

# 战略采购在供应链管理中的应用研究

熊吉

四川省酒业集团有限责任公司

**摘要:**在供应链环境下,为了获得更高的利润,企业会采取各种手段来加速物流和信息流,而采购就是其中的一种重要手段,每个企业都可以扮演供应商的角色,通过向上游客户提供高品质、低成本的产品和服务,实现利润的最大化。基于此,将以企业的采购管理工作为研究主题,阐述供应链管理模式下采购管理的基本概念并探讨供应链管理模式下采购管理工作的优化策略。

**关键词:**战略采购;供应链管理;应用

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.04.115

企业采购活动伴随市场经济运行而生,是企业在生产以及经营中的经常行为,是企业参与市场经济活动的重要方式,也是一种参与市场经济的主要形式,同时也是一种能给公司带来经济效益的活动。随着我国经济和社会的持续发展,供应链对企业的影响日益凸显出来,企业之间的竞争也逐步变成了供应链之间的竞争。与此同时,企业管理者也逐渐意识到,在供应链环境下,企业的战略性采购管理存在着日益增多的问题,并对其产生了一定的限制与影响,因而,从供应链管理的角度对其进行优化是非常有必要的。

## 一、供应链管理下企业战略采购目标

供应链管理,是指企业管理者或采购部门,为了促进公司的有效运作,在满足顾客服务水平的同时,最小化供应链的系统费用,有效地组织供应链中的各单元和各元素,从而实施的产品采购、制造、运输以及销售的管理方式。首先,保证产品的品质与可靠是企业发展战略的一个重要目的。这就是指企业所购买的产品必须满足国家或工业规范,且品质特性稳定,才能保证其使用效果及工程品质。企业要强化对供应商及产品的管理,并进行多方联动监测,并制定定期、实时的品质评价制度,保证所购产品达到预定品质。其次,以降低成本、提高利润为目的,是企业实施采购策略的一个目的。企业还将对采购过程进行优化,对成本进行深入地分析,寻找合适的产品、合理的价格以及最优的购买条件,从而减少采购费用,提升企业的竞争能力,这就要求对产品的价格进行实时监控。与供应商共同努力,通过协商、签订合同等方式,为客户提供优惠的价格及购买条件,并强化采购计划的实施,降低公司资源的浪费及费用上升的风险。最后,公司也要重视采购的供应链可持续发展与风险管理,要主动推进供应链的集成与优化,与供应商发展长期、稳定的伙伴关系,强化对供应链的监测与风险评价;在此基础上,还应关注供应商的可持续成长能力,从环境责任、社会责任、公司治理三个角

度来考虑,以保证供应链的稳定与可持续发展,降低可能存在的风险与不确定性。

## 二、供应链管理下战略采购管理的三大转变

一是从库存采购转变为订单采购。传统采购管理的目的是为了补充库存,属于被动采购;供应链管理下的采购围绕订单发生,属于订单驱动的采购活动,采购的订单也驱动供应商的生产运作。

二是从一般交易管理转变为外部资源整合管理。传统的采购管理是采购单位和供应商之间的买卖管理,是一项交易行为;供应链管理下的采购,把供应商看作是采购单元的一种外在资源,把单纯的购买和销售行为提升到了对外部资源的整合。

三是从一般买卖关系转变为战略合作伙伴关系。在传统的供应链管理模式下,供应商和采购者之间的简单交易关系不能很好的解决供应链中的全局性和战略性问题。比如,在传统的采购模式中,由于供应链中的各个环节企业之间不能实现库存信息的共享,从而导致供需不均衡,从而影响了整个供应链的运作效率。在供应链管理中,供应商与采购方之间形成了一种战略性的协作关系,可以有效地避免因信息不对称而引起的各种风险以及因信息扭曲而产生的决策失误。

## 三、战略采购应用在供应链管理中的问题

### (一) 缺乏整体采购规划

企业供应链管理模式下出现的采购管理问题主要有四个,其中第一就是企业对整个采购工作没有一个很好的计划。一些企业在实际的采购中忽略了企业要进行的项目和工作,只是单纯地购买所需的材料以及企业的办公材料,而忽略了这些材料的时间,数量,种类。所以,在实际的工作中,常常会遇到采购材料与需求材料不匹配,采购材料很难符合企业后续工作活动的有关需求。

此外,部分企业为了降低企业经营管理的成本,采购市场中价格低廉的劣质材料。这种工作行为不仅会影

响到企业的内部经营管理质量和效率，同时也会对企业的生产工作造成消极影响。如果企业购买了劣质的原材料，就会造成企业的产品质量降低，从而造成企业的经济损失，损害公司的形象，同时也会面临法律和安全隐患等方面的风险。

