

基层单位物资采购计划完成率的制约因素及提升策略

■ 国网北京平谷供电公司 任汇东 王向群 武子超 刘天语

近年来，随着供电企业对电网基础设施投资力度的不断扩大，基建、技改工程的数量逐年递增，电力公司二级单位申报采购的物资数量也在不断增大，时常出现建设单位在计划交货期前后无法按时收货现象，直接影响到物资采购计划完成率。本文全面分析和总结影响物资按期收货的主要因素，并提出应对这些问题的有效办法。

影响电力企业物资按计划完成收货的主要因素

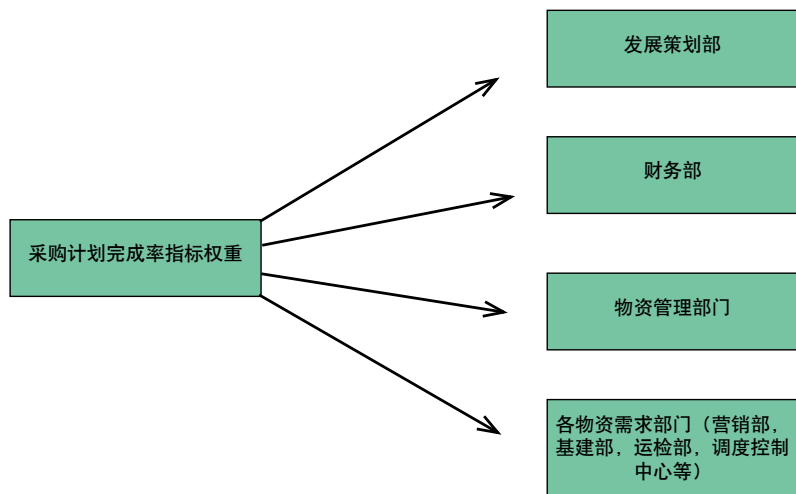
项目前期因素影响工程实际开工时间。随着“三集五大”体系的完善，电力企业的物力集约化管理方式也在逐步发生转变，服务招标的模式从之前的分散式采购逐步向集中招标采购进行演变，批次申报的规定时间不具备可伸缩性，这与履行现行国家项目的批复管理程序（取得项目核准、环评、水保等政府性批文）存在

一定的矛盾，使得基层电力企业无法在国网公司规定的招标申报批次前取得必要的政府文件，因此导致招投标以及设备生产等多个后续环节受到制约影响。项目的开竣工时间无法准确预测，因此后期受施工进度的影响无法保证物资能够按计划完成收货，物资采购计划完成率自然相对较低。

现场外部环境影响因素制约项目

实施。因地上物补偿问题导致工程在开工后无法按计划正常实施，也在一定程度上影响物资采购计划完成率。

物资采购计划的失准直接影响物资按期完成收货。电力企业基层单位对国网采购目录及不同采购模式物资到货周期的认识较为模糊，在项目前期对物资采购缺乏严谨的规划，制定的物资交货期与工程实施进度计划严



重脱节，物资实际交货时间或早或晚于施工进度计划，因此势必造成物资无法按期完成收货。其次，采购物资的物料及技术规范选取错误也会导致后期物资合同产生变更，在一定程度上影响建设单位的按期收货。

供应商产品质量及管理因素延迟物资供货期。部分供应商在中标后都会进行集中规模生产，导致产品生产产生不均衡现象，影响物资的实际到货时间。再加上企业管理不到位，未能在物资到货后及时将到货确认单返回至物资供应分公司，导致仓储管理部门无法按照规定时间完善物资入库手续。

