

# 全面推进降本增效，促进公司高质量发展

面对全球经济发展阻滞、原材料价格波动、人工成本上升、市场竞争加剧等诸多挑战，雅昌如何在夹缝中求生存、谋发展？答案或许就在“降本增效”。2024年，“降本增效”是全集团经营管理的核心思路。本期，围绕这一主题，编辑部向供应链部、智能制造部和深圳印刷公司等部门约稿，探讨如何通过精细化管理、技术创新等手段，实现成本的有效控制与效益的显著提升。

## 强化供应链协同，共筑降本增效新篇章

文 / 供应链部

在国际环境日趋复杂，国内经济下行、市场竞争激烈的商业环境中，企业的生存和发展离不开高效的运营体系，供应链采购活动作为企业的核心环节之一，其作用日益凸显。事半功倍的采购策略不仅能够降低企业成本，还能提升整体运营效率，为企业创造更大的价值。2024年上半年供应链部通过一系列举措，全力保障集团降本增效工作高质量推进。

### 一、数据驱动决策、数字化基础建立

在大数据时代，数据成为企业最宝贵的资产之一。供应链积极拥抱数字化转型，利用公司的数据分析工具，对市场趋势、供应商表现、物料价格波动等关键信息进行深度分析，从而做出更加精准的采购决策。

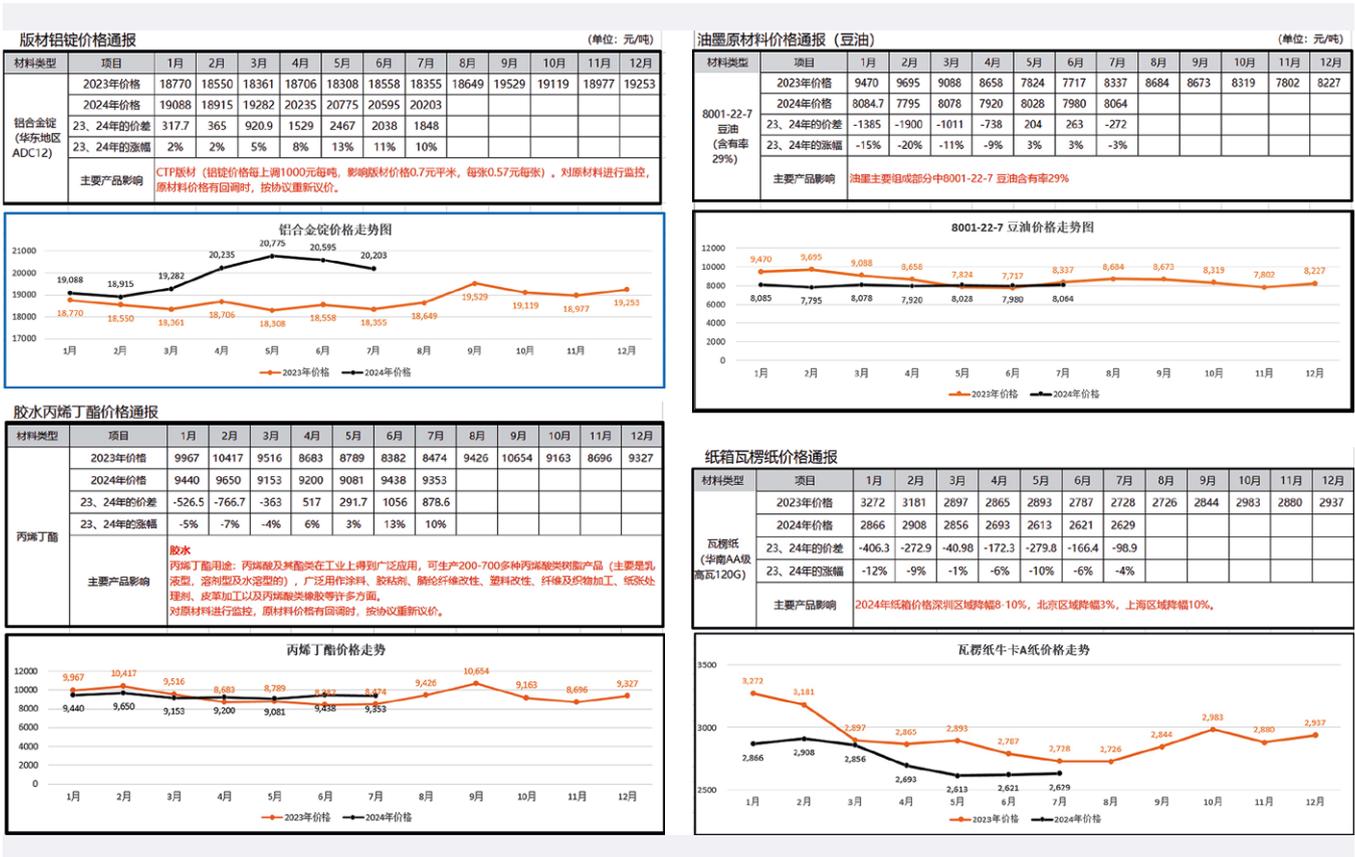
2024年上半年，通过建立供应商绩效评估系统，完成对集团三地主要供应商的全面评测和摸底，为我司选取核心战略合作商提供了数据基础。

