读书笔记六

【阅读进度】：第三篇 从“小采购”到“大采购”，影响总成本 P1388-P1588

1. 知识摘要
2. 需求预测的三个简单法则：

法则1：所有的预测都是错的，但有个预测要比没有强

法则2：预测需要多职能参与，每个部门都得各尽其责

法则3：预测不是一锤子买卖，需要循环预测，逐渐逼近

1. 供应商的选择权与整体管理责任不能分离（具体的订单处理等日程管理可以分离）
2. 集中采购的优点是在整个公司实施统一的流程、系统和策略，便于一致性；需求整合以后，规模效益增加，有了更强的议价能力，利于降低成本；决策离主要的决策者更近，容易战略聚焦。集中采购的缺点是远离用户，对用户要求往往不能完全了解，特别是独特的需求；需求变动了，集中采购的响应速度也比较慢。
3. 集中采购意味着打破现有平衡、改变格局，进行利益的重新分配。
4. 阅读思考

Q1:选择设备供应商，是维持一两家供应商还是多家供应更优？

A1:对于同类设备，要尽量减少供应商，否则备件供应的复杂度就会太高。对于不同的设备，也要尽力整合供应商，这样采购额就相对集中，增加议价权，驱动供应商更好地响应我们的需求。

**Q2:**在供应商的跨部门管理中，公司把所有问题全考核到采购部，导致质量、市场、设计有权无责，无考核指标压力，无法全力协同采购来选好、管好供应商。

**A2:**采购有很多压力，却没有资源，没法驱动关联职能，注定是“小采购”。一种解决方案呢，就是让这些关联职能虚线汇报给采购，形成矩阵式结构——职能上汇报给各自的职能老板，确保以正确的方式做事；业务上汇报给采购，确保做正确的事，取得业务上需要的结果。

**Q3**:集中采购究竟是集中什么？组织、产品还是供应商？

**A3**:严格意义上，集中采购是个三维概念：集中需求（围绕产品）、集中供应（围绕供应商）、集中组织（围绕供应商的选择权）。这三者是相辅相成的，比如只有集中了需求，才可能更好地集中供应；而集中了组织，则对需求和供应的集中都有帮助。

在本书中作者先回顾了采购管理的发展历程，看它如何从“一个人在公司的最后一站”发展成公司的战略职能。同时也回顾了其最佳实践从大批量向小批量行业、从制造业向非制造业、从典型制造业向非典型制造业的传播历程。

作者还介绍了采购发展的五个阶段，即由确保供料到谈判砍价到管理总成本，以及更上一层楼管理需求，最终为公司全面增值。在整个发展过程中，采购由供应导向逐步发展到需求导向，由管理供应发展到兼管需求，这也是从“小采购”到“大采购”的发展过程。

作者接着分析了“大采购”与“小采购”的区别：“小采购”围绕订单转，“大采购”聚焦供应商；“小采购”是供应导向，“大采购”是需求导向；“小采购”是行政文秘，“大采购”是战略职能。在从“小采购”转变为“大采购”的过程中，要解决总部与分部、职能与职能之间的职责划分，形成合力，选好和管好供应商。同时，要人才先行，提高采购管理能力。

在这一篇的最后，作者聚焦“大采购”的成本控制角色，进一步讨论了集中采购、年度降本和供应链的高阶段降本。“大采购”之所以是“大采购”，就是因为通过有效的需求管理、战略寻源和供应商绩效管理，能够更多地影响供应链的总成本，从而成为公司的战略职能。