

硕士学位论文

佳和公司采购管理体系优化策略研究
**Research on optimization strategy of purchasing
management system of Jiahe Company**

学科专业 工商管理(MBA)

专业领域 工商管理

作者姓名

指导教师

2021 年 10 月

中图分类号_____

UDC 005.96

学校代码 10533

学位类别 专业学位

硕士学位论文

佳和公司采购管理体系优化策略研究

Research on optimization strategy of purchasing management system of Jiahe Company

作者姓名:

学科专业: 工商管理 (MBA)

专业领域: 工商管理

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_____

答辩委员会主席_____

中南大学

2021 年 10 月

佳和公司采购管理优化研究

摘要：在现代市场竞争形势下，原材料和人工价格都呈现出持续上涨的趋势。基于这种背景，企业的经营难度持续加大，利润空间日益变窄。为了增强自身的市场竞争力，形成发展优势，企业就需要重视对采购管理的优化。由于制造类企业的采购成本占比较高，因而这类企业尤其要重视采购管理工作。采取可靠的措施实现采购成本降低目标，可以帮助企业提升利润。在目前的市场发展形势下，企业应该持续关注采购管理问题。

本研究选取佳和公司这家制造类企业为例，探索了该公司采购管理工作现状与不足，并且积极寻找优化采购管理的方案。具体研究中，对采购管理相关概念进行分析，引入供应链管理理论，从组织结构、物资管理等多个层面，对佳和公司采购管理现状进行深入剖析，从中寻找问题关键点。最终发现，该公司存在组织结构不合理、采购流程不规范、物资分类不科学、存储物资严重过剩等问题。之后，结合问题的形成原因，提出相应的改进建议，强调企业需要优化供应商选择、科学管理采购物资，简化采购审批流程等等。

佳和公司是一家乘着改革开放之风而发展起来的制造类企业，已经成立数十年，并且出现了一些行业内的典型问题，因而选取该公司为例，分析我国制造类企业采购管理现状，具有较强的现实意义。围绕佳和公司采购管理优化问题展开探索，并且提出具有针对性的改进方案，可以为该公司开展后续采购管理工作提供理论参考，同时也能够给同类企业带来一些启示。

关键词：采购管理；采购流程；采购组织；采购物资；供应商管理

Study on optimization of Purchasing Management of Jiahe Company

ABSTRACT: In the modern market competition situation, raw materials and labor prices are showing a continuous upward trend. Based on this background, the enterprise's operating difficulty continues to increase, the profit space is becoming increasingly narrow. In order to enhance their own market competitiveness and form development advantages, enterprises need to pay attention to the optimization of procurement management. Because of the high purchasing cost of manufacturing enterprises, they should pay more attention to the purchasing management. Taking reliable measures to achieve the goal of reducing procurement costs can help enterprises to increase profits. In the current market development situation, enterprises should continue to pay attention to the procurement management issues. This research takes Jiahe company as an example to explore the status quo and deficiencies of the company's procurement management, and actively seek to optimize the procurement management program. In the concrete research, the paper analyzes the related concepts of purchasing management, introduces the theory of supply chain management, and analyzes the current situation of purchasing management in Jiahe company from the aspects of organization structure, Material Management and so on. Finally, the company is found to have unreasonable organizational structure, procurement process is not standardized, the classification of materials is not scientific, storage materials serious surplus and so on. Then, according to the causes of the problems, the paper puts forward the corresponding improvement suggestions, and emphasizes that the enterprises need to optimize the selection of suppliers, scientifically manage the purchase materials, simplify the purchase approval process and so on. Jiahe company is a manufacturing enterprise developed by the wind of reform and opening-up. It has been established for several decades, and some typical problems in the industry have emerged, so this company is selected as an example, it is of practical significance to analyze the current situation of purchasing management of manufacturing

enterprises in China. Focusing on the optimization of the purchase management of Jiahe Company, this paper puts forward a targeted improvement plan, which can provide a theoretical reference for the company to carry out the follow-up purchase management, at the same time, it can also bring some enlightenment to similar enterprises.

Keywords: Procurement management; Procurement process; Procurement organization; Purchase of materials; Supplier management

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	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.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 文献述评.....	5
1.3 研究方法与研究内容.....	5
1.3.1 研究方法.....	5
1.3.2 研究内容.....	3
2 相关概念和理论基础.....	8
2.1 核心概念界定.....	8
2.1.1 采购.....	8
2.1.2 采购管理.....	8
2.1.3 供应链.....	9
2.1.4 供应链管理.....	9
2.2 相关理论.....	10
2.2.1 采购物资分类方法.....	10
2.2.2 供应链采购管理.....	11
2.2.3 供应商管理.....	12
2.2.4 采购成本控制.....	13
3 佳和公司采购管理现状及问题分析.....	15
3.1 佳和公司发展概述.....	15
3.1.1 发展历程.....	15
3.1.2 组织架构.....	16
3.1.3 生产模式和产品结构.....	16
3.1.4 发展目标和愿景.....	17
3.2 佳和公司采购管理现状.....	18
3.2.1 采购组织架构现状.....	18

3.2.2 采购流程现状.....	20
3.2.3 采购物资管理现状.....	21
3.2.4 供应商管理现状.....	25
3.3 佳和公司采购管理存在的问题分析.....	25
3.3.1 采购组织架构设计不合理.....	26
3.3.2 采购流程冗长、低效.....	26
3.3.3 采购物资管理不规范.....	28
3.3.4 供应商管理水平落后.....	31
4 佳和公司采购管理优化设计.....	33
4.1 采购组织架构优化.....	33
4.1.1 调整采购岗位职能.....	34
4.1.2 将组织架构中战略层和执行层分开.....	34
4.1.3 增设采购计划的岗位.....	35
4.1.4 增设供应商开发管理专业岗位.....	35
4.2 采购流程优化.....	35
4.2.1 减少重复的审核流程.....	36
4.2.2 合并流程.....	36
4.2.3 建立授权审批制度.....	37
4.2.4 提高自动化和信息化水平.....	37
4.2.5 对流程进行局部调整和改造.....	40
4.3 采购物资管理优化.....	33
4.3.1 采购物资综合分类.....	41
4.3.2 采购物资库存管理优化.....	42
4.3.3 采购物资成本管控优化.....	47
4.4 供应商管理优化.....	49
4.4.1 供应商管理流程的设计优化.....	509
4.4.2 供应商选择流程的设计优化.....	51
4.4.3 供应商评估流程的设计优化.....	52
4.4.4 供应商开发流程的设计优化.....	52
5 佳和公司采购管理优化的实施方法和保障措施.....	54
5.1 采购管理优化的实施方法.....	54
5.1.1 实施的准备阶段.....	54
5.1.2 实施的执行阶段.....	54

5.2 佳和公司采购管理优化实施的保障措施.....	55
5.2.1 争取企业高层领导支持.....	55
5.2.2 加强采购人员培训和优选.....	55
5.2.3 加强采购人员管理和激励.....	56
5.2.4 做好企业内部和外部的宣传工作.....	56
5.2.5 加强信息化建设.....	56
5.2.6 加强企业文化建设，控制优化实施节奏.....	56
6 结论与展望.....	58
6.1 研究结论.....	58
6.2 展望.....	59
参考文献.....	60
致 谢.....	65

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

在现代经济发展背景下,我国制造业遇到了一些发展挑战,具体包括人口红利优势不明显、国际分工日益明细化、人力资源和自然资源成本不断增加、高科技领域面临着剧烈的竞争等等。在这种国际经济发展形势下,我国制造企业要想站稳脚跟以及寻求更大的发展,就需要采取措施积极应对当下的挑战,从中寻找突破口,增强自身的综合实力。具体而言,我国企业可以从提升产品质量和服务质量、降低资源成本、加快交货期、增加产品技术含量等方面,彰显出自身的优势,提升自身产品的市场竞争力。国内外学者经分析研究指出,在激烈的市场竞争形势下,企业应该通过对科学、有效措施的应用,做好采购环节优化工作,发挥出自身的采购优势。高质量的采购管理,不仅能够帮助企业以较低的成本实现预期的盈利目标,而且能够帮助企业增强市场竞争力。

现如今,企业之间的竞争不再停留于某个领域或某个层面,而是呈现出多元化的局面。当下,企业之间的竞争,已经逐渐从资源、人才等层面,逐渐转移到采购管理以及供应链管理等层面。采购管理的实际工作成效,会对企业整体供应链管理成效造成直接性的影响。同时采购管理还会直接影响到企业产品利润增值状况。我国传统制造企业的采购成本占比通常都在 60%以上,而人工成本和管理成本分别占据 10%~20%左右的比例。因此,在整个供应链管理体系中,采购管理的位置极其重要。面对国内外激烈的市场竞争形势,我国传统制造业应该积极突破以往的采购管理模式,并且结合市场多元化发展特征,引入全新的管理战略。通过对供应链管理思想和现代化采购理念的应用,创新采购管理模式,优化采购流程。与此同时,企业还需要注重对信息化技术的合理引入和信息化管理手段的科学应用,强化建设内部采购信息化管理系统,使得采购管理工作能够达到较高的信息化水平;与供应商保持密切的联系,维持良好的合作关系,以期减少采购成本,尽量缩短材料交货期,保障材料的质量。

佳和制造公司(“佳和公司”)是一家典型的制造业。这家企业不仅经营产品生产和产品销售业务,而且经营着产品研发等业务,产品种类丰富,业务跨界领域较多,其生产线几乎贯穿于整个行业的产品链。但该公司生产的所有产品中,销量极佳的产品类型较少。目前佳和公司的经销商有两百多家,自营店有数十家,其营业网点遍布国内各地区的市场。可见,该公司在市场营销方面,推行了的模

式较为独特。这种模式在最初帮助企业拓展了产品销路，扩大了产品销量，为企业的迅速发展做出了重大贡献。但随着市场竞争的加剧以及行业形势的变化，这种销售模式也阻碍了企业的进一步发展。从佳和公司近几年的销售业绩来看，该公司每年的业绩仍然处于较为可观的状态，但由于产品线有着过长的布局，造成单一产品的销量不容乐观。在各类产品销量相对均衡情况下，企业就会缺乏核心代表产品。结合佳和公司单一产品的市场销量来看，公司大部分产品的销量在行业内的排名都相对落后。传统采购和营销模式，虽然在短期内给企业带来了可观的利润，但同时也导致企业陷入了发展瓶颈，给企业带来了重大挑战。佳和公司目前的发展困境体现于：采购管理模式与发展战略不符，采购管理水平未达到企业发展需求。同时该公司还存在采购管理职责不清、管理局面混乱等问题。这些负面因素的长期存在，给企业的发展造成了重大阻碍，并且严重影响到了企业产品的销量。

近几年来，佳和公司的发展速度明显下降，业绩增长变缓，一系列问题逐渐暴露出来，如产品质量下降、产品无法按期交付、客户满意度降低、研发创新能力不足、利润下降等等。但与佳和公司处于竞争形式的 N 企业，则不断加快发展速度，并且已经成功上市。该公司的迅速崛起，挤占了佳和公司公司的利润空间。N 公司借助兼并收购等战略措施，不断拓展发展空间，创造营销机会。同时该公司结合自身发展速度和经营管理水平，不断调整采购和供应链管理方案，有效提升了采购管理水平，增强了供应链管理能力和扩大了市场份额。对于佳和公司而言，N 企业已经成为了强有力的竞争对手。此外，同行业中部分规模不如佳和公司的企业，也凭借其自身管理灵活、成本低等优势，抢占市场份额。

围绕佳和公司成本结构数据展开分析可发现，在公司所有的成本中，采购成本始终居高不下。根据该公司财务部门反馈的数据，可了解到，2020 年，佳和公司采购成本在主营业务收入中的占比达到了 60%。与同行业其他企业的采购成本相比，佳和公司的采购成本高出非常多。究其原因在于，佳和公司实施的采购管理模式单一、科学性不足。公司在制定采购成本管理计划的过程中，过于关注采购价格和本部门采购需求，忽视了对供应商的管理，也忽视各部门之间的协商管理。基于这种状况，本研究选取佳和公司为对象，探索该公司采购管理工作现状与不足，从采购组织、采购流程等方面，分析问题形成原因，并且结合公司实际发展状况和内外发展形势，制定改进方案。旨在通过本研究，为佳和公司强化采购管理提供理论参考。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

近些年来,学术界人士将采购管理作为重点研究课题,并且围绕采购管理问题展开了较为详细而深入的探讨。围绕已有文献资料进行梳理与分析,明确制造业企业采购管理研究理论基础。对比分析发现,国内外学者在研究企业采购管理相关问题的时候,很少有人选取仓储设备制造企业为研究对象。佳和公司已经成立了二十多年,并且该公司出现了很多业内的典型问题。本研究分析了佳和该公司采购管理目前面临问题,并且结合行业发展形势以及公司发展特征,提出相应的改进方案,旨在对仓储设备制造企业采购管理理论体系加以完善。

(2) 实践意义

在我国所有的企业中,佳和公司这类制造企业的占比较高。近几年来,制造行业的竞争不断加剧,加之国内外市场经济发展形势不断变化,不少企业都陷入了发展困境。本研究选取的佳和公司是一家仓储设备制造企业,围绕该公司采购管理现状展开分析,明确其中存在的问题,不仅能够为该公司提供改进采购管理的理论参考,而且可以为同行企业提供部分借鉴。

佳和公司是一家乘着改革开放之风而发展起来的企业,同时也是一家典型的制造类企业。在过去数年间,该公司得益于政府政策和市场良好的市场发展形势,不断加快发展步伐。但在目前各行业竞争形势剧烈的背景下,以粗放式经营为主的传统制造类企业,陷入了发展瓶颈期。佳和公司为了寻找突破口,顺利实现转型,就需要重视对内部采购环节的管理,同时做好供应链管理工作。通过优化采购管理流程,降低采购成本,帮助佳和公司突破发展困境,实现核心竞争力的提升,拓展利润增长空间。同时,本研究得出的理论,可以为制造类企业改进采购管理,优化内部组织提供部分参考。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

国外学者很早就开始研究采购管理相关问题,例如有学者研究了提高企业采购流程效率的方法与对策、采购成本的影响因素等等。在上下游企业之间的利益关系变得更加紧密以后,国外的学者开始逐渐从整体出发研究采购管理,探讨了基于供应链进行采购管理的方法与对策。

Nishant(2017)认为,VIM 库存管理应该强调供需双方可以按照事前的约定来管理库存商品^[1]。Geoff(2018)认为 MRP 系统之所以能够得到普及与推广,是因为其具备维护系统参数的作用^[2]。

Hump(2019)指出企业需要从战略层面来加强采购管理,提高其采购管理的效率^[3]。

Mmichil(2019)根据合作时间将供应商划分为长期合作、中期合作与临时合作这三类供应商^[4]。

Ellram 指出供应链分析企业之间的供应关系,不能简单的将其看作是一种交易关系。处于供应链上的所有企业之间都必须进行有效的信息共享,才能实现整个供应链的最大化利益^[5]。

Oksana(2019)主要研究了供应链管理模型,他认为建立供应链模型将更有利于加强企业控制采购成本^[6]。

艾伦等人(2020)认为,公司在考核供应商时,要系统性评估供应商的财务能力、履约能力和质量控制体系^[7]。

AnandNair(2020)指出供应商管理与战略采购有着千丝万缕的联系,在实证分析中发现,基于企业的战略层面开展采购管理工作,将更有利于加强对企业采购成本的管理与控制^[8]。

Carlos(2020)认为企业需要在供应商市场上进行优质供应商的科学选择^[9]。

David(2020)指出在企业的组织管理活动中,采购工作是一项重要的组成部分。做好该项工作,能够帮助企业更好的适应供应链,采购管理成效将直接影响企业的成本^[10]。

1.2.2 国内研究现状

张璨等人(2014)采用层次分析法研究了基于供应链的采购管理,他认为采购评估工作将主要评估企业的财务能力、客户关系管理能力和创新发展能力,随后他结合定性分析等多种方法,计算了采购评估指标的权重,他所提出的关于采购管理的研究成果,为后来人们进行相关研究提供了思路^[11]。陈民伟等人(2018)以中小制造企业作为主要的研究对象,收集整理了这些企业采购经营管理数据并进行统计分析,然后根据其统计分析结果为中小制造企业制定采购计划、物料计划 and 生产计划提供参考^[12]。

与采购成本管理相关的研究:董鹏等人(2018)主要采用供应链系统理论和全面库存管理理论等基础性理论,研究了现代企业控制采购成本的方法与对策。它主要从内部和外部两个角度出发探讨了控制采购成本的方法,从内部来看,主要包括采购管理控制、采购技术控制,从外部来看,主要包括采购协同规划、采购预测等等^[13]。刘利珍(2018)主要基于供应链研究了采购成本控制的方法,他认为如果现代企业可以加强和供应商之间的友好合作,实现对于众多供应商的协同管理,就可以有效降低其采购成本^[14]。朱益锋(2018)基于作业成本法研究了采购成本,探讨了现代企业管理采购成本以及针对采购成本进行系统性核算的方法^[15]。

与采购模式相关的研究：李元爱（2018）分析了集中采购模式对于企业的采购管理所产生的影响，他认为加强供应商管理、信息化建设都是企业采用集中采购模式的基础条件^[16]。单义胜等人（2018）提出了联合博弈模式在采购管理中所发挥的作用，并探讨了联合博弈模式的优势和劣势所在，认为当代企业需要根据自身所处的内外环境来选择恰当的采购模式^[17]。刘智焕（2018）从供应链的角度出发探讨了多元化的采购模式，并且在最终的结论中，提出多种不同的采购优化模式^[18]。郝丽等人（2018）建立了多目标混合整数规划模型，并基于模型来选择供应商，通过实现信息共享的方式来加强采购成本的控制^[19]。

与供应商管理相关的研究：王丽杰等人（2019）认为在供应商管理工作中，为了促使上游供应商提供绿色的原材料，要从技术、经济等多个角度出发对上游供应商形成强有力的激励^[20]。周康浩（2019）在案例分析中，探讨了供应商的评价指标体系，他所建立的供应商选择模型可以对供应商的产品竞争力、内部竞争力等进行综合性的评估，相比于传统层次分析法，他基于模糊层次分析法所建立的供应商选择模型，能够得到更加简单和准确的评估结果^[21]。王新永等人（2019）建立了供应商介绍管理综合评价模型，在该模型中包括发展战略等评估指标^[22]。李有铨等人（2019）借助卡拉杰克模型进行供应商管理分析，评估了供应商的资质能力、履约能力，他所提出的供应商评估模型在后续的招标采购活动中都发挥了重要的作用^[23]。

1.2.3 文献述评

综上所述，国外学者主要根据采购职能所发生的变化研究采购管理相关问题，并提出了采购战略管理等多方面的研究成果。除了研究企业内部的采购组织以外，学者们也基于供应链的角度出发探讨了采购管理工作中，采购方与供应商应该建立合作共赢关系。而国内学者研究采购管理的时间相对较短，主要研究了采购成本控制、供应商管理和采购模式。由于国内外的市场环境存在较大的差异，这也使得国内外学者提出的采购管理的研究成果存在一定差异。尽管学者们展开了较多关于采购管理的理论分析，但很少有学者结合供应链研究采购管理。本文将以佳和公司为案例展开采购管理的案例分析，希望可以找到有效提升该公司采购管理水平的方法。

1.3 研究方法与研究内容

1.3.1 研究方法

（1）文献分析法

笔者在图书馆和数据库中查阅了大量与采购管理相关的文献资料,并对文献资料中与本课题研究相关的内容进行归纳和整理,为本文后续研究采购管理提供理论基础,也形成了本文课题研究的理论框架。

(2) 定性分析与定量分析相结合的方法

笔者从互联网中查阅了与佳和公司采购管理相关的一系列数据和信息,充分意识到该公司优化采购管理的决心。随后结合定分析等多种方法,从佳和公司发展的战略目标出发,设计了该公司的采购管理优化方案,希望可以有效提高该公司的采购管理水平,有针对性的控制其采购成本。

(3) 案例分析法

本文在案例分析中探讨了佳和公司优化其采购管理方案的必要性和必然性,随后对于设计的采购管理优化方案的可操作性进行了验证,表明了本文所得到的研究成果具备较强的科学性。

1.3.2 研究内容

论文主体内部包括五个章节,具体如下:

第一章为绪论。对研究背景、意义进行概述,对已有文献资料进行梳理。基于供应链视角,选取佳和公司为例,探索其采购管理现状,建立基本的研究框架。

第二章为理论概述。对本课题研究相关的理论进行概述,引入供应商管理相关概念。

第三章为案例分析,即:选取佳和公司为例,探索了该公司管理采购环节的现状,结合实际状况,指出其中存在的问题。首先,对佳和公司的运营状况、产品构成、内部组织结构、战略发展目标等基本情况进行简单介绍;其次,从组织结构、管理流程、供应商管理等诸多方面,对问题进行剖析,深层次探索问题形成原因,并且对其进行归纳和梳理。

