

协同订购方案 在A公司采购成本管理中的应用

叶常绿 张凡

摘要：A公司以“物料需求+协议预案”的定制化采购作为采购基准，降低采购成本，提高企业采购效率与效益；以共同发展作为合作桥梁，以电子化平台为依托的协同订购方案，为其他公司发展提供了有效借鉴。

关键词：定制化采购；电子化平台；协同订购

中图分类号：F274 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2020)14-0027-03

采购活动作为公司与上游进行产品交互的首道防线，承担着“质量+价格”双重把控的重要职责，其速度和效率直接影响公司供应链获利和自身发展，是与所有制造业整体发展休戚与共的命脉环节（陶敏等，2003）。本文从采购的渠道、方式、供应商供货的履约率以及原材料的质量、充足性和稳定性等多方面剖析A公司在大智移云背景下的特色采购方案，综合分析方案对公司产品成本、品质、供货及时性甚至公司信誉的影响和具体成效，为其他企业提供借鉴与思考。

一、传统模式下A公司采购成本管理的困境

作为一家以拉链生产为主营业务的公司，其原材料款式、颜色、材质的多样化决定了其采购业务的复杂性。此外，传统模式下公司内部和外部的分割，行业上下游之间的独立，使得A公司的采购成本面临诸多困境。

（一）公司生产缺乏稳定供应

A公司拉链业务呈现订单多元化、品种多样化特点，使得原材料的采购需求日益广泛化，单是化工类原材料便达上万种，这也导致单一供应商的采购形式难以满足公司需要。而多个供应商模式虽然能给公司带来更多选择，获得更优的质量、更低的价格、更多的款式和更先进的技术，但同样加剧了采购流程的复杂性和供应的波动性，使公司难以建立稳定的供货质量和优惠的供货价格，还可能会诱发采购人员产生错误判断，严重影响企业经济效益（孙宇，2014）。因而，对于A公司这类采用“大批预定+临时加急”的二重销售订单形式，同时生产又呈不确定性和波动性的制造企业而言，稳定性低下的采购供应链是公司发展必须跨越的一座“大山”。

（二）材料采购缺乏准确预测

原材料品种的多样性、价格的波动性、订单的难预测性都为A公司精准采购带来了困难。在传统模式下，订单

式生产的原料采购方案多数依赖于管理层的人为预测，这就导致采购容易陷入“低价囤货成呆滞”和“平稳购进损利润”的两难境地（如图1所示）。并且，多批次的原料采购会使得交易成本居高不下，这也是困扰许多订单式企业的一大难题。

（三）外包、自制缺乏科学决策

拉链行业的淡旺季周期特性使得公司的人力安排和生产设备配置无法实现“淡季无闲置，旺季全自制”的生产目标，使得公司在旺季不得不采用外包手段生产部分半成品以缓解公司内部制造压力，确保及时提交订单。但在传统模式下，外包和自制数量的分配往往仅依靠A公司高管的经验和职业判断，其决策缺乏科学性和准确性，对降低生产成本和获得竞争优势不利。

（四）供需双方缺乏合作思维

一般认为与供应商的议价能力越高，公司越能实现成本领先。然而，对节约成本的过分强调与协商方式的不

作者简介：叶常绿、张凡，浙江财经大学会计学院硕士研究生。

成熟都会给公司利益带来不利影响，使得所采购货物质量低下，交货拖延甚至难以完成协议（宋玉卿，2000）。这就使得公司长久以来对于供应商的看法停留在对立者关系，而非合作关系。从经济学角度来看，竞争仅存在于同业之间，之所以供应商和公司逐渐形成略带对立的博弈关系，是由于供应商提供的价格和质量间接影响了公司产出的价格与质量，低价和高质成为一种稀缺资源。

另外，在传统模式下，即使许多公司试图建立上下游的合作关系，也难免由于不完善的信息传递系统致使沟通不畅（王兵等，2002）。对A公司这类原材料数量和种类庞大、生产工艺复杂、采购链信息众多、事务处理与传递要求高的公司而言，公司和各供应商原本就具有隐私数据不互通、信息自有化的条件阻碍，加之传统模式下信息过滤层次多，业务交流进程慢，信息失真、滞后。这一系列因素都使得公司难以与供应商建立平等关系，无法实现合作的主观意愿，抑制了公司发展势头。

