

# 从采购管理的角度谈项目管理

## ——供应链规划与管理在项目中的重要性

陈 珊

(上海人大创新创业研修学院,上海 200001)

**摘要:**一个企业的运作,其最终的归属都着落在把正确的终端产品在有效的时间内用在适合的地方并产生它该有的预期价值。也就是说,要在确保产品交期的前提下,选择最符合要求的尺寸,参数,质量等各方面指标的产品;能及时有效的运用产品,发挥其价值;并且维护产品稳定可靠的长久运行;这些就是一个项目成功的基本条件。能否做好供应链规划和管理也是一个企业能否健康成长的关键点之一。

**关键词:**预期价值,健康成长

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.01.154

### 1 供应链规划的意义及性质

一个公司运营的产品决定了它的供应链组成,但考虑一个产品能否作为公司的主营产品,除了重点考虑其是否有足够的市场价值,能否产生与公司运营相匹配的利润比例,还要考虑是否能够掌控其相关的供应链,否则产品无法保证交期和品质,不能响应前端需求,这款产品的早期投入也就无法获得该有的回报。

所谓对供应链的掌控,不是仅仅说能否买到产品所需要的零部件,它包含几个方面的含义:

#### 1.1 供应链的完备性

完备性是说作为一个材料选择方,能否在允许经营的地域内,采购到所需要的全部材料。这点直接关系到采购方能否生产出自身研发出来的产品或者承接工程。

#### 1.2 供应链的替换性

所谓替换性,指的是材料选择方,能否在允许经营的地域内找到多家符合需求的供应商,可以替代性的供应材料,不会因为某一家某种材料断货,就影响到自身的产量。由此进一步审视自身产品所需材料清单,是否有部分材料属于垄断材料,也就是只有唯一的采购途径,这种情况会让后期的生产陷入被动的局面:

1.2.1 缺乏议价能力。材料价格不是由市场决定,一定程度上掌握在垄断供应商手中,材料价格上涨会直接导致产品成本的提高,利润减少;

1.2.2 无法保障交期。材料的供货周期拉长会影响材料采购方自身产品供货的延期,进而影响工程的延宕,开罪甲方,严重影响公司的信誉;

1.2.3 有断供风险。材料如因商业因素断供,会直接造成采购方产品停产,前期的研发和营销成本付之一炬。这些损失不一定是违约条款中约束的数额可以赔付的。

#### 1.3 供应链的约束性

供应商能否被有效约束也是维系采购方利益的重点,无论是制造厂商还是施工方都知道,一款产品能否稳定的运用是需要项目来检验的,而检验的代价也是比较高的。如果

一款产品通过了检验,其性能和品质都能完全符合需求,那么采购方不会轻易地去做改变,所以一旦选定某款产品,采购方需要有合适的约束方式来确保该产品的持续的,保质保量的,没有不合理价格波动的供应。

#### 1.4 供应链的稳定性

供应链的相对稳定也为采购方解决的后顾之忧,在竞争日益激烈的今天,为了争夺一个项目的供货权或者施工权,无不付出极大的精力,在优秀的营销背后,供应链的支持的必不可少的。

1.4.1 售前支持。在项目介入初期,配合采购方选择材料规格型号,配合提供样品以及样品测试,在材料应用方面提供合理的建议和方案。

1.4.2 项目授权。对采购方项目授权,承诺对采购方项目信息保密,承诺对该项目的持续良好技术及样品,以及相关检测支持。

1.4.3 价格保障。约定当前供货价格,以及价格浮动标准,能确保以公司体系允许的最优价格供货。

1.4.4 售中服务。项目承接的一定时间范围内,能随时配合采购方的需求,提供相应的服务。

1.4.5 售后保证。在项目质保期内以及约定的质保期外,按照协定收取费用并提供相应的服务。

### 2 供应链规划的方式

#### 2.1 完备的供应商资源

维持供应商充足,可选,抓住一切发展新供应商的机会,考察供应商资质以及产品的开发生产能力,及时更新供应商名单。一家公司根据承接项目的不同性质,需要采购的产品往往种类繁多,还需要快速评估价格,选定适合的供应商;而公司需要对整个工程负责,没有时间临时选择并有充足的时间来考察,这就需要做好充足的准备工作。

