

Analysis on Cost Reduction and Efficiency Increase Measures in Enterprise Procurement Management

Ran Xie Feng Bai Bin Chen Yihui Zhang Yingmei Guan

718 Research Institute of China State Shipbuilding Corporation Limited, Handan, Hebei, 056027, China

Abstract

Under the new situation of international trade and the influence of COVID-19, the survival and development of enterprises will face hitherto unknown severe tests. With the sharp rise of raw material prices, enterprises urgently need to effectively control production costs and improve their market competitiveness. Therefore, how to continuously improve the cost reduction and efficiency increase ability in enterprise procurement management is particularly important. This paper analyzes some problems existing in the current procurement management, and puts forward corresponding improvement measures, which plays a guiding role in the development of procurement business in the future.

Keywords

procurement management; cost reduction and efficiency increase; core competitiveness

浅析企业采购管理中的降本增效措施

谢然 白峰 陈宾 张益晖 管迎梅

中国船舶集团公司第七一八研究所, 中国·河北 邯郸 056027

摘要

在国际贸易新形势及新冠疫情的影响下, 企业的生存与发展将面临前所未有的严峻考验。伴随着原材料价格的大幅上涨, 企业迫切需要有效控制生产成本, 提升自身的市场竞争力。因此, 如何持续提升企业采购管理中的降本增效能力就显得尤为重要。论文针对当前采购管理中存在的一些问题进行分析, 提出相应的改进措施, 为今后采购业务的开展起到一定的指导作用。

关键词

采购管理; 降本增效; 核心竞争力

1 引言

采购管理作为企业生产经营活动过程中的重要环节, 直接影响着企业的成本控制, VAN WEELE 将企业采购定义为: “以最能满足企业要求的形式为企业的经营、生存和主要及辅助业务活动提供从外部引入产品、服务、技术和信息的活动。^[1]” 企业要想提升营业能力, 就必须强化自身在采购环节方面的监督管理职能, 将物资成本管控作为核心业务来抓, 不断提高采购效率。高效的采购管理不仅可以有效提升产品质量, 并且能够大幅压降生产成本, 为企业带来更加可观的经济效益, 从而促进企业的可持续发展。

2 目前中国企业采购管理中存在的一些问题

与欧美等发达国家相比, 中国的企业发展起步较晚, 企

业的管理制度体系建设还需进一步完善, 现有的采购制度与实际需求之间的诸多矛盾有待解决, 具体表现在以下几个方面。

2.1 采购制度不够完善, 管理理念不够科学

一方面, 许多企业尚未制定配套完善的采购制度, 虽然有的企业已具备一定能力的现代化采购体制, 但在实际执行过程中规章制度拘于形式, 造成采购管理工作停滞不前、落实不到位, 甚至滋生人为暗箱操作的问题。另一方面, 管理理念相对陈旧跟不上崭新的经济发展潮流, 采购环节缺乏科学性的指导, 采购者主观意识严重, 导致采购活动中存在许多漏洞。例如, 在前期采购时未立足于市场进行全面、深入、细致的考察与调研, 具体采购环节中也未严格按照相关采购标准执行, 缺乏采购评审环节以及监督管理机制的约束, 从而产生虚假合同和假招标等事件, 严重损害了企业的经济效益。

2.2 采购人员业务素质不全面, 分工不合理

当前多元化的经济发展模式对采购人员的业务素质有了更高的要求, 采购人员不仅需要具备采购业务方面的专业知识和采购经验, 还应对相关采购领域内的法律法规、市场发

【作者简介】谢然(1987-), 男, 中国河北邯郸人, 硕士, 助理经济师, 现任职于中国船舶集团公司第七一八研究所, 从事采购管理工作。

展行情都有一定程度的了解。目前部分企业的采购部门存在分工不明确、人员混用的现象,针对不同项目的采购人员没有进行合理清晰的分工和定位。例如,供货时在缺少与需求部门沟通交流的前提下,可能会导致采购混乱,造成采购结果与实际需求出现偏差,这也是企业成本居高不下的一个重要原因。

2.3 选择供应商的稳定性问题

为满足企业正常运行,企业采购的物资种类和数量难免繁多,因此所需合作的供应商也较多,如果要找到在资质、产品质量、价格、运输能力等各方面均符合要求的供应商,企业需要与多个不同的供应商合作,进而会产生供应商不稳定的问题。例如,供应商准入门槛低并缺乏分类管理,导致供应商数目过多且同一类型的供应商远远大于实际需求,水平良莠不齐,容易形成恶性竞争,最后流失优秀供应商,更无法集中需求发展战略供应商^[1]。

