

近年来,河南轮胎股份有限公司采取多种措施降低成本,为扩大利润起到了积极的作用。尤其是在实践中他们认识到原料、物料成本占整个轮胎生产成本 90% 以上,公司提出要抓好原料、物料的采购这个环节,从源头上控制成本。工作中,逐步探索出了“无标底招标采购”这个具有特色的管理模式,取得了显著效果。

实施“无标底招标采购”,是一项政策性强、工作量大、涉及范围广的工作。公司明确规定了三条纪律是:不准搞暗箱操作;不准为参与竞标的亲戚、朋友打招呼或暗示;不准对关系单位进行照顾。四点要求是:一是要打破供应垄断,引进竞争机制。即采取在价格、质量、服务、诚信等方面给供方打分的方式进行评标,在主要原料、物料供应渠道相对稳定的情况下,实行末位淘汰制,每年必须有具备资质的新供户进入;二是坚持“公开、公平、公正”的原则。所有的原料、物料一律公开招标,不留空白点;三是实行“双合同制”。就是和中标单位在签署经济合同的同时签订廉政合同;四是实行公示制度和举报制度。公司专门抽出技术、财务、工会、生产、纪委等部门的同志参加招标工作,监督、检查招标工作的全过程,使公开、公平、公正的招标原则得到最大体现,并对招标结果进行公示,对不能公示的(如涉及商业秘密的等)要实行通报制,并在公司备案。对违规采购的,发动广大员工大胆检举揭发,举报属实的,给予举报人按举报价值的全额奖励,并对违规采购的人员实行追溯。

1 制订实施细则和标书

制订实施细则和标书是做好招标采购的关键,主要内容有:

1. 投标单位必须具备有政府工商行政管理单位颁发的经营许可证、法人委托书、产品质量证明,以及能证明企业业绩的证书、资料和符合招标方要求的质量标准。

2. 投标方对招标方必须作出以下承诺:供应的原料、物料质量必须满足招标方生产的实际需要;供应的原料、物料价格,在保证同等质量的基础上,必须是同行业中最优惠的;供应方必须千方百计克服困难,按照招标方所规定的供货时间,保质、保量供应;供应的原料、物料在使用中发生质

量问题,并经有关部门及确认后,由此造成的经济损失除退货外,还得承担全部经济责任;供应方向招标单位交纳一定数量的投标保证金。

2 标委评审

招标委员会对投标单位供应原料、物料的质量、价格、供货能力、售后服务等方面进行综合分析,公开拆封、当场定价,优中选优,确定中标单位。中标单位以本次招标的最低价为最终执行价格,非最低报价者必须在承诺以最低价供货后才能分配合同份额(新供户中标价应比正常供户低 2~3 个百分点)。

3 合同制约

根据中标结果,公司与中标单位签订供货合同,并提出三点要求。一是供货单位必须交纳一定数量的合同履约金和质量保证金,金额原则为上年平均供货量 2~3 个月的货款。新供货单位双方协议解决。二是供货单位不能按计划及时供货,给生产经营带来损失,根据情节轻重采取暂停供货、削减供货比例、取消供货资格等方式处理。同时,合同履约金予以扣留,质量出现问题按“质保协议”有关条款执行。三是供货单位无能力供货时,要提前一个月向公司通报,如不通报则视其影响生产程度扣留其部分货款。

实施“无标底招标采购”,从源头降低了生产成本。2002 年部分原材料价格下降 17~18 个百分点,节约采购资金 3060 万元。同时也规范了企业经营行为,堵塞了供应环节的漏洞,使采购人员在阳光下作业,都能够自我约束,秉公办事,没有发现一名采购人员违规采购,有效地保证了企业的正常生产经营。

降低成本要从源头抓起

河南轮胎股份有限公司

谢智宝