

中石化：从集中采购到供应商管理

刘宝红，西斯国际执行总监

“中央企业管理提升系列丛书”正在出版，人、财、物，产、供、销，企业管理的各大职能，除了销售外，该系列都有专著涉及。这套丛书是由央企中的佼佼者编写，分享他们的最佳实践，可以说是代表了我国央企、国企的最高管理水平。其中采购部分由中石化集团编著，书名为《企业采购管理辅导手册》。

2012年9月中旬，我回到国内，去拜访中石化，获赠一本《企业采购管理辅导手册》，带来放在酒店的床头。当时时差还没倒过来，半夜三点就醒了，顺手拿起来读。原想用来催眠，读着读着却放不下。该书阐述了中石化一步步如何集中采购，从简单的采办到管理战略供应资源、从深陷采购交易事务的“小采购”到管理供应商的“大采购”，以及建立寻源、采购、付款三权分立的采购流程化管理。书中的很多观点跟我的《采购与供应链管理：一个实践者的角度》不谋而合。所不同的是，我是从北美制造业的角度出发，由结果看经过，解读北美企业从“小采购”到“大采购”的发展历程；而中石化则是从本土大型央企出发，由经过到结果。

该书的核心是第一章，80多页，系统介绍中石化的采购管理体制、运行机制、集团采购、电子商务和供应商管理。第二章是16个典型案例，第三章是57个采购管理制度汇编。如果放在初入行的时候读，有些内容可能感到空泛、枯燥；但是在采购和供应链领域浸淫十几年后，读起来就挺容易引起共鸣。特别是第一章，文笔非常简练，系统性很强，看得出这是一个两万多亿年营收的大公司十几年经历的浓缩，经验之谈，能经得住推敲。

这本书值得一读的地方很多，这里摘取三点。第一，这是一部本土大型企业建立采购管理的发展史。从采购管理职能分散、决策权分散，到建立公司层面的集中采购职能，再到总部指导、分部执行的混合集采模式，反映了大型国企集中采购的发展历程。值得注意的是，该书谈的不光是集中采购，而且覆盖到资源的集中配置，从更深层次寻求规模效益。第二，这本书把采购的职能从围绕项目、围绕订单处理的“小采购”向前扩展到管理需求、向后扩展到管理供应商，走的是“大采购”的路子。第三，这本书的很多做法，例如寻源、采购、支付三权分立，跟北美的通行实践很一致。这也表明，对不同企业来说，基本面的问题都差不多，相应的解决方案也是，不管这公司是什么所有制、在什么地方、在什么行业。

对于大型跨国企业的职业经理人来说，这些都有点司空见惯。我们大学一毕业，就到跨国企业，起点是经过几十年发展、完善的管理平台。殊不知，很多我们看似常识的制度、流程、体系，在跨国企业也是经过多少年的摸索、吃了很多苦头后才建立起来的。而中石化，还有很多锐意进取的本土企业，长期生活在计划经济下，在短短的十来年，走完了欧美企业几十年走过的路，你不能不对他们表示尊敬。国内做采购的人很多，但能系统地总结出一套的没几个。中石化的物资管理老总蒋振盈，也是该书的作者，是这不多的几个人中的一个。蒋先生是实干家，看得出也系统地研究过采购管理，才能写出一本只有干过活、操过大盘的人才能写的书。

这本书的亮点是集中采购，即通过组织调整、整合需求、整合供给来提高规模效益。如同众多国企一样，中石化的采购原来很分散，“多头领导、机构林立、分散采购、层层设库、重复储备”，形象地描述他们的起点。分散到哪一步？在一个下属公司，4亿元的采购额，分散在6个职能处室和各分厂的5个设备采购，采购合同章就多达108枚。你能想象在这样分散的采购体制下，公司的议价能力、采购管理的能力该有多薄弱。分散采购伴随的是分散储备，“货到地头死”，形象地表明了重复设库、备料下的惊人浪费。在这种情况下，需求没法整合，供应自然也没法整合，大企业的规模效益得不到体现，都是粗放经营的体现。

