

5 高校内部控制与财务风险防范中存在的主要问题

5.1 内部控制制度执行力不足的问题

在部分高校中，内部控制制度虽已建立，但执行层面仍存在偏差，制度要求未能完全转化为实际行为。制度文本与具体业务操作之间衔接不够紧密，使控制措施在运行中流于形式。部分管理人员对内部控制重视程度不足，导致制度执行依赖个人经验而非规范流程，削弱了控制效果。监督机制未能形成持续压力，使违规或偏离行为难以及时纠正。执行力不足使内部控制难以发挥应有功能，财务风险防范效果随之受到影响。

5.2 财务风险管理与内部控制协同不足的问题

高校财务风险管理与内部控制在实践中往往呈现分离状态，风险识别、评估与应对未能充分融入内部控制体系。部分高校将内部控制视为程序性要求，而风险管理停留在事后应对层面，缺乏系统联动。风险信息未能有效反馈至制度调整与流程优化环节，导致控制措施难以针对风险变化进行动态完善。协同不足使内部控制难以及时回应新出现的财务风险，削弱整体防范能力，影响财务治理的系统性。

5.3 信息化水平滞后对风险防范的制约问题

信息化水平不足是制约高校内部控制与财务风险防范的重要因素。部分高校财务系统与业务系统之间缺乏有效衔接，数据分散在不同平台，增加了信息整合难度。信息更新不及时，影响风险识别的准确性和时效性。人工处理环节较多，容易引发操作失误与信息偏差，削弱内部控制的技术支撑能力。信息化建设滞后，使内部控制难以实现全过程覆盖，限制了财务风险防范机制的运行效率。

6 高校内部控制导向下财务风险防范机制的完善路径

6.1 以风险导向优化高校内部控制体系

在高校财务管理实践中，引入风险导向理念，有助于提升内部控制体系的针对性与适应性。内部控制制度的完善应围绕财务活动中风险暴露程度较高的环节展开，通过系统梳理预算编制、资金支付、资产配置及负债管理等关键领域的风险特征，将风险识别结果嵌入制度设计之中。风险导向强调控制措施与风险水平相匹配，避免制度设置过于形式化或脱离实际运行需求。通过动态评估风险变化，对控制流程和授权规则进行适时调整，使内部控制体系能够随着办学环境和资金结构变化持续发挥约束功能。风险导向的内部控制体系，有助于提升高校财务管理的前瞻性与稳定性^[9]。

6.2 构建内部控制与财务风险联动管理机制

高校财务风险防范需要内部控制与风险管理形成协同运行的联动机制。内部控制应为风险管理提供制度框架，而风险管理结果又反向推动内部控制的优化完善。通过在日常管理中建立风险信息反馈通道，将预算执行偏差、资金异常流动及资产使用效率变化等信息及时纳入内部控制评估范围，有助于形成闭环管理结构。联动机制强调部门之间的信息共享与职责协作，使财务、审计与业务管理部门在风险防范中形成合力。通过强化制度与管理实践之间的互动，高校能够提升对复杂财务风险的整体应对能力，增强内部控制的实际效能。

6.3 强化信息支撑与监督评价的长效机制

信息支撑与监督评价是保障高校财务风险防范机制长期有效运行的重要条件。通过推进财务管理信息系统与业务管理平台的协同建设，实现数据集中与流程贯通，有助于提高内部控制运行的透明度和可追溯性。信息支撑能够为风险识别、分析与决策提供可靠依据，降低人为判断带来的不确定性。监督评价机制应围绕内部控制执行效果与风险防范成效展开，通过持续评估发现制度运行中的薄弱环节，并及时进行调整优化。信息支撑与监督评价相结合，有助于形成持续改进的管理环境，推动高校财务风险防范机制实现稳定运行^[4]。

7 结语

高校内部控制与财务风险防范机制建设是提升高校治理能力和资金安全水平的重要内容。随着办学规模扩大和财务活动复杂化，财务风险呈现出隐蔽性与系统性并存的特征，对内部控制的有效性提出了更高要求。通过完善内部控制体系、强化风险导向管理以及提升信息支撑和监督评价能力，高校能够在制度层面形成对财务风险的持续约束与有效防范。内部控制与财务风险防范的协同运行，有助于规范经济行为、提高资源配置效率，并为高校实现稳健运行和可持续发展提供可靠保障。

参考文献

- [1] 谭斌.内部控制机制在高校预算管理中的应用研究[J].中国管理信息化,2025,28(24):55-57.
- [2] 戴红玉.数智化背景下高校内部控制策略研究[J].今日财富,2025,(23):106-108.
- [3] 孟会琴.审计视角下地方高校内部控制问题及对策探析——以S大学为例[J].中国管理信息化,2025,28(23):4-7.
- [4] 郭林姣.高校多维度财务风险防控体系的优化路径[J].活力,2025,43(22):46-48.

