

供应链视角下基于提质增效的物资采购成本研究

朱语燕

中国石油天然气股份有限公司浙江油田分公司，浙江杭州，310023；

摘要：物资采购是每一个企业顺利开展工作的基础环节，采购成本的控制与管理对企业管理的构建和实施有着非常重要的影响，是企业不断降低运营成本的重要和有效手段。本文基于供应链的视角，从供应的关键节点出发，在提质增效的要求下，研究降低物资采购成本的措施，完善物资采购环节，提高资金利用率，加强成本控制，进而达到提高现代化管理水平，提高企业的竞争力的目的。

关键词：物资采购；成本控制；提质增效

DOI：10.69979/3029-2700.24.11.008

1 物资采购成本的内容

采购成本指与采购原材料部件相关的物流费用，包括采购订单费用、采购计划制订人员的管理费用、采购人员管理费用等。存货的采购成本包括购买价款、相关税费、运输费、装卸费、保险费以及其他可归属于存货采购成本的费用。采购成本从构成来看具体可以分为采购物品时所花费的资金，采购人员工资、补贴等资金，采购过程中的损耗。物资采购成本=物资购买资金+过程管理费用+储运成本。^[1]物资的购买成本是指物资采购时所发生的价格，主要受物资的种类、数量以及购买渠道等影响，具有一定的时效性和针对性，物资的过程管理费用主要是指物资在进行采买及运输过程中在购买、包装、运输、装卸以及存储等环节因物资移动及存储而发生的人力、物力、能源、财力等费用的总和，物资的储运成本主要是指物资在存储过程中所发生的上述费用的总和。

2 物资采购成本研究对于提质增效的意义

提质增效关乎企业的长远健康发展，对实现企业年度目标任务、促进高质量发展具有重要意义。物资采购作为企业资金支出的重要一环，开展提质增效工作显得尤为重要。根据杠杆理论可以得知，若企业降低 1% 的成本，那么企业的利润将有 5%-10% 的提升。尤其近些年来受国际国内市场经济下滑影响，多数行业的采购资金占平均销售金额的比例上升，给企业平添了巨大的压力，成本控制在当时显得更为重要。所以企业降低采购成本既能够省去大笔资金，也能够使企业有更多的资金投入到了市场营销、产品开发之中，从而提高企业的

市场竞争能力。^[2]

近年来，提质增效工作深入每项物资采购业务中，经过招标、议价使得常规材料通过单纯的采购降价来实现提质增效与保障供应、确保质量的矛盾越来越突出，传统的方式已不可持续，应提质增效的实施还需进一步创新理念、观念，从关注最终价格的降低，到实现全供应链各环节价格的降低转变，通过供应链的视角来研究物资采购成本的降低，达到实现物资采购提质增效的持续升级的目的。

3 物资采购环节中成本控制的影响因素

企业在为采购实践制定采购策略的时候，要综合考虑多项因素。首先，企业应考虑所购服务或产品的形态。采购最基本的要求是要了解采购的性质是持续性的还是一次性的；采购的策略要符合采购的形态，相较于一次性采购，持续性采购对成本分析有着很高的需求，不过，要是一次性采购的成本较大，则也应注重成本节能的重要性。其次企业应考虑与供应商的关系。卖方将供应商分为传统供应商、认可供应商、战略合作伙伴供应商三个层次，卖方会与不同合作层次的供应商有着不同的成本分享方式，如果是传统的供应商，那么一定不会获得细致的成本结构资料，只有与供应商形成密切的关系，结成战略联盟，才能与供应商分享相关产品的成本构成资料。再者，要考虑，物资采购的行为带来的隐藏成本，根据冰山的理论研究出发，单纯的物资采购价格是露出水面的冰山一角，而采购的物资所产生的维护、保养、报废等隐形成本往往是水面以下更大的部分。在实际采购过程中，经常会忽视这一部分。应以全生命周

期的角度,重新审视物资采购形成的成本,才能从根本上做到成本的控制。

4 实现采购成本控制的措施

4.1 构建完善的成本预算系统

首先,要明确成本分类,明确的成本类型分析能够提高企业成本控制质量。其次企业需要完善制定成本预算的方式,通过了解市场行情、经济形势、往期采购成本等数据进行综合考虑,从物资本身的价格、物流成本等构成进行分析,并根据实际情况进行调整,形成合理的预算价格。也可以通过多个部门的协同合作,规划部门、设计部门、采购部门、技术部门的有效沟通和审核,达成一致成果,避免单方面的计算导致的预算金额不合理。再者,要建立完善的预算价格审核机制。预算价格的审核是预算的最后一环,也是最关键的一环,要选取专业的人才,形成价格预算管理小组,确保预算价格的科学合理。

