

企业采购经验之谈：细分标准可以降低采购成本

特约撰稿人：刘晨光

在企业中，整个生产系统实际上是一个不良的放大器，危险信号出现的位置越靠前则意味着因此而付出的质量成本将越大。一部分企业已经意识到了这一问题，它们通过建立供应商评估系统甚至向后集成来实现对质量的管理和控制，但这些方法的实际运作效果却经常事与愿违。供应商评估常常带来的不仅是采购成本的增加，还导致系统效率的下降和采购机构的臃肿，在小批量采购时更是稳重有余灵活不足。通过考察系统的运作我们不难发现，生产线作为一个不良的放大器其实是各向异性的。也就是说某些方面的不良信号输入可能导致严重的后果，而另外一些方面却不会，甚至还可能会被减小或者屏蔽。这时，通过对系统各向异性的实际情况进行分析，找出质量敏感区域和不敏感区域并细化采购标准，将会使采购部门能够更加有效地实现物美价廉的采购。

这里所说的系统并不是指表面上的以供应链为主、其他职能部门为辅的物流体系，而是专注于以人、机、料、法、环五个方面的一个控制或者管理架构。不难理解，系统中每一道运作所带来的影响都将以相乘的方式叠加到最终的输出。

传统企业一般认为采购管理就是对输入端的控制，是通过对供应商的质量控制来减少或防止不良信号的输入，使最终的输出不会产生太大的偏差。但这样的行为却不可避免地带来了两个问题：第一，输入端被强加了远远高于实际应用需要的标准，直接增加了采购成本。所以也就出现了为了保证产出一级品，原材料的采购必须选用高级品等的例子。第二，一旦出现纰漏，不良信号每深入一步，都可能造成更大的损失，因为误差被系统放大了。这种放大包括成本上的放大和系统上的放大，成本上的放大一般指由不良品而导致的材料浪费和人力资源的浪费；系统上的放大一般指对后部系统运作效率的影响，如不必要的鉴定成本和返工等。当然，两者都是企业本身所不愿意看到的。

系统分析的重点就在于对系统中产生偏差的因素进行细分，然后分类汇总找出系统的敏感区和非敏感区。通过对敏感度做出相应的计算，可以在此基础上重新建立一个合理的采购质量标准。也就是说，在系统敏感区强化标准，而同时放宽在非敏感区的要求，实现采购标准的定向优化。

系统优化提出了两个问题：误差分流和过程转移。这实际上也大致对应了采购标准优化的两个方面，误差分流对应于标准细分后的执行过程，过程转移则大部分情况都是对应于标准放宽后的系统优化。

标准细分的主要目的是对误差因素进行深入分析后，再按照分类偏差在系统中产生的不同影响，进行细化的评判。标准细分后必然会对系统的物理分流体系提出新的要求，系统不仅要能够对原来的偏差进行分析，同时还要进一步根据细分的标准对不同级别和不同种类的产品进行分流，并制订出相应的流程对这些产品实施相应的误差补偿，使系统主动地改善自身输出和实现最终的输出优化。

在系统分析的基础上进行标准优化细分后，必然导致非敏感区域的标准放宽，这时相应的质量鉴定过程就获得了转移的可能性。比如将前期的质量鉴定成本转移到中期生产过程，甚至转移到最终的检验过程。这些过程的转移不仅仅意味着效率的优化，也带来了质量鉴定成本的节约，同时还可以通过系统自身对偏差进行校准和屏蔽。

对比之下，系统内部增加分流过程所花费的成本显得微不足道。而且由于系统优化的实行，系统自身的效率将会得到提高，增加过程所带来的成本还将被进一步分摊。

有效的系统优化还可以带来整体采购标准的放宽，从而减少了采购成本和质量鉴定成本。而如果能在系统内实现全方位的细分，并在此基础上采用类似于分流和过程转移的系统优化，必将全面提高系统的效率和主动性，并使系统进入一个持续改善的良性循环。