

硕士学位论文

E 公司采购管理优化方案研究 **E Company Purchasing Management Optimization** **Research**

学科专业

工商管理（MBA）

专业领域

工商管理（MBA）

作者姓名

指导教师

2021 年 10 月

中图分类号_____

学校代码 10533

UDC _____

学位类别 专业学位

硕士学位论文

E 公司采购管理优化方案研究

E Company Purchasing Management Optimization Research

作 者 姓 名

学 科 专 业

工商管理（MBA）

专 业 领 域

工商管理（MBA）

研 究 方 向

采购管理

二级培养单位

商学院

指 导 教 师

论文答辩日期 2021 年 10 月

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 导师签名_____

日期：_____年____月____日 日期：_____年____月____日

E 公司采购管理优化方案研究

摘要：E 公司的母公司是印度 UPS 行业的第一企业，而其供应商大多集中于中国。为了降低成本，E 公司于中国成立并专注于产品的研发和生产。从 E 公司背景与组织架构、采购组织架构、采购流程、采购策略、采购系统以及供应商管理等几个方面来分析 E 公司现行采购管理制度，旨在降低 E 公司的采购成本，提高效率。

经过分析，发现其存在以下问题：(1) 采购部门规模未能满足公司规模需求。(2) 采购流程存在缺陷导致权责不分。(3) 对物料的分类及处理较为粗糙。(4) 供应商管理程序存在缺失。(5) 采购过程不受控，采购系统混乱。本文站在采购管理的视角，使用 ABC 分类法，对公司采购物料类型进行了划分，包括：战略采购、瓶颈采购、集中采购以及正常采购物料几种。在此基础上提出采购策略，并且辅以 VMI 和 JIT 采购法的探讨，力求降低采购成本，提高采购效率。在供应商管理上，基于以上四种采购物料的不同供应商提出不同的管理策略，追求供应商管理的短期与长期相结合，收益与安全相结合，有效提高供应商管理效率。除此之外，本文认为公司采购系统的电子化信息化升级，以及采购过程的优化有助于解决采购过程不受控的问题。

图 14 幅，表 9 个，参考文献 61 篇。

关键词：采购管理；ABC 分类法；JIT 采购；VMI 采购

分类号：F840.32

E Company Purchasing Management Optimization Research

Abstract : The parent company of E company is the no.1 UPS enterprise in India, and most of its suppliers are concentrated in China. In order to reduce costs, E Company was established in China and focused on product development and production. This paper analyzes the current procurement management system of E company from the aspects of E company's background and organizational structure, procurement organizational structure, procurement process, procurement strategy, procurement system and supplier management, aiming at reducing the procurement cost of E company and improving efficiency.

After analysis, the following problems are found: (1) The size of the procurement department fails to meet the needs of the company. (2) Defects in procurement process lead to separation of rights and responsibilities. (3) The classification and treatment of materials is relatively rough. (4) There are deficiencies in supplier management procedures. (5) The procurement process is uncontrolled and the procurement system is chaotic. From the perspective of procurement management, this paper uses ABC classification method to classify the types of materials purchased by the company, including strategic procurement, bottleneck procurement, centralized procurement and normal procurement of materials. On this basis, the procurement strategy is put forward, and supplemented by VMI and JIT procurement method, and strive to reduce the cost of procurement, improve procurement efficiency. In terms of supplier management, different management strategies are proposed based on the above four kinds of materials purchased by different suppliers to pursue the combination of short-term and long-term supplier management and the combination of income and safety, so as to effectively improve the efficiency of supplier management. In addition, the paper thinks that the electronic information upgrade of the company's procurement system and the optimization of the procurement process are helpful to solve the problem of uncontrolled procurement process.

Keywords: Purchasing management; ABC classification; JIT procurement; VMI procurement

Classification: F840.32

目 录

E 公司采购管理优化方案研究.....	I
E Company Purchasing Management Optimization Research.....	II
目 录.....	IV
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.2.3 研究综述.....	9
1.3 主要研究方法与研究内容.....	9
1.3.1 研究方法.....	9
1.3.2 研究内容.....	9
1.3.3 本文可能的贡献.....	11
第 2 章 相关理论基础.....	13
2.1 采购管理.....	13
2.1.1 采购与采购管理的定义.....	13
2.1.2 采购管理的发展与现状.....	13
2.2 现代采购管理模式.....	14
2.2.1 订货点采购.....	14
2.2.2 JIT 采购.....	15
2.2.3 VMI 采购.....	17
2.3 战略采购.....	19
2.4 ABC 分类管理法.....	21
2.4.1 ABC 分类法的含义.....	21
2.4.2 ABC 库存分类管理法.....	22
第 3 章 E 公司采购管理现状与问题分析.....	23
3.1 公司简介.....	23
3.1.1 E 公司背景介绍.....	23

3.1.2 E 公司组织架构.....	23
3.2 E 公司采购管理现状.....	24
3.2.1 采购组织架构.....	24
3.2.2 E 公司采购流程.....	24
3.2.3 采购策略.....	27
3.2.4 采购系统.....	28
3.2.5 采购物料分类.....	28
3.2.6 采购成本.....	28
3.2.7 供应商管理.....	30
3.3 E 公司采购管理中的问题分析.....	31
3.3.1 采购部门规模不符合公司现有规模的需求.....	31
3.3.2 采购流程存在缺陷.....	31
3.3.3 采购成本过高.....	32
3.3.4 供应链管理程序有缺失.....	32
3.3.5 采购过程不受控.....	34
3.4 本章小结.....	35
第 4 章 采购优化管理方案.....	36
4.1 优化采购部门组织机构.....	36
4.2 物料分类的采购策略.....	38
4.2.1 采用 ABC 分类法的方式对公司库存的商品物料种类进行综合分类.....	38
4.2.2 基于 ABC 分类物料的管理策略.....	40
4.2.3 物料细分法的物料分类.....	41
4.2.4 物料细分在 E 公司的应用.....	44
4.2.5 采用物料细分法的采购策略.....	45
4.3 降低物料采购成本.....	47
4.3.1 建立成本模型.....	47
4.3.2 导入 JIT 采购法.....	49
4.3.3 VMI 采购.....	50
4.4 供应商管理策略优化.....	53
4.4.1 基于细分供应商的管理策略.....	54
4.4.2 供应商绩效管理同供应商采购物量管理相结合.....	56
4.5 采购过程优化.....	58
4.6 优化方案的预期效果.....	59

4.7 本章小结.....	60
第 5 章 E 公司采购管理优化方案实施的保障机制	61
5.1 组织保障机制.....	61
5.2 知识与培训保障.....	61
5.3 考核和激励制度保障.....	62
5.4 信息化采购.....	62
5.5 本章小结.....	63
第 6 章 结论与展望.....	64
6.1 结论.....	64
6.2 展望.....	64
参考文献.....	66
致谢.....	71

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

在当前各个国家的公司共同发展的历史进程中,供应链在各个企业公司的经营中所起到的作用也愈加重要,它直接决定了一个企业在市场竞争中的地位与优势。为了在激烈的产品市场竞争中能够取得优势,很多的企业在不断地做产品技术革命性创新的同时,也去模仿了行业内其他一些企业的先进技术,这样就使得在一些企业的生存和发展中,产品的技术越来越成熟,企业之间的产品技术差异也越来越小,不同企业的产品也越来越贴近,从而导致了企业之间的市场竞争慢慢地从产品上转移到了供应链竞争。马丁·克里斯托弗教授曾经这样说过:21 世纪的市场竞争已经不再仅仅是一个企业与另外一个企业之间的竞争,而是不同企业的供应链之间的竞争。

优秀的产品供应链管理能够有助于优化产品的生产周期,控制产品的生产成本,增加公司的核心竞争力。采购管理工作是供应链管理中非常重要的一个管理环节,它也是整个供应链管理过程中的核心价值创造的源泉,也是打造企业核心竞争力的根本保证。采购管理运行状况的差异与好坏,直接地关系着整个企业生产运营的绩效,从而决定了整个企业战略目标的达成情况,并影响企业的长远发展。所以,良好的采购管理会对其供应链的价值的增值有很大的促进作用。各国的企业已开始越来越多地注意到自身的采购管理领域,并且正在不断地提高自身的采购管理板块在企业管理中所占有的地位,并慢慢将其推向了战略地位。采购管理策略已经发展成为了企业自身发展规划的重要组成一环,并且已经成为了企业控本、提效、增收利润的重要因素,采购管理技术水平的高低直接决定了企业长期生产运营的效果的好坏。企业如果想获得更多的竞争优势,降低成本,实现可持续发展,就需要彻底突破短期收益第一的成本效益观,树立基于长期视角的采购策略和管理思维,进行采购管理的变革。

由于我国社会经济的快速发展,日益严峻且复杂多变的市场需要信息化采购管理系统的应用,老旧的大中型企业采购管理模式也已经远远赶不上时代和形势发展的步伐和要求。在此大环境背景下,各种新型的采购管理模式应运而生。因此,站在战略的角度运用先进的采购和管理策略来建设和监督企业,提高其核心竞争力是非常必要的。企业必须根据自身情况制定一套相应的采购和管理策略,并随着行业形势的不断改变而对其采购策略进行不断地优化,从而提高其采购工作流程中的运行效率,进而提高企业的采购和管理绩效,打造一个优良的供应链和管理制度。

1.1.2 研究意义

E 公司的母公司是印度 UPS 行业的第一企业，但是一些国际著名品牌如山特、APC、艾默生、易事特对印度的市场冲击越来越大，而这些国际品牌的生产基地 85% 以上都设在中国珠三角，因为这边有制造 UPS 的最完善的产业链。E 公司正是其母公司从完善供应链的角度来提升企业竞争力而在中国设立的一个研发及制造基地。然而，随着公司规模的不扩张，E 公司自身的采购战略逐渐不能适应公司发展的需要，主要体现在采购成本的虚高以及采购效率的低下，从而严重地降低了公司的净利润。本篇论文主要选择 E 公司为其研究对象，并针对其采购战略的优化问题进行探讨分析。首先，详尽阐述了国内外学者关于物料采购的相关理论，还对国内外采购管理的基础知识及其实践中应用的发展现状问题进行了深入地的分析，总结出了现代采购管理的一些主要思想与方法；然后，介绍 E 公司的基本概况及目前的采购管理工作的基本现状，结合 E 公司相关采购管理的基础和理论，分析目前 E 公司采购管理的基本现状，探析 E 公司目前的采购管理中可能存在的一些问题，并针对这些问题开展更加深入的研究；最后，设计出一套符合 E 公司实际情况的采购管理战略的优化解决方案和策略，以提高 E 公司整体采购管理水平，提升 E 公司在市场上的竞争优势。

1.2 国内外研究现状

采购管理被认为是供应链管理最重要的组成部分，国内外专家学者很早就对此问题进行了深入研究。从上世纪 40 年代左右对采购管理的科学研究和实际应用才刚刚初步起步，此时主要是侧重于产品的库存管理，采用小批量订货的采购方式来进行产品的采购管理，直至 20 世纪 70 年代之后，世界各国市场经济的发展迅速并伴随着巨大的社会环境变化，使得许多的跨国企业和公司把对采购的管理提高到一个更重要的角度，这时更加侧重于如何有效控制采购的风险；80 年代后，采购管理在各种大型企业中都已经备受重视，同时基于供应链环境背景下的采购管理理念也已经得到了极大的推动。90 年代后特别是 21 世纪随着信息化对系统更加深入的应用，使得企业采购管理对于增强竞争优势的影响力更为重要。

1.2.1 国外研究现状

Croom 等（2010）对供应链管理进行了划分，主要包括以下几个层面：网络层面、双层层面、供应层面以及公司层面，此外对它们进行了重点区分，认为企业对于不同的层面，应该采用不同的管理策略^[1]。

Jurong 等（2011）等学者研究分析了企业的供应链管理以及企业采购，在研究过程当中，从技能变化、系统开发、责任与作用、企业架构、采购策略以及企业商务背景等角度出发开展研究工作，得出结论：采购团队、过程方法、岗位责任以及组织架构等都会对公司未来的发展产生重大的影响，应该要提前将企业的采购和供应链管理相互地结合在一起，提升至公司战略的各个层次来进行考虑^[2]。

John（2012）等学者通过研究分析企业的供应链管理策略，得出结论：供应商管理合理化、成本最低化是采购管理的中心思想，并且它也不只是一家企业对于每一件单个产品的最低采购成本^[3]。

Parikh（2015）等学者将多家大型企业作为研究对象开展研究工作，经过研究后提出，企业的规模大小不同，那么它们的采购工艺与流程设计也存在一定的差异，因此重新规划和组织采购工艺流程是非常有必要的。采购工艺流程越合理，那么成本降低的效果也就越好。通常情况下，针对于某项物料采购计划，对其设计专用工作流程是必不可少的^[4]。

Kakouris（2016）等学者通过研究企业的外包管理流程以及采购管理流程，经过逻辑判断与分析，从而对构建外包决策框架与采购工艺流程奠定了一定的理论基础^[5]。

Pezhman（2017）等学者从构建科学、有效、可持续供应链管理方案的角度出发，从而开展研究工作。通过对已经设计好的客户需求进行数据采集后，利用该方法所提出的模糊推理系统将客户所收集得到的数据进行处理，并且根据客户需求进行持续的数据排名，再经过对比较和敏感度的分析之后给每一份供应商进行评分，从而筛选出最合适的供应商^[6]。

Pejvak（2017）等学者探讨分析了中国供应商关于合作伙伴关系的管理与运营，得出结论：长效可持续的企业合作伙伴供应关系及其运营管理模式能够有效提高整个企业内部供应链的管理绩效。客户与供应商之间的相互不信任，缺乏对业务目标的准确一致性等这些实际问题就是在供应商客户关系的有效管理中最为必须受到重视的^[7]。

Michiel（2018）等学者通过研究后建立起了全面采购策略，将采购目标作为重要基础，进而分类采购策略，对供应采购策略起保障性作用，并对供求的变动情况进行分析，确保采购的有效性；支持供应策略，对供应商进行全面了解，将供应商的资源充分利用起来，保证供给的时效与品质；环境变动策略，将企业外部环境变化与自身利益有机联系在一起，从而促使采购效能提高^[8]。

Arir（2018）将印度的 100 多家汽车制造企业作为研究对象，收集并分类处理相关数据资料信息，然后进行全面分析，他们一致认为印度汽车制造企业在进

行战略性产品采购的过程中，供应链上各链条成员的信任感、供应商经营风险、技术手段的灵活性、供应商间的战略合作伙伴关系等都会影响采购决策^[9]。

Claus （2018）曾经明确指出，企业建立市场竞争优势的重要基础是供应商资源，就算全球化采购的占比足够高，还是不能够增强整体企业的市场竞争力。相反，当卖方和买家不能够成为他们的战略供给链或者客户时，全球化的采购机制就会暴露它们的不足之处。要想获得客户认可，本地的客户群体肯定比远方的客户更具优势。因此针对跨国企业公司来说，本土化的采购会更加轻松，从而帮助企业市场上建立了一种可持续发展的竞争优势^[10]。

Roberto （2018）等学者研究分析了我国企业的采购经营管理策略，发现企业的经营管理策略分为两种形式，一种是单源企业采购，另一种是双源企业采购。从单源企业采购的经营策略来看，对于产品的市场营销管理能力及产品质量尤其看重；双源企业采购的经营策略主要特点是注重产品的质量可靠性，但是运营成本比较高。基于研究者顾客的实际需求，提供优质服务 and 卖给最好的适合客户的单源采购企业经营策略^[11]。

Oghazi （2018）指出了对不同的企业物资采购可以通过采取不同的物资采购分类战略法来进行采购分类的几种方法，如 80-20 原则与卡拉杰克矩阵(Kraljic Matrix)采购模型^[12]。

Mariadoss （2019）等学者通过研究后提出，从目前的采购计算分类来看，运用最广泛的计算方法为卡拉杰克矩阵。在归纳分析企业采购对象的信息资料过程中，多从以下两个层面来进行研究。第一，服务及产品对企业的重要程度：包含企业产品质量、采购金额、采购规模等影响因素；第二，服务及产品的供给需求风险：供给的复杂性及市场竞争是主要的影响因素。在这两个维度的基础上进行划分，我们可认为采购对象包括以下几种类型，即：瓶颈型、策略型、杠杆型和普通型^[13]。

Ndubisi （2019）等学者立足于我国中小企业进行研究，提出企业应着眼于建立长效可持续的战略合作伙伴关系，而不应局限于对传统中小供应商的审核选择以及绩效评价等，将协同效应充分发挥出来，达成互利共赢的良好局面，将中小企业供应链中供应商的重要地位与社会价值凸显出来。对我国现代中小型企业而言，这也正是其实现了竞争力水平提升的重主要表达形式之一^[14]。

Srinivas （2019）已经明确指出了战略性的采购在企业组织中贯彻落实供应链管理思想和技术设计，是理论与实践非常关键的环节^[15]。

Zipkin （2019）提出从一个根本上说，JIT采购最重要和关键的是一个企业和供应商的关系。JIT采购的最终后果是，企业从生产和销售中的库存费用已经

向供应商转移。其原因很有可能主要是由于供应商无法顺利地进行准时的供货，因为生产和销售者之间无法做到全面、真实的资料和信息沟通^[16]。

Steven（2020）首次提出JIT采购这种生产方式是为了适应大型企业，需要与客户之间进行合作以及形成一种集中化的库存管理，从而能够实现对供应链的同步、迅捷和准时等特点^[17]。

Christian（2020）也在他的一项课题研究中进一步分析表明，JIT的采购生产经营体制管理系统中，各个类型采购者和各个企业的主要供应商对于不同类型采购者的各种价格竞争战略以及其他的采购战略决策都与根据JIT所处的需要参与采购的各个市场和企业环境之间关系有着最直接的相互关系^[18]。

Kumar（2020）指出我们要和相关技术机构等部门一起推进产品和物料的标准化水平，建立恰当的安全库存水平以及措施来有效地减少供应商对产品的依赖，降低产品采购的风险^[19]。

Federico 等（2020）等学者立足于企业外部的角度开展研究，在构建企业采购绩效管理结构框架的过程中，将过程性指标作为重点，而非关键性指标，得出结论：企业应将外部供应商的绩效评估工作当作是采购绩效管理体系的重点，可将供应商交货期、品质及成本等指标作为考核依据。从企业内部的层面来看，可持续、灵活性、长效性等能够有力促进企业的采购业绩指标^[20]。

Injazz等（2020）在分析了采购绩效与供应链质量管理之间的相互关系后提出，企业应该与供应商建立起了密切的绩效战略伙伴关系，加强业务、技术、资源等方面的沟通交流，从而构建长效可持续的友好合作伙伴关系，使创业公司充分获取了自身可持续发展的重要市场竞争力和优势^[21]。

1.2.2 国内研究现状

陈荣秋（2010）曾经明确地指出，从实际来看，供应料管理就是强化与供应商之间的交流沟通，提高资源利用率，从以往的纵向一体化管理朝着横向一体化管理相过渡^[22]。

宋华（2013）从中国企业开展供应链运营管理的大数据背景下，对于企业供应链运营管理的未来发展趋势及属性特征进行了阐述分析。他认为，我们看待问题应立足于企业供应链管理的角度，对供应商实施精细化管理模式，使得企业的采购经营和管理在整个企业当中都能够做到最优，才会真正的增强和提高整个企业的市场运营和竞争力^[23]。

吴玉梅（2013）认为采购商品指的是通过合适的营销渠道，在合适的时间地点以合适的价格购买合适数量的商品。采购流程涵盖了多个环节的内容，包括：询议价、比价、签署协议、追踪订单、收货验货、支付结算等^[24]。

林艳（2016）在通过对企业JIT，ERP和企业供应链等三种主要的企业采购管理方式进行做了比较综合分析后的研究后，指出一种较为科学的企业采购质量管理解决方式，主要核心业务目标应是大大提高企业采购的管理效率，减少采购库存和保有可以严格控制的采购质量，从而可以大大降低采购成本^[25]。

吴富中（2016）企业实施的采购管理策略为我国系统化采购管理策略的制定提供了重要指引，对采购业务流程上的计划目标及战略发展起到了积极的推动作用，为其他采购管理和业务开展提供更加科学依据^[26]。

敖毅斌（2016）曾经明确地指出，从企业自身的角度来讲，必须明确自身的战略发展目标，然后有机转化成采购目标；此外还应确保企业市场竞争战略与采购战略的有机融合；为企业经营管理发展提供了科学、稳定的基础和指南^[27]。

徐金发，卢蓉（2017）等学者通过研究后对采购战略进行了明确，对我国企业采购管理策略的目标及内容进行了阐述分析，有力促进了我国企业采购管理的健康稳步发展。但由于企业面临的外部环境及内部环境具有复杂性特征，各种不确定因素影响较大，因此在制定采购计划及策略的过程中，应结合企业的自身实际和外部环境特征，因地制宜、因时制宜地制定采购管理策略^[28]。

刘美成（2017）在关于制定我国制造企业成本采购管理策略的深入探讨一文中已经首次明确提到了成本采购管理策略，这本来就是决定我国制造企业是否能够在激烈的国际市场竞争中最终取得重大胜利和迅速获取市场竞争成本优势的一个重要成本保障，进而首次提出了制定我国先进制造业成本采购管理策略的几个主要成本构成控制因素，包括：外国采购商的成本监控管理、自制或者特别是外购、质量监控管理及对外国供应商采购配额的监控管理等^[29]。

