

关于采购过程低成本管控的思考与研究

杨硕琳

中国电子科技集团公司第十研究所，四川成都，610036；

摘要：文章主要描述了采购低成本发展与管控重要性，对采购过程中成本进行细分，深入思考采购过程成本控制，对采购过程低成本管控提出建议，围绕降低装备成本思考，并对低成本可持续发展进行了阐述。

关键词：采购工作；采购成本；成本管控

DOI：10.69979/3029-2700.25.06.016

1 采购低成本战略发展的必然性

1.1 采购过程低成本的重要性

经济全球化仍是历史趋势全球产业链供应链在非经济因素的冲击下，新一轮科技革命和产业变革正在向纵深发展，全球已进入新的动荡变革期。如何有效控制费用支出，提高采购管理水平，在采购活动中达到节约开支的重要目标，是各公司的工作重点。

物资采购是保证企业生产经营正常进行的必要前提，采购资金的使用在企业中占有非常大的比例，过高的采购成本将使生产的经济效益得到很大程度的降低。采购成本控制指的是以人工成本、材料和设备成本、管理费用成本等为主要内容，管理和控制与整个采购过程中涉及的各种费用。从企业发展的趋势来看，采购成本比较合理的发展趋势是在整体财务预算内逐步逐年降低，而作为企业更关注企业利润的实现，很多生产类企业早早就开始筹划降低采购成本，从采购成本中节约获得巨大的利润空间，对于企业来说采购成本和采购利润息息相关，每节约一分钱都转化企业的盈利。

1.2 实施低成本战略，持续提升核心竞争力

当前阶段，产品采购发生了较大的变化，产品从最初的计划经济到企业间的适度竞争，再到现在以招投标为主的竞争性采购，国内市场的竞争日趋激烈。

科研产品的采购成本往往在整体产品价格中占比较高，如何控制采购成本对于企业提升市场竞争力具有非常重要的作用。企业产品应该从方案限价设计、器件选型、产品统型、过程管控、工艺优化等多方面低成本管控思路，积极响应外部价格/成本政策变革和要求，从而提高产品利润，更利于企业良性发展。在此过程中立足低成本战略，全力以赴保障重点项目交付，及时与项目需求的有效对接和应用，确保新形势下物资保障及时性。把产品低成本采购作为一个长期战略来抓，不断

提升核心产品的市场竞争力。

2 深度分析采购过程成本

2.1 采购成本结构化分析

面对巨大的市场竞争压力，物美价廉与多块好省成为企业采购的美好期望，但事实上，质量好、交付快、价格低是采购的核心期望，但是往往质量好而又价格低，这种情况基本不会出现，企业容易陷入采购陷阱，导致最终因小失大，所以需要正确认识采购成本。

从采购成本的结构分析包括产品的价格、采购加工费用以及采购管理费用三个方面。

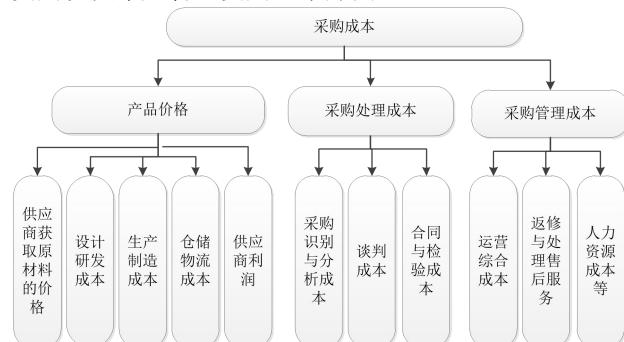


图1 采购成本结构分析

产品价格又包括供应商获取原材料的价格、设计研发成本、生产制造成本、仓储物流成本及供应商利润；采购处理成本组成为采购识别与分析成本、谈判成本、合同与检验成本等；同时采购管理成本还包括采购管理过程中涉及的运营综合成本，以及返修与处理售后服务等的成本。单纯地降低采购价格，可能会压缩供应商成本、弱化产品供应能力或者售后质量，给企业带来诸多风险。

由此可见，采购成本控制不仅仅是简单地降低价格，而是一项综合考虑的系统工程，从价格、研发、质量、工艺、运输、利用率等各个方面，到研发、采购、生产、仓储、财务、销售等各个部门，都在此承担重任，从而

