



中国煤炭学会
CHINA COAL SOCIETY

现代大型煤炭企业 经典管理案例 (物流营销篇)

范宝营 孙春升 张文山◎主编

CLASSICAL MANAGEMENT CASES OF
MODERN LARGE-SCALE
COAL ENTERPRISE
(PART OF LOGISTICS AND MARKETING)

一本实用的管理宝典
简单明了 拿来就用

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国煤炭学会
CHINA COAL SOCIETY

现代大型煤炭企业 经典管理案例 (物流营销篇)

范宝营 孙春升 张文山◎主编

CLASSICAL MANAGEMENT CASES OF
MODERN LARGE-SCALE
COAL ENTERPRISE
(PART OF LOGISTICS AND MARKETING)

一本实用的管理宝典
简单明了 拿来就用

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

现代大型煤炭企业经典管理案例. 物流营销篇 / 范宝营, 孙春升, 张文山主编.

北京: 中国经济出版社, 2015. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3607 - 0

I. ①现… II. ①范…②孙…③张… III. ①大型企业—煤炭企业—工业企业管理—案例—中国②大型企业—煤炭企业—物资市场—市场营销—案例—中国 IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 288639 号

责任编辑 张 户 邢国蕊

责任审读 贺 静

责任印制 巢新强

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京力信诚印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 24

字 数 470 千字

版 次 2015 年 4 月第 1 版

印 次 2015 年 4 月第 1 次

定 价 80.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

序言

Preface

2013年12月，国家发展和改革委员会出台《煤炭物流发展规划》，提出“到2020年，煤炭物流整体运行效率明显提高，社会化、专业化和信息化水平显著提升，基本形成物流网络配套衔接、技术装备先进适用、物流服务绿色高效的现代煤炭物流体系”的发展目标，这不仅为煤炭行业，也为煤炭企业的物流发展指明了方向。在煤炭企业集团化运作、多元化经营、跨域跨界发展的背景下，在物流供应链等领域科技进步的推动下，传统的物资管理模式已不能适应煤炭企业发展的需要，创新煤炭企业物流管理模式必然成为业界一项重要任务。

煤炭企业产业链不断延伸和跨界经营以及外部环境的不确定性，要求企业对物流环境变化的把握与判断更准确，对内部各部门的信息收集更全面，对物流计划做到更精准、科学和更具操作性；煤炭企业物资采购量大、品种繁多、储备水平高，要求避免盲目采购、无计划采购、多头采购、不及时采购等现象，构建先进的集中、比价、限价和定价等采购管理体系；煤炭企业的生产地域广、空间大，生产环节多且情况复杂，物流线路长且不连续性，要求建立物流节点储备预测预警和实时监控体系以及有效处置机制；煤炭企业物流配送单位层级化，物流消耗种类多，要求物流配送既要集中优化配送，又要实现灵活及时配送，同时，需要建立有效的消耗监控系统，最大限度降低浪费。因此，煤炭企业物流管理必将向精益化、集约化方向发展。

值得关注的是，互联网、物联网、云计算等新一代数字信息技术以及煤炭物流技术、设备、产品的发展和推广应用，在为煤炭企业物流自动化、信息化、智能化创造了条件的同时，也提出了新要求。煤炭企业物流信息的采集、追踪自动化，将极大地提高物流监控和管理水平；随着物流自动化程度不断提升，物流管理智能化也应运而生，从而更大范围地实现物流自动化，建立更高层次的物流运输配送系统、库存管理系统、成本核算系统以及物流信息实时处理和传输系统；物流系统的自动

化和管理智能化，将促进煤炭行业在物流设施设备、物流技术、物流产品和物流管理方面实现标准化。同时，煤炭企业的跨域跨界发展，将促进全方位物流管理信息共享平台的形成，建立健全企业内部、企业与企业、企业与供应商、企业与用户之间的 P2P、B2B、O2O、B2C 等商业模式多元化的物流网络体系，确保物流在空间和时间上的无缝连接，实现物流系统无障碍流动、无过剩库存、无滞后配送和无质量缺陷等管理保障功能。从行业角度看，将有助于实现我国《煤炭物流发展规划》中提出的建设煤炭物流大通道、煤炭储配基地、物流园区、现代煤炭物流企业以及煤炭交易市场的目标。

