

企业管理的采购问题

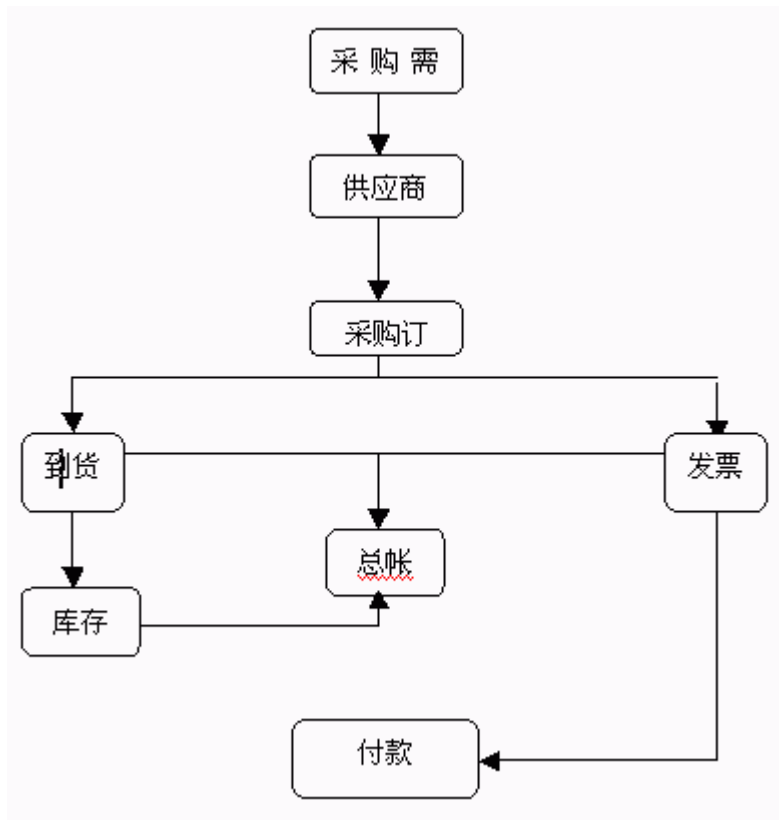


图 1 简化的采购流程

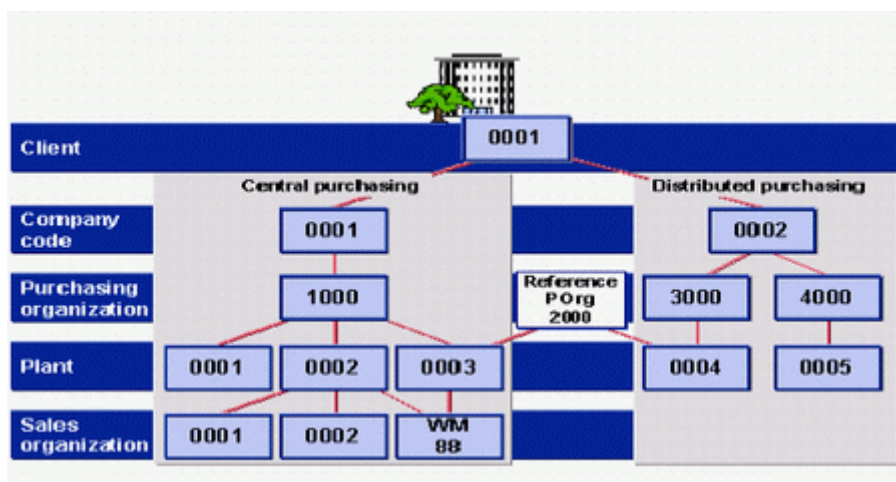


图 2 拥有采购的 ERP 企业组织结构

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。对于制造企业而言，为销售而生产、为生产而采购是一个环环相扣的物料输入输出动态过程，依次构成了采购流程、生产流程和销售流程。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。