实现企业系统有效地控制采购成本。

2.2 科研项目影响采购成本的主要因素

采购费用是指所有采购活动所需产生的总费用。具体包括各采购环节投入的直接人工、材料成本、制造成本的总和，作为衡量采购成功与否的一个重要指标，采购成本的控制尤为突出。

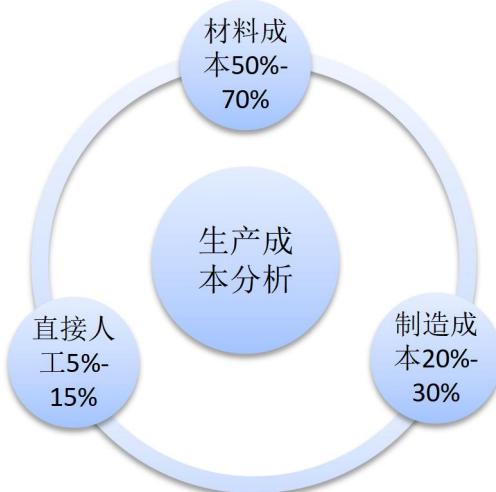


图 2 采购成本主要构成图

科研项目一般包括三个阶段的支出，一是产品设计费用、加工过程费用、材料采购费用、材料定额及劳动定额费用等，这些费用在产品投产前都要包括。二是在制造过程中的费用，包括原材料的费用、劳动的费用、能源动力费用、辅料费用和制造管理方面的费用；第三，在流通过程中的费用，有产品包装费用、外场运输费用、销售费用以及售后服务费用等，这些都是流动过程中的费用。

(1) 采购价格和原材料受供求、方针、时间变化等因素影响较大，是影响采购成本的主要因素，采购价格的改变直接决定了采购成本的转变。

(2) 在采购成本的影响因素当中，采购人员的业务素质是十分重要的因素。

(3) 采购费用也同样被采购计划影响着，一般采购计划时间充足的情况下，有更多的谈判机会，采购成本也更可控。

(4) 采购数量也决定了采购成本。随着采购数量的增多即产品数量的增加，企业生产成本可以实现阶梯价格、逐步降低，最终采购价的高低将反映在实际项目成本上，成为项目利润的重要支撑环节。

(5) 企业与供应商之间的合作关系也是影响着采购成本。行业内头部企业或者是竞争性强的企业带有天然的定价权利，从很大程度上影响着两者合作的采购成

本。供应商与企业相辅相成、互相成就，研发设计能力强的供应商侧面地促进企业产品技术升级换新，生产工艺水平高也利好企业供应链搭建，形成供应链生态链，打通产业链供应产品能力，从而也就提高了整体产品能力，进而降低采购费用，相互成就双方利益最大化，这是供货商的宗旨。

2.3 采购过程的显性与隐性成本

采购成本还可以分为显性成本和隐性成本。显性成本主要是指采购管理中看得到的、预见发生的成本，能够从财务报表上直接得到，比如人力资本、商品市场价格、采购管理成本、装运、验收、物流成本、仓储费用等。

隐性成本主要由质量成本、缺货成本等构成，包括与采购相关的各种活动而产生的不合格产品处置、售后服务、停工、退货、员工培训、供应商评价等费用。隐性费用相对于显性费用来说，隐性成本是指在财务报表上不容易表现出来，容易被人忽略，但也是很重要的一个费用。

一些显性费用在采购过程中看得见，有些隐形费用无形，分析起来难度较大，或者容易忽视。很多企业通过进一步掌握进货成本的各种因素，针对影响进货成本的各种因素，从两类成本角度入手，坚持显性降本与隐性降本相结合，因势利导，主动出击，运用一些方法，使采购产品的价格成本降到最低。

3 采购过程低成本管控的关键点

3.1 单个产品的采购成本管理

降低采购成本的方法有很多，可以通过降低单一产品成本方法的基础上，更有效地降低整体采购成本，从单一产品的采购成本入手，综合考虑单一产品成本的目标。一般来说，对于单个产品的采购成本管理一般包括以下内容：

