

浅谈中小企业采购成本控制中的问题

◆曹永年

(合肥职业技术学院 安徽合肥 230000)

虽然降低企业采购成本的重要性不言而喻,但真正掌握和实施采购方法的企业并不多,尤其是广大中小企业中很多还停留在降低生产过程的花费即是节约成本的初级阶段认识。从中小企业角度来看,采购是企业生产产品实现增值总过程的起点,采购不仅要购到廉价的产品,还因为其在销售额中占有较大比重,会因物品积压导致资金链断裂,所以必须要在保证产品质量前提下降低产品成本,购买到使用的产品。

中小企业采购成本控制中的主要问题

中小企业在经营意识上很多时候还只是片面关注经营规模、安全生产和市场销售等宏观层面,轻视企业经营效率和采购成本控制。认为成本控制就是控制产品生产升本,范围也仅限于企业生产作业链上的活动,采购成本在金额上简单的等于材料的购买价格,忽略了采购过程中发生的一些其他应计入的采购成本。采购仅仅是公司经营流程中的一个无关轻重的环节,不会影响公司的整体发展。整个企业领导层对于采购管理不够重视,对于采购成本控制的重要性也没有加以重视,甚至采购制度还是一片空白,更不要说如何去进行采购成本的控制。

采购成本控制管理制度不规范

采购控制管理制度是独立性较强的一个系统,涵盖了信息收集、处理和反馈的一系列完整过程,企业需要制定严密的内控制度,保障系统的顺利运行。而很多中小企业的采购制度仍然是空白,这就产生恶性循环并导致管理的混乱。

中小企业在实现效益目标的过程中需要有针对采购成本风险的内控制度,根据自己的企业特点来制定合适的内控管理制度,不能简单生搬硬套大型企业的内控制度。很多中小企业即使回避了生搬硬套,但对于采购成本控制的认识仍然停留在方法和程序的表面初步形态,以致形同虚设或朝令夕改。

采购批量小,缺乏规模优势

中小企业属于在被巨头垄断的大环境的夹缝中生成,因为企业规模决定其话语权,很多订单的选择供应商范围狭窄,且销售订单少,意味着采购订单也相对较少,这就缺乏和大企业同等选择竞争优质供应商的规模优势。中小企业因为规模和资金效应在采购数量上达不到规模效应,在和供应商谈判时,处于弱势,没有固定的供应商合作伙伴,享受不到优惠政策,也容易受到供应商的歧视,这都消耗了采购企业的相关采购成本。

采购方式落后

很多中小企业还沿用传统的采购流程,全程只有采购部门在跟踪跟进,没有相关的监管和反馈机制。传统采购方式具有流程复冗、成本浪费、质量不保等特点,而现代化的信息技术因为中小企业的观念和资金等原因没有得到广泛的应用。传统的手工采购方式因为时间和空间上的受限,周期较长程序复杂,管理难度较大等,表面上看节省了软硬件的投资开支,实际上是进一步增加了采购成本,不利于企业长远发展。我国中小制造企业信息化水平仍然比较薄弱,实现信息化管理是未来的必然趋势,要顺应当今的网络时代,采用高效率的采购方式。

采购制度不规范

中小企业中普遍出现对采购环节不重视,对采购成本控制不太上心,导致采购部门缺乏明确、统一的采购管理制度,没有形成体系化管理,缺乏监督检查机制,造成了采购部的职能被侵犯的后果,这些都给不良采购行为提供了温床。实际操作中中小企业采购部门运作效率相对比较低,监督机制比较薄弱,也没有严格的财产清查和绩效考核。甚至一些采购人员的不良行为被企业发现,也不会受到法律制裁,或者打击力度太小,对不良行为起不到约束和震慑性。中小企业主应该依据企业自身实际,借鉴其他同类成功企业的经验,因地制宜的制定出适合于本企业的采购内控制度,并时时根据国家宏观政策和企业实际发展进行修订完善,确保采购制度的逐步完善。

采购计划制定不科学、不符合企业需求

在实际生产运作中,中小企业制定采购计划时,没有科学的

方法进行预算,都是凭借以往的经验估算。在决定采购量时,没有准确的计算最佳采购量的方法。如此决定的采购量和实际差距较大,不足的话,计划无法照常进行,资源浪费,订单拖延。富足的话,剩余过多占据空间,增加储存成本。采购计划是采购活动的第一步,应由专业人员根据公司各方面来制定。完整的采购计划包括认证计划和订单计划,这两部分必须做到平衡,才能保证采购的成功。满足以上要求的采购计划可以有效规避风险,对企业资源进行合理配置。

采购经验不足

采购岗位是对外接口供应商对内接口生产商的重要衔接岗位,采购人员需要对采购过程和供应商资质进行资料审查和实地考察。由于中小企业采购员大多个人素质不高、采购经验不足,这就直接影响了采购的绩效。在采购管理的实行过程中,采购人员在询价过程中提出的条件过于苛刻,导致错失很多潜在的合作机会。采购人员没有对市场进行调研和对供应商进行严格的资质审核,都将直接造成企业采购成本增加。

采购询价过程及采购合同签订中相关条款存在较大漏洞

中小企业询价渠道单一,供应商选择范围狭小,不懂得运用互联网等高科技手段,在询价过程中必须通过多种途径,了解物资的实时信息,进行质价比采购,并严格遵守公平、公正、保密原则。在与供应商谈判之前先对采购价格和供应商成本结构进行分析,得到合理的采购价格,谈判时要采取相应的策略,掌握主动权。

采购岗位和采购人员管理、采购绩效考核存在问题

采购绩效是中小企业采购管理的最终结果,在传统的采购模式中,采购部自始至终没有被视为一个战略单位,采购活动也就无法参与到企业的创新研发中去。目前在一些中小企业中,在采购管理岗位设置中普遍存在智能交叉重叠、缺乏监督的问题。对于采购岗位和采购人员管理,也偏重“人治”,在“人情牌”的作用下,考核评价体系未必能得到贯彻实行,导致采购风险的增加。

作者简介:曹永年(1985年2月-),女,安徽合肥人,研究生,硕士,讲师,主要从事会计、金融专业的教学与研究。

