

光学仪器公司采购管理优化研究

瞿光

浙江百康光学股份有限公司

DOI:10.12238/jpm.v6i7.8246

[摘要] 本研究以光学仪器公司 SP 公司为研究对象，针对其在采购管理中暴露的供应链韧性不足、成本控制失效及响应速度滞后等问题，基于供应链管理理论展开系统性优化分析。研究发现，SP 公司的采购管理困境源于三大核心矛盾：采购管理体系存在战略层与执行层的结构性断层，采购团队专业化能力不足与职业伦理风险并存，以及供应商管理机制僵化导致资源整合低效。通过组织架构调整、供应商策略优化与物料分类管理三维路径，提出相应优化策略，以期光学仪器行业构建高弹性供应链提供实践范式，助力企业从“成本中心”向“价值中心”转型。

[关键词] 采购管理，品类策略，光学仪器

Research on optimization of procurement management of optical instrument company

Qu Guan

Zhejiang Baikang Optics Co., LTD.

[Abstract] This study focuses on SP Company, an optical instrument company, and addresses issues such as insufficient supply chain resilience, ineffective cost control, and delayed response times in its procurement management. Based on supply chain management theory, the study conducts a systematic optimization analysis. The findings indicate that SP Company's procurement management challenges stem from three core contradictions: a structural gap between the strategic and execution levels of the procurement management system, the coexistence of insufficient professional capabilities and ethical risks within the procurement team, and the inefficiency of resource integration due to rigid supplier management mechanisms. By adjusting the organizational structure, optimizing supplier strategies, and implementing material classification management, the study proposes corresponding optimization strategies. These strategies aim to provide a practical model for building a highly elastic supply chain in the optical instrument industry, assisting companies in transitioning from a 'cost center' to a 'value center.'

[Key words] procurement management, category strategy, optical instruments

光学仪器行业作为精密制造业的重要分支，其产品广泛应用于医疗、科研、军事及消费电子等领域，具有技术密集、材料要求严苛、生产周期长且定制化需求高等特点。随着全球市场竞争的加剧与客户需求的日益多样化，光学仪器企业在供应链管理，尤其是在采购环节，面临着多重挑战。这些挑战不仅来自市场环境的变化，还受到技术进步和消费者期望的影响。企业需要不断适应快速变化的市场，以满足不同客户的个性化需求，同时保持成本效益和生产效率。通过对采购流程的优化与技术的引入，光学仪器企业可以更好地满足客户的多样化需求，实现更高的市场价值，提高供应链的韧性、实现有效的成本控制，并提升市场响应速度。

一、SP 公司采购管理问题

SP 公司作为一家专注于光学仪器制造的中型企业，其采购管理问题根植于制度体系的不健全与执行层面的多重缺陷，不仅直接导致采购成本攀升、交期延误频发，更在供应链韧性、技术创新响应速度及组织效能等维度形成掣肘，成为制约企业竞争力的隐形瓶颈。

（一）采购管理体系的结构性缺陷

SP 公司的采购管理体系在战略层、战术层与执行层之间存在显著断层，呈现出“头重脚轻”的畸形结构。高层管理者对采购职能的认知仍停留在“按需购买”的初级阶段，战略决策权高度集中于总经理手中。以价值占比 45% 的光学玻璃采购为

例，尽管其直接影响产品性能与生产成本，但供应商选择、价格谈判等关键环节均由总经理直接介入，采购部门沦为事务性执行的“传声筒”。在执行层面，采购流程的碎片化与制度缺失进一步放大了体系缺陷。SP 公司虽在形式上划分了前期采购（供应商开发、合同谈判）与后期采购（订单跟进、交期管理），但缺乏跨部门协同机制。更严重的是，采购流程未嵌入风险管理模块，面对突发性供应链中断，应急采购完全依赖人工经验，缺乏预设的备用供应商清单与价格浮动协议。这种“救火式”管理模式，使得采购人员大部分精力消耗于处理品质异常、交期催货等事后补救工作，无力开展供应商整合、成本优化等战略性任务。

（二）采购人员能力断层与职业伦理风险

SP 公司的采购团队由 9 名成员组成，其中 5 名员工在公司任职超过 8 年，且均为从生产线转岗而来。这一背景使得他们在采购领域的专业训练不足，知识体系多停留在传统的操作层面，缺乏对现代采购管理工具的深入理解和应用能力。在这一背景下，采购人员对总拥有成本分析、供应商风险评估等关键概念的认知严重匮乏。这种能力断层在实际采购活动中表现得尤为明显。例如，在 2021 年的某次采购案例中，采购员过度关注单价差异，而忽视了该供应商的二次加工不良率，最终导致隐性成本增加了近 20 万元。这一事件不仅使得采购成本上升，而且反映出采购团队在决策过程中对成本构成的片面理解和分析能力的不足，直接影响了企业的盈利能力，此外采购人员在跨部门协作中的能力缺陷也尤为突出。由于采购团队缺乏必要的专业知识和数据分析能力，采购人员在与技术部门沟通时往往处于被动地位，无法使用数据语言进行有效对话。这导致采购团队在替代材料的推进、供应商早期介入等关键环节上，缺乏有效的跨部门协作，发挥不出应有的效果，从而不仅导致信息流通受阻，对产品开发进度、供应链整体效率等造成影响，而且可能造成资源浪费，工程延误等问题。