自 1995 年以来，中石化经过三步走，把集中采购做了起来：其一是职能上的集中，即把采购职能汇总到采购部门，例如把生产、运营、设计等部门的采购职能都归口到物资采购部；其二是采购决策权的集中，例如以前设备、生产原材料、备件备料等分别由多个领导负责，现在集中到单一负责人；其三是公司层面的集中，即针对主要原材料，把多个分公司的采购集中到总公司层面，以取得议价优势，即传统意义上的集中采购。围绕集中采购，中石化做了一系列的组织调整、制定了一系列的规定、推行了一系列的好实践，这些都在该书的众多案例和管理规定中能看得到。在一个规模庞大、管理分散、组织复杂的大型央企，本位主义严重，要做这些变革真不容易。这需要多少组织协调，以及要求领导这些变革的人有很强的领导力。

但是，就如别的集中采购比较成功的公司，中石化也面临下面这几个问题：第一，集采到一定程度后，如何保持集中采购的成果？第二，集采的潜力挖尽后，下一个降本增效的源泉是什么？第三，供应链全球化，战略物资供应商整合后，如何有效管控供应链风险？本文主要就第一个问题展开阐述，分析系统的供应商管理对维持集采效果的重要性。在后续文章中，我会分别谈到后两个问题。

没有供应商管理，集中采购效益没法持久

在 2006 年的欧洲领袖论坛上，英国石油（BP）的一位副总裁介绍 BP 的供应商管理。她的大意是说，战略寻源选择了合适的供应商，使供应商绩效提高，但绩效随后会逐渐下降。Corporate Executive Board 也有类似的发现，并断言，没有后续的供应商管理，战略寻源 75% 的成果会在未来 18 个月消失殆尽。这里说的是战略寻源，其实对于集中采购也是同理，因为两者的目的、流程基本一致。

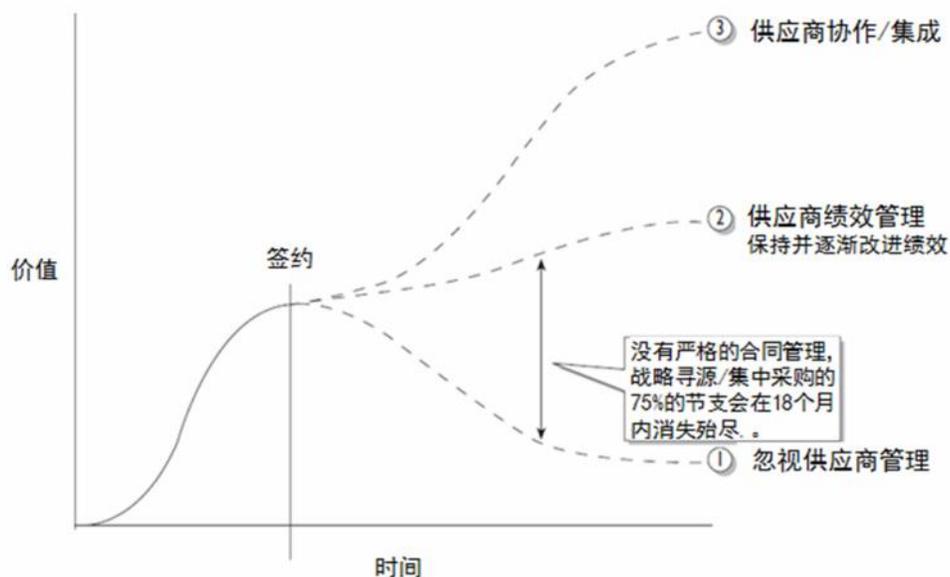


图 1：战略寻源/集中采购以后怎么办？

图片来源：Operations Executive Board

打个比方，战略寻源/集中采购就如考大学，供应商辛辛苦苦“考上”时，给采购方的价值最大，就如刚考上大学的学生，上知天文，下知地理，处于一生知识最丰富的阶段之一；考上大学后，“马放南山、刀枪入库”，成绩自然一日日下滑，就如图 1 中①所示忽视供应商管理的结果。怎么办？很简单的办法就是“继续考试”——两周一小考，一月一大考，这就是②所示的供应商

绩效管理。如果说战略寻源、集中采购是生个聪明的孩子的话，那供应商管理就是后天教育，保证孩子向好的方面发展。生下来相对容易，难的是后天教育，因为很多公司没有完善的供应商管理。

