

Analysis on the Fine Management of Engineering Construction Projects Procurement

Fei Huang

Shenyang Aluminum-Magnesium Design and Research Institute Co., Ltd., Shenyang, Liaoning, 110001, China

Abstract

The procurement of engineering construction projects will generally follow the corresponding procurement process to obtain the corresponding engineering construction project funds, so as to achieve the project objectives and complete the project tasks. The control of the project is the most important part of the project management and the most important material basis throughout the whole process of the project implementation.

Keywords

engineering construction; project procurement; fine management

浅析工程建设项目采购的精细化管理

黄飞

沈阳铝镁设计研究院有限公司，中国·辽宁 沈阳 110001

摘要

工程建设项目采购一般会遵循相应的购买过程，获取相应的工程建设项目资金，从而达到工程目标要求和完成工程任务。工程的控制是工程管理最主要的部分，是贯穿于工程执行的全部流程和最重要的物质基础。

关键词

工程建设；项目采购；精细化管理

1 引言

随着中国工程建设项目规模的不断扩大，对建设项目物资的供应也就变成了一项十分关键的问题。在一般情况下，出于工程建设项目的现实需要，项目方都会开展对建设项目采购活动，来适应项目发展的实际需要。而采购管理是建设工程项目管理的一个重要部分，贯穿于工程建设项目的全部流程中，已经成为使建设工程项目发展的最基本的物质基础。所以，我们必须提高人们对工程采购管理工作的重要性认识，从而通过提高工程采购管理工作的效率，顺利推动整个工程的实施进展。

2 精细化项目管理内涵与工程建设项目采购精细化管理的重要性

2.1 精细化管理内涵

所谓的精细化管理，指的是通过正确、细致的物料质量控制，降低物料损失，有效供应，以此达到提高企业生产经营

水平、降低供应成本的目的。企业在物资供应精细化管理过程中，必须注重标准，所以企业在对其实施的物资采购管理工作中，必须采用新的、科学合理的评价方式，以使管理水平获得进一步提高。在物料供应的精细化管理过程中，相关人员必须进一步熟悉每个细节的有关建筑施工情况，这样才能为提高建筑施工效率提供坚实基础。在实施公司物料供应精细化管理中，就需要强调有关物料精准、快捷的供应，所以要求相关人员具有良好的专业知识水平，可以第一时间反馈尺寸、重量等有关数据。而建筑工程公司需要符合工程单位的物料供应要求才能够达到精细化管理目的^[1]。

2.2 工程建设项目采购精细化管理的重要性

在建筑施工企业开展物资采购精细化管理工作时，就需要拓展物资采购的精细化管理工作渠道，以促使对有关流程进行优化与集成，从而减少企业生产成本，如此一来，就可以在有效控制企业施工成本的基础上，促进企业的发展壮大与提高。而在建筑施工过程中，物资采购精细化管理工作也同样有着良好的引导性效果，从而能够推动企业建筑施工服务质量的提高。在物资采购精细化管理工作流程中，政府必须坚持认真、细致的工作态度，对物资采购活动实施全

【作者简介】黄飞（1970-），男，中国湖南汨罗人，硕士，高级工程师。

面深入的监督管理。与此同时,政府还必须对有关工作施工人员作出严格规范的规定,以使得所有管理工作都能全面完成,从而优化物资采购管理^[2]。

3 采购的基本流程

项目采购管理工作包含从组织成立起,经购买、催交、检查,直至最后一个产品经过检查之前的所有管理工作。工程建设项目的采购管理通常可划分三种时期,即准备时期、执行时期和结束阶段。在各个时期侧重点也各有不同:准备时期主要工作重点有建立队伍、需求分析、了解市场、制定供应策略和制定采购计划;执行时期主要工作重点包括受理申请文件、确认符合资格供应人、公开投标或询价、报价审核或评标定标、召集企业协调会、签约、制定采购计划、催交、验收、打包和装运等;收尾环节主要工作重点有移交、原物料管理、资料存档和供应材料总结等^[3]。

4 工程建设项目采购管理现状

企业的项目选择考虑的焦点通常在于与竞争对手的业务交换行为上,采用多头竞争、最低价中标的形式来判断项目的合作方。这样采购的过程中就会暴露出采购管理中的某些缺陷,货物品质与供应时间都可以在进行招标的时候加以管理,从而丢失了采购过程中品质管理的主动性,这也就出现了供应货物的质量不能达到工程施工要求,或者供应时间变化不定的现象。同时,由于供应价格也是整个供应管理流程中的焦点,于是也就产生了各种价格管理漏洞^[4]。

4.1 采购信息不对称

众所周知,信息对称是产品交付得以实现的重要基础,而中国的国际招标活动就是一种典型的非信息对称的博弈行为。因为招标机构往往为获取更大的效益、寻找最佳供应商,并不会把招标中控制价项目的详细信息完全公开,从而防止投标机构有贸然中标情形的出现。不过,在整个国际招投标的各个环节中始终都面临着项目信息完全不公开的状况,而招投标方也因此不能充分了解项目的有用内容。这也就是说,整个招投标的流程已经基本变成了招投标双方互相对抗的竞赛场,谁可以技压群雄,发挥自身的独门绝技,谁就可能减少更多盲目竞标危险。不过现实的情况是,以往的招标流程现在多为重流程、走过场等,已没有了招标的实际意义^[5]。

