

H集团集中采购管理的优化研究

张 宏

(浙江理工大学经济管理学院, 杭州 310018)

摘 要: 随着市场竞争日益激烈,越来越多的企业重视通过控制成本来提高竞争力,特别是一些生产型的大型企业或集团开始重视通过集中采购管理模式来降低成本。但实际的集中采购管理中存在着很多问题,H集团是一个典型的例子。文章通过对H集团集中采购管理的现状和问题的分析,从采购业务、信息协同、供应商管理、采购内部管理等四个角度提出了H集团公司集中采购管理的优化方案和建议,对H集团实施集中采购战略,提高采购效率,最终提升企业竞争力具有重要的意义,同时也为相关企业实施集中采购管理提供了参考依据。

关键词: 集团式企业; 集中采购; 管理; 优化

中图分类号: C931.2 **文献标志码:** A

随着越来越多的行业处于买方市场,企业利润提升的难度日益增大,一些大型企业和企业集团将更多的关注和精力投入到采购管理,尝试通过集中采购模式和节约采购成本来提升企业竞争力。而集中采购在以往都是政府采购所采取的模式,企业的集中采购管理要怎样做才会成功,会遇到哪些问题,怎样进行解决与预防等等,都是亟待研究和解决的现实问题。

根据迈克尔·波特的价值链理论,采购是企业价值链的重要支持活动^[1],作为支持活动,它本身不直接创造价值。因此,采购常常被认为是企业单纯的业务活动,处于战术层面。其实采购管理不仅是企业生产物资的管家、产品质量的保证,还通过对物资的管理从本质上实现对资金的管理。企业采购成本具有明显的利润杠杆作用,一个企业采购成本的降低,比单纯增加数倍额度的销售收入还有价值。尤其随着现代企业管理手段的发展,更使得采购职能也具备了增值的能力,它的各类活动也贯穿于战略层和业务层的整个管理过程,并且在企业的供产销三位一体的管理和提升企业竞争力等很多方面发挥着举足轻重的作用。

H集团经过五十多年的发展,由最初的来料加

工业务发展成为由发电、变电、送电以及配电组成的一条龙产品服务,并且长期处于行业的领先地位。目前集团拥有18家下属子公司和6家参股企业,大多分布在长三角地区。2010年初,在2009年企业总采购成本高达5亿元的情况下,企业对原有的采购活动进行了整合,开始实施“分收集结”式的集中采购模式。由于H集团发展历史久、下属公司数量较多、集中采购管理相对复杂,分析其实施集中采购管理的经验对传统制造企业具有一定的借鉴意义。

一、集中采购管理的基础研究

(一)集中采购管理

现有的采购方式无外乎分为三种:集中采购、分散采购和适度集中采购^[2]。集中采购是指集团式企业或组织将自身内部各个子机构的相同需求集中起来,与供应商进行谈判,完成采购的一种方式,其最终目的是为了与供应商的谈判能力,降低采购成本,提高企业竞争力^[3]。

对集中采购管理的相关研究,主要集中于集中采购的基础理论研究及集中采购管理模式的研究。集中采购管理的基础理论涉及到了与供应商的关系、集中采购管理的基础概念、需求分析等^[4-5]。而

集中采购管理模式的研究主要涉及不同企业在集中采购管理模式下的基本流程、运作机制、内部控制及对供应商的管理等。也有学者结合企业的实际情况,对企业集中采购管理实际的运行情况进行研究^[6],这些研究为本文提供了良好的理论基础。

基于现有的集中采购管理研究,本文对H集团采购管理存在的问题进行分析,并提出H集团集中采购管理的优化建议。

(二)集中采购管理的优势和不足

集中采购管理作为常用的一种采购方式,通过提高与供应商的谈判能力以实现降低成本、提高企业竞争力的目的,必然会存在很多优势。但同时内部管理上的一些缺陷也必然会带来一些不足,这些不足就是企业提升采购管理并予以优化的重点所在。

