

采购与供应链管理后 4 篇心得

读采购与供应链管理后的心得 1

这段时间自己学习了第六章，发现有许多东西都是自己不知道的，大部分知道的都是传统采购，很少知道这一章里提到的各种采购方法。在传统管理下，采购重点是放在与供应商如何进行商业交易上，即在重视交易过程中供应商价格的比较，通过供应商的相互竞争选择价格最低的作为合作者为特点。在采购中，交货质量、交货时间是重要考虑的因素，但都是通过事后把关的办法来进行控制的，如到货验收等，交易过程的重点放在价格的谈判上。因此，供应商与采购部门经常要进行报价、问价、还价等来回谈判，最后从多个供应商中选择一个价格最低的供应商签订合同，订单才能决定下来。

所以在学习了这一章后我总结了传统采购的特点以及在供应链下采购的特点，最后还对比分析了他们的区别，因为我认为类比法对于我来说更容易让我记住知识点，所以我就采取了先分类再比较的方法来学习这一章，当然，我们组主要负责的就是 JIT 准时化采购，我对它的了解也比较深入，在小组里我也负责的是 JIT 准时化采购的特点，当然我也是从这里知道它和传统采购的比较，到底在哪里是优胜致胜的关键。

以下这些理论就是我总结和借鉴来的对这章的总结。希望老师批评指正，当然还会在老师和各组的带领下深入了解这些内容。

一. 传统管理下的采购模式有以下几个特点：

1. 传统采购过程是一个信息私有化的过程

选择供应商在传统的采购中是首要任务。在采购活动中，因为给供应商提供的信息越多，供应商的竞争筹码就越大，对采购方不利。因此，采购方为了能从众多竞争性的供应商中选择一个最佳的供应商，往往会保留私有信息。而供应商在与其他供应商竞争时，也会隐瞒自己的信息。这样一来，采购和供应双方都不能有效地进行信息共享互存，导致信息不对称，引发相互的不信任。

2. 采购部门对质量和交货期的检查都是事后把关

在传统管理的采购模式下，采购方基本无法参与到供应商的生产过程和相关的质量控制活动中来，双方的工作既不透明也无法做到有效沟通。因此，采购部门难以对采购品进行实时的跟踪查询。

3. 供需关系是临时的或短时期的合作关系

在传统管理下的采购模式中，供应与需求之间无法做到长期的战略伙伴关系，而是一种临时或短时的合作。由于缺乏相互合作和沟通协调，在采购过程中就会出现相互推诿和抱怨，双方没有更多的精力来筹谋工作，可想而知，采购的质量和效率势必下降。

4. 缺乏快速响应用户需求的能力

由于供应与采购双方在信息沟通方面缺乏及时的信息反馈，导致采购方在生产需求减少时库存增加；生产需求增加时，出现供不应求的现象。在市场需求骤变时，供需之间对用户的需求无法积极响应，从而缺乏应付市场变化的能力。

二. 供应链管理下采购的特点

供应链管理是一种现代的、集成的管理思想和方法，是利用计算机网

络技术全面规划供应链中的物流、信息流、资金流等，实行计划、组织，协调与控制，采用系统方法整合供应商、生产制造商、零售商的业务流程，提高成员企业的合作效率，使产品及服务以正确的数量、质量，在正确的时间、地点，以最佳的成本进行生产与销售。在供应链管理的环境下企业的采购方式和传统管理下的采购方式有所不同，呈现出以下特点：

1. 从采购管理转变为外部资源管理

传统采购管理的不足之处在于与供应商缺乏交流合作，缺乏柔性地、对需求快速响应的能力。准时制采购和准时制生产的思想出现后，为企业的供应链管理带来了挑战和机遇。将原来传统的单纯为库存而采购的管理模式，转变为提高采购的柔性和市场响应能力，增加和供应商的沟通联系，使原材料的库存为零，缺陷为零，建立新的供需合作模式。

由于传统的采购模式只单纯的重视企业内部资源的管理，即孤立地追求采购流程的优化、监控采购环节等，而没有与供应商进行有效的合作。而在供应链管理模式下，采购管理不但加强内部资源的管理，还转向对外部资源的管理，加强了与供应商在信息沟通、市场应变能力、产品设计、产品质量，交货期等方面的合作，真正实现零库存达到双赢的目的。

2. 从为库存而采购转变为为订单而采购

在传统的采购中，其采购部门并不关心企业的生产过程，不能掌握生产的进度、用料规律、产品需求的变化，因而无法安排好进货周期。

采购部门目的很简单，只要正在进行的生产不发生“停工待料”的现象就行了。为此而储备的保险库存，就是我们常说的为库存而采购。在供应链管理的模式下，采购活动是以订单拉动生产的方式进行的。即生产订单是在用户需求订单的拉动下产生，生产订单拉动采购订单，采购订单再拉动供应商。这种准时化的订单拉式控制策略，使物流系统得以快速响应用户的需求，从而提高了物流的速度和库存的周转率，降低了库存成本。