第四章为管理设计,即:结合佳和公司采购管理现状和问题,提出相应的对策。具体应用供应链管理理论以及现代化采购管理方法,设计优化方案。

第五章为改进建议,即:针对佳和公司采购管理环节存在的问题,制定相对应的解决方案,明确各项措施实施要求和步骤,确保优化方案可以顺利落实。

下图 1.1 所示为本研究的主要框架:

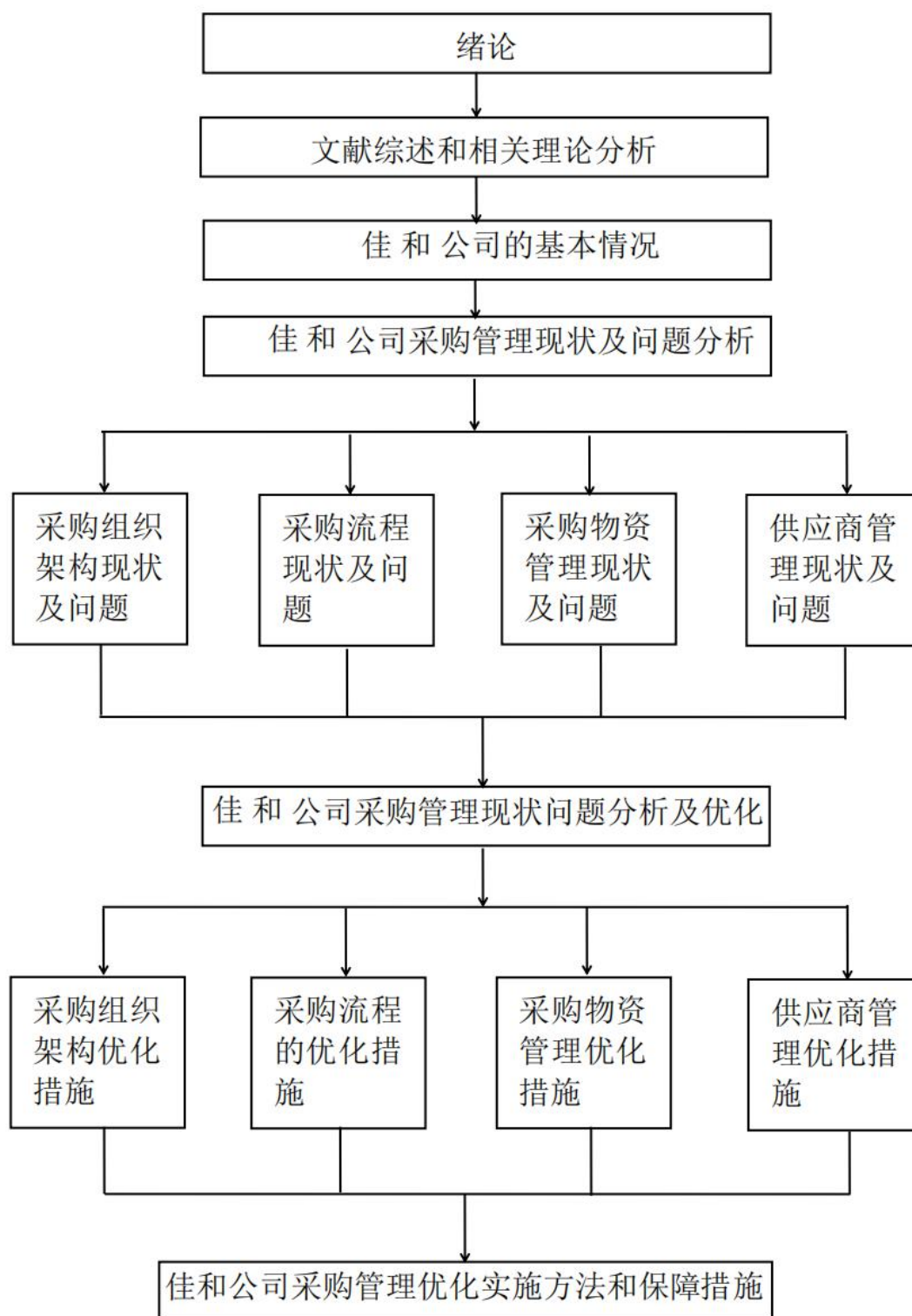


图 1-1 总体研究技术路线图

2 相关概念和理论基础

2.1 核心概念界定

2.1.1 采购

采购实际上是企业结合日常产品生产和产品销售需求而采取的一种购买行为。通常情况下,企业会根据生产和销售活动中,制定物资和服务采购计划。从本质层面而言,采购是企业利用资金从外部市场购入所需资源的过程。在企业日常经营活动中,各环节都需要开展采购工作。传统采购阶段,企业采取的采购模式比较单一,工作内容少。当时,90%以上的企业,对外部市场的采购需求都不大,因为这些企业的产品设计、产品生产以及产品销售等各项工作,都不需要通过外部供应体系完成。而内部供应体系不涉及到采购活动。因此,传统采购在企业内部管理体系中的地位较弱。

随着企业战略的横向化推进以及业务的横向化拓展,很多非核心业务开始转移到外部供应商手中,企业自身则重点发展核心业务。这种情况下,企业采购活动不断增加,采购管理就越来越重要。传统采购活动中,企业往往会过多地关注采购价格,并且会与供应商进行讨价还价,最终通过对比分析的方式,从中选择价格最低的供应商。在这类采购活动中,企业与供应商之间的关系不够稳定,每一次采购活动都可能是全新的供应商。可见,在传统采购活动中,企业并未重视对供应商的管理,也忽视了与供应商之间建立长久的合作关系。相比于供应商关系维持的问题,企业则更加关注供应商的报价,并且喜欢使用杠杆原理,对供应商报价进行压制。因此,在传统采购阶段,采购方与供应商之间并未建立合作关系,很多时候甚至彼此成为了竞争对手。具体而言,传统采购特征包括以下几点:一是,以补充库存为采购目的;二是,采购方与供应商之间的关系并非建立在共享利益的基础之上,相互之间存在博弈状况;三是,一家采购方通常对应多家供应商,而一家供应商同样与多家采购方存在合作关系;四是,采购方基于单价最低原则,选定供应商,忽视了产品质量等问题;五是,企业采购部门与其他部门之间缺乏必要的联系。

2.1.2 采购管理

不同的时间段,都有学者围绕采购管理话题展开了探索,但不同的学者给出的理论观点不同。部分学者认为,传统采购管理是一种以目标管理为中心的活动,是一种发生在特定时间、地点,以产品、价格和数量作为重点关注要素的管理活

动。还有学者指出,采购管理是一系列活动的总和,具体包括制定采购管理计划、生产采购订单、实施采购计划、到货验收入库等环节。也有学者认为,采购管理就是一个综合性的决策过程,具体包括制定采购计划、制定采购方案、评价采购决策等等。本研究中,笔者认为,采购管理是一种战略性的活动,是企业根据内部管理工作需要而开展的一系列活动,其目标在于使得内部各种关系达到协调状况,同时实现对内部各项资源的优化配置与充分利用,减少对资源的闲置和浪费,实现企业预期制定的成本节约目标。

2.1.3 供应链

供应链管理的概念最早出现于西方学术界。不少学者们在研究经济领域相关问题时,深入探索了“供应链”的概念。但国内外学者并未针对“供应链”给出统一的解释。目前,学术界普遍认可的观点为:供应链是一个完整的网络体系,产品与服务都是通过这个网络体系进入市场,并最终输送到客户手中^[24]。随着相关研究的深入,与供应链相关的研究理论体系逐步建立。虽然不同的学者针对供应链的概念给出了不同的解释,但供应链的内涵不断丰富,定义也日益清晰。

目前国内普遍认可的供应链概念是马士华教授提出的。他认为,供应链具体包括信息流管理、现金流控制、原材料采购计划的制定、产品运输等过程。从最初的采购计划到产品从厂家手中通过各种渠道进行销售,转移到用户手中的整个过程,都被纳入供应链管理范畴^[26]。也有学者在马士华教授的基础上,拓展了供应链管理的内涵,并且将商流纳入供应链管理体系。

结合上述定义,我们可了解到:供应链是一个集产品、信息和资金流为一体的有机整体,是一个将企业内外部连接在一起的整体。企业通过供应链与外部供应商取得联系,并且通过供应链将产品输送到客户手中。整条供应链实际上也是一个产品和服务流通以及价值增长的过程。立足于流向层面而言,产品流、现金流与信息流有所不同,前两者都是单向流动;后者则是双向流动。但倘若将退货流程纳入产品流和现金流体系中,那么这两种也属于双向流动行政。在供应链体系中,各项基本要素在多个部门和组织间流动。供应链中各节点间的现金流、产品流相互交换,则形成了一个利益共同体。

供应链实际上是一个完整的体系,涉及到企业内外部管理各个环节。概括而言,供应链管理具有全局性、增值性、动态性等各项特征。

2.1.4 供应链管理

有很多国内外的学者都针对供应链管理问题展开了探索,并且得出了丰富的研究理论成果。同时,也有不少企业开始将供应链管理思想和方法应用到日常管

理工作中。对此,供应链管理的概念逐步清晰,人们对于供应链的了解也逐步深入。国内外学者从不同的视角出发,对供应链管理问题展开探索,并且给出了不同的观点。采购、物流等部门认为,供应链管理是从本部门管理体系中延伸出的内容。虽然不同的学者和企业针对供应链管理给出的解释不同,但他们普遍认为,供应链管理是企业实施的各项计划以及开展的各种控制活动的总和。高效的供应链管理,可以帮助企业实现利润增长目标。事实上,供应链管理是一种高度概括的理念,具有系统性较强、协同性高等特点。供应链管理不仅是对产品流、信息和现金流的控制,而且是对产品生产和流通各环节的整合。伊文斯认为,供应链管理前期需要做好信息流导引工作,整个供应链体系中,包括了供应商管理、产品生产商管理、零售商管理等方面的内容。

供应链管理涉及到多方面的内容,具体包括采购计划的制定管理、采购流程的优化管理、物流管理、产品生产和存储管理、产品销售和售后服务管理等等。围绕各个环节进行严格把控,能够提升供应链管理水平和通过管理供应链上的重要节点,可以减少中间环节,使得产品能够及时输送到客户手中,减少成本。与此同时,企业通过强化对供应链的管理,可以增强自身的市场竞争力,使得自身能够与同类企业相抗争,促进自身增值目标的顺利实现。

2.2 相关理论

2.2.1 采购物资分类方法

企业日常经营与发展过程,需要消耗的物资种类较多、数量较大。在产品构成的诸多要素中,每一种物资能够发挥的作用不同。由于不同的物资在储备量、采购难度程度、采购成本、实际价值等方面,都存在较大的差异,因而无法针对所有的采购物资,实施统一化的管理模式。因此,为了增强物资采购管理工作效果,降低采购成本,就需要先做好采购物资分类工作。具体分类方法如下:

ABC 分类法指的是:按照采购物资的实际价值差异,对采购物资进行类别划分,具体包括 ABC 三个层次。其中,A 层次的采购物资指的是:在企业总采购成本中占据 60%左右比例,对企业推进发展战略至关重要的物资;B 层次的采购物资则指的是:在企业总采购成本中占据 20%左右比例,对企业推进发展战略很重要的物资;C 层次的采购物资则指的是:在企业总采购成本中占据比例较低,并且对企业推进发展战略较为重要的物资。但在实际的分类过程,可以结合企业实际的物资采购情况,对分类标准作出适当调整。

四象限分类法指的是:以两个重要指标为核心,对采购物资进行分类。其中两个指标分别指的是:采购物质的风险以及采购物资的数量。前者又具体包括获

取采购物资的难度、符合条件的供应商数量等等。按照这两个指标对采购进行分类划分，具体包括四种类型：（1）战略性物资，采购这类物资的成本消耗大，风险系数高；（2）瓶颈物资，这类物资的采购风险系数较高，但消耗的成本较小；（3）杠杆物资，这类物资的获取难度和成本消耗较大，但风险系数低；（4）常规物资，这类物资获取难度小，成本消耗少，风险系数低^[28]。下图 2—1 所示为具体情况：

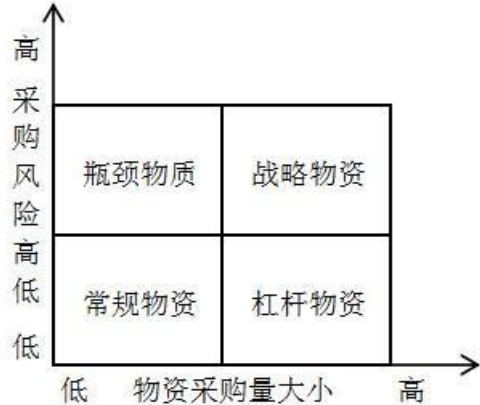


图 2-1 采购物资四象限分类

2.2.2 供应链采购管理

在供应链管理体系中，采购管理是首要环节，也是非常关键的一个环节。采购管理工作成效，将对整个供应链管理的效率产生直接性的影响，并且与企业采购成本息息相关。企业在开展采购管理工作的过程中，需要密切关注内部组织与外部供应商之间的关系，将二者进行有机结合，构建一个战略合作体系。基于供应链管理思想的采购管理，被赋予了新的内涵。将供应链管理思想和战略方法应用到采购管理工作中，可以帮助企业实现优化采购流程目标，并且有效落实采购计划，稳定与供应商之间的关系，保障采购产品质量，同时降低采购成本。与传统采购模式相比，基于供应链管理思想和方法的采购活动，有着独特之处。下表 2-1 所示为供应链采购管理特征：

- （1）由传统推式采购模式转变为现代化拉式采购模式。
- （2）采购管理活动不再局限于内部，而开始逐渐延伸至企业外部。
- （3）在产品属性管理的基础上，增加了供应商管理方面的内容。
- （4）开始关注与供应商之间的关系，并且尝试加强联系，建立长期、稳定的合作关系。
- （5）广泛应用集中采购模式。
- （6）在关注采购价格的基础上，开始关注产品质量、交货期等方面内容。
- （7）采购方与供应商之间实现了信息共享局面。

表 2-1 供应链采购与传统采购的区别

对比项	传统采购	供应链采购
价格	价格最低原则，采购谈判就是价格谈判	价格不是唯一成本，考虑总成本最低原则
供应商数量	可选择供应商越多越好	供应商数量整体趋少，因产品而异
采购集中度	采购集中度低，订单分散	采购集中度高，订单分配合理
供应商考核	基本没有考核或只参考价格指标	定期考核且考核指标质量、价格、成本、交期
供应商关系	短期合作、零和博弈为主	长期合作伙伴或者战略合作伙伴关系
采购的驱动	库存驱动为主	订单驱动为主
采购主动性	采购人员被动执行	采购人员主动参与
采购职能	采购职能划分混合	职能划分比较细，分工明确
信息交互	信息高度不对称，信息彼此隐藏	信息高度共享
管理方式	主要是采购内部管理	从内部管理延伸到企业外部资源管理

2.2.3 供应商管理

供应商管理是供应链环节各项管理工作的总和，具体包括开发供应商、评估供应商资质、筛选供应商、与优质供应商建立合作关系等等^[29]。在制造类企业的所有成本中，60%以上的成本都消耗在采购环节。因此，做好供应商管理工作，明确采购目标，锁定采购对象，可以提升采购管理工作效率，降低采购成本，增强企业的竞争力。供应链管理水平和控制管理风险的能力，会直接影响到企业管理供应商的水平。基于供应链思想开展采购管理工作，可以形成一定的竞争优势。

供应商分类是供应商管理的首要任务。在正式开展供应商管理工作之前，企业需要结合各项因素，完成供应商分类任务。然后针对不同的供应商实施不同的管理方案，而不能采取“一刀切”的原则，对供应商进行统一管理。不同的供应商在很多方面存在差异，对企业做出的贡献程度也不同，因而实施差异化的供应商管理模式，才能够实现优化管理目标，从而增强管理效益。在差异化的供应商管理模式下，不同类型的供应商能够根据评级以及企业态度等因素，对自身不足的地方做出改进，从而提升产品和服务质量。针对供应商进行分类的过程中，可

以按照不同的标准,但需要坚持的几项基本原则。通常,按照采购金额、采购物资类型等因素,可以将供应商划分为战略、杠杆物资提供者等类型。

2.2.4 采购成本控制

(1) 采购成本的概念

采购成本通常包括直接成本和隐形成本两种不同的类型,其中前者包括采购价格、交易成本等等;后者包括质量、机会成本等等。在采购成本的诸多影响因素中,价格是重要因素,但并未唯一影响因素。

(2) 控制采购成本的意义

制造类企业采购成本的占比,通常控制在 60%左右。现如今,各行业都面临着竞争加剧、产品和服务同质化严重的问题,企业难以对现有的产品或服务价格进行上调,如此就影响到了利润空间。对此,降低采购成本,就成为了各大企业的博弈关键点。企业将采购成本适当地降低,就可以实现利润增长目标。可见,做好采购成本控制管理工作,对于企业营业额的提升和未来的发展都非常有利。

(3) 控制采购成本的方法和策略

采购成本管理与控制是一项系统性的工作,需要企业持续关注。虽然控制采购价格是采购管理工作中的要点,但倘若企业仅仅关注采购价格,而忽视了对产品质量的审查以及对供应商交货期的考察,就容易出现很大问题,如此增加企业的采购风险。这种情况下,企业可能会出现成本不降反升的现象,对企业的发展很不利。对此,企业应该基于供应链管理思想和成本控制理论,优化采购管理流程,争取以最低的成本完成采购计划。此外,企业在推行降本增效战略目标的过程中,还需要重点考虑实际采购需求,与供应商保持紧密的联系,并且建立稳定的合作关系,增强供应链管理效果,提升核心竞争力,让自身的利润增长空间不会被同类企业压缩,从而保持较高的利润增长速度。通常情况下,企业可以采取如下策略实现采购成本控制目标:

(1) 做好供应链各节点管理工作,加强与供应商之间的联系,争取与供应商建立稳定的合作关系。

(2) 基于绩效和关系管理目标,开展供应商管理工作,增强管理能力。

(3) 围绕市场供应关系展开分析,优化采购策略。

(4) 对供应商定价、合作策略进行综合分析,基于成本控制原则,从价值分析、成本分析等方法中选择一种合适的采购管理方法^[30]。

(5) 明确产品采购标准,规范采购流程。

(6) 邀请供应商共同参与产品设计工作,征求供应商的意见。

(7) 与供应商保持密切的联系，采取多种方式稳固关系，重视与供应商之间建立稳定的合作关系，同时引入多元化的合作模式。

(8) 构建采购成本控制管理体系，优化成本管理方案。

(9) 完善组织内部结构，重视对专业采购人员的培养。

3 佳和公司采购管理现状及问题分析

3.1 佳和公司发展概述

3.1.1 发展历程

国内物理仓储设备制造行业已经数十年的发展历史,并且各项设备的生产制造量不断增加,以叉车为例,从最初不到2万台,到20年达到了六十多万台。我国虽然保持着叉车的较高生产量,但实际每年的增长率较低,行业呈现出一定的增长乏力,并且出现了供大于求的局面。立足于产品结构层面而言,电动叉车比内燃叉车的增长率稍高,叉车市场格局开始产生变化。从产品销量层面而言,电动叉车与内燃叉车处于持平状态。国内制造企业开始将生产重心从内燃叉车朝着电动叉车方向转移。围绕叉车市场行业竞争状况展开分析,可发现:国内制造厂商有一百多家,行业发展趋势表现于:部分优秀企业凭借自身在管理、技术等方面的优势,推出了特色品牌,与国外同类企业相抗争;部分小规模企业,由于技术水平偏低,因而试图通过低价策略赢得市场,但事实上,这类企业难以维持长远发展。综合而言,整个行业面临着日益激烈的竞争,产品同质化问题也日益加剧,企业的利润空间逐渐变窄。

2002年,佳和公司正式成立,该公司地处珠三角地带,占据地理位置优势。目前,该公司不仅经营产品生产和销售业务,而且经营产品创新和技术研发业务,是一家综合性较强的制造类企业。在过去十几年,佳和公司凭借着自身的优势,迅速成为华南地区仓储设备制造行业规模最大的企业。该公司拥有15万平方米的占地面积,并且建设了自己的专属生产基地。公司主营产品类型丰富,既包括传统手动叉车、内燃叉车,又包括现代电动仓储设备。公司生产的产品为诸多企业提供服务,如物流企业、工厂等等。佳和公司目前达到了6亿元多元的年销售额,其产品远销国内外各个地区。佳和公司一直以来推行的是独特营销模式,即:经销商与自营店并存的营销模式。其中,经销商运营模式主要应用于国外市场。佳和公司针对国外客户,主要接受的是批量订单,国内市场则按照当地市场经济发展水平,有规划地布置销售服务网点。国内订单主要以小批量为主,每一笔订单涉及到的金额数目可能不大,但所需的物资类型丰富多样。

佳和公司大致历经了以下发展阶段:①成立之后的10年内,佳和公司致力于打基础,寻找发展机遇。在当时的政策红利背景下,佳和公司取得了可观的成绩。在此阶段,佳和公司增加了数条产品线,产品类型也不断丰富,营销网点不断增加,并且初步建立起了专业的营销团队。②2010年到2016年期间,佳和公

