

海外项目区域采购中心构建研究

王照中

(中交天津工贸有限公司)

摘要: 针对海外工程项目传统分散采购模式存在的合规风险高、决策支撑不足、资源协同弱等问题,研究构建海外区域采购中心的可行路径。立足海外工程物资采购实际,通过系统分析分散采购的典型问题,从组织授权、全流程集采管控、数字化平台建设、量化考核指标设定、属地化资源统筹及经验共享机制6个维度提出区域采购中心的构建框架与实施策略。研究通过设立区域采购中心、推行集采目录分级管理、应用电子化采购平台、建立供应商分级考核模型及量化考核指标,有效实现区域资源统筹、采购流程合规与成本管控。区域采购中心能够解决分散采购的突出弊端,提升海外供应链韧性及集约化管理水平,为建筑企业海外项目高质量发展提供制度与操作参考。

关键词: 海外工程;工程物资;区域采购中心;集中采购

0 引言

国内建筑企业海外工程项目布局不断拓展,业务覆盖国别持续增加。工程物资采购作为海外项目成本管控、履约保障、风险防控的核心环节,直接决定项目盈利水平与企业海外市场可持续发展能力。当前多数建筑企业海外项目仍沿用传统分散采购模式,以项目为单元独立开展物资采购,缺乏区域层面统筹规划与资源整合,采购流程不规范、资源利用率低、廉政合规风险高、供应链稳定性弱等问题日益凸显。

近年来,学者们围绕海外工程采购管理展开研究。袁洋等^[1]从海外项目招采面临的难题、异地电子平台建设等方面入手,探索了海外项目的电子化招标规范性。吴琼等^[2]聚焦了境外项目中以招标采购为核心进行供应链采购管理的具体做法,总结了境外业务招标采购管理体系。李双伍^[3]从强化物资计划与管理、拓展物资供应渠道、加强现场管理等角度总结了减少物资的采购费用、提升物资管理效率的方法。综上,现有研究多集中于单一维度,缺乏对区域采购中心“制度-权责-数字-属地-考核”五位一体的系统整合框架。尤其在跨项目资源统筹、数字化平台刚性应用、量化考核闭环机制等方面,尚未形成可操作、可复制的完整方案。

本文在已有研究基础上,立足企业实际管理痛点,创新性地提出:1)以功能性授权与制度驱动替代行政指令的区域协同治理机制;2)以电子

化采购平台刚性应用为核心的数字化管控底座;3)以“采购及时率”与“协同成本降低率”为核心的双维量化考核体系。通过系统构建区域采购中心的完整运行逻辑,为海外项目群采购管理提供可落地、可复制的实践路径。

1 海外采购现存问题

1) 采购透明度偏低

当前海外工程采购整体呈现询价采购为主、招标采购为辅、单一来源及谈判采购为补充的格局,各类采购方式应用占比失衡。电子化采购普及率较低,大量采购业务依托线下人工对接完成,缺乏统一流程监管与全程留痕机制,形成监管盲区。海外国别法律政策、外汇管制、税务规则差异较大,线下非标准化采购操作易出现流程不规范、暗箱操作、议价不透明等问题,不仅违反跨境经营合规要求,还极易引发廉政风险、合同纠纷及涉外法律风险。

2) 专业数据库缺失

海外物资采购涉及国别产业政策、跨境物流成本、各国关税税率、产品技术标准、认证体系等多重变量,但多数企业尚未建立系统化海外采购资源数据库与数据分析体系。采购策略制定长期依赖管理人员过往经验,缺乏对属地采购、第三国采购、国内跨境采购三类渠道的对比研判与量化分析,无法实现数据驱动的精准采购决策。企业未构建统一的物资产品标准库、供应商资源库、价格行情库,难以适配不同国家差异化的市

