

工程机械企业采购成本控制策略研究

● 曾宏祥



[摘要] 在社会经济快速发展和全球化进程不断加快的时代背景下,我国行业间的竞争日益激烈。工程机械企业在研发、采购、生产、销售和管理等各个环节都面临成本压力,其中采购成本占据了企业总支出成本的最大比例。为了确保企业的可持续发展,采购成本管理成了各大企业较为重视的问题。本文将对当前工程机械企业的采购成本进行分析,并探讨控制采购成本的方法,旨在为工程机械企业的采购成本管理提供思路,改善企业的成本结构,提升企业的经济效益。

[关键词] 工程机械企业;采购成本;成本分析

Q 工程机械企业采购成本概述

(一) 采购成本的定义

在企业的各项运营成本中,采购成本占据了相当大的比重,尤其是在工程机械行业,由于其原材料种类多、数量大,因此采购成本的控制显得尤为重要。根据相关理论和实际经验,采购成本可以定义为企业在采购原材料、零部件、设备等过程中发生的所有费用,包括但不限于商品的购买价格、运输费用、保险费用、检验费用以及与采购过程直接相关的管理费用等。

在工程机械企业中,由于其产品的特殊性,采购成本的控制尤为重要。一方面,工程机械的生产需要大量的钢材、有色金属等原材料,这些原材料的价格波动较大,因此控制好采购成本对于降低生产成本、提高企业的竞争力具有重要意义。另一方面,工程机械的生产过程中还需要大量的外协加工,如何合理控制这部分的采购成本也是提高企业效益的关键。

(二) 工程机械企业采购成本的特点

工程机械企业的采购成本具有复杂性和多元性。从宏观层面来看,采购成本涵盖了原材料成本、零部件成本、外协加工成本、运输成本等多个方面。而从微观层面来看,工程机械企业的采购成本受到多种因素的影响。例如,原材料价格的波动会直接影响到企业的生产成本。供应商的信誉度和交货期也会影响企业的采购成本。此外政策法规的变化、汇率波动等因素也会对企业的采购成本产生影响。另外工程机械企业的采购成本还具有不确定性。由于市场环境的不断变化,企业很难预测未来一段时间内各种成本因素的变化趋势,这种不确定性使得企业在进行采购成本控制

时面临较大的挑战。同时工程机械企业的采购成本还具有动态性。随着企业生产规模的扩大和技术的进步,企业的采购需求和采购方式也会发生变化。最后工程机械企业的采购成本还具有一定的隐蔽性。由于采购成本涉及企业的商业秘密,企业在进行采购成本控制时往往需要在保证信息透明度的同时,兼顾对商业秘密的保护。

(三) 采购成本控制在工程机械企业中的重要性

采购成本直接影响产品的成本,并对企业的资金流、生产效率、产品质量优化和供应链管理产生重要影响。提升工程机械企业采购成本管理水平有助于改善企业内部的成本结构。有效的采购成本控制能够降低生产物料成本,提高产品的盈利能力和采购效率,建立稳定的供应链体系,实现企业的可持续发展,满足工程机械行业的需求,并为社会经济的健康有序发展提供有力支持。

(四) 采购成本的分类

在工程机械企业的运营过程中,采购成本无疑是影响企业经济效益的重要因素之一。从时间维度来看,采购成本可以分为初始采购成本和后续采购成本。初始采购成本主要包括了对供应商的选择、价格谈判、合同签订等环节所产生的费用。后续采购成本则包括了物料的运输、存储、使用和废弃处理等环节所产生的费用。从空间维度来看,采购成本可以分为直接采购成本和间接采购成本。直接采购成本主要包括了与物料直接相关的费用,如物料的价格、运输费用等。间接采购成本则包括了与物料间接相关的费用,如库存管理费用、采购部门的人力成本等。从性质维度来看,采购成本可以分为固定采购成本和变动采购成本。固定采购成本主要包括了与采购活动固定相关的费用,如采

