

基于供应链管理模式的企業採購管理存在的問題及對策

王寅

[开滦(集团)有限责任公司物资分公司,河北唐山 063000]

摘要:在如今的市场经济下,采购管理在企业经营与发展中的重要性进一步凸显出来,特别是很多企业采购管理方法也在向多元化方向转型,如果企业要想在市场竞争中脱颖而出,就必须采用科学可行的管理手段来改进工作中出现的各类问题。尤其是加强供应链管理模式的科学运用,有助于企业摆脱上下游信息不对称的局限性,形成以企业为中心的物资供应全链条关系网,从而使企业内部管理方式日趋科学合理,进而提高企业内部各部门之间协同化管理水平,提升企业管理合作凝聚力。对此,本文对基于供应链管理的企业采购管理中的问题展开了深入的探究,并针对具体问题找出解决基本层面的方法,再配以合适的管理机制为企业解决难题,希望为相关人员提供一些有价值的参考建议。

关键词:供应量管理;采购管理;问题;优化对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.09.148

1 概念界定

采购成本管理涵盖的内容较多,如原材料购置费用、物流费用、采购产品订单费用、人员管理费用等等,此外还包括运输费、保险费、装卸费等。在采购管理过程中,一般涉及到成本规划和控制、供应商绩效评价、采购时效等几个主要工作,保证管理成效的最优化对增加企业的经济效益有极大的帮助。但事实上,当前部分企业仍未意识到采购管理对本企业经济效益的重要性,依然未形成完善的采购管理机制,并且受到复杂多变的市场经济形势的影响,产品采购的风险性有了进一步的增加,使现代企业在采购管理方面有了一定的难度,直接影响企业的进步和发展。

近年来,现代企业的经营管理模式发生了较大的转变,企业之间的竞争模式也逐渐演变成了供应链的竞争,而这也正为采购管理工作的创新提供了崭新的思路。简而言之,供应链指的是从物料的获取、加工再到运输、使用和售后这一完整的产品供应过程,它是由供应链上下游企业及企业内部各部门共同形成的强大供应网络,其囊括了整个生命周期内的物流、商流、信息流等。而供应链管理,则是结合用户的实际需要,对整个供应链进行有针对性的科学化管理,在规定时间内以最少的成本给出符合数量和质量要求的物流活动,并为后续管理工作的顺利实施打下基础,从而使整个供应链运作效率达到最优。

根据眼下的实践成果来看,在企业采购管理工作中施行供应链管理的模式,其物流成本得到了有效地控制,并且企业的物流服务品质也得到了提升,同时这种管理模式在以下两个方面明显优于传统的管理手段:一是经济性。通过落实供应链管理,企业在实施采购管理工作的过程中,要将采购订单作为重要的参考标准,并非

是单纯地为了满足补充库存方面的需求,继而在提升服务质量的同时,也极大地降低了采购成本,通过逐步细化供应链管理促进企业核心竞争力的提升。二是战略性。在供应链管理模式的作下,采购管理已经初步完成了由运营关系到战略合作关系的转变,同时采购管理工作的开展也不再从片面性、短期性的角度思考问题,而更强调从战略高度统筹全局,这对加快企业战略目标的实现具有十分重要的意义。

2 基于供应链管理的企业采购管理问题分析

2.1 供应链信息体系不健全

目前,企业实施采购管理工作时多数会将重点放在物资价格、质量和采购周期的控制上,即便某些企业能够将供应链管理落实到实际采购工作当中,其能起到的最明显的作用也仅仅是对采购周期进行优化,仍无法在较短时间内完成产品的价格、质量等信息的调研考察。结合实际调查发现,在采购方与上游企业的协调沟通过程中,若前者想要从后者处获得有价值的信息,那么即使是对采购物资质量和价格做了充分的市场调研的情况下,仍需要对上游企业深入现场进行实地考察,由此对物资的最终价格做出进一步的判断,进而降低自身的采购成本。在此期间,出于利益方面的考虑,双方都会对自己的信息真实性有所保留,这种信息不对称的情况使企业无法在采购成本上进行进一步优化,从而使企业面临着极大的采购成本风险,尤其是一些原材料采购量较大的企业,将无法使自身的采购成本进行更多的节约,实现利润最大化较难。另外,若供应链信息体系不健全,那么对上游供应商的监督工作将难以开展,继而遗漏了物料质量问题,也无法从企业的实际需求出发帮助上游供应商进行物资质量的改善,致使本企