谭新明（2017）对采购管理的流程设计进行了重点阐述，他认为对于企业而言，采购管理工作流程十分关键，一方面要沟通协调好各部门间的工作，让企业的生产效能及质量得到有效提升，并且在实施采购流程的过程中，需要确定好、落实好各部门负责的工作事务，包括预算编制内容及采购方案计划等；另一方面还应考虑通过供应商来提升企业的资金周转率，对企业库存金额进行合理把控，使得企业的运营成本更低^[30]。

赵海燕（2018）等学者通过对企业采购管理进行研究后认为，企业采购物料是一个动态化的过程，包括物料输入及物料输出，运用有效运用IT技术，从而设计出科学的采购流程，对企业营销管理及健康运营具有重要意义^[31]。

宋玉卿（2018）通过研究后认为，采取柔性的采特色购管理策略更符合我国实际，能够将我国采购管理人员的技术创新能力及采购专长充分激发出来，确保采购管理过程的高效性及科学性，并且业务操作也更加灵活，促使采购工作效能及绩效考核水平显著提升^[32]。

王晗, 黄明(2018)等人提出, 从企业采购管理的角度来讲, 选择合适的供应商十分关键, 企业选择和开发优质供应商的能力会对自身采购成本费用产生直接影响, 进而影响到行业的国际竞争力及市场营销业绩从^[33]。

肖书和(2019)在其专栏文章中明确地指出, 采购管理的第一个主要目标是提高供应商的价格。此外, 供应商的交货期、产品质量、产能与综合经济能力等也是需要考量的重要指标, 除此之外, 企业应该明确采购管理的核心在于建立起长效可持续的战略合作伙伴关系^[34]。

孔令夷(2019)等学者在研究分析我国制造型企业供应商风险管理的过程中, 主要考量因素如下: 风险管理的有效性、风险预防的及时性、激励与考核、供应商甄选评估、供应商分类等, 采取组合的方式对不同风险因素进行归类, 基于 SNPD, 制定相应的管理模式, 主要包括: 网络管理模式, 生态型管理模式和高度精细效益化管理模式的企业供应商风险管理模式进行研究解决方法^[35]。

霍佳震(2019)提出了供应商的产品开发和管理过程并非是一次性的, 而是可以包含多个环节, 并且在循环中顺利地进行的^[36]。

王永刚等(2019)等学者通过研究后认为, 企业应立足于不同行业、不同业务发展阶段, 明确工作重心和任务目标, 组织开展供应商文化管理培训活动, 从而有效提升企业的供应商文化管理水平^[37]。

黄明(2019)通过结合产品的生命周期, 认为每个产品都有属于自己的生命周期, 在生命周期的不同阶段采取差异化策略对供应商进行科学管理, 按照产品生命周期来选择合适的供应商, 这样能够提高企业的市场竞争力和经营管理效能^[38]。

孙振魁(2019)同时指出, 对于整个供应商的技术研究与协同开发管理活动非常重要, 对于整个供应商的研发、服务管理能力的综合评价也仍然有待不断提高;还是更需要高度地视和重视对整个供应商项目进行技术协同开发管理。同时, 加强内外部的业务信息沟通交流与技术沟通和业务数据共享, 以及时地深入了解各个服务供应商的业务行为管理动态^[39]。

陈岩, 王旭东(2019)等学者在研究企业采购管理策略的过程中, 从以下视角开展研究工作: 供应商管理、项目特点、采购需求规划等。结果得出高效的采购管理不仅能够有效地降低采购周期, 并能提升企业获取原材供给的能力, 对不同方式采取差异化的采购策略, 促进采购绩效提升, 与供应商构建稳定、长效可持续的友好合作关系, 从而有效避免发生贸易争端, 对企业的生产经营产生影响^[40]。

谭柯, 李传龙, 罗璐(2019)通过对于企业在物料采购和成本管理控制措施方面目前存在的一些突出问题中明确地指出, 可采取以下措施来有效控制企业的

采购成本：建立健全采购管理体系、革新采购成本管理模式、科学制定物料需求计划等^[41]。

董志峰（2020）等学者通过分析企业的采购成本控制，认为企业管理采购成本应从以下角度出发：ESI、策略管理、战略规划、采购招标等，这些方式对企业管理采购成本具有重要意义^[42]。

堪述勇和陈荣秋（2020）详细地深入论述了实施JIT企业采购的基本内涵，总结并提出JIT企业采购的主要管理特点，同时在对实施JIT企业采购的主要经济效益与资源使用经营成本的一个综合定量分析以及理论研究基础之上，阐述了有效地组织实施JIT企业采购的内外部基本条件^[43]。

曲昊月（2020）曾经明确指出，JIT模式主要是对企业供应链中的采购管理进行一次最大限度的优化。通过深入地分析了在供应链管理条件下企业采购的新特征，将采购模型与传统的采购模型进行了加以区别和比较，提出JIT采购模型优化企业供应链管理的具体对策^[44]。

缪金敏（2020）认为非核心的电子制造企业不能够在供应链中占据一个核心的地位，因此这样一个类型的企业在设计和推行VMI库存管理战略的过程中，往往都会遭受很多的困难。在本文的研究中，其主要是提出了合理地引入VMI库存管理模式的一种解决方法，以通过优化原材料和备料的时间关系来减少和降低原材料的库存，从而使得降低产品的库存，提升公司的核心竞争力对此做成了贡献^[45]。

王密霞（2020）认为VMI的库存管理体系模型也可以看作是一种完全可以集成和优化的企业供应链库存管理体系模型。其对以下VMI分散管理模式和企业数据库集中管理模式的基本特点及其成本优缺点等相关问题分别进行了系统的分析比较与总结分析，并且文中着重强调了以下VMI集中管理模式的基本特点，主要特征体现在：（1）大大提高了企业库存审批管理和成本控制的实际效果；（2）大大减少企业物流管理费用而降低形成成本；（3）大大提高了企业货品库存审批的管理公正度；（4）积极主动协调与其他合作各方之间的物流信息沟通；（5）这样有利于有效整合内部人力、增加工作效率^[46]。

刘欢（2020）在对企业绩效管理的深入研究时，通过从企业的采购经营者管理和企业绩效管理两个角度，认为企业在实施战略目标的过程中，企业绩效管理及采购经营者管理发挥了至关重要的作用，企业采购经营者绩效管理一方面能够促进企业绩效管理工作质量更好发展；另一方面能够促使企业绩效管理水平提升^[47]。

董文娟（2020）等三个人在对在实施我国大型采购企业的全体采购管理绩效考核价评估工作进行专题研究时，分析了平衡质量记分卡这一评估方法在实施我国

大型采购企业的全体采购管理绩效考价评估工作过程中的实用性,构建了相应的绩效考核评价指标体系,对企业有力实施绩效监督起到了关键性作用^[48]。

1.2.3 研究综述

通过研究国内外学者对于采购管理的研究,可以知道采购管理在企业的生存、发展中的位置越来越重要,特别是在当前经济形势和市场格局日新月异的变化中,制定、实施正确的采购战略可以使得企业的核心竞争力。同时,也为 E 公司的采购管理研究提供了相对应的思路。其中,针对 E 公司可能存在的具体问题,可以从 VMI 采购法,IT 采购管理法,供应商战略管理等方面的思路进行问题分析,并以此为改进重点设计适合 E 公司的采购管理战略。

1.3 主要研究方法与研究内容

1.3.1 研究方法

本文将 E 公司确定为研究对象,从 E 公司内部、网络上、期刊杂志等渠道收集信息,利用供应链管理的相关知识,并有效运用各种管理工具,探讨分析了 E 公司的供应链管理,在此基础上制定出相应的优化策略及改进措施。本文用到的研究方法如下:

(1) 文献阅读法

在收集整理相关文献资料的过程中,通过中国知网、图书馆、百度文库等渠道阅读相关资料,对企业采购管理的发展现状、分析工具及发展过程等进行充分了解,明确本文写作框架。

(2) 实证研究法

对 E 公司供应链管理流程进行分析研究,获得相关数据资料信息,为后续研究奠定基础。

(3) 数据分析法

基于 E 公司采购的相关数据资料信息进行研究分析,比如:采购历史记录、采购流程文件等,对 E 公司的供应链管理现状进行明确。

(4) 诊断研究法

综合使用价值矩阵分析法、供应风险分析法、ABC 分类法等工具手段,重新对 E 公司的供应链价值进行顺序排列,针对该公司的供应链管理,提出相应的优化策略及改进措施。

1.3.2 研究内容

本文经过回顾了企业的采购管理策略及其相关的理论之后,从应用的角度出发,按照动态条件下采购战略管理思路,确定采购战略承诺、进行采购战略选择,提出实施采购策略和保障机制。具体的内容主要包括:

第一部分称之为绪论,阐述其研究的历史背景和其意义,研究的思路与其方法;

第二部分是作者对于战略经营管理的相关技术基础和文献的综述,归纳出与战略经营管理密切相关的理论和技术进展,列举了其中的相关技术分析和工具,是本文的主要理论依据和工具箱;

第三部分简要介绍E公司的情况,分析E公司的采购经营管理发展现状(包括采购管理流程、组织架构、战略发展目标),针对问题进行深刻分析,充分挖掘出问题成因,为制定采购管理优化改进策略提供依据;

第四部分结合第三部分所述经过分析得出的结果对E公司在采购管理中可能存在的主要问题重难点,提出了一套优化的解决办法和保障机制,并进一步验证其的合理性和有效度;最后部分为本文结论。

本论文的研究框架如图 1-1, 描述研究背景后,基于相关采购理论基础,分析 E 公司的采购现状,找出可能的问题点,给出采购管理的优化方案,包括实施和保障措施。最后给出实施优化方案的相应结论,并对本研究的不足进行分析。

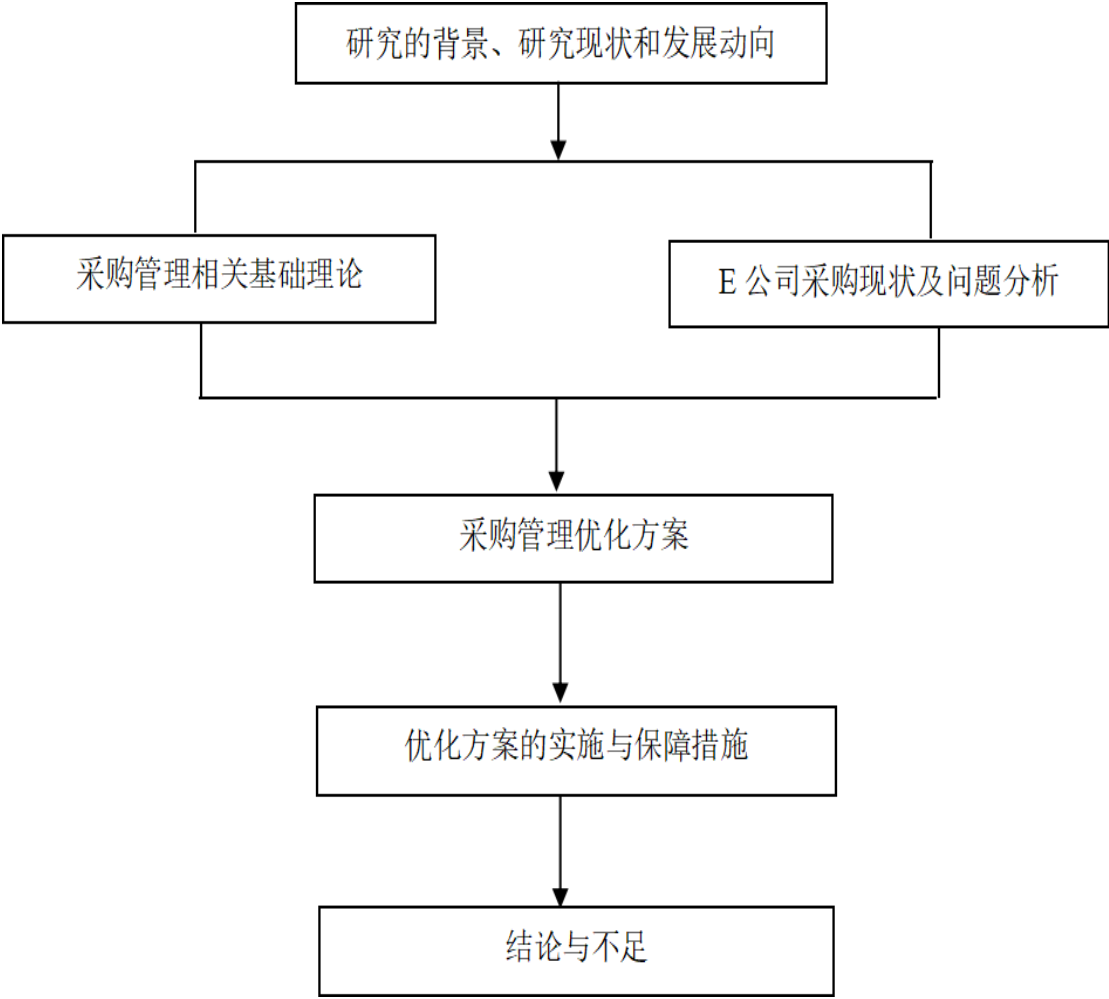


图 1-1 论文研究框架

1.3.3 本文可能的贡献

结合目前研究成果分析来看，我国专家和学界针对采购管理的定义，实施措施及作用以及供应链管理等方面的研究比较多，而对于效果、影响因素等实证部分研究比较少，缺乏深入、系统的理论提炼和升华。特别是在运用理论和实践有机结合的方法上，我国的学者大多数把视角放在了关于大型的国企、民营企业采购的研究上，而对于E公司这样的大型外企在华制造基地的研究比较少，更是由于缺乏针对UPS行业的采购管理。因此，本文以E公司内部的采购管理工作现状为主要出发点，将其内部的采购工作现状与其理论框架相有机地结合，再通过分析结合E公司所存在的问题，针对E公司内部现有采购管理工作中存在的一些问题做出了诊断，以采购管理的理论框架为基础和指导，对其内部的采购管理工作计。

因此，本文将当前E公司企业采购资源管理技术相关专业技术的主要理论基础应用和实际管理工作方法结合研究起来，根据相关实践案例分析针对E公司在

企业采购资源管理中可能存在的具體技術問題,提出一套比較具有實際針對性的技術改進和對策解決辦法。而且,本文也是對UPS行業的採購管理研究方向上做出了寶貴的探究,對UPS行業在我國市場上的健康發展有一定積極意義。

第 2 章 相关理论基础

2.1 采购管理

2.1.1 采购与采购管理的定义

采购指的是从供方市场获得服务或产品的过程，将其当作企业的资源，从而确保企业正常生产经营。简单来讲就是企业在合适的时间地点以合适的价格，向合适的供应商购置合适的产品，并将其投入到合适位置生产的过程。刘宝红发表的《采购与供应链管理:一个实践者的角度》，对采购的定义进行了概述：认为采购就是有机整合资金流、信息流及产品流的过程。刘荔娟编纂并发表的《现代采购管理》，也对采购管理的定义进行了阐述，认为采购是企业赚取利润的第一步，在企业管理当中，采购环节至关重要。

根据技术维度的不同，在采购系统当中，产品类型多种多样。按照企业产品的生命周期来进行划分，我们可将企业的采购活动划分成以下几种：长期与预定采购、应急短期采购、计划长期采购及短期采购；按照产品采购策略进行划分，我们可将企业的采购活动划分成以下几种：混合式采购、分散式采购及集中式采购；按照产品采购的性质进行划分，我们可将企业的采购活动划分为以下几种：小批量采购、规模化采购、秘密采购及公开采购；本文立足于物料产品的类型，将采购活动划分成了两种，一种是生产物料采购与 MRO 物料采购。生产物料采购指的是构成产品的原材料，根据 BOM 清单来采购相应物料；除开生产物料采购之外，其它的物料采购都是 MRO 采购。

采购管理属于行为性活动的一种，是对采购过程各个环节的统称，包括：采购规划、采购组织、采购控制、采购总结分析等，所涵盖的内容主要有：采购材料物资、采购资金、采购人员管理、采购流程设计、采购计划编制等。张新颖发表了《采购实务》，该文对采购管理的内涵进行了描述，认为采购管理属于是采购管理服务活动，基于企业的生产经营活动，对生产需求的物料进行计划、组织、协调、监督及控制，不管是对于供应链上下游，还是对生产企业之间，采购管理确保了原材料供应或半成品供应，保证了企业的正常生产经营。

现代企业对采购管理提出了更高的要求，它不但是企业的成本中心，更是企业的利润中心。所以，企业要想提高竞争优势，在激烈的市场竞争中占据一席之地，必须对自身的采购管理模式进行不断创新和探索。

2.1.2 采购管理的发展与现状

迄今为止, 采购管理的发展共经历六个阶段。第一阶段为 20 世纪 50 年代, 这时企业才开始重视起采购的职能, 采购管理过程主要依托于少量安全库存、小规模生产模式、短时间内的采购计划。20 世纪 60 年代, 受到第二次世界大战的影响, 石油、煤炭等原材料供不应求, 很多企业开始着手于采购管理的研究分析。在该时期内, (JIT) 采购模式应运而生。这时人们将采购认为是为企业生产经营提供服务的重要环节。1960-1970 年, 随着我国科技不断发展, 军工企业开始广泛应用采购管理模式, 随后朝着民营工业企业发展, 人们将采购认为是功能性职能部门, 其主要负责企业的物料经营管理, 同时也是企业商务活动的重要组成。20 世纪 90 年代末, 全球贸易战打响, 很多企业为了在激烈的竞争中存活下来, 纷纷采取降价保质的方式来赢得客户信任。在这个阶段, 企业的制造、物流及营销等部门为了让企业的生产经营成本更低, 提高生产效能和产品品质, 从而建立起内部供应链部门。21 世纪后, 信息技术迅猛发展, 很多企业都认识到了供应链上下游在企业生产经营中的重要作用, 不再一味追求供应链上下游的价值化, 开始着眼于建立互利共赢的战略格局。在这个时期, 企业与上下游供应商之间的合作得以强化, 更倾向于友好长存的战略合作伙伴, 对外部力量进行有机整合, 对企业提供更好的服务, 建立起系统化的供应链管理模式。随着企业对采购人员重视程度的不断提高, 针对采购人员开展了大量教育培训活动, 不管是培训的深度还是广度, 都在不断向外延伸, 培训内容也越来越形象具体。这些年, 国家提倡绿色可持续发展的经济发展模式, 企业在追求自身利益与发展的同时, 必须肩负起相应的社会责任, 绿色采购成为了绿色供应链的核心环节, 这个概念在学术界逐渐深入人心, 很多企业家、社会学家对绿色采购都引起了高度关注。

2.2 现代采购管理模式

2.2.1 订货点采购

订货点管理采购模式指的是固定采购点管理者与供应商按照实际需要的产品种类及数量, 对各品种产品的固定订货点与时间进行有效确认, 然后进行物料采购。

通常情况下, 订货点采购模式主要有两种, 第一种是定期订货采购法, 另一种是定量订货采购法。

定量订货采购法指的是提前确定好订货的批量及订货点, 采取不定期检查的方式来检查物料库存, 如果物料库存低于安全库存, 就会自动发出一个订货信息, 订货的批量多少大小每次都必须等于所有规定的订货批量。这样可以进行程式化地订货采购, 如此循环往复。科学设置订单点及采购批量是定量订货法的关键环节。经济订货批量 (EOQ) 是使用最广泛的订货批量方式, 合理确定仓库物料

安全库存及准确计算备选点时间是确保订购点真实性的重要条件。设置物料安全库存是为了满足备运过程中物料的动态变化及实际使用需求,一方面包括物料使用量变大产生的需求,另一方面包括物料延期交付而产生的需求。我们通常利用保险日历来表示物料保险仓库的储存天数。

定期订货采购法指的是提前确定最高订货库存量及最低周期订货库存周期,根据最低周期订货库存周期来进行物料采购,对订货库存进行周期性检查,发出定期订货,而且每个订货批量的大小数字和幅度大小每次都没有一定相同,订货批量的大小数字和幅度大小应该远远大于当时实际的最低库存订货数量与当时所执行规定的最高订货库存数量水准之间的最小差距。这样也就是说它就是一个程序化的订单启动和下订单,反复程序执行。订单定期计算法的最大重要性之一就是必须正确统计设置每个订单的有效间隔期和年限。供应商的产品订货库存间断期的多少天以及其时间长短将可能会对一个供应商的库存品价格与订购规模产生影响。通常由客户事先确定进货运输的时间,进货运输时间及实际运输过程当中的订货时间间隔长短等来确定所符合要求的实际订货运输时间以及间隔。这些国际采购管理模型都主要是以国际市场需求数据分析模型为理论基础和设计依据,以及时填充国际库存信息作为主要设计目的,采用一些更加科学的设计方法,在降低库存的同时,也满足了国际市场需求。

该方法操作简便,具有科学、客观的特征。由于市场的不确定性因素非常多,导致该方法具有以下缺陷:市场响应效率低、库存金额高等。

2.2.2 JIT 采购

人们将 JIT 采购叫做丰田标准的生产模式,在第二次世界大战之后,这种生产模式开始在日本盛行,由于日本的自然资源少,减少资源浪费成为了该生产模式的重要目标,从而获取高额利润,这样一来,生产率不高的问题迎刃而解。该生产模式优势明显,并且实施效果不错,逐渐在全球范围内得到了广泛的应用及发展,针对业务当中存在的重复性部分,均可有效运用 JIT 采购模式,达到降本增效的目的。

