

换个思路革新企业采购

叶宜强

现代企业面临着需求多样化和个性化的双重挑战，需要物料的采购和供应环节能够满足生产过程对物料柔性（多样化）和刚性（质量）的需求。

从物流角度看，最初的采购流程运行的成功与否将直接影响到企业生产、销售的最终产品的定价情况和整个供应链的最终获利情况。

企业的采购流程的“龙头”作用不容忽视。

企业采购困境

由于体制、机制等方面的原因，传统采购存在着许多与现代采购要求不相容的地方，影响了采购的效率和有效性，主要包括：

信息不能共享。由于组织之间信息私有化、未经集成，采购信息没有实现有效共享，包括采购方与供应方之间、企业采购部门与相关部门之间以及管理者与实施者之间。

采供双方未建立稳定的协作关系。这是旧的采购模式造成的，它们以临时的或短期的合作机制为主，造成了竞争多于合作，进而导致了采购过程的不确定性。

与预测和物料需求计划结合不紧。不能有效根据生产需要组织采购，实现物料供应计划与当前需求的平衡，并与企业的库存投资和策略相一致。

无法跟踪采购情况。包括请购单处理、采购单处理、询价单报价单处理；运输处理、收货处理、质量控制等。

缺乏制约（采购事务的授权、签发、批准、执行和纪录没有进行职务分类），容易导致暗箱操作。

缺乏对供应商的评价和管理。

总之，不畅通的信息以及落后的采购模式，在市场需求发生变化时，采购方不能改变已提供给供应方的采购合同，企业响应用户需求的能力迟钝。

协同采购取代传统

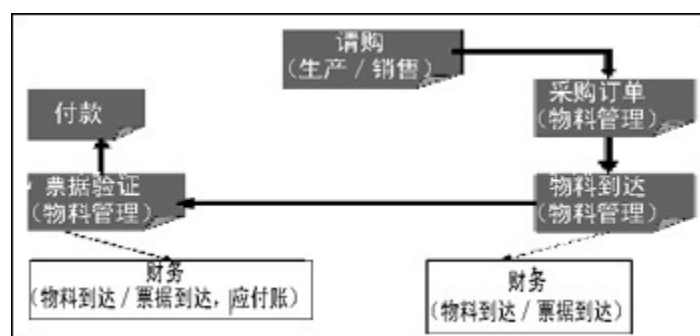
必须用协同采购取代传统采购模式。这种新模式采取供应链管理策略，改进与供应商之间的关系，强调协同理念。随着采购的品种、数量和频率增加，协同作用将越发明显。

企业内部协同

企业要实施高效的采购行为，需要企业内部各业务部门的协同配合，并适时进行相关数据的维护。

企业与外部的协同

采购不仅需要企业内部的协同，更需要与外部的协同。企业根据供应链的供应情况调整计划及执行的过程。同时，供应商可根据企业的库存、计划等信息调整供应计划。



采购过程的集成机制

“为库存采购”转化“为订单采购”

在供应链管理条件下，采购活动以订单驱动进行，这种方式可准时响应客户需求，降低库存成本，进而改变了传统以库存补充为目的的采购模式。

加强对外部资源的管理

建立一种新的不同层次的供应网络，减少供应商数量，与供应商建立一种长期的、互惠的合作关系，进而摒弃传统采购管理的不足：缺乏合作、缺乏灵活性和对需求的快速响应能力。

IT 技术提供手段

有效利用协同采购模式解决企业管理中的采购问题，必须依赖于强有力的技术手段。IT 技术与先进管理模式的结合，可有效解决问题。据统计，IT 技术应用能获得 5%~40% 的总节约，典型成本下降范围是 15%~20%。

- 设置流畅的采购流程

采购流程包含为生产需要而选择供应商并购买物料所涉及的活动。通畅的业务流程是保障高效采购的基础，应具备优化、无冗余、并行作业。

- 搭建合理的组织结构

优秀的采购流程需要相应的组织结构支撑，组织结构应扁平化，支持新采购模式，如集中采购、分布式采购等。

对采购数据实施管理是信息快速传递、共享的基础。采购数据包括物料、供应商和采购价格数据。应建立对采购数据的唯一性录入、动态更新和维护机制。健全的采购数据可快速寻找并评价供应商、询价、形成采购订单、审批、跟踪采购情况。

- 与相关业务功能集成

物料采购与销售、生产、库存、财务、质检、供应等业务环节紧密相关，需相关部门配合。数据共享和业务集成对于实施协同采购模式是必须的和基本的。从上图可看出采购与销售、物料管理、财务的集成机制。

基于 IT 应用的几种优秀采购方式

IT 技术在企业采购的广泛应用，对提高采购效率和效果将发挥

重要而深远的作用。

| 比较因素 | 传统采购 | 准时采购 |
|--------------|-----------------------------------|--|
| 供应商选择 | 较多供应商， 合作关系松散、 物料质量不易 稳定 | 较少供应商， 合作关系稳 固、 物料质量较稳 定 |
| 供应商评价 | 合同履行能力 | 合同履行能 力、 生产设计能 力、 物料配送能 力、 产品研发能力 等 |
| 交货方式 | 由采购商安 排、 按合同交货 | 由供应商安 排， 确保交货准时 性 |
| 到货检查 信息交流 | 每次到货检查 信息不对称， | 质量有保障， 无需检查 |

| | | |
|---------|---------------------|----------------------|
| | 易导致暗箱操作 | 采供双方高度共享准时实时信息，易建立信任 |
| 采购批量与运输 | 大批量采购，配送频率低，运输次数相对少 | 小批量采购、频率高、运输次数多 |

1. 集中采购

集中采购是采购组织为多个企业实施采购，这种形式适用于集团企业。

2. 全球采购

全球采购在地理上更加拓展了集中采购的范畴，满足大型企业全球化战略的要求。

3. 在线采购

作为全球采购具体形式，在线采购为采购人员提供降低采购成本的系统工具。

4. 准时采购

准时采购是为适应准时生产系统（JIT）而形成，即供应商“在需要的时间，向需要的地点，以可靠的质量，向生产企业提供需要的物料”。准时采购与传统采购的区别见左表。