

中小制造企业采购管理策略探讨

■陈玉华

(佛山顶峰日嘉模具有限公司, 广东 佛山, 528300)

一、引言

随着经济水平的提高, 中小制造企业获得了较好的发展前景, 但在发展过程中也遇到了一系列问题, 此外, 中小制造企业的采购管理对其整体发展产生了一定阻碍。控制采购过程中的成本对中小企业的生产经营发展具有重要意义。因为材料在生产成本中的占比相对较高, 所以控制采购的成本有效降低可以减少生产成本支出, 提高企业经营的利润。针对现阶段中小制造企业在采购管理中存在的相关问题, 可制订相应的解决措施, 不断优化采购管理流程, 提升采购管理整体工作水平, 为中小制造企业良好发展奠定基础。

现阶段, 企业管理的深化改革推进, 使中小型制造企业的生产方式及组织结构均出现较大改变, 由原本的粗放式管理过渡为精细化管理, 企业的相关管理理念也逐渐受到重视。企业整体管理水平的高低是企业发展的首要因素, 而采购是企业经营中的重要内容, 因此企业要对其加强管理, 以此优化中小制造企业中的资源分配, 提高其整体竞争力, 实现经济效益的发展。

二、中小制造企业生产的特点

现阶段, 中小企业在我国并没有十分明确的定义, 但在 2003 年开始实施的《中小企业促进法》中, 中小企业就是指中华人民共和国国境之内, 依据相关法律法规设立的, 满足社会相关需求, 符合国家有关产业政策, 其生产及经营规模均为中小型的所有制及不同形式的企业。中小企业的界定划分标准是国务院有关负责部门, 根据职工人数、销售具体额度、资产总额等内容并结合行业具体发展特点所制定, 由国务院所批准。由此可见, 中小企业最主要的特点就是企业员工总体数量、销售额及投资规模与大企业相比均较小。

中小制造企业在生产时, 具有制造业的相关特点, 如单位的产品价值相对较大, 产品整体批量较小、品种繁多, 生产的工序较为集中, 生产工作开展的周期较长。目前, 中小制造企业为了有效降低经营风险, 将其生产方式转变为销量决定产量, 即在接到客户的订单后, 依据其要求设计产品, 结合

产品的具体设计需求开展采购管理, 并根据交货期限来进行生产约定及产品交付。因此, 在中小制造企业中, 除了常规且价格较低的产品, 只有一定的生产批量及少数库存, 其余产品均以订单式的方法生产, 能够为客户提供个性化的产品。

三、中小制造企业在采购管理中存在的问题

中小制造企业开展采购管理的主要目的在于保证自己提供的物料及服务成本较低, 与此同时, 能将存货及损失率降到最低, 提高产品的整体服务及质量水平, 但是, 中小制造企业在开展采购管理时, 仍旧存在以下问题。

(一) 采购批量比较小, 缺少规模优势

中小制造企业大多是依据顾客的具体订单进行产品设计, 强化原材料采购及产品生产。由于受到企业规模及销售额度、资金等限制, 中小制造企业采购工作较为谨慎, 采购的批量相对较小。在采购开展中, 如果采购数量较多, 与供应商开展谈判时往往具有较大的优势。大企业在开展采购时, 采购内容达到一定数量便可利用集中采购的方式, 因此具有较大的规模优势, 能够有效降低采购的整体成本。

(二) 采购方式较为落后, 采购流程陈旧

中小制造企业在开展采购工作时, 仍旧选择传统的手工操作进行, 不能有效实现整体信息化建设, 或是只能实现部分信息化。这样虽然可以节约软硬件相关投资的开发支出, 但是在实际工作中会导致采购效率低下, 易出现人工操作失误, 不仅会延长采购周期, 还会使管理工作变得复杂, 导致采购整体成本相对较高。现阶段, 中小制造企业使用的采购流程均是从订单开始, 其中涉及部门有供应、财务、仓库、质检、生产、销售及运输等, 其采购职能划分在不同部门中, 因此缺乏统一的管理, 使得采购手续较为烦琐, 工作效率相对较低。在这种情况下, 企业可能会出现部门主义等情况, 即只考虑本部门问题, 不能有效进行信息交流, 这会对采购管理决策的正确性产生一定影响。由于企业的传统采购方式难以被监督及管理, 因此在出现问题后容易导致各部门间责任不清, 对企业整体工作开展产