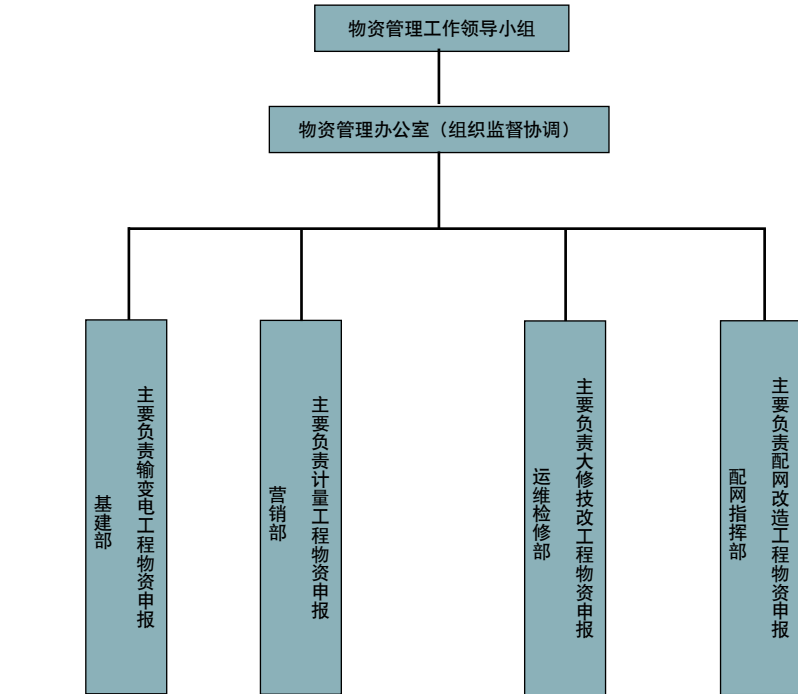
提高物资采购计划完成率的主要对策

综合考虑上述相关的制约因素，结合供电企业基层单位的管理模式和特征，将项目管理，物资采购计划管理和供应商管理有机地结合在一起进行统一组织、协调、监督、管控，以规避或降低上述类似问题的产生。因此有针对性地应用打造“规则—计划—实施—评价”项目物资管理模式，该专业管理模式的理念是以考核制度为抓手，以强化物资采购计划与工程管理相结合为依托，以管控供应商产品质量为保障，最终实现提升物资采购计划完成率为目的。

专业管理的主要策略

从考核机制的角度出发。分解各专业部门的责任权重，作为评价执行情况的主要依据，通过应用对供应商不良行为的申诉渠道，强化对供应商的管控。

从物资采购计划的角度出发。以“先立项，后采购”的原则为基础，从国网公司下发的年度批次采购安排和采购目录入手，充分考虑项目投资



物资管理工作领导小组组织机构示意图

计划和年度财务预算，合理参考项目进度计划和物资供应周期，通过“先利库，后采购”的方式确定最终的物资采购计划，从而降低物资重复采购的频率，同时提升申报交货期的准确性。

从工程管理角度出发。做好工程建设前期的风险防控评估工作，强化可研及初设的编制深度，杜绝在施工后期产生设计变更。对未取得政府核准文件的工程项目严格禁止招标采购。强化项目实施阶段的管控力度，保证工程实施按计划推进。

从评价总结的角度出发。通过实施该管理模式，分析物资未到货的成因，总结经验教训，巩固现有管控成果，从而保证管控机制能够进行完善和提升，形成良性循环，使整体的管理运作形成闭环管控。

专业管理的范围及目标

专业管理的范围是以物资管理部门为核心，辐射各物资需求部门（基建部，运维检修部，营销部，调度控

制中心及后勤部）以及供应商。管理的主要目标是通过提升项目管理水平、物资采购计划的质量来提高物资计划完成率指标，从而保证物资在计划交货期内能够按期收货。

开展指标责任权重的分配，建立供应商不良行为投诉机制

在管控的准备阶段，针对公司内部各专业部门，对物资采购计划完成率指标进行责任权重分解，通过指标责任的分解，对于影响指标的专业部门酌情进行考核，每月末对指标扣分的成因进行分析研究，总结经验教训，提升管理水平，逐步提升各专业部门对采购计划完成率指标的认知和重视程度，督促其自觉完善项目实施计划和管控协调力度，从而保障物资能够按期收货。强化应用供应商不良行为月度申诉机制，对于不能如期完成供货的供应商在供应商不良行为评价表中进行反馈上报，严格依照合同处罚条款对供应商进行处罚，保证其严格按照合同履行物资供货。