4.2 质量控制难度大

供货商供应的原材料物资的检查验收是供应部门一项十分关键的工作,但传统的招标采购方法将检查验收都进行了后置,也就很难有效对产品质量和交货期进行前期管理。一旦供应方不能积极参与前期的品质管理工作,也不能投入为供货商供应物资的组织生产、品质管理等活动中,那就不

能做到买卖双方的产品质量信息公开,品质检查的指标也就难以实现一致,越来越不能做到精确把控整改项目资源品质,所以说品质管理的困难就相当大^[6]。

4.3 沟通响应不及时

供需各方的信息沟通都具有一定时限滞后,根本无法有效实现信息沟通传递,从而导致对建筑施工进度变更、工程建设项目变更等都没法形成有效衔接。假如供应方由于工程的变更而需要缩短原材料供给,或者因为内部协调反应的迟缓,则势必会导致供过于求,或者供应商的库存积压量很大。这样供需各方将会经过谈判磋商,再进行修改供需协议,既产生了巨额的磋商工作量,同时又大大降低了工程建设项目的实施效果^[7]。

4.4 对精细化管理认识不正确

施工企业领导在物料采购管理过程中,并不能完全意识的精细化管理的重要意义,将节省采购成本等同于精细化管理。在物料采购管理过程中,由于一味注重对资金的管理,不注重质量,从而使得精细化管理的效果无法得以有效发挥。同时,施工企业的领导在制定管理工作目标时并未充分考虑物料采购精细化管理工作,由此使得制定管理工作目标与实际施工情况并不一致。但众所周知,在项目建造过程中,其最关键的基础因素便是材料,这是施工项目的基础所在,同时也是企业物料采购精细化管理工作的关键组成部分,从而要求施工企业必须对物料采购工作实施严密的质量把关。但是有的企业在实施建筑材料采购政策时,往往只关注材料价格,忽略了建筑材料品质,这样尽管节约了物料采购成本,却无法提高施工项目整体品质;又或者有的企业在购买建筑材料时,忽略了对施工工程建设项目的根本要求,采购的物料往往与施工工程项目质量不匹配,从而造成了企业采购资金的严重浪费。而造成这种状况发生的根本原因,正是企业没有意识到物料采购精细化管理的必要性^[8]。

4.5 物资精细化管理体系不健全

建设项目物资采用计划明确性管理的另一个缺陷,便是物资采购计划管理制度不完善。主要表现在,工程建设物资管理部门缺少有效的物料采购管理方法,从而造成了物料采购质量不能达到有关标准,也无法根据有关的规范条件和开料规范来完成项目物资的发放,由此造成了物料浪费现象严重。而且,项目的物料在进行发放销号流程中缺乏详实的资料记载,从而造成物料的有效利用途径未知,无法在下次建设项目施工过程中采取相应的物料管理方法。同时,施工公司在建立物料供应业务管理部门的内部管理体系时,也面临着一定缺陷,如相应的绩效考核制度无法发挥一定的制约与激励功能,从而使得有关管理者工作散漫、缺乏主动性,

致使物资采购管理部门工作出现问题^[9]。

4.6 采购方式有待调整

现如今，建筑工程建设项目单位为维护物资采购供应者价格的公正性，往往采取公开形式进行物资采购，可是仍然存在部分物资采购单位在采购过程中，或者未能及时对市场中的物品供求情况和市场价格进行充分的研究，或者未能针对所需要物品的价格特点制定合理的购买方法，从而造成了价格竞争不完全，又或者发生了多批零星购买，采购成本偏高，从而造成了招标费用过高。不但如此，材料采购的有关审核程序还比较复杂，不但造成了人力资源的损失，还拖慢了施工进度，为建筑公司增加了投资经营风险。

5 提高工程建设项目采购精细化管理效率的措施

5.1 组建专业化采购团队

为了提高招标采购的效率和质量，将专业化的招标人员引进也是精细化管理工作的重要。综合业务素质过硬的项目招标服务，用户能够通过比较规范的方式细化了招标计划、招标公告、对象界定、评审确定、评标过程管理等各个过程环节，为招标公司形成了专业化、规范化、模块化的招标项目管理过程，并更好地为项目的过程管控和进度管控提供了咨询服务。

5.2 构建区域化供应模式

去中心化的市场供应方式能够构建出更为优化的物资供应和资源配置中枢系统，减少采购中资源重复的现象，较大幅度地节约了供应成本。构建区域化的资金供应模式能够在多地形成全国性的多种供给中心，以分散对物资资源的采购供应，从而形成简单、快速、有效的物资供应服务网络，并进行区域间的资源调配供给。