（三）SP 公司供应商管理体系面临的问题

SP 公司目前的供应商管理体系暴露出一系列亟待解决的问题，直接影响到企业的生产效率和市场竞争力，首先，SP 公司的供应商管理还停留在“准入-考核”的浅层次循环，缺乏全面的全生命周期管理机制。这种单一的管理模式使企业无法深入了解供应商的整体能力和潜力，导致在选择和开发新供应商时缺乏科学依据，加之依靠熟人推荐和展会征集的做法，未能建立起系统的市场扫描系统，限制了优质供应商的识别和引进。例如，在 2021 年新引进的供应商中，通过质量认证的只有 3 家，可见 SP 公司在选择供应商、审核供应商环节的短板。反映了供应商在生产能力和质量控制方面的潜在风险，这种低达标率不仅影响了企业的生产计划，而且可能损害与客户的关系，使市场信誉下降。在考核指标方面，现有体系过度集

中于交货准时率和价格，而对技术创新贡献和环境、社会及治理表现等战略指标的忽视，造成了短视的考核导向。这种导向使得供应商缺乏研发和创新的投入，进一步阻碍了企业在技术进步和产品质量提升方面的努力。此外，风险应对机制的缺位，使得 SP 公司在面临供应链中断危机时显得不堪一击，暴露出企业在应急管理和风险评估方面的缺陷，进一步加大了对供应链稳定性的威胁。

二、采购管理优化策略

（一）组织架构调整策略

在光学仪器行业，采购管理的优化对于提升企业竞争力和市场响应能力至关重要。为实现这一目标，必须对采购部门的组织架构进行系统性分析与调整，以确保其在公司整体战略中的有效实施。通过对当前采购管理模式的审视，可以识别出潜在的不足之处，从而构建一支高效的采购团队，以支持光学仪器公司的持续发展。首先，采购团队的整顿是提升其整体战斗力的关键。光学仪器的采购涉及复杂的技术参数和市场动态，因此，团队的整体协作能力与专业素养显得尤为重要。必须在团队内部营造一种竞争意识与危机感，遵循“优胜劣汰”的原则，以激励团队成员的积极性，促进团队的持续发展。在明确团队成员的职责与绩效考核标准方面，建议将采购团队分成三个层次进行管理。第一级是战略层，主要由采购经理负责，主要任务是采购部门的中长期计划，并根据公司高层的战略方针，致力于改善目前出现的问题，在采购部门内部制定长期计划。第二层是战术层，负责供应商质量的提升和关系维护等任务，如供应商整合、市场调研、物料成本分析等。第三层次为执行层，负责日常事务的处理，包括订单生成、跟踪采购订单的交期、对账以及应对进料的不良品等，在绩效考核方面，进行相应改革。工作态度的表现应视为合格工作者的基本要求，而不应成为 KPI 的一部分，KPI 应着重衡量个人的技能提升和绩效增长，使员工的贡献和能力得到更准确的反映。采购小组成员职责和绩效考核明确后，实行“竞岗上任”原则，以积极的工作态度、较强的能力和良好的品行作为依据，择优聘用，调整岗位。尽管这一过程可能引发团队内部的不稳定，但如果公司领导层的支持和引导，可以有效缓解这一问题，在光学仪器行业，管理层通常具有一定的管理能力，问题往往出现在复杂的利益关系上。在这种情况下，管理者需要在多方利益之间寻求平衡，采取灵活的应对措施，以保证团队的稳定和持续发展，通过有效的沟通和透明的决策流程，减少员工的不安感，增强团队凝聚力。