然而，当今不少企业采购流程却不尽科学、采购机制不尽合理，不利于生产和销售，必须用 IT 技术加以解决。

信息不畅和采购模式落后是企业采购存在的根本问题

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，即不能有效根据生产需要组织

采购，实现物料的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，由于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，采购方不能改变已经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——解决采购问题的有效模式

传统的采购模式不能适应现代企业发展的要求，必须用新的采购模式——协同采购取而代之。这种新型采购模式采取供应链管理策略，改进了与供应商之间的关系，强调协同的理念，而且，随着采购的品种、数量和频率的增加，协同的作用将越发明显，包括：

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，包括设计开发部门、生产部门、销售部门、财务部门等，并适时

进行相关数据的维护，如物料、供应商、采购价格等，只有这样才能以合理的价格采购到所需的物料、合适的数量并实施正确的交付。

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，即与供应商在库存、需求等方面信息的共享。企业可以根据供应链的供应情况调整计划及执行的过程。同时，供应商可以根据企业的库存、计划等信息调整供应计划。

实现从“为库存采购”到“为订单采购”的转化

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

加强对外部资源的管理

有效的外部资源管理可以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、缺乏柔性和对需求的快速响应能力。

IT 技术为采购问题的解决提供了强有力工具

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（特别是 ERP）的结合有效解决了采购问题。据统计，IT 技术的应用通常能够获得 5%~40% 的总节约，而典型的成本下降范围是 15%~20%。

设置流畅的采购流程

采购流程包含了为生产需要而选择供应商并购买物料所涉及活动的业务过程。通畅的业务流程是保障高效采购的基础，它应具备优化、无冗余、并行作业的基本属性，如图 1 是一个简化的采购流程。

搭建合理的组织结构

优秀的采购流程需要有相应的组织结构来支撑，这种组织结构应是扁平化的，并支持先进的采购模式，如集中采购、分布式采购等（图 2）。

对采购数据实施管理是信息快速传递、共享的基础。采购数据主要包括物料数据、供应商数据和采购价格数据。应该建立对采购数据的唯一性录入、动态更新和维护的机制。健全的采购数据可以快速地寻找并评价供应商、询购、形成采购订单、审批、跟踪采购情况。图 3 是利用采购数据快速形成采购订单的过程。

与相关业务功能集成

物料采购与销售、生产、库存、财务、质检、供应等多个业务环节紧密相关，需要得到相关部门的配合。因此，数据的共享和业务的

集成对于实施协同采购模式是必须的和基本的。如图 4 可以看出采购与销售、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，为开发新型、高效的采购方式提供了可能，这些采购方式的应用对提高采购效率效果将发挥重要而深远的作用。

集中采购

集中采购是相对分散采购而言的，即采购组织为多个企业实施采购，这种形式适用于集团企业。如惠普公司运用信息技术重建采购流程，总公司与各制造企业使用一个共同的采购软件系统，虽然各部门仍然像过去那样自己订货，但因为使用了统一的标准的采购系统，总部可以全面掌握需求情况，并派采购部与供应商谈判，签订总合同，大大降低了采购成本。

