

《采购管理》精选授课案例

案例

1、亚星集团分承包方选择和评价管理方法

亚星集团对于分承包方的选择和评价对于工业企业来说很有借鉴意义。其具体作法如下：

为了对分承包商进行选择与评价，各部门都要各其责。生产使用部门负责提供在线设备、备件使用情况；设备科、设备材料科、生产使用部门评议合格分承包方；设备材料科提报合格分承包方评议报告；评出的分承包方由设备处审核，上报主管副总经理。

亚星将分承包方的评议分为两类：一类是在线设备、备件的分承包方，一类是新选分承包方。其工作程序如下：

1. 建立在线设备、备件的合格分承包方档案。

对于主要转动设备、关键静止设备及主要备件的分承包方进行评议和确认。评议的主要内容是有业状况、质量保证能力、供货能力、生产部门的使用情况。经过评议确认合格的分承包方名单，报主管副总经理审核，经常务副总经理批准，建档实施。

2. 建立新选分承包方的设备采购档案。

在线设备中关键和选型设备采购、技术改造、新产品开发设备采购，需要选择的分承包方时，要经过以下几个步骤：

(1) 对候选分承包方评价。评价的主要内容有：候选分承包方提供的设备、备件能否满足本公司的生产技术要求；候选分承包方提供的设备、备件能否满足本公司的时间要求；候选分承包方的质量保证体系对其提供的设备、备件能否满足质量要求；候选分承包方提供的产品价格是否合理。

(2) 合格分承包方的选择。亚星对合格分承包方的选择有两种方法，一种方法是进行设备招标，另一种评议和考察。

设备招标由主管副总经理组织开展的，首先确定招投标单位的名单，针对每台设备，由总工办、设备处、生产使用部门推荐国内有名望的、有经济实力的几个厂家，经总工程师审核，上报副总经理批准，作为招标的分承包方单位。确定名单以后，由总工处、设备处、生产使用部门组织对推荐的分承包方进行实地考察，并写出考察报告，上报总工程师、主管副总经理审批。在招标会议前星期，将设备有关的技术要求、图纸等技术文件传递给分承包方，以便他们对设备进行工艺设计、价格评估，做好招标前的准备工作。准备工作就绪后，招标会议按招标程度进行，评出中标的分承包方，即是合格的分承包方。

分承包方的评议和考察是由总工处或生产技术处牵头，设备使用部门、设备科、材料科负责评选和考察。根据国内同行业所用设备的情况、行业报刊、杂志及其他渠道的信息，确定候选分承包方名单，经常务副总经理同意后进行考察。考察候选分承包方的内容有：生产规模、销售状况；生产技术装备、生产上关键设备现役状况；质量保证体系的完整性、可靠性、分承包方有己有用户对质量、价格及供货的意见。对候选分承包方调查后，参与人员负责评审，由组织调查活动的部门写出调

2、案例：韦伯药品商店

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

索尼娅·布朗瞥了一下表。还有两个小时，她就要和她的老板，韦伯药品商店(简称韦伯)的采购经理史蒂夫·米勒碰面了。可她还在踌躇之中，不知道该不该建议取消定购韦伯牌去头屑香波，改从本地生产商那里采购。作为总裁办公室产品小组的协调员，索尼娅有责任每年重新评估韦伯自有品牌产品的定货安排。1月份的早些时候，为了从一家低成本的本地生产商那里获得其自有品牌产品，索尼娅就在考虑结束与一家生产商保持得不错的供应关系，这家企业规模很大并且位于东部。

韦伯药品商店 韦伯药品商店成立于1962年。从那时起，公司在整个州的范围内稳步拓展了零售药品连锁店。现在韦伯拥有114家商店，并计划在未来5年中再新开8-10家店。韦伯的零售店销售处方药和非处方药，同时也销售其它药用的产品。这家私有企业的战略是进一步成功扩大零售经营。韦伯财力很强。对于任何机会，只要有潜力增加其利润并且与零售经营有关，韦伯都会努力追寻。

