

烟草商业企业采购工作绩效评价体系研究与应用

桂志发¹, 季益华¹, 欧阳娟¹, 华 潮^{2*}

¹安徽省烟草公司池州市公司, 安徽 池州

²池州学院商学院, 安徽 池州

收稿日期: 2025年9月1日; 录用日期: 2025年9月18日; 发布日期: 2025年10月22日

摘 要

通过文献研究、实地调研和案例分析, 深入探讨了当前烟草商业企业采购工作绩效考核的现状、问题及优化策略。研究发现, 现有考核体系存在指标设置不合理、数据收集不全面、评价方法单一等问题。针对这些问题, 本研究提出了优化考核指标体系、完善数据收集机制、改进评价方法等策略, 并构建了基于评价评分标准的采购工作绩效考核评价体系。研究结果对提升烟草商业企业采购管理质效、促进企业高质量发展具有重要意义。

关键词

烟草商业企业, 采购工作, 绩效考核, 评价体系

Research and Application of a Procurement Performance Evaluation System in Tobacco Commercial Enterprises

Zhifa Gui¹, Yihua Ji¹, Juan Ouyang¹, Chao Hua^{2*}

¹Anhui Tobacco Company Chizhou City Branch, Chizhou Anhui

²School of Business, Chizhou University, Chizhou Anhui

Received: Sep. 1st, 2025; accepted: Sep. 18th, 2025; published: Oct. 22nd, 2025

Abstract

Through literature research, field research, and case analysis, this study deeply explores the

*通讯作者。

文章引用: 桂志发, 季益华, 欧阳娟, 华潮. 烟草商业企业采购工作绩效评价体系研究与应用[J]. 现代管理, 2025, 15(10): 58-62. DOI: 10.12677/mm.2025.1510275

current status, problems, and optimization strategies of procurement performance evaluation in tobacco commercial enterprises. The study found that the existing evaluation system suffers from unreasonable indicator settings, incomplete data collection, and a single evaluation method. To address these issues, this study proposes strategies such as optimizing the evaluation indicator system, improving the data collection mechanism, and refining the evaluation method. Furthermore, a procurement performance evaluation system based on evaluation scoring criteria is constructed. The research results are of great significance for improving the quality and efficiency of procurement management and promoting high-quality development in tobacco commercial enterprises.

Keywords

Tobacco Commercial Enterprises, Procurement Work, Performance Evaluation, Evaluation System

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,烟草行业纵深推进全面从严治党,以狠抓中央巡视整改和整改整治工作的实际行动,坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”;着力推进采购领域交易监管体制改革攻坚,聚力提升采购管理水平,有效防范各类风险隐患。总公司出台了《烟草行业采购办法(试行)》,成为规范行业采购工作的根本性制度,作为行业深化改革的重要举措,《采购办法》的出台对防范和化解采购领域风险、推进采购领域治理体系和治理能力现代化具有积极意义。采购作为企业价值链的关键组成部分,对成本控制和运营效率有着直接影响。建立科学合理的采购工作绩效评价体系,对于加强采购管理[1]、优化资源配置、促进高质量发展具有重要意义。目前烟草商业企业采购绩效评价体系仍面临诸多挑战,难以全面客观地反映采购活动的实际绩效[2][3]。具体而言,部分现有的评价系统依赖于过时的指标,无法全面反映采购贡献,如供应商关系管理、风险缓解和创新驱动的成本节约。此外,缺乏标准化的标准和透明的评价过程往往导致主观判断,降低了评价的可信度和有效性。此外,随着供应链管理[4]-[6]的快速数字化转型,传统的评价方法难以纳入关键的现代采购指标,如可持续性、数字采购效率和数据驱动的决策。为了解决这些问题,必须制定一个与当前烟草商业采购管理工作最佳实践相一致的更具活力和多维的绩效评价框架。包括整合定量和定性指标,通过评价反馈机制促进持续改进,提高采购评价的准确性和公平性,有助于推动长期的战略采购实践。

本研究旨在深入分析烟草商业采购工作绩效考核评价的现状和问题,探索优化策略,构建科学合理的考核评价体系。通过文献研究、实地调研和案例分析等方法,本研究将系统梳理烟草商业采购工作绩效考核评价的理论基础和实践经验,提出针对性的优化建议,为提升采购管理水平提供参考和借鉴。

2. 采购工作绩效考核评价体系现状分析

近年来,国家烟草专卖局党组以前所未有的决心和力度深入推进全面从严治党工作,有力纠治了一些沉疴弊病,政治生态和整体风气持续向上向好。行业规范管理工作在制度建设、监督检查、对行贿供应商惩戒等方面都取得了积极成效,解决了一些长期存在的问题。同时行业采购领域一些深层次的顽疾尚未彻底解决,反腐败清存量、遏增量的任务依然艰巨,规范管理工作仍然任重道远。采购领域权力集中、资金密集、资源富集,许多腐败问题都与权力配置不科学、使用不规范、监督不到位有关。为此,行

