

战略采购管理：一个被忽视的利润源泉 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E6_88_98_E7_95_A5_E9_87_87_E8_c41_266303.htm 对于很多制造型企业来说，采购部门可能还是个令人头疼的成本中心，又如何谈及利用采购实现产品增值通过战略采购一样可以提升企业赢利能力？虽然在经典的管理学理论中，改进供应链和物流管理是企业价值链一个有机的环节，但是这一点往往被市场的剧烈变化和竞争环境的恶化所淹没，一方面过低的产品定价迫使采购部门因为单纯的价格要求和供应商陷入旷日持久的讨价还价，另一方面生产制造部门急不可待地向采购部门索取原材料，根本不管成本的高低。不同的要求和采购管理的混乱甚至影响到对采购人员人品的怀疑，以至于CEO不得不定期更换采购主管来保证流言蜚语不再影响团队的团结。企业的CEO如果不能意识到采购战略的重要性，很容易在成本和利润的魔咒中迷失自己的方向，陷入降价、裁员、再降价、再裁员的恶性循环。IBM从企业价值链的各个环节着眼，对采购的战略规划和管理提出了思考，这些建议虽然不能从根本上扭转公司的赢利状况，但是至少会显著降低CEO在利润方面的压力，帮助企业从更高的层面把总体拥有成本(TCO)控制在一个相当合理的水平，从一个可能被忽视的环节发现更多实现赢利的机会。决心制定采购战略 撤换采购主管也许是最容易做的，可是在您任命继任者的时候，是否已经确认哪些问题是负责人的能力和个人素质造成的，哪些问题是系统性的问题造成的？如果不能重新规划采购战略和采购流程，这些错误将被无限次重复。在改变采购战略

的开始，公司的领导人需要重新评估赋予采购主管的使命，也就是对采购部门的期待。以往我们强调的单纯的成本降低和质量的提高已经不能完全反映采购部门的价值。在一个要求管理精细化的新时代，对总体拥有成本的要求被认为是最能反映客观情况的指标，以TCO为目标会给解决问题提供了新的机会。然而什么是采购过程中的总拥有成本？物料、服务的成本其实包含了从供应商的成本到供应成本再到生产运营直至残值处置这一整个供应链生命周期的总成本。这一工具为企业的领导者提供了超越单纯用价格来考核采购的依据：首先，TCO反映的是两个方面能力的匹配，即产品质量满足顾客需求为一方面，而外部供应能力为另一方面，两个方面保持在合理的匹配水平；其次，TCO还包括采购供应的及时和准时性；第三，TCO强调供应要保证充足，供应方面可能出现的风险应当得到控制；最后，TCO还有这样的含义，即整个供应链的成本一定是可以预测的，并且一个优秀的TCO控制会将供应链成本降至最低。一旦确定了TCO是主要的控制方向，采购部门的战略规划也具备了基础。我们将从企业的业务环境入手，通过采购数据的整理和分析，找出问题点，结合已经具有高度先进性的优秀企业实践和每个企业独有的内部环境，提出改进建议，然后根据改进项目的优先级和实施的难易程度，及项目的效益分析，最终确定采购管理变革的实施建议和进程。根据一般企业的特点，可将整个战略规划过程的重点集中在两点：优化采购决策平台和提升以绩效考核为核心的采购管控。在优化采购决策平台项目中，TCO的概念将成为核心得到重点运用。因为围绕这个核心，企业将实现一个从发现机会，实现价值到保持成果并不

断发现机会的循环过程，这是整个全价值采购的价值基础。在这个过程中包含的主要几个模块分别是：进行支出费用的研究、部署一个跨部门的物料采购团队、对供应市场和采购寻源进行分析、制定物料分类及分类战略、采购寻价全过程和部署及实施分类物料战略。采购寻源是采购管理的专业用语，通常是指对于所要采购的物料及其(潜在)供应商的选择、评估、谈判(包括改变需求)和确认的过程。对供货商的管理是采购部门的一项重要工作，如果希望这项管理更加合理，制定物料分类和分类战略就十分关键。显然在以TCO为价值标准的体系中，单一的价格已经无法正确反映物料的全面属性，但是过于复杂的维度又会给物料分类造成一定的难度，我们将一些主要的因素全面地归纳为两个维度：风险和复杂度维度以及价值维度。前者涵盖了这样一些因素：采购一旦中断对企业的影响，采购物料设计的成熟度和制造、服务、供应的复杂性，企业在采购该种物料方面的熟练程度以及供货市场的市场供给能力、竞争性、进入壁垒、供应市场范围、供应链复杂性等方面的因素。而价值维度体现的则是TCO和价格弹性。简化的价值标准提供了这样的4类物料：第一类物料是高风险和复杂度及高价值的，我们将其定义为战略物资，这类物资需要和少数关键供应商结成战略合作关系，实现TCO的优化；第二类是高风险和复杂度且低价值的物料，我们称其为瓶颈类物资，对于瓶颈类物资有这样两种解决办法，要么不断开发新的供应商，要么修改自己的需求，将这类瓶颈类产品转化为其他物资；第三类是低风险和复杂度及高价值的物资，我们定义它是杠杆型物资，从字面很好理解，杠杆类物料需要扩大寻源范围，通过招标降

