

# 创新企业物资采购方法 全面提升采购质量

郑鑫 薛婷婷 呼鑫 王静武

(甘肃科源电力集团有限公司 甘肃 兰州 730000)

**[摘要]**企业在运作过程中一定会进行一定量的物资采购,且采购量会随着企业规模扩大而增加。就采购过程而言,物资采购是一项繁琐而又至关重要的工作,究其原因,主要是因为物资采购涉及大量财务信息,而采购质量直接影响企业生产运营。当前企业在采购方面仍旧面临一定问题:供应商发货速度缓慢,且产品质量不符合企业生产需求;采购人员不具备相应专业素养,未使用规范的采购流程;企业对采购设立的监管体制不能有效监督物资采购流程等,都严重制约着物资采购工作与企业的发展。因此企业因从物资采购方法入手,以创新手段提高采购质量,实现企业现代化建设。本文从企业当前进行物资采购时存在的问题入手,对提升采购质量的创新方法作出探讨,以供企业发展参考。

**[关键词]**物资采购;创新方法;管理控制研究

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.629

## 引言

物资供应管理是企业的重要一部分,但企业面临的供应物资质量不达标、监管不严格、供应工作人员素质偏低情况,制约着物资采购工作的开展。因此企业应该加强市场监督的能力,全面提高采购工作人员的专业素养,强化在采购流程上的标准化管理,进一步完善人性化、规范化的物品采购制度,并通过不断的制度整改,以实现物品采购管理模式的全面提升。

### 一、企业物资采购工作现存问题

#### (一) 供应商提供的物资质量水平参差不齐

市场中存在的物资供应商体量庞大,但是作用不同,部分供应商在经营时为了减少自己的成本,增加总体的效益,就会降低对货物的品质审查标准,导致货物的品质难以满足企业生产需求,也不符合的有关规定。但面临市场中各种各样的供应商,如果不进行详细的采样调查,就会产生盲目购买的情况,最终导致采购人员在工作时不能针对企业所需要货物进行充分的需求考察,也不能合理、正确的做好供应商的筛选,甚至在不知道企业货物质量、服务质量、交货时间的情况下,购买人就盲目的选定了供货商。另外,供货商与企业之间的采购协议的制定缺乏细节商讨,在进行协商中,部分企业没有详尽的说明自身对货物的需求,导致双方对货物的提供质量容易产生分歧。

#### (二) 物资供应质量的监管体制不健全

健全的物资质量的监管制度与体系是企业正常开展日常运营业务的重要依据和保证,但由于当前的企业普遍没有健全的质量监管制度,导致了企业的物资采购管理工作进入瓶颈时期,也限制了企业的经济成长空间。例如,企业缺少对供货商的监管环节,没有严格要求供货商所提供的货物质量,也没有要求定点配送,导致了货物送达企业的时间拖延问题突出,延误了公司的正常运营,不利人力资源的有效配置以及公司的快速盈利;此外,企业对货物的品质检验制度不完善,也缺乏严密的法律规定用以控制检验,部分物资检验的质量要求并不严格,导致品质低下的物资还没有经过准确的检验就已经被带入了企业的产品生产环节,从根源阻碍了企业对产品进行质量控制,甚至使企业的社会形象受损削弱。上述情况都不利于推进公司的现代化建设,诸如此类不

健全的质量管理制度亟须完善和改变。

#### (三) 物资采购人员的综合素质水平相对较低

企业内部部分的物资采购管理人员并不具备物资采购专业素养,缺乏完整的购买专业知识理论,又缺乏物资购买的成功经验,使得其在采买物资时往往无法及时获取有关物资的市场信息,如售价、品质、产品类别等,从而极易购买到品质不合格、售价超过了市场均值的物品,为企业提高了生产成本,也导致了物资的大量耗费。此外,部分物资采买人员缺乏上进心,不能在工作中构建正确的职业观和价值理念,也不能积极掌握购买的专业知识,不愿意进行相应的技术培训和座谈会,购买的技能和经验提高缓慢,无法适应大公司对购买人才的需求和规范化管理的需要,也不利于购买人才的自我发展。

### 二、全面提升采购管控机制的创新点

利用价格系统论、控制论和市场定价理论的基本原理,企业逐步改变成本决定价格的传统观念,接受市场决定价格的基本理念,并促使其广泛运用于物资采购的全过程,进而全面优化、合理调控物资供应链,以追求市场资本效率最优化,具体体现在如下几个方面:首先,从封闭采购向开放采购的过渡,通过大力发展企业、整合供应商队伍,变被动适应市场经济为主动开拓市场,以提升市场经济适应能力。以有效手段改变供需关系、充分调动供应商多面能动性、提升企业采买效率,把成本资源进行合理分配使用,实现了企业在采购制度和方法上的革新;其次是通过多种手段,主要利用阳光采购与电子商务平台的关联原理,重新梳理业务流程,逐步压低购销报价价格;同时从单阶段控制转化为全程采购控制,全方位提高购销物料性价比,同时规范损耗定额,有效减少物资耗费;最后是充分运用信息化办公体系、加强对采购工作的定额管理与动态管控等<sup>[1]</sup>。

### 三、创新采购管理思路实施方案

#### (一) 强化计划管控的定额管理、动态管理

所谓定额管理、动态管理,即通过有效手段优化规划过程,进一步细化采购结构,并严格控制了采购计划。为完成上述管控计划,企业生产管理人员每天要估算物料耗能指标和生产率,测算出当月的实际消耗情况,下发给各需求单元,作为计划定额。同时按照上个月各单元预计的到货率、

