

硕士学位论文

BS 公司零部件采购管理优化研究

Research on optimization of PARTS purchasing
Management of BS Company

学 科 专 业	工商管理(MBA)
研 究 方 向	工商管理(MBA)
作 者 姓 名	XXX
指 导 教 师	XXX

中 南 大 学

2021 年 09 月

中图分类号_____

UDC _____

学校代码 10533

学位类别 学术学位

硕士学位论文

BS 公司零部件采购管理优化研究

Research on optimization of PARTS purchasing

Management of BS Company

作者姓名： XXX

学科专业： 工商管理(MBA)

研究方向： 供应链管理

学院(系、所)： 商学院

指导教师： XXX

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 09 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

BS 公司零部件采购管理优化研究

摘要：在经济高度发达的当今社会，采购管理这一环节已经不单单是依赖于企业的生产活动而存在的一种单纯的辅助流程，相反，采购管理会贯穿于企业发展的始终，对于企业提高自身的附加值来说具有不容忽视的重要作用，一旦某个企业脱离了高效的采购管理环节，那么企业的整个生产经营活动将会全面崩塌。也就是说，怎样才能够促使企业切实提高采购管理效率，稳定采购管理环节，以此来减少企业不必要的资源浪费，对于汽车业乃至与整个制造行业而言，都具有着不言而喻的重要作用。

本文将 BS 企业作为本文的主要分析对象，通过文献研究法以及案例分析法研究零部件采购管理相关问题，BS 公司是一家十分知名的汽车生产制造企业。该企业的业务范畴十分广泛，主要包括多种品牌汽车的零部件采购工作，因此笔者对公司的零部件采购管理实际情况展开全面剖析，对其存在的问题进行全面阐述，当前公司在零部件采购管理这一环节存在的问题主要包括以下几种：采购管理组织机构设置不合理、采购物资管理不规范、采购流程制定不完善、供应商选择和管理存缺陷以及采购成本控制不力。根据相关问题提出的措施，主要包括以下几个方面：调整采购组织结构，明确采购管理组织职责；实施零部件采购 ABC 分类管理，制定零部件分类采购方式；实施供应商分类管理、加强供应商考核评价、加强与供应商之间的战略伙伴关系；优化零部件采购流程；整体全面优化成本管理、引入竞标比较研究制定合理目标成本以及加强市场研究制定规范和标准。与此同时，为了保证笔者的对策能够得以顺利实施，制定了与之相对应的保障措施。

本文对于 BS 公司零部件采购管理问题的深度剖析具有一定的现实意义，可以切实提高企业内部的管理效率，并且满足公司现阶段对于新能源技术的高度需求，满足公司在市场竞争中的实际需求。与此同时，笔者希望通过本文的研究，为国内相似类型的企业带来一定的启发，通过本文提出的建议结合自身的实际情况完善自身的不足，切实为我国的中国制造转型升级贡献自己的一份力量。

关键词：采购管理；汽车零部件；采购成本；采购组织结构；采购流程

Research on optimization of PARTS purchasing Management of BS Company

Abstract: Purchasing management in economy is highly developed in today's society, this link has not just rely on the enterprise production activities and the existence of a simple auxiliary process, on the contrary, the purchasing management will last throughout the enterprise development, for enterprises to improve their added value is not allow to ignore the important role of, once a enterprise from the effective purchasing management link, Then the entire production and management activities of the enterprise will collapse. That is to say, how to promote enterprises to effectively improve the efficiency of procurement management, stable procurement management links, in order to reduce unnecessary waste of resources, for the automobile industry and even the entire manufacturing industry, has a self-evident important role.

This paper takes BS enterprise as the main object of analysis. Through literature research method and case analysis method, it studies issues related to parts procurement management. BS Company is a well-known automobile manufacturing enterprise. The enterprise business scope is very broad, mainly including a variety of brand automobile spare parts procurement, so the author on the company's spare parts purchase management thorough examination of the actual situation, the existing problems to conduct a comprehensive elaboration, currently the company in parts procurement management this link problems mainly include the following: The purchasing management organization is not reasonable, the purchasing material management is not standard, the purchasing process is not perfect, the supplier selection and management are defective and the purchasing cost control is not effective. According to the relevant issues, the measures mainly include the following aspects: adjusting the structure of procurement organization, clarifying the responsibility of procurement management organization; Implement the ABC classification management of parts procurement and formulate the classification procurement method of parts; Implement classified supplier management, strengthen supplier assessment, strengthen strategic partnership with suppliers; Optimize parts purchasing process; Overall optimization of cost management, the introduction of competitive bidding comparative research to establish reasonable target cost and strengthen market research to establish norms and standards. At the same time, in order to ensure the smooth implementation of the author's countermeasures, the corresponding safeguard measures are formulated.

This paper has a certain practical significance for the in-depth analysis of parts procurement management of BS Company, which can effectively improve the internal management efficiency of the company, meet the high demand for new energy technology at the present stage of the company, and meet the actual demand of the company in the market competition. At the same time, the author hopes to bring some inspiration to domestic similar enterprises through the research of this paper, improve their own shortcomings through the suggestions put forward in this paper combined with their own actual situation, and make a contribution to the transformation and upgrading of Chinese manufacturing in China.

Keywords: Procurement management; Auto parts; Procurement cost; Organizational structure of procurement; Procurement process

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与研究意义	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	5
1.2.3 文献评述	8
1.3 研究内容与研究方法	9
1.3.1 研究内容	9
1.3.2 研究方法	10
2 理论基础	11
2.1 价值链理论	11
2.2 采购管理理论	11
2.3 成本管理理论	13
2.3.1 成本管理的对象	13
2.3.2 成本管理的目标	13
2.3.3 成本管理环节	15
2.3.4 成本管理的功能	15
2.4 供应链模式下的采购战略理论	15
2.4.1 集中采购模式理论	16
2.4.2 双赢采购战略理论	16
2.4.3 准时化采购战略理论	16
3 BS 公司零部件采购管理现状及问题分析	18
3.1 BS 公司简介	18
3.2 BS 公司采购管理现状	19
3.2.1 公司总采购流程现状	19
3.2.2 汽车零部件采购管理流程现状	21
3.2.3 BS 公司供应商管理现状	22
3.2.4 BS 公司采购成本现状	23

3.3 BS 公司零部件采购管理存在的问题	24
3.3.1 采购管理组织机构设置不合理	24
3.3.2 采购物资管理不规范	25
3.3.3 采购流程制定不完善	27
3.3.4 供应商选择和管理存缺陷	29
3.3.5 采购成本控制不力	31
4 BS 公司零部件采购管理改进对策	34
4.1 构建完善采购管理组织架构	34
4.1.1 调整采购组织结构	34
4.1.2 明确采购管理组织职责	34
4.2 规范采购物资管理	36
4.2.1 实施零部件采购 ABC 分类管理	36
4.2.2 制定零部件分类采购方式	38
4.3 优化供应商管理	42
4.3.1 实施供应商分类管理	42
4.3.2 加强供应商考核评价	43
4.3.3 加强与供应商之间的战略伙伴关系	44
4.4 优化采购管理流程	45
4.4.1 优化零部件采购流程	45
4.4.2 利用 SAP 采购系统	46
4.5 采购成本控制问题优化	48
4.5.1 整体全面优化成本管理	48
4.5.2 引入竞标比较研究制定合理目标成本	49
4.5.3 加强市场研究制定规范和标准	49
5 BS 公司零部件采购管理对策的实施与保障	50
5.1 团队建设保障	50
5.2 激励机制保障	50
6 研究结论与展望	52
6.1 研究结论	52
6.2 展望	52
参考文献	54
致 谢	Error! Bookmark not defined.

1 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

21 世纪以来, 社会出现巨大变革, 随着社会的高速发展, 世界人口普遍增加, 人们的需求随着时代的发展变得越来越多样化。我国就开启了经济强国的重要战略措施, 并且全球经济的模式也发生着翻天覆地的变化, 这就意味着无论是国际市场还是国内市场, 其不确定性将会大幅度提升。也就是说在这样的背景之下, 对于企业会提出越来越高的要求, 随着互联网信息技术的高速发展和高度普及, 世界逐渐开始连成一个整体, 在加之我国作为世界中的制造业大国, 原材料成本以及劳动力成本处于持续增高的水平, 那么这就注定意味着经济领域, 对于企业全球化供应链的要求达到了极高的水平^[1]。

最近这 30 多年以来, 我国的汽车行业呈现出十分迅猛的发展势头。汽车行业作为一个即资本、技术以及劳动密集型为一体的产业, 在经济全球化的浪潮之中, 其管理模式也应当由最初的单纯控制企业成本, 作为企业的主要发展导向逐渐过渡成现如今的利用管理供应链手段, 切实提高自身在国际以及国内市场中竞争力, 作为主要的发展导向^[2-4]。在这样的背景下, 企业的物流环节一供应环节, 对于全面完善, 并优化企业的流程环节具有不容忽视的重要作用, 与此同时, 也是企业发展环节中不可或缺的一步。物流环节在哪一个企业中, 都是刚需, 其作为连接供应商和企业的一个重要链条, 物流供应环节能够为企业提高效率, 节省企业的各项成本^[5-6]。就目前的情况来看, 这一环节还有着相当大的提升空间。多年以来, 数不胜数的汽车制造企业在发展的过程中, 十分注重应当如何选择质量较高, 但价格相对来说比较低廉的供应商, 把侧重点放在了怎样降低企业的各项成本之上, 这就意味着企业的质量得不到全面的保障, 企业的物流环节, 没有办法达到高效保证的水平, 配送获得精准程度也大幅度降低^[7-8]。然而, 在企业发展的整个过程中, 物流体系中的各个环节同企业之间也只是保持着单纯的合作关系, 那么也就意味着在这样的合作关系中, 只要合作双方中有一个主体能够达到自身的目标, 那就意味着另一个主体一定达不到其目标。然而却几乎没有企业将关注的重点放到供应链的整体, 方便上来多好也几乎没有企业去探索, 应当如何进一步优化自身的供应链, 采取怎样的方式, 促使供应链的各个环节中都能够同企业相互协作, 彼此相互督促而成长, 进而通过此种方式来, 建立一种长期稳定的合作伙伴关系。

BS 是一家主要生产并经营德国本土的全球范围内的豪华汽车品牌，公司在我国设立了多家工厂，并且在我国所设立的工厂中，投入了大量的高科技、资金以及人才资源，并且自从其投入到我国以来，就受到了我国以及德国两个政府的高度扶持。是因为上述的种种原因，才能够成就今日的中国市场，在世界范围内都享有一定的知名度。据相关数据显示，其作为全球豪华汽车品牌，2019 年总计在全球范围内交付了高达 2,520,000 辆汽车，中国市场总计交付了 723,680 辆汽车，同比增幅高达 13.1%。其中，从一月份开始到十一月份结束，沈阳代工厂的汽车产量约为 280,000 辆左右，销量高达 290,000 辆左右。在取得了十分优秀的的成绩的同时，与供应链上的合作伙伴的大力支持是息息相关的，这条供应链同时是该企业品牌最为关键的一条生命链，其直接决定着该品牌在中国市场的发展前景和成败兴衰。现如今，中美关系再度陷入紧张的氛围之中，中美贸易摩擦导致贸易关系变得紧张，同时产品的种类越来越繁杂，一系列的内部环境同外部环境相结合，只是供应链管理面临着各种各样的难题，这就意味着给企业的采购管理工作带来了巨大的压力和挑战。

本文在研究的过程中，以 BS 公司作为主要的分析对象，对公司的零部件采购管理实际情况展开深度全面的剖析，并且在此基础上分析公司在采购管理这一环节中主要存在的问题，依据相关问题分析产生问题的内在原因，并且提出合理化的解决建议，最终帮助企业优化自身的管理流程，通过此种方式希望能够切实提高公司的管理水平，帮助公司赢得更高的市场竞争力。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

现如今，经济全球化的浪潮席卷而来，采购管理的相关概念逐渐普及，越来越多的企业开始重视自身的采购管理流程。并且越来越多的企业认为，提升采购管理的水平能够大幅度提升自身的竞争能力。在现如今社会之中，采购管理环节，发挥着越来越重要的作用，可以说，在今天的时代背景之下，采购管理。这一环节已经不仅仅是辅助企业发展的一种方式了，随着时代的进步逐渐演变成了企业整体价值链条之中的一个极其重要的发展流程。也就是说一个企业如果缺失科学合理的采购管理工作计划，那么企业的整个经营活动将会变得十分无序，必将影响企业的发展进步。笔者在研究的过程中，将传统的采购管理环节同现如今的供应链采购管理方式进行充分而又具体的比较多，通过这种方式进一步分析 BS 公司在采购管理环节中的主要运行标准，进一步完善该企业的采购管理体系。并结合该企业的实际发展水平，同相关知识相结合，符合该企业发展的采购管理模型，

为该企业的采购管理工作指明发展方向,进一步降低该企业的经营成本,提高该企业在市场中的综合竞争能力。同时,对于这一领域的理论研究也发挥了一定的补充作用。

(2) 实际意义

采购管理这一环节对于制造企业而言,采购管理发挥的作用,正在发生翻天覆地的转变,其主要的职能正在渐渐的同其他业务的职能相互衔接,与此同时,企业采购管理的理念不断提高,对于采购管理的认知也在不断增强,采购管理工作已经不能再单纯的是企业同供应商之间的合作关系,相反的,对于企业的发展而言,具有着不言而喻的重要战略意义。汽车产业,为了能够进一步降低自身的生产成本,利用该种方式提升自身在市场中的核心竞争能力,就需要对采购零部件的价格进行压缩,但是在压缩价格的同时也要注重零部件的质量,选择服务技术等一系列方面都比较优秀的合作伙伴进行采购,全面遵循择优采购的原则。本文的研究意义就在于,笔者根据公司零部件采购的实际情况展开分析研究,能够切实提升 BS 公司的采购管理水平,与此同时,能够帮助公司切实降低其采购管理的各种成本,进而帮助公司解决在发展过程中所面临的实际问题,与此同时,对于行业内的同种类型企业也能够起到一定的借鉴作用。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

对于采购管理这一环节,国内外学者已经展开了大量的研究和剖析。其中,国外有诸多学者对于这一环节提出了与其研究相对应的不同见解。Laseter(2011)经过分析提出,采购策略主要就是指企业内部各个经营管理层级的所有采购策略^[8]。具体来说,就是企业的管理层人员在进行采购时,经常会选择竞争策略,他们在经营的过程中,通常会更加注重员工的溢价能力;其次,就是企业的视野成绩人员经常会选择系统性的战略,也就是说,在制定相关的发展战略时,通常会比较侧重,于各个部门之间的价值协调以及库存管理工作;最后就是企业的各个部门阶层,企业的部门阶层在采购的过程中更加注重的是绩效策略,他们更加重视,对于订单的交货量以及成本展开细节性的考评,并且制定更加全面的考评指标。Johnsen(2012)因为全面采购是一个相对来说,比较完善,且合理的采购方案,他主要利用系统的方式,并且以此作为根本出发点展开研究,通过研究指出,全面采购策略是一个整体概念,其中包括很多不同的指策略,而每一个只策略都具备其自身的特定目标,其中主要包括长期稳定合作关系的建立,供应商的选择、供应商数量的限制以及供应商开发等^[9]。

Legenvre (2018) 在其分析中指出, 采购管理已经不仅仅是管理层的一项重要内容, 已经不仅仅局限于操作层面的相关管理工作, 相反的, 其成为了企业战略的一项重要组成部分, 对于企业的发展发挥着不容忽视的重要作用, 与此同时, 采购的实际效率, 同企业的竞争力以及企业的成本管理之间具有十分显著的正向相关关系^[10]。Koubaa (2018) 以资源整合和供应商关系管理两个层面作为研究的切入点, 对于现阶段采取的供应链采购管理进行了全面的验证, 对供应商关系管理以及供应商的评价和选择相关工作, 展开了重点研究^[11]。Gadde (2018) 指出, 全面采购策略, 主要有以下三个不同的原则: 其一, 环境变化原则、其二, 支持供应原则; 其三, 确保供应策略^[12]。详细的来说, 环境变化策略, 主要就是只企业在开展经营活动的过程中, 要对其自身的经济、政治以及法律等一系列的外部环境因素可能会产生的一系列变化进行及时的分析和预测, 在此基础上能够实时监管企业的发展动态, 全面分析这些动态可能会对企业的发展产生的影响。支持共赢, 战略主要就是指企业在采购原材料的过程中, 应当对供应商的资质程度进行全面的剖析与评估, 并以此为基础做出价值判断, 利用此种方式来保证所采购的原材料的质量。而确保雇佣战略, 实际上就是只供应商可以在双方规定的时间范围内为企业提供所购买的相应原材料, 促使企业能够顺利实现其采购计划。此外 Lme (2019) 提出了竞争导向的策略, 其与在交易过程中双方的议价能力作为问题的切入点, 对双方的意见能力展开了深度分析, 并结合实际情况和相关知识, 把谈判环境主要划分为三种不同的种类: 其一, 交易双方具有能够相互制衡的议价能力、其二, 卖方相对来说议价能力比较强、其三就是买方的议价能力比较强。并指出, 要根据实际的具体谈判情况以及谈判环境, 采取与之相对应的策略, 其中主要包括平衡策略以及多角化策略和压榨策略^[13]。

Lme (2019) 对供应商关系进行了全面的分析与梳理, 通过本次研究提出了“Partner suppliers”, 其翻译过来的含义就是合作伙伴供应商。对传统中交易双方的市场关系, 同现代化中的市场伙伴关系进行了重点的对比分析, 并将二者的差异和相同之处进行了高度的概括总结^[14]。Ashenbaum (2019) 利用访谈的调查形式, 研究分析了 200 多名企业经理的工作经验, 并且在此基础上展开进一步的研究分析, 经过研究指出, 传统的采购理念存在遗留的问题和缺陷, 根据其存在的问题分析优化方案, 提出可行性建议^[15]。麻省理工学院国际汽车针对日本企业同供应商之间所存在的合作伙伴关系进行了重点研究分析, 并通过分析将其整理为书, 并大量出版了相关的著作。其中对于日本企业的分析中, 指出日本的制造业之所以能够名列前茅, 其中一个十分重要的因素就是零部件的外包系统。Knig (2020) 对钻石型的合作伙伴关系进行了深度的剖析与探讨, 并利用这次研究进一步论证阐述了新型供应商存在的主要意义^[16]。

