

国家电网公司 物力集约化管理 实践与创新

国家电网公司
组编

国家电网公司 物力集约化管理

实践与创新

国家电网公司
组编

内 容 提 要

国家电网公司为适应“三集五大”发展，推进公司系统物力资源的全面集约、优化配置和高效利用，从体制机制上建立了契合集团化运作、集约化发展需要的物力集约化管理模式。本书从物资计划、采购、供应、质量保障、供应商关系、标准化和信息化建设、风险防控等方面系统总结了国家电网公司物力集约化管理的实践与创新，并以案例的形式介绍了物力集约化管理的具体实践及取得的成效。

本书可供公司系统物资专业工作人员及相关专业管理人员、国有大型企业物资管理人员参考学习。

图书在版编目 (CIP) 数据

国家电网公司物力集约化管理实践与创新/国家电网公司组编. —北京: 中国电力出版社, 2015.4 (2015.6 重印)
ISBN 978-7-5123-7274-0

I. ①国… II. ①国… III. ①电力工业-工业企业管理-研究-中国 IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 039449 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015 年 4 月第一版 2015 年 6 月北京第三次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 28.5 印张 693 千字

印数 6001—10000 册 定价 78.00 元

敬 告 读 者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

《国家电网公司物力集约化管理实践与创新》

编 委 会

主 编	郑宝森					
副主编	闫少俊	李桂生	方 红			
委 员	林荣卫	王永杰	马士林	赵孟祥	卓洪树	陈灵欣
	范爱虎	商 皓	王培龙	李振凯	陈丽芬	董庆陆
	韩文德	陈学先	熊汉武	司为国	谢金涛	黄常元
	杨砚砚	赵海纲	李 奇	龙 磊	李鸿雁	赵 斌

编 写 组

组 长	方 红					
副组长	司为国					
成 员	赵 斌	王培龙	熊汉武	谢金涛	杨砚砚	赵海纲
	龙 磊	朱任翔	李燕雷	支叶青	胡永焕	程剑筠
	徐 鹭	张子阳	李 明	施 航	王延海	池万锦
	王国伟	熊长寿	宋纪恩	王 信	黄 柱	黄仁辉
	史志峰	杨真真	翟季青	毛前达	张 思	沙 威
	刘若乔	马 敏	陈 瑜	刘 鹏	宋秉虎	郭 伟
	金涌川	丁漫江	陈金猛	赵雪松	贺绍鹏	罗述俊
	刘静斐	林 晔	汪 伦	张文翠	孙伟毅	李英楠
	池万锦	吴 云	刘捷强	谭云燕	李光莉	陈少兵
	胡 东	张正凯	黄 裙	王 玮	李 雷	陈音濛

序

物资是企业的核心资源之一，物资管理在企业管理中具有重要的地位和作用。随着电力市场开放程度的加深，传统电力生产中分散的物资管理模式已经无法满足当前电力企业发展的需要。2005年，国家电网公司审时度势，克服历史沿革形成的采购管理层级多、机制缺、风险大的现实困难，创新实施集中规模招标，充分发挥集团优势，取得规模效益。2009年，根据深入推进“两个转变”的总体部署，公司进一步变革组织架构、优化业务流程，实施物资集约化管理变革，构建了物资管理统一的组织体系、完整的业务体系、规范的制度体系、完备的标准体系和高效的信息管理体系，有效解决公司物资管理松散、效率低、管控弱的现实问题，公司物资管理运作机制更加顺畅、业务开展更加高效、规模效益更加显现。2013年，公司深入推进“三集五大”体系建设，按照“更集约、更扁平、更专业”的要求，再次提出推进公司系统物力资源的全面集约、优化配置和高效利用，以“集中统一、精益高效”为目标，不断完善“一级平台管控、两级集中采购、三集物资供应”管理模式，加强系统统筹和集约管控，加快构建国内领先、国际一流的大型企业集团物力集约化管理体系，助力“一强三优”现代公司建设。

