

工程总承包模式下材料采购成本控制分析

曾丽娟

中电建华东勘测设计院（深圳）有限公司 广东 深圳 518101

【摘要】：建筑行业高质量发展背景下，工程总承包模式成为工程建设主流模式，材料采购成本控制是该模式下项目成本管理的核心。当前工程总承包材料采购存在管理体系不完善、各环节协同不足、管控能力薄弱、策略与执行脱节等问题。通过完善采购全流程管控、优化采购策略与方法等针对性策略，可有效夯实成本控制基础，提升成本控制实效，助力项目实现盈利目标，增强企业综合市场竞争力。

【关键词】：工程总承包；材料采购；成本控制；采购管理；采购策略

DOI:10.12417/2811-0528.26.13.027

引言

建筑行业市场化竞争日趋激烈，工程总承包模式凭借自身优势成为行业发展重要方向，材料采购成本占工程总成本比重较大，其管控效果直接影响项目盈利与企业竞争力。现阶段该模式下的材料采购成本控制仍存在诸多现实问题，管控的科学性与有效性亟待提升。工程总承包模式下材料采购成本控制展开研究，分析现存问题并提出优化策略，为行业成本管控实践提供参考。

1 工程总承包模式下材料采购成本控制的重要性

1.1 成本控制是保障项目盈利的核心抓手

工程总承包项目多沿用总价签约模式，业主调整内容增补相关开支的实际发生概率普遍偏低。材料采购支出占据工程整体成本核心板块，相关管控成效会直接左右项目整体收益浮动区间^[1]。成熟的材料采购成本管控可把控市场采购价位，理顺内部采购流程排布物资采购节奏，减少闲置资金积压与各类建材损耗浪费。采购环节合理压缩工程整体开支空间，拉高项目整体经营收益水准。优质采购成本管控能调配企业现有内部资源，盘活项目可用资金侧重投入主体施工板块稳住项目资金周转节奏。成本层面夯实项目经营收益根基贴合行业控耗提质发展趋势稳步推进项目经营目标有序落地。

1.2 成本控制是提升企业综合竞争力的关键举措

建筑行业市场竞争格局正持续发生变动，总承包企业综合实力依托成本管控水平与内部资源整合水平展现价值。材料采购开支管控贯穿企业成本管理核心板块，管控水准直观凸显企业市场竞争中的独有优势。完善采购相关规章并贴合市场排布采购方案，企业可贴合建材市场动态调整经营节奏，依托供应链资源调整物资调配节奏筑牢成本管控核心优势。采购开支管控优化可完善企业采购体系搭建数字化管理架构理顺内部运行节奏，企业参与投标推进施工各项环节可形成专属竞争优势

贴合行业长效发展方向支撑企业长期立足行业保持稳定经营发展态势。

2 工程总承包模式下材料采购成本控制的现存问题

2.1 采购管理体系不完善，各环节协同性不足

工程总承包模式下材料采购制度建设缺乏系统性，未对采购分类范围、组织职责、合同管理等形成标准化规范，制度约束的缺失易导致采购流程衔接断层。采购前期的计划编制、中期的供应商对接与后期的验收结算各环节缺乏有效联动，流程节点设置未结合采购规模与品类进行差异化设计，信息化技术在采购流程中的应用不足，线下操作易造成各环节信息传递滞后，采购全流程的统筹管控机制缺失，难以实现采购各环节的高效协同与闭环管理。

2.2 采购管控能力薄弱，策略与执行存在脱节

工程总承包模式下材料采购缺乏科学的价格预测机制，对市场价格走势的研判缺乏专业支撑，采购定价环节的专业性不足^[2]。采购策略制定未结合项目实际需求进行精准规划，集中采购、框架协议采购等策略的应用缺乏针对性，规模效应难以有效发挥。采购策略落地执行过程中缺乏动态管控，采购批量与批次的确定未综合考量资金、库存与项目进度，策略执行的刚性不足，导致采购策略的设计目标与实际执行效果存在偏差，采购成本管控的实际效能大打折扣。

3 工程总承包模式下材料采购成本的优化控制策略

3.1 完善采购全流程管控，夯实成本控制基础

(1) 规范流程节点设计：按材料采购的金额、规模与品类完成全流程梳理，针对不同类型采购需求制定差异化采购方式，同步匹配对应的流程节点，节点设置综合考量成本、效率与风险管控要求，实现采购流程的分级管控^[3]。将采购全流程划分为前期、中期、后期三个阶段，明确各阶段核心工作内容

