



对钢铁企业采购成本 领先战略的思考

■ 葛杰

企业间的竞争从根本上说是企业为顾客创造价值能力的竞争。通过对价值链、顾客价值的分析,企业一般会通过成本领先、差异化和集中化战略来获取竞争优势。其中,成本领先战略是最基本的战略。在我国钢铁企业里,钢铁产品的价格是企业间竞争的主要对象,这就决定了成本领先尤其是采购成本领先战略是大多数钢铁企业的首选战略。目前我国钢铁企业常用的采购成本领先战略有四种,下面笔者就结合这四种战略谈些看法。

1. 集中采购。集中采购是指通过对现有原材料进行分析和研究,尽可能将同类产品向一家或少数供应商整合集中采购。集中采购可以降低采购成本和物流费用、在与供应商谈判中获取主动权等。因而是一种基本的战略采购方式。目前,许多国内钢铁企业纷纷建立起集中采购部门或采购中心,对集团内的生产性原料或非生产性物品进行集中采购规划和管理,一定程度上减少了采购物品的差异性,提高了采购服务的标准化,减少了后期管理的工作量。但集中采购也增加了采购部门与使用管理部门之间沟通和协调的难度,增加了后期调配的难度,对于地区采购物品差异性较大的企业来说适用性较小。

对此,笔者认为,实施集中采购不能仅表现在形式上集中,关键是要将物料进行分类,将那些带有明确管理特性指标和有一定通用程度的物料进行集中采购,从而避免由于采购集中带来后期

管理成本的增加。同时,管理者应对已经在用的特殊物料进行梳理,并进一步判断该物料的特殊性是否有必要保留。当然,物料归类是事后的优化工作,比较前瞻性的做法是在投资基本建设时就考虑企业未来的运营维护成本。

2. 建立长期战略供应关系。据不完全统计,钢铁企业的采购成本占产品价格近1/3左右。如果采购供应管理部门能与主要供应商达成长期合作关系,不仅可以降低采购成本,还能使供应商的注意力转移到提供更好的产品和技术支持上来,从而形成良性循环,使双方着眼于企业的长远发展。虽然建立战略合作供应关系在理论上很有意义,但在实施时可能会遇到长期利益与短期利益相冲突的问题。首先,建立战略合作关系具有一定的排他性,一旦确定某类物料作为战略物料,其所对应的供应商范围是很小的;其次,供需双方的激励机制能否有效实施是个比较大的问题,因为能被双方接受且能被量化的指标不多;最后,企业之间战略关系的建立往往是由一把手完成的,一把手的换位往往会导导致战略关系无法继续保持。因此,笔者建议,企业在运用该战略选择供应商时,不能为了一时的短期利益而选择唯一供货商,某类重要物料的供应商应当至少保持2~3家。

3. 优化采购方式及流程(协同采购)。明确的采购流程有助于企业实现对采购成本的控制,采购流程优化的方式有:货比三家引入竞争,发挥供应商间

的博弈机制,选择最符合自身利益需求的供应商;通过电子商务方式降低采购处理成本;大力推进无库存供应管理和寄售管理,降低采购管理费用及仓储成本;对供应商提供的服务和产品进行有选择的谈判和购买。事实上,供应商提供的任何服务都是以直接或间接的形式包含在物料价格中的,所以企业可以将其细分,选择所需的原料及必须的配套服务,以降低综合采购成本。此外,采购方式及流程的优化战略实施在很大程度上还需要合作伙伴的积极配合,其中,占主导地位的供应伙伴在设计方案和开发产品阶段的影响将会越来越大,只有其积极配合,才能实现真正的供应商整合。另外,在实际业务操作中,企业不能仅仅局限于采购物品,还可以采购服务。

4. 产品与服务混合统一(打包采购)。在采购时企业需充分考虑未来储运、维护、消耗品补充、产品更新换代等环节的运作成本,致力于提高产品和服务的统一程度,充分评估由于产品差异性带来的后续成本,这是技术含量更高的一种战略采购,是整体采购优化的充分体现。现实中,一些供应商先将产品便宜卖出,之后通过后续服务赚取高额利润,这对采购企业很不利。而且随着企业对市场的了解及对自身成败经验的总结,将会把目光更加集中到其擅长的主营业务上,相应地放弃一些自身实力不强的领域,如将一些产品和相应的服务进行打包采购。在钢铁企业的实际打