《现代大型煤炭企业经典管理案例（物流营销篇）》收编了中国中煤能源集团等 16 个大型煤炭企业的物流营销管理案例。这些案例以现代物流管理理论方法为基础，结合企业实际情况和发展要求，创建了相应的物流管理创新模式：以煤炭及相关产业的物流为基础，链接贸易、服务、金融等商业集群，创建产业物流网络管理体系；将人财物场、产运供销业务整合，创建高效物流信息管理综合平台；从供方管理、采购价格体系、物流质量评价、物资储备管理、物流渠道等环节，创建全方位供应链管理体系；基于事业部管理，创建物流集中管理、分级负责的垂直化管理模式；基于物资采购、比价管理、储运配送、客户管理等业务，整合形成专业化管理模式；以绿色生产为导向，创建开采过程、洗选加工、消费过程绿色化，向客户提供洁净煤炭产品的绿色营销模式；创建物流的事前预警、事中跟踪、事后考核分析的链条式的风险动态管控模式等。这些物流管理创新模式极大地提升了企业自身的物流管理水平，也代表了煤炭企业现代物流管理发展的方向。相信本书的出版发行不仅可以为全国高等院校管理学院、煤炭企业物流营销管理者和科研院所提供珍贵的参考资料，而且可以为煤炭企业物流营销管理创新发展，实现经济发展质量和效益提升，促使煤炭行业物流营销管理水平再上新台阶起到推动作用。

中国矿业大学管理学院执行院长

中国矿业大学管理科学与工程学科负责人

夏锐

2014 年 12 月 3 日

前言

Preface

当今，经济全球化趋势越来越明显。经过 30 多年的快速增长，中国经济已进入提质、增效、升级的新阶段。在这一背景下，物流以及供应链作为经济活动的重要支持要素，已成为当今社会的热门话题。现代物流是我国新兴的产业，是企业在降低物资消耗、提高劳动效率之后的“第三利润源”，这是企业界、学术界的共识。营销就是核心竞争力。物流、营销是企业“产、供、销”三大环节中的重要两环，是企业实现正常生产、保障安全、控制成本的重要基础。正如英国管理学家马丁·克里斯托弗（Martin Christopher）曾预言：21 世纪将不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。

21 世纪是物流挂帅时代，物流业是产业转型升级的重要支撑，市场营销是企业经营的生命线。2001 年我国加入 WTO 后，大型煤炭企业在改革的推动下，积极改变物流管理“散、小、差”的组织结构现状，按照现代物流的运作模式进行战略重组、资源整合、体制创新、业务流程再造，对物流、营销活动进行计划、组织、协调和控制，提高提供增值服务的能力，形成核心竞争力。物流企业在转型中，根据企业自身优势进行实际运作。物资企业积极发展和利用信息技术，改变了过去有点无网、有网无流的状况，提高物流效率和服务水平；重视并加强与国外企业合作，与国际销售模式接轨；大力发展物流配送、连锁经营、电子商务等现代经营方式，为我国依附于生产企业的物资企业走向社会化的现代物流企业转型升级提供了重要样本；实现了由输出产品到输出“产品+服务”的华丽升级，重树雄风。

随着中国经济发展和全球化步伐加速，煤炭企业的物流创新成为煤炭工业化与现代化的结合点，流通体系率先从依附于生产企业走向社会化，积极构建现代化物流体系。这不仅是煤炭产业的自身革命，而且促进了资源型区域经济发展，促进了区域产业结构升级。

21 世纪，我国经济发展进入了全球化新时代。在挑战与机遇面前，一些优秀的

大型煤炭企业在管理上勇于创新、积极进取，探索了独特的管理实践，开创了全新的管理模式，成为现代煤炭企业管理模式的鲜活案例，成为我国煤炭管理大全中一颗璀璨的明珠！为了推动全球化时代煤炭企业管理模式不断变革，实现管理自主创新能力的提升，推动我国煤炭企业管理模式在全球的影响，并做出具有国际意义的贡献，2011年，我们开始征集、评审、出版了《现代大型煤炭企业经典管理案例》。这是一本综合性的经典案例，在煤炭行业产生了强烈的反响。

