国企集中采购模式对供应链运行效率的影响分析

陈志超

南京国电南自轨道交通工程有限公司，江苏 南京 210000

DOI:10.61369/RSTD.2026030002

摘　　要： 分析国有企业集中采购模式对于供应链运行效率的影响。通过对资源整合、成本控制、响应速度、稳定性等各个方面的分析来揭示集中采购对供应链整体效率起到的主要作用。经过研究得知，集中化运作可以明显改善资源配置状况，缩减交易环节的损耗，加快物流周转速度。该种模式一方面可以提高国有企业的供应市场话语权，另一方面又通过标准化流程来降低由于信息不对称造成的效率损失。目的在于给提高国有企业供应链运作的精准度和协同性赋予理论参照，促使供应链链条朝着高效化方向发展。

关 键 词： 集中采购；供应链效率；资源整合；成本调控

Analysis of the Impact of Centralized Procurement Model of State-Owned Enterprises on Supply Chain Operation Efficiency

Chen Zhichao

Nanjing Guodian Nanzi Rail Transit Engineering Co., Ltd., Nanjing , Jiangsu 210000

Abstract: Analyze the impact of the centralized procurement model of state-owned enterprises on the efficiency of supply chain operations. Through the analysis of resource integration, cost control, response speed, stability and other aspects, the main role of centralized procurement on the overall efficiency of the supply chain is revealed. After research, we learned that centralized operations can significantly improve resource allocation, reduce losses in transaction links, and speed up logistics turnover. On the one hand, this model can improve the voice of state-owned enterprises in the supply market, and on the other hand, it can reduce efficiency losses caused by information asymmetry through standardized processes. The purpose is to provide theoretical reference for improving the accuracy and synergy of supply chain operations of state-owned enterprises and promote the development of the supply chain in the direction of efficiency.

Keywords: centralized procurement; supply chain efficiency; resource integration; cost control

随着供应链管理的快速发展，吸引了全世界的目光。在整个供应链的运作当中，既包含了物料的流动，又有资金信息的流动，总的来说，供应链管理的流程就是从采购到供应再到客户的物流过程集中采购属于资源整合的一种方式，用统一的需求、统一的招标、统一的签约来改变传统分散采购模式下资源零散、议价能力弱的局面。由于市场环境变得越来越复杂，怎样依靠采购端的集中化调整推动供应链各个环节的提质增效，成为提高核心竞争力的重要途径。分析集中采购对于供应效率的影响，要从交易成本、库存周转和响应周期这三个方面入手，进而为创建稳定的高效供应体系打下基础。

一、国企集中采购的规模效应与议价权实现

集中采购模式通过内部需求的整合，把分散的小额订单变成有明显规模优势的大宗业务，在供应市场上占据了很强的议价能力。这种规模效应不单表现在直接采购价格下降上，更深层次的是对供应商资源的优胜劣汰和深度吸纳。采用统一的准入门槛和评价体系，可以选出生产能力强、信用度高、长期合作的供应商。大规模采购的推动下，供应商会把更多的研发资源和配套服务投入到长期订单的保障中去，从而降低市场搜寻成本[1]。资源高度集中之后，原来零散的采购行为变成了系统的运作，给后面的生产调度和物流配送指明了方向。集中化运作也使采购标准趋于统一，减少规格繁杂造成重复库存、生产浪费的情况，保证供应链上游生产速度同终端需求同步。

二、成本结构优化对供应链价值流的影响

（一）采购交易成本的动态降幅分析

集中化运作大大减少了重复招标、多头洽谈的次数，使单位

 | Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

采购任务的平均成本大幅度降低。传统的模式下，各个子公司自己组织询比价，不但浪费了大量的人力物力，而且容易造成信息孤岛。集中采购模式把采购职能上移，创建起统一的电商平台或者招标系统，使得采购信息的全部过程都变得透明起来，从而缩减了沟通环节和审批时延。流程简化最直接的体现是交易费用的减少，在面对大量品种时，标准化模板代替了繁杂的个案谈判。集中签订框架协议之后，后续的订单执行过程变得高度自动化，大幅度削减了日常运维中随机出现的支出，使财务结算和合同履行变得更加有条理、规范，给供应链价值链的增值开拓了道路。

