

从“小采购”到“大采购”， 积极整合资源，有效提升供应链价值

集团集采中心

2017年底, 集团7家产品子公司顺利完成拆分, 2018年, 公司如期开启了第四个五年规划, 强有力地向着“创建物联网知名品牌”的目标迈进一大步。与此同时, 作为总公司运营体系的职能部门之一集采中心团队应运而生。

集采中心的前身今世

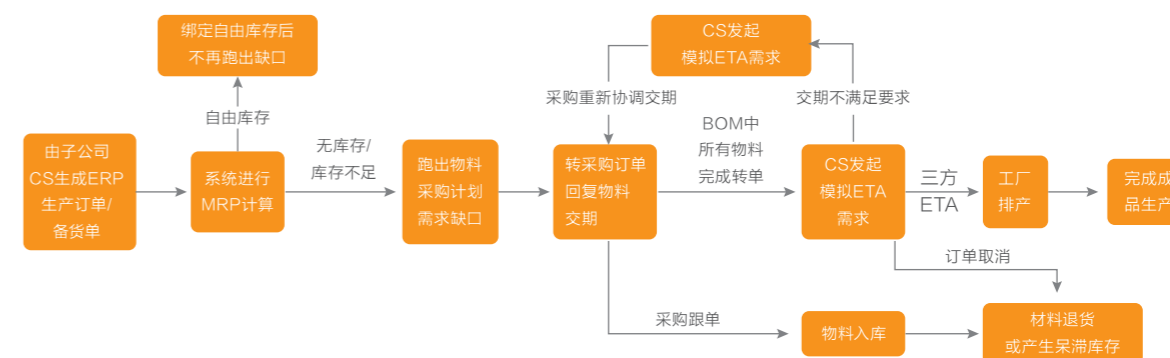
集采中心的另一个日常称呼——大家熟知的先芯采购, 是归属在先芯工厂的二级部门, 主要任务是保障IPG自主产品的物料供应。2012年, 集团第三个五年计划伊始, 彼时公司物联网IPG事业群刚起步不久, 先芯工厂年产值仅千万规模。物联网无线模块自主平台以及关键器件选型, 依靠ICG事业群(即现在的展芯、希贤)丰富的资源支持, 完成了6成以上电子料的内部采购供应。当年的采购SOP(Standard Operating Procedure, 标准作业程序)中, MRP(Material Requirement Planning, 物资需求计划)尚未导入ERP(Enterprise Resource Planning, 企业资源计划)系统, 需要后台计划人员通过精准的excel计算出每日生产物料需求缺口, 弊端显著: 效率低、易出错; 销售预测需求计划尚未形成体系; 客户订单变

数大; 采购数据信息化程度低……在当时自主产品的“初创”背景下, 多品种小批量业务复杂度高, 采购只能作“小采购”工作: 分散(日常精力分散、供应商管理粗放), 被动(每日比对现货询价、跟单催货救火), 过程导向(围绕订单、项目按部就班、无法生成供应管理的全局观), 不求有功, 但求无过。

伴随着公司产业成功转型随之而来的高速发展, 集团管理模式在改革更新, 系统工具持续优化, 流程日趋完善, 推动着采购团队急速提升专业技能, 大家主动提高自我要求, 积极探索实践进步, 集采中心作为后台职能部门且具有“创收价值”的重要性也日益体现。截至今年各子公司的物联网产品每年多达近两百个大小项目或在研发中或已批量生产, 除了最基本流程化的比价寻源与物料交付保障, 还需从行业角度主动分析, 站在长远发展角度优化物料选型、集中化管理开发供应商资源; 实现成本交期最优化方案; 配合需求公司积极管理销售需求预测, 提高材料库存周转; 优化供应商应付周期等等工作, 成为采购重中之重的任务与挑战, 而这也是从“小采购”成长为能创造更高价值的“大采购”的必经之路。