业的产品质量无法得到提升,甚至对供应链下游客户产生影响,采购管理工作执行力度大大降低,供应链管理的效能无法得到有效的应用。

2.2 缺乏对采购管理的过程性监管

通过大量的实践调查证明,当采购管理工作中涉及到人员监管方面的内容时,往往容易出现问題,进而导致后续的物料购置、成本核算,售后服务等工作环节受到影响,危及企业的获益水平和服务质量。如在工作初期,可能会出现采购人员与供应商沆瀣一气,虚报物料价格、吃回扣的现象,甚至大量放行质量不达标的物料,继而全面搅乱了企业正常的生产规划,为企业的长久健康发展带来了巨大的危机。还需要格外注意的是,对一部分大型企业而言,由于其本身的规模较大,为缩短采购流程通常会采用中介外包的方式去购置物料,虽然这种方法能在一定程度上实现大大降低采购成本的目的,但也为不法人员提供了更多的可乘之机,如利用价格波动的契机填充大量残次品,导致产品在后续的使用中频频出现问題,尤其对工程建设企业来说这种情况将是致命的。因此,一些企业对采购管理工作缺乏全程动态性监督监管,致使管理者无法对整个采购决策过程进行动态跟踪,造成整个采购过程透明度不高,采购管理的执行力度不足,从而影响企业的整体形象。

2.3 采购管理模式较为滞后

采用恰当的管理手段,同时注重管理模式的革新,对强化企业采购管理工作具有十分显著的作用。但实际上,部分企业在推进升级转型的过程中,忽略了采购管理环节的优化,仍然依靠传统的工作经验对当前经济市场形势做出评估,这种主观意识主导的工作模式为企业发展带来了诸多的安全隐患,不利于获取切实的市场价格、物料质量审核等相关信息。同时,传统的采购管理方法,忽略了供应链管理的应用,企业上下游之间的沟通和衔接能力不够高,上游企业不能充分地了解下客户的需求,导致生产的产品经常会返工甚至是作废,这直接导致了时间和资源的浪费。下游客户无法把自己的个性化需求反馈给上游企业,导致企业产品创新能力不足,容易被其它竞争者淘汰。因此说,应用供应链管理模式对企业管理方式进行革新,对提高企业竞争力,实现资源的优化配件显得尤为重要。

2.4 采购管理工作方式信息化程度低

通过调研发现,尤其是一些老牌大企业因为企业规模较大,忽略了采购管理工作的信息化建设,导致企业内部各部门之间信息不对称,传统的采购工作方式导致公司采购效率低下,采购合同执行力度不足,甚至重复采购的现象频有发生。这不仅耽误了企业正常的生产进度,还重复采购或者采购物资不准确的情况会直接给企业带来经济损失。企业内部运转缺乏信息化管理,造成了企业各部门上下游之间工作衔接能力差,协同化管理能力弱,造成了企业生产运转效率低下。同时传统的采购办公模式,不利于对物资的需求信息、询报价信息、审批信息、价格信息、

