

物资采购之成本控制方略之二 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/186/2021_2022__E7_89_A9_E8_B5_84_E9_87_87_E8_c41_186058.htm 核心提示：根据建筑企业物资采购的具体情况和特点，本文从建材特性、建材市场、供应商三个方面对建筑企业物资采购进行了分析，为建筑企业从源头进行成本控制提供了借鉴。随着成本管理在建筑企业经营管理中地位和作用的日益提升，建筑企业对物资采购也给予了更多重视，然而，仍有很多企业依旧将物资采购视为后勤辅助行为，不仅忽视了物资采购对企业战略的影响，更导致物资管理部门也未能对采购予以足够的重视，缺乏物资采购分析。建筑企业物资采购分析，是指根据建筑企业物资采购的具体情况和特点，运用分析工具对建筑采购的各组成要素进行详细的研究，发现其中的问题，并总结出一定的规律，从而达到指导建筑企业物资采购的目的。做好采购分析工作，有两个很重要的前提：一是必须具有全面、及时、准确、详尽的物资需用计划；二是必须具有敏锐观察能力和较强分析能力的物资采购人员。根据建筑企业物资采购的具体情况和特点，本文将从建筑材料本身的特性、建材市场、供应商三个方面对建筑企业的采购进行分析，使建筑物资采购有一定的规律可循，各项采购的具体工作也能够做到有的放矢，从源头上控制好建筑企业的成本。建筑物资采购特性分析 特殊性分析。在建筑物资采购中，建筑物资本身具有其他产品不具备的特殊性：物资品种较为繁多，小到一颗螺丝、垫片，大到钢筋、混凝土，而且采购频繁；建材的采用无规律，随机性很大，即便非常精细地预测，也不能够排

除图纸变动和设计变更，以及突发事件等很多特殊情况；资料的要求较高，可追溯性强，每一种物资都必须具有质量合格证明文件等等，建筑物资本身的特殊性决定了建筑物资采购相对复杂，并且难于控制。因此，采购人员在不断积累采购分析经验的同时，还必须针对工程需要的具体情况进行具体分析。

主次性分析。为使有限的时间、资金、人力、物力等资源得到最有效的利用，我们必须对建筑物资进行合理分类，并且将工作核心放在重要的物资上，通过ABC分类，对建筑物资的采购进行主次分类控制。通过建筑物资的分类表（表1）可清晰的看出：A类物资在品种上约占10%左右，而占用了采购资金的70%左右。可见，重点分析并控制好A类物资，并且选择性分析和控制B类物资，就等于控制好了80%左右金额的建筑物资，从而很好的控制了建筑企业的采购成本。

规律性分析。对一个完整的建筑安装工程来说，建筑物资的进场顺序往往遵循一定的规律，在不同的施工阶段具有不同的物资控制重点。例如，对于A类物资，主体施工阶段我们主要控制钢材、商混等，水电施工阶段我们主要控制电线电缆、管材、配电箱柜、卫生洁具、暖气片等，根据建安工程的特点和情况，分析出其中的规律性，从而使每个时期的工作更有针对性。而且，每种建筑物资的加工周期也存在一定的规律，我们可以依据施工进度总计划制定材料设备的进场时间计划，并且充分考虑加工周期、招标时间、考察时间、合同签定等因素，制定材料设备的最初选样送审时间计划，使各项物资采购工作得以有条不紊的进行。另一方面，建筑物资的采购也要充分考虑定加工、运输和交付等成本，也存在较特有的经济订货批量。

可预测性分析。为更好的进行

物资采购工作，应该对建筑物资的整个涨跌程度、市场景气与否、乃至成本降低等情况多加预测；依据图纸上的技术资料，可以进行材料成本预测，编制材料成本计划，并且找到利润点和亏损点，重点攻克，发挥最大的资源优势，使利润最大化，将亏损极力扭转；依据以往的物资采购价格可以对采购成本进行预测，以及编制有效的资金计划等等；值得注意的是，分包单位生产效率的高低和管理水平的高低也会影响建筑物资的计划用量，并和实际用量的存在偏差；所有预测都属于主观的判定的范畴，可能与实际情况有差距，在采购时我们要适时地对偏差进行调整。

不可替代性分析。

建筑物资采购与其他采购存在明显差异和不可替代性，其他物资采购的很多方法和经济分析工具对于建筑物资采购也不适用。而且建筑物资采购必须在确保施工生产的顺利进行和满足工程工期的需要的前提下进行，因为一旦窝工或停工，将造成不可估量的损失。另外，建筑物资采购不仅要掌握特有的采购技巧和策略，还要掌握一定的工程、预算、合约、法律方面的相关知识，以及其他关于产品、市场等很多方面的综合知识。

建材市场研究和买卖方市场分析

建材市场的预测与分析。

建材市场受经济环境、国民经济发展状况等外部环境和国家产业政策取向、建材行业发展和结构调整等国家宏观调控的影响非常大，因此建筑物资采购人员必须对国家的宏观经济形势和影响建材产业的相关政策进行深入分析和预测，并以此作为指导建筑物资采购的标准和依据。在此基础上，物资管理人员还必须对A类建筑物资三年内的运行态势、近期的市场供求变化进行分析及预测，同时还要充分考虑季节影响、关联产业制约等因素，在综合分析的基础上，总结

