

浅析企业物资采购监督与管理的思考

张树博

中国电建集团租赁有限公司 北京 100060

摘要: 物资采购过程牵涉面广,涵盖了多方主体的权责。因此在这一模块的工作中,必须有一套全过程监督管理模式,并高效、综合运行这些监督机制才能取得良好的效果。文章就物资采购监督与管理进行论述,其目的在于立足制度建设,强化物资采购关键环节的职能交叉监控,使物资采购过程的监督从他律走向自律。

关键词: 物资采购;监督与管理;招标价格

引言:在企业运营生产的价值主链条中物资采购是重要环节,对物资采购进行有效监督与管理,不仅可以降低企业生产经营成本,还对企业的安全生产与平稳生产具有重要影响。然而,假如企业不将目光放于市场,完成新供应商的开发准备工作,同时构建规范的有利于合规供应商进入的机制,而只满足于现有供应商的供给,不实施有效的议价比价,长期如此,极易导致供应商丧失有效的竞争,甚至发生“坐地起价”的恶劣情况^[1]。所以,企业需强化对物资采购的监督与管理,使采购的成本与物资质量得到充分控制。

1 企业物资采购概述

企业物资采购主要包括采购计划的制定、采购程序管理和物资储备管理等多个方面的管理。采购计划的制定是物资采购工作的第一步,要根据企业的采购需求,科学合理的制定采购计划。采购管理重点在于货比三家、掌握价格、控制成本。物资储备管理则是要求企业在保证满足生产需求的基础上实现库存的最小化,杜绝资源和资金的浪费,从而大大节约生产成本。目前正处于供给侧结构性改革不断深化的关键时期,要深入推进“三去一降一补”,必须化解过剩产能,降低生产成本。对企业而言,随着市场的回暖物资价格有所攀升,企业应更好地把握规律,提高物资采购性价比,从而获得更大的利润空间。

2 企业物资采购监督管理中存在的问题分析

2.1 缺乏科学的供应商推荐备选方法和有效竞争

企业在确定供应商时,如果选择面过小,只围绕既定供应商加深合作,这些供应商就不能产生危机意识,报价欠缺水准和公平。另外,企业与新供应商达成首次合作之前,应进行基础情况的考察,避免推荐供应商随意性太强。以石化仓储企业为例,用于工艺管道的关键物资采购,如输送化工品物料的软管。产品质量直接决定生产安全,一线部门在产品选型上倾向于独家生产供

应商。虽然市场上生产软管的供应商众多,质量证书均具备,但一线部门深谙“一失万无”的安全红线,对新供应商不能产生信赖。因此缺乏有效竞争机制,使用部门主观上还会提出特定的且并非必要的技术指标需求,定向性或倾向性设置资格条件,导致招标范围狭窄,缺乏市场竞争。

2.2 采购监督机制不完善

企业物资采购的各个环节均由人来完成,如果不能对采购人员进行有效的监督,则可能会出现虚报价格、吃回扣、以次充好和贪污腐败等问题。比如,部分企业的物资采购决策权过于集中,当制定出采购计划后,这部分人员就可能会被供应商“公关”,进而从质量或价格方面“做手脚”。在质量方面,企业不能及时对采购的物资进行质量审查,导致物资存在质量不合格、残次品率过高、产品故障等问题;在价格方面,企业没有深挖价格上涨的原因,或者选择同中间商合作。这些问题都可能给采购人员提供可乘之机^[2]。

2.3 采购流程存在问题

企业的物资采购流程缺少灵活性,审查模式也比较复杂。物资采购部门制订相关的采购计划后,只有通过层层审批才能进行采购。此外,在签订购买合同时也比较复杂,只有财务和资源部门全部审查后,才能正式签订合同。并且,企业的物资采购系统的功能较为单一,只能取得反方面的信息,无法获取其他部门的反馈意见,无法对自身的管理工作进行优化和调整。物资采购工作能满足企业内部多样化的物资需求,但缺少供应商问题的探究。因此,在物资采购活动中企业物资采购无法有效地掌握主动权,经常出现物资质量上下起伏较为严重的情况。

2.4 物资采购管理模式落后

传统的物资采购模式对人力和物力依赖过大,影响了采购效率和质量的提高。一是存在着凭经验采购的问

题。传统的采购模式往往凭经验进行采购和管理,主观性较强,影响了物资采购的科学性。二是物资采购信息化水平低。传统的物资采购计划的制定、汇总、平衡等大多依赖工作人员手工完成,加大了工作量还不能保证数据的一致性和准确性,降低了工作效率。同时在物资采购过程中与供应商之间不能及时沟通,一定程度上增加了采购成本。此外,物资进出依赖手工记账,无法第一时间掌握物资进出的情况,增加了工作的繁琐度和难度。