3. 从一般买卖关系发展成战略协作伙伴关系

在传统的采购模式中，供应商与生产企业之间是一般的买卖关系，不能解决全局性、战略性的供应链问题，企业与企业之间无法共享库存信息，企业间所获取的信息就会出现偏差，失真导致信用风险、产品质量风险、库存资金积压等风险；而在供应链环境下，供应商与生产企业从一般的短期买卖关系发展成长期合作伙伴关系直至战略协作伙伴关系，采购决策变得透明，双方为达成长远的战略性采购供应计划而共同协商，从而避免了因信息不对称造成的成本损失。

三. 供应链采购与传统采购的区别

通过以上分析可以知道，供应链管理下的采购与传统方式下的采购有很大的区别 1：传统的采购仅代表以钱易货，主要目标是降低买进价格以降低成本。现代意义上的采购已成为一个专门学科，是物流管理的重要内容之一。尤其在中国加入世界贸易组织后，市场一体化、竞争国际化理念在企业经营中逐步深化，企业已经认识到采购在供应链管理中的重要性。

供应链采购与传统采购的区别 2: 由于制造业在供应链中的特殊地位, 在调整资源并集中于自身的核心能力过程中, 开始在某些特定的专业技术领域中更多地依靠供应商。企业与供应商之间的关系已经是今天产业竞争特征的表现, 即不再是企业与企业、产品与产品之间的竞争, 而是企业所处供应链与其他供应链之间的竞争, 在供应链整个链条中的某个节点出现质量、设计交货或成本问题, 都可能造成终端产品制造商的损失, 并带来相关连锁反应。因此, 如果采购在供应链中是一个软弱无力的链接, 则这一链接环节则很可能破坏主导企业整条供应链的竞争力。因为选择供应商、建立供应链结构和开发与供应商共有的利益关系是采购工作的基础, 没有优秀的供应商, 没有出色的采购管理, 也就难以在当今市场中形成成功的供应链。

四. 供应链下的采购管理对竞争优势的贡献

1. 成本控制

降低直接原料成本可直接导致企业净资产回报率提高。以一个典型企业为例: 采购成本占 60%, 人力成本占 20%, 管理费用占 15%, 利润 5%。显然采购是成本控制中最有效的部分。许多管理者在削减成本时, 常常把注意力过分集中在裁减员工福利、降低管理费用上, 由此不得不承担人心浮动、管理下降等副作用。相对而言, 在采购成本中下功夫, 更容易取得事半功倍的效果。引进新的供应商参加竞标, 寻求替代原料等是常用的降低原材料成本的方法。

2. 提高资金周转率

供应链管理的主要目标之一就是加快物料和信息的流动, 缩短资金周

转率。作为供应链的重要一环，优化的采购管理是保证供应链通畅必不可少的条件。举例来说，1000 元的投资，经过采购、制造和销售过程可产生 10 元的利润。如果一个周转周期是 4 周，那么每年的利润是 $10 \times 52 / 4 = 130$ 元。如果这个周期缩短一倍，那么年利润也将翻番，达到 260 元。同时，提高生产效率，降低每个周期所需投资，也可达到提高资金周转率的效果。结合采购及供应链管理来讲，企业可以依靠采购力量，选择适当的供应商，通过增强同供应商的协作来达到这个目的。企业可敦促供应商提高灵活性，可靠性，缩短交货周期，保证质量，增加发货次数，还可和供应商签订 JIT 协议。这些措施可以使企业缩短生产周期，提高生产效率，减少库存，同时增强市场应变能力。另外，顾客会因为企业及时快速地交货而对企业更加有信心。

3. 帮助企业改革经营模式

积极的、专业化的供应链管理会对公司的经营及生产模式产生重大影响。现代企业发展的一个趋势是把主要注意力和资源集中到可保持长期竞争优势的少数核心业务上，把不能达到行业领先水平的、非核心的活动转包给供应商，这样可降低企业成本，提高整体质量，缩短交货时间，提高相对竞争力。通用电气就曾提出。数一数二战略，即只保留在本行业数一数二的业务，其他或卖，或转型，或停产，最终造就了通用电气今天的巨大成功。另外，通过与供应商建立战略伙伴关系，企业还可在不直接投资的情况下，利用供应商的资源来开发产品。这样可节省资金，降低成本，并达到迅速形成规模生产，扩大生产能力的目的。当然，经理们在计划和管理外购活动中，也要避免公司过