经典案例是企业亮丽的名片。为了深入总结、全面展示我国优秀大型煤炭企业已经成为典范的管理理念和模式，从2012年开始，我们按专题每年征集、评审、出版《现代大型煤炭企业经典管理案例》，2012年为“资本运营篇”，2013年为“人力资源篇”，2014年为“物流营销篇”。

通过征集、评审，我们共评选出影响中国煤炭工业经济发展的14家现代大型煤炭企业的16个物流营销管理案例。这些管理案例具备以下特点：一是经典性。这些案例最能表现煤炭行业管理精髓的、最具有代表性的、最有价值的管理成果；二是创新性。管理案例充分体现管理的主旋律——创新。这些煤炭企业把创新渗透于整个管理过程之中，并作为经常性的主要管理职责，企业经营管理工作者成为研究新问题、新动向、新思路的创新型工作者；三是时效性。不论是成熟的、还是新生的企业管理模式，近年仍在企业管理中起着重要作用。这些管理案例全面展示了改革开放及新经济环境下，中国现代大型煤炭企业精锐在物流、营销方面取得的进步。他们的管理案例值得加以总结、借鉴。我们相信，这些成功的案例会产生“蝴蝶效应”，不断传播，最终实现转变生产方式的华丽升级！

由于我们的学术研究水平、编辑水平有限，加之时间仓促，若有错误和疏漏之处，敬请读者不吝赐教。

在案例评审、出版中，我们邀请了中国矿业大学管理学院院长聂锐教授、西安科技大学管理学院院长李朋林教授、辽宁工程技术大学工商管理学院院长赵宝福教授、河南理工大学经管学院院长曾旗教授等15名学者献计献策，对每篇案例进行了点评。这些点评见解各异，在帮助读者理解案例的基础上，更为读者提供了思考案例的不同视角，特表示感谢！

在案例征集中，中煤集团、神华准能集团、中煤科工集团、河南能源集团、开滦集团、冀中能源国际物流集团、陕西煤业化工集团、重庆松藻煤电公司、淮北矿业集团、郑煤集团等单位高度重视，积极参与，特表示谢意！

中国煤炭学会经济管理专业委员会

何花 程丽 陈茜 张文山

2014年12月1日

目 录

Contents

集中采购 效益杠杆——中煤集团物资集中采购创新模式

- 003 一、物资集中采购创新模式的实施背景
- 005 二、物资集中采购创新模式的内涵
- 007 三、物资集中采购创新模式的主要做法
- 026 四、物资集中采购创新模式的实施效果
- 028 五、物资集中采购创新模式的几点启示
- 029 专家点评 聂 锐

信息共享 集约运作——神华准能集团物资信息化创新模式

- 033 一、物资信息化创新模式的实施背景
- 035 二、物资信息化创新模式的内涵
- 037 三、物资信息化创新模式的主要做法
- 054 四、物资信息化创新模式的实施效果
- 055 五、物资信息化创新模式的几点体会
- 057 专家点评 巩维才

持续创新 转型发展——中煤科工集团天地科技股份有限公司上海分公司 供应链建设管理模式

- 061 一、供应链建设管理模式的实施背景
- 062 二、供应链建设管理模式的内涵
- 063 三、供应链建设管理模式的主要做法
- 069 四、供应链建设管理模式的实施效果
- 070 五、供应链建设管理模式的几点启示
- 072 专家点评 栗继祖

营销整合 创造价值——河南能源化工集团煤炭营销专业化运作模式

- 075 | 一、煤炭营销专业化运作模式的实施背景
- 076 | 二、煤炭营销专业化运作模式的内涵
- 078 | 三、煤炭营销专业化运作模式的主要做法
- 094 | 四、煤炭营销专业化运作模式的实施效果
- 095 | 五、煤炭营销专业化运作模式的几点启示
- 098 | 专家点评 曾 旗