Robin (2020) 指出四个主要问题对于企业是否利用组织间成本管理起到决定性的作用^[17]。企业是否能够结合自身发展的实际情况,为与之合作的供应商制定了具体而又详细的降低成本的确切目标?企业是否能够帮助相关客户以及供应商实现成本管理教育目标的最佳方式?当企业同供应商之间进行零部件价格谈判定价的过程中,是否充分考虑到供应商自身的实际水平以及盈利能力?企业是否不断持续的提高买方到供应商见面的效率?假设以上四个问题的答案均为否定的,那么也就意味着企业我们面临的成本风险相对来说比较大,与此同时,在市场中的竞争力相对来说也比较小。只有整个供应链利用组织间成本管理的方式才能够切实发挥其实际的作用。市场中越来越激烈的竞争压力,致使越来越多的公司开始尝试利用组织间成本管理的方式来提高供应商的实际效率,实际上,这属于一种协调供应商和公司之间经营活动的一种结构性方式,利用此种方式来最大限度地降低企业网络的总成本。精益的企业发展战略,之所以发挥着无可替代的重要作用,其主要包括以下两种不同的因素:一般来说,精益企业通常具有相对,而严比较大的生产规模,其产品的附加值相对来说比较高,与此同时,这部分企业能够更加积极的参与市场竞争。所以这部分企业必须能够更加高效的管理自身的成本。而组织间成本管理的方式就发挥了重要作用,它可以通过第三种模式来帮助企业有效降低成本,也就是利用设计产品的方式,进而进一步降低成本。值得我们思考的是,其不单纯是一种成本管理工作,而是应当满足各组之间的实际需求,可以说,网络中的每一家公司都贯穿于供应商发展的始终,在供应商参与市场竞争的过程中起到不容忽视的重要作用,也能够帮助企业进一步提升企业在市场中的竞争优势。Kaufmann (2020), 指出,云技术在现如今的社会之中发挥着重要作用,在多企业的协作环境中是 IT-供应链(SC)交叉领域中最有前途的课题之一^[18]。Akyuz (2020) 则指出,云技术的应用,更加充分的证明了优势以及成本的节约,与此同时,也发挥了其协作和商业的主要职能^[19]。然而,协作模式要求其关注的重点必须在整个网络福利的水平之上。因此,处于转型时期的企业还不具备过硬的条件来使用此种方式来发挥其杠杆作用,需要对多个企业主体进行全面的规划管理,与此同时,还要考虑到相关成本的计算和最大预算的限制。

1.2.2 国内研究现状

现如今,国内汽车在零部件的配套体系,构建以及采购成本管理的相关问题,市场研究的不够透彻,相对来说还存有着一些既定的问题。我国部分学者对于这些问题展开了分析和研究,并取得了一系列的研究成果。例如,马垠(2014)以神龙汽车公司作为主要的研究对象,并将其作为研究的主要切入点,对 20 余家

汽车零部件供应商展开了实力的调查研究,并将其同神龙汽车公司之间所具备的合作关系进行了对比,通过对比分析研究,进一步总结出 JIT 模式与该关系的不同点^[20]。

郝丽(2015)以系统的角度出发,剖析了详细的商务竞争模式以及其存在的主要问题,利用相关研究进一步指出,供应链管理是一项非常重要的举措,与此同时,也是一项十分有效的管理方式^[21]。而物流则是现金社会发展的一个重要组织形式以及重要的管理手段。二者只有相结合的情况下才能够凸显企业的特色,进而形成集成化的企业优势,帮助企业提升运营过程中的市场灵敏性,帮助企业提高自身的运营效率,对于企业的发展进步起到十分重要的推动作用。

李向最(2016)指出,企业在实际的发展过程中,由于市场的不确定性,必然会面临各种各样的不确定性因素。比如供应商的信息不确定、供应商的需求不确定等等,这些不确定性的因素必然会造成企业在进行供应链管理的过程中,会承担比较高的风险^[22]。徐军(2016)指出,随着市场环境的瞬息万变,制造业在发展的过程中,如果想要切实提高自身产品的附加值,提升企业的利润,就需要保证其与相应的供应链之间具有紧密的联系,在这个环节中,制造业通常情况下处于供应链上有,是产品的最为直接的供应方^[23]。因此在此种情况下,制造业就需要不断提高自身水平,否则,制造业的自身支出就会对市场价值造成最为直接的影响,并且对于供应链的稳定发展存在一定的威胁。本文通过对相关问题的研究提出了相应的管理方案。

随着社会的发展进步,社会各界越来越关注可持续发展和环保资源节约的相关问题^[24]。戴泉晨(2017)指出,要通过闭环供应链的方式进行市场竞争,并且全力统筹协调上下游的合作关系,并对相关回收生产优化等一系列问题展开深入的分析与研究^[25]。然而,闭环供应链作为一种全新的物流理念,实际上其所指的就是企业从采购环节开始,一直到将所采购的物品进行销售,整个环节形成封闭式的循环,通过供应链内部对其进行封闭式处理,利用此种方式实现对废物垃圾以及污染物的有效排放,以此来保护生态环境,此种方式既可以有效地帮助企业降低生产成本,与此同时,也可以为客户提供相应的产品服务,更重要的是可以有效地推动社会生态环境保护。

巨杨妮(2019)以清华同方公司的企业供应链数据作为参考依据,并且以绿色供应链以及闭环供应链的相关概念作为研究的切入点,在此基础上进一步分析企业供应链中,对于绿色环保理念所产生的披露环节,并且深入分析问题的根源所在,结合相关问题提出科学合理的解决措施,并且以现阶段的大数据作为依托,建立起以电子计算机技术为基础的绿色供应链闭环模型^[26]。在相关行业内实现了初步的应用与推广。与此同时,希望利用此次研究,将绿色供应链环节同闭

环供应链两个基本概念形成高度融合,进而建立起完善的绿色闭环供应链模型,实现资源的高度利用,最大程度地避免资源浪费,切实保护社会生态环境。

王龙飞(2019)指出,契约与信息的问题是每一个企业乃至每一个供应商都必须面对的问题,是不可逃避的问题^[27]。通过上述的种种分析,都可以发现,企业如果想要在日益变化的市场中稳住脚跟,实现既定的发展目标,就需要高度重视自身的供货契约管理工作。是指企业根据最低总成本,实现对企业供货渠道以及供货方式的合理构建,而并不单纯的是以最低价格为依托来采购原材料。曹霞(2019)结合对战略采购的分析,研究进一步构建战略采购相关的理念模型,并将其与一般的采购模型进行分析对比,并且对供应商以及企业的职能部门和采购部门两个部门进行高度的概括总结^[28]。他们指出,战略采购就是只企业的采购部门与企业的整体发展战略作为基本的采购指导,并且依据企业高层领导的相关决定获取领导的支持,进而进一步制定的符合企业发展的战略规划,并且同其他各个部门相互协调协作,最终使这一计划得以实施。在这一环节中,要综合运用各种调控手段和评价手段,他强调指出采购环节是一个动态发展的循环过程,因此相比较其他环境而言,其操作性比较强。沈洁(2019)通过分析研究进一步指出,无论是哪一家企业,其商务活动都是由采购环节引导,并且开始的,尤其是一些大型的制造企业,企业的发展成功与否,很大程度上取决于自身的采购效率^[29]。对于企业来说,采购管理环节是一个极其重要的环节,其根本性目的就是不断加强对于价格的管理和控制。因为企业的营业额和销售额中有绝大部分都是采购成本,那么也就意味着假设企业出现了严重的库存积压,企业将会面临资金断裂,来自于破产的风险。企业必须在合理的时间内采购自身生产所需要的各项原材料,并且尽可能的压缩采购成本。吴富中(2019)对供应链管理模式下企业采购管理展开重点分析,通过其研究指出,随着社会分工的专业化水平不断提高,企业愈发注重自身的核心业务能力,因此企业在进行客户以及供应商的选择过程中,将会同供应商建立平等的合作关系,以及建立合作联盟关系,利用此种方式来满足企业的发展需要,达到企业的既定发展目标^[30]。

春成朱(2020)结合采购管理的相关理论以及供应链管理的相关知识理论,以我国以及国外的汽车产业发展趋势作为切入点,全面总结并概括相关企业对于零部件采购管理的相关工作,并且以具体的某一家企业作为研究对象,以内部采购的角度展开分析研究,并且针对企业的管理系统提出合理化的建议^[31]。同时,其在采购方面所提出的理论为企业在这一环节上提供了一定的理论支撑。周其锋(2020)在此基础上,进一步分析了生产类型汽车零部件的采购管理工作,其研究的内容主要包括企业对供应链采购管理体系的搭建,与此同时,也包括对于供应链管理体系的进一步优化完善,并且对企业的绩效考核评价制度以及零部件的

采购管理等进行了重点剖析^[32]。

吴进军(2020)以供应链环节基础上的 ABC 公司采购成本研究作为切入点,通过分析指出,随着经济全球化的程度进一步加深,世界经济开始逐渐连成一个整体,这样的背景趋势以及人们日益提高的消费需求,受到这样的环境影响,企业所面临的市场竞争越发激烈,与此同时,外资企业开始大规模地投入中国市场之中,外资企业凭藉自身先进的管理经验、充足的资金基础以及强大的技术支持等一系列优势,造成了我国企业面临着前所未有的生存压力和挑战^[33]。在国外, *made in China* 的产品甚至在全世界范围内都有所分布,然而在中国,我国的制造业却仍然以粗放式的增长方式,作为主要的发展方式,这就意味着我国制造业的国际竞争能力,必然会大幅度说的,在当今的时代背景之下,我国的制造产业正在面临着一个十分紧迫的时期,面对日新月异的市场竞争我国制造业想要杀出重围,在国际竞争的险恶环境中保有一席之地,就必须对企业进行全面的转型和升级,必须抛弃原有的发展理念,走新型的工业化发展道路,利用自身的知识和创新,尤其是利用自身的成本优势,在激烈的竞争中来取得竞争优势。

赵福全(2020)对供应链环境下的 E 公司采购管理成本进行分析,通过其研究指出,企业的成本控制,对于企业发展具有至关重要的作用,是一个企业发展的根本保障,更是关乎企业成败兴衰的重要奠基^[34]。同时,也可以帮助企业获取利润,是企业获取最大利润的一条捷径。采购是每一个企业都必须所经历的一个流程,企业的采购工作是企业内部同外部相互连接的一个重要桥梁和纽带,而在激烈的市场竞争环境之中,企业降低采购成本是获取竞争优势的一个关键性手段。结合对公司内外部供应体系的全面整合优化,促使公司的采购活动可以变得更加迅速敏捷。与此同时,利用企业的双边合作关系,谋求企业的整体效益达到最佳水平,并且通过本次研究为企业树立正确的发展方向,转变原有的发展观念,在新时代的竞争之中,能够在市场中占据一席之地。

1.2.3 文献评述

现阶段,国内外学者对于汽车产业的零部件采购管理工作所展开的研究不计其数,为这一领域的相关理论体系,构建提供了大量的理论支撑,并且提出了各种各样的适合当今时代发展的实用性方式。然而,由于我国的企业文化同国外具有相当大的差距,同时我国的汽车产业处境与国外也不尽相同,并且国内外相关学者对于这一问题的研究所注重的核心,关键不一致侧重点也有所差异,因此国外的研究经验,不完全适用于我国的实际发展情况。国外对于供应链管理的研究相对来说比较丰富,主要围绕供应链以及采购成本相关问题展开分析,绝大多数论文也是围绕这一课题展开的。然而,对于个体的研究相对来说比较匮乏。因此

本文在研究的过程中以国内外的丰硕研究理论作为依托,踩着前人的肩膀结合自身的相关认识,进一步提出适合我国发展的供应链理论,以此希望推动相关产业的发展。本文结合国内外的相关研究理论,以 BS 公司采购管理作为主要的研究对象,借鉴相关的知识理论分析公司的内外部供应链而实际情况,进一步分析影响企业采购管理环节对企业的作用。国外对于我国的汽车零部件产业发展,始终保持着高度的重视和关注,随着经济全球化的程度不断加深,各种各样的问题和情况不断出现,因此当前的研究理论已经无法满足于日益变化的市场需求。因此,本文结合原有的相关理论,基于公司存在的问题展开全面地分析概述,最为主要的目的,就是为企业的发展指明方向,并且为企业应当采取怎样的方式控制自身的成本提供合理化建议,以此来适应时代的变化,进一步缩小我国企业同外国企业之间所存在的巨大差距。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本文在开始研究之前,查阅了大量有关于采购管理方面的相关知识以及参考文献,在此基础上针对 BS 公司零部件采购管理的实际情况展开分析研究,并且在研究的基础上进一步发现公司在零部件采购管理这一环节上存在的主要问题,结合其存在的相关问题,探究产生问题的深层次原因,并且结合公司的实际发展水平提出合理化的建议。以此来提高公司的管理水平,下属内容为具体的研究内容:

第一章:本文对 BS 公司采购管理所处的内部环境和外部环境以及相关的经济背景进行了阐述总结,对本文的研究意义以及研究内容进行简单概括。

第二章:对有关于采购管理的相关理论进行全面阐述,其中主要包括采购管理、汽车零部件企业采购管理的相关工作以及采购管理具体实施的办法。

第三章:进一步分析研究 BS 公司零部件采购管理的实际发展水平以及现阶段的发展情况,指出,公司在采购管理这一环节上存在的主要问题,并进一步探究产生问题的深层次原因。

第四章:根据现阶段 BS 公司在采购管理方面存在的相关问题的深层次原因,结合企业的实际发展水平,提出科学合理的完善建议。

第五章:为了保证相关建议能够得以顺利实施,笔者在提出建议的基础上制定了保障措施。下图为本文的具体研究框架流程图:



图 1.1 研究框架图

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

本文在研究的过程中，利用文献检索法展开分析，借助本校的图书馆、中国知网等相关网络查阅大量的文献资料，对以往的研究经验和研究理论进行高度的梳理概括总结，以此为基础结合实际情况展开分析研究，确定本文的研究方法与研究理论，进而实现对于企业零部件采购管理的全面优化完善，为企业的发展指明方向，提供一定可借鉴的措施和必要的指导。

（2）案例分析法

在本文的研究中，主要利用供应链管理的相关理论展开分析，并且对 BS 公司零部件采购管理工作进行实际的调查和分析，利用不同的管理方式，对公司的采购管理现状进行评判和价值的评估，进而指出，公司在采购管理环节上存在的主要问题，其中主要包括企业的采购成本、采购管理组织结构以及采购管理的审批流程等多个方面，在分析其存在问题的基础上剖析产生问题的深层次原因，进而提出合理化的完善建议。

2 理论基础

2.1 价值链理论

1980 年代中期阶段, 国外学者 Michael 第一次正式地提出了价值链的这一概念, 在过去的二十年期间里, 获得了全面的推广应用, 迄今为止仍然被企业的管理者所广泛应用, 并且价值链这一理念已经成为了企业获取竞争优势的一个重要手段。所谓价值链, 实际上就是指某一个企业在一个特定的时间范围内或者是特定的产业范围内所进行的各种各样的生产活动, 其中主要包括企业的货物供应、货物营销、货物生产以及货物的设计等一系列对企业产品所产生影响的活动。由于这些活动都是企业创造价值的根本来源, 与此同时, 也是构成企业竞争优势的重要组成部分, 在加之这些行为在本质上都是密切相连缺一不可的, 因此把这些活动的连接总称为价值链。然而, 即使是相同的企业其在各个产品线的分销方式之上, 会存在一定的地理差异, 所以这也就意味着其会形成截然不同的价值链。也就是说, 每一个企业都有着自身独特的不可复制的价值链, 价值链在很大程度上能够全面地反映出企业的发展战略以及企业所经历的历史背景。与此同时, 价值链也是企业经济来源的一个极为重要的表现形式。甚至详细到在相同的产业之中, 各个企业之间价值链上的点不同, 往往会决定着企业在市场中是否具有优于他人的竞争优势。价值链主要包括基本活动, 以及辅助活动两种不同的活动类型, 价值链的本质就是消费者心目中对于一个企业具体活动价值的评估, 当企业同其他企业进行竞争的过程中, 实际上并不是两个企业在进行斗争, 而是价值链上节点上的各个活动在进行相互竞争。通过价值链条, 可以充分地展现出哪一个企业在某种活动上占据较大优势, 哪一个企业在某种活动上处于劣势地位。

2.2 采购管理理论

本文在分析采购管理相关理论的过程中, 笔者认为, 主要可以从以下六个不同的要素对其展开详细的研究:

(1) 质量: 对于不同的人来说, 不同的主体, 对于质量的概念, 判定会存在一定的差异, 质量水平相对而言比较高的服务或者是产品, 实际上就是指顾客的满意程度比较高, 并且能够达到顾客的期盼和需求, 甚至会远远的高于顾客的原本期待只。而每一个顾客的期望值都是不同的, 他们对于质量要求的标准也存在一定的差异, 因此对于质量的评判标准也会有所不同。比如说, 高质量的产品就是指能够在产品的价格、性能、使用便捷性、使用的周期以及产品外观等各个不同的方面均可以达到顾客的需求的产品, 然而对于产品的设计者来说, 质量并

不单纯的是上述几个要素，而是一种产品所具备的独特性质，正是因为某种产品具备了这种特殊的性质，才能够达到顾客的标准，满足顾客的实际需求。对于制造者来说，所谓质量就是指其在生产产品的过程中，能够通过最低的成本限额来完成产品的生产。并且这些产品均能够达到市场的标准。