购部门的人力成本、设备的折旧费用等。变动采购成本则主要包括了与采购活动变动相关的费用，如物料的价格、运输费用等。

Q 采购成本分析方法

（一）建立采购价格信息体系

企业要想将采购成本控制好，就需要建立和完善价格信息体系。建立采购价格信息体系有助于迅速确定降低采购成本的项目，并掌握最全面的价格信息，从而在价格谈判中处于有利地位，有助于追求最低的采购总成本。

1. 建立采购价格信息系统的方法

首先，可以利用网络收集价格信息。在互联网上有很多专业的价格信息网站，如中国金属网、百川网、钢易网等，可以查询大宗金属或者常用原材料的价格，有较为全面的官方价格数据，可以作为交易双方共同遵守的价格基准，用于确定交易基准价或调价补差。其次，可以向市场的咨询公司提出价格咨询服务。目前，有一些专业的咨询公司可以提供价格信息服务。在开发新产品、确定目标成本或目标售价时，了解竞争对手的成本或价格信息至关重要。然而，这些信息往往难以获得，这些专业咨询公司会有自己的渠道可以采集到相关信息。最后，适合的才是最好的，企业最终要通过自身的采购力量，建立适合企业采购需求的价格资料数据库。在采购询价定点时就要保存好所有的成本价格信息，并从两个维度进行价格分析，一个维度是行业维度，该价格是否是同类行业中最低价格；另一个维度是产品维度，新定价的产品与公司内其他产品的差异在哪，价格数据是否和产品数据能互相印证。这个数据库是一个优秀企业在寻求降低采购成本时的基础平台。一旦拥有这个数据库，企业就可以对各种采购品类进行价格趋势分析，并对不同货源之间的价格进行对比，从而为降低采购成本提供强有力的支持。

2. 价格信息体系的成本分析

分析本公司产品的成本结构。根据帕累托法则，80%的销量都是由20%的产品种类所决定的，因此只需要将主要的20%产品的单位成本结构进行改善，总销量的节约金额就会放大，取得明显的降本收益。降本的实质是改善产品的成本结构，只有清楚产品的成本结构，才能确定降本的工作方向。以装载机为例，装载机的直接生产物料费占比约为97.5%，加工费仅为2.5%（含构件加工及装配），那么要降低整机的采购成本提高销售利润显然就需要控制外购件成本，而要降低直接生产物料成本，就还需要对材料成本进行再次细分，将重点放在材料成本中占比最大的那种材料。

降低成本的方向可以考虑三个方面：第一，从比例大的开始，渐次向比例小的扩展，一般而言，原材料的占比相对

较大，会占到60%左右。第二，考虑技术可行性，有没有充分的技术准备，在市场上该技术是否已成熟运用。第三，考虑材料市场的形态，货源是相对垄断的还是竞争性的货源，如果是垄断的，那将很难降低成本，竞争性的还可以从中寻求突破。

降低材料成本通常有三种对策：第一种是采用新材料，在研发团队共同协作下，充分验证了产品的功能、质量能满足使用要求的，那么可以采用价格更低、功能相近的新材料作为替换。第二种是减少材料用量，这可能要调整生产的工艺、对设备进行改造，以保证生产过程不受影响，也可以提供材料的利用率或者有效控制材料库存，同样是以不牺牲产品原有性能、质量的前提下才能实行。第三种是降低材料价格，降低材料价格主要取决于规模效应。

（二）制定采购品类的分解报价表

为了降低采购单价，至少需要“货比三家”，并进行价格的询价、比价、议价和定价。通过不同供应商的报价对比分析，可以找到差异点进行比价议价。而最关键的是比价，比价需要用固定格式的成本分解报价表进行价格对比分析。

（三）全面理解供应商报价

供应商报价的方式通常有三种。第一种方法是在供应商实际成本的基础上加上目标利润来报价，也就是俗称的“将本就利”。第二种需求导向法完全基于管理层设定的目标利润进行报价，成本仅作为报价的参考而非主要依据。第三种竞争导向法则根据市场竞争状况、供应商自身的市场地位以及在目标客户心目中的地位来报价。由于供需情况变化无常，价格往往脱离成本基础，出现剧烈波动。

Q 采购成本降低策略

（一）技术降成本

技术在降低成本方面主要应用于产品设计阶段，包括新产品的开发和现有产品的改良。这不仅涉及产品本身的设计优化，还涉及产品包装的设计优化。因此，它直接影响产品的成本结构，进而影响产品的利润。

