

解析采购管理

本文介绍物料采购管理的要素，以及如何细化管理供应商，建立采购队伍激励制度，帮助采购人员更好地采购和管理 MRO 物料，为生产的正常进行提供物料支持保障。

引言

制造商对柔性制造的追求和生产规模的不断扩大，相应地给物料管理增加了许多难度。与直接构成最终产品的 BOM 物料相比，MRO 物料由于价格较低且种类繁多，常常为采购管理带来麻烦。但正是这些不起眼的 MRO 物料，其采购成本往往占到总采购成本的 30-35%。本文将介绍物料采购管理的要素，以及如何细化管理供应商，建立采购队伍激励制度，帮助采购人员更好地采购和管理 MRO 物料，为生产的正常进行提供物料支持保障。

1 采购管理要素

MRO 是英文 Maintenance, Repair & Operations 的缩写，对制造商来说，MRO 物料主要包括防静电产品、生产过程中的消耗品、各种手动/电动工具、电子/电气零件和生产设备上的零配件等。在某些具有净化无尘要求的工厂中，净化产品也是 MRO 的一大类。此外，一

些厂家还把某些化工产品(如锡膏,锡条等)和办公用品(包括打印复印设备的耗材)也包括在内。

与构成最终产品的直接物料(BOM)不同, MRO 物料通常是一些低值易耗的商品,其种类繁多而且采购量不定,因此在采购和库存管理上与 BOM 物料也有着较大的差异。在采购 MRO 物料和管理供应商的过程中,制造商的采购人员可以通过把握 5 个要素去争取更好的价格和服务。

1.1 数量就是力量

数量就是力量,这是谈判课程中基本的原理。买方的采购批量是买方在谈判中的最大优势,但具体如何合理运用这个优势,却取决于不同的采购战略。对于 BOM 物料,特别是对大型 OEM/CEM 厂商来说,其采购批量上的优势是相当明显的。为了维持价格的竞争性,同时也为了分散风险, BOM 物料常常要维持两到三个供应商。

至于 MRO 物料的采购,却出现了相反的情况。MRO 物料通常都是低值物品而且品种繁多,单项商品的采购规模并不一定很大。如果仍然采取分散采购,则是自己削减自己的优势。这种情况下可以将同类商品,甚至不同类的商品进行合并采购,从而提升谈判的力量。

试想,如果某个厂商有近千项年采购量在几千元左右的商品,如果单独采购各项产品,将没有一项可获得采购优势,而且因为要与数百个不同的供应商交易,厂商的采购成本也是相当巨大的。但是如果能将这千项物品集中从一两个供应商那里采购,该厂商就是年采购量

数百万元的大客户，没有一个供应商会忽视该客户的存在。

1.2 选择综合性供应商

如果我们要合并采购项目，MRO 供应商不一定是物料的制造厂商，也不一定是庞大的机构，有时一个具有综合能力的中小型公司可能更能满足买方的需要。

对单一物料的制造商而言，单一客户的采购量未必很大。虽然他们具有成本优势，但其提供给买方的未必就是最好的价格，并且他们很少有为单独为某一客户储备大量的库存。而大机构由于本身制度的原因，也不会为每个客户储备库存，并且交货的速度往往更慢。

相比之下，通过服务灵活的综合性供应商进行采购时，买方庞大的采购批量往往能够获得特别的折扣，他们可以要求供应商储备一定的库存量，从而将自己的库存削减到最小。而当买方由于转产或产量波动等原因而取消某些物料的采购订单时(这点对 OEM 来说是非常常见的)，因为大部分库存放在供应商那里，这部分损失可以和供应商一起分担，而且供应商还可以通过自己的销售渠道把这些多余的库存销售给其他客户。在供应商库存管理的支持下，柔性生产和 JIT 生产在物料供应上也就有了保障。

不仅如此，供应商通过增加库存和提供额外服务等手段，也可以与大客户结成相当紧密的伙伴关系。供应商通过大批量的商品进出，实现薄利多销的目的；而当客户有其他的需求时，他们也往往会成为首选供应商。这是实际上是一个双赢的局面。