凡是公司就有采购，但不一定有真正意义上的供应商管理。这听上去有点耸人听闻，其实不然。如果你探究这几个问题的答案就知道为什么了：（1）公司有没有清晰的供应商管理流程，从供应商分类、选择、签约到供应商绩效管理和集成？（2）公司有没有统一的、职责清晰的供应商管理组织？（3）公司有没有统一的供应商管理 KPI 体系和信息系统？如果答案中有一个是有的话，这公司的供应商管理就有硬伤缺陷。

有章可循的供应商管理流程

就流程而言，不要混淆订单层面与供应商层面的流程。很多公司有的只是订单层面的流程，但订单层面的流程替代不了供应商层面的流程，也解决不了供应商层面的问题。举个简单的例子。国家有招投标法，要求国企达到一定金额的采购项目公开招标。招投标流程挺完整（尽管并不一定合理），“一标一议”，力求每一标的价格都低、质量最好，解决了订单/项目层面的问题，但是几年后回头一看，发现供应商层面的问题来了：采购开支非常分散，本来某个采购项目有 3 个供应商就足够了，结果有 N 个供应商在供货。这意味着采购得去管理 N 个供应商，管理资源摊得太薄，哪个也管不好；采购额太分散，公司对哪个供应商来说都不是主要客户，一有大范围的短缺，哪个供应商也不把你当回事；年度降本很难谈：你就采购那么一点，还要我年复一年地降价？！质量问题也是，引不起供应商足够的重视，摠下葫芦起了瓢。这些都成了供应商后续管理的灾难。

所以，订单层面的流程是“小优化”，往往没法达到供应商层面的“大优化”。《企业采购管理辅导手册》一书中清楚地指出“一标一议”、订单层面优化的不足，而且针对战略物资给出了解决方案：与战略合作伙伴建立长期合作关系。但是，书中看不到完整的供应商管理流程，例如如何确定战略性物资、评估供应商、选择合适的供应商、签订长期合作协议，并持续管理供应商绩效，最后把供应商集成为公司的延伸。系统的管理流程不但适用于战略物资的供应商管理，而且适用于一般物资的供应商管理，尽管采购对象大不一样。

没有标准的供应商管理流程，一旦有了需求，供应商选择、谈判、签约就如扔骰子，怎么选、选什么，主要取决于经办人的个人能力，质量和结果很难预计。这样就难保选准最合适的供应商，导致后续的供应商管理就成了生存挣扎，不但是供应商，而且是采购方。公司大了，问题就更大。看看国内的大型国企、央企，哪个没有几十个分公司或分部？动辄成千人的采购团队，遍布全国各地，没有统一的供应商管理流程，供应商管理之混乱，管理效果之不可预见，可见一斑。结果是虽说集中采购整合了供应商，获得了最好的价格、质量和交货条件，找到了最合适的供应商，但在后来的新产品、想项目中，更多的不是最合适的供应商又被导入公司，数量越来越多，采购额越来越分散，管理难度也越来越大；同样因为没有系统的绩效管理，本来是很好的供应商，管理不善，绩效下降，这也促使公司导入更多的供应商。这些都导致采购额分散，集中采购的效果消失。