公平交易 廉洁采购——重庆能源集团松藻煤电公司随机保密询价采购模式

- 101 | 一、随机保密询价采购模式的实施背景
- 102 | 二、随机保密询价采购模式的内涵
- 103 | 三、随机保密询价采购模式的主要做法
- 111 | 四、随机保密询价采购模式的实施效果
- 112 | 五、随机保密询价采购模式的几点体会
- 114 | 专家点评 于维洋

代储管理 降本增效——开滦集团物资分公司物资储备管理模式

- 117 | 一、物资储备管理模式的实施背景
- 119 | 二、物资储备管理模式的内涵
- 122 | 三、物资储备管理模式的主要做法
- 151 | 四、物资储备管理模式的实施效果
- 154 | 五、物资储备管理模式的几点体会
- 154 | 专家点评 何 刚

创新模式 提升效益——冀中能源国际物流集团现代物流管理模式

- 159 | 一、现代物流管理模式的实施背景
- 160 | 二、现代物流管理模式的内涵
- 161 | 三、现代物流管理模式的主要做法
- 173 | 四、现代物流管理模式的实施效果
- 174 | 五、现代物流管理模式的几点体会
- 175 | 专家点评 周志强

创新服务 提升价值——陕煤化运销集团煤炭智能物流园区建设模式

- 179 | 一、煤炭智能物流园区建设模式的实施背景
- 181 | 二、煤炭智能物流园区建设模式的内涵

183	三、煤炭智能物流园区建设模式的主要做法
198	四、煤炭智能物流园区建设模式的实施效果
199	五、煤炭智能物流园区建设模式的几点体会
200	专家点评 王 升

集中管理 规模采购——郑州煤炭工业集团物资供应 “三集中、三统一”管理模式

205	一、物资供应“三集中、三统一”管理模式的实施背景
206	二、物资供应“三集中、三统一”管理模式的内涵
209	三、物资供应“三集中、三统一”管理模式的主要做法
219	四、物资供应“三集中、三统一”管理模式的实施效果
220	五、物资供应“三集中、三统一”管理模式的几点启示
221	专家点评 李朋林

绿色营销 和谐发展——淮北矿业集团实施煤炭绿色营销模式

225	一、煤炭绿色营销模式的实施背景
226	二、煤炭绿色营销模式的内涵
227	三、煤炭绿色营销模式的主要做法
236	四、煤炭绿色营销模式的实施效果
239	五、煤炭绿色营销模式的几点启示
240	专家点评 赵宝福

用户至上 服务第一——中煤张家口煤矿机械有限责任公司创新构建由制造型向制造服务型转型的营销管理模式

245	一、创新构建由制造型向制造服务型转型的营销管理模式的实施背景
246	二、创新构建由制造型向制造服务型转型的营销管理模式的内涵
247	三、创新构建由制造型向制造服务型转型的营销管理模式的主要做法
257	四、创新构建由制造型向制造服务型转型的营销管理模式的实施效果
258	五、创新构建由制造型向制造服务型转型的营销管理模式的体会及思路
259	专家点评 罗海涛

多维防控 规避风险——山东能源临矿集团煤炭运销公司外部煤炭经营风险防控模式

263	一、外部煤炭经营风险防控模式的实施背景
-----	---------------------

264	二、外部煤炭经营风险防控模式的内涵
264	三、外部煤炭经营风险防控模式的主要做法
287	四、外部煤炭经营风险防控模式的实施效果
288	五、外部煤炭经营风险防控模式的几点体会
289	专家点评 杨 涛

流程再造 严控风险——冀中能源峰峰集团物流风险管控模式

293	一、物流风险管控模式的实施背景
293	二、物流风险管控模式的思想及内涵
294	三、物流风险管控模式的主要做法
303	四、物流风险管理模式的实施效果
304	五、物流风险管理模式的几点体会
304	专家点评 刘家顺

过程管控 多维考核——新汶矿业集团新巨龙特大型现代化煤矿物资流动全过程管控模式

309	一、物资流动全过程管控模式的实施背景
310	二、物资流动全过程管控模式的内涵
311	三、物资流动全过程管控模式的主要做法
329	四、物资流动全过程管控模式的实施效果
330	五、物资流动全过程管控模式的几点启示
331	专家点评 赵家廉