以一个照明工程公司为例,它需要采购主要材料有各种类型的灯具,电缆线,管材,配电箱,智能模块,控制设备(见图1)等等,而每一大类还有各种分项。从图1可以看出,作为一家照明工程公司,灯具是其最重要的采购设备,从采购

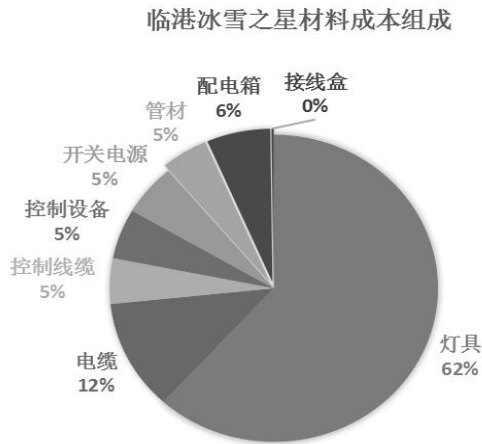


图 1

金额上看,其占有半数以上的比例。以灯具为例分析其基本种类:室内灯具包含筒灯、天花灯、灯管、花灯、导轨射灯等等;户外灯具具有投光灯、洗墙灯、点光源、地理灯、庭院灯、草坪灯;功能性照明还有路灯、隧道灯、天棚灯、体育场馆照明用灯;另外还有近年来发展猛烈的文旅灯光秀、图案灯、激光光束灯、激光投影灯、无人机灯光秀以及 5G 智慧灯杆等。每一小类灯具根据其安装位置,功能需求可衍生出各种不同的外形、尺寸、亮度、颜色、控制方式等等。比例次之的电缆,根据其带载的设备不同,受限于安装环境和穿管位置,电缆型号按照类别可以分为市内通信电缆、配线电缆、局用电缆;按照绝缘等级分,可以分为实心聚烯烃绝缘,泡沫聚烯烃绝缘,泡沫/实心皮聚烯烃绝缘;按照内护层来分,可以分为涂塑铝带粘接屏蔽聚乙烯护套,铝,钢双层金属带屏蔽聚乙烯护套,聚氯乙烯护套;按照特征来分,可以分为石油膏填充,高频隔离,自承式;按照外护层来分,双层防腐钢带绕包销装聚乙烯外被层,单层细钢丝铠装聚乙烯被层,单层粗钢丝铠装聚乙烯被层,单层钢带皱纹纵包铠装聚乙烯外被层,双层钢带皱纹纵包铠装聚乙烯外被层。相应的其他辅助材料则是根据主要设备适当配置,虽然比例有多有少,但工程达到几千万之多,其采购金额也是不容忽视的。既然需要多种类别的材料,而且根据实际项目的需要,选择或相同或者不同的型号和规格,采购的材料又是和项目落地有最直接的关系,那么供应商库的管理必定是一件重要的工作,既要确保每个类别的采购都具备正确性和及时性,又要保证其价格的合理性。不同类别的材料供应商根据材料性质的差异,其运营方式各有不同,与公司配合的密切度,对项目的重要程度以及紧迫性不同,管理起来也不可一概而论,需要对不同类别的供应商进行划分,有针对性的管理,其划分方式有如下几种:

### 2.1.1 按照采购比例大类分

按照采购比例分,有主材供应商和辅材供应商。

主材供应商就是采购比例大的设备供应商,这一类供应商对应不同类别的产品,按照品牌层次,至少分别要有三家以上的备选厂商。

以照明工程公司为例,其采购比例最大的就是灯具,而

灯具里面最常用的,也就是几乎每个项目都会用到的灯带,洗墙灯和投光灯等的供应商群体是需要重点重视的。以目前照明行业的发展阶段,从这些灯具品牌在市面认可度和定价标准来看,它们的层次大约可分为上中下三等,分别为国际知名品牌,国内知名品牌和国内一般品牌。照明工程项目根据业主喜好和资金预算等因素会做出不同的限定,在这种情况下,材料采购方在每个品牌层级都需要有三家及以上合作良好的供应商,才能及时有效应对各种状况的需求。

