

浅议中小型制造企业的供应链管理

柯华金

(浙江杭钻机械制造股份有限公司,浙江 杭州 310000)

摘要:供应链管理发展到现在已经非常成熟,各种供应链管理理论、管理制度、方式方法都在广泛应用,供应链管理也是许多企业的采购法宝。但中小型制造企业由于自身条件的限制,采购量的制约等不利因素影响,其供应链管理还处于非常传统、非常初级的阶段,通过加强供应链管理来降低各种成本对中小企业来说非常必要。

关键词:中小型;制造企业;供应链管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.12.095

供应链管理发展带今天已经相当成熟,形成了围绕企业经营活动而进行的操作体系,通常由供应链管理目标、系统、内容和作业程序、细则、规程、实施办法、入库验收等组成,一般企业则有专门的物资采购公司,更大规模的企业由专业采购公司上升到供应链管理的境界。这一切都说明供应链管理工作在一个企业的地位及作用。本文就中小型制造企业(下文简称中小企业)的供应链管理进行浅议,供中小企业参考。

1 供应链管理具有的职能

1.1 保障供应的职能

供应链管理最首要、最重要的职能,就是要实现对整个企业的所有物资供应,保障企业生产和生活的正常进行。

1.2 采购管理的职能

通过与各家供应商的沟通、协调和采购供应操作,才能建立起友好协调的供应商关系,建立供应链体系,并使供应链正常运作。

1.3 信息管理的职能

要随时掌握资源市场信息,如企业所需各种材料价格的变动、各种政策的变动等并及时反馈到企业管理层,为企业的经营决策提供及时有力的支持。

2 供应链管理现状

中小企业的采购不能说是供应链管理,而只是简单的购买,首先在企业架构上没有专门的部门或机构;其次人员不多,只有几个人,或是企业老板(管理者)指定几个人负责采购事务,更有甚者老板指定某位亲属或身边人负责买东西;再次没有形成供应链管理体系,只是听从某位领导或上级指令完成购买任务。没有制定采购计划、没有供应链管理工作内容及作业程序、没有采购入库管理规定、没有采购报销等作业细则,更多的是采购模式表现比较传统,现状不容乐观,要为企业节约成本,提高效率必须改变现有的采购情况。

3 供应链管理应避免的误区

基于现状,特别是听令某个领导或老板的情况下,在采购过程中必须避免以下误区。

3.1 过程“货比三家”

采购负责人或老板认为采购只要保证货比三家就可以,通常要求负责采购工作的人员报告采购方案时都要提供至少三家或三家以上单位的报价,审批就看有没有三家的比价,在此基础上选一家价格合适的(绝大多数时候是选价格最低的那一家)。因为这个办法很简单,在供应链管理上,把这种采购叫做“询价采购”,但这样的供应链管理方法是否存在问题呢?当然有,而且不少,主要就是货比三家经常会失灵,起不到性价比最高的结果,原因在于这三家是如何选出来的,中间的代理商算不算数、贸易公司算不算数,同样类别的采购这次审批的三家和上次审批的三家是不是同样的三家,会不会有申报人员通过操纵报价信息影响审批者决策的可能。为了防备这种可能,我们可以要求采购人员只提供客观的报价而不能有任何主观评价,结果上述问题依然存在,同时又屏蔽了可能有用的决策支持信息,还免除了申报者的责任。这些问题的根本原因是缺乏采购配套的合格供应商管理机制,在此,我们看上去采购的管理者最终签字选择供应商,表面上拥有绝对的决策权,但实

际上询价的权利在采购人员手里,他们才是最终的决策人,要避免这种情况就必须给采购人员的询价活动圈定一个范围,这就是“合格供方评审”,就是企业管理者或负责人按照一个质量、成本等方面的标准,划定一个范围,这个范围由企业管理者直接确定或由企业价格管理委员会决定,采购人员不能单独决定这个范围,也不能跳出这个范围活动(采购),并对每次采购活动中的决策信息负责。

3.2 招标“一招就灵”

招标采购给人以客观、公平、透明的印象,不少管理者以为采取招标采购可以引入竞争、降低采购成本,就采用这个采购方法。但招标采购有时也不灵,原因是中小企业整体采购量不一定很大,招标时响应的供应商不一定合乎招标的有关规定。因此,选择招标采购时一定要谨慎,可在招标采购、竞争性谈判、询价采购、单一来源采购方式中选择适合企业的采购。总之,合理运用采购方式,可以实现对供应商队伍进行动态管理和优化,例如:我们对采购内容的成本信息、技术信息不够了解,就可以通过招标来获取信息,扩大供应商备选范围;等到对成本、技术、信息有了足够的了解,就可以采用询价采购,不必再招标;条件再进一步的成熟,就可以选定一两家供应商长期合作。

3.3 档案“很少保存”

采购档案保存好,采购信息就保留好了。为了降低各种成本,中小企业的管理者更重视供应链管理,不少人也意识到采购存在许多问题,但苦于无力改进。只能要求采购人员把采购相关的记录、文件等存档以备分析信息,改进采购工作,实际上这个作用不大。一是采购信息是动态的,以前的信息不一定适应当下的条件;二是采购过程不够规范,比如规范的供应链管理要求询价时供应商应对不同规格型号的零配件单独报价,但采购人员往往把不同型号的零配件打包,而且每次打包的数量还可以不同,这样历次询价无法落实到实处,这样的采购信息存档基本没用。

4 中小企业供应链管理应采取的措施

中小企业的供应链管理要搞好,必须学习大中型企业的供应链管理经验和供应链管理方法、供应链管理制度,管好、管细、管到位,达到降低成本、采购性价比最高的目的。具体应该:(1)成立专门机构和人员,规模不一定大,根据企业实际需要2-3人或3-5人均可,供应链管理或供应链管理小组的名称都行。(2)规范化运作并建立与企业现有组织架构及规模相匹配的供应链管理制度,如操作细则、供应商评价认定标准、物资质量检验、物资入库管理办法、人员监督制度等。(3)开始阶段先从制定采购计划入手,重点关注采购物资的价格、质量确认、物资来源地、交货方式、运输方式、付款条件;适合的供合作方式;每次采购的数量、频次,防止库存积压等。

5 结束语

作为中小企业要想成长壮大,增强企业竞争力及实力,必须降低各种成本,供应链管理肯定是降本增效的有效途径。企业必须学习大中型企业的供应链管理经验和方法,供应链管理制度先行,采购计划为基础,采购方式方法为辅,企业内部监督管理到位,加之采购人员精心组织,企业财务、质量、仓库管理相互配合,一定能完成企业供应链管理任务。