5.3 推行高信用动态管理

怎样筛选更优秀的供货商，构建起长久的供货贸易机制，进行供需的动态监管，是采购招标方的工作重中之重。经过广泛的市场调研，对企业的诚信程度、价格、产品质量、供应水平、服务质量等方面做出整体判断，形成动态的良好供应商管理机制，才能保证企业力量的充足。通过实施对有良好的信誉供应商的动态管理机制，将能够大大提高招标效率，提高企业优胜劣汰效率，为进行对招标供应方的精细化管理，创造出了更大的发展机会。

5.4 提高精细化管理的意识

对一个工程建设项目来说，原物料采购精细化管理有着十分关键的重要性。施工企业既要提高有关人员的物资采购精细化管理工作思维水平，也要将物资采购精细化管理工作运用于实际项目之中，还需要对当前物资采购精细化管理工作当中出现的缺陷与问题做出更有效的处理，并进一步提

高当前物资采购的精细化管理工作力度，如此才能实现建筑施工企业健康发展的目的。

5.5 降低物资采购成本，科学招投标

减少采购成本，减少建设项目总费用，可以降低对项目企业的投资，这就需要有关工程技术人员，在实施货物购买的详细化建设项目管理过程中，通过正确运用信息技术，了解被购买物品的结构参数，并进行物品的设计分级，按照集中购买标准或适当分配购买标段，并针对目标企业情况制订实用性和价值的项目招标办法，设计时应遵循国家相关法律法规的要求和标段实际情况，确定必需的、最基本的、与购买标段项目相适应的设计标准要求。

企业的产品等级一般都要根据企业承担购买标段项目要求中的必需或最低资格要求设计，同时尽可能邀请潜在投标企业报名投标，并采用公平途径选取优质企业，这就能够尽可能确保物资采购的公开透明与合理性，从而能够有效减少目标企业的投资费用，降低原材料生产成本，增加公司效益。

5.6 强化全流程成本管理

全过程的提升，即是说，总生产成本的下降考虑的并不是某一产业直接成本费用的下降，而是着眼于项目工程的大局，以企业整体综合成本费用的下降为主要目标。取得了相对低廉的购进价格虽然属于生产成本的减少，但是得到了良好的售后服务、快捷有效的供货、良好的货源保障、相对下降的采购生产成本等，都是生产成本上的效益。减少采购生产成本时必须兼顾其他“利益相关者”的利益，不要光从原材料上直接生产成本的减少，要从整个企业在制造的全过程中寻找减少总体造价的合理方法。

5.6.1 准确预算

采购计划，是在购买以前对采购成本的一个估算与预计，是对资金运用状况的一种规划，是整个项目采购的基础。有了正确的计划，就可以随时对资金的运用状况加以监测与管理，从而保证资金的运用在合理的时间范围内自由浮动，并合理地管理资金的流向与流量，从而实现了控制采购成本的目的。

5.6.2 充分利用环境

合理使用政府采购环境，主要分为以下两个方面：

一是对市场外部环境信息的合理利用，建立健全市场信息制度，全面了解市场，深入分析行情，大胆合理预期，为政府科学决策提供了有力依据；

二是加强政府成本费用管理（内部环境），即通过对构建成本的所有成本费用实行合理的核算、管理和监管，将各种费用控制在既定的基础以内，并剖析形成误差的因素，制定相应的对策，较大程度降低采购成本。

5.6.3 加强对全过程的每一细节的管理

在对设备、材料的设计研究与工程制定阶段,要严格控制对设备、材料的选择和核算;在工程执行时期,应当集中主要资金以把好项目的质量关(杜绝返工),但同时又要注意避免物资的浪费与损失;在工程完成阶段,对机器设备和剩余的原材料做出了适当的处理。

6 结语

综上所述,工程建设项目的采购必须改革创新,进行精细化管理工作,才可以严格执行规范招标步骤,全过程监管施工物料的供应,进而减少由于信息不对称而引起的施工质量管理无法跟上的状况。运用精细化管理来加强工程项目招标的流程管理,就能够合理避免工程项目招投标中的资金、质量管理和物料等经营风险,最大程度地保护了公司的和利益,更有助于公司的长期发展。

参考文献

[1] 辛钰林.建筑工程施工的精细化施工管理探究[J].中国建材料

技,2019,28(3):2.

- [2] 吕有意.建筑工程施工的精细化施工管理[J].建材世界,2019,40(3):142-144.
- [3] 赵辉.工程建设项目施工管理精细化研究[J].城市住宅,2019,26(4):157-158.
- [4] 王小龙.电力工程建设项目管理存在的问题和精细化管理策略[J].南方农机,2019,50(18):231.
- [5] 陈静.电力工程建设项目的精细化管理[J].门窗,2019(17):172.
- [6] 黄欣.研究电力工程建设项目的精细化管理[J].通讯世界,2019,26(8):330-331.
- [7] 梁波.电力工程建设项目精细化管理研究[J].工程建设与设计,2019(12):247-248.
- [8] 王小龙.电力工程建设项目管理存在的问题和精细化管理策略[J].南方农机,2019,50(18):231.
- [9] 梁波.电力工程建设项目精细化管理研究[J].工程建设与设计,2019(12):247-248.