

工程项目采购管理中的供应商关系优化与成本控制

徐景国

赣州市赣县区金展建设工程有限公司 江西赣州 341100

摘要：在现代工程项目日益复杂的背景下，采购管理已成为项目控制成本、保障进度与质量的核心环节。供应商作为外部资源的重要载体，其管理质量直接影响项目效能。针对当前工程采购中普遍存在的供应商合作不稳定、成本控制乏力等问题，文章从供应商关系优化与采购成本控制两个维度入手，探讨了战略合作模式构建、绩效评价机制、沟通协同体系以及全过程成本管控策略。研究结合理论与实践提出相互促进的解决路径，为提升采购效率与项目管理质量提供可行性思路与参考。

关键词：工程项目；采购管理；供应商关系；成本控制；协同机制

引言

建筑工程项目体量和技術复杂度不断提升，使采购管理成为贯穿项目全周期的系统性工作。供应商的配合程度、履约能力与创新支持已成为影响项目成败的重要因素。现实中，短期合作和压价策略仍较普遍，削弱了供应商的积极性，也增加了合作风险。采购成本不仅限于合同金额，若忽视需求澄清、技术衔接与履约风险，易造成预算失控与资源浪费。如何在多方协同背景下构建高效稳定的供应商关系，并实现成本的系统控制，成为核心挑战。

一、工程项目采购管理中的关键问题分析

（一）传统采购管理模式下的挑战

工程项目的传统采购模式多以“集中采购”或“分散采购”两种形式存在^[1]。集中采购虽然在规模上具备成本优势，但在响应项目现场变化、应对突发需求时常显迟缓，易造成材料积压与施工等待；而分散采购虽灵活，却由于采购权限下放，缺乏统一管控，常导致采购质量不稳定、成本不可控。部分项目仍将采购视为一个独立环节，与设计、施工、财务等部门缺乏有效联动，形成信息孤岛，决策效率低下。此外，采购人员配置不足、专业能力参差，也使得供应商甄选、招标议价及合同履行环节存在诸多漏洞，削弱了采购管理的系统性和专业性。

（二）供应商协作机制的薄弱环节

多数工程项目在供应商管理方面仍处于“重选用、轻培育”的阶段，过于依赖一次性竞争性招标，忽视长期合作与能力提升的价值。项目周期短、任务重，使得

采购单位更倾向于临时寻找最低报价供应商，而非评估其综合履约能力。合作关系的短期化与碎片化，导致供应商缺乏参与感与责任感，不愿在材料质量、交付效率、技术配合等方面深度投入。加之部分项目缺乏透明、公正的绩效考核机制，无法科学衡量供应商实际贡献，激励机制缺失，使得供应商发展动力不足。此外，合同管理执行力度不够，一旦出现供货延误、质量问题等纠纷，缺乏有效追责手段，影响项目整体运行效率。

（三）成本控制目标的系统性缺失

工程采购中的成本控制往往局限于“单价压缩”，忽视了“全过程成本”概念。项目预算在编制阶段缺乏详实的数据支持，价格预测偏差大，使得后续执行偏离预算频发。部分采购单位过度关注材料或设备的采购单价，忽略了因质量不达标、交期延误、售后服务缺位等带来的间接成本。由于缺乏与财务、技术、使用单位等部门的协同机制，采购成本核算常常脱离实际使用需求与施工进度，导致采购内容重复、材料堆积、物资闲置等问题。同时，市场信息收集不全面，价格动态掌握不及时，使得采购计划难以结合市场节奏，错失最佳采购窗口。此外，缺乏对项目采购全过程的风险识别与预警机制，使得某些供应环节一旦出现问题，可能引发连锁反应，造成大范围成本失控。

二、供应商关系优化的路径与机制

（一）构建战略型合作关系体系

采购活动不再是单一交易行为，而是供应链生态系统中关键的一环。对于工程项目而言，选择合适的供应商固然重要，但更为关键的是如何与其建立长期、稳定、具备协作意愿与创新能力的战略合作关系。在实际操作

中，应改变以往频繁更换供应商、以价格为唯一评判标准的做法，转向“质量—交付—服务—价值”多维评估，优先培育一批在技术能力、响应效率和履约信誉方面表现稳定的战略合作方。

通过签署长期框架协议，不仅可减少反复招标带来的行政成本，还能提高供应商对项目的忠诚度与服务水平。在物资储备、施工协调、技术方案等方面，战略供应商往往更具前瞻性与主动性。此外，可联合供应商开展前期策划，推动早期介入机制，借助其专业经验优化采购方案、控制技术成本，在设计初期即介入成本优化流程，实现更高层次的协同合作。