消耗量,以及实际产量状况及时和各部门联系协调,优化使用单元的供需规划,落实规划工作科学、合理、严谨,达到了资金使用效率最优化。其次是减少策划周期,提高策划节奏,将需求与策划过程本着服务到位、管控准确的基本原则,紧紧围绕着物料、备件的紧急性、重要程度、不可替代性、制造周期、性价比等五个内容,构建了有效策划、审批、生产流程,将精准化的策划控制过程贯彻采储企业物料供应的全过程,实现了全过程各环节都追求保产量、保基础建设,保证有效挖潜。

#### (二) 采取行之有效的降采策略

加强现代企业物资采购管理力度,是降低成本、提升企业管理效率的最高效方法。而按照杠杆效益,通常采购成本每降低约一个百分点,就相当于公司经营利润每增加百分之五至百分之十。所以,怎样降低成本也是企业在生产过程中必须要处理的课题。所谓现代企业采购管理方法,也就是面向市场按质、按量、准时、按低价地购买公司所需要的各类物品,并通过采取合理高效的管理方法,合理安排采购物品数量及合理的控制存货,以便于极大的减少采购成本,从而降低了采购成本,是为采购人创造公司价值最直接的途径。因此对于企业发展而言,物资采购成本也是反映公司成本管理的关键因素。为此,采购人员可通过实施互联网阳光收购电商管理模式,实现降低成本提高效率,促使中小企业改造转型,根据企业产品的类型和市场变动的特点,在购销方式、收购费用的调节等方式中选择采取有效的降采措施。

#### (三) 网上阳光采购电子平台

网上的阳光供给,是指企业遵循“公开、公平、公正”和“品质第一,价值第一”的原理,从供给领域获得商品或公共服务成为自己资金的行动。“阳光采购”立足于科学性、合理性的购买机制与监督体制,通过采用合理的竞争议价谈判,有效减少采购成本,提升购买效益,是一个在阳光环境下的采购活动。阳光采购内涵主要包含了下列八大方面的特征:公平透明度、正确合规性、共同议定性、过程便捷性、监管保证性、高效快捷性、规范格式性、信息资源共享<sup>[2]</sup>。

#### (四) 继续加强物资验收工作,逐步完善质量管理体系

质检环节作为物资采购定价所实施的质量保证措施,是以保证所采购物品的性价比并实现招标、比价、谈判等所期望为目标而执行的。而企业所购买的物品是以满足生产、检修等现场实际需求为基础。所以,为把好购进物品质量关,全面满足生产所需要,采储集团质检组严格依据检验规范开展入库物品质检,逐步完善产品质量管理制度,真正做到全员参加物品购进产品质量的监督管理。

### 四、案例分析

以某转制院物资供应成本控制实践为例,检验所述方案的可行性。

#### (一) 企业及转制院所物品购置中存在的困难问题

转制前物料供应的大致过程是:生产人员在要求购买材料后,向各部分人员进行材料申请单,经主管批准,提交生

产人员。操作环节较复杂,生产效率与速度往往不能得以提高。此外,通常转制院所进行的科研产品(服务)生产大多以试验、研发为主,所需产品数量较小、种类杂。所以,转制的物料采购一般选用分散的小型企业。最后,转制前的管理模式总是将生产的重心放到与供货商的报价协商,不考虑与报价最低的企业配合。忽略“合作”、“共赢”,导致企业的健康成长。

#### (二) 解决方案

##### 1. 成立采购服务中心

通过健全国家物质采购管理体系,并注重对供应商的采购流程的监督,以及强化对采购团队的培养,使这些情况得以持续改进。首先企业内部制定了《物资采购管理办法》,明确规定了物质采购机构的主要职能,并明确了物质采购机构的主要职责划分,对物资采购的策划、执行、入库的质量质检、项目运作的动态控制和对采购的监督管理等主要职责作出了界定。同时,明晰各部门管理该有的权限,实现部门管理职责全面到位,实现采购、验收与管理分离。另外,在购买材料时本着质量第一、价格为优的原则。根据企业ISO9000质量体系的规定,对企业的产品质量认定文件等进行严格审核,建立企业记录,按照企业履行合同的状况等对企业进行质量的评价<sup>[3]</sup>。在物料购买阶段,有关监督管理机关以及质检、财政、审计监察等也介入到物料购买的全过程,并通过审查物料明细账、定期盘点库存物料,对购买物料计划的落实情况、物料的品质和价值等情况实施督促检查和指导。

##### 2. 实行集中生产

根据研究单元的特点,在转制后采取缩短生产线,实行集中生产。企业加强了对客户的研究,将价格相近的产品采购对象集中在几个或者一家较大的企业,并与其形成了长久的战略合作关系。一般来说,大企业面向战略合作伙伴的产品价格比一般客户便宜5%~8%,价格也比一般产品的便宜15%。

##### 3. 构建ERP的系统

由于企业内部构建了局域网管理系统,实现了数据部门共享。因此采购企业通常将需要购入的物资按种类加以划分,并将物料的种类、价值等信息预先录入到了ERP系统中,从而做到了数据与信息的共享,增加了决策效率,并为管理人员创造了平台。同时,由于减少了采购中心人员的工作环节,大大提高了工作效率,并有效避免了人员工作的不标准化现象。

#### 参考文献

- [1]王敏.浅谈实施“四个能力”建设全面提升物资采购供应管理水平[J].信息周刊,2018(19):1.
- [2]李爱霞.提升企业物资采购质量的方法[J].石油石化物资采购,2019(1):1.
- [3]张慧斌.提升石油企业物资采购质量的方法与途径[J].化工管理,2019(10):1.