

工程项目物资集中采购管理的难点和措施

宋栋栋

国网河南省柘城县供电公司 河南 商丘 476200

摘要: 随着国民经济的不断增长, 工程建设项目数量和规模都与日俱增, 在建设过程中离不开大量的物资材料, 因此物资采购工程成为工程项目建设中的重要内容。所谓集中采购, 就是将大量的采购物资进行汇总, 形成庞大的订单, 在实际工作开展时需要多个供应商进行全面考察, 制定详细的战略采购计划、框架、询价和比价方式, 明确供应商的优势和不足, 达到对物资品质严格控制的目的, 然后根据实际需要实现统一采购和管理。基于此, 研究工程项目物资集中采购管理难点及对策具有非常重要的现实意义。

关键词: 工程项目物资; 集中采购管理; 难点; 对策

1 企业工程物资集中采购供应管理的意义

企业在开展具体工程施工过程中, 对物资实施集中采购管理, 这对企业的工程建设有着非常重要的作用。

第一, 可以使企业内部各个种类物资采购需求标准得以统一, 使部门和部门之间实现资源共享, 共同制定采购计划, 并对供应商、采购价及招投标管理等统一进行采购和结算工作, 这样做大量减少了采购人员, 也有效减少了采购成本。

第二, 能够有效控制质量, 对各个供应商开展准入制度, 注重对其开展考核评定, 同时加强对其进行有效监督, 对于不好的供应商予以淘汰, 有效控制物资采购质量^[1]。

第三, 由于前面已经对供应商进行有效监督和激励, 可以有效提升质量和各种服务水平, 按照一定的规则和准绳开展交易, 有效治理了企业物资采购环境。

2 工程项目物资集中采购管理难点

2.1 物资采购管理缺乏有效的监督

不管是出于采购管理工作重要性, 还是为有效的控制采购成本, 企业需要对采购成本管理工作进行监督, 但是很多企业都没有按照自身物资采购管理, 还需建立完善的监督机制。在很多企业中并没有独立的物资采购管理监督部门, 使得物资采购管理监督工作缺乏独立性, 不能有效的发挥出物资采购管理部门和物资采购管理人员的监督作用。除此之外, 即便是在一些企业中有物资采购管理监督部门, 但是不能有效的保证其执行力, 监督工作通常流于形式化, 很多企业物资采购都是由一个人制定计划的, 由一个人完成采购的清单, 这个做法是比较危险的, 若是物资采购人员产生职业道德滑坡, 极易为他人或者为自己谋私利^[2]。

2.2 没有建立供应商评估体系, 增加了采购成本和采

购风险

供应商的选择对于工程项目的物资采购工作具有重要意义。目前物资管理部门对于供应商的管理比较松散, 没有建立完善的评估体系, 面对素质参差不齐的供应商, 在某一物资紧缺的情况下很有可能会错误的选择了低质量的物资, 或者因为供应商信用问题导致供货不及时, 进而影响正常施工。在选择供应商时主要依靠采购人员, 而供应商和技术人员之间的沟通较少导致了更多供货质量差、供错货、退货的现象时有发生, 对于关键物资的采购活动没有有效的评价过程, 进而增加了采购的成本和风险。

2.3 供应商选择问题

目前, 很多企业都没有建立很好的供应商评估体系, 从而就会增加企业的采购成本和采购风险。企业对供应商没有进行良好的管理, 没有建立好供应商评估体系, 面对市场上参差不齐的供应商不知道如何去选择, 这时候就很有可能错失好的供应商, 这就等于是增加了采购的成本与风险^[3]。可能就会因为没有选择优质的供应商, 采购到的物资不能保证它是合适的, 优质的或者供应商存在信用问题不能及时供货就会使工程项目不能进行下去, 从而耽误工期。在对供应商进行选择时, 需要的是有能力的采购员与供应商进行良好的沟通, 但是由于与技术人员的沟通较少使他提供的货物不太适合工程建设, 就会导致退货换货情况的发生, 这无疑增加了企业的采购成本。

2.4 物资供应管理混乱

企业实行物资集中采购管理, 首先需要解决的难点问题就是物资的及时供应问题。由于在集中采购工作开展的过程中, 企业所需采购的物资信息需要一个自下而上的传递流程, 这就使得企业在进行采购时的流程相

应的变长,并且还会增加一些中间环节和手续,而这个过程中一旦任何一方的需求信息出现问题,都会导致整个采购管理工作出现问题,致使采购时间的延长,最后物资的及时供应也难以获得有效的保障^[4]。现如今,在具体的工程施工过程中,所选择使用的施工承包模式也会有所区别,这样就使得承包方和建设方在物资供给方面处于分散状态,再加上同一种类物资所设定的准则和管理方式也不一样,所以没有办法拟定相同的物资需求计划,以致于承包方和建设方在供货商的选择上程序繁多,比较复杂,从而造成仓库存储费用增加。

3 加强物资采购管理,降低物资采购成本的措施

3.1 严格采购计划管理

在工程项目物资集中采购管理中,要严格采购计划流程,及时解决中采购管理中的各种难点,强化采购计划管控效果,提升物资采购项目的完整性、准确性和及时性,避免出现盲目采购的现象。企业要确保计划开展的可行性,防止采购管理中出现意外停工、物资供应不足、材料闲置等情况,有效应对市场变化。为了确保物资采购计划的顺利开展,企业生产技术部门要根据工程项目的特点,做好企业发展规划,精确计算所需的物资数量,物资上报符合行业规范和国家标准,最后做好物资采购汇总。在物资采购管理中,要从以下几个方面来开展。