司凭借前期打好的基础，开始加快发展速度，销售额呈现出逐年上涨趋势。在此阶段，佳和公司不断丰富产品类型，购入自动化生产设备，建立现代化生产线，增加产能，提升产品技术含量，但利润水平不升反降。③近几年，佳和公司的发展速度变化，销售额减少，部分产品业绩下滑幅度明显，交期延误、客诉等问题频发。

3.1.2 组织架构

目前，佳和公司有一千多名员工，其中有 8%左右的员工均为技术型员工。图 3-1 所示，为佳和公司的组织架构图：

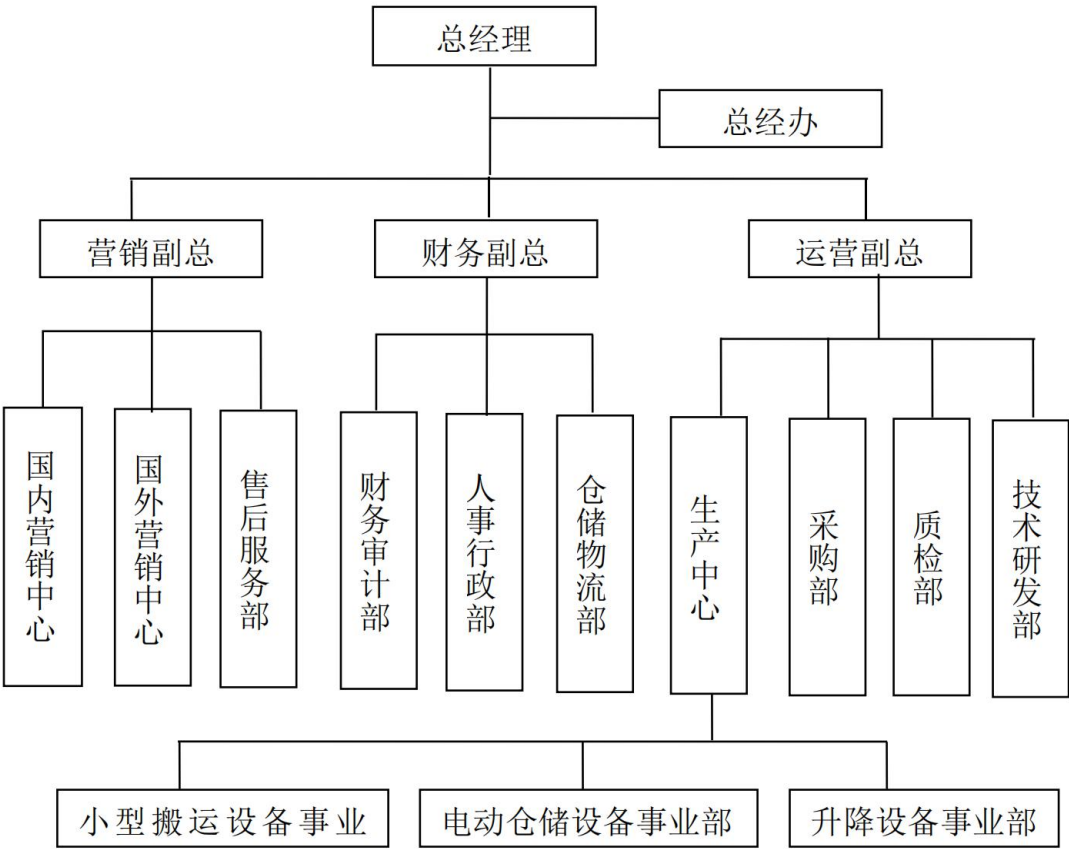


图 3-1 佳和公司组织结构图

3.1.3 生产模式和产品结构

(1) 生产模式

目前，佳和公司以订单为驱动核心，实施“库存备货”生产模式，其生产出来的产品将远销海内外。在海外市场中，佳和公司将主要与经销商合作，以批量并购的方式进行产品销售；在国内市场中，佳和公司除了会以小批量和快交货的方式与经销商合作以外，还会采取接单生产的直销模式。标准产品生产过程，佳

和公司会将销售订单作为生产计划制定依据；针对定制化产品开展生产活动时，佳和公司会先开展必要的审核、设计工作，生产部会根据设计部所出具的设计方案来设计生产计划。根据产品线特征，佳和公司目前主要有三个产品事业部，且这三个产品事业部保持高度的独立性，另外，佳和公司还有机械加工部门、焊接部门等公共部门，这些公共部门将会为公司的商场和销售提供协助。佳和公司的生产中心将会对三个事业部门以及公共部门的各项职能工作的开展进行统筹规划，各事业部的负责人会根据公司的发展战略以及收到的生产订单，设计本部门的生产计划。三个独立的事业部分别建立在两个厂区中，同时两个厂区内有一个可以公用的仓库系统。除此以外，三个事业部可以保持其运营的高度独立性，还可以独自设计生产计划，不受到其他部门的干扰。

(2) 产品结构

从前文的分析可知，佳和公司主要有三个保持高度独立性的事业部。佳和公司最早开发的产品就是手动的轻小型搬运设备，目前在轻小型搬运设备的市场中，佳和公司也已经建立了良好的口碑与形象，以单价低和数量庞大著称，且目前佳和公司也可以实现轻小型搬运设备的规模化生产。电动仓储设备则主要是中小型电动产品，这类产品在目前的市场中具备较大的发展潜力，增长速度较快，可以替代小型搬运设备。下表 3-1 所示为佳和公司产品结构情况：

表 3-1 佳和公司产品结构表

序号	产品线	产品概括	产品特点	销售占比
1	小型搬运设备	手动叉车、手动堆高车等	产品单价不高，品类相对少，规模化	50.00%
2	电动仓储设备	电动堆高车、电动搬运车等	产品单价高，规格型号比较多，品类较多	30.00%
3	物流升降设备	升降平台等	产品单价高，定制产品和标准产品混合，按单生产	20.00%

3.1.4 发展目标和愿景

(1) 发展目标

佳和公司在对各项因素进行了全面、综合以及系统性的考虑之后，制定了发展计划，明确了未来几年内需要完成的一些指标以及需要实现的营收目的。第一，要保证在未来五年内，公司的总体业绩按照 20%左右的比例呈现逐年上涨趋势，产品毛利率则按照 10%左右的比例增长；第二，对现有的产品结构进行优化和调整，推出更多的中高端系列产品，并提高中高端系列产品的市场销售规模；第三，

重视技术研发，推出创新产品，培养研发人才；第四，强化采购管理，提升信息化管理水平。

（2）公司愿景

佳和公司凭借着自身在生产等方面的优势，已经发展成为全球知名的物流仓储设备制造商为发展愿景，致力于为全球客户提供优秀的物流仓储服务，并逐渐成长为用户信赖的知名品牌，业内影响力较大，忠实客户较多。

3.2 佳和公司采购管理现状

佳和公司过去主要重视管理销售部门和生产部门，也在销售部门和生产部门中投入了大量的资源，这也导致公司过去忽视了供应链管理和采购管理，导致其采购工作中常常出现成本过高、采购效率低下等问题。本文接下来将进一步深入分析佳和公司的采购管理现状。

3.2.1 采购组织架构现状

（1）人员构成及岗位设置情况

佳和公司采购部设置了采购专业、采购主管、采购总监这几种职位，下图所示为该部门员工学历和专业构成情况：

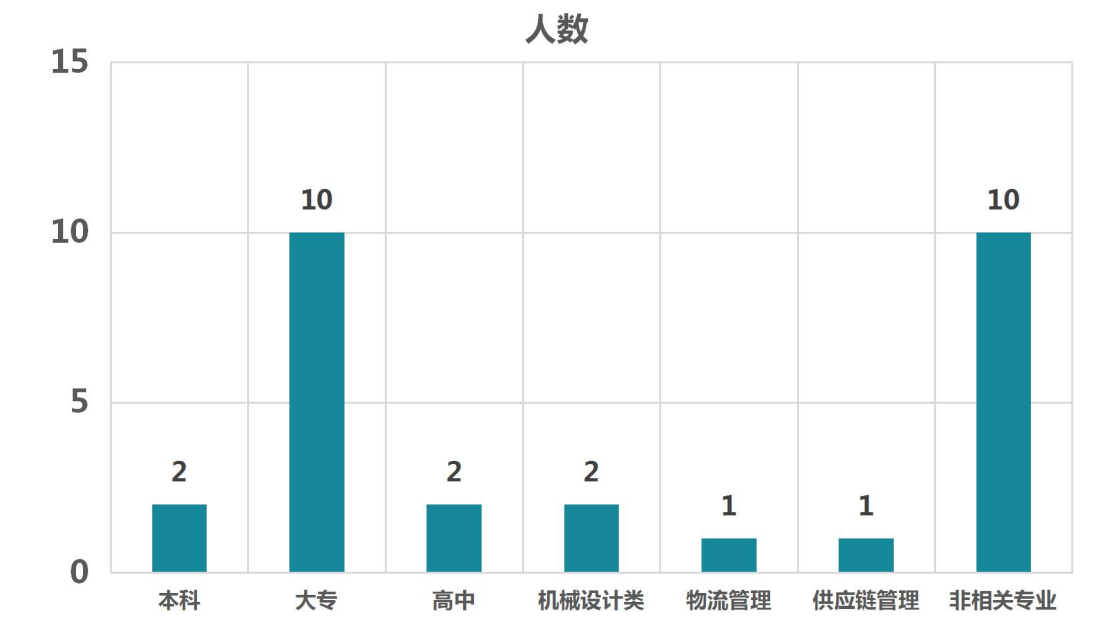


图 3-2 采购人员学历及专业构成图

佳和公司的采购部是与生产部、销售部和研发部同级的部门，将主要负责整个公司的采购工作，可以独立制定采购计划并执行采购计划。目前公司主要根据事业部编制和采购需求来分配各岗位的任务。采购部设置了一名采购总监，下辖三个事业部采购小组，另外，公司专门针对原材料物资工作，组建了专门负责该

项工作的小组，由采购总监负责统筹管理各项事宜，每天都要听取采购主管的工作汇报。采购主管下辖两名左右采购专员，将负责其职责范围内的采购工作。如图 3-3 所示，为佳和公司的采购组织结构：

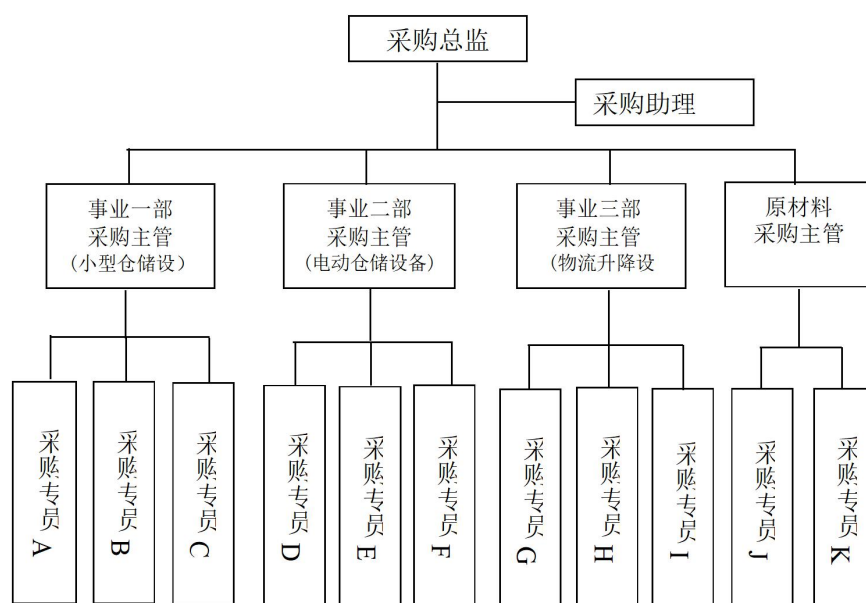


图 3-3 采购组织架构图

（2）岗位职能

采购总监需要根据公司的实际情况编制采购计划，并协调采购部的所有采购工作，同时要保证满足公司其他物资使用部门的采购需要。另外，采购总监还需要维护与供应商的关系，要严格审核公司的日常采购物资以及采购计划。公司的副总经理每天都需要听取采购总监的采购工作汇报，同时还需要向公司的总经理汇报公司的重大采购事项。

事业部采购小组则主要采购事业部所需要的物资，在选择采购供应商方面具备高度的独立自主权。为确保采购人员能够在事业部采购工作中发挥协同作用，专门针对采购人员制定了严格完善的绩效考核体系，采购总监将主要负责采购人员的绩效考核，主管和采购总监可共同决定小组内采购人员的绩效考核工资。事业部采购小组往往会按照绩效目标开展各项工作，以求提高其采购绩效，进而获得更高的绩效考核工资。采购小组本身专业水平较低，因此在采购专业物资方面缺乏专业审核技术水平，只能依赖事业部的技术人员来选择物资供应商。

不同的采购部门在日常运转过程，所需的物资也不同。在制定采购计划的过程中，采购人员一方面需要考虑各部门的实际采购需求，明确采购计划；另一方面，还需要综合分析供应商市场，并且从众多的供应商中做出最优化的选择，之后通过协商、洽谈的方式，完成对采购合同的签订，与此同时做好对供应商供货

情况的跟踪调查以及对采购资料的验收入库工作。此外，公司采购部门工作人员还需要处理采购物资的质量投诉问题。采购人员本身有大量的事务性工作，因而难以高效开展管理供应商的工作，也难以建立科学的采购战略规划。

3.2.2 采购流程现状

下图 3-4 所示为佳和公司采购流程：

（1）佳和公司的销售部门在获取终端客户以及经销商的订单以后，由销售人员负责做好客户订单数据信息录入工作，然后完成对销售计划订单的生成任务。销售部的相关领导在针对销售计划员所生成的销售计划订单进行审核以后，将其报送至事业部。

（2）生产部门负责人需要按照销售计划订单，完成对生产计划所需原材料计划制定任务，事业部负责人则需要结合公司实际情况和物资采购需求，完成对采购申请单的审核工作，最后由采购专员负责执行任务。

（3）采购小组的主管人员，需要负责完成采购申请单审核任务，确保订单中的各项内容合理合规，符合公司物资采购实际需求。之后采购总监进行签字确认。采购主管则根据最终的采购申请单来制定详细的采购计划，确定采购物资的类型以及采购数量。如果其采购物资为常规物资，涉及的金额较小，那么采购专员和采购主管只需要挑选出 3~4 家供应商进行协商即可，选出供应价格最低的供应商。如果采购物资为常规物资且金额较大，那么就需要采购总监根据公司的采购计划来选择恰当的采购模式。如果需要开展采购招投标工作，就需要采购总监联合部门主管以协商的方式做最终的确定工作，当采购订单审核通过之后，就由采购专员负责对采购订单进行具体执行和任务落实。

（4）采购组的主管需要与供应商进行沟通、协商，然后根据协商内容和采购需求，签订正式的采购合同，由专员负责向该名供应商支付预付款。如果无需支付预付款，则应当由采购专员与供应商协商并签订采购合同。

（5）采购专员需要按照采购合同中的实际内容，完成对采购订单实施情况的跟踪调查任务，防止出现拖延交货的情况，确保供应商能够按期交付公司所需的采购物资。供应商在向公司交货以后，需要直接安排物流将其供应的货品送至公司的仓库之中，随后由采购专员联合公司内部仓库管理人员，完成对采购物资的验收清点和入库工作。

（6）采购专员在完成采购物品的验收入库以后，就需要向上级领导交付其采购资料以及付款资料，然后由财务负责付款。

如果生产部门或其他部门对供应商所供应的产品提出质量投诉，一般由采购人员负责出面与供应商协商，就有质量问题的产品进行退货或者换货。如果其产

品出现了严重的质量投诉，则应当由采购总监和采购主管出面与供应商协商，除了要求供应商做退换货处理以外，公司还会对供应商进行经济处罚。

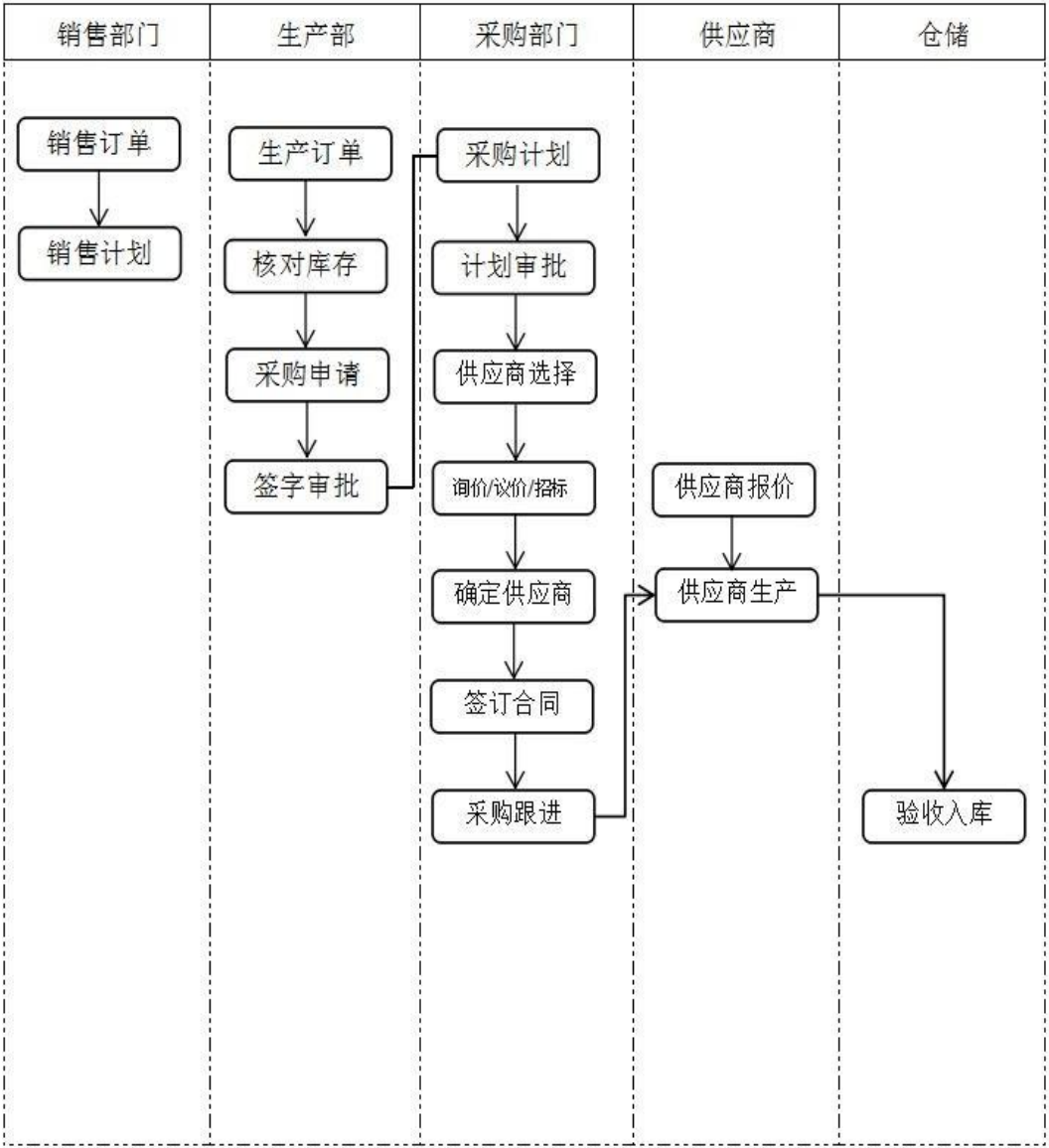


图 3-4 佳和公司采购流程图

3.2.3 采购物资管理现状

（1）采购物资分类情况

佳和公司目前建立了极其丰富的产品线，向市场中推出了多达五百种产品，这也导致公司在生产活动中往往需要采购多达 2,000 余种物料。其中，采购物资具体包括钢材、油缸等。其国内采购物资占比为 85%，仅仅只有 15%的采购物资需要进行国外采购。佳和公司对物料进行分类，具体包括原材料、外协加工件等（如表 3-2 所示）。目前公司在仓库中会随意堆放采购物资，并不区分物资的入库频率。采购物资在仓库中的堆放较为凌乱，直接影响到了物资的出库效率，

影响到生产活动的顺利推进。

佳和公司的 ERP 系统中，针对相同的采购物料给出了不同的名称和编码。事业部的技术人员会根据自己的经验和习惯为采购物料命名，如果在 ERP 系统中找不到与物料相对应的名称，那么事业部技术人员可能就会自行命名，这也导致整个系统中物料信息变得极其混乱，不利于对物料进行统筹监管。

表 3-2 佳和公司采购物资分类情况

序号	物料分类	主要物料	占比
1	原材料	钢材，工字钢、槽钢、H 钢、钢板、角钢、中厚板等	60.00%
2	配套部件	发电机、电机、电池、液压元器件、电子元器件等	28.00%
3	外协加工件	缸筒、轴套、铸造件等	5.80%
4	工具设备	焊接设备、加工设备、开料设备、检测设备	3.65%
5	劳保用品	安全帽、防护服、工作手套等	0.25%
6	其他	五金、工具、焊材等	2.30%