1.3 本地采购

运输的时间和成本在 **MRO** 物料采购中的作用不可低估。物料的交货期中大约有四分之一的时间是被用在了运输上。由于 **MRO** 物料大部分是低价值产品，长途运输无疑将增加采购的成本，有时甚至可能超过物料本身的价值。

实际上很多厂商都注意到了这点。例如，诺基亚在建设北京经济技术开发区的星网工业园工程中，也邀请了他们的主板、电池、机壳等主要物料供应商在开发区建厂。在整个星网工业园中，诺基亚的物料可以做到随用随取，基本实现了零库存。

珠三角地区也已形成一个比较完整的产业链，良好的交通网络使产品一天之内就可以送达，这也是电子厂商喜欢将生产基地放在那里的原因。以上的例子应用到 **MRO** 物料的采购上也是一样的。

1.4 ERP 系统的运用

ERP(企业资源管理)系统的应用无疑可以提高企业使用各种资源的效率。对 **MRO** 物料的采购管理来说，**ERP** 系统的应用可以提高运作的速度，减少出错率，增强计划的准确性，从而带来采购成本的相应下降。

但必须注意，**ERP** 并不是万灵药。对于 **BOM** 产品和其他与产量关系较密切的产品来说，应用 **ERP** 系统确实可以提高效率。但对于其它杂项商品，如果不加区分地以 **ERP** 强行套用，可能会适得其反。

1.5 及时快速的回款

及时快速的回款对任何一个企业来说都是非常重要的。良好的供应商关系是通过诚信互利的合作达到的，其中回款的及时程度是一个最重要的标准。良好的信用纪录可以极大地提升采购方在谈判中的地位，采购员在向供应商要求更长时间的回款期时也不会难于启齿。同时，良好的供应商关系常常可以使买方在物料短缺时仍能以相对合理的价格及时得到供货，在供应充裕时又可以获得相当优惠的价格。当然，这取决于整个公司的支付流程的快慢和财务部门的配合。

2 采购队伍激励制度

"动荡经济"的到来使竞争法则从公司之间的竞争转为供应链联盟之间的竞争。良好的供应商关系是构建供应链联盟的基础，供应商关系管理因而成为决定企业竞争力的重要因素。供应商关系管理是一个框架，它包含两个方面对供应商的细化管理；以及对采购人员的激励与监控。

2.1 细分供应商

在供应商管理中，首先要区别一般供应商和战略型供应商。对于一般供应商可以用标准的程序打交道，所花的精力也相对少一点。对于战略型供应商需要细分级别、区别管理，必须要搞清楚谁依赖谁，

以及何时/怎样达到互相依赖。

长城计算机公司管理一般供应商，坚持‘制度化’管理。建立诸如‘不准暗箱操作’和‘近亲回避’等制度，杜绝关联交易。而管理战略供应商时，则通常是由公司高层直接参与。如微软、英特尔这样的全球供应商，几乎所有的电脑厂商都非常注意其间的关系。关系好交货就及时，同时价格还可适当倾斜，这对提高厂家的竞争力是很重要的。在这里：关系也是生产力！”

无论什么样的供应商买家关系，沟通和为对方着想是处理好关系的关键。可以设定一些具体的目标来鼓励解决冲突和共享信息，然后才能有效地降低成本和提高质量等问题。对于长期的联盟关系，可以用合作时间、交易额的增长、技术升级的次数等指标来衡量。”

2.2 细分供应市场

细分供应商要建立在细分供应市场的前提下。供应商市场按照厂商人数和竞争关系的差异可以分为：竞争性市场和垄断/集中式供应市场，后者又可以表现为单寡头垄断和多寡头垄断。在竞争性市场中，采购的策略是保持供应市场的竞争性；在多寡头垄断市场中要运用动态排序划分采购额；而单寡头市场中，采购方的实力是最重的砝码。

像包装类供应商、部分元器件类供应商就属于竞争性的供应市场。此类市场中供应商数量多而且供应商已经基本没有超额利润，采购方可以充分利用主动的选择权，分析和预测供应市场，建立竞争性机制限制垄断行为。同时，要使新的竞争者有机会进入自己的供应商