1. 集中采购管理的优势

集中采购有利于充分发挥集团企业规模化的优势,有利于大大提高集团企业的议价能力,有利于降低交易成本和采购费用,有利于提高采购过程的透明度从而规范采购行为,有利于对供应商的选择、评估和管理。集中采购还有利于企业构建采购数据平台,更好地制定采购计划和实时管理采购流程。

2. 集中采购管理的不足

集中采购的天然缺陷是对应急物资需求难以及时响应,由于采购部门和环节多而降低采购效率,由

于难以细致掌握下属公司的物资需求多样性而导致物资出现偏差等。

二、H集团集中采购管理及其评价分析

(一)H集团集中采购管理现状

H集团公司是专业从事高低压成套开关设备和高低压电器元件、电子元件和设备等产品制造的集团型企业,创立五十年来一直在相关行业内稳步发展、不断壮大,主导产品被评为“中国名牌产品”,商标被认定为“中国驰名商标”。H集团现拥有开关股份有限公司、变压器制造有限公司、电器有限公司、电务工程有限公司等多家子公司和参股企业,采购管理在这些制造型下属公司中显得尤为重要。2010年始,H集团为了控制高达40%的采购成本,对原有的分散采购模式进行改革,逐渐实施生产物资的集中采购。在集中采购模式应用过程中,获得了成效,但由于对集中采购管理的经验不足,也暴露出一些问题。

(二)H集团集中采购管理的评价分析

根据以上陈述,笔者结合H集团集中采购管理存在的问题,通过H集团的集中采购管理流程、信息协同、供应商管理和管理体系等四方面展开分析。

1. 集中采购管理流程方面的问题分析

H集团采用分收集结的集中采购业务流程(见图1)。

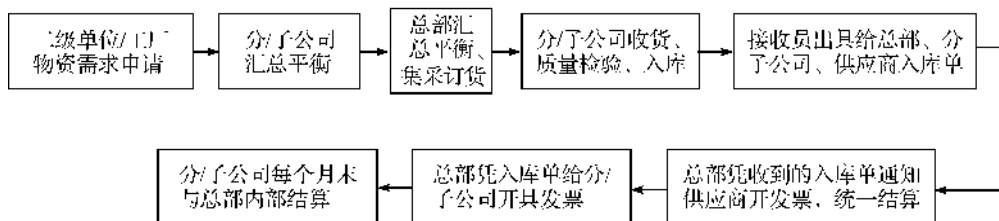


图1 H集团集中采购业务流程

总部需凭据下属公司的入库单与供应商开始结算环节,下属公司入库单时常无法在规定时间内送交总部,由此会引发供应商不能及时开具发票,企业不能及时进行账务处理,进而对集团有序财务管理及资金周转率等方面造成不良影响。如果因入库单迟交的原因致使供应商开具发票时间延迟,导致总公司到月底都无法及时进行账务处理,其直接后果就是集团在月末缴税时要先缴纳部分增值税(销项税和进项税的差额大于实际应缴数),从而导致集团损失这部分税金的时间价值。

根据笔者访谈和调研的结果,总结H集团集中采购管理的业务流程繁琐、耗时的原因如下:

a) 采购物资运到下属公司后,接收员需凭借价格清单才能检验入库、接收物资。有时总公司的相关人员未能及时将价格清单发给接收员,以致后续工作无法按时进行;

b) 下属公司在出现临时需求时,向集团下单后忘记或未及时告知接收员,导致当采购物资送到时,接收员需要临时询问各相关部门和当事人,在准确核实具体细节之前无法收货;

c) 采购的部分零部件所使用的原材料价格会随着市场行情有较大浮动。当交货时其市场价格明显上涨时,有些供应商会临时要求提价,此时需进一步磋商,导致不能及时办理入库;

d) 偶尔出现采购物资的质量问题时, 无论采取退换还是返修等哪一种处理办法, 下属公司的接收员都无权直接处理, 需要报送总部决定, 相关程序较多、耗时长。

2. 集中采购管理信息协同方面的问题分析

根据对 H 集团集中采购管理信息协同方面的研究和调查, 发现其采购管理信息协同方面存在如下几点问题:

(1) 物资需求信息间接、多级传递, 易出现断层、延误或失真

一方面, 从二级单位到分子公司再到总部, 物资需求信息传递渠道较长, 尤其在处理一些技术含量比较复杂的物资采购时, 由于下属公司不直接与供应商沟通而更容易出现信息传达不全面等情况。

另一方面, H 集团实施集中采购以后, 在各下属公司均设置了一位接收员, 专门负责日常供应商的物资接收和出具相应的入库单。而下属公司提交采购申请与接收物资的行为分属两个部门, 很容易导致两部门沟通不及时或信息传递断层, 出现接收员因不了解采购信息以致不能及时接收物资、影响生产效率的情况。

(2) 下属公司库存信息共享程度低, 不利于集团内部资源的有效整合

H 集团的各下属公司每 6 个月对库存信息进行一次汇总, 总公司在此基础上对库存的物资进行调配整合, 周期过长, 致使库存周转率低、库存的机会成本过高。少数物资还可能由于原有产品的更新和新产品的出现而成为长期的库存积压, 甚至出现某些下属公司新购入其他子公司库存积压同类物资的情况, 进而造成流动资金占用和库存成本增加的双重弊端, 直接导致生产成本的增加, 影响对资源及时、最优的整合利用。

出现这些问题的一个主要原因是下属公司库存信息管理不足, 只依赖传统的人工操作, 而对现代的方式不予以重视, 传统方式不仅耗费大量的时间, 而且统计误差大、速度慢。同时, 总公司也不重视对子公司库存信息的管理, 致使各方都处于一个相对孤立的状态。

(3) 信息沟通手段落后, 信息缺乏整合, 管理信息系统不完善

母子公司之间信息沟通仍采用传统的手段。各下属公司没有信息系统、也没有与集团相互联系的内部 OA 办公系统, 与总公司的沟通一般通过电话、传真、E-mail 或 EMS 快递的方式, 这使得集团内部信息的传递大多是单线联系, 不仅容易引起信息失

真、效率降低, 还会增加总公司采购人员的工作负荷及造成资源的浪费。

而总公司部门之间缺乏信息共享平台, 导致信息沟通不畅。例如, 与供应商的资金流转等信息, 采购部门往往只在需要时才会从财务等部门分别搜索, 不仅耗费大量时间, 还会影响工作效率和效果。

此外, 采购部门对管理信息系统使用不足, 导致制作物资信息报表过程繁复, 效率低、成本高。公司有 ERP 系统, 但由于企业老员工比较多, 对 ERP 等软件的价值认识不足, 对学习和使用新技能有较强的抵触情绪和行为, 导致 ERP 的利用效率极低。

3. 集中采购管理供应商方面的问题分析

在实际的调研中发现 H 集团对供应商的管理集中表现为缺乏考核机制, 过分重视短期行为。

(1) 对供应商的管理没有科学的评价体系, 缺乏控制和约束力

H 集团趋向于用直观判定和采购成本比较法选择供应商, 没有科学的评价选择体系。除少数长期合作供应商外, 其他供应商签约时间为 1 年, 在这期间只有每次到货验收时的事后控制权, 相对被动。缺乏严谨的供应商选择标准也会导致合同期满后发现供应商的较多问题, 再重新甄选替换, 致使交易成本增加。

(2) 对供应商的选择过分重视短期行为, 过于突出利润最大化

除了对 1 家供应商采用谈判采购之外, 其余一律采取比价采购。这种方式虽然便于操作, 但过分强调通过产品价格选取供应商, 有可能因为价格而淘汰了有潜在资质、信誉良好但不愿意参与恶性价竞争的供应商, 从而给企业带来物资质量和供货及时率等风险, 进而导致远大于价格节约的不可估量的损失。

4. 集中采购管理体系方面的问题分析

(1) 集团整体利益和下属公司的局部利益之间的平衡难度大

H 集团下属公司之间的竞争主要体现在物资采购时间的争夺。集团实施集中采购后, 相比于原来的分散采购, 下属公司不仅丧失了采购的自主权, 而且拉长了采购占用的时间。为了不拖延生产, 尽早获得生产物资, 各下属公司在集团采购过程中难免出现采购优先权的竞争。