（2）采购物资库存情况

在优化采购管理的过程中，需要对库存情况进行全面把握。

①库存闲置物料多。从佳和公司的仓库报表数据来看，目前该公司有大量的呆滞物料，库存出现过剩的现象，这些呆滞物料的价值高达数万元，且存储的方式极其分散，部分物料的存放时间甚至在 5 年以上，严重影响到了物料的使用率（如图 3-5 所示）。正因为公司目前呆滞物料和物料库存的摆放较为凌乱，导致公司每年甚至每个月都需要花费大量的时间来重新整理物资，对于库存物资进行盘点。随着公司事业规模的不断扩大，库存量也在逐渐增长，如图 3-6 所示，为公司库存和销售额的分布图：

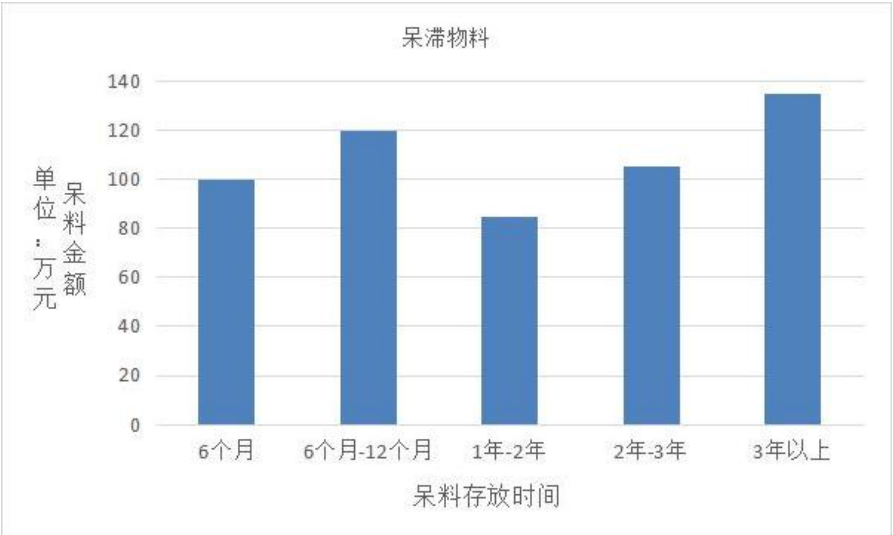


图 3-5 佳和公司呆滞物料分布图



图 3-6 佳和公司库存和销售额分布图

②存储物资匹配度。尽管目前公司的库存量较大，但是在日常的经营活动中仍然会出现断料和缺货的问题，这是因为公司存储了大量不需要的物资。生产部门也常常因为在生产过程中出现缺料问题而投诉采购部门。相关统计数据显示，佳和公司目前的库存周转率较低，导致大量的库存资料严重的占据了公司的资金，才导致公司常常出现缺货和断料问题。目前公司的采购人员和库管人员还并未充分意识到库存周转率过低的严重性，仅在财务会议中提到这个问题。如表 3-3 所示，为公司的采购物资库存量。

表 3-3 佳和公司主要采购物资库存量

项目	2019 年度		2020 年度	
	账面价值	比例	账面价值	比例
原材料	5231.51	40.37%	5886.12	41.45%
在制品	1931.26	14.90%	2103.43	14.81%
库存商品	5533.16	42.69%	5893.63	41.50%
委托加工物资	238.72	1.84%	289.84	2.04%
低值易耗品	25.72	0.20%	28.61	0.20%
合计	12960.37	100%	14201.63	100%

③销售情况。在每个月 25 号，佳和公司销售部门会在综合考虑了各项因素之后，完成对下个月销售目标的制定和销售情况的预测任务，并且将本部门的预测数据信息传达给其他部门，包括生产部门和采购部门等等。在接收到预测报表之后，生产部门和仓库管理部门就会结合自身的实际情况以及各项综合指标，完成对月度采购计划。为了保障生产过程不会出现原材料短缺的情况，因而会在适当地放大采购数据，造成实际需求与采购数量不匹配，从而导致原材料库存过多。

（3）物资采购成本现状

在不同的阶段，佳和公司的物资采购成本不同，原材料采购价格不固定。受市场波动的影响，同一种物料在不同的时期，报价也会存在较大的差异。此外，在向同一家供应商购买物资时，由于公司安排的是不同的采购人员，最终可能导致不同物料的采购价格出现较为明显的差异。原材料价格波动时，供应商就会即刻调整物资的报价。但供应商在上调价格的时候，往往很迅速，但价格回落的动作却相对较慢。因而倘若公司采购人员未重视对比不同原材料不同的市场价格，就容易出现花高价买入原材料的现象。除了上述提到的因素之外，同一张订单的规格、物料供应量也会直接影响到物资的采购价格。究其原因主要在于：佳和公司所需的原材料种类和数量都比较大，但缺乏系统的价格分析工具以及价格备案检测系统时，采购人员就很难发现其中存在的问题。此时，生产等部门就会将问题归集到供应商身上。倘若采购人员此时无法从专业角度解释这种现象，最后只能通过更换供应商的方式来保障产品质量。但供应商更换的频率过高，不但无法使得产品质量问题得到有效解决，而且会增加采购成本。由于佳和公司经常需要供应商加急运输物资，因而采购物资运输成本也居高不下。下图 3-7 所示为佳和公司采购和销售额分布状况：



图 3-7 佳和公司采购和销售额分布图

3.2.4 供应商管理现状

（1）供应商数量。佳和公司目前拥有六百多家的供应商，并且有四百多家的供应商处于正在合作的状态。随着公司的持续发展和生产线的增加，相应的采购需求量也不断加大。在这种形势下，与企业建立了合作关系的供应商数量也呈现出逐年上涨的趋势。但这种模式下，每个供应商每年能够接收到的订单量开始减少，如此直接影响到了供应商对企业的忠诚度。为了提升采购管理工作效率，使得自身能够实现降低采购成本的目标，佳和公司选择同时与多家供应商建立合作关系，以期寻找最优的供货价格。但在后期的合作过程中，公司通过对比筛选之后，很多原本建立了合作关系的供应商都被替换掉。

（2）选择合作商。目前佳和公司主要通过互联网方式寻找合适的供应商，部分合作商则是通过业内人士推荐。在初选供应商的时候，主要由采购人员凭借经验做出判断。在此环节，采购人员考虑较多的因素是供应商报价，而针对物资质量等方面的因素，则给予了过少的关注。

（3）供应商分类。佳和公司采购部门会根据以往合作过的供应商信息，完成对供应商管理目录的制定，采购部门在管理供应商的时候，会对系统中的供应商信息进行综合考虑，佳和公司供应商被划分为了多种不同的类型。

（4）管理供应商。佳和公司的采购人员日常工作量较大，每个采购人员需要同时与多家供应商对接，因此很少有时间和精力与供应商建立密切的联系。日常工作中，采购人员只会在完成采购任务的环节，通过电话或微信交流的方式完成与供应商之间的对接工作。公司与常规物料供应商之间的合作关系并不稳定，大部分都属于短期合作的关系。同时，针对常规物料商，公司采购人员主要采取简单询价等方式确定合作关系。当供应商最终交付的产品与企业提出的产品质量

要求不符时，企业才会开始对供应商其他方面的因素进行考察。但事实上，供应商资质考核结果会受到采购人员主观判断的影响。

（5）处理供应商关系。供应商与企业之间通常存在两种关系，一是，买卖关系，体现于价格博弈层面。供应商在报价时通常会给采购方提供讨价还价的机会，因而双方会在价格方面展开博弈。二是，私交关系，如个别供应商与企业保持了良好的合作关系，并且在非合作期间也存在交流。

（6）付款方式。通常，佳和公司会对供应商提出月结等特殊的付款方式。在对供应商进行选择时，采购人员甚至将付款方式作为首要指标。倘若供应商不接受公司提出的付款方式，就无法获取合作订单。

3.3 佳和公司采购管理存在的问题分析

3.3.1 采购组织架构设计不合理

（1）缺乏专业采购人员。现代采购工作在专业素质、业务能力等方面，对采购人员提出了较高的要求。从目前状况来看，佳和公司存在专业采购人员数量不足的问题。现有采购人员中，学历水平较高的人并不多，并且大部分采购人员都不具备专业技术背景，缺乏对机械类专业知识的了解。事实上，采购人员缺乏工科背景以及综合素质偏弱，是现代采购行业的通病。在影响公司整体采购管理工作成效的诸多因素中，员工专业素质是一项重要因素。当采购人员专业素质偏低，业务能力偏弱时，就难以在谈判中占据有利地位。

（2）缺乏采购战略理念。佳和公司内部内部组织结构比较单一，战略和执行采购分工不明确，采购决策与执行层关系复杂，职责不清。下表 3-4 所示为实际情况：

表 3-4 战略采购与执行采购职能合并的弊端

战略采购与执行采购合并的问题	
— 无法实现采购内控和权力制衡	— 不利于供应链整体协调和管理
— 不能现实职能和资源的优化配置	— 容易忽视战略性采购
— 容易导致采购人员权利过大	— 战略采购和执行采购无法系统的开展
— 陷入日常繁琐的事务中	— 无法体现采购管理的 2/8 法则
— 无法实现供应商的有效管理	— 采购各职能不能细分和独立充分发挥作用

（3）采购物资不匹配。目前佳和公司实施的是集中采购管理模式，由采购部完成对内部所需物资的采购任务。但事实上，由于采购部门划分了多个采购小组，并且不同的物资采购工作由不同的小组负责，因而公司采购工作呈现出一定的分散性特则。这种采购组织结构，容易引发系列问题。事业部采购小组由采购

部门直接管理，但结合事业部采购小组的人员编制状况来看，该小组并不处于采购部门管辖范围内。不科学的采购组织结构，会对整个采购部门的工作效果造成不良影响。此外，各事业部采购小组各自忙于本职工作，忽视了相互之间的交流和工作对接，造成整个采购计划的推进受阻。当公司内部出现物资短缺现象时，各个小组争相开展采购计划，这种情况下，公司很快又容易出现物资积压过多的问题。下表 3-5 所示为具体的情况：

表 3-5 采购组织架构下物资采购情况

采购小组	采购物资	备选供应商	合作供应商	入库	
采购小组 1	A	A1	A2	A	W 仓库
		A2			
		A3			
	B	B1	B2	B	W 仓库
		B2			
		B3			
采购小组 2	B	B2	B4	B	W 仓库
		B3			
		B4			
	C	C1	C1	C	W 仓库
		C2			
		C3			
采购小组 3	A	A2	A3	A	W 仓库
		A3			
		A4			
	D	T1	T2	D	W 仓库
		T2			
		T3			

（4）管理混乱。佳和公司每个采购小组都可以对供应商进行自行开发和自主选择，因此同一个供应商可能需要应对公司多个采购小组，而同一个采购小组可能与多个供应商进行对接，如此就导致公司同时与多个供应商展开合作，管理难度大。

3.3.2 采购流程冗长、低效

佳和公司采购流程中存在的问题，包括以下几点：

（1）信息未实现高度共享。公司虽然建立了 ERP 系统，但生产、销售等部门在使用 ERP 时，会受到限制；各部门之间缺乏联系，信息流通不畅，信息化

审核程度不高，导致采购活动效率偏低。

(2) 管理风险系数高。仓库管理人员和采购专员经核对之后，倘若采购物资的数量无误，就会直接入库，整个过程缺乏对物资质量的监管，容易留下质量隐患。采购工作与采购物资验收工作都由采购部门人员负责，容易增加内控风险发生概率。

(3) 采购流程未得到优化。采购流程中，包含了诸多议价、审批环节，导致采购效率较低。采购部门在接到采购订单之后，并不会立刻与供应商进行对接。如此，供应商就无法及时为企业提供所需物资。每次采购活动中，采购人员都需要对比分析多家供应商的报价和资质，部分合作关系是临时确定的，因而合作商无法根据企业采购需求做好充足的准备。采购订单最终达到供应商手中时，就已经消耗了过多的时间，加之同一个订单可能涉及到多家供应商，因而整个订单的完成需要耗费很长的时间。例如，部分采购合同在正式确立之后，已经消耗了大量交货时间，如此，原本并不需要加急的订单，就成为了紧急订单。在生产部门的催促下，采购专员就会对供应商提出尽快交货的要求。此时，就难以保障物资的质量，当订单中的某项物资出现问题时，就会对生产部门的工作进度造成直接性的影响。

(4) 未统筹管理采购物资。佳和公司采购部门在完成了物资采购任务之后，并未联合仓库管理人员做好物资的分类管理工作，造成管理成本居高不下。同时，因为部分物资的需求量较小，涉及种类多，因而在与供应商进行谈判时，缺乏议价优势，如此就难以对供应商提出降低报价或者改进质量等要求。倘若企业与供应商的关系不够稳定，那么采购活动中，采购人员每一次都需要重新选择供应商，而整个谈判过程耗时耗力，不仅容易延误交货期，而且容易增加采购成本。

(5) 供应商准入机制不完善。由于前期未做好供应商审核工作，导致现场考察工作较为紧张，这种情况下，采购人员可能只关注供应商的报价和一些简单的资料，如此不利于防范供应风险。

3.3.3 采购物资管理不规范

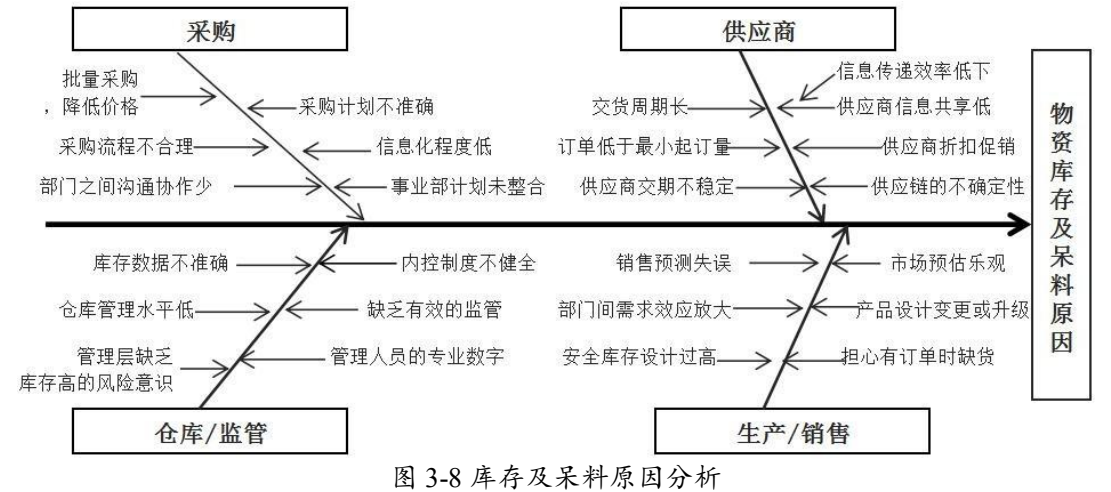
(1) 采购物资分类不科学

佳和公司在管理采购物资时，仅仅依据物资的特性进行分类，而未考虑物资重要性等方面的因素。可见，采购人员和仓库管理人员掌握的物资管理经验并不多，采取的办法也不够科学。在采购物资未得到合理分类的情况下，公司就容易出现物资存储不当等问题，也会影响到物资的出库效率。

(2) 采购物资库存不合理

结合前文的论述，我们可发现，佳和公司目前出现了较为严重的库存过剩问

题。不合理的库存周转率，增加了公司仓库管理部门的压力，又造成了资金被过多占用，增加成本。在对存储物资进行盘点和管理时，又需要消耗大量的人力资源。下图 3-8 所示为佳和公司库存过剩的原因：



①仓库人员不在第一时间进行物料数据的统计、更新，采购人员根据物料数据库中的信息进行采购，其中不乏有重复性采购的物资，这就引起库存积压和呆滞物料等问题。

②需求预测欠缺科学性。大部分事业部在采购需求的反馈上，会故意扩大需求量，避免出现物料突然紧缺情况。实际采购的物料远超出需求量，且同一物料的采购订单会由多个部门发出，引起物料积压。

③产品设计与升级期间没有应用库存物资，旧配件被彻底闲置。产品研发设计过程中，并未采用库存配件，而是通过供应商预订新配件，供应商基于最小起订量发货，物料采购超出实际需求。

④采购人员为了能够在采购中获得价格优势，会增加采购的数量，引起物料积压。

⑤物料采购或者产品生产期间部分客户取消订单，其采购的物料或者在制品会导致库存积压。

（3）采购物资匹配低

佳和公司采购数量和品种数量、规格不衔接也会导致缺货与积压问题。其原因在于：采购方案欠缺科学性，采购方案的制定中，相关人员根据自身经验和主观判断制定，而非参考科学的数据；公司采购、生产和销售部门之间的信息割据；仓管人员知识水平低，没有掌握先进的管理技术，未及时核准库存；库存统计和管理工作由手工与 EXCEL 表格这一工具完成，无法实现彻底的统计与管理的信息化，仓库数据统计的效率与结果的客观性大打折扣。

采购物资的数量与品种不匹配，原本的生产计划会搁置，其原因在于：仓库统计数据未做到及时、准确更新，销售方案制定过程，就缺乏了可靠依据，如此

容易影响到销售方案的可行性,导致销售方案与实际情况存在差距;每种成品生产所需物料达到几十种甚至上百种,且物料交货时间、采购模式相异,采购流程中所设计的时间不合理或者某个环节不科学,则会因其成品无法按照规定时间入库。

(4) 采购价格波动大

原因包括以下几点:

①佳和公司大部分采购活动中,需要采购各种品种的物料,且整体采购量低,采购频次高,这无疑加大了采购成本。采购专员在高频次小批量且多品种的采购中,需要在询价、议价等方面付出大量时间和精力,缺乏集中采购的情况下,对于供应商无法具备议价优势,在采购人员责任心缺乏或者议价能力较低的情况下,会引起采购价格偏高的现象。

②相同物料采购中,对应若干供应商,且供应商之间分配的订单量也不稳定,无法和供应商形成战略合作伙伴关系。在这样的情况下,供应商无法在供货时间和物料质量上提供坚实的保障,公司对于供应商也无法具备较强的议价能力,不同供应商的产品品质、交货时间等不同,导致采购人员无法就物料的价格与历史价格或者同行价格进行有效对比。

③佳和公司未重视对供应商监控系统的设置,产品研发人员编制 BOM 表的标准不一致,ERP 物料系统的设计中也缺乏详细的指标,ERP 系统中同一物料的名称和料号不唯一的现象比比皆是。且采购时间和采购量的设计不合理,紧急采购订单多,采购成本大幅增加。

3.3.4 供应商管理水平落后

从目前供应商管理的状况来看,主要存在以下问题。

(1) 供应商管理流程欠缺科学性:佳和公司未就供应商的管理制定科学的、严谨的制度体系,供应商的分级管理也处于空白,供应商的管理工作过于随意,缺乏客观的数据资料做支撑。公司对供应商的考核上,并未对供应商的资质、能力等的考核不全面,考核内容不完善,部分劣质供应商也出现在合作名单中。在供应商的管理上,公司没有定期和供应商就供货展开详细沟通,缺乏对供应商日常生产和产品质量管理等相关内容的了解。

(2) 供应商选择流程过于随意:对于供应商初次合作之前的调查中,佳和公司采购经理与采购人员并到供应商所在地进行实地调查,对供应商各方面信息的了解不够彻底,采购经理习惯按照自身经验和主观判断选择供应商,因此供应商所提供产品的质量、价格、技术、服务等和公司的要求可能不一致,采购质量得不到保障,采购成本偏高。

（3）供应商评估流程不规范：佳和公司没有围绕供应商制定科学的评估流程，早期对供应商具体信息的调查中不够彻底，供应商生产、管理、运营等方面的信息掌握得不够全面，对供应商的评估中，自然缺乏基本的信息，评估流程不全面。

（4）未设置供应商开发流程：佳和公司并未在供应商的开发上，设置专门的开发流程。在采购职能日渐专业化的当下，公司应在供应商开发方面，建立严谨的开发流程。

4 佳和公司采购管理优化设计

4.1 采购组织架构优化

现如今,在佳和公司目前实施的采购组织形式中,包括分散型与集中型这两种。基于这种组织架构,公司内部各采购小组在实施采购计划的过程中,可以与供应商进行直接对接。在具体工作中,采购小组具有选择供应商的权限。

集中型采购组织主要指由一个部门负责关于采购的相关工作,具有物资集中、人员集中和权利集中的基本特点,可以通过整合各类组员的方式将集中优势充分发挥出来,促使议价能力和规模效应得到强化。与此同时,在管理团队方面也可形成合力,为人才梯队的培养奠定基础,当事业部采购的物资具有较高相似度和通用性时,常会选择该类型进行采购^[31]。

分散型采购主要指各事业部负责相应采购工作的采购方式,其灵活性和自主性较强,对各事业部发展业务也具有一定促进作用。然而该组织方式也存在不足之处,如采购折扣力度较小,供应商会给不同的采购小组报出不同的价格。采购订单数额不大或者采购物资的价值相对不高时,常选择该类型进行采购。

