

企业采购绩效的影响因素及控制方法

Influencing Factors and Control Methods of Enterprise Procurement Performance

李亮

Liang Li

宝鸡中车时代工程机械有限公司 中国·陕西 宝鸡 721003

Baoji CRRC Times Engineering Machinery Co., Ltd., Baoji, Shaanxi, 721003, China

摘要: 论文从质量、交期、价格、服务四个方面论述了影响企业采购绩效的各种因素,并阐明了如何对各种影响因素进行控制的方法,旨在对企业采购从业人员起到一定的指导借鉴作用,协助采购从业人员提升采购绩效。

Abstract: This paper discusses various factors affecting enterprise procurement performance from four aspects of quality, delivery time, price and service, and expounds how to control various influencing factors, in order to play a certain guiding role for enterprise procurement practitioners and assist procurement practitioners to improve procurement performance.

关键词: 采购绩效; 影响因素; 控制方法

Keywords: procurement performance; influencing factors; control methods

DOI: 10.12346/emr.v4i3.6537

1 引言

采购绩效指的是采购工作的成果与为开展采购工作而投入的成本(如经费、人力、时间等)之间的对比关系。企业采购绩效是衡量企业采购人员工作能力的重要指标,也直接影响着企业效益,对于采购绩效的衡量,每个企业都建立了各自的考核指标,但无不是围绕着质量、交付、成本、服务四个方面进行的。如何提升采购绩效,作者认为应从以上四个方面入手,掌握影响采购绩效的主要因素,加强对影响因素的控制。论文从以上四个方面论述了影响采购绩效的主要因素以及控制方法。

2 采购质量影响因素

2.1 采购标的物的技术标准

大多数企业在采购物料前都会与供应商沟通明确物料的技术标准,这些技术标准有些是来源于采购方企业自己的设计方案(如委外加工产品),有些是选用供应商既有成熟产品的标准(如从供应商的产品目录中选用),有些是采用国标或行业标准(如钢材、五金件、铁路标准件等),还有些是来源于委托供应商设计的方案(如定制件)。采购方企业

若对这些技术标准不进行评审及验证其可靠性和适宜性,对采购的产品可能造成以下情况:一是设计方案本身缺陷导致供应商提供的产品发生批量性问题,如零部件的设计外形尺寸与实际安装接口尺寸不匹配;二是标准过低造成供应商提供的产品质量低劣,如寿命短、易损坏等;三是标准过高造成供应商提供的产品质量过剩,如功能浪费、能耗高、过度装饰等;四是物料技术标准不明确导致供应商“自由发挥”,如对零件材质未明确,导致供应商采用低劣原料。

2.2 供应商自身的因素

供应商素质的高低对产品质量也有影响。通常质量体系健全、组织机构完善、产品知名度高、规模庞大、存续时间长的企业产品质量更加过硬。若供应商的研发、生产、质量管理能力有限或经验不足,对其人员、设备、物料、制造工艺、检测方法、生产环境某个或多个环节管控不力,会导致产出不合格品。

供应商生产要素发生变更也会影响产品质量。例如,供应商的关键岗位人员离职,新上岗人员作业不熟练;或者设备出现故障、工艺文件发生变更、检具失效;又或是场地搬迁导致生产环境不适宜作业,如焊接、喷涂这类对温湿度、

【作者简介】李亮(1979-),男,中国陕西宝鸡人,本科,助理经济师,从事贸易经济研究。

风速有要求的工序。

供应商将其产品或工序进行外包也会导致产品质量变化,因外包业务承接方与供应商在生产要素上的差异会导致产品质量差异,所以很多企业在采购合同中明令禁止供应商将其产品或关键工序进行外包。

2.3 采购价格对质量的影响

俗话说“一分钱、一分货”,采购价格对供应商的产品质量有直接影响。有些供应商会根据采购方企业出价多少提供不同质量等级的产品,典型的如办公用品、家电、仪器、设备、装饰品等。根据经验发现,采购方企业若强行对供应商产品进行压价,供应商往往会通过降低产品质量来弥补降价损失。采购方企业若要提高产品质量标准,往往也需要提高采购价格,因为高质量的产品意味着供应商需要更多的投入。

2.4 物流过程中的产品防护

不管采购的产品是在仓库还是在运输过程中,因防护不当造成的磕碰、侵蚀、变质等现象时有发生。产品防护措施得当能保证产品质量的稳定性。防护措施应根据产品特性确定,如食品类应冷藏、化学品应有专用器皿、玻璃类易碎品宜采用坚固木质包装、焊材应放置在温控箱内、精密机械零部件应放置在托盘上等。