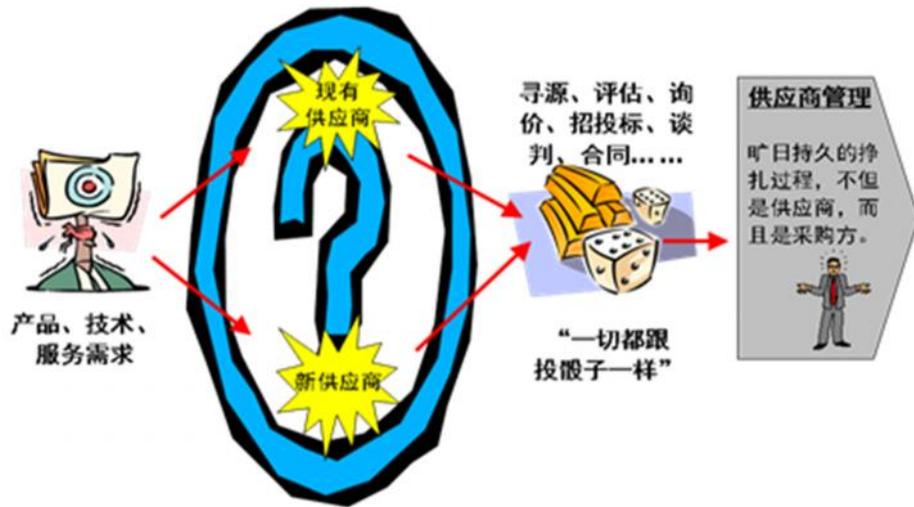


图 2：无章可循的供应商管理

中石化的《企业采购管理辅导手册》一书中，关于供应商管理的规定有不少，告诉员工什么能做、什么不能做，但并没有告诉怎样做——那是流程的范畴，规定代替不了流程。本土企业是政策驱动，管理层的注意力放在“道”的层面做文章，制定了成套的规章制度；至于怎么做，那是细枝末节的“术”，入不了管理层的法眼，干活儿的人自己去琢磨吧。结果是政策、规定一套接一套，但就落不了地、生不了根：上面领导“三令五申”，下面还是我行我素，就是因为流程的欠缺。一位美国将军说地好，变革的核心是流程改变：如果你不改变做事的方式（即流程），你能指望有什么不同的结果呢？

相比之下，北美企业更注重流程，它们规章制度不多，但流程非常详细，尤其是像跨及多个部门的产品开发、供应商管理流程等，都有成套的流程图、表单，一步步告诉你做什么、怎么做、达到什么效果，而且清楚地界定每个职能/职位的任务。员工刚到公司，不熟悉业务，没关系，跟着流程做，质量基本可以保障。而对本土企业而言，很多知识、经验没有固化到流程里，员工的学习曲线就很长，只能靠时间来积累经验，业务质量也就很难保证。

统一的供应商管理组织

讲完了同意的供应商管理流程，再说统一的供应商管理组织。很多企业，尤其是大型央企、国企，没有统一的供应商管理组织，这似乎难以理解：那采购部门算什么？其实在这些公司，采购不过在名义上是管理供应商的对口部门，供应商管理的职责由多个部门承担，政出多门，采购并没有起到协调、领导相关部门一致对外的作用。所以，这些公司没有统一的供应商管理组织，自然就没有系统的供应商管理。

举个例子。针对一个大型央企，有个供应商的销售分三个班子：与采购对接的是一个班子、与产品设计对接的是另一个班子、与生产运营对接的是第三个班子。为什么有三套班子？因为在供应商眼里，这客户不是一个，是三个，三者之间往往不通声气，得靠供应商沟通。这是在总部层面。该央企在全国有几十个分公司，各分公司的采购在很大程度上是独立的，这意味着对每一个分公司，供应商又得设立三套班子来配套。所以，名义上采购是管理供应商，实际上是几十个

实体的采购、设计、运营部门在一起履行供应商管理职责。这么多的实体、部门，可以想象，在公司层面很难形成合力，公司的规模优势被肢解，在供应商的谈判中也容易被各个击破。集中采购项目只是表面的解决方案，实质的问题依然存在。

在有些国企、央企，为了避免权力过于集中而助长腐败，对具体的供应商故意不设专人负责，实行的是采购部“集体负责”。集体负责从来就谈不上是什么最佳实践，不然的话，“大锅饭”下为什么会有没粮吃、商品短缺呢？这道理很简单：大家都负责，其实是大家都不负责。结果是人人都在用供应商、人人都不管理供应商。不信问一个最简单的问题：公司去年在最大的供应商身上花了多少钱？保准能难倒一大片采购人，分公司的不用说，总公司的也是。连在供应商身上花了多少钱都不知道，还谈得上管理吗？有个公司，供应商管理是如此分散，以致有的供应商因严重的质量事故、廉政问题被有些分公司取消交易资格，别的分公司还在继续做生意，可以看出公司层面供应商管理有多薄弱。

在这些企业，供应商管理其实是基于例外的，比如出了质量事故，或者成本压力大了，上面的降本指标下来了等。但这时候已经晚了：质量事故，不管多偶然，其中一定有必然的成分，冰冻三尺非一日之寒，如果防微杜渐的话，很多问题其实都可以避免；降本也是，没有精细化管理，各种浪费、低效就伴随粗放经营而来，成本早已深深植根在供应链里，降本也只能是做利润转移、逼着供应商降价的零和游戏。当然，这并不是《企业采购管理辅导手册》所提倡的，书中也提到一些更好的应对方案，但要做精、做细、做到位，让采购对公司做出更大的贡献，却还需要进一步的努力。

