



**RESEARCH ON THE OPTIMIZATION OF PROCUREMENT
MANAGEMENT IN PRIVATE COLLEGES AND
UNIVERSITIES -- TAKING Z COLLEGE
AS AN EXAMPLE**

BY

HONGDA ZHANG



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



民办高校采购管理优化研究—以 Z 学院为例



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2023 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE OPTIMIZATION OF PROCUREMENT
MANAGEMENT IN PRIVATE COLLEGES AND
UNIVERSITIES -- TAKING Z COLLEGE
AS AN EXAMPLE**

by
HONGDA ZHANG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member

Li Can, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
August 18, 2023

致谢

在这里万分感谢我的导师李璨博士，让我进入了新的台阶。至今，老师严谨的治学态度，授课时的谈笑风生，修改我的论文时的认真细致，仍然印象深刻，难以忘怀。您传授给我诸多人生的道理不知不觉流淌到我的心灵深处，让我终身受益。为工作不断夯实基础。我不忘初心，坚持吃苦，踏实肯登攀的精神，来进入新的未来生活。

疫情三年即将胜利，经过磨炼感觉到人生最正确的决定就是读书。学道、修道、悟道、得道，对于我们人生不论处于何等岗位都离不开这一标准，让自己的思维得到扩展。在此感谢我的父母，同学和所有帮助过我的老师，让我不断提升自己，进入新的台阶。

时光荏苒，光阴一去不复返。感谢兰实大学，让我进一步学习。即将结业，激动的看到父母的脸上露出了笑的泪花。在这里我要感谢所有培育我成长数十年的亲人和帮助我的同学。再见我的母校！我会回来的！感谢！



张鸿达
研究生

6306070 : Hongda Zhang
 Thesis Title : Research on the Optimization of Procurement Management in Private Colleges and Universities -- Taking Z College as an Example
 Program : Master of Business Administration
 Thesis : Li Can, Ph.D.

Abstract

This paper uses the case analysis method to collect and understand the procurement management and operation status of domestic private universities and private universities abroad. There was a comparison of the similarities and differences between domestic and foreign government procurement and non-governmental procurement. Z College was chosen as an example; the current situation and existing problems are analyzed. The semi-structured interview questionnaires, and questions were used to gather the data on different topics, while in-depth interviews were conducted with informants on duty and former employees of Z College to find out their real working conditions, the current procurement situation, the obstacles encountered in the procurement management process of private colleges and universities, and the corresponding current solutions or expected development direction. Finally, the researcher collected 13 interview records with great representativeness and authenticity, and then used the internal control theory and rent-seeking theory as the basic theory to explore the current problems in the procurement management process in private colleges and universities. According to the analysis of its current reasons to further explore its deep-seated reasons, and according to the corresponding reasons to propose a relatively private colleges and universities, there is a certain reference value of constructive suggestions. In addition, with the promulgation of relevant laws and regulations in China, this study takes the new Law of the People's Republic of China as the foothold to understand the extent of the impact of the laws and regulations on private colleges and universities by analyzing the problems existing in private colleges and universities.

(Total 68 pages)

Keywords: Non Governmental Procurement, Private Colleges and Universities,
 Procurement Management

Student's SignatureThesis Advisor's Signature

6306070 : 张鸿达
论文题目 : 民办高校采购管理优化研究—以 Z 学院为例
专 业 : 工商管理硕士
论文导师 : 李璨博士

摘要

本文采用了文献分析法与案例分析法收集了解国内外关于民办高校采购管理及运营现状。对比国内外政府采购及非政府采购的相同与不同。以 Z 学院为例，针对性地研究分析现状及存在的问题。通过半结构化访谈问卷的形式，并且通过不同主题的问题进行提问，针对 Z 学院的部分在岗和离职人员进行深度访谈，探知他们的真实工作状态，了解目前采购现状以及民办高校采购管理过程中遇到的阻碍及对应目前的解决方法或期望发展方向。最终收集了 13 份极具代表性与真实性的访谈记录，然后运用内部控制理论及寻租理论作为研究基础理论，探究民办高校中采购管理过程中存在的现状问题进行分析。并且通过分析其目前存在原因进一步深入探究其深层次原因，并根据对应的原因提出相对民办高校具有一定参考价值的建设性建议。另外，在我国的相关法律法规出台下，本研究以新《民促法》作为落脚点，通过分析民办高校中存在的问题了解该法律法规对于民办高校存在何种程度的影响。

(共 68 页)

关键词：非政府采购、民办高校、采购管理

学生签字.....导师签字.....

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表列表	vi
图列表	vii
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 研究目的与方法	3
1.3 研究内容与应用价值	6
第 2 章 文献综述与理论基础	8
2.1 文献综述	8
2.2 研究理论基础	12
第 3 章 深圳某民办高校采购管理案例分析-Z 学院为例	15
3.1 Z 学院的简介	15
3.2 Z 学院的采购管理模式现状	16
3.3 Z 学院现有采购体系分析	17
第 4 章 Z 学院采购管理问题及数据分析	22
4.1 参与访谈人员的基本信息统计	22
4.2 Z 学院采购管理现状分析	23
4.3 目前现状原因及影响因素	31
第 5 章 研究建议	35

目录（续）

	页
5.1 规范民办高校采购管理中的内部控制与工作方式	35
5.2 提升采购部门管理专业化水平	37
5.3 建立有效的监督制度	39
5.4 建立项目化预算机制	42
第 6 章 结论	43
6.1 研究结论	43
6.2 局限性	44
参考文献	45
附录	49
附录 A Z 学院采购管理现状访谈问卷提纲	50
附录 B Z 学院采购管理制度	54
个人简历	68

表列表

表	页
表 4.1 参与访谈人员背景信息	22



图列表

图		页
图 3.1	Z 学院采购岗位架构图	16
图 3.2	材料、设备采购流程图	19



第 1 章

绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

民办教育作为我国教育事业的组成部分，是公办教育的有效补充，在助力教育均衡发展等方面发挥了重要作用。新中国成立 70 余年来各级各类民办教育突飞猛进发展。新中国成立初期，民办私立学校曾在社会主义的公有化改造中逐渐消失，直到 1978 年改革开放后，得以重新恢复和快速发展。1992 年，以邓小平“视察南方谈话”为契机，中国民办教育迎来了空前的繁荣时期，民办教育的办学规模持续扩大。2002 年，《中华人民共和国民办教育促进法》颁布实施后，我国民办教育迅速发展，学校数量及在学人数逐年增加，到 2018 年，全国共有各级各类民办学校 18.35 万所，在校生人数达到了 5378.21 万人。同时，2002 年民办高等教育迎来黄金发展期，办学规模迅速扩张。民办高校数量占全国普通高校数量的比例从 1996 年的 2.03% 上升到了 2018 年的 28.16%；民办高校在校生人数占全国普通高校在校生人数的比例从 1996 年 0.4% 的上升到了 2018 年的 22.95%。

伴随着高校的快速发展，不断扩大的办学规模使得高校需要使用资金采购的范围也越来越宽，购买物资种类及数量也越来越多，资金流自然达到了以往的一个高峰。因此对高校内部采购管理工作提出了更高挑战及要求。同时根据财务部门反馈了解到，Z 学院近五年中每年财务支出中采购及基建占 90% 以上，除去基建项目日常采购依然占学校运营支出的 60% 以上，一次采购的失败轻则影响相关部门进度及效率，重则影响教学计划，带来严重教学事故；同时带来大量资金流失阻碍学校及集团的发展。不同于公办高校资金来源及政府采购管理，民办高校由于成立时间不长和其举办者性质的特殊性，不少的民办高校存在采购方式单

一、缺乏完善的采购管理机制、采购工作准备不充分、招标方式不规范和供应商选择不合理等问题。

另一方面，新《民促法》的施行也为民办高校的管理工作带来新的采购管理的挑战，但同时也对民办高校的采购管理工作起到一定的积极影响作用。2017年9月1日正式施行的最新版的《中华人民共和国民办教育促进法》中，对营利性和非营利性民办教育机构做了比较清晰的界定。在《民促法》第十九条，明确表明民办学校的举办者可以自主选择设立非营利或者营利性民办学校。要求非营利性民办学校的举办者不得取得办学收益，学校的办学结余全部用于办学。也就是说，非营利性民办学校的收入只能用于自身的发展，不能用于分配、向外投资或用于投资人的经济回报。在2020年前后大批民办高校完成改制，选择了非盈利作为学校办学性质。Z学院值此风口，也进行了改制，脱离原有公办高校挂靠，选择非营利性运营方向。因此，对其收入支配则提出了新的挑战，为了更好的分析和了解目前民办高校的采购管理工作，使其可以更加合规和具有竞争力的运营发展，民办高校的采购管理的问题诊断和针对工作现状的优化分析需要得到更多关注。

1.1.2 研究意义

一方面，民办高校的采购管理在理论研究中具有一定数量的研究，但是在我国《民促法》的影响下的民办高校采购管理的研究仍然有限。国内外相关文献资料发现对于民办高校采购工作的管理和发展上具有一定数量的研究成果。据目前知网可查信息，全知网关含“高校”、“采购”关键词的文章，共计2975篇：其中学术期刊2654篇、硕士学位论文90篇；其中近五年发布为762篇，硕士论文有32篇。与公办高校的政府采购管理工作不同，伴随着我国政府对高校经费投入力度的不断加大，高等教育的规模在不断地扩大，高校的各类物资采购量也在显著地增加，民办高校由于具有资金来源的特殊性以及采购工作性质的特殊性，与政府的财政管理有所不同。尤其对于采购管理方面。虽然国内对民办高校非财政资金采购管理和机制研究同样具有一定数量的相关研究，依据我国目前的法律法规影响下的民办高校采购管理研究数量十分有限，针对民办高校研究的仅有11篇。

因此建立符合民办高校自己的一整套科学规范的采购管理制度与严格高效的采购程序具有十分重要的意义,进而为民办高校的发展,使其采购部门走上专业化、系统化的道路奠定理论基础。

另一方面,从实践的角度出发,非系统的采购工作将不可避免地出现混乱,不仅会造成采购经费的流失,而且会造成物资采购的盲目性和失范性,为高校自身的建设与发展带来不必要的经济损失乃至恶劣的负面影响。民办高校采购规范化管理与民办高校采购的工作效率以及能否真正实现“公开、公平、公正”的“阳光工程”的目标紧密相关。如何规范民办高校采购的采购行为,提高财政资金的使用效益,促进高校的廉政建设,是目前民办高校相关部门应该重点研究的课题。因此本研究通过对Z学院采购部门的发展现状进行详细的评析,从高校规范采购的意义的角度出发进行案例研究与分析,尤其是重点分析民办高校采购的特殊性,指出采购管理存在的问题,并分析了存在问题的原因。并且通过结合Z学院采购管理工作的实践作为典型的民办高校采购案例进行阐释,从而进一步提出完善民办高校采购部门规范管理的对策建议,从政策层面、操作层面和监督机制等多个角度提出的建设性的建议和做法。对于研究探索规范化的高校政府采购管理模式,促进高校采购工作健康科学发展,对高校采购工作及高校稳定发展有十分重要的保障作用与实践参考意义。

1.2 研究目的与方法

1.2.1 研究目的

民办高校作为民办教育的重要发展力量,必须保证其稳定健康的发展。而高校的采购工作既是除了其日常教学工作之外,保证高校日常运作、发展的重要核心工作之一。特别是新民促法颁布后绝大部分高校选择了“非盈利”,对其教学收入管理提出了更高的要求,而高校采购是为此收入支出的绝对高占比部分。因此,如何管理、优化高校采购工作则是相应了“新民促法”下的发展方向。本研究将依据高校采购工作开展的情况,并结合Z学院采购部门工作开展中实际遇到的问题分析,希望解开其问题所处根源及提出对应指导性解决方法。

1.2.2 研究方法

本研究将通过与案例研究中参与主体即该学院不同部门人员的互动与交流进行数据的分析与解释，并通过多种形式进行维持和构成不同的话语体系。解释主义通过对不同因素的影响进行探究，通过理解并解释目前正在发生过程中的事物进行了解，因此本文通过社会中的话语解释与分析作为理论基础进行研究，以此进一步了解社会活动中的本质问题，例如本案例中民办高校的采购管理中目前存在的问题。同时，解释主义下的话语分析可以从多角度的具有可信性的获取研究数据，从而得到更加具有实际操作意义的研究结论与建议。

1) 文献研究法

通过国内外研究者的主要观点和相关文献记录，梳理总结国内外学者的研究经验。以此为本研究提供适量的理论依据和现实基础。相关文献来源主要是国内外专业学术相关著作、期刊、论文等材料，还有 Z 学院相关工作文件制度等，为本研究增加具有实用意义的参考资料。

2) 案例分析法

本研究主要以 Z 学院作为案例研究，通过涉及半结构化访谈问卷的形式，并且通过不同主题的问题进行提问，针对 Z 学院的部分在岗和离职人员进行深度访谈，探知他们的真实工作状态，了解目前采购现状以及民办高校采购管理过程中遇到的阻碍及对应目前的解决方法或期望发展方向，以此为后续分析解决方案的现实基础。同时，所有访谈都在访谈前对参与访谈人员进行解释访谈的目的以及事件意义，并且保证参与访谈人员的匿名并在获取参与访谈人员的同意以后进行访谈。

本研究通过 Z 学院的采购管理部门的相关现状和主题进行案例研究，并且通过向接受访谈者进行特定的主题的半结构化访谈的形式搜集研究数据，通过一系列问题可以更深入的了解受访者的观点，并且获得相对个性化和更全面的答案。由于话语分析更加着重于强调传播内容背后的意识形态和权力关系。因此，研究

采用对研究案例中话语分析的方法，通过对受访者的访谈话语进行进一步的分析 and 归纳，并通过对于特定主题下的话语分析相关的话语重点以此对于该院校中存在的采购管理问题进行进一步的分析与总结。

1.2.3 研究案例的选择

本研究选择 Z 学院作为研究案例具有两个原因：第一，Z 学院从 1999 年成立至今，目前学校已发展具有较大规模，然而由于 Z 学院在 2021 年经教育部批准转制为民办普通高等院校，学校的管理以及发展方向诸多需要完善和变革。民办高校的运营中学校资产管理作为发展中的重要环节需要关注，同时，在国家发展的大环境下，《民促法》的颁布下对民办高校的资产透明度做了更多监管规定。因此选用该学院的采购管理工作作为本研究的研究对象进行研究。第二，Z 学院作为笔者工作过的院校，对该 Z 学院的采购部门工作环境、发展背景具有一定的了解，并且该学校采购部门工作由于学校转制为教育部批准的民办高等院校需要对目前的工作进行完善，包括对于其目前管理工作过程需要规范和提高工作效率。因此，选择该学院作为本研究的案例分析既是根据学校目前发展阶段的需要，达到学院内工作的内部控制提供一定的理论基础，同时又可以根椐目前学院采购部门的工作流程与步骤对现有问题做更进一步的分析和探讨。

1.2.4 研究数据的收集与分析

本研究针对研究学院的数据收集主要分为 2 个阶段。

第一阶段的数据收集主要集中于 2022 年 6 月。为了解该学院采购部门目前的工作现状、内部管理以及工作流程等相关信息，首先对该学院的采购部门及财务等相关部门进行半结构化访谈，问卷设计分别从访谈者基本信息、采购管理工作和影响因素三方面，访谈过程中除提问主要问题以外，对接受访谈者的回答进行进一步追问，以期达到访谈信息饱和时结束访谈，每位访谈者采访时间为期 60-80 分钟。