供应商信息等采购数据的保存和永久追溯,管理者查询企业内部资料无法直接调阅,进而不利于企业管理者对本企业的控制,造成了企业的管理效能不足,进而影响企业正常运转。

2.5 供应商管理能力弱

传统的采购模式忽略了对供应商队伍的管理和维护,即便是有些企业有对自身供应商队伍的绩效考核标准,但因为缺少全面系统的分析,导致即便是对供应商进行了绩效考核但也未实际进行应用,进而造成供应商管理能力差,自身采购渠道拓展存在局限。企业因为缺乏对自身供应商队伍的全面客观诊断,所以在采购工作过程中,对重要物资的采购渠道无法得到有效的拓展,对上游原材料渠道产生过分的依赖,造成此类物资在采购议价过程中无法掌握主动性。并且缺乏对供应商的有效管理,使自身优质的供应渠道无法得到有效的维护,致使企业采购渠道不稳定,进而耽误自身的生产进度。因此有人说:供应链这个“链条”的总体强度不是取决于最强的一环,而是最弱的一环。如果有一个供应商不好,就会给企业带来问題。

3 基于供应链管理的企业采购管理优化对策

3.1 健全供应链管理机制,规范工作流程

为促进采购管理成果的最优化,减少工作期间不必要的成本及时间浪费,应尽快健全供应链管理体系,使部门人员的办事效率再度提升,同时起到对供应商和相关工作人员的约束作用。具体落实到实践中,建议企业重点着手于以下几个方面:一是要规范好整个采购流程。结合项目要求,在材料申请、计划审批、采购寻源、采购决策、合同履行、质量监督等各个环节均需要多个部门介入,认真协调采购方案的设计和产品质量的检验反馈,按照明确流程做好项目的审批工作。二是要提高对供应商资质的审核和评估力度。在选择合作方的时候,企业除了要确保供应商的生产力充足,以及产品本身的质量,也要对供货时间、供货流程以及其它一些细节性内容进行详细地审查,期间应设立专门监督小组核实供应商的资质,以确保整个供应链的万无一失。与此同时,为减少由交货不及时等意外状况所引发的经济损失,提前制定好应急方案,如:对依赖性较强的供应商,要积极寻找替代渠道等工作。三是要强化合同的约束力。在物资采购过程中,所有的工作环节都应严格遵守合同上的相关要求,如材料批次、设备型号、技术标准、交货方式等均需要与合同内容相符,使合同上的细则在实际工作中得到真切落实,保障企业的利益。

3.2 加强监督体系建设,提高工作执行力

建立完善的监督体系,对控制采购管理中不规范工作行为的产生大有帮助,同时也能加快供应链管理模式的有效落实,提升整个供应链的安全性。一方面,企业首先要明确接下来的采购计划,包括物料种类、物资数量、规格型号等,加强计划申报的审核机制,并对相关工作环节展开精细化的评估,减少供应链各环节出现差错,针对物料价格、

产品质量标准、供货时间等有关信息及问题均要制定相应标准并事无巨细地记录下来,保证其与合同规定的完全相符。在此期间,要从获得的物料中抽取样本,并将其与供货商提供的物料产品进行比对,分别对两者质量作出全方位的检测,并形成健全的质量监督反馈机制,以便从源头控制安全隐患的产生;另一方面,应成立专门的监督小组,并构建基于供应链采购管理的信息化管理平台,由专业的工作人员负责将每天的物料准备情况、生产情况等上传至平台上,供企业和供应商进行随时查阅,实现高效的信息共享和交流。如此一来,不仅能促进供应链的优化,也能杜绝一部分以职权便利谋取私利的恶劣现象发生。同时企业的信息化管理平台也能使企业内部各部门之间的工作衔接得到进一步强化,企业各生产环节、物料追踪、采购决策等信息均能实现在平台中查询,管理者可深度掌握企业内部活动,进而把握企业发展方向,强化管理执行力度。