在市场竞争中追求完美,降低或消除资源浪费是 JIT 的核心思想。JIT 模式对客户独特需求尤为重视,不仅重视物流与人,还对质量管理引起了高度重视,力求企业在生产经营过程中有效降低物流成本与采购成本。

在企业的日常经营活动中,经常会发生采购业务行为,采购业务是企业核算成本的关键部分。当我们认真分析传统采购流程,会发现很多采购流程或多或少存在资源浪费,企业各部门都会在月底申报次月的采购预算,企业采购部门对其它部门的采购预算进行汇总,编制出次月的采购工作计划,采购人员则根据预算

需求将订单下给供应商，供应商则根据交货期将物料送到仓库，为企业各部门次月的物资需求提供保障，此种采购模式的主要依据是控制和预测需求，从而对库存进行填充，流程较为简单，但是资金占用率高，并提升了库存管理成本，物料呆滞的情况时有发生。资源浪费现象时有发生，与 JIT 核心思想的消除无效资源浪费背道而驰。所以说，将 JIT 模式应用在采购流程中十分关键。

我们可将 JIT Purchasing 翻译为准时化采购，这种采购管理模式以传统订单驱动模式为基础，这种管理模式更加科学合理。尤其是在传统供应链管理当中，JIT 采购实现了供应商企业与用户企业的有机融合，其采购的重要依据是满足客户需求，从设计思想的层面来看，我们将其细分成了五个关键点：合适的物料、合适的质量、合适的数量、合适的地点、合适的时间。资源浪费和库存积压现象得以消除。企业经营管理成本与材料成本显著更低，企业的生产经营效益显著提高，市场竞争能力越来越强。这种采购方式对客户的个性化需求非常重视，不论是物流管控还是人员监督，重视程度都极高，对物流成本和采购成本进行有力控制，达到降本增效的目的。在生产经营过程当中，任何环节都必须注重产品品质，与供应商建立良好的交流沟通渠道，并对产品的市场需求进行准确预测。

准时化采购要求在合适的时间节点将合适数量的产品送到合适位置，根据客户的实际生产情况进行货物配送。这种采购模式的主要依据是客户实际需要，与客户实际需求相一致，客户首先向供应商提出订货指令，要求供应商在某个时间点将指定产品送到某个地点。这种采购方式实现了零延期、零库存和零缺陷，有机组合客户订货指令、订单处理、产品配送、产品验收等，从而形成完整的业务管理体系，各个环节是相互关联的，而不是独立的业务处理流程。

JIT 采购模式具有明确的采购原理，其具体特征如下：

(1) 这种采购模式以客户实际需求为依据，物流自动、准时地配送客户所需求的产品，其主要特点也就是直接采购准时物流在客户送货时直接免费发配给每个客户；

(2) 如果顾客自己需要什么就直接赠送怎么样，品种和服务规格完全能够适合每个客户；

(3) 如果每个用户自己想要什么样的服务质量，就直接赠送什么样的服务质量，品种和各类服务品的质量必须完全能够满足每个客户的实际要求，拒绝二十一次品和各类垃圾品的废物；

(4) 每个采购用户每天只能给他每天发送多少条的信息；

(5) 如果每个用户什么的哪个时候开始需要就什么的哪个时候开始发送，不晚开始发送，但是也不早开始发送；

(6) JIT采购根据客户要求的地点来进行产品配送，JIT 采购以零售生产的形式处理客户开立的产品订单，对大型制造企业而言，WIP、成品、半成品及原材料等均处于无库存积压的零售生产状态，那些大宗物料供应商可基于JIT 直接采购的形式进行生产运作。供应商本身的库存产品也得到了有效降低。供应链上下游厂商都可以按照这种模式来生产产品，从而促进整个供应链条厂商的降本增效。

综上所述，JIT 采购管理模式的技术优势明显，相较于其它的传统采购管理模式，存在较大差异，这种准时、自动的企业采购管理方式以客户实际需求为重要依据，要求供应商准时将客户需求的物料和产品配送到指定的地点，不管用户需求何种规格的产品、需求多少数量的产品、什么时候要求产品配送、将产品送到什么位置，供应商都必须满足客户的这些要求。JIT 采购不但让不同客户的实际需求得到了满足，还能够对客户需求的做出及时响应，有效降低了客户的仓储库存成本。由于多数客户都是能够根据自己的实际需要而不断地对其进行优化设置批量库存，所以才真的能够真正实现零部件库存的批量生产。

表 2-1 传统采购与 JIT 采购的比较

项目	传统采购	JIT 采购
供应商选择	短期合作、多元供货	长期合作、单源供货
供应商评价	质量、价格、交货期	质量、交货期、价格
检查工作	收获、点火、验收入库	逐渐减少、最后消除
协商内容	获取最低价格	长期合作关系、高质量
运输	较低成本、卖方安排	准时负责送货，买方安排
文书工作	文书工作多	文书工作少
产品说明	设计，产品有无创新	革新，降低要求
包装	普通包装	小、标准化容器包装
信息交流	一般要求	快速可靠
批量采购	大批量，送货效率低	小批量、送货效率高

通过从上表我们可以清楚地看到在供应量控制模式下，相较于传统采购形式 JIT 采购的优势非常明显，二者之间存在较大的差异。

2.2.3 VMI 采购

人们将VMI认为是企业供应商管理体系的一种补充，这种采购模式实现了客户与企业间战略合作联盟。其供应链库存管理理念具有集成化、系统化的显著特

征,起到了进一步供应链体系的作用。简而言之,在企业与供应链间形成一致目标框架的条件下,供应商对企业的库存品负责。并且,随着市场波动和需求创新,必须对框架做出及时调整。企业与供应商对信息进行共享,在资源方面互为补充,能够有效降低产品的成本,如此一来,缺料情况就会很少发生,产品营销情况良好,客户的满意度也更高。传统采购管理模式客户库存分散、供应商库存分散、信息不对称等问题得到了有效解决。

1、VMI 的实施条件

第一,公司在整个供应链中所能独占的重要地位起到了关键性作用。而且是被推到了 VMI 上,供应链上该企业发挥的价值量就显得非常重要。所有参与进入 VIM 的企业,必须要具备相应的专业技术管理人才、专业化的技术管理知识、专门作为负责办理用户商品经营业务管理的技术职能部门,对商品库存业务管理、商品质量管控、商品订单配送等负责;企业还应具备雄厚的经济能力以支撑 VMI 的发展,使得整个供应链上所有的经营企业均按照其经营要求可以实现用户补货、配送、共享用户资讯等合作目标,和有框架的合作协议。

第二,对于供应商的整体供应链经营管理水平的要求非常高。在实施 VMI 的过程当中,因生产者的营销情况具有不稳定特点,为了对其库存量进行有效控制,供应商必须按照生产者及零售者每周的生产计划资料和营销计划,对自身的供货计划进行及时调整,因此供应商必须灵活调整自身的生产经营。供应商为了更好地满足大客户需求,需要对自身工作流程进行优化,必要时还要调整组织结构,从而将优质高效的服务提供给核心客户企业。

第三,VMI 必须实现信息资源共享,在技术方面提出的要求更高。技术层面涵盖的内容主要有:扫描识别技术、条码代码技术、电子商务技术、EDI/Internet 以及库存业务处理系统等。VMI 的核心部分为库存管理业务系统,其功能如下:更新发货及补货计划、分析处理数据资料、补充保障库存水平、为供应商与企业二者制定库存战略计划。EDI/Internet 也是实现 VMI 的重要技术,有效利用这些技术手段,业务相关者可根据国际标准程序来实现互联网向移动终端的数据导入,让交易各方以最低的成本共享信息,这种方式具有广泛性、准确性、及时性的特征,为数字化处理及业务链接创造了先决条件。

第四,企业和供应商应构建友好的信任合作关系。VMI 并不是短期的合作,而是一种长效可持续的合作,企业和供应商应互相信任,有助于合作成功。首先,二者为彼此提供的信息应足够真实。其次是制造厂家要信赖供应商,不可以干涉供应商对产品发货情况的监测。只要我们相互认可,通过沟通交流与协调,我们都能够彻底解决实际中所存在的困难。第五,法律的相关事宜要明确界定。

第五,明确界定法律相关问题。从 VMI 的双边合作协议来看,对库存水平

及质量提出了要求,此外,货款支付方式,物料所有权,处理呆滞物料成本以及仓储物流成本费用等,在双边合作协议中都应该进行明确界定,清楚明白地将这些内容写进合作协议中,否则可能会发生不必要的矛盾纠纷,对二者的友好合作产生不利影响。

2、实施 VMI 的优点

从生产商角度来看:

第一,降低库存,增强企业资金流动性。因为我国已经实行VMI,大部分库存放在供应商处,该部分货物在市场上还是归属于其他供应商的所有,不必再支付其它的任何费用。只有实际生产需求或营销需要时,再要求供应商将需求的物料送到仓库,将货款支付给供应商。如此一来,企业自身的资源占用率大大降低,库存量也相应减少,企业资金周转率明显提高。

第二,提升供应效率,降低缺货发生率。由于VMI/HUB通常建设在别家工厂或是生产企业的附近,供应商送货的路程更少,送货效率得到了大幅提升,并且供应商会根据客户的月均用量,为客户准备一定数量的库存品,如果客户的实际生产需求发生变化,供应商备库的VMI/HUB的产品能够降低客户的欠件风险,此外,客户欠件的次数和需求时间也会随之减少,对客户提出的欠件需求,供应商及时反馈并安排生产制作,达到补货的目的。第三,公司可以将主要精力放在核心业务上,管理费用成本随之降低。因为VMI/HUB的库存由制造者与供应商一起负责管理,有时第三方物流也会参与进来。企业经营管理的效能与质量得以提升,如此一来,企业可以将大量的时间精力用在核心的业务上,促使企业朝着更好的方向发展。

从上游供应商角度来看:

第一,上游供应商对服务商及客户的安全控制得到了保障。只需定期将自身货物导入HUB仓,供应商就可随时调配这部分货物,取得相应的市场控制权利。

第二,使得供应商在供应链条上的管理能力得以提升。一般而言,供应商要想成为企业的VMI供应链成员,必须要具备相应的物流供应链专业管理人才,如此才能让客户的实际需求得到很好满足,并能根据市场动态变化做出预测,让供应商对供应链条进行持续优化,更好地服务于客户。

第三,提高了资金回收时效性,使得资金利用率更高。一般而言,货款资金回笼慢是供应商领域普遍存在的问题,但根据 VMI 的双边协议内容,如果只要 HUB 的一个货物能够直接拉入到工厂,就必须在一个账期之内将其支付的钱交给相应的供应商,从而有效地保证了这些供应商的流动性和资金及时地回收。

2.3 战略采购

从传统采购向战略性采购发展，这是现代企业采购向前发展的必经之路。对于某个企业，供应商是否具备为其提供战略采购服务的能力，主要评价依据如下：

第一，从关注产品单价向产品总成本转变。在传统采购模式下，企业最看重的是产品单价，对产品库存、质量等各方面因素对于采购费用和成本的考虑有所欠缺。战略性的采购不但要关注产品的单价，还应对产品总成本进行综合考虑，产品单价只是产品总成本的某个方面。

总成本又被叫做总资产拥有者成本，它的一个本质从某种意义上说就是一个人企业在整体上的一个生命周期内的变化的成本。物料的一个主要生命周期费用成本主要指的是广义泛指从与其他提供者已经协商好的成本单价，直至所有物料产品转化成其他产品，对所有新物料进行使用、储藏和交付，或者直到最终产品被其他提供者接受，或者其他提供者提出投诉并将该产品退还给供应商的整个过程所产生的成本费用，在物料的整个生命周期当中，在成本单价基础上所附加的其他各种成本支出总和就是总成本，也叫物料作为一个生命周期的费用成本。

第二，供应商种类越来越少，甚至是独家供应。在传统采购模式之下，企业只对产品的单价引起重视，谁家便宜就让谁来供货。从企业的角度来讲，拥有较大的选择余地 and 空间，就算去自由市场买东西一样，货比三家最终选择最合适的一家，所以说供应商的种类也非常丰富。传统采购模式通常具有分散化的显著特征，但是在现代战略采购模式下，会采取集中化采购的方式，这样一来供应商的数量和规模就会显著减少。

高度集中采购是战略性采购的重要原则，不管是供应商的数量还是种类都非常少，有时甚至会出现独家供应的情况。通过有效实施战略采购，将个别供应商发展为重点供货厂商。

通常情况下，采采购对供应商的考量主要有以下几点：服务水平高、交货准确及时、成本低廉品质好。从产品质量的层面来讲，虽然企业对供应商的货物品质提出了相应的规范标准，但多家供应商的产品质量肯定存在差异性，供货品质具有不稳定的显著特点，因为不同供应商的管理水平和品质意识是不同的。与此同时，所有的供应商在送货过程当中都必须对其实施来料检验。相应的检查费用成本也会随着检查次数的增加而增加，有的供应商为企业长期供货，交货品质和稳定性较好，企业会将这类供应商列为优质供应商，他们的产品抽检次数和频率较低，有的货物甚至会实施入厂免检。

从企业成本的角度来讲，很多产品采取的都是分散化采购模式，没有合适的方法来降低采购价格，总成本也随之升高。而企业在开发了独家厂商供应之后，采取高度集中化的采购模式，规模效应的优势充分体现了出来，传统物流方式很容易被这种采购形式所取代，企业采购的总成本随之降低。从供应商服务与交货

的层面来讲,企业发展了独家供货厂商,规模化集中采购为让企业成为供应商的VIP客户,不管是售后服务、技术支撑、安全保障或者说产能分配方面,供应商都会优先考虑VIP客户,为VIP客户提供高效优质的服务,企业的断货、缺货风险随之降低,有利于企业的长效可持续发展。

第三,与供给链提供者的关系从短期贸易发展到了长期的合作。在传统的采购模式之下,企业只对产品单价引起重视,企业建档的供应商种类非常多,因此企业随时都在切换供应商,供应商和企业之间并未形成长久的战略合作伙伴关系,更多的是简单的商品交易,提供一种短期的供货服务。

战略采购的核心是企业将供应商看作重要伙伴,着力于打造长效可持续的合作关系。当企业遇到困难时,供应商就会站在企业的角度思考问题,牺牲自己的短期利益为企业提供支持和帮助,帮助企业渡过难关,从而谋求与企业的长期共存发展。从企业的角度来讲,他们也希望和供应商达成战略性的长期战略合作伙伴关系,让供应商将企业当作重要的合作伙伴,为企业提供准确及时的供货服务、为企业提供优质优良的货物产品、为企业具备价格优势的服务和产品,从而达到互利共赢的良好局面。

在采购过程当中,人们一直将供应商和采购的关系认为是简单的买卖关系,只要买卖结束,就意味着二者的贸易关系走向终结。由于交易标的十分简单,双方谈论的核心重点通常都是产品价格,询议价的形式多种多样。随着市场竞争日趋激烈,供应商和企业之间形成了复杂化的关系,从以往简单的买卖关系朝着共同成长的方向发展,建立起了长期共存战略合作伙伴关系。在构建战略合作伙伴关系的过程当中,供应商和企业都是为了实现互利共赢,通过各方努力达成合作,企业也不再只考虑价格因素,更看重这种互惠互利的友好合作关系,与与供应商互助互进、共同发展。

2.4 ABC 分类管理法

2.4.1 ABC 分类法的含义

ABC因素分类法本又称帕雷托分析法,也可以把它叫做为主次综合因素归类分析法,是企业项目资源管理中常见的一种因素分析方法。它主要指的是根据某一类型事物的管理技术性或者它的经济效益属性等各个方面的主要管理特点,进行了合理分类和顺序排队,分清了它的重点与一般,从而得到可以充分有利于差异属性地得出决定其具体管理模式的一种管理分析方法。由于它把被作为分析对象出来的每个对象大致上地分成了三类A、B、C三类,所以又被人们统称地分为三类ABC对象分析法。

2.4.2 ABC 库存分类管理法

ABC库存分类管理法的主要依据是物料资金占比和物品品种，A类库存品表示特别重要，B类库存品表示一般重要，C类库存品表示不重要。根据相应的等级划分，对这些物料采取差异化的控制管理措施，这种分类管理方法具有以下优势：降低了库存管理成本、库存比例更加合理、提高了资金周转率、库存总量得到了有效控制。

ABC库存管理法具有非常显著的优势，这种方式将不重要的多数物料产品和重要的少数物料产品进行了有机分离，企业就可将工作重心放在少数重要的物料产品上，一方面强化了库存管理水平，另一方面让企业库存管理的资金成本得到了下降。但这种管理模式对B类和C类产品有所忽视，有的B类或C类库存品缺料严严重影响了企业的正常生产经营，甚至出现怠工停产或生产链条断裂的情况。

第3章 E公司采购管理现状与问题分析

3.1 公司简介

3.1.1 E公司背景介绍

E公司是印度 Luminous电源集团在深圳设立的一家主要生产小型 UPS电源等的工厂。Luminous集团成立于1988年,经过33年的发展现在已经是印度最领先的电力和家用电器专家集团之一,拥有庞大的电力备份解决方案组合,包括:UPS, 电池、太阳能应用、逆变器、风扇、照明、开关和电线等电气产品。截至到2008年以前, Luminous 所有的小型 UPS都是以 OEM/OEM 的形式向中国的工厂采购的,因为超过全球85%的 UPS电源生态供应链都在中国。随着时间的推移,中国工厂在这方面的优势越来越大,大部分的国外知名品牌都开始转到中国采购或在中国自建工厂,如: Santak、APC、Emerson, 中国工厂自有品牌也开始进军印度市场,如:科士达、志成冠军、易事特等。其中科士达、易事特都是 Luminous 主要供应商,这使得 Luminous 的 UPS无论在交期还是成本都越来越没有优势,其印度的业务受很大影响,所以2008年决定在中国成立 E公司自己制造小型 UPS电源。

经过近13年的发展, E公司的生产从零到到年产值约6个亿,不但保障了 Luminous自有品牌的在印度市场的需求,维持了在印度市场份额第一的位置,还把业务扩展到东南亚的一些国家,这就要求 E公司不但要保产、扩产,还要降低制造、采购成本以增加 Luminous UPS的竞争优势。

3.1.2 E公司组织架构

E公司在设置组织结构的过程中,沿用了传统的组织架构模式。基于企业各部门的业务细分及职能划分,构建了以职能为导向的采购组织结构。各部门岗位职责清晰明确是该企业组织架构的重要优势,对各部门有序运转起到了促进作用。但这种组织架构形式也有缺点,企业的业务流程并未有机联系起来,对各部门间的沟通协作产生了不利影响,企业内部供应链的主导作用不能得到有效发挥,降低了企业的运转效率。

在该企业管理组织的架构上设置下,采购仅仅是作为企业生产经营部的一个辅助性管理部门而存在,采购只是按照供应商的物料要求下订单销售给供应商,在此过程中仅仅从事文书等工作而已,并未真正实现企业采购在整个价值链中的增值。更未必会涉及至公司的战略层面,平时我们所讲的企业采购策略只不过是一个空喊口号而已。同时,公司也没有对采购部门内部的人员进行具体有效的管

理和分工，采购所有的阶段都是由少数几个人专门负责，导致他们根本无法有足够的时间去做采购核心工作，采购部门逐渐沦为了采购文书的处理部门。究其原因，还是管理层并未将采购作为供应链管理的战略核心，缺乏合理安排所致。公司组织框架图见下图 3-1。

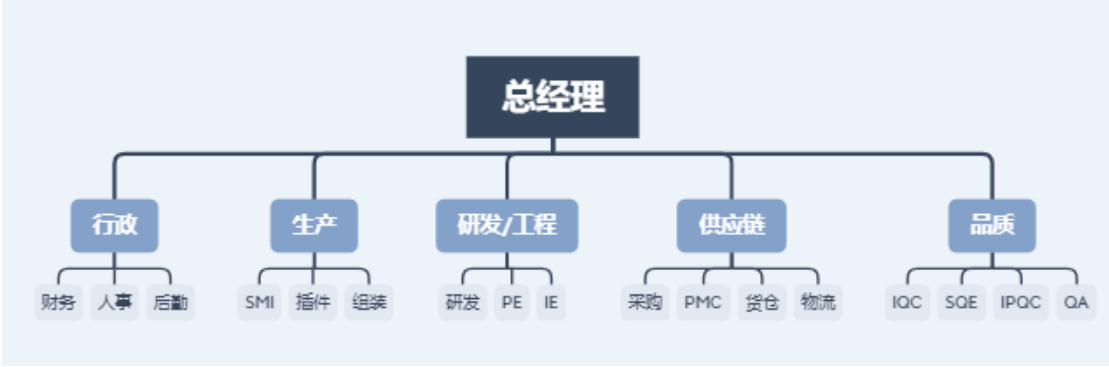


图 3-1 E 公司组织架构图

3.2 E 公司采购管理现状

3.2.1 采购组织架构

E 公司的物料采购办公室按照公司对于物料的需求情况进行组织设置，分为生产型物料的采购办公室和非生产型物料的采购办公室。其中，生产性物料的采购科又按照所需要对生产性物料进行分类划科，机构件采购科以及包材采购科。这样，每个小部门需要统筹规划采购过程中的寻源与采购两个步骤。同时，由于采购物料的分散，导致公司的采购效率降低，靡费人力与财力。