分依赖合作伙伴，避免被供应商控制。可使用的手段包括：有意识地发展和联系多个供应商，控制过程中的关键步骤。

五.总结

用一句话来总结这节内容吧，“你知道的越多，你不知道的也就越多。”我想大千世界我不知道的事情还很多，我想去了解的事情还有很多，不是有一句流行语嘛，“世界那么大，我想去看看。”所以我想说的就是，当你对一件事情特别渴望的时候，你对他就会有特别浓厚的兴趣，而兴趣就是你最好的老师，因为你有了兴趣你就会主动研究他，思考他，发现他。当我没有学习这节内容的时候，我认为是的采购就是传统意义上的采购，当学习了这章之后，我才发现原来采购还分这么多，而且根据不同的标准可以分成不同的采购，在我学习了这么多的知识之后，我也发现，我想去了解的知识更多了，我想我不知道的内容也更多了。所以，当老师或者其他组在讲解这一章的时候，我会带着十二分的好奇心去听，去发现，去深入了解。在世界飞速发展的今天，我想我很庆幸，能拥有这么多的学习资源，感谢父母给了自己这么好的条件，我因该倍加珍惜。好好把握每一次的学习机会。

读采购与供应链管理后的心得 2

浅析现代采购模式下企业与供应商的关系管理

摘要:与传统的采购模式相比,现代的采购模式更加注重科学合理、经济有效。与供应商的关系也更加注重长远的、战略的、双赢的伙伴关系。文章在现代采购战略中对新的物料细分的基础上,对供应商进行了分类划分,并对每一类供应商采取的管理策略进行了阐述。

关键词:现代采购模式;供应商;关系管理

一、引言

在经济全球一体化和市场经济建设的今天,供应商与企业之间的关系已经不再是单纯的买卖关系,供应商作为企业的一种宝贵资源,愈加得到企业的重视,企业间的竞争概念已延伸到了对优秀供应商的竞争,并共同实现了企业与供应商双赢的局面。

众所周知,供应链管理已经成为影响企业竞争力的核心要素,21世纪企业的竞争将是供应链的竞争,供应链管理的作用已日益突显。采购管理在企业经营战略中占有至关重要的地位,采购管理是全面改善和大力提升企业整体管理水平的重要环节。物流采购和供应环节是否能满足生产过程对物料柔性(多样性)和刚性(质量)的需求,将直接决定整个经营过程的成败。企业采购管理的“龙头”作用日显突出,不容忽视,而影响这个“龙头”的最重要因素之一,就是企业与供应商的管理关系。

供应商对企业的重要性与日俱增,单从材料成本的角度来看,企业通常有50%-85%的成本是直接支付给供应商的。除此之外,供应商所提供的品质、交货期及服务,无不直接影响企业的竞争力,倘若供应商提供的品质无法保证、延长交货和服务,势必导致企业停工待料,而这种无形的损失,折算为成本也将是企业巨大的损失。事实上,大多数企业并没有意识到这种隐形成本,而只是过分注重杀价和供应商的更替。因此,成功的采购不仅依赖于采购人员出色的谈判技能,更依赖于企业实现与供应商高水平的持续开发与全面管理。

二、现代采购管理概述

采购是指企业以各种不同的途径,包括购买、租赁、交换等方式取得物品或服务的使用权或所有权的过程。

采购管理是企业为了满足生产和销售需要,从适当的供应商,在适当的品质下,以合适的价格,在适当的时间,购入适当数量的物品或服务所采取的一切管理活动。

采购管理模式随着社会分工和生产社会化的发展而出现,为适应企业生产经营发展的需要而不断地更新和完善。在不同的历史阶段有不同的管理模式,相应的对供应商管理也提出不同的要求,企业采购管理的进程可以分为四个阶段:第一阶段——防微杜渐;第二阶段——低价至上;第三阶段——聪明的采购;第四阶段——战略采购。

从采购管理经历的四个阶段不难看出,随着管理者对采购职能的不断认识,它正由传统的采购模式向现代采购模式转变,从分散的采购模式向集中采购模式转变,逐步由原来的从属的、次要地位向现在重要的、战略地位转变。

现代的采购管理已经不是简单的“购买”他在现代企业的经营管理中显得越来越重要,一般情况,企业产品的成本中外购部分占60%-70%,因此,采购的成功与否在一定程度上影响着企业的竞争力,采购与采购管理往往是竞争优势的来源之一。

战略采购作为一种能为企业提供获得持续竞争优势的途径,它是一种系统性的、以数据分析为基础的采购方法。它是以最低总成本为基础而建立业务供给渠道的过程,不是以建立在最低采购价格基础上而获得当前所需原料的简单交易。战略采购充分平衡企业内部和外部的优