（二）完善供应商绩效评价机制

构建科学、客观、动态的供应商绩效考评体系，是优化合作关系的基础保障^[2]。绩效指标应涵盖交货准确率、质量合格率、现场服务能力、响应速度、合同履行情况、问题处理效率等维度，并结合项目阶段进行差异化评估。同时应强化结果导向与过程管控并重，既看最终成果，也注重合作过程中的管理配合程度。

绩效结果应与后续合作机会、合同额度、价格浮动等直接挂钩，建立“优胜劣汰”的正向激励机制，激发供应商持续改进与提升的内驱力。对表现突出的供应商，应予以资源倾斜与项目优先权，对屡次违规、服务不到位者，则应限制其投标资格，甚至予以清退，从而形成良性竞争的供应生态。

此外，绩效评价结果需向供应商公开反馈，确保其了解自身在合作过程中的表现强项与短板，促进自我纠偏与内部优化。为保证评价结果的权威性与公正性，考评过程应尽可能引入第三方评审机制，减少人为主观干扰，提升数据的参考价值。

（三）加强采购方与供应商的沟通机制

有效的沟通机制是促进互信与合作的桥梁。工程项目具有周期长、环节多、参与主体复杂等特征，一旦沟通失效，极易造成理解偏差、执行误差甚至矛盾升级。因此，应构建多层次、常态化的沟通机制，推动信息透明、问题共治、计划共享。

在项目启动阶段，组织供应商参与项目说明会和需求澄清会议，使其明确技术标准、时间节点和配合要求。在执行阶段，建立联络专员制度，明确双方联系人职责与响应时效，确保问题在最短时间内被识别与处理。通过周例会、月度绩效回顾等制度化安排，及时反馈履约偏差、协调资源安排、调整合作策略，保障项目目标协同推进。

项目收尾阶段应组织评估复盘会议，回顾合作过程中的亮点与问题，为下一轮合作打下基础。对于跨区域、多项目供应商，还可设立供应商发展会议或年终评价会，分享项目实践、传递发展趋势与管理政策，提升合作黏性与战略认同。

沟通机制的顺畅运行不仅依赖于制度设定，更需要文化上的支持。应倡导“伙伴式”协作理念，营造平等、尊重、共享的合作氛围。通过设立合理的投诉处理流程、公开纠纷调解机制、履约争议处理平台等举措，为供应商提供表达与申诉通道，增强其安全感与归属感，形成互利共赢的关系基础。

三、采购管理中成本控制的多维策略

（一）优化采购需求与标准化管理

采购成本的有效控制，需从项目源头着手。工程项目在前期策划中，对物资、设备和服务的需求定义是否准确、标准是否统一，将直接决定后续采购成本与履约质量。部分项目在实施初期，由于设计方案频繁调整、技术标准不明、现场需求变化频繁，导致采购单位在执行环节反复修正计划，造成资源浪费和采购成本升高。

通过加强需求管理与标准化建设，可在源头避免重复采购、临时采购及过量采购等问题。建立统一的材料与设备目录库，明确规格型号、性能参数、技术标准与验收要求，有助于集中采购、统一议价，实现规模效益。同时，在前期设计阶段引入采购参与机制，使采购人员参与图纸审查、物资定型与供应建议，确保设计方案与市场供应能力对接，提升采购可执行性。

加强与施工单位、设计单位的协同机制，推动工程物资需求计划化、可视化，避免盲目下单、临时补货等现象。通过细化采购计划，压缩备货周期，降低库存积压风险，在保障供应连续性的同时实现库存成本的动态控制。

（二）提升招标与谈判的系统性效益

在工程采购实践中，招标与谈判环节是决定采购成本与质量的关键接口。科学设置招标策略，不仅有助于获取合理价格，更能筛选出能力匹配度高、合作意愿强的供应商主体。对于技术复杂、服务要求高的采购内容，可采用综合评分法，结合技术标与商务标，强化对产品性能、服务承诺、履约能力等非价格要素的评估；对于标准化程度高、竞争充分的采购内容，则可采用限价招标、反向竞价等方式实现价格压缩。

谈判过程中，应构建“目标成本+市场调研+成本构成分析”的谈判模型，避免单一压价造成质量风险或

服务缩水。通过明确成本构成、了解供应商定价逻辑、剖析行业利润空间，提升采购方的谈判主动权与议价能力。可根据采购周期与批量优势，设定阶段性浮动价格机制，在保证合作灵活性的同时控制采购总额。

