

企业采购管理增大利润和案例分析

中国招标网

众所周知，公司的根本目标是追求利润最大化。增加利润的方法之一就是增加销售额。假设某公司购进 50000 元的原材料，加工成本为 50000 元，若销售利润为 10000 元，需实现销售额 110000 元。如果将销售利润提高到 15000 元而利润率不变，那么销售额就需实现 165000 元。这意味着公司的销售能力必须提高 50%，这是非常困难的。还有一种方法也可实现，假定加工成本不变，可以通过有效的采购管理使原材料只花费 45000 元，结余的 5000 元就直接转化为利润，从而在 110000 元的销售额上把利润提高到 15000 元。

上面的案例说明了良好的采购将直接增加公司利润和价值，有利于公司在市场竞争中赢得优势。采购管理涉及内容繁杂，本文主要从制定采购计划、采购过程管理、采购成本分析、采购安全和保密等方面对采购管理加以探讨。

制定采购计划

1、制造、采购分析

一般而言，在采购之前首先要做制造、采购分析，以决定是否要采购、怎样采购、采购什么、采购多少以及何时采购等。

在制造、采购分析中，主要对采购可能发生的直接成本、间接成本、自行制造能力、采购评标能力等进行分析比较，并决定是否从单一的供应商或从多个供应商采购所需的全部或部分货物和服务，或者不从外部采购而自行制造。

2、合同类型的选择

当决定需要采购时，合同类型的选择成为买卖双方关注的焦点，因为不同的合同类型决定了风险在买方和卖方之间分配。买方的目标是把最大的实施风险放在卖方，同时维护对项目经济、高效执行的奖励；卖方的目标是把风险降到最低，同时使利润最大化。常见的合同可分为以下 5 种。不同合同类型适用于不同的情形，买方可根据具体情况进行选择。一般来说，其适用情况如下：

成本加成本百分比（CPPC）合同：由于不利于控制成本，目前很少采用。

成本加固定费用（CPFF）合同：适合于研发项目。

成本加奖励费（CPIF）合同：主要用于长期的、硬件开发和试验要求多的合同。

固定价格加奖励费用（FPI）合同：长期的高价值合同。

固定总价（FFP）合同：买方易于控制总成本，风险最小；卖方风险最大而潜在利润可能最大，因而最常用。

3、采购计划编制

根据制造、采购分析的结果和所选择的合同类型编制采购计划，说明如何对采购过程进行管理。具体包括：合同类型、组织采购的人员、管理潜在的供应商、编制采购文档、制定评价标准等。

根据项目需要，采购管理计划可以是正式、详细的，也可以是非正式、概括的。

采购过程管理

1、询价（Solicitation）

询价就是从可能的卖方那里获得谁有资格完成工作的信息，该过程的专业术语叫供方资格确认（Source Qualification）。获取信息的渠道有：招标公告、行业刊物、互联网等媒体、供应商目录、约定专家拟定可能的供应商名单等。通过询价获得供应商的投标建议书。

2、供方选择（Source Selection）

这个阶段根据既定的评价标准选择一个承包商。评价方法有以下几种：

合同谈判：双方澄清见解，达成协议。这种方式也叫“议标”。

加权方法：把定性数据量化，将人的偏见影响降至最低程度。这种方式也叫“综合评标法”。

筛选方法：为一个或多个评价标准确定最低限度履行要求。如最低价格法。

独立估算：采购组织自己编制“标底”，作为与卖方的建议比较的参考点。

一般情况下，要求参与竞争的承包商不得低于三个。选定供方后，经谈判，买卖双方签订合同。

3、合同管理

合同管理是确保买卖双方履行合同要求的过程，一般包括以下几个层次的集成和协调。

1) 授权承包商在适当的时间进行工作。

2) 监控承包商成本、进度计划和技术绩效。

3) 检查和核实分包商产品的质量。

4) 变更控制，以保证变更能得到适当的批准，并保证所有应该知情的人员获知变更。

5) 根据合同条款，建立卖方执行进度和费用支付的联系。

6) 采购审计。

7) 正式验收和合同归档。

采购成本分析

本文开始的案例揭示了将采购成本降到最低对公司利润的增长的重要性，但更重要的是，应该考虑项目生命周期内的最低整体采购成本。在实际采购工作中，很多招标单位通常只关注承包方的投标报价，而忽视了招标成本、建设成本和所有权损耗成本等项目整体采购成本。

1、招标成本

首先要考虑发出招标要约前的行为，招标方需要确定目标、调查主题、编写需求建议书（RFP）、考察和认同供应商、获取内部的授权、寻求预算支持等，然后发出要约。该过程可能需要整个合同价的 2% 到 5%。

然后，竞标者需要对招标方的招标文件制定其投标建议书，费时又费钱，每个竞标者在竞标说明上都要花费合同价的约 1% 到 6.7% 的成本。如果有五个竞标者，该成本将达到合同价的 5% 到 30%。表面上看来，这笔款项由竞标者承担；但是，从长远看是由招标方承担。因为竞标者总把竞标成本直接加在每次竞标的项目上。

评标程序开始后，招标方需做包括开标、评标、定标、谈判、批准等事项。这个总成本可能占合同价的 2% 到 5%。如果因为某种原因必须重新招标时，这部分成本将大幅增加。

因此，对于一般行业来说，竞标的总成本可能占到合同价的 10% 到 50%。无论招标方处于何种行业，降低招标成本都是一种责任。

2、建设成本

建设成本是投标报价的主要依据，往往是买卖双方关注的重点。一般包括如下几个方面：

前期准备、正式建设费用等、与其它系统的集成、授权、交付和保险、相关手册、对员工和管理者的培训等。

3、所有权损耗成本

所有权损耗成本指长期损耗成本，包括项目运营成本和处置成本。项目运营成本可

能会持续多年，并且可能是前期费用的许多倍；在设备濒于报废之时还需考虑其销毁或处理的处置成本。

综合考虑这些成本将有助于以正确的观点看待实际采购价，帮助买方选择最好的方案。

采购安全和保密

采购过程中的“黄金规则”是要绝对保密，不让任何不应外传的信息从机构中泄密，不要和不应该知道此事的陌生人交谈，当对方是机构中的成员时可能会很难，但知道的人越少越不会有漏洞。

妥善安置相关文件和计算机内的材料，不用时（包括周末和晚上）要将其锁好，不要将评估的表格展开放在桌子上，以免被看见，及时销毁那些敏感的文件而不是随手扔掉，以免别有用心者发现它们。