

采购关键零配件质量管控体系建设探索

高 岩

中国兵器装备集团兵器装备研究, 中国·北京 102202

【摘要】全面采用信息技术与商业技术相结合的方式, 对企业的新型采购体系管控与实施, 实现模式标准化、精细化、高效率。在此基础上, 利用多种信息技术, 建立以“成本管理”, “物资管理”, “物资采购”, “物资仓储”四大管理节点为管理依据的“物资采购管理协同系统”。通过标准化的体系, 借助信息化平台的实施, 在“科学化、标准化、规范化、制度化、协同化”的前提下, 将科学的商业方式与先进的物资采购方式相结合, 有效地减少了成本与存货, 追求最优化的品质与费用, 持续提高公司的核心能力, 为中国的发展打下良好的根基。

【关键词】关键零配件; 采购质量; 管控体系; 构建与实践

Exploring the Construction of Quality Control System for Purchasing Key Spare Parts

Yan Gao

China Ordnance Equipment Group Ordnance Equipment Research, Beijing, China 102202

[Abstract] The comprehensive combination of information technology and commercial technology is adopted to control and implement the new procurement system of enterprises, achieving standardized, refined, and efficient modes. On this basis, utilizing various information technologies, establish a collaborative system for material procurement management based on four major management nodes: cost management, material management, material procurement, and material warehousing. Through a standardized system and the implementation of information platforms, under the premise of “scientific, standardized, standardized, institutionalized, and collaborative”, scientific business methods are combined with advanced material procurement methods, effectively reducing costs and inventory, pursuing optimal quality and expenses, continuously improving the company’s core capabilities, and laying a good foundation for China’s development.

[Keywords] Key spare parts; Procurement quality; Control system; Construction and Practice

由于规模较大, 生产过程复杂, 技术密集型、劳动密集、其成本产生时间跨度较大, 且财务和预算的费用账户之间互相重叠, 造成了管理上的盲点。在收集、核算、统计时间上, 企业整体的成本核算与汇总存在着严重的偏差。与之相适应的材料还存在着经营特性、用途特性和结算方法等方面的特征。为此, 如何对数万个零部件、数千个辅助装备以及数万吨级的原料进行精细、科学地控制, 一直是国内制造企业面临的难题, 而如今更为突出。当前, 在全球企业普遍低迷的情况下, 提高企业的产品质量成本竞争力已成为当前企业生存与发展的重要课题。

1 问题提出

目前, 国内的大型企业每年产值都要达到100亿以上, 仅仅依赖于以往的经营模式, 已不能适应新形势下的生产

需要。在此基础上, 以“数字化”为依托, 构建以数字化为核心的制造系统, 为企业的精细经营与管理创新提供有力的保障, 促进企业的可持续发展。关键零配件的传统采购模式有以下几个方面: (1) 物资采购的流程不够标准, 各环节的控制效率不一, 采购的风险控制水平较低。(2) 目前我国企业的关键零配件采购工作仅仅是以问题为中心, 采取了一种消极的方式进行管理, 仍处于事务处理的层次上, 尚未建立起一套以系统思想、以制度为架构的、符合企业实际情况的、具有科学性的控制机制。(3) 成本管理方法过于简单, 成本汇总不及时, 成本分析不及时, 无法对企业的生产管理进行有力的支撑。

2 创新管理对策

2.1 谋划顶层设计, 以系统思维优化组织体系

在系统思想的指导下,加强对造价预算管理的顶层设计与整体计划,以“成本管理”系统为基础,对企业的成本与预算进行整体梳理、设计与构建。对预算和成本管控层级、界面与职责进行详细的划分,加强对成本和预算的全流程控制,对企业在成本和预算实施中存在的问题和偏差进行及时的研究、分析、考核、纠正和总结,从而提高对企业的预算与成本的管控水平。

在此基础上,对各职能进行了分工、加强了协作,使整个体系的费用达到了最优。从单一的材料采购管理变成了几个不同的部门合作来控制材料的成本。也就是说,关键零配件的采购是首要的职责;设计人员对关键零配件的选择和设定指标是次要的职责;市场营销,风险管理,财务管理属于成本管控的范畴;审计机关是纪检监察机关;关键零配件采购管理系统是维护和控制的一个重要组成部分。通过设立第一责任部门,第二责任部门,以及协助管控部门,控制部门,监督部门,对责任划分进行了详细的划分。我们要激励并促进各个单位之间的协作,提前谋划,积极协作。在此基础上,利用“关键零配件采购信息与采购资源共享平台”“大宗材料集中采购平台”等,对“成本管理”进行全方位的监控,以达到降低系统费用与提高产品品质的目的。

