

建筑施工企业物资采购风险管理和控制措施研究

李佳笑

陕西地建土地综合开发有限责任公司

[摘要]随着国家发展越来越好,各领域不断完善,建筑企业生产经营规模持续快速增长,物资集中采购供应量逐年增加。近年来,国家多项经济政策和环保政策得到大力实施。各地推进经济结构调整,加快转变经济发展方式。大宗物资市场资源逐渐从供过于求转向供需紧张。不稳定不确定因素明显增多,价格持续上涨,上游资源提供者对资金支付的要求越来越高。因此,研究建筑企业资金集中管理对企业的高质量发展具有一定的指导作用。

[关键词]建筑施工企业;物资采购;风险管理;措施

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.392

引言

建筑工程施工的重点是物资采购环节,建筑施工企业物资采购涉及较多的工作环节,因此增加了建筑施工企业物资采购的风险,建筑施工企业为了提高自身竞争力,需要注重控制物资采购成本。建筑施工企业的采购人员和管理人员需要全面整理建筑施工企业物资采购流程,合理防范物资采购的风险的发生。此外需要提高采购人员的风险辨别能力,显著提高物资采购质量。

1 施工企业物资管理内涵

物资是用于生产产品消耗的外购生产资料,企业物资管理是对生产经营活动所需生产资料供应保管等工作总称,主要包括物资需求和采购计划编制、验收入库、材料报检、限额领料、定时盘点等工作。物资管理任务是做到物资供应周转快,保证企业生产经营持续进行。加强物资管理对促进企业发展、降低成本、增强企业盈利水平具有重要意义,物资管理水平直接影响企业成本。建筑施工企业生产是建设物资消耗过程,建筑企业物资管理是施工管理的组成部分,建筑工程材料费用占工程成本的50%~70%,物资管理绩效对企业利润贡献非常重要。物资管理是企业管理的重要分支,施工单位物资管理水平的高低直接影响项目经济目标的实现。物资管理内容包括采购、仓储等,任何环节出现问题都会对企业物资供应带来消极影响。施工企业项目物资管理不同于其他企业,工程项目物资管理主要内容是计划采购等。施工中要加强物资规范化管理,施工项目工程效益与物资管理有密切的关系。施工企业物资管理目的是降低物资消耗,施工企业在竞争中占据有利地位。施工企业物资管理包括组织运输、现场管理等系列工作,物资管理对象主要是材料工具等施工相关建设物资,是在施工项目特定目标实施中对物资需求进行计划组织控制。

2 现状与问题

2.1 施工企业现状与困局

近年来,国内建筑行业生存环境恶化,施工企业普遍面临生存压力:一是恶性竞争严重,低价中标导致重大亏损项目时有发生,企业盈利能力下降;二是环保、人文、质

量、安全等社会要求越来越高,投入越来越多,成本压力激增;三是项目投资主体多元化,运作模式多样化,BT、BOT、PPP、EPC等各种项目运作模式不断翻新,但无论哪种模式,对施工总承包企业的资金实力、融资能力等要求越来越高,马太效应逐步显现;四是企业负债重,资金极度紧张,中国中铁、中国铁建、中国交建、中国建筑等建筑央企的资产负债率常年维持在75%以上,在工费、水电费等费用不能拖欠的情况下,施工生产所需资金缺口常常靠拖欠物资供应商的货款来弥补。

2.2 采购现状与问题

(1) 采购现状。在传统的建筑施工企业中,采购管理常处于重要但不被重视的尴尬局面,物资采购管理呈现以下3个特点。一是采购主体多,采购权分散,多头对外,不利于提升谈判话语权。二是信用层级不高,采购过程中隐性资金成本高。三是采购手段落后,多以招标采购、竞争性谈判、询价采购等方式进行,工作效率低,采购效果难以保证。

(2) 存在的问题。由于资金短缺,延期支付衍生出一系列负面影响:①供应商参与竞标意愿下降,招标时流标率上升,竞争不充分造成采购成本上升;②正常的招标成果不能延续执行,项目被迫频繁更换供方,重复招标或变更采购方式带来采购价格上升;③项目物资保障能力差,物资部门投入大量精力反复招标、寻源保供,导致无法投入更多精力来提高采购质量和抓好现场消耗控制,物资浪费严重;④企业信誉受损,被动诉讼不断,一旦败诉将给企业带来严重的违约损失。

2.3 提高合同管理力度

建筑施工企业在物资管理过程中,需要加强合同管理,顺利开展物资管理工作。通过开展合同管理工作,可以降低风险发生率。建筑施工企业需要高度重视物资管理工作,强化合同管理工作,在合同中需要明确不含税单价和税率以及发票种类等,避免盲目的采购施工材料。在某公司展览馆装修项目中,我们严控合同评审备案程序,合同先由项目部级部门相关部门进行评审,经项目领导审批后,将合同资料上报公司进行评审,评审合格后上报合同评审系统进行审