Construction and Implementation of the Synergy Mechanism of Splitting Procurement under the Supply Chain Strategy

Binghui Jia

China Construction Eighth Engineering Division First Construction Co., Ltd., Zhengzhou, Henan, 450000, China

Abstract

In recent years, the construction industry has faced challenges including rising labor and material costs, extended payment cycles leading to higher supplier quotations, and compressed profit margins for contractors. China Construction Eighth Engineering Division First Construction Co., Ltd. (hereinafter referred to as "Eighth Division First Company") has innovated its supply chain procurement model by signing strategic cooperation agreements with source units and manufacturers. The company implemented a segmented procurement strategy, breaking down bulk purchases into multiple component products supplied by various vendors. For specialized subcontracted projects, it adopted a combined model of material supply and labor subcontracting, using demand scale as leverage for bulk procurement to alleviate supplier financing pressure and reduce unit prices. This strategy has proven highly effective, significantly lowering procurement costs for waterproofing, steel structures, and distribution boxes, thereby optimizing material procurement costs and securing a cost advantage.

Keywords

supply chain; split procurement; cost reduction; strategic coordination

供应链战略下拆分招采的协同机制构建与落地

贾炳辉

中建八局第一建设有限公司, 中国·河南 郑州 450000

摘要

近年来, 施工行业面临人工费、材料费上涨及付款周期长致供应商报价高、承包方利润压缩的困境。中建八局第一建设有限公司(以下简称“八局一公司”)创新供应链采购模式, 与源头单位、生产厂家签战略合作协议, 推行拆分招采策略, 将整体采购拆分为多组分产品、多家供应商供应, 专业分包工程拆解为物资供应与劳务分包结合模式, 以需求规模为筹码批量采购, 分散供应商垫资压力, 降低采购单价。该策略成效显著, 防水、钢结构等工程及配电箱采购成本均大幅下降, 实现物资采购成本优化, 赢得成本优势。

关键词

供应链; 拆分采购; 成本压降; 战略协同

1 引言

近年来, 施工行业面临着人工费与材料费持续上涨的严峻挑战 [1][2]。建筑材料价格受经济趋势、供需状况及政策变动等多重因素影响, 呈现出显著波动性, 同时行业付款周期长的特点对供应商的报价机制产生了深远影响。供应商为覆盖垫资成本, 不得不在报价中增加额外费用, 从而推高了整体采购成本。八局一公司在股份公司供应链模式的倡导下, 基于当前建筑市场行情不佳的现状, 深入分析施工管理中的各项成本与利润。同时八局一公司积极发挥中建集团在建筑施工企业的链主地位, 积极探索供应链的各个环节, 从原材料产区、生产厂家、运输单位、经销商等各个环节,

发掘采购与施工过程中的利润点。

2 实施的方法和内容

八局一公司积极与供应链条上的源头单位或生产厂家进行沟通并签订

战略合作协议, 与源头单位合作可以有效缩短供应链长度, 减少因多层转手导致的成本叠加现象。将一项整体产品的一家合同供应商优化为多项组分产品多家供应商供应或者将一项专业分包工程拆分为物资供应与劳务分包工程相结合的模式, 以战略合作为契机, 以需求量为抓手, 与前端供应商签署协议, 通过批量采购及拆分招采的方式, 减少单个供应商垫资规模, 来降低采购单价, 从而实现物资采购成本压降。

2.1 防水工程施工

传统模式的防水施工, 一般为施工作业单位包工包料

【作者简介】贾炳辉(1987-), 男, 中国山东菏泽人, 本科, 高级工程师, 经济师, 从事工程管理研究。

包损耗的模式。总承包方将所有的施工风险、物资供应风险、材料损耗风险等全部转嫁到施工作业单位，但同时也会使施工单位的垫资成本越来越高，这就导致施工作业单位组价偏高，报价居高不下。随着建筑行业的不断发展，八局一公司项目管理人员的精益管控能力也在不断提升，尤其是采购物资人员对材料市场价格与材料施工损耗的把控也在不断提升。而专业分包材料由承包方进行自采能够充分发挥八局一公司的需求体量优势与项目人员的管理优势。因此专业自采势不可挡。

八局一公司积极深入市场，探索市场中常见品牌的防水材料的原材料成本、加工成本、运输成本、施工成本、垫资成本等各分项成本，摸清材料从生产到施工过程中各个环节的价格组成及费用占比，发现防水材料从出厂价与专业分包合同价价差巨大，甚至达到两倍三倍。因此八局一公司积极与各大防水材料生产厂家和施工单位进行沟通，通过拆分招采，优化采购链条的方式，降低成本，实现采购成本压降。