韦伯的自有品牌产品 开发韦伯的自有品牌产品就是这样的一个机会。从1980年起，韦伯雄心勃勃地开发了一系列韦伯牌产品，至今已有200多种自有品牌产品。韦伯对自己的能力很自豪。他们推出的产品，质量可以与国内品牌媲美，而价格却低25%，这可以为消费者节约大量开支。产品的价格之所以能够比国内品牌产品的低，是因为它们直接从生产商处采购，并且广告费用也相当低。做得比较成功的产品有韦伯牌醋氨酚片剂以及韦伯牌维他命补品。

韦伯的自有品牌产品之所以具有吸引力有以下几个原因。首先，这些产品平均有40%的利润，而国内品牌产品只有25%。其次，产品线几乎不用费心。除了最初需要供应商的同意外，定货协议要求生产商负责生产开发的各个方面以及投资。正因为如此，韦伯才寻找自有品牌产品在未来的发展机会。

自有品牌产品的货源选择 韦伯与20多家企业签订了采购协议。有几个协议以合同形式确定，而其余的协议靠的仅仅是韦伯与生产商之间的理解。制定采购协议的过程开始于对某种自有品牌产品的创意。这个创意在企业内部产生，自有品牌产品的形成也仅仅是一种潜在的可能。一旦产品创意得到批准，韦伯公司就宣布招标。投标来自于想生产这种产品的制造企业。韦伯紧接着开始认真分析潜在的供应商，以确保他们提供的产品能够与领先的国内品牌相媲美。同时，产品销售的价格也应该能创造令人满意的利润。在决定接受投标后，韦伯就与生产企业一直共同开发最终产品。

定货协议要求生产商几乎要对产品开发的所有方面负责。在韦伯所提供的产品规格的基础上，生产商自己完成生产和包装设计，进行必要的设备投资，并保证质量。一旦产品最终获得认可，韦伯就在需要备货时下定单。货物被免费送到中央仓库，然后再运往各个零售商店。正因为供应商的自主权很高，才有必要对货源安排进行每年一度的重新评估。

中止韦伯去头屑香波的定货协议 上个月，索尼娅·布朗审查了Twinnery公司，这家公司为韦伯生产去头屑香波。在韦伯几次要求更改运货条款后，Twinnery表示，不会改变最终达成的协议。韦伯更多地考虑到Twinnery制造的工厂坐落在远离西部600英里的地方。因此，在1月初，韦伯宣布开始对这种产品进行新的招标，还向已知的有类似产品生产能力的企业发送了产品规格。在宣布招标之前，Twinnery也被通知要与其它公司一样递交投标申请。

Twinnery有限公司 在当前的定货协议下，韦伯在从Twinnery公司采购自有品牌的去头屑香波时，必须整车定货，每车4000件。尽管这种洗发剂品质优良，但对常规、加香型和试验容量的产品，每年的定货数量只有大约20000件。索尼娅清楚地知道，韦伯的存货储存成本每月约为2%，如此低数量的产品已经占用了公司太多资金。而且，定货时3-4个星期的提前期也带来了一些问题。有几次，韦伯的中央仓库都因为没有存货而处于等待状态中。

索尼娅无法理解像Twinnery这么大的企业会不愿意应韦伯的请求而更改运货条款。尽管韦伯收到的香波质量没有问题，但索尼娅还是觉得，选择一家离仓库更近的生产商或许会更为有利。Twinnery的生产注模刚刚损坏，这看起来是一个绝好的机会，因为与Twinnery的定

货并没有以合同形式确定。所以，索尼娅认为，从法律意义上说，韦伯没有任何义务继续从Twinney采购。

Gorman and Irizawa (G&I) 公司在收到的众多投标中，最有吸引力的是本地一家叫做 G&I 的年青企业。投标者同意承担 Twinney 协议中的类似责任，同时在付款条件上也有优惠：付款期限为 30 天，并且 10 天内付款还可享受 2% 的现金折扣。除了免费装运至仓库外，G&I 公司还提供了另外两个优惠条件。