辅材供应商指的是采购比例相对较小的供应商,如照明工程公司对应的管材,开关电源以及接线盒等,这一类别的材料品牌相对固定,价格也比较透明,基本和原材料,跟随金属材料,塑料原料等的市场价格波动,因为比例较小,贵在积少成多。这类材料按照类别集中在同一家采购会有比较好的议价能力,重点在于随时关注市场价格以及同类供应商价格比对,以确保每次采购价格的合理性。

### 2.1.2 按照合作方式分

与供应商的合作分为长期合作和短期合作。行业的形势瞬息万变,没有永久的合作,为了维持自身的良好方式,随时开拓更多的供应商也是一个公司的供应部门必须要重点关注的内容。

长期合作主要指得是那些工程项目常用材料的供应商,工程商为了在自身关注的项目中获得主导地位,它又分为长期战略合作和培养式合作:

长期战略合作,主要是指和市场上活跃的品牌供应商通过一系列的协商,建立长期战略合作关系,这种合作关系能保证双方信息互通,拓宽双方的视野,在重大项目中合作没有后顾之忧,与这样的供应商合作,在某一个项目中可能不能做到利益最大化,但是从长久来看,是能促成更多项目的参与,符合长期战略目标。

培养式合作,指的是培养市场上暂时不活跃,但是评估有潜力的供应商作为战略合作对象,双方共同进步,创造更好的利益,这种合作需要先期投入,有一定的风险性,但如果发展顺利,比一般的长期战略合作有更多的主动权。

短期合作,指的是单一项目的合作,随着项目的开展开始,项目的结束而终止。因为某个项目的契合点,为了双方利益达成的短期合作模式,这种合作受利益驱使,项目结束后要间隔很长时间或者以后都不会再有合作的可能性。这种合作一般会尽可能地扩大当前项目的利润以保证自身的利益。

### 2.2 供应商关系维系

当前众多行业都是一个垄断竞争的市场,材料采购方和材料供应商都不是市场的主导者,也就是说既不是卖方市场,也不是买房市场,双方都有多重选择的空间,大多都是本着公正平等的态度达成合作。

如何维系好供应商的关系也需要基于公正平等态度出发,考虑各自利益的同时,还要相互感念对方的付出,并在合理范围内回报对方。

材料供应商,特别是核心材料的供应商在项目前期要提

供售前人力支持和样品支持,这些都会产生费用,如果项目最终能够承接,双方实现合作,那么这一次的合作就是采购方对供应商的交代,双方的努力都有结果,合作成功;如果项目因各方面因素未能承接,合作双方的付出都没有回报,各有损失,合作失败,但毕竟凡事都有风险存在,也属于正常状况。

但如果项目后期评估中能评判出,项目的失败与供应商的配合无关,那么作为主动承接项目的材料采购方需要记得供应商给予的协助,寻找合适的机会安抚或者回报,以保证下一次项目中,对方依旧能够在授权和价格等重要方面全力配合。这就是本着互利的方向,做到双方索取与给予的平衡。

### 2.3 议价能力

随时培养本身以及团队的议价能力:

#### 2.3.1 保持项目信息上的先进性

关注整体项目进展,保持对项目进度信息的掌握在供应商所能了解的基础之上,了解项目所处的时间节点以及对对应节点的谈判优势,获取双方议价的主动权。议价分为项目前期成本估算,项目投标阶段议价和采购下单议价。