关于完善我国环境会计体系的若干思考

郑雪梅

一、目前我国环境会计体系建设存在的主要问题

1. 缺乏理论指导。我国对环境会计的研究至20世纪90年代才逐渐活跃起来,到目前虽已取得不少研究成果,但总体来看,多偏重于环境会计的目标、对象、基本假设等理论性内容,对环境会计制度准则方面的具体研究较少,而为数不多的相关研究中又多以介绍和学习西方环境会计制度为主,结合中国实际的偏少。

2. 缺乏制度规范。目前我国的会计法规、制度和相应的企业会计与报告实务基本没有涉及环境问题,而且统一的环境信息披露制度至今也尚未建立起来。目前涉及到企业环境信息披露的只有原国家环保总局分别于2007年4月和2008年2月发布的《环境信息公开办法(试行)》及《关于加强上市公司环境保护监督管理工作的指导意见》,前者明确了污染严重企业必须公开的环境信息

内容,同时鼓励其他企业自愿公开环境信息;后者则规定了上市公司必须立即披露的六方面环境信息,但这两项部门性规章均未对环境信息披露的项目、形式等作出具体规定。而证监会于2008年1月发布的《上市公司信息披露管理办法》对环境信息披露问题也只字未提。

3. 企业参与度低且披露的环境信息质量较差。据统计,上市公司2006年年报中,仅有50%的公司披露了环境信息,而且绝大多数披露是定性描述,有用的信息量少,同时一些受到环境行政处罚的公司也未及时进行披露,无法满足股民的需求。另据中国企业社会责任机构的统计资料显示,迄今为止我国发布环境报告的企业仅23家,其中7家是外资企业,2家是中外合资企业,14家是本土企业。从发布情况看,多数报告中提供的环境信息既少又不规范,而且描述的主要是正面信息,对具有潜在负面影响的信息披露很少,削弱了企业环境

信息的可读性和可信度。

4. 缺乏企业环境审计的有效监督。

环境审计是推进环境会计稳步发展的一项必不可少的措施。但至今我国《审计法》和其他审计规范中均没有关于环境审计的规定,尽管近年来政府审计体系成立了专门负责环境审计的机构(如国家审计署的农业与环境司,各省审计厅的环境处等),但审计的范围尚未延伸到与企业有关的环境事项。此外,肩负企业审计重任的注册会计师审计和内部审计也没有在环境审计中发挥应有的作用。这对于环境会计的实施和推广极其不利。

二、完善我国环境会计体系的几点建议

(一)循序渐进地推进环境会计体系建设

1. 在推进方式上,现阶段应采取“政府强制为主、企业自愿为辅”的方式。即由政府相关部门对企业最低限度

包采购中,功能承包采购和按使用效果进行计量采购的方式往往会在多家供应商中同时进行,然后对比同类产品的使用效果及其研发能力,综合评价并选择实力最强的供应商,从而在后续采购策略上对其予以倾斜。此外,越来越多的企业在关注自身所处行业发展的同时,开始关注第三方服务供应商相关行业的发展,考虑如何利用供应商的专项技

能来降低自身的综合成本,增强其最终产品的市场竞争力和客户满意度。但在实际操作过程中,企业应对第三方服务供应商进行评估和市场调研,从而为以后的协商谈判提供有利的事实和数据信息,以帮助企业掌握整个谈判进程和主动权。

值得注意的是,由于各供应商自身核心能力的差异,不可能所有的供应商

都能对下游企业提供强大的战略支撑,因此,企业与供应商的合作和强制管理应是并存的,即一方面企业与有些供应商的关系是合作型的,另一方面,企业应以强硬的谈判力和市场地位尽可能使采购的经济利益向自身转移。

(作者单位:宝山钢铁股份有限公司财务部)

责任编辑 陈利花