

浅析采购成本控制与绩效管理 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E6_B5_85_E6_9E_90_E9_87_87_E8_c41_266305.htm 集中采购机构作为事业法人,从事着规范财政性支出、节约财政资金的繁重任务,而节约财政资金的一个重要组成部分就是采购成本的控制,可以通过管理手段与技术处理达到控制的目的,处理得当还可以间接地引导着潜在项目投标人降低投标报价金额,效果十分明显。采购成本控制是保持采购效益的一个重要指标,采购成本包括采购人成本、供应商投标成本、集中采购机构成本,三者从不同的层面涉及到财政性资金的使用走向,以不同的方式决定着财政性资金使用效率,从而共同组成了采购成本体系。从采购成本所起作用的角度而言,还可以把采购成本分为正成本与负成本,正成本是正常的采购过程中应该花费的人力与物力资源,可以通过有效的途径得到控制与管理,达到付出与绩效的完全统一;而负成本是指采购当事人通过非正常渠道或人为因素浪费的宝贵的人力物力资本,表现在国有资产的流失、付出的劳动被漠视、相关人员权力寻租、行政乱作为等。负成本是采购成本中的不和谐之音,但总会阴魂不散,干扰着政府采购的正常秩序与财政资金的有效使用。采购成本是一个综合性很强的指标,与采购绩效紧密相联,不仅体现在采购资金的合理利用方面,也表现在人力资源的最佳配置与高效使用上,值得重视与研究。采购成本的组成一是集中采购机构采购成本。主要是指从事政府采购活动所花费的资金与劳动付出。一般来说集中采购机构的资金来源有两个渠道:财政性拨款;集中采购机构自身收入,即标书工本

费和按一定比例收取的中标服务费。节约与效益是绩效管理的重要指标之一，集中采购机构的采购成本核算要综合体现这两个指标。采购机构资金成本主要体现在以下几个方面：

- 1、评委评标费用，一般是一个标100元，外地评委还要考虑差旅费、住宿费、招待费等。
- 2、标书论证成本，有聘请专家费用，答疑成本，考察费用等。
- 3、租用场地费用。有些地方集中采购机构无开标大厅与评标室，甚至有开标场所时，当地政府强令政府采购进入工程类的招投标市场，当然要给场地租用费了。
- 4、网站维护费，包括租用空间、域名注册、年度审核费用、应用程序开发费用、相应的日常工作费用等。
- 5、信息发布费用。目前财政部规定的三个信息发布媒体是不收取信息刊登费用的，这里所说的信息发布费主要是指在当地报纸、电台、电视台上发布诸如定点招标与协议供货招标信息、中标信息等，由于当地主要媒体把招标信息归入广告经营范畴，且政府没有此方面的优惠政策，信息费用还是比较高的。
- 6、办公费用。主要有电话费、加班工资、福利费用、办公用品费用，甚至还有主管局指派的不应该由采购机构承担的费用等。

集中采购机构采购人力成本物化的表现是指机构工作人员付出的劳动与工作成效的对应程度，也可以用单位时间所完成的工作量与成效来考核。

二是采购人付出的采购成本。此成本表面上看似乎很简单，其实也大有文章。主要包括采购项目预算成本、技术参数确定成本、租用开标场地成本（强令进入招投标市场的政府采购活动，不光是集中采购机构要付场地租用费，采购人也要按一定比例承担相关费用），由于采购单位专业技术人员的缺乏，必须花费一定时间与精力去查询相关信息，聘请专业人士参

谋提供初步方案，甚至还要与潜在供应商进行接触。在不能确定具体要求时，采购人还会组织相关人员外出考察，考察成本也是总成本的一项重要内容。当然这里主要是指正成本或者说是良性成本，采购人的负成本是指考察过程中或前期准备阶段存在利益寻租，指定或变相指定中标人，验收时放低要求，个人渔利，坑害部门利益，造成财政性资金流失，招标项目质量折扣严重。三是供应商投标成本。根据投标成本性质可分为固定成本与非固定成本两类。非固定成本主要是指由于采购机构业务方式的不确定性、方便投标人考虑程度上的差异性、规范操作理解上的误差等原因，直接导致了供应商要承担的隐性的投标成本，体现在采购机构标书购买方式、投标市场环境、答疑方式、标书条款限制、履约合作顺畅程度、付款方式、整个采购系统工作效率等方面。固定成本是指投标人按照事先约定好的比例交纳的一定费用，具有显性与公开性。主要包括标书工本费、公证费、中标服务费、场地租用费、招标项目预决算费用等。招标项目预算费用出自于沿用至今的工程招标方式，政府采购一般取消了类似于工程招标的项目预算，由于政府采购市场管理体制上的混乱，一些社会中介代理机构违法强占集中采购目录内必须由集中采购机构采购的项目时，往往搞所谓的项目预算，中介机构与采购人难逃理论上的“寻租”行为，这是体制极端不顺造成的。该费用由预决算机构先期测算，中标人按中标金额比例付费。公证费的收取标准，一般是小的项目按固定值收取，大的工程项目可以按中标额的一定比例收取。场地租用费其实是对财政性资金的一种浪费，是强令政府采购进入招投标市场或别的服务机构违法行为的直接结果，甚至由计划