(2) 集团内部尚缺乏相对统一和客观的质量、技术及管理标准

以 H 集团实际的例子说明: 一是对存在质量缺陷的物资进行退、调换、代用、返工和返修等五种不同处理时, 划定标准存在一定的重叠与模糊, 致使评

判结果缺乏客观性。其二,企业对原材料的分类管理不够明确,只是简单地对不同品种的原料进行分类,而并没有根据原料的供应特征对其实行整合管理,这会偶尔导致某些采购周期比较长或属于稀缺性的原料采购不及时。

(3) 下属公司订单相对分散

这在一定程度上削弱了集中采购带来的规模效益,并导致集团交易成本控制不利。调查中发现,造成订单分散的原因包括非可控因素和可控因素两方面。

一方面,除个别子公司是推式供应链,大部分子公司都是根据销售订单来制定生产计划,订单的不确定性导致了生产计划具有很大的不可预测性。这是造成订单分散的非可控因素,也是问题产生的根

本原因。

另一方面,集团的一体化程度深,产品涉及的零部件数量繁多,规格也各有不同,在生产过程中极易带来较高库存。为了避免库存占用过多的流动资金产生过多的库存成本,集团把库存作为子公司的主要考核指标之一。为此,子公司出于控制库存成本的考虑,下单均以小批量、多频次的形式进行,这样就不可避免造成和加重各子公司订单的相对分散情况。也就是说,现在的子公司绩效考核制度在一定程度上促进了订单分散情况的产生,属于可控因素范畴。

(三) H 集团集中采购管理问题分析小结

总结 H 集团集中采购管理现存问题,可以用鱼刺图来集中表现(见图 2)。

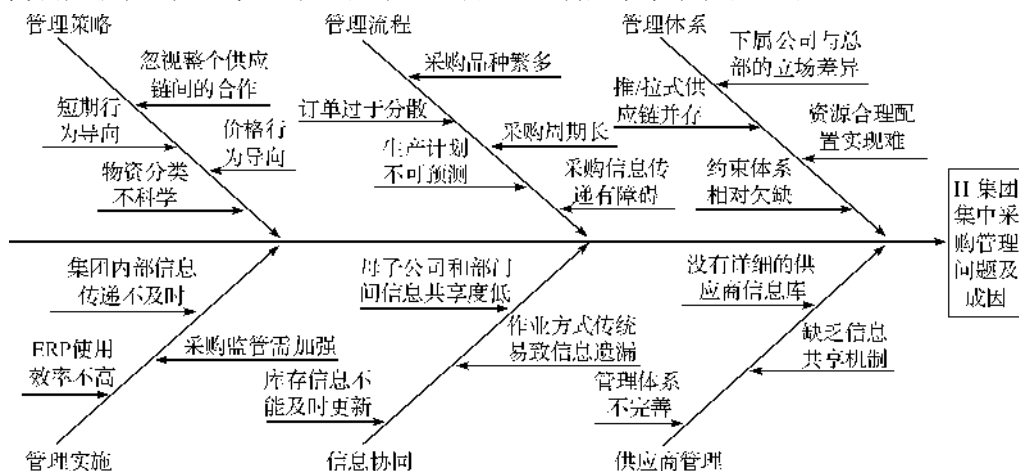


图2 H集团集中采购管理主要问题鱼刺图

三、H集团集中采购管理的优化建议

将 H 集团集中采购管理问题的影响因素和差距对照总结如图 3。通过对集团集中采购管理的优化,健全采购管理体系和流程、消除信息传递与

共享障碍、强化供应商管理,从总体上实现采购成本节约,在不损失和降低物资品质的情况下,更好地服务于企业成本领先战略。针对 H 集团集中采购管理存在的问题,笔者提出以下四方面优化建议。