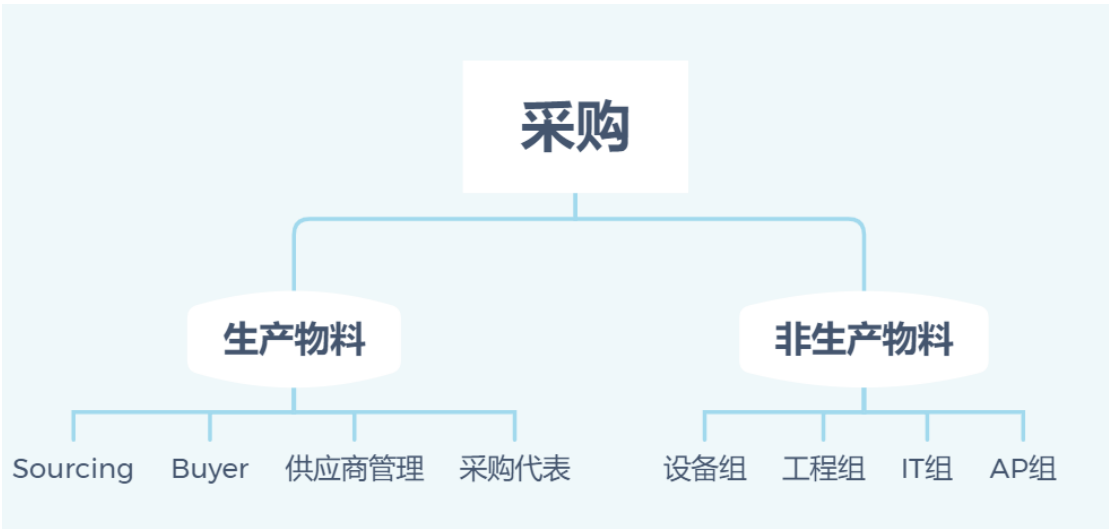


图 3-2 E 公司采购组织框架

3.2.2 E 公司采购流程

E 公司引入新的项目以后，采购部会立即在市场上找寻适合做该项目的供应商。如果供应商与公司制定的标准要求相符，就会被重新设计和组织起来，并且已经建立起来。如果供应商生产的样品能够达到公司要求并且具备价格优势，那么公司就会把订单下给该供应商，供应商完成生产加工后将产品送到工厂。它的主要操作流程见图。

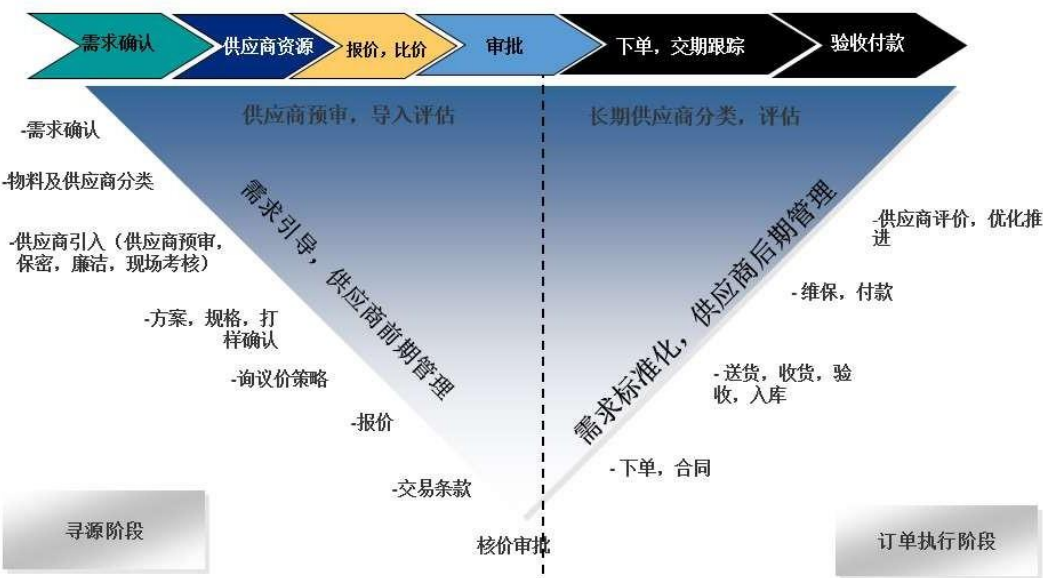


图 3-3 E 公司采购流程图

（1）进行市场调研。采购人员根据企业的需求从市场上研究和开发新的供应商，

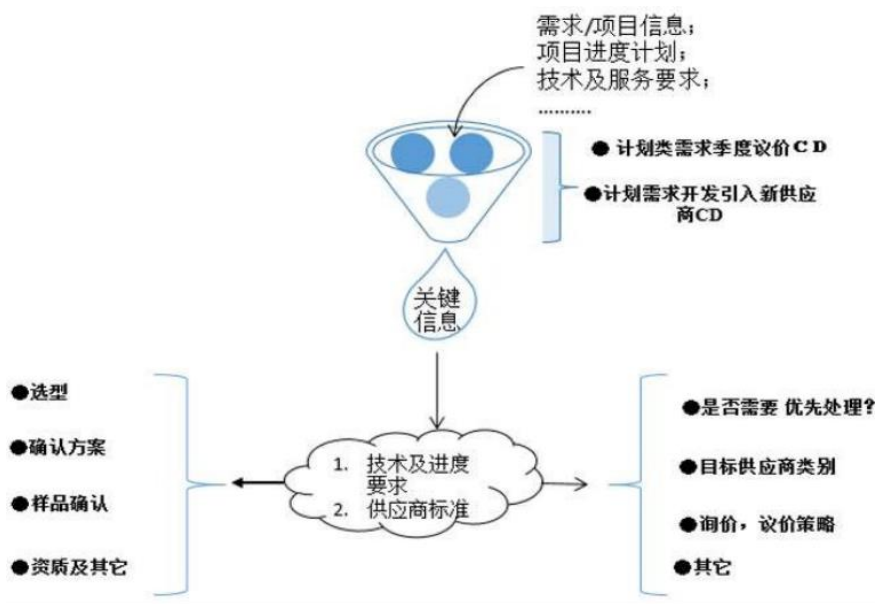


图 3-4 E 公司采购需求缓解流程示意图

并仔细考察该供应商的品质、技术性能要求等，以确认其是否满足公司的要求。在这个阶段，需要详细判断包含的项目信息、进度要求、技术和服务要求、供应商的资质标准等。详细见图 3-4。

(2) 查询价格。在新品研发阶段，按照产品性能及特征，挖掘出最为合适的供应商，并建立起科学有效的采购策略。详见图 3-5。

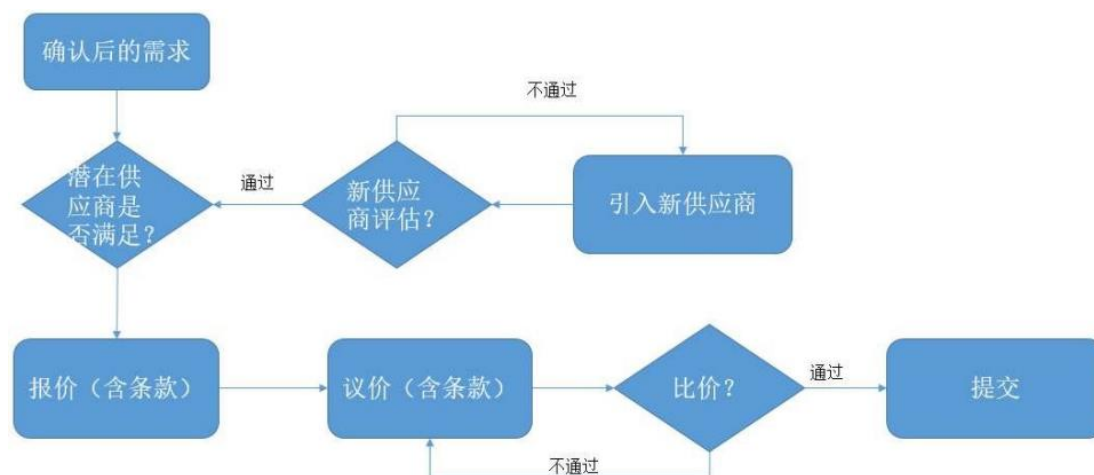


图 3-5 E 公司询、报、比价过程图

(3) 供应商审核。按照客户要求将合适的供应商筛选出来以后，采购部协同品保部对新开发的供应商进行考核，考核内容主要有：供应商管理制度、供应商产品品质、供应商研发能力等，如果供应商审核评估合格，采购方就要进行价格谈判，其具体过程见图 3-6。

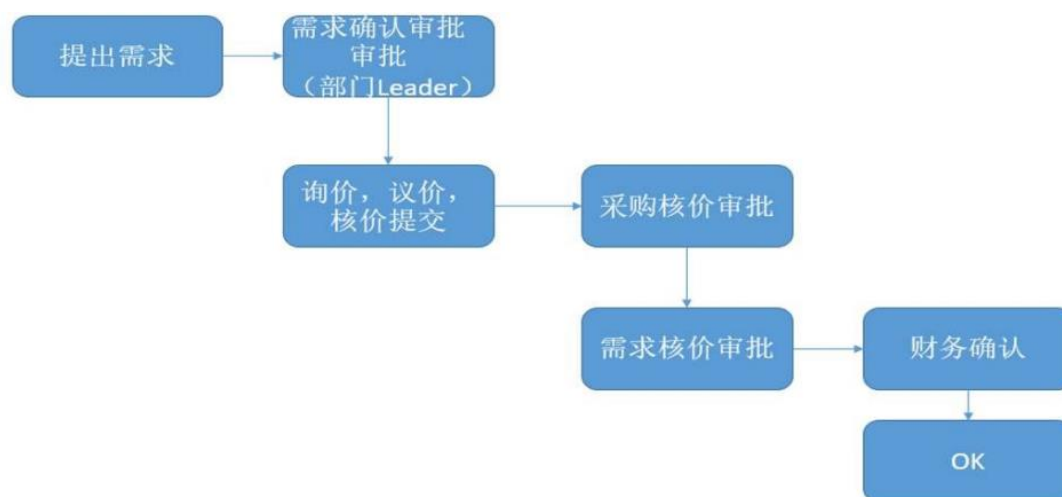


图 3-6 E 公司采购审核流程

(4) 下放订单。需求审批完成后，寻源工作暂时告一段落，跟单员工作开启。采购员先跟供应商确认正式交货时间，然后下发订单到供应商邮箱。供应商

在一个工作日内通过邮件反馈盖章后的订单或合同。跟单员反馈交期给需求方。货物到达公司时，仓库预收货，同步通知申购人进行验收后入库。验收完成后通过邮件回传收货及验收单给跟单员。跟单员联系供应商开具发票。核对订单或合同、验收单、发票完全符合要求后发起付款流程。采购员直属领导审批付款申请后，财务部门安排货款支付。详细见图 3-7。

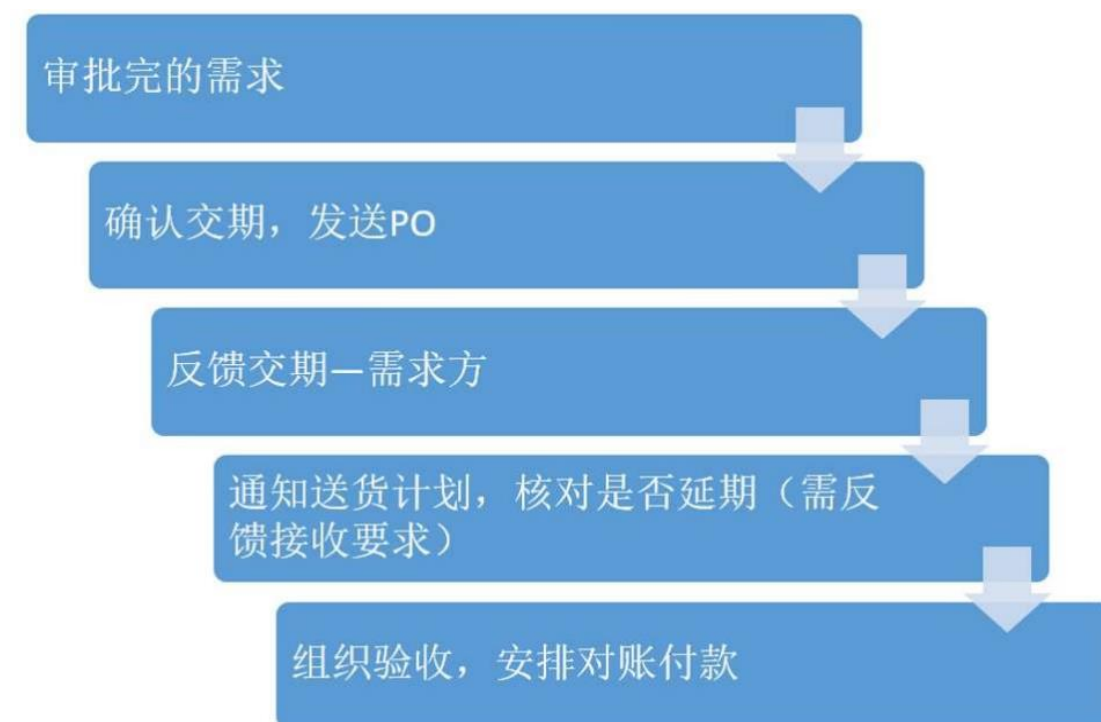


图 3-7 E 公司采购付款、收货流程

（5）加强维护好与供应商的关系。为确保供应商为公司提供优质高效的服务及产品，同供应商构建起长效可持续的良好关系，并要求供应商按期提交季度和月度报告，如果供应商负责的项目发生不良，应及时督促供应商进行整改，必要时为供应商提供支持和帮助。

3.2.3 采购策略

（1）多家比价原则

对于物料采购，E公司所使用的原则为多家比价，要求对三家及以上供应商报价进行对比分析，谁家价格有优势就将订单下给谁家。但在这种模式下没有对供应商资质和背景提出要求。

（2）指定采购原则

如果产品比较特殊必须向特定供应商购买，必须提交申请资料进行指定采购。按照采购物料的总金额，得到相应层级领导的批准后才能生效。如果指定

采购物品有多家供应商都能供应，也需要对它们的报价进行比较，和最终指定的厂商进行谈价议价处理。

（3）经验判断法

为了使产品开发与投入的时间得到缩减，采购人员根据自身经验，优先考虑以往项目投标过程中价格具备优势的厂商，或者以部门名义进行直接举荐，省略了供应商资质考核评价的流程。

3.2.4 采购系统

E 公司的各部门，根据本部门的实际使用需求，开发出了与本部门工作相关的管理系统，但却没有平台能够将各部门系统有机联系起来，使得各部门能够共享资源。同样， 采购系统也是公司内部研发人员根据公司实际业务需求自行研发的系统， 封闭、独立且根据业务发展在持续更新中。当前，该系统仅相当于数据保存功能，无法限制部分人员更改料号、供应商数据，不能跟财务系统、订单系统和财务系统对接，导致采购业务很难统一管理。另外，系统操作较卡，不流畅；无法覆盖现有业务需求，不能满足业务发展；需求方看不到采购进度，增加沟通成本；难以监控和规范操作，支撑业务流程合规性；采购员线下操作多，效率低下、容易出错等；已经不能满足非生产采购业务的迫切诉求，应用架构和技术上也存在弊端。

3.2.5 采购物料分类

E公司所需要采购的物料可以分为制造性物料与非制造性物料，其具体分类见图 3-8。



图 3-8 E 公司物料分类

3.2.6 采购成本

（1）物料成本控制问题

原材料的国际市场销售价格一直都认为是对公司产品的总量和成本效益造成直接影响很重要的部分，所以每当每年原材料的市场价格急速上升时，E公司的很多产品往往通常会长期都是处于出口两端被几个人用力挤压的尴尬位置，销

售价格也往往会直接受到产品客户端的打压,很难把每年原材料价格上涨的最大幅度从产品市场中直接转移过来给新的客户头上,同时在这些产品的二次采购端也往往会直接受到产品供应商的二次提价严格要求,否则就可能会直接存在产品断货的巨大风险,这些情况都会直接导致我们E公司的很多产品在每年原材料市场价格急骤上升波动的一个年份里,辛辛苦苦的又经历了年度成本升高。对于商品价格大幅波动被动地难以接受,没有必要做出任何的有效预防控制手段。

因为当原材料的价格发生了变动,就无法在第一时间把原材料的价格和变化情况迅速地反应给我们实际需要采购的产品。比如当现货市场正值处于原材料的涨价周期中,一般都只有在供应商向客户提出了调价申请之后,采购者才有机会对该产品做出核算。此时由于产品数量繁多,很难针对所需要采购的产品数量进行全面而系统的合理化分析,仅对其中一些具有代表性的切用量比较多的产品进行了成本分析,并以此为基础的依据。完成该项工作大约耗费一定的时间。此时供应商将以暂时停止其供货作为威胁的条件,而且采购单位和部门也不可能短期内就找到合适的供应商,只能通过被动地谈判方式才能接受该供应商的最终提价。这样就有可能导致原本最高可以仅仅上调5%的价格,调整后达到10%,增加了额外采购费用,这对于公司无疑将会是雪上加霜。

另外一个重要的问题就是由于每个生产周期内都会出现有不同的新技术开发的产品,而且原材料价格的具体制定都必须是根据特定一段时间内的原材料价格实际情况来确定,一旦被供应商迫使要求进行涨价,供应商一定就会把原材料价格的最低时期和现在的市场价格进行对比,这样一来很有可能将不相信应该进行涨价的新技术产品也一并起到了调整至更高的市场价格,造成公司更重大的损失:同样,当我们的原材料价格正处于下降的周期中,如果我们的采购单位不能合理迅捷地计算得出我们的产品减少价格的目标,很有可能就会错失了成本上节省的大好时机。

所以我们就能够得出怎样合理、有效、及时的分析原材料价格和成本波动会对采购产品价格带来的影响,这也是我们解决这个问题一个重要的关键。

(2) 物料的品质及交期问题

E公司在产品和物料的质量要求上对铅酸电池等产品的性能要求非常严格,供应商在省外,且是走铁路出货,通常需要5-7天时间运输。往往会使客户出现由于品质的问题,供应商将在发货前进行检查后看到出现了什么问题,告知客户不能按时完成交付,或者说货物已经运送至E公司,E公司的供应商和品质管理人员进行检查后看到客户出现了什么问题,再进行退货。这样的做法一方面大大增加了企业的品质和技术人员的劳动力,间接导致公司的生产损失和成本上涨,另一方面频繁地进行的退换货事件给公司的生产及时性和供应商运营的成本都

造成了负面影响。针对这一突出的问题，除了要求厂商自身进一步增强产品品质的意识和提升其制造技术水平外，一直以来还没有更有效的途径和方式可以去减轻或者说是彻底杜绝这种类型的问题，这对于E公司长期以来都可能是一个很大的阻碍。

(3)库存周转天数高

下列图表主要用于显示旗下E公司 2019 年下半年的下属企业所有原材料产品库存周转情况，从下表中我们已经可以明显能够看出，由于生产原材料的企业库存周转金额相对过大，成本相对比较高，始终远远超过了1个亿，周转期的时间和生产天数都通常是4周左右，非常之高，原材料已经直接占用了旗下E公司所有企业很大一部分，间接也大大增加了企业生产的运营成本。

表 3-1 E 公司 2019 年下半年原料库存情况

月份	7	8	9	10	11	12
库存金额（万元）	11459	10492	13293	10333	12321	11469
库存天数	30	29	35	28	33	30

3.2.7 供应商管理

从考察评估供应商来看，E公司主要从以下四个方面进行考察：

(1)对公司进行考察和管理。第一，考察供应商的战略发展方向，包括市场需求、主营业务等；第二，考察产品质量，对供应商的产品品质进行小批量检查；第三，考察供应商的配合度，对供应商制造工艺、制造过程是否愿意分享进行考察；第四，考察供应商与E公司的发展价值观是否一致，保证二者的行事作风相契合。

(2)对产品及其制程进行考察。第一，评审企业的设计资质、产品品质管控制度的建立与实施，这些和产品质量存在密切的相关性。第二，对技术革新进行持续推进，不断更新技术为品质改善创造了有利条件。第三，是否能够进行技术共享，二者的市场经济规模也由此决定。

(3)对运行状态进行考察。第一，对产品制作与设计的把控能力，如此方能保证对E公司产品的实际需求进行准确传递。第二，控制不良品发生率的有效性，对其它产品损失进行补充和弥补。第三，科学管理上游供应商，针对已经产生的问题，必须立即向客户进行反馈，并提出整改方案及措施。第四，有效跟踪质量管理与价值。第五，在开展物流业务过程中引入先进的物流管理思想。

(4)企业成本管理考察。第一，企业间是否能够共享成本组合与相关产品费用。第二，对发生不良造成的财务损失负责。第三，是否积极参与了对于成本影响较大的改善项目，例如产品价值评估、工程分析和以及后期对于产品的改善。

E公司在加强企业供应商合作伙伴关系的管理方面，考察的内容主要包括：企业供应商的开发、企业供应商资料库以及企业供应商的绩效考核。现今E公司构建起了属于自己的供应商数据库，数据库中的大多数供应商目前都还在合作，全面系统的供应商数据库还有待进一步完善，比方说：有的产品缺料会给企业的正常运营带来风险，因此就需要建立新供应商数据库作为备用厂商，将物料供应不及时产生的风险和危害降到最低。除此之外，E公司针对物料供应商开发，还没有制定出合理有效的选择模式，目前基本都是依赖于公司具备丰富经验的各个部门负责人或者专业的工程师对供应商进行综合评估和选择，主观性比较强：从供应商的绩效考核来看，现阶段E公司对于供应商进行年度绩效考核，按照供应商上年度的供货情况进行打分，当作下年度供应商绩效管理的依据，但这种方式实践效果却不是很好，很多供应商在交货期、品质方面存在问题，考核结果报告也反馈给了供应商，但在下年度交货中并未进行优化和改善。

