

国企物资采购成本控制的管理与提升路径

王力腾

(大唐南京环保科技有限公司, 江苏 南京 210000)

摘要:随着经济的发展,物资采购在国有企业生产经营中发挥着重要作用,在国有生产企业中,占用资金最多的就是物资费用。物资采购成本控制是生产成本控制中最关键的环节,国有企业在持续发展的过程中,必须要增强企业物资采购的成本控制,降低企业的综合成本,提升企业的市场竞争力。本文针对国企物资采购存在的现状进行分析,针对问题提出了相对应的解决策略。

关键词:国企;物资采购;成本控制;管理;提升

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.06.043

1 引言

物资采购成本的控制直接关系到国有企业各项工作的顺利执行。倘若国有企业的物资采购成本过低,就有可能产生采购商务物资不符合国有企业规定的标准,进而影响企业产品的质量。倘若国有企业的物资采购成本过高,就会对国有企业的综合成本产生影响,减少国有企业的利润。增强国有企业物资采购成本控制管理可以有效地降低企业的生产成本,物资采购已经成为国有企业价值链最主要的部分,对提升国有企业核心竞争力起到一定的积极作用。

2 国企物资采购成本的内涵和控制的必要性

2.1 采购成本的内涵

采购成本是国有企业在采购的时候产生的成本,采购成本是企业产品成本的主体部分之一,包含采购的费用、购买的费用、进货的费用、仓储的费用、资金的占用费和管理费用等^[1]。我们将采购过程中实际发生的资金支出视为显性成本,反之就是隐性成本,一些国有企业在采购工作中无法及时进行计算,又通过各种各样的形式对企业运行产生一定的影响,产生不必要的支出,比如,企业因为缺货等原因在紧急的情况下,企业的采购部门积极寻找货源进一步产生的时间成本,企业的库存不能满足企业正常经营所造成的损失,库存积压使企业的运输费、仓储费逐渐地增加,也增加了企业发展资金的成本等。国有企业物资在经营管理时,一般都会注重显性成本,往往会忽略隐性成本。

2.2 国有企业采购成本的必要性

国企物资采购成本控制是企业经营管理的主要内容,物资采购会涉及到许多方面,都会与国有企业的发展紧紧相连,对企业采购成本进行科学合理的控制,是国有企业经营管理的基础,物资采购成本控制是进一步减少国有企业生产成本的主要保证。国有企业进行科学合理的市场采购活动,是为企业发展提供了生产保障,进一步降低了企业的生产成本,是抵御企业外部风险的力量,提

升资金流的主要保障。物资采购成本控制是提升市场经济竞争力的主要途径,物资采购管理直接影响着企业的成本和利润的高低,物资的采购成本是企业生产经营管理的一部分,对采购成本进行有效地控制,可以有效地增加企业的利润,因此,在日益激烈的市场经济竞争下,控制好物资采购成本可以促使国有企业在竞争中取得优势。

3 国企物资采购成本控制的方法

3.1 建立健全的采购工作职责体系

构建国企物资采购制度就必须建立健全完善的物资采购工作职责体系,就是要求采购的工作人员不可以同时对材料进行检验,支付批准人和支付执行者不能在同一时间提供供应商商务洽谈及咨询价格服务工作。支付批准人应与支付执行者分开执行工作职责,应付帐款记录人不可以从事资金支付等工作,与此同时,应实行轮班制度。

3.2 信息采集管理

为了使国企的采购成本达到一定的控制水平,企业必须重视市场信息的采集工作。企业的采购工作者要时刻关注物价指数变化规律,掌握好进货时间和进货数量,进一步发现问题并对供货商和供货价格进行及时调整,从而为企业带来更多的经济利益。近几年,由于计算机信息化网络与信息化科学技术的飞速发展,B2B在线采购已成为一种新的商业采购模式。线上采购是减少采购费用的重要方式,而网上采购可以使价格谈判的交易时间大幅缩短,降低了市场经济环境急剧变动对价格的影响。

3.3 集中物资采购的方式

运用集中物资采购的方式提升价格谈判能力,尤其是对大型国企的谈判能力得到了提升。就物资采购数量来说,能在最大的程度上吸引供货商在价格和数量上给予最大优惠,进一步有效地减少企业的物资采购成本。但是,集中物资采购也可以使采购部门和业务部门之间的联系更加紧密,进而提高了各个部门之间交流沟通与协

调工作的难度,所以,集中物资采购要求采购部门和其它部门共同努力协作。

4 国企物资采购成本控制中存在的现状

4.1 缺少先进的采购成本管理意识

部分国有企业在物资采购成本控制时,运用传统的理念和制度,国有企业的管理人员对物资采购成本观念较为淡薄,缺少对采购成本管理足够的重视,忽视了物资采购管理工作对国有企业提高市场竞争力的作用,仅仅把物资采购的行为视为工作任务,没有将物资采购工作上升到企业发展的战略高度^[9]。现在一些国有企业将人才的培养作为国有企业的核心竞争力,忽略对物资采购管理的投入,国有企业采购相关的部门之间缺少交流沟通,没有统一的部署,部门之间都是相背而行的。企业在面对巨量市场信息资料的时候,采购人员依旧使用人工匹配的方式方法对信息数据的真假进行判别,在运用原材料供应商的选择、物资采购、原材料配送等方式时,喜欢依靠个人的喜好和经验进行判断,缺少科学合理的依据,进一步导致企业物资采购效率较低,增加了国有企业的生产成本。部分物资采购工作人员缺乏企业主人翁的意识、专业的工作技能以及职业道德,在工作中不以企业利益为工作目标,甚至还会出现贪污贿赂等问题。