全球采购

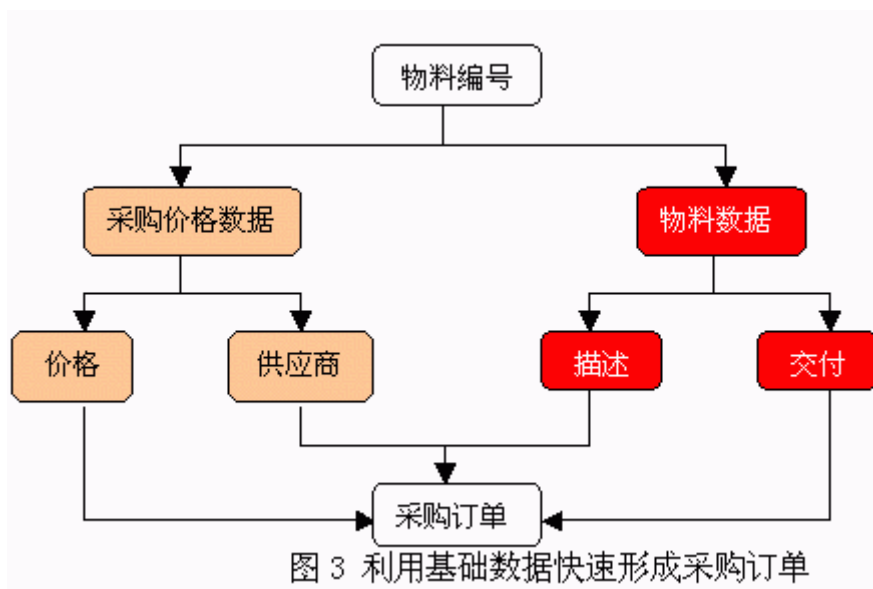
全球采购在地理上更加拓展了集中采购的范畴，它打破和淡化了时间、空间的限制，实现了跨国间的询价、报价、样品传递、订单下达、关税上报等操作，企业可以在全世界范围内寻找原材料和零部件来源。这种采购形式是企业间相互依赖、相互作用和相互制约特征日渐明显的产物，满足了大型企业全球化战略的要求。

在线采购

作为全球采购的具体形式，在线采购为采购人员提供了一个快速降低采购成本的系统工具，即通过 Internet 可以在全球范围内即时地同供应商进行通信和交易。在线采购将作为采购商和供应商“双赢”的新型采购形式，主要有卖方系统、买方系统和第三方系统 3 种形式。

准时采购

准时采购是为适应准时生产系统（JIT）的需要而形成的，即供应商有能力“在需要的时候，向需要的地点，以可靠的质量，向生产企业提供需要的物料”。准时采购有可能使采购物流与供应物流合而为一，它与传统采购的区别见下表。



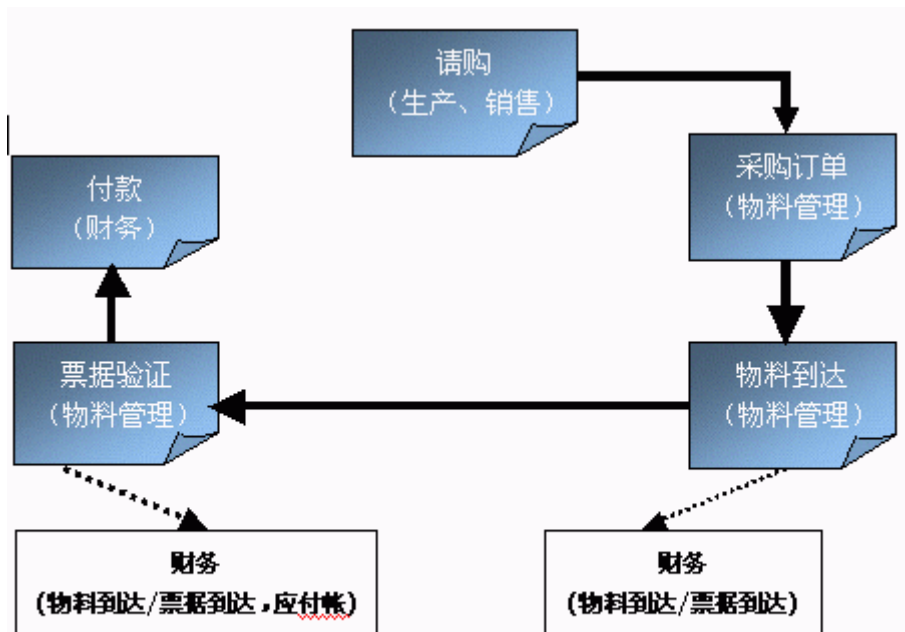


图 4 采购过程的集成机制

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	每次到货检查	质量有保障, 无需检查
信息交流	信息不对称, 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