从表面上看,佳和公司采购组织呈现出分散采购、集中采购的基本特点,然而对比分析后可以发现,集中采购需要统筹管理供应商和采购物资,而各采购小组的采购业务和供应商对接方面具有独立性,并未和其他采购小组协同工作。显然,无法做到集中管理整合供应商和落实采购计划,针对供应商制定的绩效管理也无法做到统一管理。通常情况下,若分部和总部距离较远,或事业单位所处行业不同而增加了采购物资差异,此时可设立采购部,即选择分散采购。从实际情况来看,佳和公司当前的事业部距离较近,应用的物料仓库相同,因而不宜采用分散型的采购方式。佳和公司类似物资或通用物资占比达到 65%,而差异较大的采购物料占比仅有 35%,显然佳和公司在设置和结合采购组织方面具有一定矛盾。

在设置具体岗位上,佳和公司主要应用传统采购类型的采购组织架构,采购人员工作岗位具有全面性特点,在负责开发供应商的同时,也要承担采购询价议价的工作,并且还要对采购订单进行督促和管理。显然,公司在设置岗位时并未考虑战略采购和供应链等因素,也并未严格区分执行层采购与战略层采购,因此未能充分发挥出采购功能职权。

一般根据下述原则对采购组织进行优化。其一,考虑采购组织内部,优化组织分工合理设计,从而得到权责对等、权责明晰的采购组织;其二,综合考虑企业自身和外部环境,即优化方向不仅要和企业管理水平与战略目标相符,而且也要匹配企业性质与规模^[32]。

佳和公司在重新设计采购组织架构时,要严格按照供应链采购的基本要求和组织设计基本原则,可得到如下图所示的组织架构:

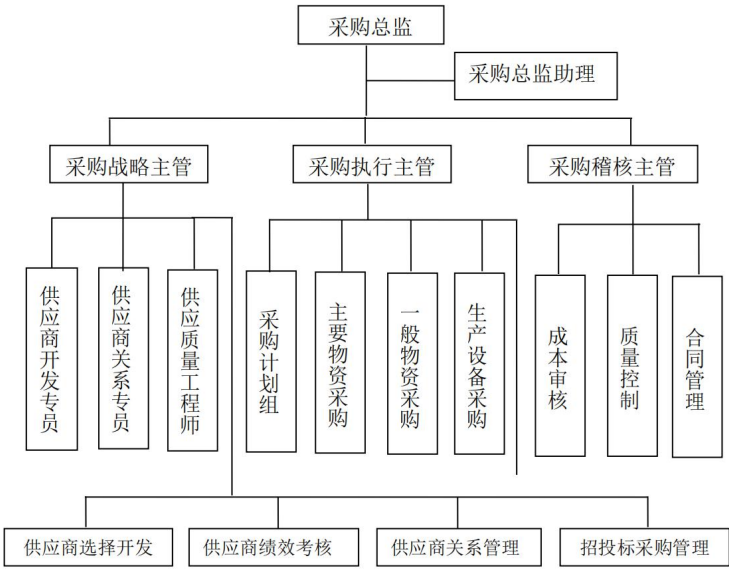


图 4-1 优化调整后的采购组织架构

4.1.1 调整采购岗位职能

因事业部采购的多数物资具有较高的品类相似度和较小的差异,故而在对采购职能进行划分时可将物资品类作为划分依据。在岗位分工方面,各采购专员根据物资品类划分可避免出现重复对接供应商和重复负责采购物资等问题,并且也有利于提高其专业程度。此外,若采购物资为相同类,此时可按照采购需求变化选择集中采购,在此基础上制定的采购策略更具针对性。

4.1.2 将组织架构中战略层和执行层分开

公司若要充分发挥出采购绩效等职能,则需要单独运作运营岗位和采购策略。根据新组织架构,对采购部门进行多个层次划分,在整个供应商管理工作中,采购总监通常负责对整体采购计划进行把控,并且负责结合公司实际发展战略,明确重点采购方向,还负责督促和领导各项任务与指标的有序推进。

采购总监下设多个部门:战略部门,负责统筹优化采购环节,建立健全开发、维护开发商的绩效管理体系,重要物资采购招标工作;主管部门,承担采购计划制定任务,对专业采购岗位进行划分和设定,同时需要完成对已经完成的采购订单验收、核对工作;稽核主管,负责对采购稽核制度的制定与完善工作,同时负责按照制度规定,对采购流程的合法合规性进行审查,对采购价格合理性进行评审等等。

目前,可将战略采购主管职责归纳为下述几点:第一,维护合格供应商及其资源,对产品成本过程进行分析和优化,并且在保证供应商资源配置和应用合理的同时,培养长期合作的高质量供应商队伍;第二,根据公司制定的年度采购需求落实战略采购相关工作,包括优化采购成本、分析年度采购数据以及拟定和签署年度框架协议等内容;第三,管理和考核供应商;第四,评价和选择供应商。

4.1.3 增设采购计划的岗位

制定准确合理的采购计划是有序开展采购管理工作的基础和前提,因此需要在优化后的组织架构中添加采购计划岗位。综合考虑各部门需求和库存情况制定采购物资的时间、数量与品类等,为佳和公司合理配置生产资源奠定基础。与此同时,设置采购计划岗位能够使无需采购订单的情况得到改善,归集分类后也有利于各部门的使用,进而在不影响生产物资的基础上,加强对库存控制力度,有效降低非必要成本支出,公司也能因此获得更多经济效益。

4.1.4 增设供应商开发管理专业岗位

在社会快速发展的环境下,现代型采购组织随之诞生,在开始向技能型方向转变的同时,也提高了对团队成员的专业要求。组织架构优化后设置了与采购专业相关的技能型和专业性岗位,包括供应商关系专员、供应商开发专员等,促使团队的技术实力和整体素质得到明显提升。从某种程度上看,原本依赖品控部控制质量和设计部控制产品的局面也被打破,在关键性采购项目上,采购部门的话语权明显提高。

在优化组织架构之后,佳和公司可得到更合理结构和明确分工,单独凸显的战略采购职能和供应链采购现代管理要求也较为相符,公司也将更加重视战略采购。

4.2 采购流程优化

在优化采购流程时,佳和公司可制定由销售端到供应链的全流程优化目标,通过深入分析公司采购流程的方式,将其中不合理的部分包括重复、复杂等环节找出。接下来应用流程优化工具与理论对其进行处理,基于原本采购流程应用自动化、合并等方法整合处理,从而实现优化配置相关环节产品流、资金流和信息流的目的。优化采购流程后,不仅可有效提高公司作业效率,而且也能降低运行成本,显然具有一定必要性。

在分析流程过程中,一般应用 AMSE 标准,应用该标准可直接根据表格时间快速、准确的找出非增值活动和增值活动^[33]。

在具体分析和应用时，可应用 ASME 方法明确采购步骤，同时对采购流程进行优化（如表 4-1 所示）。数据中显示的单一采购耗时较长，并且在计算时仅简单的累加各步骤时间，并未计算各步骤中间的停顿时间，而实际开展跨部门作业一般需要较长的无效等待时间。在整个流程上，审批和审核频率和占用时间相对较多，重复性较高的一些审核环节均为非增值活动，然而这些活动却降低了公司采购流程的整体运作效率，并增加了运行成本。

在改造流程中，经常选择全新设计和改造系统的方法和思路。其中，前者主要指将原流程彻底改变，重新设计流程，后者这是原流程基本框架保留，循序渐进的解决其中存在的问题，实施难度和面临的风险相对较低。对比分析上述两种方法和思路后可以发现，前者更完全、彻底，在实际操作中面临的难度和阻力相对较大，后者缓慢、简单的改造更容易执行。对于佳和公司而言，可结合自身实际情况和上述两种方法特点制定优化采购流程的具体方案。

佳和公司当前应用的采购流程时间较长，反应虽然相对较慢，但是开展各项工作并不会受到影响，较为稳定。在考虑推行和初次优化采购流程时，可通过改进和改善的方式进行系统化改造，针对流程中和现代采购管理要求不符的环节，可通过局部环节的全面调整，如添加评价、选择供应商环节。根据佳和公司当前发展现状，可以选择下述方法来优化采购流程：

4.2.1 减少重复的审核流程

目前，佳和公司采购流程中的审批、审核环节相对较多，流于形式和无效审批占据较大比重，因此不仅未能发挥出审核作用和价值，采购流程效率也受到影响。对此，可直接简化多余的操作，根据合同中的内容，完成对销售订单的录入工作，按照销售订单，完成对销售计划的制定任务，所以制作销售计划单不参考销售单的现象几乎不会出现，因此可考虑取消上述两层审核以及与之相似的形式化和无效审核。

4.2.2 合并流程

在生产采购流程中，事业部负责人一般需要对物资请购单、生产计划单和销售计划单等进行两次审核签名，在一定程度上增加了非必要工作量，对此，可选择一次性审核上述文件内容。具体而言，销售计划员可直接将销售计划单交由事业部文员或产品经理，产品经理将物资请购单和生产计划单做好后，直接交由事业部负责人审核签字。不仅如此，也要调整原本审批环节，简化流程，提升效率，使得生产总监可及时了解订单信息情况，这样对采购流程的时效性也不会产生影响。

4.2.3 建立授权审批制度

通过观察流程图可知，一般需要最高领导签字来审核各部门内部工作，从表面上看，有利于领导监督各项工作，然而本质上却属于浪费资源现象。对于部门领导而言，增加了工作量，在重要工作如规划全局、战略思考等方面花费的时间被压缩，并且这种监督审批行为也容易成为领导下属推卸责任的理由。因此，公司可通过设置层级审批权限的方式下放权限，对此主要设计了如下表所示的审批权限：

表 4-1 佳和公司采购物资审批权限的设计

单次采购金额 (非原材料)	专员	主管	总监	副总	总经理
2 万元以下	√				
2 万元-10 万元		√			
10 万元-20 万元			√		
20 万元-35 万元				√	
35 万元以上					√

备注：可结合物资属性完成分类设计操作，并且制定生产物资采购计划。

4.2.4 提高自动化和信息化水平

佳和公司若要保证采购管理效率与质量，可从实际情况入手对采购管理信息系统进行改进和完善，创建如下图所示的采购物流跟踪服务平台、信息实时共享平台等，通过这种方式有效强化公司内部信息化、集成化和智能化。与此同时，在创建信息化平台后，也要开展相关培训，以便员工在实际工作可合理应用信息系统，发挥出系统的作用与价值。不仅如此，在建立供应链信息系统后，佳和公司还要满足硬件设施设备需求，选用 DERP 系统、OA 系统等系统软件，进而通过合理应用信息技术的方式有效提高采购管理效率与质量。通常情况下，申请采购是供应链信息管理的首个步骤，接下来开始进入执行采购、登记到货等操作层，最终完成整个采购管理工作。

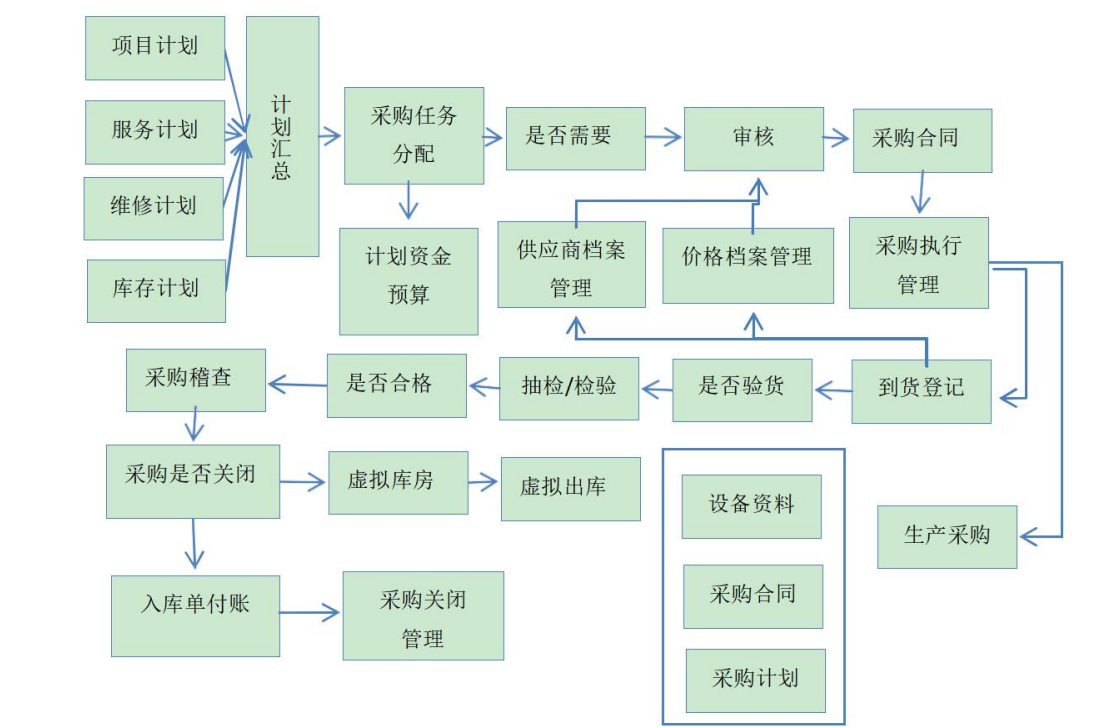


图 4-2 采购管理信息系统运作模式

佳和公司可选择如下图所示的系统，该系统主要由财务管理、销售管理和基础信息等六个模块构成，可满足公司基本的采购管理要求。

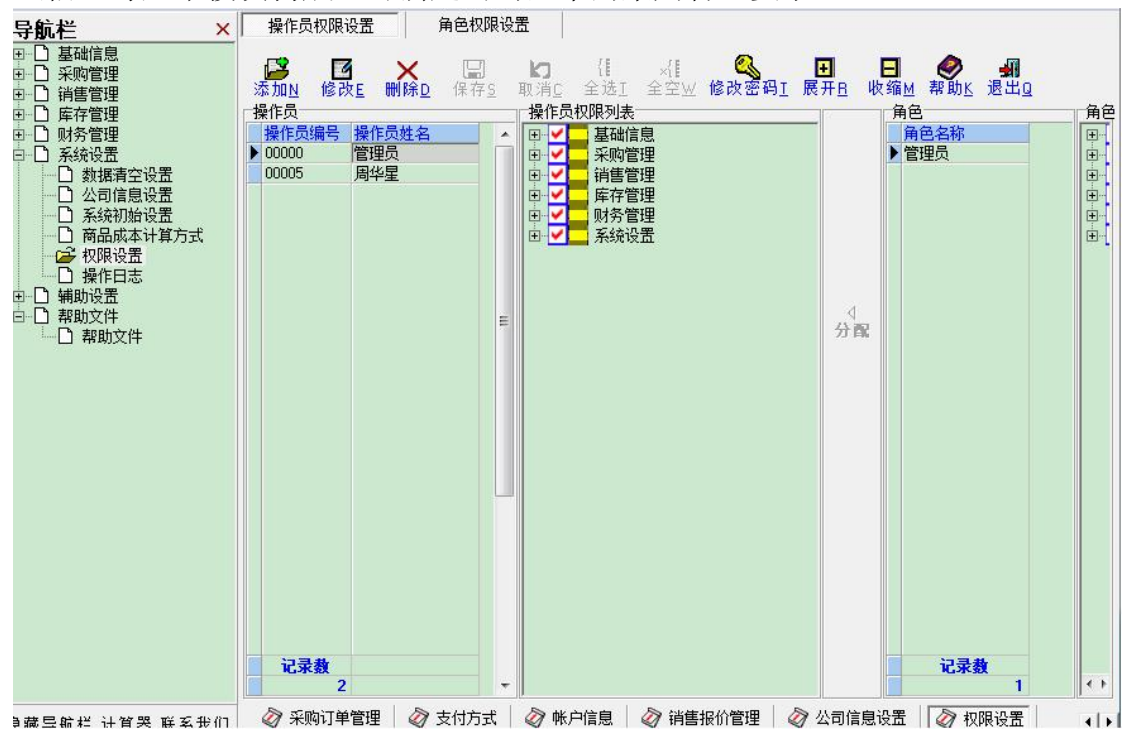


图 4-3 采购管理信息系统六大模块

(1) 基础信息模块。该模块主要管理财务情况、仓库信息和商品信息等内

容,可在该模块中了解在岗人员来往单位库存、现存产品等基本情况,为公司顺利开展各项工作奠定了基础。相比于原本管理而言,佳和公司升级后对往来单位进行了优化,实现了数字化管理。

(2) 采购管理模块。该模块主要包括价格分析、采购换货、采购订单等基本内容,并且在实际应用中还可对上述内容进一步细分,得到相应的二级子模块,在此不详细介绍。在本次优化中,重点优化该模块中的采购分析标与计划分析表这两部分,确保可借助采购价格分析表来了解单一商品的基本信息,如下图所示,具体可了解商品条码、规格与市场价格等基本情况。

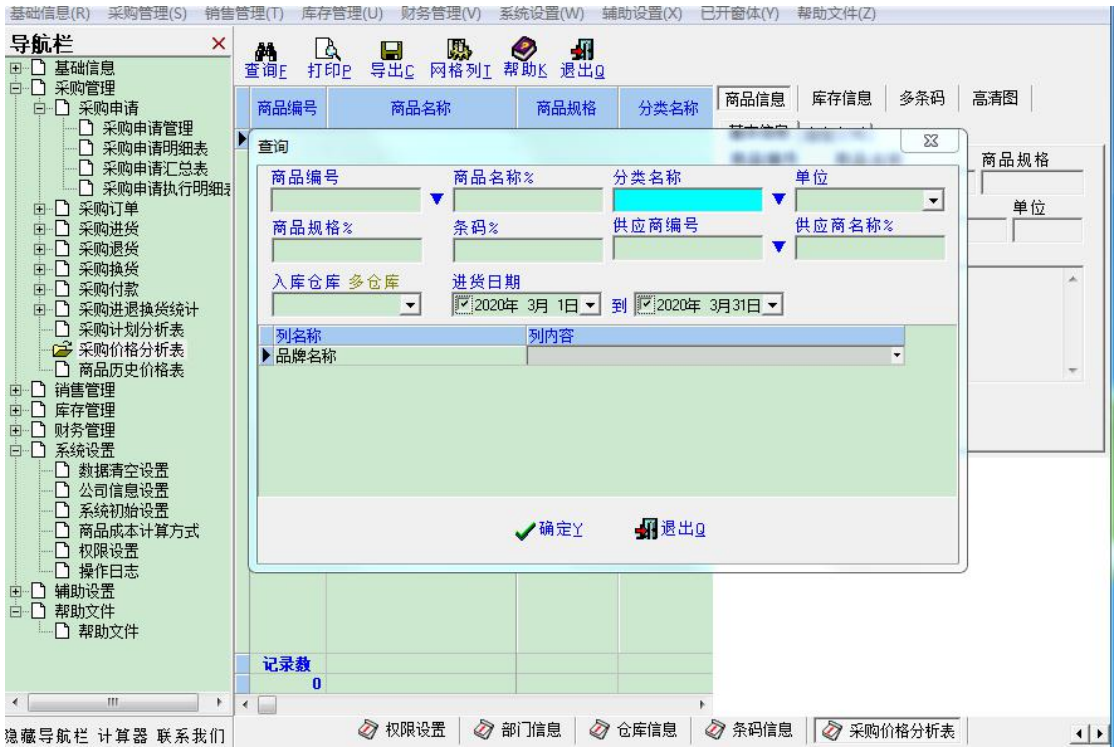


图 4-4 单一商品市场报价情况查询

(3) 销售管理模块。该模块主要包括销售出货、销售订单和销售报价等内容,佳和公司可在该模块中找出商品销售基本情况,为公司管理层实施制定下一步的管理策略提供依据。公司还可以借助该系统进行相关信息的查询,如通过查询客户、商品等方式了解客户情况。

(4) 库存管理模块。该模块主要包括借出单、生产入库和领料单等内容,可通过优化库存报警系统的方式提高库存效率与质量。不仅如此,库存管理中也详细介绍了商品基本情况,因此,也可如下图所示利用其查询商品和赠送单的基本情况。