第一个是产品的成本。如表所示，G&I 降低了以前由 Twinney 提供的三种产品的价格。而且，常规和加香型的容量是每瓶 7 盎司、试验品的容量每瓶为 3 盎司，这时，这种价格差异就更具吸引力。因为在现有的 Twinney 协议中，产品的容量更小，分别是 6 盎司和 2 盎司。韦伯为产品制定的零售价格是：常规加香型每瓶 1.49 美元，试验容量的产品每瓶 0.89 美元。索尼娅认为这是一个绝好机会，它可以把更多的利益让渡给消费者。

	容量/盎司	Twinney 公司	容量/盎司	G&I 公司
常规	6	0.72	7	0.70
加香型	6	0.85	7	0.75
试验	2	0.47	3	0.35

G&I 的第二个优势是送货弹性。在协议条款中，他们提出了次日送货，并且也没有最小定货数量限制。G&I 能够提供这样有利的条款，是因为他们的生产工厂位于韦伯中央仓库附近。

索尼娅认为这是支持本地小企业的一次机会。如果韦伯同意从 G&I 采购去头屑香波，这份合同将是 G&I 最大的一笔交易。在最近去 G&I 工厂的时候，索尼娅对整洁的生产设备印象很深。但她还是忍不住要把 G&I 的小规模工厂与 Twinney 的大规模香波工厂做比较。

索尼娅的困境 索尼娅知道，在采购自有品牌产品时，韦伯药品商店与生产者之间的长期关系是享有盛誉的。尽管这只是一个大问题，但她不清楚，一旦选择与 G&I 合作会对企业产生什么样的影响。

3、网上采购为何结果成了烂尾楼？

两个百分百，进行网上采购

G 物流有限公司是 A 电力公司的全资子公司，负责 A 电力公司所属电厂的物资供应工作。2002 年以前，G 公司和各电厂之间没有任何制约关系，他们和一般供应商一样，向各发电厂供应物资，从中赚取商业费用，并建立了自己的商业采购网站。

2002 年 2 月，A 公司要求所属各电厂的物资供应必须由 G 公司负责，实行 A 公司系统内部的集中采购。采购方式规定“必须百分百网上采购，必须百分百全过程网上采购”。对于不能上网采购的“单源物资”，必须由 G 公司审批同意后，方可转入网下，进行人工采购。

G 公司向各发电公司实行统一采购、统一结算，并提取 5% 的管理费用，作为人员的开支。各电厂对网上采购的支持情况，纳入对各电厂一把手的年度责任考核和年薪制考核。

为了完成全系统的网上采购任务，G 公司完善了采购网站的功能，实行了网上询价采购、网上招标采购、网上超市采购、网上虚拟出口仓库等功能模块。相应的，各发电电厂也将需求的所有物资上传，要求网上采购。各基建电厂将标书上传到网上，进行网上招标。

自此，A 公司大规模的招标开始了……

网上采购徒有虚名

A 公司的网上采购，电缆等技术型号简单的物资，网上采购效果明显，采购单价显著降低，和同期人工采购相比，单价平均降低 5%。但由于 G 公司 5% 的加价，发电厂的采购成本没有降低。

不仅如此，网上采购遭到了发电厂普遍的抵制。他们不仅对供应商送货到现场进行尽可能的刁难，还对网上采购时间最低要求限制为 1 天，这样供应商根本来不及网上报价。

对技术条件比较复杂的物资，例如备品备件等，发电厂物资部门故意填错、少填型号等，造成网上供应商报价不准确。发电厂物资部门再将准确的型号地下通知个别的供应商，操纵网上报价，使得网上采购徒有虚名。

网上招标只能够完成标书上网，实际工作中是手工招完标后，再在网上专人走一遍，造成全过程网上采购的迹象。

有些电厂上网之后将技术型号改变，造成其他供应商不能报价，形成单一货源，实际手工采购。还有些电厂故意晚报急需物资，特别是事故检修物资，造成网上采购不能满足要求而转入人工，个别发电厂急需物资达 93%。