以降低整体供应链成本为宗旨,战略采购从自身企业可持续发展的研究到供应商资信体系的研究,从完全依赖到共同开发研究,涵盖整个采购流程,从原料描述直至付款的全程管理。

战略采购理论就是采购差异化战略。这种理论的理论基础是建立在全部物料合理分类和科学的管理,对不同物料采取不同的、最经济的管理方法达到企业降本增效,进而增强企业的竞争力。并将战略采购过程中的物料采购管理细分成不同的供应战略、供应策略和采购管理的科学管理方式与方法。物供细分这一工具在制定和实施战略性采购方面得到了广泛的认可和应用。

物料供应细分的基本思想是根据一定的标准和难度对采购对象进行战略上的细分,进而根据每类物料的战略定位采取相应的管理方法和手段,这样管理资源在不同物品上的分配是不均等的,从而更能使企业达到科学化、效率化的采购管理,使企业资源分配符合 80/20 原则,实现企业效益的最大化。

从当今企业采购管理的实践和规律看,物料供应细分合理的分类标准可以归为以下两大类:一是物料供应市场的风险程度,这是影响采购绩效的外部因素,它决定了采购物品是否充分供应以及不同物品之间的转换成本高低,风险程度大就加大了采购管理的难度,使得采购方的谈判力和支配权下降,品类之间的转换成本相应加大。一般影响供应市场风险程度的主要因素有:物品的可替代性、供应商数目、供应商可靠性、供应商增值能力、企业自制外包的可能性、社会物流系统的保障性等。二是采购对象的成本价值比重,这是衡量所购物品对企业产

主要是为了更好地进行资源分配,对于企业贡献越大的物品理应在采购战略上给予高度重视。一般衡量成本价值比重的因素有:采购总量、该物品采购金额占总采购金额的比例、该物品占总成本的比例、该物品对产成品质量的影响程度、该物品短缺给企业带来的损失等。

在充分对物料供应细分这两大类指标的评价分析后,接下来就可以对企业的物料按照这两个指标的高低,再划分成四个大类,如图1所示:

象限 I 代表低风险、低成本的物料,即图中的“普通型”。该类物料属于常规的项目、商品、或服务,不直接增加最终产品的价值。其成本一般比较低,而且供应市场风险较小。许多 MRO(保修、维修、操作)物料、办公用品等都属于“普通型”的物料。属于一些基本采购,需要支出较多的资金,但给公司带来的风险并不高。

象限 II 代表的是低风险、高成本的物料,即图中的“杠杆型”。这类物料属于一些基本采购,需要支出较多的资金,但给公司带来的风险并不高。一些易采购且年耗用额高的原材料,备品、备件,辅助材料都属于此类物料。

象限 III 代表的是高风险、特殊性的物料,即图中的“瓶颈型”。该类物料在企业经营中的普遍使用并不高,但是制约企业关键部位的重要部件,供应市场比较复杂,供应很不可靠,从而成为企业的瓶颈性物料。因该产品或服务受企业使用的广泛度较低,进而形成供应商成本较高,进入潜在市场有困难,因而导致风险较高。容易造成供应商数量少、到货时间过长或无法交货等原因,造成企业的停待和采购费用额超支等

象限 II 代表的是高风险、高成本的物料,即“战略型”物料。这类物料对于采购企业来说非常重要、同时供应市场又比较复杂,企业获得这种物料有一定难度,因此这类物料对于企业来说具有战略性意义。战略型物料是企业产品在市场上取得竞争优势的保证。这种物料既会给公司带来风险,又需花费高额成本。这类物料的价值不仅是自身价值因素所在,同时也是建立在通过客户满意度及对客户的增值价值基础上的,而非完全能用采购价格来衡量其现实价值的。

采购战略管理是采购管理体系的核心,基于物料供应细分战略管理方法充分意识到不同的类型物料需要有不同的采购战略与之相适应,它在对物料供应细分的基础上对不同类型的物料采取差别化的战略从而使得采购战略与企业的产品战略、整体战略相一致。

三、企业战略采购过程中与供应商的关系

根据供应商物料供应细分的模型,企业将供应商相应的分成战略伙伴型、特殊型、战术伙伴型、普通型四类供应商,其分类模型,如图 2 所示:

图 2 是对应于物料供应细分基础上建议的供应商分类模型。象限 I 代表普通型,它的基本特点是小件物料,本身价值不高,市场上也容易获得,但这类物料往往种类繁多,能够占到企业全部采购种类的一半以上。因此,对于这类物料,所应采用的基本管理战略是致力于管理成本最小化。在库存管理上,有可能采用经济批量等优化方法,并尽量利用信息技术等手段简化管理程序,提高业务效率。在企业的整体运作安排上,

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/316022025115010211>