

加强采购管理降低原材料采购成本

余育涛 张晓辉

栾川县恒业路桥建设有限公司

摘要:物资采购是公司经营活动关键环节,有部分企业因在采购环节中管理不当,导致公司经营成本较其他同类型公司更高,市场竞争力下降,最终公司因经营不善而宣布破产。采购环节不仅仅只影响眼前利益,同样影响到公司未来的发展,采购人员的自律性与灵活性关系到公司是否能够树立诚信与立足市场,因此对采购管理人员的选择与优化管理结构是公司经营的重中之重,尤其以建筑公司为主,建筑性质决定其需购买大量物资,所以如何在采购环节中降低成本成为建筑公司管理者需要解决的重点问题。

关键词:采购;加强管理;成本

引言:

采购部门在公司部门结构中占有重要位置,其主要职责是维护公司利益,确定、规范物资采购流程与制度,需尽可能以最合适的价格购买高质量的物资并以最快的速度供应货物保证项目的正常进行,切勿因物资质量问题导致公司的信誉、口碑受损,为了提高公司的信誉、口碑与市场竞争力,公司在采购环节中需加强采购管理的监督和优化管理方式,灵活变通,通过不同方法达到降低采购成本的目标。

一、制定科学合理的采购计划

物资采购,是为了使公司能够正常进行生产经营活动,选择和运输物资的过程,这个过程主要包括:清楚物资需求、选取供货厂家、商讨价格、清楚采购合约、选取运输方式、保障货品供应等几个重要环节,根据公司的库存和运输条件,对不同的物资进行不同的采购方式,能以最低成本采购到理想的货物。

在公司采购过程中,需要先依照物资质量和含量要求科学地制定消耗额度。消耗定额是生产单位产品或者完成单位工作量必须消耗的材料数量标准,还包括实际生产中有可能出现的损耗。其次,凭借市场销售预测来指导生产计划,在不超过自身能力的基础上进行科学地生产规划,协同销售与采购部门经理,达到信息共享的目的,防止因信息不同步导致一系列的不利影响。最终,采购部门经理根据消耗定额、生产规划和公司库存,与供货厂家沟通购买计划与最优的运输方式。

二、供货商的选取

和采购物流作为公司物流的起点相同,供货商的选取作为采购物流的起点。因为公司存在资金、信息、技术等限制条件,公司采购的供货厂商在一定程度上由采购部门自由选取。公司应依照实际情况,根据不同采购方式选取供货商,由于双方利益的一致性,使公司具有稳定的供货源。由于目前社会上出现了一些不正规的选择,导致采购成本受到严重影响,所以在选择供货商时,公司必须进行规范、有效的管理。

1.坚持选择先厂家再直接代理供应后中间商

由于目前物流代理机制存在不足,许多代理商供货价格与中间商销售价格相同,不过在我国仍有大多数厂家进行直接销售,由厂

家到公司,没有中间商赚差价。一般市场价格由高到低分别为:中间商代销售、代理商销售、厂家直接销售。因此,对于如何选取供货商。必须坚持厂家直销优先,其次为代理商销售,最后选择中间商销售。但因为采购数量、地理位置、时间等限制,只能选择代理商进行采购。不过对于竞争激烈的产品与大批量的材料必须选取生产工厂直接供应,如果实在存在诸多限制,公司最好选取由厂家指定代理商进行物资的采购。总之,公司需尽可能创造条件由生产工厂与直接代理供给。

2.根据优胜劣汰的原则选择供货商

由于市场经济环境一直在变化,同一性质的供货商在供货绩效上存在差异,所以在选择供货商时,需对采购部门,所有供货商进行客观评价,可以对评分最高的供货商进行长期的合作,而对于评分较低的供货商选择不予合作,坚持优胜劣汰,适者生存的原则。对于矿场

来说,公司对供货商进行一年一次的筛查评审,最终选取优秀供应厂家,建立档案,并且需要实时监控与跟踪供货工厂的绩效,如若发生质量问题和未能及时发货的问题,公司会对其进行备案记录,如果有供货工厂发生超过两次问题,公司不会再与其合作,选择更加优质的供货厂家。

2.1 评价供货商的目的:

- (1) 确保供货商可以供应最好的物资与最快捷的供货。
- (2) 尽可能保证以最低成本获得最高质量的物质。
- (3) 寻找符合公司质量与数目要求的物资与服务。

2.2 评价供货商的主要内容:

- (1) 供货商是否具有有良好的职业品质与服务态度。
- (2) 供货商是否具有科学正规的运作流程和管理制度。
- (3) 供货商是否正确履行合同义务。

2.3 使用科学动态的评分标准

公司和市场都是动态的,不同时期需采用不同方法进行评判,必须依照市场规律对供货商进行定量、定性评价,还需进行多方人员评价,不能带有主观色彩。对评价较低的供货商,须暂停与其合作,并选择有潜力的供货商提高竞争力,以此保证供货品质。

2.4 评选供货商结果的分类

S级:优秀;A级:不错;B级:及格;C级:不合格。若供货商为S级或A级,可以与其长期进行合作。而达到B级的供货商需由采购部门商讨是否决定继续与其合作,如若继续合作,本公司对其会进行重点关注,在下次评分时必须要达到A级或S级,否则仍会停止与其合作。对于C级的供货商来说,公司会要求其两天之内提出整改计划和操作时长表,若是无法提供,将停止与其合作,然后寻找有潜力的供货商进行合作。