3.3 E公司采购管理中的问题分析

3.3.1 采购部门规模不符合公司现有规模的需求

现有采购组织架构还是源于工厂初期，因为规模小，人员配置紧张，每类物料采购小组内部按项目分工，每个采购员都在做寻源和采购下单、跟单的事，导致：

(1) 有时候不同人员在找寻同一物料，例如有一次有两个项目都要用村田的一颗贴片电阻，正好两个项目分属两个采购员负责，两人同时去找供应商报价；

(2) 同一个物料采购员选择不同的供应商，让供应商以为采购金额比他们的预期金额低很多，提供的服务和价格不具备优势。

(3) 同一个人要同时寻源、跟单，经常要参加内部的协调会，又要外出寻访新供应商，时间上很难安排。

3.3.2 采购流程存在缺陷

E公司的采购部门隶属于分厂或者是下属单元，在公司的组织架构中，采购组织形式具有下沉化的明显特征，这样就很有利于企业达成自己的战略目标。对于不断发生变化的行业和市场变动的需求，从职能上来看，E公司的其它部门与采购部是相互独立开的，各自负责对应模块的工作事务，这种组织架构形式不能有力保障公司的未来发展。部门与部门之间的整体协调能力相对比较弱，缺少

了整体理念和交流顺畅的资料信息。此外，采购处被物料采购处分散，自身的战略作用难以得到发挥。长期以来，E公司发展业务始终将客户需求作为重要导向，公司高层领导一直都没有认可采购的战略地位，采购部门只是为了满足生产经营所需，公司业绩增长及盈利增加似乎与采购部门没有关系。从当前的组织架构来看，公司在进行战略规划时采购部门不会参与其中，采购部门不能直接为公司的战略决策提供帮助，无法凸显出采购部门的战略价值。

除此之外，当前E公司尚未构建有效的信息共享平台，难以实现信息的快速传播。企业内部的信息交流平台也未搭建，使得各部门、各单位的信息互动与共享无法实现，信息交流与沟通不够顺畅。而且就算是相同的材料，不同采购部门的建档价格存在一定差异，而且签署的贸易条件也不尽相同。因为很多部门会独立采购自己需求的单一物料，物料采购具有分散化特征，虽然公司部分物料的采购金额和数量达到了一定规模，满足供应商提出的大客户要求，但公司未能有机整合各部门的物料采购，没有享受到大批量订购所对应的优惠政策，采购成本较高，并且供应链上物料的主体地位未能得到保障。

3.3.3 采购成本过高

采购需求来自公司各个部门，其中两大主要需求方为研发和生产部。处于内部严格的保密要求，研发部内部分为多个项目组，各项目组间信息互为保密，且无牵头组织或人员汇总研发总体需求，所以造成各个项目部如有需求就实时提申购单，没有年度采购计划也没有汇总计划。同样，工厂的生产指令源于前端研发的进度及销售的市场指令，没有提前预判的能力，故也无法提交工厂年度采购计划，只能收到指令后实时请购。所有采购部经常收到不同部门先后采购同一款物料，因为没有整合需求量，零零碎碎跟供应商采购，议价优势丧失。

3.3.4 供应链管理程序有缺失

在供应链管理方面，E公司还存在诸多不足之处：

（1）供应商的评价指标不合理

E公司的供应链选型与评价标准由于缺少全面性和具体的针对性，没有一套全面的专门针对各个供应商的信息化认证与评价体系。虽然我们在选择合适的供应商这个方面具备一定的原则，但是当我们在对供应商进行选择的过程中并没有一个比较详细的，可以通过量化的标准来对供应商做出评价。若仅仅将其价格、质量或者配合程度作为主要评价指标。由于我们公司没有一个完全整套综合的经营考核能力评估管理制度，容易长期受到各种社会人为因素直接影响，所以很难对每一个产品供应商在公司整体经营能力管理水平上能够进行一个精细化的考

核评估。另外由于国内很多战略伙伴型产品供应商的整体选择商业管理模式经验比较欠缺，所以我们采取了简单地直接模仿或者说只是直接照搬、照抄其他商业公司现成的选择管理模式办法。由于这些评价结果缺乏了理论针对性与理论科学性，所以这些评价的科学结论自然也就显得无法充分反映真正的实际情况。同时由于E公司的企业供应商管理经营评价管理领导小组由于目前缺少了一个跨行业部门的沟通协调，各个单位的经营评价考核指标并不完全统一，各自为战。对于其他企业内部各个供应商业务管理的这个概念，总体上仍然指的是各个与其他企业内部供应商直接合作关系涉及到各个部门的管理工作，甚至只是具体的一个联络人这件小的事，没有从管理制度上基本确定和完全建立了一个跨越各部门的一个企业内部供应商管理经营关系管理服务团队，部门之间的业务信息也往往无法及时性地得到准确分析和及时共享，对于与企业内部各个供应商之间的实际合作和业务沟通也没有从我们E公司的一个非常宏观上的角度上来出发，因而只是将其管理作为一个大的整体工作来组织进行，各自和其他企业内部各个供应商的工作差异化也不同。大门之间一定要注意做好信息沟通。另外，供应商在进行管理的过程中，由于每个职能部门都是自成一套体系，往往会因为缺少与员工在管理中的纵横向交流而产生沟通，工作中经常会出现彼此扯皮的情况，影响着其管理的科学有效性。例如检测部门的人员来到供应商进行出货时间的检验，被告之也就是还有一些包装的方式研发单位仍然存在着改变，无法进行包装或者出货。具体流程如图 3-9 所示：

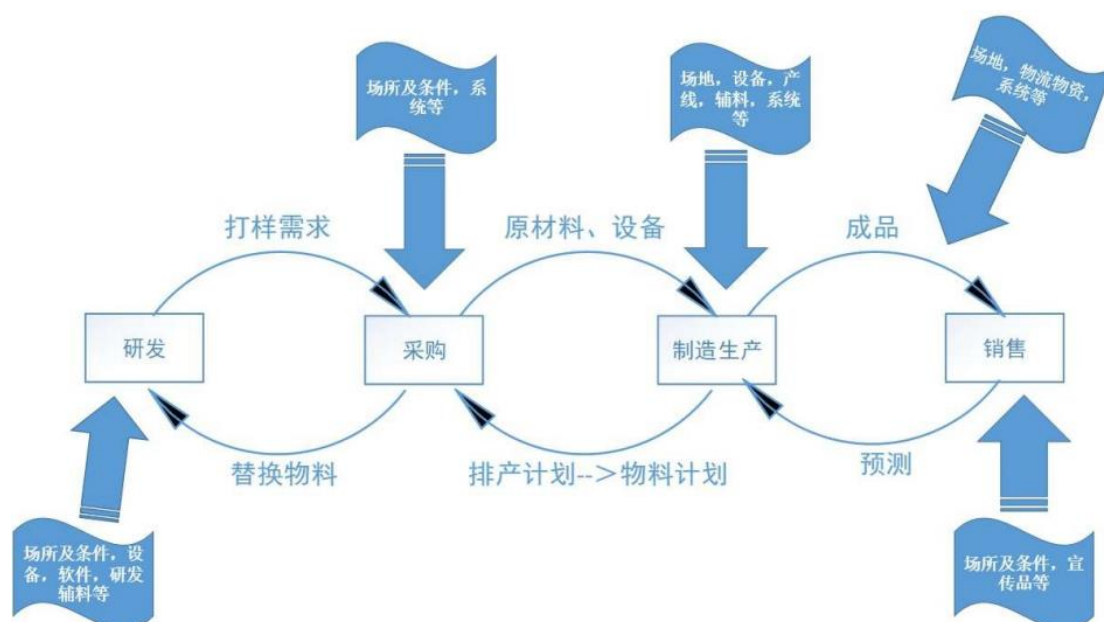


图 3-9 E 公司供应链示意图

(2) 供应商战略合作关系缺乏

E公司与企业的战略伙伴之间的合作关系中所提供给客户的资源过于缺乏。E公司对于实际候补供给商的选择在进行设计时出于对技术和风险的考虑,首先要考察到有过大量批量进入国际市场和合作经验的企业,其次是考察到现在中国目前存在着许多此类产品的先进厂家。但是我们的国家许多都是拥有一定经济实力的UPS行业周边零部件企业,有很多都是传统的国有企业,方式和办理的方法仍然很保守,比如在样品上打开模具和进行大货化工厂的生产,就需要顾客先预约支付一些比较高金额或者更低比例的款项。如何与这类具有发展潜力的供应商进行紧密的合作,开拓一些备选物流资源,这个亟待解决的难点。

(3) 供应商分类管理缺失

E公司对于产品供应商管理缺少明确分类和严格监督。企业对所有的关键供应商都没有采取一视同仁的企业经营战略管理模式和经营方法,既大量地严重占用了整个中国企业有限的管理经营权和管理人力资源,又因为其经营管理重点目标的总体规模过大,而难以对所有最为关键的企业供应商都进行实施有效的企业经营目标管理,在对关键供应商的经营管理上尤其最终目标就是我们企业建立一种具有战略性的合作伙伴关系,但是企业想要同时数百家上市公司同时与之合作建立这种战略伙伴关系却是不切实际的,即使也就是这样建立了长久下来的这种伙伴关系也总是会因此变得很不持久不可能深化的,致使企业双方之间的战略合作也会联系不牢固。怎样才能真正维护好这种人的联系亦系这是一个很重要的一个问题。对目前的各个行业供应商都可以进行有效地行业划分,按照各个行业供应商自己的产品特色 and 市场需求分别进行一个相应细化地经营管理,使得各个行业供应商生产经营的整体工作流程能够有条不紊地逐步展开。

(4) 供应商激励机制无效用

E公司的企业供应商激励机制毫无作为效用,供应商的工作积极性与创造力没有得到充分调动。在新技术产品的投产运营过程中, E公司虽然还存在着一部分供应商已经具有了相应的技术水平,鼓励供应商对客户产品提出优化设变或技术改进,根据产品改进带来的成本效用,在价格方面给予供应商优惠,但由于缺乏科学有效的技术激励手段,供应商在产品技术改进方面的积极性很差,供应商只局限于保质保量、按期交货,不太有可能促使供供应商积极主动地自发进行改善和提升。主要体现为正激励的不足:对在生产质量、交货周期及费用成本下降等各个方面较为优秀的工厂厂家都没有采取实质性的激励制度,比如订货数额的增多、付款手段上的选择优先等。

3.3.5 采购过程不受控

(1) 物料主数据不完善

由于E公司当前物料分类不严格且管理不规范、数据保存不合理,导致寻源人员不能及时方便且准确的了解每种物料的花费,失去了整合杠杆的机会。再次由于采购部门需要依据每个采购申请者提交的信息去市场找一个供应商的,物料业主数据缺失或不完善,会直接导致采购部门必须耗费大量的精力与内部产品型号规格进行沟通。另外还会存在申购者故意隐瞒或者是改动其他物料业务主要数据信息的可能性,造成采购业务部门仅仅是只能从其所推荐的一个供应商那里购买,这从对采购业务的管控来说无疑是很重要漏洞。

(2) 操作规范性差

在采购间接物料时,涉及的申请人及部门较多,每个人都有自己的偏好,采购没有明确统一的操作准则,导致大家的操作五花八门。比如在需求部门向客户提交一份采购申请单时,经常今天写个人缩写、简称,明天写个人别名,后天再写标准名称,或者对于客户需求描述并不详尽,比如客户在采购一个标准化的备件时,没有提供清单中的品牌和型号,或者客户在采购一个加工件时未能附上清单中的图纸。

(3) 文件的保存混乱

文件保存方面,E公司要求各个采购员负责保存自己经手的文件,没有线上统一的存档方式。所以需查询某个案例时,就不得不让各流程经手人提供自己所保存的文件,耗时长。另外一旦某个流程经手人离职,资料遗失风险很大。

3.4 本章小结

本章首先简要介绍了E公司的一个整体概况,对E公司的企业管理架构、采购的组织架构、采购流程、采购系统、物料分类、采购策略及供应商管理的各个环节进行了介绍,指出E公司采购管理中存在采购部门规模太小,采购计划缺失、物料分类不清、采购过程不受控、供应商管理程序缺失等问题。

第4章 采购优化管理方案

近两年，受限于行业市场容量，E公司销售额增速放缓，企业利润下行压力较大。过去粗放式的经营管理模式不再适用于新的市场外部环境，转变经营管理思路，优化的采购管理工作流程已经成为E公司进一步实现减少采购成本和提高利润率的重要途径，优化的采购管理方案在未来应当能够达到以下的目标：

（1）构建高效的采购管理体系

将精细化管理理念引入采购管理工作当中，建立健全采购管理体系，促进E公司采购业务朝着成本低、效率高、质量高、可持续的方向发展。

（2）建设高质量的供应商管理体系

对于企业而言，优质供应商能够促进企业发展。通过对供应商管理流程进行科学设计，建设高质量的供应商管理体系，将优质的供应商筛选出来，与公司建立起长效可持续的战略合作伙伴关系。

除此之外，在设计E公司采购管理优化方案的过程当中，必须坚持和遵守设计原则，保障公司发展方向与采购管理优化方案相一致。简单来讲，在设计采购管理优化方案时应当遵守的原则如下：

（1）输入与输出相平衡原则

公司在着手实施采购管理优化方案的过程当中，应遵循输入与输出相平衡的原则，对成本投入与产出进行充分权衡，将管理最优解挖掘出来。

（2）刚性与柔性相结合原则

公司应立足于生产经营实际，充分考量管理诉求，建立起刚性的采购管理体系，同时应兼顾柔性原则，以动态思维关注公司的内外部环境，如果公司的内外部环境发生变化，立即对采购管理方案进行优化调整，使之与环境变化相匹配。

（3）内外兼顾原则

从公司内部来看，采购管理涉及的业务部门众多，从公司外部来看，供应链上下游企业都与公司的采购管理存在关联。所以公司在优化设计采购管理方案的过程中，在考虑内部因素的同时还应兼顾外部因素，对各方的需求和诉求进行妥善处理。

4.1 优化采购部门组织机构

针对上章节所提出的公司采购单位和部门人员规模较小或符合公司规模问题，公司对采购单位人员组成的规模进行了优化调整。图4-1表示的是E公司优化调整后的采购组织结构，针对公司各部门单独运营的供应链管理情况，公司可以系统全面的进行考虑，采取集中化的管理模式，对不同部门的供应链业务进

行有机整合，形成有机统一的供应链整体，为公司整条供应链提供更好的服务，让企业的资金流、物流与信息流稳步有序发展，促使公司运营效率提升。

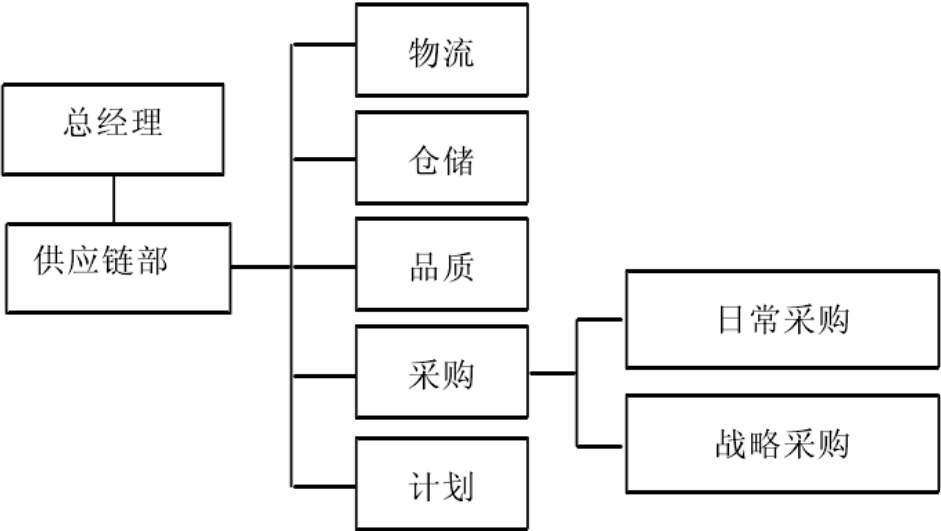


图 4-1 优化过后的采购组织结构

- 相较于以前的组织架构，新组织架构更有优势，简单介绍如下：
- （1）公司的供应链相关部门中最高级别管理人员的地位已经得到了极大的巩固，直接向总裁和董事会汇报，能够积极主动地参加对公司未来发展策略的探索和研究。人们长期以来都认为采购部门是服务于制造部门和生产部门的辅助单位，不具有相应的采购管理策略。根据新的企业组织结构，充分体现出了企业采购策略的价值性，采购控制成本和费用的杠杆效应也凸显了出来，采购部门起到了关键性作用，公司发展战略的落地实施也离不开采购部门。
 - （2）在E公司供应链管理当中，生产计划部门对于采购需求的计划和准确度起着很大的作用，采购部门必须加强与生产计划部门的交流与沟通，如此才能够让采购计划需求的准确性得到保障。
 - （3）供应商审核与质量监管主要由品保部门负责，被排斥在了采购战略之外，这与供应链管理学的观点背道而驰。在新的供应链组织架构之下，将品质部有机划入供应链各部门，为公司采购策略的落地实施提供支持，在开发新供应商的前期阶段，品质部门会参与到供应商开发流程中，确保供应商产品与公司的质量标准要求相符合。与此同时，在开发新供应商时品质部占据了主导地位，产品品质是他们考量的关键性指标，而不是看重价格，以产品价格作为评价依据，这种评价方式较为客观合理。

（4）仓储管理部门能够对供应商交货准确率、及时率、物流运输等情况进行直接反馈，能够为采购部门的采购招标决策提供意见和建议。采购部门与仓储管理部门应加强交流沟通，节约时间成本，提高工作效能。

4.2 物料分类的采购策略

针对上章提出的E公司采购物料未整合采购的问题，首先对物料分类进行研究分析，在物料分类基础上集中化采购物料。不管是哪一家公司，采购成本费用会直接影响公司的经营收益。企业只有提高经营收益，才有多余的资金去研发新产品，对产品质量进行改善，把握发展机会。为提升公司的市场竞争力，建立起市场竞争优势，实现长效可持续发展，E 公司必须寻求一种降本增效的采购策略。

4.2.1 采用 ABC 分类法的方式对公司库存的商品物料种类进行综合分类

采购资源管理工作是一项具有系统性的管理工程，其直接影响它的因素很多且繁琐，为了有效地合理充分利用现有采购管理资源，避免浪费和有效节约资源，采购管理单位就必须把自己有限的资源运用到关键物料上。

Ilfredo Paretop首先提出了ABC 分类法， ABC进行分类的方法也可以叫帕累托分析法。它就是从帕累托 80/20 法则模式转变发展过来的一种基于经营者的管理模式。不同之处主要在于，ABC法的分类法更多地通过强调准确分清了分类主次，而 80/20 法则更多地通过强调准确把握了侧重点。按照不同产品的技术重要性应用程度不同，分为产品a、b、c三个技术级别。其基本定义可以包括:重要的特殊物料，一般的特殊物料及不重要的特殊物料。最后针对各层次的产品物料质量实施更加有效的针对性地进行系统化质量管理。如图 4-2 所示：

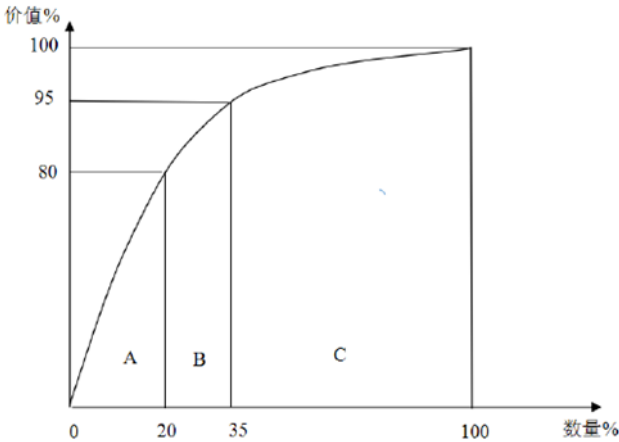


图 4-2 ABC 分类法

E公司的采购物料分类采购管理是一门属于一个多功能品种的材料采购，运用它的ABC三种分类管理方法同样可以有效促进材料采购管理人员在工作中更科学有效地完成工作事务，使其采购管理思路更为清晰，避免浪费人力、物力，提升材料采购的工作效率，达到降本增效的目的。

相应步骤如下所述：

- （1）对不同材料的库存金额进行统计，E 公司的材料种类有电子元器件，PCB 板、变压器、铅酸电池等。
- （2）从高到低对库存金额进行排序。
- （3）对材料的库存金额占比进行计算。
- （4）根据材料的实际用途，对它们进行有效划分。累计的库存总量占比 0%-80%的品类物资被统一归类作为形成a型品类物，电子开关元器件，PCB板和电力变压器三种主要生产品类之一所有的占总累计库存占比金额的统一累计库存占比均平上可以分别达到 64.89%，将这三种主要品类统一统计归类为形成A型品类;工业累计库存总量占比 80%-95%的品类物资被将其统一统计归类为形成B型品种物料，铅酸蓄蓄电池、非标件充电线束、通用标准件之间的累计库存占比总金额在统一累计时的库存占比平均可以分别达到 94.88%，将其统一统计归类为形成b型品种物料;工业累计只能产出库存占比 95%-100%的物资C型品类大型物料，如此适用于工业生产塑料加工机械辅材和生产工装机械夹具。结果请参见我们下面的表 4-1。