第二阶段的数据收集主要集中于 2022 年 7 月和 8 月。针对现有的访谈数据

进行分析，从而进行第二轮补充提问，同时增加对学生工作处、学校资产管理处相关工作人员进行提问以从多种角度更清晰具体对了解采购部门的工作管理过程。

数据分析主要忠实于访谈者的访谈内容，进一步提炼和并对其进行归纳为采购执行与实际政策存在差异以及管理及工作方式两方面内容。并根据这两个主题进行进一步细分为 8 个不同的子标题。进一步的根据对数据的分类总结对应的原因，并与本文研究中的采购过程管理理论作为主要研究视角，其中内部控制以及寻租理论也作为其中的理论基础和依托与数据进行原因的分析与总结。

本文通过在数据收集的过程中多次与受访者核实及确认数据的真实与准确性，以期确保本研究案例分析中的信度与效度。此外，为确保研究数据的有效性与一致性。本研究在搜集数据的过程中除运用半结构化访谈对受访者进行提问并达到信息饱和之外，同样采取多种数据来源支持本研究，从而进行三角验证。其中主要包括两个来源：其一，学院采购部门内部资料，包括管理规定、工作流程、岗位职责等相关资料；其二，公开性外部资料，包括该学院的官方网站、公示的财务信息、社交媒体宣传资料、书籍等；

1.3 研究内容与应用价值

1.3.1 研究内容

为了研究民办高校采购部门工作存在的问题及优化建议，本研究主要从两个方面提出研究问题：

1) Z 学院采购部门现状以及根据访谈 Z 学院采购部门所存在的什么问题？

2) 以 Z 学院为例，目前 Z 学院采购部门存在这些问题的根本原因是什么？民促法的颁布对采购部门的工作存在何种程度的影响？；

本研究主要通过根据现有的研究现状和文献分析了解民办高校采购部门现

状，并且通过对 Z 学院的采购部门在职人员访谈并结合作者自身工作经验，更进一步了解国内外公办高校、民办高校采购部门所处现状分析。并且，基于对 Z 学院情况的研究与分析，参考公办及国外针对此类问题的研究现状，提出具有该所学校管理特色的建设性建议及方案。

1.3.2 创新与应用价值

本文研究通过一线工作人员进行半结构化访谈、深入的进行资料收集，直接的描述民办教育发展的所经历、面临的管理现实状况及采购管理所暴露出的问题，可以进一步分析了解采购部门表面是采购问题的更深层次原因，例如民办教育内部管理制度、人员制度不完善等问题，使得后续可以综合考虑的民办教育结构组成及资金来源的特殊性提供建议，以及进一步探索新民促法下的民办高校采购管理运营发展的可行性提供可能。

其次，笔者具有 4 年以上的对于采购部门的工作经验以及管理经验，因此选择曾经工作过的该所院校进行研究对象可以更加清晰和深入的探究目前管理过程中存在的问题，并在对于访谈人员的选择上可以更好的选择与采购管理过程具有直接工作关联的工作人员进行访谈，同时通过半结构化的访谈相结合以及相关的采购过程中的过程材料作为研究的辅助材料进行研究，相较于其他研究的只进行访谈的调查研究方式，搜集可信性的材料信息为后续的研究提出具体可行的建议具有重要研究价值支出，这也是本研究的创新之处。

最后，本研究旨在梳理清晰目前民办高校在民促法的管理政策下，采购管理部门存在相关问题，并探究其根本原因，提出对应的、可行的建议及规范性制度、管理办法。同时，希望为同类院校提供一定程度的借鉴参考，在管理过程中避免相似问题，减少资金流失，进而为学校顺利平稳发展作保障。另外，通过提出建设性的建议也可以为民办教育行业提供同类型问题的参考价值。

第 2 章

文献综述与理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 国外私立高等教育研究现状

国外关于民办教育以及民办高等教育的概念与国内不同，大多数国外研究者将其归为私立教育范畴，通常包括非政府创立但具有面向社会教育功能的机构。私立高等教育的迅速发展主要缘于第二次世界大战之后，由于人口增加、适龄青年受教育的需求增多，相较于公立教育机构的数量有限，因此私立高等教育的逐渐增长以满足多样化的学生入学需求，例如最早的正式民办私立学校出现在英国，1382 年的温切斯特公学作为英国最古老的正规私立中学，高等教育中的私立大学也随之孕育并获得进一步的发展（Lao, 2019）。Geiger（2014）指出私立范畴的高等教育可以分为私立主导型、私立边缘型以及公私并立型，并且他进一步指出美国的私立高等教育通常占有数量优势，但是由于私立高校的在校生总人数少于公立高校，因此通常私立高校的排名会高于公立高校的大学排名。然而与美国模式具有的特殊性不同，在亚洲、东南亚国家的私立高等教育模式通常以私立边缘型、补充型占据主导地位（Lao, 2019; Umakoshi, 1980）。

高等教育由于本身所处的外界环境变化迅速，因此高等教育的发展在一定程度上需要市场机制，因此私有高等教育在投资市场化的背景下应运而生（Newman, 1985）。高等教育被认为在西方国家的市场化发展中孕育了很多世界名校的同时也促进了其快速发展。Friedman（1955）首先针对教育领域中引入市场机制进行探讨，在学校竞争和家长选择中可以促进教育效能和教育多样化的产生（Friedman, 1955）。这使得教育市场化的应用价值以及高等教育市场化运作的表现与产生原因随后也受到诸多学者的关注（Slaughter & Taylor, 2015; Leslie &

Brinkman, 1988; Rhoades, 1987; Schultz, 1960)。Schultz (1960) 指出教育在其市场化的过程中具有充分发挥教育资源效率的重要价值。Chubb & Moe (1990) 通过运用统计分析的方式分析论证教育市场化对于高等教育发展的优越性, 同时根据市场规则提出对应的解决建议与措施。

从综合的角度考量, 高等教育在市场化发展过程中仍具有重要价值 (Slaughter & Taylor, 2015)。但是由于高等教育的发展涉及多种角度的影响, 例如市场机制、国家形态与高等学校的关系, 因此高等教育在发展的过程中会受到市场化的多因素影响, 从而一定会存在一定的弊端 (Newman & Scurry, 2010)。私立高等教育由于具有营利性和非盈利性不同性质的区别, 因此在其发展路径与资金管理上也存在一定争议。非营利性的私立高等教育机构即为公益性质, 营利性的教育通常被认为是以追求利润收益为目的 (Rhoades, 1987)。营利性质的教育机构在市场中的存在会对教育公平存在不利影响 (Michael et al., 2009)。与这一观点相反, Bühler & Knops (1999) 认为营利性教育由于期望在教育市场中达到最佳效果, 因此会在课程涉及以及教学方法中追求创新和效率, 从而为非营利性教育组织提供借鉴与参考价值。

2.1.2 国内民办高等教育研究现状

民办高等教育作为我国教育事业发​​展道路中的重要组成部分为存在。根据我国教育部 2022 年最新公布的全国高等院校名单中, 民办本科院校共有 412 所, 全国本科院校总数为 1270 所, 民办高校占比本科大学总数 32%。同时民办教育在某种程度上承担者高等教育市场化的角色, 对于文化传承、人才培养、社会服务等方面具有重要影响作用。潘懋元 (2002) 首次针对民办高等教育体制的研究和探讨引发这一问题在学术界的关注与讨论。对比世界其他国家的私立高等教育发展体系, 包括欧美以及亚洲其他国家, 中国发展民办高等教育十分必要 (杜作润, 2004)。民办教育通过为社会培养一大批技能型社会发展人才, 施扣柱 (2007) 在其研究中指出私立民办高校在促进不同教育发展的过程中起到重要作用, 同时有效减轻政府教育财政的负担 (潘懋元 & 吴玫, 2003)。

相对于我国民办教育在我国高等教育发展中的必要性研究,在民办教育在实际发展中的应用与存在问题和发展趋势,同样受到诸多学者的研究与关注(胡卫,1999;谭虹,2020;李美华,2021)。从市场化发展的角度来讲,国内民办高等教育是顺应世界教育发展趋势的(徐绪卿,2010)。民办高等教育虽然在建设和发展过程中具有促进教育改革的重要力量,然而,民办高校的学校管理过程中仍然存在各种问题(刘莉莉,2002)。查明辉(2010)认为民办高校虽然作为我国高等教育重要组成部分,但是在某种程度上民办高校依然作为公办高等教育的补充,因此在学校管理方面存在一定的差距和需要完善的空间,例如学校的师资力量、教育资金、内部管理等方面(鲍燕萍,2020)。因此关于民办高校中的财政资金与采购管理的使用将在下一节进行论述。

2.1.3 民办高校采购部门研究现状

采购行为可以定义为一种过程,他认为组织采购是通过同供应商通过谈判的形式达成一致的交易所为(Bailey,2010)。与此观点不同的是,Thomas(1982)认为采购过程中同样受到同种因素的影响,他在根据汽车行业的供应商评价进行分析,总结得出供应产品的质量、交货时间、稳定的合作关系、供应商的柔性空间对采购管理的过程产生影响,其中产品的价格和服务属于最后一项考量因素。因此在采购过程中的管理以及其他因素具有重要作用(Arrowsmith et al.,2000)。

随着国内民办高校的快速发展,国内的研究学者也对民办高校采购工作做了不同维度的研究,主要从民办高校的存在价值以及采购过程中具有的特点进行研究分析,并通过提出有实践价值的措施与建议为促进高校的发展提供一定的研究基础;从学校采购管理成本控制的角度,周宁和谢晓霞(2010)通过总结管理过程中的经济效益以及权责利等原则,并进一步阐述民办高校管理中需要的如何实施的问题为高校采购提供建设性的措施建议。根据高校政府采购的特点,谭虹(2020)进行了总结归纳,一是国内的民办高校投资方复杂,有多方的经费来源;二是采购活动具有较强的实效性要求,且同时具有周期性的特点。

另一方面,民办高校的组织机构复杂造成了采购物资的种类规格繁多,同时

要求采购人员需要具有较高的专业性要求。加强规范高校采购制度、强化预算管理、提高时效性、加强采购队伍建设是解决高校政府采购存在问题的有效途径(杜文平, 2012)。同时, 由于民办高校的采购活动属于财务管理系统中的重要一环, 民办高校的发展在关注外在市场的同时仍然应当更加注重内部发展与管理(胡卫, 1999)。

虽然民办高校的采购管理目的与政府的采购活动的目的类似, 都是通过选择一定的方式以求快速达到需求(Barro, 1981)。然而, 从采购活动的资金来源的角度, 两者却存在很大差异, 政府的采购资金通常来源于公民税收以及个体捐助, 因此在资金使用上不仅需要受到相关的法律法规约束同时需要将账务尽可能的透明, 以达到对公众负责的目的(Bühler& Knops, 1999)。然而私有组织的采购管理中通常不受到诸多要求的限制。Page(1966)指出高校采购活动中的涉及财政性资金的行动, 需要按照既定的程序开展和实施。然而, 高校发展过程中, 由于固定资产和与之对应的管理力度不能同步时, 则容易造成管理漏洞以及资产流失等问题(沈佳瑛, 2014)。因此, 针对民办高校中存在的问题以及外部环境的监管环境相关的政策法规的论述将在下一节进行展开。

2.1.4 教育政策法规下的民办高校采购部门

我国现阶段的民办教育处于发展上升期, 但仍然被认为存在一定的发展空间, 并且由于高校所在的地理位置以及获取资源难易等综合因素的差异, 民办高等教育仍然具有外部阻力。阎凤桥(2005)认为政府对于民办教育机构应根据营利性质进行管理。我国民办高等教育由于运行机制以及相关法律政策的保障不足, 因此其发展的过程中会受到一定程度的区别对待(邬大光, 2001)。因此国家通过先后修订相关法律以及规章制度等促进民办高校教育事业的发展, 例如《中华人民共和国高等教育法》《中华人民共和国教育法》以及《中华人民共和国民办教育促进法》等。

我国教育部所发布的研究报告中数据显示, 民办高校(包括独立院校)的数量达到 749 所, 占全国普通高等院校的比例为 28.13%。随着 2002 年颁布的旧《民

促法》，我国民办教育得到进一步的发展，并在依法发展的道路上持续增加在国民教育高校中的比重。《民促法》的颁布为我国民办教育机构提供良好的生存环境，这在某种程度上对于民办教育市场的具有积极的促进作用，然而法规中的相关细则并不能在全国所有区域有效落实，少部分城市例如北京、上海则可以相对较好实施。

另一方面，在《民促法》的颁布下，进一步将高校分为营利性与非营利性，且民办高校在税收方面不再做出专门规定。相较于旧《民促法》法规，新《民促法》中将第十八条改为第十九条，具体内容修改为：“民办学校的举办者可以自主选择设立非营利性或者营利性民办学校。但是，不得设立实施义务教育的营利性民办学校。”这一改革为我国民办高校享受民办教育政策提供积极影响，同时对于民办学校的财务管理产生直接积极影响，使得民办高校采购管理中可以具有更多的自主权。然而，根据旧《民促法》中的第四十四条规定：“县级以上各级人民政府可以设立专项资金，用于资助民办学校的发展，奖励和表彰有突出贡献的集体和个人”，这一规定在新《民促法》仍然保留。关于民办高校资金的管控与实施是否具有有一定的监督制度仍然需要考量。陈金秀（2014）根据招标采购的利弊进行研究与分析，并在采购经费，提高效率，降低成本以及增加采购透明度减少腐败现象等方面提出建议。虽然在《高等教育信息公开办法》中还规定高校须主动公开内部管理体制和管理过程，然而在实际运行过程中，管理办法与实际实施会产生一定程度的偏离（鄢大光,2007）。本研究也会根据这一问题在分析环节结合访谈人员的实际数据进一步分析。下一章节将会介绍本研究中所依据的理论基础。

2.2 研究理论基础

本研究以研究民办高校的采购管理存在的问题和问题背后的原因作为研究目标，由于高校的采购管理通常是基于项目的管理模式为基础进行设计流程和对应的规章制度，同时在流程的实施过程中需要管控其影响实施的关键要素。另外在相关法律法规以及外界环境下民办高校的采购工作由资金的不规范使用逐渐正规化。因此，选用以采购过程管理理论、内部控制理论以及寻租理论作为研究

的理论基础。

2.2.1 内部控制理论

管理过程中的管理控制通常被认为是一个循环过程。关于政府内部控制制度体系的初步建立，是美国政府于十八世纪末设立财政部，并建立了一套相对全面的政府集中会计报告体系，这一措施至今仍为各国政府效仿。其中，Buniamin & Rashid (2016)在其联合撰写的《Green Government Procurement Practices (GPP) in Malaysian Public Enterprises》中以马来西亚国有企业进行研究分析，提出通过优化政府采购业务流程从而提升政府采购工作的效率；而 Zelenbabic (2015)通过分析丹麦政府的政府采购工作现状，首次提出了要建立专门的采购风险管控机构采取实施建议，对采购过程中存在的风险点进行进一步把控；

民办高校虽然与政府的管理控制过程会存在差异，但是由于其具有营利性的公共教育组织的性质，因此在管理控制方面与政府等公共部门的管理同样具有相似的参考价值。从企业内部控制制度的角度，Fedyaev et al. (2015)通过根据稀有病症药品的采购实务为例，分析并提出了采购业务流程的优化措施，并且他们指出管理控制在一定程度上受到项目目标设定的影响，因此项目的管理控制的目标设定对于管理控制起到至关重要的作用。一方面，目标的设定可以在项目实施过程中为资源的分配提供合理的参考标准。另一方面，作为进行中的项目或者已完成工作的标尺，目标具有一定的衡量作用。

