子插到底”模式,建立采购、仓储供应相分离的采购模式,采购与仓储供应还需要磨合。

②采购方式主要是“一单一采购”的询价采购方式,不仅存在“不合规”风险,而且业务员忙于询价、比价,不仅工作量大,采购效率低,而且不能发挥集采规模优势,采购成本高、采购周期长。此外,采购审批流程设置长。需求单位反映计划丢单、到货不及时等问题时有发生。

第三,库存管理不规范。

①物资库存量大,积压物资比例大,占库存量一半以上。

②仓库库点繁多、分散,目前没有一个仓库能够集中储备所有物资,无法集中管理,而且部分露天库点无监控,管理难度大。

③库存物资摆放无序。不同库房物资重复储备,摆放无序,需求单位物资与采购部门物资交叉摆放,库存盘点和整理工作量很大。

④存在账实不符问题。

## 2.2 信息化建设滞后

① B企业未建立 ERP 信息管理系统,无法准确全面的获取集采整合需要的计划量、供应商信息、采购量、库存量、供应量和供应商货款等数据。

②采购部门电子化采购率低。集团公司虽然建立了电子商务采购平台,但是 B企业采购部门电子采购率低。因此,不仅不能发挥电子化采购的优势,而且也造成 A企业物资部门无法获取全面的采购数据。

③库存管理手段落后。采购部门没有建立信息系统管理库存,仍然采用手工记账方式办理收发存,效率低下,查询统计难度大。

## 3 应对的措施及策略

A企业与B企业物资集采整合,时间紧、任务重。面临如上挑战,A企业物资部门临危不乱、沉着应对,最终在2个多月顺利完成集采整合,保障B企业物资供应。笔者经过提炼总结分析,认为主要有以下五方面业务实施经验值得其他国有矿山企业借鉴学习。

### 3.1 深入调研,编制可行方案

为了顺利完成物资集采整合工作,确保被重组企业的采购不断、秩序不乱,国有矿山企业需要尽快掌握被重组企业的采购管理整体情况,拿出切实可行的整合方案。

①国有矿山企业要制定详细的工作推进方案和业务开展路线图,第一时间组成调研组,前往被重组企业进行现场业务调研,与企业需求、计划、采购和供应等单位或者部门人员交流物资采购业务运行情况,熟悉运行现状,了解存在的问题,最大程度掌握被重组企业的物资需求种类和数量、物

资特点、供货渠道、采供模式和工农关系等所有信息。

②组织对被重组企业近几年采购物资合同、收发存报表和采购记录等数据进行逐项逐条梳理,对照本企业的采购模式,理清材料类别、备件机型及其对应的采购方式和供应商等基础数据,为后期开展采购奠定扎实基础。

③组织对库存物资进行全面盘点,摸清库存物资现状,为库存实现 ERP 管理打下基础。

### 3.2 平推供应链,实现深度融合

为了实现重组企业间的深度融合,充分释放重组红利,国有矿山企业的物资集采整合,主要采取平推供应链的方式。如针对 B企业存在的问题,由于 A企业采购模式具有比较优势,物资部门采取了复制采购模式,平推供应链的方式,将 B企业集采物资纳入 A企业物资部门采购,基于 B企业采购部门在 B企业区域设立供应站,负责区域物资的仓储、供应和利库工作(见图1)。

A企业通过对B企业的供应链重塑,基本解决了B企业计划、采购、供应中存在的问题。

一是通过对B企业的采购业务流程的重新划分,彻底打破了传统的“一竿子插到底”的模式,也实现了仓储的统一管理,为后续全面开展仓库的整理、物资摆放和库存盘活工作奠定了基础。

二是通过计划的严格预算把控和利库,控制了计划重复、超量、无序提报的风险,也从源头上控制了积压库存的产生。

三是通过框架协议采购的实施,集合了不同需求单位、不同批次的物资需求,通过采取招标采购、谈判采购等采购方式,确定供应商和价格(或者定价机制),然后与供应商签订框架采购协议(可以是年度、半年度等),在协议有效期内,每批次采购计划,按照框架协议下的采购合同(或订单)执行。该种采购模式,不仅大大降低了采购人员工作量,提高了采购效率,而且还发挥了集采规模优势,形成了规模效益,降低了采购成本<sup>[1]</sup>。

### 3.3 搭建信息管理系统,实现集成化管理

ERP系统和电商平台是目前国有矿山企业的标准配置。为了实现重组企业的“标准统一、业务规范、管理透明”,国有矿山企业在启动重组工作时,就要谋划ERP系统和电商平台在被重组企业的推广工作,明确时间节点和责任人,限期完成上线。项目实施,建议组建双方企业构成的项目组,既保障项目按照国有矿山企业要求实施,也能为被重组企业培养运维人员和关键用户,保证项目在被重组企业的实施效果。

信息系统的推广视系统和企业的复杂程度,需要花费一定的时间。为了保障被重组企业的物资供应,在系统上线前的过渡期,国有矿山企业根据实际的流程需要,对本企业的系统进行相应的开发和权限配置。如A企业物资部门,为了保障尽快实现B企业的物资供应,在B企业ERP未上线前,采取了B企业线下提报计划,线下处理账务;本企业线上