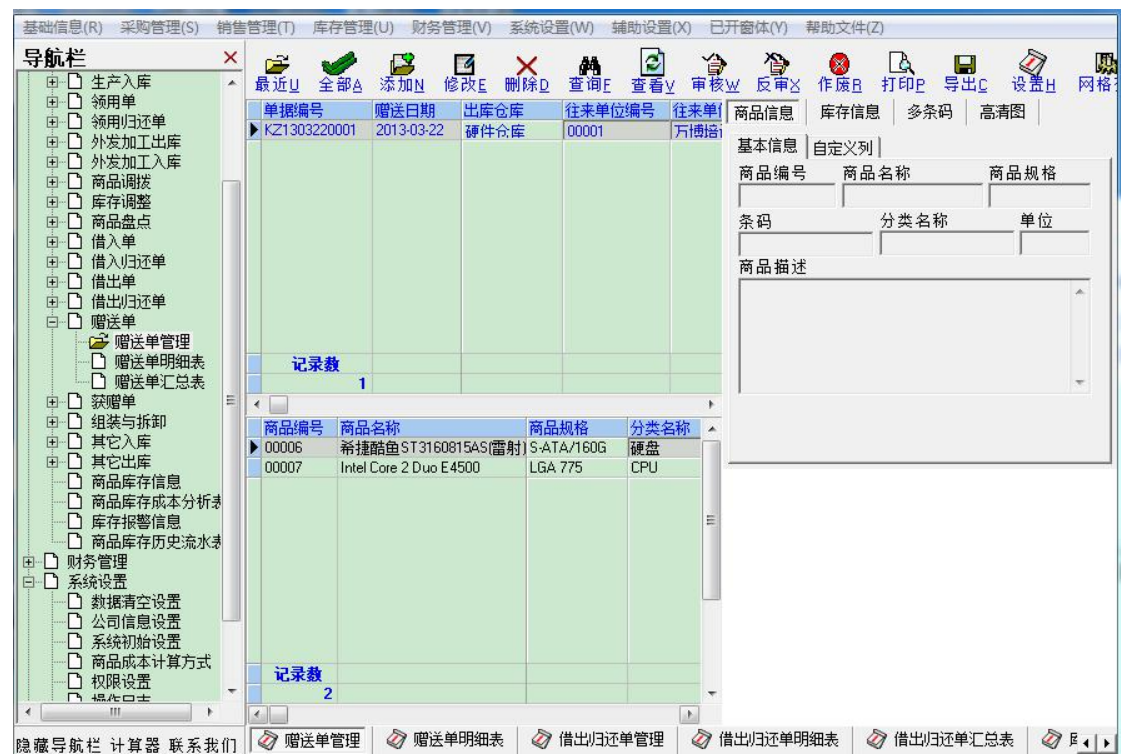


图 4-5 库存管理中赠送单管理情况展示图

(5) 财务管理模块。该模块主要负责管理收款单和付款单这两部分，是影响公司财务管理效果与质量的主要因素。例如在付款单管理中，直接填入交易付款相关数据便能记录财务支出，从而为公司后续管理工作提供参考。

(6) 系统设置模块。该模块可自主设置系统相关功能，是有效运作系统的基本保障。如在设置数据清空时，可在勾选后将清空键按下，既可全部清空，所以在实际应用中要注意备份。

在采购管理信息系统中，控制成本是设计采购系统考虑的主要因素，也是其顺利实施的基础与前提。公司设计的采购系统可简化采购流程，得到数据化、系统化和集成化的财务、销售和采购管理，并且在加强对公司运作了解的同时，也可确保公司各项规定和实际需求更为相符，促使公司分析供应商更具准确性、完整性。在选择供应商时，公司也需要综合考虑库存优化、采购模式等，这样确定的供应商更为合理，也有利于降低公司采购费用。此外，电子自动化的采购流程减少了对人员的需求，因此公司利用采购系统对采购流程进行监督时，也有利于加强对预算的控制力度，从而使公司获取更多利润。

4.2.5 对流程进行局部调整和改造

(1) 添加关键流程。佳和公司当前并未设置专门的采购计划岗位负责相关工作，主要由采购专员在负责原本工作的基础上，负责制定采购计划，而这种分散的下单方式对统筹管理和协调却产生了制约作用。对此，公司采购部门若要整

体把控采购计划，可设立专门的岗位。首先对采购整体计划进行细分；其次，根据每项任务的具体要求，安排专门的人员负责，保障每一个环节的专业性和效率性，使得公司的采购管理流程得以优化，增强采购管理工作成效，为公司的整体发展创造有利的内部条件。

(2) 再造局部流程。根据佳和公司组织架构图和采购流程图可知，主要由采购专员负责分析供应商市场，并且负责与供应商之间展开沟通协商工作，具体的工作内容包括询价、议价，供应商开发以及供应商评价等等。但公司在管理供应商方面，并未制定供应商准入制度。不仅如此，采购专员在负责上述工作的同时，也要负责提交请款资料、跟踪物流和签署合同等工作，导致采购专员面临的工作压力和工作量较大，缺少更多的时间和精力开展其他工作。显然，公司流程和组织是造成供应商管理职能缺失的主要原因，并且采购人员当前工作内容和岗位分离的基本原则也并不相符，增加了审计错误的概率。而再造局部流程得到的组织架构分离了考核、选择供应商和采购执行岗位，直接由专门的部门负责与供应商进行对接，负责针对供应商进行开发管理工作，采购稽核部门则主要负责完成采购请款任务，如此可以使得供应商管理工作得到优化，使得供应商管理质量得以提升，而且也有利于制衡双方权力。

4.3 采购物资管理优化

4.3.1 采购物资综合分类

采购物料分类的科学性是高效管理采购物资的基础。佳和公司为了实现对供应商管理的优化目标，就需要对采购物资进行综合分类，并且结合自身对采购物资的需求量，制定科学的物资采购计划。目前，佳和公司所需物料的种类较多，使得采购物资分类不够具体、准确性，两种常用的分类方法均具有各自优势和不足，在操作方面，ABC 分类法相对简易，然而若只分析物资金额和品类，那么容易在一些高风险、低采购金的瓶颈物资方面出现遗漏。与之不同的是，四象限分类法还对供应风险等因素进行了考量。故而，在升级传统 ABCA 分类法时，可将规则和元素融入其中，并实施综合性分类^[35]。如图 4-6，是具体的分类方法。

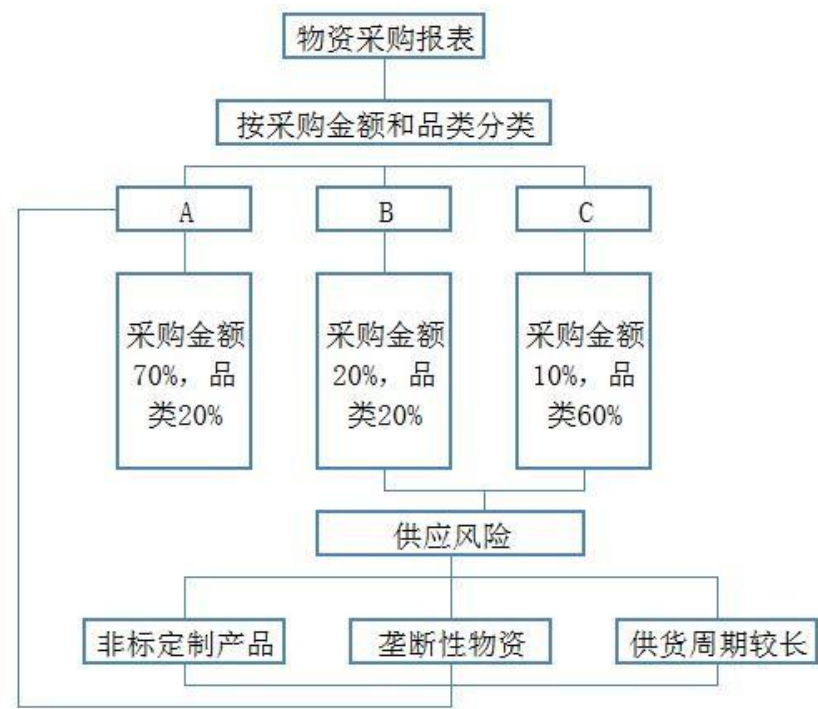


图 4-6 佳和公司采购物资分类方法

4.3.2 采购物资库存管理优化

在采购物资管理方面，佳和公司当前的管理措施效率较低，致使公司现阶段的库存物料结构不合理，进而引发库存积压现象。因此，佳和公司需要结合自身的发展战略目标以及以往采购物资库存管理工作中的不足，采取措施加以改善。佳和公司具体可以采取的采购物资库存管理优化措施如下：

（1）采购物资分类管理

佳和公司要重点管理 A 类物资，提升相关日常盘点次数，每月定期盘点存货情况，在确保公司生产供应的条件下，适当降低库存总量，且在采购方面要尽快落实多批次、小批量的模式。相对的，C 类物资虽然品类较多，但所需的采购资金并不多，且公司对该类物资的依赖性并不高，所以可适当的减轻 C 类物质的管控力度，将更多注意力放置于 A 类物资的管控上。因此，佳和公司针对 C 类物资的库存管理，应该适当调整管理计划，如可以减少盘点次数，使得盘点频率控制在合理水平，可按季度或半年一次进行 C 类物资盘点。与上述两类物资不同的是，B 类物资因处于上述两大物资之间，所以管控方面则重于 C 类物资，但并未超过 A 类物资的重视程度^[36]。如表 4.2，是佳和公司采购物资的分类管理策略情况。

表 4-2 佳和公司采购物资分类管理策略

序号	类别	A 类	B 类	C 类
1	采购计划	详细计算制定	一般详细	一般
2	采购频次	不定期	不定期	定期
3	采购数量	小批量，多批次	大量，价格有竞争力	大批量，大量库存
4	订货时间	不定期	不定期	定期
5	订货量	经济批量	定量	可以依据经验
6	检查	高频率	一般检查	定期检查
7	盘点频率	每周	每月	季度/半年
8	控制程度	严格	一般	保持总量
9	统计	规格型号详细统计	一般统计	粗略统计
10	登记方式	详细登记	分品类重点登记	按金额大小登记
11	资源配置	多	一般	少
12	出入库管理	严格，详细，准确	严格，正常登记	一般，简单登记
13	安全库存	低	适当多一些	可以适当高

(2) 强化信息共享，提升信息透明度

库存管理水平的高低在一定程度上取决于信息透明度和准确度，所以提升公司的信息共享水平和透明度尤为重要。具体措施如下：

①强化公司各部门沟通力度

由于市场是企业最终需求，所以市场需求信息的传递效率及准确性等因素都可影响企业发展，而企业各部门在信息传递过程中仍存在夸大、遗漏等情形。因此，想要规避上述现象，公司需进一步强化各部门沟通力度，这样才能确保物资采购的时间进度和数量，进而规避牛鞭效应的出现。

②强化与供应商间的合作和信息共享水平

在佳和公司与供应商的合作过程中，公司需掌握供应商的供货能力和周期，供应商则要了解公司采购需求和变化，然而想要实现双方目标还需建立信息共享平台，依托信息共享平台促使双方掌握所需数据信息，进而制定合理的发展决策。

(3) 实行 VMI 库存管理策略

在部分采购物料的库存管理上,佳和公司可引入 VMI 库存管理策略,利用管理策略实现供应商与采购方的双赢目标。对于佳和公司而言,引入 VMI 管理策略既能降低前期购置成本,又可提升交货及时性和预测准确性;对于供应商而言,可实时掌握佳和公司的物料需求,并在降低自身备料成本的同时,促使供应链管理效率得到进一步提升^[37]。在引入这类管理策略时,佳和公司需要从如下几方面入手:

①选择适宜的供应商和采购物料。VMI 库存管理策略并不适用于所有的采购物料管理,一般只有当采购物料具备供货距离短、通用性强、需求量大、需求波动平稳等特征时,才能运用这类库存管理方式。不仅如此,在运用 VMI 库存管理策略时,佳和公司与供货商的协调水平也要达到一定程度,尤其是供应商的管理水平,需要满足相应规定,且在此过程中,双方要具有强烈的合作意愿。例如,在手动叉车的油缸采购上,佳和公司每月需要采购 2 万多个,其涉及的品类虽然多达十余个,但均为通用配件。现阶段,公司的油缸主要由 D1、D2、D3 这三个供应商负责供应,其中 D1 和 D3 两大供应商占比约为 95%,这两大供应商不仅质量和价值基本相同,而且还具有独立供应能力。相对的,D2 供应商虽然只占整体的 5%,但是负责的是定制油缸的供应。目前,上述三大供应商既负责佳和公司油缸供应,也负责其他需求公司的油缸供应,所以佳和公司每月虽然要发出 10 余份采购订单,但仍旧面临不配套或缺货的状况。

由于油缸是佳和公司的核心零部件,所以公司针对这类物料制定了安全库存机制来确保物料充足供应。在淡、旺季时,公司的油缸库存分别为 3500 个和 4500 个,然而因为并无明确的最低订货量和订货点,故而订货标准大多参照安全库存。为了满足佳和公司订货需求,一些与公司合作的供应商常会事先准备相应物料,却因供应商并不了解佳和公司的具体需求情况,致使库存储备无法达到合适程度。因此,在油缸这类物料的库存管理上,佳和公司可引入 VMI 库存管理策略,将目前的三大供应商融合为两个,以 D1 供应商的油缸为标准型,以 D2 供应商的油缸为定制型,前者实施 VMI 库存管理,后者沿用传统库存管理。除此之外,对于其他与油缸相似的物料,如工业脚轮、轴承等物料同样可引入 VMI 库存管理。

②构建库存与信息共享机制。VMI 库存管理是一个以信息共享为基础,处于供应链环境下的库存管理运作模式。当佳和公司完成 VMI 库存建立之后,即可向供应商实时传递生产计划、需求预测等信息,确保供应商可实时掌握佳和公司实际需求,并及时完成补货、出货等工作。同样的,当供应商完成 VMI 库存建立之后,可实时将生产计划和库存状况传达至佳和公司,进而达到双方协同操作的目的^[38]。在物料供应过程中,若出现信息沟通不畅或无法共享的情形,轻则

影响物料生产与运输，重则引发库存积压或缺货状况。为了确保物料供应，佳和公司还可引入 EDI 技术，进而实现信息共享与信息交互目的。接下来，以手动叉车的油缸为例，提出了下述措施：

①库存存储共享。在物料仓库方面，佳和公司可建立一个 VMI 存储区，用于存储 D1 供应商所供应的油缸。油缸的归属可通过领取时间来判断，即领取前归 D1 供应商所有，领取后归佳和公司所有，且领取后的佳和公司需要支付相应的油缸购买资金。

②库存信息权限。由佳和公司仓管人员负责管理油缸整理和进出仓的工作，但是前 1 个月的相关工作则是由 D1 供应商的相关人员负责管理。此外，佳和公司还要建立一个虚拟中转仓，负责储备备用油缸，当公司出现油缸需求时，可将中转仓与实际仓的物料全部调出，进而满足生产需求。在库存信息管理上，公司还要为 D1 供应商开通 ERP 账号，让之可通过 ERP 系统实时查看相关信息。

③计划与订单共享。对于 D1 供应商而言，通过 ERP 系统登录可实时查看目标物料的生产需求和订单情况。对于佳和公司而言，需要将每日的生产计划等信息进行详细记录，并且将之纳入 ERP 系统，与此同时，企业还要将周生产计划和变动情况实时传递到 D1 公布供应商处。当 D1 供应商掌握到上述信息之后，即可及时安排相关人员合理调整生产计划，进而满足佳和公司的物料采购需求。

④确保双方共赢原则。在合作供应链企业整体库存的削减上，VMI 库存管理并非是转移库存，而是将各个原有库存进行整合，进而获得一个最终库存。在 VMI 模式实施之前，佳和公司可通过节约库存管理成本获得一定收益，在此过程中，供应商的库存压力会因此有所提升，所以想要落实 VMI 模式则需双方的事前协商。对于佳和公司而言，如果想要落实 VMI 模式，那么需提前与供应商进行沟通，适当给予供应商一定经济补偿，进而为 VMI 模式的落实打下一定基础。只有当双方达成合作协议之后，才可实现库存成本的有效降低，如若不然，单一的库存转移将无法持续进行，也就无法实现降低库存成本的目标。

（4）签署战略合作协议。在合作过程中，可以通过签署该协议的方式来提升双方战略层面的匹配度，促使供应商安全感得到提升，进而积极主动参与到佳和公司提升产品质量中。在操作方面，既可通过协议方式来约束彼此的义务和责任，又可约定操作细节，使得采购物资的供求关系被控制在平衡的状态上。下表 4-3 所示为佳和公司手动叉车油缸 VMI 实施对比情况：

表 4-3 佳和公司手动叉车油缸 VMI 实施对比

序号	项目	原有的操作		改进措施	
1	销售季节	淡季	旺季	淡季	旺季
2	安全库存	3000 个	4500 个	1200 个	1800 个
4	安全库存的天数	5 天	6 天	2 天	3 天
3	每天平均消耗量	600 个	800 个	600 个	800 个
5	订货点(个)	4500-5000	5000-6500	4800	5000
6	最高库存(个)	8500	9500	4500	5800
7	补货间隔时间	2-8 天		平均 4-5 天	
8	每次补货量(个)	1000-6000		2500-3000 个	
9	订货频率(次/月)	12-15 次	15-18 次	8-9 次	
11	供应商数量	3 个		2 个	
12	经济批量	未设立该数据		2500-3000 个	
13	生产周期	5 天		3 天	
14	运输时间	0.5 天		0.5 天	
15	订单处理时间	2-3 天		当天	
16	订货与到货时间	6-10 天		4-5 天	

①到货准确率。VMI 措施的引入,使得佳和公司的供应商数量被减少,但这种操作也增强了订单的稳定性,调动了供应商的积极性,而且供应商的交货时间也因此降低,由原本的 6-10 天降低至现今的 4-5 天,随之降低到还有安全库存,并且公司的库存周转率也得到一定提升。

②订货数量与频率。在订货数量和频率上,原本佳和公司的随意性较大,一般对照过往经验来订货,这导致实际货物数量与实际需求无法达到相互匹配的程度,甚至还曾出现忘记订货的状况。对以往佳和公司采购数据进行分析后可知,公司每年的订货量波动并不大,其订货点可根据每年淡旺季的消耗量来计算,故而引入 VMI 措施之后,即可帮助佳和公司实现油缸库存的高效管控。

(5) 构建绩效评估机制和持续优化。在企业管理水平不一和市场需求多变的背景下,VMI 模式需要通过不断的优化与改进才能满足佳和公司与供应商协同发展需求。作为动态平衡过程的 VMI 模式,在实际实施过程中常会遇到各类问题,所以佳和公司在具体运用过程中要不断优化和完善。此外,佳和公司还要建立一个绩效评估机制,定期评估 VMI 供应商,根据考核结果,对供应商进行评级,然后针对优质供应商,则给予相应的奖励,又要加强彼此间的合作,与优质供应商保持密切的联系,建立稳定的关系,保障采购物资的质量,同时保障供

应商能够按期交付采购物资，使得企业生产活动能够持续进行。对于为满足考核基本要求的供应商，可实现发出整改通知，如果仍未达到整改要求，则可与之解除合作协议，这样才能确保 VMI 模式顺利落实^[39]。

4.3.3 采购物资成本管控优化

（1）实行以总成本最低的采购模式

在采购理念方面，佳和公司要摒弃以往价格至上理念，推行降低总成本的采购模式。在供应商的成本考量上，不仅要关注直接成本，还要关注如缺货、服务、质量等隐性成本^[40]。通过构建实时动态库存模型，掌握库存的实时变化，并依照实时变化调整动态方案，最终达到降低库存成本的目的。

（2）建立集中采购物资清单

整理并归纳各部门物资数据，根据数据清单找出同类别且存在数量优势的物资，针对这类物资实时统一采购，进而依托物料采购规模来提升议价空间。在供应商数量上，可适当的进行削减，并与优秀供应商签署合作协议，构建稳定、长期的供应关系。以佳和公司的 W 物资为例，由于这类物资属于常规物资，所以一些事业部存在需求，但各事业部在采购时都是独立采购，并无长期或年度的采购协定，且每次采购所选的供应商也并不相同。截止到目前，为佳和公司供应 W 物料的供应商共有 5 家，这 5 家供应商的产品质量都满足相应规定。其中，A、B 两大供应商不仅生产规模大，而且质量相对较高；相对的，D 供应商不仅生产规模一般，而且质量较差，但优势在于价格相对较低；E 供应商虽然质量最高，但是价格也是 5 家供应商中最高的。如表 4-4，是 W 物资采购的具体情况。

表 4-4 佳和公司 2018 年 W 物资采购情况

采购单位	单位	事业部 1			事业部 2		事业部 3		加工部门	
年度采购量	个	23000			18000		11800		13500	
供应商	/	A	B	E	A	B	A	C	E	D
占比	%	40%	30%	30%	60%	40%	70%	30%	45%	55%
采购量	个	9200	6900	6900	10800	7200	8260	3540	6075	7425
平均单价	元	48	50	51	47	48	49	48	50	43
小计	元	441600	345000	351900	507600	345600	404740	169920	303750	319275
合计	元	3189385								

在综合考量下，佳和公司于 2019 年下半年开始针对 W 物资进行集中采购，在通过与 5 家供应商的谈判之后，佳和公司最终选定 A、B 这两大供应商来负责公司 W 物资的供应。在供应比重上，A 供应商占比为 60%，其单价为 42 元；B 供应商占比为 40%，其单价为 41 元。对比 2018 年采购量可知，W 物资的采购总价约为 285.5 万元，相比 2018 年实际采购价节约了 33.5 万元。不仅如此，在其他大宗物资的采购上，佳和公司同样可实施集中采购模式。