场规则、技术规范和供应环境。

3) 战略资源协同不足

海外项目采购长期处于零散合作、按需临时选型的粗放模式,未搭建层级化、体系化战略供应商合作架构。统计显示,海外项目对普通零散供应商依赖占比较高,战略供应商储备不足、合作深度不够。未能发挥战略供应商在长期价格锁定、批量集采降价、应急保供、技术协同、风险共担等方面的核心价值。各项目各自开发供应商资源,重复寻源、重复评估现象普遍,资源浪费严重,难以形成区域供应链规模优势。

4) 统筹协调机制缺失

各海外项目部独立开展采购计划编制、供应商寻源、议价签约工作,区域内缺乏统一采购标准、流程规范和资源调配机制。同类物资重复采购、库存闲置与物资短缺并存,跨项目物资调拨困难、物流资源无法共享,难以形成协同效应。采购权责划分模糊,项目部、分公司、总部采购管理边界不清,出现监管缺位与重复管理并存的问题,整体采购管理效率低下。

2 采购体系构建

破解分散采购痛点的核心路径是提升采购管理层级,设立海外区域采购中心,搭建制度驱动、权责对等、协同高效的区域采购统筹平台。通过合理划分采购管理权限,剥离项目部非核心采购统筹职能,使项目部聚焦现场履约与生产管理。依托制度化机制设计替代人为协调,适度行政赋能强化区域统筹力度,摆脱“人治”依赖,实现区域项目群资源统筹、集中集采、规范运行与良性滚动发展。

2.1 授权管理

区域采购中心高效运转的核心在于行政加持与制度驱动有机融合。具备条件的子分公司可选派拥有海外区域运营经验的副总经理,兼任区域分公司采购负责人,强化跨项目协调权威。同时严格遵循制度管理优先于行政指令原则,由企业总部出台专项管理制度,赋予区域采购中心功能性授权,涵盖区域采购审批权限、市场信息知情权、项目考核建议权三大核心权限。

将考核建议权与项目部绩效深度挂钩,区域采购中心对各项目部采购规则执行度、资源协同配合度、集采落地成效等进行综合评价,按固定权重纳入项目部年度绩效考核。以制度刚性固化

管理流程,弱化层级人情依赖,确保区域采购中心统筹有依据、协调有力度、管理有约束。

2.2 组织实施

建立覆盖集采目录制定、采购计划编报、采购方案编制、寻源评标定标、电子化落地的全闭环业务管控流程,按境内采购、第三国采购、项目属地国采购分类设定标准化流程。若项目所在国别已有集团集采成熟成果,必须优先复用集采资源,杜绝重复寻源。

2.3 集采目录分级

公司总部依据物资通用标准、采购需求规模、品类适用范围、产品质量可控性等维度,统一制定、发布并动态维护海外集中采购目录。目录内所有工程物资全部纳入区域采购中心统一集采范围,目录外物资由项目部按规则依规采购,实现分级分类管控。

2.4 采购计划管控

海外集采目录内物资必须通过企业电子化采购平台提报需求。项目部结合施工进度计划、现有物资库存编制采购计划,上报区域采购中心线上审核批复,全程留痕、流程可追溯。明确大额采购专项策划要求:当地或第三国单批次采购金额超50万美元、境内单批次超200万元人民币的物资,必须编制专项采购策划方案,明确产品规格、国际认证标准、技术参数、交货地点、需求工期、采购预算、结算模式及供应商资源调研情况,策划方案与采购计划同步上报审批。

2.5 采购方案编制

区域采购中心依据获批采购计划及专项策划方案,结合区域市场特点、采购渠道、供货周期、物流成本等因素统筹编制采购方案。采购基础文件由三级单位采购部门编制,公司总部采购中心终审把关,确保方案合规、经济、可行。

2.6 采购实施

严格按照采购方案选取公开招标、邀请招标、竞争性谈判等合规采购方式实施寻源。结合市场调研筛选价格合理、履约可靠、资质合格的合格供应商,项目部参与供应商推荐,区域采购中心全程参与招评标全过程。坚持应招尽招原则,中标价格原则上不得突破标后预算,由评标专家依规推荐中标候选人,杜绝随意定标、私下议价。

