

供给侧结构性改革下钢铁企业物资采购成本控制分析

薛根深

(河钢集团宣钢公司经营财务部,河北 张家口 075100)

摘要: 供给侧结构性改革背景下,钢铁企业作为现代大型制造业的标杆企业,也应紧跟时代步伐,加强内部管理,严格控制物资采购成本,提高企业经济效益,增强市场竞争力。本文通过分析当前钢铁企业物资采购成本控制存在的问题,进而提出供给侧结构性改革下物资采购成本控制的具体对策。

关键词: 供给侧结构性改革;钢铁企业;物资采购;成本控制

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.039

随着我国经济发展步入新常态,“供需错位”已经成为羁绊社会经济持续稳定增长的最大障碍。2015年,习近平总书记在中央财经领导小组工作会议上提出了供给侧结构性改革战略目标,核心任务是去产能、去库存、去杠杆和降成本以及补短板,通过改革增量推动存量调整,优化投资结构,推动经济可持续发展,提高民众整体生活水平。钢铁企业作为现代大型制造业的标杆企业,属于国民经济的支柱性产业,对社会经济发展具有举足轻重的作用。钢铁企业在运营管理过程中,也应紧跟时代步伐,加大力度进行供给侧结构性改革,深挖企业内部管理潜力,做好物资采购成本控制工作,从而实现经济效益最大化目标,为企业在激烈的市场竞争中赢得一席之地,促进企业健康可持续发展。

1 当前钢铁企业物资采购成本控制存在的问题

1.1 采购管理模式滞后

钢铁企业属于传统行业,采购人员对物资采购成本控制的重要性认识不足,在实际工作中缺乏采购链上的全过程管理,与快速发展的行业形势和市场环境已不相适应,无法取得管理效率的全面提升。一是采购人员只关注物资的价格控制,对质量重视不够,最终导致由于原材料质量问题而影响产品质量,造成产品品质低下,市场竞争力减弱,产品大量库存积压,资金周转缓慢,使得企业生产运营成本不断攀升。二是采购人员自由裁量权过大,存在以权谋私、吃回扣现象,采购的物资价格高于市场平均水平,不仅给企业造成较大的经济损失,而且还影响良好企业文化的构建。三是对供应商管理还未形成科学、高效的管理体系,与供应商缺乏沟通与协商,影响采购进程中对物资质量、交货时间等跟踪反馈,加大了采购风险;供应商更换频繁,每次采购都要进行市场调研、择优选择供应商、签订采购合同等,造成人力、物力、财力的大量浪费,增加采购成本。

1.2 采购流程管理不完善

物资采购属于一项系统性工作,包括市场调研、价格咨询、编制采购计划、签订采购合同、物流运输、质量检测、物资入库等,工作的开展需要严格按照规定的流程和先后顺序进行。尤其是钢铁企业,原材料采购量大而且集中,更需要做好采购流程管理工作,夯实每一个采购环节。但从目前多数钢铁企业采购流程管理现状来看,普遍存在采购的各个环节管理不到位现象。例如,在市场调研过程中,由于采购人员只关注钢材领域自身的相关市场信息,而对汇率、期货交易等信息关注不足,无法准确把握原材料的实际市场定价,导致采购时价格判断失误。采购计划的编制过程,由于采购部门与企业内部其他部门缺乏沟通,编制的采购计划与企业实际生产需要不匹配,最终导致原材料库存积压,增加管理费用和占用大量资金或者原材料采购量少,不能满足生产需要,加大了停工停产的风险。

1.3 缺乏采购成本绩效考核评价

绩效考核评价是企事业单位对员工进行考核的常用方法,根据企业实际运营管理状况,通过建立科学、完善的绩效评价考核指标

体系,对员工进行客观、公正的考核评价,并将考核结果作为员工工资福利待遇、评优评先、职称晋升、职位升迁等基本的评定依据。但进行采购成本绩效考核评价的企业单位却很少,尤其是钢铁企业更是少之又少,这也是导致物资采购成本居高不下,占企业总成本的比例逐年上升,企业的盈利空间不断被压缩,企业的市场竞争力不断被弱化的主要原因,给企业造成巨大的经济损失。因此,钢铁企业进行采购成本绩效考核评价非常必要。

2 供给侧结构性改革下钢铁企业物资采购成本控制对策

2.1 优化采购成本控制管理方法

目前,生产型企业常用的采购成本控制方法是价值工程法和价值分析法的综合应用。价值工程法是指以产品最低成本实现必要功能的一种有组织管理活动,价值(V)=功能(F)/成本(C),通过计算产品功能与成本的比值,用来衡量产品价值的大小,从而避免因产品功能过剩导致的成本增加。价值分析法是指通过计算和比较各种资金结构下产品的市场价值,从而确定产品最佳资金结构的方法,其优点是不会因为压缩产品成本而使产品的质量受到影响。因此,钢铁企业在物资采购成本控制过程中,也应结合企业生产实际,采用价值工程法和价值分析法相结合的方法对采购成本进行控制,以达到缩减采购成本的目的。

