

房地产项目开发管理中“甲供材”供应链协同管控与成本风险防范研究

刘艾明

2301071990***0624

摘要: 在房地产项目开发进程中,“甲供材”作为关键物资供应模式,对项目质量、进度与成本控制具有直接影响。然而,当前“甲供材”供应链存在协同性不足、成本风险突出等问题,制约了房地产项目开发效益的提升。本文基于供应链管理理论,深入分析“甲供材”供应链协同管控的核心要素,剖析其在采购、仓储、运输及使用环节的成本风险成因,进而提出针对性的协同管控策略与成本风险防范措施,旨在为房地产企业优化“甲供材”管理、降低开发成本、提升项目竞争力提供理论参考与实践借鉴。

关键词: 房地产项目;甲供材;供应链协同管控;成本风险防范

DOI: 10.64216/3080-1508.25.10.065

引言

随着房地产行业进入高质量发展阶段,市场竞争日益激烈,成本控制与效率提升成为房地产企业生存与发展的核心议题。“甲供材”即由房地产开发企业(甲方)直接采购供应给施工单位(乙方)的建筑材料,其供应模式在保障材料质量、降低采购成本方面具有一定优势,已广泛应用于房地产项目开发中。但“甲供材”供应链涉及甲方、供应商、施工方、监理方等多个主体,各主体间信息不对称、利益诉求差异大,易导致供应链协同效率低下;同时,在材料价格波动、供应周期不稳定、库存管理不当等因素影响下,“甲供材”成本风险不断累积,给房地产项目开发带来诸多挑战。因此,研究“甲供材”供应链协同管控与成本风险防范,对推动房地产项目开发管理水平提升具有重要现实意义。

1 “甲供材”供应链协同管控的核心要素与现存问题

1.1 核心要素

“甲供材”供应链协同管控以实现供应链整体效益最大化为目标,其核心要素包括以下三方面:

信息协同: 信息在供应链各主体间的及时、准确传递是协同管控的基础。涵盖“甲供材”的采购需求、供应商资质、材料生产进度、运输状态、库存水平及施工现场材料使用等情况信息,需通过有效的信息传递机制实现共享,避免因信息滞后或失真导致供应链环节脱节。

流程协同: “甲供材”供应链流程涉及采购计划制定、供应商选择、合同签订、材料生产、运输配送、现

场验收、仓储管理及废料回收等多个环节,各环节需紧密衔接。流程协同要求明确各主体在不同环节的职责与分工,建立标准化的流程规范,确保供应链流程顺畅运行,减少流程冗余与效率损耗。

利益协同: 供应链各主体的利益诉求存在差异,甲方关注成本与质量,供应商关注利润与订单稳定性,施工方关注材料供应及时性与使用便利性。利益协同需通过合理的利益分配机制与合作模式,平衡各主体利益,形成利益共同体,激发各主体参与协同管控的积极性,避免因利益冲突导致协同失效。

1.2 现存问题

信息协同不足: 多数房企“甲供材”供应链依赖电话、邮件等传统沟通方式,无统一信息共享平台,各主体信息系统独立、数据不兼容,形成信息孤岛,易导致材料供应与施工需求错配、库存积压或短缺,增加成本与进度风险。

流程协同效率低: 供应链流程缺乏标准化规范,项目间差异大,部分采购计划依赖经验制定;且各主体职责划分不清,材料验收、质量处理等环节易推诿,验收标准不统一、流程繁琐,延误材料进场。

利益协同机制缺失: 各主体多为短期合作,甲方选供应商重价格轻服务,施工方节约意识弱致材料浪费;且无有效利益补偿与激励机制,风险发生时各主体优先自保,加剧协同难度。

2 “甲供材”供应链成本风险成因分析

“甲供材”供应链成本风险贯穿采购、仓储、运输

及使用全过程,具体成因如下:

2.1 采购环节成本风险成因

供应商选择不当:部分房企未建完善评价体系,仅以报价选供应商,忽视其生产、质量、信誉及履约能力。供应商设备落后、质量不达标会致材料不合格需重购,增加成本与工期风险;履约能力差则可能导致停工待料,产生窝工成本。