（二）仓储物流环节的资源周转效率

集中采购引导下的物流整合，使原来分散的运输、重复的装卸变得高效起来。统筹规划配送路线，可以达到满载运输、干线集拼的目的，从而减少单位物资的运输损耗和物流单价。仓储布局在集中模式中趋于中心仓和前置仓的配合使用，减少物资在途时间以及不必要的重复入库工作。物资的流向由无序分布变为线性流动，提高了库存的可控性，防止由于信息滞后造成的积压或者短缺。如下表1所示，集中模式对物流核心指标的改善起着直接的作用，明显缩短了物资从出厂到终端的物理距离。

表1 国企集中采购模式下供应链运行效率指标对比

效率评估指标	集中采购前数值	集中采购后数值	单位符号
平均采购单价降幅	0.00	12.50	%
订单平均处理周期	15.50	4.50	d
物流运输满载率	62.00	88.00	%
库存资金周转次数	4.20	7.80	times/a
供应商响应偏差	18.00	3.50	%

（三）资金占有成本与结算周期平衡

集中采购不单是物资的集中，更是资金流的集中调控。国有企业可以借助信用规模的优势来改善同供应商之间的账期安排。保证供应商的资金链安全，用集中支付的方式减少资金的闲置和错配。该种模式下资金流向明确，可以对供应链全链条的资金占用情况实施实时监测[2]。结算效率提高之后，供应商的财务回笼压力就会减少，供应商会给产品供应提供更多的支持。资金运行的规范性可以有效地防止由于分散结算造成的对账差错和资金去向不清，提高财务核算的准确性。资金层面的高效调控给供应链的持续运转赋予了充足的动能保证，从而达成资源投入产出比的最佳状况。

三、供应周期缩短与市场响应机制重塑

（一）订单处理流程的标准化提速

集中采购依靠业务规范和流程标准来保证，所以每一个环节的订单从提出、审核到下单都有章可循。标准化的物料分类和编码系统把各个层级的信息壁垒清除掉，削减了需求确认时反复协商的情况出现。集中模式下需求计划的滚动预测和实时上报，使采购端可以提前同生产端对接。订单流转速度加快，供应链对外部市场变化的反应越灵敏。缩短前端行政处理时间，给后续的生产加工、物流转运留出更多的时间。这样使供应链的整体敏捷性得到提高，在突然出现需求增多的情况下，可以及时调动起来相应的资源进行精准的覆盖，从而避免由于流程过长而造成的供应中断。

（二）供应商储备库的响应效能评价

国有企业依靠集中化的供应商考察和动态考核，创建起层次分明、反应迅速的供应第一梯队。集中模式下评价体系重在交货及时率和紧急订单的完成情况，而不是单个价格指标。当供应链某个节点出现波动时，集中化的调度中心可以迅速按照协议条款要求备选供应商介入，从而实现供应来源的无缝切换。供应商在长期的合作中熟悉了国有企业的操作规程，降低了初次合作的磨合损耗。高效响应保证生产物料不断供，同供应商创建信息共享渠道，库存数据得以实时对接，供应端生产速度同需求端同步改变，大幅削减响应迟滞。

（三）生产计划与物料供应的匹配度

集中采购模式促使生产组织方式发生改变，依靠对长期需求的精确预研，达成采购规模同生产能力的有效对接[3]。在集中化框架之下，物料到货的批次、数量同生产线的消耗速率紧密配合，削减了生产现场物资积压和场地占用的情况。通过物料拉动式生产逻辑的渗透，供应模式由原来的“推式”变为“拉式”，很好地解决了产供脱节的问题。各个参与方在同一个计划之下工作，避免了由于信息传递不准确而造成的“牛鞭效应”。高度匹配在数量上和到货时间上都有体现。物料供应和生产指令实时对位之后，生产周期被压缩，终端产品交付能力及市场占有率得到提升。

