

浅谈供应链环境下的企业物资采购管理模式

常莎

(国能神东煤炭矿业服务公司, 内蒙古 鄂尔多斯 017209)

摘要: 企业物资采购管理工作开展是当前我国企业经营生产的重要环节, 供应链环境下企业物资采购管理也亟待创新。与传统物资采购模式相比, 在供应链采购模式下, 物资采购企业与供应商之间的供需关系并没有发生变化, 发生变化的是采购的观念和采购的运行模式, 这样能更好地提升企业物资采购的合理性, 以供应链为依托做好采购管理模式创新。文章对供应链管理进行分析, 探讨当前企业物资采购管理存在的问题, 对企业物资采购管理模式的创新策略提出一些建议。

关键词: 供应链; 企业物资; 物资采购; 采购管理

0 引言

采购管理的工作重点为及时了解产品库存变化以及产品销售状况, 以实现生产原料的及时采购, 满足产品生产和销售要求, 是企业经营活动中的重点管理内容。而供应链管理模式可使企业与供应商之间构建有效的联系, 保障各类数据和资源的有效共享, 以促进双方的合作效益。

1 供应链管理实质

供应链管理就是将企业发展作为中心, 采用控制信息流、控制资金流的方式, 使企业能够从原材料采购开始, 到产品生成, 再发展至销售环节, 以构成具有复杂化特点的链状结构, 在这一结构之中, 包含制造商、供应商、分销商以及零售商等数个主体, 将数个主体进行优化整合, 并形成完善的供应链。企业对完善的供应链管理模式进行充分应用, 有利于实现经济效益的提升, 且对于多数企业来说, 供应链管理模式的应用, 有利于提升企业运营过程的便捷性, 也就更有利于实现其经济效益的最大化。在开展供应链管理工作的过程中, 企业自身的发展与资金信息和物料的流动具有密切关联性^[1]。

2 供应链采购对比传统物资采购发生的变化

第一, 在采购性质方面, 供应链采购是发生在“盟友”和战略伙伴间的合作型采购, 是采购企业需求采购与供应商主动采购的合体。第二, 在采购利益方面, 供应链采购的出发点是互惠互利。第三, 在采购信息方面, 供应链采购借助网络优势, 在物资供需信息上实现了互通与共享, 在供应链内部实现了供需信息的“大一统”。第四, 在库存方面, 有了供应链采购模式的支持, 物资采购企业有信心将库存保有量降至最低, 为企业生产运营释放出大量的宝贵资金, 供应商有信心掌握库存自主权, 根据物资采购企业提供的需求信息适时调整生产计划和发货计划, 有效避免了盲目生产对运营资金的挤占。第五, 在物流方面, 在供应链采购模式下, 货物的发送是由供应商负责的, 供应商可以小批量多频次的发货方式消灭双方的库存积压。第六, 在发展前景方面, 供应链采购模式是强强联手, 不断寻求最充分、最广泛的合作空间, 追求的是长治久安的可持续发展^[2]。

3 企业物资采购管理存在的问题

3.1 采购管理和库存管理联系不够密切

第一, 库存管理是采购管理的基础, 若无库存管理提

供支持, 采购人员无法了解企业的库存状态, 使得采购缺乏数据支撑和计划依据, 极易导致企业内部货源出现重复、短缺、资金浪费等多种问题。第二, 采购管理与库存管理的分离使得企业管理效率大幅度下降。一般采购管理需要率先了解企业内库存管理实际状态并进行综合分析, 两者分离会导致两方都很难进行有效把握和控制, 对企业整体运行极为不利。

3.2 采购成本管理薄弱

公司的采购成本主要体现在上游的供应环节, 其每年需要采购大量原辅材料及包装材料, 采购资金占比较大。因此, 采购成本的管理将关系到企业的生产和运营, 甚至有可能影响到企业的生存和发展。随着原材料价格的上涨, 公司采购的成本压力也越来越大, 而采购成本的管理一直都是公司的薄弱环节。原材料的采购是公司衔接供应链上下游活动的关键环节, 如果成本管理不当, 则有可能给企业的运营带来严重的后果。

3.3 采购管理手段单一

在采购组织和管理方面, 采购所涉及的部门间的壁垒仍然存在, 对采购价值链上部门间的计划协同性重视度不足, 生产所需的需求计划粗放, 准确度不高, 计划流于形式, 计划外采购占比大。企业业务流程冗长, 不必要环节过多, 关键环节和控制点管控不力; 在技术手段方面, 应用系统的业务覆盖面不全, 系统支撑度不足, 系统和流程贴合度不高, 关键环节缺乏系统, 甚至出现系统和业务两张皮现象。总之, 粗放和落后的采购管理方式下, 采购资金占用严重, 采购成本控制精细化尚任重道远^[3]。

3.4 采购信息不对称

在对采购管理信息化进行建设的过程中, 易出现信息不对称的情况, 并导致企业的采购工作质量受到严重影响。既往应用的采购管理系统仅能够对基础的采购管理工作进行处理, 而不能实施深度的分析, 也就不能开展绩效考核等工作, 进而导致采购部门不能查证有关于商品的虚假信息, 久而久之, 也就更加不注重对于产品质量开展核查等工作, 从而极易导致信息不对称情况出现。由此, 质量不佳的产品可能存在进入企业的机会, 而质量良好的产品则可能在进入企业的过程中受到阻碍。并且, 传统的采购模式, 不能对整个采购过程的各环节进行充分展示, 透

