

如何建立现代企业物流采购平台

2006-9-15 来源：有效营销

随着全球经济一体化进程的加快，势必推进国内企业与国际市场接轨的步伐，然而，就目前的管理现状与经营水平来说，我国企业与世界先进企业相比尚存在着较大的差距，尤其是一些企业在复关之后面对白炽化的市场竞争趋势已显得不从心，不知所措，无从招架和难以应对。鉴于上述情形，我们的企业必须要敢于面对现实，积极研究对策，不断改善经营，提高管理水平，增强核心竞争力才是唯一出路，否则就会被无情，残酷的市场竞争所淘汰，这已是不争的事实！众所周知：供应链管理已成为制约企业生存与发展的核心要素，日益突显，其中，如何有效地运用企业的物流采购供应链及其资源是现代企业面临的重大难题之一，并且在企业经营战略中占有攸关紧要的地位，是全面改善和大力提升企业整体管理水平的重要环节，正因如此，加强供应链的管理就成为 tcl 集团今年经营管理的主题作内容之一，受到广泛重视。

建立采购招标管理平台，规范采购业务流程和采购人员行为，杜绝采购“黑箱”操作和采购腐败是极为有效和完全必要的。众所周知：国内众多知名家电企业在连年的“价格战”驱动下，已另辟蹊径，把眼光放在了加强采购供应链的管理上，并且收到较好的成效。例如连续二年亏损且即将被摘牌的科龙集团，在格林柯尔入主科龙之后，顾维军出任董事长之初，即树老板之威。一句最经典的话就是：你们每花一块钱，就有我两毛钱。对科龙原有的采购组织系统进行变革调整，建立采购竞标管理平台，成立采购管理工作组，所有供应商凡是在品质、交货期、资信等方面得到科龙认证通过后，都可以参与科龙的采购竞标活动，采购工作组通知合格供应商到科龙集中上网竞标，即每家供应商的代表进入科龙事先设定好的小房间用电脑上传资料报价竞标，所有供应商均不与采购人员见面，采购人员通过网上报价确认供应商，仅此一项就在顾老板入主科龙的头一年，降低采购成本几千万元。去年 9 月 tcl 移动通讯有限公司也导入采购电子招标系统，至今已节约采购成本 300 万元，由此可见，成效是巨大的，效果是明显的。

众所周知：对于技术性一般的企业，其物流采购成本比例在 30%—80% 之间；对于高新技术产业公司，其采购成本比例一般为 10%—30%；对于多年成熟的简单技术，采购成本比例可能高达 90%，例如电话机售价 100 多元/台，厂家仅有几元利润。由此可见，如何使企业在白炽化的竞争中求生存、谋发展，不仅要在研发、销售、制造上寻找改进点，而且也需要在物流采购供应链上挖掘潜力。采用一套科学、系统、有效的物流采购管理操作平台去指导、改善和实施物流采购运作，形成企业独有的物流采购优势，以促进研发、保障生产需求供应，为企业参与市场竞争、获得持久发展提供动力。同时，也是杜绝采购腐败的一剂“良药”。

笔者认为，建立现代企业物流采购管理平台应该按照“强化管理，理顺职能；明确职责，规范业务；杜绝腐败，降低成本；高效运作，增加收益”的原则。物流采购管理操作平台（系统）由以下七部分组成。

一、采购计划与预算子系统：采购预算是采购部门为配合公司年度销售预测或生产计划（包括产品品种、数量），对所需求的原料、物料、零件等数量及成本做详实的估计，以利整个企业目标的实现。采购计划与预算是企业年度预算的重要组成部分，它的建立要以年度生产计划、用料清单和存量管制卡为依据，设定物料标准成本指标体系和监控价格涨跌变化之规律，针对现实状况进行必要调整，实行动态滚动管理方法，提高采购计划与预算子系统在实际过程中的准确性、实用性和可操作性。

二、供应商开发管理子系统：正确考查、评估、认证和选择适当的供应商，是物流采购工作成功的关键。俗话说“男怕入错行，女怕嫁错郎”，其实“采购最怕找错供应商”。不管

价格如何便宜，如果供应商选择不当，日后会后患无穷。供应商的开发是为今后采购工作的顺利进行打下坚实的基础，为此，供应商的确立必须成立评选小组，确定科学、合理和系统的评审项目，一般包括经营状况、企业资信、制造能力、技术水平、品质性能、管理绩效等指标进行评审，把合格厂商按 a（最好）、b(良好)、c(较好)分级建立档案。每半年重审评估一次，根据《供应商评估制度》，从品质、成本、价格、服务水平、交货周期、履行合约的承诺与能力等得分高低重新划分调整，进行动态管理，没有终身制，把供应商开发与管理有机结合起来，实现采购环境的最佳选择。