在近十年的时间里，公司物资管理在变革中创新、在创新中发展，探索实践从松散到集中、从粗放到精益、从单一采购向供应链全过程管理的跨越发展之路。经过不懈努力，公司集中采购范围不断扩大，供应保障能力不断提升，“质量优先、价格合理、诚信共赢”的采购理念不断深化，供

应链各环节协同联动闭环管控机制不断健全，集中统一、精益高效的现代物资管理体系初步形成，物资资源的统筹能力、集中管控能力、供应保障能力和价值创造能力显著增强，保障了电网快速发展的需要，提升了集团管控能力和水平，为推动电网发展和公司发展发挥了重要作用。此外，公司认真践行央企社会责任，积极采取措施，规范“阳光”操作，保障供应商公平参与投标、有序竞争，促进电工装备业产业升级，提高关键设备国产化水平，实现了企业经济效益与社会效益的和谐统一。

通过不断创新与实践，公司从体制机制上建立了一套契合集团化运作、集约化发展需要的物力集约化管理模式，为公司加快“两个转变”、建设“一强三优”现代公司提供了有力支撑。本书正是对公司物力集约化管理实践与创新的全面总结，希望本书的出版，能够为持续提升公司物力集约化管理水平发挥积极作用！

郑宝森

前言

2005 年以来，国家电网公司物资管理历经了分散自采、两级集中规模招标采购、物资集约化管理三个阶段，逐步实现了传统物资管理向现代物流体系建设的深刻变革，公司物资管理进入了一个快速发展的新阶段。根据公司党组决策部署，2012 年公司系统全面推进“三集五大”体系建设，深化物资集约化管理；2013 年，公司提出全面建设“三集五大”体系，大力推进物力集约化管理，持续提升管理效率效益。

公司物力集约化管理是指从公司战略高度出发，为实现公司物力资源的经济获取和有效利用，以资源整合、系统统筹和集约管控为管理主线，围绕公司物力资源所形成的创新管理体系。其关注的重点是对物力资源的集中管控和统筹调配。经过几年实践与创新，公司物力集约化管理实现了“集中、统一、精益、高效”的管理目标，建立并完善了“一级平台管控、两级集中采购、三级物资供应”的运作模式，深化了集中采购、供应保障、质量管控、风险防控等机制建设，提升了体系协同运作、业务集中管控、资源优化配置、需求快速响应和队伍专业管理能力，形成了国内领先、国际一流的物力集约化管理体系，为公司深化集团化运作，提升集团管控力，有效降低电网建设成本，保障电网安全稳定发展作出了积极贡献。

本书以建立物力集约化管理体系为主线，基于物力、物力集约化、物力集约化管理的基本理论，分析并详细阐述了物资计划、采购、供应保障、物资质量、供应商关系、风险防控管理、标准化与信息化建设的最佳实践，

总结了物力集约化管理的成功经验和取得的成效，并精选了部分典型案例。编写本书的目的是希望公司物资管理人员通过学习本书理清思路，提升岗位工作能力和管理水平，同时为更多关注国家电网公司物力集约化管理的各界人士提供交流和沟通的平台。

本书由国家电网公司组织公司系统物资管理方面专家编写，经多次编审，听取意见，不断完善，终于成稿。然而，由于我们的编写水平有限，加之时间仓促，书中难免还有疏漏之处，恳请各位读者指正批评。

编者

2015年3月

目 录

序 前言

第一篇 综 述

第一章 概述	2
第一节 物力集约化管理内涵	2
第二节 物力集约化管理的必要性	6
第三节 物力集约化管理发展历程	9
第四节 国家电网公司物力集约化目标与愿景	10
第二章 国家电网公司物力集约化管理体系	12
第一节 管理体系	12
第二节 支撑保障体系	17
第三节 集中采购机制	22
第四节 供应保障机制	25
第五节 质量管控机制	30
第六节 风险防控机制	31
第七节 统计与同业对标考核	33
第三章 国家电网公司物力集约化管理成效	36
第一节 集中管控和资源配置	36
第二节 供应链成本控制	39
第三节 质量监督管理和风险防范	39
第四节 物资供应保障	41
第五节 供应链整合和产业升级	42
第六节 企业社会责任	42