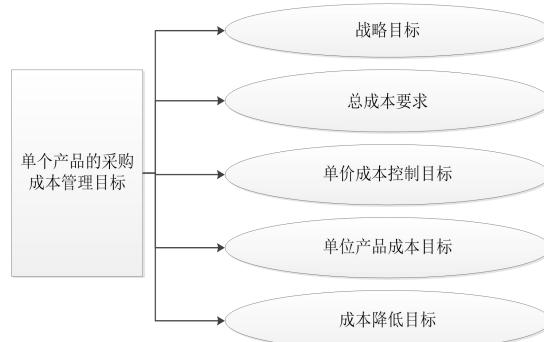


图 3 各单项产品进货成本管理指标

战略目标，是考虑科研项目中该产品在企业重点项目整体战略目标中发挥的作用。

总成本要求，就是统筹价格，通盘考虑科研项目整体的价格成本，以及确定本次采购产品的总成本有没有最高和最低价格要求。

单价成本控制目标，由于采购成本发生在各个环节，因此需要明确各个环节的成本控制目标，如管理费用、研发费用、折旧费用、财务费用等的控制目标。

单位产品支出指标，有些公司会确定最小单位产品的支出指标来确定整体项目的支出指标。

成本降低目标，基于过往同类采购产品的成本分析，确定此次采购项目的成本降低目标。

3.2 科研开发设计过程优选低成本产品

科研项目中超过 70% 的成本与设计相关，主要是科研项目进度紧张、设计复杂，通常是否论证样机产品性能指标是否满足要求、是否需要推翻方案设计重新再次研制，定型阶段产品标准化要求是否满足等都需要在设计阶段严格把控，争取方案一次成功，降低产品设计失败带来的成本。在设计方案中，各种类型的工艺产品，设计师需要判断明确选择最优产品，思考能不能用更经济实惠的材料替换，以及用满足产品质量要求的器件替换等问题。企业可以智慧选型数据库，利用 AI 技术智能匹配需要选择的产品功能、性能指标，为设计师提供最低成本的材料选择，促使从设计端转向低成本设计，在采购源头降低成本更提现整体项目采购低成本化效率。

3.3 统筹项目策划，聚焦采购行动计划

不少中小企业对采购没有一个明确的计划，缺少对供应商的采购需求的分析及采购方面的随意性，在采购方面存在着很大的问题。项目进度时间较长，在项目策划阶段统筹后续采购方向策略，并与多个部门沟通，最终形成采购行动计划，可以明确采购目标，促使后续采购进度与成本提前策划，提升采购谈判效果，增强采购产品到货进度。很多企业常常在紧急采购和零星采购中产生不可控的成本，就是因为缺乏准确的采购计划与整体的统筹安排。

因此根据项目生产计划确认详细的采购行动计划，再根据采购计划确定采购预算、时间使采购项目顺利开展。采购需求与实施周期提供给采购经理人们对应的采购内容，以便提前谋划与布局，应对科研生产交付带来的压力。

3.4 搭建完善采购供应链管理

供应链系统是一个集成的网络，涵盖了从原材料供

应商到最终用户的整个链条，涉及为终端客户提供商品、服务或信息的关键业务流程和各方关系。通过构建供应链系统，可以实现对整个采购流程和物流管理流程的智能化管理，从而达到降低采购成本和减少库存的目标，最终实现企业效益的最大化。因此，采购管理工作需要与供应链系统相协调，必须对采购方式和方法进行改进和优化，以便最大程度地支持企业的生产和运营活动。

3.5 严格执行采购项目预算

制定项目采购预算是具体实施采购行为之前，对项目采购成本进行评估和预判。这是对整个项目资金使用的理性规划，不仅合理配置和分发了项目采购资金，还同时建立了资金使用标准。为了随时监测和控制采购实施过程中的资金使用，确保项目资金在合理范围内波动，采购预算的约束能够提高项目资金的使用效率。优化项目采购管理中的资源分配，发现资金使用过程中存在的异常情况，有效掌握项目资金的流动和使用，从而实现对项目采购成本的控制。

4 采购过程低成本管控的建议

4.1 建立健全采购成本管理制度

作为管理之本的采购管理制度，完善的采购管理制度对企业发展至关重要。一些公司建立健全了企业的采购管理成本制度，并应该继续规范的采购成本控制的要求，对采购过程中价格因素规范化管理。

科学合理指标的制定产品采购费用，是控制采购的第一步。要把整个采购过程中的各个环节都考虑进去，建立健全采购制度，做好采购成本控制的基础性工作。制定采购制度，明确物料采购的申请流程、授权审批的责任人、采购流程及相关人员的职责与关系，以及各类材料采购的规范与方式，包括报价和价格审批等事项。规范如何有效的开展采购成本价格活动，通过不同的采购模式类型，采取不同方式方法开展成本价格，，为获得优惠条件打下坚实的基础。