做实计划申报前的准备工作

采购计划申报前的准备工作。首先,在新项目启动后,各专业部门根据初步供电方案反复进行现场踏勘,评估现有方案在施工过程中存在的受阻风险,在进行修正后组织完成可行性研究报告的编制,形成工程设备材料清册。其次,根据项目里程碑计划编制施工组织设计方案,明确工程开工时间,编制工程实施计划。

在取得设备材料清册后,物资管理部门在每年1月、6月组织召开物资计划申报工作会议。依据国网公司下发的年度批次采购安排和物资采购目录,监督指导各专业管理部门筛选公司下发的当年投资计划中的各专业项目,以“先立项,后招标”为指导原则,所有未明确何时取得核准时间的项目,在未严格规定竣工时间的情况下,向后整体顺延实施工作计划;对于已明确要求竣工时间的项目,向前倒排开、竣工时间及招标采购时间,以此明确立项核准取得的最晚时限。这样能够有效地降低因核准造成工程后期进度滞后的风险,降低按期无法收货的概率。同期,结合物资集中采购目录,找出所需采购的物资所对应的申报批次。再结合项目实施工作计划来确定物资需求时间,从而制定物资开展招标的具体时间。最后,与设计院提出尽可能使用国网固化技术规范的要求,尽量降低物资中标后合同变更的风险。

采购计划申报阶段

各专业部门需在各批次生效前20日内向物资管理部门移交物资需求计划。后者依据“先利库,后采购”的原则,通过优先利用库存物资的方式降低物资招标的频率。有别于集中批次采购,协议库存计划招标时间为每年的2月及9月,计划中标时间通常在

每年的6月及下一年的3月,而申报预留计划到供应商交货又额外增加3个月,因此需要结合工程实施进度计划进行申报。由于协议库存申报时间较早,工程设计变更会直接影响到实际领用数量,因此在后期申报预留时统计实际领用数量,与上一批次计划申报的差量,作为下一年申报协议库存采购计划的一项参考依据。

严格管控工程实施进度

各专业部门在施工期间要严格管控工程施工进度,充分处理好项目外部环境(项目前期问题)的协调工作,使得项目能够尽可能地按照计划完成实施,创造必要的条件来应对突发情况,譬如施工的进度,接货的条件等,对于合同规定分批供货的物资必要时可采用分批入库的方式。

做好事后的评价总结工作

此阶段是通过对项目物资到货情况进行情况调查,查找各专业在项目及物资管理方面存在的不足,通过问题反思,分析问题成因,制定提升措施,努力消除漏洞,减少隐患。物资管理部门作为主体责任部门从专业角度进行分析,追踪问题的根源,制定相应的解决措施,鼓励各专业管理部门通过发表文章,集体研讨的方式收

集管理经验,不断促进建管部门物资到货管控的意识,提升管理成效。

人力资源保障

设立物资管理工作领导小组,公司行政主要负责领导为第一责任人,另设主管领导分管物资管理工作。领导小组下设物资管理办公室,运检部(物资管理岗所属部门)代行其主要职责,根据项目类型设立四类物资管控工作小组。公司按季度召开管控工作成效分析会,及时反馈项目管理和物资管理出现的新情况、新问题,形成常态工作机制。

以上物资管理模式将工程建设与物资采购计划巧妙地衔接在一起,保障物资能在计划需求时间内按期到货,对分析解决项目前期出现的主要问题以及合理规划物资采购计划的意识和建设施工期间的风险处置能力启动督促作用。

电力企业物资计划完成率的指标涉及到的部门和因素相对较多,仅靠一个部门的工作是远远不够的,因此需要各专业部门之间的通力配合,加强项目全过程的管理,提升采购物资采购计划的准确性,不断推动项目管理整体水平的提高,这样才能够逐步提高电力企业的物资采购计划完成率指标。**N**