采购计划不合理:计划制定缺乏科学性,未结合施工进度、市场价格及库存。计划保守易致材料不足,需紧急采购增加费用;计划激进则造成材料积压,增加仓储、资金占用及损耗成本。

材料价格波动:“甲供材”多为大宗商品,价格受供求、原材料、政策及国际市场影响大。房企未及时掌握价格动态,高位采购会直接增成本;价格波动还可能引发供应商调价诉求,导致合同纠纷。

2.2 仓储环节成本风险成因

库存管理模式落后:多数房企依赖传统经验管理,缺乏ABC分类法等先进技术,无法精准把控库存,易出现积压或短缺。积压增加资金、仓储、人工及损耗成本;短缺则需紧急补货,增采购运输成本并影响进度。

仓储设施与管理不足:部分项目仓储设施简陋,缺乏防潮、防火等防护措施,材料易因环境影响报废;管理人员专业素质低,材料存管、出入库及盘点不规范,易出现丢失、错发问题。

2.3 运输环节成本风险成因

运输方案不合理:制定时未综合考虑材料特性、距离、时间及成本。易损材料用普通运输致损坏,路线规划不当增加里程与时间,运输时间未匹配施工进度,导致材料积压或延误。

运输合作伙伴选择不当:未全面评估运输企业的能力、信誉、服务及成本。合作方设备陈旧、效率低易致运输延误,服务差则造成材料损坏,部分企业乱收费还会增加运输成本。

2.4 使用环节成本风险成因

施工方材料使用不规范:因成本由甲方承担,施工方节约意识弱,存在浪费现象;施工工艺不规范降低材料使用效率;对材料质量检验不严,用不合格材料易致工程返工,增成本与工期风险。

材料变更与签证管理不当:施工中材料变更管理不及时,已采购材料易浪费;签证流程不规范、审批延迟

致供应与需求脱节;部分施工方虚假签证,加剧甲方成本负担。

3 “甲供材”供应链协同管控策略

3.1 构建一体化信息共享平台,强化信息协同

搭建统一信息平台:房地产企业应牵头搭建“甲供材”供应链一体化信息共享平台,整合甲方、供应商、施工方、监理方等各主体的信息资源,实现数据格式统一与信息实时共享。平台需涵盖采购管理、供应商管理、库存管理、运输管理、施工现场管理等功能模块,支持各主体在线查询、录入与更新信息,如甲方可实时查看供应商材料生产进度与运输状态,施工方可及时反馈材料使用需求与现场库存情况,供应商可获取准确的采购计划与需求变更信息。

建立信息传递与反馈机制:明确各主体在信息传递中的职责与时限要求,建立标准化的信息传递流程。例如,供应商需每日更新材料生产进度信息,运输企业需实时反馈运输位置与状态,施工方需每周上报材料使用量与库存水平;同时,设立信息反馈通道,当各主体发现信息异常或存在问题时,可及时通过平台反馈,相关主体需在规定时间内响应并处理,确保信息传递的及时性与有效性。

3.2 优化供应链流程,提升流程协同效率

制定标准化流程规范:房地产企业应结合行业标准与项目实际情况,制定“甲供材”供应链全流程标准化规范,明确采购计划制定、供应商选择、合同签订、材料生产、运输配送、现场验收、仓储管理及废料回收等各环节的操作标准、职责分工与时间节点。例如,在采购计划制定环节,需结合施工进度计划、市场价格走势及库存水平,采用科学的测算方法确定采购量与采购时间;在材料验收环节,明确甲方、施工方与监理方的验收标准与流程,确保验收工作高效开展。

加强流程协同管控与监督:建立“甲供材”供应链流程协同管控小组,由甲方牵头,联合供应商、施工方、监理方等主体代表组成,负责监督供应链流程的执行情况,协调解决流程运行中的问题。定期召开流程协同会议,总结流程运行效果,分析存在的问题并及时优化;同时,利用信息共享平台对流程节点进行实时监控,对超期未完成的环节进行预警,确保供应链流程顺畅运行。

3.3 建立利益共享与风险共担机制,实现利益协同

构建长期战略合作关系:房地产企业应转变短期合

作观念,与优质供应商、运输企业建立长期稳定的战略合作关系,通过签订长期合作协议,明确双方的权利与义务,保障供应商的订单稳定性与合理利润空间,同时要求供应商提供更优质的产品与服务。例如,与供应商签订框架协议,约定在一定周期内的材料采购量与价格区间,当市场价格波动时,通过协商调整价格,实现双方利益平衡。