表 4-1 E 公司库存物料分类结果

序号	物料类别	库存金额（RMB）	金额占比	累计金额占比	分类
1	电子元器件	71084685	22.47%	22.47%	A
2	PCB 板	68930149	21.78%	44.25%	A
3	变压器	65319410	20.64%	64.89%	A
4	铅酸电池	56238401	17.78%	82.67%	B
5	非标件	20328413	6.42%	89.09%	B
6	线束	18313441	5.79%	94.88%	B
7	标准件	8323413	2.63%	97.51%	C
8	生产辅料	3231232	1.02%	98.53%	C
9	工装夹具	2323212	0.73%	99.26%	C
10	配件	1324243	0.42%	99.68%	C
11	其他	1003431	0.32%	100%	C
	合计	316420030	100%		

数据来源：公司内部资料

4.2.2 基于 ABC 分类物料的管理策略

（1）A 类物料的管理方法

对于A类物料，其数量和采购金额占比较高，是公司生产经营所需的重要原材料，必须重点监督这部分物料。就电子元器件物流来讲，其采购占比金额较高，因此必须对产品订货周期进行充分了解，综合考虑产品前置期和客户实际需求，科学合理的设定产品安全库存。采购人员需要定期对库存品进行检查，如果库存量低于安全库存则应及时补充物料到安全库存。针对这部分物料，不容许发生缺料的情况，并且应合理控制库存量，如果库存量太高会影响公司的资金周转率。这类物料管理可参考以下方式：

①营销人员与客户应建立良好的交流沟通渠道，对客户未来 3-6 月的需求计划进行充分了解，以客户的生产需求计划为依据，从而进行合理下单，对采购人员的下单数量起到管控作用，达到释放采购资金的目的。

②使得客户对公司的生产进度和计划有充分了解，科学有效的管理供应商库存，采取分批送货方式，降低库存的管理费用。

③生产和销售要及时掌握客户所推出产品在市场上的销量和价格，一旦生产和销售市场需求发生较大的改变，应立即将相关信息传递给采购，防止发生断货停产等经营风险。

E公司必须将A类物料当作重点监督对象，科学有效的管理这类物料。让公司生产经营所需物料得到满足的条件下，尽可能让库存更低。

（2）B类物料的管理方法

这类物料通常采取的是定期审核与批量补偿方式。实现高效采购，按时送货。根据生产实际需求来采购物料，有效管控物料库存。

（3）C类物料的管理方法

这类物料具有种类多、数量多的特点，金额占比不高。因此对于该类物料可进行集中采购，让采购成本得到有效降低。公司可以适当提高采购项目的数量，对仓库的物料进行定期盘点。虽说库存或许会增长，但是采购资金占比较少，因此，对于公司的影响很大。如果有物料进入呆滞状态，应及时向公司管理层报告，要么整改使用，要么报废处理。公司应该对A类物料多投入时间和精力进行管理，尽可能减少C类物料的管理成本支出。

通过综合使用ABC分类法，能够让E公司明确库存管理的核心重点，在关键物料上多投入时间精力，能够有效提升管理效能。但这种方法也存在不足之处，不可能考虑到所有的方面，其分类指标只是物料的价值，其他的关键性指标有所忽

略。所以，该方法难以对物料的供应风险以及物料实际收益贡献率进行表征。A 类物料具有短周期、低风险的显著特征，因此无需采取其他物料的管理方式，可对其管理模式进行简化，有的C类物料属于紧缺物资，具有较高的市场供应风险，供货的前置交期长，如果物料出现断货情况或者不能及时交货进来，必然会影响公司的正常生产经营，对公司经营效益产生损害。虽然这类物料的价值不高，但还是应该重点监督这类物料。所以说，我们在对物料进行分类处理的过程当中，也应充分考虑物料的关键性和风险性指标，会在接下来的小节中再次进行详细的介绍。

4.2.3 物料细分法的物料分类

物料细分法的重要依据是物料重要性及物料风险两个指标，将物料细分为以下四种：正常采购物料、策略性采购物料、瓶颈性采购物料以及集中性采购物料。

首先，应该科学有效地评估物料市场供应情况及重要性，在此基础上对物料分类。按照 2020 年 3 月E公司的物料采购管理资金支出数量分析决定了各种物料的采购价值和使用重要性，我们在判断支出金额的过程中，运用的是采购支出数量分析法。

下面对实施方法进行简单介绍：

（1）对采购金额进行统计，对其重要性进行明确。

对 2020 年度E公司的所有物料采购数据进行统计，根据各种物料的种类，计算得出每种类型物料的实际采购总数。将每年进行物料采购总金额高于 5 亿元的情形认为是重要性高，根据相关计算结果显示，铅酸电池、变压器、PCB板、电子元器件等产品的年度采购金额高于 5 亿元，将它们的重要性设定为高，具体如图 4-2 所示：

表 4-2 E 公司采购物料重要性的分类结果

序号	物料类别	采购金额（RMB）	重要性
1	电子元器件	1098234833	高
2	PCB 板	893984894	高
3	变压器	893381499	高
4	铅酸电池	783874976	高
5	非标件	283748890	低
6	线束	203948502	低
7	标准件	202938495	低
8	生产辅料	60298473	低

9	工装夹具	38283833	低
10	配件	37371823	低
11	其他	33923844	低
	合计	4529990062	

数据来源：公司内部资料

(2) 确定供应风险程度

- 基于E公司物料采购的实际情况，选择以下指标对其风险水平进行评估：
- ①物料的技术性质。指的是物料具有一定的技术要求，技术难度分为低级、中级、高级等。
- ②获取物资的难易程度。指的是物料以标准件的形式存在，在市场上是否有该物料的替代品，从而对物料的复杂性及获取的难易程度进行判断。
- ③采购周期。指的是物料交付的前置期。有的物料前置期较短，很快就能够获得。但是有的物料前置期很长，甚至要提前几个月准备物料采购。
- ④E公司对供应商的重要程度。在供应商客户群体及市场当中，E公司占据的重要性或地位，通常有低、中、高三个等级。
- ⑤企业物流运输的难易程度。从国内市场来看，物流运输的时间周期短，风险性较低；但从国外市场来看，物流运输的时间周期长，同时伴随着物流运输风险。

确定风险程度可按照以下步骤进行：

①在采购过程中，将物流难易程度、供应商重视程度、采购周期、物料获取难易程度、物料技术要求等级等当作权重指标，具体如表 4-3:

表 4-3 E 公司权重分配表

指标	物料的技术要求等级	物料获得的难易程度	采购周期	供应商的重视程度	物流的难易程度
权重	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1

数据来源：笔者整理资料

②将以上风险程度的五个因素分别进行量化，如下表 4-4 所示：

表 4-4 E 公司指标量化分值表

指标	量化标准	量化分值
物料的技术要求等级	高	7
	中	3

物料获得的难易程度	低	1
	难	5
	中等	3
	容易	1
采购周期	长	3
	短	1
	高	1
供应商的重视程度	中	3
	低	5
物流的难易程度	难	3
	中等	1
	容易	0

数据来源：笔者整理资料

综合以上表格，我们可将综合值得计算方式确定下来，综合值=物料的技术要求等级*0.2+物料获得的难易程度*0.3+采购周期*0.2+供应的重视程度*0.2+物流的难易程度*0.1。

通过对 E 公司各类物料供应的风险水平进行评估，具体结果如图 4-5 所示：

表 4-5 E 公司物料供应风险评估表

	物料的技术要求等级	物料获得的难度	采购周期	供应商的重视程度	物流的难易程度	综合值	供应风险
电子元器件	7	3	3	1	3	3.4	高
PCB 板	3	1	1	1	0	1.3	低
变压器	5	4	3	1	1	3.1	高
铅酸电池	5	4	3	1	1	3.1	高
非标件	7	3	1	1	0	3.1	高
线束	3	3	3	3	0	2.7	高
标准件	1	3	1	1	1	1.6	低
生产辅料	3	1	3	3	0	2.1	低
工装夹具	3	1	1	3	1	1.8	低
配件	3	1	3	3	3	2.4	低

其他	1	1	1	5	0	1.7	低
----	---	---	---	---	---	-----	---

数据来源：笔者整理资料

4.2.4 物料细分在 E 公司的应用

通过以上分别从各种方面对于物料的重要性程度以及其风险程度进行了分析，可以看出该公司的物料种类主要有四种：集中式采购物料、瓶颈式采购物料、策略性采购物料及正常采购物料。其中，将物料的重要程度和风险程度的综合考虑，有利于看清楚各种物料的综合特性，以便成立的供应链部门做出综合决策，在最低风险程度下获得最优价格以及最优效益。

其中，通过对 E公司各类物料供应的风险水平进行评估，具体结果见图 4-6。

表 4-6 E 公司物料供应风险评估表			
物料类别	物料重要性	物料供应风险	物料类型
电子元器件	高	高	战略采购物料
PCB 板	高	低	集中采购物料
变压器	高	高	战略采购物料
铅酸电池	高	高	战略采购物料
非标件	低	高	瓶颈采购物料
线束	低	高	瓶颈采购物料
标准件	低	低	正常采购物料
生产辅料	低	低	正常采购物料
工装夹具	低	低	正常采购物料
配件	低	低	正常采购物料

通过对物料的细分，可以将 E 公司的物料分为四种，如下图 4-3 所示：

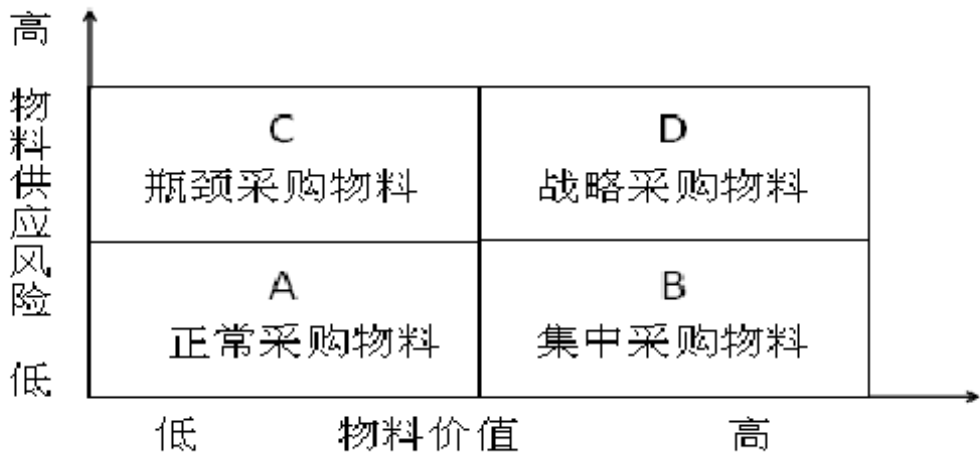


图 4-3 E 公司物料细分矩阵

(1) 正常采购可通过图中A象限来进行表述。其特点之一就是:采购物料的成本和价值较低,供给风险小,而且采购数量不多。根据E公司的现实情况可知,标准件的技术含量不高,市面上能够提供这种产品的供应商非常多,存在着很多替代品。就算是供货出现异常,对公司正常生产经营也不会产生多大影响。在所有的物料当中,这部分物料占据的采购金额比例不高,因此采购数量就显得不那么重要。

(2) 集中采购可通过图中B象限来进行表述。主要具有以下特征:采购风险低、数量大、成本费用高。通过数据分析,PCB板和一些连接插件都可以被归入到该类。对于那些物料,生产的厂家比较多而且其质量相对差异很小。因此这种类型的物料对技术的要求并非很严格,只要其产品的规格清晰,就可以在市场上寻找到适合自己的供应商,故采购风险不高。因为这类物料拥有较大的需求量,在采购总金额中这类物料占据了一定比例,物料管理的侧重点在于提升产品质量与服务水平,降低库存金额减少积压。

(3) 瓶颈式采购可通过图中C象限来进行表述。具有以下特征:采购风险高、成本费用低。在企业生产经营过程当中,这部分物料发挥了重要作用。E公司的非标件和线束产品都是该类产品。比方说:非标电器产品壳体,不管是材质、结构还是外部形态,都是定制的,在某种特殊产品上才会使用这些部件,技术标准非常高,当前由独家供应。E公司的这种特殊材料或产品很多,物料供应商给公司带来了巨大的运营风险。如果供应商经营管理出现异常,或者上游原材料厂商供不上或,容易给企业造成损失,所以针对这些物料,我们应该对其进行重点关注。

(4) 战略性采购通过图中D象限来进行表述。它的特点主要是:采购成本和价格高,而且使用了风险相当高的材料。对于E公司而言,这类物料处于核心地位。这种关键零件,占据了较高的采购金额比例,并且数量也不少,是产品价值的重要体现,甚至直接关乎项目成功与否。在整个市场上,该类物料的供应资源非常有限,一旦企业的供货和服务质量存在问题或者交期滞后,就会使企业产生诸多严重后果,比如因为产品质量原因而引起的产品召回或者因为为了追求更好的服务而推迟交期而造成的索赔,将会给企业和社会带来巨额经济损失。

4.2.5 采用物料细分法的采购策略

(1) 正常采购物料的采购策略

该类型采购受到自身因素影响,如销售、生产等成本不高,采购资金占据较

少比例,能较容易在市场中获得。就算出现价格大幅度改变,也难以对企业产生大影响。对于该种类型物料,E企业采取的采购策略便是最大程度降低管理费用。并根据其运作模式中的特点,对采购流程开展规范,从而实现标准化管理,改善了工作效率:在企业内部库存管理上面,为改善库存管理过程科学借助电子信息系统等系列手段。另一方面,一部分较为常用的物料,尝试引导供应商开展分批供货,最大程度降低自身面临的管理费用,与此同时还能进一步要求供应商提供标准化包装想,减少企业后续管理费用。

(2) 集中采购物料的采购策略

该类物料采购时会产生较大的交易金额,因此有着比较重要的地位。借助相关数据开展分析,EQ企业采购的PCB物料便归属于此类型物料。因为当前市场中有着众多供应PCB的供应商,因此企业在开展该类材料采购时,能占据主导地位。由此可见,集中采购物料中E企业采取的策略便是,维护好供应链与客户间的沟通与联系。

针对该类物料,应该采取以下几点策略:

①选择距离近的供应商,有效节约相应成本。

②开展采购时,相关负责部门可以尝试开展多家供货模式,选择出较好 4 到 6 家供应商这样一来便能促进市场形成良性的竞争关系,不仅能有利于企业成本开展科学管理,还能进一步提升企业产品质量。

③要与企业供应商开展积极沟通,促进生产效率有效提升。

(3) 瓶颈物料的采购策略

这一类型物料在采购过程中面临着较高的供给风险,但需求量却不高。能对企业内部的生产经营过程产生巨大影响。E公司在制作非标准物件以及线束的过程中,需要依托项目具体情况来开展具有针对性的制作。其中最为值得注意的便是非标准物件,如压铸品、塑胶件等物品,制作时要结合自身结构情况来选择合适模具,这样一来这会产生额外成本,而模具需要投入较多资金,因此,若企业对该类产品的需求不大,则会更倾向于选择相应供应商进行供货,但这样一来,又使得产品的供给风险提升。一旦出现供货不及时等情况,则会给企业产生不小影响。因此该企业在采购此类物料时,选择使用的策略具体如下:

①努力构建融洽良好的合作关系。在开展产品研发或设计等初期过程,引导供应商开始介入。这样一来便可以让供应商更加彻底,全面的掌握企业该类产品的的设计心得及理念。此外,供应商具有丰富的行业经验以及专业技术,能及时发现该产品设计中存在的缺陷并及时给出科学建议与改善对策。同时要让其充分掌握项目背景资料 and 整体工程进度,深入地参与到该项目的研究和开发当中。

②共同负责和承担本公司产品在市场上的研发过程中所可能产生的一些部分成本和费用,从而有效地避免了在本次模具项目的开发中由于供应商在中途退出,从而阻碍了本次生产项目的顺利开展。与此同时,在开展相应模具生产前,E企业与客户、供应商签订了严谨细密的模具合作协议,希望能全面避免生产过程中产生一系列技术问题及不必要的争端。

③在项目引入前,应科学全面评估供应商的相关系统,防止在项目开展过程中出现供给方面问题。

(4) 战略物料的采购策略

这类物料在经济价值方面具有较高地位,并且需求量大。而企业对于该类物料在性能,质量方面具有较严苛的要求,很难选择合适供应商。此类型物料能对企业日常生产发展产生大幅度影响。因此是企业采购工作中需要重点注意的项目。由此可见,企业在采购该类物料时,需要努力与相应的供应商搭建友好合作的战略伙伴关系。在项目开发初级阶段,企业销售人员要尝试以生产需求为依据,与市场中的消费者开展相应交流、科学市场调研等工作,有利于企业需求预测改善。在库存方面,为了科学分配企业库存,需以安全库存为前提,有效降低企业库存所需的管理费用以及周转资金。

对于该类物料企业制作了以下采购策略:

①为供应商全面科普企业既定的发展策略,及企业的未来规划。此外,企业还需与合作供应商的管理人员构建亲密的合作关系,疏通两者间交流途径,于企业能有效获得供应商提供的战略支持。

②帮助供应商了解该项目相关信息。增强供应商对项目的整体了解,从而提升合作倾向。

③在产品研发初期阶段。应该及时与供应商签订科学的合作协议。该协议需要包括供应商应给予的采购价格,交货周期及技术支撑等多方面内容。

④对市场中有关的技术应用更新情况进行及时了解掌握。有效完善企业已有的产品设计,帮助企业降低成本。

⑤根据市场需求保持合理库存,避免出现供货危机。

4.3 降低物料采购成本

针对上章提出的采购成本问题,拟采取以下优化方案:

4.3.1 建立成本模型

原材料行业市场的物流价格波动，直接地冲击了供应商的制造成本，进而也就会直接影响E公司采购费用。下面我们就如何合理有效地调节供应商的价格与规范化原材料价格升高所带来的风险做出详细的分析。

产品采购价格主要是指包含了原材料的价格，为了能够在向供应商提交产品价格的变动申请之前，明确地了解到原材料的价格变化对于整体采购费用成本的影响，同时也需要验证供应商所要求进行价格调整的实际目标价位是否合理，还需要尽快地建立一个可以快速、相对精确地进行产品价格的计算制度。由于E公司的采购产品数量较多，因此产品价格计算制度体系的形成首先就是需要设计与其相应的市场经济学信息管理系统。该信息管理系统中必须涵盖所有产品的价格组织构成：

(1) 产品原材料类别：根据价格管理者的需求，可以选择不同新产品的原材料类型。

(2) 输入原材料的尺寸和重量：价格管理人员通过输入一个原材料的尺寸，系统将会自动根据您所选定的原材料与产品相当于一个价格的比重自动地计算出该商品所需要原材料的重量，并且也可以根据所需要的原材料分别搭配到不同价格的原材料进行损耗。

(3) 了解原材料的价格：对于造成原材料价格波动的各种相关资料和信息，采购行政主管部门要求用户应当在第一时间从各种相关途径中获得，并将这些资料输入至信息管理系统中。现在我国的钢铁市场价格都已经成了一个公开的信息，所以我们要每周统计一次，用来确认钢铁市场价格变化。原材料的价格按照周为一个生命周期进行管理，在产品的价格上要求具体有不同生命周期的原材料价格变动状态以及产生的相应影响开展深入分析。

(4) 新型产品的加工技术与设备：市场中所有的价格管理者在选用新型制造工艺过程中，需要以实际情况作为依据。这样一来，一旦产品结构或者制作工艺产生较大改变，企业可以及时进行相关调整。了解各类加工装置，从中选择合理加工装置，则能更好达到企业所制定的加工标准。

(5) 每道工艺的加工时间：那些依赖新技术研发出来的新产品，其对应产品管理人员需要在系统中，输入每一道工艺所需时间，能为今后类似研发工作提供便利。

(6) 生产设备所需费用：以年为单位，对各种类型供应商制作设备的具体情况开展全面具体统计。由于在加工过程中使用的制造设备各种材料不一样，所以其加工费用也可能不一样。通过问卷调研可以了解目前市面上这种设备的平均制造费用及其加工量。随后将问卷收集到的相关数据完整输入企业信息系统，当

企业相关技术管理人员在选择相关加工技术、设备的过程，能将加工费用控制在最小范围。

(7) 运输成本: 以产品重量尺寸等信息为依据，计算对应的运输费用。

(8) 产品包装费用: 以产品包装为依据,对相应的包装费用进行计算并输入。

(9) 提高供应商的收益率: 根据市场中不同产品产生的收益以及行业平均收入水平作为依据，对企业的输入制度及时进行调整改善。

(10) 与订单管理系统进行对接，定期自动统计各种产品在不同时间内的分段用户数量，以便于充分利用和学习

E公司采用 JIT采购的优点体现如下:

企业根据所需要产品具体情况来进行价格调节，从而绘制采购经验曲线。因此采购的原材料价格、制造工艺费用、相关销售利润等多方面信息都需要专业人士科学输入，而有关其他方面的内容则需要不同类型采购负责人员进行统一管理。这样的采购管理结构能方便企业对自身价格体系开展全面系统的监测，防止采购人员私下小动作的出现，保证产品价格计算具有足够的公正、公开性，对相关管理人员进行系统监测，一旦被发现有误能够及时地给予纠偏或者改正。

