

# The construction mechanism and leap mechanism of procurement category management in aviation equipment enterprises

Chunlei Lin

Henan Province, Luoyang City, Luolong District, State-owned Luoyang Dancheng Radio Factory, Luoyang, , 471000, China

## Abstract

With the intensification of market competition and the development of information technology, the competitive landscape between enterprises is no longer about company-to-company competition, but rather supply chain-to-supply chain competition, involving multiple aspects such as risk control capability, financial management capability, and cost control capability. In the research, production, and equipment of aviation equipment, most of the main components are monopolized by technology-based companies. As a core component of enterprise management, the efficiency, flexibility, and resilience of the supply chain can directly impact the company's costs, product quality, market responsiveness, and innovation capabilities. This article focuses on the management and operation capabilities of aviation equipment enterprises, analyzes the ten major challenges of contemporary procurement, and the strategic challenges faced by traditional procurement functions. It proposes mechanisms and methods for constructing new procurement category management for aviation equipment enterprises. It explores the conditions and key technologies that aviation equipment enterprises should possess to build procurement category management. Subsequently, it discusses the upgrade and iteration paths of procurement category management from aspects such as policy support, organizational optimization, technological innovation, and information communication, aiming to enhance the competitive advantage of procurement category management enterprises in the market. This chapter uses a case study of a certain aviation equipment enterprise to demonstrate the transformation path of procurement category management from theory to practice, revealing the key steps and outcomes of the implementation process, and based on this, proposes targeted leapfrog development strategy recommendations.

## Keywords

aviation equipment enterprises; procurement category management; construction mechanism; transition mechanism; aviation equipment enterprise case

# 航空装备企业的采购品类管理的建设机制与跃升机制

林春蕾

河南省洛阳市洛龙区国营洛阳丹城无线电厂，中国·河南 洛阳 471000

## 摘要

随着市场竞争加剧和信息技术发展，企业之间的竞争态势已不再是公司与公司之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争，包括风险控制能力、资金管控能力、成本控制能力等多个层面。在航空装备的研发、生产、装备主要零部件基本都是技术型垄断的企业，供应链作为企业的核心组成部分，其效率、灵活性和韧性能直接影响企业的成本、产品质量、市场响应速度以及创新能力。文章聚焦于航空装备企业的经营管理能力，分析了当代采购的十大挑战，以及传统采购职能在战略上面临的挑战，提出了构建新型航空装备企业采购品类管理的机制、方法。探索航空装备企业构建采购品类管理应具备的条件和关键技术。随后，围绕政策支持、组织优化、技术创新、信息沟通等方面，探讨采购品类管理的升级迭代路径，以期增强采购品类管理企业在市场中的竞争优势。本章以某航空装备企业的实例研究，展示了采购品类管理建设从理论到实践的转化路径，揭示了实施过程中的关键步骤与成效，基于此提出了针对性的跃迁发展策略建议。

## 关键词

航空装备企业；采购品类管理；建设机制；跃迁机制；航空装备企业案例

## 1 当代采购的十大挑战

需求预测难度大采购计划精度差。核心问题：采购与前端业务（生产、销售、项目）脱节，信息孤岛现象严重。

无法获取准确、及时的需求信息，导致计划赶不上变化，要么库存积压，要么紧急缺料。

采购决策少依据，招与不招成两难。核心问题：缺乏科学的决策模型。对于“什么该招、什么不该招”、“何时招”、“以何种方式招”等问题，多凭经验而非数据，决策风险高。

【作者简介】林春蕾（1973-），女，中国广西北海人，硕士，高级统计师，从事生产运营管理，智慧供应链，企业数字化建设研究。

采购备件特、精、尖，技术垄断多。核心问题：对于关键备件、高技术含量产品，供应商数量少，技术被垄断，采购方议价能力极弱，容易被“卡脖子”。

采购方式欠灵活特殊品类困难多。核心问题：一套采购流程和制度无法适应所有品类的采购。例如，MRO（维护、维修、运行）物料、服务类采购、营销服务等，用招标方式往往效率低下且效果不佳。

供方管理少战略一线救火天天忙。核心问题：供应商管理停留在绩效监控和合同管理层面，缺乏前瞻性的供应商开发、评估、激励和淘汰机制。每天都在处理交付、质量等问题，疲于奔命。

供应市场不分析合作关系浅且短。核心问题：不研究宏观市场、行业趋势、原材料价格波动，采购行为是被动的。与供应商的关系是纯粹的“买卖关系”甚至“博弈关系”，无法深度合作。

