

供应链管理下企业采购流程的优化分析

徐 美

(岭南大学, 香港 999077)

摘要: 伴随着市场经济的发展壮大, 各产业、各企业间的经济合作日益深入和广泛, 产业链、供应链也在不断形成并成熟完善。在完整的供应链下, 采购工作就不能简单从公司内部的需求出发, 还要关注整个供应链, 综合公司内外部环境来分析, 优化采购工作流程, 降低企业采购成本。基于我国当前企业的采购管理工作分析情况, 我们发现不少企业采购流程暴露出一系列问题, 仍有进一步发展的空间。本文就基于供应链管理视角对如何实现企业采购流程的优化与完善展开分析。

关键词: 供应链管理; 采购流程优化; 策略分析; 案例分析

一、供应链管理的概念、核心思想

(一) 供应链管理的概念

供应链管理就是指在满足一定的客户服务水平的条件下, 为了使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起来进行产品制造、转运、分销及销售的管理方法。

(二) 供应链管理的目标、内容以及核心思想

在企业日常运营中, 有效的供应链管理能够降低企业运营风险、缩短资金周转期、提高企业的运营收入, 保证企业的利润增长。

企业通过供应链管理目标的达成, 最终确保最大化地实现企业利益。同时, 企业通过不断完善供应链管理中的各个环节, 减小运营风险, 加强供货保障。作为供应链管理中最核心的环节之一, 企业通常对采购管理的不断改进和优化来实现供应链价值最大化。

二、供应链管理下的采购和传统采购的差异

随着供应链管理思想对企业管理思想的逐步渗入, 企业的采购管理也不断优化。基于供应链管理思想的采购与传统采购模式相比, 有几个突出特征:

(一) 采购管理由库存补充导向转变为需求导向

传统模式下的采购, 由于其主要任务就是随时为企业采购补充各项物料库存, 加上采购部门对企业生产过程和客户产品需求了解不够, 对生产需求的变化反应不够灵敏, 也缺乏工作主动性。而基于供应链思想的采购模式以物料需求为基础, 外部客户订单拉动企业生产订单, 企业生产订单拉动企业采购订单, 企业采购订单拉动外部供应商供货。基于供应链管理思想的 JIT 订单拉动模式使得系统的灵活性大为提升, 客户的需求能够等到供应商的准时响应, 库存成本有了显著的降低的同时, 还提高了物流速度和库存周转率。

(二) 从简单的采买合作关系转变为战略合作关系

传统模式的采购看重与供应商进行的单笔交易, 通过价格竞争来选择供应商并与之交易, 供需双方仅为短期或者临时关系, 缺乏长期计划和对市场需求变化的快速响应。在供应链管理环境下, 采供双方建立合作伙伴关系, 相互协调整合, 以实现双方共同利益为目标, 有效提供供应链的响应速度与能力, 进而提升企业的竞争力。

(三) 从基于企业内部的采购管理转变为基于供应链的企业内外部资源综合管理

传统采购模式关注企业自身利益, 采购活动基于企业自身需求出发, 缺乏与供应商的深度合作, 对于需求的变化无法做出快速响应。另外, 由于缺乏对供应商的掌控能力, 对产品的质量无

法做到实时监控, 使得供需双方同步化运作的愿望始终无法实现。

供应链管理下的采购模式对企业提出了更严格的要求, 企业需要有足够的能力去有效地管理好企业的外部资源, 增强与供应商的信息交流, 供需双方企业相互参与对方的产品开发设计, 并共同做好对质量的控制。选择供应商时, 不仅仅要考虑供应商的质量控制、价格优惠等传统指标, 更需要考虑供应商的技术水平、创新能力等等进行综合评估。

