

物资采购之成本控制方略之一 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\\_186059.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/186/2021_2022__E7_89_A9_E8_B5_84_E9_87_87_E8_c41_186059.htm) 众所周知，施工企业的材料费用约占整个工程造价的60%，甚至更多。因此，材料费用的节超直接影响到整个工程的盈亏和企业的效益，如何加强建筑企业物资的精细管理，降低建筑企业成本，成为每个管理者必须深入思考的问题。长期以来，受传统观念的影响，很多建筑施工企业的管理人员一直放不下架子，不能很好地处理与供应商的关系，从项目经理到专业技术人员，从物资领导到材料员，趾高气扬，行为傲慢，态度恶劣，更有很多企业把供应商看作自己的对手。在此基础上与供应商共事，自然会造成企业与供应商关系紧张。很多时候，施工企业能够认识到工程分包商的重要性，却无法意识到材料供应商也一样重要。一般说来，工程项目的材料费是建筑单位最大的利润源，而能够开发这个利润源和带来利润的载体就是供应商，可见，对供应商的重视程度直接关系到企业的利润。绝大多数时候，施工企业意识不到：开发新的供应商的成本，是维持原有供应商成本的好几倍；而解决一个供应商的难题，可以为企业带来十几倍甚至几十倍的利润。当供应商要求提价时，企业因为无法找到合适的供应商，只能随便抓一个应急；当供应商成本因为技术革新等大幅降低时，企业却因为信息不对称而继续执行原有价格；当企业出现财务危机时，长期合作的供应商，能够给予理解和支持；当原材料价格大幅上涨时候，长期友好合作的供应商，能从企业的处境考虑，给企业相对比较低廉的价格……将企业对待供应

商的两种观念，即对手关系与合作伙伴关系，进行对比分析（如表1），可使我们全面地认识两种观念的优缺点。表1两种供应商观念对比表对比指标合作伙伴对手供应商的数量几个许多供应关系维系长期、稳定一般短期，少量长期，不稳定价格因素考量适度重要最重要因素产品的性价比较高难以确定产品的可靠性高不高产品质量性能确保供应源，供应商长期跟踪可能无法保证主业务占有量大也许小，因为供应商多产品交付能力交付及时、服务较好地域分散，彼此生疏待磨合适应变化能力比较高比较低信息公开程度高低通过以上对比，我们可以清晰地看出：将供应商作为企业的对手与将供应商作为企业发展合作伙伴相比，存在很多问题和弊端。具体分析如下：对手关系的形成忽视了不同层次的差异，带来投标单位的恶性竞争。供应商之间的竞争对企业来说的确有些好处，但是将供应商作为企业的对手，并且将低价格作为考量供应商的最重要因素，从而忽视了不同层次的差异，再加上没有严格的市场细分，供应商经过评价进行市场的门槛低等原因，导致不同层次的供应商最终能站在同一个平台上对峙，对企业成本的降低却是有弊无利的。因为，这样会使供应商为降低成本而绞尽脑汁，穷其所能，不择手段，最终使很多综合评价分数较高的供应商因为不能提供最低廉的价格与施工企业失之交臂，而很多低成本但其他考量因素分数较低的供应商会大量涌入。长此以往，就会带来材料供应商的低价竞争、不公平竞争，乃至恶性竞争，不但企业和供应商无法维系长期和稳定的关系，也给供应商的管理和开发造成很大困难。导致供应商一味追求低价，给工程质量造成很大隐患。一旦低价竞争作为企业考量供应商的最重要因素

，供应商就必须通过技术革新等降低原材料成本，或优化企业的生产流程，或减少自己的利润比例，而当通过上述途径仍然无法达到最低价时，很多企业就会采取降低产品的档次以及降低服务水准等来达到目的，甚至提供“合格边缘品”、回收翻新产品、冒牌产品等。这不仅无法保证产品的质量，更给工程造成了无穷的隐患。没有长期稳定的供应商关系，企业面对低价投标时缺乏核心竞争力。建筑企业单纯依靠价格来选择和变换供应商，是只顾眼前利益的一种短期行为，不能够与供应商形成长期稳定的关系。这样，不仅材料价格不能保持相对稳定，材料的质量也不具有可靠的保证。而且，由于无法实现批量采购，不能满足不断变化着的材料需求，柔性较差，更不能够协助解决一些疑难的问题。此外，还有一种潜在的风险：一旦供应商进行联合，导致价格提升，建筑企业必将束手无措，损失惨重。可见，没有长期稳定的供应商，不能够以良好的供应商关系作为保障，会使建筑企业缺乏低价投标的核心竞争力。由此可知，供应商关系的错误认识以及重视程度不够，不仅会给物资管理工作带来很大困难，而且也不能更好地降低建筑企业生产成本。那么，是否企业必须与所有的供应商都采取友好合作伙伴的态度呢？答案是否定的。企业需要对供应商进行细分，根据不同的采购类型，对供应商采取不同的采购策略（如图1）。