（3）制定合理的采购计划

佳和公司采购库存成本持续上涨的原因主要为采购计划不合理。因此，佳和公司想要解决采购物资库存积压和不匹配下引发的生产延迟问题，那么就要从源头上确保采购物资的供应与配比。而决定采购物资供应与配比的关键要素中，采购计划的合理与否又成为了重中之重，所以制定合理的采购计划非常重要，具体措施如下：

①对生产环节与采购方案的匹配度予以保障。在采购方案的制定上，既要考量实际的生产方案与流程，又要关注生产前后各种物料的到货时间。按照采购物资的紧急程度，向供应商提出交货需求，根据物资 BOM 表，维持物料的均衡供应状态^[41]。

②提升库存管理准确性。在采购方案的制定上，库存量是较为重要的一项参考指标，不仅要确保库存量与采购方案的平衡，而且还要确保实际仓储量与库存制卡量相符，这样才可对实物的良好可用进行判断。此外，还要通过计算机来实时共享和更新库存信息^[42]。

③强化采购方案审核力度。严格审核各部门采购需求方案，综合考量上交采

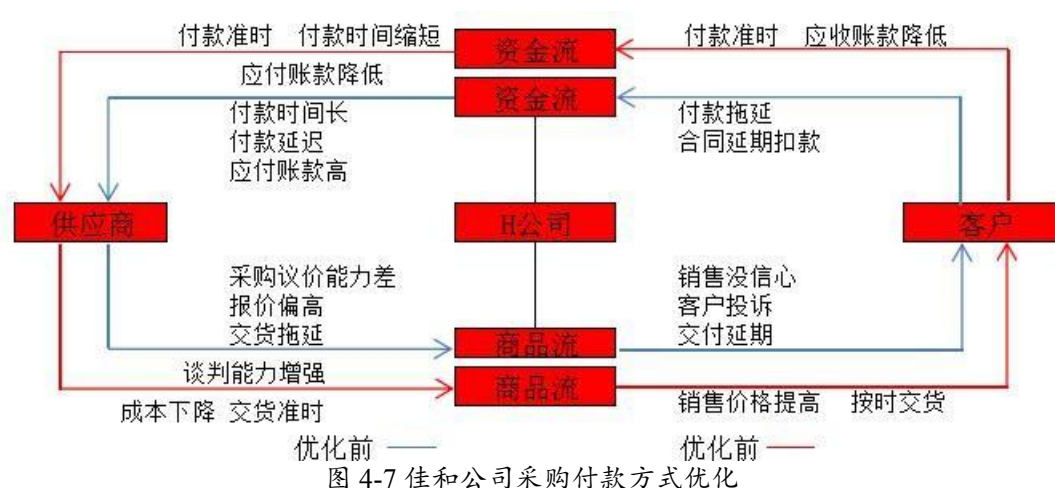
购方案的各项内容,如生产进度、供货时间等。这样不仅有利于生产停滞现象的规避,而且还能规避因采购量过度放大引发的库存激增现象。

(4) 改进采购付款方式

在采购结算方面,佳和公司存在不按时付款等问题。因面临着较大的资金压力,所以会通过扣押供应商资金的方式来缓解自身资金压力,然而这样的行为不仅无法缓解自身资金压力,而且还会导致供应商供货停滞,甚至借机提升出货价格。此外,由于采购物资无法如期供应,致使客户方面出现拖延付款或投诉等情况。因此,如果想要缓解公司资金压力,需要从源头方面做出改变,即改进当前的采购付款方式,具体如图 4-7。

①针对优秀供应商,可缩短事先规定的付款周期,如将半年时长降至 4 个月,同时还可适当降低承兑频率,这种操作方式对供应商与佳和公司的合作积极性的提升也有着一定帮助。

②严格遵循合同规定如期付款。通过彼此信任度的提升,可让佳和公司在未来谈判合作中占据一定主动性,不仅可规避供应商提价现象的出现,而且还能起到预防风险的效果。



(5) 完善采购内控监管制度

为了更好的维护公司利益,佳和公司要建立完善的采购内控监督制度,用于防范采购员与供应商串通行为。在采购内控制度的建立与完善上,可从如下三个阶段进行:①采购前,完善采购流程和制度,如明确采购岗位职责内容,要求严格遵守不同岗位的分离原则。规范审核和付款制度,并制定合理的奖惩机制。②采购中,根据既定要求开展采购活动,重点考察付款、验收等环节。此外,在采购中要引入高新技术,例如通过网络系统对比采购价格。③采购后,落实采购后的监督工作,定期核查采购工作情况,这既有助于采购行为的规范,又有利于采购违规行为的防范。

4.4 供应商管理优化

4.4.1 供应商管理流程的设计优化

在供应商管理流程上，目前的佳和公司并未制定相应的管理制度，且未落实分级管理机制，致使现阶段的管理呈现出混乱情形。在考核供应商之前，由于佳和公司并未进行现场评审，致使一些不符公司要求的供应商进入到考核阶段。此外，佳和公司也并未与供应商建立沟通机制，由于双方沟通上的不足，导致备料、生产等环节受到一定影响。从上述问题出发，优化了佳和公司的供应商管理流程，具体如图 4-8。

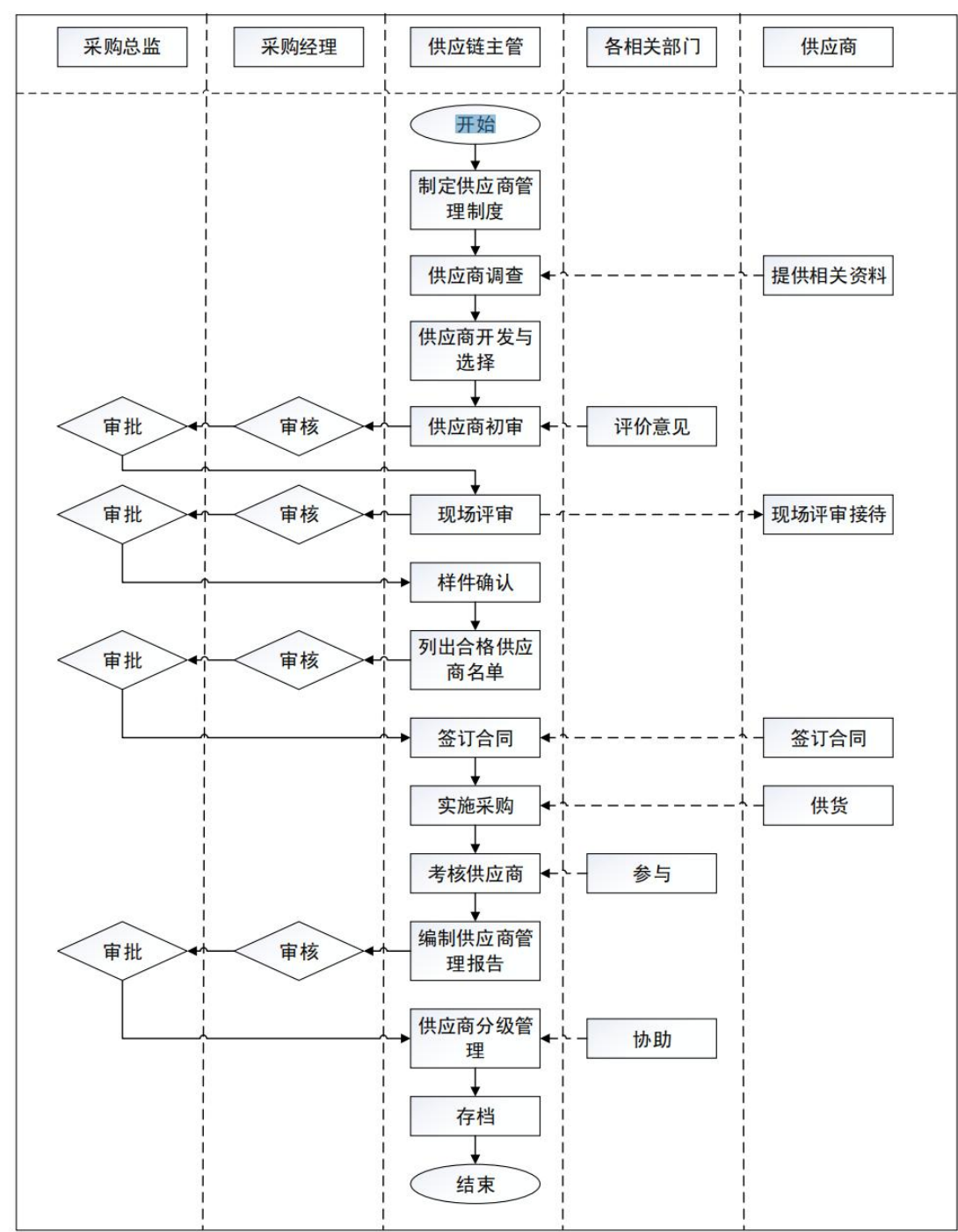


图 4-8 供应商管理流程

首先由供应商主管部门负责相关管理制度的建立和完善，之后搜集相关数据资料，并筛选符合佳和公司要求的供应商，确保供应商的服务水平、产品价格等指标都符合公司要求。不仅如此，供应商主管部门还要按照考评结果制定供应商名单，并落实分级管理制度，定期与相关部门协同考核入选供应商，从中筛选出优秀供应商，与优秀供应商达成长期、稳定的合作关系，对于考核结果未达标准的供应商，则可以对其提出整改要求，倘若供应商自行整改后仍不满足考核要求，则结束与之合作关系，这样佳和公司的供应商管理水平将得到显著提升。

4.4.2 供应商选择流程的设计优化

根据现行的供应商选择流程可知,在供应商选择之前,佳和公司并未展开相应调查,其供应商的选择一般都是由供应商主管部经理或采购部经理的主观经验所决定,这样选出的供应商不仅缺乏客观性,而且还无法保证供应商的各方面技术水平满足公司标准,同时其产品价格、质量等也无法得到保障。因此,本文从上述问题角度出发,优化了佳和公司的供应商选择流程,具体如图 4-9。

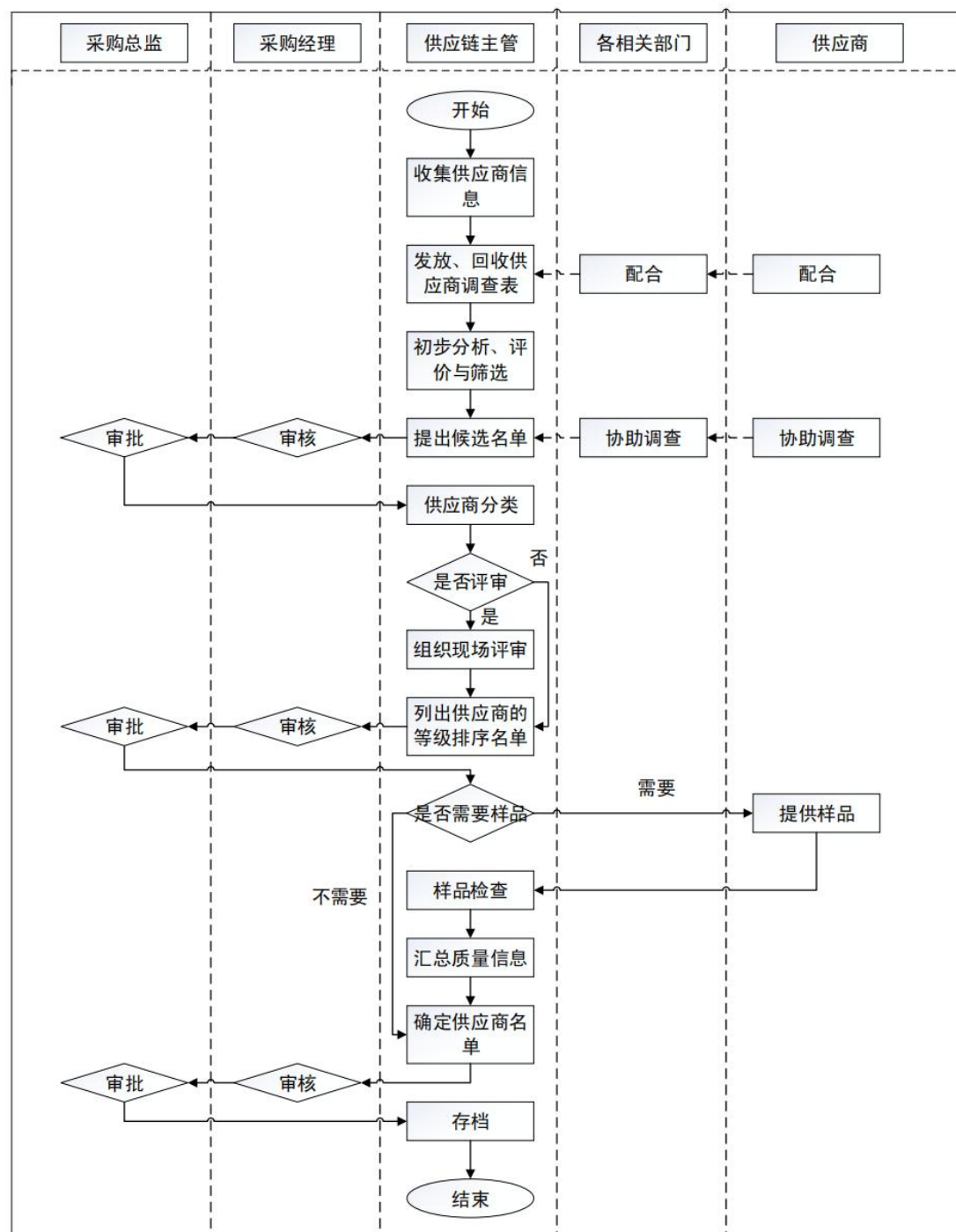


图 4-9 供应商选择流程

在供应商选择之前,供应商主管部门要搜集相关数据信息,根据实际信息初

步筛选出符合佳和公司标准要求的供应商，之后针对选入的供应商进行分类，并以现场评审的方式选出候选供应商，并制定候选供应商名单。最后，由供应商主管部门根据供应商的样品质量、价格等因素，选定公司的供应商，并与之建立合作关系。

4.4.3 供应商评估流程的设计优化

在供应商评估流程上，目前的佳和公司不仅未制定合理的评价制度，而且也未在前期搜集相关数据资料，导致公司对供应商的评价既不全面又不准确。因此，为了改善当前的供应商评估现状，公司的供应商主管部门需要从价格、质量等方面出发，公正、客观的评价供应商实际水平，初步筛选出符合佳和公司实际需求的供应商，之后由公司派出专门评估小组开展实地评估，了解目标供应商的实际情况和接单能力。对于实地评估结果不达标的供应商，可要求定期完成整改工作，之后再由供应商主管部门审查整改效果，如果整改后的供应商实际水平达到佳和公司标准要求，则可与之展开合作，反之，则从备选名单中予以剔除。

4.4.4 供应商开发流程的设计优化

现阶段，佳和公司并未结合自身供应商管理优化工作需求，完成对供应商管理开发流程的设计工作，事实上，供应商的开发也是供应商管理中较为重要的一项工作。因此，针对佳和公司实际情况设计一个供应商开发流程显得尤为重要，具体如图 4-10。

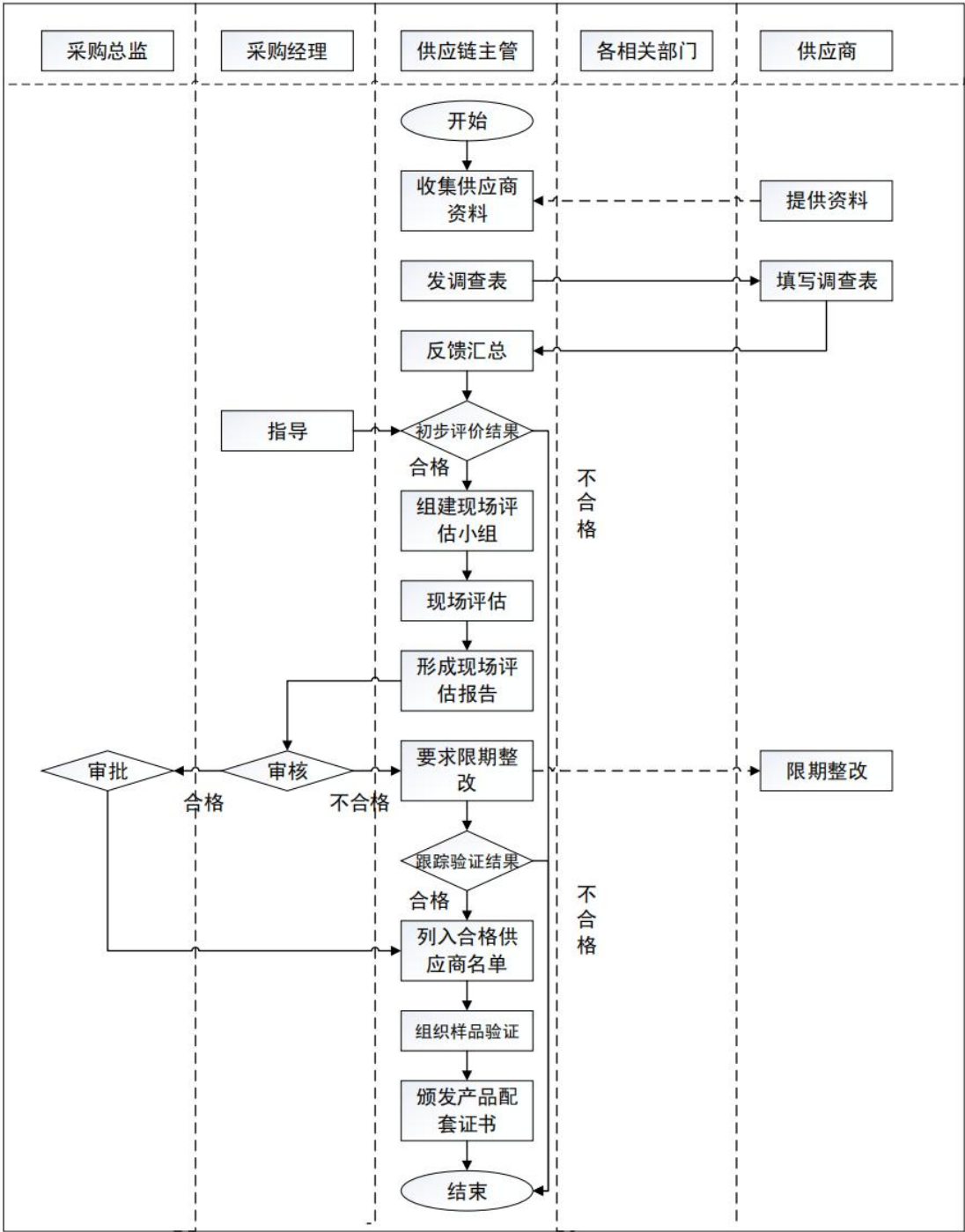


图 4-10 供应商评估流程

在供应商管理过程中，供应商开发是较为重要的一项任务。对于佳和公司而言，开发供应商的工作要从采购指令下达之前进行，在明确开发供应商要求之后，由供应商主管部门制定开发方案，在获得总监与采购部审批后，即可落实相关方案和计划。接下来，再由供应商主管部门调查目标供应商，初步筛选出符合公司要求的供应商，并通知这些供应商提供产品样品，之后由公司按照供应商给的样品，对符合资质的供应商进行筛选，生成供应商开发、审核、资质评价报告，并上交上层领导进行审批。

5 佳和公司采购管理优化的实施方法和保障措施

在供应链管理上,佳和公司优化采购管理涉及部门相对较多,除采购部门外,还涉及销售部、生产部和外部供应商等。因此,若要顺利执行和落实公司制定的优化采购管理方案,不仅要保证实施方法的科学性,而且要制定相应的保障措施。

5.1 采购管理优化的实施方法

5.1.1 实施的准备阶段

在优化设计采购管理时,实施准备阶段属于重要的步骤和环节,本阶段工作质量对项目实施效果与效率甚至起到决定性作用。若准备工作较为充分,实施期间面临的风险也会有所降低,从而有序、顺利的开展实施工作。因此,佳和公司在本阶段要注意下述内容:

- 1、设立专门的优化实施小组。优化采购管理涉及部门相对较多,包括公司销售部、生产部和采购部等,并且需要各部门协同合作。对此,佳和公司可以通过设立优化实施小组的方式为顺利实施优化方案提供组织和领导保障,同时由各部门负责人和副总分别担任小组副组长与组长。在优化采购业务时,采购人员占据的比例要达到一定要求,且小组人员不仅要有采购人员,也要吸纳其他部门专业人员和一线人员,并将分配职责和成员分工等工作做好。

- 2、制定优化实施方案。主要指在优化采购管理框架的基础上继续细化,将相关措施与理论落实到操作层面与执行层面,为了保证顺利实施细化方案,佳和公司可以针对各阶段制定相应的效果评价标准、时间表等。为保证方案实施效果及其科学性,方案制定后要将其下发到相关部门和各小组成员,并根据成员意见合理修改,通过这种方法达到共识和一致意见,从而为顺利实施相关方案奠定基础。