（2）交付产品的具体时间以及产品的质量：对于不同的部门来说，由于综合考虑到不同的部门在利益上会存在一定的差别，因此各个不同的部门在数量上会存在不同的要求，生产部门是生产过程中主要的需求一方，所以其为了能够满足自身的生产需要，通常情况下会相对看重库存的产品数量，而对于库存管理部门来说，其所关注的重点就是产品质量和服务质量，然而对于采购人员来说，他们更加注重所采购产品的经济价值，也就是通过不同的方式，了解其各个环节的具体价值；对于企业财务部门而言，其重点所关注的问题，就是应当如何通过降低库存的数量来避免企业发生资金断裂的问题。

（3）商品的价格：经济学的相关理念中指出，商品的价格往往是商品价值的一个重要外在表现形式，与此同时，也能够体现出商品在各个环节的投入成本到，其中主要包括商品的运输条件、商品的质量、商品的结算形式、商品的款式以及商品的主要性能等等。结合以往的采购经验，我们不难看出，商品的价格在买方市场和卖方市场中具备两种完全不同的判定，对于卖方来说，其往往会为了获取更多的利润哄抬价格；然而对于买方来说，买方市场为了能够进一步降低自身的采购成本，通常会利用各种各样的方式来降低其采购成本。所以对于买方市场来说，在制定企业采购决策的过程中，需要结合当下的市场环境以及商品的实施价格为采购依据，这一问题在下文中会有更加详细的阐述研究。

（4）采购质量体系：企业制定采购质量体系的主要目的就是在采购管理的过程中能够了解顾客的实际需求。以整体的角度分析，工业组织的具体职能，经常同企业的采购质量相挂钩，对于这种组织来说，经常需要与其展开交流合作，进而能够满足其在质量方面的特殊标准要求。

（5）供应商管理：企业在采购的环节中以及供应物资的过程中，可以说供应商在中间发挥了非常重要的作用，利用供应商管理的相关工作不仅可以能有效地控制企业的采购资金不超出既定的标准范围，与此同时，还能够保障企业的质量。早在很多年以前，企业就已经开始重视对于供应商的管理工作，然而最近这几年来，由于世界经济环境发生了巨大的变化，所以供应商的管理逐渐转变，为现阶段的供应链供应商管理。此种管理方式的侧重点是对双方关系以及供应商活动展开合理的选择。因此，从整体的角度来看，供应商管理的工作，主要应当包括企业选择物资供应的渠道，并且能够综合多个方面对供应商进行评估，确保其能够及时有效地处理与供应商之间的合作关系。不仅如此还要在此基础上对供

应商管理的相关战略目标，进行科学的规划

（6）采购评价：在采购评价的这一环节中，应当综合运用多个角度来展开采购环节质量的评价，其中主要包括采购质量以及采购数量。通过此种方式对企业的采购工作进行实时的绩效评估，与此同时，还要对工作人员完成目标的程度进行全面而又详细的了解。通过以上问题的研究不难得知，对于企业的采购活动进行评价评估，可以有效地帮助企业提高采购效率，避免不必要的资源浪费，与此同时，可以提升企业采购部门在企业中的整体地位，进而实现企业的发展目标。

2.3 成本管理理论

所谓成本管理理论实际上所运用的相关知识原理就是管理学的相关理论，并在此基础上，结合思想控制和分析企业资源消耗的使用情况来展开成本管理体系的构建。成本管理理论的形成是在特定的经济环境背景之下所应运而生的，其在某种程度上取决于企业所处的社会所具有的社会生产力。迈向 21 世纪以后，世界的经济环境和市场环境都发生了翻天覆地的变化，因此在这样的时代背景下，假设企业仍然采取老旧的管理模式，就难以适应当今的市场需求。同时，企业的发展核心也应当从成本控制过度，为符合当今市场发展的成本计划，在此基础上成本管理理论就应运而生，这也意味着企业对于成本这一概念的了解程度进一步加深。

2.3.1 成本管理的对象

成本管理对象主要包括企业在未来采购的过程中，可能会产生的成本、现阶段采购所消耗的成本以及企业在过去采购中所涉及的历史成本，其代表着企业在各个不同的经营阶段的资金消费情况。企业在对自身价值链整合的过程中，有关于供应商和客户的各项资金支出都应当属于其成本消耗的范围之内。而成本管理最终的结果就是企业的资金不断流出，且不同的成本管理对象，资金流出情况会存在一定的差距。相对来说，加工型的小企业所消耗的成本往往比较少，所以其成本管理工作相对来说没有那么繁琐复杂，基本上都是对消耗资金进行一些简单的叠加计算，因此其消费的对象主要来自于企业内部。但是对于一些大型的企业来说，因为现阶段的市场竞争越来越激烈，因此企业在整体的发展过程中，需要考虑的综合因素是非常多的，所以其在运行期间产生的资金成本消耗，基本上都是成本管理的对象。

2.3.2 成本管理的目标

实际上,成本管理最为基本的一个目标,就是参与到成本对象的管理之中,并且为企业提供相应的信息,甚至可以具体到每一个层面上的环节,将其细分为具体的目标和整体的目标。而整体的目标是为企业服务的,具体的目标是为了实现整体的目标而服务的,企业的整体目标,就是指利益的相关方需要对其提供所需求的各项成本信息,促使双方的利益能够在合理的信息制度上进行决策,这一工作主要依托不同的组织方式和技术水平,加强对于成本的管理控制。企业的总体目标以及企业的总体目标。具体表现形式通常情况下会受到其所处经济环境的影响,也就是说,当企业在处于竞争时期的环境下,那么该企业的整体目标,都需要以市场竞争为依托进行战略目标的确定。然而当企业的成本高于企业制定标准的时候,企业就需要采取决策降低自身的成本消耗。假设企业采取的发展战略为差异化的发展战略,那么企业成本管理的整体目标,就是保障产品差异化的基础上,进一步实现产品的生命周期的全面管理,可以在相对来说比较长的时间内,最大限度地压缩自身的生产成本。

企业的成本管理制度制定具体目标主要包括企业成本控制工作以及计算企业成本的相关工作,企业进行此项工作最为主要的目的就是能够促使企业利用相关信息控制企业的生产成本,如果对其进行细分,可以将其分为内部信息和外部信息两种,截然不同的信息类型。成本管理的具体目标主要包括企业的成本控制工作以及计算成本目标的相关工作。详细的来说,企业的成本计算目标指的就是,为了促使每一个使用信息的个体向企业提供企业发展所需的成本相关信息,进而根据信息使用者的具体差别,细分为内部信息和外部信息两种不同的信息类型。其中在外部信息中信息使用者所需要的信息绝大部分是企业的盈亏信息和资产价值的信息,因此成本计算最为重要的目的,就是对企业的发展状况进行全面的了解和确定,进而制定有关于企业发展进步的相关计划,促使企业的资产负债表能够更加清晰的规划出来。而内部信息使用者所需要的成本信息就是企业的盈亏信息和资产信息,其最为重要的目的,就是切实满足企业经营所需,所以,在某种程度上也可以把企业的成本计划目标理解为企业的管理层所必须提供的一项基本信息,次通过这样的方式来实现企业成本管理,切实提高并增强管理层的成本意识。利用成本分析的方式,进一步实现对企业管理者业务能力进行实时的评估分析,促使企业的管理者能够对自身的经营活动以及管理手段进行全面地优化改进,企业通过平衡自身盈亏的分析方式以及各种各样的途径,为企业的管理者提供有效的相关信息,保证企业的各项决策均可以满足企业发展的实际需求。企业对成本的控制,实际上就是为了最大限度地降低企业的生产成本,结合以往的种种经验不难看出,为了能够促使自身成本得以有效地降低,最为重要的一个关键就是合理的计划自身的成本控制目标,并且在控制的过程中通过一定的方式提

升企业的工作效率,减少资源的不必要浪费,以此来满足降低生产成本的实际需求。由此可以得知,企业在降低成本的过程中,通常会经历几个不同的发展阶段。在现如今的社会经济环境背景之下,社会市场中的竞争越来越激烈,成本成为了企业之间参与市场竞争的一个重要手段,绝大部份的企业会通过降低成本的方式来获取竞争优势,在采取差异化的战略的过程中,需要通过各种各样的方式来控制企业的产品生产周期,以此来达到节约成本的目的。例如重视节约消费成本以及研发成本等。

2.3.3 成本管理环节

成本管理主要包括下列四个不同的内容:

首先是成本的规划。企业在制定自身的成本规划过程中,必须结合企业的实际发展情况以及企业所处的外部市场环境等制定合理的发展规划和战略目标,进而能够科学规划自身的成本管理工作,促使企业避免不必要的资源浪费;其次是企业的成本计算工作,在成本管理体系中,成本的计算需要连续的进行,这是企业开展成本管理工作的基础;再次就是企业的成本控制,也就是说通过各种各样的方式,依托大数据技术的计算企业的成本信息,从不同的维度展开,进而能够帮助企业综合运用一系列的措施手段降低企业的成本;最后就是对成本管理进行业绩上的评价,就是指对企业的成本控制产生的效果进行合理评估,这一环节最为主要的目的,就是对企业的成本管理方式进行及时的调整,或者是通过绩效评估的方式来激励员工节约成本,进而达到控制成本的发展目的。

2.3.4 成本管理的功能

由于企业在不同的时期之内,所处的市场环境和经济环境一定是不断变化发展的,所以对于企业的成本管理体系来说,企业的成本管理体系必须随着时代的发展进步而不断地进行调整。从整体的角度来看,成本管理,主要包括以下三种不同的功能:首先成本管理工作,可以为企业提供一些的市场信息,促使企业能够进一步提高自身的管理效率,进而为企业的战略决策提供一定的支撑和参考;其次就是利用合理的途径对企业经营活动过程中所需要的各项成本进行合理的评估,其中包括客户成本、作业成本以及提供服务所需成本;最后就是能够帮助企业有效地完成财务报告,利用成本管理的相关工作,可以及时地评估企业的获存价值,与此同时,还能周密地计算出销 r-t 成本。

2.4 供应链模式下的采购战略理论

2.4.1 集中采购模式理论

所谓集中采购模式,实际上就是指企业依据自身发展的实际情况和企业发展的过程中所产生的具体需求,有专门的采购部门和相关的采购人员对采购商品进行一定计划的一种工作模式,比如说对于无用商品的淘汰、同供应商之间的交流合作以及引入新产品和溢价等相关工作。除此之外,对于企业的各个部门以及企业的各个分公司来说,当其进行商品采购的过程中,本身就具备建议权。采用提供采购的方式,可以使企业降低不必要的成本浪费,进而在市场竞争中获取一定的竞争优势。此种采购的方式可以促使企业实现内外部的高度平衡,促使企业的供应链环节得到相应的控制,与此同时,此种采购方式要求企业的全体员工积极参与,其中,共同协商相应的措施帮助企业降低成本。以整体的角度来分析,根据既定的相关标准,可以将采购成本大体上划分为以下几种类型:直接采购成本、企业的物流,配送成本,以及企业的库存成本三种。企业利用大量采购的方式可以获取价格上的优势,帮助企业降低采购成本,与此同时,其还可以利用相对集中统一的方式展开大数据调查规划,同供应商之间建立一个长期稳定的友好合作关系,促使物流配送成本得到大幅度降低。以全局发展的角度展开各种集中战略行的措施,避免企业不必要的资源浪费,以及避免企业库存出现大量积压的情况。对于一些战略性的供应商来说,其也可以利用设置管理仓库的办法,来控制企业仓储的管理成本以及企业配送的物流成本,这不仅可以促使企业充分发挥战略性的优势,与此同时,还可以促使企业及时根据市场的变化趋势,对自身所要采购的项目进行合理的规划调整,保证订单的有效运行;其次对企业的实际需求,根据市场的动态趋势进行实时调整,配送关键性物质,保证企业业务具有高度的稳定性,保证企业的运营效率;最后,企业必须从供应商之间建立一个长期稳定的友好合作关系,通过此种方式来避免市场中出现的各种不利因素。

2.4.2 双赢采购战略理论

友好双赢的合作关系模式就是指企业与供应商之间所建立的一种既具备合作关系,与此同时,又具备一定竞争性的关系。在双赢合作关系的模式之下,供应商能够同生产商之间通过相互友好协作的方式,实现市场信息的资源共享,并且借助这种协商的方式对企业的行为展开充分的协调,保证双方的目的能够达成。此种方式作为一种全新的采购模式,其高度强调了竞争定价以及合作关系之间要充分的寻找一个平衡点。

2.4.3 准时化采购战略理论

准时化采购，通常也被称作是 JIT（Justintime）采购，此种战略主要就是指需求双方需要根据自身的实际水平以及实际需求，科学合理的制定符合自身实际情况以及自身发展的采购方案，并且将相关的订单要求传达给供应商，保证供应商能够在既定的时间之内，把自身所需的商品送到双方事先约定好的配货地点就好，准时化采购的生产方式，最早起源于 1960 年左右，此种生产方式是日本丰田汽车公司创立的，其最为主要的核心思想，就是根据企业的实际需求以及企业所需要的实际货物量和产品数量进行物质的采购，以此来保证企业既可以满足消费者的需求，与此同时，也可以避免企业库存积压，造成不必要的损失。

准时化采购的方式是根据生产发展的角度上而创立的一种特殊模式，能够有效地降低不必要的资源浪费，并且可以选择合适的时间地点，根据自主的需求选择最为合适的货物数量进行采购。与此同时，在生产的过程中，必须保证在特定的时间要求类可以供应其所需的产品数量。也就是说在此种管理模式中，必须利用其特定的方式进行采购，同传统的采购方式相比较而言，其中采购方式具有高度的特殊性，在多个维度上均同传统的采购模式存在较大的差异，这种管理的核心理念，就是促使企业能够有效地控制自身的产品质量和产品数量。

与传统的采购模式相比较而言，此种采购模式是在供应链的时代背景下应运而生的，而这两种采购方法的主要区别就是后者利用了订单驱动的方式，采用此种方法，促使双方的实际需求能够得到同步的运作。

3 BS 公司零部件采购管理现状及问题分析

3.1 BS 公司简介

1999 年，BS 公司在德国正式上市，是一家专门从事于汽车零部件生产的高科技企业。经过长时间的发展，受到我国和德国两国政府的高度扶持，现如今已经成为了我国国内以及国际领域中汽车发动机配套的标杆企业，同时也是国内和国际市场中汽车发动机的最为主要的供应商之一。公司具备国际顶尖的研发技术和研发能力，并且配备了国内外十分先进的柔性测试以及检测设施，凭藉其优质的汽车零部件在国际市场中占有较高的地位，其所生产的产品出口覆盖到欧美国家，东南亚国家以及各个地区，覆盖范围极广。BS 公司是 N 集团公司全资投资建设的一个子公司。其注册资金高达 15000 万元，据不完全统计，其投资总额超过三亿元，经过了 17 年的漫长发展，公司现阶段主要生产的汽车零部件产品主要包括了汽车的柴油机、汽油机等综合方面的运用，以多个维度来满足消费者的实际需求。自从公司 1999 年成立上市以来，就一直以锲而不舍坚韧不拔作为企业的文化理念，并且大规模投入高科技研发费用，不惜花费高价聘请国外的高科技顶尖人才和相关技术专家，采取校企合作的方式，为公司的研发储备了大量的科技顶端人才，并且在公司的各个生产环节之中，也致力于人才发展战略，为企业接下来的发展奠定了充分的基础。迄今为止，公司已经累计生产各种类型的汽车零部件约 1.65 亿台，据统计，公司的营业收入大约高达 180 亿元。经过了这 17 年的不断磨练成长，公司在国内零部件汽车达到高峰时期积累了大量的相关经验，与此同时，也不断地对各种资源进行整合吸收，切实提升自身的自主研发能力，随着时代的不断发展进步，公司正在走向工业智能制造 4.0 时代。

公司自上市以来就积极响应国家号召，并且坚持采取创新驱动发展战略，通过市场的趋势变化，打造符合自身实际情况发展的差异化产品、模式化以及生产精细化的团队协作方式，大幅度提升自身的竞争能力，公司的迅速崛起，意味着公司具备了相对来说比较完善的组织结构以及科学的质量体系，为企业的发展奠定了良好的基础，下图为公司组织机构的简要流程图。

