



天虹公司的物资采购问题

中文摘要

本案例描述了一家迅速发展的保健品生产企业——天虹公司物质供应部的中心任务和物资管理体制。要求供应商对一种物资的报价按价格构成分项目报价。实行“红线价格”奖励方法，即在同等质量条件下，若实际采购价格低于红线价格，则节约所得按一定比例奖励采购人员。为防止物资采购工作中可能发生的种种不正之风，供应部通过反复实践，逐渐探索出一套谈判控制方法，并参考借鉴先进企业的管理经验，编写了一套物资管理制度。但并没有完全消除不正之风。供应部经理正考虑进一步改进采购管理工作，对物资供应商进行动态管理，从价格、质量及服务水平等方面对物资供应商进行评分，然后按某种方法计算出一个综合能力，据此对物资供应商进行升降级处理，并按供应商的评分进行订单分配。但究竟该如何评分和计算才能使这个方法可行和有效呢？特别是在公司实施多品种经营策略后，物资供应工作将更加复杂化，物资供应部将如何迎接这一场挑战呢？

关键词： 保健品企业 物质供应 采购 防止不正之风

ABSTRACT

Tianhong Company is a growing enterprise for health care products. This case describes the central task of its material supply sector and the material management system. The company's suppliers are required to give special prices for a material according to the price formation of the material. The company carries out the "red price" motivation method. The purchasers can get the premium according to the percent of their expenses cut down in purchasing materials. In order to guard against possible unhealthy tendency in purchasing materials, the supply sector develops a controlling method of purchase negotiation and a series of material management rules and regulations by using the experience of other advanced enterprises for reference. The manager of the sector is considering improving the material management and carrying out dynamic controlling method to suppliers. The company may give a mark for every supplier according to the price and quality of supplied material and service level, and grade suppliers and allot orders according to their marks. But how does the sector give a mark for every material? Especially the company will carry out the strategy of multiple products. The material management will be more complicated. How does the supply sector do to face the challenge?

Key words: enterprise for health care products material supply purchase prevent unhealthy tendency

本案例由程国平编写，作者对资料作了必要的掩饰处理。本案例仅供课堂讨论，作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权，未经书面许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。



1997年2月16日，天虹公司物资供应部经理赵海平坐在办公室内，一脸严肃。他的桌面上摊放着公司关于处分一名采购员吃回扣的文件。身为物资供应部经理，赵海平感到压力很大。他正思考如何改进管理工作，采取对策防止类似问题再发生。当他的眼光落在日历上时，他突然想起，今天正是他出任物资供应部经理一周年的日子，他不禁陷入了回忆之中。

一、 天虹公司

赵海平是96年初应聘到天虹公司工作的，此前通过看天虹公司的宣传材料、已在公司工作的朋友的介绍和自己的观察，赵海平对天虹公司有一个初步的了解。

天虹公司是一家以生物工程为主的高新技术民营企业，公司主导产品为系列天虹保健产品，公司在1994年才正式成立。当年，公司总裁与一群青年教师一起创业时从1千多个国内外专利技术和半成品科研成果中选中生血剂主导产品，乃是因为该产品市场广阔，发展潜力巨大。据联合国卫生组织调查，全世界有20亿贫血者。我国人群中缺铁性贫血也很普遍，最为突出的是婴幼儿、中小学生和育龄妇女。据统计，我国婴幼儿和中小学生患缺铁性贫血和比例高达64.4%，妇女达47%。专家鉴定：公司推出的生血剂保健品质量可靠，技术先进，达到了90年代世界先进水平，填补了国内空白。很快该产品被列为国家级火炬高科技项目，并拨专款予以推广。

当一个新产品开发出来要投入生产时，传统的做法是跑立项，跑贷款，征地，建厂房，买设备，招工人，培训，然后组织生产和销售。如果天虹公司采取这种方法，不仅要背负沉重的债务负担，而且需要少则一年半、多则三年的时间才能实现批量生产的目标。公司的创业者们通过广泛的深入调查，发现全国有很多药厂有很好的厂房设备，有训练有素的工人，但却没有适销对路的产品而处在停产和半停产状态。何不租借其中一些药厂生产天虹公司的生血产品呢？这个观点一出，立即受到当地政府部门的大力欢迎和支持。很快，天虹公司仅用很少的投资在1994年夏天就将产品投向了市场。