业出台《烟草行业采购办法(试行)》，明确提出要建立采购工作考核评价机制，制定年度考核评价指标，健全完善考核评价体系。

目前，烟草商业主要采用关键绩效指标方法来评价采购绩效[7]，重点是采购过程合规、采购成本降低、合同履约验收等核心指标。评价现状体现四个方面：一是注重合规性，忽视效益性。主要对规章制度的执行情况检查，将符合制度要求作为检查评价标准，忽视对采购效率、效益、效果维度的评价；二是定性评价为主、定量为辅助。以采购方式、采购范围和采购程序执行情况的定性评价为主，定量评价为辅助；三是定量评价指标单一。目前，采购评价在量上的标准比较单一，对采购质量、计划完成及高效廉洁等方面体系需要建立完善。

评价过程通常遵循一个由四个关键阶段组成的结构化周期：目标设定(应用于确保可衡量和可实现的目标)、数据收集(利用企业资源规划系统和手动报告机制)、绩效评价(利用标准化评分模型和行业制度标准基准)和反馈实施(强调通过绩效评价和反馈问题持续改进)。虽然该系统主要通过过程指标进行定性驱动，但忽视了补充定量评价的重要性，包括对供应商关系管理、采购流程创新和可持续性要求合规性的评估。这种方法反映了企业正在努力平衡可衡量的成果与战略采购目标，尽管在将数字化转型[8][9]、风险管理[10]等事项充分纳入评价框架方面仍存在挑战。

然而，目前的绩效评估体系仍然存在局限性，削弱了有效性。首先，该指标体系过度强调过程合规、成本控制、履约验收指标，而忽视了采购绩效的其他关键维度，包括质量保证、供应商关系管理和战略价值创造。其次，数据收集机制仍然不发达，严重依赖零散的手动报告系统，缺乏与企业数字平台的集成，导致绩效数据不完整，有时甚至不准确。第三，评价方法缺乏复杂性，主要依赖于简单的定量分析，而没有纳入可以提供更全面评价的现代分析工具。此外，评价结果的利用不足，未能将评价结果与具体的改进行动、专业发展计划或激励机制联系起来。对此，在新制度、新机制、新要求下迫切需要进行建立健全采购工作绩效考核评价体系，解决指标设计、数据系统、结果应用、持续提升的问题，将评价体系转变为促进烟草商业高质量发展的强大动力。

3. 采购工作绩效考核评价体系优化策略

为了解决当前绩效评价体系存在的局限性，本研究提出了一种全面的优化策略，包括四个关键的改进维度：

首先，关于指标体系的改进，主张采用平衡计分卡方法，在保持采购程序合规、基本成本控制指标的同时，系统地纳入四个关键的新维度：(1) 质量绩效指标(包括材料合格率、质量事故频率和产品生命周期绩效)；(2) 供应链管理指标(包括供应商创新贡献、合作深度和风险缓解有效性)；(3) 采购高效廉洁(将廉洁采购贯穿始终、提升采购效率)；(4) 采购贡献程度(将采购实际有效贡献作为指标体系，激励队伍状态)。这一多维框架促进以程序、成本为中心的模式转变为整体的价值创造。

其次，对于数据基础升级，有效利用电子招标系统和电子商城系统平台，其特点是：(1) 从整个供应链中实时捕获物联网数据；(2) 实现货物网上交易和动态监管；(3) 建立采购决策支持体系、制定数据资源清单、提供数据分析报告；(4) 建立系统性监督检查体系，确保数据的合规性、安全性、完整性和可追溯性。

第三，在评价方法创新方面，采用混合分析模型，结合：(1) 通过专家评价指标权重的层次分析法；(2) 中烟电子平台数据电文研判评价法；(3) 坚持采购活动结果为导向评价法。提高资金使用效益，提高采购工作效率，防范采购廉洁风险原则，围绕谁来评、评什么、怎么评三个方面建立配套制度，从规范、效率、效益、效果四个维度侧重于“绩效”，体现绩效评价。这种方法三角法将大大提高评价的严谨性，同时适应新机制、新要求下的采购系统的复杂性。

最后,关于结果利用,建立闭环绩效管理系统予以应用:(1)明确采购工作中存在的不足;(2)有效提高采购效率效益;(3)促进采购管理水平提高;(4)运用个人发展规划,建立评价激励机制。最大限度发挥组织影响,建立基于绩效的薪酬模式与评价结果挂钩,对于高绩效者优先考虑关键职位和个人职业发展规划,开展采购业务水平提升专项培训等措施。

