



创新物资采购监管体系 实行比质比价管理

华新水泥股份有限公司

华新水泥股份有限公司是1993年由原国家建材行业大型骨干企业华新水泥厂经股份制改造而成的上市公司,资产总额达21亿元,年水泥总产量达350万吨,所产“堡垒牌”水泥自1979年起蝉联国家质量金奖,产品遍销全国各地,多项国家重大建设工程都使用该产品。但是,随着市场经济体制的确立和发展,企业原来的管理体制受到了极大的冲击,尤其是产品成本较高,价格竞争力较弱直接威胁着企业的生存。为此,我们借鉴东钢、邯钢和亚星经验,结合企业实际,积极探索适合自身特点的管理方法,从目标管理入手,建立了管理、监督、评价三位一体的采购管理模式,取得了明显效果。自1996年开始实施比质比价采购招标办法以来,4年共节约采购成本上亿元。

一、健全物资采购管理体系,实施比质比价管理

进入市场经济时代,同许多国有大中型企业一样,华新面临着严峻的挑战。产品竞争十分激烈,产品价格一再下滑,而物资采购价格却居高不下,使企业成本急剧上升。在这种情况下,要想生存、发展,除了努力开拓市场,扩大产品销路之外,最重要的是要扼住原燃材料的供应这一源头,把物资供应的价格压下来。基于这种思路,我们着手实行了大宗原燃材料比质比价采购招标制度。自1996年开始,在学习亚星经验的基础上,我们运用ISO9001的管理思想,在原有的物资采购管理制度的基础上,建立了一套完整的物资管理体系,由《物资采购招标管理》、《物资采购价格管理》、《定点物资采购管理》、《分承包方评价管理》、《零星购置设备采购管理》和《采购人员业务评价管理》等办法组成。这个管理体系既明确了采购程序和分承包方的选择标准,同时对采购人员的业务和业绩的评价办法也做出了规定。在实施中,我们按照闭环管理的要求,以管理办法为依据,定期进行采购工作的审核,对不符合规定的行为,及时开具审核不合规报告,并责成受审核单位分析原因,制定纠正措施,在规定的期限内纠正。在此基础上再由审核组进行检验,确保采购过程符合规定要求。

同时,为了改变采购过程权力过于集中、缺乏有效监督的状况,我们将分承包方评价、采购计划和付款计划的审核从物资供应部门分离出来,划归生产管理部门管理。物资供应部门从原来既管分承包方的选择、采购计划的审核改为现在仅负责物资采购的实施。采购物资进厂由原来物资供应部门单独验证改为由物资供应部门、采购物资标准制定部门、使用部门共同验证。将原来由供应部门提供供货单位名单改为由供应部门提供初步供货名单,经招标委员会审核后在更大范围内决定供货投标单位。将原来由供应部门对采购人员进行内部考评,改为内部考评和主管部门组织评价相结合。通过完善办法,有效地克服了以往的缺陷,从而使采购过程中隐蔽的权力公开化,集中的权力分散化,使每年2亿元的采购资金在各职能部门的严密控制下,在透明状态下有序流动。

正是建立了比较完善的物资采购管理体系,我公司采购的物资质量不断提高,价格不断下降。如煤炭,1996年公司入窑煤的灰份为31.44%,1997年降至27.00%,1998年又降至26.38%,1999年再降至25.45%,而原煤的平均价格1996年为236.75元/吨,1997年为229.79元/吨,1998年为214.31元/吨,1999年则为197元/吨。我们还将这一招标体系和制度引入企业发展工程建设——5000t/d窑外分解熟料干法生产线上。国家核定的建设工期为33个月,投资11.7亿元。而我们通过采取多种措施,特别是采取比质比价招标制度,仅用14个月,7.8亿元的投资,就全面完成了该项目的建设,节约资金3亿多元。

二、建立物资采购的监督体系,实施效能监督

物资采购中的“暗箱操作”给企业造成很大损失,往往一个采购员得到1000元

的回扣,企业就损失 10 万元,甚至几十万元,所以我们花大力气建立了完整的物资采购监督保障体系。我公司专门成立了物资采购招标委员会和物资采购招标监督委员会,其成员分别来自物资供应部门、企业管理部门、采购物资技术标准的制定部门、进厂物资的验证部门、物资使用部门以及审计室、党办、纪委和工会等部门。公司的《物资采购招标管理》中明确规定,所有采购物资必须经招标委员会招标,只有中分的承包方才能作为公司的合格承包方,而且规定招标监督委员会必须对招标的全过程实施监督,在采购物资质量相同的条件下,谁的价格低谁中标,这样就从根本上杜绝了物资采购过程中的不正之风。