3 采购交付影响因素

3.1 供应商产品的生产周期

产品生产周期是指产品从原材料投入到制造完工所用的时间。任何产品都有着固定的生产周期,这个受厂家生产能力制约,不会轻易发生改变。例如,某个灯具厂家有6条流水生产线,每条生产线1天能产出100件灯具,那么这个厂家生产100件灯具或是600件灯具时间都是1天,不会是生产100件会比600件时间更短;同一产品,不同的厂家因为生产能力的差异会呈现交付时间的差异,而生产能力的受影响因素包括固定资产的数量(设备数量、厂房面积)、工作时间和生产效率^[1]。

3.2 采购计划

采购计划编制不合理,比如制订的交付时间少于供应商的正常生产周期,或者制订的交付数量超出供应商的产能,抑或制订的交付数量、时间无法满足生产需求,甚至包括遗漏、错误下达采购计划,以上均会影响采购交付。

3.3 采购流程

执行采购流程所需时间会影响采购交付周期,采购主要流程包括:采购申请、选择供应商、采购谈判、签发采购订单、订单跟踪及物料验收、付款及评价^[1],采购流程任一环节未执行完毕采购任务是无法完成的。例如,当采购申请提出后发现无供应商可选时,需要执行新供应商开发流程,这就涉及新供应商考察、样品鉴定、谈判等工作,延长了采购周期;或者是有些物资因采购金额大需要执行招标流程;还有采购

合同需要多层级、多部门审批、供需双方会签;采购品到货还要检验;又或是某些供应商需要先付款才能发货等等,这些流程都能延迟采购交付。

3.4 产品运输时间

产品的运输距离和运输方式(如陆运、海运、空运)决定了运输时间;同时运输时间还受恶劣天气、交通管制、路况不佳等因素影响。

3.5 采购品的质量问题

当供应商生产过程中出现了不合格品,通常需要进行返工、返修、重做,这些工作会导致交付时间延长;当产品交付到采购方处发现了不合格品,需要联系供应商维修、退换货、挑选接收,这样会延长采购品合格入库时间。

3.6 意外事件或不可抗力

例如,供应商的企业发生重大安全事故被暂停生产,或是受国际关系影响无法供货(如中美贸易战),抑或受疫情影响无法发运货物等。以上这些因素发生概率较小,但是一旦发生,造成的延误无法估计,必须警惕和提前预防。

4 采购成本影响因素

采购成本是指与采购过程相关的所有人力、物资、财务费用,影响采购成本的因素有以下。

4.1 采购流程履行成本

如考察供应商发生的差旅费、谈判会务费、招标采购的代理费、供应商样品的检验试验费用、不合格品处置费用等执行采购流程的相关的费用都应列入采购成本。

4.2 采购价格

采购价格对企业的利润有直接影响。采购价格受到采购数量、采购方式、采购渠道、采购时机、付款条件的影响。例如,批量采购价格要优于零星采购;中间商、代理商的采购价格要高于生产商;集中采购价格要优于单独采购;产品需求淡季采购价格要优于旺季。

4.3 采购品的使用、维保、废弃处置成本

产品采购回来以后的使用、维保和废弃处置费用,也属于采购成本;实际上很多产品的采购成本中,价格只占很少一部分,采购后的使用、维保、废弃处置费用占了很大一部分,最典型的就是设备、仪器的采购,而现实中很多企业只关注了采购价格。