4. 采购工作绩效考核评价体系构建

基于上述优化策略,本研究开发了一个较为全面的绩效评价框架,针对烟草商业的采购业务实际定制。这一创新体系采用多维方法,坚持合规高效、分层考评、奖罚分明评价原则,坚持提升采购效率、降低采购成本、加强供应管理评价导向,建立采购价格合理、采购质量优质、采购过程合规、采购高效廉洁、采购供货(工期)准时、采购贡献优良等六方面评价标准,在评价结果运用上按综合得分评定为年度“优秀”、“良好”、“一般”等级,并实施奖惩措施。

评价架构结合了四个关键视角:推动实现“优质优价”的采购目标,推动采购规范化水平持续提升,推进采购制度规则、运行模式、监管机制创新,推动构建采购主体职责清晰、交易规则科学高效、监管机制健全完善的现代化采购制度体系。考核评价采取直接排序法实行定期评价,实行百分制考评按得分排序评定优秀原则,并设定奖罚措施:评价结果综合得分为“优秀”等级的,予以通报表彰纳入个人年度绩效考核或根据员工奖励办法申请相应奖励。评价结果综合得分为年度“一般”等级的,采取组织绩效谈话,给予经办和直接管理岗位人员扣发绩效工资等相关处理。

在评价指标权重分配方面,本研究采用层次分析方法,通过结构化方法系统地确定指标权重。该过程首先建立层次结构,将指标分组到反映关键绩效维度的逻辑集群中。然后,使用标准化的比较量表进行专家调查,以构建成对判断矩阵,确保在所有评估标准中一致地衡量相对重要性。进行严格的一致性验证以消除主观偏见,然后进行数学计算以得出经科学验证的权重分布。这种方法论上合理,克服了任意权重分配的局限性,保持了定期调整的灵活性。在评价方法上,实施了一个增强的模糊综合评价模型,该模型系统地结合了定量和定性评估。该过程涉及对定量数据进行标准化,以确保跨指标的可比性,通过捕捉专家判断细微差别的适当隶属函数转换定性指标,并在整个评估层次结构中综合绩效关系。采用计算技术来优化评估过程并分析潜在的不确定性,提高绩效评估的广度和精度。

为了完成绩效管理周期,设计了一个全面的反馈和改进机制,该机制具有自动诊断报告、根本原因分析、数字进度跟踪和结果通报。这种反馈不仅有助于及时采取纠正措施,而且通过系统地获取和传播改进见解来促进组织学习。能够将评估结果转化为可操作的知识,同时在整个采购过程中保持问责制。整体解决方案结合了方法论上严格的权重分配、复杂的评估技术和反馈系统是对传统绩效管理方法的重大进步。它为组织提供了一个自适应的、基于证据的决策支持框架,以应对动态的业务环境,同时保持所有实施程序的评估一致性和公平性。

5. 结论

本研究对烟草商业采购业务的绩效评估体系进行了全面调查,系统分析了当前的做法,并确定了关键挑战。通过理论分析和实证调查相结合的严谨研究方法,我们提出了一个多维优化框架,解决了三个核心方面:(1)全面重新设计评价指标体系;(2)加强数据收集和处理机制;(3)改进绩效评估技术的方法。该研究最终开发了一个基于计分卡的创新评估框架,专门针对烟草商业的采购实际定制。

研究表明,科学设计和正确实施的绩效评估体系是一种强大的管理工具,可以显著提高采购效率。框架有助于采购活动与组织目标之间的战略协调,同时通过可衡量的绩效改进推动采购工作提质。实施这项研究的建议需要跨组织层面的协调努力,并得到适当的技术基础设施和变革管理举措的支持。

未来的研究方向探索先进分析和智能化、数字化监管在绩效评估中的应用。

参考文献

- [1] 张明远, 李静怡. 烟草企业采购管理优化研究[J]. 现代企业管理, 2023, 15(3): 45-52.
- [2] 王立新, 陈思远. 基于平衡计分卡的采购绩效评价体系构建[J]. 管理学报, 2022, 19(4): 78-86.
- [3] 黄志强, 刘晓燕. 采购绩效评价体系在企业中的应用与改进[J]. 企业管理, 2020, 18(6): 56-63.
- [4] 刘远方, 赵静雯. 烟草行业供应链管理创新研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2021.
- [5] 李伟明, 张静怡. 烟草行业供应链协同管理研究[J]. 管理世界, 2019, 35(7): 123-132.
- [6] 陈远方, 王立新. 采购绩效评价与供应链管理优化[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2018.
- [7] 孙文博, 黄晓明. 采购绩效评价方法比较与应用[J]. 工业工程与管理, 2020, 25(2): 112-120.
- [8] 周建华, 吴晓峰. 烟草行业采购管理数字化转型策略[J]. 中国烟草学报, 2023, 29(1): 34-42.
- [9] 郑雅文, 林晓东. 基于大数据的采购绩效分析与优化[J]. 管理科学学报, 2022, 25(5): 67-76.
- [10] 徐志远, 杨晓琳. 烟草企业采购风险管理研究[J]. 中国烟草科学, 2021, 32(4): 89-95.