5.1.2 实施的执行阶段

在优化采购管理方案时,一般可以将其执行阶段划分为几个方面,包括试点运行、全面实施等。

- 1、试点运行。为了降低全面实施优化方案中面临的阻力与风险,在全面实施前一般需要在局部运行或小范围运行。在试点运行中,测试内容一般包括量化、时间和是否成熟等,如佳和公司在试点运行中可以挑选重点供应商、物资作为试运行对象,包括采购量较大、供应链成熟的供应商等,在完成试运行后,要注意

整理和分析反馈数据,以便评估试运行效果。若效果较好,公司可以将其推广到涉及面广、复杂的业务部分,若评估效果不好,可以根据反馈结果继续修正和完善。总之,试点运行可以了解优化采购管理方案的基本情况,在有效降低公司全面实施阻力与风险的同时,也有利于强化公司优化项目的信息。

2、全面实施。为保证推进效果,佳和公司需要根据下述要求来落实采购优化方案。

(1) 反馈渠道要保持畅通性,同时根据供应商、人员与相关部门的反馈结果合理评估和改进,并对外公开非机密信息。

(2) 为保证实施质量,可以针对各节点制定相应的时间表,根据时间表要求实施;

(3) 可以设立专门的实施推进小组负责推进优化方案,根据信息反馈和收集意见和相关部门沟通 and 协调,以便及时解决相关问题。

(4) 在开始实施前,需要培训实施要点与方案内容,促使相关部门与单位可以了解和清楚实施流程和要点。

3、评估实施效果并优化改进。具体而言,需要评估各环节在阶段实施中的基本情况,重点对比分析数据和指标在实施前后的变化,了解优化后的方案是否改善效率和成本等。若在评估中发现部分工作未达到预期,则需继续改进和完善,且只有不断改进和跟进才能取得较好的优化效果^[48]。

4、制定考核奖励机制。利用该机制考核相关人员和岗位负责人,并降低有效表现的员工,不仅有利于各员工完成绩效指标,而且也有利于提高团队积极性。

5.2 佳和公司采购管理优化实施的保障措施

5.2.1 争取企业高层领导支持

决策层的推进和认可是实施和制定方案的关键,若未能得到其支持,则容易出现流于形式的现象,如在跨组装、跨部门的合作中出现被敷衍和推脱的情况,最终影响到优化效果,甚至无法顺利优化。因此各部门负责人需要参与和支持实施小组的成立,且小组组长由分管副总级别以上人才担任,以便得到企业高层领导的支持。

5.2.2 加强采购人员培训和优选

在优化采购管理时,小组成员是落实各环节和各步骤的关键,因此人员素质对实施效果具有直接影响,挑选和培训相关人员也具有一定必要性。与此同时,

为了保证培训质量，在完成培训工作后需要及时考核，若采购人员考核结果和要求不符，可以做出转岗处理，同时引进专业强、素质高的科班出身的管理人员和采购人员，有效强化采购队伍业务素质。

5.2.3 加强采购人员管理和激励

佳和公司在全面管理采购人员的过程中，对相关采购制度予以改进和完善，并且在制定健全绩效方案的同时，确定采购人员的具体职责。与此同时，为调动采购人员积极性，可以将考核结果纳入员工绩效考核体系，并且按照考核结果对员工的优秀程度进行评价，也可以根据考核结果，了解员工完成采购目标的情况，针对未按时完成的员工，则可以采取相应的激励或惩罚措施。

5.2.4 做好企业内部和外部的宣传工作

公司在实施优化方案前，要向设计部、销售部等相关参与部门提交初步设计方案，在综合考虑外部供应商和内部各部门建议后，不断补充和完善原本的设计方案。与此同时，公司采购部也可以引导相关部门了解到优化采购管理的原因和重要性，决策层则要表现出优化的决心，在条件允许的情况下可以直接制定相关制度并将其作为日常考核内容，从而确保各部门积极和相关人员积极配合。

5.2.5 加强信息化建设

在采购和供应链管理中，信息流属于重要的核心要素之一，在公司优化采购管理方面也发挥重要作用。从佳和公司当前发展来看，较低的信息化程度对企业内外运行信息流产生了明显制约作用，从而影响了信息流的作用与价值。而建设信息流不仅可以为公司采购管理提供共享、同步数据，而且也可以将生产信息流、采购信息流等内部信息流向供应商信息流方面延伸。显然，加强信息化建设对巩固和优化公司采购管理可以起到促进作用。鉴于此，佳和公司应该注重对现代化信息技术设备的引入和灵活应用，建立供应商信息管理系统，持续推进供应商管理优化方案，提升供应商管理水平，使得企业与优质的供应商之间能够保持稳定的合作关系，如此可以降低供应商管理成本和物资采购成本，提升企业整体运作效率，让高效的供应链管理为企业的长远发展助力。

5.2.6 加强企业文化建设，控制优化实施节奏

公司要做到循序渐进的优化方案，避免急于求成，这也是实现预期优化效果的主要内容。实际上，只有经过实践和时间的检验才能了解相关人员接受程度和

方案可行性，公司形成的原有习惯和价值观时间相对较长，因此可以通过营造出匹配优化方案的企业文化氛围，在思想层面入手引导相关人员接受新的优化方案。例如，公司当前应用的企业文化对创造个人价值较为重视，所以涌现了一些能力、业绩突出的个人，现已成为公司中高层主力和领导。与此同时，在企事业部管理思想的影响下，公司内部存在严重的各自为政现象，虽然在公司发展初期这种文化特点起到积极作用，但是对当前各部门的团结协作却产生了制约。因此，公司可以在原有的企业文化中加入团队协同、勇于创新的基本要素，总之，文化作为企业竞争力和长效机制，公司要意识到企业文化的重要性，引导全体员工积极参与到内部文化建设工作中，发挥出员工的作用，构建积极向上的企业文化，以便于发挥其在团队和组织中的创造力与凝聚力，推动企业的高效发展。

6 结论与展望

6.1 研究结论

近年来,不断推进的全球一体化对市场环境产生了一定的影响,促使企业结构、竞争环境发生了改变。在企业供应链管理中,采购管理占据重要地位。采购管理实际工作效果,不仅会直接影响到企业日常的生产工作,而且其管理质量对企业成本与效益也具有明显影响。对此,本文基于采购管理、供应链管理思维等理论,分析了佳和公司采购管理基本情况,找出其当前存在的不足后,根据其发展现状和不足产生的原因给出了相应的应对方案。

(1) 在分析佳和公司采购管理的过程中,主要从供应商管理、采购流程和组织架构等方面入手进行深入分析和讨论。在公司生产经营中,采购部和研发部、生产部的级别相同,均属于一级职能部门,主要负责采购公司所需物资,执行权和采购权具有独立性;销售部在终端客户、经销商处得到订单信息后,公司 ERP 系统中会录入客户订单信息,接下来由销售计划员按照产品特征与类型获得相应的生产计划,并以《销售计划单》的形式呈现出来,相关领导对销售计划单审核签字后,会将其传递给事业部。从佳和公司当前生产经营来看,拥有丰富的产品线和 500 多种产品型号与规格,因此采购的物料较为复杂且种类较多。在公司积极研发新产品和增加采购金额后,也增加了对供应商数量的需求,在此过程中,各供应商因订单数量下滑而降低了配合度和供货积极性,从而对公司采购也产生了一定影响。

(2) 对佳和公司进行分析后,发现其还存在下述问题:在供应商管理上,绩效考核机制有效性无法得到保障,影响了供应商选择效果;采购计划准确性无法得到保障,因此造成的不合理物资分类和过大的物资库存增加了采购成本;在采购组织架构上,岗位职能集中、执行层和战略层混合问题比较突出。

(3) 佳和公司可通过重新调整和匹配采购组织职能的方式强化和设置自身战略采购职能。在具体实施中,可应用 ASME 分析法对采购流程进行分析,接下来根据分析结果合并或删除其中的冗余环节,促使运作效率得到提高。在合理分类采购物资中,主要从供应商开发、绩效考核等方面入手重点研究了供应商管理,在此基础上提出了相应的优化方案 and 对策。

6.2 展望

本文在分析佳和公司采购管理时,虽然从供应商管理、采购流程和组织结构

等方面入手给出了相应方案对策，但是在文章篇幅和个人能力水平的影响下，还存在不足之处。一方面，收集的原始数据资料具有一定局限性，仅能得到佳和公司公开信息，无法获取重要、保密信息，因此对分析结果产生了一定影响；另一方面，虽然在研究前归纳总结了相关理论，然而在理论研究方面仍不够透彻和深入。

整体来看，优化采购管理属于理论与实践相结合的行为，因此若要保证优化效果，需要根据实践应用情况持续改进和优化，从而找到与公司发展需求相符的优化方案。在此后的发展中，本人也会不断学习，并在实践中不断提高自身管理水平和研究能力，从而取得更完善的研究成果。

参考文献

- [1] 刘丽文. 企业供应链管理的基本策略之一——物料采购管理策略[J]. 中国管理科学, 2001, 9(3):49-54.
- [2] Zsidisin G A , Ellram L M . Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2001, 31(9):629-646.
- [3] Ellram L M , Zsidisin G A , Siferd S P , et al. The Impact of Purchasing and Supply Management Activities on Corporate Success[J]. Journal of Supply Chain Management, 2010, 38(1):4-17.
- [4] Copper R W , Frank G L , Kemp R A . A Multinational Comparison of Key Ethical Issues, Helps and Challenges in the Purchasing and Supply Management Profession: The Key Implications for Business and the Professions[J]. Journal of Business Ethics, 2000, 23(1):83-100.
- [5] Larson P D , Kulchitsky J D . The Use and Impact of Communication Media in Purchasing and Supply Management[J]. Journal of Supply Chain Management, 2000, 36(3):29-39.
- [6] Weele A J V , Raaij E M V . The Future of Purchasing and Supply Management Research: About Relevance and Rigor[J]. Journal of Supply Chain Management, 2014, 50(1):56-72.
- [7] Ellram L M , Zsidisin G A . Factors That Drive Purchasing and Supply Management's Use of Information Technology[J]. IEEE Transactions on Engineering Management, 2002, 49(3):269-281.
- [8] Spina G , F Caniato , Luzzini D , et al. Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review[J]. Industrial marketing management, 2016, 42(8):1202-1212.
- [9] Zsidisin G A , Smith M E , McNally R C , et al. Evaluation criteria development and assessment of purchasing and supply management journals[J]. Journal of Operations Management, 2007, 25(1):165-183.
- [10] Zimmermann F , Kai F . A Meta-Analysis of the "Purchasing and Supply Management Practice - Performance Link"[J]. Journal of Supply Chain Management, 2014, 50(3):37-54.
- [11] Spina G , Caniato F , Luzzini D , et al. Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review[J]. Industrial Marketing Management, 2013, 42(8):1202-1212.
- [12] Etse, Daniel, Ingley, et al. 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, 2016, 17(2):269-280.
- [13] Trent R J . The Use of Organizational Design Features in Purchasing and Supply Management[J]. Journal of Supply Chain Management, 2004, 40.
- [14] Pagell M , Das A , Curkovic S , et al. Motivating the Purchasing Professional[J]. Journal of Supply Chain Management, 2010, 32(3):27-34.
- [15] Hada M , Grewal R , Lilien G L . PURCHASING MANAGERS' PERCEIVED BIAS IN SUPPLIER-SELECTED REFERRALS[J]. Journal of supply chain management, 2013, 49(4):81-95.
- [16] Scorsese M . Mes plaisirs de cinéophile : textes, entretiens, filmographie complète[J]. Journal of Supply Chain Management, 2006, 32(1):20-28.
- [17] Foerstl K , Hartmann E , Wynstra F , et al. Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: Antecedents and effects on purchasing and firm performance[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2013, 33(6):689-721.
- [18] Zimmermann F , Foerstl K . A Meta - Analysis of the “ Purchasing and Supply Management Practice - Performance Link ” [J]. Journal of Supply Chain Management, 2014, 50(3):37-54.
- [19] Kerkfeld D , Hartmann E . Maximizing impact of investments into purchasing and supply management[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2012, 42(5):464-489.
- [20] Johnsen T E . Purchasing and supply management in an industrial marketing perspective[J]. Industrial Marketing Management, 2018, 69(FEB.):91-97.
- [21] Rogers J A . Purchasing and Supply Management: Creating the Vision : Victor H. Pooler and David J. Pooler, Chapman & Hall 1997 382 pp, ISBN 0 412 10601 9[J]. International Journal of Project Management, 1998, 16(6):394-395.
- [22] Dabhilkar M , Bengtsson L , Lakemond N . Sustainable supply management as a purchasing capability[J]. International journal of operations & production management, 2016, 36(1):2-22.
- [23] Chen I J , Paulraj A , Lado A A . Strategic purchasing, supply management, and firm performance[J]. Operations Research, 2005, 45(5):p.505-507.
- [24] Salam M A . RETRACTED ARTICLE: Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain[J]. Journal of Business Ethics, 2009, 85(2suppl.):355-370.
- [25] Reck R F , Long B G . Purchasing: A Competitive Weapon[J]. Journal of Supply Chain

- Management, 1988, 24(3):2-8.
- [26] Wright G . Purchasing, Risk and Logistics: A Neglected Combination?[J]. International Journal of Operations & Production Management, 1980, 1(1):47-58.
- [27] Cook, Lorin R . Expert Systems in Purchasing: Applications and Development[J]. Journal of Supply Chain Management, 1992, 28(4):20-27.
- [28] Ellram L M . Purchasing and Supply M anagement's Participation in the Target Costing Process[J]. Journal of Supply Chain Management, 2000, 36(2):39-51.
- [29] 王兵, 徐小斌, 郑洪帖. 基于供应链的采购管理[J]. 商业研究, 2002(10):66-68.
- [30] 刘丽文. 企业供应链管理的基本策略之一——物料采购管理策略[J]. 中国管理科学, 2001, 9(3):49-54.
- [31] 沈小静. 现代采购管理对提升企业竞争力的作用[J]. 中国流通经济, 2002, 16(002):26-29.
- [32] 郑海航, 牛晓娟, 李东升. 国有企业采购管理中的权力制衡——通用电气(中国)对我国国有企业采购管理的启示[J]. 经济与管理研究, 2011(04):96-102.
- [33] 郝丽, 胡大伟, 李晨. T-JIT 环境下企业供应链中采购管理供应商选择和订单分配[J]. 公路交通科技, 2018(1):149-158.
- [34] 龚国敏. 高校设备采购管理探究[J]. 江苏高教, 2008(02):158-159.
- [35] 周仁人. 加强采购管理满足生产需要[J]. 中国烟草, 2001, 000(017):28.
- [36] 春成 朱. 互联网+背景下国有企业物资采购管理的创新策略[J]. 经济学, 2020, 3(4):169.
- [37] 周继祥, 王勇. 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, 025(003):121-129.
- [38] 江思定, 张宏伟, 于俭. 供应链管理环境下采购管理的博弈论分析[J]. 商业研究, 2003(13):76-78.
- [39] 李会青, 阮祖启. 从微观信息经济学角度看 ERP 中的采购管理[J]. 科研管理, 2000, 21(004):27-32.
- [40] 赵丹妮, 王成恩. 石化企业供应链采购管理系统模型[J]. 信息与控制, 2004, 33(001):41-46.
- [41] 孙敬延. 中小制造企业采购管理策略探讨[J]. 财会月刊, 2008, 000(002):76-78.
- [42] 罗德明, 都东跃. 我国政府采购管理体系探析[J]. 经济体制改革, 2003, 000(003):142-145.
- [43] 谢澍, 张洪伟, 魏筱毛,等. ERP 与供应链结合的采购管理研究[J]. 计算机应用研究, 2002, 019(009):91-93.
- [44] 金燕波, 王小迪. 供应链管理下的中小制造企业采购管理研究[J]. 工业技术经济, 2013(2):43-48.

- [45] 冯雪莲. 供应链中的采购管理[J]. 商业研究, 2003, 000(018):18-19.
- [46] 井然哲, 覃正. 基于电子商务与电子政务的政府采购管理信息系统模式探析[J]. 商业研究, 2005(22):56-59.
- [47] 韩新月, 郑建程. 图书馆数字资源采购管理系统及其主要功能需求[J]. 图书情报工作, 2007, 51(008):109-112.
- [48] 沈崇德. 如何规范医院物资采购管理的运行方式[J]. 中国卫生经济, 2008, 27(008):55-57.
- [49] 黄春晓, 张群, 周秉利. 基于委托代理关系的备件采购管理[J]. 企业经济, 2005, 000(001):33-34.
- [50] 张莹. 国际政府采购管理规则比较研究[J]. 科研管理, 2001, 22(4):9-21.
- [51] 李晓东, 张忠臣. 基于 Web 的建设项目采购管理模式的研究[J]. 商业研究, 2002(09):30-32.
- [52] 李峻峰, 徐同胜. 浅议超市商品采购管理[J]. 企业经济, 2006, 000(007):48-49.
- [53] 郭立明, 李春生. 浅谈钢铁企业如何加强采购管理[J]. 企业经济, 2002, 000(006):91-92.
- [54] 陈可, 袁安富. 基于 MFC 与 ADO 接口的企业采购管理系统设计[J]. 计算机工程与设计, 2009, 30(008):1922-1926.
- [55] 计国君, 张茹秀. 基于演化博弈的生态供应链采购管理研究[J]. 生态经济, 2010(1):26-29.
- [56] 倪东生. 政府采购管理与制度创新在现代服务过程中的机遇和挑战[J]. 中国流通经济, 2010, 24(010):37-40.
- [57] 董春鹤, 周丽娜, 邓胜春, 等. 集团企业采购管理平台的研究[J]. 科学技术与工程, 2006(18):2910-2914.
- [58] 李翔, 张富平, 王长浩, 等. 中小型印刷企业采购管理信息系统设计[J]. 包装工程, 2008(02):105-106.
- [59] 董大方, 李北伟, 赵英才. 世界银行贷款项目招标采购管理模式研究[J]. 工业技术经济, 2006(12):131-133.
- [60] 张利荣, 范贵隆. 工程项目采购管理的 MBHN 分析技术及应用[J]. 管理工程学报, 2005, 019(B10):P.244-247.
- [61] 李文明. 国内饭店低碳采购管理初探[J]. 江西财经大学学报, 2010(06):110-113.
- [62] 孙洁, 苏京春. 将 PPP 项目纳入政府采购管理的重要意义[J]. 中国财政, 2016, 000(003):46-48.
- [63] 张学志, 史卫. 基于技术创新战略的企业战略采购管理研究[J]. 科技管理研究, 2009, 29(009):282-284.
- [64] 张学志, 史卫. 基于技术创新战略的企业战略采购管理研究[J]. 科技管理研究, 2009.

- [65] 王玉华, 王德权, 张南,等. 基于供应链的发动机行业采购管理系统的开发与实现[J]. 大连工业大学学报, 2008(04):89-91.
- [66] 赵刚, 马万太, 高芳,等. 基于 Extranet 和 XML 的面向供应链的智能采购管理系统[J]. 计算机应用研究, 2003(07):93-95.
- [67] 何冰. 关于入世后我国政府采购管理改革的思考[J]. 财经问题研究, 2002(10):62-66.
- [68] 邓明, 俞明南, 陈玉文. 制药企业物料采购管理改进策略[J]. 沈阳药科大学学报, 2007(10):648-652.
- [69] 王桂从, 姜兆亮, 刘文平,等. 基于制造联盟的采购管理过程优化研究[J]. 工具技术, 2007(01):47-50.
- [70] 许华虎, 高珏, 孙鸿广. 企业 Intranet 的建立及网上采购管理系统的实现[J]. 计算机工程, 2000(01):97-98.
- [71] 周晓梅, ZHOUXiao-mei. 基于 JIT 的电力企业采购管理系统[J]. 电力建设, 2009, 30(3):103-104.
- [72] 张苗苗, 张水波, 王越. 国际 EPC/交钥匙工程项目的采购管理[J]. 国际经济合作, 2008, 000(012):54-59.
- [73] 王卫华, 杨晓雁. 供应链全球化环境下的三类采购管理战略[J]. 国际商务研究, 2008(01):13-17.
- [74] 王忠, 阎正民, 邓凤,等. 卫生机构政府采购管理中的问题及对策[J]. 中国医院管理, 2007, 027(010):12-14.
- [75] 陈晓明. 政府采购管理存在的问题及建议[J]. 财会月刊, 2005, 000(011):18-18.
- [76] 宋云龙. ERP 系统中的采购管理与图书馆图书采购竞标的实施[J]. 情报资料工作 (6):81-83.
- [77] 李烨, 蒋晖. 基于 SA-CMM 的邮政企业软件采购管理研究与应用[J]. 计算机工程与设计, 2005(11):100-104.
- [78] 沈烽, 张健, 黄源,等. ePS 供应商评分系统在医院药品采购管理体系中的应用[J]. 中国药房, 2014, 025(001):31-33.
- [79] 林竹盛. 基于框架协议的天然气管道工程物资采购管理研究[J]. 管理世界, 2009(07):169-171.
- [80] 肖建军, 蒋瑛. 政府采购管理模式选择[J]. 中国财政, 1999(03):19-19.