政策风险叠加供应链中断屡受挫。核心问题：全球贸易政策、地缘政治、气候变化、疫情等“黑天鹅”“灰犀牛”事件频发，全球供应链变得异常脆弱，中断风险剧增。

采购流程繁琐层层审批逐级加码。核心问题：内控风险规避导向过重，导致流程冗长、审批环节众多，效率低下，无法响应业务的紧急需求，采购人员大量时间花在内部流程上。

过渡使用公招流标、中标都尴尬。核心问题：过度依赖“公开招标”这一种工具，认为其最“公平、公正、公开”。但对于技术复杂、方案不标准或需要后续服务的采购，低价中标可能导致供应商无法履约或提供劣质服务，流标则浪费大量时间。

多品种小批量供应商难管不听话。

核心问题：需求碎片化，订单小、品类杂、要货急，对供应商缺乏吸引力，管理难度大，供应商配合度低。

## 2 传统采购职能在战略上面临的挑战

1. 采购传递价值，是在供应链中的价值贡献“推动者”。

2. 采购要同时肩负起内外部业务的集成和连接桥梁的职责与功能。

3. 采购创新帮助企业打造核心竞争力，这比以往任何时候都重要。

4. 采购成为企业社会责（CRS）外部接口。

5. 采购职能的发展需要多样性人才和综合技能的不断优化与提升。

6. 风险管理在采购领域中的重要性明显上升。

7. 随着信息大爆炸，需要采购利用信息的能力更强。

8. 采购组织机构需要具备更大灵活性适应市场。9. 非核心业务采购领域的外包趋势显著加快。

10. 采购承担更大成本压力并需要证明能力。

11. 采购集中化仍将继续，它是工具的标准化和流程的统一。

12. 采购降本不仅在于价格降低，还应包括品牌服务竞争力总成本优化。

这些痛点深刻反映了采购职能正在从传统的“成本中心”和“执行部门”向“战略价值中心”转型过程中所遭遇的阵痛。推行为企业在市场中创造优势，打造核心竞争力的战略采购和运营采购。尤其是构建采购品类管理的框架体系和制度，尤为紧迫和重要。通过对采购物品的分类规划与精准管控，实现降本增效、优化供应链风险，并为企业战略目标提供支撑。

## 3 采购品类管理的机制建设

采购品类管理是一种战略性的管理方法，它将所有采购的物资和服务按照一定的标准（如供应商市场、技术特性、支出等）划分为不同的品类（Category），并为每个品类制定长期（通常3-5年）的采购策略和战略计划。为了高效管理品类，按照“5i”理论管理采购品类，确保高质量地输出：

五个阶段	第一阶段：启动	第二阶段：市场洞悉	第三阶段：创新	第四阶段：实施	第五阶段：改进提高
任务层级	项目开始	分析数据	生成战略	计划实施	供应商
	<ul style="list-style-type: none"> <li>定义范围</li> <li>确立目标</li> <li>取得管理层支持</li> <li>获取资源组建团队</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>收集分析</li> <li>内部数据</li> <li>供应商数据</li> <li>供应市场数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>总结</li> <li>头脑风暴</li> <li>多种方案</li> <li>评估、选定方案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>详细实施计划</li> <li>项目管理计划</li> <li>管理变革计划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>确定供应商</li> <li>管理战略</li> <li>确定供应商</li> <li>管理行动计划</li> </ul>

