

企业采购供应商管理体系构建研究

朱珊

欧冶工业品股份有限公司西北大区

DOI:10.12238/ej.v7i6.1669

[摘要] 在企业采购管理中,供应管理是较为重要的环节。针对规模较大的企业而言,供应商种类繁多,数量大,且各个供应商之间的水平存在较大差异,因此,如何在保证采购成本降低的基础上,实现企业与供应商之间的利益最大化目标,真正做到双方合作共赢,是企业亟待解决的重要问题。本文即围绕供应商管理展开,分析了供应商选择标准及评价方法,明确企业采购供应商管理存在的常见问题,并在掌握成因的基础上,提出企业采购供应商管理体系构建要点,保证企业采购成本在降低的同时,采购效率能不断提升。

[关键词] 企业采购; 供应商管理; 体系构建

中图分类号: C29 **文献标识码:** A

Research on the construction of enterprise procurement supplier management system

Shan Zhu

Ouye Industrial Products Co., Ltd. Northwest Region

[Abstract] In the enterprise procurement management, supply management is a more important link. For larger enterprises, suppliers wide variety, large quantity, and the level of large differences between the suppliers, therefore, how to guarantee the procurement cost reduction, on the basis of maximizing the interests between enterprises and suppliers, truly achieve win-win cooperation, is an important problem to be solved. This article is around the supplier management, analyzes the supplier selection criteria and evaluation method, clear enterprise procurement supplier management common problems, and on the basis of mastering the causes, put forward the enterprise procurement supplier management system construction points, ensure the enterprise procurement costs reduce at the same time, purchasing efficiency can improve.

[Key words] enterprise procurement; supplier management; system construction

引言

新时期下,企业发展过程中迎来颇多机遇的同时,面临的挑战也日益增多。在激烈的市场竞争环境下,企业需要将管理工作落实到位。在企业生产经营期间,采购管理是重要内容,需要就采购行为进行严格管理,诸如采购计划、供应商管理、内部控制等,尤其是供应商的选择与管理,应该通过加强供应商审核,建立动态管理过程,供应商管理模块化等方式,构建健全的企业采购供应商管理体系,保证采购工作在有序推进的同时,企业管理水平能不断提升。

1 供应商管理概述

1.1 供应商管理的概念

供应商管理指的是企业与供应商之间建立以及维护的关系,对供应商进行评估、选择、监管等一系列管理活动。供应商管理的主要目的是让供应商持续提供质量合理、价格合理的产品或者服务,同时与企业建立长期、稳定的合作关系,以便企业战

略目标能顺利达成,促进企业整体运营效率的提升。

1.2 供应商选择标准及评价方法

企业选择供应商期间,需要依照相应的标准,对供应商进行分类管理,提升管理有效性。同时,采取合理的方式方法进行评价。

(1) 经验判断法。此方法是将采购人员的经验作为判断依据,企业采购人员需要依照具体项目及实际需求组织开展采购活动,对所需物品资料、相关信息展开全面的收集与整理,合理判断。此方法在非核心物品的采购中具有较强适用性,可以让供应商选择导致的风险控制在最小^[1]。(2) 群决策法。该方法是人为经验判断方式无法做出科学且正确结论的情况下,需要采购人员各自发挥决策的前提下,做到集思广益,利用综合评定的办法,做出合理且客观的决策,以便企业的需求能得到满足。

2 企业采购供应商管理存在的常见问题

2.1 采购物资分类标准单一

部分企业在选择供应商过程中,会采用招标的办法,或者利

用供应商推荐等手段。总体上来看, 供应商的选取方式及标准缺乏多元化, 不能从市场整体的角度进行选择, 致使供应商的选择范围不断缩小, 阻碍了企业采购工作的深入开展。并且, 在选择供应商过程中, 评判指标缺乏多元化, 致使供应商在选择期间很容易被主观因素干扰, 最终使得供应商的选择存在不公平性^[2]。

2.2 过分强调成本控制目标

企业采购供应商管理过程中, 还存在过分强调成本控制目标的问题, 企业通常会利用招标的形式选择供应商, 而在选择期间, 习惯性将关注点放在产品价格上, 试图利用最低价与供应商合作, 此种办法虽然能快速选出供应商, 但对供应商其他方面并没有重点考量, 在后续合作期间, 容易出现的问题, 诸如企业没有将供应商作为战略伙伴对待, 错误地认为供应商可以随时更换, 致使在与供应商合作期间, 利用其他方式让供应商之间竞争, 从而使产品或服务价格不断下降, 无法实现企业与供应商的合作共赢。并且, 企业与供应商间属于较为简单的利益竞争关系, 对对方的长远利益并没有过多关注, 在市场出现波动以及不确定性时, 很难让供应商的忠诚度继续保持, 最终导致物资的供应不及时^[3]。