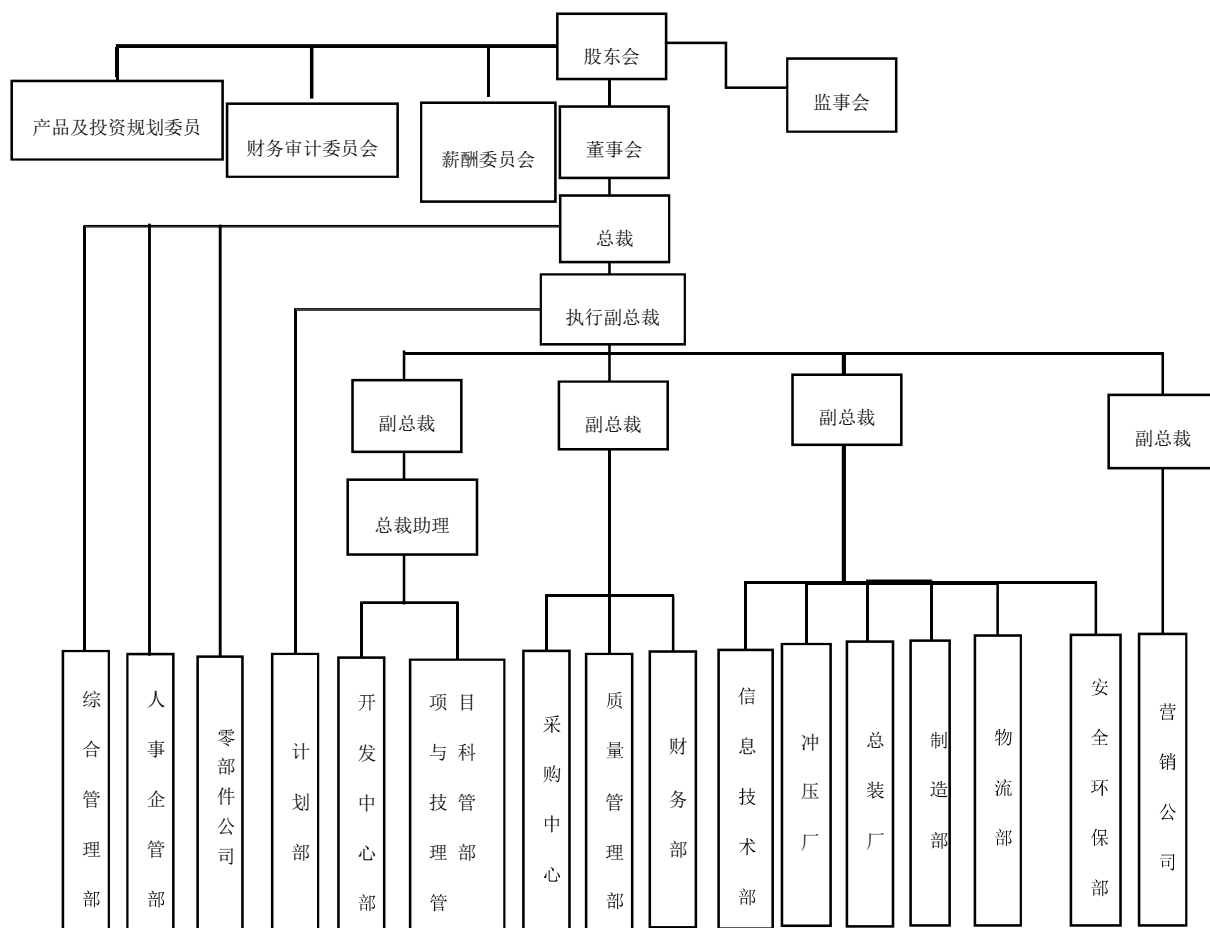


图 3-1 BS 公司组织结构简图

由上图显示的相关内容我们不难发现，公司利用架构组织模式的方式对企业进行合理的分工管理，企业各个部门间能够进行友好的协作和分工，这对于企业的后续发展，无疑是打下了一个十分良好的基础，目前，公司的采购部门负责日常的采购工作，与此同时，企业的管理人员需要对临时性的零部件采购工作进行核实处理，进而制定出科学的采购计划。

3.2 BS 公司采购管理现状

BS 公司在国内的汽车制造实体企业，实际上都是以私营企业的形式而独立存在的，并且利用中国的主机合作公司提供发动机所需的主要零部件厂商。所以公司绝大多数的采购行为都是由顾客所指定的，自主寻求采购根源，自主进行招标投标的合作模式，进而完成企业的采购行为的。

3.2.1 公司总采购流程现状

根据企业发展的实际状况，不难发现，现阶段企业所采用的采购方式相对而

言还停留在传统的阶段，因此其不符合现阶段的实际市场需求，长此以往的发展下来也出现了各种各样的问题，其供应商提供的产品清单，相对来说种类比较单一，企业根据其所提供的产品清单进行产品的选择产品之后，郊游财务部门以及采购部门进行产品的核验，最终确定采购产品，然后向供应商汇款，供应商接到汇款后进行发货，此种交易模式会造成企业的资金周转效率偏低，并且所进行的采购业务相对来说比较零散，采购的周期相对来说消耗时间比较长，长久以往很有可能会导致企业的资金链发生断裂的问题。除此之外，现阶段供应商同企业之间存在着相互竞争的关系，因此在商品议价的环节，双方会消耗大量的时间精力，这就造成了采购的成本，在无形之间大大增加，下图为现阶段公司总体的采购流程：

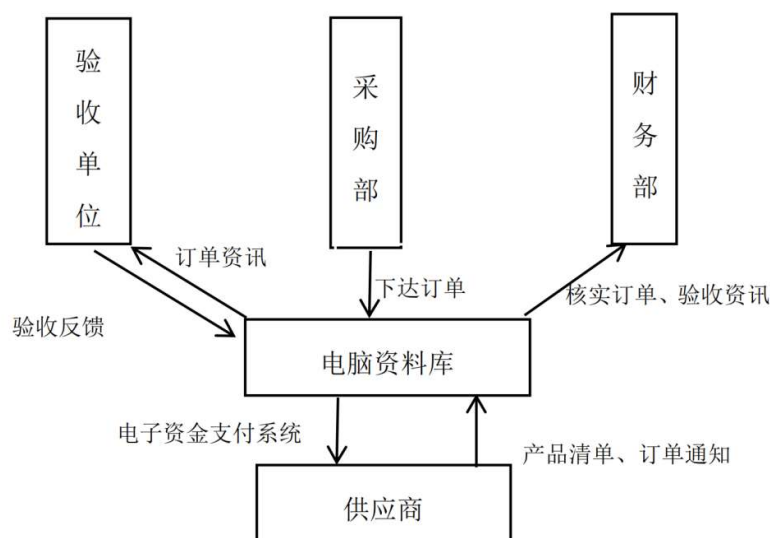


图 3-2 公司总采购流程

传统的采购模式是以及时补充库存作为主要目的的，在此种采购模式之下，采购部门就会处于比较被动的地位。传统采购模式最为主要的目的，就是促使企业的库存可以得到及时的补充，在传统的采购模式之下，企业的采购相对来说处于比较被动的地位，并且采购部门只能随着企业的库存变化来调整企业的采购计划，这就造成了采购计划调整存在一定的滞后性。但是在现阶段的供应链模式之下，企业的采购行为最为突出的优势，就是能够促使客户的需求得到及时的满足，并且能够在此基础上保证企业库存的完备充足，保证企业资金能够得到最充分的利用，通过这种方式既可以达到企业控制成本的目的，与此同时，也可以达到企业满足客户需求的目的。根据我国国家信息中心在 2009 年发布的相关数据报告中显示，现阶段我国生产商和供应商之间尚未建立起有好的合作关系，与外资企业相比较来说，从各个角度各个指标上而言，企业的进步空间相对来说还比较大。

3.2.2 汽车零部件采购管理流程现状

以整体的角度进行分析,对企业的采购管理流程进行优化的一项关键性内容就是利用合理的方式,尽可能地简化企业非核心业务的管理流程,进而帮助企业能够投入到更多的时间和精力到供应商的管理工作之上,结合自身的实际水平,制定出符合自身发展的采购管理措施。在进行企业的生产采购过程中,必须以简化采购的流程作为所要工作,可能得简化采购物料的复杂程度,并且结合实际的管理需求,综合运用一系列的管理方案,确保企业的效率能够得到全面的提升。因为不同的部门之间可能会存在十分严重的条块分割问题,因此各个部门需要通力合作,不仅如此各个部门无法明确自身所承担的业务责任,所以在采购的过程中,其容易产生各种各样的阻碍。通过分析 BS 公司的实际情况不难发现,公司的组织结构相对来说比较特殊,所以不同部门之间具有高度的独立性。因为同其他孤儿相比较而言,采购部门的只能比较特殊,所以不能通过科学合理的方式,实现同其他部门的交流合作,这就造成了采购效率,极其低下等相关问题。然而采购工作往往会同其他各项工作联系起来,采购流程过长就会造成审批需要花费相当大的时间精力,在这一段时间之内,企业所采购的物料,不仅不会发挥其自身的实际作用,与此同时,也不会产生任何争执,这实际上就是一种成本的增加。并且极大程度的拉低了企业的采购效率,同时,该企业对于品质的管理是事后进行把关,在物品的采购完成后,企业的质量验收部门对其进行质量的检验和验收,为了能够进一步保证采购物资具有相对你而言比较高的性价比程度,避免出现产品过剩的问题就需要退回部分治疗不合格的产品,以便后续工作的顺利实施,而这一过程一定会造成大量时间精力的浪费,再一次拉低了企业的采购效率,对于企业的发展及其不利。

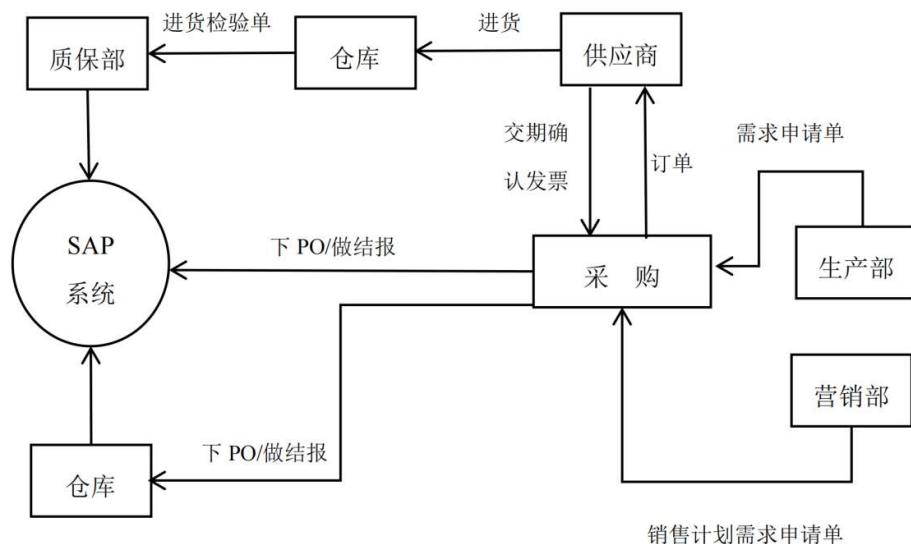


图 3-3 BS 公司现有零部件采购流程

上图所显示, 的是 BS 公司现阶段主要的采购流程图。通过图解不难得知, 在采购的过程中, 该企业的生产部门以及营销部门都需要提供其所需要的产品清单, 然后把所需要的产品清单发给供应商, 供应商根据自身的实际库存量预期确定最终的交货日期, 在交货之后进行系统的验收, 然后把购买的产品放置于仓库内进行保存, 这个环节通常会涉及到企业的多个部门, 比如说, 供应商、企业的财务部、质量保障部、采购部等等。而为了能够进一步的整合相关的采购流程, 就需要借助特殊的工具来实现这一目的, 本文主要借助 SAP 系统实现对企业采购流程的整合。

3.2.3 BS 公司供应商管理现状

所谓供应商管理, 就是指在了解供应商实际情况的基础上, 对供应商进行实时的监管, 并且对供应商的信誉和价值等综合方面进行评估。只有充分了解供应商的实际情况, 才能够选取最合理科学的方案, 对其进行监督工作和控制工作, 通过这种方式来达到获得并使用物质的目的, 帮助企业及时获取所需物资, 只有这样才能够保证企业在日常的运行中能够正常地实施下去。对于企业来说, 运营的过程中, 其所需经常是由供应商一方所提供的, 所以在采购管理的过程中, 企业必须同供应商之间保持合作关系, 通过与供应商之间的协作沟通, 进一步获取其生产所需物资。也就是说, 为了能够实现企业合理进行采购管理的目的, 企业就必须从贡山之间保持良好的合作关系, 并且建立相对完备的供应商管理模式。

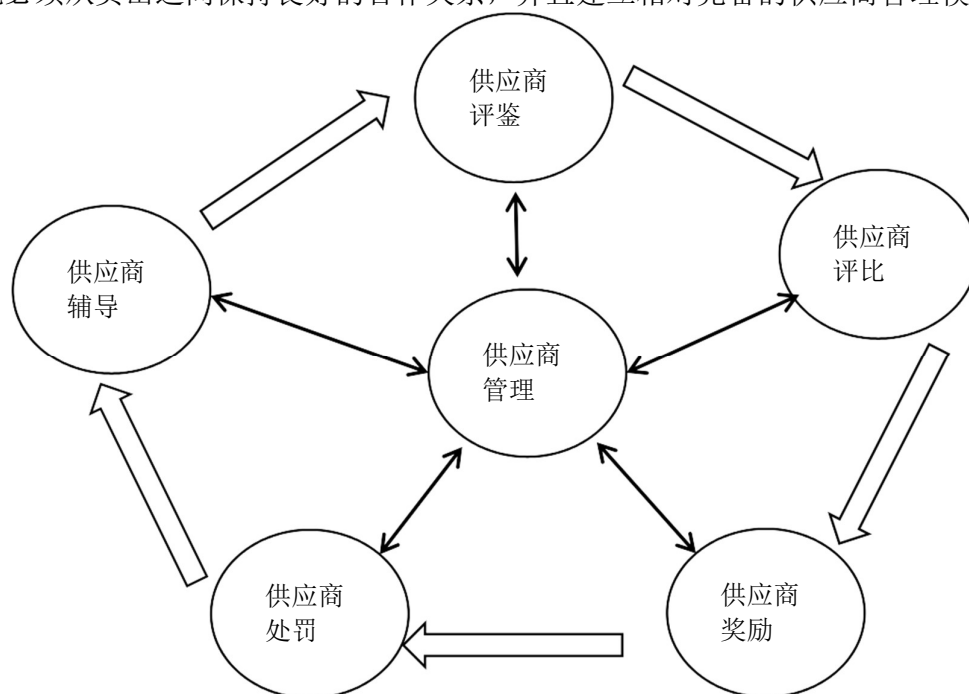


图 3-4 BS 公司供应商管理现状

根据上图可以得知，BS 公司的供应商管理的现状之中，主要利用供应商的评估比较、辅导、评鉴等级、存储与奖罚等一系列的方式，对企业进行综合性的全面管理，然而此种方式相对来说还不够完善，缺少一定的系统下，在执行的过程中依旧采取传统的模式，对原有的供应商直接进行订货，其制定的流程没有得到全面的落实。

3.2.4 BS 公司采购成本现状

对于 BS 公司来说，现阶段由于受到政策的支持和大背景环境的影响，其发展相对来说已经到了高速发展阶段，并且在长此以往的发展中，公司体现出了其一定的优势地位，通过各种各样的方式实现对自身成本的管理和控制，公司在市场竞争中已经保有了一定的地位，并且凸显了其一定的竞争优势，利用引进更多零部件的方式，实现对于企业成本的管理和控制，能够把企业的生产成本控制在最合理的范畴中。尤其是一些热门的汽车零部件，比如说铸造件，连杆等，并且公司的采购频率始终处于不断上升的状态之中，本文以皮带轮的采购成本作为研究案例，对本公司的采购成本变化，发展方向进行深度剖析，详情如下表所示：

表 3-1 BS 公司 2015-2019 年皮带轮采购成本

年份	成本（万元）	较上年增减（%）	备注
2015	1800.4	+6.5%	
2016	2456.1	+36.42%	客户订单增加
2017	3052.4	+24.27%	客户订单增加
2018	3556.7	+16.52%	客户订单增加
2019	2456.4	-30.93%	转为内部生产

数据来源：BS 公司内部资料。

上表为 BS 公司从 2015 年开始至 2019 年结束，五年期间开公司皮带轮采购成本的详细变化情况。根据上表所提供的数据可以看出，2015 年公司的皮带轮采购成本仅仅为 1800 万元，后来随着市场的不断变化，原材料成本上升，采购数量也发生了一定程度的转变，其采购成本也处于不断地上升趋势之中。而人力成本和材料价格上合适，其仅有的增长因素，这就导致公司在 2016 年的成本远远高于 2015 年，同比增长了 30% 左右，2018 年相比较于 2017 年同比下降 12%，到 2019 年，由于公司的部分产品已经可以由内部进行独立生产，因此其采购量发生了大幅度下降的现象，其成本同比下降 40%。

BS 公司长期以来都十分重视对于自身的成本管理控制，与此同时，公司结合自身发展的实际情况综合运用各种各样的方式来降低企业成本，比如在进行产品的研发之前，公司会确定一个非常明确的成本目标，并且在各个生产环节中都全面贯彻这一目标的落实。同时公司的管理人员也会结合企业自身的实际水平选择最佳的供应商，零四种方式来实现对于产品质量的层层把关，进而更好地控制企业的成本，减少不必要的资源浪费。并且公司采用目标责任制的制度，鼓励和引导全体员工积极地参与到成本控制管理的工作之中来，根据现阶段实际的发展情况可以得知，上述一切举措，都会给公司带来了一定的成果，但是公司面临了一定的问题，公司设计开发工作没有得到全面的指导，目标成本的作用没有充分发挥出来，对于通过长时间的关系合作也没有达到良好的标准，与此同时，公司也未能设立一个科学合理的年度发展目标，这都造成了公司的成本控制环节产生了各种各样的问题。

3.3 BS 公司零部件采购管理存在的问题

3.3.1 采购管理组织机构设置不合理

BS 四公司采购管理过程中存在的问题，其实原因是多方面的，其中最为主要的原因，就是因为公司的采购管理组织框架设置的相对来说不够科学合理。开公司可采取的是分散型的组织架构模式，具体模式如下图所示。公司的各个部门职权相对来说比较分散，这就导致企业的部门与部门间所需的零部件需要进行分开采购，采购极权未能全面形成，采购作业相对来说比较分散，这就意味着极有可能出现重复采购的现象。

首先，BS 公司在零部件采购的过程中，定为设立一个专门的独立部门进行集中似的采购，现阶段公司的各个事业部门分别负责本部门的采购工作，此种情况就导致公司的采购部门职能和职权被极大程度削弱，并且现阶段公司的各个部门均设有独资的采购资源，且为对其进行统一的规划管理，这就意味着其采购的资源无法达到共享的目的，相关的政策标准也就无法实现统一，久而久之一定会产生采购行为不规范的问题。