## 4 采购品类管理的方法和步骤

第1步：定义与细分。

目标：确定什么是“一个品类”，并划分采购支出。

活动：

支出分析：收集并清理历史支出数据，了解钱花在了哪里、花了多少、向谁花的。

品类划分：使用科学模型（如Kraljic矩阵）将采购项目进行分类，通常分为四类：

战略型：高利润影响、高供应风险（如：核心芯片、发动机）。

杠杆型：高利润影响、低供应风险（如：标准件、包装材料）。

瓶颈型：低利润影响、高供应风险（如：特定化学品、独家代理软件）。

常规型：低利润影响、低供应风险（如：办公用品、MRO耗材）。

输出：清晰的品类清单、支出分析报告、每个品类在

矩阵中的定位。

第2步：市场分析。

目标：深入了解品类所在的供应市场。

活动：

供应商分析：识别现有和潜在供应商、评估其财务健康、技术能力、市场份额、成本构成。

市场动态：分析供需关系、价格趋势、技术创新、监管政策、替代品威胁。

内部需求分析：与业务部门沟通，理解他们的真实需求、未来计划和对供应商的期望。

输出：全面的市场分析报告（包含波特五力、SWOT分析等）、供应商预选名单。

第3步：制定品类战略

目标：为每个品类制定量身定制的、长期的战略计划。

活动：

设定 SMART 目标：针对该品类设定具体、可衡量、可达成、相关、有时限的目标（如：降本 10%、风险降低、引入创新）。

选择战略方向：根据 Kraljic 矩阵的定位，选择核心战略：

- 战略型：建立战略联盟 / 合作伙伴关系（共同发展，深度合作）。
- 杠杆型：聚合需求，竞争性招标（最大化采购权力，压低的价格）。
- 瓶颈型：保障供应，寻找替代（降低风险，简化采购流程）。
- 常规型：流程自动化，简化采购（提高效率，减少管理成本）。

输出：品类战略计划书（包含目标、战略举措、资源需求、风险缓解计划等）。

第4步：战略落地与寻源。

目标：将战略转化为具体的行动和合同。

活动：

执行寻源项目：开展 RFI、RFP、RFQ、谈判等活动。

注意：此处的寻源是严格遵循第3步制定的战略进行的。例如，对战略型品类，谈判焦点是价值和创新，而非最低价。

签订合同：与选定的供应商签署符合战略意图的合同（可能是长期框架协议、合作协议等）。

内部沟通：将新的供应商、合同条款、采购流程告知内部用户。

输出：签署的合同、新的供应商名单、更新后的采购流程指南。

第5步：供应商关系与绩效管理。

目标：管理日常运营，确保供应商持续提供价值，并维护良好关系。

活动：

绩效监控：根据 KPIs（如质量、交付、成本、服务）定期评估供应商表现。

关系管理：对不同品类的供应商采取不同的关系管理方式（如对战略伙伴进行季度业务回顾，对交易型供应商只需管理订单）。

持续改进：与供应商合作开展改进项目，挖掘额外价值。

输出：供应商绩效得分卡、季度业务回顾报告、持续改进项目计划。

第6步：回顾与改进。

目标：评估整个品类战略的有效性，并为下一个循环做准备。

活动：

评估结果：对比第3步设定的目标，看是否达成。

分析差距：找出未达标的原因（是战略问题、执行问题还是市场变化？）。

捕捉洞察：收集来自供应商、内部用户和采购团队的反馈。

输出：品类战略复盘报告、下一周期的改进建议和新目标。

最后，这个循环重新开始：基于新的洞察，重新定义品类（可能需要对品类进行微调），分析变化后的市场，并制定新一轮的战略。这使得品类管理成为一个适应业务和市场变化的、充满活力的持续过程。

## 5 采购品类管理的实例

某航空装备企业在采购管理和供应链建设方面响应国家号召，坚持走出中国航空业特色，重点针对构建现代供应链管理体系，核心是推行采购品类管理：

1. 用 VA、VE 优化设计方案，标准化工作流程，满足客户需求；
2. 建立以品类为核心的战略采购团队，培养具备商业头脑、数据分析能力、谈判技巧和利益相关者管理能力的复合型采购人才；
3. 跨部门协作。与研发、设计、生产、营销、财务等部门紧密合作。早期介入产品设计（价值工程 / 价值分析），了解业务部门的真实需求，才能最大化采购的价值贡献；
4. 与优质供应商建立长期稳定的战略合作伙伴关系。锁定顶级供应商，通过预付款绑定其最新技术和产能，从而保证备件的领先性和供应安全；
5. 提升备件自研自制能力，构建核心竞争优势。应用卡拉杰克模型，严格筛选自研自制备件。基于精准的品类战略分析和评估，建立内部的研发和设计能力，掌握核心技术，垂直整合供应链，保证生产的绝对连续性；成效是精准控制成本、保障航空安全与运行效率，并提升供应链对业务的支撑能力。

## 参考文献

- [1] （英）乔纳森·奥布赖恩著，《采购品类管理：使企业盈利最大化的战略方法及实施流程》[M]. 蒋先锋、庄莉译，电子工业出版社，2023，1：5-6。
- [2] 汪希斌、邢庆峰、刘魁雁著，《品类管理方法论：世界500强企业的战略采购实践》[M]，机械工业出版社，2023，9：306-307。
- [3] 《基于物料分类的差异化采购管理策略》[J]，《制造技术与机床》，2022，3：162-163。