二、大智移云下A公司采购定制化与平台化

A公司在大智移云下实现的定制化采购是管理层在通过移动互联网交互信息、大数据整合信息、云计算分析信息之后做出综合性采购决策，并利用智能设备落实决策的过程。平台化采购则是将产业链各企业视为降本共同体，通过信息公开化促进决策有用化。

（一）定制物料采购方案，保障规划合理

1. 原材料采购方案。A公司通过“经验+大数据”的方式对下期采购需求进行较为精准的预判，既较大程度地保障了原料供应，又将采购期限扩展到一个较长区间，以允许采购部门高价时观望、低价时购入。另外，A公司设立

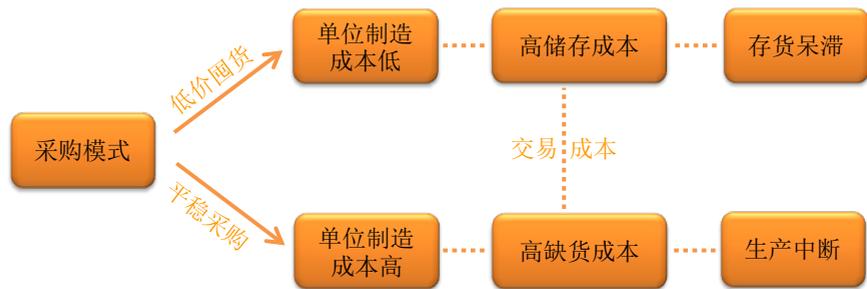


图1 采购低成本困境示意图

表1 自制、协议购买对比决策表 单价：元/千克

采购项目	广东 DG	深圳	浙江 JX	江苏 CS	内部
树脂	259.208	267.102	222.856	199.764	175.25
纤维中芯线	223.168	264.165	180.424	187.785	175.25
金属链牙	298.402	0	173.952	218.611	175.25
金属上止/下止	51.466	43.124	0	0	0
胶带	70.536	0	0	0	0
备注	运输另加150元	运输另加250元，最低收费200元	运输另加250元	运输另加250元	2018年调整为175.25元

的成本监控系统为公司整体原料的成本价划定可控范围，在给下属采购部门一定自由权限的同时限定高点，达到激励、控制两不误的效果。A公司还利用智能设备武装工厂，借助丰富准确的数据对采购端供应量与工厂需求量综合考虑，权衡利弊，在得出某个时段的最优选择后利用智能技术快速反应，做到运营紧跟决策。

2. 半成品外购方案。大智移云不但为原料采购提供更优方案，更为“外购”和“自制”二力平衡的搭建夯实了基础。A公司在确定外购和自制安排时通常有两方面考虑：从监控产品质量角度考虑，自制材料是优先方案；从满足生产需要和保持技术先进角度考虑，需要引入优秀的外包商来保障自身在行业中的领先地位。A公司运用大数据归纳整理了相关数据，制定了详细的采购预算对比，具体对比决策如表1所示。在结合对半成品的要求和对供应商的考量后，A公司设计了具体方案，解决了“自制还是外购”“自制多少”等问

题，提高了公司的采购业务水平，提升了物料采购的性价比和效率。

（二）定制合作协议方案，保障实物流入

为了应对供应商原料供给的不确定性，A公司借助大智移云技术尤其是大数据带来的综合性优质数据，将采购决策差异化分析，针对性地设计了三种模式来一一解决外部供应问题，并签订了详细的采购协议来确立保护和控制机制的有效运行。

1. 战略合作协议。战略合作协议的发端是基于成本考量，并更好地满足日益提高的需求量。作为拉链行业的领先公司，A公司有大量的原料需求，其生产经营的顺利进行与原料的持续供给密切相关。特别是为了应对原料供应周期性波动，市场供给紧张的情况时，A公司必须提前用较高的成本价签署稳定供应协议以保障生产经营活动的正常继续。例如具有高可塑性的原料聚甲醛，A公司采用比市场每千克高1元的价格与供应商签订战略合作协议，以较



图2 不同模式下运输成本处理对比图

少的额外成本增加换取了商品的稳定交货。

2. 技术优先协议。当上游公司出现新技术时，A公司抢先与相应供应商签订技术优先协议，约定用资金支持换取技术使用，提高技术水平，提升生产效能。特殊情况下A公司还会选择性制定技术排他性协议，避免竞争对手获得优势资源以间接保证自身领先地位。