2.2 设计和构建全面预算管理体系,保障采购资金安全

统筹规划、顶层规划,构建统筹全局的综合预算管理体制。建造是一种大规模、多层次、多领域的生产过程,其造价的产生时间跨度很大,难以对其进行汇总、核算。这主要是由于数据来源、财务账户和成本预算账户之间的交叉和重叠以及管理上的盲点。制造企业在建造过程中,由于其在建造过程中存在着大量的费用核算与核算时间上的差异,使得制造企业不能准确把握自己的成本情况,这对公司的长远可持续发展是不利的。通过信息化技术,将采购价格与目标成本、成本预算进行整合与联动,从而达到对制造成本进行信息化、标准化管控的目的。通过建立“关键零配件采购费用管理协调系统”和“全预算管理系统”,利用价格信息资源共享、集中采购等创新性的采购管理方法,对采购费用进行系统化的控制,从而使企业的采购品质与效益得到最大化。在关键零配件采购资金的外部支付过程中,通常依赖于原始合同,以防止一次付款。所以,要对财务控制方法进行革新,利用物资采购控制系统中的物流信息的独特性,以及在物流信息流通流程中每一个工作步骤之间的相互关联,来避免重复支付,用科技的方法来保证采购资金的实质安全性。

2.3 规范制度流程,构建创新的物资采购管控体系

通过系统与信息技术的有机融合,来规范企业的经营活动,促进企业的经营活动的顺利进行。通过将“物资采购”的管控体系向前推进,对整个企业的工作程序、组织架构进行了优化,对企业的采购活动进行了规范,并对企业的经营方式进行了改革,实现了对“物资采购”的关键节点的精确管理。一方面,注重制度费用的优化,凸显

了对体制的执行力度;另一方面,充分利用制度的降本作用,通过对企业的物资采购管理进行改革,以“降本增效”为核心,努力实现科学、高效、严谨、规范的物资采购工作,在降低费用的前提下,使采购的品质得到切实提高。从管理的系统性角度来看,将生产部门、技术部门和功能部门的协作能力都发挥出来,建立起“采购管理协同、供应链协同的降本系统”,让各个部门和专家的核心角色得到最大限度的发挥,让最好的供应商都能够加入产品的设计中来,从而促进供应链的管理协同,实现企业的经营范围和经营业绩的最优,从而达到降低成本、提高品质的目的。通过对供货商队伍的优化,提高产品的品质和价格的竞争能力。

2.4 统计监督和网上监管,提升仓储管理水平

关键零配件采购费用的降低不能仅仅集中在订购方面,而要用一套系统的思想来指导,把降低成本的降低与储存时间的效率、对库存进行高效的使用、对物资的生产准备进行合理地配合,在降低成本的前提下,保证高品质。以“物资仓储”为中心,采用多种科学、高效的物料管理方法,对其进行精细化的控制,以达到减少采购费用的目的。具体地说,把物资生产准备协作、仓储管理以及减少成本、费用等工作视为一个体系,充分运用物资管理信息系统中的即时资源,对过剩物资进行最优的使用,制订出订购之前扣除/已签约的合同减帐/已经签约的退回的操作方法和程序,使其能够更好地发挥出自己的优势。通过对设备和物料的到货时间进行严格的管控,对一般物资的库存标准进行了科学的控制,杜绝了不合理的暂时估算和没有达到的数额,从而降低了在路途资金的占用,减少了节约成本的目的。根据准时化管理的要求,做到“不超额,不超时”,保证资金的周转时间处于一个比较合理的水平;选择重点类别和重点品类的物资,对其进行动态管控,并对其进行数据分析,从而不断地改进其控制指数。

3 结束语

综上所述,我们需要对采购管理工作各阶段的内在联系进行综合分析,在系统思想的指导下,利用新型的采购管理方式,如:集中采购、信息资源共享等,增强产品的品质和价格竞争能力,把企业和它的供应商队伍看作一个整体,通过对其队伍进行优化,达到“提质降本”的目的。要把“提质降本”和压缩储存时间、提高存货利用率、把物资的制造和预备看作是一个体系,要做到科学的采购。

参考文献:

- [1] 王黎川,朱显明.采购关键零配件质量管控体系建设[J].百科论坛电子杂志,2021(01):777-779.
- [2] 蓝天.国家加强对各种汽车关键零配件进口管理[J].机电产品市场,2022(02):254-257.
- [3] 何韵怡.网络化节目质量管控体系建设的关键技术与设计[J].广播与电视技术,2021(11):56-60.
- [4] 李敬锋.供应链管理体系下制造业采购成本管控的探讨[J].中国乡镇企业会计,2020(04):67-70.