

浅谈物管企业采购成本控制

(深圳天安物业管理有限公司华东分公司 黄龙飞)

针对日益上涨的运营成本,如何在“穷尽收入”的前提下有效控制采购成本对利润薄微的物管行业经营业绩至关重要。采购成本下降不仅体现在物管企业现金流量流出的减少,而且直接体现在利润增加、企业竞争力增强等方面。由于物管企业的采购成本占企业运营成本较高,因此,有效控制好采购成本并使之不断下降,是物管企业不断降低成本、增加利润的重要和直接手段之一。

一般情况下,物管企业将采购活动分为外包服务采购和材料物资采购,外包服务采购泛指清洁服务、电梯维保、外墙清洗、工程改造等经判定企业无法自行完成需委托外包的服务。材料物资采购指物管企业常规性物资采购,包括办公设备及用品类、给排水器材类、经营类物资的采购等。现结合大部分企业的具体做法,浅谈如何对采购成本进行有效控制。

一、建立、完善采购制度,做好采购成本控制的基础工作

采购工作的关键在于制度规范和监督并重,健全制度,加强监督,制度为主,监督为辅,两者相辅相成,缺一不可。因此,如果企业不制定严格的采购和监督制度,不仅采购工作无章可依,还会给相关人员提供暗箱操作的温床。完善采购制度要注意以下几个方面:

1、建立严格、可行的采购制度。建立严格、完善、可行的采购制度,不仅能规范企业的采购活动、提高效率、杜绝部门之间推诿、扯皮,还能预防相关人员的不良行为。采购制度应规定外包服务采购和材料物资采购的申请、授权人的批准权限、招标项目和物料采购的流程、相关部门的责任和义务、各种外包服务采购和材料物资采购的相关规定、报价和价格审批流程等。比如,可在采购制度中规定采购的物品要向供应商询价、比价和议价,最后选择供应商。还可规定超过一定金额的采购活动需通过招标方式确定供方,并制定包括项目立项、招标文件编写、招标小组成立、标底预算及保管、中标原则、发/开/定标方式、合同签订、实施与监督等制度和流程,以供内部审计部门稽核。

2、建立供应商档案和准入制度。由于国家相关法规的不健全和市场发展不均衡等原因,目前市场上供应商的资质良莠不齐,需要对供应商进行慎重选择。基本做法是,对合格供应商要建立档案,供应商档案应有编号、合作范围、适合

区域、联系方式、银行账号、详细地址等，并建立相应的供方信誉评估体系，每一个供应商档案应经严格的审核才能归档。企业的采购活动必须在已归档的供应商中进行，供应商档案应定期或不定期更新，并有专人管理，同时建立严格的供应商准入制度。除上述方式外，还要求每类供方存档 3 家以上，并通过严格的资料审核、现场考察、供方会审等方式，选择结果公示并确定后，建立完善的供方信誉评估体系，经过精挑细选和优胜劣汰，确保成为公司合格供方的严肃性，满足“适合的就是最好的”这一通用、适用法则。

3、建立供方价格体系和价格评估体系。采购部门要对公司所有常规性材料物资建立符合市场行情价格体系，初期可通过招标的方式确定该类合作供方及价格。对于集团化的物管企业，由于区域、环境等原因，同类物资存在一定的价格差异，可分别建立适合该区域的属地价格体系。价格体系建立后，各需求部门可通过计划采购、应急采购等形式完成申购，若申购的物资不在价格体系内，可通过建立“特定物资”通道进行申购，采购任务完成后及时录入价格体系。总之，价格体系不是一成不变的，将随市场物价涨跌、需求调整而变化，价格体系有一个持续补充、调整、更新和完善的过程。

4、建立相互制衡的监督机制。建立需求、采购、审计部门各司其职、相互制约的内部监督机制。物资采购部门执行采购的职能，同时接受需求部门的监督，听取需求部门的意见和建议。需求部门执行申购和验收的职能，提出采购的品种和数量，及时与物资采购部门沟通。内部审计部门履行审核付款的职能，从而形成需求、采购、审计部门之间相互制衡的监督机制，真正做到具体采购与使用相分离，具体采购与验收相分离，具体采购与款项支付相分离。在实际运行过程中，通过公布的所有供方名称、联系电话和物资价格，审计部门每月通过电话或市场询价等方式了解行情并公布调查结果，真正规避暗箱操作风险，实现公开、透明的“阳光采购”。

二、有效降低采购成本的方法和手段

1、通过付款条件的选择降低采购成本。如果企业资金充裕，通过及时支付合作供方各类款项的方式，往往能带来较大的价格折扣和良好的公司信誉。如有的公司规定 20 万元以上的招标项目，供方在符合相关条件下，可预付材料款

20%-30%。物资采购方面，可单次结算也可月度结算，保障供方权益的同时，有效建立公司良好信誉，确保供方提供的服务优秀和价格低廉。

2、以有效竞争方式牵制供应商。对于大宗物料采购，一个有效的方法是实行竞争招标，往往能通过供应商的相互比价，最终得到底线的价格。此外，对同类型供方，应多找几个供应商，通过对不同供应商的选择和比较，使其互相牵制，从而使公司在谈判中处于有利的地位。笔者所在公司的方法是，符合条件的项目坚决通过有3家以上竞标单位参与的招标方式进行，其他采购项目同类供方必须3家以上，内部分为A、B、C类，当一家供方谈判失败，及时寻找下家，保障不影响采购工作的顺利运行。

3、向生产厂家或制造商直接采购。向生产厂家或制造商直接采购，可有效减少中间环节，降低采购成本，同时获得更好的技术和售后服务。在日常采购活动中，积极、努力寻找产品的最直接供方，摒弃繁多的物流或中间商环节，条件成熟时，可直接更换合作供方。

4、选择信誉良好的供方并与其签订长期合同。与诚实、讲信誉的供应商合作，不仅能保证物资的质量、及时性和售后服务，还可得到其付款及价格的关照，特别是与其签订长期的供货合同，往往能得到更多的价格优惠。

5、充分进行市场调查和信息收集。一个企业的采购管理要达到一定水平，应充分注意对采购市场的调查和信息的收集、整理，只有这样，才能充分了解市场的状况和价格走势，使自己处于有利地位。如有条件，企业可设专人从事这方面工作，并定期形成调研报告。

三、实行战略成本管理指导采购成本控制

1、估算供方的产品或服务成本。任何事物都具有两面性，采购管理工作也一样，不能只强调企业内部的努力，要真正做到对采购成本的全面控制，仅靠内部努力是不够的，还应对供应商的成本状况有所了解，只有这样，才能在价格谈判中占据主导地位。事实证明，可以通过对供方的实地考察，参观供方的相关设施，了解原材料、人力、物流等管理成本，估算供应商的成本。在估计成本并了解哪些材料占成本比重较大之后，可掌握价格谈判的主动，尽可能与供应商共同寻求降低成本的途径，从而降低自己企业的采购成本。进行此类谈判，要始终争

取双赢的局面，要与供应商建立长期的合作关系，就不能在谈判中将供应商逼迫到赔钱的地步。

2、实现物管企业的采购联盟。联盟是指具备条件的物管企业之间达成共识，形成采购联盟，对某类物资、某类项目与同一供方谈判，实行集中采购，从而规避由于量小而得不到更多优惠的矛盾，达到降低采购成本的目的。几家企业之间可以制定合理的运作规程，建立稳定的联盟关系，也可临时合作，实现对某些日常物资的长期联盟采购和某些特定项目的临时联盟采购，这种联盟企业之间、采购方与供货方之间多赢的局面，相信更多企业、商家愿意参与。