名单，创建一个兼顾动态性和稳定性的供应商队伍。

对于多寡头供应商市场，采购商主要是依靠讨价还价来获得相对较好的供应服务。对多寡头进行动态的排序和采购份额划分，提高采购商在寡头供应商客户名单中排名。通过供应商和采购商彼此之间的排名选择，选择合适的供应商建立一种差异性的深入合作关系，从采购量和配合程度上争取到供应商的优先价格和服务。

对单寡头的垄断市场，主要是供应商对采购商的选择。此时对采购部门来讲，策略是退居第二位的，公司整体的实力和采购力量在总采购市场中的份额是最重要的。

2.3 激励、监控采购团队

电子制造业供应链的主要成本是产品的直接材料，影响成本的因素有两个：采购价格和采购量。前者反映采购人员对行业的了解程度和同研发的合作情况；后者则反映采购人员与市场、研发、计划、预测部门的沟通。这两者在采购行为上则表现为如何依据内部需求和外部供应变化，把握最佳时机和各类供应商进行谈判。因此，供应商关系管理是否成功，一方面取决于采购方的战略和措施，另一方面在很大程度上还取决于采购团队与供应商的沟通与信任。

各个企业经过多年的摸索，都已沉淀出一套适用于自己的供应商选择、评估和管理办法。真正使采购管理者普遍大伤脑筋的问题其实在于：如何“以人为本”，去管理采购人员，激励他们自觉主动地去搞好与供应商的关系，始终把降低成本放在第一位？

不断健全采购管理制度，提供一套高效的监控体系和时效性强的管理方法，加强激励管理，最大限度地避免"灰色"现象是解决问题的根本办法。另外，加强对采购人员的培训，包括对专业采购技能、沟通能力等的培训；适时对供应商进行培训，将采购方的企业文化、采购运作方式渗透到供应商当中，这些都是必要的。

长城计算机公司对采购队伍的管理，是根据历史经验和同业竞争的趋势，给采购部门下达降幅指标。完成了任务则奖励，激发采购队伍的热情，完不成则要实事求是地帮其分析。实行制度化虽然分工多、手续复杂，表面看是降低了效率，但是这也避免了个人擅断行为的出现，采购员不用去琢磨采用一些冒险和短期的行为。而因为没有机会，也就不会为失去机会而后悔。真正做到'热爱岗位，尽其职，忠其事，图其久'。让采购人员感受到工作带给他们的成就感，同时通过物质上的奖励激发工作热情是激励采购队伍的两个重要方面。

激励是管理的支持，有效激励的前提是明确的标杆和目标。建立监控体系和激励机制使采购团队在面对大量现金流和物流的环境中摆正了自己与公司的关系，有效的管理方法能提高工作效率。然而，如何将管理制度与管理方法有机结合，在提高效率的同时，使采购员能一切从公司利益出发仍是一个有待继续探索的问题。

AB 角制供应商管理法

采购人员经常会遇到一个棘手的问题：目前采购 A 公司的产品，

过段时间 B 公司的产品质量超过了 A 公司，且价格更低，该怎么办？选 A 还是选 B？如果选 B，那和 A 的关系也就完了。到以后如果又有 C 超过 B，还要不要新建立的关系？

针对这样的问题，长城计算机公司的办法是：实行 AB 角制，供应由 AB 两家供应商来完成。B 的产品质量好、价格低，多买一些，A 的产品少买一些。但要让 A 体会到选择的标准。在交货期满足的情况下，订货量应满足下列公式：

$$\text{订货量} = (\text{质量}/\text{价格}) \times \text{关系}$$

即：采购量与供应产品质量成正比，与产品价格成反比，将关系要素通常都视为 1（不合格供应商视为 0）。这样，只要采购方做到公开、公平、公正，则会使 A 供应商心服口服，从而更注重提升品质，改善管理，努力在竞争中做得更好。

实践证明，这样做不仅交货无风险，而且长期关系更稳定。