

# 浅谈化工企业战略采购成本控制管理策略

黄梦珍（广西双佳田气体有限公司，广西 南宁 530044）

**摘要：**随着化工经营全球化的推进以及重大石油化工项目的建立，采购管理在现代公司中日益重要。采用战略高度的策略采购能够减少公司总成本，控制战略购买成本，对增强公司实力的建立起了举足轻重的影响。所以，现代的化工企业都应该构建战略采购系统，以减少采购成本。下面重点剖析了一些现代化工企业的战略采购案例，战略采购的建议。

**关键词：**化工企业；战略采购；成本管理；重要原则；策略；建议

## 1 化工企业采购成本管理实施战略的重要原则

战略购买是企业策划、执行和管理战略和可操作性购买政策的活动。目的是控制购买单位的所有行为，关键是增强公司的赢利能力，完成战略目标要求。它区别传统的管理，强调最低总成本，传统采购强调的最低购买价值，是全面衡量客户的产品，确定内外机会，减少购买总成本，而优点在于全面平衡客户内部资源，减少整体成本，覆盖全部的流程，完成从产品提供到交付的整体控制。战略采购包含如下关键理论：

### 1.1 总购买成本最低

采购成本对公司的重要意义不言而喻，总采购成本也被认定为评价采购成本的十分关键的标准之一。总采购成本管理不仅是一种单纯的定价方式，还担负着把采购的效益提高到综合成本管理的任务责任。指公司为采购原材料和产品时所支出的实际价格，包含安装费、税金、仓储费用、运输成本、检验费、维修费或处理费用等。以及我们常常忽略的实际采购价格，可以造成的总采购成本、管理成本、经营成本等无形效益。购买决定中往往涉及后续产品使用过程的运输、安装、维修、设备更新乃至产品更换。所以，购买者往往需要对整个购买流程中所包含的相关成本，以及其他有关的长期潜在成本很有远见。

### 1.2 建立双赢战略伙伴关系

各个公司都有自己不同的采购模式。公司的采购方针与经营管理理念和公司文化风格一致有关。一些公司更倾向于承诺良好的合作伙伴关系，一些公司则倾向于保证竞争性价格。建立诚信的交易基础是公平、公正、合理、尊重、诚实、言行一致。我们唯有透过坦诚的双向交流，认识双方的差异，积极解决问题，才能提供无障碍的交流条件，最终实现双赢的合作伙伴关系。战略的过程中没有确定的成败关系。一方盈利，另一方失利。战略采购谈判必须是一种完善的商

务洽谈流程，但不能通过购买杠杆控制企业的价格决策。它必须通过全面掌握价格变化与公司自身长远发展计划的双赢互动。

### 1.3 建立战略采购的核心能力

战略购买的关键并不完全是建立一种购买技巧和技术，而是一种更深入的组合能力：总费用模型、供应战略构建和维持国际供货商联系、有效整合供货商、利用供货商资源创新发展国际供货基地等。数量极少的公司需要同时拥有以上六大力量，但起码也应该拥有如下的三个能力：总成本模型技术，为整个战略购买流程奠定了基石；创造供应战略能力，推动企业从战略采购观念到供应战略观点上的重大变革；强调在双赢供应模式的协作方面，积极构建并保持供应商关系能力。

## 2 化工企业对采购供应商的选择误区

在当前公司的采购中，采购人往往采用如下方法寻找低价供货商：大量购买，从供货商身上拿到多少折扣；从边缘供货商身上采购，但产品质量、可靠性和运输能力都不会太好；从低价的远程供货商身上采购，尤其是当成本不能考虑物流成本时；从低收入国家的供货商那里采购；从产品和设备投入不够的供货商那里采购。这种方式或许可以暂时减少采购成本，但在实施采购操作时会导致其他成本高，无法正确管理采购成本。

以上表明，供应商的选择不仅可以基于价格，还可以通过其谈判能力来衡量买方的评估。最佳的供货商往往是以最低的总成本交付，而不是最低的市场报价来衡量的。因此采购价格并非唯一的原因。企业与各供货商协作的总成本，应该包含了订货成本、接收成本、检验成本、仓储成本等与采购有关的所有成本费用。向理想供应商采购商品可能会稍高一些，但不能有其他采购成本；反之，所谓的低价供应商无法达

