

利用ERP强化物资采购管理

中国船舶重工集团第七〇七研究所 施俊杰

一、采购管理环节存在的问题

1. 物料采购与物料管理为一体。目前有些企业将销售职能部门与采购职能部门并在一起。这种模式下,其缺点是:物料管理、采购管理、供应商管理由一个职能部门来完成,缺乏必要的监督和控制机制。同时在这种模式下,供应部担负着维系生产用原材料供给的重任,为保证原材料的正常供应,必然会加大采购量,尤其是在原材料涨价时,这样容易带来不必要的库存积压和增加大量的应付账款。

2. 业务信息共享程度弱,这是传统采购模式下最突出的缺陷。①对供应商资源的共享。由于大部分的采购操作和与供应商的谈判是通过电话来完成,没有必要的文字记录,采购信息和供应商信息基本上由每个业务人员自己掌握,信息没有共

享。其带来的影响是:业务的可追溯性弱,一旦出了问题,难以调查;采购任务执行的优劣在相当程度上取决于人,人员的岗位变动对业务的影响大;缺少对供应商的资质评价和归档管理。②对物资信息的共享。物资采购工作量大,业务繁杂,品种多,工作中如果缺乏有效的工具,采购人员为了采购计划的准确,经常要到库房查询,手段落后,效率低。③采购合同跟踪困难。采购订单、到货情况、订货周期不能有效控制,使原材料的供应数量、供应时间不能保证生产需要。④企业整体资源的共享。采购、销售、生产、财务之间信息未能实现共享,大量数据重复录入、各部门沟通不顺畅,企业内部各方面资源调配不均衡,管理者不能实时了解每一项业务的前后进程,付款环节与采购环节脱节。

3. 采购控制通常是事后控制。其实不仅是采购环节,许多企业对大部分业务环节基本上都是事后控制,无法在事前进行监控。虽然我们承认事后控制也能带来一定的效果,但是事前控制毕竟能够为企业减少许多不必要的损失,尤其是如果一个企业横跨多个区域,其事前控制的意义将更为明显。

二、利用ERP系统改进采购管理

1. ERP系统将属于库存的职责从采购管理中分离出来,采购管理提供了请购、采购订货、采购到货、采购发票、采购结算的完整采购流程。而库存管理主要是对已入库的存货进行

管理,包括入库、出库、调拨、盘点等,能有效地跟踪库存的出入库情况,分析库存的异常状态,针对库存的短缺、超储、安全库存提供了预警机制,提供鲜活的动态库存信息,为采购、销售等部门进行决策提供依据。从库存管理角度讲,希望存货的资金占用最少,存货的数量越少管理也越容易,而采购部门希望存货的数量“多”些以保证生产要求,这样的一对矛盾使得库存管理部门尽可能地结合生产消耗来制定相关的库存补充计划,包括最大—最小计划、物料调配计划等,而采购部门通过对存货的定期检查来避免缺货。经过一段时间的运行,其存货必然会调整到一个相对合理的水平。

2. ERP系统物流管理和资金管理分离,即将通知财务付款职能放到财务部门,体现资金流随物流而动的管理思路,避免了对供应商付款中的很多人为因素,同时对盲目采购也起了相当的限制作用。应付款管理与采购系统集成使用,接收采购系统中的采购发票,进行审核,同时生成相应的应付款凭证,并传递到总账系统,它可以追踪每一笔采购业务的应付款、付款情况并进行账龄分析,进行供应商及往来款项的管理,进行合理的资金调配,提高资金的利用效率。

3. ERP系统基础信息高度共享。具体到采购管理中,供应商名单、仓库档案、存货分类、合同管理等信息在购、销、存、财务各个环节高度共享,以往这些工作都是通过电话来完成,而ERP系统要求所有的采购单据都要在系统中进行记录,这样做对采购管理会带来如下变革:①业务的可追溯性强。ERP系统可随时查询任何时候与任何供应商发生的采购业务,并可以查出该笔业务进行的状态,包括库存接收的数量、采购退货的数量、发票数量等。②减少业务操作中的人为因素。对供应商的管理在采购管理中是一个中心环节,使用ERP系统后,系统将按照设定的指标对供应商的状态进行分析,包括供应商供货质量分析、数量分析、ABC分析等,并从中总结规律制定相应的供应商管理策略,如设定相应的配额和询价优先级等。这样将业务人员的调动对工作的影响尽可能减少,新来的业务人员可以通过系统方便地查询某一类供应商的名单、联系方式、历史供货记录,并按照设定的供应策略进行采购业务。

4. 控制体系完备。“事前控制、事中监督、事后分析”这一管理理念在ERP系统中的具体运用,是ERP系统与传统信息系统最明显的区别。①审批严格。虽然在传统模式下,我们也强调采购管理要按照一定的层次进行控制,但是在实际操作中,尤其是跨地区的公司要做到这点非常难。通过ERP系统建立采购单据的审批控制流程,可以控制不同职责的员工采购物料种类以及采购金额的上限,超过一定的金额必须经主管领导审批,否则ERP系统中将无法继续处理该单据,包括接收相应的货物、进行付款等。如果一个公司采取集中财务模式,那么配合采购流程的控制,其效果将更明显。②监督有方。在采购业务处理过程中,监督人员(不仅指采购部门领导)若通过查询发现业务处理有问题,则可以终止或暂停业务处理,直到问题解决为止。如若发现某订单属于重复订单,可以将其暂停,查明原因或取消该订单。○