

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.002

# 中小建筑企业采购环节内部控制问题研究

公维胜

(沂水县兴龙房地产有限公司,山东 临沂 276400)

**摘要:**采购业务是企业经营环节的重要组成部分,也是一个企业运行的基础,在保证产品质量,保障生产经营正常运转,切实提高企业管理水平等方面,能够起到极其重要的关键作用,因此采购质量关系到企业的生存和发展,企业必须充分认识采购业务的重要性,对其过程进行深入研究。本文介绍了中小建筑企业采购环节内部控制的重要性,分析了目前实践中存在的主要问题,并据此提出优化中小建筑企业采购环节内部控制的具体建议。

**关键词:**建筑企业;内部控制;采购管理

建筑行业经过多年来的发展,其重要性越来越突出明显,由于建筑企业最终产品属于公共基础设施和居民住宅等,是我们安身立命的根本保障,因此,各个时期都对建筑质量十分重视,产生了“百年大计,质量第一”“全民讲质量,质量利全民”“质量是建筑工程永恒的话题”等一系列的竞争口号,但是,建筑质量提升是一整套管理体系共同作用的结果,作为建筑产品组成部分的材料其重要性不言而喻,因此,对建筑企业加强采购管理就显得尤为重要,亟须加以研究。

## 一、建筑企业采购环节内部控制概述

### (一)内部控制的功能

内部控制是企业有效内部环境条件下,为了实现既定的经营目标,提高经营效率,使企业资源实现价值最大化,而在企业内部由董事会、监事会、经理层和全体员工实施的,保障企业财务投资报告及相关信息真实完整,促进企业实现发展战略的一系列管理制度与程序。内部控制具体由内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五要素构成,企业必须以五要素为指引,结合企业实际和现实状况,搭建好内部控制架构,以内部环境为基础,实现治理层重视制衡,管理层重视执行,配合良好的人力资源政策和企业文化使控制活动的具体方式能够有效落实和实施,并保证实施过程中的信息交流和沟通在有效内部监督下,实现企业的良性发展。<sup>[1]</sup>

### (二)建筑企业采购环节的特点

在建筑企业中,除合同约定甲供材外,大部分是包工包料方式,这就涉及了材料采购,而建筑企业和制造业的显著区别是:制造业除产品升级和跨界经营,在一定时期产品和生产流程基本确定,所需要材料品类也相对稳定,而建筑业业务是不确定的,这就造成了建筑企业采购业务的复杂性,从而也给采购业务管理和控制带来了难度,因地制宜对采购进行控制十分重要。

## (三)建筑企业加强采购环节内部控制的现实意义

### 1.有助于降低建筑企业经营成本

建筑企业其最终产品中,其材料成本占据的比例是很大的,根据产品性质不同,除土地价款外,在其他总成本中有70%-80%是材料成本,因此,企业通过加强采购的内部控制,让相应资金支出能够采购到质优价廉的各项建筑材料,从而降低建筑企业经营成本实现企业效益。

### 2.有助于增强建筑企业市场竞争能力

随着社会的发展和时代的进步,人们对公共环境和居住条件的要求越来越高,市场需求促进建筑行业取得了长足的发展,行业规模和企业数量不断提高,这就必然会引起行业内越来越激烈的竞争。采购作为其中重要的环节,其控制目标和重要性尤为突出,采购环节得力,材料成本明显下降,进而企业总成本下降,能够切实提高企业综合竞争力,保持企业长盛不衰。

### 3.有助于提高建筑企业内部管理水平

建筑企业发展至今,行业发展快,取得的成绩有目共睹,同时企业管理水平也不断提升,但是显而易见的是建筑企业管理存在着明显的差异,表现在区域差异,各自企业之间的差异等,管理水平的差异直接体现企业的效益,关系到企业的生存和发展。因此,企业在现有管理基础上,有意识加强采购管理,能够倒逼企业内部全面提升管理工作,以保证采购管理提升的有效实施。<sup>[2]</sup>

## 二、建筑企业采购环节管理与控制中存在的主要问题

### (一)缺乏采购管理与控制的意识

建筑企业采购和管控的意义和作用十分明显,但是在实践中,有些企业特别是部分中小企业,由于其内部管理水平不高,企业整体效益一般,致使采购管控意识不够强,企业内部从主要领导到具体采购

经办人员,习惯于按自己的经验以及道听途说的碎片化的信息组织开展材料购买工作,对于其自身的成本控制及资金支出情况与社会上同行业缺乏对比,还有一些企业没有明确的考核办法,缺乏持续改进提高工作的动力和压力,造成工作的习惯性和随意性。

#### (二)采购环节管理流程不合理

材料在整个建筑成本中所占比重较大,因此耗用资金较多,施工周期又较长,业务流程复杂,而大部分中小建筑企业没有按照计划→申请→审批→购买→验收→付款→采购后评价正规流程运行,有的虽然有以上要求,但实际操作中流于形式,鉴于以上原因,很容易产生舞弊,或者因为不作为不严谨而出现漏洞,造成严重的后果。<sup>[13]</sup>