4.2 构建完善的采购制度和采购监管体系

采购成本控制的成功要有完善的制度作为保障,我国目前的企业的管理体系处在较为活跃度的变革期,在企业内部建立起规范的采购管理制度,明确各单位部门的职责和权限,使得企业的各个部门的采购活动能够在规章制度的约束下合理合法地进行。企业物资采购通常是通过需求部门、财务部门、采购部门的三方共同完成。在这个过程中,采购的需求部门制定采购需求计划后,财务部门只负责付款,便导致了采购部门的权利过大,不易于对采购部门形成有效的监督,财务部门的成本控制优势得不到有效的发挥,采购需求部门失去了对于购买标的的了解优势。所以,加强财务部门以及采购需求部门对于采购管理的监管势在必行。要构建完善的采购管理监督制度,明确采购部门的权限与职责,进一步规范采购流程,针对关键节点进行监督和审查。利用信息化的管理模式,针对采购价格制定临界报警模式,对同样的采购物资,在信息系统中设定超过以往采购价格的一定比例进行报警,介入监督和检查,达到对采购价格的动态控制。

4.3 采购方式科学化来控制成本

采购方式的主要有单一来源采购、询比价采购、竞争性谈判、招标等。在实际的工作过程中,要灵活运用

采购方式来控制成本。一般来说,拥有独家专利的非标产品、某些设备配件从匹配性考虑来进行单一来源的采购,由于产品的来源途径较窄,容易导致采购产品价格较高,应尽量减少该种采购方式的频次,通过其他产品的可替代性研究,扩大物资采购的来源。询比价采购是应用较为广泛的一种方式,为了更好的获取价格优势,应尽量询价多家供应商,建立物资产品的优势供应商的名录,并不断扩大询比价的供应商范围,更充分了解市场行情变化。竞争性谈判和招标主要应用于采购价格较大、较为复杂的物资,对于这一类的物资采购,应配合使用询比价的采购方式,提前先了解供应市场的价格情况,制定合理的价格限价。对于竞争性谈判来说,可以开展多轮次的价格谈判来达到最低的采购价格。

还可以利用批量采购的形式达成价格优势的采购。比如,通过框架合同进行集中采购,形成“框架合同+订单”的采购模式,具体是指将一年或者两年的预计使用总量及规格进行预先估计,根据采购量预计金额及品种的制定招标、竞争性谈判、询价、单一来源等采购方式,确定入围供应商并签订该时期内的框架合同的一种采购方式。在合同有效期内根据实际的生产需求计划发送订货通知单进行订货,根据实际发生的数量进行结算。某些企业的物资采购成本数量庞大、品种多样。以石油企业为例,采购需求有钢铁、配件、管材等大量的物资。企业可以对采购模式进行深化集中,通过批量采购的方式,来获取更多的价格优势。

4.4 精细选商环节,控制物资质量,与供应商建立价值共同体

供应商的选择直接影响物资产品价格、质量、服务,选择合理的供应商的成本控制的最关键环节。优质的供应商是实力强、研发能力强、产能雄厚的供应商,可以快速响应用户的需求,可以主动为用户创造价格的。根据采购的是实际情况,按照采购的金额,物资的重要程度实施差异化的供应商管理,建立完善的供应商信息库,并对供应商做好考察和监督,及时做好供应商的考评和新增及淘汰管理,激励供应商提供更好服务。与供应商打通信息壁垒,高效信息互通,积极维护共同利益,融入互利共赢的理念。同时,坚持在同等条件下,优先采购内部企业产品,保障产品质量;针对新引入供应商进行“先考察后授标”,采取驻厂监造、理化检验、第三方平行检验等手段,避免低价中标的质量风险;提高现

场协调及问题处理效率,结合供应商考评及质量问题反馈,对物资质量问题进行及时处理;严格实施驻厂监造。驻厂监造履职检查常态化,加大对驻厂监造履职的监管;持续扩大驻场监造实施范围;持续完善必检物资检验规范,加强落实及监督检查。