在产品投产的同时，天虹公司也开始构建其特有的营销模式。氛围广告和完善的营销网络被认为是天虹公司营销模式的两大特色。被公司称之为氛围广告的模式，就是不在电视和杂志上做广告，在报纸上投放的广告强度也很低，而是投入大量资金，在穿梭于大街小巷的公共汽车和三轮车上，在大大小小的商店和药店门前，在人来人往的马路两边的广告牌上做广告，一时之间，目标市场到处可见天虹公司的产品广告，在很短的时间内就使公司产品家喻户晓。而完善的营销网络更是给人以深刻印象，公司逐步在全国建立了600多家营销公司和分公司，分公司下设子公司，子公司又下设工作站，公司最终在全国设立了几千个工作站，如此形成了一个庞大的遍布城乡的营销网络。依靠公司特有的营销模式，天虹生血产品推出当年销售额就达到2千万元，之后两年更显跳跃式增长趋势。如下表所示：

表1 天虹公司近三年销售额

年份	1994	1995	1996
销售收入	2千万元	2亿元	6亿元

二、 上任第一天总裁与赵经理谈话

赵海平是北方人，身材高大，1984年毕业于某大学哲学系，在大学教了几年哲学和政治经济学后，在一片下海的热潮中弃教从商，先后在一家食品公司和饮料公司从事过产品生产和销售管理工作，其为人正直，工作认真负责，肯吃苦，也善于学习新知识，颇受同事和朋友称赞，1996年经朋友举荐，赵海平应聘到天虹公司工作，不久被公司任命为物资供应部经理。

上任第一天，公司总裁就召见了赵经理，与他进行了一番推心置腹的会谈。在日记中，赵经理记录了总裁谈话的一些片断。

“天虹公司发展很快，所以人才较为缺乏。我们公司一向不拘一格使用人才。例如你，并没有从事物资管理工作的经验，但据人事部提供的调查材料，我们认为在主要条件方面符合我们物资部经理这个岗位的要求。任这个职位的人必须正直、可靠、肯干。”

“天虹公司不仅不拘一格使用人才，对于工作中表现一般的干部，我们也会随时免去其职务。不像别



的一些企业，只有当一个干部犯错误或工作出了大问题以后才免去这个干部的职务。所以你很快就会感到压力。”

“对于你们部门的工作，我有两点要求：

第一，我们公司需要的物资，有的可常年采购，有的是季节性物资，还有部分物资需要进口，由于近几年生产增长很快，物资供应工作十分紧张，你们一定要确保物资供应工作，而且要保质保量，不能影响生产的正常进行，同时要尽量降低库存量。

第二，现在社会上吃回扣的不正之风很盛行。在许多人看来，物资供应部经理是一个肥缺。但在其他公司，有很多人栽倒在这个岗位上，例如××药厂的采购员二年吃回扣捞了几百万元，结果进了牢房，××保健品公司在一年之内撤换了三个采购主任，××汽车公司的供应部经理畏罪自杀等等。小问题更多，例如××钢铁公司的一个采购员竟有4部手机。别人当然不会白送钱物给采购员，受到损害的是公司，所以你们要采取强有力的措施，打击吃回扣的行为，防止采购人员违法犯罪。”

赵经理认为总裁的谈话十分重要，根据总裁谈话精神，赵经理提出天虹公司物资供应部的中心任务是：

(1) 物资供应工作非常重要。特别是天虹公司的物资需求量大，波动幅度大，物资供应中心必须保质保量按期供应物资，以确保生产的顺利进行。

(2) 天虹公司的物资消耗量大，节约的潜力巨大。仅纸盒每个节约一厘钱，就能节省几十万元。

(3) 物资采购工作是一个企业最容易发生不正之风的环节。不少大企业的优秀人才未能抵制住金钱的诱惑而倒下。天虹公司是一个新型的民营企业，要从各方面采取措施，消除物资采购中的不正之风。