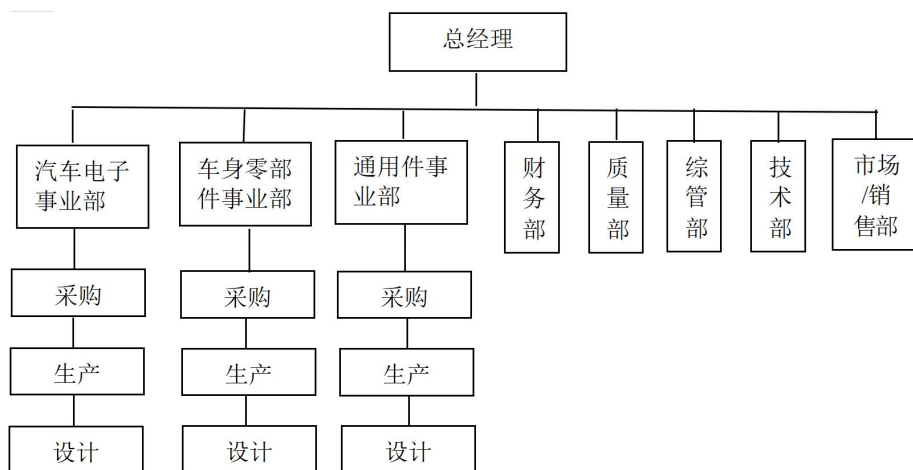


图 3.5BS 公司组织架构

其次，BS 公司的各个部门单位采购人员对于采购管理的相关职责，不过明确，针对各个不同环节的采购工作没有建立明确的责任机制，对于岗位职责的划分还停留在比较模糊的认知阶段，经理责任制度缺失，将应的采购责任监管未能充分落实，这都造成了企业的采购工作不够完善。与此同时，为了能够寻求各部门间采购需求工作人员确定最终零部件采购数量的平衡以及提供准确的供应商名单，采购的监管工作，如果出现了多个部门共同完成的现象，如果出现利益上的冲突，那么难免会出现为了各自部门而忽略采购的问题。所以公司的零部件采购管理工作，应当郊游专门的经理进行负责，并且明确经理职权的相关责任制度，于是同时提高企业员工对于采购管理重要性的认知程度，保证其工作职责不发生分叉的现象，各个部门的人员都能够各司其职，并且能够通力配合，而公司缺少的就是这一机制，员工都抱着事不关己高高挂起的态度，这就意味着企业一定会陷入各种各样的采购问题中。

3.3.2 采购物资管理不规范

为了能够进一步避免公司零部件供不应求的现象产生，以及大幅度影响公司的生产活动，BS 公司通常会故意的夸大其采购的需求量，实际的需求量远远低于其所列清单中得上报需求量，这就意味着企业在采购的过程中会购买大量的原材料，久而久之一定会形成企业所采购原材料的库存积压，这既增加了企业仓库的管理储存费用，与此同时，也增加了企业的零部件费用成本，导致企业的大量流动资金被采购所占用，企业的资金周转不灵，企业的采购成本进一步提升。

通过对公司汽车零部件采购库存管理的实际情况进行分析可以得知，公司在采购零部件管理的过程中，其实际的绩效是以自身的存储周转率作为最为主要的评判标准的。尽管严格依照采购人员的实际需求，对采购的数量和存储量进行了及时的补充，并且提出了相关的提升建议，实施最低七天安全标准的要求，但是

就现阶段的发展状况来看，BS 公司的汽车零部件，库存积压始终都比较严重，其中最长的汽车零部件库存积压时间高达六个月以上，其站比数量接近了总体库存量的 30%左右，这就意味着公司的零部件的库存积压率达到了非常高的水平。

本文公司在 2020 年的汽车零部件采购数据作为研究案例，根据其具体的数据，可以得知公司在 2020 年采购的存储量金额发生了较大幅度的变动，2020 年年初，公司的采购存储金额为 2.7 亿元，发展到 2020 年末期，已经上升到了 3.29 亿元，这就意味着公司原本的库存积压金额就保持在较高的水平上，并且随着时间的推移仍然不断提高。

笔者对 BS 公司 2020 年的财务数据报告进行查阅了解，经过查阅了解可以得知公司零部件采购成本，甚至占据了公司营业成本的比例将近 90%，然而，我国汽车行业零部件采购成本占营业成本比重超过 50%的就意味着公司的采购成本过高，根据这一标准，可以得知 DS 公司的零部件采购占据了企业的绝大部分资金，下表为 BS 公司零部件采购库存积压的实际情况：

表 3-2 2020 年 BS 公司零部件采购存储积压情况

时间	总库存	积压库存	比率
1 月	2.70 亿元	0.64 亿元	23.7%
2 月	2.82 亿元	0.71 亿元	25.2%
3 月	2.84 亿元	0.76 亿元	26.8%
4 月	2.86 亿元	0.73 亿元	25.5%
5 月	2.89 亿元	0.82 亿元	28.4%
6 月	2.99 亿元	0.85 亿元	28.4%
7 月	2.96 亿元	0.79 亿元	26.7%
8 月	3.09 亿元	0.80 亿元	25.9%
9 月	3.12 亿元	0.82 亿元	26.3%
10 月	3.24 亿元	0.87 亿元	26.9%
11 月	3.07 亿元	0.85 亿元	27.7%
12 月	3.29 亿元	0.83 亿元	25.2%

数据来源：BS 公司内部资料。

根据上述的研究分析，不难发现，BS 公司的零部件而采购库存积压率处于较高的水平之上，其采购成本占据了大量的企业运转资金，这就意味着公司的采

购环节会对企业的资金周转教程非常大的压力，意识，同时也给企业的存储管理带来了很大的压力。这一问题是制约企业发展的一个重要问题，与此同时，也是企业面临的一个必须解决的基础问题，这一问题已经受到公司领导人员的重视，并且已经开始计划解决这一问题，对相关部门提出了整改要求。

3.3.3 采购流程制定不完善

（1）采购过程耗时较长

BS 司零部件采购环节所消耗的时间比较长的一个重要原因，就是因为该企业应为设立一个合理完善的采购流程，其中有部分流程相对来说十分繁琐，需要进行漫长的等待，因此这就造成了企业在采购这一环节中会消耗大量的时间和精力。

BS 公司零件采购管理工作急需进行流程程序的改革，现阶段 BS 公司将采购流程主要分为四个程序：首先是采购部门将订单信息分别传递给企业的财务部门、质量部门以及零件部的供应商那里，其次零部件供应商将其所提供的听不见所需清单上的零部件，送往指公司的质量检验部门进行检验，并且把相关的数据发票传递给公司的财务部门，再次 BS 公司需要负责对供应商所送达的零部件进行质量的检验和数量了清点，并且把验收的数据发票送往至财务部门，最后就是公司的财务部门对相关的数据票据进行核查，如果没有问题，这需要付款给供应商，下图为公司汽车零部件采购的具体流程图：

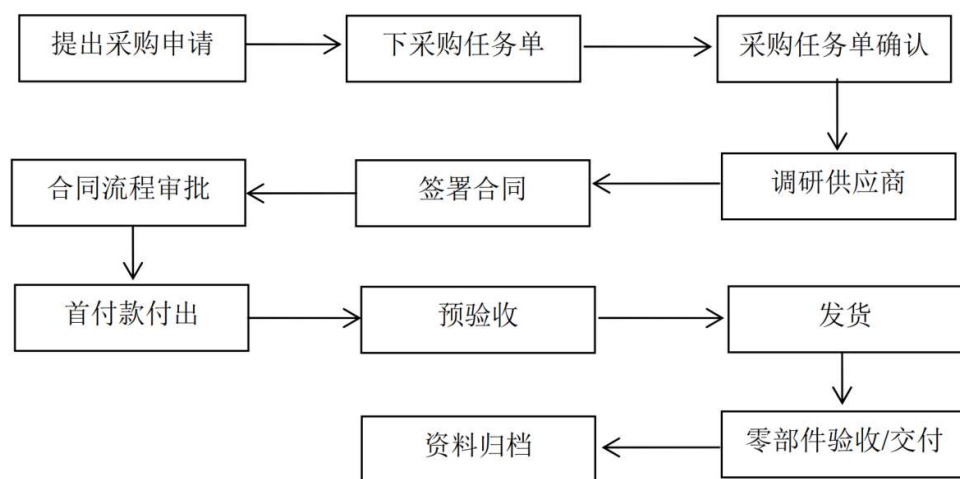


图 3.6BS 公司汽车零部件采购流程情况

公司在实施业务采购的过程中，整个业务流程都是严格按照公司的既定规定所展开的，现阶段 DS 公司所采取的采购流程，都是公司各个部门按照自身的需求填写的零部件采购需求清单，其主要包括以下两种不同的类型：第一种就是非

生产性零部件采购，主要包括相关的模具以及配套设施的，此种类型的采购需要单独的填写采购需求清单，并且其采购的种类和价格需要经过公司领导人员的审批同意，在领导人员同意后将其传递给业务采购部门。而另外一种就是生产性的零部件，此种类型的零部件在采购的过程中相关的申请工作需要由仓库管理人员进行汇总计算，在采购的过程中，忽然发现公司的采购审批流程消耗了过长的时间，正常情况下，整套审批流程结束，大概需要八天左右的时间，有的繁琐的甚至需要等待 10 天左右的时间。即使遇到了特别紧急的采购需求，也需要相关部门的领导同意审批签字后才可以移交给采购部门，这就意味着采购部门在处理突发状况时，缺少一定的权力，无法做到随机应变，很大程度上降低了公司的采购反应速度，下图为公司的具体审批流程：

表 3-3 BS 公司采购申请流程耗时统计情况

采购流程	流程作业时间	等待时间
采购申请单据填写	15 分钟	
递交上级主管领导审批		1 天
上级主管签字审批	5 分钟	
递交采购部门		1 天
采购部门审核	25 分钟	4 天
与供应商进行谈判并生成订单	30 分钟	
将订单上报给主管领导签批		2 天
向供应商发出订货单据	10 分钟	
时间总计	85 分钟	8 天

数据来源：BS 公司内部资料。

通过上述数据的统计，不难发现 BS 公司在零部件采购的过程中，通常都需要等待八天左右的时间，等待的流程相对来说比较漫长，可结合相关的计算公式，计算出公司的流通效率，企业的流通效率等于采购活动时间/（采购等待时间×每天工时+采购活动时间）=2.2%，假设按照标准的工作时长 8 小时来进行计算，可以计算得出公司的零部件采购申请工作进行采购的时间范围内，高达 97.8% 的时间为进行实时的审批管理，绝大多数时间都是没有进行有效的运行的，如果涉及到金额较大的采购工作，则必须通过公司总裁或者是副总裁同意，并需要总裁或者是经理签字处理帐号，而这一过程的等待时间甚至可以高达半个月以上。这就意味着公司的整体采购流通率极低，采购环节的审批流程十分繁琐，极大地降低了该企业的发展效率。

（2）缺乏对采购辅助系统

通过上述分析可以得知 BS 公司的采购入库流程十分繁琐，除了需要采购环节需要层层审批以外，还需要进行上下级的确认签字，不仅如此在收到供应商的供货以后，还需要出具相关的数据信息和票据单据进行审批，最终的采购环节才算是全部完成。当 BS 公司的零部件供应商，把其所需要的零部件送至公司的仓库以后，公司的仓库通过采购部门通知到公司的质量监管部门对供应商的零部件进行质量的检验，对于检验为达到既定标准的零部件，则需要由质量部门再通知给采购部门，采购部门的相关工作人员需要上报，并且通知供应商在一定的时间内，将不合格的零部件及时取回，检验合格的零部件，则放置仓库进行存储处理，并且由采购部门把相应的数据发票，PO 单据转交给公司的财务部门，财务部门进行审批后，需要将相应的款项付给供应商，在这个环节中，包括发票在内的种种数据发票都需要进行独立的入库证明，而这一环节中所涉及到的审批单据手续相当繁琐，并且需要多个部门之间相互传递进行数据的审批，这就意味着这个环节必定会经历漫长的等待时间，导致企业的采购效率被大幅度降低。

不仅如此，公司零部件采购管理流程的绝大部分票据，未能同企业的各个部门之间进行及时的共享，这就意味着企业的采购环节，辅助系统未能得到充分的利用。公司在采购汽车零件的过程中，多个部门都需要单独完成票据的填写传递和验收工作。而相关表单中所涉及的信息发票数据基本相同，比如采购零件的名称和数量到，但是这些信息数据的来源均来自于不同的部门，这样就很容易出现数据不统一的问题，只有到单据的信息检验一致的情况下才能够进行下一步的采购工作。因此公司不得不消耗大量的人力资源与物力资源对其进行统一，极大程度的拉低了采购的进程。且采购流程的单据要在多个部门间进行传递，而传递的过程中，就需要各个部门的领导进行审批签字签字，就意味着需要等待漫长的审批时间，此种机械化的传递过程，既消耗了公司的绝大多数人力资源，与此同时，也会造成一定的误差对采购环节产生较大的影响。

3.3.4 供应商选择和管理存缺陷

BS 公司零部件供应商供货不及时的问题最为主要的一个原因，就是因为该企业对于供应商的选择以及管理相关问题上轻在找大的缺陷，由于对供应商的管理缺少严格的分类以及严格的评价标准，导致公司在采购的过程中存在着质量较差的供应商，进而影响了公司的正常生产活动。

（1）缺乏对汽车零部件采购供应商的管理

通过研究可以得知，BS 公司至今仍然没有对零部件供应商进行分类管理工作，其对于供应商的管理缺乏针对性，对于供应商的价值缺少评估，对于供应商

的重要程度以及企业自身的发展等方面,均不存在明确的认知,这就导致公司对于每一个供应商的重视程度都是一样的,同时也导致了公司在采购的过程中往往过度重视价格,反而忽视了其与供应商之间的合作关系。这样一来也就无法对零部件的供应商采取差异化的管理方式,与此同时,因为 BS 公司在采购数量以及采购时间上均存在较大的不确定性,所以其在通常的情况下经常会以销量的实际水平来决定采购数量,同时公司的汽车零件种类比较繁多复杂,这就意味着零部件的供应商必须具备较强的供货能力,然而公司在这方面未能同供应商建立一定的合作共识。管理的缺失,导致公司零部件供应出现了各种各样的问题。

(2) 缺少对零部件供应商的评价体系

对于零部件供应商的评价工作这一环节来说,BS 公司至今仍未建立起一个完备的评价审核体系,因此公司无法对零部件供应商的真实能力以及价值水平作出合理的判断分析,这就意味着公司的评估结果不够准确及时,也无法同供应商之间建立友好的合作关系。现阶段公司所实施的供应商评价体系相对来说过于简单,单纯的从供应商的质量、供货的价格以及交货的时间展开评价,只要评价综合得分高于 60 分及为合格,评价的标准过于宽松,并且很大程度上会由于个人的主观因素进行评分,无法反映供应商的实际水平,这样就意味着不合格的供应商无法在这一个环节中被淘汰过滤出去,最终会导致企业零部件的质量无法达到要求标准下表为供应商的评价参考标准。

表 3-4 BS 公司供应商考核评价标准

指标名称	评价标准	总分数
质量	供应商每出现一次零部件的质量问题,则扣掉五分,出现质量上的重大问题扣 15 分。	30 分
价格	供应商供货价格最为低廉则为满分,价格最高为 20 分	20 分
交货期	交货时间每延迟一次扣五分,交货时间延迟比较严重的,扣十分。	25 分
服务	及时服务为满分,服务滞后一次减掉 5 分	25 分

(3) 缺乏供应商协作优化流程

因为企业并没有通过与供应商之间展开友好的合作交流的方式来改善采购管理的流程,且在物流信息的传递方面也缺乏与供应商之间的沟通。比如对于 BS 公司来说,W 供应商主要负责为公司提供的生产部件为旋压件,而公司在与该供应商展开合作的过程中,其设立的主要目标就是提升产品的主要质量,并且控制成本将其保持在合理的区间范围之内,然而由于公司过度重视成本控制,仅仅通过压低产品价格的方式来实现对于成本的管理,然而却忽略了其所要承担的风险,导致供应商之间与企业定位进行友好的合作交流,所以并未建立起长期

稳定的合作伙伴关系。

3.3.5 采购成本控制不力

（1）采购成本控制缺乏整体观念

对于 BS 公司来说，因为公司在采购零件的过程中最为主要的目的，就是通过目标成本控制的方式，实现对于企业采购成本的管理和控制，把成本控制压缩在最低的区间范围之内，同时因为公司的财政部门、研发部以及成本的管理部门等组建相应的跨职能团队还需要结合相应的零部件特征展开，这就意味着其还需要漫长的发展过程，在确定了目标成为以后，需要利用科学合理的方式对采购活动进行规划，通过自主方式来实现，对于零部件成本的合理控制。

根据现阶段的实际发展状况来看，由于综合分析到公司落实自身成本管理的过程中，单纯的对相关的采购价格进行了管理，并未对实际的目标完成情况进行明确，这就意味着，公司的其他成本无法得到全面且有效的控制，因为该企业并未制定合理的采购管理控制方案，导致公司的零部件采购成本未能得到有效的控制。

（2）目标成本制定偏于保守

BS 公司对于工装类型的模具，投资以及零部件的采购管理工作，制定了相当明确的成本控制目标，在确定的这一个目标以后，对于企业的销售人员以及生产人员和采购人员来说，就必须制定一个事先设定好的目标成本，进而采取各种各样的方式，与此同时，还要对相关的工作进行合理的绩效评估，其相关的工作人员是否达到了既定的目标。对于公司的发展会产生直接的影响，与此同时，也会影响自身的薪资待遇水平。因此，在去了目标成本后，相关的工作人员会尽可能地朝着这个目标努力，然而在设立目标成本的过程中，应当由各个部门的员工共同商议决定，假设由企业的领导人员武断的决定，就会对其他的工作人员产生不利的影响，因此在进行成本设定的过程中，经常会留有一定的余地都好，并且倾向于更加保守的方式来确定目标成本，以便于后续的整改，然而在整体的角度展开分析此种做法同一控制成本的初衷是相背离的。

表 3-5 BS 公司 2018-2020 年产品成本（单位成本）单位：元

年份	2018			2019			2020		
费用项目	目标成本	实际成本		目标成本	实际成本		目标成本	实际成本	
		成本值	与目标成本的比值		成本值	与目标成本的比值		成本值	与目标成本的比值
采购成本	75.84	71.94	94.86%	77.89	76.45	98.15%	95.45	89.37	93.63%
制造费用	180.63	160.95	89.10%	185.43	150.46	81.14%	135.46	125.31	92.50%
其他费用	32.45	27.46	84.62%	33.56	27.95	83.28%	28.56	23.86	83.54%