不仅如此，供应商恶意报价搅乱市场的行为时有发生，价格低采购质量得不到保证的现象也时有发生。

A 公司物资采购的腐败现象没有得到明显控制。供应商常讲：物流公司得罪不起，发电厂更得罪不起。A 公司执行网上采购后，采购效率下降、采购劳动生产率下降。

不仅如此，网上采购还存在如下问题：

供需双方对网上超市交易方式均不太熟悉，货架上物资品种不足，造成超市物资的比质比价工作基本不能正常开展。

询价采购订单处理不及时，造成采购申请积压。分析原因如下：管理考核不到位，虽然制订了工作标准和考核标准，但执行不到位；集中采购业务人员岗位压力小，没有岗位危机和紧迫感；工作量相对比较集中；技术业务不熟练。

采购申请凌乱，三类零散物资如扫帚、墩布等上网数量较大。2002 年 A 公司总累计各种采购方式比例为：人工 24%，招标 25%，单源 35%，询价 16%。

A 公司除电缆等技术简单的物资之外，网上采购没有降低采购成本，部分物资采购成本反而升高。具体原因是，发电厂物资需求属于多品种、小批量，形不成批量采购优势；个别人员操纵报价，用网上采购回避采购成本增加的责任。

基于上述原因，2003 年 7 月，A 公司把集中由 G 公司采购改为由各发电厂自行网上采购，批量采购的酸碱盐等实行统一人工采购。

A 公司网上集中采购宣布中止。

4、案例：圣安医院

哈尔·沃金斯是圣安医院的采购主任。2 月底的时候，他就准备为一次性外科手术巾选定一家供应商。圣安医院的两个供应商都认为这份合同会落在他们手中，而哈尔也不知道应该如何处理。

圣安医院 圣安医院是一家国办的教学医院，拥有 24 间手术室和 910 张病床。在过去十年中，同大多数医院一样，圣安医院也大幅度地削减了预算，并且仍有较大的财务压力。

为了对财务成本加以控制，医院限制并制定了外科医生每年的手术预算，用以支付人员工资以及设备和医疗用品的费用。这项政策极大地引起了医生们对成本的关注，因为一旦预算用完后，他们就无法再进行手术，因此也就不会赚到任何佣金。

采购 采购部门共有 15 人，职责是购买医院所有的医疗和非医疗用品。采购部的主任哈尔·沃金斯受雇于去年 8 月。每年手术用的医疗用品价值达 150 万美元，其中大约价值 80 万美元的用品从泰勒医疗用品公司采购，50 万美元的用品从阿尔法产品公司采购，其余的用品由另外两家医疗产品供应商提供。

在选择医疗用品时，圣安医院依据两种评价：有关医护人员的临床评价以及采购部门的财务评价。从传统上说，临床评价在采购决策中起主要作用。如果医生想要某种产品，采购部门就订购这种产品。在这种体制下，医院分别从大量供应商中采购相对很少的数量。

但是现在，由于预算紧缩，情况发生了变化，圣安医院已经使用了《主要供应商协议》。与阿尔法公司的协议两个月前到期，并且已经进行了重新谈判；与泰勒公司的则又续签四年。

在这些协议的规定条款下，在购买协议中规定的产品时，供货商将提供 1.5%-2%的数量折扣；而作为交换条件，供应商享有这些产品的优先或独家供货权。

由于订货是靠数量来获取折扣的。采购部门不得不说服医生们使用协议中规定的产品，而不是像以前那样他们所选择的产品。采购部门实现这一做法是通过将折扣的金额返还到医生的手术预算中，这样，医生可以把这些钱用在其他方面(人员工资除外)

一次性手术巾 手术巾是在手术中用来遮盖病人的。它是很大的一块布。在某些地方剪掉一小块(切口)，以便在那里进行某种外科手术。过去，圣安医院一直使用重复可用的麻布巾，但现在觉得换用最近新开发的一次性手术巾可能会节约成本。