部分企业在采购阶段虽然重视了企业的整体规划，但没有考虑到计划的动态变化，忽略了市场的动态变化和企业活动的动态变化，从而造成了公司运营和管理的成本上升。比如，在实际的采购工作中，采购人员总是根据一个统一的采购计划来进行购买，忽略了市场上原料价格的波动性，有可能在涨价的时候买进，进而增加了企业经营管理的成本。

### （二）供应商管理不到位

在供应链的管理模式中，供应商不再仅仅是过去采购过程中的供应者，而转变为企业外部资源的提供者。供应商的管理不只是供应链管理中的核心环节，已经被提升到决定公司策略是否得以实施以及公司的竞争实力是否具有上风的层次。然而，许多企业的供应链管理团队尚未完全认识到这种转变，他们仍然将供应商视为交易的目标、产品或服务的供应者，这导致他们经常抱怨供应商的供货延误、产品品质不达标，甚至频繁更换供应商。这种做法可能会妨碍与供应商建立策略性的合作伙伴关系，也不会使供应商成为公司资源的组成部分，反而可能失去与真正杰出供应商的联系。

### （三）采购人员不专业

采购人员的不专业主要表现为对采购自身的专业水平不足，采购是一项综合性的工作，没有经济，财务，管理，营销，物流等方面的知识，是不能胜任的。其中，采购工具的选择，采购时间的安排，以及对供应商的经营决策的选择，都会对企业的生产运作产生直接的影响。二是对采购标的专业性不足，每个采购方案都应当是量身定做的，采购人员必须在对需求方对产品和服务本身的需求以及对产品和服务的市场状况进行适当的选择，不然就很难达到采购目标。导致采购人员不专业的原因，在我看来，这主要是因为企业的采购人员大多都是兼职的，就算是一家生产公司，其采购专员也只负责生产物资的采购，MRO类的物资和服务等工作，还是由行政、人事等非采购岗位的人员担任。

### （四）企业采购方式单一化

当前，我国企业采购的方法大致可分为：集中采购、分散采购、直接采购、间接采购、招标采购、非招标采购、日常采购、远期合同采购等。采购方法的差异，将对企业采购成本产生直接地影响。从当前国内企业采购现状看，以大型国有企业为主，以邀请和非招标为主。而私营企业的采购方式主要有直接采购、非招标

采购和日常采购。在公司的发展过程中，根据公司的规模和总体经营范围，采用的采购方式也不尽相同。但就大多数民营企业而言，受企业成长、资金、发展战略等因素的影响，采购模式还是整体趋向于单一化，而且没有中长期的采购预测。在整个供应链体系中，供应商的数量相对较少，并且缺乏在紧急情况下可供选择的备选供应商。另外，与单一或少数供应商的长期合作可能导致企业在采购谈判中的议价能力下降，并可能在采购谈判过程中产生贿赂和“回扣”问题，从而增加额外的采购成本或导致企业资产的流失。

## 四、供应链管理中企业战略采购管理优化策略

### （一）企业落实采购物料分类管理

对于现代企业来说，想要充分提高自己的市场竞争力，在日益激烈的市场竞争中占有一席之地，现代企业常常通过投资、筹资等一系列的经济行为来扩大经营规模，以增强自身的抗风险能力。在企业采购工作中，这一趋势将使企业所需材料的种类与数量呈几何级数增长。

特别是对规模比较大的公司而言，不但要为每年的生产活动购买各种材料，还要为企业的内部管理、生产和经营活动提供足够的材料，以确保企业的经营管理活动能够顺利进行。同时，在具有市场联系的现代企业中，很难与材料供应商形成长期的伙伴关系。所以，企业可以通过对采购材料的管理与分类，来有效地提升企业采购管理工作的质量与效率。

第一，按照材料在公司中的重要性来分类，比如一个企业，最主要的材料就是制造材料。第二，按照企业获取材料的困难和可靠性来划分，科研企业最困难的材料当属科研材料。第三，将原料按照供给市场的风险等级划分；第四，按照企业自身与供应商的优势与劣势进行了分类；通过对材料的全面分类，来实施各种采购措施和战略，并将各种管理方式与供应商相结合，从而确保企业的运作管理质量与效率得到提升，从而促进公司的发展与进步。

### （二）培育供应链战略合作供应商，优化供应链管理

供应商管理是供应链管理的核心内容，供应商不仅决定企业产品、服务的质量，同时也决定了企业的发展空间。供应链环境下的供应商管理要由以交易为导向、以采购策略或以成本节约为目标，转向以战略协作或竞争优势互补为核心的供应链管理新模式。在传统的采购管理中，采购方和供应商处于竞争性的关系，通过价格竞争来推动交易，而买方则通过与供应商的竞争获取价格优势，从而与其签订短期合约。在供应链管理中，采购商和供应商之间形成了一种共赢的协作关系，突出了双

方在协作过程中的需求和供给信息的分享，而在向供应商提供订单的同时，也要协助供应商降低成本，提高产品质量，加快新技术的研发进度。通过与供应商的互信互赖，降低了企业的交易及行政费用，提高了企业的协作效率，以长期的合约取代短期的合约。