数据来源：根据 BS 公司 2018-2020 年期间费用明细表整理。

根据上表所显示的相关数据可以得知，从 2018 年开始到 2020 年结束。整个期间，对于 BS 零部件公司来说，公司的价值链所对应的生产成本出现了十分明显的上升趋势，从 2018 年开始到 2020 年结束这三年的区间范围内，所制定的目标基本相同，没有明显的创新。这三年的期间之中，每年的实际成本占据目标成本约 83.54%至 98.51%，这就说明公司采取控制成本的方式比较老旧，这主要是因为买方市场价格随时发生变化，加之工业 4.0 时代的到来，造成了制造成本费用不断上升。

表 3-6 BS 公司 2018-2020 年产品采购成本（单位成本）单位：元

年份	2018			2019			2020		
费用项目	目标成本	实际成本		目标成本	实际成本		目标成本	实际成本	
		成本值	与目标成本的比值		成本值	与目标成本的比值		成本值	与目标成本的比值
关键零部件成本	63.39	60.59	95.58%	63.25	62.3	98.49%	78.67	75.89	96.46%
辅助原材料成本	12.45	11.35	91.16%	14.64	14.15	96.65%	16.78	13.48	80.33%

数据来源：根据 BS 公司 2018-2020 年期间产品采购成本明细表整理。

根据上表的数据进行对比分析不难看出，从 2017 年开始到 2020 年几年的时间里，范围内的采购成本关键性的零部件成本，在 2018 年上升幅度非常明显，辅助性材料成本，在 2019 年的变化十分明显。其中主要有两方面的原因，首先是因为 2017 年工业 4.0 时代的到来，促使辅助原材料相对来说使用量增加，采购的结构发生了一定的转变，另一个主要的原因，就是因为在 2020 年期间，原

材料价格会随着社会市场环境的变化而不断变化,并且其总体的成本制定方式天象保守,工作人员在制定目标成本管理的过程中,留有余地较大。

4 BS 公司零部件采购管理改进对策

4.1 构建完善采购管理组织架构

4.1.1 调整采购组织结构

对于 BS 零部件采购管理中，因为其组织架构不够合理而存在的各种各样的问题，应当对其组织框架进行及时的调整，并且把采购管理中的各项职能进行集中化管理，进而促使采购管理工作的职权得以进一步明确，以此来进行有效的采购管理工作，利用此种方式来解决当前公司在采购管理过程中存在的问题，促进企业的发展进步。

在构建 BS 公司零部件采购组织管理框架的过程中，公司应该通过自身的实际水平设立相关的采购管理部门，并且有专门的部门来负责公司的汽车零件采购工作，并且负责公司的政策性采购和各种常规类型的采购以及紧急采购等等，由公司的部门经理直接负责采购工作，取消各个事业部门中的采购职能，具体的流程图如下图所示。

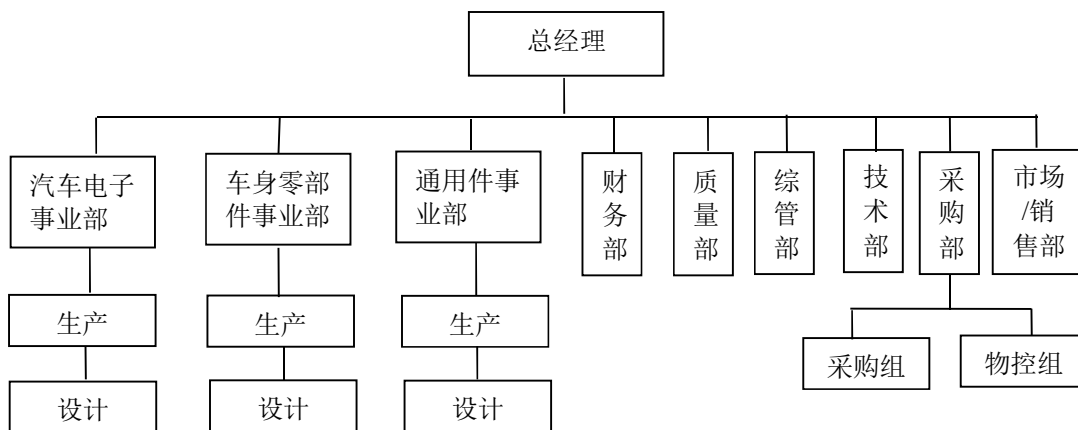


图 4.1 BS 公司调整后的组织架构

在全新构建的公司层面的采购管理部门之中，BS 公司应当结合自身的实际情况，设立采购组以及控制组，其中采购组主要负责公司的零件采购工作以及采购订单的跟踪工作，而物控组主要负责对其进行后续的管理，并且及时地对邮件的供应商进行考评和监督，以避免出现供应商不合格的问题，以免对公司造成经济损失。与此同时，零此种方式也可以进一步帮助公司的相关工作人员减轻工作压力，促使公司的采购人员可以专心地负责采购工作，实现精细化管理。

4.1.2 明确采购管理组织职责

为了能够促使 BS 公司的零部件采购管理工作可以顺利地进行，笔者在构建相应的组织框架基础上，还设立了有关于各个部门采购管理工作的职责划分，实现责任的落实以及分工明确，进而保证 BS 公司的采购管理工作，可以有效地可以落实，具体的计划如下所述。

采购部门经理：BS 公司的采购部门经理应当全权负责整个采购流程的资源配置工作，对采购的资源进行合理的分工配置，并对最终的采购管理工作付最为主要的责任，并需要带领采购部门的员工进行采购工作，对采购工作提出可行性的建议，如遇到问题需要提出解决方案，与此同时，还需要同其他部门进行沟通，并及时完成供应商体系的构建以及供应商的绩效考核等相关工作。

采购人员：BS 公司采购人员应该负责公司的汽车零部件采购工作，与此同时，需要及时的跟踪所采购零部件的订单与订单的下发跟踪工作，与此同时，还要对零部件的规格型号以及批次质量进行检验，对实时的库存情况进行盘算。

物控人员：BS 公司物控人员应该全权负责对于汽车零部件供应商的管理控制工作，只要是与零部件供应商资质相关的考核工作和能力考评工作都应当由物控人员负责，与此同时，务工人员必须与库存管理人员进行写作，协助采购人员完成采购零部件，以及统计零部件数量的相关工作。

质量部门：BS 公司质量部门应当对企业所采购的零部件质量检验负责，与此同时，对采购零部件的供应商提供的样品零部件进行质量的检测，如果检测出不合格的零部件需要及时的同采购人员进行信息的对接，在整个流程中起到质量监管的重要作用。

技术部门：BS 公司技术部门应当负责企业采购信息系统的日常维护工作，保证企业的各项采购流程可以顺利地开展，与此同时，要及时地上传和传递各种类型的采购信息，保证企业的采购工作能够得到技术上的帮助。

生产部门：BS 公司生产部门应当负责为公司的采购部门提供精准的零部件预测工作，并且要负责为公司的采购人员提供零部件的相关规格型号的一系列重要内容。同时，要帮助采购人员控制零部件的数量批次，以此来控制采购成本。

财务部门：BS 公司财务部门应当负责审批同零部件采购相关的数据合同信息，保证其所采购的内容同单据中的实际数据相吻合，与此同时，要对支付单据和信息票据进行及时精准的记录。

综合管理部门：BS 公司综合管理部门应当负责合理规划同采购管理相关的各项规定工作，切实规范零部件供应商的准入制度，实现采购流程的标准化和规范化，与此同时，要制定合理科学的绩效考核任务。

总而言之，公司需要进一步明确的构建完善的组织框架，把采购部门从各个事业部门中独立分离出来，形成一个独立的部门存在，并且给予采购管理部门明

确的职能，从本质上改善公司的采购管理流程。

4.2 规范采购物资管理

4.2.1 实施零部件采购 ABC 分类管理

对于汽车零部件生产企业而言，汽车零部件的种类是十分繁多的，因此这就需要企业具有相对完善的分类体系，对于零部件的分类工作公司可以采取 ABC 的分类管理方式对零部件进行分类管理。通过对 BS 公司零部件采购的库存统计情况进行调查，可以得知，公司现阶段所采购的各种各样的汽车零部件类型，总计有 1253 种，其中包括汽车的变速箱、发动机、传动轴等等一系列的汽车配件。因此本文在统计的过程中，采取 ABC 分类的形式，对这些零部件暂且利用不同的编号代替，以便后续的研究中做出区分，公司采取 ABC 分类的标准，应当根据零部件的采购存储年平均占用的金额数量比重进行分类，其中 A 类型的汽车零部件所占用的金额大约在 0%到 60%的区间范围之内，此种类型的零部件属于汽车的关键性零部件，应当对其进行重点的监督管理，并且要严格把控生产质量和采购数量。而 B 类型的零部件主要占的比重在 60%到 85%的区间范围之内，此种类型的零部件为重点类型零部件，要进行次要的管理，根据其生产的批次开展必要的记录，并且对其进行分批处理，C 类型的零部件占比在 85%到 100%的区间范围之内，此种类型的零部件属于汽车的普通类型零部件，对这一类型的零部件要进行最一般化的管理。^[18]。

通过对公司的七种汽车类型所需要的几十种汽车零部件占比进行实地调查，1253 种汽车零部件，按照累计的采购存储资金占比情况对其进行排列分类，采取 ABC 的分类排列方式。由于零部件的种类相对来说比较繁多，本文利用阿拉伯数字 001-1253 对于全部汽车零部件进行编号处理，同时由于表单过长而隐藏大部分数据，具体统计情况如表 4-1 所示：

表 4-1 BS 公司汽车零部件 ABC 分类情况

零部件编号	采购存储资金费用累计比率	种类数量累计比率	分类
0001	0.84%	0.05%	A
0002	1.68%	0.09%	A
0003	2.51%	0.23%	A
.....			
0250	59.89%	19.98%	A

0251	60.23%	20.03%	B
.....			
0501	84.90%	39.99%	B
0502	85.53%	40.03%	C
.....			
1253	100%	100%	C

数据来源: BS 公司内部数据

通过对公司的零部件进行 ABC 分类处理,并以公司的实际状况作为分析依据,经统计计算得出公司的分类结果如下表所示。

表 4-2 BS 公司汽车零部件 ABC 分类结果

分类	种类数量	种类占比	采购存储资金占比
A 类	250	19.98%	59.89%
B 类	251	20.01%	25.01%
C 类	752	60.01%	15.10%

根据上表中所显示的数据可以发现,公司 A 类汽车零件相对来说占用了绝大部分的采购存储资金,然而种类相对来说比较单一,主要为关键性的零部件,其中以发动机、变速箱以及四门两个等一系列的关键部件为主,都是每一个车型生产过程中所必备的核心要件,这类零部件具有极高的市场价值。BS 公司在对 A 类的汽车零部件进行管理的过程中,要严格的把控制期出入库的具体数量和使用数量,并且向零部件供应商提出要求,采用频繁多次的交货方式,对其进行严格的跟踪管理,保证对 A 类零部件进行准确且完整的数据记录。

B 类的汽车零部件属于公司的主要零部件,其中主要包括传统系统的转向系统、电击系统的,同时也是汽车生产所需要的零部件,具有较高的通用价值,此种类型的零部件价值仅仅低于 A 类零部件,因此公司在对 B 类的汽车零件进行管理的过程中,要正常控制其出入库的数量,并且予以记录。

C 类汽车零部件属于最一般的普通零部件,因此其所占的资金占比相对来说比较少,但是其种类相对来说比较繁多。因此公司在对这类型的零配件进行管理的过程中,应当以普通的管理方式进行管理,对库存进行定期的排查和处理,做好出入库的明确记录即可。

总而言之,本文通过利用 ABC 分类的方式对公司 1253 种汽车零部件进行分类管理,让汽车零部件的管控工作具有极高的针对性,实现对于重点零部件的严格管理,与此同时,也减轻了企业的监督负担,把更多的精力用于实施管控之上。

4.2.2 制定零部件分类采购方式

因为 ABC 分类的模式在汽车零部件采购的管理过程中, 由于汽车零部件所具备的价值具有一定的差异, 所以会导致其应用汽车上的数量会产生一定的差距, 所以经常情况下不会针对不同的汽车零部件进行不同的采购管理。也就是说, PS 公司在针对不同类型的汽车零部件管理的过程中, 应当采取差异化的管理措施, 具体方式如下所示:

(1) A 类与 B 类汽车零部件采购措施

综合前文所述, 公司的 A 类汽车零部件属于核心的零部件, B 类属于主要的汽车零部件, 都是每一个汽车在生产过程中所必需应用到的零部件, 具有较强的通用性, 因此其在采购的过程中所占据的资金成本相对来说比较高, 而这两种类型的汽车零部件, 一旦发生供货不足的情况就会导致整个汽车的生产过程被延后, 通常情况下, 这两种类型的汽车零部件会随着汽车的生产变化而不断变化。生产所需的实际需求就是公司所采购的数量, 因此对 A 类汽车零部件和 B 类汽车零部件的采购方式必须根据生产的实际需求进行确立, 进而满足企业的实际生产需求, 同时也能够避免不必要的资金浪费, 减少资金断裂的问题发生, 最佳的采购量计算公式如下所述:

$$C = C_1 k_i + C_2 \sum_{i=1}^m \lambda_i \quad (4.1)$$

$$X_i = \lambda_i - \mu_i \quad (4.2)$$

$$Q = \lambda_i - \mu_{i-1} \quad (4.3)$$

在上述的公式中, C 所代表的含义为购买汽车零部件共需要花费的全部成本, C1 所代表的含义是花费在采购上的费用, C2 所代表的含义为单位数量的零部件在库存中产生的开销, X_i 所代表的含义为在第 i 天开展生产活动中, 所需要的数量, k_i 代表的含义为截止到第 i 天总共进行了多少次采购, λ_i 、 μ_i 分别所代表的含义为第 i 天时的初始库存和剩余库存, Q 所代表的含义为计算得出的最合适的采购数量^[19]。当 $\mu_{i-1} - X_i$ 的结果为负时, 所代表的含义为生产前一天仓库中的剩余零部件无法满足当日的生产需要, 因此需要进行采购, 则 $k_i = k_{i-1} + 1$, $Q = \lambda_i - \mu_{i-1}$; 反之, 当 $\mu_{i-1} - X_i$ 的结果不为负时则不需要进行采购

从上面的公式我们可以对 Q 进行计算, 得出可行解 $\{X_i, X_{i+1}, \dots, \sum_{i=1}^m X_i\}$, 但在实际的生产环境中, 剩余零件的数量最小值为 0, 因此, 若是在计算中遇到 μ_i 值小于 0 时, 应当舍弃, 因为在这种情况下得出的 Q 值并不符合实际情况。

我们选择 0011 号引擎盖作为代表进行分析,通过上文中提出的方法对其进行时长为 30 天的库存管理实践,并进行采购活动。我们得知,公司在 2020 年六月份对于该零部件的需求如下表 4-3,该零部件的采购成本为 2400 元/个,单位物品库存开销为 6 元。

表 4-3 BS 公司 0011 引擎盖 2020 年 6 月需求预测数量

日期	需求数量 (个)	日期	需求数量 (个)	日期	需求数量 (个)
1 日	123	11 日	162	21 日	0
2 日	123	12 日	162	22 日	0
3 日	129	13 日	162	23 日	74
4 日	149	14 日	0	24 日	93
5 日	152	15 日	0	25 日	146
6 日	152	16 日	123	26 日	148
7 日	0	17 日	123	27 日	148
8 日	0	18 日	72	28 日	144
9 日	152	19 日	74	29 日	0
10 日	162	20 日	74	30 日	173

数据来源: BS 公司内部数据

根据上表统计我们不难得出,在 2020 年 6 月份中,公司共需要 0011 号引擎盖的数量为 3020 个,则可以计算出 $Q=\{123,124, \dots, 3020\}$,对各个 Q 可能的取值进行分析,去掉不满足实际情况的解,最终得出当 $Q=151$ 时,总成本 C 取最小值,为 74508 元,计算结果如表 4-4、表 4-5 所示:

表 4-4 BS 公司 0011 引擎盖 2020 年 6 月实施采购情况

时间	需求数量 (个)	初始库存 (个)	库存剩余 (个)	是否采购
1 日	123	151	28	是
2 日	123	179	56	是
3 日	129	207	78	是
4 日	149	229	80	是
5 日	152	231	79	是
6 日	152	230	78	否
7 日	0	78	78	否
8 日	0	78	78	是
9 日	152	229	77	是
10 日	162	228	66	是
11 日	162	217	55	是
12 日	162	206	44	是
13 日	162	195	33	否
14 日	0	33	33	否
15 日	0	33	33	是
16 日	123	184	61	是
17 日	123	212	89	否
18 日	72	89	17	是
19 日	74	168	94	否
20 日	74	94	20	否
21 日	0	20	20	否
22 日	0	20	20	是
23 日	74	171	97	否
24 日	93	97	4	是
25 日	146	155	9	是

26 日	148	160	12	是
27 日	148	163	15	是
28 日	144	166	22	否
29 日	0	22	22	是
30 日	173	173	0	是

表 4-5 BS 公司 0011 引擎盖 2020 年 6 月采购批量与采购次数情况

批量采购数量	采购次数	采购费用	库存成本	总成本
151 个	20 次	48000 元	26508 元	74508 元

经过上文的分析计算，可以得知，BS 公司编号为 0011 的引擎盖最佳的采购数量应该是 151 个，2020 年 6 月中旬时，公司的采购次数应当达到 20 次，采购的成本最小为 74,508 元，参照上述计算公式，BS 公司可以对 A 类汽车零部件核地雷汽车零部件的最佳采购数量进行计算，以此来减少企业的采购成本，避免企业的库存积压。