三、优化供应链管理下企业采购流程的要求与总体目标

采购流程对于企业整个生产经营活动的正常推进、对企业的生产成本都具有重要影响。一旦采购流程出现问题, 就可能导致库存过多或者库存不够, 库存过多一方面造成资金周转问题, 资金利用率低, 另一方面也增加库存管理成本。因此, 基于供应链管理优化采购流程势在必行。基于供应链管理优化企业采购流程, 要求企业与供应商建立伙伴关系, 强化与供应链上各单位、部门的联系, 将与供应商的合作伙伴关系建设上升到企业战略的高度, 以获得更全面的供应链信息, 根据供应链上各单位和部门的变化进行灵活调整, 也就是提高企业的反应速度与市场应变能力, 进而有效规避风险、增强收益, 提高企业在市场上的竞争力。

采购流程优化的目标为: 第一, 缩短采购周期。优化企业采购流程, 使得整个流程的速度更快、效率更高; 第二, 提升采购原料的质量。原材料质量把控是企业产品质量把控的第一关; 第三, 降低采购流程运行总成本。采购成本的变化会导致产品生产成本发生变化, 而优化采购流程则有助于企业降低生产升本、增强竞争优势; 第四, 增强市场反应能力。基于买方市场条件下, 只有对市场需求变化作出及时、正确的响应, 才能把握好企业生产方向, 所以要优化企业采购流程, 就需要强化企业对市场的响应能力。

四、优化供应链管理下企业采购流程的策略

(一) 企业要与相应的供货商建立合作伙伴关系

企业要与供货商建立战略合作关系, 首先, 企业需要严格审核供货商资质, 双方就合作签署协议, 约束双方行为、保障双方利益。建立供应商合作伙伴关系, 双方就可以对信息更快传递, 加强双方交流, 降低采购环节的成本。

(二) 以外部资源管理形式来实现事中控制

要增强企业采购管理的柔性, 使得企业对市场变化更快、更灵敏地进行反应, 企业就需要以事中控制代替事后控制, 加强外部资源管理, 逐步实现精细化生产管理, 降低企业库存, 提高企业生产运营效率, 为企业可持续发展奠定基础。

(三) 实现信息系统的完善搭建

信息化技术是企业流程优化的不可缺少的工具, MRP、

ERP、EDI等信息化系统不可或缺,通过信息高度共享加强供应链各环节之间的沟通,使得企业可以迅速发现市场变化、迅速对市场需求做出反应,进而推动企业生产决策向更加精准、更加高效的方向发展,缩短产品研发周期、降低成本并提升经济效益与服务水准。

(四) 构建网上采购平台

建设网络采购平台,压缩采购流程的成本,为提升企业的运营效率奠定基础。基于当前的市场经济发展的形势,企业需要以完善的网络采购平台的搭建来实现对自身采购业务的全面掌控,进而结合市场需求以及自身的实际发展要求来实现对采购流程的有效控制。

企业采购流程再造需要充分考虑当前企业的外部经济环境、内部的支持程度、现阶段推行流程及再造所需的准备和条件,以使得企业能够适应现代市场变化、竞争,能够满足客户需求。采购流程优化的以供应链管理思想为核心开展,具体来说,有如下几个方面要求:

其一,价值链分析,突出企业核心流程,低效率的、不增值、无贡献的流程取代或外包。价值链分析是企业采购流程优化的第一步,通过价值链分析突出高增值业务流程,有利于企业增强核心竞争能力。其二,信息技术在供应链管理中作用非常重要。供应链管理下,信息不再是镶嵌于原有的采购流程中,而是要以信息技术能力为中心,优化并制定新的作业方式。其三,业务流程标准化。良好的标准化是企业内部信息流、物流以及资金流高效传递的基础。其四,明确人员职责。企业内部各组织各司其职才能使企业目标达成。其五,业务流程的透明化。供应链管理下,企业要使客户和供方等相关组织人员能够更多地了解彼此的需要、观念以及看法,以实现采购流程透明化。其六,瞄准标杆企业。以同行业先进企业的采购制度为标杆,结合企业自身的情况,对标杆企业的做法创造性地加以改进,进而实现采购流程优化后的跨越式发展。

五、采购流程优化方法

(一) 全新设计法

全新设计法,是从零卡似乎从新设计企业流程,通常是从目标开始,通过倒推逐步设计出符合目标要求的全新的采购流程。全新设计法对企业采购流程进行了大改造,为企业绩效的飞跃式改善提供了可实现性,也会使企业所追求的成果倍数地实现。