三、采购物流子系统：是指任何物品从卖方（供应商）到买方场所（公司）进行的转移活动，包括：包装、装卸、运输、存储、配送、信息、管理等方面。采购物流子系统由包装运输物流、暂存检验物流和物料入库物流三部分组成。采购物流子系统的结构是由位移载体、存放载体、位移路径构成。如何设计一个有效的采购物流子系统，并且使之运作富有成效，是现代企业迫切需要解决的战略问题之一。优化采购物流子系统必须把握好以下几个环节：送货计划性强，批量规模采购合理，协作配送效率高，物流路径最优，信息电子网络化管理，最终建立企业的采购供应链模式，从而使之快捷高效的运作。

四、采购绩效评估子系统：包括采购部门目标绩效考评制度，采购人员绩效考评制度，供应商绩效考评制度。在建立采购绩效评估子系统时，要正确、重点设定与选择最能反映和代表采购绩效的指标体系，明确绩效考评的目的、原则、程序与方法，合理选定考评人员和设置考评机构，正确及时反馈考评结果和认真搞好考评工作总结，保证考评内容重点化、考评指标量化、考评手段科学化、考评结果客观化。一般来说，采购组织绩效指标体系包括采购（计划完成及时率）、物料质量（来料合格率）、采购成本（价格差额比率）、采购周期、供应（供应准确率）、库存（库存周转率）、服务满意度等，与供应商绩效指标体系和采购人员绩效指标体系是有所不同的。企业如能建立部门绩效子系统，并持续进行评估，就能及时有效地发现工作中存在的问题，制订改善的措施和解决的方案，确保采购目标的实现和绩效的提升。

五、采购（资讯）信息子系：由资料数据库存、业务操作系统、业务管理系统、决策支援系统、电子商务系统五个部分组成。为了迎接全球电子化的挑战，企业界导入或引用电子商务已是大势所趋，更是提升其竞争力的有效手段。采购信息子系统的全面导入不仅提升采购效能，更为重要的是给采购部门及整个组织管理带来明显的收益。现在企业经常使用的是 ERP（企业资源计划系统），这能使我们获得更多、更新、更全面、更精确、更及时的资讯，利用这些资讯拓展采购视野，帮助在与供应商谈判时掌握主动权，提高工作效率和改善作业流程，有更多的时间放在采购策略和绩效提升等重要工作上去。

六、采购管理制度、工作准、动作程序与作用流程子系统：为了全面、准时、有效地完成物流采购工作，实现生产计划、物料需求计划同物料采购三者之间的同步运作与均衡制造，达成整个组织的目标，必须要有完善的管理制度，明确的工作标准，适用的运作程序和合理的作业流程为前提。在这里我们把采购管理组织分成四个层次：一是管理制度，主要是制定解决采购组织部门的方向、关键与重大的管理问题；二是工作标准，按工作岗位拟订、衡量工作做得好坏的基准，是用于检验考评工作人员是否称职的依据；三是运作程序，规定物流采购工作层面各接口环节的运作程序；四是作业流程，更为详细地制定出各项具体业务的作业流程图，明确指导采购人员按作业流程正确执行工作指令，及时完成本职工作任务。这些都是物流采购系统规范化管理的基础，有利于采购管理工作全面走上正轨。

七、采购策略规划子系统：包括采购政策（大政方针）策略规划、成本价格策略规划、采购品质策略规划、支持供应策略规划、环境变动策略规划和存储策略规划等。全球经济竞争日趋白炽化，促使企业经营的策略规划与管理也愈来愈受到重视，如何制定企业未来发展的最佳策略，并付诸实施，无疑是企业决策者必须面对的重大问题。正因如此，实施采购策

略规划之目的是通过策略性的规划管理，从企业长期经营目标出发，结合外部采购环境的变动，并分析企业所处的内外环境优劣因素，以求利用自己的长处和抓住外部的机遇，克服自身的弱点和规避外部的风险，采取积极的对策迎接挑战，使企业采购活动由被动变主动，化劣势为优势，从而实现企业在未来的发展中获得良好的采购收益。

（作者：刘小华）