3. 扶持协议。A公司与周边加工点签订扶持协议，将部分技术性不高的原料加工外包给制作熟练、供应稳定、配合较好的加工点，以淡季额外支出一笔保证资金为代价保证旺季时的顺利生产，实现“淡季投资，旺季收获”的逆周期增值方式。

以上三种协议分别体现了三种供应商管理模式，帮助实现了对原材料价格稳定性、技术先进性、供应稳定性的三大要求。然而，三种模式的提出并不是采购方案制定的终点，准确回答“和谁签订”“签订多少业务量”“支付多少对价”才是解决问题的重点。这三大采购协议能帮助A公司与供应商之间建立较为牢固的关系，为管理层落实决策提供保障。

(三) 构建电子化采购平台，保障信息交互

1. 打破供需的对立关系。公司通常可以将上下游的运输成本构成分为三种情况：购买方承担、销售方承担、双方共同承担。片面地看，当由对方承担运费时，A公司的运输成本最少。然而事实上，交易双方承担的价格却不是表面数据反映的那样简单，它是结合双方价

格弹性的综合表现。因此，降低成本不是指从商业谈判中获一时之利，单方面地将成本转嫁给供应商，而是指邀请供应商一起进行协同降本(如图2所示)。

2. 建立电子化采购平台。A公司在引入大数据增强决策有用性的同时专注于打造一个完备的电子化采购平台，通过互联网将上下游资源都整合到一个开放平台，上游原料供应商通过网络平台发布报价及招标信息，下游服装加工企业利用平台寻找适合的辅料供应商，最终通过在线交流促成交易。目前，上游采购平台的搭建已初具规模，A公司及其他服装辅料制造公司通过电子化采购平台的对接，能够和上游供应商达成生产要素的信息联动，实时精准匹配供需关系，降低原料获取的交易成本，将其与供应商间的关系从“竞争夺利”逐步转向“合作降本”。

三、定制化与平台化成效与借鉴

(一) 成效

1. 定制化成效。合理的定制化采购方案直接决定了企业原料供应的稳定性、质量和成本，其对于采购成本的降低至关重要，对于缺货成本的降低更是功不可没。从采购成本来说，大智移云技术帮助企业把握采购时机和数量，定制化采购方案帮助企业将采购业务从挑选供应商到入库每一环节的数据和信息充分利用，做出更符合企业联合上下游共同利益的决策，使其实际采购状况更接近经济订货批量。从缺货成本来说，大智移云技术带来的信息涉及范围广、处理速度快等特征为保障企业物资

充足提供了更好的运作环境。

2. 平台化成效。平台化是企业合作渠道的建立，更是商家合作理念的体现。通过采购平台的建立，公司减少了信息处理时间，打破了上下游壁垒，提升了运营效率，建立了开放合作关系。而且通过精确采购计划的友好协商，使得成本降低长效化，更有效地满足公司原料采购需求，为未来发展获取实业支撑和数据支持。

(二) 借鉴

1. 定制化采购减内部成本。定制化的意义在于以更庞大的信息体系为支撑，克服因信息不充分、不准确导致的方案笼统化、成本模糊化，制定更为精准的采购方案，在降低采购成本和仓储成本的基础上达成“订单、生产、采购”三角需求的切实匹配，降低决策制定成本。另外，实时化的数据传输和预案计划可以保障企业决策及时性，提升其管理层的市场敏感性，避免无效的信息传递，减少不必要的信息管理成本，降低信息迟缓和决策滞后造成的时间成本浪费，减轻计划与变化的错位现象，降低决策失误成本。

2. 上下游协同降综合成本。在会计外包普遍、财务共享兴起的时代，企业应以更长远的视角谋发展，将眼光从与供应商的衔接放大到对整个产业链的把握，通过平台模式与产业链内各厂商联通，多维度、高角度、广量度地引导产业发展。例如，在面对采购如何减少运输费用，优化供需匹配以及把控品质成本等问题时，企业可直接通过采购平台获取信息，运用相关价值链理论，将各个上下游企业的地理位置、运输工具、产品质量等要素多维对比，选取最优解并折合计算成本费用，计入对应产品成本，实现产品成本的直观性与全面性掌握，促进公司对产品创新、优化方向以及战略全局的细致把控。

责任编辑 陈利花