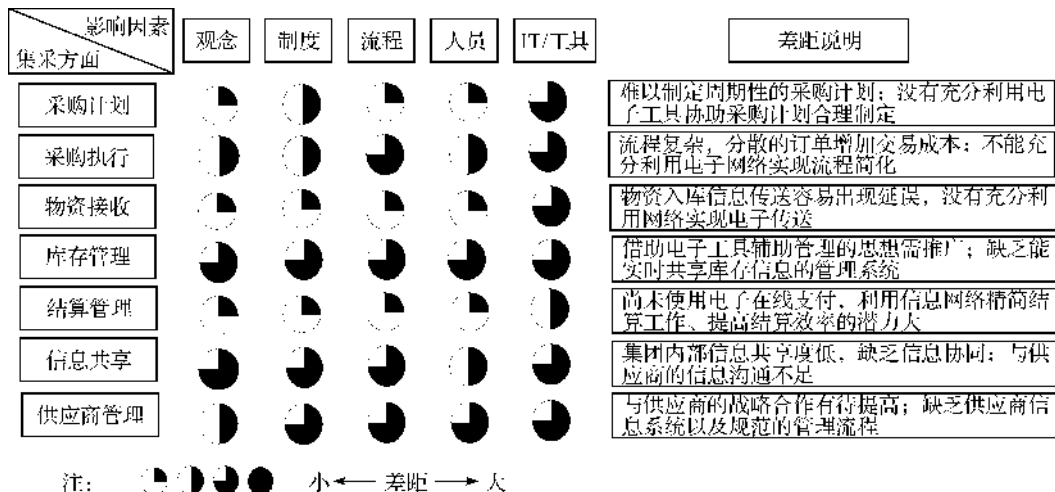


图3 H集团集中采购管理差距对照

(一) 完善和重组集中采购业务流程

根据 H 集团推、拉式供应链并存的特点,对集团采购

流程优化重组(见图 4),更好地兼顾按单生产的下属公司的紧急需求,逐步实现物资采购的经济、灵活与高效。

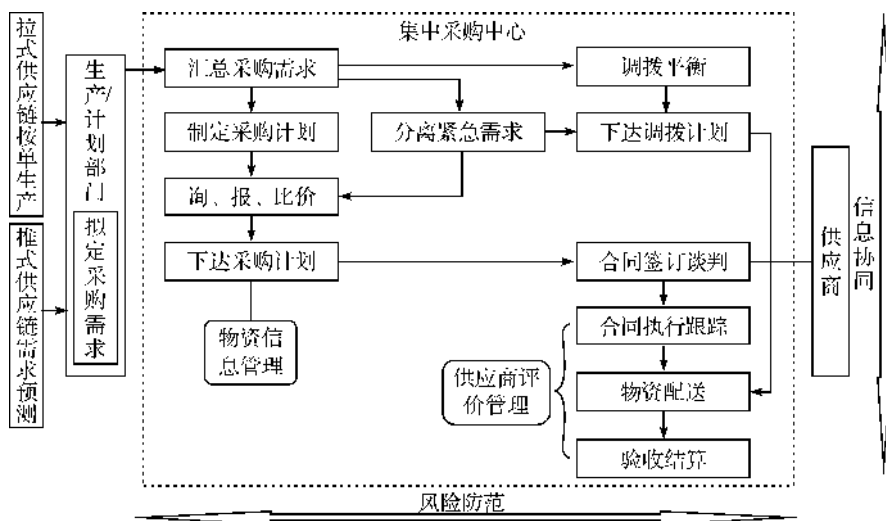


图4 H集团集中采购流程优化实施

相比于企业原有的采购流程,该优化采购流程突显了三个特征:

a) 新流程强调基础数据的采集与综合管理,建立专属的采购管理数据库,这项举措不仅可以实现信息共享,还可以通过数据挖掘进一步优化采购决策和管理。

b) 新流程增加了紧急物资调配功能和紧急需求优先响应功能,可以更好地契合以销售订单确定采购计划的特殊情况。

c) 新流程实施全程的监督和控制。相比于以前的仅有事后监督,新流程可以强化过程监督,实现对物资采购和调拨整个过程的风险防范和管理。并进而实现企业物流、资金流和信息流的集成,提高采购管理效率。

(二) 加强信息沟通,实现有效协同

客户的个性化定制要求集团能够进行准确的市场预测、具备足够但不冗余的原材料储备,其下游供应商能快速响应,这一切的实现均离不开信息化。H集团应充分利用现有的ERP系统,并建立OA办公系统,构建采购、销售、财务、生产等多部门协同办公的信息平台和综合管理平台,建立供应管理数据控制系统。