对该类成本模型进行有效运用，当原材料价格发生变化时，便于企业迅速反应。使得供应商的原材料价格下跌时，通过企业管理和信息系统进行分析和计算，合理的做到了供应商所做出的降价。这样就可以防止和减少原材料在价格上升或者因为市场波动而导致价格上升: 当原材料价格下跌或者是降价时，不能适时有效的节约了采购费用。

4.3.2 导入 JIT 采购法

一些材料在采购时面临较小风险，但采购数量和金额却达到了一定数目，这时该类物料的采购者可以选择使用 JIT 战略。就 E 公司而言，该公司在 pcb 和连接插件的物料的采购过程中，便选择使用 JIT 采购战略。以国内供应链经营管理层面的相关理论为依据，当物料具有较大库存，并占用企业大部分周转资金，从而影响企业现金流情况，企业需要花费更多的仓储成本以及管理费用，导致企业市场竞争能力大幅度减少。以 E 企业的实际经营情况为依据，该企业在选择供应商时以客户需求作为依据，随后对所需零件开展组装，最后再通过产品运送等方式送达其他客户手中。这类采购方式也就是所谓的 JIT 采购。也被大家称呼为准时化采购。以下表格所列便是传统采购与 JIT 采购之间具有的不同特征。见表 4-7:

表 4-7 传统采购与 JIT 采购的差异

项目	传统采购	JIT 采购
采购数目	大批量	小批量
评价指标	价格、质量	质量、价格
供应商数目	多	少
合作关系	低价、短期合作	质量、合理的价格、长期合作
技术要求	无创新能力	有创新能力
运输	供应商计划	采购计划、准时送货
检验	点数和品检	逐步减少至取消

E 公司采用 JIT 采购的优点体现如下:

- (1) 极大减少了企业库存, 进一步改进企业内部资金周转情况, 并减少经营管理所需成本。
- (2) JIT采购物料可以大幅度提升物料质量, 减少了供应链的质量费用, 经过数据统计, JIT采购可以为公司的采购产生更多的成本, 降低 20%-35%。
- (3) 由于其对JIT的采购所直接带来的大量长期市场订单以及长期市场需求规模扩大效应, 使得其他原物料的市场价格往往能够长期有所大幅降低。
- (4) 极大程度说减了物料备货时间, 有效节约物料方面的资源花费, 从而进一步增强企业的管理运营效率, 帮助企业在市场竞争中占据优势地位。

4.3.3 VMI 采购

前文对E企业供应链方面的原材料采购状况、库存管理情况进行了具体分析, 并对其中一些突出问题开展总结归纳。为了有效改善相关缺陷、提升企业的行业竞争力, 首先需要对企业原有模式进行改善, 以国际经济大环境为参考制定适应性强的新模式, 这便要求E公司与市场中的多个供应商开展积极健康合作。站在供应链管理层面来看, 系统考虑供应链中存在的库存以及其他工作问题, 最终结果表示, 完善企业库存管理需进一步提升供应商管理。(VMI)开展所谓的供应商管理仓储。于E公司来说, 主要具备以下几点积极影响:

第一。因供应商需要负责管理供应过程中产品制造所涉及的全部产家及所有原材料库存, 而这一环节又是采购的关键环节, 但供应商却难以提供有效的库存承诺, 也不具备提供物权。只有E企业出现大量原物料需求, 供应商才会派人送货, 大量补充E企业的原材料需求, 经过E企业验收后, 企业的财务部门才可以按照产生的订单支付金额, 并根据合同中约定的支付方式, 向供应商开展付款工作。而且不会很多。占用了外国企业的多余资本, 因此E公司仍然能够将自己的

多余财力大量投入运用到了企业扩大再能源生产、开发新能源技术和新的产品等一些较为重要的技术工作。

其次，只有在当时E公司的产品原材料在当地生产上已经出现了根本没有必要的库存需求，当地的供应商在这种样的情况下才可能会对其产品进行一系列的库存补货处理操作，避免了公司库存的不断持续增长积压，流动性也因此得到了很大提高。

最后，VMI在模式下，由于E公司的供应商能够通过现代化的信息管理系统从客户端中实时掌握E公司的产品和物料供给所具有的需求情况，因此不需要将仓储库存水平纳入考虑范围，而E企业在客户端中还能享受到更高质量的补货服务。

VMI实施的具体步骤:

(1) E公司的各个生产单位通过现代化的信息技术手段，将企业某一季度的销售、库存等信息输入到VMI系统中。

(2) 该库存信息具有制动预测管理功能。能统计MAX MIN来对用户信息开展系统分析，从而计算出库存管理所涉及的各类平均数值，以此为依据自动生成商品补货交付订单，确定商品交付截止期限，并将其自动显示出来到中国物流库存管理信息系统上。

(3) 相关供应商可以直接通过在线注册或者直接登录E有限公司后台VMI产品管理服务系统中的后台账号来实时在线查询E有限公司的相关产品和售后服务，并及时将该公司产品的售后服务相关信息及时反馈发送到中国E有限公司后台VMI产品管理服务系统，告知相关供应商产品是否已经能够按期按时进行产品交货。

(4) 公司在用户登录VMI用户管理信息系统后，检查和如实核对相关企业以及供应商的用户反馈相关资料，若用户发现资料存在任何法律疑难则有权予以及时纠偏或者及时更改。

(5) 审查最终订单信息。

(6) 以确定的交货规定为依据，供应商需要对货物进行清点、整理，并编写标准的送货单据。

(7) 物料供应商，需要将单据、入库货物一齐运送到负责物流存储的第三方手中，那里的物流仓储实验室由物流库房生产经营者负责进行正常交工时的货物接收及产品检验。

(8) 通过初步测试合格后，第三方物流仓库的接受者人员负责将所有货物送到仓库，签收运输送货单。并且在VMI信息管理系统中记录了所有货物的贮存运输信息。

(9) E公司将本公司各个经营企业的商品生产部和经营管理部门按照自己的商品生产企业规模和经营计划,在该VMI信息系统中,自动地统计运算了所有企业需要从第三方配送物流入库仓储到各个企业入库进行物流补货商品配送的信息指令,并通过物流信息系统向第三方配送物流入库仓储部门进行企业补货和商品配送的信息指令实时下达到各个企业。而且由第三方物流公司仓储的商品管理者从这个管理系统中自动取回了关于补货和商品配送的所有指令。

(10) 第三方仓储物流或者仓储服务企业的运营管理者在明确接受到相关补货及商品配送的相关指令后,制作与之相关的补货配送信息单据,并根据这些相关配送信息单据的不同要求来及时进行补货准备,核对与配送有关的相关信息内容。

(11) 负责物流生产仓储管理工作的企业,相关负责人员需要按批次收集货物,为货物出库做好准备工作,在那里,E公司的物流生产经营者及其管理人员将专门负责对出库货物的前期复检和产品上线后准备生产前的各项工作准备。

(12) E公司将物流货物通过公司VMI物流信息管理系统中自动数据查询功能,把物流货物货品出库报关状态发送到第三方物流公司仓库系统中,并由报关公司自行派人开具填写一份报关相应的物流货品出库清单上报并传至公司财务部门。供应商还同时可以直接通过使用VMI公司信息资源管理服务系统软件来实时查询VMI企业库存变化情况,并以VIM系统中各个企业因生产而导致库存状况改变为依据,科学管理当期发票,转交给E企业,随后E企业依照合同规定内容向其他供应商自行提取相应品对应的当期货款。

在规划VMI采购策略的过程中,E公司需要考虑各个方面存在的不同问题,具体情况如下所示:

(1) 缺乏资产信用制度。企业在实行VMI制度时,需要企业自身、供应商、物流公司三之间保持密切友好的合作关系。但因国内企业自身缺乏良好的物流管理体系、文化以及相关的信用制度体系,导致国内现有的物流市场缺乏良性竞争,大部分企业都过于注重眼前利益,却不注重企业今后的长远发展及上升发展空间,导致大部分企业缺乏建立合作伙伴关系的战略发展意识,给E公司发展VMI策略带来了较大阻碍。

(2) 项目投入费用巨大。企业实施VMI策略不但需要做好大规模的硬件设施准备,还需要在软件技术等方面投入巨额资金,属于综合性工程。该项目要求企业长时间投入大量的人力、物力以及精力,才能完成VMI系统的整体构建以及后期调试。这样高额的资金投入无论是哪家企业,都属于巨额资源占用项目。但收获利益却无法有效预估。导致E企业在开展VMI策略时,需要顾虑多方面的风

险。根据以上问题开展深入分析，我们可以总结出E公司当前最需要解决的问题，并以这些问题作为依据，采取以下针对性应对措施。

首先是要清楚选择正确的方式供给商品并做为其中的合作伙伴。企业生产的产品所需原材料需要花费较高的生产成本。此外，客户采购的产品需求量已经拥有较大范围的市场规模。VMI所重视的不仅是企业生产的产品短期市场优势，其更注重企业之间的合作关系。因此e公司在不断进行研究选择适合VMI的产品供应商时，必须一定要将其做得比较充分地将其考虑因素如下：一个供应商具有生产销售出来的同类产品质量和其他同类产品同时供应的质量安全性，从而才可以能够真正地与其建立联系起来。

其次加强与供给商建立的沟通协调机制。由于所有参加VMI的E公司及各个供应商都是一个共同的利益主体，因此，E公司及其供应商之间需要尽快地建立一种沟通协调的机制，定期向客户反馈整个系统中可能存在的缺陷和问题并加强双方之间的合作关系，从而促进共同进步，形成更加稳定的伙伴关系，进一步发展合作双方之间的深入交流沟通。

4.4 供应商管理策略优化

虽然当前从整体上看，E公司具有良好的运营水平，但在供应商管理方面，该企业还或多或少存在一些不足，这些缺陷都将影响E公司未来的发展情况。以企业内部实际工作状况作为依据，结合相关管理理论以及财务控制理论。可以尝试从以下五方面对企业供应商管理进行改善：

（1）通过采取各种差异化需求管理控制措施，针对不同供应商的各种差异化需求进行有效管理。根据管理标准对各种类型物料进行分类管理，设计物料分类矩阵，对供应商进行类型划分，从而实现物料差异化分类管理。

（2）进一步扩大可供选择的供应商数量，及时淘汰一些产品质量不达标的供应商。尝试选择使用集中联合采购这一经营模式，在未来物料采购工作中，从优秀产品供应商中采购大数额产品，产品采购总金额随之不断增加，优秀供应商则能为客户提供更加高质量的采购服务。更加低廉的采购价格。

（3）加强对企业信息平台的利用，有效提升内部沟通质量，有效搭建信息资源共享平台。

（4）建立标准的质量评价标准体系。按照对产品供应商的服务绩效考核综合评级原则进行的被剔除的不属于合格产品供应商，让其对自己的相关产品价格、质量和售后服务等各个环节能力都会受到有所谓的削弱。

（5）转换原有供应商选择的思路。衡量供应商好坏，不应该只把价格当作仅有的衡量标准，而是需要根据供应商提供产品的质量、价格以及技术水平等多

方面角度进行综合考虑，评价供应商整体水平。从之前遵循的从属关系跳脱出来，深化企业、供应商之间的合作关系，成为相互的战略合作伙伴，从而达到共同发展这一目的。

4.4.1 基于细分供应商的管理策略

我们将对市场中的供应商进行选择利用，并开展针对性管理的一系列活动总称为供应商管理。该管理过程需要占用企业的一定资源与精力，因此对供应商开展分类管理显得额外有意义。每个企业的资源都是有限的，所以应该将其中的现有供应商进行归类，以分类结果为依据，选择具有针对性的经营管理策略。

在供应商分类过程中，根据供应商提供的物料类型、质量水平等情况进行类型细分，并对进行深入分析，将分析结果作为统计依据，从采购风险、采购数量、管理成本等各个维度开展综合性考虑，最终得到的E公司采购分类矩阵如下见图 4-4。



图 4-4 E 公司供应商细分矩阵

根据上图所示内容。可知E企业将自身产品供应商划分为了四种不同类型。其中大型企业关键战略伙伴是指，提供产品对于市场消费者具有重要意义，与我们公司未来战略发展经营战略也可能有着直接存在密切关系的大型企业战略供应商；企业合作伙伴的产品供应商主要定义是用于泛指，向一个客户能够提供关键产品和服务的所有供应过程风险小，但是供应价值高的产品供应商；企业关键技术产品服务供给商主要定义是指，用于泛指一个企业在产品供给管理过程中可能出现的关键产品或相关服务中可能存在的供应风险，而且供应价值不高的产品供给者；普通产品供应商就是指，在国际市场中能够提供这类产品的所有供给过程风险及其供应价值均比较低的大型企业。

对企业供应商进行所谓的矩阵归类,能够帮助E公司更好管理企业供应商,并为企业开展供应商管理提供更好的决策依据。

以具体分类结果为依据,选择使用的管理策略由下可知:

(1) 战略伙伴供应商的管理策略

这种类型的物料在国际市场中占据着十分高额的采购金额。因此,建立战略合作伙伴关系是该类物料采购工作的重点所在,只有长远合作,才能促进双方共赢。可以使用如下策略:

①上层人员参与、决策。战略合作中存在的 key 问题,需由双方合作公司的高层管理者进行协商、确立。主要包括了交货手段、相应成本等几大方面内容。

②尽可能发展成为供应商的重点关注对象,这样一来便可以通过收获更优惠的购买价格、享受更优质的售后服务。

③加强与供应商之间的技术交流。企业、供应商之间应保持密切的技术交流,并开展相关培训。保证E公司能全面掌握产品的改进情况及创新点。

④与一些国际上的大企业保持战略合作关系。这样一来能引导企业供应商,及时了解企业未来发展规划,保证双方之间的协调合作关系,最终实现共赢目的。具体内容如下可知:

第一,与供应商签订长期合作的采购服务合同。在合同中要明确支付方式、交货日期、产品预订交期、产品质量等方面内容。并清晰采购双方所需承担的法律 responsibility。

第二,对每一年度的减本加工价格进行签约商定。以E企业每年采购所达到的金额标准,来签订相对应的采购折扣。E企业在供应商这里采购金额越高,那么则会得到越大的采购折扣,与此同时,供应商还保证他们所提供的产品价格具有较高的市场竞争力。

第三,E企业还要向供应商灌输企业已有的生产计划。在采购时提前两个月向客户提供采购需求,正常情况下要求每一个供应商根据客户需求预备多出一个月的产品库存,更好应对企业生产可能发生的意外情况。

第四,在项目规划的前期阶段,需引导各类供应商积极投入到产品研发过程中,帮助企业生产能得到科学改进。此外,供应商还可以将实际需求作为根据,为产品、性能、质量等方面设计的优化,提供有力支持。

(2) 合作伙伴供应商的管理策略

该类供应商存在的供给风险较少,但企业却对该类供应商有着较大金额的采购需求。因此该类供应商也能极大程度影响企业经营收益,所以企业与该类供应商需要保持友好合作关系。为了进一步降低风险,企业可以从众多供应商中选择

替代性好、具有自主开发能力的供应商。一旦当前合作的供应商存在问题，便可以及时更换，防止因供应问题给企业生产造成影响。

具体操作情况如下所示：

- ① 同直接供应商或者是目标客户签署长期采购协作合同，建立长期的采购合作伙伴服务关系。
- ② 为了有效减少集中采购商和供应商的采购数量，使用这种集中式批量采购方法来大大提高所应商需集中采购的数量金额。
- ③ 与供应商签署了一份年度减本补助合同，规定每一个供应商都需要根据标准减本补助几个百分点，更好体现出价格优势。

- ① 努力发展成为供应商的重要客户，从而获得更为优惠的采购价格。

（3）关键供应商的管理策略

该类型物料采购过程存在较大供给风险，但采购资金较少。其中具有代表性的物料便是非标准物件。因为每一个企业生产的产品不同。所需要使用的模具也各不相同，需要花费大量资金用来生产模具，因此市场可供选择的供应商数量不多。E企业目前仅拥有一个提供该物料的供应商，一旦该供应商不能按照规定时间提供所需货物便会给E公司的日常经营生产造成极为严重的消极影响。具体改善手段如下所示：

- ① 企业与供应商、客户签订一份细致全面的采购合同，在合同中明确规定双方各自的责任，并尝试与客户建立长期友好合作关系。
- ② 扩充供应商储备量。这样一来，一旦某一产品的主要供给商在产品上出现了质量问题，便可从供应商储备库中选出一家合适的供应商，有效防止产品断供问题出现。
- ③ 对与企业保持合作关系的产品供应商开展定期检测，及时更新供应商所存在的供应风险，并制定一套系统的风险管理体系。
- ④ 加强与客户之间的交流。尽可能发展成为关键客户。

（4）一般供应商的管理策略

此类供给链企业，供给链风险小，采购资产金额低，可以替代性大。这些类型的物料品种繁多，采购频繁，导致其管理费用相对较高。所以，减少经营管理费用和成本就是我们公司经营的一个重要目标。企业可以通过集中采购等方式有效降低企业生产过程中所产生的成本，此外还能最大程度防止库存积压情况的出现。

4.4.2 供应商绩效管理同供应商采购物量管理相结合

努力培养企业与供给商之间的友好合作关系，并不是短期内便能完成的工作，它需要长期努力。在双方建立深厚的合作伙伴关系后，如何才能有效保证供给商管理达到企业预期，也是企业发展中面临的一项巨大挑战。从本质上来看，所谓的供给商绩效管理是一种企业、供给商两者间针对绩效这一问题而开展的双向交流。在该交流过程中，企业、客户、供给商三者间需要积极沟通、努力协调，从而帮助客户与供给商能及时明确自己的绩效发展方向。此外，企业还要帮助客户、供给商发展更深的绩效管理能力。以此为基础，将长时间的经营情况作为绩效总结，企业可以借助各种类型的科学方式以及人员工具来对供给商现有绩效水平开展系统考核，科学确立供给商对应的绩效评价等级，帮助企业明确各个供给商的优点和缺点。以此为基础研究制定具有针对性的绩效改进策略，帮助企业以及供给商进一步发展自身绩效水平 从而达到双赢目的。

所谓的供给商绩效管理，须企业定期对现有供给商的表现情况进行统一考核，并根据相关标准严格监控供给商的绩效水平，为其提供改善、整改依据，以防止他们在考核过程中发现不适当或者符合条件的项目。它的目的主要是通过了解客户和供给商的日常情况和表达，帮助和推动客户增强供应能力，并为客户和企业的奖罚制度提供参考。E公司的采购单位按照企业供给商的总体综合能力表现针对所有的供给商，针对一些提供关键产品零部件的供给商，需要对该类供给商各方面情况开展综合性绩效考核，并以最终成绩作为依据分级管理该类供给商。针对关键型供给商企业需以季度作为期限，开展季度考核；而普通型供给商则以每半年为期限开展一次考核。此外，企业的采购部门以及质量管理部门需要按照规定期限对企业所有供给商开展定期的质量检测。

最终得到的审核结果可以填写进入《供给商体系审核表》，为今后供给商评估提供参考资料。供给商的考核指标需要涵盖多个方面。包括产品质量、交付时间、服务情况以及价格等四个不同维度。其中质量指标作为最基本的指标，包括产品每一批次的合格率、抽检缺陷率、报废率以及产品认证情况等方面内容，在划分产品质量指标权重时需要根据qa中的相关规定。而交货周期指标中包含的及时交货比例是最为基础的考核内容。服务指标需要从响应速度和服务有效性这两个不同方面进行考虑。价格指标则需考虑成本利润率。其中四个指标中，采购部门可以决定后三个指标的权重分配。Qa与采购部门在每一个季度结束前，要对关键供给商开展全面的季度考核。供给商的总体综和满意度 $C = 35\% Q + 35\% D + 15\% S + 15\% P$

Q: 质量合格率;

D: 准时交付率;

S: 服务指标总分;

P: 成本利润率。

采购部门以供应商的最终绩效考核结果作为依据,对各个供应商开展所谓的分级管理,一共可以划分三个不同层次,大致为:优秀供应商(A级),该类供应商具有高效的管理水平、卓越的产品质量与服务,绩效考核总分需要达到85分及以上;一般供应商(B级),该级供应商需要通过国家资格审批,在货物供给、货物交付、配送速度等各个方面具有较为良好的表现,绩效考核分数需要保持在70~85分。储备型供应商(C级),该级供应商已经通过正式储备型供应商这一考核,并且被列入到了产品检验合格供应商名录之中,能够进行销售生产等系列工作。对于该级供应商中一部分绩效考核评价得分低于标准的8.5%的供应商,采购工程师能根据相关法律责令其开展相应调整,帮助该供应商达到规定要求,最后及向上汇报由相关负责人进行审批。

与此同时,还要对多个供应商的实际情况开展所谓的现场调查,在调查找出产生问题的根本原因所在,从而规划具有针对性的改善措施。如在两个连续季度的采购中,该供应商都没有达到既定标准,那么采购商或工程师则极大可能选择放弃该供应商。

绩效考核通过率数值低于目标设定值70%的,采购管理工程师将被排除考虑成为撤销采购供应商。并且向公司采购部总经理与电子产品质量监督管理员等部门相关负责人分别提出了一份具有请求性的报表。对于已在上一季度招投标中,经过考评表现出线性技术成果设计得分指标较低或者没有达到最低指标设计得分值的其他合格资质供应商,采购管理部门均要求应以亲子电话短信方式书面及时告知其他合格供应商,所有被认定取消的具有合格资质供应商采购资格的具体申请报告都将需要统一进行汇总整理保管好并存档,及时公布更新取消合格后的供应商具体名称信息清单。