同时制定合适的便于落实的选用设计控制管理制度，建立简单、有效的选用及管理流程，做到选用管理有据可依，有据必依，为物资采购的质量与可靠性把好第一道关。

4.2 制定关注供应商管理策略

对采购物品质量及企业未来发展所要面临的风险大小都会直接影响到供应商的管理水平，对企业的供应链管理也会产生直接的影响，所以企业要为后续项目挑选合适的供应商奠定一个坚实的基础，在供应商管理

方面要投入较多的时间与精力，优选项目交付及时、成本低于项目成本价格的供应商，并保持能进能出的供应商管理思路，同时考虑全面多维度开展供应商管理工作，以便形成良好的协同发展之路。

企业相关经营管理人员在筛选供应商以后，要对所有供货商的资质、产品交付能力、存在问题等进行巡查，能够对所有供货商的过往合作过程进行收集、整理归纳，由专人对保管，形成供应商过程数据管理，方便在后续工作中查找各类厂家，筛选有效的供应商支撑项目运作，从而防止在供应商发生风险与问题矛盾的时候，企业能够在采购过程中成功避免，降低采购过程中隐形成本。

4.3 控制采购成本，以目标价格为牵引

在企业管理中，严格限制和监督各项成本开支，以目标价格为基础，以目标成本为牵引，力求实现采购价格等各环节成本消耗最小。

目标价格的制定应与企业定价目标一致，这样才有助于企业战略目标的实现，同时目标价格应符合企业整体和长远的利益，促进企业可持续发展。目标利润制定需要适当，如果目标利润过高，则会加大采购成本的控制难度；相反，目标利润过低，同样不利于企业的发展，甚至会让企业产生大量无效成本。

4.4 优化完善采购过程目标价格

一般情况，企业根据产品采购成本的组成，可以计算出每种产品的预期采购单价；通过预期采购单价，筛选报价合适的供应商，增强采购议价能力，争取实现目标价格。

企业在采购新材料时，通过对各种影响采购价格的参数进行调查或数据分析，同时对采购参数组织横向比较，选择、购买与产品材料相近或相同的采购产品，从而得出与其相适应的采购材料价格。

通过比较分析，企业需要找到采购产品和其他产品之间的共同点，对不同品类的产品，根据影响成本变动的因素如采购数量、市场行情、付款方式和供应商成本等深入考虑是否包括了成本变动的情况，以便让价格分析更加准确，通过比较标识出各产品中的最低价格，以

增强同类产品的采购价格的参考价值。

4.5 建设智能化数字采购模式

企业通过打造智能采购系统，提高采购透明度和效率，实现采购流程全程可视化管理。应用大数据分析技术可以为企业在采购过程中发现潜在风险、优化空间，并提供强有力的决策支持。在每次采购的活动中，企业将相关的采购数据记录下来，并整理到数据库；这样，企业可以根据产品数据进行成本的分析，借助对历史数据的分析，形成趋势分析，帮助企业对采购过程中价格的变化有整体的认识。为采购过程价格和成本分析提供了客观依据，从而帮助管理层作出更具科学性的采购决策。

同时通过智能化数字采购，在使采购过程更加简单便捷的同时，也能最大限度地减少中间环节，在避免人为因素影响采购结果的公正性的同时，节省大量的时间成本，更加透明化。

5 结束语

采购过程低成本发展是市场经济的必然趋势，成本控制贯穿于科研、生产和经营活动的各个环节。采购过程的产品价格选择，影响采购价格的因素以及采购过程成本，这些过程都离不开全局统筹项目，严格按照采购目标价格成本执行控制，整体过程必须依靠全体企业与员工的共同协作。成本控制思想也需要长久建立在生产经营管理过程中，从而实现优化采购成本，提升企业可持续发展价值。

参考文献

- [1] 黄文峰，企业采购成本管控策略研究；尤井君；孙晓东；—《通信管理与技术》，2015
- [2] 李泰岩，供应链管理下的采购成本管理；[中小企业管理与科技]；2019（04）
- [3] 尹汉川，论如何有效进行采购成本控制；[纳税]；2018，12（24）；
- [4] 廖媛，浅析企业物资采购成本的控制；[中国国际财经]；2018，02（164）；