集团公司管理者和采购中心可以对整个集团的仓储物资信息进行统一监管和统筹调拨,各职能部门人员可以根据自己的授权调取和查阅数据,更好地完成本职工作。

同时,应注意提高现有采购人员的素质,增强ERP使用效率。加强对相关员工的引导和鼓励、加

强对培训结果的反馈和评估、适当配置高素质人员形成带动效应。

(三) 实施对供应商的全方位管理

集团实施供应商管理时应秉持“严格准入、量化评价、过失退出、动态管理”的原则^[7]。

1. 重视对供应商的选择评价

重视供应商的资格审查工作,对候选供应商的工艺水平、质量管理、价格和交货服务等进行详细评定。对于要建立长期合作关系的战略性供应商,要进行更加全面、严格的资质审核,降低采购风险。

2. 加强对供应商的考核管理

对供应商进行定期绩效考核,建立考核资料数据库,合同上明确考核不合格的惩罚措施。集团可以对当前的考核周期做出调整,对供应商的交货质量、准时率和报价方案等主要指标实行季度考核或半年考核,并把结果反馈给供应商,及时进行控制。同时,考虑将考核数据库作为实施激励和再次确定合作意向的重要参考。

3. 建立供应商激励机制,实行供应商动态管理

根据考核结果及时予以奖惩,及时终止与不法、违规或严重违约的供应商的合作关系,并进行信誉存档,减少对业绩不佳供应商的采购量。特别地增加对优质供应商的奖励,根据考核评价排名在提高采购量、优先付款、优先合作等方面给予不同程度、动态的正向鼓励,激励其保持供应水平和积极性。同时,应持续开发和考察重要物资的优质供应商。

(四)提高集中采购管理策略的针对性

集团应重新审视追求单项订单价格最低的采购策略,在原有按照物资属性进行分类的基础上完成新的物资分类标准,实行差别化的采购策略,统筹降低采购总成本。

1. 持续改进物资分类标准

H集团生产经营所涉及的外购物资达2万多种,应清晰划分重点管控的物资和相应的供应商,制定和应用不同的采购策略。根据物资取得的难易程度和在总成本中的比重大小可以将其分为四类:战略物资(关键物资)、瓶颈物资、重要物资(杠杆物资)和一般物资^[8]。

2. 根据物资类别采取不同的采购策略

第一,战略物资的采购策略。战略物资是对企业生产和经营影响最大的物资,供应商少、采购难度高,在确立采购策略时应给予最大的关注,体现出战略合作、实现双赢,着重考虑与供应商建立长期稳定的战略合作关系。

第二,重要物资的采购策略。重要物资是除战略物资外在企业总采购成本中所占份额最大的物资,采

购难度低,但价格波动较大,采购策略关注的焦点是价格,要充分了解市场,通过价格竞争降低采购成本。

第三,瓶颈物资的采购策略。瓶颈物资对公司生产经营有制约性,采购金额占总采购成本比例很小,但供应商数量稀缺、采购风险大,管理重点是控制采购风险,需要努力增加对供应商的约束力,设定较高的安全库存量。同时,通过自主研发或寻找合适的供应商进行替代品研制,尽快摆脱瓶颈。

第四,一般物资的采购策略。一般物资采购难度小、占采购总成本比例不大,但是因为涉及的物资种类多,常常占用了采购部门的过多资源,可以招标采购或进行采购外包。

在实行招标采购时避免经常更换供应商,以免因物资种类繁多而增加交易成本,尽量选用资质较好的供应商长期供应,使用系统合同或固定合同,简化采购工作流程,降低采购和管理成本。