第二篇 计划管理

第一章 概述	46
第一节 物资计划基本知识	46
第二节 国家电网公司物资计划管理背景	50
第三节 国家电网公司物资计划管理概述	52
第二章 国家电网公司物资计划管理	55
第一节 物资计划管理的支撑手段	55
第二节 计划策略管理	61
第三节 物资计划编制	66
第四节 物资计划质量控制	70
第五节 物资计划的协同管理	74
第三章 国家电网公司物资统计管理	77
第一节 概述	77
第二节 物资管理统计设计	78
第三节 国家电网公司物资管理统计资料收集与整理	80
第四节 国家电网公司物资管理统计分析	82
第五节 物资计划质量统计分析案例	83
第六节 物料主导型电网主要物资成本价格分析案例	85

第三篇 采购管理

第一章 概述	96
第一节 采购管理基础知识	96
第二节 国家电网公司采购管理概况	101
第二章 国家电网公司采购管理体系	106
第一节 采购管理理念体系	106
第二节 采购管理组织体系	108
第三节 采购管理保障体系	113

第三章 国家电网公司采购实施模式及程序 119

 第一节 采购实施模式 119

 第二节 采购组织实施程序 127

第四章 国家电网公司采购管理实践 140

 第一节 总部批次货物公开招标 140

 第二节 输变电工程施工电子化招标实施 144

 第三节 配网材料协议库存采购 151

 第四节 办公用品超市化采购实施 162

 第五节 生产运维检修外包服务框架采购 168

 第六节 采购代理机构采购实施 176

第四篇 物资供应保障

第一章 概述 184

 第一节 国家电网公司物资供应体系建设背景 184

 第二节 国家电网公司物资供应管理体系 185

 第三节 国家电网公司物资供应管理主要内容 190

 第四节 “统购统配”物资供应模式案例 192

第二章 物资调配管理 197

 第一节 物资调配体系建设 197

 第二节 物资调配中心运作机制 200

 第三节 物资调配业务程序 205

 第四节 推进物资调配中心实用化运作案例 209

 第五节 基于物资供应全过程管控的物资调配管理案例 211

第三章 物资采购合同管理 214

 第一节 物资合同管理体系及统一文本管理 214

 第二节 物资合同签订管理 219

 第三节 物资合同履行管理 222

 第四节 物资合同变更、中止与解除 230

 第五节 物资合同结算管理 232

 第六节 物资合同履行管理案例 235

第四章 仓储配送管理	238
第一节 仓库网络布局规划	238
第二节 仓库标准化建设	243
第三节 仓库作业管理	250
第四节 库存物资管理	256
第五节 物资运输与配送	262
第六节 仓库标准化建设案例	264
第七节 直管库建设与运营案例	265
第五章 应急物资管理	269
第一节 应急物资储备体系	269
第二节 应急物资保障机制	272
第三节 应急物资供应	274
第四节 应急物资保障演练	277
第五节 应急物资管理体系建设案例	279
第六章 废旧物资处置管理	282
第一节 废旧物资处置概述	282
第二节 废旧物资处置程序	284
第三节 废旧物资处置网上竞价	288
第四节 废旧物资处置管理案例	291
第五节 优化废旧物资处置管理案例	293

第五篇 物资质量管理

第一章 概述	296
第一节 质量管理基本知识	296
第二节 国家电网公司物资质量管理的必要性	297
第三节 国家电网公司物资质量管理发展历程	298
第四节 国家电网公司物资质量管理体系	299
第二章 电网物资的全寿命周期质量管理	303
第一节 设计和采购环节质量管理	303
第二节 生产制造环节质量管理	304

第三节	包装运输环节质量管理	304
第四节	到货验收环节质量管理	305
第五节	安装调试环节质量管理	306
第六节	运行维护环节质量管理	306
第七节	全寿命周期质量信息的闭环管理机制	307
第三章	监造管理	309
第一节	监造的组织体系	309
第二节	监造实施	312
第三节	监造中发现问题的处理	316
第四节	监造工作的考核	317
第四章	抽检管理	319
第一节	抽检的组织体系	319
第二节	抽检的实施	319
第五章	物资质量管理成效	324
第一节	物资质量管理网络	324
第二节	供应商产品质量管理	325
第三节	电网物资检测	326