出规律，编制预测数据图表或绘制预测分析曲线，从而更好地指导建筑物资采购工作。 买卖双方市场的定位与评估。较好的建材市场分析和预测只是进行市场分析的第一步，我们还必须根据市场的具体特征，对市场进行细分，并运用SWOT分析法，进行买卖双方市场的定位与评估。从而可以根据不同的市场地位，采用不同的采购谈判策略。下面，笔者将对SWOT分析进行具体界定和说明。SWOT分析，是通过对企业内外部环境进行综合和概括，进而对企业的竞争优势

(Strength)、竞争劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threat)进行分析的一种方法。其中，优劣势分析主要是着眼于企业的自身实力及其与竞争对手的比较，比如人力、物力、财力资源以及企业文化等方面；而机会和威胁分析则是将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上，主要包括政治、经济、文化、技术等一般环境和竞争对手、服务对象、供应商以及政府机构等方面。从SWOT矩阵中可以看出：当某建材企业的建筑产品处于SO、ST、WO、WT四个不同的市场时，其企业将具有资源优势或缺陷，面临不同的机会或挑战。具体来说，处于SO象限，此建材企业具有足够的竞争优势和市场机会，也具有更高的盈利率和以赢利潜力，比如首钢钢材、断桥铝合金型材、人防密闭门等等，基本上处于垄断地位，是卖方市场；处于ST象限，此建材企业虽具有一定的竞争优势，但是或竞争对手较多，或市场需求较小，对企业的盈利能力和市场地位构成威胁，比如水泵、风机、矿棉吸音板等，是买方市场。处于WO象限，此建材企业虽然存在一定的机会，但是或缺乏竞争意义的技能技术，或缺乏竞争力的有形、无形资产而处于劣势，比如砂石、竹胶

板、聚苯板等，也是买方市场；处于WT象限，此建筑企业内部既不存在竞争优势，外部又不存在机会，比如大模配件、建筑胶水、海棉板等，也是买方市场。通过以上的分析，我们对处于SO、ST、WO、WT四个不同的建材市场的清晰的定位，建材企业的SO产品实行的是增长型战略，属于卖方市场；建材企业的WT产品实行的是防御性战略，属于买方市场；建材企业的ST和WO产品分别实行的是多种经营战略和扭转性战略，也属于买方市场。建筑企业应针对不同的市场状况及建材企业的发展战略，采用不同的采购谈判方法和策略。

供应商评估及相关因素分析 供应商的评估和选择。为更好的进行建筑物资采购，必须按照年度（或季度）对供应商进行定期评审、复核、评价，其中，要重点评审、复核、评价供应商的年检情况、拟供产品、质量情况、服务情况，以及供应商代理品牌的延伸评价等要素（具体流程详见图2）。此外，还必须每月（或每季度）对供应商的质量、价格、服务等进行考核评分，并根据相应权重，进行综合评定，对供应商进行划分，从而在提高建筑物资采购的准入门槛的同时，更进一步确保供应商提供的建筑物资能很好地满足工程需要，同时还为建筑物资采购提供了更充分的分析依据。

材料成本的WBS工作结构分解。在对供应商进行详细的区分和定级之后，还必须对供应商的材料成本进行必要的分析和研究，计算出其原材料、人工、机械费用以及管理费用、税金等组成的生产总成本，并运用成本管理的工具进行WBS工作结构分解，使建筑物资的各种成本组成更加清晰和明确。

工作结构分解（Work Breakdown Structure, WBS）就是为完成项目目标而制定的全部工作或活动的集合，采用系统分析方法将项目

系统总范围分解为许多互相联系、互相影响、互相依赖的项目单元，并以这些项目单元作为项目管理对象的重要工具和技术之一，工作分解结构图是工作结构分解的具体表现

。WBS工作结构分解将项目分成很多子目标，又将子目标划分为很多工作包，也可将工作包再细分为很多工作单元。通过对生产总成本进行WBS工作结构分解，我们可以对其成本组成一目了然，避免在谈判中，由于不清楚成本组成而使得供应商混水摸鱼谋取暴利的情况发生。在对供应商生产总成本的结构分解时，要对原材料的市场变化进行充分考虑，对供应商的原材料批量采购价格进行调研，对于企业信息不能够共享且保密信息系统完备的情况，可以要求供应商提供成本资料再进行认真调研，来得出供应商的材料成本的WBS工作结构分解图。WBS工作结构分解更重要的作用是，谈判双方可以通过WBS分解对工作包或工作单元的价格进一步分析和磋商，只有对供应商的生产总成本进行全面地分析，采购人员才能在找到与供应商谈判的突破口。综上所述，物资采购人员必须充分认识到采购分析的重要性，在采购分析工作中，要不断总结采购经验，分析采购规律，同时还必须注重综合知识的积累和分析能力的培养，能够熟练掌握和运用分析工具，对建筑材料、建材市场、供应商进行全面地、深刻地、有目的性、有针对性地进行分析，将物资采购提升到一个全新的高度，以科学的采购为企业的战略发展提供助力，并且更好的降低建筑企业的成本。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com