尽管财务分析对一次性手术巾很有利，但最终决定前还必须进行临床评价，圣安医院决定对阿尔法产品公司的一次性手术巾进行试验。

临床评价也对此给予肯定，所以圣安医院决定转用一次性手术巾。这时，医院通过市场招标来决定哪个公司能获得这份价值 40 万美元的合同。虽然圣安医院在选择阿尔法公司的手术巾做试验产品时，并没有明确表示会从它们那里进货，但阿尔法公司还是对圣安医院公开招标的做法很不满意。他们认为，既然他们的产品在临床评价中效果满意，他们就应该得到这份合同。

当哈尔·沃金斯六个月前就任采购经理时，招标已经过去两个月仍然没有确定谁中标。他的第一个任务就是检查一次性手术巾的物料、审查《主要供货商协议》，并且评价投标公司。哈尔发现泰勒公司的投标价比较低，并且觉得他们的产品临床上也可以接受，所以应该被选中。四个月前，也就是去年 10 月，他征得手术部门主管人员的同意，从 12 月 1 日起，对泰勒公司的产品进行为期三个月的试用。

对泰勒公司产品的评价喜忧参半，它满足了手术巾的最基本的要求，能够盖住病人而且切口的位置也比较合适。可是护理人员更愿意用阿尔法公司的产品。他们觉得阿尔法公司的产品更容易展开。而且他们认为泰勒公司的产品切口处经常破裂，从而使无菌区域受到损害，所以他们经常扔掉这种手术巾。

2 月 27 日，哈尔接到了阿尔法公司新修改的《主要供货商协议》的最后条款。出乎他意料的是，阿尔法公司的折扣已经做了很大的让步。在新的条款下，阿尔法公司对一次性手术巾合同的投标价格尽管仍然比泰勒公司高出 5%，但它看起来却更有竞争力。

哈尔的困境 哈尔不知道该怎样做。在这个阶段出现这条新信息，他感到很难做出决策。在原来投标的基础上，尽管医护人员偏爱阿尔法公司的产品，但泰勒公司显然会获胜，因为价格的差别实在太太大。而且，泰勒公司已经知道试用的结果，由于其产品能以低得多的价格满足要求的规格，所以他们期望得到这份合同。

另一方面，由于阿尔法公司已经提出了新的《主要供货商协议》，因此，也更有能力在这一产品上同泰勒公司竞争。哈尔知道，医护人员希望选用他们偏爱的产品，这确实是一个很大的压力。

哈尔就任采购部主任已经六个月了。他上任时没解决的问题大多数问题，现在都已经解决。哈尔迫切希望这个问题也能得到解决，他知道，阿尔法和泰勒公司都期待着很快从他这里听到好消息。

1. 为什么两个供应商都认为他们应该得到这份合同，采购管理有何要改进的地方
2. 当前应如何处理这个问题，主要理由是什么，主要应对措施是什么
3. 如果历史能够重新上演，您如何做这件事情
4. 尽管哈尔为难，但是圣安医院好像获得了好处，如何看待这件事情

5、案例 全球热交换器股份有限公司

全球热交换器股份有限公司（GHE）的采购负责人 Deirdre Collins，正面临着一项重要的采购决策。公司刚刚同一家以前没有业务往来的大客户签订了一份重要订单，生产将在几天内开始。遗憾的是，由于 GHE 的一家供应商大幅提价，威胁到这个项目的初始订价。

公司情况 全球热交换器股份有限公司成立于 1920 年，成立以来赢得了很好的声誉，目前已经成为各领域热交换器生产中处于领先地位的设计和制造商。精良的制造工艺使 GHE 的热交换系统在很多行业得到了广泛的运用，包括制浆和造纸、发电、变电和输电以及其他与加工有关的行业，有的交换系统使用了 20 多年。