2.3 采购战略的短期行为

随着企业成本压力的不断增大, 企业在制定采购供应商管理体系过程中, 经常存在短期行为, 需要同时向多个不同供应商采购货物, 而供应商之间为了提高自身竞争力, 经常会在价格上提出优惠, 以此实现供应的连续性。通过签订多个合同, 在多个供应商间不断调整, 与供应商保持短期的合作关系。采购管理过程中, 需要合理的方式与供应商进行交易, 而此期间, 需要对各个供应商进行服务与价格的对比, 通过供应商长期竞争让价格下降, 以此找寻最合适的合作伙伴, 虽然质量、交货时间是企业采购的主要考量指标, 但价格控制也尤为重要, 交易期间应该将重点放在价格谈判上, 所以供应商及采购部门需要多次谈判, 包括调查、还价等, 最后选择最低的供应商建立合作关系, 而这种关系一般是暂时或短期的合作, 因为缺乏必要的沟通与交流, 采购商与供应商之间信息交流不顺畅, 采购期间时常出现投诉、纠纷等现象, 不得不花费更长时间规划。

2.4 供应商信息管理滞后

企业在对物资采购过程中, 除了部分特殊物资, 通常会选择两个或两个以上的供应商, 因为供应商的信息较多, 加之企业组织结构中没有设立专门的供应商管理部门, 采购部门在工作期间, 也没有安排专门的人员对供应商进行管理, 使得管理信息更新不及时, 缺乏健全的供应商信息管理体系, 不能对供应商的实际情况展开综合性的评估与审核, 导致供应商无法得到全面监督。针对供应商的准入和淘汰、使用和管理之间的关系, 没有采用合理的方式处理, 使得管理效率降低^[4]。同时, 供应商的准入需要依靠使用部门推荐, 管理部门则对供应商进行核实, 在没有标准及评价指标的条件下, 管理部门只能对供应商准入这一因素加以限制, 由此达到对供应商数量把控的目的, 但此方法并不

能对供应商展开深入管理。此外, 部分企业还没有形成较为合理且健全的供应商监督与考核机制, 无法对供应商展开动态化、精细化管理, 致使供应商使用以及管理部门之间的矛盾加剧, 不能及时沟通与互动, 从而使得资源出现浪费现象。

3 企业采购供应商管理体系构建要点

3.1 加强供应商审核, 建立动态管理过程

在对供应商审核过程中, 通过对客观判断法的灵活利用, 加大供应商的量化考核与审定力度, 同时组织专业人员融入审核中, 诸如质量、工程、采购等。同时, 通过采取调查法、现场打分法等不同方式方法, 提升审核的精准性与客观性。在工作期间, 还要注重对总体成本控制法的利用, 以便供应商的总体成本控制在最低, 让采购价格把控在合理范围内。企业在采购过程中, 可以结合自身需求, 安排各个部门成员成立审核小组, 包括工程、采购、物资管理、财务等, 将重点放在供应商的审核与评估上, 保证选择的供应商财务情况能得到全方位分析, 使采购成本得到准确核算, 从中找出让成本降低的过程或者环节, 并提交给供应商, 让其短时间内实施, 以满足企业的要求^[5]。

(1) 加强对市场的调研, 对供应商的资料信息展开全方位的搜集和整理。企业可以采取不同手段了解供应商的各方面信息, 包括市场调查、实地走访等, 收集与供应商相关的资料, 诸如产品价格、质量、市场分布等, 从不同角度了解供应商的实际现状, 并通过获取的真实资料, 对供应商展开客观且公正的审核、评估。(2) 制定切实可行的审核评价标准。结合供应商的实际现状, 建立完善的审核评价指标体系, 将人为影响因素消除, 并保证审核的客观性、公正性、合理性。(3) 成立审核小组。依照采购物品种类的不同, 企业要组织各个部门成员成立审核小组, 保证采购的物品能第一时间到位, 增强采购的实效性。(4) 综合评分。对综合评分模式合理运用, 客观审核供应商的实际情况。通过对各个审核指标的合理分析, 明确供应商是否与企业采购的需求吻合。

3.2 供应商管理模块化

3.2.1 供应商层次的评定

(1) 战略合作伙伴型。此种类型可以划分为A级, 是企业采购过程中最为重要的合作伙伴型供应商。(2) 重要合作型。将此种类型的供应商评定为B级, 主要指的是没有涉及违法行为且比较重要的合作供应商。(3) 一般贸易型。将此类型的供应商评定为C级, 是指没有廉政涉案的供应商, 同时具备一般贸易的基本条件。此类供应商在企业中同样发挥较大作用。

