

试论企业物资管理中的采购风险管理

杜培文

中煤集团山西华昱能源有限公司

[摘要]物料是维持公司正常生产和正常运作的基本保证,通过有计划有组织地组织采购,能够有效地降低成本、提高市场竞争力、提高产品的附加值。采购管理是物料管理中的一个重要环节,处于物料管理的链中。在采购活动中,由于各种不确定因素和不可预见因素的存在,导致了各种风险的产生,一旦防范不及时、不到位,就会对企业产生巨大的危害。所以,在企业的物料管理中,采购的风险管理始终是最重要的。本文对物资采购和风险管理的内涵进行了综述,并对其类型进行了分析,并对如何强化采购风险管理进行了探索。

[关键词]物资管理; 采购风险; 风险管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.09.2210

引言

物料采购是企业生产、销售等第一线的重要环节,在复杂的企业生存条件下,企业在进行物料采购的过程中,将会遇到更多的挑战与风险。近几年来,为了有效地管理和控制企业物料采购中的各种风险,在国内,风险管理与控制主要是由识别、评估、应对三部曲。尽管在过去的几年中,我国的物资采购风险管理和风险控制工作取得了一些成绩,但是,从实际情况来看,很多企业在风险管理和风险控制方面仍然存在着不足,需要深入研究物料的采购和风险控制。

一、企业物资采购常见风险类型分析

在市场条件下,造成企业物料采购风险的影响因素很多,归纳起来可以将其划分为两大类:

(一) 外因风险类型简析

1. 意外风险

所谓意外风险,是指在采购过程中,由于自然环境、宏观经济政策的变化,或者是市场价格的变化。就企业的材料采购而言,突发的风险是无法抵挡的^[1]。

2. 价格风险

一方面是由于供应商操纵招标环境(例如围标、串标等),使原材料的价格被人为地抬高,从而对企业产生的采购风险;另一方面是企业管理层对原材料市场价格预估不足,批量采购后出现了采购物资市场价格下跌而导致的风险。

3. 质量风险

质量风险主要有两个方面:一是供货商所提供的材料不符合公司的生产和运营要求,从而使其不能满足顾客的需求而遭受经济损失;二是由于企业本身的原因,对原料采购的质量控制不力,致使生产经营中的产品质量达不到要求而遭受的经济损失。

4. 技术风险

技术风险是指因技术发展而使公司现有的实物材料在较长时间内被大量地积压或贬值,从而产生的经济损失。

5. 欺诈风险

诈骗风险是指不法人员通过伪造、伪造公司印章、证件、文件、材料、伪造身份等手段骗取公司信任而造成的经济损失。

6. 供应商风险

供应商风险是指供应商的资质、能力、供应商的数量太少,造成的实际材料与计划中的材料信息有很大差异,给企业生产经营带来了负面影响并进而危害到企业生产经营正常

进行的风险。

7. 招标风险

在企业材料采购的风险管理中,投标风险是最普遍的,也是最难管理的。造成企业投标风险的原因主要有两个:一是招标过程,二是招标监管体制。首先,从招标流程上看,由于招标过程中不合理、不透明,致使投标人不能获得对称信息,从而给企业造成了采购管理风险;其次,在招投标监管体系上,存在着监督管理制度的不健全、不完善、不详尽等原因,致使各职能部门存在的权力滥用而给企业造成的采购管理风险。

(二) 内因风险类型简析

1. 计划风险

造成计划风险的原因主要有两个,第一,由于技术原因,企业本身的材料采购计划中的信息与计划目标的偏差;第二,由于市场供求变化,造成采购计划的精确度降低。

2. 合同风险

造成企业采购合同风险的原因有两个,一是由于合同内容不明确,合同条款表述不清楚,违约责任约束不明确,需要鉴证,公证合同要求不严格。二是由于供应商提供虚假信息、提供虚假优惠、贿赂相关人员以获取采购标的、提供与合同规定不符等合同行为不正当所造成的风险。

3. 验收风险

验收风险是指在验收阶段,供应商在接受材料时,会出现质量问题、品种问题、价格问题^[2]。

4. 存量风险

库存风险主要有三种:一是由于采购量不足而出现库存短缺的风险;二是由于大量采购而产生的库存积压,资金沉淀、现金流量下降、仓储损耗等风险;三是由于对市场行情判断错误盲目进货所带来的价格风险。

5. 责任风险

责任风险又称人为风险,它是指由于员工不负责任、玩忽职守、不作为等原因造成的企业物资采购管理风险。

6. 财务风险

财务风险是企业材料采购过程中普遍存在的一种风险。主要体现在资金风险,核算风险,票据流转风险。首先,在融资风险方面,如预付订金后,由于供货商的问题,造成了货款不能收回或采购材料不能到位的风险;其次,在会计风险方面,如企业会计账目与实际购入项目不符所造成的风险;最后,在流通环节,如材料采购单在取货、盖章等环节出现遗漏所引起的风险;此外,企业物资采购中的财务

交易记录管理不规范、不到位，也容易产生财务风险。

7. 管理风险

造成企业物料采购管理风险的原因是多种多样、多维度的。这些人有的来自领导阶层，有的来自基层，有的来自职能部门，还有一些是业务和后勤方面的，还有一些是从仓库管理和生产管理中产生的，但总体上讲，它们都是从思想上来。