批。此外需要结合物资管理要求,完善合同管理制度,制定不同的合同管理条例,规范性地开展合同管理工作,提高整体管理环境的稳定性。管理人员需要根据合同管理规范管理施工物资,结合合同内容,明确自身工作责任,深入落实物资管理工作,保障整体管理工作的质量。

3 建筑施工企业物资采购风险管理和控制措施

3.1 构建科学的组织管理机构

建筑施工企业需要完善物资管理机构,需要明确物资管理责任、分工明确,在物资采购中落实具体的责任。在采购物资的过程中,为了控制采购的风险,需要组织采购人员和技术人员以及生产人员等构成采购团队,采购主管发挥出主要责任,组织协调采购工作。质量部门和生产部门以及财务部门等需要全面监管物资管理部门,有效控制物资采购风险。在物资采购过程中,审计部门需要全过程的审计监督物资采购过程,预防某些工作人员损坏企业利益。

3.2 完善的信息化采购平台

施工企业采购部门的核心业务就是采购,而充分发挥自身的信息优势、信誉优势、公共关系资源优势,就是采购方在市场中的核心竞争力,所以采购部门只有不断提升服务水平,增强竞争力,才能在市场博弈中占有话语权。当前,信息化和网络的发展已经达到了一定的高度,结合自身企业的采购制度,搭建一套好的信息化采购平台,使采购各个环节均可在信息平台上进行,可以确保每个采购环节的高速流转。通过在信息平台完成采购,可以使采购过程追根溯源、有据可查,也可以减少一些人参与的环节,实现阳光采购。同时,利用信息平台也可以不断累积以往采购数据,形成采购价格的数据库,一方面为后续的采购提供价格信息支撑;另一方面也可以摸索和探寻一些市场规律,为企业大宗物资设备的采购提供一定决策依据。因此,搭载信息化发展来支撑集中采购方式,可以规范采购业务流程、减少采购周期,有效降低采购管理的成本,使集中采购能有效执行。

3.3 落实企业内部控制

建筑施工企业管理人员需要加强建设物资管理制度,高效地落实内部控制工作,有效控制物资采购工作的风险。在物资管理制度中需要明确采购活动的招标和采购以及验收流程,同时要明确规定盘点和存货管理的制度,提高采购管理工作的规范性。在物资采购过程中,物资采购和验收工作发挥着重要的作用,建筑施工企业需要定期开展轮岗作业,使监察机构的监督检查水平不断提高,避免在实际工作中发生徇私情况。建筑施工企业还要积极培训管理人员的业务知识和工作技能,使物资管理水平不断提高。最后需要建立内控制度,促使建筑施工企业各个部门共同发挥监督管理的作

用,在最大程度上降低物资采购的风险性。

3.4 完善监督约束机制

物资集采具有采购规模大、权力集中等特点,是各种利益主体的围猎重点,管理、操作方面的任何细微偏差都可能给企业带来经济上和形象上的重大损失,必须加强监管,规范运行。施工企业集团系统部门在供应商引入、价格谈判、合同履行、货款支付等关键环节加强监管,定期开展专项检查和审计;构建采管分离、采用分离、多方监督的物资供应秩序,确保物资集采工作遵守集团整体利益最大化原则,确保采购和经营行为依法合规,防范廉洁风险。

3.5 进一步强化复合型人才培养

施工企业首先应当加大宣传力度,提升员工对于资金集中管理的正确认知,充分把握国家当前政策法规,在企业内部营造良好的资金集中管理氛围。其次,优化内部人事组织,完善人才引进机制,提高招聘标准和要求,大力引进高素质人才,完善岗前培训机制,帮助员工更好地适应当前的工作模式。再次,对施工企业现有员工进行定期培训教育,促进员工专业技能和信息手段应用能力的增强,更好适应现代化施工企业工作管理需求。为施工企业资金集中管理打造一支优秀的工作队伍,确保资金集中管理顺利开展。借鉴其他施工企业先进的资金集中管理经验,及时发现自己的不足,督促员工进行自我提升。最后,强化企业内部绩效考评机制,科学设置考评目标,充分考量员工实际工作内容,确保考评指标的科学性及合理性,促进员工工作积极性的有效提升,完善奖惩机制,帮助员工充分意识到资金集中管理工作的重要性,助力企业高质量发展。

结语

建筑施工企业需要分析物资采购过程中的风险,提出物资采购风险的管控对策,创新物资采购模式,保障建筑施工企业的综合效益,实现可持续发展目标。

参考文献

- [1] 吕保峰. 精细化管理在施工企业物资管理中的应用[J]. 四川建材, 2021(4): 210-211.
- [2] 翟毅. 物资采购工作中集中采购精细化管理理念的渗透[J]. 冶金管理, 2020(11): 181-182.
- [3] 豆鹏军. 施工企业物资管理信息化建设中大数据技术的应用[J]. 居业, 2020(4): 175-176.
- [4] 高丽峰. 施工企业物资管理中精细化管理的应用分析[J]. 四川水泥, 2020(4): 169.
- [5] 张旭. 大型建筑施工企业基于供应链金融的物资集中采购管理分析[J]. 现代营销(经营版), 2021(6): 17-18.