4.5 采购过程优化

针对上章提出的采购过程不受控的问题,拟采取以下优化方案:

(1) 需求提交标准化

因之前实际使用人会在系统中提交一份请购清单,从而容易产生同一物料申请不同命名的情况出现。或者是物料需要的相关描述缺乏全面。因此寻源在收到该类需求后,需要消耗大量时间与物料申请人开展沟通,一不小心便会买错物料,增加后续工作、耽误企业生产工作的正常进行,最终影响企业生产研发进度,由此可见需要进一步优化需求提交流程。

需求人提交需求时,可自动链接到物料系统中先查看是否已有料号,如果有,提出需求数量,触发资产管理部门反馈是否有库存。如果没有料号,则需经申购

人上级审批后触发料号新建流程。

管控住前端的杂乱，可以节省寻源前期沟通需求的工作量，也可大大降低买错物料的风险。

（2）数据更改受控

当前 E 公司自行研发的采购系统中数据不完善。一方面，由于信息添加和删除不及时，另一方面，因为数据的更改不受控，任意有系统账号权限的人都有权更改系统数据。所以经常出现，某供应商信息因为采购人员有意或者无意填错了，导致付款失败，或者误删了，需要重新添加，给采购过程增添了很多噪音。另外，当前系统料号更改也不受控。因前期需求填写不完善，而寻源提交核价时对物料的描述将会直接生成订单，所以系统默认寻源有权限修改料号描述或者新建料号。同一个料号的历史采购价格在审批时，采购经理能轻易看到，但如果同一个物料换个描述成为新的料号，实际历史采购价格是无法关联到新料号上，故寻源能够通过更换料号规避采购经理的监管，易滋生腐败。所以，控制系统数据的更改必要且迫切。

①更改供应商数据流程可由采购员自己发起，但必须经过采购总监批准。除此之外，还可能需另外通过来自申请人的各个部门负责人或者公司的财务负责人同时进行确认，特别重视银行帐号信息，公司对社会资金使用的信息，联系人的方式等等相关信息进行更改，以有效地避免潜在的风险控制和成本，并且能够保障后续交易中的发票和支付货物的顺利进行。

②更改料号描述或新建料号流程。料号是系统承载历史价格的索引数据，故需加强更改管控。寻源仍保留修改或新增料号的权限，但需提交修改或新增的必要性的依据，比如是经审批的需求申请表。然后提交修改申请，经采购经理批准。采购经理具备足够的专业度，对是否需要修改和新增做判断。

③比价用报价单需正规。长期合作的贸易商每天需提供几版报价，部分采购员因采购的时效性要求，在没收到贸易商正式报价的基础上，电话沟通后就自行在供应商历史电子可编辑版报价单上填写价格，然后作为附件提交审批。因是电子章，故采购员存在自行编写价格造假的可能性，同样违背的三家比价的意义。故要求参加比价的报价单需是供应商正式盖章报价的扫描件，如果特殊情况供应商来不及做报价单，可通过供应商公司邮箱回复报价，防止采购员自己更改。

4.6 优化方案的预期效果

如果能有效实施该方案，预期能够大大提高采购效率，降低采购成本，降低运营风险。通过整合原有采购部门，将采购部门从各自分散的情况整合为一个整体；再基于物料分类的前提，优化了采购策略与供应商管理策略，最终升级公司

内部采购系统，杜绝冗余浪费，有助于节约成本。

4.7 本章小结

本章主要根据我在上一章节文章中，对E公司在各个企业物料采购管理部门优化管理中存在可能还会存在一些问题的主要形成原因情况进行了综合分析，针对性地重新提出了一套相应的优化战略方案设计，包括通过整合各个企业采购管理部门，进行对不同物料的综合分类，基于对不同物料的ABC四类进行综合分类，而重新制定的对各个采购部门战略，以及对各个供应商的采购管理优化战略，最终升级公司内采购管理信息系统，并总结了预期能达到的改进效果。

第5章 E公司采购管理优化方案实施的保障机制

上文对采购优化管理方案进行了详细描述,为保证该方案能得到全面落实,还需构建以下几方面的保障制度。

5.1 组织保障机制

(1) 获得强势领导支持

从管理层依次往下推广新的管理方法,是普及新机制的有效方式。在光伏产品这一市场中,E企业能够迅速发展,并成为行业独角兽,这与创始人正确选择业务发展方向存在密切联系。E企业的创始人有着深厚的技术水平并能敏锐把握市场发展情况,在企业内部享有十分高的声望,而采购管理优化需要涉及企业多个部门,其中包括研发、生产、销售等部门。因企业从前对采购工作缺乏重视,也没有很好管理采购工作,导致企业采购环节难以给企业带来较大收益,采购部门在企业内部缺乏话语权。由此可见,E企业仅由采购部门去推动采购流程的优化必然难以达到预定效果。采购负责人需要想方设法得到创始人支持,才能真正促使企业采购流程得到切实有效的改善。

(2) 建立领导小组

新流程的落实并不是喊喊口号便能实现,而是需要长时间的推进。并且在试跑环节中不断进行更新改善。得到创始人的支持后,企业内部需构建一个跨部门的领导小组,只要是采购管理流程所涉及到的部门,该部门的重要负责人就应该加入这一工作小组。企业人力资源部门承担为小组建设提供人员保障;而技术方面的支持需研发部门提供;审计部门负责相关内部控制工作;最后由采购部门负责供应链策略的制定及调整;财务部门则需对供应链改善效果进行及时评估。只有多部门共同配合、共同实施,才能彻底完成采购管理流程的优化工作。

(3) 建立持续优化的运行机制

流程与组织之间的关系并不是一成不变的,属于动态适应。因而采购管理的优化需要以组织需求作为依据,及时进行调整。由此可见,构造一个常态化持续性更新的运行机制是必不可少的,借助所谓的PDCA管理方法,能在新状态中迅速寻找具有针对性的解决策略。

5.2 知识与培训保障

因采购具有物料种类繁多、琐碎等特性,使得采购工作较为复杂。采购人员如果想做好采购工作,则需拥有足够较为广泛的知识储备。例如在从事工程类物资采购时,相关工作人员不仅需要具有一定的采购知识,还需掌握基础的建筑知

识,能看得懂建筑图纸并熟悉各种类型的建筑用材以及相关市场行情。又比如在采购非标准设备时,需要采购人员掌握与机械制动化有关的一系列知识。此外,采购人员还应具备较高的道德素养以及高质量沟通技巧。由此可见,企业应注重内部培训,短时间内最大程度提升员工综合工作能力,避免员工在工作过程中产生失误。

(1) 设置内部讲师,传播良好实践经验

企业可尝试通过内部选拔等方式,从员工中选择专业能力、沟通能力强的员工,将其日常工作中得到的一些实践心得进行总结,并绘制成学习材料向相关采购同事进行详细讲解。这样一来能通过员工带动员工,并且身边榜样具有更好的指导意义。

(2) 开展多种类型的培训活动,为各种类型员工创造一个合适的学习平台。公司可以安排员工开展定期的专业知识培训。培训尝试多样化,如专家讲座、课堂学习、沙盘练兵等形式,有效保障培训效果。

5.3 考核和激励制度保障

在企业开展采购工作时,需要将工作重心放在建立系统科学的员工考核体系中,借助量化指标对员工的工作进行科学考核,与此同时还需使用恰当的激励措施。

(1) 改革采购员工绩效考核体系

现今企业考核体系存在缺乏透明性、考核点单一等多方面缺陷。领导个人意向影响明显,容易致使企业内部形成加班文化,但却不利于企业内部工作效率的提升。受该氛围影响企业员工更倾向与领导搞好关系,不愿意脚踏实地工作。由此可见。改革企业现有考核体系、具体考核内容、重新设置考核指标,对企业发展具有极大程度的积极影响。E企业可以从物料复杂度、交付及时率、采购耗时等多方面进行指标量化,科学评估采购员的工作绩效。

(2) 明确激励机制

通过对E企业现有激励管理体系进行分析。可以发现明确绩效考核的具体奖励与惩罚标准及途径,能够帮助企业员工有效明确自身绩效目标,收获更多工作动力。就拿物料采购工作进行举例说明,如采购员所需采购物料的成本已经达到了 20%左右的下降幅度,便可将节约下来的 50%物料成本以奖励方式发送给该采购员,从而有效激励采购员工作积极性。将员工利益与企业利益放置在同一位置,还能帮助员工找到自身价值所在。与此同时,给予员工合理的物质激励,可以防止采购为谋取私利而损害公司利益的举措产生。

5.4 信息化采购

当前 E 公司所使用的采购管理系统属于企业内部研发，不能与外部系统进行兼容使用。采购团队也对此提出了整理修改意见，但受到工作带宽等因素影响，使得 IT 人员开发进度过于缓慢，业务难以有效推行。

5.5 本章小结

本章节主要对采购流程优化方案所涉及到的资源进行系统分析，并为其规划了全面的资源保障方案，希望能促进优化方案彻底落实，达到预期效果。

第 6 章 结论与展望

6.1 结论

本文简单介绍了一些传统采购管理和现代采购管理理论；分析了 E 公司及其行业在中国的现状以及 E 公司当前采购管理中存在的主要问题，并为 E 公司设计了一些针对性的采购优化策略和实施方案，得出以下结论。

从 E 公司背景与组织架构、采购组织架构、采购流程、采购策略、采购系统以及供应商管理等几个方面来分析 E 公司现行采购管理制度，发现其存在以下问题：

- (1) 采购部门规模未能满足公司规模需求。
- (2) 采购流程存在缺陷导致权责不分。
- (3) 对物料的分类及处理较为粗糙。
- (4) 供应商管理程序存在缺失。
- (5) 采购过程不受控，采购系统混乱。

针对以上存在的问题，经过科学分析，提出以下解决方案。

(1) 通过运用 ABC 物料分类法，对 E 公司的采购物料进行分类，贯彻实施物料细分的采购策略。基于物料供应风险及物料价值层面，将 E 公司物料采购分为如下几种：正常采购物料、集中采购物料、瓶颈采购物料以及战略采购物料。按照不同物料的特点提出精细化的采购策略，降低采购成本，提高采购的可靠性。

(2) 建立采购成本模型、导入 JIT 采购模式、建立 VMI 采购体系，以达到降低采购成本的目的。

(3) 优化供应商管理策略，基于 ABC 分类法，针对不同种类物料的供应商采取不同的管理策略，兼顾采购的安全性与经济性。同时，把供应商的绩效和采购物量管理相结合，鼓励和促进了供应商提高其服务质量。

(4) 针对采购过程不受控的问题进行优化，如：需求提交标准化；数据更改受控。

(5) 为确保以上采购管理优化方案顺利实施，E 公司还需从以下四方面建立保障机制：组织机构、知识与培训、考核和激励、信息化采购。

6.2 展望

随着我国政治制度的稳定、法律环境的优化以及经济体制的完善，中国已经成为全球大部分行业的供应链中心。在中国建立自己的采购供应链、生产基地并实施科学的、高效的采购战略，是世界各国公司增强其核心竞争力的必要途径，对于身处 UPS 电源行业并面临激烈竞争的 E 公司而言更是如此。

本文虽然分析并解决了 E 公司采购管理上的一些问题，优化了 E 公司的部分采购策略，但采购管理理论及采购策略复杂繁多，采购策略的研究及优化是一项长期而艰巨的工作，由于本人能力有限，本文的研究有其局限性，难免有一些疏漏，例如：本文并未涉及到物料的自制与外购比较、E 公司采购流程监控体系的设置等。希望在今后的学习、工作中不断提升本人的采购理论水平，完善采购理论知识。文章中存在的不足，恳请各位专家、学者批评指正。

参考文献

- [1] Croom G. Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review[J]. *Industrial marketing management*, 2010, 42(8):1202-1212.
- [2] Jurong Etse, Ingley C. Higher Education Curriculum for Sustainability: Course Contents Analyses of Purchasing and Supply Management Programme of Polytechnics in Ghana[J]. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 2011, 17(2):269-280.
- [3] John, Federico, Mogre, et al. How purchasing and supply management practices affect key success factors: the case of the offshore-wind supply chain[J]. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 2012, 32(2):218-226.
- [4] Parikh Pamer, Skjolsvik T. Purchasing Policy or Purchasing Police? The Influence of Institutional Logics and Power on Responses to Purchasing Formalization[J]. *Journal of Supply Chain Management*, 2015, 52(4):5-21.
- [5] Kakouris V G. Multidimensional environmental social governance sustainability framework: Integration, using a purchasing, operations, and supply chain management context[J]. *Sustainable Development*, 2016, 39(12):23-34.
- [6] Pezhman E V, Matthyssens P, Weele A V, et al. The effects of purchasing proactivity on value creation and supply risk reduction in sourcing projects: Implications for marketers' capabilities[J]. *Industrial marketing management*, 2017, 83(11):104-114.
- [7] Pejvak J, Legenvre H, Kalchschmidt M. Exploration and exploitation within supply networks[J]. *International journal of operations & production management*, 2017, 38(3):667-689.
- [8] Michiel T E, Miemczyk J, Howard M. A systematic literature review of sustainable purchasing and supply research: Theoretical perspectives and opportunities for IMP-based research[J]. *Industrial Marketing Management*, 2018, 61(4):130-143.
- [9] Arir T E. Purchasing and supply management in an industrial marketing perspective [J]. *Industrial Marketing Management*, 2018, 69(9):91-97.
- [10] Claus Y. An empirical illustration of the transformation process of purchasing: An application of the system dynamic modelling approach[J]. *International Journal of Logistics Management*, 2018, 27(1):167-187.

- [11] Roberto B, Maltz A. Purchasing-logistics integration and supplier performance: An information-processing view[J]. *International Journal of Logistics Management*, 2018, 28(2):379-397.
- [12] Oghazi H, Gualandris J. Innovation sourcing excellence: Three purchasing capabilities for success[J]. *Business Horizons*, 2018, 61(1):95-106.
- [13] Mariadoss A, Mlum B. Supply chain management in industrial marketing – Relationships matter[J]. *Industrial Marketing Management*, 2019, 79 (1) :36-45.
- [14] Ndubisi L E, Snehota I. What does it take to make the most of supplier relationships?[J]. *Industrial marketing management*, 2019, 83(11):185-193.
- [15] Srinivas S M, Eggert A. Co-management of purchasing and marketing: Why, when and how?[J]. *Industrial Marketing Management*, 2019, 52(Jan.):27-36.
- [16] Zipkin G, Bals L. A processual analysis of the purchasing and supply organization in transition: the impact of offshoring[J]. *Operations Management Research*, 2019, 10(1-2):64-83.
- [17] Steven K Z, Su C, Yeung A, et al. Supply chain management in emerging markets [J]. *Journal of Operations Management*, 2020, 46(sep.):1-4.
- [18] Christian M M, Blome C, Bhakoo V, et al. Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier[J]. *Journal of Operations Management*, 2020, 41(1):42-60.
- [19] Kumar B J, Chi T, Tansuhaj P, et al. Influences of Firm Orientations on Sustainable Supply Chain Management[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 69(9):3406-3414.
- [20] Federico L, Esslinger J, Carter C R. Toward Relationship Resilience: Managing Buyer - Induced Breaches of Psychological Contracts During Joint Buyer – Supplier Projects[J]. *Journal of Supply Chain Management*, 2020, 54(4):62-85.
- [21] Injazz D, Matopoulos A, Bourlakis M, et al. Supply chains under resource pressure[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2020, 39(12):1323-1354.
- [22] 陈荣秋. 基于"双内控"型企业文化的采购管理研究[J]. *企业管理*, 2010, 13(01):121-125.
- [23] 宋华. 基于供应链管理的工程总承包采购管理探讨[J]. *煤炭工程*, 2013(7):141-142.
- [24] 吴玉梅, 文剑. 基于数据一体化的工程材料控制与采购管理系统[J]. *化工进展*, 2013(36):563-566.

- [25] 林艳. 国外高值医用耗材采购管理模式及对我国的启示[J]. 中国卫生政策研究, 2015(9):51-60.
- [26] 吴富中. 内部控制视角下民营企业采购管理的审计方法[J]. 中国审计, 2016, 10(14):56-57.
- [27] 敖毅斌. 供应商大数据在发电厂采购管理中的创新应用[J]. 企业管理, 2016(12):66-67.
- [28] 徐金发. "歧路亡羊": 政府采购与高技术企业创新——基于 A 软件企业的实证研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2017(05):39-50.
- [29] 刘美成. 第三方物流参与管理企业采购模型研究[J]. 中国管理科学, 2017, 25(13):121-129.
- [30] 谭新明. 基于拉式供应链的企业采购管理优化[J]. 统计与决策, 2017, 10(023):179-181.
- [31] 赵海燕. 社会服务采购管理:模式之争与改革取向[J]. 探索与争鸣, 2018, 53(03):92-98+145.
- [32] 宋玉卿. 基于 MAS 的智能船企物料采购管理[J]. 计算机集成制造系统, 2018, 10(14):144-151.
- [33] 王晗, 李全, 文宗川. 基于结构方程模型的"DOCTOR"医院采购管理体系计量验证[J]. 中国卫生统计, 2018, 035(002):256-258.
- [34] 肖书和. OECD 发达国家政府采购管理 经验与启示[J]. 地方财政研究, 2019, 10(19):99-107.
- [35] 孔令夷. 生命周期理论下企业闭环服务型采购管理研究[J]. 企业经济, 2019, 10(009):40-45.
- [36] 霍佳震. 竞争环境下存在规模经济的集团采购供应链协调[J]. 中国管理科学, 2017, 025(002):98-110.
- [37] 王永刚, 张颖, 李刚. 带有交易费用和持有成本的局内采购管理模型竞争分析[J]. 运筹与管理, 2019, 027(001):171-177.
- [38] 黄明. 加强政府采购管理和绩效评价提高资金使用效益[J]. 农业经济, 2019, 10(012):92-93.
- [39] 孙振魁. 信息化颠覆企业采购[J]. 企业管理, 2016, 11(11):105-105.
- [40] 陈岩. 大宗物资集中采购管理[J]. 企业管理, 2019, 10(006):102-104.
- [41] 谭柯, 綦惟恒, 贾秩镔等. 浅论大型能源集团物资集中采购供应管理体系的构建[J]. 企业管理, 2019(12):248-249.
- [42] 董志峰. 政府采购预算管理问题研究[J]. 财会通讯, 2020, 29(16):99-102.
- [43] 堪述勇, 李春好, 赵裕平等. 促进我国"互联网+政府采购"发展的管理机制

- 与管控流程构建[J]. 中国行政管理, 2020, 10(005):46-51.
- [44] 曲昊月. 经济学视域下电子资源的采购与管理问题研究[J]. 大学图书馆学报, 2020, 16(06):129-129.
- [45] 缪金敏. 企业集中采购档案管理探析[J]. 中国档案, 2020, 10(002):62-62.
- [46] 王密霞. 食品加工企业采购成本管理——评《食品工业企业管理》[J]. 食品工业, 2020, 11(12):354-354.
- [47] 刘欢. 采购信息管理系统的设计与实现[J]. 电视技术, 2020, 43(009):64-72,76.
- [48] 董文娟. 全面认识政府采购绩效管理[J]. 中国财政, 2020, 18(09):44-46.
- [49] 缴晓梅. 加强政府采购中投标保证金的有效管理[J]. 中国财政, 2020, No.799(02):77-78.
- [50] 仇伟海, 韩季红, 王靓. 从电子证据的视角看电子文件归档管理——以政府采购网上招标平台电子文件归档管理为例[J]. 中国档案, 2019, No.554(12):62-63.
- [51] 王辉. 浅谈核电运营备件采购的分级管理[J]. 经济学, 2019, 002(003):P.49-50.
- [52] 潘建明, 任晨静. 送变电企业非招标方式集中采购五化管理模式的探索与实践[J]. 企业管理, 2019(S2):72-73.
- [53] 李士雷, 皮海营. 基于协议库存采购方式的配网物资需求管理提升实践[J]. 企业管理, 2017(S2):282-283.
- [54] 张云丰, 王勇, 龚本刚, 等. 非瞬时补货下改良品联合采购决策[J]. 中国管理科学, 2016, 24(010):124-132.
- [55] 周童. 全球 PPP 采购和管理能力研究[J]. 中国财政, 2018, No.759(10):41-43.
- [56] 薛奇, 吴龙刚, 江涌, 等. 装备采购绩效评价问题研究[J]. 科研管理, 2017(S1):136-139.
- [57] 吴浩然, 程剑筠. 省级电网公司采购绩效评价体系建设[J]. 企业管理, 2016(S2):462-463.
- [58] 孙永祥, 潘志强. 电力物资框架协议采购创新探索与实践[J]. 企业管理, 2018(S1):96-97.
- [59] 傅培松, 曾钢, 卢宇等. 科研项目采购探讨——以聚变堆主机关键系统综合研究设施项目为例[J]. 科技管理研究, 2020, 040(008):223-227.
- [60] 闫晓军, 张民楷, 陈治亚. 基于 MSPC 的物资采购风险控制研究[J]. 数理统计与管理, 2016(2):360-368.
- [61] 于秀琴, 王鑫, 陶健等. 大数据背景下政府购买社会管理性服务的有效需求

识别及测量研究[J]. 中国行政管理, 2018, 000(009):30-36.