二、加强企业物资采购风险管理的路径

如前所述，在采购材料的过程中，总是存在着各种明里暗里的危险，这些危险对公司的正常生产和经营产生了威胁，严重的还会给公司带来巨大的经济损失。这里面有客观、市场、以及工作人员的主观影响。但是，不管是什么危险因素所造成的危害和危害，只要企业能从思想上高度重视，制定出一套科学的预防战略和措施，采取相应的防范方式和方法，那么企业就能够做到曲突徙薪，防患于未然，通过自身的努力将物资采购风险消灭于襁褓之中，消灭于萌芽之初，消灭于未然状态。

（一）健全物资采购组织管理机构

物料采购在企业的经济管理中起着举足轻重的作用。建立和完善物资采购的组织与管理机制的方法如下：一是项目立项、采购方案、招标方案等方面的审批，确定购买目录，确定购买模式；二是能够对采购过程，物流行程，付款，核算，入库验收，合同手续等进行监督，确保采购品质；三是对采购计划、价格、预算等问题的审核，降低人为因素对招标工作的影响，保证招标的公平公正。

（二）严格规范认真履行采购申请制度

采购申请是指在采购过程中，由供应商向采购部门发出的一种书面要求，要求其在采购过程中产生连锁效应，所以，采购申请必须严格执行，并要求其严格执行。一是根据所购商品或服务的种类，确定所需的采购请求；二是要清楚请购过程和请购请求的归口部门的职责与权限；三是请购部门要根据预算的进度进行。

（三）设立供应商评估和准入制度

通过建立供应商的评价和进入机制，能够科学地选择、评价和评价供应商，并在此基础上确定最合适的供应商，从而提高采购的安全性和可靠性。一是要筛选出一批优秀的供应商，然后才能选择合适的供应商；二是要与供应商签署保证合同，包括时间、质量、数量、物流等方面的保证，合同的签署不仅要要对供应商进行有效的约束，还要保证公平、公正。

（四）理性确定物资采购价格

原材料的采购价格关系到企业的生产和经营效益，因此受到了各方面的高度重视，因此要慎重对待。一是可以采用多种采购模式，找出最优价格；二是对价格稳定，计划性强，标准化程度高的商品，可以通过谈判、投标等形式，达成采购框架协议，保证供货；三是对涉及法律关系、具有重大社会影响的专业技术物资，要邀请社会技术、法律、财务专家等专家参加对物资采购定价的调查和决策。

（五）构建全过程的物资采购合同管理体系

材料采购合同是一把双刃剑，使用的好可以保证采购的质量，但如果使用的不好，也会给采购的安全带来危险。企业要建立一个完整的合同管理系统，才能确保采购的质量，

杜绝潜在的采购风险。主要有两个方面：一是严格的合同管理体系，以制度的强制力量来确定横向各部门的合同管理责任，以及垂直各层次之间的合同审查，保证各部门、各级合同管理责任明确，审计重点突出，避免管理上的交叉和疏漏；二是严格执行合同管理程序，实行串行审批与并行审批相结合的管理模式，对于串行审批，必须严格按照先承办部门一再审查部门一再企业领导的程序，前一步完成，下一步再做，而并行审批，则是必须经过各审核机构的审核，然后提交给公司的主管进行最终的审核，如果某一部门对该合同的签字提出了修改意见，那么就必须要将该合同退回到主办机构，等待其修改后再提交审核。

（六）适时更新供应商管理系统

由于市场环境的动态变化，因此，需要及时更新供应商管理体系。一是及时更新供方的供货能力、交易记录、商业信誉等方面的资料；二是及时更新对供应商的评估和评估，以避免供应商在过程中发生变化而导致的采购风险。

（七）成立专门的供应商管理部门

不同的供货商，其生产规模、生产能力、质量标准保障、物流运输能力等都存在差异，而且，不同的供货商在商业信用、社会信用、资金实力、供给能力等方面也存在差异，面临原料采购市场良莠并存、良莠并存的复杂局面，只有建立一个专业的供货商管理机构，才能确保物料的采购质量与效率。一是对供货商进行分级管理；二是建立一个供应商的信息交流平台，重点关注物料使用方反馈的质量改进意识、售后服务态度、问题处理时间等。有了供应商管理，企业就可以在下次的物料采购中，进行供应商的比较和参考。

（八）重点把控验收和付款关口

验收与支付是整个材料采购系统中最敏感的两个环节，也是最容易出现的问题，也是整个采购管理工作的重点。一是仔细检查采购物资的数量，质量，规格，型号，与合同中的条款是否相符，避免假冒伪劣，以次充好；二是对于技术性、专业性强的物资和新的特殊物资，应由专业的检测机构进行检测，并出具合格证明；三是在进行财务支付时，必须严格、仔细地审核采购票据的真实性、合法性和有效性，预防因人为原因而产生的欺诈风险；四是追踪支付流程，如有任何不正常现象，应及时停止支付，同时要求银行、公安等部门尽快协助追讨资金。

结语

物料采购的风险管理，直接影响到企业的正常运作，也是公司高层和职工关心的问题。在物料管理的采购风险管理中，除了要做好以上八项工作之外，还需要建立风险预警系统，从而有效地提升企业的风险管理水平。

参考文献

- [1]王学平.企业物资采购风险管理与控制探究[J].商场现代化, 2015(02): 103.
- [2]周之榛.企业物资采购风险管理及科学控制研究[J].中国高新科技, 2020(19): 124-125, 127.

作者简介:

杜培文(1988.6—),男,汉族,山西大同人,政工师,教育学学士,研究方向为国有煤炭企业行政管理、党的建设。