4.4 因采购发生的存货成本

包括提前到货产生的物料保管费用以及为应对缺料风险而建立的安全库存,或由于采购数量控制不当造成的呆滞物料。存货成本最大的影响是占用企业资金和场地。

5 供应商售后服务影响因素

①供应商售后网点覆盖面广、人员数量充足、技能高,则售后问题响应和处理速度会更快。

②供应商的售后服务有明确的合同条款进行约束则与采

购方企业产生的纠纷就越少。

③供应商通过售后服务所获得的实际利益越多，其服务的质量也就越高；实际利益包括收取服务费用、销售配件费用、获得用户的新项目等。

④供应商产品的知名度越高、市场占有率越高，其越重视售后服务质量，用户体验越好。

6 采购绩效影响因素的控制方法

要对影响采购绩效的因素进行控制，必须掌握好控制时机，抓住控制要点，才能起到事半功倍的效果，具体有以下几个关键环节。

6.1 采购品的设计选型阶段

该阶段应对采购品的技术标准进行严格评审、验证，保证标准的可靠性和适宜性，防止出现设计方案缺陷、产品标准过高或过低的情况；应与供应商进行充分的沟通，确保其对技术标准能够理解并能够实现。若选型市场既有产品，应选用市场成熟度高的产品，避免选型新上市或夕阳产品；因为成熟产品经过了市场验证，可靠性相对较高，供应商资源丰富，价格也趋于合理。尽量避免开发订制品，因为订制品需要供应商研发，可能出现投入大、周期长、风险高且成功率低的情况，即便研发成功，批量生产后由于缺乏市场竞争，容易对采购方造成制约，如价格偏高、交付不及时。如果一定要开发订制品，则应进行充分的验证、运行考核，并考虑产品专利的归属问题。

6.2 供应商开发阶段

选择何种素质的供应商，决定着采购的物料的质量、交期、价格、售后服务处于何种水平。所以在选择供应商时要进行全面详细的考察和评估，多家比较，择优选取。对供应商选择应建立一个全面的综合评价指标体系，评价体系应稳定运作、标准统一、减少主观因素。评价指标应涵盖质量、价格、交付、品种柔性、设计能力、特殊工艺能力、整体服务水平、供应商的库存政策和项目管理能力等要素。同一种物料宜开发两到三家供应商，形成竞争局面，有利于降低采购成本还可预防供应中断风险。应尽量开发生产商、本地供应商，减少开发代理商、外地供应商。还应与重要供应商发展供应链战略合作关系，以实现共赢^[2]。

对供应商提供的样件应组织专家进行鉴定，有条件的应进行型式试验、运行考核，通过鉴定应明确产品验收标准并将其固化，以保证批量采购产品与样件质量的一致性。

6.3 采购定价阶段

采购定价方法有询比价、招标采购、核算定价。询比价适用于标准的市场化的产品定价，也可用于采购量小、技术要求低的产品定价。招标采购用于技术要求高、种类繁多、

价值高、采购批量大或者缺乏市场价格参考的产品。核算定价是将产品各项成本（如材料费、工时费、管理费等）进行写实及核算后定价，适用于订制产品或者委外加工产品。采购定价还应考虑LCC（产品全寿命周期费用），不能仅看产品当前价格。

6.4 采购计划制定阶段

制定采购计划应考虑供应中断风险，防止独家供货；要考虑产品正常采购周期，对于长周期或者市场稀缺、紧俏的采购品要进行风险预投，提前计划；常用采购品应制订安全库存建立计划。采购交付时间应留出冗余，以应对异常情况，比如质量不合格、运输时间延长。

6.5 合同订立阶段

采购合同条款的内容应全面细致，责任明确且对供应商极具约束力，无模糊不清、模棱两可的条款，且要对可能出现的风险明确责任和处置措施，如意外事件、泄密、变更、售后质量问题。合同中不能缺失产品的质保要求、运输方式、包装方式、防护要求。

6.6 合同执行阶段

该阶段应监视库存消耗、供应商交付进度；控制交付节奏（不呆滞、不缺料、不囤料）；预警供应中断情况、纠正不合格和交付偏离。必要时可至供应商现场跟催进度、实施检验。

6.7 供应商业绩评价阶段

采购任务完成应对供应商表现进行评价，评价结果应与供应商货款和供货份额挂钩，以激励供应商持续提升业绩。同时根据业绩评价结果优化整合供应商队伍，淘汰不合格供应商。

6.8 采购五项原则

要达成采购绩效一定要恪守采购5项原则，即适当的价格、合格的品质、恰当的交付时机、恰当的交付数量、恰当的交付地点；违背任一原则都会影响采购绩效达成^[1]。

7 结语

采购绩效的提升是各种因素共同作用的结果，一名优秀的采购人员必须能对影响采购绩效的因素进行有效的识别并加以控制，在关键环节上要做到严肃认真，一丝不苟，进而“运筹帷幄，决胜千里”，实现采购绩效的不断提升。

参考文献

- [1] 人力资源和社会保障部人事考试中心编写.工商管理专业知识和实务[M].北京:中国人事出版社,2021.
- [2] 张立清,富荣彪,金剑峰,等.轨道交通行业供应商质量管理[M].北京:中国标准出版社,2018.
- [3] 徐昭国.采购主管一日通[M].广州:广东经济出版社,2004.