

Research on Centralized Procurement Models for Materials in State-Owned Power Generation Enterprises

Shaocong Wei

China Huadian Logistics Co., Ltd., 100031

Abstract

In recent years, with the deepening advancement of energy structure transformation and electricity marketization reform, state-owned enterprises in the power generation industry have faced increasing challenges such as rising cost control pressures and escalating supply chain risks. Against this backdrop, centralized procurement has gradually become a key measure for state-owned enterprises to deepen supply chain reform, serving as an important means to optimize resource allocation and enhance bargaining power. This paper focuses on state-owned enterprises in the power generation industry, systematically analyzing their material classification systems, as well as the typical models and execution processes of centralized procurement. Additionally, it explores the criteria for selecting centralized procurement models, emphasizing the need for comprehensive decision-making based on material characteristics, market supply conditions, and corporate strategy. This research provides theoretical references and practical pathways for optimizing procurement management models in state-owned enterprises within the power generation industry, offering positive implications for enhancing the overall competitiveness of the industry's supply chain.

Keywords: *State-Owned Enterprises; Material Procurement; Centralized Procurement; Procurement Management; Model Comparison*

发电行业国有企业物资集中采购模式研究

魏少聪

中国华电集团物资有限公司，100031

摘要: 近年来，随着能源结构转型和电力市场化改革的深入推进，发电行业国有企业面临成本管控压力增大、供应链风险上升等挑战。在此背景下，集中采购作为优化资源配置、提升议价能力的重要手段，逐渐成为国有企业深化供应链改革的重要举措。本文以发电行业国有企业为研究对象，系统分析了其物资分类体系及集中采购的典型模型与执行流程。同时，探讨了集中采购模式的选择依据，强调了需结合物资特性、市场供应状况和企业战略进行综合决策。本研究为发电行业国有企业优化采购管理模式提供了理论参考和实践路径，对提升行业整体供应链竞争力具有积极意义。

关键词: 国有企业；物资采购；集中采购；采购管理；模式对比

1 引言

2024年7月，国资委、国家发改委联合印发《关于规范中央企业采购管理工作的指导意见》（国资发改革规〔2024〕53号），要求中央企业积极推行集中采购，增强企业议价和协调能力、提高整体效益。2023年以前，国资委通过组织开展采购管理对标工作，促进了中央企业采购向集中化、电子化、公开化方面不断提升。通过中央企业的示范引领，国有企业集中采购发展日趋成熟，已成为降本增效、管理提升的重要抓手。本文基于卡拉杰克矩阵分析了发电行业国有企业物资的系统分类和集中采购策略，深入分析了集中采购的主

要模式和实施全过程的关键点，并提出了优化措施，为发电行业国有企业优化采购管理、防范供应链风险提供实践参考。

2 集中采购的优劣势

集中采购是指由单一或相对集中的几个采购人，对企业内各单位所需的通用性强、标准化程度高、需求量大或采购频次高的物资品类，进行统一的规模化采购，实现采购集中管理和降本增效，提升采购效率。

集中采购作为供应链管理的重要抓手，具有以下优势：一是有效降低采购成本。集中采购的采购数量较大，容易形成规模效应，获得更强的议价能力，从而以规模效应换取价格优势。二是提高整体采购效率。集中采购通过一次采购解决了一定时间内企业各部门的采购需求，节省了原本多项分散采购所需的采购流程。三是便于管理和监督，降低合规性风险。集中采购规模通常较大，往往需经较高层级的采购决策机构审定方案，接受更加严格的监督审查；同时，集中采购通常由专业公司专门人员策划实施，统一制定执行规则和要求，各采购单位须严格遵守，可有效降低企业整体的合规性风险。四是有利于资源和需求的合理配置，便于开展供应链管理。为降低断供风险，市场竞争充分的品类集中采购通常选择多家入围供应商，实现了对供应商的统一管理；为提高集中采购实施效率，企业通常建设信息化平台便于收集和分析采购数据，成为向数智化管理发展的切入点；集中采购形成的规模优势，提高了企业整体的话语权，增强了企业在供应链中的重要性与影响力，在寻求供应保障、获取服务、战略协同等方面可获得更多主动权。

