

供应链视角下材料招标采购的风险管理

刘明浩 李红远

新兴铸管股份有限公司供应链分公司，河北邯郸，056000；

摘要：材料招标采购作为供应链的关键起始环节，直接影响供应链整体效率、成本控制与稳定运行。在供应链协同发展背景下，材料招标采购面临来自供应商、市场环境、流程管理、协同机制等多维度风险，传统单一环节的风险管理模式已难以适配供应链全链条的动态需求。本文从供应链视角出发，解析材料招标采购风险管理的核心内涵与价值，系统梳理当前存在的风险类型，进而探索针对性的风险防控路径，旨在构建“全链条、多维度、协同化”的风险管理体系，为提升材料招标采购质量、保障供应链稳定高效运行提供理论参考。

关键词：供应链；材料招标采购；风险管理；风险识别；防控路径

DOI: 10.69979/3041-0673.26.02.039

引言

在全球化和市场化深度融合的背景下，供应链已经成为企业竞争的核心载体。材料招标采购是供应链上游的核心环节，负责为下游生产运营提供优质、稳定、低成本的原材料。材料招标采购的风险管理，不仅关系到采购环节本身的效率和成本，还会通过供应链传导，影响生产、物流、销售等后续环节的稳定运行。随着供应链越来越复杂，材料招标采购面临的风险因素也更多样，比如供应商履约能力不稳定、市场价格大幅变化、供应链协同不顺畅等。从供应链整体角度出发，打破“单独应对”的风险管理局限，搭建覆盖招标采购全流程、联动供应链各参与方的风险管理体系，已经成为企业提升供应链韧性、增强市场竞争力的必然要求。

1 供应链视角下材料招标采购风险管理的核心内涵与价值

1.1 核心内涵

供应链视角下的材料招标采购风险管理，是把风险管理贯穿在材料招标采购的“需求分析—供应商筛选—招标实施—合同签订—履约验收”全流程中，同时联动供应链上下游，包括供应商、生产部门、物流企业等。通过风险识别、评估、防控和监控，实现对招标采购风险的系统性管控。它和传统风险管理的核心区别，在于强调“供应链协同”和“全链条思维”：不仅关注采购环节自身的风险，比如招标流程不规范、供应商违约，更重视风险在供应链中的传导和扩散；不仅靠采购部门单独防控，还需要供应链各参与方协同配合，形成风险防控的合力。

1.2 核心价值

1.2.1 保障供应链稳定运行

材料是供应链的“血液”，材料招标采购中的风险，比如供应商断供、材料质量不达标，会直接导致供应链中断。通过系统性风险管理，能提前识别供应商履约风险、材料质量风险等，采取储备替代供应商、提前检测材料质量等措施，避免风险传到生产环节，保障供应链上下游衔接顺畅。

1.2.2 优化供应链成本控制

材料采购成本在供应链总成本中占比很高，招标采购中的价格风险，比如市场价格暴涨，还有效率风险，比如招标流程延误导致紧急采购成本增加，都会推高供应链整体成本。风险管理通过精准预判市场价格走势、优化招标流程、筛选性价比高的供应商，实现采购成本的精准控制，进而降低供应链总成本。

1.2.3 提升供应链协同效率

供应链视角下的风险管理需要联动各参与方：风险识别阶段，需要生产部门提供精准的材料需求参数；风险防控阶段，需要供应商配合提供履约保障；风险监控阶段，需要物流企业反馈材料运输状态。这种跨主体的协同互动，不仅能提升风险管理效果，还能加强供应链各参与方的信息共享和合作信任，提高整体协同效率。

1.2.4 增强供应链抗风险韧性

在市场环境复杂多变的背景下，供应链面临的不确定性大大增加。材料招标采购是供应链的“第一道防线”，它的风险管理能力直接决定供应链的抗风险韧性。通过搭建完善的风险防控体系，企业能有效应对突发风险，比如自然灾害导致供应商停产、政策变化限制材料进口，减少风险对供应链的冲击，保障供应链在波动环境中稳定运行。

2 供应链视角下材料招标采购的主要风险类型

2.1 供应商层面风险

供应商是材料招标采购的核心合作方，它的能力和信誉直接影响采购质量，主要风险包括：1.履约能力风险：供应商生产设备老化、技术水平不够，导致材料质量不达标；产能有限、生产计划冲突，导致无法按时供货；财务状况变差、资金链断裂，导致履约中断。这些风险会通过供应链传导，引发下游生产停滞。2.信誉与道德风险：供应商为了中标，故意报低价竞标，中标后通过偷工减料、以次充好降低成本；提供虚假资质文件，比如生产许可证、质量认证，骗取中标资格；签订合同后单方面违约，拒绝履行供货义务，导致招标采购流程返工，延误材料供应。3.供应链适配风险：供应商自身供应链不稳定，比如上游原材料短缺，无法保障对采购方的材料供应；供应商物流体系不完善，无法满足采购方的交货周期和地点要求，导致材料运输延迟或损耗。