4.2 缺少先进采购成本控制管理体系

传统物资采购管理制度是守旧、落后的,针对国有企业物资采购突发事件的应急处理方案不具备可操作性。在实际工作中,物资采购的流程比较烦琐,审核途径沟通不够流畅,对市场经济信息反应速度较于缓慢,对于蒸蒸日上、突飞猛进的市场经济,传统国有企业物资采购成本控制管理体系做不到推陈出新。部分国有企业内部缺少纵向和横向的分权制衡体系,没有将采购岗位职责上的采购申请人、审批人、复核人、收货人、收款人以及开票人从根本上进行分割,采购的权利掌控在少数人手里,致使企业物资采购成本控制管理制度没有作用,存在弄虚作假的风险。

4.3 注重短期指标,忽略长期效益

企业短期的指标主要注重企业在一定时间内的利润和经营收入,国有企业要想将经营收入和利润保持快速增长,就要降低物资采购成本,在人力、物力和财力等方面设限,层层设卡。过分注重短期目标的完成,认为降低采购成本可以增加经济效益,这会使国有企业在后续发展中出现疲惫不堪的现象。

4.4 物资采购成本的绩效考核评价体系存在不足

在国有企业当中,物资采购工作往往和考核绩效挂钩,并以国有企业生产需求为主要目标。工作人员的考核绩效可能会导致企业物资采购部门为了自身部门的利益进行超额的备货,对贮存备货的考核绩效存在盲区。部分国有企业虽然已经建立了相对应的考核绩效体系,但主要是针对企业的内部控制和经济效益方面,在企业物资

采购方面建设体系还存在着不足,所以很难发现物资采购工作中存在的问题。

5 国企物资采购成本控制解决策略

5.1 增强企业管理人员对物资采购成本控制的认知

国有企业的管理人员应提升对物资采购成本控制技术的重视程度,要从以下三方面进行:

第一,加强对物资采购环节的资源建设。现在一些国有企业都将资源集中建设在投资和营销的阶段,忽略了物资采购环节的人力、物力、财力以及技术资源的建设^[9]。一方面,国有企业的管理人员需要考虑企业整体的经营方针,对企业物资采购相关联的部门进行整合和共享,避免部门之间资源存在不必要的浪费;另一方面要考虑为物资采购部门加强人员的配备,提升采购人员的专业技能和综合素质,可以聘请专业的教师对采购人员进行培训或者企业内部工作人员之间进行经验的分享,将先进的物资采购管理观念和管理方式传授给企业的采购人员,促使采购工作人员对供应商原材料价格和产品成本进行分析,对市场经济形式进行客观科学的评判。针对不同原材料的供应商运用不同的方式方法,进行有效的谈判,促使企业采购工作人员把学习效果转化为推进企业物资采购成本控制的有效手段。

第二,构建国有企业信息资料库和价格的评价体系,国有企业应该采购信息化、智能化、网络化的采购分析软件,构建健全完善的国有企业自身的物资采购信息资源库和物资采购价格评价体系,建立国有企业所有原材料和生产产品采购建设完整化、全面化的价格信息资源库,为企业今后物资采购成本定价提供有力的基础。国有企业的物资采购部门在引进新材料时,要将现有的产品和原材料进行价格比较,找出它们之间的差异,进而结合企业的实际情况对新产品价格和旧产品价格进行最后的确定,需要进一步考虑供应商是否科学合理地报价,对国有企业产品的销售额和利润是否产生影响,倘若存在一定的影响,可以随时开启代替商品的采购模式。

第三,加强原材料供应商管理措施。增强供应商的管理就要对供应商的资质进行审核,在大环境影响下,部分国有企业为了减少该项工作的消耗,为了企业更好的发展和生产产品成本的降低,国有企业可在市场行业中进行深入调查,针对收集的信息资料进行分析,企业要从服务售后质量的好坏,原材料价格的高低以及原材料质量的优劣等方面提出专业指导性意见和建议,工作人员再将建议和意见进行整理,然后将意见和建议上报上级领导,促使上级领导进行实地考察,在确认无误之后经过讨论,可将此供应商加入到企业采购供应商的系统之中。

5.2 建设实时动态的国有企业物资采购成本控制体系

建设实时联动国有企业物资采购成本管理机制,建设有效的监督管理制约体系,可以使企业的采购行为规范化、标准化,提升采购效率,防止企业采购工作人员出

现不良的行为,可以从以下几个方面进行建设:

