

工程物资采购中精细化管理的运用研究

仲 璐

(中铁物资集团东北有限公司,辽宁 沈阳 110044)

摘 要:采购是工程项目开发管理的重要组成部分。工程项目发展到一定阶段,采购管理体系就形成了,是实现管理层的经营方针的重要管理机制。工程项目的采购环节容易受到多种复杂因素的影响,如果无法妥当控制就会增加物资采购风险,所以对采购进行科学有效管理与控制,可以防止采购环节出现纰漏或舞弊行为,提高采购环节的经济效益。

关键词:工程;物资采购;精细化管理;运用

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.26.117

1 引言

物资采购管理作为工程项目发展的首要环节,对降低采购成本、维护安全稳定生产具有重要影响。但如果企业不放眼于市场做好开发新供应商的准备,并建立规范的合格供应商准入办法,仅满足于既定供应商的供给交易,不充分比价议价,长此以往会使供应商缺乏有效竞争,甚至“坐地起价”。因此,企业必须加强该环节的精细化管理,有效控制采购成本和物资质量。

2 工程物资采购方式

(1)询价比较采购。组织采购业务人员提前进行市场调研,了解和掌握市场情况,坚持货比多家,从根本上控制采购材料成本。(2)招标采购。公开竞争性招标:为选择最佳投标人,企业物资采购等相关部门应按照法定的招标程序进行招标、开标、评标、选择等活动;这种采购方式是及时、大规模的物资采购。邀请招标:以招标邀请书或电话邀请的方式邀请更多厂家或供货商合法生产经营,或供货商参加投标报价,评估组参与投标人的投标报价、开标、评标和选择。这种方法也适用于大批量物资的采购。对比价位招标:这一程序是公司的采购方法,与招标程序相似,但不同于公开招标,并有灵活性和多样性。(3)竞争性谈判。企业直接与几家供应商或供应商进行采购,并选出质量高或价格低的供应商;这种方法适用于一般的物料,通常需要大量使用。(4)直接采购。直接采购就是企业在特定条件下,不进行竞标而直接进行工程的采购,这种采购方式可以省去很多中间环节,是比较干脆利落的一种非招标采购方式。直接采购的优点就是可以让企业省去很多不必要的麻烦,但缺点也非常明显,通过直接采购,往往无法保证供应商质量、无法保证采购质量等,而且这种非招标采购方式缺少计划性,没有计划性的采购方式往往是不严谨的,这也是直接采购一直被人所诟病的地方。

3 工程物资采购特点

(1)物资需求多样化。由于工程项目的多样化,市场对产品质量的要求越来越严格。工程企业作为工程项目的出发点和基础,需要根据自身的发展和市场前景来购买材料。然而,由于加工方法和市场需求的不同,企业在采购基础材料时也面临着多样化的选择。(2)物资需求量大,管理难度高。随着项目规模的不断扩大和发展,对企业能力的要求也越来越高,为顺应企业能力的提高和市场需求,工程企业所需采购的物资便日益增多。物资采购业务涉及了产品需求,供应商选定,确定采购计

划,制定采购方式,采购验收,采购付款等多个环节,物资量的增多便会增加管理难度,使物资管理变得更加复杂。(3)采购方式多样化。由于工程物资的需求不同,工程企业在采购物资时常需要将集中采购与分散采购相结合的方式进行采购。在需求量大,金额较多的情况下使用集中采购;需求量较小,金额较少使用分散采购。

4 工程物资采购管理中存在的问题

4.1 采购风险问题

工程项目采购管理可能面临的风险尚未评估,无法采取应对措施。体现在材料供应商选择方面的风险不断增大,仅依据材料供应商提供的纸质文件进行审核,没有搜集与材料供应商相关的材料,更不用说竞标、招标等层面。一旦存在虚假资质材料供应商,后续的采购产品与服务都会受到影响。对不同材料供应商,采购人员缺乏比较的意识,存在认大牌或选择价格低廉的材料供应商,许多新采购产品难以进入。对采购产品的定价方面没有充分考虑经济因素与市场因素,因此容易导致采购产品低价优势丧失的风险。

4.2 采购成本过高

一是采购流程不规范,采购过程中存在信息不对称。有些企业在采购过程中,为了加快生产效率进行快速配给资源,对内部需求实行自行采购,形成内部采购比较分散的情况,但在市场竞争秩序混乱、监管力度不够的情况下,比较容易出现以假乱真、以次充好的现象,影响了物资采购的质量。另一方面,企业不关注国际先进的采购技术,也不使用网络信息平台来了解其他采购资源,缺乏物资采购的比较和资源分配,导致成本高昂。二是监管信息化程度低。目前,许多企业仍无法有效地将采购监督与“互联网+”结合起来,仍采用人为监督和筛选的方法,信息化程度不高,也导致了采购成本难以降低。

4.3 采购人员专业不足

物资采购管理是一项专业性很强的工作,对物资采购人员的要求也很高。工程企业物资采购管理工作具有一套完整的管理制度,负责业务的管理人员日常工作都要按照此管理制度执行。日常管理中的定商定价是物资采购管理中的一项重要工作,但并不是业务管理人员的所有工作。实际上,日常工作中业务管理人员往往被招标、评标、比价、谈判、合同签署、对接材料供应商等工作缠住、难以脱身。工作量大、业务繁重是一方面的原因,但这些工作绝大多数都属于基本的业务操作范畴,程序

明确、机械性重复劳动占了很大比重。业务人员把大部分精力都投入到这种低水平、重复度高的业务操作中,往往无暇顾及业务管理工作,也存在着在一些管理人员在管理工作中为了完成工作,而应付了事。在一些具体的管理工作中缺少进一步的分析和对比、缺少深入实地考察、缺少采购过程中的严格把控。