在签订采购合同时，需强化价格与履约责任的双重约束。引入价格调整机制与激励惩罚条款，鼓励供应商通过技术创新、管理优化降低成本，同时保障采购方在供应延误、质量波动等风险出现时的索赔权利与调整空间。

（三）加强成本预控与风险管理联动

采购成本的有效控制不仅是执行阶段的结果，更取决于预算编制与风险识别的前置管控能力^[3]。在项目初期，应结合施工计划、市场行情、历史数据制定科学预算，细化到品类与阶段，明确资金使用结构与成本控制目标。通过引入动态预算机制，实时根据项目进度与市场变化调整采购计划，实现预算执行的灵活化与精准化。

构建全过程成本控制体系，将成本管理嵌入采购各个环节。招标前开展市场调研与供应链调查，评估价格走势与供需格局，制定合理价格基准；采购执行中实行限额采购与单价控制，落实成本责任到人；交付验收后开展成本核算与绩效分析，形成采购成本闭环管理。

采购风险是导致成本偏离的重要变量。需从源头开展风险识别，包括供应商履约能力、供货周期、技术替代性、政策变化等维度，制定针对性应对策略。对于关键材料、核心设备的采购，可采用多供应商策略或设定替代方案，提升抗风险能力。采购合同中应设定风险共担机制，明确各类不可抗力或履约偏差的责任划分，防止因单方损失造成履约关系破裂。

在信息技术支持下，运用采购管理系统、合同管理平台与成本预警模型，实现采购数据的集中管理与趋势分析，对异常价格、订单偏差、履约延误等进行实时监控与预警响应。通过数字化手段提升风险应对速度，为采购成本控制提供数据基础与决策支持。

四、供应商关系与成本控制的协同融合策略

（一）推动基于协同的供应链管理理念

工程项目采购管理需跳出传统“甲乙双方”对立思维，构建以协同为核心的供应链管理框架。在项目全周期中，实现采购、设计、施工等环节的信息互通与流程共享，是提高供应响应效率、降低协同成本的关键。通过设立跨部门协同小组，统一物资计划、供应进度与履约监控流程，减少重复沟通与误判。供应商参与早期设

计与需求讨论，不仅有利于方案优化，也有助于采购策略提前布局，降低因方案变更带来的返工损耗。

（二）借助数字化工具实现智能采购

数字化技术可打通采购管理各节点，提高数据透明度与响应速度。利用电子招标平台可实现全过程公开化操作，规范流程、压缩灰色空间。部署采购信息化系统，可对订单、库存、合同、履约等要素进行实时管控，形成数据闭环。通过成本分析模型、市场价格数据库等工具辅助决策，提升成本预测与控制的精准度。供应商可在线共享库存、交期、运输等数据，实现协同排产与智能交付，提升整体资源配置效率。

（三）培育合作共赢的文化导向

在合同制度与流程管理之外，建立合作共赢的文化理念是推动供应商深度配合的内在动力。通过定期表彰、信用评级公开、联合创新项目等方式，增强供应商的价值认同感与参与主动性。以成本共担、成果共享为导向的激励机制，引导供应商参与设计优化、物流整合、技术改进，实现间接成本的系统削减。在合作中体现公平、尊重与长期共赢的价值观，有助于建立稳定、高效、具备自驱力的供应链生态。

结语

工程项目采购管理的本质，是一场贯穿价值创造、协同合作与风险控制的系统工程。供应商关系不仅承载着资源输入的稳定性，更影响着项目运行的韧性与竞争力；而成本控制也早已超越价格本身，体现为对全过程、全要素的综合掌控。唯有在彼此信任、深度协同的基础上，实现采购机制的优化与管理理念的革新，才能真正提升工程项目的综合效益与可持续发展能力。在实践中，管理者更应以战略眼光重新定义采购边界，以系统思维推动结构性改善，为工程建设注入持久动能。

参考文献

- [1] 蒋明荣. 加强工程项目与供应商关系管理是降低材料采购成本的有效途径[J]. 铁路采购与物流, 2008, (02): 39-40.
- [2] 蒋明荣, 杨晓明. 加强工程项目供应商关系管理是降低材料采购成本有效途径[J]. 当代经理人, 2006, (21): 851-852.
- [3] 张晓斌. 石油化工工程项目电气采购管理中的成本控制解析[J]. 投资与创业, 2024, 35(23): 194-196.