另外，在管理控制理论的发展过程中，同样受到现代方法发展的影响，例如，Panda & Sahu (2015)将政府采购业务与互联网技术相结合，讨论了政府采购管理工作引入互联网等新兴技术的可行性，提出了建立建立数字化采购管理体系的设想。

2.2.2 寻租理论

租金的根源来自对该种生产要素的需求提高而供给却因种种因素难于增加而产生的差价。戈登·塔洛克认为寻租行为可以使行动者从中获得超额的利润，但

这并不是这种行为不会对社会以及相关群体产生影响，相反他认为这种行为的前提是行为实施者需要掌握一定的公共权力才可以得以实施。根据美国经济学家 Krueger (1974) 在探讨国际贸易中保护主义政策形成原因的一项学术研究中作为一个专业概念提出，并且她将这一活动进行了更加深入和系统的研究。因此将通过这种行为获得超额收入定义为“租金” (rent)，而谋求这种权力以获得资金的活动，被称作“寻租活动”，俗称“寻租”。同时，她将寻租行为更进一步的定义为一种为了取得超额经济收益的活动，并且这种活动开展是将取得经营活动中的特权以及配额作为目的 (Krueger, 1974)。现代政府由于受到现存市场经济的发展作用主要表现为三个方面：首先，通常具有较为活跃的经济市场，大量的供应商为争取参与政府采购活动的机会，会通过降低成本和提高效率的方式争取资源，由此创造较为良好的市场环境；其次，政府采购行为的要求和监督制度会由于竞争的日趋激烈受到提升，例如公开招标等形式；最后，对应的社会法制机制以及社会舆论的建设推动政府采购制度的完善 (Tullock, 1993)。

然而，私有机构或者组织与政府采购的公开制度有所不同。政府运用行政权力对企业和个人的经济活动进行干预和管制，因此妨碍了市场竞争的作用，从而创造了少数有特权者取得超额收入的机会。Buchanan (1983) 指出人们采取这一活动的前提在于当人们不满足于现状时，会存在采取相关措施去获取资金的可能性。在这一过程中，由于寻租活动的发生导致财富的转移，因此不仅对于市场竞争造成影响同时对于公平竞争的市场环境同样造成破坏 (Tollison, 2004)。另一方面，Bhagwati (1982) 认为寻租可以由于权力而变成直接产生的寻利行为，同时这种活动可以被认为是一种“非生产性”的活动，即寻租行为不会促进生产规模并且也不会因而产生额外的收益，但是这一活动可以增加利润，例如在一些组织进行招标采购的过程中，通常由于活动中涉及的资金金额数量巨大，从而吸引相关利益主体产生竞争，这会导致相关利益群体通过一系列非正当手段与相关权力部门进行交涉，由此获得超额的利润。然而这种活动并不会对于生产等活动产生积极作用，但是却会造成阻碍社会经济发展，浪费相关资源等负相关的影响 (亨利等人, 2005)。下一节中将根据 Z 学院作为民办高校的案例进行介绍，并以寻租理论作为研究理论基础之一对搜集的数据进行分析和更进一步研究。

第 3 章

深圳某民办高校采购管理案例分析-Z 学院为例

3.1 Z 学院的简介

Z 学院是一所全日制普通本科院校，学校于 1999 年与公立大学和某教育集团合作创办而成，并在 2006 年经国家教育部批准为独立学院。2021 年教育部批准转为独立的民办普通本科高等教育院校。该院校目前经过 20 年以上的建设，学校硬件设施已具有较大的规模。目前有两个校区，且占地面积近 1990 亩，校舍建筑面积近 70 万平方米，已经成为粤西地区规模最大、办学特色鲜明的民办高等院校，并且在地区具有重要的区域性影响作用，比如曾先后获得“民办教育突出贡献奖”、“中华文化遗产基地”等荣誉称号。

Z 学院在师资力量建设与生源方面都投入一定程度的资源和重视。师资力量方面，该院校现有教师近 1000 人，其中高级职称近 250 人，有海外留学背景的硕士及博士近 200 人。学校对于教师力量队伍建设出台多项人才培养专项计划，并且旨在打造“师德高尚、业务精湛、潜心育人”等宗旨的高水平教师队伍。对于教学水平和质量同时具有较丰硕的科研成果。学校近年来共获得国家级以及省级的科研项目 17 项、教学比赛等级奖 42 项、省级质量工程项目立项 27 项，同时注重线上教育，开设了 50 余门精品视频公开课程供在校师生学习和成长。

生源方面，该院校目前有全日制在校生近 2000 人，同时学校生源来自全国 9 个省（市、区）。学校以工学、经济学、管理学为主体学科，文学、艺术学为辅，并以教育学、医学为重要补充，开设共 45 个本科专业以及 6 个专科专业。其中，会计学、英语语言文学为广东省重点高校培育学科，英语、会计学 2 个省级一流专业等特色学科。目前已有超过 5 万名德才兼备毕业生获得毕业学位并开始在全省内外各行各业发展，毕业生们通过展示踏实严谨的工作作风、扎实的理论基

础以及实践能力并在社会各界取得认可。同时，对于科研项目等活动，院校学生活跃参与各项各类竞赛活动，并于 2021 年获得国家级以及省级奖项近 500 项。

对于 Z 学院在学术方面的投入和培养促进目前的 Z 学院的多方面快速发展，因此对于学院的后备支持力量仍然不容忽视，学校的资产管理作为支撑学校发展的重要资金来源同样需要得到关注。采购部门的工作与发展属于学校资产管理的统筹范围，因此对于该学院的采购管理模式现状将在下一节进行介绍与分析。

3.2 Z 学院的采购管理模式现状

3.2.1 部门人员组成及主要负责工作内容

Z 学院是一所位于广东省的私立民办高校，学校经过超过 20 年的建设对于硬件设施进行一定程度的完善，并为学校在校生提供相应的学习条件和设备，固定资产也十分充分。该学院的采购部门主要管理岗位主要分为总裁岗位、总裁办、总裁助理及财务总监，其中主要负责采购工作的分别为采购经理、采购科长以及四位采购科员。根据 Z 学院的提供的采购部门岗位组成的构架如图 2 所示：

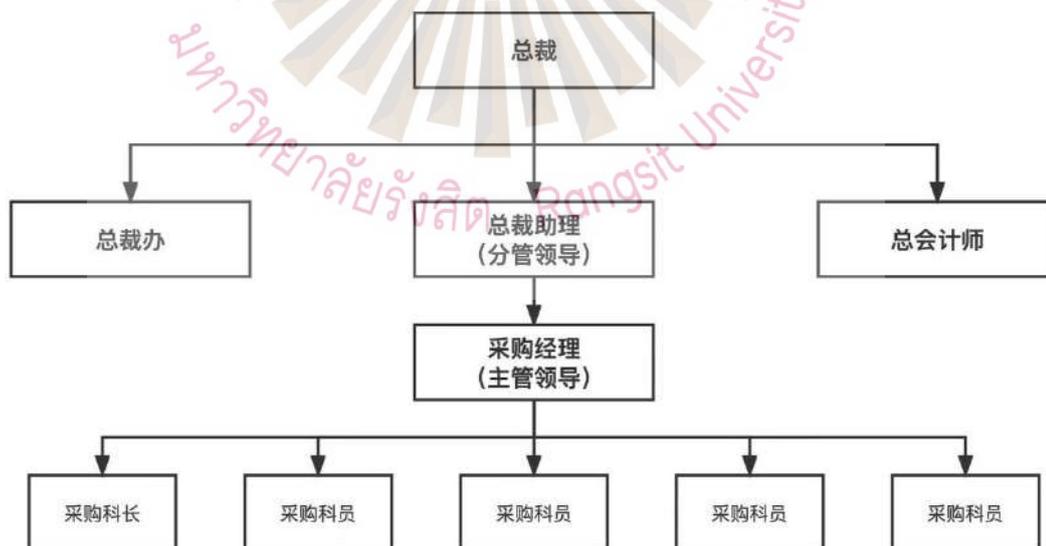


图 3.1 Z 学院采购岗位架构图

采购部经理：该职位在后文实际案例中称呼为采购部主任。采购经理的工作职责主要为支持采购部日常工作，通过执行并监督采购计划的实施，完成年度工

作目标。在采购工作过程中，采购经理通过制定并完善相关的采购制度与采购流程实现工作流程的优化以及工作效率的提升。同时采购经理需要根据采购数据的数据进行分析和了解，并根据高校发展的实际需要预算和控制采购成本。采购经理工作中需要涉及的主要主体分别有：供应商、采购科员、采购科长以及财务管理部门。

采购科长：采购部科长下属于采购部经理，根据 Z 学院提供的组织架构图中，将采购科长的岗位与其他采购科员设置为同行岗位，但是在具体的实际工作中的工作内容却有所不同。采购科长主要负责配合采购经理确保采购工作的顺利进行，并监督采购专员的工作进度，将采购工作的具体细节通过文件的形式汇总向上级汇报。同时需要协助采购经理与供应商保持良好的联络关系和供应商信息的更新工作。

采购部科员：与采购科长的工作内容不同，采购专员负责的工作内容更加具体和细节，专员需要根据采购计划进行采购工作的落实，不仅需要根据时间规定完成采购认识，同时需要对市场上的商品信息情况及时反应以及上报，例如商品价格、品种、库存等。除此以外，采购专员仍需负责采购情况的具体落实，并需根据不同情况向上级反馈。工作可以具体细化为：采购信息汇总、订货单和合同等表单的核销、资料归档、供应商数据更新以及部门内部的信息及时沟通和更新。

3.2.2 民促法下 Z 学院采购管理体系形成背景

《民促法》2016 年颁布对于学校进行营利性与非营利性的区分，这对该学院的采购活动中根据资产管理方面出现诸多问题显现，例如采购人员在进行采购的过程中与供应商的选择不规范，因此在物资的质量和售后等服务产生影响，同时对于采购管理的资金走向具有不完全透明的操作过程。因此 Z 学院采购部门在原有的一系列的采购管理规定方法在 2018 年之后做出进一步的完善和细化。

3.3 Z 学院现有采购体系分析

学院的采购管理体系主要分为供应商的管理以及采购管理过程制定的流程

规定两部分组成。这两部分的具体介绍和分析将在下文中展开论述：

3.3.1 Z 学院采购管理流程

供应商的选择、评估以及对应的评估方法作为该学院的采购管理的重要管理办法。该学院的供应商选择具有一定的标准，这有助于在采购过程中的透明与规范提供一定的实施标准和指导，主要分为三个阶段：第一阶段为前期筛选供应商的信息统计阶段，主要通过六种形式进行搜集：专业媒体、市场走访、专业网站、客户介绍、宣传名册、展览会和行业活动以及名片。第二阶段中，对于已经通过初步筛选的供应商，采购部门会通过资信调查、上门实地考察的形式进行二次考察。其中资信调查的标准主要为经济实力、信誉，而上门实地考察则会对供应商的营业执照以及税务登记证进行确认。最后阶段中，采购科员通过了解供应商的财务状况、优势产品资源以及管理水平进行最终的考察，并且通过以上的考核标准形成考察结果报告提供给采购经理审批和最终确认供应商的选择。另一方面，学院采购管理同样需要遵循管理流程进行实施。该学院的采购流程主要分为四个环节。分别为采购准备、采购报告与计划的制定、采购过程、物资到货及核对。Z 学院的具体采购管理流程如下图所示：



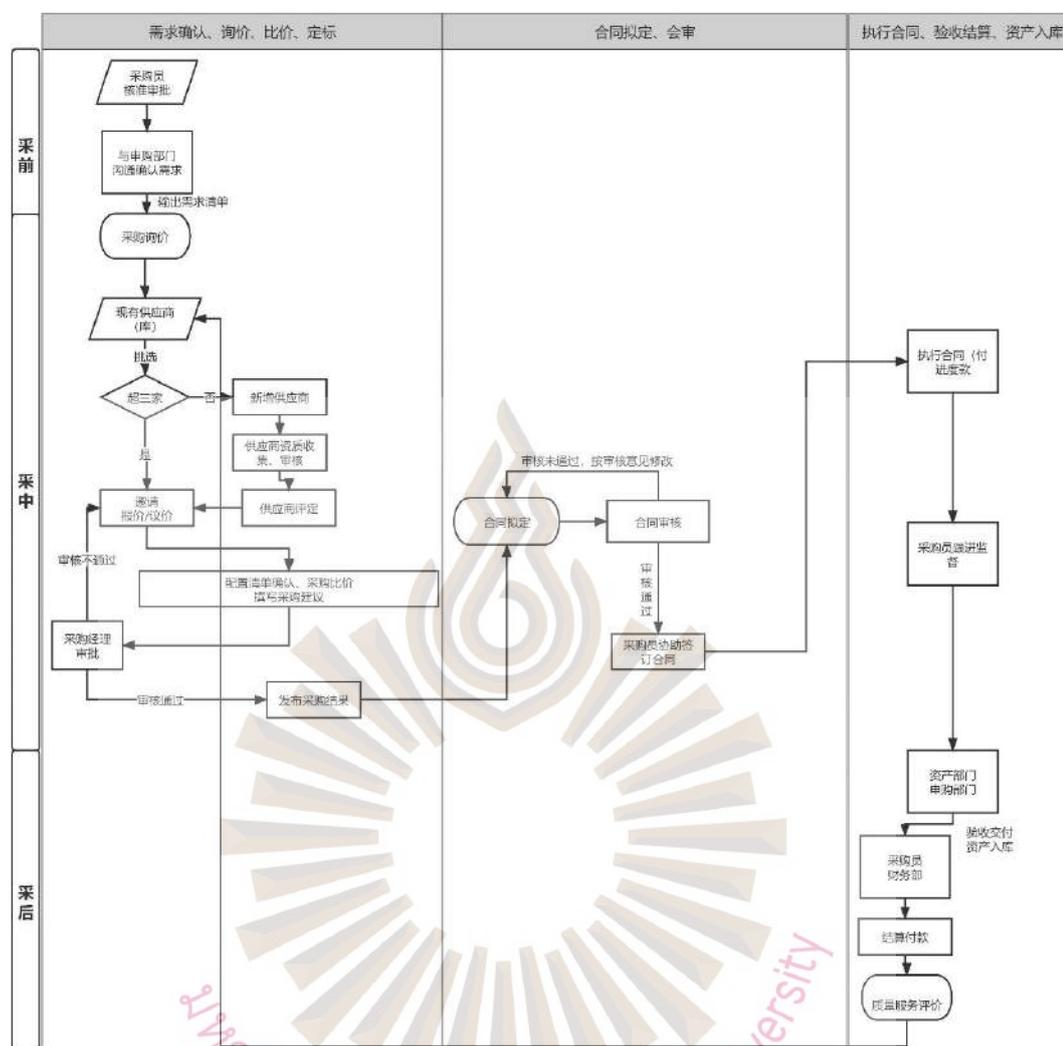


图 3.2 材料、设备采购流程图

如上图所示，Z 学院的采购流程相对较为简化，与其他高校的采购流程的主要环节类似，只是具体环节相对简单。

1) 采购前期的准备环节中将物资主要分为两个环节，急用与日常需要，急用可具有审批和实地购买以解决物资短缺的问题，提高采购效率。对于日常的物资需要则需要根据采购计划按规划进行。