低TCO；最后一类是低风险、简单且低价值的物资，也就是所谓的常规类物资，我们可以通过标准化和自动化的采购流程简化采购过程，降低采购成本。从优化采购决策平台的过程可以看出，采购是关系到企业战略的核心业务，通过对采购过程的战略规划，通过科学的方法论基础以及量化的分析，企业不仅可以重新树立降低TCO和提升赢利能力的信心，还可以寻找到更好的采购战略和合作伙伴一起优化供应链管理，提升企业的核心竞争力。改进你的采购管控再好的战略都需要周密的计划和执行。从战略到流程、再到组织结构、最终是信息化的手段，对采购的管理和控制其实是一件复杂的事情。因为管控采购涉及的范围十分广阔，涉及的形式多种多样，控制什么，如何控制，如何评估控制的结果？这些问题提高了管控的难度，仅仅考察结果没有太大的意义。因此，采购的组织 and 人员，对于采购的绩效考核，采购流程的精心设计都是保证有效管控的重要手段。此三者密不可分：采购战略确定了一个企业合理的集分权采购组织结构，根据采购组织及管控模式确定适宜的采购岗位，制定清楚明确的岗位说明书和采购职责描述，依据公司战略和目标设立采购组织和个人的考核指标体系，对如何获取和保持技能制定战略计划并付诸行动。首先，采购的主体是人，所以对采购人员的管理十分重要。仅仅砍价能战略和目标设立采购组织和个人的考核指标体系，对如何获取和保持技能制定战略计划并付诸行动。首先，采购的主体是人，所以对采购人员的管理十分重要。仅仅砍价能力强的采购人员不一定是合格的采购人员。为了帮助采购人员更深入地了解TCO的概和以TCO为核心的采购战略，采购人员应当得到必要的培训。从人员

招聘、岗位培训到采购文化的管理都必不可少，专业化的采购人员建设，也应当纳入公司人力资源建设中来，并坚持成为一项重要的组成部分。当然，绩效考核对于采购人员完成既定目标至关重要，需要详细的关键业绩指标(KPI)，这些指标应当尽量标准化和数量化，通过这些项目的推行就可以对采购进行全面的评估。以供应存货、物料中断和损耗为例，这两个重要的KPI在某种程度上有一些矛盾，但是实际上是从两个方面要求采购满足生产的需求。前者的目标在于保证公司的库存成本在大部分情况下保持在一个合理的水平，不要成为企业的负担；后者则要求库存降低却不能影响生产，不能由于物料的缺少导致停产。对前者的评估标准是物料供应链周期天数的减少，对后者的评估标准是因采购造成的停产为零。同样的KPI还包括供应商的可靠性、每个物料类别的供应商数量、每个供应商类别的供应商数量(战略级供应商、一般级供应商等等)。这些KPI如同销售人员被要求除了考核销量还要考核客户满意度、利润等等，采购人员除了要求能砍价还要保证TCO最小化。这些具体的KPI是可以量化并最终决定采购人员是得到奖励还是惩罚，这种明确的目标也保证了对采购人员工作的指导。为了保证员工知道在什么时候会得到何种激励及惩罚，还需要更加详细的《采购手册》用于规范采购行为和施行采购管控。永远的变革和改进对采购的改进不会轻易结束。沃尔玛的创始人沃尔顿非常重视成本控制。很多时候供应商的确已经到了降低供货价格的极限，沃尔顿通过分析，发现供货商把商品送货上门的物流成本很高，仔细核算以后决定成立自己的物流部门，直接到供货商仓库提货，又把自身的成本降低了一大截。对于企业来说，表

面看来已经没有改善空间的采购方面，其实是可以做到进一步压缩和控制的。分析、改进、运行、评估、再改进，企业的转变是个长期的过程，其间很多因素都会变化。但让企业变得更加强大这个目标不会变化，从采购这个环节做起，企业一定会发现，原来价值链还可以这样逐步改善。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com