当然，相对于分散采购，集中采购也有一些显而易见的短板：一是适用范围有限，策划集中采购具有一定的难度。一些标准化程度较低、区域或项目需求差异明显、整体采购需求不大难以形成规模效应、市场变化快的物资，不太适合采用集中采购方式，难以形成可行的集中采购方案。二是采购流程长。集中采购通常涉及层面比较广，策划、审批流程复杂，集中采购本身从策划到选商环节的周期较长，难以满足紧急的采购需求。三是容易形成供应商依赖，采购结果影响较大。若单次集中采购入选的供应商出现质量问题或无法按期供货，将对采购企业造成较广泛影响^[1]。

3 集中采购的模式选择

3.1 集中采购模式分类

按采购方式划分，集中采购可选择招标和非招标，招标方式分为公开招标和邀请招标，非招标方式有询比采购、竞价采购、谈判采购和直接采购。

根据采购需求是否明确，可进一步选择集中采购的组织形式。若一定时期内的具体需求方及数量明确，可进行打捆采购；若最终的具体需求方及数量无法明确，可进行框架或长协采购，约定协议期限、最高或保底需求量、价格规则、分配规则等。

国有企业在这些年的具体实践中，形成了很多集中采购执行方式。按与供应商的结算主体划分，可分为“统谈统签”与“统谈分签”^[2]。“统谈统签”即集中采购的采购人（以下简称集采单位）与供应商签订合同，供应商向集采单位提供物资，集采单位向供应商提供货款。国有企业内部，各最终使用单位与集采单位签订合同，进行供货与结算。这种方式使集采单位处于供应的枢纽地位，能清晰掌握执行情况，对供应商的管理力度较大；但同时对集采单位的合同管理、资金管理能力提出了高要求，且若没有刚性的内部管控机制保障，容易产生内部逾期应收账款。“统谈分签”即集采单位与供应商签订框架合同，最终使用单位在框架协议下与供应商签订合同，进行供货与结算。这种方式下，集采单位的合同管理、资金管理成本较低；但集采单位需采取配套措施，例如建设信息平台实现对执行情况的掌握，通过管理执行分配流程增强对供应商的管控力度。

若采购标包的中标供应商不唯一，则需设置规则确定具体项目的最终供应商。常见的确定方式有二次竞争、按比例分配、自由选择等。二次竞争是指入围供应商针对某具体采购重新报价，低价者确定为最终供应商。由于入围供应商有限，为防止联合抬升价格，在实际操作中，通常会联动中标价格作为二次报价的上限。

也有把规则升级成二次评审的操作，例如评标时技术或排名或某项因素的得分带入，设置新的二次评审评分项，结合报价综合确定最终供应商。这种方式无法保证入围供应商的最终执行量，在审计过程中的合规性上存在争议。按比例分配是指在采购文件中明确入围供应商按照排名先后顺序，最终承接的合同金额或合同数量满足一定的比例。在实际操作中，为使最终执行比例满足要求，集采单位往往会进行分批次控制，先拿出部分总量，按比例计算各入围供应商的对应份额，分配完毕后再进行下一批分配。自由选择，顾名思义，即最终供应商可选择任意入围供应商作为最终供应商。这种方式自由度过高，为规避风险，通常适用于低值易耗、非依法必须招标的物资，并且经常与电商化采购形式结合，即将采购结果上架国有企业线上电子商城，由最终使用单位自由下单。其他还有按区域分配、按最终使用单位的归属分配等确定方式。

3.2 发电行业国有企业物资分类与集中采购模式选择策略

卡拉杰克矩阵分类模型通过评估采购物资的供应风险和收益影响，将物资分为四个类别：杠杆物资、战略物资、非关键物资和瓶颈物资。供应风险取决于物资可获得性、供应商数量、竞争程度、自制或外购难度、物流成本及可替代程度等因素，收益影响取决于采购量、成本占比、对产品质量或业务增长的影响等因素^[3]。

杠杆物资通常成本占比很大，可选供应商较多，一般标准化程度高，替换供应商较为容易，买方在采购活动中处于优势地位。常见品类为价值较高的原材料、常规制成品、成熟的通用设备等，例如钢材、电缆、普通润滑油、常规阀门、变压器、开关柜等，可考虑采用框架招标的方式进行集中采购，充分利用规模优势获得价格优势。

战略物资往往价值高，且技术和质量要求高，对发电效率、发电安全等企业的生产经营与盈利有重大影响，买卖双方采购活动中地位相对平等，互相有较高的依赖性。常见品类有发电机、锅炉、汽轮机等大型机械设备及备件等。个性化需求突出的商品，建议进行分散采购；需求可归集统一的商品，可考虑采用谈判采购或直接采购方式与供应商签订长期采购合同。