不合格供应商。此种类型的供应商评为D级, 指的是不能满足企业采购要求和标准的供应商, 存在的问题较多。

3.2.2 供应商的分层管理

企业在对供应商管理过程中, 需要在保证供应商审核力度加大的基础上, 采用合理的方式方法进行管理。现阶段, 企业在管理中可以采取多种方式, 诸如分层管理方式, 明确供应商的数量以及采购金额。为增强管理的时效性, 企业也可以依照ABC分类原理, 在科学运用分层方法的基础上, 对不同层次的供应商规

范管理,包括数量、采购业务额等,合理划分与明确,提升管理的有效性。

(1)A级:战略合作伙伴型。针对此层次的管理,在数量上需要严格把控,企业可以将其控制在所有合格供方数量的15%~20%之间,以重要性、资源性物料的生产供应商作为主体。在采购金额方面,年采购的金额占总体比例的65%~70%左右。针对合同的签订,需要对各个环节要素综合考量,包括数量、价格方式等,制定长期的战略合作方案。通常情况下,合同签订的期限最好超过一年或者。(2)B级:重要合作伙伴型。针对此类层次的供应商,在实际管理过程中,数量需要把控在企业所有合格供应商数量的20%~25%左右。供应商的类型主要以流通型、生产制造型为主。在采购金额方面,年采购金额占总体比例的20%~25%左右。合同签订过程中,对各个要素重点考量,包括数量、价格方式等。同时,合同的签订形式要以长期协议或者合同为重点。通常情况下,合同签订的期限在半年或者一年。(3)C级:一般贸易型。针对此类层次的供应商,企业在管理过程中,数量需要占总体的60%~65%之间,供应商的类型多为多品种、零星类。年采购金额占总体的10%~15%左右。合同签订过程中,加强对供货范围,价格方式等要素的考量,采取合同签订的方式,将期限控制在半年或者一年。

3.3 加强供应商的培育

在企业采购供应商管理体系构建过程中,供应商的培育是重中之重,可以让体系的搭建不断完善,还可以让整个管理过程更为可行合理,如果企业选择与信誉良好的供应商建立长期合作关系,企业的采购需求不仅能得到满足,相应的资源也能持续供应,有助于企业竞争优势的增强。在对供应商培育过程中,可以将关注点放在资源优化、提高供应商综合能力方面,具体分析如下:

(1)加大资源优化力度。所谓的资源优化,指的是企业通过对资源的合理分配与应用,实现资源的充分使用,保证企业成本在有效降低的同时,企业的整体竞争力能够增强。在对供应商培育过程中,企业的资源优化需要从多个方面展开,诸如加大供应链的整合力度,让中间环节适当减少,直接与原材料供应商或者生产厂家建立合作关系,确保采购的成本能从整体角度上得到

节约。同时,企业要结合实际情况,加强对库存管理的优化与完善,确保企业的库存积压能不断减少,让企业资金周转率提升。企业也要加强对供应商的引导和鼓励,使企业主动运用先进的生产技术以及管理模式,以便自身生产效率和产品质量可以持续提升。此外,强化供应商节能减排措施的实施,保证能源在充分运用的同时,不会对生态环境产生太大影响。(2)全面促进供应商能力与水平的提高。在对供应商管理过程中,能力的提升至关重要,企业要采取培训、技术支持等多种方式方法,使供应商的管理水平与生产能力提升。在此过程中,可以应用教育和培训的方式,定期为供应商提供管理、技术以及质量等方面的培训,让其整体水平提升。

4 结束语

综合而言,供应商管理作为企业采购管理中的重要一环,合理选择供应商并严格管理,对企业采购工作的有序进行有促进作用,也能为企业管理水平的提升提供助力。因此,针对企业采购供应商管理存在的各类问题,企业应该给予高度重视,从不同角度出发,科学搭建企业采购供应商管理体系,保证采购管理效率在提升的同时,企业采购成本能整体降低,从而达到提高企业核心竞争力的目的。

[参考文献]

- [1]岳亭.基于供应链的企业采购成本管理研究[J].中国物流与采购,2023,(23):119-120.
- [2]宋连凤,纪新颖.供应链管理环境下的企业采购管理探究与讨论[J].商场现代化,2022,(17):5-7.
- [3]杨瑾.国有企业采购中的供应商管理[J].现代企业文化,2022,(12):28-30.
- [4]罗立旻.大数据驱动下采购管理和供应商管理分析与设想[J].商讯,2021,(36):146-148.
- [5]汪其,刘枚莲.广西某通信企业采购供应商管理体系构建研究[J].桂林航天工业学院学报,2020,25(03):364-367.

作者简介:

朱姍(1987—),女,汉族,河南省新乡市人,本科,中级经济师,研究方向:供应链管理。