到与理想供货商合作相关的所有要求，其购买项目可能会有很多其他成本。对于降低总成本，公司必须作出合理的决策，以寻找总造价最低的产品，而不单纯是单价较低的产品。

采购经理的一个真实的商业行为。要进行战略采购，进行双赢购买，就必须完全摒弃传统购买模式。因为传统的购买模式主要有以下六个问题：

一是供需双方之间缺乏有效的沟通，封锁消息，让战略购买变成了盲目行动；二是无法及时掌控供货商的服务质量和交货期，纠纷不断；其三，供求关系往往是暂时或短期关系，而竞争等于长期合作；第四，供应商响应用户要求的能力较慢；第五，受市场效益驱使，企业暗箱运作如舍好求次，舍便求贵，舍近求远；第六，企业制造部门和供应部门严重脱节，扩大了存货，浪费大量的经营资本。

要从根本上解决企业供应管理过程中出现的问题，就需要与供货商形成策略协同模式，并指导企业采用市场实践，进行双赢采购的战略采购。

### 3 化工企业选择战略采购成本管理策略

#### 3.1 构筑采购战略

在公司的发展战略中的采购战略：以统一的采购规范与标准、领先的管理技术、优秀的采购人才、全球领先的服务水平为指导标准，以集中采购、同步收购、合作双赢为战略手段，从产品、服务、价值、运输等四大领域中形成优质的供应商体系，为顾客创造最高的服务价值，价格合理，仓储与运输成本最低目前企业效益最大化。

集中采购的主要目的在于通过集中采购时间，尽可能集中同类产品，以增强企业议价能力，进而减少采购成本和配送成本。而同步采购主要用于企业化工项目的开发，需要企业领导和公司内部保持共同研究，从而大大缩短项目的开发周期。这样，因为制造商的早期干预，减少了某些不必要的工艺改变，也可以确保零部件的工艺需求在技术上得以完成。双赢是与制造商形成良好战略伙伴关系的基石与前提。

#### 3.2 建立采购总成本模型

总造价模型是公认的非常关键的购买技术之一，其意义和任何商品相同，一个合理的购买决定不仅要考虑产品的购买价值，而采用总造价模型，考虑运输成本、质量成本、仓储管理成本等要素。在战略总成本模型中，采购管理者必须对企业要购买的产品进行细分。经过研究，我们可以得出了各大生产公司的

原材料数量和供货商基数的 20/80 比例规律，即 80% 的关键材料集中在 20% 的供货商身上，80% 的钱用来购买到 20% 的材料上，80% 的钱用来战略物资 20% 优越。这类占供应总额的开展 80% 原材料的定价标准和要求及其相关企业的分析。通过对供应企业的深入调查，掌握市场供求状况，建立包含已有供货商和新供货商在内的相应企业名录，并利用分析提出适当的供应对策。除评估成本外，还应充分考虑后续合作中的合作和采购风险。整个采购过程的所有活动都可以通过总成本建模进行整合，从复杂性和简化性的角度简化采购过程，优化采购成本。

#### 3.3 与供应商建立和维持长期合作关系

战略采购的一项基本思想是，采购者与供货商共同寻求节省投资的机会，这将比任何人单独的工作都更有效率。采用总成本模型，双方都能够根据确定总成本要求和驱动原因，把共同努力聚焦于一些关键环节。而建立的采购策略则是与供应商共同谋划未来发展趋势，并尽力为双边关系发展提供持续价值。在构建和维护供应商关系中，必须形成高效准确的沟通机制，签订战略合作伙伴文件和合同。

### 4 化工采购案例分析

相信很多买家会对采购过程中沟通渠道不畅、风险漏洞百出、供应商管理混乱等缺点深有感触。随着化工市场的快速发展，科学合理的采购是为了满足新时代采购的要求。作为一家大型能源化工公司，有必要坚持战略采购。公司要正确认识购买价值观念，做好采购战略调研，认真贯彻性价比最佳、购买总造价最低的购买原则。

案例 1：近年来，金属材料市场跌宕起伏，相关产品价格变幻莫测。化工企业生产建设所用材料种类繁多，每种材料需求不同，但不可或缺。传统的要求单一的原材料价格，生产设计单位需要资源，企业经营单位需要成本，采购形成单一的机械讨价还价流程，无法和企业形成良性的长远合作伙伴关系，最后演变为供应商偷工减料，延误交货，影响企业项目建设和进度。

以上说明，保证化工设备的正常生产和化工项目的进度，似乎取决于采购部门采购的产品，实际上取决于供应商提供的优质服务。化工企业的采购任务应能够平衡供应保护与成本降低之间的关系，以最低成本实现最高收入，而不仅仅是简单的讨价还价。