#### (三)采购环节内部控制制度体系不健全

采购工作在现实中十分重要,但是在圈内理论界,与财务工作、人力资源等比较,缺乏系统性的理论基础,由于没有宏观上的理论指导,企业在实际工作中重视及组织能力就显得欠缺,形成不了系统的内部控制制度,再加上中小建筑企业各方面管理制度本来就先天不足,因此在采购方面的管控不可能单独形成系统性的制度体系,这样,就会形成采购工作的隐患。

#### (四)采购管理信息化水平不高

由于部分中小建筑企业存在各方面内部因素的原因,没有意识也没有能力将采购工作从理论和实践进行有机融合,促进该工作不断提高,造成很多时候工作被动,机械式的流程化,没有将该工作形成的业务信息进行系统性的研究,与企业相关管理工作进行搭建,形成系统性信息,以指导下一步工作,特别是没有将企业运营与社会方方面面信息进行系统分析,造成企业故步自封,实际工作与社会需求严重脱节。

#### (五)采购队伍素质有待提升

企业采购工作是一项专业性很强的工作,这就要求企业从事采购工作的经办人员必须具有丰富的专业知识和实践经验,但现实中很多企业特别是部分中小企业对该项工作重视不够,或者虽然重视程度较高,但是重视的方向和角度有问题,导致企业领导安排采购岗位人员时比较随意,有些甚至安排所谓领导的亲信,更有甚者个别领导直接安排自己的亲朋好友从事采购工作,以上情形造成采购工作人员综合素质参差不齐,缺乏理论专业知识以及实践经验,工作质量不高。<sup>[14]</sup>

### 三、建筑企业加强采购管理具体策略建议

#### (一)树立正确的采购管理与控制意识

建筑企业采购工作十分重要,采购管控在整个企业管理中占据重要地位,而采购业务水平提高,要

靠严密的管理制度及严格的执行程序,因此,组织好对采购工作的管控意义重大,由于企业管理是一项系统性工程,采购工作是其中重要的一环,需要企业上下一致共同努力,因此就要求全体参与人员思想高度一致,特别是主要领导要正确认识采购管控的意义,思想上要有加强采购管控的主动性,并且将企业管理目标进行认真细致传达,使各层次从事采购工作人员以及与采购有关联有结合的部门人员统一认识,共同重视凝心聚力搞好企业的采购工作。

#### (二)完善采购环节管理流程

建筑企业尤其是中小建筑企业的采购活动在程序化方面与其他类型企业相比差异较大,但是在组织结构方面与其他企业相比,具有很好的灵活性,在决策方面有其独特的优势,因此应充分利用自身优势,推行适合自己的采购模式及采购流程。

对一些重要的或者大宗的物资采购方式,在实践中,结合企业实际及需要采购品种,适合用公开招标、邀请招标、竞争性谈判或者是以上任何两种方式结合使用。在招标开始前,企业应对相关企业情况进行充分了解,特别是对比较中意的企业,如果采用两种方式结合使用的方式,在预先招标文件中要进行明确,先通过招标方式入围一定比例的企业,再进行竞争性谈判,谈判中应采用灵活的方式,让对方都感觉有希望,但不要急于拍板,因为很多企业有些销售成交价格属于商业机密,不可能轻易得到,也不可能轻易实现最低价成交,这就需要谈判人员有相关产品知识储备,还要有丰富的工作经验和灵活的谈判技巧。

可以采取相关灵活合作方式,增加其让利积极性,针对其品牌特点,如是安装用于居住用途,可以事先约定,在组织召开业主或准业主发布会时,将给相关中标品牌企业一定时间参与,配合空间展示,可以和广大业主进行详细介绍推介,充分展示品牌优势,以达到多方共赢。对于用于公共建筑方面的也会在向甲方推介项目时予以对相关设施重点介绍,以达到口碑相传的效果,相关的策略细节要充分调动供应方参与积极性,以促其最大限度让利。

对一般物资及配件等适合用询价采购方式,由于一般物资品类繁多,组织招标及谈判等成本支出与现实不匹配,适合用询价方式,而由于品种多,金额分散,需要采购人员付出的精力很大,如果控制不当,很容易出现舞弊或者质次价高,以及由于经办人不作为等出现其他漏洞,给企业造成损失。

#### (三)实施差异化的管理制度

首先,对于有关重要设备采购,在谈判中除注重价格,保证低成本外,还要注重质量,比如建筑物中配备的电梯,消防设施,后期正常运营十分关键,这同时涉及安装这一最重要环节,为引导销售方重视