项目前期成本估算,初步议价建立在采购方和供应商双方了解的基础之上,提高估算效率的同时,获取相对准确的信息,为决断是否参与项目提供重要的数据支撑。

项目投标阶段议价是为了估算项目整体成本,基于更优成本可以测算出更有竞争力的投标价格,增加投标成功的可能性。

项目采购阶段议价,是为了达成最终的合作,此时的议价采购方需要充分考虑竞标价格,产品质保,产品服务等因素,也要一定程度考虑供应方的利润,以期长期合作。

#### 2.3.2 充分了解核心供应商的运作机制

供应商的运作机制包括对供应商销售政策,生产能力以及内部和产品销售相关联的政策,人事架构,发展阶段等,各时间节点对接的人员对议价可能实现的程度至关重要,销售政策的充分了解也能探测到对方的基本底线,而生产能力能大概评估出对方的生产成本;至于供应商的发展阶段,能决定对方的关注重心,比如对方是更看重业绩还是更看重利润。这些都和议价结果紧密相关。

#### 2.3.3 建立核心产品库

核心产品指的是公司主营产品所需要的占比最多的产品系列,以照明工程公司为例,用量最大的是投光灯和洗墙灯,投光灯品牌层次分为国际一线,国内一线和国内一般,规格上又分不同的功率,不同的颜色,出光角度,控制方式,以及配件等。

建立核心产品库,就是要把项目中使用频率较高的产品从各个性能角度进行归纳列表:(1)收集各品牌层次的价格,意思是按照上次品牌层次,每个层次收集三家以上的同规格产品价格,这一步骤可以在日常项目中积累,也可以一次性的构建询价清单。(2)横向价格比对,收集到的价格需要进行相应的判断才可确认为可用的有效价格。比如收集来的判别

为同一层次的三家价格,如果确定市场对品牌层次的判定的前提下,三家价格差异过大,那这套价格就有可能含有无效价格,这时候不是简单的去掉最高或者最低,而是需要扩大收集范围至五家,甚至十家,以十家的报价去除明显高或者低的价格之后,取平均或者取最大值作为价格参照。取最大值是为了避免后期可能出现的配件添加或者材料上涨的因素造成预算超标。也可以取均值增加一定的百分比来解决这一问题。(3)对价格进行纵向对比,意思是同一厂家报出来的产品价格,根据评估产品规格上的差异来判断每款产品的价格的合理性,这点需要采购人员对于经手的产品基本原理相对了解,如果不够了解,在构建产品库阶段可以寻求技术支持。在某些场合,还需要对产品进行进一步剖析,从原材料的角度来判别产品的参考定价。(4)产品库的应用主要是应用其价格标准,基准价格库的使用方式根据项目所在的阶段决定。

#### 2.3.4 建立完备的供应商库

这里说的完备是对比核心供应商而言,核心供应商固然重要,但是所谓的核心实际是动态的,根据市场环境的变化和产品的更新换代,市场上的主流产品一直是在变化的,而且每个项目的侧重点都不一致,提前做好准备才可以应对市场的高速发展,所以但凡是项目中出现过产品,尽管份额再小,只要评估其有一定的市场份额,都需要将其对应的各层次厂家完善入供应商库,以实现对后续项目额快速响应。

完善供应商库是一个持续的过程,一方面是考虑到供应商本身的经营范围,经营理念,发展方向是动态的,作为采购方,不能完全依照经验来判断;另一方面,市场上会不间断的涌入更多有实力,产品性价比高的供应商,如果忽视这些群体,不利于对同一层次内价格的横向比对,还有可能固守成规,失去对价格的敏锐度。

### 结束语

所以说,供应链的规划和完善,不仅有利于快速的应对项目各个阶段对产品的需要,还可以随时掌握市场动态,保持良好的价格敏锐度,在项目谈判中争取到更多的主动权。

### 参考文献

- [1]赵红黄飘.基于供应链的H公司采购管理优化[D].河北企业.2021(11).
- [2]刘鹿幸.基于供应链风险管理的供应商选择问题的研究[D].华南理工大学.2011.
- [3]曹艳.企业物资采购成本管理与控制研究[J].中国集体经济.2020(16).
- [4]蒋辉.采购成本控制创新与实践探析[J].中国市场,2021,29:133-134.
- [5]石珊.企业采购成本控制方法研究[J].福建质量管理,2020(18):62.

作者简介:陈珊(1983.7.14-),女,籍贯:湖北天门,大学本科,工程师,研究方向:管理科学与工程。