在 GHE 的发展过程中经历了多种所有权形式，在行业内始终保持着领先的地位。1991 年，GHE 归入 Zest 工业品公司，从而成为了 Zest Heat Transfer 集团公司中的一员。Zest 是美国一家拥有超过 12000 名员工的大型私有公司。

GHE 的设施主要分成两个主要部分：制造部分和办公部分。制造部分包括制造、机器车间、装配、检测和研究开发部门，总占地面积大约 94000 平方英尺，有 80 名雇员。办公部分由销售、采购、工程、预测、会计和管理部门构成，总占地面积大约 9000 平方英尺，有 60 名雇员。

GHE 的国际知名度得益于遍及北美以及开设于澳大利亚、中国、巴基斯坦、瑞典和英国的销售处。近年来它的一些较大的国际项目包括印度的核电设备、欧洲的输电系统、加利福尼亚的大型水泵系统以及远东的一些节能设备。

采购部门 Deirdre 是 GHE 的一位具有十年丰富经验的老手。她同 Charlie Bond 一起在采购部门工作，分别对不同零件的采购负责。同时，他们还同工程部门和预测部门的主管密切合作。Deirdre 认为交流是各部门之间成功协调的关键所在。

“我同工程部门和预测部门的人经常联系，因为我们想保证 GHE 所设计的系统具备最好的质量，并且销售的价格是合理的。这就需要我们之间进行大量的协调以使工作进行顺利。”

Deirdre 同时也强调了其工作的重要性以及对于利润的影响。“我能节约的钱是不增加成本的，是净利润。采购对于盈利是非常重要的，只有节约每一分钱才能保证实现预测的计划。”

预算过程 采购决策的复杂程度取决于订购的设备是标准的系统还是定制的系统。一套标准系统通常只需要一台电动机及一种简单设计，并且能够根据 GHE 的产品目录进行订货。这种系统的价格相应低些（普通的标准系统大约 5400 美元），因此可以提供现货。

对于定制的系统来说，要进行一个复杂的预测过程。定制的系统比标准的系统要大得多，价格要贵 20 倍左右。定制的系统需要几台电动机，并且常常是利用特殊的材料设计和制造的。在确定订单的时候，GHE 的做法是把自己的预算文件寄给客户以求得其认可。

对预算的需要一般是通过销售部门传到预算部门的。预算部门与工程部门紧密地合作以使系统设计达到客户的要求。设计完成后，预算部门同采购部门合作来提出正式的预算，然后交给销售部门，由其发送给客户认可。

GHE 预算的有效期一般只有 30 天，30 天后失效，必须重新进行。这个限制是行业的标准，许多供应商都提出了相似的条件。Deirdre 认为 GHE 的周转速度是很快的，通常是客户降低了交易的速度。

“我们彼此紧密合作以确保进展迅速，从而保持业务的发展。然而，不应忘记我们的客户同样也有其自己的销售、预测、工程和采购部门，订单通过整个系统需要花费时间，因此，客户反馈信息需要一段时间。”

日本公司询价 3 月 1 日，GHE 的销售主管、总工程师和总经理从东京带回了一份由日本一家大型发电厂发出的热交换系统的预算请求。预期订单是可以获利的，并且这项交易十分重要。刚从 Zest 派来的总经理对这项潜在的新业务感到十分兴奋，把它作为在远东市场的突破。他不断地向 GHE 所有重要职员强调其重要性，包括 Deirdre 在内。

在接下来的一个星期内，销售人员、工程部门和预测部门的人员认真进行了预算，并把最终对零件的要求提交给 Deirdre。Deirdre 毫不费力地从长期供应商那里获取了对所需材

料的估价，并把这些信息返回给预算部门。所计划的热交换系统需要很多定制的电动机、金属管以及非常昂贵的钛金属，这些加起来相当于总成本的 50%。在把适当的利润加到最终的预测成本之后，合同在当周发往东京，预计定价为 1200 万美元。