每月定期的供应商绩效考核，由三地技术、品质、生产、财务、采购人员全面评估，对于月度考核优秀的供应商增加供应份额，对于月度考核末尾的供应商进行整改淘汰，保证了公司供应商的良性进出制度。

启动供应链外部采购需求信息平台化建设，通过公司邮件与企业微信，实现上下游需求信息的无缝共享，迅速识别并解决问题，有效避免因信息不对称引发的等待与返工成本。

供应链三地采购价格的内部对比，通过相同物料三地采购价格的时时对比，及时调整三地物料的采购价格和供应商采购策略，做到三地供应商资源的最优化配置。

建立公司主要原材料价格波动监控手段，由专人负责收集原材料市场价格波动信息和时时监控供应商的绩效表现，用来及时调整我司的采购策略和对供应商的谈判策略，在上半主材降本完成全年目标的59.7%。



主材原材料趋势图

## 二、战略采购、构建长期合作关系

传统的采购模式往往侧重于短期交易, 这可能导致成本波动和供应不稳定。战略采购则更注重与供应商建立长期合作伙伴关系, 通过共享风险和收益, 实现双赢局面。

供应链 2024 年上半年, 在供应商绩效评估的基础上, 从主要材料的供应商评级为优等的供应商中, 筛选和我司相匹配的战略供应商, 进行谈判合作。已经完成了公司战略供应商合同的签订 11 家。

通过定期与关键供应商举行战略会议, 共同规划未来需求, 优化供应链流程, 减少不必要的中间环节, 从而在战略供应商方面实现降本, 其中关键供应商富士、



花纸供应商来我司交流学习

DIC、汉高等战略供应商在 2024 年降价的基础上增加年终返利等优惠条款，推进了降本增效的目标达成。

当前这些战略合作商覆盖面还不够广泛，主要集中在纸张、花纸、油墨、版材、胶水等材料物资的采购项目上。后期战略供应商会延伸至我司的工艺礼品、设备维修、工程修缮、信息咨询、保安保洁等综合服务类项目中去，最终实现战略供应商的全面覆盖。

### 三、精益化管理、消除浪费，提升效率

精益化管理原则要求消除一切不增值的活动，提高流程效率。供应链部门通过实施精益采购送货流程等一系列消减库存的策略来减少库存成本，从而实现资源和生产空间的最大化利用。

**需求预测分析：**利用雅昌 ERP 系统历史的销售数据与市场趋势分析，联合海外销售部一起预测原材料旺季需求量，上半年针对性的对尊玛铜版等主要材料的需求，引入多家供应商竞争，在满足短期大量需求的基础上，即将低了采购成本又确保了交付周期。

**实施 JIT (Just-In-Time) 采购：**与供应商紧密合作，确保物料在需要时送达，减少仓储成本与库存浪费。深圳地区生产经营场地有限，库存场地紧张。外包装纸箱采购员关业奎老师在承担资金压力的情况下，采用 JIT 管理要求的按需、按时、多批次配送，顺利完成了上半年拍卖旺季的保供交付任务，最大程度的降低了库存积压。

**KPI 设置与跟踪：**集团供应链、绩效管理部门和三地区域总经理，对三地采购系统人员设定清晰的采购绩效指标，如产销占比、准时交付率、合格率等，定期复

盘并根据每月绩效数据及时调整采购策略。

**设备零配件标准化、数据化推进：**建立公司三地的设备零配件编码，统一编码备库、统一管理调拨、统一请购采购，降低三地的零配件备库数量，减少资金占用成本。

2024 年上半年三地采购部共消减库存成本超过 50 万元，在盘活资产的同时，有效降低了库存面积。

### 四、团队培养与制度建设

随着印刷技术的日新月异及全球供应链的复杂多变，采购职能的角色已从传统的交易中介转变为战略合作伙伴和价值创造者，如何构建一支高效、专业的采购团队已经成为了企业持续竞争力的核心要素。

**人才培养。**供应链部上半年在集团领导的带领下，重点加强了三地采购人员的成本管控、商务谈判等专业技能培训。每周定期组织大家学习讨论谈判技巧能力、市场趋势分析、公司降本策略执行等内容。同时，鼓励团队合作、促进跨部门良性沟通，确保实施的各项采购策略推进集团整体战略目标的达成。

**制度建设。**采购制度需跟随集团业务及组织结构的调整逐步完善，以符合公司对供应链管理更高的要求。2024 年上半年在流程部门的指导下，新建并上线了集团层面的采购管理制度、设备零配件采购管理流程，外协管理及招投标管理制度还在修订及草拟过程中。这些制度的出台及完善，为采购人员和公司的采购活动提供了制度上的保证和依据，为供应链管理工作标准化及规范化的提升提供有效的支撑和保障。



在印刷行业竞争日益加剧的新常态下，采购不仅是成本中心，更是价值创造的关键环节。供应链降本增效不是一蹴而就的工作，它需要供应链上下游各个环节全员参与、长期坚持从而实现目标的达成。企业通过实施行之有效的供应策略，不仅能够有效控制采购成本，更能借此契机推动整个供应链的转型升级，为企业的长远发展奠定坚实基础。让我们携手共进，为雅昌的降本增效出策、出力，开启供应链管理的新篇章。