利用型 战略型 次要型 瓶颈型 市场的复杂程度图1 采购类型定位方阵

根据图1，对工程影响程度较低的供应商中，市场复杂程度较高的，我们定义为瓶颈型，市场复杂程度较低的，我们定义为次要型。瓶颈型和次要型的供应商一般为工程提供一些辅助材料或特殊材料。其中，对于每种瓶颈型材料，因为材

料本身生产工艺复杂或者品类、等级等较为繁杂，施工企业可以以地区为单位全部打包给一家或两家供应商，进行批量采购；对于次要型的材料，施工企业可以以工程或者地区为单位，将多种或者全部次要型材料整体打包给一家或几家零星材料供应商进行采购，从而保证质量和交付。对于工程影响程度较高的供应商中，市场复杂程度较低的，我们定义为利用型，市场复杂程度较高的，我们定义为战略型。利用型供应商主要为一些建设单位、监理单位、质检单位等推荐或指定的供应商，这部分供应商属于利用资源和人际关系与建筑企业建立关系，在保护伞下，市场较为简单。战略型供应商主要为钢材、商砼、墙地砖、管材、电线电缆、配电箱柜等，其对工程影响较高，市场竞争较为激烈且组成因素较为复杂。通过上述对供应商进行细分可知，对战略型供应商的管理尤为重要，必须做好战略型供应商营销。所谓供应商营销，是指重视供应商，并且与供应商建立合作伙伴关系，把供应商纳入企业的供应链管理上来，必要时实行战略型采购。战略型供应商与施工企业在长期友好合作中逐步培养和形成合作伙伴关系的一个很重要前提是，双方文化差异不能太大，而且必须借助于同一个平台。一般说来，双方需要都是大企业，因为大企业更有可能从合作关系中获利，而且这样的规模更有助于合作。战略型采购，是建筑企业与供应商在公平、互动、双赢的前提下发展长期友好合作关系而进行的采购模式。建筑企业将区域内的采购数量进行集中，针对战略供应商实行批量采购，用采购规模来获得价格优势。基于长期战略合作，建筑企业对其提供的价格进行严格评估，从而确定一定时期内最优惠的价格，此价格的确定一般是在充

分考虑双方利益以及长期合作等基础上确定的。建筑企业可以通过与供应商战略伙伴关系的建立来达到信息共享，对供应商的材料成本构成更加明确，也可以通过与供应商共同进行流程改造来达到高效率、高质量的交付运作，以及研发新材料或新工艺，降低采购成本和运输成本，从而进一步降低建筑企业成本。战略合作关系也使得供应商能够根据施工生产的不断变化，保持与材料规格的变化、质量的改变、数量的增减、交付时间的调整等相关的柔性，更好地服务于施工生产。共担风险、共同获益的长期友好的战略合作，还有利于双方结下深厚的友谊，能够急对方所急，想对方所想，团结协作，紧密配合，在资金、人力、等资源方面达到共享。供应商也可以协助建筑企业开发新的工程项目，开拓市场，从而创造更大的收益。可见，建筑企业做好供应商营销，发展战略型供应商、进行战略型采购具有非常重要的意义。企业也可以借助网络平台，通过采购管理信息系统，使战略型供应商在网上接受订单，并通过网络查询计划、库存，及时补货，供应商接受提供的图纸和技术资料，使资料的传递时间大大减少。通过网上进行招标竞价，使招标更加公平、公正，防止暗箱操作。与供应商实现网上付款，使付款及时准确，也令供应商节约费用。通过网络实现区域性或全国乃至全球性的规模采购，还可以从根本上保证交货期和质量，提高了企业的竞争力，减低了建筑企业成本。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](http://www.100test.com)