3 企业强化物资采购监督与管理的相关措施

3.1 提高采购信息的透明度,建立健全供应商准入机制

企业应运用信息化手段建立科学合理的推荐与备选途径,对于企业的可持续发展来说,供应商是重要的外界资源。企业在及时、安全及经济供应的过程中,对供应商进行控制与管理是极其重要的一环。一些企业的物资采购公告不够规范、信息不够公开,致使一些优质商无法全面了解企业的实际需求,从而丧失了公平竞争的机会,同时也为假公济私等一些违法行为创造了条件。企业可以通过对仓库管理,使储备物资相关的采购信息更加公开化、标识化。此种透明、公开的采购进程有利于职工对部分重要采购信息如质量、价格、服务及供应商等方面进行确定,同时将其作为基础,使企业能够规范化、标准化地监督与管理不同阶层职工,并且还能有效听取其他主体的广泛意见,特别是职工所提出的建设性意见,领导层也应做出及时反馈,从而使企业物资采购工作具备较高的规范性。建立健全供应商的档案信息与评价、准入机制^[3]。在选择供应商的过程中,企业必须为供应商提出明确的准入机制,特别是企业在采购关键性物资与重要生产材料的时候,必须结合技术部门、基层部门以及其他相关部门的意见,强化对物资的技术、供应、质检与服务等方面考核。一些企业比较能容忍供应商的态度,并未切实做到优胜劣汰。供应商档案中所附加的资质文件必须涵盖质量认证体系、质量合格证书、防爆健康安全管理体系、国家工业产品合格证、特种设备制造许可证等。对于供应商的恶意报价,企业必须做好相关的档案记录与证件审核工作,同时还应在交易过程中,对供应商增加与减少订货的适应能力进行记录,以此可以从不同方面对供应商进行有效评价。只有对供应商的素质进行全面评价,且评价结果合格后,才能把供应商列为企业物资的采购源。

3.2 根据需求制定采购计划,加强监督强化绩效考核

首先,要反复落实物资计划,精准确定计划需用数量,把握价格市场走势,确定最佳采购节点,达到精准

降储的目的。对需求量不大的物资要尽量不储或少储,避免无动态占用;对常用的物资要按照经济批量,把握进货节点,进行适量储备;对定额物资、关键物资适时适量储备,确保供应。设备采购严格执行企业计划,选型既考虑先进性又考虑通用性,有利于其备件的采购,减少其备件的储量。其次,要从源头抓起,严把计划落实关^[4]。对物资采购计划,根据生产需求坚持由各业务员深入基层,认真、反复核实库存,仔细平衡测算,并根据轻重缓急编报采购计划,做到确实需要时才进行订货;经常深入了解和掌握各种设备使用状况和备件消耗情况,并现场指导设备维护保养,备件计划编制工作等,从而不断提高物资计划编报的预见性、科学性、及时性和规范性,使采购计划准确率得到不断提高。此外,要加强绩效考核,通过对责任制指标进行分解和考核,奖优罚劣,达到节支增效的目的。

3.3 完善采购流程管理工作

企业需要提高自身物资采购管理效率,适当免去一些不必要的环节,优化采购流程。首先,要减少审批工作耗费的时间,在采购时要创新传统的结构框架,借助采购协议的模式提升物资采购现代化的发展程度^[5]。其次,各个部门设置物资采购的专管人员,遇到问题时部门之间能进行有效对接,加强各个环节的连续性。最后,制定明确的物资采购执行指标和管理要点^[6]。

3.4 提高企业物资采购技术的精准性

通常情况下认为,企业物资采购过程的是否高效,会直接关系到企业资金利用的是否高效。通过合理的采购来减少企业的资金浪费,更有利于为企业生产经营的其他关键环节提供资金支持^[7]。对此,为了更好地保证企业物资采购计划与企业生产活动之间的平衡性,还需要企业在进行物资采购之前,便先对自己的库存进行一个清晰的认识,并在此基础上,结合企业的实际情况确定物资采购的数量,把握好总体采购计划与周期采购的关系。此外,针对需要长途运输的物资,企业方面还要考虑好采购过程中的运输周期。而针对那些生产周期较长的物资,则需要企业进行慎重的运输,确保采购的综合性和精准性。

结束语:在新背景下,企业的物资采购管理要分析当前采购中存在的问题,顺应新背景的管理要求,分析当前企业中采购管理存在的问题,健全物资采购的管理体系,健全监督管理机制,优化约束机制,提升企业的采购管理效率,为企业的长远发展和竞争力提升奠定良好的基础。本文分析了当前国有企业物资采购管理中存在的问题,提出了相应的优化改善的措施。

参考文献:

[1]刘东,袁春燕.大数据驱动下企业物资采购成本的管理与控制研究[J].中国市场,2021(26):128-129.

[2]李楠.信息化背景下国有企业物资设备采购管理实践研究[J].中国管理信息化,2021(17):133-135.

[3]魏娟.供应链视角下贸易企业采购成本控制研究:以B企业为例[J].中国市场,2021(22):133-134.

[4]杨高望.新市场经济时代下企业物资采购管理模式

构建的探究[J].中国物流与采购,2021(15):56-57.

[5]胡玮斐.助推供应链现代化水平提升:全国石油石化企业采购与供应链技术交流大会侧记[J].中国石油企业,2021(7):59-61.

[6]叶郁.浅谈如何从物资采购管理方面提高企业经济效益[J].科学中国人,2014(12X):48-48.

[7]苗森.如何做好企业物资采购招标管理[J].企业技术(引文版):00301-00301.