统一的供应商管理绩效指标

我接触过挺多非生产性公司（本土企业中能列入全球 500 强的大多划入此类），说起供应商绩效，大家都说在统计。那你们怎样统计按时交货率？答案很少不是问卷调查，给各分公司、部门的当事人，让他们打分。再问你们有没有 ERP，跟供应商的业务是否是订单驱动的，答案多是肯定的。那为什么不在订单层面统计按时交货率呢？这时候你就会听到各种各样的理由，但结果都一样：我们没法在订单层面统计按时交货率。这里不想探究为什么不能；这里想说的是，按时交货率直截了当，你要么是按时，要么是不按时，如果连这样的指标都不能客观统计，这公司其实没有供应商管理的 KPI 体系；而有的只是一些人对供应商绩效的主观映象。既然你连接时交货率那样客观、直观的指标都没法客观统计，那几千几万人的公司，职能差别、地域不同、激励机制不同，你能准确量化、统计主观映象的可能有多大？你的供应商绩效 KPI 的可信度又有多少，指导供应商层面决策的价值又有多大？供应商自然知道这些都是人的主观映象，所以他们的精力就花在让相关统计人满意上，而不是真正地改进他们的组织、系统、流程，把绩效真正做上去。这都是供应商管理的硬伤。

在《企业采购管理辅导手册》一书中，供应商管理的绩效 KPI 有被提及，但跟本土企业管理在流程上不注重细节一样，KPI 也是一笔带过，只是提到了一些指标，至于怎么统计、汇总等细节，在书中并没有阐述多少。换言之，还是有规定，没流程，注定供应商的绩效统计流于形式。

这 KPI 的后面也反映了信息系统问题。对于像中石化这样的大公司来说，信息系统的问题有两重性：一方面是没有信息系统，该信息化的没有信息化；另一方面是系统太多，总部和分公司大都有自己的系统，但这些系统大都是孤岛，材料编码、供应商编码不统一，信息集成就无从谈

起。就这样，跟供应商有关的信息就支离破碎，隐藏在多个系统里。结果就是苦了一帮干活的，从经理到职员，大把的时间花在搜集、整理数据上。同一供应商，或者同一采购项，最后数张 Excel 表单合并到一起的时候，张三跟李四的数字如果能吻合，概率就如中彩票。没有信息，或者信息支离破碎，供应商层面的决策就注定难以优化。

结语：有章可循的供应商管理体系

回头对照上述三个问题，没有统一的流程、没有统一的组织、没有统一的 KPI 和信息系统，就谈不上系统的供应商管理，集中采购就注定成了一锤子的买卖，集中采购后的供应商绩效就难以保持。而解决方案也就很简单：（1）建立完善的供应商分类、评估、选择和绩效管理流程，确保在战略寻源阶段选定最合适的供应商，在后续管理上保持并提高绩效，最终把战略供应商集成到公司的流程、系统，成为公司的延伸，以进一步降低成本，增加新产品的导入速度；（2）建立结构清晰、职责清楚的采购管理组织，以制定和推动公司层面的供应商战略，管理公司的战略供应资源；（3）建立统一的供应商绩效指标体系和信息系统，科学管理和改进供应商绩效。图 3 简要地表述了有章可循的供应商管理体系，限于篇幅，这里不再细表。



图 3：系统的供应商管理体系

对中石化来说，虽然相比其他国企、央企有很好的采购管理基础，但在供应商管理的流程、组织和信息系统/绩效指标上，还有很大潜力可挖。

关于作者

刘宝红，美国注册采购经理（C.P.M.），"供应链管理专栏"(www.scm-blog.com) 创始人， 西斯国际（CSCS International）执行总监。他毕业于美国亚利桑那州立大学 MBA，专修供应链管理，并获得六西格玛黑带资格。刘先生现旅居硅谷，经常往返于中美之间，培训本土采购、计划与供应链管理人才，并提供咨询服务，帮助本土企业提高采购与供应链管理水平。他的专著《采购与供应链管理：一个实践者的角度》于 2012 年出版，连续 7 月占据同类书籍销售榜首。Email: bob.liu@ChinaSCServices.com; 电话 136 5127 1450。