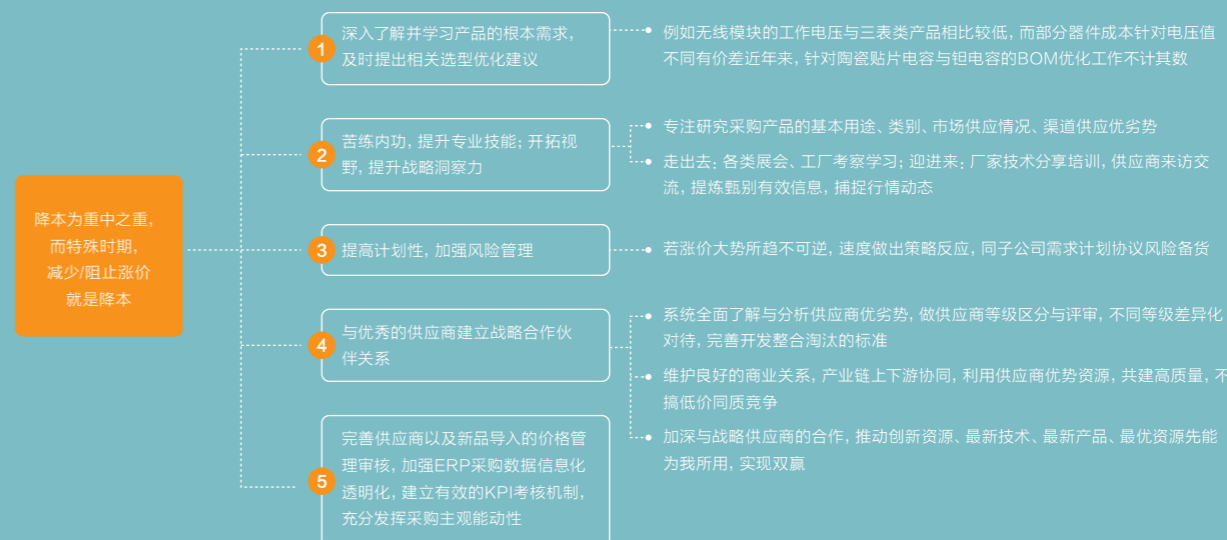
一流的系统、流程和工具, 是集团成就“大采购”的必备条件。

2018年, 公司ERP系统从用友NC57升级到NC65, 先芯工厂也全面落实了MES系统。18年, 自主产品规模预计突破4个亿, 到2022年第四个五年规划结束时, 按公司规划自主产品规模将达到10个亿甚至更多, 大批量采购对系统工具的要求之高不言而喻。为了子公司发展需要, 今年9月份分子公司跑MRP流程全面上线, 集采中心与ERP团队共同经历了开发、测试、更正、完善、演练、适应等一系列蜕变的全过程, 并持续优化, 充分利用系统工具完善采购管理流程, 提升信息化程度, 提高工作效率。



“大采购”以需求导向, 围绕供应商, 管理与加深供应商关系, 对公司总成本负责

电子制造业供应链这几年实在不太平: 半导体厂家整合吞并, 分销渠道取消变更, 国际贸易环境突变, 汇率吃掉巨额利润, 中美贸易战影响新增计划外关税成本……从我司自主产品角度看, 大到MCU、功率器件、PCB板材, 小到二三极管、纸箱包材, 以及近2年的阻容市场, 统统涨价无一幸免。物联网无线模块不同于工控等高毛利行业, 材料成本要求苛刻, 竞争厮杀程度向消费类产品看齐, 这时候, 采购要怎么做才能使公司损失降到最低?



公司的自主产品在日益壮大, 对采购的能力要求逐渐提高, 与此同时采购的价值也日益提升。从最初的“保证有料, 保证当时采购最低价”到降低总的供应成本而非仅仅是采购单价, 理顺需求从而理顺供应, 管理供应商进而管理供应链, 全面挖掘与提升供应链价值, 正是集采中心在努力且必须达成的目标, 志在成为助力点亮“利尔达”品牌价值的重要力量。