

浅谈电力后勤物资采购风险管理

赵云贵

贵州黔源电力股份有限公司 贵州 贵阳 550002

【摘要】后勤物资供应是电力企业产品经营价值链主要链条的第一环，管理好供应对于减少电力企业产品经营成本费用和保障质量、稳健经营有着重大影响。但如果电力企业不放眼于市场做好开发新供应商的准备，并建立规范的合格供应商准入办法，仅满足于既定供应商的供给交易，不充分比价议价，长此以往会使供应商缺乏有效竞争，甚至“坐地起价”。因此，电力企业必须加强该环节的风险管理，有效控制采购成本和材料质量。

【关键词】电力后勤物资采购；管理；对策

1. 电力企业加强后勤物资采购风险管理的重要性

1.1. 可以同时实现稳产保供与创效降本

后勤物资采购行为的两个核心职能是保供与创效。保供则是为电力企业保证后勤物资的供应符合正常生产作业要求，即既不产生停工待料问题，又不形成积压浪费；创效是通过减少采购交易价和运输成本费用，进而增加效益。可见，保供和创效是基于日常采购工作经验的归纳总结，结合管理层的决策意见，对电力企业发展至关重要。

1.2. 能够进一步提升内控水平

后勤物资供应管理工作的全过程，涉及许多环节的工作内容，前期调研、招标文件审核、报销以及固定资产管理工作等。在以上环节中，最常见的内控系统不健全的情形就是电力企业仅对采购招标的中间环节予以重视，而对前期和后期环节却有所忽略，电力企业在这些情形下往往根本无法对采购整个生产生命周期进行有效监管。如果内部管控系统不健全，还可能导致采购过程各环节的脱节甚至衔接不畅通，从而导致电力企业内设管理机构间的职能模糊、权限不明等。

2. 电力后勤物资采购风险管理存在的问题

2.1. 采购员业务素质不高

许多电力企业在采购员的招聘与使用上，往往体现了“重思想轻技能”，对后勤物资采购员往往过于关注其职业道德素养情况，忽略其对电力企业产品所需要后勤物资的购买技术的培训。对自我要求低的采购员，会只照搬上报的申购信息，在系统内添加了后勤物资名称型号、签订合同、形成订单，导致部分引用的标准为无效标准，造成了库存目录混乱；对物料品质好坏没有基本的鉴别能力，还会导致物料质次价高，购非所用，非必需功能增加，直接关系到电力企业生产成本的管理、仓储物料的管理。

2.2. 缺乏科学的供应商推荐备选方法和有效竞争

电力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，报价欠缺公平性。另外，电力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。

2.3. 后勤物资到货验收松散

后勤物资验收实际上也是与供需双方的经济利益息息相关的，其时效性特征非常显著。验收一旦延误或不仔细，需方因没有及时调试而错失退换货的有效期，有损需方权益，供方请求按期结算的要求可能无法实现，还容易产生经济纠纷。同时，许多电力企业在实际的管理工作中，验收也不是由仓管员、采购员、申购人等共同参加，往往只有仓储经理参加的验收活动比较频繁，且在检验环节并不注重对商品本身质量要求的检查，仅凭货单检验采购入库物品的类别、规格、总量等与实际情况能否相符，检查包装物有无损坏，以及外观上是不是有明显缺失等，而对其内在产品质量，尤其是反映后勤物资品质的主要技术指标也很少加以检查，如厚度不达标等，容易造成事故。

3. 电力企业做好后勤物资供应监测和风险管理工作的主要举措

3.1. 定期轮岗、科学分权，加强培训、提高素质

首先，采购员要实行定期轮岗。定期轮岗有以下优势：一是员工在不同岗位的学习能力得到锻炼，培养业务多面手，节约招聘成本，实行长效管理；二是各部门协作有助于电力企业的高质量发展，轮岗则可以使员工跨部门体验，从而产生跨部门思维，增加协作精神，工作过程中能够从总体战略目标出发；三是可以避免采购员养成长期的固定合作关系，发生不廉洁行为；四是通过理顺岗位交接手续，可以发现一些管理漏洞。诸如发现前任采购员对出现相同问题采取的解决方式欠妥；对一些已发生的失误和问题，通过轮岗浮出水面，便于及时

弥补和纠正。

其次，需要形成合理的分权控制管理架构。在权力的执行过程中，必须严格地在岗位职责范围和框架内实施。总而言之，科学合理的分权控制管理架构可以用“科学分权、有限授权、权随岗定”来总结。例如，保管后勤物资的仓管员不应该设置自行采购后勤物资的权限，使用部门报送申购计划时应先由仓管员核实库存情况，采用集中储备的方式使库存结构更加优化，将总量控制以及增加有效储备分别作为目标以及核心。对于库存动态严格进行控制，在电力企业实际需求的基础上制定合理的实物储备定额，使得储备结构更加优化，提高储备效率。

3.2.提升电力企业采购信息透明度

首先，利用信息化手段增设科学的推荐备选渠道。供应商是电力企业发展过程中重要的外部资源，在电力企业安全、及时、经济供应过程中，供应商管理控制是非常关键的环节。采购公示不规范、信息不公开，导致优质的供应商没有办法适时的了解需求内容，失去公平竞争机会，也为损公肥私的不自律行为发生滋生了条件。其次，电力企业可以利用仓库管理，将库存后勤物资相

应的采购信息进行标识化、公开化，这种公开、透明的流程有助于员工明确一些必要信息。

4.结语

综上所述，目前，中国电力企业采购管理不同程度地出现了不良作风。假如对采购管理工作没有必要的机构约束与监管，将会出现在电力企业购销流程中拿回扣，甚至贪污或腐败的问题。和电力企业其他工作比较，由于后勤物资采购管理工作的漏洞也比较隐秘，因而诱使了更多人铤而走险，运用手里的权利中饱私囊，进而走向了经济犯罪的道路。但伴随电力企业的成长和市场机制的完善，利用好电力企业搭建的电商平台，做好后勤物资采购管理已逐渐变成了电力企业管理工作的关键环节。

【参考文献】

- [1]刘虎虎.关于新时期国有电力后勤物资采购监督管理的思考[J].大陆桥视野, 2018(2):31.
- [2]孙京玮.关于国有电力后勤物资采购监督管理的思考[J].现代商业, 2012(18):151-151.
- [3]程娜.试析加强电力后勤物资采购风险管理的途径[J].经营者, 2018, 32(12):71.