2) 采购计划环节中，主要显示了制定采购计划这一步骤，并未根据采购计划的细节进行展开，或者相关的采购细节的包含内容并未列出，

3) 具体的采购环节中，会根据采购计划进行供应商的选择、同类商品的比价

与供应商谈判以及采购合同签订等工作，随后会进行货品的订购，这一环节需要与需求部门进行及时沟通到货日期。

4) 最后一个环节中，货品到账后，需要与财务及资产管理部门合作进行物料的核对与确认到货。

3.3.2 Z 学院采购流程管理质量控制及管理措施

Z 学院在制定相关的采购管理流程时也对应制定了相对的管理制度，以明确采购管理过程可以顺利开展与进行。

一方面，Z 学院对于供应商的选择方面进行一系列管理措施和标准的制定：

1) 关于供应商的选择，由于供应商的资质从很大程度上与供货商品的质量以及售后服务等具有直接关系，同时考虑到诸多关于物资的重大问题以及售后事件都与之密切相关，因此学院的管理措施中规定在供应商的选择过程中必须严格的筛选与考核，同时针对在合作过程中不合格的供应商的相关终止方法的规定。

2) 该学院针对供应商制定一系列考核办法，新管理办法制定以后与以往的松散管理不同，学院通过采取年度考核的方法对供应商进行年度考核，并且通过征集多方意见、电话及实地回访的方式形成考核报告，并通过部门负责人出具评审建议，从而决定下一年度的供应商的合作关系是否继续。对于不符合评价标准的供应商，则要求出具终止合作报告并进行归档保存。

3) 在对于供应商资料的管理要求同样具有细致的标准。分别要求建立电子以及纸质的保存文档进行保存。其中存档文件主要包括五部分，分别是供应商资料卡、考核表、供应商名录、供应商实地考察资料存档以及终止供应商报告等资料文档。

另一方面，针对采购流程的管理同样需要遵循一定的原则：

1) 选择供应商的报价阶段，必须选择三家以上的供应商提供报价清单，同时必须严格执行议价程序进行采购，结合多种考核因素进行选择 and 确定，其中包括

参考质量、价格、交货时间、售后服务、资信以及客户群的因素进行综合评估。并且在与选择供应商议定最终价格后必须申请分管领导的同意开始执行，除应急需要购买的物品以外。

2) 对于特殊材料或者大宗物资的采购，必须经过需求部分的参与进行确定，同时需要汇总多方意见，并经需求部门以及主要负责领导最终确认审批后方可实施采购。

3) 采购物品的验收必须与财务资产管理部门与需求部门同时进行货品的质量、数量以及交货等问题的确认，采购部门须经过需求部门的要求进行货品生产周期与有关标准与供应商协商，并通过合作的采购合同条款中进行落实。

4) 采购货品成本较高时，采购人员须将信息及时反馈到序曲部门，并由需求部门提出并更改采购清单的申请后，提请相关需求部门领导批准后再与对应供应商进行协商与支持采购。



第 4 章

Z 学院采购管理问题及数据分析

本研究通过分析民促法下的学校采购管理部门的管理现状，并以 Z 学院作为案例研究进行分析该学院目前采购管理过程中的存在问题以及产生这种问题的原因。研究数据主要通过采访 z 学院中的采购部门的人员收集，通过设计半结构化访谈问卷对目前管理过程及实施过程中存在的问题进行更分析和归纳。以下为参与访谈人员的基本信息情况：

4.1 参与访谈人员的基本信息统计

参与访谈人员一共为 13 名 Z 学院的工作人员，其中分别包括采购部门、学生工作处、实验教学中心、校长办公室、资产管理中心、法务以及财务处部门。主要信息如表 1 所示（人员编号用数字表示）：

表 4.1 参与访谈人员背景信息

编号	年龄（岁）	性别	工作岗位	本校工作年限	学历
1	48	男	采购科长	15 年	专科
2	38	男	采购主任	6 年	本科
3	28	男	采购科员	5 年	本科
4	30	男	学生工作处	5 年	本科
5	31	女	实验教学中心实验员	3 年	本科
6	45	男	实验教学中心主任	10 年	本科
7	29	男	校长办公室科长	6 年	本科
8	33	男	计划财务处副处长	8 年	本科
9	25	女	计划财务处财务人员	2 年	本科
10	28	女	计划财务处 综合岗	5 年	本科
11	30	男	合同与法务组	3 年	本科
12	32	女	合同与法务组	6 年	本科
13	28	女	资产管理中心	5 年	本科

参与访谈的人员的信息统计可以看出，采购部门一共 3 位人员参与访谈，并

且参与访谈人员的全部性别都为男性，其中 1 号访谈者担任采购科长的职位，年龄为 49 岁，同时也是访谈人员中在该学院工作时间最长且相对年龄最大的人员，1 号访谈者的学历与其他几位的学历水平有所不同为大专或高中学历。对比来讲，其他参与访谈者在本校的工作年限相同，都为 4-6 年区间，同时都为本科学历。另一方面，参与访谈的采购人员组成中，访谈者 1 何 2 号都为管理岗位的员工，这对搜集采购管理过程中的不同角度的分析数据多样性具有优势。

其他部门的人员也有参与访谈，并分别涉及多部门，这些部分分别在 Z 学院的采购过程中需要与采购部门进行合作与联系。主要可以按照财务资产部门和其他需求部门进行划分。在财务部门中，参与访谈的主要为 3 人，对应的职务分别为 2 名财务人员与副处人员，这三人的工作年限分别为 2、5 年和 8 年不等，学历水平均为本科。在其他需要合作的需求部门中，分别为实验教学中心实验员、实验教学中心主任、法务人员、资产管理中心以及校长办公室科长，其中实验教学中心主任和办公室科长的工作年限均超过 5 年以上。就在 Z 学院的工作年限来看，参与访谈的全部人员的工作年限区间为 2 年-18 年不等，结合工作年限，表中访谈人员均对 Z 学院有一定程度的了解。其中工作年限超过 10 年的为 2 名，按照年限积累皆为 10 年，采购部门人员中在校工作时间超过 10 年的占有 1 名。

4.2 Z 学院采购管理现状分析

Z 学院目前具有对应的管理流程与规章制度，通过对 13 位 Z 学院的工作人员的半结构化访谈了解目前 Z 学院存在的采购管理现状问题。根据现状了解到问题主要集中在具体的执行与制度之间的差异和管理与工作方式这两部分，关于结合与受访者访谈所体现的具体现状将在下文做进一步分析。

4.2.1 采购执行与实际政策存在出入

1) 采购流程繁琐

根据 Z 学院的采购管理规章制度执行规定，主要可以分为紧急和不紧急的采购项目进行采购。紧急的采购物资无需审批且在合理预算内即可直接采购，而其

他物资均需根据规章与流程去执行。根据对采购部门的工作人员进行访谈，了解到该学院在实际工作中的工作流程。

“由申购部门制作资料与计划，各二级学院开会通过后申报校级部门（资产科、后勤处、财务处、实验教学中心、教务处等）内部讨论。通过后再由集团领导逐层批示。”（1号受访者-采购部门）

“由申请部门进行OA申请，部门领导/院级领导审批，再由分管校长、校长审批，后由财务处确认经费列支再由资产科确认有无可调配资产，后由集团领导审批后至集团主管领导批示，最后由采购主任分发工作。”（3号采购部门）

“有的项目因为需要审批讨论来回拉锯，所以采购整理流程涉及周期很长，几周也是有可能的。需求部门有时候会不愿意，但是对于我们来说也很难办。”（4号访谈者）

1号和3号采访者分别对实际工作中的工作流程进行概括，都提到需要通过制定计划后，各个相关部门进行讨论并请更高级领导批示后再进行实际操作。同时，4号访谈者认为因为审批过程和需求部门以及相关领导请示时间过长，对于工作的开展过程中同样造成阻碍。其他需求部门同样提到目前采购流程中存在流程较为繁杂的问题。10号受访者因为所在教学中心所以在教材等物资方面和采购部门有工作合作的工作内容。

“目前整体流程还算顺畅，但是在采购过程中，设备方案发生较大变更时，应该以实际需求为主，变更过程应该更灵活，而不是现在的繁杂花费大量时间在上报及审批。”（6号教学中心主任）

作为民办高校的学院性质，教科书籍等学习物资作为学院运营过程中在学术方面的主要物资，但目前工作过程中因为采购前期工作持续的较长周期，对于需求部门的诉求以及学校运营产生一定的影响。

对于学院的采购流程的改变，2号受访者提到是因为法律法规出台后，学校对于目前资产管理的重视，所以需要工作中更加依照规章制度进行。

“最早的时候采购的话，其实审批还不需要涉及这么多部门，相对会快些。但是后来国家不是出台相关的法规后，学校开始重视这部分工作，所以该走的流程还是需要走的。”（2号受访者）

“一定是存在影响的，工作流程上相对有一定的约束了，虽然会比原先工作上工作量大，但是确实也更加规范些。”（8号受访者）

新《民促法》中对于民办高校的营利性质做出进一步的规定，从而对Z学院中对其资产管控与采购的工作流程做出进一步规范起到促进作用。只是在流程上的改变以及工作完成度上的最终效果仍需进一步探讨。

2) 采购周期长

根据该学院的采购人员的陈述，其中2号访谈者提到部门通常会规定对于常规的采购项目和硬件等特殊设备都具有一定的规定采购时间，但是由于实际操作过程中存在与需求部门交流等原因会使采购周期通常比实际规定的采购时间长。

“非特殊及定制类项目常规规定为一周内，涉及定制、硬件设施或者是特殊设备则3-8周不定，但具体问题具体分析，有时根据需求部门的需求存在沟通过程，通常时间也会1-2周”（2号采购部门）

另一方面，采购前期需要对预算进行估算，并与相关需求部门以及财务部门进行讨论通过后开始采购工作。然而，预算与实际需求物资的偏差时，需要重新提交报告并申请审批，这一工作流程同样会增加采购过程中的工作量，致使采购周期增加。

“如因预算不足，则会与申购部门协商沟通，变更采购计划或对产品质量要求降低，如因市场因素对商品数量产生变化，则需与申购部门协商，拟定书面变更文件，多方签字确认，便于财务结算审核；最终确认审批通过后再开始采购工作。”（3号采购部门人员）

“同时对采购工作细节不了解，经常会导致预算不足、设备老旧等情况发生，

一般需要和采购确认最终清单后再重新在 OA 上补报告追加预算，确认最终采购清单”（7号校长办公室）

3号和7号受访人分别为采购部门人员和相关需求部门人员，他们都提到由于预算超过实际需要采购物资的情况下，需要通过清单重新确认并在学校信息系统中再次确认号最终的采购清单以后在进行采购活动。

3) 采购数量与计划数量不吻合

“前期计划时，对于教学部门需求调查统计不充分，在合同签署后现场安装才反馈需要追加设备，此时时间紧张，且预算列支未明确。所以会出现单据与计划不吻合的情况。”（5号受访者）

“对的，有时候会不吻合，所以需要根据最终确认的单据再修改最早的计划单据。”（10号受访者）

采购部门通常会根据采购的数量进行采购，但是经常会出现采购的实际数量与计划中的不吻合，因此会需要在采购后对于预算和采购的对账单与财务部门再次申报确认。Z学院在采购过程的实际操作与学院的目前的规章制度存在一定的出入。5号受访者对于采购计划确认后但是需求部门临时需要增加采购物资的情况进行说明。10号受访者为财务部门同样对这一情况得到印证。

4) 影响合作供应商的因素

Z学院的采购管理规章制度中明确提到对于采购过程中，供应商的选择具有明确的规章制度，并且具有相对应的选拔依据。例如章办法中提到‘供应商的资质从很大程度上与供货商品的质量以及售后服务等具有直接关系，同时考虑到诸多关于物资的重大问题以及售后事件都与之密切相关，因此学院的管理措施中规定在供应商的选择过程中必须严格的筛选与考核，同时针对在合作过程中不合格的供应商的相关终止方法的规定。’

“目前的采购管理操作中缺点是个人主观占较大的决定因素”（3号受访者）

“如果采购过程中都是一言堂的话，相对来说很难将规章制度较好的实施。同时一些问题也不同意被发现”（1号受访者）

“采购过程其实比较灵活，但是由于不时项目有相关领导“推荐”，所以无法完全按照相关管理办法执行”（2号受访者）

2号、3号和1号访谈者均提到对于供应商选择的方式中，受到主观因素的影响是决定供应商的主要因素。其中不同的角度在于2号受访者提到供应商的选择会通过需求部门直接“推荐”进行决定。3号与1号受访者提到的则是相关部门管理人员对于供应商选择的决定是直接进行决定的。综合以上访谈者的话语内容，可以认为供应商的选择虽然管理制度中具有一定的规定与要求，但是在实际的操作与实施过程中，需求部门以及采购部门的管理者仍然在选择供应商的决策方面产生主要影响。

5) 采购部门人员实际的职责分工

“执行情况复杂多样的工作例如管理规则中一项采购任务应不少于两人去询价负责，但是由于工作量远超出部门现有人力配置，基本上都是由一个采购员负责全过程”（1号受访者）

“我们的人手不足，有时候忙起来真的很多事情照顾不过来。”（3号受访者）

采购部门的实际采购工作通常由采购部科员间合作完成，但是多名采购部门的采访者提到目前人手不足，工作任务量，因此存在一个采购人员身兼数职完成整个采购流程的情况。1号采访者为采购部门的管理人员，从管理者的角度，受访者是对采购部门的工作情况具有一定程度的认识。并且对于供应商选择的具体实施，受访者有提到实则应是不少于两人去对比询价，但是由于人数有限所以工作多有一人独立完成整个采购流程。因此可以看出，采购部门中人员的实施工作内容和规章制度中的存在一定的差异，而这种差异对于采购工作流程中的客观透明以及保证工作质量产生不同程度的影响。

4.2.2 管理及工作方式

1) 工作效率低

“我们学院目前没有网上的招标平台，通常通过电话、微信等方式联络。”

(1号受访者)

“主要为微信及电话沟通，通常为沟通明确需求，预约确定现场事宜如安装验收等” (3号采购人员)

1号和3号受访者作为采购部门的管理者和工作人员分别提到线上的管理方式，目前Z学院对于系统的线上管理方式尚未建立，例如网络公开进行招标等工作方式并未在该学院中进行实施。通常与供应商或其他部门工作合作通过电话、微信等主流的社交媒介进行交流。

然而，其他需求部门的受访者对于这种工作方式提出不同的想法。7号受访者认为整理沟通流程和需求确认较为流畅，只是当面沟通的效果会更好，尤其是物资的信息确认方面。6号受访者也认为物资的信息确认的沟通过程非常重要，需要及时做好信息同步，提高工作效率。

“总体流畅的，就是有些物资确认还是当面沟通更好” (4号学生工作处)

“对接过程的沟通及信息同步很重要，不同的采购员办事效率及风格有区别。” (5号受访者)

另一方面，8号采访者另管理信息化的角度提出想法：他针对该学院目前的工作方式提出建议并且受访者认为采购工作也可以通过管理信息化来更新和进行。

“效率改进方面可将采购流程进行电子化管理，我个人觉得学院的工作方式可以根据目前的线上工作方式做一定的改进” (8号财务人员)