2.2 市场环境层面风险

材料招标采购受外部市场环境影响很大，市场波动会直接变成采购风险：

1) 价格波动风险：原材料市场受供需关系、政策调控、国际局势等影响，价格可能大幅波动。如果招标时没预判价格走势，签订固定价格合同后遇到原材料价格暴涨，会导致供应商履约意愿下降；如果采用浮动价格，又可能增加采购成本的不确定性。2) 政策法规风险：国家对材料生产、环保、进出口等政策调整，比如环保标准提高、进口关税增加，可能导致供应商生产受限、材料进口成本上升，进而影响材料供应的稳定性和价格；招标采购相关法律法规，比如《招标投标法》更新，可能导致原来的招标流程不符合规范，面临合规风险。3) 资源稀缺风险：部分稀缺材料，比如特种金属、关键化工原料，受自然资源储量、开采限制等影响，市场供应紧张，可能出现“有价无市”的情况；如果采购方没建立替代材料储备或备选供应商库，会面临材料断供风险。

2.3 招标采购流程层面风险

招标采购流程的规范性和科学性，直接决定风险管理的基础质量，主要风险包括：1.需求分析不精准风险：采购部门没和生产部门充分沟通，对材料的规格、性能、数量、交货周期等需求参数界定模糊；没考虑材料在生产环节的适配性，导致招标采购的材料满足不了生产需求，需要重新招标，增加时间和成本损耗。2.招标流程不规范风险：招标信息发布渠道单一，导致潜在的优质供应商没能参与竞标；招标文件编制不严谨，存在技术参数指向性（变相指定供应商）、评标标准模糊等问题，

引发投标质疑或投诉；评标过程缺乏客观公正，存在人为干预因素，导致选中的供应商不是最优选择。3.合同管理不完善风险：合同条款签订不细致，没明确材料质量标准、验收流程、履约保证金、违约责任等关键内容；对供应链后续环节的需求考虑不足，比如没约定材料的物流配送责任、售后服务条款，导致履约过程中纠纷频繁发生。

2.4 供应链协同层面风险

供应链各参与方协同不顺畅，会放大招标采购的风险影响，主要风险包括：

1) 信息不对称风险：采购部门和生产部门信息传递滞后，生产需求变化没及时同步到招标采购环节，导致采购的材料和实际需求脱节；采购部门和供应商之间缺乏信息共享，供应商没及时反馈生产进度、质量问题，采购方没法实时监控履约状态，错过风险防控时机。2) 协同机制缺失风险：供应链没建立统一的风险防控协同机制，采购部门发现供应商履约风险后，没法快速联动物流企业调整运输计划、联动生产部门制定替代生产方案；各参与方在风险责任划分上有分歧，出现风险时互相推卸责任，导致风险应对效率低下。3) 物流衔接风险：材料招标采购完成后，如果物流环节没和采购进度、生产需求协同，会出现“材料到货过早导致库存积压”或者“材料到货过晚导致生产待料”的问题；物流企业运输能力不足、仓储条件差，可能导致材料运输损耗、变质，影响材料质量和供应时效。

3 供应链视角下材料招标采购风险的防控路径

3.1 构建供应商全生命周期风险管理体系

3.1.1 完善供应商准入与评估机制

建立多维度供应商准入标准，包括资质信誉（营业执照、行业认证）、生产能力（设备水平、产能规模）、财务状况（资产负债率、现金流）、供应链稳定性（上游原材料供应、下游物流合作）等指标，通过资料审核、实地考察、样品检测等方式严格筛选；定期对合作供应商开展动态评估，根据履约质量、价格竞争力、响应速度等指标划分等级，实行分级管理，优先和优质供应商建立长期合作关系。

3.1.2 建立供应商风险预警与应对机制

利用信息化工具实时监控供应商运营数据（比如生产进度、财务指标、舆情信息），设置风险预警阈值（比如供应商逾期交货次数超过2次、资产负债率高于70%），一旦触发预警就立即启动应对措施；建立备选供应商库，对关键材料至少储备2-3家替代供应商，确保主供应商出现风险时能快速切换，避免供应中断。

