

# 施工企业工程项目材料供应链管理

张建和

(中铁隧道集团公司物资供应中心, 河南 洛阳 471009)

**摘要:** 施工企业工程项目材料供应链管理直接影响工程项目的材料成本,从供应链管理的基本思想出发,阐述供应链管理的3种基本观点及项目材料供应链各环节管理的原则、供应链管理采取的相关措施等。

**关键词:** 施工企业; 工程项目; 材料供应; 供应链; 管理; 基本思想; 环节管理

中图分类号: F252

文献标志码: C

文章编号: 1672-741X(2008)03-0387-02

## Discussion on Management of Project Material Supply Chain of Construction Enterprises

ZHANG Jianhe

(Material Supply Center, China Railway Tunnel Group Co., Ltd., Luoyang 471009, Henan, China)

**Abstract:** The management of the project material supply chain of construction enterprises has direct influence on the cost of the project materials. The principle of the supply chain management, the management of each step of the project material supply chain and the measures that should be taken for the material supply chain management are discussed in the paper.

**Key words:** construction enterprise; project; materials supply; supply chain; management; principle; step-by-step management

### 1 供应链管理的基本思想

供应链是在给最终顾客提供产品和服务的不同的过程和活动中所涉及的上下游互相联系的组织网络。对供应链管理的定义是:在满足服务水平需要的同时,为使系统成本最小而把制造商、供应商、仓库和用户有效地结合成一体来生产产品并把正确数量的产品在正确的时间配送到正确地点的一套方法。

供应链管理要体现3种观点:

1)系统的观点。供应链管理不再封闭、孤单地看待企业的采购、生产和销售等经营活动和过程,而是突破企业界限束缚,将企业的产、销与其它市场经济实体以及活动建立外部联系,将生产商、供应商、分销商以及消费者视作一个有机联系的整体,通过集体目标统一协调所有成员的信息流、物流和资金流,取得企业之间超越组织界限的集成和整合,使消费者、生产商、分销商和供应商等经济主体之间以供应链的整体形式,超越组织界限,通过相互联结、依存、渗透和互动,形成合作式的网络系统,在跨组织的整体运作中实现所有成员共赢的共同目标。

2)合作的观点。供应链管理在本质上是建立在

合作共赢的信念上,建立在相互信任、互利及长期发展基础上的信息共享和合作行动,将最终消费者的需求转化为所有参与者的集体行动。每一个经济实体都是从事产品制造和提供过程所必须的活动主体,不但可以在互相支持、配合和协调中实现整体利益的最大化,还能通过结盟、联合、优势互补,使每一个参与者从中获益,共同发展。在供应链中,经济主体之间合作化的伙伴关系替代了传统的竞争性关系,参与各方的决策和行为不是完全集中在价格等短期目标上,而是集中在行动协调一致、提高整体效率和产品质量、维系灵活性和整体竞争力等方面。通过团结与合作,使共同利益联在一起,把更好响应和服务于消费者需求作为行动指南,以致力于共赢前景的真正实现。

3)集优性观点。供应链系统的各个节点的选择是遵循强-强联合原则,集聚最具市场竞争力的经济资源,通过互建平台、相辅相成、和谐共融的企业资源和能力的整合,发挥整体功能,将单一企业的核心竞争力融合为整体竞争力,极大地提升了市场竞争的优势。

## 2 工程项目材料供应链各环节管理

施工企业工程项目材料需求量的主要依据,是在正常情况下(自然灾害除外)按设计文件标准给出的施工材料用量,或施工过程中地质情况发生变化而变更施工方法所追加工程量或减少工程量,按定额规定发生的材料消耗用量。工程项目的材料供应过程,包括材料需求计划的拟定、项目部主管负责人审批、材料供应管理单位的采购。通常做法是材料供应商、生产商、分销商与需求方有过长期合作,需求方对供应商的资质、商业诚信度、资金实力、质量、价格等条件比较了解,信息互畅,按工程所在地域或跨区域进行筛选优秀合格生产商、供应厂商,推选进入建设方要求的一、二级交易市场或施工企业自招材料三级交易进行招投标,也就是在确保材料品质的条件下,在适当的时间以适当的价格从适当供应商购入客户(工程项目)所需数量的材料,以满足客户(工程项目)的材料需求。工程项目材料供应链管理中的采购方法尤为重要,材料采购方不但要详细掌握供应商的各种信息,还要熟知设计图纸,掌握各种材料的总需求量、工程施工进度分阶段实际需求量、工程项目材料需求计划单及施工现场库存(通常讲最佳经济库存量)。从材料计划审定、采购、装卸、运输、质量检测,到客户(施工现场)入库、点验至施工中的材料发放使用及材料专项资金拨付,其全过程的各个环节都要规范管理,使之有效地保证施工材料供应需求和材料消耗成本的控制,真正达到三个基本目标,适时适量,保证质量和费用最省。

## 3 供应链管理应采取的相关措施

由于工程施工现场往往受到道路、现场条件和恶劣气候等自然因素干扰,信息、交通都不便等客观因素,材料供应运输条件、存放条件都受到一定的制约,资金使用周转等情况对施工材料采购成本都有影响。因此,对项目工程材料供应链要采取相关措施:

1) 项目部组织牵头成立采购小组,由项目材料主管负责人、材料供应管理方、工区材料主管等相关人员组成,其主要职责为寻找资源,商定价格,同企业公布的合格供应方(供应厂商)开展协作关系和不断的改进。专业化的高素质采购队伍和集中供应实施准时化采购非常重要,可以达到规范、标准和规模效应,是降

低采购成本的一条途径。

2) 对供应厂商选择管理,通过内部信息和外部信息及多年与现有供应厂商的合作、交流,对其信誉、能力纳入合格供方管理,建立长期合作关系,开展商定准时化订货活动,以满足和保证施工现场临时性、突发性急需用料和保证资金暂时不到位情况下的物资供应需求。

与供应厂商建立长期合作共赢关系,也避免了很多摩擦及经济纠纷,双方容易沟通,都能从长远利益和整体利益进行考虑,使之成为长期和谐的合作伙伴关系,对企业双方都是有益的。

3) 在选择供应厂商时,要广泛收集施工现场区域周边有关潜在供应商的信息。他们具备当地生产成本低、运输成本低、区域信息灵通、相对稳定和当地社会关系熟悉等优势,对其供货能力和规模、业绩进行考核、考察评估,适当选择优秀的厂商进行合作,也有利于降低采购成本。

4) 采用准时化采购法,这样可以有效减少库存,降低采购成本,加强信息化管理,加速资金周转,提高经济效益。

## 4 结束语

工程项目材料供应链管理是一个系统管理过程,工程项目材料成本占项目总成本比例相当大,只有通过科学、规范、全过程管理,达到有序可控,形成便捷的管理机制,才能保证项目材料按设计施组消耗,达到控制材料浪费、提高经济效益的目的。

### 参考文献:

- [1] 马丁·克里斯托弗. 物流竞争——后勤与供应链管理[M]. 马越, 马月才, 译. 北京: 北京大学出版社, 2001.
- [2] 张需, 叶怀珍, 刘明. 时限需求供应量分配优化挂型研究[J]. 统计与决策, 2008(1).
- [3] 骆温平. 物流与供应链管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2002.
- [4] 江思定. 供应链管理环境下采购管理的博弈论分析[J]. 商业研究, 2003(13).
- [5] 创新与供应链服务模式成为企业战略合作伙伴[C]//首届全国制造业与物流业联动发展大会会议资料. 上海: 中国物流与采购联合会, 2007.