战略采购是以最低总造价构建商品服务与供给渠

道的流程。和常规采购一样，也要求最高性价比和最低综合造价。但采购成本也不能低于总生产价值。采购工作需要提前准确预测市场干预，采取主动。中石化供应国内重大化工设备，并针对重大石油化工建设项目的金属材料分布情况，与国内主要钢铁企业达成了框架供应合同，集中供应到战略合作供货商，与供货商形成互利、互信、双赢的战略合作关系，以保证重大工程项目成功施工，减少供应成本。

案例2：化工设备有其生产和施工的连续要求。当生产部门或施工现场需要A产品时，不会提前沟通，急需问候，市场没有库存，甚至供应短缺，采购只能以高价立即预订生产。除了花更多的钱外，它还可能延误生产或施工部门的工作，影响整个进度，造成完全损失。

在上述情况下，更顺畅的信息渠道途径将有助于减少此类风险，进而减少了购买成本。另外，这是减少生产成本的重要途径，加强化工企业的管理能力，建立和健全的管理制度，以科学合理的管理体系防范采购过程中的风险。

## 5 加强化工企业战略采购成本管理的建议

### 5.1 加强集中采购，特别是大宗、通用、重要材料的采购

充分发挥中小企业集团化战略的总体资源优势，有效完善集中管理、集中供应的管理制度，进一步强化大型企业集中供应管理，提升大规模供应的管理水平，增强中小企业获取、议价和管理供给风险的能力。增强了对大宗、通用、重点物资战略采购意义的理解。框架协议采购的种类和范围可在实际操作流程中逐步扩大，框架协议采购在总体商品购销量中的比重也可逐渐提高。

### 5.2 强化与海外厂商的协作，以增强全球资源获取能力

充分利用国内市场的资源，保证供货，并逐步把全球战略供应商管理模式引入中国未来的供应管理领域。

### 5.3 做好对重点供货商和战略供应商的培训与管理工作

对于还没有确立战略伙伴关系的重点供货商，要通过积极讨论加强协作。积极加强和巩固与战略伙伴关系，逐步建立与战略伙伴利益相关的重要供应商。逐步建立并引入了培训主要和战略供应商的办法和机制，并通过长期绩效考核和评估，优先考虑订单份额和供需信息共享，进一步增加对主要供应商和战略供应商的采购数量，重点培养这些重要供货商群。

### 5.4 强化战略供应商控制，完善企业战略伙伴模式

建立定期评价体系，经常检查考察企业战略伙伴履行职责与义务的能力。建立战略供应商选择准则，提高企业战略客户的备案与登记门槛，从严审查企业战略客户资格，确认优秀客户名录。密切关注素质、技能、质量体系、产品价格、服务质量、经营管理、产品规模、业务性质和能力、市场反应能力、财务状况、企业信誉等，形成联合管理约束体系，严格规范企业战略合作流程。同时，对重点企业的重要产品开展动态评价，实行日常评价、季节性、全年评估和异地调查，减少技术评价偏差，强化协作，共享技术成果，完善和拓展新产品开发、新技术研究与推广的科技关系，在技术开发与推广活动中，适时交流双方的新科技、新问题。战略采购是公司收购的一种方式和发展趋势。在公司创业之初，受到购买规模等形式的制约，战略收购的优势并不突出，但随着公司向更深层次、更规模化发展的进程中，优势会更加突出。有远见的大公司要及时有组织的建立战略供应框架，并进行战略选择。优秀企业则要确保主力的战略供应商网络结构的稳定性，及时调整和选择战略供货商。

### 5.5 与目标客户建立保密约定，在符合保密约定的情况下形成内部资源共享体系

提高信息网络系统的可靠性，充分利用市场信息，为与战略供货商的信息资源共享创造了有利条件。同时加强了与战略供货商的信息沟通体系，做好在信息沟通、技术研究、服务等领域的信息交流。

## 6 结束语

综上所述，本文首先对化工企业采购成本管理实施战略的重要原则进行简要介绍，其中简要介绍了总购买成本最低和建立双赢战略伙伴关系及建立战略采购的核心能力对整个企业的重要性。接着分析了化工企业对采购供应商的选择误区和化工企业选择战略采购成本管理策略及化工采购案例分析，最后对加强化工企业战略采购成本管理的建议进行探析。通过分析可以看出，提高采购管理能力对化工企业的成本管理具有重要的作用，而合理的成本管理有利于化工企业的可持续发展。

### 参考文献：

- [1] 宋焯. 采购管理在化工企业成本管理中的应用研究[J]. 环渤海经济瞭望, 2018(1).
- [2] 张涵. 浅谈辽宁化工企业成本管理及对策[J]. 辽宁经济, 2019(06).