一是明确物资采购的基本功能,采购工作在合理的范围内,提升物资采购整体效果;

二是明确采购环节的权利和责任,防止采购过程中出现无序管理、责权不分的情况^[1];

三是根据采购条件和规模适当调整相应的程序,确保物资集中采购管理符合基本要求。

3.2 建立供应商评价体系

供应商对于一个企业是至关重要的,因为供应商既是供应链物流的起点,也是信息流的终点,任何供应商的突然失效,都会给企业带来巨大的伤害,所以建立一个合理的供应商评价体系,企业才能选择到适合自己的优质供应商。供应商评价体系的建立就显得非常重要了,供应商指标体系主要分为以下几方面:

(1)质量指标:主要包括来料批次的合格率、来料抽检缺陷率、来料在线报废率以及来料免检率;

(2)供应指标:主要包括准时交货率、交货周期和订单变化接受率

(3)经济指标:主要包括价格水平:同本公司所掌握的市场行情比较,价格的高低;报价是否及时、报价单是否客观、具体、透明;降低成本的态度及行动;分享报

价的成本;付款条件等;

(3)支持、配合与服务指标:主要是指反应表现;对订单、交货、质量投诉等的反应;沟通手段:是否有适合的人员与本公司进行沟通^[2];合作态度:是否将本公司看成是重要客户;合同改进:是否积极参与与本公司相关的质量、供应、成本等改进项目或活动;售后服务:售后服务是否及时、维修是否方便、维修费用和零配件价格水平等。

3.3 建立健全物资集中采购管理制度,严格执行

集中采购模式下,系统地建立科学化、规范化、实用化的集中采购的相关制度文件显得尤为重要,要想企业的从业人员能充分认识到集中采购的重要性并认真实施,转变以往落后的采购模式,必须要建立集中采购的制度文件,并落实到位;同时要求企业员工认真学习并领会集中采购制度文件,集中采购部门更要领会集中采购管理的基本要求,管理流程以便更好地进行集中采购行为,实现物资集中采购的机制管理。因此,集中采购工作要从整章建制入手,把建立健全集中采购规章制度作为工作的重点,为有效进行物资集中采购打下坚实的基础。当然,实现集中采购模式,也需要业务人员具有较高的业务能力及素质,能适应新的采购模式的需要,快速掌握集中采购模式的专业知识及相应的采购管理流程等综合业务素质,企业也要有针对性地组织从业人员进行专业知识、管理理念、岗位技能等的全面培训,逐步提高从业人员的业务素质,以便更好地开展集中采购业务^[3]。

3.4 加大对采购计划的管控力度

想要有效地解决工程项目物资集中采购管理中的难点问题,确保物资的集中以及及时供应,全面提升管理能力,就必须要加强企业对于采购计划的管控力度,从而全面提升物资采购项目的准确性以及及时性,杜绝出现盲目采购物资的情况。此外,企业还需要做好计划,防止在工程项目开展的过程中因采购问题而致使企业出现停工,做好出现意外情况的准备,防止出现物资不足或是过于闲置的问题,积极地应对市场环境变化对企业的发展所产生的影响。为确保采购计划的顺利进行,作为企业的生产技术部门,需要从实际出发,根据企业的发展规划以及物资消耗的实际情况进行精确地计算,选定不同的时间段作为单位来对物资的实际需求量进行精确地计算,并按照行业规范和企业规定将这些结果逐级逐层如实上报,并将审批完成后的最终结果给物资集中采购部门^[4]。之后,采购部门需要严格按照物资需求计划的内容以及当前物资库存情况进行物资采购计划的编制

工作，并注意在进行编制的过程中进行一定的预留，充分考虑要有一些保险储备，从而保证企业在生产运营过程中能随时使用。另外，对于采购流程的确定要使其符合一定准绳。

① 明确集中采购的具体功能，使其在一定的期限内合理开展采购作业工作，从而确保采购工作可以顺利进行；

② 对于采购环节各部分的权利和职责进行区别，防止在采购时出现无条理、无秩序和重复的情况；

③ 根据集中采购条件与采购规模适时调整采购程序，保证采购流程可以有效适应大宗物料的供应过程，采购管理流程。

结语

总之，项目物资采购管理工作是否科学合理会对企

业物资采购质量、采购成本控制有着直接影响。所以我们必须建立完善的物资采购管理机制，为企业降低物资采购成本奠定坚实的基础。希望通过文章的分析，可以对广大企业做好物资采购管理工作有所启发。

参考文献

[1]朱可松.浅谈工程项目物资集中采购管理难点及对策[J].现代国企研究,2018,No.136(10):99-99.

[2]蔡辉.简述水利水电工程项目物资集中采购管理难点及对策[J].华东科技(综合),2019,000(009):P.1-1.

[3]罗璇.工程项目物资采购成本管理研究[J].商品与质量,2019,(4):78-79.

[4]顾丽华.浅谈工程项目物资集中采购管理难点及对策[J].智能城市,2019,第5卷(5):151-152.