

物流成本控制要靠好的采购分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_88_90_E6_c40_64964.htm 在网络经济、知识经济和电子商务为特征的新经济环境下，传统的制造企业面临更严峻的挑战，包括思维方式、商业模式以及技术系统。在新竞争环境、新管理模式和新管理手段发生激烈变化的时候，制造业如何通过先进的模式和手段提升竞争力，是目前IT企业面临的重要课题。台湾制造商以其低成本生产能力而著称，在长期鏖战于微利竞争的过程中，他们积累了丰富的采购经验，值得借鉴。制造行业的供应链有三个阶段，第一是制造行业企业内部的业务整合，即完成典型ERP构架；第二是建立企业社区，优化供应商之间的供应链；第三，完成从生产原材料到客户的所有业务流程协同，实现供求关系的结合。中国制造业目前还处于第一阶段，制造业的供应链成本高以及物流企业管理分散正在影响着中国制造业的发展。制造企业内部业务组合建立企业社区所有业务流程协同制造行业的供应链发展的三个阶段市场竞争持续不断、产品技术的差异不断缩小、集成度不断提高，是整个市场现状的真实写照。随着产品生命周期的缩短、定单变化的起伏加大以及产品交货期的压力倍增，元器件采购和成品销售这一头一尾，已成为电子制造企业发展与生存的关键。而作为采购管理与采购行为的基础，采购分析的重要性更是日益突出。一、生产型企业在运做之初就必须意识到采购分析的重要普遍而言，生产型企业通常要用销售额的40-70%来进行原材料和元器件的采购。采购的速度、效率、订单的执行情况会直接影响到

企业是否能够快速灵活地满足下游客户的需求。因此，生产型企业在运做之初就必须意识到：作为整个供应链管理的重要一环，采购分析对于企业成本的控制相当重要。采购分析没有做好，意味着企业的供应链和成本没有控制好，企业的经营、生存和发展就存在问题。国内许多中小型规模的企业并没有采购分析的概念，只是当企业规模达到一定程度才意识到采购分析的重要；相比之下，台湾的电子制造公司则设立了专门的采购管理部门来执行采购分析。

二、采购的原则就是一切从供应链的成本角度出发所谓采购分析，既是分析该买什么、买多少、什么时候买、花多少钱、什么时候得到以及怎样得到的问题。由此可见，采购分析需要考虑的基本信息包括所采购物料的成本分析、交货时间和地点、交易的付款期限等等。成本分析是其中最重要的部分，买家们不仅要考虑最原始的物料成本，也要考虑上游供应商的成本。采购的原则就是一切从供应链的成本角度出发，供应商的成本也是总成本的一部分。台湾电子制造厂商大多在大陆设有工厂，假如他们的供应商在台湾有工厂，但在大陆没有工厂，势必牵扯到供应器件的运输成本。不论这一运输费用谁来出，总是客观存在、并会打进总成本的。因此，要求本地化的采购比例要越来越多，只有这样供应商和采购商的整体竞争力才能得到加强。采购商要从长远出发，多考虑整个供应链的成本。让供应商赚到足够的利润，才会有长远的合作关系。

三、进行采购分析要考虑到结订单和供应周期两个因素在分析采购时，一定要结合库存情况。现在绝大部分的电子产品一生产出来就在跌价。产品放在仓库里面，就相当于钱一天天在损失，厂商所担的风险也越高。因此，零库存的概念

大行其道。许多台湾生产商都开始实行本地化采购，并力求越来越多的元件实现JIT，一点点把库存减到最小。究竟该买多少才算合适？什么时候下单最好呢？要解决这一问题通常需要考察两个方面。首先是考察自己所接收到的订单情况，通过参考过去“一定时间内”物料使用量的平均值和变化的幅度，把这两个值进行加权计算，来得到未来的计划。其次需要考察供应商的历史供货情况，即“一定时间内”供货数量的平均值和变化的幅度，以计算出对供应商比较合适的交货周期和交货数量。这里面有两个信息值得说明。首先，竞争的加剧促使订单变化快，对“一定时间内”的界定也变得越来越短(现通常为7天甚至更短)，而变化的幅度却越来越大。其次，在进行采购分析时，不仅要考虑自己的订单情况，也要切身结合供应商的供应能力，设身处地为他们着想，因为他们也有成本，也有供应商。

四、依据订单类别选择不同的供应商

在解决完上面两个问题之后，需要分析该向谁下单的问题。采购清单通常会被划分为三个小部分：传统的采购订单、JIT订单和VMI订单。这一分类的基础是供应商的类别属性，也体现出对供应商进行审查的重要性。如何建立供应商评估系统？以台湾厂商的经验为例，他们对供应商的评估有一个通用的流程。首先是审查供应商的基本信息，包括公司组织结构是否健全、财务状况是否稳定、生产的品种和产能、有哪些客户群体等。等待供应商过了基本的审查关后，又派出由研发、采购、生产、品管等相关人员组成的团队对其进行现场审查，做详细的认证。之后，再由供应商开始产品送样直到供应商的产品通过批量认证。审查供应商最重要的环节在于现场验证和样品抽验阶段。目前，许多台湾公司已经

建立了信息化系统来保证采购分析流程的准确和快捷。例如明基在接到客户订单后，会通过ERP系统进行生产流程安排。ERP系统结合生产流程安排和库存方面的信息，计算出物料需求清单。SRM(供应商管理)系统会根据系统中预先设置的供应商属性，将物料需求清单分成传统PO、JIT和VMI三个部分，并分别排出所需物料的详细列表和具体进料时间。JIT信息可通过短信等方式通知供应商，让其登陆公司的网站查询订单信息；VMI信息则及时反馈给供应商。然而，上述流程的基础在于稳定的市场供应。供应紧张时又当如何？供应断链的情况一定会发生，当预感供应开始紧张时，通常要做两件事：提前备料和生产周期的排整。供应紧张时还需要分析成本与货源的问题。这种折中的问题需要分析哪一种利益最多。今天没有买进来，那生产那一端就断掉了；但是吃进货以后，可能在成本上增加了一点。不过，虽然利润会减少一点，但总要好过不出货。有时候要保货，而不是要保成本。虽然采购行为日趋理性，但采购决策人士仍需要敏感的把握整个市场的供需状态，即在理性中加一点感性。而感性的部分需要日积月累的进行市场信息情报搜集。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