安装,除正常质保金外,可以采取与对方协商,由对方进行相应年限的维保,将维保费订的高于市场价,设施价款中分离一部分收入到维保费中,但是维保费与分离后的设备价款合计要明显高于原来没有分离的合计数,等于变相多留了部分质保金,由于该类型企业都有维保业务,维保收入是其收入的重要组成部分,比较容易让对方接受,这样能切实维护双方利益,使采购的设备正常运转,没有后顾之忧。<sup>[5]</sup>

其次,对于品类繁多的一般性材料,由于这些材料品种规格不一,市场上每个品种又分为几个档次,因此给采购工作提升了难度,同时也给企业管理和控制带来了困难,采购人员稍有懈怠,或者思想偏正,都会给企业造成经济损失,以及造成建筑质量隐患,因此对该部分材料主要针对价格和质量控制。

然后,企业应该成立具体落实的专职部门,在对采购环节监督时,要求采购部门详细登记采购台账,包括合同制订、采购品名、规格型号、数量、单价、金额、经办人、复核人、审批人、入库情况等,并定期(按月或季)随机抽取一定比例(5%~10%)业务由专职监督部门到市场进行调查,如发现异常业务,应对相同品种或者相邻期间业务加大抽取调查比例,形成调查报告并拿出处理意见上报企业处理。同时,企业分管采购领导及总经理也要根据公司制度进行相同程序的抽查,定期抽取一定比例(1-3%)的业务,调查结果与专职部门调查结论对比,以综合评价单位采购工作,并作为考核依据对采购部门及个人进行评价,作为年终奖惩的重要依据。

最后,选聘思想纯正人员担任库管人员。要防止采购人员和库管人员同流合污,同时加强库管人员业务学习,对各品种各档次质量有清醒的认识,定期组织企业专门监督人员和库管人员跑市场,对本企业所用材料进行全面的感性认知。同时,在施工过程中与具体施工班组签订施工合同,在全面要求质量的基础上,其中一条注明其从企业仓库领用的材料,必须负有监督质量的义务(施工班组由于经验丰富,其对材料认知比较准确),凡由于领用材料不合格出现质量问题,施工班组及人员承担连带责任,这样能够起到层层控制,环环相扣,共同形成保证采购质量的防火墙。

#### (四)加强采购管理的信息化建设

建筑企业要想不断提升采购质量切实改善管理水平,在加强企业各项基础管理的同时,要高度重视信息化建设,企业要编制适合自身的相关表格,将采购历史信息进行分解,并逐项详细记录,在此基础上搜集对应期间的市场状况,包括经济运行情况、所采购品种交易情况、活跃程度、价格走势,以评价企业采购工作,同时,企业要设计好内部流程,运用ERP系统,加强采购与施工、销售、财务等部门信息互联

互通,形成模块化的企业级管理信息系统,有效进行企业内外部的信息集成,更好地服务于企业各项运营工作。

#### (五)加强采购队伍建设

建筑企业无论规模大小,采购人员素质十分重要,因此选聘采购人员必做慎之又慎,最好是本企业一定时期培养的人才,经过了部分岗位的锻炼及考验,又和单位重要领导长期合作配合过,经过综合评价,结合其成长经历等方面进行全面考查,以尽可能保证选聘人员综合素质。同时,结合企业员工教育制度,对采购等岗位人员增加教育内容,比如加强道德品质思想灌输,通过各途径搜集国内外在采购环节上的腐败案件进行定期学习警示,同时适当提高岗位补贴,制订特殊岗位补助,以适当方式反映出相关岗位的重要性,使采购岗位人员尽职尽责。

#### (六)落实好岗位评价和考核工作

企业要根据自身特点加强内部管理工作,针对各部门工作目标进行有针对性的考核,对采购工作,细化考核细则,按照供应是否及时,又保证资金占用时间合理,采购品类质量、价格控制,与市场对比分析,与历史数据对比分析,各考核指标根据重要程度进行不同的权重比例分配,最后根据综合分数情况进行相关物质和精神方面奖惩,以引导采购人员在具体工作中努力向企业目标靠拢。

综上所述,经济发展推动时代进步,企业管理也会相应提升,但是社会上会出现层出不穷的新问题,特别是采购业务,作为一个敏感和容易滋生腐败的领域,极易出现大量的不规范新现象。要想堵塞采购过程中的漏洞,企业必须面对市场,掌握市场运行规律,根据市场情况补充和完善制度,只有这样才能做到有的放矢,更好地面对未来复杂的社会发展环境,使建筑企业立于不败之地。

#### 参考文献:

- [1]桂坚才.建筑安装企业成本管理的优化对策探讨[J].财会学习,2020(21):119-120.
- [2]赵冬梅.试论建筑安装企业的成本控制[J].商业观察,2020(1):123+128.
- [3]唐轶华.建筑安装企业成本管理存在的问题及对策[J].经济管理文摘,2020(07):80-81.
- [4]王蓉蓉.建筑企业成本管理研究[J].今日财富(中国知识产权),2021(05):219-220.
- [5]哈全雄.建筑施工企业成本管理现状浅析[J].商讯,2020(30):130-131.