(2) C 类汽车零部件采购措施

BS 公司的 C 类汽车零部件属于普通零部件，也就是说，此种类型的汽车零部件可以在多个车型上通用使用，因此其所占据的采购资金比重相对来说比较低，通常情况下，这种类型的零部件需求量受到汽车生产的影响相对来说比较小，但是公司对于各个类型的汽车产量安排相对来说数量比较固定，因此对于 C 类型汽车零部件的需求，也固定在某种数量之上，根据此种类型汽车零部件的本质特征，开公司应该定期的对给类型的汽车零部件进行采购工作，并且做好采购控制的管理工作，具体的采购计算公式如下所示。

$$Q = \sqrt{2C_1 D / C_2} \quad (4.4)$$

$$T = 365Q / D \quad (4.5)$$

在上述公式中，C 为采购的总成本，C 为总成本，C_i 为每次采购的费用，C₂ 为单位物品库存成本，D 代表的是企业的年需求量，T 代表的就是企业最佳采购周期，Q 也代表公司的批量采购数量。首先对批量采购的数量进行详细的计算，在精准计算的基础上得出最佳的采购时间，通过此种方式可以最大限度地降低此种类型的管理成本。

本文在研究的过程中，代号编号为 1153 的汽车前排座椅，内饰作为主要的分析对象和案例对象，根据其在 2020 年所制定出来的生产计划展开研究，该代号的汽车前排座椅，内饰需要从某三款车型进行适配，据统计，其产量共计为 31200 件，总共需要审批的费用为 0.93 万元，每个零部件存储的成本费用大约为

8 元，根据上述公式对最佳的采购数量和采购时间周期进行计算，可以得知 $Q=2 \times 31200 \times 9300 / 8 = 8517$ 件，订货周期 $T=365 \times 8517 / 31200 = 100$ 天。

综上所述，公司在采购某种代号为 1153 的汽车前排座椅，内饰应当 100 天为周期进行一次采购，每次采购的数量应为 8517 个，如此便可以满足公司的日常生产所需，公司在采购 C 类汽车零部件的过程中可以根据上述的方式进行，以保证其采购环节更加规范化。

总而言之，本文利用定性分析从定量分析相结合的方式，根据汽车零部件种类的不同制定相应的采购方案，把采购方式尽量描述的更加具体，促使采购管理流程更加规范化，通过此种方式来切实降低企业的成本。

4.3 优化供应商管理

4.3.1 实施供应商分类管理

对于汽车生产企业而言，零部件的供应数量相对来说是比较多的，因此在选择供应商的过程中以及对供应商的管理过程中，应当对汽车零部件的供应商进行实时的分类，以便于针对不同的情况选择不同的工商，对其进行有针对性的管理工作，促进资源的高效利用，因此 BS 公司应该对现阶段所有的供应商进行分类管理。

现阶段，DS 公司拥有各种类型的汽车零部件供应商大约为 370 多家，其中有大部分的供应商向公司提供多种类型的汽车零部件，而有的供应商指向公司提供一种类型的汽车零部件，因此在公司对供应商进行分类管理时，可以参照上文所提及的 ABC 分类模式对其进行分类管理，并结合自身的实际生产特点展开大胆的分类。其中因为 A 种类型的零部件和 B 类型的零部件所占据的资金相对来说比较大。而且种类相对来说比较少，因此可以通过此种标准对供应商进行分类管理，想公司提供 A 类汽车零部件的供应商划分为 A 类供应商，B 类和 C 类的同理进行分类。

在对汽车零部件以及汽车零部件供应商进行分类的基础上，BS 公司还应当结合当下不同种类的供应商，实施有针对性的管理，具体做法如下所示。

(1) A 类与 B 类供应商管理

A 类供应商和 B 类供应商中的关键零部件以及重点零部件都必须进行精准的采购管理工作，而对于 BS 公司的核心零部件供应商，应当选取与之相对应的采购供应商管理模式。

首先，BS 公司应当一 A 类和 B 类两种不同类型的零部件供应商进行标准化管理，由专门的采购人员负责，其与供应商之间保持密切的交流联系，把采购

的实际情况以及采购的实施需求,及时地向供应商传达,并且要同相关的技术部门人员进行沟通协作,保证供应商能够充足,了解公司自身的采购需求,对于此种类型的零部件供应商,DS 公司应当制定相应的成本管理计划,通过共同参与的方式来满足自身的采购计划,其实同时公司还应当充分的了解市场的实际需求和市场变化,及时地同各个部门保持密切的交流,了解其实际的生产需求,切实满足其生产所需的不同种类,以及不同型号的零部件类型等^[20]。与此同时,应当形成与企业零部件供应商所提供订单传递高度吻合的形式,建立供应商管理的财务部门,对订单后的相关内容进行精准,且及时地掌握,监督供应商的配送时间和配送效率,并把详细的配送情况记录的相关的档案之中。

其次,PS 公司应当同 A 类汽车零部件供应商和臀巢汽车零件供应商之间建立起长期稳定的合作关系,确保 A 类汽车零件和壁垒汽车零件能够稳定的供货,这不仅可以签订长期的采购协议,另一方面也可以推动产品的免检工作发展,天气也可以综合运用长期稳定的合作关系签订三到五年的合作协议,每半年或者是每一年为周期检查汽车零部件的采购数量,在推动免检方面这一问题上,通过家人双方合作关系的方式。同供应商之间友好协商,同时能够体现出公司对于供应商的高度认可,进而来推动零部件免检的进程。

(2) C 类供应商管理

C 类供应商为 BS 公司提供普通的零部件,所以公司对于 C 类零部件的供应商,应当采取普通的管理方式,在管理的原则上对 C 类供应商进行了考核。考核的标准可以根据下文中的考评办法来执行,对于满足考核要求的供应商企业应当与其保持长期稳定的合作关系,并且定期与其展开合作,而在激励方面的措施应当以不断提高采购的份额为主要方式,因为 C 类零部件的供应商所提供的零部件耳朵为两种以上,因此公司可以根据上一年的绩效考核,结果制定下一年的采购份额计划。比如说某供应商由原来的某 C 类零部件 50%以上的采购份额,因为其考核结果为优秀就可以加大对其采购的份额,而在考核中不合格的供应商要进行淘汰。

总而言之,本文在对公司零部件的供应商进行研究的过程中,可以对其进行分类管理的模式,在对其分类的过程中运用了标准化的分类模型,对于 C 类的普通零部件供应商可以采取一般的管理模式,利用此种方式最为主要的目的,就是制定更加符合企业采购需求的合理方案。

4.3.2 加强供应商考核评价

为了能够进一步加强对零部件供应商的管理工作,保证各个类型的供应商能够满足公司生产的实际需求,公司应当不断加强对供应商的绩效考核评价工作,

把不合格的供应商淘汰，利用此种方式来保证公司采购活动的顺利实施。

DS 公司应当对各种类型的供应商进行合作，以后，都对其供应地情况进行及时的跟踪考核，并且对其质量指向合理的评判，成立专门的考评小组对供应商的实际状况进行评定，具体的评价表如下所示。

表 4.6 BS 公司零部件供应商采购履约情况评价单

采购零部件名称	日期
合同名称	编号
供应商名称	采购总金额
采购人员考评意见	1、零部件规格（符合需求/不符合需求） 2、包装完好性（完好/部分损坏/大量损坏） 3、退/换货状况（没有/偶尔/经常） 4、供货及时（满足/出现延误） 5、运输配合（较好/一般/较差） 6、服务态度（较好/一般/较差） 负责人签字确认：（是否继续采购合作：是/否）
生产人员考评意见	1、零部件质量（符合标准/不符合标准） 2、加工生产质量（较好/一般/较差） 负责人签字确认：（是否继续采购合作：是/否）
质量部门考评意见	1、零部件质量（符合标准/不符合标准） 2、装配质量（较好/一般/较差） 3、供货及时（满足/出现延误） 负责人签字确认：（是否继续采购合作：是/否）
物控人员考评意见	1、零部件质量（符合标准/不符合标准） 2、包装完好性（完好/部分损坏/大量损坏） 3、退/换货状况（没有/偶尔/经常） 4、供货及时（满足/出现延误） 5、运输配合（较好/一般/较差） 6、服务态度（较好/一般/较差） 负责人签字确认：（是否继续采购合作：是/否）
B 汽车公司考核结果	是否继续采购合作：（是/否）总经理签字：

其中对于 B 公司的 A 类和 B 类汽车零部件供应商以及采购同一供应商零部件种类数超过 5 种的，应该交由公司管理层级的人员对其进行考核评定，对于 C 类汽车零部件的供应商，应当由公司的考评小组三分之二以上的成员同意才能够认定该供应商通过考核，并且其中的一名考核人员必须是公司的领导层级人员^[23]。最终能够通过考核的供应商，BS 公司可以采取与之继续合作的方式，与此同时，也可以将其进行一定的保留，而为通过考核的供应商则需要对其进行整改工作，在整改后再次进行考核评价，如果依旧无法通过考核，终止预期合作，并将其进行淘汰。

总而言之，在进行公司零部件供应商的考核问题上，应当通过合理的方式作出合理的评价，确保供应商的选择十分科学，保证企业的生产所需。

4.3.3 加强与供应商之间的战略伙伴关系

采取分层式的手段对企业所采购的物料进行严格的管理，通过此种方式可以达到企业的既定目标和具体的要求，在很大程度上能够提升企业的管理效率，帮

助企业减少不必要的损失。笔者通过对市场供给情况的研究,进而充分的了解市场的实际情况,企业再次基本上可以做出更加科学合理的预算,必然是在选择供应商的过程中,应当与其建立长期稳定的合作关系,不能故步自封单纯以传统的合作方式为主,要筛选出可靠的合作伙伴,使之能够成为其长期稳定的超级供应商,此种方式能够进一步促进企业同供应商之间的交流协作,有利于企业能够切实降低自身的成本,帮助企业实现利益最大化的战略目标,下图为供应商管理模式的退出机制模拟图,

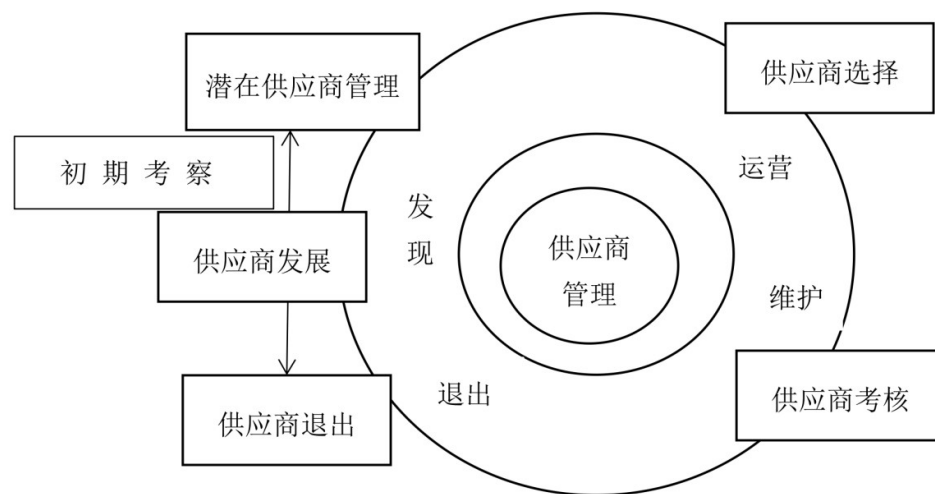


图 4.2 供应商管理模式退出机制

4.4 优化采购管理流程

4.4.1 优化零部件采购流程

企业繁琐而又复杂的采购管理流程一定会导致企业的采购效率大幅度降低,因此公司应当结合现阶段的实际情况,进一步优化自身的采购管理流程,尽可能的减少企业采购管理的消耗市场,在优化采购管理流程的过程中,应当注重审批环节的简化,保证各项工作在符合要求的基础上简化各个审批程序,避免出现过度审批的相关问题。

首先,公司的采购申请应当由专门的部门提出采购计划,在提出采购计划之后,应当由相应的领导对其中所涉及的各项指标进行审批,完成审批后交给采购部门,再由采购部门计划分配出最为合适的采购人员进行物资的采购。

其次,公司在执行零部件供应商选择的过程中,应当有专门的采购人员向供应商发送询价单,并且要求提按照既定的标准进行报价,当公司收到经过盖章的供应商报单之后,应当由专门的人员将其所提供的产品进行质量上的比较和价格

上的比较,确立最优惠的价格和最佳的质量,最终确立采购供应商,采购合同由双方签字后正式生效。

此外,公司在采购合同确立之后,应当及时跟踪供应商的发货情况,对其进行实时的监管,并且对其所发货的质量进行及时的验收,验收合格后要对票据信息进行跟踪处理,由财务部门根据合同规定向供应商支付相应的货款,付款结束后对其进行定期的归档处理,以便日后查询,具体的流程如下图所示。

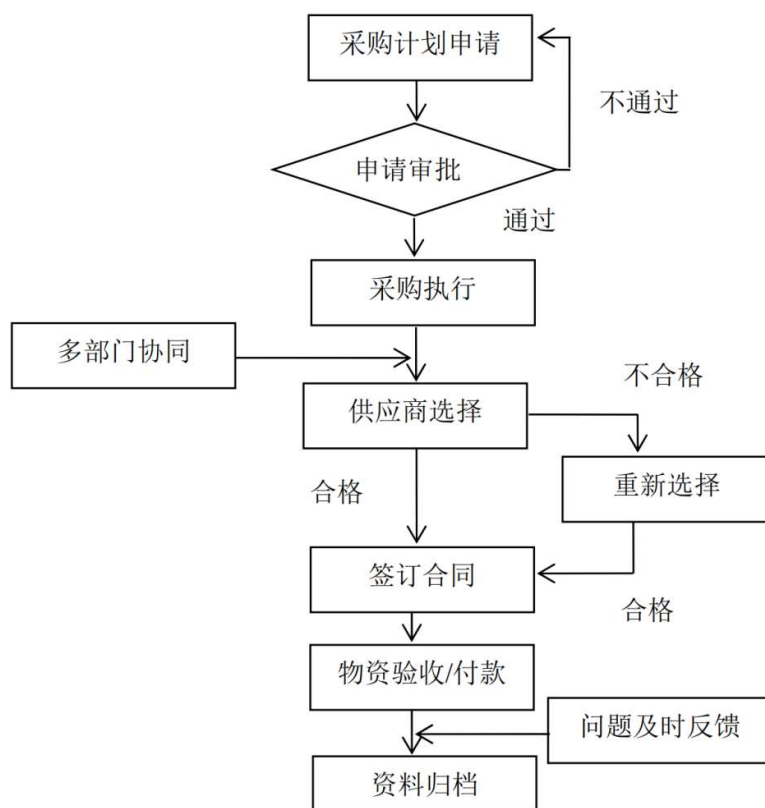


图 4.3 优化后 BS 公司汽车零部件采购流程

总而言之,公司应当形成一个闭环式的采购管理流程,保证各项采购环节得到及时的监管,优化各个审批流程环节,避免出现重复审批和过度审批的情况,以此种方式来最大限度的节约审批时长,帮助企业提高效率。

4.4.2 利用 SAP 采购系统

为了促使企业能够进一步提升自身的采购管理效率,保证各项财务工作能够顺利实施,BS 公司应当充分利用相应的采购系统实现资源共享,减少不必要的等待市场,促进采购管理工作自动化。

BS 公司应当与外部科技公司进行合作,联合开发 SAP 采购系统,减短与零

部件供应商之间的沟通速度,BS 公司应当通过运用 SAP 采购系统实现采购信息资源的整合,让供应商能够通过 SAP 采购系统获得零部件采购预测,同时利用 SAP 采购系统实现单据信息共享与传递,减少纸质采购单据的传递,如财务部门在采购中只需审核零部件订单和验收结果,其它可通过 SAP 采购系统完成,能够减少大量的审批时间^[26]。具体 SAP 采购系统功能如图 4.4 所示:

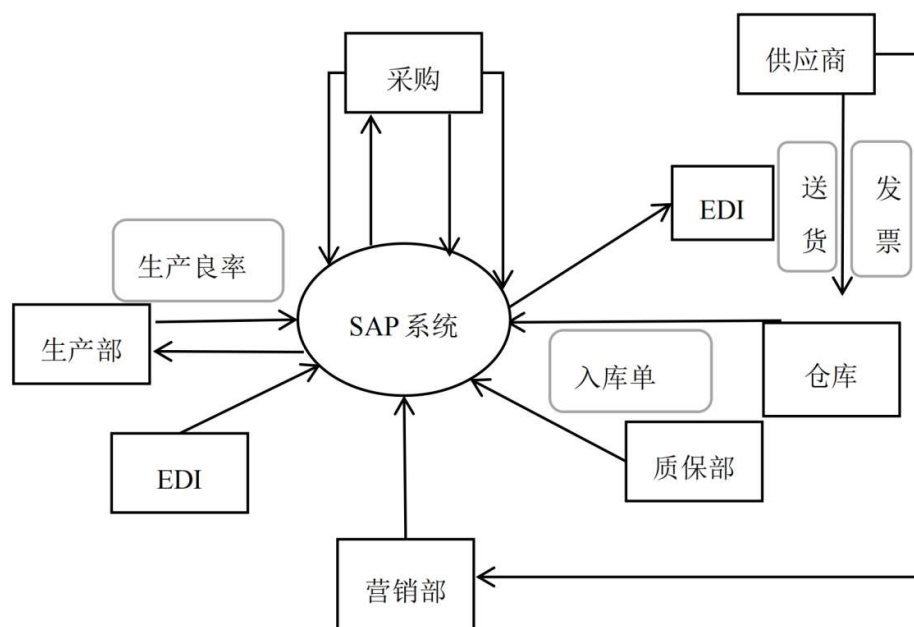


图 4.4BS 公司的 SAP 采购系统功能

BS 公司所建立的采购系统,应当由技术部门进行定期的维护,切实保证公司汽车零部件的采购工作可以顺利地实施,具体的流程图如上所示,下文为具体的模块功能。

生产资料管理功能: 公司建立的 XP 采购系统应当满足对生产资料管理的需求,在每个月定期的复查对零部件的使用情况,并且与计划的使用量进行对比,及时地进行数据的更新管理工作。