采购过程管理的信息化会从一定程度上提高工作效率，同时可以做到信息的

同步和过程更加透明化。

2) 工作完成质量需提升

根据访谈者的回答中，财务部门对于与采购部门合作过程中出现的问题中，所有参与访谈的财务人员都提到填写单据等材料的过程中会多次出现问题。

“大宗采购的数量审核、单一报告的分批采购登记及核对、采购单据付款时效性与原始单据存在问题的矛盾。”（10号财务人员）

“单据填写正确程度及报销附件准确性需提高”（9号财务人员）

“部分采购合同签订存在不同的问题，导致付款环节需要反复沟通。”（10号财务人员）

8号、9号以及10号均为财务部门的工作人员，对于采购单据的格式以及采购合同中的细节部分会出现问题，并需要反复沟通，采购人员对于采购单据以及相关材料的填写准确度不高，这在某种程度上影响采购工作中的效率和完成质量。针对这一问题在补充访谈的环节再次向采购部门的工作人员做进一步的了解。

“存在的困难主要为，财务审单严格按照财务标准，且是线下流程纸质资料，采购人员非财务专业，加上工作繁重，经常容易出现填错单，或者资料有误的情况发送，则重新拿回修改补充后重新提交审核，少则一次，多则三四次来回奔跑，耗时耗力，过程中由于财务审核流程及付款流程不透明，无法及时了解相关项目的审核或支付进度，对采购工作的实施推动有明显的影响；”（3号采购人员）

采购部门的工作人员同样提到并解释了这一问题，对于采购单据的相关填写相关的工作人员在具体的工作中获得其他部门或者本部门的培训支持不多，造成对于单据的填写出错，同时受访者提到工作任务的繁重同时对工作完成质量造成影响。同时，对于相关人员的工作情况，10号受访者提到在目前采购部门的工作人员中，相对年轻的工作人员工作的活跃度以及积极性都会更高。只是在工作的

业务熟悉度方面以及工作内容的实际操作过程中仍然存在不足。

“对接过程的沟通顺畅是很重要的，同时年轻的采购员积极性会较高，但是对业务熟练度还需加强，对采购管理制度不了解。”（10号计划财务处）

10号受访者所在的工作岗位为需要和采购部门合作的需求部门，从这一视角，我们可以看出采购部门目前对于工作人员的工作完成程度以及工作内容均需要关注并通过相应的方式进行提升目前的工作质量。

3) 供应商管理不规范

对于供应商管理方面，学院的规章制度中提到需要建立对应的供应商管理库。但是实际管理工作中对于供应商的管理存在差异。

“我们工作对接过程中通常无法做到完全透明，供应商的选择与合作后的反馈记录有时候管理不到位”（3号受访者）

“供应商库我们是有一个表格的，不过这个表格什么时候更新我不太清楚，平时也不太查阅过往的记录。但是经常合作的几家还是会经常联系。”（2号受访者）

“实际操作中很难完全根据制度去实施执行，例如对一项采购工作结束后理应评分此次合作并且对供应商库进行更新，但是由于没有评分标准，且工作繁重，没有时间执行此项工作。”（2号受访者）

3号受访者提到对于供应商是存在一定程度的管理，只是对应的管理过程不甚透明，而2号和3号都对目前管理供应商的信息管理和更新并未及时跟进进行说明，即目前的供应商管理工作更新并不及时。这与上一章节提到的对于供应商的选择和决策具有一定的关系，具体分析可以参见上一章节。另一方面，对于供应商在实际过程中的选择，价格占据首要影响因素。

“由其确定合作供应商，一般原则为低价中标。主观上有合作基础的优先”（2号受访者）

2号受访者提到通常原则为低价中标，对于民办高校对于资金的管控以及投入方面，价格通常是首要需要考量的因素，然而，对于硬件设施或者学习物资等方面，需要考量的综合因素同样很多，例如质量或者相应的售后服务等因素，这并不是说价格不应作为首要的参考因素，只是选择供应商时，对方所能提供相对更具性价比的物资通常可以为高校创造更大的价值与最优的投入产出比。

4.3 目前现状原因及影响因素

4.3.1 采购团队需提升专业化水平

1) 采购部门管理人员水平及团队建设

我国高校目前都处于高速发展时期，尤其是民办高校由于新民促法的颁布，对于民办高校的发展起到更加规范和促进其发展和投资的重要作用。然而，在资源有限且需要取得一定发展成果的时期，学校通常会选择优先将资源投入到教学类资源。对于采购部门虽然也是涉及资产管理的重要环节，然而通常民办学校会将重点关注在预算控制，并且对于工作的完成度要求并不高，因此对于采购部门的管理水平以及相关采购人员的专业素质的提升投入不多，Z学院同样存在同样的问题。

采购部门的管理水平对于工作的重视程度以及相应的管理水平会对目前的管理工作造成影响。Z学院中目前采购部门的工作人员总共为7人，其中3名为管理人员，另外4名为采购办公室科员。3名管理人员的年龄分别为38、48、49岁，这三位管理人员属于Z学院的资深员工，对于学校的发展与变革具有很清晰的了解与认识。然而由于Z学院的采购工作在学校的规定以及相应的法律法规下制定出一系列的工作管理规定，因此执行中通常也会遵循这些相关规定进行。然而，由于管理者相对年龄较大，对于采购工作和合作的机构会有较为成熟的经验，但是在法律法规的修改与高校变革的环境下，管理人员对于与时俱进的变革速度保持同步具有一定的困难。另一方面，目前Z学院的采购管理人员最高学历水平仅为本科水平，学校目前对于采购部门的管理人员的培训并不多。因此，Z学院目前的管理队伍的建设与工作水平的提高需要得到关注和解决。

另一方面，采购工作人员的工作过程与完成存在影响同样与管理者的管理水平与素质相关。采购管理制度的制定与实施需要部门管理人员的监督进行实施。然而目前 Z 学院的相对规章制度并不能有效的落实，因此工作人员由于未能在工作过程中开展相对规范的工作，因此对于相关法律法规、相关财务知识以及采购的专业知识会有所不足。

2) 管理内容与实际工作不适配

采购部门的管理方式通过可以根据采购项目和周期设定为不同的项目管理方式进行工作 (Dumas et al.,2013)。通常选择设计结构化的有序性的工作方式工作的开展提供指导。管理内容与方式的不适用对于民办高校的采购管理在实际中落实执行管理流程时会催生一系列相关问题。虽然在新民促法出台以后，学校对应也出台了相对的规章制度促使采购部门的采购流程逐渐规范化，但你 Z 学院的管理与操作流程在实际操作中与科学规范的执行章程实施仍存在差距。关于管理章程对于实际工作的影响原因将在下一小节中具体论述。例如对于供应商的选择方面，采购部门的人员虽然了解工作需要根据相应的规章制度去执行，然而在实际的操作过程中，受到主观因素以及“低价”中标为主导选择供应商。然而对于采购竞标过程中评标如果只根据价格进行判断，那么供应商压低价格从而提高中标概率，但是对于采购物资的最终质量却很难保证。因此不规范的工作流程必然会产生不仅对于采购部门的工作产生影响，甚至对于学校的运行和利益产生损害。

由于需求部门在确认好采购计划后还会进行追加或者由于采购部门人员并未将采购市场的信息及时反馈给需求部门，导致采购计划与实际的采购中的数量在实际的工作中也通常会存在不吻合的情况增加，因而在与财务部门的出入单中需要返工重写，这种情况也会对于人力资源造成一定的浪费。对于管理流程中的采购计划的批示和增加的工作流程的设定在一定程度上存在不切合采购部门工作的管理办法，科学且适配的管理办法和流程需要增加专业人员的参与与协助制定。

另一方面，对于工作流程和采购部门的管理方式，信息化管理在 Z 学院采购部门的应用并未形成较为专业且规范的工作方式。然而信息化的管理方式对于民办高校的资产管理以及工作管理增加一定的透明度和效率起到至关重要的作用。目前采购部门与财务部门对接仍然需要一定的纸质单据填写，这对于系统的管理工作或者信息溯源的效率会造成阻碍作用。同时由于采购工作需要涉及多部门联动，有效的线上信息化管理可以使信息得到及时共享。

4.3.2 监管机制的不完善

1) 制度形式化以及评标标准不完善

民办高校的采购部门的运营需要建立内部和外部的监督管理体系以保证工作的顺利开展与运行。z 学院的采购环节可以在相关的规章制度下正常运行，但是在实际工作中的很多流程以及工作方式由于工作的实际情况不同以及工作人员操作中的主观因素影响，导致相应的规章制度流于形式化。在采购计划的制定和申请确认过程中，多有需求部门和采购部门主导完成，然而财务部门仅为辅助和确认材料环节进行一定的审核作用。这使得采购部门和需求部门的相关权力扩大，从而导致制度的在真正的实施过程中形式化。

对于供应商管理过程中的评价标准同样需要受到一定的监管，由于这一部分由采购部门最终决定，但是需求部门的意见也同样占有重要份量。然而评标的标准在具体的实施过程中仍然过于单一，遵循“低价胜出”的原则进行评标，这不仅使采购部门的工作保证透明度的保障缺失，供应商存在机会与采购人员进行不正当的交易以争取中标概率，同时从长远角度看，对于物资的质量与学校的发展效益存在一定隐患。

2) 部门绩效考核体系未有效实施

针对采购部门的绩效考核评估方法是保障采购工作开展的有效工具，然而在实际的工作过程中，很多高校通常对于相应的绩效考核评估重视程度不足，因而对于绩效考核的标准建立或是绩效评估的频率仅为一年一次，这使得绩效考核工

作在实施方面流于形式化。有效的考核结果通常对于采购工作中的实际问题可以及时的发现，并根据工作中的问题进行及时的调整与改善。Z学院目前针对采购部门的人力管理工作不足，甚至是占较少的比重，这使得采购工作中的问题和潜在隐患未能及时发现并修正，从未为工作过程中的工作流程和工作方式造成一定的困扰。

3) 外部监督未有效落实

民办高校中的外部监督机制同样对高校采购管理存在问题的发展起到重要作用。采购的程序的监督过程可以对于计划合理的预算、考核审批流程是否规范、评审是否公正以及相关工作信息是否保密具有合理的约束作用（康佳，2010）。另一方面，由于新《民促法》将旧《民促法》中的第三十七条改为第三十八条，修改为“民办学校收取费用的项目 和标准根据办学成本、市场需求等因素确定，向社会公示，并接受有关主管部门的监督。”这项规定的出台使得民办高校的财政相关支出的透明度。由此民办高校的运营过程中可以通过学校内部监督以及社会监督的双重保障下更加规范化的运营。Z学院采购部门目前对于外部监督存在相关的措施，例如在学校官网中或者信息平台中公示，然后相关数据的正确度或者该学院对于外部监督的重视程度仍然需要在具体工作中进行考核，但是有效的外部监督势必会对学院的采购管理工作包括预算支出等相关安排上起到监管作用。

此外，国家相关法律虽然在宏观上制定了关于高校工作的一定监管措施，但是对于外部监督中，专业的评审专家对目前工作的考察以及工作人员的培训对于Z学院目前的管理工作仍然需要完善。工作人员的专业水平在通过外部专家的培训过程中也会提到一定的提升，这种采购过程中的具体措施同样是外部监督的相对措施予以支持。

第 5 章

研究建议

5.1 规范民办高校采购管理中的内部控制与工作方式

5.1.1 采用分项目采购管理模式

民办高校的采购工作可以根据不同的采购需求以及时间段进行分项目的采购模式建立。由于高校运用过程中需要涉及的采购物资类别较多，需求部门可以根据各部门需要采购的物资的预算以及实际需求向采购部门提出，资产管理部（财务部门）可以根据提交的物资计划进行对实际的需求进行审核（Lee& Dale, 1998）。审核通过的采购计划可以进行立项并为未来一年里的采购计划进行具体的工作安排。

建立分类别和时间的采购管理模式有利于民办高校的采购过程中可以根据采购项目的规模、物资的通用性、采购周期的长短以及供应商的不同规模等因素进行更明确的区分，通过这种区分使实际工作中可以分类别的进行采购计划的实施，例如可以将采购管理模式分成三个不同的类别：一为针对不同部门的分散采购，这种采购模式通常涉及物资的数量较少，采购周期较短，合作供应商比较零散；二是采购部门集中采购，比如针对教材书籍的订购，或是办公用品的消耗性物资进行购买。通常具有的特点是规律性购买，采购周期需要一定时间且合作供应商有限；三是涉及大宗物资的采购，由于这类物资采购周期长且频率低，因为可以单独划分为一种采购类别（Dumas et al.,2013）。而对于需求部门的采购计划涉及到的预算部分同样需要采购部门进行审核，同时增加财务部门的审核工作，关于预算机制的建议会在后文中进行论述。

另外，针对分类别或项目建立的采购管理模式中，通常需要完善以下三方面的工作：第一，根据分层或分项目采购设立对应的标准。资产管理部或财务部

门可以根据这种采购管理模式设定相应的预算支出范围以及物资数量范围规定。第二，在实际实施中，其他部门的监督监管同样需要增强，具体会在本章的下一节进行论述；第三，采购环节多部门联动对于采购管理工作中的工作方式具有一定的要求。关于采购管理环节中的信息化管理与交流的工作建议将于下一小节中具体分析。

5.1.2 采购预算机制仍需完善

采购部门的工作管理过程通常会受到因素的制约与影响，管理过程中经费成本通过作为重要的考量因素而存在。通过对经费管理的设计从而行程更加科学多元化的管理模式（Johnston & Bonama, 1981）。Z 学院的实际采购操作过程中，存在由于采购预算超出或者需求部门临时加物资的情况，需要再次和相关部门确认信息，从而造成工作采购周期拉长的情况。建立有效的采购预算机制可以使资源在宏观调控上更加全面同时资金的利用效率最大化。从新《民促法》的角度，由于将民办学校进一步细分为非营利性和营利性学校，民办学校可以在不侵害国家的办学利益时，更加合理的安排学校的结余资金，这一调整不仅使国家对于高等教育的相关管理负担减轻，同时为民办高校在资金的使用更加规范化和资金资源效用最大化提供坚实的财政后盾。因此，Z 学院采购管理工作在相应的法律法规的支持下，对采购的预算机制进行完善从而更科学化的提高采购效率。

5.1.3 工作方式信息化

高校的采购流程信息化建设是学校管理的必要趋势。需要建立一个统一的采购管理信息平台，与财务系统、资产管理系统、OA 系统及合同管理等系统相关打通，实现从预算信息、OA 报告申请信息、库存资产及以往采购信息、招投标信息、合同会签及签订信息、实施过程记录集和最后的资产验收、付款进度信息以及对供应商服务评价的采集等环节信息收集，达到完整的采购全流程数据的记录和进度跟踪的目标，收集系统的采购数据和过程数据，使采购全过程透明化，可追踪化。通过各类子系统和整理报表信息，进行权限管理等相关设置：不同领导人员有权查询掌握对应采购流程进展，针对性地给予资源支持。

采购人员可对 OA 批示、合同会审、财务付款、资产验收、等原本独立或以往传统“纸+笔”由采购员线下执行的环节进行线上查询跟踪办理，区分责任的同时提高了办事效率，在一个采购员负责多项业务的时候也条理清晰。不再上抛下窜“逮”领导签字批示；同时对流程进度的掌握也有助于降低项目实施过程中的风险，例如一旦发现安装进度延误则及时系统登记反馈，判断是否中止合作或者采取其他补救措施。

