

# 浅析建筑施工企业的大宗建筑材料集中采购管理

窦津津

五矿瑞和(上海)建设有限公司 天津 300000

**【摘要】**大宗建筑材料集中采购管理的优与劣,关系到整个建筑施工企业成本管理的成败。通过对大宗建筑材料集中采购全过程的管理、监督,加强对集中采购环节的风险管理,可以为提高企业产品质量和经济效益提供有力保证。大宗建筑材料集中采购是把原来分散、自由的大宗建筑材料采购状态集中起来统一由一个采购组织(部门)进行采购的行为,通过采购量的集中来提高议价能力,降低单位采购成本,这是一种基本的战略采购方式,目前已经成为建筑企业或集团型企业的主要采购方式。

**【关键词】**建筑企业;大宗建筑材料;集中采购

## 1.大宗建筑材料集中采购的原则、方式及目录管理

集中采购就是在企业总部建立专门的采购部门,负责统筹企业所属各公司或单位的大宗材料物资需求,制定集中采购方案,再进行统一采购的采购方式。对建筑而言,公司设有专门的大宗材料物资采购中心,当前集中采购执行的是“统采统签”模式,即各区域设备维护检修所需大宗材料物资均统一申报至采购中心,由采购中心按照同类合并的原则,策划打包并执行采购,最终与中标供应商按照同一区域签定采购合同的方式保障供货。集中采购与分散采购相同,有询价、单一来源、竞争性谈判、公开招标等多种采购方式。大宗建筑材料集中采购应按照供应管理科学化、规范化和阳光采购要求,执行统一的大宗建筑材料供应规章制度、流程,使用统一的供应资源管理、电子商务和招标平台,将企业采购集约化、平台化和电子化。建筑企业的大宗建筑材料集中采购工作,需要涵盖工程材料、机械设备、辅助技术资源等要素,需要将大宗建筑材料采购责任制度落到实处,强化大宗建筑材料采购环节的后评价力度,将建筑主要材料等采购要素归类到管理信息系统中。

(1)原则:大宗建筑材料集中采购管理遵循一品类一对策、一区域一对策、保障供应、供应链总成本最优、高效协同、持续改进的原则。

(2)方式:大宗建筑材料集中采购主要有招标、合作谈判两种采购方式,应在集中采购前,根据集中采购大宗建筑材料需求情况、市场调查情况,综合选定适宜的采购方式。

(3)目录管理:大宗建筑材料集中采购目录实行分级管理,按照公司管理需要制定发布一、二级集中采购目录。大宗建筑材料集中采购目录实行动态管理,根据集中采购工作推进情况,由供应链管理部进行动态调整。

## 2.采购监管机制的完善

(1)形成大宗建筑材料集中采购成果文件,严格落实集中采购成果应用且禁止对外公布,共同推进集中采购成果落地。为保障区域集中采购结果应用,不纳入集中采购结果应用的例外采购的采购合同,必须经各单位采购管理部门审批。

(2)加强集中采购工作中各类计划的管理,对集中采购全流程进行管控。

(3)公司供应链管理部组织对供应商供应保障、供应价格、预期收益等目标的实现情况进行分析,评价合作成果、对满足预期目标的供应商,保持或扩大其供应规模;对因自身原因未实现预期目标的供应商,提出限制其供应规模,直至解除合作关系。

(4)公司供应链管理部统筹组织供应商关系维护工作,定期与供应商开展交流会商。共同分析采购履约执行过程中存在的偏差和问题,提出解决措施。

(5)公司供应链管理部系统识别大宗建筑材料集中采购各环节的风险,形成风险清单,对梳理出的风险进行评估和分级。针对重大风险,制订专门的防控措施和应急预案。

(6)建立监管体系,公司供应链管理部组织专项检查考核,对各单位的集中采购供应管理情况,包括集中采购结果应用情况、集中采购率、供应计划准确率、资金支付率等指标进行差异化考核,并对考核结果进行评价和通报。

## 3.采购流程的管理

### 3.1.建立标准规范的集中采购流程

在采购中严格行业标准和规范建立集中采购流程,通过招标的方式采购建筑材料,在招标采购过程中明确各个关键环节的管理要点,保证集中采购环节的标准化,例如:在材料准备方面一视同仁,给予供应商企业充分