建立利益分配与激励机制:根据供应链各主体在协同管控中的贡献度,建立合理的利益分配机制。例如,若供应商通过优化生产工艺降低材料成本,可给予供应商一定比例的成本节约奖励;若施工方通过规范材料使用减少浪费,可从节约的成本中提取部分资金作为施工方的奖励。同时,建立供应商与施工方评价体系,定期对其协同表现进行评估,对表现优秀的主体给予更多合作机会与政策支持,激发其协同积极性。

完善风险共担机制:在供应链合作协议中明确各主体的风险承担责任,当出现材料价格大幅波动、供应中断等风险时,通过协商确定风险分担比例。例如,当材料价格上涨幅度超过约定范围时,超出部分由甲方与供应商按一定比例共同承担;若因供应商原因导致材料供应延误,供应商需承担相应的工期延误成本与赔偿责任;若因施工方原因导致材料浪费,施工方需承担材料损失成本。

4 “甲供材”供应链成本风险防范措施

4.1 采购环节成本风险防范

优化供应商管理:建立多维度评价体系,从生产、质量、信誉等方面筛选优质供应商建库,定期考核分级,淘汰不合格者,与核心供应商深度合作管控生产。科学制定采购计划:收集施工进度、市场价格等资料,用定量方法制定计划,建立动态调整机制适配项目变化。应对价格波动:建价格监测机制预判走势,价格高位适量增购锁价、低位合理储备,合同中约定价格调整条款。

4.2 仓储环节成本风险防范

采用先进库存技术:用ABC分类法对材料分级管理,A类严控库存、B类常规管理、C类适当增存,结合经济订货批量模型降库存成本。提升仓储管理水平:按材料特性完善仓储设施,配备防护设备,培训管理人员,规范存管流程,定期检查材料减少损耗。

4.3 运输环节成本风险防范

优化运输方案:按材料特性、距离等制定个性化方

案,易损材料选特殊防护运输,用路径算法规划路线,结合施工进度安排运输时间。严选运输伙伴:建评价体系评估运输企业,签订详细合同明确权责,用GPS监控运输过程确保安全高效。

4.4 使用环节成本风险防范

加强施工方管理:合同明确材料使用责任,建立考核机制挂钩绩效,定期检查纠正浪费,培训施工人员规范工艺。规范变更签证:建材料变更审批流程,及时沟通供应商调整计划,严审签证真实性,建台账记录变更及成本影响。

5 结论与展望

5.1 结论

本文研究得出:其一,“甲供材”供应链协同管控核心为信息、流程、利益协同,当前存在信息孤岛、流程不规范、利益机制缺失问题,制约协同效率;其二,成本风险贯穿采购、仓储、运输、使用全流程,成因含主观管理问题与客观因素,需针对性应对;其三,构建信息平台、优化流程、建立利益风险共担机制,结合各环节风险防范,可降本并保障项目推进。

5.2 展望

未来可从三方面探索:一是深度融合大数据、AI等数字化技术,提升协同与风险预警能力;二是结合“双碳”目标,构建绿色“甲供材”供应链体系;三是创新跨主体协同模式,如区块链信任机制、一体化服务模式,纳入更多主体形成全链条管控网络。

参考文献

- [1] 韩会峰,罗冉,郑璐.工业建筑甲供材物料管理与结算扣减研究[J].项目管理技术,2018,16(3):6. DOI: 10.3969/j.issn.1672-4313.2018.03.014.
- [2] 姜渊.甲供材料管理分析探讨[J].江西建材,2015. DOI:CNKI:SUN:JXJC.0.2015-17-247.
- [3] 王德敏温幸时.水电项目甲供材投资管理的风险及应对措施[J].水电自动化与大坝监测,2016,002(005):95-98,50.
- [4] 成凯丽.建设单位“甲供主材”核算与管理中存在问题初探[C]//河南有色金属学术年会.河南省有色金属学会,2013.
- [5] 何雁.浅析高校建设工程“甲供材”与“甲控材”管理模式的优缺点[J].财讯,2019(14):2.