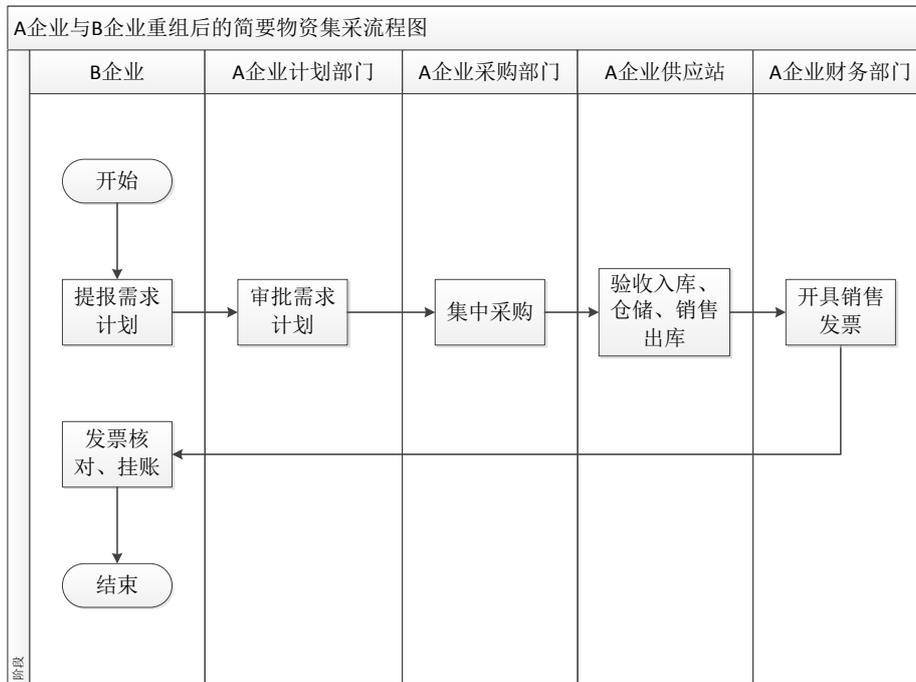


图1 A企业与B企业重组后的简要物资集采流程图

采购，线上账务处理的方式。整合方案确定后，就第一时间启动在ERP系统申请开通供应站人员账号、配置库存地点和人员权限，确保供应站ERP及时启用，保障B企业物资顺利供应。

### 3.4 组织培训，函告流程，进行操作指引

如果被重组企业和国有矿山企业的采购模式不一样，国有矿山企业需要花费精力对被重组企业的需求部门、采购部门和仓储部门等人员进行培训。

①开展国有矿山企业的采购管理制度及流程，ERP系统和电商平台等系统的操作培训，让被重组企业人员尽快熟悉国有矿山企业的采购管理体系，掌握ERP系统和电商平台的操作运用。如A企业物资部门，根据整合方案要求，重点对B企业需求单位人员进行了计划提报与物料主数据维护培训，培养全面预算管理意识和掌握计划提报的流程；对供应站人员进行了ERP采购销售操作集中培训，保障供应站ERP如期运行，实现库存物资全部纳入ERP管理。

②为了使被重组企业更好掌握国有矿山企业的集采物资业务流程，明确各流程的工作内容及要求，提高物资信息的传递效率和准确性，国有矿山企业在培训基础上可以制定物资集采业务告知函。该告知函作为物资集采业务流程的操作指引，汇总涵盖计划提报、采购执行、收货入库、供应出库和质量异议处理等业务流程及说明，确保供需双方沟通顺畅。

### 3.5 设置集采整合过渡期，稳秩序、保生产

集采整合以稳秩序、保生产为第一位，为了保证整合过程中物资供应，保障被重组企业生产，需要设置过渡期，执行过渡期政策。过渡期政策建议提交国有矿山企业采购决策

机构审议批准。

①原未执行完成的计划可以由被重组企业完成采购，新采购计划全部由国有矿山企业接收并负责采购。

②针对被重组企业需求的物资，国有矿山企业采购在确保“合规”前提下，特殊时期可以适当采取灵活的采购方式，不能完全拘泥于制度规定而耽误生产。但是国有矿山企业务必要积极推进“合规”工作，保障过渡期内尽早全面实现“合法合规”，相关部门要做好监督，保证不产生采购风险。

③对被重组企业的供应商，要充分考虑供应商带来的风险，不能简单一刀切，全部纳入或全部不采用。建议对供应商的资格条件、履约能力等进行审查，满足国有矿山企业制度规定的可以纳入供应商队伍。

## 4 结语

国有矿山企业物资集采整合工作是一个复杂的工程，通过采取深入调研、平推供应链、搭建系统、组织培训和设置过渡期等措施，能够有效指导物资集采整合工作的开展。但是企业间的自身情况和面临的环境是各不相同，还需要根据本企业的实际情况进行灵活运用，以保障物资集采整合工作顺利完成。

## 参考文献

- [1] 王璐,罗逸姝.重头戏频频上演国企重组整合再迎高潮[N].经济参考报,2020-09-14(6).
- [2] 王梅婷,余航.国有企业并购重组的趋势、模式和挑战[J].经济学家,2017(8):5-11.
- [3] 程树磊.国有矿山企业框架协议采购应用研究[J].成功营销,2021(4):163-164.