的准备时间,明确各项材料的采购要求和需要企业提供的资质证明;在投标通知方面通过电子邮件的方式联络具备一定实力和规模的供应商,并在建材网站上发布通知信息,确保通知到位;在最后的招标活动中做好场地选择、活动组织等工作,保证整个招标活动按时进行顺利展开。

### 3.2. 强化采购合同管理

采购合同是保证材料质量的关键要点,也是建筑企业维护自身利益的关键措施,在合同管理过程中工作人员需要尽可能建立科学规范的管理制度,严格按照合同规定内容履行相应职责。对建筑企业而言,材料质量和生产效率和材料订单交付情况决定了工程能否正常开工,如果材料质量较低或交付不及时,很可能会影响企业后续施工流程,延长施工时间,拖慢施工进度,导致建筑企业经济利益受到损失。因此在合同签订过程中,要尽可能保证建筑企业自身利益,就订单交付过程中可能出现的各种意外情况做好细节说明,保证建筑企业利益,避免订单出现问题时互相推诿责任的情况发生,保证沟通效率。

### 3.3. 加强账目管理

在账目管理方面,应做到账目清晰、真实、准确,完整反映建筑施工企业大宗材料集中采购的真实成本,为后续工程成本管控提供详实的参考数据,安排相应工作人员定期核对账目。必要时可以在账目核对过程中引入第三方机构进行账目核算,避免个人原因或利益关系影响账目的准确性,帮助建筑施工企业有效规避债务风险。

### 3.4. 定期跟踪进度

为确保公司集中采购与需求单位在沟通上保持畅通、高效,公司大宗材料物资采购中心设置了专门的采购进度跟踪小组,定期跟踪岁修、技术装备等重要大宗材料物资,频度为每两周一次,以专门的报表形式反馈到需求单位,以便各单位了解和掌握大宗材料物资采购进展并结合现场最新情况,及时协商调整采购策略或采购方式。对于个性化需求的大宗材料物资,进度跟踪小组也可以随时查询进度并即时反馈,确保满足生产单位现场需要。

### 3.5. 多库联合储备

为保障公司建筑生产设备安全运行,满足现场紧急抢修、缺陷处理的需要,各建筑遵循“定额管理、科学

储备”的原则,制定适用于建筑的备品备件定额清册,清册中大宗材料物资均设置事故定额和储备定额值,当库存值低于事故定额,系统会自动触发补库申请,确保备件库存值长期处于安全的储备定额值。公司采用多个仓库联合储备,同时适用两个建筑的重要备件,可多个建筑联合储备1台,存储在某个区域仓库,当另外一个区域有紧急更换需求时,公司内部组织转运,既能满足需求,又能减少公司库存积压。

## 4. 材料物流机制的构建

根据建筑企业的材料采购需求,在构建材料物流机制的过程中,需要客观评估材料运输和卸装环节的时间成本,将物流和材料产品的供应链管理实现有效对接,尽量降低物流运输成本,优选运输距离和物流成本较低的材料大宗建筑材料采购方案,避免浪费时间在材料物流审核环节之中。材料物流机制的构建需要以建筑企业完善的供应链管理为基础,并定期核验材料类建筑产品的物流运输效率和质量是否一致。在材料采购完成后的运输和管理中,物流环节较为复杂,涉及流程较多,也是大宗建筑材料材料出现损耗的关键环节,为此工作人员需要应用全过程管理模式管理关键物流环节,在大宗建筑材料材料运输过程中不断简化采购流程,尽可能减少运输所需的成本,优化管理模式,提高管理效益。

## 5. 结束语

建筑企业进行科学合理的大宗建筑材料集中采购管理,能够提高采购效率,保证施工现场的大宗建筑材料材料实现快捷低价、保质保量及按地按期供应,降低采购供应风险,使采购效益达到最大化。在实施集中采购管理工作时,应规范采购流程,在全面对比交货期、信誉、距离、价格、质量的基础上严格筛选供应商,全面监督采购工作的各个环节,全过程管控集中采购工作,保障物料供应正常,最大限度地实现降本增效,提高企业的隐形利润。

## 【参考文献】

- [1]张伟超.建筑施工大宗建筑材料成本控制研究[D].蚌埠:安徽财经大学,2019.
- [2]王淑玲.基于动态存储模型的高层建筑大宗建筑材料库存管理研究[D].兰州:兰州交通大学,2019.
- [3]翟晓慧.基于VMI的施工企业大宗建筑材料精益化管理体系建设研究[D].石家庄:石家庄铁道大学,2019.