首先,国有企业在物资采购方面做好统筹安排、预算审批,在竞争激烈的市场经济中,国有企业的管理人员应考虑企业自身的实际情况和今后的发展战略,做到全局统筹,对企业物资的采购计划和采购预算进行编制、申报,运用信息化技术进行分析和调查,对物资采购资源进行考量和分配,从根本上控制采购成本价格区间,降低因为盲目性产生采购成本的增加和采购资源的浪费^[5]。国有企业在企业内部建立物资采购专业线,确保物资采购业务的稳定性和连续性,进一步有效地对物资采购工作进行科学合理实施。其次,国有企业需要优化物资采购的流程。在瞬息万变的市场经济中,国有企业需要建立上下层级实时动态信息的交流沟通通道,保证企业的物资采购人员要拥有一定范围的抉择权,倘若超过自身的权限,也可以短时间和企业高层管理者进行沟通,从而提升物资采购的效率。最后,采购工作人员需要对采购工作流程进行总结分析,把工作中存在的不足进行总结并及时改正,为今后的物资采购工作总结经验教训。

5.3 从物资采购的角度了解企业的亏损和盈利

物资采购工作人员在原材料售价相等的前提下,最大限度上降低物资采购的成本,才可以有效地保证企业利润的最大化。但是过分降低企业物资的采购成本,在某种程度上有可能会损害供应商的根本利益,致使供应商提供的原材料有偷工减料的可能,从而损害国有企业的根本利益^[6]。国有企业要和原材料的供应商建立良好的商业关系,这样会使供应商由被动变成主动,积极提供物美价廉的产品,并加大优惠政策,运用自身的有利资源帮助国有企业开拓新的市场,从而避免了经济冲突造成的货源紧张,材料价格的波动、产品质量的问题产生的风险。

国有企业应重视物资采购成本里面的隐性成本,因为隐性成本不会在企业的财务报表里面体现,所有我们不能光盯着物资采购的现金成本,还要看物资采购过程当中被人忽略的其它隐性成本。针对国有企业缺货的成本、库存积压等,不仅需要前期进行调查和走访,还需要运用企业内部控制管理制度,对企业原材料的库存进行有效管理,进一步减少缺货率和过多存货量,减少对资金的占用率,可以运用代销的模式进行销售。企业要对物资的运输费和仓储费进行控制,可以选择和第三方物流公司进行合作,运用集中采购、统一配送的方式进一步降低物资采购中的隐性成本。企业的物资采购成本控制不是一味地压缩采购成本,以牺牲企业长期利用为代价,来提升企业短期指标,这种模式不利于国有企业长远发展。

5.4 构建完善企业采购成本的奖惩制度

国有企业在物资采购成本控制工作中要实行切实可行的管理制度。物资采购部门可根据企业下达的采购任务进行二次分配,同时做好企业物资采购成本控制的奖惩制度,企业没有特殊情况均严格地按照制定的规章制度

度执行,这有效地保证了国有企业物资采购人员对采购成本控制的积极性^[7]。国有企业可以创新采购成本控制的形式,不同形式的奖惩会对采购的人员产生不一样的效果。当前的奖惩机制都是以薪资报酬为主要的表现形式,这种奖惩机制内容单一,国有企业的奖惩机制应以企业员工的需求为切入点,尽可能地满足企业员工更高层次的需求,可以运用绩效考核、精神福利等,使员工能够感受到更大的成就感,促进员工的工作主动性和积极性,为国有企业高质量发展贡献力量。

6 结束语

物资采购成本控制是国有企业成本控制中主要内容,是企业可持续发展和经济利益的有效保障,在企业生产运营中发挥着主要的作用,有效地提升了企业的核心竞争力。国有企业在物资采购成本控制时,需要转变传统的采购观念,必须要依据企业的目标控制和成本节约等原则,科学合理地建设物资采购系统,运用科学合理的集中采购法,提升物资采购计划的准确性,减少企业的综合成本,提升企业生产产品的质量以及采购人员的综合素质,进一步实现企业市场经济利益最大化,推动国有企业的长远发展。

参考文献

- [1]苑芳.国企物资采购成本控制的技术与强化路径[J].现代企业,2021(09):39-40.
- [2]邓万琦.如何防范国有企业的物资采购风险[J].商讯,2019(03):111-112.
- [3]陈奕.浅析如何加强国有企业物资采购管理[J].经济研究导刊,2019(01):3-4.
- [4]凌婉青.国企采购管理模式的发展阶段与创新路径[J].企业改革与管理,2018(20):40-4.
- [5]丛丽华.浅析如何加强国企物资采购供应管理[J].科技创新与应用,2014(32):288.
- [6]成安强.国企物资采购中的问题及对策[J].煤矿设计,2000(08):45-47.
- [7]何兴用,邓仁宪.当前国企物资采购中的问题及管理对策[J].管理现代化,1997(02):53.

作者简介:王力腾(1965-),男,汉族,山西万荣人,高级工程师,研究方向:企业管理、采购管理。