3.3 强化供应商队伍建设,拓展优质供应渠道

通过完善供应商绩效考核机制,加强对供应商队伍的全面客观分析和科学精准管理,健全完善供应商日常考核、综合评价、动态追踪、及时反馈的综合管理体系,通过有效的管理供应商从而促进物资供应全链条管理,进而降低采购成本。具体工作如:一是完善供应商注册审核机制,从源头上对供应商进驻渠道进行严格把控,采取实地调研、产品试用、资质审核等方式对新进驻供应商进行全面的审核,保障供应商渠道的质量。二是对企业内部供应商进行统计分类。通过对自身供应商队伍的自我诊断,能够帮助企业了解自身供应渠道的弱点,以方便有针对性地进行战略寻源并进行查漏补缺、适宜拓展,进而稳固了供应渠道,保证了生产活动的正常运转,良性竞争提高了采购质量降低了采购成本。三是建立一个由供应链上下游共同组成的供应商绩效评估体系。通过跨部门对供应商进行公正的绩效评估,企业可依据分析结果决定如何同供应商进一步改善关系,帮助供应商提升绩效,打造稳定高效持久的战略合作关系,有效满足采供工作需要,稳固优质供需关系,保障物资供应的连续性和稳定性。

3.4 革新工作理念,注重培养高素质人才

员工培训工作是培养高素质人才队伍的重要环节。采购管理是企业实现低成本、高效益生产的一个关键渠道,而采用科学先进的管理模式往往对企业采购管理的工作效果起着决定性的作用,为此必须及时革新工作理念,优化采购管理工作队伍配置,从而使工作中出现的各类问题得到有效的解决。为最大限度发挥出供应链管理模式的值,企业首先要确保相关工作人员对供应链管理的含义有一个深刻的了解,并要求工作人员要以供应链管理作为采购管理的核心,树立正确的全供应链条管理理念,从而为企业的长远发展规划好方向。与此同时,要加强顶层设计,强化对员工的专业技能培训和专项教育,坚持以岗位实践培训为主,经验和理论培训为辅,由单一业务知识培训向

管理知识培训转变,由内部自我培训向开放高层次培训转变,尽快建立起一支高水平的采购管理工作队伍。通过制定完善的培训机制,带领全体员工深入研究供应链管理的价值,逐步提高相关工作人员的技能操作水平,使其充分熟悉供应链管理体系,以便将其更合理地运用于企业采购管理当中,进一步强化现代企业发展的人才基础。与此同时,建立培训效果反馈机制。制定培训效果评估标准,在督促员工学习的同时,也检验和推动培训工作的开展。每期培训班结束后,建立参陪员工信息库,以便掌握参陪员工在实际工作中的信息反馈。形成讲师与员工及时沟通和共同协调处理工作中问题的机制,真正做到培训与岗位需求相适应,为企业实现经营目标和转型发展提供强有力的人力资源保障。

4 结束语

综上所述,在企业采购管理中实行供应链管理模式,其对维护企业成本、加快企业战略目标的达成具有至关重要的作用,因此值得广大人员对这一管理模式展开深入的研究和探索。结合眼下的实践成果来看,基于供应链管理的采购管理工作中仍存在诸多问题亟待得到重视和改进,对此提出从健全供应链管理机制、加强管理过程监督等方面入手,使供应链管理模式的实际工作中得到更有效的落实,为现代企业的蓬勃发展创建良好的前提。

参考文献

- [1]李亚洲,朱文莉.基于现代供应链管理模式的中小餐饮企业采购管理模式优化研究[J].中国国际财经(中英文),2018(05).
- [2]刘长军.供应链管理模式的采购管理研究[J].江苏冶金,2004(02).
- [3]娄春阳.供应链管理模式下关于连锁零售企业采购管理研究[J].中外企业家,2018(28).
- [4]宋军.基于供应链管理模式的采购管理探讨[J].管理观察,2017(10).
- [5]侯春峰.浅议供应链管理模式下企业采购成本控制[J].现代商业,2017(18).
- [6]王卿.基于供应链管理模式的采购管理信息化建设分析[J].中国物流与采购,2021(13).
- [7]唐伟东.企业物流管理中集成供应链管理模式的构建思路[J].企业改革与管理,2020(24).
- [8]王鑫春,徐源璘.供应链管理模式下企业物流管理的研究[J].中国物流与采购,2021(03).

作者简介:王寅(1986-),女,汉族,河北唐山人,学士,中级经济师,研究方向:供应链与采购管理。