生较大影响。

（三）缺乏完善采购管理制度

中小制造企业的采购管理相关制度缺乏规范性，因此使得工作效率较低，部门的运转情况较差，不能及时为生产提供价值高、成本低的原材料。在管理工作开展中，绩效考核缺乏一定的标准，员工日常工作效率较低，缺乏工作积极性，甚至出现假公济私等情况。企业各部门间的协调性较差，出现问题时容易发生推诿扯皮等现象。中小制造企业以订单的方式开展生产，对顾客需求缺乏一定的前瞻性，只能依据往常的销售情况来制订采购计划。因为采购缺少科学的计划，周密性相对较差，所以企业在开展采购管理时多处于被动地位。特别是当订货周期较短且交货时间较为紧张时，采购部门夹于销售及生产部门中间，可能会导致采购时价格、质量、交货、日期等缺少一定谈判优势，容易因一些客观因素导致供应商的产品质量参差不齐。

（四）缺少采购经验，成本较高

中小制造企业的产品生产种类较多，采购时需要采购的原材料种类较杂。部分企业由于缺乏一定的专业技能、专业知识及相关专业设备对物料及服务开展采购管理，因此在开展采购时容易出现较多问题及缺陷，导致工作效能较低，使企业利益有所损失。中小制造企业的采购多是分批次进行，其采购周期具有不固定性，很难享受相应的优惠政策。企业会对使用较多的原材料进行提前采购，提前大量囤积，因此需在销售及生产旺季前采购。此时，供应商由于市场需求较大，常常会要求采购资金一次支付，这给中小制造企业带来了较大的资金压力。部分企业可能会利用贷款或相关融资渠道进行采购，这不仅会增加采购支出成本，还会提升产品的整体成本及价格，从而使产品市场中缺乏竞争力。

（五）缺乏采购策略，不注重关系管理

部分采购工作人员对采购管理缺乏深层理解，只是将采购作为和供应商之间的简单买卖关系来进行谈判、比价、压价，没有对采购需求展开有效分析，缺少对供应商的扶持，因此不能与其建立良好且稳定的深层合作关系。中小制造企业由于其日常采购数量相对较小，采购周期缺乏稳定性，采购开展中资金较少，导致其信誉相对较低，很难吸引到供应商的注意力。部分企业在选择采购商过程中缺乏一定的科学依据，缺少对供应商资格认定的程序，对其质量的监督及考核缺乏标准，使企业采购时面临较大风险，可能出现采购物品交货不及时、缺乏

售后服务、产品数量及质量不相符等情况。

（六）采购计划与企业不相符

目前，部分中小制造企业在采购计划制定时缺乏一定的科学性，缺乏所需原材料的具体采购计划。采购计划大多由采购部负责编制，依据生产具体配方使用量进行制订。但是，中小制造企业是以订单开展生产的，不能提前进行预算准备。除此之外，在进行采购量的确定时，主要依据缺货、订货、购买及储存等成本决定，但是部分中小型制造企业采购的批量及频率较为随意，对相关客观因素缺少全面考虑，因此导致采购计划与实际生产出现一定的不同性，采购计划不严谨，不能有效开展采购管理。

（七）采购管理人员水平较低

部分中小制造企业在进行采购管理相关岗位的设置时，可能会出现职位重叠及缺乏监督等现象。一般来讲，在采购管理的岗位中，企业要设置询价员、采购员、合同员、库管员等，依据具体的材料需求来划分岗位制度，明确管理目标。部分中小制造企业可能出现一人身兼数职的现象，导致采购流程不能有序进行，使采购管理面对较大阻碍。部分企业采购管理人员的综合素质较差，缺少相关法律意识、专业能力及知识，在管理工作中易出现较多问题。

四、中小制造企业采购管理优化策略

（一）优化采购工作流程，实现数据共享

为有效避免开展采购管理时产生较多问题，中小制造企业可以优化采购的整体流程，切实实现数据信息的共享，加强对各个环节的监督把控，并通过现代化的技术来解决采购管理中出现的问题。企业可以利用ERP技术整合资源。ERP技术的核心内容就是将企业的整体业务流程作为联系紧密的供应链，将管理工作由内向外延伸，对企业中涉及的各个环节开展管理及集成工作。在ERP管理中，采购管理是重要环节，企业可以依据此系统实现数据信息、资金流及物质流的共享，提高采购管理工作的效率，减少工作中的人工失误，加强信息的透明化。将信息的单向转化及传递转变为全方位的立体传递，能够助力各个部门同时开展工作，并将工作进度上传系统，使其他部门可及时获得所需信息。

