

尼日利亚项目物资管理总结

石峰峰

中交三航局江苏分公司 江苏 连云港 222042

摘要:项目位于尼日利亚,尼日利亚地区工业基础薄弱,制造业匮乏,工程所需的很多成品物资,机械配件,燃油料基本依赖进口。成品物资配件大部分来源于中国,小部分来自欧洲的德国、意大利等国家,售价高于国内产品价格。同时步入新的营商环境,在和当地人沟通做生意时既要做到维护公司利益,又要做到和当地人友好往来。

受政策、货币价值及早雨季供需变化因素等影响,该国商品价格变动频繁。在雨季末尾,旱季未到时应及时满仓储备水泥,在旱季保持高库存量以应对特殊情况。地材供应主要受道路影响较大。建议在新成立项目部时应考虑加大料仓容量。

尼日利亚是非洲最大的原油出口国,成品柴油多为进口,但也有部分本地产柴油。本地柴油价格相对较低,但因提炼技术差,对设备油路影响大。进口柴油价格偏高,质量较好。受交通运输影响较大,进货周期长。在建立油库时,应对储油罐加装滤芯,降低油质对设备的影响。

关键词:当地供应商管理、防偷盗、外国公司经验、属地经验总结

引言

在进行同一物资寻源时,切记寻找多家供应商进行比较。工程初期,材料员应尽可能多的跑本地市场,积累不同物资类别的本地供应商以备不时之需。同时,也可以通过JUMIA, KONGA, JIJI等网站查询价格进行参考,但根据所在地不同,供应商利润考虑,价格会有浮动。在对特殊物资进行询价时,建议只找一至两个可靠的供应商进行寻找,勿委托多人寻源。如捆绑石笼的钢制扎丝,由于进货周期紧迫无法从原供应商处采购,被迫进行本地应急采购。通过社交软件发布采购信息,多人反馈给我同一售卖点可采购到该类扎丝,原本打探到价格为五万奈拉一卷,可实际到店采购,售卖价已达到六万奈拉一卷,原采购价仅为四万奈拉一卷。正是因为多人向其询价,使该供应商造成供求关系紧张的错觉,不断提高价格。

本地供应商资金能力与履约能力较差,对资金流转要求高,多须预付款或周结算。因此签订供应合同时确立2-3家供应商作为履约供应商以保证后期材料供应,防止“卡脖子”现象发生。前期可以通过PO订单的形式,邀请多家供应商进行供货,待供应一段时间之后,可以从中选择一些材料供应稳定,资本实力雄厚的供应商进行签署合同,作为互换条件,可以以此为契机,尝试谈判半月一结算或月度结算。前期为树立信誉,应及时按月结算,到后期可以根据账款回收状况,适当延迟支付货款,降低账期压力。

随着营地建立,项目知名度增高,会有越来越多的

本地供应商联系项目部要求供货,此类多半是贸易商,可以允许他通过现有市场行情让其供货,但条件是先供货后付款,账期一月。由于前期公司在本地树立下良好的信誉,多数本地供应商均能同意。此举在项目砂料供应上,起到了很好的作用。由于本地砂场多是小作坊形式,产量有限,为满足项目混凝土供应需求,高峰期有23家供应商同时供应砂料。一满足了需求,二通过零星供应,先货后款,账期一月,降低了账期压力。

1 华人供应商

尼日利亚作为非洲第一大经济体,华人数量也较多,经营业主主要涵盖建材生产,机械设备配件销售及设备租赁等。同时,华人贸易圈较小,基本可以通过某类物资供应商认识到其他品类物资供应商,物资采购寻源也较为便利。华人供应商多为生产商,开办工厂,因此在材料批量采购上价格极具优势,比如木模板,非标钢筋,镀锌围网及钢结构。另一部分为贸易商,在尼90%的机械设备来自中国,因此这一部分供应商主要涉及机械设备领域,在润脂油、轮胎、工程机械配件方面价格比本地人更具优势。华人供应商资金实力较强,基本完成一次交易后,都可同意月度结算^[1]。

2 业主推荐供应商

此类供应商多为中间商,靠赚取差价谋取利润。一般资金实力雄厚,但单价偏高。若业主未指定其供应某一类物资,可指示其去寻找未来施工中会遇到较难寻源的产品。若业主指定其供应某一类物资,则应与其确立好目前适用的采购单价,若价格不高于市场价,可选择

与其合作,若业主推荐供应商不接受市场行情价则可适当让步,但先货后款,按月结算等边界条件不可变更。供应结束,支付款项时可适当进行延迟。久而久之,利润与此类供应商之前设想不同,便不再供应该类物资。