科学管理 合理储备——神华准能集团物资供应管理创新模式

335	一、物资供应管理创新模式的实施背景
337	二、物资供应管理创新模式的内涵
339	三、物资供应管理创新模式的主要做法
350	四、物资供应管理创新模式的实施效果
353	五、物资供应管理创新模式的几点体会
354	专家点评 鞠耀绩

集中管理 效益提升——重庆能源集团松藻煤电公司“中心+平台”物资集中管理模式

359	一、“中心+平台”物资集中管理模式的实施背景
-----	------------------------

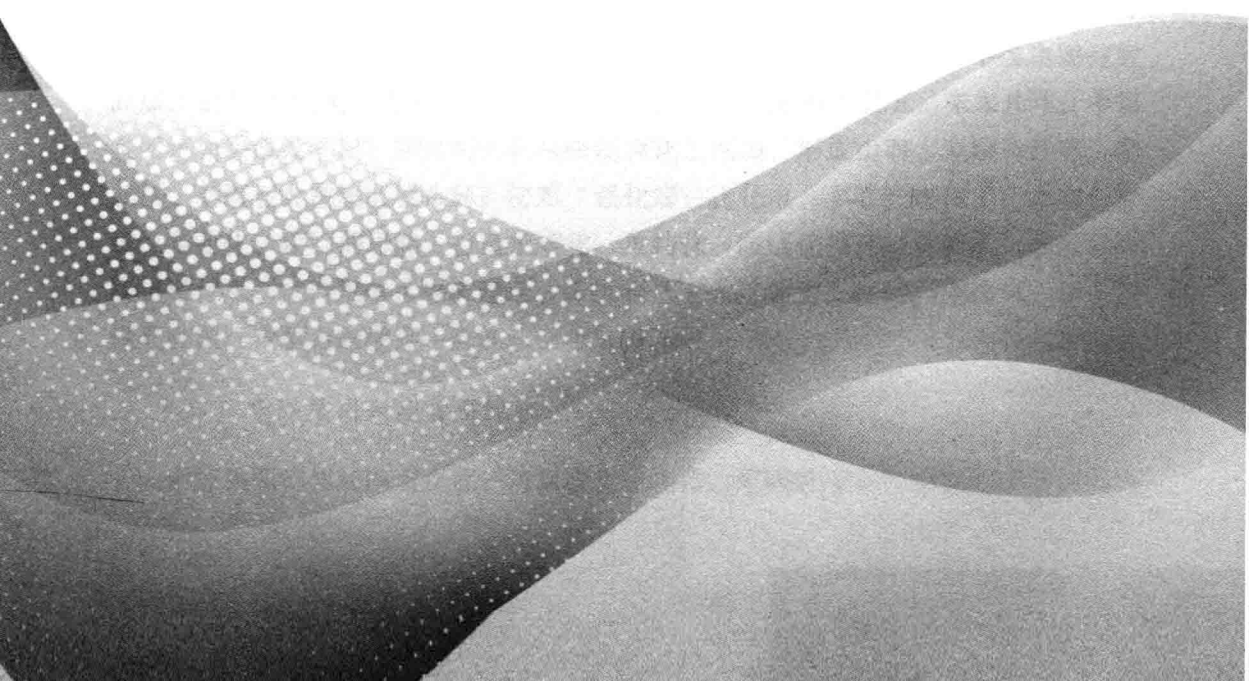
360	二、“中心+平台”物资集中管理模式的内涵
361	三、“中心+平台”物资集中管理模式的主要做法
369	四、“中心+平台”物资集中管理模式的实施效果
370	五、“中心+平台”物资集中管理模式的几点体会
371	专家点评 李翥然

现代大型煤炭企业经典管理案例（物流营销篇）

集中采购 效益杠杆

——中煤集团物资集中采购创新模式

- 物资集中采购创新模式的实施背景
 - 物资集中采购创新模式的内涵
 - 物资集中采购创新模式的主要做法
 - 物资集中采购创新模式的实施效果
 - 物资集中采购创新模式的几点启示
- 专家点评 聂 锐