5 工程物资采购中精细化管理的运用策略

5.1 加强物资采购风险评估

在工程项目的采购管理中,为了规避工程项目在支付和采购中面临的风险,需要预先对其进行风险评估,并制定出相应的措施来应对潜在的风险。在采购的环节,应当预先了解材料供应商的资信情况、地位、采购产品质量、资金实力等,在考核材料供应商的过程中,要严格考察采购产品质量和资质。特别是在有多种选择时,应当对这些材料供应商进行对比,优先选择质优价廉、新颖的产品。与此同时,还要淘汰客户不喜欢、陈旧的产品,来提高采购产品的吸引力。在采购过程当中要时刻关注市场均价,在基于工程项目低价优势适当参考材料供应商的定价,制定浮动、弹性的价格。

5.2 注重物资采购预算

(1)审查单一来源采购界定。合理选择物资采购方式,常见的有询价、公开招标及其组合。单一来源方式简化了比价过程,保障了供应的及时性,但对于采购成本的控制确实存在不利因素。例如,不可抗力在采购活动前发生,在这种情况下采购无法从其他供应商处获得,然而原有采购项目的一致性或者服务配套的要求必须予以保障,通常情况下满足此类情况条件之一的可采用单一来源采购。例如,在供应链信息技术系统上新增预警功能或其他模块,为了便于维护数据、安全性和完成效率,通常考虑由原开发单位提供此类服务。在充分的市场论证的基础上,企业管理层需加强单一来源的审核界定工作,从严控制独家采购。尽可能选择至少两家协作厂家谈判,适时适度地引入竞争机制。(2)现代手段与传统手段相结合,勤于市场调研。物资采购是市场和企业的咽喉,企业采购过程中能否实现节能降耗,能否获取准确、全面、及时的市场信息资源是非常关键的因素之一。这就要求采购人员要具有熟练、综合应用现代查阅技术以及传统调研手法来获取价格等市场信息,并定期将其整理和存档,编制相关的价格走势表,以便实施采购时对供应商的报价进行合理性分析。

5.3 提高采购人员专业技能

(1)加强采购管理人员的选拔和培训,严格控制。企业人事部门要严格调查选拔人才,加强人才培训。采购人员在执行采购工作时,要提前主动了解现场的实际情况和实际需求,对物资的厂家、型号、材质、性能、使用、维护等有深刻的认识;其次在物资采购过程中,采购员要凭借对物资及市场的了解,把握采购谈判的主动权,而不是对供应商听之任之,既保证了采购质量又提高了采购效率。(2)采购人员应该定期对现有的工程物资进行库存盘点并形成管理制度。工程物资种类繁多且细分繁杂,物资采购人员要做到对不同类别、不同型号、不同性质、不同标准的物资进行盘点,归类整合,达到精细化、标准化管理的要求。根据物资采购人员的实际工作需要,每一季度或每半

年进行一次物资库存盘点,确认物资种类、物资规格、物资数量等,做到库存实物与账面相符合。(3)发挥管理前置的作用,提高采购质量。采购管理人员在项目立项特别是项目设计阶段的时候,要提前介入跟踪、主动与项目设计部门、属地部门甚至施工部门多加沟通,提前了解设计方和使用方的实际需求,提出本方采购部门的具体建议,从而形成良好的互动,为实现高质量采购打下良好的基础。

5.4 供应链信息技术采购一体化管理

工程采购企业可依托供应链信息化技术探索采购一体化管理,在一体化平台中可纳入材料供应商准入评审、物资采购合同评审、资金管理、质量管理、采购管理等模块。以“以销定采”的模式,线上提单、线上付款、线上采购发票结算等,这样不仅有助于采购基础数据的汇总及查询,也提高了工作效率,由此实现信息化的统一管理,摒弃以往单一式的手工台账,避免出现台账录入错误及大量数据丢失的现象。基于信息化的采购一体化管理时,还应注意做好各环节信息滞后问题的处理、内部沟通信息壁垒的消除,充分发挥采购一体化管理的优势。

5.5 注重物资采购信息化管理

信息不对称会形成信息孤岛,这对采购效率有着不利影响,其会影响采购质量,最终增加采购成本。因此,一方面,对企业内部处于采购链条上的各部门而言,必须重视前期的采购管理工作,部门之间针对项目通力合作,对物资选型、材质、工艺参数设置、数量、交货期等逐个确认,出现变更尽早通知采购部门,以免造成采购的浪费。另一方面,建立详细的供应商档案,对材料供应商实行年度复核评审打分,根据打分评价结果,使采购管理者能够充分熟悉各材料供应商的优缺点,合理选商,从而在采购中占据优势地位,节约采购成本。

6 结束语

总而言之,随着社会经济的快速发展,工程项目采购行业在整个社会的发展中起着不可或缺的重要作用,有助于社会整体的发展进步。当前市场竞争日趋激烈,企业要充分实现可持续稳定发展,必须加强采购管理工作的优化,重视应用供应链信息技术集成价值,促进工程项目采购降本增效目标的全面实现,推动工程企业进一步健康持续稳定的发展。

参考文献

- [1]吴德华.浅析工程项目招标采购管理的成本控制与实施路径[J].中国新通信,2020,22(21):141-142.
- [2]李庆平,何敏.工程项目招标采购管理的成本控制及其途径选择[J].科技经济导刊,2020,28(29):242+241.
- [3]叶宁静.新形势下物资采购管理中存在的问题探析及解决对策[J].企业科技与发展,2020(11):250-252.
- [4]李国强.工程项目招标采购管理的成本控制及实施策略[J].居业,2020(6):140-141.