3 物资内控管理

3.1 物资招标

总体参照公司管理办法执行,但由于国内外差异,部分略有不同。

大宗材料采购需提前25天以上,工程部部长申报主材需求计划,零星采购需提前至少三天申报辅助材料采购计划,负责人应向各班组进行交底,严禁杜绝现用现买现象。

大宗材料招投标报公司审批后,由项目成立成本管理小组评标,组长由项目经理担任,监督人员项目书记担任,组员由领导班子,各部门负责人担任,通过议标形式确立中标供应商,并最终由成本管理小组会签。部分涉政府乃至业主等第三方关系供应商签订合同与否,由物资部召集成本管理小组人员商讨决定。特殊情况,工程急需或单一来源限制的物资,选取供应商时也需召集成本管理小组人员共同决定^[2]。

3.2 物资采购

尼日利亚原属英殖民地,因此本地多采用英式标准,区别于国标,采购时应进行注意识别。部分产品使用非洲标准,相对于英标,国标,非标产品的质量较差,价格很低。

属地供应商普遍资金能力不强,爱夸大其词,资金较大的订单往往超出其供应能力,项目部在采购过程中,应尽量将订单分至多家供应商供应,并加强过程监督,如在沟通中直接向供应商索要运输司机电话自行询问验证虚实,或索要装运照片。对信誉较差供应商纳入项目部不合格供应商名录。

在采购时,大部分供应商都会默认放置VAT 7.5%增值税,经了解当地税务系统并未像国内一样进行联网,多为线下操作。除了少数当地大型企业或跨国企业如非洲工业集团(钢筋供应商),拉法基水泥与丹格特水泥等强制缴税外,其他企业在项目履约过程都通过谈判取消掉这一项成本。

物资采购小型机具时有德国产品与中国产品,以砂轮机为例,德国产品质量相对较好,但实际使用过程中,本地工人对设备爱惜程度差,使用强度高,随意乱放,其使用寿命并没有比价格低廉的国内产品长,因此在采购使用频率高价值相对较低的小型机具时,比如电钻,切割机,鼓风机等,建议优先选择国内产品^[3]。

物资采购另一个关注重点则在于柴油,项目在赶工期由于设备较多,为降低设备故障率主要以进口柴油为主,在项目后期,进口柴油受油荒影响,供应价格暴涨,项目部尝试使用本地柴油。但本地成品柴油为红色重柴油,密度在0.84到0.85之间,半透明状,杂质较进口柴油偏多。实际使用过程中,司机反映红色柴油较为抗烧,但是杂质,积碳较多,因此对设备滤芯影响较大,项目部后期通过采购加装油罐滤芯滤器,部分改善了杂质较多的情况,本地柴油使用情况也较好。

本地政府部门鱼龙混杂,采购过程中经常会遇到索要各种费用的政府工作人员,如项目部在运输红土及砂料过程中会涉及到社区收取过路费,当地卡车协会收取车辆运营费,这些费用属于正常费用,月费用在5至6万奈拉。如若遇见其他无理收费,可优先安排大兵或警察与他们进行交涉,并与周边熟络的建筑公司确认费用是否必须要缴纳。若确实需要缴纳,要确认当场人身份,检查工作证是否属实,再与其进行谈判,通常本地人习惯装腔作势,狮子大开口,一般不予理睬,根据实际情况事件轻重,按最少扣除二分之一的价格同他进行谈判。

4 物资材料管理

项目部物资部主要包含一名中方物资主管,五名属地化工人,其中,两名磅房料工主要负责材料收发,本项目小五金库房与磅房在一起,便于收发材料工作开展,一名现场材料清点员,主要负责沿线各分包队伍周转材料的清点,便于及时掌握现场主要材料分布情况,利于集中调配。两名水泥仓库保管员,分白班与夜班,一是用于水泥及周转材料的收发料,二是对水泥库进行值守,防止偷盗现象发生^[4]。

项目材料收发主要分为两种,一种为中方员工申领,另一种为属地班组申领,针对于中方员工申领依然采用国内提前申报计划,经项目领导同意,按需采购这种模式。而针对本地班组领用,项目部下发中英双语申报计划,按以下流程:

