

# 论水泥企业集团物资采购业务的关键环节控制

纪秀峰 唐山冀东水泥外加剂有限责任公司

摘要：物资采购成本是水泥企业集团生产成本的重要组成部分，是企业产品市场竞争能力的关键影响因素。水泥企业集团应重点关注所属生产企业物资采购业务的关键环节，对物资采购业务进行有效控制。

关键词：水泥企业集团；物资采购；成本控制

中图分类号：F406.5 文献标识码：A 文章编号：1001-828X(2018)018-0046-02

伴随水泥行业的快速发展，产能过剩的危机日益突出，市场竞争越来越激烈，企业的战略重组和区域整合已经是大势所趋，区域性大型水泥集团逐步形成。在国家积极推进供给侧改革的背景下，水泥企业集团应强化以物资采购成本降低为重点的成本管控，提升企业的市场竞争能力。水泥企业集团应在供应商客户资源管理、大宗材料定点采购管理、通用物资“品牌一体化”管理、供应商管理库存模式等关键环节进行有效控制，以实现降低物资采购成本，提升企业的产品的市场竞争能力。

## 一、供应商资源管理

### （一）供应商资源管理的重要性

在市场经济条件下，企业必须转变原有的采购观念，以降低采购成本为立足点，合理选择供应商，充分发挥创造性采购的作用。水泥企业集团基本都有很多的单体生产企业，供应商客户众多，供应商资源管理是其物资采购管理的关键环节之一。供应商的选择是一切采购工作的出发点和立足点。

确定供应商就是确定采购渠道，也就是确定采购方向。如果供应商的选择方式存在瑕疵，就很难保证供应商选择的合理性和可靠性，采购工作就会出现风险和存在潜在隐患。如果水泥企业集团物资采购合作单位选择的科学合理，就会给企业带来经济效益，同时企业可以获得开发创新能力，借助供应商的大力支持来帮助企业实现其发展战略。

### （二）供应商的选择和评价

水泥企业集团的供应商选择应采取定性与定量相结合的方法。直观判断法、多目标数学规划法、采购成本法是在供应商选择中经常用到的具体方法。供应商的选择是一个动态的过程，它不是一成不变的，情况发生了变化了，选择的标准亦要随之改变。总之，采购部门应当本着公平、公正和竞争的原则择优确定供应商，并强化对供应商的考核评价管理，建立动态管理制度和淘汰机制。

供应商综合评价的指标体系是企业对供应商进行综合评价的依据和标准。水泥企业集团的供应商管理部门应建立“供应商信息库”，并对供应商总体数量、性质、构成等情况进行综合分类和分析，针对不同的供应商群体制定不同的管理规范。集团层面应成立相关部门专业人员组成供应商评价小组，负责对供应商进行评价。在评价完成后，根据评价得分按以下标准对供应商进行分级，形成供应商评价结果。

## 二、大宗材料定矿采购管理

### （一）大宗材料定矿采购的重要性

水泥企业集团所属企业采购的核心物资主要是以煤炭为重点的各类大宗原燃材料，这些材料基本都是矿产资源，物料的进货渠道

复杂，外界干扰较多。由于大宗物资采购成本占据了企业生产成本的半壁江山，因此大宗物资的采购管理显得尤为重要，而增加直接采购比例、推行定点采购是优化和提高大宗物资采购管理的重要途径。

定矿采购能够实现价格公开与提高利润透明度，降低质量风险及削弱人为影响，实现市场竞争充分和供应系统优化。定矿采购增加了供货单位的“规范动作”，减少了“自选动作”，使所有供货单位平等竞争，优化了大宗物资供应商结构，提高了供应商的管理水平。

### （二）定矿采购的实施

水泥企业集团相关部门根据企业自身的生产经营需要，在充分兼顾市场区域内资源质量特点的基础上，制定既符合公司生产要求又符合本地实际的经济质量标准。物资采购部门应协同质量管理等部门在充分市场调研的基础上，确定符合公司要求的生产矿点，通过招投标方式确定供货单位，从矿点直接采购或由经销单位到需方指定矿点拉运。

定矿采购需要物资、质检、生产、审计等部门的协调联动和密切配合。集团公司层面成立定矿采购工作领导小组。领导小组负责制定定矿采购实施方案；负责对区域各公司定矿采购工作的开展提出具体要求，并对实施进程进行管理和监督；负责对各子公司定矿采购工作进行阶段性总结，并根据实际效果对相关部门的工作进行考核。

## 三、通用物资“品牌一体化”管理

### （一）“品牌一体化”管理的意义

水泥企业集团下属企业众多且分布在不同区域，大宗材料之外的通用物资种类繁多，管理难度巨大。在集团范围内实行通用物资“品牌一体化”管理，是解决长期困扰企业通用物资采购管理的一项治本措施。“品牌一体化”管理能使集团总部运营管控部门和子公司采购部门从繁杂的频繁比价工作中解脱出来，提高了管理效率。“品牌一体化”管理使企业的物资形象更加明晰，从办公用品到劳保用品、从五金电料到低值易耗品，每一种物资都有了明确的“身份证明”，企业的物资管理形象得到了提升，有益于企业的文化建设。

### （二）通用物资“品牌一体化”管理的实施

水泥企业集团所属各生产企业统计通用物资的采购情况（特别是通用物资的品牌），编制《通用物资明细表》并报集团物资供应管理部门。集团相关部门根据各生产企业上报的汇总材料，逐一每一种物资进行梳理，形成汇总材料。