2.7 电子化平台应用

所有海外采购业务原则上必须在电子化采购

平台线上开展，严格执行流程标准。因国别政策、当地市场条件等特殊原因无法线上操作的，须提交例外采购申请，经区域采购中心审批同意后方可开展线下寻源，采购全过程资料及最终结果必须报备归档，纳入统一监管。

3 数字化平台支撑

资源统筹调配与跨项目协同效率提升，离不开数字化信息体系的支撑。搭建海外采购数字化协同平台是区域采购中心高效运转的基础保障。

3.1 信息管理权责

项目部作为基础数据填报主体，实时更新上报物资采购计划、库存存量、物资进场时间、现场消耗用量等核心数据，确保信息真实、准确、及时。区域采购中心承担数据汇总、逻辑校验、资源发布、供需匹配职能，定期梳理区域物资供需清单，为集中采购、跨项目调拨、库存优化提供数据决策支撑。

3.2 数字化平台

整合资源台账管理、需求线上提报、采购流程审批、物资调配流转、市场信息发布、价格行情监测等核心模块，实现采购流程全线上化、物资状态可视化、供需决策智能化。通过数字化工具替代传统人工线下沟通，可以大幅降低沟通成本、缩短审批周期、提升资源调配响应速度，在精简管理人员的前提下保障区域采购统筹工作高效运转。

3.3 数据动态更新

持续归集各国别供应商信息、采购成交价格、物流时效、关税标准、物资损耗率等数据，建立动态更新的海外采购大数据资源池，为采购策略优化、供应商评级、成本对标分析提供长期数据支撑。

4 量化考核体系

考核机制是实现权责利统一的关键保障。需结合区域采购中心非实体经营属性，建立适配的量化考核指标体系，兼顾集中采购效率与项目履约协同双重目标。

4.1 考核指标设定

重点设置两大核心量化指标。1) 采购及时率，统计需求提报到物资到货的平均周期，衡量区域采购响应效率与履约保障能力。2) 协同成本降低率，以区域整体项目群为核算单元，精准测算集中集采、跨项目资源调拨、战略供应商议价、

物流整合等举措实现的成本节约额度，量化体现区域统筹协调价值。根据不同国别市场规模、项目数量、物资品类差异，动态调整两项指标考核权重，平衡履约保障与降本增效目标。

4.2 考核结果应用

将年度考核结果直接与区域采购中心团队薪酬、评优评先、岗位晋升深度挂钩，明确奖惩标准。同时将各项目部集采制度执行、资源协同配合、数据上报质量等纳入项目部年度绩效考核，形成总部管控、区域统筹、项目执行的闭环考核链条，以考核正向督促责任落实，实现权责利高度统一。

5 统筹属地化资源

海外成熟市场发展需从单纯“走出去”向深度“沉下来”转变。由区域分公司牵头统筹属地化资源建设，健全海外供应商资源库，实施闭环管理，增强区域供应链稳定性与业务可持续发展能力。

5.1 属地化资源库

全面梳理各国别合格供应商资源，加强同行业企业海外供应商资源对标共享。依托国内外行业展会、当地商会、官方机构、合作单位等多渠道广泛挖掘潜在供应商，按国别、物资品类建立企业统一的海外供应商资源库。完善供应商档案信息，涵盖主营产品、执行标准、产能规模、价格区间、过往履约业绩、合规资质等核心维度，实现资源可查、可比、可选。

5.2 供应商准入与考核

适度放宽初期海外供应商准入门槛，扩大寻源范围，通过公开招标、渠道推荐、市场挖掘等方式引入多元市场主体，形成充分竞争格局。建立海外供应商专属量化考核模型，从产品价格、质量合格率、交付准时率、售后服务、合规经营、应急保供能力等维度开展年度综合考评。强化项目部一线考核责任，确保考评结果真实客观，杜绝人情评价。