5 物资现场防偷盗措施

(1) 钢筋按日计划领取,材料领用须经中方员工签字确认,不能超额领用,现场严禁堆放材料。

(2) 混凝土由中方员工负责申报,浇筑砼时,须核查砼方量,浇筑完成后在三联单上签字。

(3) 周转材料由分包队伍负责管理,各工点设立仓库或租用房屋放置材料,所有材料分包签字确认数量,丢失赔偿,不用的周转材料及时回收。

(4) 分包队伍现场设安保,项目部按照工程区段配置安保,夜间安排大兵巡查,重点部位重点盯控^[5]。

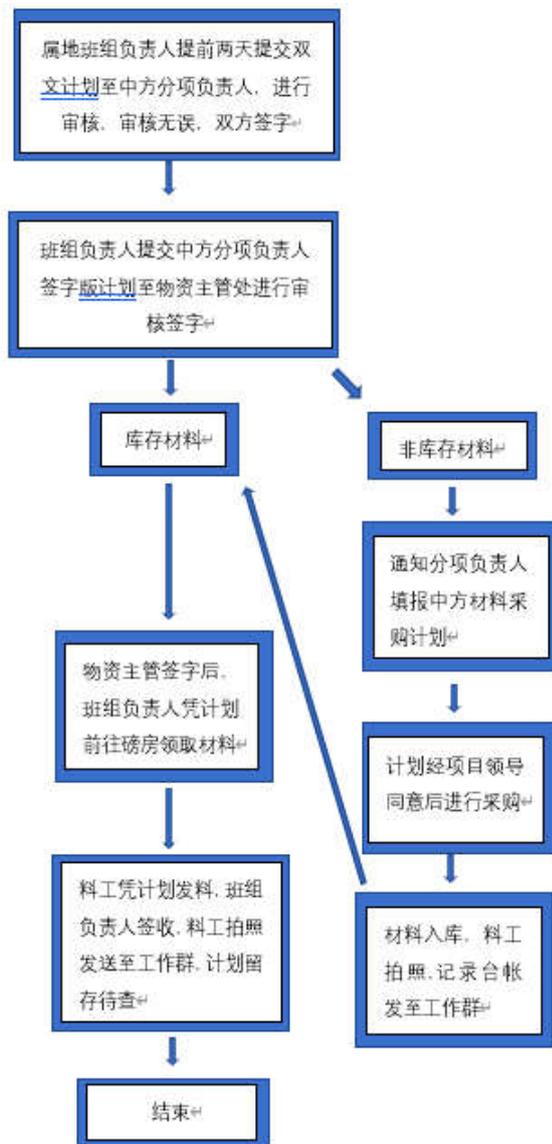


图1 本地班组领用材料流程图

(5) 加强与社区联系，多方打听项目现场物料情况，了解可能的盗窃窝点，安排专人巡视周边废品收购站情况，发现可疑物资，深入调查。

(6) 加强现场物资核销，对比查证材料损耗情况，调查材料损耗原因。

(7) 加强日常现场检查，现场多余的材料及时拉回营地。

(8) 夜间所有车辆回营地，机械设备停靠固定场所，安排专门安保看护。

(9) 为防止机械设备夜间盗油情况发生，所有机械设备早晨加油，现场设备每日台班后由现场中方人员核查油量，次日复查，现场挖机油箱上锁，由项目部统一加油管理。

(10) 加强与社区的关系，现场丢失材料可通过CLO与社区联系，可找回部分材料^[6]。

结束语

通过本项目实施，关于海外项目物资管理总结如下：前期准备阶段就应明确所在地的稀缺材料，提前进行寻源，应与工程及商务部门积极沟通推进变更事项，降低不可控因素影响。

项目实施期劳务队伍多，现场材料调用频繁，统筹管理难度较大，应加设专人进行交接文件收集与整理，每日形成闭环。

效仿当地一些建筑公司如德国B公司，项目所在地的HENSEK公司，通常是以LPO下订单的形式代替框架合同与供应商进行合作。单笔LPO约定单笔交易，明确单笔交易数量、单价、总额、采购有效期等作为采购凭证对供应商进行采购。从而避免了因货币贬值，基准价格变动频繁带来的合规风险，同时也规避了当地供应商履约能力差，签署合同后无法履行合同的的风险。

参考文献

- [1]田昌奇.施工企业物资采购风险之我见[J]铁路采购与物流, 2011(4):27-28
- [2]谢坤, 唐文哲, 漆大山, 等基于供应链一体化的国际工程EPC项目采购管理研究[J]项目管理技术, 2013, 8(11):8
- [3]刘培.国际工程物资采购和管理风险分析与对策[J]铁路工程造价管理, 2014(5):15-16
- [4]王晶.浅析供应商关系管理[J]管理观察, 2015(5):12-13
- [5]穆冬莉.框架协议采购在物资供应工作中的应用[J]管理观察, 2014, 4(17):20-22
- [6]于文云.规范物资管理提高建设公司效益[J]河南化工.1998(06):35-36