实践中技术降成本的活动通常由采购部门来主导，与研发技术部门形成跨部门的功能小组，但必须由公司的高级管理人员介入，进行跨部门的横向协调，才可以顺利推动，并最终产生效果。同时，技术降成本的周期比较长，需要外部供应商的参与及配合，因此很多企业在技术降成本方面“说得多，做得少”，落到实处的并不多。

技术降成本主要有三种方法：通用化设计、新型化设计与轻量化设计。在研发设计环节的成本控制中，技术创新是核心驱动力，不断对类似产品的设计思路优化、总结、创新，减少设计变更的成本。在产品阶段，实现通用化

设计、新型化设计、轻量化设计。通用化设计简单来说就是实现不同系列平台间的零件借用，可以沿用现有开发零件，实现规模效应，便于后期的降本及缩短开发周期。在不牺牲产品正常功能和质量的前提下，新型化设计是通过使用价格更低、功能相近甚至更优的材料来替代原有材料，从而实现材质的改变。轻量化设计也是在不牺牲产品正常的功能和质量的前提下，减少原材料的单位耗用量，同时提高原材料的利用率。

（二）商务降成本

商务降成本主要有招标采购、竞争性谈判、鼓励供应商之间的竞争、延长付款时间等方式。第一，招标采购不仅有利于规范采购行为、降低采购价格，而且有助于获得更多服务和开发更多潜在供应商。第二，竞争性谈判是一种采购方式，可以缩短采购周期并提高采购效率，有利于进行更灵活的谈判，从而降低采购风险。第三，通过供应商之间的合理竞争，可以降低成本并促进持续改善，最终实现双赢的合作伙伴关系。第四，延长付款时间可以为公司争取更多的现金流，提高资金效率，减少资金占用成本。有时候提前向供应商付款也可以作为降低采购成本的手段，通常称之为“降点付款”。“降点付款”是一种双赢的结果，供应商在减少风险的同时获得了更好的现金流，而采购方可能增加一点财务费用，但收获了更低的采购总成本。

（三）结构降成本

结构降成本指通过材料结构、供应商结构以及物流结构的调整与优化，形成更大的采购规模，实现规模效应，降低采购成本。因此结构降成本又包括三种具体方式：材料结构优化、供应商结构优化与物流结构优化。

材料结构优化就是指材料的标准化与通用化，减少材料种类，提高每类材料的采购批量，从而形成规模效应。材料结构优化的前提是产品结构优化，也就是产品设计本身要追求通用化与标准化，只有不断优化产品结构，才能持续优

化材料结构。

供应商结构优化指的是在供应商分类管理的基础上，大力推进集中采购，在集中采购的同时强化电子采购，其效果是供应商数目减少，采购集中度提高，显现规模效应。

物流结构优化是指整合物流，实现物流的无缝对接。这涉及优化产业布局，实现供应的本地化，直到整合整个供应链，也包括了采购的全球化。

Q 结束语

控制工程机械制造企业的采购成本对企业的发展和适应当前竞争激烈的市场环境至关重要。只有通过不断优化企业成本和改善成本结构，企业才能创造更大的利润，提升自身的市场竞争力，并为工程机械行业的蓬勃发展提供持续的动力。

参考文献

- [1]周云.采购成本控制与供应商管理[M].北京:机械工业出版社,2009.
- [2]蒋辉.采购成本控制创新与实践探析[J].中国市场,2021(29):127-128.
- [3]慕晓军.采购风险管理中的关键因素与优化策略研究[J].科技经济市场,2023(10):75-77.
- [4]夏学波.工程机械企业采购业务中的技术层面工作[J].工程机械,2019,50(11):108-114.
- [5]李湃瑜.三一汽车起重机驾驶室和操纵室内饰设计[D].长沙:湖南大学,2022.
- [6]张庆亮.A集团采购管理数字化转型研究[D].济南:山东财经大学,2023.

作者简介:

曾宏祥(1993—),男,汉族,广西柳州人,本科,助理工程师,广西柳工机械股份有限公司,研究方向:工程机械企业采购成本管理。