三、进行信息化管理,轻易把握物资情况

采购部门作为公司部门结构中较为重要的部门,采购中心需要随时掌握与控制公司的采买成本,以公司的利益为目标,需要随时随地确认任意一个货物的使用途径。因为公司项目部大多数都很分散,在空间管理上有诸多不便。按照原来的开单方法(每月开出库单、入库单、转库单等票据),每个月15号进行走账,会造成很多资源的浪费。由于采购中心不能随时随地对任何一个项目进行跟踪与物资管理,公司采取了一系列措施,具体措施如下。

公司及时引进物资管理软件,并且对所有物资采买的工作人员进行相关培训,只有通过考试的工作人员才能继续负责公司的采买工作。由于使用信息化管理措施,现场的物资管理不像之前浪费时间与资源。任一种物资都能清晰的看到其流通过程,促进了管理物资的效率,保证现场物资的使用情况更加公开与透明。

四、选取科学合理的采购方法

公司采购要用最低的成本达到生产经营的目的,在公司采购物流中,应使用不同的采买方法,所以需重点选取采购方法。采买方法的意义有两种:一种是促进价格的降低,如运费和仓储费等的采买方法,比如集中采购,整理购买数量,使用统计分析价值等;二是确定采买价格方法,如“招标”、“询价”与“竞争性谈判”采买方法等

对于大宗物品来说,进行“招标”选择更为优质的货物与厂家。对于小宗物品来说,选择货比三家。在采购过程中,单笔原料计划购买金额超过30万元的,采购部门统一进行“邀请招标”,从中选择合适的供货商。“招标”过程必须完全符合招标投标法与公司招标程序管理制度,使用通过率最高的最低投标价法。对于单笔原料计划购买金额低于30万元的,公司通过“询价”方法选择供货商,采购部门也必须做到每一笔都进行三家及以上供货商的“询价”。最终,通过报价与交货时间等多方面的比较进行采买。对任意一笔计划的采买,无论数目大小,都必须严格遵守合理低价的采买原则,由少变多,根据“询价”方法进行采买,依然为公司降低部分的采购成本。“竞争性谈判”主要是由采买公司直接邀请三家及以上的供货商进行谈判的一种采买方法。竞争性谈判特点:(1)生产厂家的数目和地理位置的局限性:比如某集团使用4000以上子午线大轮胎,因为在目前,只有4到5家工厂生产,厂家数目较少,存在数量问题,而矿场选矿所需要用的石灰同样只存在于特定的地理位置,存在地理位置限制;(2)某些物资对采购公司极其重要,有特殊性,无法替换;(3)才买公司希望与多家供货商保持联系,从而

促进其竞争力,防止货物供给不足。而进行竞争性谈判需要充分了解本物资信息,尤其是其原料、销售、新品种信息等。并且公司需要对供货商进行不同时间的一对一谈判,防止供货商进行联盟提高成本价,还要以不同结算方法进行采买,如本公司进口大车轮胎和购买石灰,结算方法以单耗计价为主。

五、健全采买前后的监督体制

在确定供货商和采买价格时,都要经过合理规范的操作步骤。在此流程中,步骤是否科学合理,操作是否标准是采买前监督的任务,那采买后的一段时间进行货物的检查,是否遵从市场规律与符合理想预期,是采买后的监督任务。

5.1 采买前监督内容

(1)对供货商评判体系是否健全,反映是否客观;(2)对进行“询价”、“邀请招标”与“竞争性谈判”等采购方式是否符合招标流程与招标条件;(3)是否按照流程规范操作;(4)对“邀请招标”和“询价”是否全面;(5)最终确定价格的审查与批准程序是否健全完善。

5.2 采买后监督内容

(1)在采买后一段时间内,对结果的反映是否真实与全面;(2)最终采买结果是否达到理想预期;(3)在一段时间后,最终采买价格在市场是否有较大的竞争力;(4)供货商是否在确定价格后有降低质量的情况出现;(5)是否存在必须改进的步骤和程序操作方式,对于这种现象必须进行严格的监督并及时上报,防止有不守规矩的企业利用程序漏洞进行违反操作,使采买结果不真实,甚至会影响公司利益。

六、总结

目前,部分公司由于其物资管理模式的落后、缺乏健全的监督体制、没有信息化管理机制等原因,很可能受到供货商欺骗,内部人员从中贪污吃回扣,对物资使用情况毫不知情等不良影响。这种情况不仅提高了公司的采买成本,而且损伤了公司的利益,对公司的品牌形象和口碑产生了严重的影响。因为成本是说对公司利润的根本因素,采买成本是成本中最为关键的一环。因此,降低采买成本是公司管理要重点解决的问题。根据这些问题进行逐一解决,可以通过建设健全采买前后监督体制、加强信息化管理、重新完善物资管理模式等一系列对应措施,最终达到降成本、提高公司利润的目的。

参考文献:

- [1]李建生. 强化物资采购管理对减少采购成本投入的分析[J]. 管理观察, 2012, 27(10): 90-91.
- [2]陈静. 加强物资采购管理降低物资采购成本[J]. 铁路采购与物流, 2011, 7(6): 36-37.
- [3]吴增强. 公司治理与国有企业改革[D]. 首都经济贸易大学, 2002.
- [4]刘艳琴. 加强物资采购管理 降低企业采购成本[J]. 科技与创新, 2016(24):73.