（二）供应商策略管理

供应商管理涉及一系列商业活动，如选择、开发、控制和评估所有材料供应商，是企业生产过程中不可或缺的环节。其核心目标是保证所采购的产品或服务在质与量上符合企业的

要求，同时以最低的成本获得所需的材料，保证交付及时，提供高质量的服务。此外，维护好与供应商的关系，促进共同发展，发掘潜在的优质供应商也是供应商经营的重要目标，在光学仪器行业中，供应商经营的战略显得尤为重要。行业产品通常技术含量高，复杂程度高，所以产品质量和企业市场竞争力直接受供应商选择和管理的影响。有效的供应商管理策略应该包括供应商的选择、绩效考核和激励机制、供应商关系管理和供应风险四个方面，这四个方面构成了旨在将传统供应商管理模式提升到新水平的现代供应商管理的核心内容。在光学仪器公司，供应商的选择要以包括技术能力、生产能力、质量控制体系和交货能力在内的严格标准为依据，通过建立科学的评价体系，对优质的供应商进行有效筛选，以满足企业的需求。此外，绩效考核和激励机制的建立，有助于激励供应商不断提高产品质量和服务水平，从而实现合作关系的双赢。供应商关系管理在光学仪器行业同样意义非凡，企业通过建立长期稳定的合作关系，在市场变化和采购风险降低的情况下，能够与供应商一起应对，而建立合作关系，不仅要靠合同约定，更重要的是要通过有效的沟通，建立信任，才能真正做到这一点。企业应定期与供应商沟通，了解其生产状况和市场动态，以便及时调整采购策略，提升供应商管理水平的重要环节是风险管理意识在现代供应链管理中的增强。光学仪器行业面临的市场环境复杂多变，供应链中的不确定性可能对企业的生产经营产生影响，因此企业应建立完善的风险评估和应对机制，及时对潜在风险进行识别，并制定相应的应对策略，以确保供应链的稳定。通过将传统的非合作性竞争状态转变为合作性竞争形式，光学仪器公司在供应商管理上可以获得更高的效率和效益。现代企业之间的关系发展趋向于合作与竞争的共存，倡导双赢机制，使供应商与客户之间形成战略性的伙伴关系，这种合作关系不仅有助于资源的共享和优化配置，而且可以促进技术的交流与创新，提升整个行业的竞争力。

（三）物料管理策略

在现代企业的采购管理中，物料种类繁多，供应商数量庞大，导致企业在资源和时间上难以与每一家供应商建立起紧密的合作伙伴关系，因此，采用有效的分类管理策略就显得格外重要。企业通过对物料进行分类，制定相应的管理模式和策略，使采购管理成本能够有效地节约，根据不同物料的特性和重要性而制定。在供应商策略管理中，通常根据物料的属性将供应商分为“重要供应商、瓶颈供应商、普通供应商和一般供应商”四种类型，类似的，物料也可以根据其属性分类，具体可以分为四种类型，如：战略性物料、重要物料、瓶颈物料和一般物料，将其进行分类可以帮助确定重点，便于采购决策。首先，战略性物料，对企业来说是非常重要的物料，即对企业核心竞争力有非常大的影响，要高度重视，企业需要与供应商建立长

期稳定的关系，确保物料的质量和供应的可靠性。其次，重要物料，对企业的影响略低于战略性物料，也应当给予足够的重视，确保物料采购过程的高效和顺畅，同时，瓶颈物料，是指生产中可能引起瓶颈的物料，如果物料供应不稳定或者采购难度较大。企业应采取相应的风险管理措施，减少因供货不足而造成的生产延误，对于一般的物资，为避免不必要的采购成本，尽管其对生产的影响比较小，但为了避免不必要的采购成本，仍需要进行合理的管理。在光学仪器行业，材料的特性和供应链的复杂性使得分类管理变得尤为重要，光学仪器的生产通常涉及直接影响最终产品性能的高精度材料和部件，而这些材料的质量又是最主要的。因此，企业在采购管理中应根据物料的分类制定相应的采购策略，如对战略性物料，企业应优先选择具有较强技术实力和良好信誉的供应商，为保证物料的稳定供应和质量保证，建立长期的合作关系。在重要物料的管理上，企业可以通过定期评估供应商的绩效，确保其能够满足企业的需求，同时企业要与供应商保持良好的沟通，及时了解市场动态和供应情况，以便于做出快速反应。对于瓶颈材料，企业应建立应急采购机制，确保在供应出现问题时能迅速找到替代方案，降低生产风险，而一般材料的管理可以采取相对灵活的策略，企业可以通过集中采购或批量采购的方式，减少采购成本，提高采购效率。企业通过对不同种类的材料进行分类管理，可以更有效地进行资源配置、采购流程优化、整体采购管理水平提升。

结语

综上所述，本研究以光学仪器制造企业 SP 公司为典型案例，系统揭示了 SP 公司的存在。SP 公司的转型经验表明，只有将采购置于企业战略中心位置，通过制度重构、技术赋能、生态共创，才能在全球产业链重构中占据主动，实现从“跟跑”到“领跑”的跨越式突破。未来研究可进一步探索人工智能与区块链技术在采购决策透明化、供应商可信度评估等场景的应用，推动供应链管理向智能化、可持续方向纵深发展。

【参考文献】

- [1]李宗芳.基于财务管控视角的国有企业采购管理优化路径研究[J].企业改革与管理, 2024(9): 136-138.
- [2]关健.供应链视角下企业采购成本控制优化策略研究[J].经济技术协作信息, 2024(10): 0229-0231.
- [3]吴丽丽.基于价值链视角的企业采购成本管理优化研究[J].企业改革与管理, 2023(4): 96-98.

作者简介：瞿光（1975-08-26）男，浙江温州人，汉族，本科学历，无职称，嘉善县大云镇优秀工作者，目前是百康光学副总，负责公司采购部负责人，工模中心的所有经营，公司一切采购管理工作和党支部/工会一切事务，身份证号码：330323197508264015。