2.2 加强与其他部门交流与合作

采购部门进行物资采购成本控制,需要站在企业全局的角度,从企业的整体价值出发,加强与其他部门交流与合作,实现协同一体化管理。采购、生产、销售、财务、仓储等各个部门对采购成本控制都有直接或间接的影响,采购部门应加强与这些部门的交流与合作,信息互通有无、资源共享,在此基础上制定采购计划,确定采购周期和原材料的品种、规格、质量等,在确保产品生产质量的同时,尽可能缩减原材料采购成本。

2.3 建立科学的供应商管理体系

钢铁企业原材料的供应商较多,供应商的变动和调整,对原材料质量和采购成本控制都有较大影响。因此,需要建立科学的供应商管理体系,选择物美价廉、信誉度高的供应商建立长期的战略合作关系。在实际工作中,对供应商的管理可以利用互联网技术实施分级管理,重要原材料的供应商要进行重点管理,建立的供应商数据库信息要更加详细、全面,以实时了解和掌握供应商的实际运转状况。对供应商进行分级管理,一是通过明确采购各环节成本控制要点,提高采购人员工作效率;二是通过优化与供应商的关系,利用其对原材料市场供求信息的掌握优势,从而为采购管理工作提供更多帮助;三是通过把非诚信经营供应商进行黑名单处理,以净化采购市场环境,促进原材料采购市场健康发展。

2.4 采用集中联合采购

钢铁企业将需要采购的原材料详细清单制成采购标书后,上传到联合采购平台,然后联合采购平台将各个钢铁企业的原材料采购

清单进行汇总,实施集中联合采购,以利用增加采购量的优势吸引供应商进行报价,通过分析比较择优选择供应商,从而降低物资采购单价。采用集中联合采购,一是采购的各个环节都做到了标准化、流程化、精细化管理,可以有效避免供应商虚假报价或以次充好等各种不可预测的风险因素,保证了原材料的质量和价格;二是钢铁企业将考察费、差旅费、电话费等软性管理成本转接给了联合采购管理平台,可以大幅缩减自身的软性管理成本,避免了人力、物力、财力的浪费以及采购人员贪污腐败现象的发生。

2.5 实行采购成本绩效考核评价

由于国外发达国家的大型钢铁企业实行物资采购成本绩效考核评价较早,在采购成本控制方面取得的成绩也较为显著,采购成本占企业总成本的比例逐年下降,获得的经济效益逐年上升,这给我国钢铁企业进行物资采购成本控制提供了可借鉴和参考价值。实行采购成本绩效考核评价,一是需要围绕采购过程建立科学、完善的采购成本绩效考核评价指标体系,评价指标包括原材料价格压缩幅度、采购管理成本缩减情况、影响成本控制的不确定因素实际控制效果等;二是需要邀请业内专家、学者根据各项评价指标对采购成本的影响程度对各项评价指标进行确权,常用的确权方法是1-9标度法;三是根据建立的采购成本绩效考核评价指标体系对采购人员进行考核评价,并将考核评价结果作为对采购人员进行相应奖惩的依据,以此来激励采购人员重视采购成本控制工作,严格按照采

购流程落实成本控制的各项工

3 结束语

供给侧结构性改革背景下,钢铁企业要想生存、发展,在激烈的市场竞争中占有一席之地,就应当充分认识物资采购成本控制的重要性,针对当前物资采购成本控制存在的不足和问题,不断优化和完善物资采购成本控制策略。笔者结合自身多年的工作实践,从优化采购成本控制管理方法、加强与其他部门交流与合作、建立科学的供应商管理体系、采用集中联合采购、实行采购成本绩效考核评价等五个方面提出供给侧结构性改革下钢铁企业物资采购成本控制的具体对策,以期为我国钢铁企业进行物资采购成本控制提供参考。

参考文献

- [1]吴江.钢铁企业采购成本管控浅析[J].中国设备工程,2021,02(下):29-30.
- [2]方雅南.钢铁企业如何强化管理,降低采购成本[J].中国集体经济,2019,4(10):68-69.
- [3]崔刚,李雅楠.供给侧改革背景下钢铁企业成本控制探讨[J].当代会计,2018(07):46-47.

作者简介:薛根深(1969,6-),男,河北省张北县人,高级会计师。