委主管的招投标市场还越俎代庖地强占法律明确规定的财政局对政府采购的监管权，法律被恣意践踏。总体说来有经验的中标人会把所有成本转嫁到投标报价中，因此节约了供应商的采购成本，就直接节省了财政性资金，管理空间很大。

采购成本的控制措施

- 1、注意采购方式的灵活运用。采购办下达采购计划时，要从节约采购成本的角度考虑问题。一是要形成规模效应，坚决抵制应急零星采购行为，避免重复劳动；二是采购方式的确定要合情合理。对于一些配置型号相对固定的产品，不要拘泥于限额的规定，刻意追求邀请、竞争性谈判等采购形式，其实只要询价能够达到时效高、价格低廉、节约采购成本等多重效果时，就没有必要邀请评委来搞所谓的形式评标，浪费人力物力。
- 2、便利采购人招投标行为。一些采购机构受采购人的委托对供应商的资质提出特殊要求，购买标书阶段要求带相关资质原件参与验资，本身是出于规范采购工作的考虑，合情合理，也可以说是一种经验。但笔者认为要结合实际情况，灵活运用，要充分考虑到潜在供应商的难处，如因报名时间有限、携带困难或法人代表外出相关手续不能及时办理等原因，有些供应商资质原件不能携带至报名现场，假如一味死板操作，势必造成供应商来回奔波，浪费严重。有些地方新登记的供应商还要搞形式主义的廉政承诺与准入通知书，报名前必须办理，增加了投标成本，也不能达到反腐倡廉的真正作用。因此在综合考虑各项工作指标规范性的前提下，可以采取一系列方便投标人的行动：如资质原件在开标前验看或评标时由评委查验，标书可以邮寄，也可以发E-MAIL、发传真，暂不收取标书工本费，开标时一并交纳，这样做可能在开标前不能确知参与投

标的供应商的数量，但其实就是每家供应商都派人来现场购买标书，也有不来参加开标的可能性，关键是机构内部要协调一致，岗位把关要严格，不必要耿耿于怀付出的劳动得不到尊重，立意要有全局性，采购机构本身就是服务机构，多付出一点，多方便供应商一点，应该是我们的本份。我们知道应急采购确实也是各地挥之不去的客观存在，太死板也不行，总体原则要方便客户，对采购时效性的要求应该是采购当事人追求的共同目标。由于非公开招标方式信息的相对闭塞或者信息发布渠道的不规范，潜在投标人有时事先不知投标要求，或者由于电话通知的人为因素，潜在投标人信息不对称，冒昧前来购买标书，也有风险。当然采购机构的职责还是要公开信息发布渠道，采购程序与采购人应急需求有矛盾时，要耐心做好解释工作，政府采购只有符合了法定程序，才能保证采购工作合法合理高效公正。

3、采购机构要想方设法降低采购成本。一是减少业务费用。电话可以使用磁卡式的，各岗位核算费用，节约有奖，超支自付，自律很重要；办公设备购买设专人负责，减少浪费，购买清单与领用人签字清单要相符合；尽量避免租用开标场地，采购机构的现有开标场地完全可以用于开标，不必要劳民伤财，要以适当的方式向当地主要领导解释清楚，法律是要切实遵守的，要敢于和善于顶住领导压力，抵制不必要的场地租用花费，努力降低采购成本；可以请相关领导出面协调信息发布费用问题，出于支持政府采购工作考虑，力争做到在当地媒体发布招标信息零收费。公开招标且预算超过一定金额时再邀请公证处参加现场公证，公证费虽有中标人出，但最好不要按一定比例收取，可以采用固定值，如500元、600元不等。

4、

人力资本的节约措施。针对出工不出力的情况，要严格岗位责任，分工负责，内部协调机制要完善，敢于动真格的，克服软、散、娇、横等不良习气，关键时可以开除内部不良分子，决不能姑息养奸。

5、未有法定理由不得废标。废标意味着采购当事人前期的一切工作化为乌有，浪费的不仅仅是人力物力的付出，也直接打击了采购机构工作积极性与信心。因此废标一定要慎行，要符合采购法规定的废标理由，即符合专业条件的供应商或者对招标文件作实质性响应的供应商不足三家的；出现影响采购公正的违法、违规行为的；投标人的报价超过了采购预算，采购人不能支付的；因重大变故，采购任务取消的。至于评委评标有难度、怕承担责任、监督者意愿、采购机构主观感觉等等都不能作为废标的直接理由。评标是由评委根据招标文件与投标材料，依据评分标准综合评定的，只有符合废标的充分理由时才能执行，随意废标将会增加采购成本，浪费有限的采购资源，因此一定要慎重。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com