5.3 供应商闭环管理

构建准入、竞争、考核、优化的全生命周期管理机制。依据年度考评结果将供应商划分为战略级、优选级、合格级、淘汰级4个层级。对战略供应商签订长期框架协议，给予份额倾斜、深度合作；对优选及合格供应商常态化比价竞争；对考评不合格、履约失信、合规违规的供应商直接清退，持续优化供应商队伍结构。

5.4 采购大数据应用

运用大数据、人工智能等数字化技术,深度挖掘采购价格、供应周期、物流成本、关税波动、供应商履约等数据,精准识别供应链瓶颈、价格波动规律及管理短板。以数据分析支撑采购策略调整、库存结构优化、供应商合作策略制定,实现从经验采购向数据智能采购转型。

6 交流共享机制

由区域采购中心牵头搭建海外区域经验共享平台,系统归集整理各项目在国别政策解读、合规管理、采购流程实施、风险防控、降本增效等方面的成功经验与失败教训,编制正反典型案例库,形成可复制、可推广的标准化操作指引,为新建项目及存量项目采购管理提供实战参考。

建立跨项目常态化交流机制,定期组织专题研讨会,围绕物资集采价格管控、涉外合规风险防范、属地资源开发、供应商管理等核心议题开展深度研讨。配套建立经验分享激励机制,按照经验推广落地后的实际降本金额、风险规避成效、管理效率提升等成果,对经验分享的单位及个人给予专项奖励,激发全员参与积极性。通过横向经验传递、标准统一落地,彻底打破各项目“二次经营各自为战”的信息壁垒,实现区域管理能力整体提升。

7 结语

本研究系统构建了海外工程物资区域采购中心的组织框架、运行机制与保障体系,明确了以制度为纲领、权责对等、数字支撑、属地深耕、量化考核为核心的管理逻辑。通过明晰组织授权与权责边界、构建全流程集中采购管控体系、搭建数字化协同平台、完善量化考核激励机制、统

筹属地化供应链资源、建立跨区域经验共享机制,能够从根本上解决传统海外分散采购模式合规风险高、决策能力弱、资源协同差、成本管控难等突出问题。

研究成果可为建筑企业海外项目群采购管理提供系统性参考,具有实际的降本增效与风险防控价值。区域采购中心的落地运行,不仅能够实现海外工程物资采购降本增效、流程合规、风险可控,更能整合区域项目群资源优势,提升企业海外供应链韧性与市场深耕能力。

本研究仍存在一定局限:1)所提框架主要基于大型国有建筑企业的管理实践,对中小型企业或特定国别市场的适配性尚需进一步验证。2)数字化平台的具体功能架构与数据标准尚未细化。3)对区域采购中心与项目部之间动态权责调整机制缺乏定量分析。

未来研究可围绕以下方向进一步深化:1)区域采购中心的智能化升级路径,如引入AI辅助采购决策;2)跨境供应链金融与区域采购中心的融合机制;3)不同国别法律环境下区域采购中心的属地化适配模型。随着数字化技术、人工智能、跨境供应链金融的深度应用,海外区域采购中心将朝着标准化、数字化、智能化、属地化、集约化方向持续升级,为建筑企业海外长远经营筑牢采购管理根基。

参考文献:

- [1] 袁洋,营志刚,郭伟.“一带一路”海外项目跨国远程异地电子化招标探索与实践[J].招标采购管理,2020(7):25-27.
- [2] 吴琼,叶玉君,王丽楠.境外业务招标采购与供应链管理的融合实践[J].招标采购管理,2024(7):33-36.
- [3] 李双伍.供应链管理背景下海外工程项目国际物资采购管理的路径探讨[J].销售与市场,2024(33):76-78.