

采购绩效领先者的成功准则

2004-9-24

中国经营报

企业的赢利能力的提升，从本质来讲分为两个方面：“开源”与“节流”；开源意味着创新，开发新的产品、新的技术、开辟新的市场。节流意味着“挖潜”，有效的细化与控制企业各环节的成本。

在传统制造业中，采购成本一般占产品总成本的 50%~70%，随着供应链的发展和外包的深入，这一比重还将上升。有统计表明，采购环节节约 1%，企业利润将增加 5%~10%，采购环节管理的好坏，已成为企业降低成本，提升运营效益的关键因素。面临“原材料成本上升、市场竞争加剧、利润空间下滑”的重重压力的中国制造企业，尤其应该重视采购管理环节。

然而，时至今日，与采购绩效领先的组织相比，很多国内企业的采购管理仍然停留在日常事务层面，主要工作集中在采购订单的执行、跟催与监督，价格谈判等方面，降低成本的手段主要是通过谈判与竞价逼迫供应商降价。采购活动是零散的、短期的、被动的。缺乏策略性、预见性和整体性。限制了采购环节的功能的发挥，难以真正实现成本的控制与企业竞争优势的构建。

根据我们在国内进行的采购管理咨询经验，冠卓企业管理顾问归纳出，与国内企业比较，采购绩效领先的组织在采购活动方面表现出以下四大特点：

策略采购的大力运用

传统的采购是：用合适的价格在适当的时间把适合的数量和质量的物料输送到适合的地点。采购活动是短期的和零散的，在市场竞争、巨大的价格压力和考虑供应商关系等种种因素下，都要求企业用更加策略性的方式去购买产品和服务。

策略采购就是针对某一特定物资或服务，通过内部客户需求分析，外部供应市场、竞争对手、供应基础等分析，在标杆比较(benchmarking)的基础上设定该物品的长短期的采购目标、达成目标所需的采购策略及行动计划。计划内容包含采用何种采购技术、与什么样的供应商打交道，建立何种关系，如何培养与建立对企业竞争优势具有贡献的供应商群体，日常采购执行与合同如何确立等等。

策略采购现已被世界 500 强的 1 / 3 企业采用，通过策略采购，企业一般可以降低采购成本 10%~15%。更令人兴奋的是，策略采购的实施不需大的投资，在多数情况下，策略采购所带来的节约是令人吃惊的，在一般情况，实施策略采购的第一年就能很快带来收益。

通过电子采购来优化采购流程，节约内外部交易成本，提高采购需

求的响应速度。

电子采购就是“在网上进行买卖交易”，其内涵是：企业以电子技术为手段，改善经营模式，提高企业运营效率，进而增加企业收入。它将极大地降低了企业的经营成本并能帮助企业与客户以及合作伙伴建立更为密切的合作关系。

20 世纪 80 年代 IBM 的采购像所有的传统采购方式一样，各自为政重复采购现象非常严重，采购流程各不相同，合同形式也是五花八门。这种采购方式不仅效率低下，而且无法获得大批量采购的价格优势。

20 世纪 90 年代，IBM 公司决定通过集成信息技术和其他流程以统一的姿态出现在供应商面前。IBM 开发了自己的专用交易平台，实施电子化采购。此项多时有效的降低管理成本、缩短订单周期、更好地进行业务控制，IBM 的竞争优势借此得到显著提高。

跨部门跨企业的采购组织的运用

长期以来，随着企业规模扩大和专业门类的细化，大企业内部各部门之间的壁垒越来越严重，特别是产品研发设计、采购部门、制造部门、供应商之间缺乏协调沟通，常常只是从本部门本企业的立场出发，精力集中于个别零部件的降成本，而不是从整体出发加以考虑，导致成本居高不下，产品丧失竞争力

传统的企业，采购职能往往由采购部门独立承担，但在采购绩效领

先的组织中，采购职能往往通过跨部门跨企业的采购组织来担当。这种采购组织包括采购部门、制造、工程师、产品研发，财务、销售、IT 部门、供应商也可能参加其中。他们确定战略采购的优先重点和顺序，发展物品采购策略，并设计供应商选择与评价的衡量体系和相关因素。

日产汽车的重新崛起，离不开有力的成本削减，跨部门跨企业采购组织的应用被认为对于日产大幅度降低成本具有重要贡献。在实施“日产复兴计划”的 3 年间，采购、研发和零部件厂商三位一体，开展“3-3-3 推进活动”，在亚洲、美国和欧洲三大地区的生产基地大力开展降成本活动，目标是降低成本 6000 亿日元。为全面协调该项活动，还专门成立了负责该项活动的“3-3-3 推进室”，“3-3-3 推进室”的职责是从技术、采购等公司内部相关部门和零部件厂商处收集信息，研究降低综合采购成本的方案人员由 280 名来自全公司的技术和管理人员组成，包括产品设计、试制、生产工艺和采购等各类专业人员，办公地点设在位于神奈川县厚木市的日产技术中心内，并按电子、内饰等系统划分成六大商品群，技术人员与采购人员的办公桌并排在一起，这种现象不但在全球汽车厂商中十分罕见，而且还改变了日产技术中心多年来的闭门造车、轻视成本控制的新车研发作风。

着重与供应商建立长期伙伴关系

与供应商的关系是采购管理的一个重要方面。对于采购和供应双方来讲，都要考虑成本和利润、长期伙伴和短期买卖关系等问题。好的供应商最终会带来低成本、高质量的产品和服务。采购绩效领先的公司更

注重建立与供应商的关系，从长期及帮助供应商成长角度去减低成本。采购绩效领先者，渐渐摒弃传统的拼命压价采购方式，不再千方百计逼迫供应商让步，或寻找多个供应商并采取分而治之的方式。现在，长期的合作供应关系更受青睐。

在克莱斯勒，已经放弃了与供应商的对立态度，不再强硬要求对方削价。它取消了许多供应商的相互竞价规格的规定。现在，它帮助供应商设计并制造高质量、合乎通用规格、低成本的零配件。事实上，当供应商找到降低成本的新途径时，克莱斯勒会与之共享其成。供应商也可能因此得到长期合同。