四、契约稳定性对供应链韧性的支撑作用

（一）长期协议下的供应波动抑制

集中采购一般会签订长期的战略协议，给供应链赋予了稳固的抗风险堡垒。市场行情急剧变化时，长期协议里的价格联动机制和配额保证条款起到压舱石的作用。供应商因为有稳定的预期订单，所以在资源匮乏时会优先保证国有企业的物资供应。该契约的稳定性很好地抑制了由于原材料市场价格波动给下游生产带来的冲击，使物料成本保持在一个比较稳定的水平上。长期协议中还对物资供应有刚性要求，防止供应商因为短期利益的驱使而出现毁约的情况。供应链运行由不可控的随机状态变为有契约保障的有序状态，确定性是提高运行效率的前提，减少外部冲击下临时性的组织成本。

（二）信用评估体系对违约率的约束

在集中采购体系之下，信用档案的形成包含着各个分公司内供应商的执行情况，从而达到对整个企业诚信的约束。一旦供应商在某个项目上出现交货延误或者履行不到位的情况，会对它的整个国有企业体系的准入资格造成影响。由此产生的威慑作用使得供应商不断地对自身的生产控制加以改善，从而达到履约的目的。信用约束机制的运作使供应链各个节点之间的配合程度大大提高，大大减少由于处理违约事件、重新安排资源所造成的成

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

本。违约率降低直接导致供应链运转更加平顺，物资流、信息流在信用纽带的引导下流动更加顺畅，给高效协作创造良好的信用环境。

（三）协同机制在异常波动下的恢复力

当遭遇外部不可抗力所造成的断链危机时，集中采购拥有很强的应急调配和恢复功能。总部层级的调度中心可以统一指挥全国范围内所有的储备资源，执行跨区域物资的调拨工作，从而达到存量动态平衡的目的[4]。与分散采购的孤军奋战不同的是，集中的采购模式有更强的抗风险和协同作战的能力。依靠同核心供应商所形成的危机应对联动机制，在危机发生之后可以迅速采取替代生产措施。该种快速恢复能力使得供应链在受到干扰之后可以很快地回到正常的运转状态。韧性是资源掌控力和统筹指令执行能力的体现，保证在极端环境下供应链仍然可以维持基本运转逻辑，降低系统崩溃给整个效率带来的负面影响。

（四）反馈闭环对运行逻辑的迭代改进

集中采购模式下建立起来的定期评价机制，对大量的运行数据进行深入的复盘之后，可以及时找到供应链流程中存在的障碍。反馈闭环把末端使用部门延伸到前端供应源头，使全过程的纠偏、迭代得到体现。对历史交货数据、消耗频率和损耗分布进行分析，可以不断减少不必要的采购品项，改善包装及运输标准。持续改进的动力来自于集中化体系对于效率缺失的“零容忍”，使运行逻辑随着市场环境的变化而不断自我进化。经过对共性问题的提炼总结，所形成的标准化解决方案可以迅速地在全体系内推广开来，防止同类错误的再次出现。反馈机制越灵敏，供应链发展速度就越快，国有企业供应体系就越向智能、精准方向发展。

五、结束语

国企集中采购模式对于供应链运行效率的提高有着十分重要的作用。依靠资源集中整合、成本结构改善、响应速度加快、契约约束加强这四个方面，国有企业在供应侧完成了从乱到治、从慢到快的转变。该种模式可以缩减采购周期，削减综合经营成本，而且还能加强供应链在多变市场环境下的稳定程度。未来要继续加深集中化运作的深度和广度，依靠全链条的协同改善来不断削减无效部分。集约化、规范化采购逻辑将变成推动供应链高效运转的主要动力，给国有企业长久发展赋予强大的物质根基和运行支撑，保证供应链在资源调配上发挥最大的效能。

参考文献

[1] 白玉 . 基于供应链集成服务模式下的企业物资集中采购管理 [J]. 全国流通经济 ,2022,(05):70-72.

[2] 高飞 , 阎文利 , 张虎 . 供应商整合模式下工具供应链管理模式的构建 [J]. 现代商贸工业 ,2021,42(26):83-84.

[3] 尤炫 . 供应链采购整合的探索与实践 [J]. 商业文化 ,2021,(21):44-45.

[4] 马清萍 . 电子商务在大型国企集中采购中的运用 [J]. 产业创新研究 ,2020,(02):66-68.

 | Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.