(二) 系统改造法

因为在热衷于全新流程设计的美国,流程再造的失败率高达70%。由此,学者们提出了渐进式的实践方法——系统改造法。系统改造通常只针对企业原有流程展开剖析,去其糟粕取其精华,对企业采购流程进行优化。系统改造法适用于产品成熟、业绩突出的企业,以企业绩效为出发点,对企业原有的流程进行剖析,保留其先进的管理模式,优化、重组或废除不适合的流程,最终设计出更有价值的流程,因此,系统改造法更能使企业平稳地过渡并成功实施到新的管理形态。

六、武汉百威公司供应链条件下采购流程

(一) 以外资源管理为工作重心

传统采购管理工作以与供应商的商业交易活动为重心,而交易重点是价格谈判,通过多个供应商的多头竞争,选出价格最低的供应商作为合作者。

供应链管理思想是协调性、集成性、同步性,主要是通过加强与供应商之间的联系与合作,提高采购的柔性和市场响应能力,建立新的供需模式。由此,采购工作的重心由价格谈判转向外部资源管理,主要任务有:构建结构稳定、层次多元的供应商网络,建设供应商数据库系统;加强供应商教育培训;参与供应商产品设计和质量控制;制定供应商评价与激励制度。

(二) 面向采购过程展开采购管理

传统采购过程要经历供应商认证、制定生产计划、制定采购计划、发送采购订单、收货、验收入库、入账付款等一系列活动,涉及生产部、科研部、计划部、采购部、财务部、仓库的部门。过程长、分工细使得传统采购管理信息沟通速度慢。

供应链管理体现的是一种过程管理思想,也就是将企业的整个生产经营活动看作一个整体,以实现过程最优为目标。供应链管理思想下,采购流程优化以实现资金流、物流和信息流的统一控制为目标,最终以实现采购过程总成本和总效率的最优匹配为目标。

(三) 企业与供应商的双赢伙伴关系

传统采购模式下,企业与供应商之间是简单的买卖关系。而在百威公司,双赢伙伴关系成为百威与供应商关系的典型特征。双赢伙伴关系是一种深度合作关系,通过双方共享信息来实现双方在生产和采购商相协调,主要表现为制造商帮助供应商改进质量、降低成本,通过互信的关系降低交易费用,提高交易速度。在这种关系下,长期合同取得短期合作,双方和信息交流较为密切。

(四) 建立信息化采购系统

供应链管理区别于传统意义上的管理思想的另一个重要原因是以信息技术为手段,整合了信息资源,使得采购内外部信息运作信息化。采购内部业务信息化的实现较为容易,做好采购部门和会计部门的信息接口就可以。采购信息化减少了信息传递的时间,提高了企业对市场变化的反应速度。采购外部运作信息化主要有两方面,其一是网络采购,契约式供应商信息系统。网络采购是近年出现的一种新的采购方法,其具有信息传递快、交易费用低的优势,打通企业与供应商信息的沟通渠道,有助于维系长期的合作关系,利于战略伙伴关系的打造。

七、结语

在激烈的市场竞争中,企业只有具备灵敏的市场触觉,不断优化内部生产工作,才能维持并扩大市场占有率,保持市场竞争力。在外部环境上,与上下游的供应商和客户简历战略合作关系,加强对货物流、信息流、资金流等的控制,进而改进整个供应链的绩效,提高公司效益。

参考文献:

- [1] 王成. 制造企业设备采购管理的信息化策略研究[J]. 经济师, 2020(05): 284-285.
- [2] 薛丹辰, 陈博. 供应链管理模式下的采购管理研究[J]. 商场现代化, 2020(07): 4-5.
- [3] 倪逢潮. 对制造企业供应链采购管理策略分析[J]. 中国市场, 2019(12): 174+180.
- [4] 段黎明. 基于供应链管理的物资集中采购优势研究[J]. 现代经济信息, 2018(23): 62+64.
- [5] 兰天. 基于ERP系统的采购管理探讨[J]. 河南化工, 2017, 34(12): 1-4.