(4) 建立健全和不断完善各项规章制度，提高员工素质。

三、 天虹公司的物资管理体制

赵经理上任后，首先对公司的物资管理体制进行了初步摸底。

工作一周多以后，赵经理发现天虹公司实际上采取的是二级物资管理模式。

公司二级物资管理模式的要点是公司设物资供应部，负责制订物资需要计划和采购计划，对全公司各项物资管理工作进行宏观管理和监督控制。公司下有4家工厂，由于这些工厂地理位置较为分散，故各厂又设物资供应科，具体负责各厂的物资采购工作，仓库也设在各工厂。各厂的物资供应科既接受所在工厂领导，又接受公司物资供应部的领导。相互关系如下图所示：

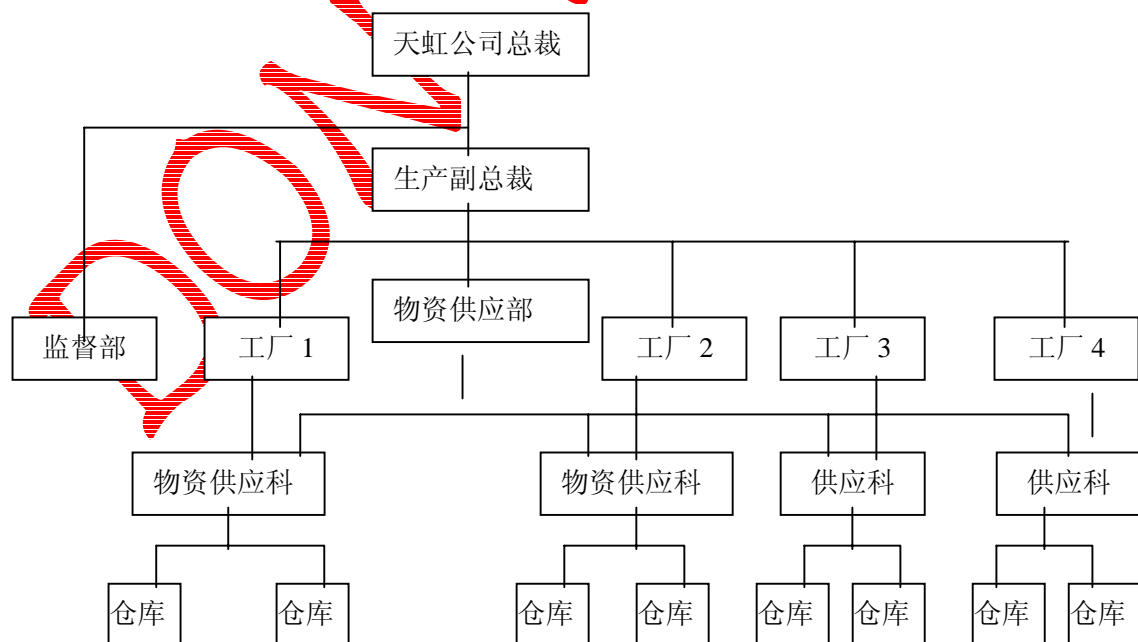


图1 天虹公司为物资管理体制

四、四大举措保证物资供应和防范不正之风



过去的一年，赵经理感到特别忙。他多次组织人员到其他先进企业去考察、参观、学习，也曾邀请 4 所大学和大企业的专家学者到工厂讲有关物资管理方面的课程，自己买了许多书籍潜心研究物资管理业务，一方面致力于提高自己的管理水平，另一方面致力于提高供应部及各厂供应科员工的素质。

赵经理认为他过去一年中，在保证生产所需物资供应的同时，主要做了四个方面的工作。

1. 实行物资供应商资格认定制度

赵经理认为，候选物资供应商的资格认定是保证按质按量按期进行物资供应工作的至关重要的第一步，经过实践，物资供应部总结了一套候选物资供应商的资格认定程序（见图 2）。