供应商管理功能: BS 公司建立的 SPA 采购系统应当能够满足对于供应商信息的建立档案功能,对于每一个供应商的资质和实际情况都必须具有详细的记录,保证其供货的质量,与此同时,还要定期的对供应商进行考评,并且对考核结果进行实时更新。

采购计划管理功能: BS 公司建立的 SPA 系统应当能够满足管理采购计划的服务功能,对销售人员录入的销售预测数量进行评估,并且及时的监控零部件的存储情况,以便于能够根据实际发展情况作出及时的战略性调整。

采购订单管理功能: BS 公司建立的 SPA 系统应当能够满足各类票据信息和订单的核实功能,也就是说,要及时地把订单传递给供应商,并且在审批过程中

通过线上的方式完成审批，实现无纸化的传递采购。

采购验收处理功能：BS 公司建立的 SPA 系统应当能够实现管理采购付款与验收的功能，在汽车零部件采购入库管理之后，应当形成自动化的存储票据，与此同时，要形成自动化的验收系统，对其进行实时的处理，并且自动完成付款工作。

4.5 采购成本控制问题优化

4.5.1 整体全面优化成本管理

通常情况下，企业应当对供应链成本进行全面的控制和管理，然而供应链所涉及的内容相对来说比较繁多复杂，对于企业的整个生产活动会产生巨大的影响。与此同时，产品的生产周期也会受到较大的影响。因此企业的供应链成本对于企业来说具有着不容忽视的重要作用，BS 公司应当从战术方面和战略方面两个角度对其展开全面的分析，在考虑节点的问题上企业应当对自身进行定位，企业供应链上的每个环节都有着至关重要的作用，本文在研究的过程中，针对公司的实际情况提出具体的优化措施，具体的流程图如下图所示。

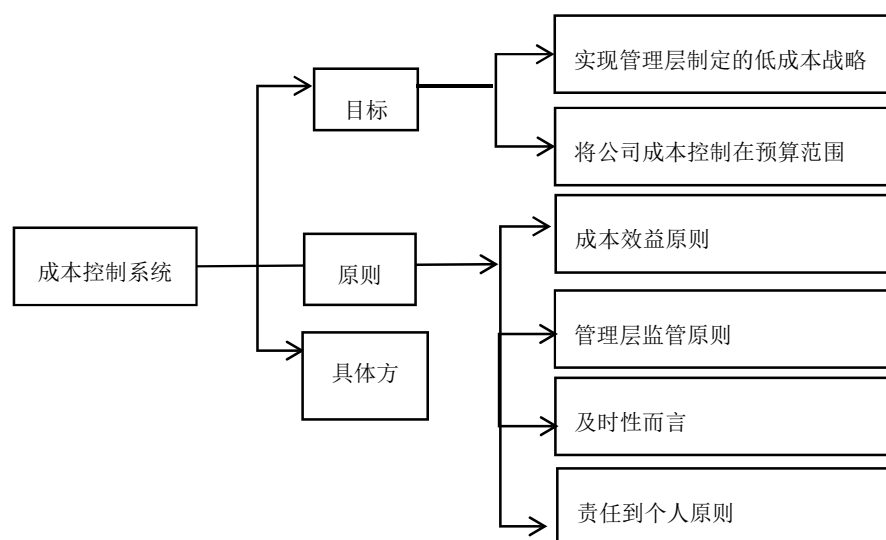


图 4.5 M 公司成本控制体系框架图

（1）实现管理层制定的低成本战略

大多数汽车零部件生产企业进行生产经营时仍然采用的传统模式，因此越来越难适应当前激烈的市场竞争。BS 公司如果要想保证自身的竞争力与市场占有量，就必须严格注重生产成本的控制，这样能够为市场提供在价格方面更加具有吸引力的产品，也能够通过降本增效来提升企业的盈利能力。因此 BS 公司管理者在进行决策时，必须将成本因素充分纳入考量。

（2）将公司成本控制在预算范围内

BS 公司在进行成本控制的过程中，必须把自身的生产成本控制在合理的区间范围之内，不能盲目地对成本进行控制，要对过去的成本控制展开高度的分析，并且能够及时发现其中存在的问题提出改善的建议和措施。比如说 BS 公司对于现阶段的制造费用能够根据去年的预算展开分析，进而降低企业的生产费用，实现企业的盈利最大化。

4.5.2 引入竞标比较研究制定合理目标成本

BS 公司想要更好地控制自身的成本就需要引入全新的竞争机制，对成本进行有效的控制，避免由于控制目标的不合理设置而产生一系列的问题，由于设置的不合理在进行成本控制的过程中无法达到相应的效果，与此同时，也会给管理层带来一定的困扰。在设置相关问题时，不能把目标设置得过高，这会导致企业的盈利同预算之间产生较大的偏差，这样一来在管理人员进行决策的过程中就会做出失误决策，对企业的发展造成巨大的不可挽回的损失和影响。

4.5.3 加强市场研究制定规范和标准

BS 汽车零部件的设计本身是影响成本的决定性因素，尽管其部分产品已经在全球范围内具有相当统一的标准，但是还是需要注意与这些标准具有一定差异的情况，这些标准不一定与企业的实际情况高度吻合，所以要避免盲从，一旦盲从可能会对企业造成较大的危害，也无法满足消费者的实际需求。所以公司在制定相关的管理办法时，要充分结合自身的实际情况，比如中国消费者在购车时，往往更注重汽车的油耗和外观，所以在设计汽车的过程中要充分注重这几个方面。

5 BS 公司零部件采购管理对策的实施与保障

5.1 人力保障

一个团队对于企业的采购管理工作起到至关重要的保障性作用，所以。B 公司应当充分吸取现阶段的采购经验，分析当前采购的实际情况，从两个不同的维度上进行团队建设工作，一方面是人力资源的开发工作，另一方面则是对采购人员的绩效考核工作。

首先，在人力资源的开发方面，公司应当积极地开展人才的培训和人才的扩招，在开展人才培训的过程中，公司应当重点以内外培训相结合的方式，定期开展培训，培训的频率大约为每个月一到两次，培训的重点为企业的管理知识、汽车的生产知识，利用此种方式来提升企业采购人员的综合能力。公司在开展培训的过程中，应当注意以下几个方面的问题：首先在开展培训的前期过程中，公司应当明确开展的内容，并且要求被培训的对象清楚地了解培训内容，其次，对于要开展培训的内容，公司应当以汽车行业的相关知识，作为重点知识内容进行培训。与此同时，公司可以适当地聘请专业的外来人员作为讲师，判断其是否能够为企业带来长期的价值。

其次，在完善采购人员的绩效考核这一问题之上，公司应当建立完善的考核机制，切实制定符合公司发展实际情况的考核标准。首先公司的工作人员应当建立工作员工的个人信息数据库，通过对每一名采购人员的个人特征，以及相关的个人信息的掌握为其分配合理的采购内容。与此同时，公司还应当设立科学有效的奖罚机制，对于没有达成企业发展目标的员工予以淘汰的制度，对于优秀的采购人员要给予适当的奖励，以此来激发员工的工作热情。如果公司的采购人员没有按照采购的任务完成既定的工作，那么就需要接受相应的处罚，对于采购过程中产生了严重的错误人员要予以警示，并且进行有关处理，而对于连续两次犯了重大错误的人员，公司要对其进行辞退，或者是劝退处置。

5.2 激励机制保障

一个企业，如果具备了良好的激励机制，可以有效地激发员工的工作热情和工作积极性，所以公司在构建惩罚机制的过程中，应当以提升员工的工作热情为核心出发点，促使企业的员工能够积极参与的采购管理工作之中，具体的方式如下所示：

首先，公司应当把采购人员的工资绩效同工作完成进展情况将挂钩，制定采

购人员在工资形式上的奖罚机制，并且绩效工资占相当一部分比例，占总体工资的 50%左右，采购部门的员工占其他总工资的 25%左右，与此同时，要采取工资的浮动机制，对于符合要求的员工要给予一定的奖励，而对于不符合要求的员工要扣除 30%到到 50%的工资作为处罚，假设出现员工某次的采购行为，同企业生产所需不服，那么公司有权利扣除其全部的工资作为处罚，而对于绩效较高的员工要给予 30%到 50%的工资奖励，进而实现采购管理的最终目的。

其次，公司应当建立采购管理意见的奖罚措施，对于能够勇于提出建议的员工要给予一定的经济性奖励利用此种方式来激发企业员工广泛参与的采购管理的工作中来。

不仅如此，公司还应当设立一定的精神奖励机制，给予员工精神上的满足，促使员工在物质和精神两个层面上均可以达到个人的期许，来增加员工对于公司的满意程度，进而提高员工对于公司的忠诚度。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文在研究的过程中，BS 公司零部件的采购管理工作作为主要的研究案例展开全面地分析，结合现阶段公司所存在的具体问题以及产生问题的深层次原因进行总结概括，并结合相关的知识理论分析解决这些问题的方式，最后提出公司改善采购管理流程的相关建议对策，本文所提出的相关建议对策，不仅可以适用于 BS 汽车公司的零部件采购管理，对于同行业的其他企业也具有一定的启发性作用。

（1）本文通过对 BS 公司零部件采购管理的现状进行分析，总结出公司在零部件采购管理的过程中存在的主要问题，该企业的业务范畴十分广泛，主要包括多种品牌汽车的零部件采购工作，因此笔者对公司的零部件采购管理实际情况展开全面剖析，对其存在的问题进行全面阐述，当前公司在零部件采购管理这一环节存在的问题主要包括以下几种：采购管理组织机构设置不合理、采购物资管理不规范、采购流程制定不完善、供应商选择和管理存缺陷以及采购成本控制不力。

（2）本文通过对公司零部件采购管理问题的研究，进一步分析公司采购管理存在问题的深层次原因，指出，公司之所以在采购管理环节存在问题，主要是因为公司的采购管理组织框架不够合理，采购物资的管理相对来说不够规范，供应商的选择存在一定的问题，以及未能制定完善的采购管理流程。

（3）通过对公司问题和产生问题的原因进行分析，笔者结合公司的实际特征，经进一步提出公司完善采购管理流程的相关对策，其中主要包括调整采购组织结构，明确采购管理组织职责；实施零部件采购 ABC 分类管理，制定零部件分类采购方式；实施供应商分类管理、加强供应商考核评价、加强与供应商之间的战略伙伴关系；优化零部件采购流程；整体全面优化成本管理、引入竞标比较研究制定合理目标成本以及加强市场研究制定规范和标准。

6.2 展望

本文的研究中还存在着各种各样的不足，需要通过以后的学习实践加以完善和改进。在今后的工作和生活中，笔者将会结合自身的实际工作经历，对公司存在的具体问题展开不断地研究和改进，并且结合相关的知识理论进行进一步的阐释，将理论认知与实践高度融合，以此来希望对于采购管理的研究更加准确全

面，促使本次的研究能够真正的做到促进企业发展的作用，帮助企业切实提高自身的竞争优势。由于笔者自身条件的限制，笔者仅能以 BS 公司零部件采购管理作为分析对象，遗憾的是未能对其他企业的采购管理进行分析，尤其没能对国外的企业采购管理流程做出更加详细的研究。在今后的工作中希望了能够继续对我国的汽车零部件采购管理展开更加全面的总结分析，从而能够提出更具有建设性的意见，为我国汽车行业采购管理的优化提供借鉴性的参考，进而帮助我国的汽车产业提高国际竞争力，促进我国汽车产业走出国门。

参考文献

- [1] 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.
- [2] D 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, 2016, 17(2):269-280.
- [3] Johnsen T E . Purchasing and supply management in an industrial marketing perspective[J]. Industrial Marketing Management, 2018, 69(3):91-97.
- [4] D'Amico, 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, 2017, 32(2):218-226.
- [5] F Perner, 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, 2016, 52(4):5-21.
- [6] Poucke 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, 2019, 83(3):104-114.
- [7] Burns L R , Briggs A D . Hospital purchasing alliances: Ten years after[J]. Health Care Management Review, 2018, 45(3):18-22.
- [8] Laseter J , Legenvre H , Kalchschmidt M . Exploration and exploitation within supply networks[J]. International journal of operations & production management, 2011, 38(3):667-689.
- [9] Johnsen 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, 2012, 61:130-143.
- [10] Legenvre H , Gualandris J . Innovation sourcing excellence: Three purchasing capabilities for success[J]. Business Horizons, 2018, 61(1):95-106.
- [11] Koubaa Y . An empirical illustration of the transformation process of purchasing: An application of the system dynamic modelling approach[J]. International Journal of Logistics Management, 2016, 27(1):167-187.
- [12] Gadde L E , Snehota I . What does it take to make the most of supplier relationships?[J].

- Industrial marketing management, 2019, 83(3):185-193.
- [13] Partner, Robin, Pullman, et al. Institutional sustainable purchasing priorities Stakeholder perceptions vs environmental reality[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2019, 41(1):42-60..
- [14] Lme A , Mlum B . Supply chain management in industrial marketing – Relationships matter[J]. Industrial Marketing Management, 2019, 79(1):36-45.
- [15] Ashenbaum B , Maltz A . Purchasing-logistics integration and supplier performance: An information-processing view[J]. International Journal of Logistics Management, 2019, 28(2):379-397.
- [16] Knig A , Spinler S . The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers: Development of a conceptual risk management framework[J]. International Journal of Logistics Management, 2020, 27(1):122-141.
- [17] Robin 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.
- [18] Kaufmann 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.
- [19] Akyuz M , Fugate B , Flynn B . From the Editors: Introduction to the Emerging Discourse Incubator on the Topic of Research where the Focal Actor in the Network is not a for - profit Firm[J]. Journal of Supply Chain Management, 2020, 54(2):1-2.
- [20] 马垠. 采购管理的效能监察[J]. 企业管理, 2015, 16(04):88-90.
- [21] 郝丽, 胡大伟, 李晨,等. 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, 2016(6):49-58.
- [22] 李向最. 互联网环境下汽车企业供应链中采购管理供应商选择[J]. 公路交通科技, 2016(1):149-158.
- [23] 徐军, 冯亮. 汽车企业智能工厂建设探索[J]. 企业管理, 2016, 10(007):102-104.
- [24] 刘运国, 何倩, 曾昭坤,等. 基于全生命周期理论的企业成本企画管理研究——以 G 汽车公司为例[J]. 财会通讯, 2017(02):5-12+131.
- [25] 戴泉晨, 朱建军. 基于典型样本集的汽车零部件供应商分类方法研究[J]. 南京理工大学学报, 2017, 43(04):527-534.
- [26] 巨杨妮, 于超, 谭磊,等. 汽车零部件包装数据智能管理系统的开发与应用[J]. 包装工程, 2019, 39(023):25-31.
- [27] 王龙飞, 唐开康, 马岳. 供应商的先期质量管理简[J]. 企业管理, 2019(11):39-48.

- [28] 曹霞, 邢泽宇, 张路蓬. 基于政府驱动的新能源汽车产业合作创新演化博弈研究[J]. 运筹与管理, 2019, 027(16):21-30.
- [29] 沈洁, 蒋蓉, 邵蓉. 我国优先审评药物采购管理研究[J]. 中国药房, 2019, 30(16):19-24.
- [30] 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, 2019, 10(14):56-57.
- [31] 春成朱. 互联网+背景下汽车企业物资采购管理的创新策略[J]. 经济学, 2020, 3(4):169-175.
- [32] 周其锋. 汽车企业财务管理介入采购合同过程控制浅析[J]. 财务与会计, 2020(12):65-69.
- [33] 吴进军, 颜丙杰, 方继根,等. 插电式混合动力汽车的次优能量管理策略[J]. 中国机械工程, 2020, 30(011):1336-1342.
- [34] 赵福全, 刘宗巍. 制约自主品牌车企品质提升的质量要素及其改善策略[J]. 科技管理研究, 2020(24):22-28.
- [35] 罗楠. 谈基于"互联网+"的汽车行业会计核算管理体系[J]. 财会月刊, 2019(S1).
- [36] 熊勇清, 黄恬恬, 苏燕妮. 新能源汽车消费促进政策对制造商激励效果的差异性——"政府采购"与"消费补贴"比较视角[J]. 科学学与科学技术管理, 2018(2):33-41.
- [37] 姚晓霞. 企业供应链审计应用探讨——以一汽丰田汽车有限公司为例[J]. 财会通讯, 2017, 10(13):83-86.
- [38] 宋子义. 四面楚歌下的"乱"与"治"[J]. 企业管理, 2020(8):26-28.
- [39] 郝丽, 胡大伟. 基于 BP 神经网络和蜂群算法对在 T-JIT 环境下供应链协同风险的预警研究[J]. 公路交通科技, 2018, 35(06):116-124.
- [40] 郭霞, 朴光姬. 适时介入、市场重塑与协同创新——奥巴马政府的汽车产业政策分析[J]. 北京工业大学学报(社会科学版), 2016, 16(3):36-41.
- [41] 姜成艳, 肖尔东. 凌云股份全价值链成本管理的探索与实践[J]. 财务与会计, 2018, 556(04):32-34.
- [42] 李玉凤, 邢淋淋. 智慧供应链绩效评价指标体系构建[J]. 统计与决策, 2017(03):183-185.
- [43] 孔祥银. 增值型绩效审计在制造企业中的运用[J]. 财会通讯:上, 2017(28):98-101.
- [44] 马垠. 采购管理的效能监察[J]. 企业管理, 2016, 4(14):84-86.
- [45] 魏广铭. 大宗物资集中采购管理[J]. 企业管理, 2019, 3(006):102-104.
- [46] 刘叔肆. 中国巨石:打造信息化采购管理系统[J]. 企业管理, 2018, 10(004):25-26.
- [47] 王伟. 本田零部件采购将逐渐转至发展中国家[J]. 聚氨酯, 2020(4):49-49.
- [48] 林云. 基于双层规划的供应商选择模型及求解分析[J]. 2020, 45(33):189-192.
- [49] 李娜. 汽车零部件产业所面临的宏观环境[J]. 铸造技术, 2019(11):1446-1447.