（二）建立零库存的仓库，加强采购把控

零库存就是指企业可以实现无库存积压，将库存转移给供应商，以此降低相应的库存成本。零库存要求供应商供应的原材料准时且高质量，以此减

少仓储费用及保管费。零库存采购可以及时发现物资中的低质量废品,保证产品的最终生产质量,减少废耗损失。因此,零库存作为中小制造企业最为理想的采购方式,对企业整体管理水平及技术水平均提出了较高要求。中小制造企业应加强对采购管理的监督,提高会计工作人员的专业能力,让他们充分熟悉原材料的使用功能及生产流程,做好采购材料的价格审批。当然,在进行采购管理的监督时,企业要依据市场行情进行监督调整,通过价格及数量的监督把控来降低采购整体成本,提高采购管理水平。

(三) 完善采购管理制度,注重基础工作

目前,在中小制造企业中全面实现ERP系统具有较大难度,主要原因实大多数中小制造企业的生产品种较为繁杂,生产批量较小,工序较为复杂,难以实现规模化生产。此外,部分中小制造企业的基础工作质量较差,管理人员缺乏专业性,基础数据内容不准确,开展业务的流程尚不清晰,部门间职责不明确,进而导致系统不能及时完成相关指令,影响后续工作开展。因此,中小制造企业要强化基础工作开展质量,规范日常管理工作,使业务流程实现系统化。同时,企业应完善相应的管理制度,用规章制度来约束工作人员,提高他们工作开展质量。

(四) 实现规模化采购,降低单独采购成本

大企业在规模化采购方面具有较大优势,相对而言,中小制造企业则难以实现规模化采购。但是,中小制造企业可以利用集体联合的方式,通过行业协会平台来降低采购成本,在条件允许的情况下进入采购联盟组织,利用集体采购协作方式提高对采购成本的风险防控效率。多个中小制造企业可以形成联合体将小订单联合为大订单,加强在采购谈判中的优势,从而实现采购的规模化,这样不仅可以减少货物整体的中转成本,还可以有效降低采购的整体支出。此采购方式可以在保证企业性质的前提下,享受规模优势,强化风险防控能力,有效降低单独采购的成本,并最大限度地降低采购整体成本。

(五) 开展战略成本管理,控制采购成本

中小制造企业在开展采购管理时可以实行战略成本管理。首先,中小制造企业可以预估供应商的原材料成本,根据其物资的生产设备、原材料价格及行业整体水平来预估其生产成本,从而增强谈判中企业的主动权。与此同时,为奠定良好的长远合作基础,企业可基于此给予供应商一定的利润空间。

其次,中小制造企业可以详细分析竞争对手情况,与行业有关企业对比,寻找企业在采购成本把控中具有的优势及劣势,详细分析并扩大优势,增强企业的整体竞争力。

(六) 树立采购意识,维持良好关系。

战略采购的基本原则是双方互利互惠、互相协作、互相制约,采购与供应双方均以最低的价格建立业务开展通道,在双方对市场开展充分调研、明确竞争及议价的基础之上建立良好的合作关系。中小制造企业要明确采购工作的开展重点,选择售后较好、价格合适、供货情况稳定的供应商,并与其建立良好的关系,以此实现采购的最优化将其作为企业利润的一大增长点。

(七) 提高采购人员能力,完善考核工作

中小制造企业因为其规模相对较小,采购管理相关制度缺乏规范性,采购人员专业能力较差,导致采购管理整体水平较低。对此,中小制造企业要加强采购工作人员的业务能力及素质培训,增强其法律意识,提高采购工作人员的职业素养及采购能力,以此为采购管理工作的有序进行奠定良好的人力资源及环境基础。中小制造企业在开展采购管理时,要明确目标、划分责任,为后续开展绩效考核提供相应的数据支持。同时,利用岗位的责任制来对采购成本进行核算分析及控制,并将有关考核结果与工作人员薪资待遇紧密相连。另外,中小制造企业应将采购流程规范化,将采购的相关信息透明化,以此加强对采购工作人员的监督及管理,提升采购管理工作开展的把控水平。

五、结语

采购管理是中小制造企业管理工作的重要组成内容,加强采购的成本控制可以有效提升企业的经济效益,增强企业的市场竞争力。在市场经济化的发展环境中,企业要树立成本管理相关理念,从整体入手对采购管理进行分析,提高采购管理的计划制订水平及质量,利用高质量的采购管理帮助中小制造企业稳健发展,实现其利益的最大化。

【作者简介】陈玉华(1981—),女,广东佛山人,本科,会计师,佛山顶峰日嘉模具有限公司,研究方向为采购管理。