第六篇 供应商关系管理

第一章	概述	328
第一节	国家电网公司供应商关系管理概况	328
第二节	国家电网公司供应商关系管理体系	332
第二章	国家电网公司供应商资质能力核实	336
第一节	供应商资质能力核实的目的	336
第二节	供应商资质能力核实实施	336
第三节	供应商资质能力核实的成效	339
第三章	国家电网公司供应商绩效评价	341
第一节	供应商绩效评价的目的	341
第二节	供应商绩效评价实施	341
第三节	供应商绩效评价的成效	343

第四章 国家电网公司供应商不良行为处理	345
第一节 供应商不良行为处理的目的	345
第二节 供应商不良行为处理实施	345
第三节 供应商不良行为处理的成效	347
第五章 国家电网公司供应商服务工作	349
第一节 供应商服务中心主要功能	349
第二节 供应商服务大厅的发展	350
第三节 供应商服务的成效	351

第七篇 标准化与信息化

第一章 物资标准化	354
第一节 概述	354
第二节 物资主数据管理	355
第三节 采购标准管理	367
第四节 物资业务模板管理	371
第二章 物资信息化	375
第一节 概述	375
第二节 国家电网公司物力集约化管理信息系统	376
第三节 信息化应用保障	389
第四节 信息化系统作用	395
第五节 信息化实施经验	398

第八篇 风险防控

第一章 概述	402
第一节 风险与风险管理	402
第二节 国家电网公司风险管理	405
第二章 物力集约化风险分析	407
第一节 物力集约化风险防控的意义	407
第二节 物力集约化风险类别	408

第三节 物力集约化风险识别410

第三章 物力集约化风险防控.....416

 第一节 组织防控.....416

 第二节 技术防控.....418

 第三节 业务防控.....420

 第四节 监督防控.....426

第四章 物力集约化风险管理监察.....428

 第一节 物资监察体系428

 第二节 物资监察方式429

 第三节 物资监察内容430

第五章 风险防控案例.....432

 第一节 串通投标.....432

 第二节 非法评标.....434

 第三节 供应保障.....436

 第四节 廉洁从业.....438

第一篇

综 述

国内贸易升跌表代序 第一章





概 述

随着“全球制造”概念的出现，国内外企业对供应链管理方面的研究兴趣不断增长，且研究范围逐步扩大。多年来，国家电网公司（简称公司）致力于对“供应链管理实践与创新”的研究，经历了逐步的演变，在 2013 年提出物力集约化管理的概念，公司的物力集约化管理是以供应链管理理论为支撑，借鉴国内外经验，结合公司发展实际，构建的具有国家电网公司特色的高效供应链管理体系。

本章在阐述供应链管理、物资集约化管理、物力集约化管理理论的同时，结合对公司物资管理发展的外部环境、内部环境和企业需求的分析，介绍公司物资管理所经历的“分散自采→两级集中规模招标→物资集约化管理→物力集约化管理”的演变历程。

第一节 物力集约化管理内涵

一、物力集约化管理理论基础

1. 供应链与供应链管理

供应链是围绕核心企业，通过商流、信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。其功能网链结构如图 1-1-1 所示。

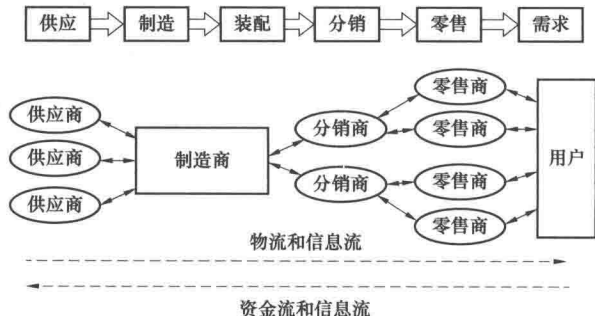


图 1-1-1 供应链功能网链结构