非关键物资的供应商数量充足、产品价值较低、供应链稳定，通常采购频次较高，产品具有标准化的质量标准，买卖双方依赖性不高。此类物资采购主要目的是降低采购和管理成本，因此可考虑框架采购方式，并以线上商城方式执行结果，可大大节省企业整体的采购投入。但由于这类物资往往品类繁多，集采单位往往需持续投入精力策划多次集中采购以覆盖更多品类。例如办公用品、通用工业品电商化采购。

瓶颈物资为尽管金额较小，但市场供应渠道有限，存在巨大采购风险，买方在这种情况下处于最不利地位。常见品类有进口依赖度较高的小众设备、特殊材料，例如特种阀门、特定精密电子元器件、稀缺金属等。由于多为非标件，较适合进行分散采购或以打捆方式进行集中采购。同时，企业可拓展与供应商的合作范围，维持良好合作关系，并寻找新的替代方案^[4]。

某类物资的归类应结合企业自身情况和市场形势综合判断，并及时更新。例如，在 2021-2022 年，由于光伏玻璃、硅料产能不足等原因，光伏组件市场曾呈现供不应求状态，属于战略物资范畴；但 2024 年，行业整体产能严重过剩，此时光伏组件适合被归类为杠杆物资。

4 集中采购的主要流程

国有企业集中采购通常由集团公司总部授权负责物资采购的专业公司具体策划实施，并牵头开展供应商管理等具体工作，策划实施某个品类的集中采购通常有以下几个主要环节：

4.1 策划准备

在策划初期，需开展全面的市场调研。外部调研具体从市场行情动态（包括但不限于价格影响因素、稳定性、供需情况等）、供应商情况（包括但不限于数量、地域分布、业绩、资质认证情况等）、产品情况（包括但不限于国家或行业的认证报告或证书要求、产品种类、常用备件或配套服务情况等）、其他央企国企集中采购实施情况（包括但不限于采购方式、采购范围、主要评审因素等）四个维度展开，准确把握产品技术路线、

价格指数、市场资源等关键要素，为后续策划提供支撑。内部调研则需梳理该物资当前采购管理现状、采购覆盖范围、采购需求分布、历史采购总量、历史采购方式，分析采购需求是否相对统一，或可从设计环节进行标准化统一，需求是否稳定并达到一定规模，集中采购是否相对分散采购更能获得价格优势。

然后，成立专项工作小组，根据调研情况，选择合适的采购方式，确定集中采购的标的范围、标段划分、资格条件、符合性审查、报价要求、评审办法、定标方式、分配原则、是否设置调价机制、协议或合同模板、付款方式、违约责任等核心要素，形成集中采购方案。相对于分散采购，为强化供应链韧性，提高灵活性，方案需重点制定措施以降低供应商违约风险、防止市场的突发变化、兼容更多应用场景和个性化需求。

接着，以集中采购方案作为编制框架采购文件的依据，将方案中的要点准确写入采购文件中。框架采购文件与一般招标项目有所不同，其商务部分和技术规范书兼具了通用性、专业性和灵活性。

最后，在方案和采购文件编制完成后，通常需要组织业务管理部门、专业公司管理部门、法务部门等相关部门进行审查，确保方案的合规性、专业性、可行性。审查通过后履行分级审批流程后，再正式实施。

4.2 活动执行

集中采购工作应当本着“公平、公正、公开”的原则，规范、高效开展阳光采购。不管是否为法律规定的依法必须招标的项目，只要选择招标方式，从招标申请、公告、评标、招标结果公示、定标批复到发布中标通知书等各环节，均应严格按照《中华人民共和国招标投标法》等国家法律法规执行。若选择非招标方式，在“公平、公正、公开”原则下，企业存在一定的制度空间对各非招标采购方式的适用情况、执行流程、执行要求等实施细则进行自主优化改进，实际执行过程中也应确保程序、内容符合制度规定^[5]。采购结果经决策机构审定，履行相关法定公示、通知流程后，进入到采购结果执行阶段。

4.3 结果执行

采购范围和数量确定的集中采购，例如风电机组打捆招标，在采购结果审定后，采购人与中标供应商签订具体的采购合同，按招投标文件、合同约定执行采购结果。采购范围和数量不确定的集中采购，例如新能源主要设备的框架招标，在采购结果审定后，采购人与中标供应商签订框架协议，根据框架协议约定的执行机制执行采购结果。