一、物资集中采购创新模式的实施背景

采购管理历来都被视为企业的第三利润源。对于大型企业特别是集团化公司而言,通过实施采购领域的改革创新,逐步取消分散采购,大力推行集中采购,推动采购管理向供应链管理模式转变,是增强企业核心竞争力的重要途径。虽然企业采购成本在不同行业中的比例有所不同,但却是企业最主要的成本构成。根据有关数据测算,每降低1%的采购成本就相当于增加10%的销售额。销售额增加10%,对于一个成熟的市场来说,是一件很难的事情,但把采购成本降低1%,对于目前社会的平均采购水平来说,相对容易得多。中国中煤能源集团有限公司(以下简称“中煤集团”)以实施集中采购为重要抓手,持续创新采购管理模式,并进一步倒逼战略层面到运营支撑体系的变革,从而在降低企业生产成本、撬动整体经济效益提升方面有效发挥了杠杆作用。

(一) 中煤集团总体情况简介

中煤集团是国务院国资委管理下的国有重点骨干企业,2006年在香港上市,2008年发行A股。中煤集团主要从事煤炭生产贸易、煤化工、坑口发电、煤矿设计施工、煤机制造以及相关工程技术服务等多种产业。截至2013年底,中煤集团共有全资公司、控股和均股子公司52家,境外机构4家,资产总额2 815亿元,从业人员11万人。其中,采购从业人员近2 000人,2011—2014年的年均采购额约为220亿元。

近年来,中煤集团坚持“四化”(生产规模化、技术装备现代化、队伍专业化、管理手段信息化)方向、遵循“五高”(高起点、高目标、高质量、高效率、高效益)标准,整合内外部资源,优化产业布局,调整产业产品结构,转变经济发展方式,新基地、新项目建设成效显著,煤炭产销量持续增长。2013年,中煤集团完成原煤产量1.91亿吨,营业收入1 074.8亿元,利润总额56.1亿元。未来几年,中煤集团将加快建设平朔、蒙陕两大亿吨级能源化工基地,形成山西、蒙陕、江苏、黑龙江、新疆五大基地区域布局;按照“强化煤、优化电、多联产煤化工、高端化煤机、专业化矿建”的思路,打造规模化、集约化、园区化循环经济模式,形成以煤炭、煤化工、坑口发电、煤矿建设、煤机制造五大产业为支柱的产业格局,加快建设具有国际竞争力的世界一流能源企业集团。

(二) 中煤集团采购管理现状

中煤集团作为能源型企业,与制造企业相比,采购管理存在物资需求量和需求

时间不固定、基建期支出金额大、设备购买占比高、备品备件管理难度大等特点；同时，中煤集团是由中国煤炭进出口总公司等原煤炭工业部部分单位经多次改制重组后实行企业化运作的产物，在从计划经济向市场经济转变的过程中，采购管理工作受计划经济时期的理念和做法影响较大，传统的简单采买观念尚未彻底扭转；另外，由于中煤集团涉及煤炭生产、煤化工、坑口发电、矿建施工以及煤机制造等多种不同产业，采购的物资种类繁多，采购管理和业务体系较为复杂。因此，在2009年之前，中煤集团的物资采购全部由所属企业各自负责，所属各二级企业、三级企业甚至四级单位都具有采购权，在采购管理和采购业务实施方面各自为政，属于典型的分散采购。

2009年以后，中煤集团按照确立的“22255”（“十二五”末期煤炭产量达到2亿吨；资产总额达到2 000亿元；实现利润200亿元；建成山西、江苏、黑龙江、蒙陕、新疆5大煤炭产业基地；形成煤炭生产、煤化工、发电、煤机制造、煤矿建设5大主业协同发展）五年发展目标，全面构建以五大产业基地为核心的可持续发展布局，大力推行“采购、销售、财务”三集中战略。在采购管理方面，以挖掘采购管理效益为最终目的，持续创新物资采购管理模式，在集团公司总部设立采购中心，组织制订采购管理战略发展规划，按照“摸着石头过河”与顶层设计相结合的原则，围绕“采购管控体系建立、集中采购业务实施和采购管理信息化平台建设”三条主线，对集团公司范围内物资采购实行统一集中管理。经过近五年的工作实践和管理创新，到2013年，集中采购比例上升到了80%，采购资金节省率达到了5%左右，初步建立了“集团总部与二级企业集中采购相结合、分级负责”的两级集中采购管理体系，并不断向供应链管理模式推进。