程度相对较低，出现资源浪费或流失的可能性相对较大。

4 供应链管理下企业物资采购管理模式创新策略

4.1 改革管理体系，强调准时采购

若想基于供应链管理环境对企业的采购和库存管理进行协同化发展，必须要从体制上将两者整合起来，优化管理系统，改革管理体系。首先，必须要将采购和库存管理当作一个有机的整体，并以其作为企业的关键部门，设置企业内的管理职位，从而使得两者的管理能起到相同的效果；其次，改革管理体系最重要的就是对管理办法的创新和完善，要改变传统库存管理方法的冗杂性和粗糙性的特点，简化库存管理的业务量，把握对少数物品的关键管理。保证管理方法趋向条理化、精细化发展，避免管理出现质量混乱。准时采购（JIT采购法）作为先进的采购管理模式，可以作为管理体系改革中的采购方法，该模式有助于集中应用和反映采购信息，并且在需求层面上按需提供产品和服务。采购过程既不提前，也不延迟，因此叫作准时采购。准时采购的应用对于整个供应链管理体的要求都更高，取决于全社会的管理水平，在选择中应慎重而全面考虑，从而做出决策。该方法的使用可以大幅减少库存，提高材料与外购件质量，并减少成本花费。

4.2 加强成本控制

首先，公司应该加强对于采购商品的预算，尽量集中地进行采购，形成规模经济，提高采购人员的议价能力，减少运输费用等其他方面的隐性费用的发展，降低隐性成本。其次，公司应该加强对于隐性成本的审批制度，对于超过标准的隐性费用及时管理，不予报销采购人员超标的各项费用。再次，公司应该建立一定的采购费用标准，明确每个采购人员采购活动中公司支付的补助标准，防止采购人员利用自身的职责优势，随意花费不合理的费用。最后，公司应该不断地建立健全费用管理系统，从整体上对隐性成本的发生进行管理与控制^[4]。

4.3 持续推进采购管理思维创新

要想加强采购成本的控制，必须要转变传统的采购管理理念，重塑供应链管理思维。首先需要改变和强化员工的供应链思维。思维是行动的指南，只有统一和改变思维，才有可能用供应链的思维去改变采购管理条块分割的局面。企业应从领导层带头从思维层面树立供应链思维，从系统成本最低角度进行采购管理的变革。其次要推进采购形式的多样化，联储寄售、零库存管理、战略长协等可以极大降低存货库存和采购成本，也可以与京东、阿里巴巴等大型平台进行合作，对于小批量的产品进行外包采购等；此外，需要重视产品工艺设计和生产过程管理对采购成本管控的巨大正向作用。在保证产品质量的前提下，力求降低产品设计工艺复杂度，放弃部分因成本过高的独特产品工艺需求，提高产品配件和材料通用性要求。总之，需要打造学习型的采购管理文化，保持采购管理的持续创新和变革。

4.4 构建采购物流管理系统

在物资采购环节中，物流运输效率也会对物资采购效率产生直接影响。在物流运输链较为完善的情况下，物流运输效率均能得到保障，但不排除一些不确定因素对物流运输效率的影响。在物流效率不佳，影响物资采购时效性的情况下很可能导致企业损失部分订单和资金。因此，有必要建立起物流管理的信息化系统，在系统内部设置物流追踪模块，对物流实时运输信息进行全面了解，当发现物流信息异常时，应及时与物流公司取得联系，了解运输状况，一旦出现延误的情况，则需采取其他措施及时补充物资，尽可能保障订单生产的效率，以免由于物流原因致使企业丢失生产订单。从某一层面来讲，当企业不能准时交付订单时，还可能对企业的市场形象和信誉构成严重影响。为此，建立物流管理信息化系统是保障供应链系统有效运行的关键。

4.5 优化采购计划编制流程

对需要进行采购的材料种类、数量进行确定。第一，在采购材料的种类方面，应以供应链为基础，由企业相关部门根据自身的实际生产情况，确认需要进行采购的各项原材料以及物资；第二，对各项原材料及物资做好种类归属登记，并对采购成本以及企业日后发展可能面临的风险等各方面问题进行分析，因为物资之间存在类型和属性的差异，所以企业在采购的过程中，需要制定合理的最终种类收归采购方案，以对风险进行有效控制，而对采购数量进行确定的过程中，则需要将企业的实际生产及运营相关数据作为基础，要求采购人员能够根据采购数量对库存量进行科学计算，避免出现采购量过大、闲置物资过多或是采购量不足等情况，使企业的正常发展经营受到影响；第三，采购人员需要完善对于物资的跟踪以及查验跟踪工作，在整个过程中开展全面的监督工作，对各验收步骤严格履行，深入、严格地选择和审查供应商，并由采购部门对其进行定期的效果评定，以促使企业的供应链不断优化。

5 结语

综上所述，对于部分生产企业来说，采购管理工作对于企业生产效率起着决定性的作用，同时也是影响企业生产成本的关键性因素。在前期的采购管理中发现，信息同步效率较低、成本控制不足等都会导致企业物资采购问题，对此需要转变传统物资采购模式，建立信息化平台、优化物资采购流程，切实提高企业物资管理水平。

参考文献

- [1] 赵亮.基于供应链管理下的企业物资采购策略研究[J].现代工业经济和信化,2020,10(6):117-118.
- [2] 杨娟.基于供应链管理模式的采购管理信息化建设策略分析[J].大众标准化,2019(17):67,69.
- [3] 王伟.供应链管理环境下的物流成本研究[J].商场现代化,2015(8):58-60.
- [4] 刘霞.企业如何应用标准成本加强成本控制[J].首席财务官,2020,16(3):162-163.