4.5 物资采购全生命周期管理方式

物资 LCC 是指在整个物资生命周期内产生的所有成本、包括物资购置、运行、维护、故障及报废处理成本,贯穿在物资的全生命周期。物资的全生命周期管理也就是将物资所涉及的所有技术、物资、人力一律进行量化为非响个的指标列入成本开支。传统的采购指关注采购价格,忽视质量、库存、运行、维修和报废等因素对采购成本的影响。要以采购总成本最低为导向,再寻求最低价格。

首先是物资计划的前瞻性和科学性的完善,物资需求计划的科学合理会直接影响采购决策的结果合理性。其次,做好采购方式的选择,编制科学的采购方案,根据物资的属性和分类,采购规模等,实施蔡逸华的采购策略。优选综合实力强的优质供应商,达到质优价廉的。再者,做好物资质量监督及检验,确保物资质量可控。最后,做好物资库存的管理,物资领用率的及时性,避免形成物资的积压,造成资金占用。

另外,通过创新供应管理模式寻求新的利润增长点。比如,通过实施代储代销,实现充分利用社会资源,稳定供货渠道,加快周转速度,减少资金占用的目标,有利于零库存的管理升级。

在重要的物资、设备采购要有意识地提高全生命周期成本评价在选商过程中的得分比例。比如在招标过程中选择综合评估法,设置产品的全生命周期的得分评价项目。从往年的类似产品的运行,按照在各个阶段的重要程度权重和评分细则(表一和表二),计算出 LCC 的得分,作为综合评估法评审的重要内容。

表一 物资全生命周期成本得分权重样表

采购价格 权重	设备运行 费用权重	设备维修 费用权重	故障处理 费用权重	报废设备 费用权重
------------	--------------	--------------	--------------	--------------

表二 商务详评模板评分细则

项目	权重	评分标准
设备全生命周期成本得分	20%	评价分为优秀、良好、中等、较差四个等级。 设备全生命周期成本得分率 90%以上为优秀,得分 18 分及以上;得分率 70%-89%以上为良好,得分 16-17 分;得分率 50%-69%以上为中等,得分 13-15 分;得分率 50%以下为较差,得分 10-12 分;

同时,也可以将历史数据进行统计分析,对设备的运行寿命和维护保养过程中损耗较多的配件作为评价的内容,在日常的工作中,注重此类数据的收集和完善,做好基础台账等级工作,作为评估的重要参考数据。

4.6 持续改进和反馈机制

强化成本控制的强制驱动效应通过及时、有效的反馈,可以对采购过程中的问题和不足进行及时纠正和改进,形成良性的成本管控循环。成本管控部门应定期向各归口管理部门展示采购项目的审核情况分析 & 成本专项分析。这些分析报告应包括采购项目的执行情况、成本控制效果、存在的问题及改进建议等。通过定期展示和交流,可以使各归口管理部门及时了解采购过程中的问题和不足,增强改进和优化的动力。其次,各归口管理部门应根据成本管控部门的反馈,针对暴露出的问题进行改进和调整。这包括优化采购流程、改进采购策略、加强供应商管理等。通过针对性地改进和调整,可以有效解决采购过程中的问题,提升采购管理的整体水平。^[3]

结语

企业可以从很多方面控制采购成本,不过首先要了解、找出并缩减不必要的成本,才是减少成本的主要目的,并在保证产品质量的基础上,对成本进行合理的分配利用。物资采购除了是降低成本的途径之外,还是一个提升价值的过程,不单是采购人员的日常工作,而是需要各部门都参与其中的综合性管理过程。在采购过程中,各单位要能根据自己的实际情况,学习先进单位采购管理理念和先进经验,不断改善、不断创新,采取合适的物资采购方式对成本进行控制管理,从而不断提高竞争实力。

参考文献

- [1]解凯.企业采购管理及成本控制研究[J].经济热点,2024(10):103-105
- [2]王云萍等.基于询价机制的采购预算内控探索[J].绩效与运营,2024(11):1726-1728
- 作者简介:朱语燕(1988.4—),女,汉族,浙江义乌人,物流工程本科学历,中国石油天然气股份有限公司浙江油田分公司,研究方向:物资管理、物资采购、供应链管理。