另一方面对于供应商库的建立，Z 学院在实际操作过程中并未能实时更新或者专人管理，采购管理的信息化建设可以使供应商库的管理更加全面，在对于合作后的供应商可以进行考核评价记录在系统，从而为下一次采购决策提供具有重要参考价值的依据。

另外，电商数量随着互联网的发展飞速增加，物资的品类和繁多的样式，诸多供应商都可以在电子商务平台中联系到。常用物资的采购可运用电子商务平台进行采买，同时网络电子平台订单相对具有一定的时间节点和具体信息的可追踪性，可以一定程度保证工作的透明度和提升采购效率（Arto et al., 2009）。同时由于网络上多家供应商的价格可以公开查询，同时对于采购成本具有一定的可控性。

5.2 提升采购部门管理专业化水平

5.2.1 增强管理水平专业培训

Z 学院的高校采购部门由于部门领导多为在本校工作的工龄较长且年龄较大的管理人员，这类管理人员虽然在工作年限上可以具有较多丰富的社会与工作经验，但是在专业化的水平学习中仍然需要进一步的提升和培训。因此对于采购部门的管理人员的专业业务水平以及服务水平的提升是民办高校的采购管理工作的规范的关键步骤。民办高校的发展节奏较快，这就对其有好的管理团队具有一定的要求，优秀的管理人员是为工作团队具有良好的工作成功的重要因素（Brignall& Ballantine, 2004）。

根据 Z 学院的目前现状可以了解到当前管理人员为有丰富经验的管理人员，因此需要对于专业的知识和管理知识进行培训和补充。同时由于时间较长的固定岗位工作，需要对其工作中不足的部分进行规范和修正。部门内部需要对工作人员的素质及工作内容的规范，同时对于部门所实行的管理制度必须熟悉并使其严格督促其他工作人员对于规章制度遵守的主观能动性。然而对于民办高校中其他类型的管理人员，如本身具有一定的学历水平但是管理专业知识欠缺，则应根据其自身情况对其进行针对性的专业化培训以帮助其提升专业素质和管理工作能力。

5.2.2 工作人员及相关部门培训

采购部门中采购人员的培训应设计为一项长期的有计划的培训工作。通过系统的培训加强工作人员的专业工作能力与专业素养，同时对于部门所制定的规章制度进行学习及熟悉，这有利于实际工作过程中对于部门的管理规章正确的执行。其中培训可以主要通过培训三方面进行：1) 对于采购部门工作人员的专业知识培训，提升业务水平，在具有工作热情的同时仍需要提升一定的工作专业素养；2) 规范工作人员的行为和职业道德培训，对于违法违纪的规章和管理制度对相关工作人员所普及。3) 搭建跨部门的沟通和培训通道。除培训本部门的工作人员外，还应注意和其他部门的工作人员对其工作需要合作的部分进行培训与交流。Z 学院的采购人员在填写表单的过程中，一些填写细节遇到问题，需要财务部门的人员进行修正并再次确认。因此多部门的根据工作内容跨部门培训与交流同样有利于减少工作中的问题和修正。

5.2.3 行业交流学习

鼓励采购人员考取行业相关资格证书，支持并安排定期参与教育部、高效政府采购部门等行业人员专业培训及相关会议，与同行建立良好的交流联系、学习掌握先进的采购知识及管理经验。

与实验教学中心共同参加中国教育装备协会主办的《中国教育装备展》和由中国高等教育学会主办的《中国高等教育博览会》等行业相关展会，从源头收集

补充全国供应商资源，主动补充教育行业前沿设备及解决方案，掌握教学设备及高校发展趋势（如国家近年提倡的教育信息化等）；

5.3 建立有效的监督制度

由于民办高校具有营利性质，因此其资金运转相对公办高校在采购管理过程中更需建立对应的监管制度，相应的监督机制可以使采购管理过程更加透明，同时工作更加高效化。主要通过建立针对采购部门内部和外部的监督机制完成监督机制的建立，其中内部的监督可以通过对应的规章制度建立、评价考核体系的实施来落实，而外部的监督则可以通过财务部门或者增加建立审计部门来增强和管理工作的有效开展。同时要进进行强有力的惩罚达到警戒作用：针对被举报人员跟进情况严重程度实行部门通报警告、解聘开除及上报司法机关等处理。

5.3.1 建设与完善相应的规章制度（采购部门）

Z 学院目前具有对应的管理规章制度与制度，一定程度上有效的规范了工作人员的工作流程与内容，但是由于管理办法是 2017 年新《民促法》出台之后进行修订，并且仅为内部管理办法初稿，因此在实际实施过程中仍需进行更明确的规章制度。对于目前的采购模式以及现有的监管机制下，民办高校的采购部门管理必须具有科学合理的管理制度与标准去规范。有效的管理规定中应根据部门中工作人员的工作内容、职责权限做出清晰的界定，同时对于采购项目的计划、立项、实施的具体流程、验收过程都应做出明确的管理办法，以此保障采购部门在实际工作中的落实时有据可依。另一方面，管理规章制度应建立相应的岗位责任制，对比 Z 学院目前的工作过程中，每人负责所有的采购流程，具体工作设立专人负责的责任制度有利于保障工作的有效开展。

5.3.2 建立科学评标考核体系（供应商）

民办高校中合作的供应商，同样应当制定或在实际选择合作供应商时依照一定的科学的评标标准。而新《新促法》的修改后，对于民办高校的资金管理要求同样需要对外公开，因此供应商的评标考核体系的建立是具有一定的必要性的。

Z 学院目前的供应商选择通常基于两个因素：一为需求部门或采购部门的主观推荐，评标标准相对形式化；二是根据价格因素的单一评标标准进行选择。对比公办学校的采购过程中，由于需要公开招标并保证透明度，公办高校的评标体系相对多元，并且评标体系的参考因素多元化，例如会根据供应商的技术参数、供货方案、公司实力等综合考评，这使得招标结果相对科学。

虽然综合性的招标考核体系可以使招标人可以综合考虑供应商的情况，但是由于并不是以最终最低价格作为选择的唯一标准，因此招标的预算和成本在一定程度上会存在波动。最低价法的考核评价标准虽然会使供应商的在报价时考虑价格的竞争性而降低产品价格，但是同样会由于成本不足而影响产品的合格与服务（黄杰文，2007），因此，在实际采购操作过程中最低价的评标标准在招标过程中的评价标准相对单一。

5.3.3 完善绩效考核体系（采购工作人员）

民办高校针对物资采购部门设立对应的绩效评估可以推进其采购管理制度的创新与进步。民办高校的物资采购同普通高校类似，都具有物资采购多样性的特点，采购物资范围从学习办公用品到学校硬件大型设备都有。由于物资的多样性，采购人员在采购过程中的工作内容也会涉及不同范围和类别的物资采购，因此对于采购部门的绩效考核评估标准同样需要考虑到多方面的因素，例如项目的预算、效益性等考核标准，同时国家的法律法规、各项相关政策同样应考虑在内。

对于采购部门的工作人员的工作进行有效的绩效管理首先可以帮助诊断目前采购过程中存在的问题。其次，绩效考核工作通常可以采用设立目标管理、工作质量管理等手段进行检测，对于绩效考核的标准建立可以根据高校的自身情况设计考核标准，将员工的工作表现与未来职业发展中的个人利益所挂钩，例如晋升、培训以及绩效奖金等。不仅可以有效激烈工作人员的工作热情，同时可以对其工作进行一定的监管。最后，绩效考核工作同样可以涉及多方考核，其他部门的反馈同样可以强化其他部门的责任意识与各个部门之间的工作联动和合作质

量。

同时建议设置合理科学的晋升途径及奖惩方案：

以5年一届为标准，采购人员不可在同一岗位连续工作5年，满五年者可根据自身意愿选择后由相关领导讨论决定到学院或集团相关部门轮岗，避免长期任职同一岗位产生的“自然”腐败；

根据实际项目或季度表现，由相关部门评价+领导评价+部门自评设置奖励方案。同时推行举报及投诉渠道。

5.3.4 增强外部监督

Z学院目前的工作运行中，多为本部门的工作管理与其他部门的合作，致使工作中对于规章制度等实际操作仍不规范。虽然对于学校的资产需要做到公开信息，但是来自外部监管仍需加强。Z学院采购部门目前对于外部监督存在相关的措施，例如在学校官网中或者信息平台中公示，然后相关数据的正确度或者该学院对于外部监督的重视程度仍然需要在具体工作中进行考核，但是有效的外部监督势必会对学院的采购管理工作包括预算支出等相关安排上起到监管作用。

外部监督的强化可以通过其他部门的对采购部门的合作过程中强化其监管职责和学校对外的信息公示平台两个方面实现。学校内部其他部门的外部监督，可以通过财务部门或者资产管理部门在预算审核和最初全面预算环节的监管操作。财务部门可以通过审核采购付款项目的真实合理性以及合法性进一步规范采购行为，同时采购流程中需要具备足够的单据与完整的手续才可以有效进行，以此达到民办高校在采购管理过程中的资金效益最大化。

此外，国家相关法律虽然在宏观上制定了关于高校工作的一定监管措施，但是对于外部监督中，专业的评审专家对目前工作的考察以及工作人员的培训对于Z学院目前的管理工作仍然需要完善。工作人员的专业水平在通过外部专家的培训过程中也会提到一定的提升，这种采购过程中的具体措施同样是外部监督的相对措施予以支持。

5.4 建立项目化预算机制

民办高校的预算是可以使高校工作在学校发展计划内加强资金有效使用效率并且提高高校发展过程中宏观调控能力的有效手段之一。采购部门建立完整的预算机制可以使采购工作在一定的时间范围内对于采购物资所产生的支出情况进行有效的计划与管理。根据 Z 学院目前的采购现状制定针对不同品类和周期的项目化预算机制可以更加有效的促进采购行为的进行。通常预算机制包括采购过程管理成本、采购物资成本和人力成本等。

采购的预算机制通常是包括两部分：分别是针对采购项目预算的编制和预算机制建立后针对预算的执行与监督。Z 学院在实际操作过程中针对预算的计划性不高，并且在采购过程中涉及超出预算的部分需要和财务部门和需求部门再次对接确认后开展采购工作，此操作流程和模式对于采购流程增加复杂性且促使周期拉长。因此采购项目的预算编制可以由相关需求部门提出，并通过对应的管理部门与采购部门论证和审批后进行执行。同时，民办高校由于需要对该学院的资金进行有效监管，所以还需要对采购项目结合学校的办学定位与发展规划等因素做复核与调整后进行正式执行。

对比公办高校的预算执行过程中必须严格按照预算编制，民办高校具有一定的灵活性，并且对应的预算机制可以根据学校的发展规划做出快速调整，这也是民办高校对于公办高校预算设置的不同与优势。另外，在预算机制执行过程中，资产管理部门或财务部门对这一环节起到重要作用，相关部门需要对采购项目的预算根据预算计划尽心相对严格的管控，这当然不是所有的采购项目都需要必须依照规定，涉及紧急情况的采购项目也应根据实际出发。但是从其他部门监督的角度，资产管理部门和财务部门的有效监管和执行中的合理落实有利于采购管理活动更加规范的执行。

第 6 章

结论

6.1 研究结论

民办高校在我国的教育发展中占据重要角色，民办高校的办学性质在新《民促法出台》对其经营性质同样做出规范，而作为民办高校的资金运营管理中的采购管理则更多的受到关注。本研究旨在探究民办高校中采购管理过程中存在的现状问题进行分析，并且通过分析其目前存在原因进一步深入探究其深层次原因，并根据对应的原因提出相对民办高校具有一定参考价值的建设性建议。另外，在我国的相关法律法规出台下，本研究以新《民促法》作为落脚点，通过分析民办高校中存在的问题了解该法律法规对于民办高校存在何种程度的影响。

本研究中通过对广东省某民办院校进行案例分析，并通过对 Z 学院的 13 位工作人员进行半结构化的深度访谈探求其目前存在的问题。Z 学院采购部门整体的工作流程较为顺畅，但是仍然存在两大方面的问题，分别是现有的规章制度与实际执行不符以及现有的采购管理过程与工作方式需要提高。通过对于其他需求部门、财务部门以及采购部门的管理人员与相关工作人员的访谈中发现以上两方面的问题，具体的表现分别在采购工作流程、采购周期长、采购物资数量不一致、供应商的合作选择较为主观以及实际工作过程中的人员分工与计划存在出入；另一方面关于管理与工作方式中，由于工作方式不规范因而导致其他需求部门希望提高采购效率以及相关工作人员的工作专业程度。以采购部门管理的过程管理为理论基础，随后笔者对于访谈分析的目前存在的现状进行分析与总结出更深层次的原因主要集中在采购的管理水平、内外部监管机制以及采购流程中有效的预算机制仍需进一步完善。同时由于新《民促法》对于相关法律法规的调整对于民办高校的财务公开具有一定的要求，因此这对于 Z 学院的相关民办高校的采购管理同样具有一定的监督和约束作用，在建立对应的预算机制时同样会作为影响预算

设计与公示的考虑因素。

综上所述，针对 Z 学院这所民办院校中实际存在的问题分别针对民办高校的规范工作流程与方式、增加管理专业化水平相关培训、有效建立内外部监督考核体系与机制以及针对项目化的预算机制等建设性的完善建议，从而使采购部门通过内部控制建立更加科学完善的工作流程与方法。期望通过针对 Z 学院目前采购部门的管理现状分析与背后原因的总结，提出的针对采购工作流程中不同问题与现状的完善建议可以为同类型的民办院校的采购工作提供一定程度上的参考性建议。

6.2 局限性

本次研究由于针对 Z 学院民办高校进行相关人员的结构化访谈与数据搜集和分析，可以较好的研究民办高校的现状，但是由于 Z 学院仅为一所高校，由于国内各个地域的情况以及每所高校的发展情况有所不同，因此根据 Z 学院所进行的分析结构以及建议具有一定的局限性，但仍希望可以为相关高校以及相关从业人员提供一定的建议参考。

同时，由于采取半结构化深度访谈的方式进行数据的搜集，采访者的回答可以较好的了解采购部门相关的工作情况，但是回答具有一定的主观性，通常会对于工作中的一些缺陷进行一定程度的美化。因此研究只能在保证尽量客观的提问以及数据整理得到较为客观的研究数据。并且在针对这一问题时，在开始访谈之前就已经取得访谈人的同意，并保证参与访谈人员为匿名的形式进行访谈和数据收集。

参考文献

- Arrowsmith, S., Linarelli, J., & Wallace, D. (2000). *Regulation public procurement-national and international perspectives*. Netherlands: Kluwer Law International BV.
- Artto, K., Martinsuo, M., Gemünden, H. G., & Murtoaro, J. (2009). Foundations of program management: A bibliometric view. *International journal of project management*, 27(1), 1-18.
- Bailey, C. (2010). *Beyond the present and the particular: A theory of liberal education*. Oxfordshire: Routledge.
- Barro, R. J. (1981). Output effects of government purchases. *Journal of political Economy*, 89(6), 1086-1121.
- Bhagwati, J. N. (1982). Directly unproductive, profit-seeking (DUP) activities. *Journal of Political economy*, 90(5), 988-1002.
- Brignall, S., & Ballantine, J. (2004). Strategic enterprise management systems: New directions for research. *Management Accounting Research*, 15(2), 225-240.
- Buchanan, J. M. (1983). Rent seeking, noncompensated transfers, and laws of succession. *The Journal of Law and Economics*, 26(1), 71-85.
- Bühler, C., & Knops, H. (1999). Robots in the classroom-tools for accessible education. *Assistive technology on the threshold of the new millennium*, 6, 448.
- Buniamin, S., Ahmad, N., Rauf, F. H. A., Johari, N. H., & Rashid, A. A. (2016). Green government procurement practices (GGP) in Malaysian public enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 35, 27-34.
- Chubb, J. E., & Moe, T. M. (1990). America's public schools: Choice is a panacea. *The Brookings Review*, 8(3), 4-12.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management 1 (2)*. Heidelberg: Springer.
- Fedyaev, D., Fedyaeva, V. K., & Omelyanovskiy, V. V. (2015). Analysis of government procurements of medicines for rare diseases in Russia. *Value in Health*, 18(7), A677.
- Friedman, M. (1955). The Role of Government in Education. *University of Chicago*, 31(1), 660-674.