（三）推行集中采购的紧迫性

1. 推行集中采购是应对国内外严峻经济形势的客观要求

近年来，随着全球经济一体化的迅猛发展及市场竞争日趋激烈，国有企业的生存和发展面临前所未有的挑战。特别是2013年以来，国际国内经济形势更加错综复杂，市场需求增速放缓，受整体产能过剩和国家环境治理控制煤炭消费总量的影响，煤炭企业经营成本压力剧增。进入2014年后，国内煤炭价格持续下滑，煤炭库存居高不下，导致大部分煤炭企业亏损，并出现资金链断裂风险，煤炭行业在未来相当一段时期内将处于低谷期。在这种严峻形势下，创新适应市场变化的集中采购管理模式，从采购管理源头上降本增效、挖掘效益，是中煤集团在市场竞​​争中保持可持续发展的客观要求。

2. 推行集中采购是提升企业管理水平的内在需要

由于2009年之前中煤集团各所属企业在物资采购管理体制、采购操作模式、采

购信息化管理等方面均不统一，无法对资源进行集中整合并发挥企业整体的规模化优势，导致采购批次频繁、人力物力等内耗较大，集团公司的整体优势得不到有效发挥，物资采购管理体制机制亟须完善；同时，随着近五年来中煤集团五大产业布局逐渐形成以及各产业基地新建项目陆续建成投产，物资采购额大幅提升。实行采购集中统一管理，既有利于加强企业管理和风险管控，又能提高企业综合效益，从而满足中煤集团快速发展的需要；另外，中煤集团 ERP 信息系统建设项目于 2009 年正式启动，此时开始同步推行集中采购，有助于理顺企业采购管理体制，利用信息系统规范和统一采购管理及业务标准，提高集团化物资采购的管控能力和运营效率。

3. 推行集中采购是国务院国资委对中央企业的管理要求

2008 年和 2009 年，国务院国资委在中央企业负责人会议上多次对央企的采购、销售和财务提出集中管理的要求；2012 年 6 月和 2013 年 5 月，国务院国资委连续两次举办了中央企业采购管理培训班，明确要求中央企业要不断深入推进集中采购工作；2014 年 1 月，国务院国资委又举办了中央企业讲习所第一期讲习班，对集中采购和供应链管理进行了专家讲座、经验交流及重点点评，为大力实施集中采购及推进向供应链管理模式转变指明了方向和实现路径。

4. 国内外先进企业的成功实践为中煤集团推行集中采购提供了借鉴

经过几十年的发展，国内外关于采购管理的理论和方法目前已经处于比较成熟的阶段。特别是进入 21 世纪后，国内外大型企业集团纷纷推行集中采购。例如，中石化集中采购发展历程将近 20 年，从最初的集中采购率不到 2% 提高到了目前的 90% 以上；中石油在 2009 年集团公司总部和所属企业两级集中采购比例已经达到了 80%；中国移动的集中采购发展历时 8 年，目前总部和省公司两级集中采购管理的集中度超过了 95%；同时，英美资源集团、沃尔玛公司以及台塑集团等采购管理领先企业也积累了许多宝贵经验。领先企业通过集中采购的规模化效应，带来了采购资金节省率的显著提高。因此，世界供应链管理理论的不断发展和先进企业的领先实践经验，为中煤集团实施集中采购管理提供了有益的参考和借鉴。

二、物资集中采购创新模式的内涵

采购管理的发展历程大致可以分为分散采购、集中采购和供应链管理三个阶段。企业要生存发展并在竞争中立于不败之地，其采购管理最终必然要演变为供应链管理模式，而集中采购是企业采购管理由分散采购向供应链管理过渡的必由之路。中煤集团由于受集团化管控模式、发展战略、历史背景及产业结构等因素的影响，推行集中采购不可能由总部大包大揽，更不可能一蹴而就。因此，中煤集团集中采购创新的基本概念是“两级集中、分级负责”，具体内涵可以延伸理解为“采购管理