改变传统的供应链管理思路，着眼于构建与管理共赢的合作关系。一是要建立足够的资讯交换与分享机制，促进买卖双方了解市场资讯，以提高适应市场的能力。另一方面，要对供应商进行有效地激励，特别是针对打算与其长期合作的供应商，根据其对公司发展的贡献，给予相应的优惠，如价格折扣、合作担保甚至股份赠送等。最后，要对供应商做出及时、准确地评估。评审是反映供方履行能力和绩效的一种有效方式，能够帮助供需双方及时发现问题，改善合作。在此基础上，通过以上措施逐步建立起与供应商的策略合作，让两家企业从长远发展的观点来进行合作，这就是供应链管理下的供应商管理的重点。

（三）提升采购人员供应链管理思维能力，优化采购专业队伍

不管是在传统的采购管理方式下，还是在供应链管理中，采购人员才是实现采购战略、实现采购管理目标的决定性因素。当前很多企业中，大部分的采购人员都是半路出家，缺乏足够的专业知识和工作经验。大部分的企业管理者还在对采购的认识上还停留在最初的认识上，以为购买就是购买，对采购人员没有专业技能和技能的理解有很大的误区。但随着市场竞争的加剧、现代企业管理的变化，如果采购人员仍然不具备系统化的供应链思维，仍未认识到供应商资源的重要性，将严重制约企业可持续发展和高质量发展。优秀的企业管理者和采购人员应当充分认识到供应链管理下采购管理的核心关键点——采购成本管控和采购专业技能。

在采购成本管控方面，采购人员不应仅以采购价格来判断采购成本的管控，建议引入产品或服务全生命周期价格体系，对各类采购项目建立从采购入库到报废退出的全过程价格管理，在此基础上逐步向采购前端扩展，对组成产品和服务的原材料（零部件）或支持环节的成本情况有所了解，并与市场的波动建立动态关系，从而从全局视角对产品或服务的成本进行合理有效管控，最终使采购人员成为产品或服务方面的专家。

在采购业务上，要熟悉本行业的有关采购的法律法规；首先，要做到清楚的界定采购的底线，防止由于自己的专业性而导致企业的采购活动出现低效，甚至是违法的情况。其次，要对每一种采购手段的特性及适用情况有一个透彻的认识，要有能力为不同的产品或服务选

择合适的购买方法，以免由于选择不合理而导致采购目标不能达到。此外，采购人员还需要熟悉合同、金融和民法等基本法律，在采购合同签订、执行过程中，对可能进行的问题进行提前处理，以最大限度地保障采购方的利益。

（四）建立需求为先的采购策略，优化采购方式

要注意多种采购方法的运用，要与自己的产业特性相结合，选用合适的采购方法，将供应链理念与科技相融合的网络采购平台加以运用，并注意构建采购模式的多样化，构建闭环采购链，在某一种采购模式或某一家供应商出现意外状况时，可以开启备选采购模式，从而保证企业的采购行为及生产经营活动的正常开展。通常情况下，企业可以连接到一个产业内部的专业采购平台，然后连接到一个与该产业相结合的供应链采购平台，方便企业进行生产运营所需的原材料的大宗采购，并在此基础上搭建一个线下的采购渠道，方便企业进行小宗门的采购，也可以方便地进行一些非急需的物资的购买。另外，企业还要与行业协会、组织加强沟通和联络，让他们主动参加他们举办的供应商会议和供应链交流会，与他们进行直接地接触，与他们的需要进行沟通，将中间过程中产生的附加费用给排除掉，还能让他们对采购的商品和服务有一个直观的了解，从而更好地制定采购计划，进行集中采购。与此同时，企业也可以通过召开供应商联合采购会议，通过公开招标的方式，将合格的新、老供应商进行联合投标，这既可以减少单个供应商投标的数量，又可以合理地划分采购成本，减少由于供应商因生产费用的增长而导致的采购成本溢出和失去谈判权。通过和供应商的长期、稳定地合作关系，可以开始构建一体化的供应链，对物资进行大规模地按需采购和大规模储存，以此来降低采购费用，帮助企业有效地实施采购成本控制。

## 结论

综上所述，在市场经济条件下，企业为了获得良好的经济和社会效益，需要引入供应链管理策略。尤其是对于材料的采购，要提高企业的运营管理质量，必须做好供应链型的精细化管理。因此，必须综合提高采购人员的专业能力和能力，利用信息技术，制定相应的采购方式和策略，降低企业的经营管理成本，提高企业的核心竞争力，推动企业的发展和进步。

## 参考文献

- [1] 梁延庭. MD集团供应链采购管理优化策略研究[D]. 广西: 广西师范大学, 2021.
- [2] 汪星宇. 供应商关系管理的探索[J]. 江苏科技信息. 2021, (7).