与权责边界,采购前期完成需求计划提报、采购计划编制、供应商筛选及采购合同签订的标准化操作,采购中期把控材料生产、制造与发运的全流程进度,采购后期落实材料验收、入库与款项结算的规范化流程,通过阶段化管控实现采购流程各环节的有序衔接。以制度形式将采购流程程序化、规范化,形成统一的流程执行标准,为采购操作提供明确指导,同时借助信息化手段实现采购流程线上化运行,打通各环节信息传递通道,减少人为干预,实现采购全流程的可追溯、可管控,推动采购流程的高效运转。

(2) 健全采购制度体系:围绕采购全流程管理完善制度内容,首先明确采购分类与范围,严格遵循管采分离原则,清晰划分集中采购与分散采购的适用场景及划分依据,确保采购模式选择的合理性。其次界定采购组织机构及各主体职责,明确采购管理委员会、需求归口管理部门、需求部门与监督部门的具体工作权责,形成权责清晰、相互制衡的采购组织体系。同时完善采购计划管理制度,强化采购需求必要性论证,确保采购计划与项目实际需求高度契合,规范采购方式选用标准,明确公开招标、邀请招标、竞争性谈判等不同采购方式的适用条件,实现采购方式的科学匹配。此外健全采购合同管理制度,强化合同商务条款审核力度,规范合同签署流程与档案管理工作,通过完善的制度体系为采购全流程管控提供坚实保障,实现采购管理的制度化、标准化,从制度层面规避采购环节的各类风险,夯实成本控制的制度基础。

3.2 优化采购战略与方法,提升成本控制实效

(1) 推行战略采购管理:以最低总成本为核心导向推进战略采购体系建设,先结合企业整体发展战略与项目建设需求,开展供应商全维度评估与筛选,建立与企业发展相适配的供应商库,实现供应商与项目需求的精准匹配。通过技术交流、资源共享等方式推动供应商能力提升,同步构建长期稳定的买

卖双方协同交易关系,打通供应链上下游信息与资源通道,实现采购环节的供需协同。将战略采购目标与企业整体经营目标深度整合,使采购策略制定、供应商管理、采购执行等各环节均围绕企业发展目标推进,摒弃单一追求最低采购价格的传统模式,综合考量材料质量、供货周期、售后保障及全生命周期成本,通过战略层面的资源整合与供需协同,放大采购的规模效应与协同效应,提升供应链整体运营效率,从根本上降低材料采购的综合成本,契合集约化发展理念。

(2) 精准把控采购定价与批量:构建系统化的材料价格预测机制,深度研判材料市场供需变化、行业发展动态及相关政策导向,精准把握材料价格走势,为采购定价提供专业且科学的依据,在公开招标、竞争性磋商等采购定价环节,依托信息对称的优势开展深度议价,最大限度压缩材料买价空间。同时通过经济订货批量公式

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (1)$$

精准测算最优采购批量,其中D为年度材料需求量,S为每次采购的变动成本,H为单位材料的年度储存成本,结合项目施工进度、企业资金状况及材料库存水平,综合确定采购批量与采购批次,避免因采购批量过大造成资金闲置与库存积压,或因采购批次过频增加采购变动成本。

4 结语

工程总承包模式下的材料采购成本控制是系统性的管理工作,是保障项目盈利、提升企业竞争力的关键环节。解决采购成本管控中的现存问题,需从全流程管控与采购战略方法优化双维度发力,通过制度完善、流程规范、策略升级实现采购成本的精细化管控。唯有推动采购各环节协同联动,让管控策略落地见效,才能真正发挥成本控制的作用,助力工程总承包企业实现高质量、可持续发展。

参考文献:

- [1] 彭慈善.EPC 工程总承包模式下的造价控制方法研究[J].中国招标,2022,(12):125-127.
- [2] 张振.工程总承包模式下建筑工程质量管理浅析[J].低碳世界,2021,11(12):195-196.
- [3] 赵厚勤,殷宝才.工程总承包模式的实践与探讨[J].江苏建筑,2021,(05):118-120.