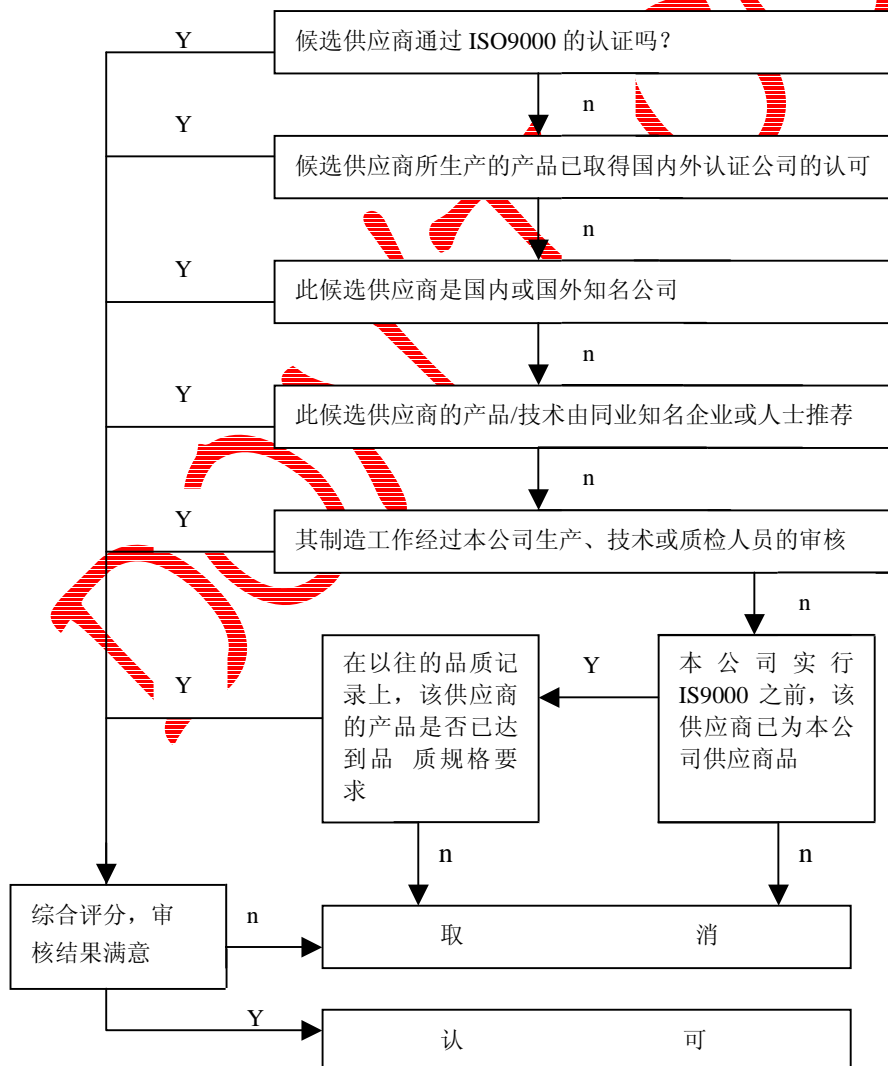
为防止供应工作中的不正之风，公司规定严格控制个体物资供应商列入候选名单。

在供应资格认定过程中，供应部应组织有关人员组成考察小组对供应商进行实地考察。

初步通过候选资格认可的供应商可安排打样/送样，样品经质检部门检验合格后，该供应商才可列入正式的供应商名单。

2. 分项报价与红线价格

为避免出现过分依赖一家供应商的情况发生，物资供应部规定任何一种物资，都要求尽可能由两家以上的企业供应，且规定一家企业的物资供应量不能超过总量的 60%。由于多家企业供应同一种物资，所以供应中心常常发现，对同样的物资，各企业所报价格相差幅度很大。究竟什么样的价格是合理的呢？经过反复讨论研究，供应中心提出了分项报价设想，即要求供应商对一种物资的报价按价格构成分别报价。例如包装箱可分别按纸费、上版费、印工费、模切费、瓦楞板费、对裱费、装订费、包装费、运输费、管理费、一定比例的赢利等项目报价，各项汇总即得总的单价。实践后发现，分项报价可大幅度压缩报价中的



水分。自此，分项报价便成为天虹公司物资供应部的定规。