物资供应管理总部组织专业部门、专家学者、各企业相关人员

分类别分阶段的对采购物资品牌进行确认,根据多次专业、专题会议的确认结果,编制集团公司《通用物资品牌采购手册》,报公司领导审批后,下发执行。

#### 四、供应商管理库存模式

##### (一) 供应商管理库存模式的意义

供应商管理库存也称为供应商补充库存系统,是指供应商在用户的允许下,管理用户的库存,由供应商决定每一种产品的库存水平和维持这些库存水平的策略。供应商管理库存模式突破了传统的“库存是由库存拥有者管理”的模式,降低了物资供应环节的库存水平,同时也降低了采购成本,提升了服务水平,加速了资金和物资周转,使供需双方够实现双赢效果。

##### (二) 供应商管理库存模式的实施

水泥企业集团是加工制造型企业,其采购物资品种繁杂,有煤炭的大宗原燃材料,有机电设备和备品配件,还有数量众多辅助材料。其所采购物资中的机电设备、备品配件、辅助材料等比较适合

此类库存管理模式。供应商管理模式的实施规划可选取一家或数家企业试行,这些企业对其上游的供应商采取供应商管理库存模式,从而实现核心企业的零库存管理,转移库存风险,减少资金占用。试点单位试行供应商管理库存模式成功后,可在集团所属各生产企业逐步推广。

#### 五、结语

本文运用物资采购管理的相关理论知识,对水泥企业集团物资采购业务中的关键环节控制进行了分析和探讨,本文提出的关于供应商管理、定矿采购管理、品牌一体化管理、供应商管理等关键控制措施,对相关类型企业提升物资供应管理水平具有一定推广意义。

#### 参考文献:

- [1] 井雁飞. 浅谈物资采购中供应商的选择原则 [J]. 内蒙古统计, 2008(6):15-18.
- [2] 于波. 国有企业物资采购的管理途径 [J]. 辽宁经济, 2010(7):16-18.

上接(第45页)

自己的工作挂钩,他们不认为这是鼓励自己工作积极性的一种手段,所以绩效考核的目标模糊,就会成为阻碍事业单位完成经济师人力资源绩效管理绩效考核工作。一个完整的绩效考核制度能够加强对员工的管理,促进事业单位的发展,但是缺少考核目标的绩效考核,会严重影响人力资源管理的工作成效,使得绩效考核发挥不出它应有的作用,影响事业单位发展。

##### (四) 事业单位忽视绩效考核的结果

绩效考核的结果能够了解到一个单位的经济师人力资源管理的水平,很多事业单位对经济师人才绩效考核以后,没有公开考核结果,没有继续分析考核结果,因此很多员工都不清楚自己绩效考核的结果,也不知道自己存在的不足,所以大家没有明确的工作目标,也不知道自身需要改变的方向,这不利于事业单位的人力资源改革。尤其是对领导的绩效考核,公平情况应该对员工来做考核,但是领导有私心,自己内部直接绩效考核,害怕影响自己的威信,因此这种单位内部不公平的绩效考核制度,考核的结果一定是不客观,不科学,缺少真实性的。

#### 四、完善事业单位经济师人力资源绩效管理绩效考核的对策

##### (一) 完善绩效考核管理体系制度, 重视绩效考核作用

事业单位经济师人力资源管理体系存在很多问题,因此针对问题,首先我们应该重视绩效考核对经济师人力资源管理的作用,按照事业单位经济师人力资源管理工作的实际情况制定绩效考核的制度,调整考核办法,不同的部门不同的考核内容,领导和员工一样都要接受绩效考核,保证绩效考核的全面性,重视绩效考核的实用性。考核过程中广泛接受大家的意见,不断改建考核内容,依据最终的考核结果,严格实行奖惩制度,对待严重问题要追责,先进人员要奖励,保证经济师的工作积极性,为了给事业单位保留更多的经济师人才,以便促进事业单位的发展。

##### (二) 明确绩效考核目标

为了促进绩效考核在经济师人力资源管理中的作用,因此事业单位的管理部门要正视内部控制的管理,明确绩效考核的目标,这

样才能给后续的绩效考核指明方向。方便事业单位制定相应的工作计划安排,本来经济师就是稀缺的人才,要保证在公正的背景下,开展经济师人力资源的绩效考核。同时要制定考核标准,广泛征求意见,全员动起来,保证大家都参与进来,最终达到完美的结果,另外,还需要全面的做到企业绩效考核过程中的目标、执行、评价和反馈等工作,建立一个行之有效的绩效考核体系,从而实现事业单位人力资源管理中绩效考核目标。

##### (三) 重视绩效考核的结果, 并做好结果分析

绩效考核以后,如果不能对考核的结果做好分析,那么这个考核就没有实际的意义,也就是走形式,达不到预期的效果。因为对经济师人力资源管理的绩效考核能够让事业单位的管理人员了解到单位经济和财务的使用和管理情况,深入了解单位的发展情况,针对考核结果的分析也是对问题的分析,只有把单位的问题找到,才能有利于改善现阶段事业单位经济师人力资源管理中的问题,提高工作效率和质量,最终实现事业单位的发展目标。

#### 五、结语

事业单位的经济师人力资源绩效管理绩效考核是新时代新经济下的产物,为了促进事业单位的发展,为了满足市场的竞争,因此应该充分重视人才的基础上,做好绩效考核工作,建立完善绩效考核制度体系,重视绩效考核对事业单位经济师人力资源管理中的作用,明确绩效考核的目标,为绩效考核营造良好的环境,最终调动单位员工的工作积极性,利用其作用,为事业单位发展赢得良好的社会效益。

#### 参考文献:

- [1] 王善花. 行政事业单位加强预算管理与绩效考核研究 [J]. 新经济, 2015(Z1).
- [2] 梁穗英. 关于事业单位投融资绩效审计的意见 [J]. 中国农业会计, 2015(6).
- [3] 王华军. 行政事业单位加强预算管理与绩效考核研究 [J]. 中外企业家, 2017(4).