参考文献 (续)

- Geiger, R. L. (2014). *The History of American Higher Education*. Princeton: Princeton University Press.
- Gordon Tullock. *The Economics of Special Privilege and Rent Seeking*. Springer, Dordrecht.
- Krueger, A. O. (1974). The political economy of the rent-seeking society. *The American economic review*, 64(3), 291-303.
- Lao, R. (2019). The politics, economics and cultural borrowing of Thai higher education reforms. In P. Chachavalpongpun (Ed.), *Routledge Handbook of Contemporary Thailand* (pp. 318-329). Oxfordshire: Routledge
- Lee, R., & Dale, B. (1998). Business process management: A review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 4(3), 214-225.
- Leslie, L. L., & Brinkman, P. T. (1988). *The Economic Value of Higher Education. American Council on Education/Macmillan Series on Higher Education*. NY: Macmillan Publishing.
- Michael, G., Anastasios, S., Helen, K., Catherine, K., & Christine, K. (2009). Gender differences in experiencing occupational stress: the role of age, education and marital status. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(5), 397-404.
- Newman, F., Couturier, L., & Scurry, J. (2010). *The future of higher education: Rhetoric, reality, and the risks of the market*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Page, H. R. (1966). *An analysis of the defense procurement program decision-making process*. Washington, D.C. : American University.
- Panda, P., & Sahu, G. P. (2015). Electronic government procurement implementation in India: a cross sectional study. *International Journal of Business Information Systems*, 18(1), 1-25.
- Rhoades, G. (1987). Higher education in a consumer society. *The Journal of Higher Education*, 58(1), 1-24.
- Schultz, T. W. (1960). Capital formation by education. *Journal of political economy*,

参考文献 (续)

68(6), 571-583.

Slaughter, S. , and Taylor, B. R. (Eds.). (2016). *Higher education, stratification, and workforce development. Competitive advantage in Europe, the US and Canada*. Dordrecht: Springer.

Thomas, R. J. (1982). Correlates of interpersonal purchase influence in organizations. *Journal of consumer research*, 9(2), 171-182.

Tollison, R. D. (2004). Rent seeking. In Rowley, C.K., Schneider, F. (eds), *The Encyclopedia of Public Choice*. Boston: Springer.

Umakoshi, T. (1980). *Higher Education and the Community: An Opinion Survey of Hiroshima Residents & Hiroshima University Faculty on Community-university Relations: a Summary Report*. RIHE Research Project on the Relationship between Higher Education and the Community, Research Institute for Higher Education, Hiroshima University.

Zelenbabic, D. (2015). Fostering innovation through innovation friendly procurement practices: a case study of Danish local government procurement. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(3), 261-281.

鲍燕萍. (2020). 民办高校采购优化策略. *中小企业管理与科技(上旬刊)*, (4), 96-97.

查明辉. (2010). *中国民办高等教育发展模式选择研究 (博士论文)*. 南开大学, 天津.

参考文献(续)

陈金秀. (2014). *民办高等职业教育管理体制研究 (博士论文)*. 山东师范大学, 济南.

杜文平. (2012). 对提升高校政府采购工作效率的几点思考. *大学教育*, (5), 112-113.

杜作润. (2004). 国外高校内部的民主管理——特征, 案例及启示. *北京大学教育评论*, 2(1), 38-42.

亨利, 何峰, & 阎凤桥. (2005). 美国营利性高等教育的特征. *北京大学教育评论*, 3(2), 5-7.

胡卫. (1999). 中国民办教育发展现状及策略框架. *教育研究*, (5), 68-74.

- 李美华. (2021). 民办高校物资采购管理思考. *科技风*, (23), 176-177.
- 刘莉莉. (2002). *中国民办高等教育发展模式研究 (博士论文)*. 华东师范大学, 上海.
- 潘懋元, & 吴玫. (2003). 高等学校分类与定位问题. *复旦教育论坛*, 3(5), 9.
- 潘懋元. (2002). 多学科观点的高等教育研究. *高等教育研究*, (1), 10-17.
- 沈佳瑛. (2014). *基于可持续发展视角的民办高校采购机制研究 (博士论文)*. 吉林大学, 吉林.
- 谭虹. (2020a). 关于民办高校物资采购管理的思考. *才智*, (4), 236.
- 谭虹. (2020b). 民办高校物资采购过程中存在的问题和解决途径探究. *创新创业理论研究与实践*, 3(3), 168.
- 邬大光. (2001). 中国民办高等教育发展状况分析(上)—兼论民办高等教育政策. *教育发展研究*, (7), 23-28.
- 邬大光. (2007). 我国民办教育的特殊性与基本特征. *教育研究*, 28(1), 3-8.
- 徐绪卿. (2010). *新时期中国民办高等教育理论研究*. 杭州: 浙江大学出版社.
- 阎凤桥. (2005). 民办教育政策的经济学分析. *教育研究*, 26(9), 59-63.
- 袁翠翠. (2017). 基于内部控制理论的民办高校采购业务探究. *中国乡镇企业会计*, (10), 209-211.
- 周宁, & 谢晓霞. (2010). *项目成本管理*. 北京: 机械工业出版社.



The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the center. The logo consists of a stylized flame or sunburst shape at the top, with a circular base made of radiating lines. Below the logo, the text 'มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University' is written in a semi-circle.

附录 A

Z 学院采购管理现状访谈问卷提纲

Z 学院采购管理现状访谈问卷提纲

所有访谈人员为匿名形式，并在取得同意后进行访谈。

一、基本问题

1.性别：

男 女

2.年龄：

35 岁以下 35-45 岁 45 岁以上

3.学历：

中专或高中 大专 本科 研究生

4.工作年限：

3 年以内 3-6 年 7-10 年 10 年及以上

5.在本校工作年限：

3 年以内 3-6 年 7-10 年 10 年及以上

6.所任职的岗位是：

二、采购管理现状调查

1.学校采购的内容有几类？您的主要职责是什么？

2.都会和哪些部门合作，过程与其他部门沟通过程是否流畅？

3.学校的编制需求和采购计划是如何制定的？

4.采购计划的周期如何？是否实际的采购会与计划不符？

5.采购计划的审批与执行流程是怎么样?

6.如何选择供应商?流程是怎么样?

7.您认为招标采购的过程是否透明?

8.关于采购的定标与审批是如何确定的?采用怎样的付款方式?

9.您如何看待采购的招标、定标过程?

10.关于采购的项目验收,您认为采购的数量质量与计划是否有出入?

11.进货后的物品与管理系统的入库数量是否一致?

12.学校的关于采购的财务控制如何?是否有对预算的限定或者超额或者不足的预算金额是如何应对?

三、采购管理的影响因素调查

1.您认为影响学校采购管理规范化运行的因素有哪些?(可多选),并说明原因。

A 采购人员

B 采购流程、规章等管理制度

C 公开透明的监督体系

D 信息交流与各部门之间的有效沟通

E 其他因素_____

原因：

2.实际操作过程中因为各种情况不同，实际操作中和管理制度有哪些不同吗？哪些情况下会有所不同能否举比较印象深刻的例子？

3.您觉得国家政策对于高校的支出进行规范以后对于高校的采购模式或质量等是否存在影响与变化？可以说明一下吗？

4.您认为Z民办高校采购体系应从哪些方面进行优化，您是否有建议？



附录 B

Z 学院采购管理制度

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Z 学院采购管理规章制度

一、总则

为了规范集团采购行为、降低集团运营成本，确保所采购的产品、服务符合集团整体的日常管理规范要求，提高资金使用效益，保证集团及子公司采购工作规范化，完善物资等采购管理监督机制，根据我集团的实际，特制定本办法。

二、部门岗位及职责

部门负责人为采购部门经理，下设采购助理，采购专员和内务文员。

1、采购部门经理职责包括：

- (1) 主导采购部日常工作，制定并实施采购计划，完成年度工作目标；
- (2) 优化工作流程，提高工作效率，杜绝漏洞；
- (3) 制定并完善采购制度和采购流程；
- (4) 采集并对采购数据进行分析，定期向上级领导汇报；
- (5) 根据集团发展和实际需要，预算和控制采购成本；
- (6) 建立并管理供应商库；
- (7) 根据绩效管理制度，对部门成员进行绩效管理，协助部门成员进行绩效改进计划；
- (8) 负责采购组日常行政事务；
- (9) 负责部门成员工作职责分工；
- (10) 负责对部门成员实施定期培训；
- (11) 完成其他集团交办的其他任务。

2、采购助理职责包括：

- (1) 配合部门负责人做好采购工作，确保工作目标按时完成；
- (2) 跟踪采购专员相关工作进度，并落实采购任务执行情况（订货单收发、审批流程跟踪、采购付款进度跟踪、物流情况跟踪、工程进度跟踪、项目验收进度跟踪、项目培训进度跟踪），并形成汇总文件汇报至采购经理处；
- (3) 协助制定好采购计划，并跟进工作后续安排；
- (4) 协助上级领导保持与供应商的联络与沟通，定期回访并更新完善供应商信息；
- (5) 完成上级领导交办的其他任务。

3、采购专员工作职责包括：

- (1) 配合部门负责人做好采购工作，确保工作目标按时完成；
- (2) 根据采购计划，合理安排采购任务内容，高效高质量完成每次采购任务；
- (3) 与供应商联系与有效沟通；
- (4) 反馈市场商品信息情况，对价格、品种、库存以及时效性及时作出上报，并提供参考意见和建议；
- (5) 跟踪采购任务落实情况，并及时向领导作出反馈；
- (6) 完成上级领导交办的其他工作。

4、内务文员的工作职责包括：

- (1) 配合部门负责人做好采购工作，确保工作目标按时完成；
- (2) 采购商品信息汇总：负责收集并分析采购商品的相关信息；

(3) 负责订货单、合同会签表、付款单、物流单据、项目验收单据及入库单据等的核销工作；

(4) 资料归档工作：包括合同归档、文件归档以及整理会议纪要等；

(5) 集团内部沟通及相关信息的上传下达。

(6) 供应商数据库更新及完善。对供应商进行回访调查，对供应商数据进行收集、整理、完善及更新；

(7) 协助采购经理制定培训计划，并落实培训计划及进行后期培训回访；

(8) 完成上级领导交办的其他工作。

三、采购管理制度

1、严格遵守集团纪律，按采购规范和要求进行采购工作；

2、注重职业道德修养，廉洁自律，杜绝弄虚作假，贪吃回扣；

3、按时按质按量地采购到所需物品；

4、采购应遵循“同等条件看质量，同等质量看价格，同等价格看信誉，同等信誉看远近”的原则选择供应商，做到货比三家，为集团做到最大化的降低成本；

5、自觉维护企业利益，努力提高采购质量，在满足集团需求的基础上最大限度降低采购成本；

6、严格加强供应商考察、评审、甄选，以保证合格供应商的供货品质；

7、加强采购的事前管理，建立完善的价格信息档案，以有效地控制和降低采购成本，并保证采购质量；

8、科学、客观、认真地进行收货质量检查；

9、认真分析采购工作，改进流程、规范和采购标准，提出有助改进集团和供

应商服务水平的建议；

10、做好采购相关文档的存档、备份工作；

11、所有采购必须事前获得批准，未经审核和批准，不允许进行采购；

12、凡同类别物品，尽最大可能集中采购；

13、采购物品在条件相同的前提下应在正在发生业务或已确认的合格供应商处购买，不得随意变更供应商；

14、加强学习，提高认识，增强法治观念。

15、严格按采购制度和程序办事，自觉接受监督。

16、工作认真仔细，不出差错，不因自身工作失误给集团造成损失。

17、努力学习业务，广泛掌握与采购业务相关的新材料及市场信息。

四、供应商选择、评估、终止办法和档案管理

1、供应商选择标准

(1) 供应商必须证照齐全，具有符合国家标准的相关资质，能提供与我集团采购任务规模相等或以上履约能力的证明，注册资金达到 100 万以上的一般纳税人或注册资金达到 10 万元以上的小规模企业；

(2) 具有良好的信用和良好的售前、售后服务能力和服务意识，健全的商务管理流程和制度，积极的合作态度；

(3) 有良好的财务状况，设备类至少可以给予 30 天以上帐期，材料类至少可以给予 60 天以上账期；

(4) 具有优势的产品资源；

(5) 对于经常使用的材料或服务，采购部应较全面地了解掌握供应商的管理

状况、质量控制、运输、售后服务等方面的情况，建立供应商档案，做好记录，对供应商定期进行评估和审计。

(6) 在选择供应商时，必须进行询议价程序和综合评估。供应商为中间商时，应调查其信誉、技术服务能力、资信和以往的服务对象，供应商的报价不能作为唯一决定的因素。

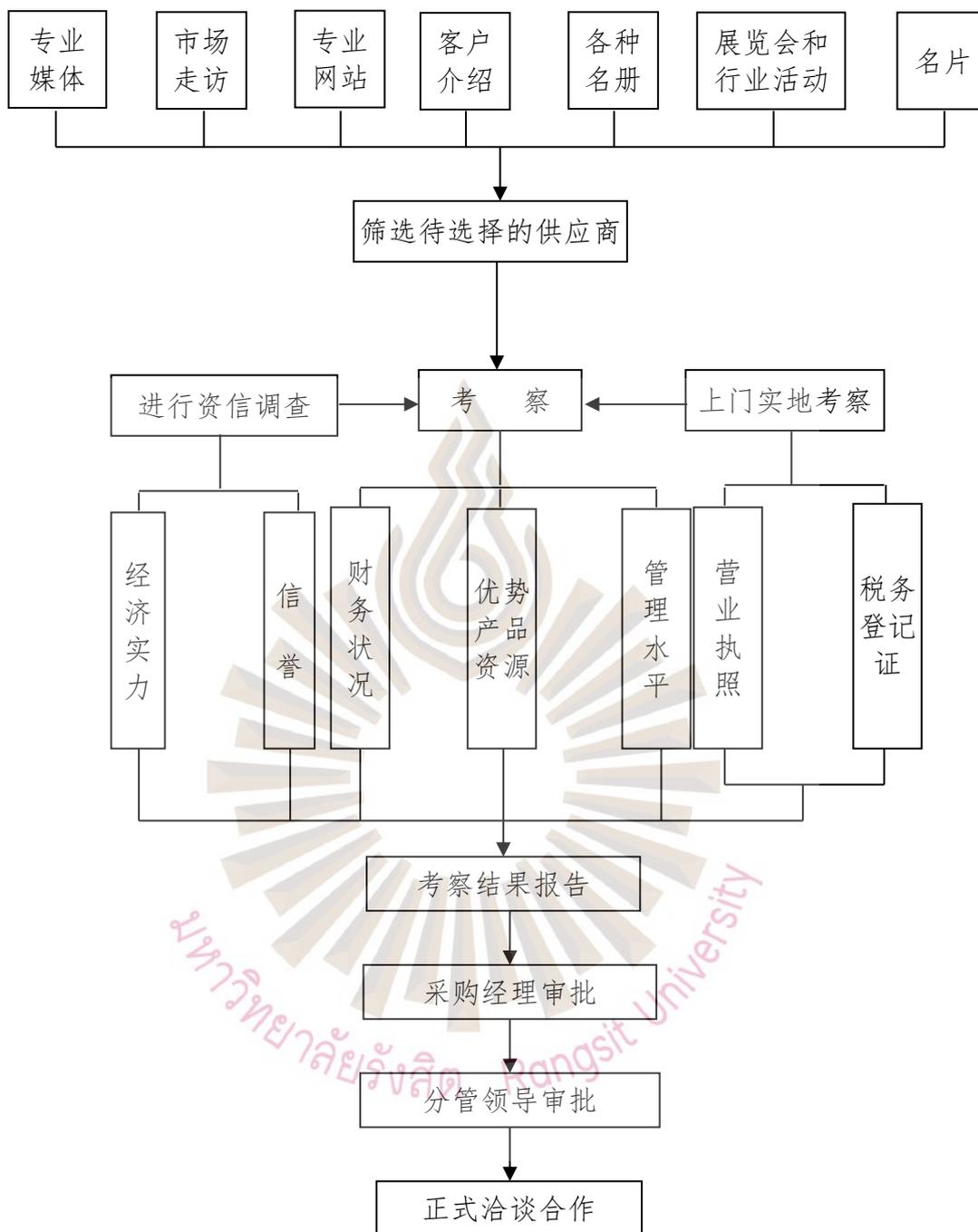
(7) 为确保供应渠道的畅通，防止意外情况的发生，应有两家或两家以上供应商作为后备供应商；