首先八局一公司与各大防水材料生产厂家进行沟通，利用八局一公司采购需求量大这一特点，直接与防水材料生产厂家签署战略合作协议，优化供应链条，获得防水材料采购的价格优势。其次八局一公司充分利用自身的工程量体量大优势，在全公司范围进行集采招标，要求施工单位分片区进行报价并选取两到三家施工单位，通过集采的方式，充分调动劳务市场的积极性，压降施工单位报价。同时材料自供也可以减少施工单位的垫资成本，从而降低施工单位报价，实现防水工程的成本压降。最后，为了消除供应商与施工单位在资金支付方面的担忧，八局一公司针对战略合作供应商出台了一系列的资金支付措施，如提高付款比例等，且针对施工单位出台了保证农民工工资支付的相关条款，例如提级管理、统一支付等，保证合作单位的资金周转。

通过对防水工程的拆分招采，即材料自供，与现有的专业分包模式相比，可以明显降低施工成本。八局一公司多个类型项目采用该模式，综合成本降低率可达18.9%。

2.2 钢结构施工工程

钢结构施工工程多采用专业分包模式，是将钢结构的物资供应与焊接安装选定为同一家单位进行供应与施工，签订合同时按照工程量进行计量。但是在合作过程中，由于钢结构工程材料采购单价较高，专业分包单位的垫资压力较大，因此专业分包单位在进行报价时，报价高于正常的材料采购与焊接安装合价。且分包单位在付款过程中经常出现给钢结构材料供应商及加工厂家付款不及时的情况，影响钢结构材料进场，进而影响现场施工[1]。

鉴于以上考虑，八局一公司选取部分资金状况较好的项目将钢结构施工专业分包合同拆分为钢结构供货合同与钢结构安装焊接合同，分别选取两家甚至多家合作单位进行供应与施工，大大缓解了项目各方的资金压力。通过钢结构材料自采模式，八局一公司某钢结构项目在保证钢板的有序

进场、及时供应的同时，不仅规避了不符合加工尺寸、不满足规范要求的废板的进场，将材料损耗由测算的7%压降到4%，而且相较于专业分包模式，将采购成本压降了1580万元。另外在与分包单位签署合同时，通过公开招标选择供应商，严格把关供应商的选用，既保持各个供应商之间的良性竞争，同时又降低时采购成本，实现钢结构工程的成本压降。通过对比，钢结构专业自采模式较专业分包施工模式能够实现采购成本降低率16.2%左右。

传统的钢结构材料供应商，供应范围包含钢结构供应的各项组成，包含但不限于钢构件、楼承板、压型钢板、螺栓、栓钉、防火油漆、机械租赁等，且单价为综合单价。八局一公司通过对钢结构物资供应的各个环节的深入了解，根据各项组成物资在采购成本中的不同占比，进行针对性的物资联采。通过统计公司及分公司同时期同类型项目的工程量，八局一公司采取公司级联采与分公司级联采相结合的方式，制定联合招采策划，通过大项目带动小项目，小项目组成大项目，依据钢结构物资供应的不同物资种类进行拆分招采，比如钢构件（预埋件、简单构件）招标、标准件（栓钉、螺栓）招标、垂直运输机械（履带吊、汽车吊）招标等可实现钢结构物资采购成本的压降。八局一公司通过这种拆分采购的方式，较单一的供应商供应可实现采购成本压降10%左右。

2.3 配电箱采购

首先我们要明确配电箱的组成：配电箱主要由元器件、箱体、附件三部分组成。配电箱的成本组成主要包括元器件费用、箱体费用、附件费用及加工费等，其中元器件费用约占63%，盘厂（电气领域，成套厂是电气成套开关设备厂的通俗叫法，也叫盘柜厂或者盘厂）费用占37%。现有模式下项目所需配电箱均需要从盘厂采购，盘厂需要从经销商处采购元器件，经销商需要从元器件厂家处采购元器件，这样层层加码，导致最终供应商报价居高不下。如果我们能够优化采购链条，直接与元器件厂家进行合作，争取元器件价格折扣，那我们将极大的降低配电箱的采购价格。

八局一公司开拓思维，采用创新的采购模式，优化供应链条，实现采购成本压降。一是以配电箱中价格占比较大的为元器件为抓手。八局一公司采购物资人员深入施耐德、正泰等一线厂家，利用自身需求量大的采购特点与元器件厂家进行谈判，确定最低折扣价，并由厂家联合经销商执行该价格。这样即充分利用经销商的资金优势，又解决了元器件的出货问题，还能为我方争取到较低的价格。二是由于配电箱中箱体费用、附件费用、人工费等没有明确的定价依据，因此八局一公司以盘厂作为切入点，我们充分利用市场竞争，进行集采招标。八局一公司利用自身需求量大的优势以及对元器件出厂价的价格折扣，进行盘厂的集采招标，压降盘厂利润，实现八局一公司的采购成本压降。通过上述两种方式，八局一公司就主导了元器件与盘厂的价格。由八局一公司确定的元器件折扣价，经经销商供应至盘厂处，再由盘