四、结论与启示

通过以上的研究,关于H集团集中采购管理的优化建议可以用如下的鱼刺图表示(见图5)。

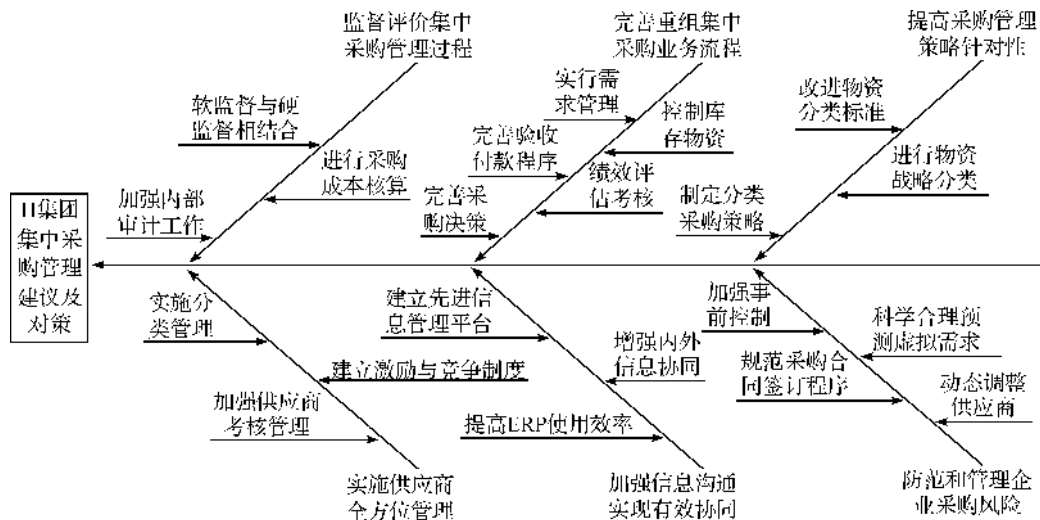


图5 H集团集中采购管理建议对策鱼刺图

同时,H集团未来需要探索和逐步运用电子化集中采购模式。该模式能较好地弥补集中采购响应时间长等不足,使企业可以更快、更好地满足用户和市场需求。

H集团的集中采购管理优化仍然需要在实际的运用过程中不断地进行修正,以完善优化建议。本文研究对于H集团及相关企业具有一定的应用价值,针对实行集中采购管理的企业,也应该根据企业的实际进行不同采购管理的探索,并充分地利用现有的技术手段以发挥集中采购管理的优点并力求规避其缺点,发挥其真正的效用。

参考文献:

- [1] 邹鸿驰. 准时采购在制造型企业中的实用性分析[J]. 现代商业, 2007(24): 40-42.
- [2] 张悦, 陈卫东, 樊治平. 电子化集中采购模式及实例分析[J]. 现代管理科学, 2004(9): 8-10.
- [3] 樊治平, 陈卫东, 王建宇. 集中采购战略的组织变革与实施[J]. 企业管理, 2007(3): 96-98.
- [4] Taylor J R, Tucker C C. Reducing data processing costs through centralized procurement[J]. MIS Quarterly, 1989, 13(4): 487-499.
- [5] Federgruen A, Zipkin P. Approximations of dynamic,

- multilocation production and inventory problems [J]. Management Science, 1984, 30(1): 69-84.
- [6] 王身巍. 企业集团集中采购问题探讨[J]. 科技信息, 2007(1): 68.
- [7] 江国辉. 第三方审核促进供应商可靠性管理水平的提高[J]. 电子产品可靠性与环境试验, 2011(2): 27-31.
- [8] 翟廉翀. CSM集团公司集中采购管理问题研究[D]. 西安: 西北大学, 2009: 28-29.

Research on Optimization of Centralized Procurement Management of H Group

ZHANG Hong

(School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: With the increasingly fierce market competition, more and more enterprises attach importance to improving competitiveness through cost control. Especially some large manufacturing enterprises or groups begin to pay attention to reducing costs through centralized procurement mode. But there are many problems in the actual centralized procurement management. H Group is a typical case for case research. This paper analyzes the status quo and problems of the centralized procurement management of H Group, proposes the optimization suggestions and solutions from the procurement operation, information coordination, supplier management, internal management. The conclusion has vital significance on the implementation of centralized procurement strategy for the H Group, and provides reference for related enterprises to implement centralized procurement management.

Key words: group enterprise; centralized procurement; management; optimization

(责任编辑: 陈和榜)