(8) 原则上同一供应商连续采用超过五次，则需要考虑从后备供应商中选择一家进行采购。

2、供应商选择流程、评估、终止办法

(1) 供应商选择流程





附图 B 1 选择供应商的程序流程图

(2) 供应商的资质水平直接关系到供货的质量、售后服务水平和重大产品问题的处理等诸多问题，更有重大品质、售后事件等的处理态度、反应的及时性都与供应商本身的资质、能力有关。因此有必要严格地筛选、考核供应商，对不合格供应商制订相关终止办法。

(3) 供应商考核办法：供应商的考核采取年度考核办法，由采购部通过征集各方意见、电话回访、上门回访等方式汇总成考核评语，再由部门负责人给出评审意见，最终由分管领导决定是否终止供应资格。

(4) 决定终止合作的，应该形成终止合作报告归档保存。

3、供应商档案管理

对于供应商的管理，要求建立存档文档表格和电子表格，存档文件应包含《供应商实地考察资料存档》、《供应商名录》、《供应商资料卡》《供应商考核表》和《终止供应商的报告》，以及其它和供应商的往来单据文件等资料文档。电子文档、表格按集团要求进行统一备份存档管理。

五、采购流程

1、采购原则

(1) 严格执行询议价程序进行采购，必须有三家以上供应商提供报价，在权衡质量、价格、交货时间、售后服务、资信、客户群等因素的基础上进行综合评估，并与供应商进一步议定最终价格，临时性应急购买的物品经申请分管领导同意除外。

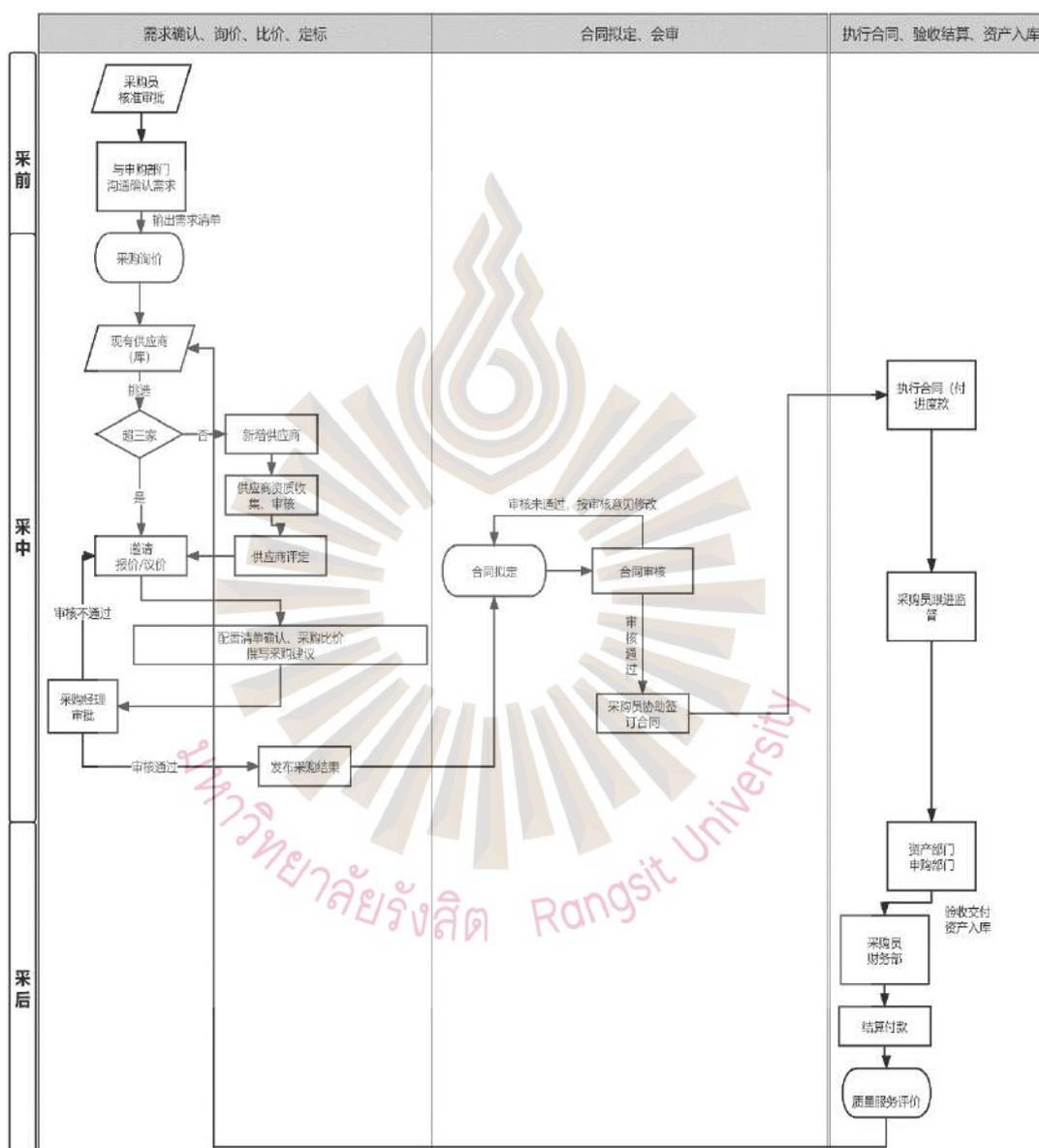
(2) 大宗材料、特殊材料或技术要求比较复杂材料、仪器或设备的采购，必须经过需求部门参与，调研汇总各方意见，经需求部门确认具体采购清单后，报集团领导审核批准方可实施采购。

(3) 货物和服务的验收由需求部门、采购部门及资产管理部门共同进行，采购货物质量、数量、交货期等问题的解决，应由采购部根据需求部门要求，生产周期以及有关标准与供应商协商，并完善到合同的商务条款内容中。

(4) 采购人员采购的材料或服务必须与签订采购内采购材料设备清单所列要求规格、型号、数量相一致。若出现实际履约过程中条件不能满足需求部门要求或成本过高的情况下，及时将信息反馈给需求部门，由需求部门论证并提出更

改采购清单的申请，经需求部门分管领导同意后，交采购部门与供应商接洽并实施。

2、采购作业流程



附图 B 2 材料、设备采购流程图

购作业流程

(1) 物资采购的申请与审批

所有的材料或设备的采购，如没履行以下相关手续，采购部有权拒绝采购。

①工程项目所需材料须由现场工程师填写申购单后报龙浚公司总工程师及龙浚公司负责人签字后送采购部。由采购经办人员与现场工程师确认材料名称，规格，数量及技术要求后进行采购作业，申购单未填写明确的采购部有权退回请购单，要求请购部门填写完善。

②固定资产及大型生产设备的采购，由各需求部门报学院教学仪器设备中心，经论证后由教学仪器设备中心统一发起申请，报学院分管领导及校长办公会议讨论审批后，形成文件或以 OA 申请的形式交采购部门采购。

③采购过程中发生变化时，须由需求部门出具采购变更申请，以 OA 形式提交相关领导审议通过后交采购部执行。

(2) 采购询价、比价、议价

①采购部门接到审批后的 OA (或申购单) 进行采购作业时，根据采购物料的品种、规格、标准、数量和交付期的不同，经办采购人员应选择至少三家符合采购条件的供应商作为询价对象。金额 200 万以上的，应选择至少五家或以上符合采购条件的供应商进行询价。

如该采购项目内容为之前未进行过采购的项目,采购人员应对新采购物品提供至少 3 家以上的供应商报价和联系资料，由采购部门组织的供应商资质资料进行资格审查，经审查合格的供应商，还应该于项目开始采购前组织实地调查。

②采购人员收到供应商报价后，应对报价条件进行品种、规格、数量、质量要求等方面与需求部门进行核对，以保证供应商提供的物料符合集团实际的采购要求，并对供应商所报的价格、交付期、质量、售后服务等方面进行分析比较，选择条件最优的供应商。

③采购人员应依据过去采购的情况、市场变化情况、以及集团成本预算等情况，确定采购目标价格。

④供应商提供报价之物料规格与请购规格不同或属代用品时，采购人员应送

需求部门确认后再进行议价。

⑤对金额 20 万以上的重大物资采购，无论是技术、商务谈判，要保证参加人数不少于两人进行商务谈判。有关价格、选型及其他重要的技术、商务谈判，要求有两个以上的采购部门人员参加。

⑥对供应商的报价资料整理后，经办人员应在集团规定的权限范围内与供应商进行磋商，以使双方最终在全部条款上达成一致。磋商完成后，应提交比价表呈报部门经理核决。

⑦国家明码标价垄断经营的特殊商品采购以及政府有收费标准的行政事业性服务收费不实行比价程序，物价审计只对采购物品或劳务的价格、收费标准、数量、质量的真实性进行审查。

(3) 采购合同/订单签定

①单个项目金额 500 元以上的集团采购业务统一由采购部负责办理，其他部门或人员不得自行采购。金额 500 元以下（含 500 元）的采购需求由使用需求部门自行采购报销。

②采购部经价格审查后才可签定采购合同或采购订单，除零星采购和现场采购外的采购业务，设备类的采购必须以采购合同形式进行采购，材料类的采购以采购订单形式进行采购即可。

③采购合同和采购订单内容应包括品种、规格、数量、质量、价格、交货日期、运费承担、结算方式、销售发票及经济处罚等条款。

④采购合同经集团内合同审批流程后，加盖学院公章，经对方签章后生效。采购合同集团内部需留存原件四份。采购部负责经办采购项目相关合同的传阅会签。合同与法务组负责对合同进行归类及存档。

(4) 货物跟踪

- ①采购人员应根据采购合同/订单约定交期及时跟进物料交货进度。
- ②如供应商不能如约交货，应及时与需求部门沟通，以提早做应急准备。
- ③发货前要求供应商在“送货单”上注明“合同编号”，以便验收确认。

(5) 物资验收

采购物资运到指定地点时，由需求部门组织验收人员核对合同设备清单内材料或设备的名称、规格、数量，以及相关技术要求，确认无误后签收。

(6) 结算

①采购发票按规定能够取得增值税发票的，且在我方能够抵扣增值税的采购项目必须索取增值税发票，不能取得的，价格按扣除增值税以后执行。

②合同结算付款时需填写《付款通知单》，连同有关凭证报经财务部门审核，并按付款通知单要求，由经办人负责按集团审批制度规定，完善经办采购项目相关请款流程的传阅会签，出纳人员方可付款。

③财务部在对采购物品结算付款时，应当认真审核《申购单》（如有）、《采购合同》、《付款通知单》、《供货商送货单》、《供应商请款函》、《发票》或《收款收据》等有关单证，账目结算不清或未按合同规定期限付款以及不符合税务制度规定的结算凭证财务部门不得办理相关手续。

4、相关责任

(1) 不按规定程序未经审批采购的，由经办部门和人员自行负责处理，已经与供方签订购销合同，导致集团因不能履约而发生的损失由经办人员全额承担。

(2) 经审批的采购申请，负责采购的部门和人员应在规定采购期限内采购到位，因没有人到责任不能按时采购而影响正常经营的，经查实给集团造成损失的

须承担相应责任。

(3) 未经比价即进行采购的，采购价格明显高于比价结果的，价格高出部分由采购人员自行承担。提交供应商报价时，与供应商串通抬高价格，从中谋取私利；或未认真进行比价而导致采购价格明显过高。经查实后采购人员承担相应责任，损失额在 5000 元以上的责令其下岗。

(4) 需求部门必须依据实际需求，认真按照规定填制 OA 申请（或申购单）。填写不规范，导致无法确认请购物资须知信息的，采购部门有权拒绝采购。

(5) 对贪图省事、乱提采购申请，造成本集团资源浪费的，经查实后须承担相应责任。

(6) 采购部在确保品质的前提下，必须充分考虑市场变化和库存成本等因素，制定大宗物品的采购方案，落实供货单位。并对采购物品的品质、货款结算安全负责。若因玩忽职守，造成集团经济损失的，应负相应的经济赔偿责任。

(7) 验收部门必须对所有运抵本集团的采购物品，依照采购合同规定的质量要求进行质量检验。若发现品质不符时，必须及时报告采购部门（必要时直接报告部门分管领导）处理。严禁品质不符的外购物品入库。因验收人员玩忽职守造成经济损失的，给予相应的经济和行政处分。

(8) 仓库对验收合格的外购物品办理入库手续，并对入库采购物品的数量负责。若发现数量不符时，应当及时向有关部门报告（必要时直接报告分管领导），同时妥善保管该批采购物品等待处理。对仓库保管员工作马虎，未按本办法规定操作，造成入库数量短缺、超计划采购或不合格物资入库的应负经济赔偿责任。

六、附则

1、采购过程中各相关部门，请明确分工、明确责任、互相配合、互相监督，确保集团的利益不受损害。

2、采购人员应严格自律，加强法制观念，自觉抵制不正之风，任何人不得私

下收受回扣或酬金，同时接受集团全体员工监督。一经发现上述情况，视情节严重程度，按所收受回扣或酬金的十倍处罚，停职直至开除。



个人简历

姓 名	张鸿达
出生年月	1996 年 03 月 03 日
出生地	中国. 广东. 佛山.
教育背景	本科：广东海洋大学寸金学院 专业：计算机科学与技术, 2019, 硕士：兰实大学 专业：工商管理, 2023
地 址	中国广东省湛江市麻章区寸金嘉苑
邮箱地址	774043118@qq.com
工作地点	中国. 广东
工作岗位	采购科员