在招标过程中,我们坚持公开、公正、公平的原则。按照发标、投标、开标、议标和决标的程序实施招标,对拟招标的项目广而告之,尽可能吸收社会上有能力的单位参加投标;对投标书实行公开揭标,当场公布投标结果;组织评价组深入投标单位,调查企业生产供货能力、信誉、历史业绩以及其他厂家使用其物资或产品的效果等,充分掌握投标单位的详细资料;组织招标委员会和招标监督委员会进行议标,在充分分析比较各投标单位综合情况的基础上,按照一人一票制的办法,由议标人分别投票选择投标单位,按得票多少决定中标单位。每个投票人在选票上还必须签字,以明确责任。

通过招标的办法,解决了以往采购物资时各方面打招呼、搞照顾的弊端,而且没有任何人能在物资采购上“一个人说了算”。同时,由于党委、纪委、工会直接参与物资采购的全过程,对企业经营的监督和保证作用贯穿生产经营的全过程,不再等到出了问题再出面查处,而是把腐败的渠道和根源清除掉,堵住其源头。

与此同时,我们还努力提高采购人员的业务素质 and 思想素质。一是大力开展业务培训,对采购人员和仓库管理人员进行定期培训,提高其业务水平;二是对采购人员和仓库管理人员实行轮换制,每 1~2 年进行一次轮换,避免发生问

题;三是积极开展法制教育活动,提高采购人员的法律意识和责任意识。

三、建立采购人员和供货商的考核评价体系,实施严格的考核和评价制度

第一,公司对物资供应部门的考核,建立了明确的采购质量、数量、价格考核指标体系,并实施了“采购成本、采购质量”否决制,分解考核到每一个采购员,凡质量和采购成本没有达到要求的,分别否决其 50% 和 40% 的工资。

第二,对采购员进行评价,按《采购人员业务评价管理》的规定,建立采购人员业务档案,采购员的每一笔业务执行情况都记入微机,编制成个人档案,以备抽查考核。除按月考核采购物资质量、价格等指标外,还由公司纪委监察部门与采购人员签订廉政责任书,规范采购人员的行为。实行采购人员末位管理,年终业绩评价排名最后的采购人员要实行换岗。对不称职或严重违纪、违法的采购人员实施调岗、下岗或开除以至追究法律责任。这样做,使公司采购业务人员的责任心明显得到加强。

第三,对供货单位,我们实行动态管理,按照《分包方评价管理》的规定,在签订中标合同时,供货方必须签订“廉政守法”合同,并将供货资料存入微机,进行日常统计,年度综合评价,对在供货质量、供货期、数量及与公司采购人员的关系方面多次出现问题和发现对采购人员有行贿行为的供货单位,除了按合同要求进行处罚外,在第二年的供货招标中予以淘汰,情况严重的,当年即取消其供货资格。

第四,对供货商(分包方)、采购员实行走访制度。每年,公司要召集部分招标委员会成员、监督委员会成员定期走访供货商(分包方)。一方面考察、了解供货商的能力、信誉和生产的数量、价格,一方面,了解与该供货商相关的采购员,获取该采购人员有关业务能力及其它方面的情况。

责任编辑 周文荣

·建议·

应尽快制定内部审计准则及相关法规制度

唐丽春

现代内部审计制度的建立,是以法律为保障的,只有相关的法律制度健全了,内部审计工作才能顺利开展。因此,应尽快制定内部审计准则和其他内部审计规章制度,其内容应包括内部审计基本准则、内部审计准则公告、内部审计人员职业道德规范等。制定内部审计准则和有关内部审计规章制度的迫切性和必要性在于:第一,这些准则规章制度是规范内部审计工作和提高内部审计人员素质的重要手段;第二,对从事内

部审计工作的人员规定最低任职资格及条件,可使内部审计工作具有衡量和评价的标准;第三,可以促进内部审计事业的发展,有利于内部审计技术的创新和应用;第四,可以使内部审计人员的后续教育和培训工作有章可循。与此同时,还应尽快建立注册内部审计师资格考核制度。此制度的建立,对提高内部审计人员的业务素质是非常有利的。

(作者单位:首都经贸大学会计学院) 责任编辑 袁庚