依托集中采购，专业物资采购公司实现了对本物资主要供应商的集中管理，有条件依据企业特点，采购第三方服务或与企业其他专业公司合作，提供更多的专业服务，不断延伸物资生命周期管理覆盖范围，例如统一开展设备监造服务、催交保供服务、物流配送服务、质量检测服务等。

4.4 执行管理

对于执行“统谈分签”模式的项目，专业物资采购公司要发挥自身特长，对接供应商和各实际采购单位，既要立足于本企业集团利益，严格要求供应商按照采购文件、合同等文件约定的价格、交货期、质量等内容保质保量按期供货，对供应商履约情况进行管理与评价；也要保持客观中立立场，监督实际采购单位按照集中采购约定的机制、流程、付款等合同要素开展具体采购活动，保证供应商的合法权益，降低整个企业集团采购全流程的合规性风险。

4.5 事后评价

集中采购事后评价包括两方面。一是对单次集中采购的全过程进行评价，一般在某次集中采购基本实施完成后进行，目的是评估集中采购方案的合理性和科学性，促进采购管理水平提升。采购管理部门或第三方机构作为评价机构，通过系统数据采集、现场调研、资料收集等手段，重点从采购策划、采购实施、采购效益、采购质量、供应商履约情况五个方面深入剖析，全过程多维度评估集中采购效果，根据评估结果，有针对性的提出下一步采购策略优化建议。二是对入围供应商进行履约评价。对于执行“统谈分签”模式的项目，

实际采购单位通常数量较多，与集中采购实施单位并不一致，如何设置考察因素、准确高效收集各具体采购项目的真实表现，实现综合量化评价，是供应商履约评价体系建设的重难点。通用的考察因素有用户投诉、供货周期、设备运行、主要技术指标跟踪表现、服务质量等。最终评价结果可应用于下一次采购活动，形成有效闭环机制，促进买卖双方双向提升。

5 国有企业集中采购的优化建议

5.1 打造专业人才团队

集中采购人员是国有企业采购工作的核心执行者，其履职能力直接影响采购工作成效。一名采购人员所采购的品类往往不断变化，因此采购人员需具备较强的学习能力，随时补充各品类的相关专业知识，并有能力进行市场调研与分析。另外，采购人员还需具备一定的沟通协调、逻辑写作能力，掌握谈判技巧，并具备法律意识。采购人员还应逐渐培养供应链管理思维，推动企业管理转型升级。

5.2 建设高效工作机制和完备制度体系

国有企业应不断总结经验，制定并及时更新集中采购目录，配套建设内部控制制度体系，明确各品类集采的标准流程、授权级别等，提高集采执行效率；明确集中采购管理、实施、监督、实际使用等各方全责界面，形成高效协同工作机制^[6]。

5.3 深度融入国有企业供应链管理

国有企业集中采购的主要目标要从单纯追求价格最优逐渐升级为全链条价值最优，逐步向综合考察供应商在产品全生命周期价值、绿色低碳供应链建设、协同创新发展、供应链韧性指数等因素引导，使集中采购升级为供应链战略的重要引擎。

6 结语

本文通过对集中采购模式的系统分析，探讨了发电行业国有企业各类物资的集中采购策略选择、实施要点和优化路径。在供应链风险日益加大的背景下，集中采购通过整合内部需求形成规模效应提高议价权，成为国有企业优化资源配置、提升供应链透明度、分散供应风险的重要手段，在降低发电行业供应链风险方面发挥着重要作用。在下一步实践发展中，集中采购应以深度融入供应链管理为导向，建设专业复合型人才队伍，构建产学研用协同创新生态，促使传统供需关系向战略合作伙伴关系全面升级，推动国有企业供应链管理向绿色化、数智化、协同化方向高质量发展。

参考文献

- [1] 程东旭. 集中采购与分散采购的优缺点及其适用性研究[J]. 中国物流与采购, 2023(08): 73-74.
- [2] 李春娜. ZW 公司集中采购管理优化研究[D]. 长沙: 中南大学, 2025.
- [3] KRALJIC P. Purchasing must become supply management[J]. Harvard Business Review, 1983, 61(5): 109-117.
- [4] 高聪. L 公司非生产性物资采购管理优化研究[D]. 大连: 大连海事大学, 2025.
- [5] 何学源. 积极响应国家顶层设计 全面指导央企采购管理——从 53 号文看央企采购管理新趋势[J]. 中国招标, 2024(12): 20-24.
- [6] 杨雪雪. 基于框架协议采购的集采机构专业化探讨[J]. 中国招标, 2022(05): 54-56.