3.2 强化市场环境风险的预判与应对

3.2.1 建立市场动态监测与分析体系

组建专业市场调研团队，或者和第三方咨询机构合作，实时跟踪材料市场价格走势、供需变化、政策调整等信息；利用大数据分析技术挖掘历史数据和市场规律，建立价格预测模型，预判材料价格波动趋势，为招标定价和合同条款设计提供依据（比如采用“基准价+浮动调价”模式应对价格风险）。

3.2.2 制定政策与资源风险应对策略

密切关注国家及行业政策变化，提前组织培训学习，确保招标采购流程符合最新法规要求；针对政策限制类材料，提前布局国产替代材料研发或者寻找合规进口渠道；对稀缺材料，通过长期协议锁定供应商资源，或者和上游原材料生产商建立战略合作，保障材料稳定供应。

3.3 优化招标采购全流程风险管控

3.3.1 精准开展采购需求分析

采购部门与生产部门建立常态化沟通机制，通过需求座谈会、技术交底会等形式，明确材料的规格、性能、数量、交货周期等参数；结合生产计划与库存水平，制定科学的采购预算与进度计划，避免盲目采购或紧急采购；邀请生产、技术、质量等部门参与需求评审，确保采购需求的合理性与适配性。

3.3.2 规范招标流程与评标管理

拓宽招标信息发布渠道，通过行业平台、公共资源交易中心、企业官网等多渠道发布招标公告，吸引优质供应商参与；招标文件编制需经法务、技术、财务等部门联合审核，确保技术参数无指向性、评标标准客观量化（如价格权重占40%、质量权重占30%、履约能力权重占30%）；采用“技术标+商务标”分离评审模式，引入第三方专家参与评标，减少人为干预，保障评标公正。

3.3.3 加强合同精细化管理

合同条款需明确材料质量标准（如国标、行标或企业标准）、验收流程（抽样比例、检测方法）、履约保证金金额与退还条件、违约责任（逾期交货违约金、质量不合格赔偿）等核心内容；增加供应链协同条款，约定供应商需与物流企业、生产部门共享履约进度信息，明确各方在物流配送、售后服务中的责任；合同签订前经法务部门审核，避免法律漏洞。

3.4 搭建供应链协同风险管理平台

3.4.1 建立信息共享机制

搭建供应链协同信息平台，整合采购部门、生产部门、供应商、物流企业等各方数据，实现采购需求、招标进度、供应商履约、材料运输等信息的实时共享；利用区块链技术保障数据真实性与不可篡改，为风险识别与评估提供精准数据支持。

3.4.2 完善协同风险应对机制

成立供应链协同风险管理小组，由采购部门牵头，联合生产、物流、法务、财务等部门及核心供应商代表，定期召开风险研判会议；制定供应链级别的风险应急预案，明确不同风险类型（如供应商断供、物流延误）的触发条件、应对流程、责任主体，确保风险发生时各方快速联动、高效处置。

3.4.3 优化物流协同衔接

将物流企业纳入招标采购风险管理体系，在选择供应商时同步评估其合作物流企业的运输能力与仓储条件；与物流企业签订协同协议，约定物流配送进度需与采购计划、生产需求匹配，建立材料运输实时跟踪系统，及时预警运输延误、损耗等风险，确保材料高效、安全送达。

4 结语

供应链视角下的材料招标采购风险管理，是一项覆盖全流程、联动多主体的系统工程。其核心在于跳出单一采购环节的局限，以供应链整体稳定与效率为目标，通过构建供应商全生命周期管理、强化市场风险预判、优化招标流程管控、搭建协同平台，实现对风险的“精准识别、科学评估、有效防控”。在供应链竞争日趋激烈的背景下，企业需持续提升材料招标采购风险管理能力，将风险管理融入供应链协同的每一个环节，以风险防控的确定性应对市场环境的不确定性，进而提升供应链的韧性与竞争力，为企业高质量发展提供坚实支撑。

参考文献

- [1] 韩冰. 加强电子招投标应用促进工程物资招标采购降本增效[J]. 中国商界, 2024(07): 160-162.
- [2] 曾忻. 电子招标采购物资对策分析[J]. 中国物流与采购, 2023(17): 97-98.
- [3] 冯亭. 大数据技术在电子招标采购系统中的应用[J]. 中国招标, 2022(12): 87-90.
- [4] 景晓路. 全流程电子招标采购模式在实践中的应用[J]. 化工管理, 2022(16): 1-3+7.
- [5] 徐欢. 电子招投标在工程物资招标采购中的实践与展望[J]. 现代商贸工业, 2021, 42(31): 37-39.