3 加强采购管理,实现降本增效的措施

针对上述企业物资采购成本管理与控制方面存在的问题,为切实加强采购成本管控工作,达到降本增效的目的,需要注重以下措施的开展。

3.1 完善各项采购管理制度,强化内部审计监督工作

为进一步降低企业成本,提高企业经济效益,做好采购管理方面工作就尤为必要,必须健全和完善企业的各项规章制度,并逐步加强和提升基础性工作,让采购活动变得有据可依,才能约束和规范好采购人员的相关行为。同时,不断强化各个采购环节中的内部审计和监督,紧密结合企业所在行业的生产经营与物资采购特点促进审计方案的改进和完善,并采取信息化手段增强审计监督职能和提升效率,例如可运用“天眼查”“企查查”等网络工具及时发现和分析企业间是否存在关联关系等违规问题。

3.2 提升采购人员的综合素质,加强开展采购管理培训

采购人员作为采购工作的直接实施者,在采购活动的各个环节都起着十分关键的作用。若要将采购活动变得更为科学规范、合理化,单单只是提高采购人员的专业素质已远远不够,必须不断提升采购人员的综合知识的储备能力,使其具备现代化的信息技术意识、良好的口才以及较强的团队协作精神等。因此,企业需要努力营造良好的企业文化氛围,必要时可引入外界的力量,聘请一些专业的培训机构进行交流和指导,使员工得到更为科学系统的学习。

3.3 合理制定采购计划,聚焦重点领域降本增效

采购管理部门需紧密结合本企业生产采购的实际需求,积极引导采供流程各个环节关注计划管理,加大计划溯源力度,提高计划的超前性、准确性和合理性。要求各基层采购单位超前考虑计划,每月初集中报送,减少急用物资采购,降低保供成本,并尽可能多地形成批量采购,提高采购效率。同时,强化考核和责任追究,对采购计划执行不到位的部门和个人给予严肃处理,杜绝人为因素导致的异常消耗。

聚焦物资采购的重点领域,加强招标、竞争性谈判物资的价格管理。相比一般的比价物资而言,招标、竞争性谈判的采购方式往往会更为有效地实现大幅降价的目的。对于单一来源重复性采购物资,主推以全年预测需求量与供应商议价,签订框架合作协议,接到实际需求后,直接下订单的形式,提高采购效率,降低成本^[2]。

3.4 拓展采购渠道稳定供应商,推进实施集中采购管控

为稳定供应商保证供货需求,有必要不断拓展采购渠道,利用电子采购平台等互联网工具,建立以互联网为载体的采购管理信息化系统,吸引更多的优质供应厂家参与,增强采购活动的竞争性和活力。同时,还应加强供应商开发的优化,包括现有供应商的关系开发和新的潜在供应商的开发两个方面。例如,可参考某公司针对一些重要物流和服务供应商的开发方式,具体见表1。

表1 某公司物流和服务供应商的开发方式

物料或服务	采购战略	供应商开发的方式
大型服务合同	通过竞标选择供应商	新供应商的开发
生产耗材	将采购外包给一家具有专业资质的全球采购中间服务商	新供应商的开发
设备维护服务 设施日常维护服务 加工件	减少供应商数目	现有供应商的关系开发
A类标准备件	集中采购需求,与生产厂家建立战略合作关系	现有供应商的关系开发
办公用品 B/C类标准备件	通过竞标将采购外包给相关的采购中间服务商	现有供应商的关系开发

为降低企业的采购成本,采取集中采购的方式是十分必要的。集中采购模式是指企业设立专门的采购机构和专职采购人员统一负责企业的商品或物料采购工作,如统一规划同供应商的接洽、议价、商品的导入、商品或物料的淘汰等^[4]。在确保物资采购质量的前提下,通过提升物资采购的集中度,构建更加专业和优质高效的供应链体系,从而避免成本浪费,实现企业效益的提高。

4 结语

综上所述,对企业而言,采购成本管控的合理与否在一定程度上决定了其经济效益的优劣。面对日趋严峻的国际市场竞争环境,企业亟需进一步强化采购成本的管控意识,同时采取完善相关采购规章制度、提升采购人员综合素质、合理制定计划并聚焦重点领域进行管控以及拓宽渠道稳定供应商且实施集中采购等措施,对采购各环节进行有效监督管理,以达到提升核心竞争力和降本增效的目的,最终实现企业利润的最大化。

参考文献

- [1] 马克·戴.采购管理手册(第3版)[M].许春燕,译.北京:电子工业出版社,2004.
- [2] 张建琴.基于供应链模式的MRO采购管理研究——以S公司为例[D].苏州:苏州大学,2014.
- [3] 白雪,王连春,张丽虹.落实降本增效背景下对采购方式的研究与探讨[J].中国商论,2021(8):96-98.
- [4] 戴蕾.基于供应链的集中式战略采购研究[J].物流科技,2006(129):95-97.