4 月 17 日下午 3 时 13 分 Deirdre 刚刚从午餐聚会回来就被总经理带到庆祝会。因为公司前一天收到了日本人对 GHE 的预算的认可。整个公司都为这份订单和潜在的新业务感到欢欣鼓舞，这家客户给公司的未来带来了希望，前途看似一片光明。Deirdre 在办公室坐下来后读到了一份传真。如下图：

FAX SENT: 4 月 17 日

ATTENTION: 全球热交换器股份有限公司采购主管 Deirdre Collins

Deirdre:

我个人想通知你关于最近的公开价格的变化，我方已经在新价格目录中发布了公告（给你方的一份已发出，很快就会收到）

你会注意到，钛金属板的价格大幅上扬 25%。3 月 3 日我方提供给你方关于这种特殊材料的预计价格，我方认为你方应该了解价格的这种变动。你方过去的订货数量很大。但我方对价格的上涨感到遗憾（这是我方不能控制的），希望它不影响我们之间未来的合作。真诚地希望我们之间长期的合作关系继续下去。

真诚的

Charles Pappas

Titania 有限公司销售主管

她紧张地看了一遍又一遍以确认没有看错。Titania 公司价格的提高将导致对日本订单的成本严重低估，并最终给 GHE 造成损失。她怀疑地摇了摇头，想知道下一步该怎么办。

1. Deirdre 工作有失误吗？
2. GHE 日常经营管理有什么问题吗，采购管理有什么问题吗？
3. GHE 如何处理上述情况？

6、美好生活俱乐部（集中采购与分散采购）

萨莉·牛顿是美好生活俱乐部惟一的采购人员。这家俱乐部是一家健身俱乐部，在得克萨斯有 19 家分部。2 月份，她刚刚推行了一项一个月之前设计的集中化采购计划。现在，她正在考虑如何处理来自一些经理（特别是达拉斯的三家健身中心“联盟”的经理）的阻力。

美好生活俱乐部 美好生活俱乐部十年前由吉姆·斯图尔特创办并所有。吉姆是来自奥斯汀的一名商学院的毕业生。25 岁时，他在奥斯汀开办了第一家健身中心。经过十年的苦心经营，中心逐渐发展壮大，目前在得克萨斯一共有 19 家连锁健身中心。目前，总部还是设在奥斯汀。

萨莉·牛顿 萨莉·牛顿 24 岁。结束了在奥斯汀一所大学心理学课程之后，她就加入了美好生活俱乐部，成为一名采购人员。她的工作包括对采购的管理和对库存的控制。在大学之前，她曾经有过几年的工作经历。尽管她做过多种不同的工作，但是没有一种与采购或库存控制有直接联系。正如她所说的，“这是我在这一领域从事的第一份工作。”

萨莉·牛顿来之前美好生活俱乐部的采购体系 对这一问题，一名职员是这样评价的：“如果说在萨莉·牛顿来之前美好生活俱乐部真有什么采购体系的话，我只能说它是非常松散的。”

为了维持各健身中心的运作，美好生活俱乐部需要很多不同的东西。包括机器和设备的部件，如自行车配件和磨砂灯泡以及办公用品和卫生用品。萨莉进入美好生活俱乐部之前，每一家健身中心负责自己的采购事项。绝大多数的中心不保持库存而是随需随买。在总部，曾经有一个兼职人员来负责采购和库存控制。不过她只负责总部的工作，不负责其它 18 家健身中心的物品采购，仅仅做出记录。

萨莉·牛顿的新集中化采购体系 到美好生活俱乐部的第一个星期，萨莉查阅了她所接替那名兼职工作人员留下的两本记录。她对于俱乐部所使用的健身中心为主的按需随买的采购体系感到诧异，认为这种情况下使用集中化采购会更有效。她向老板谈了想法，老板鼓励她深入地调查研究。

于是，她就着手对这一问题进行了一些调查研究工作，结果发现，集中化采购系统确实可以为俱乐部节省一大笔开支。例如，她找到了一家供应商。如果俱乐部向其批量购买卫生用品的话，这家供应商可以把价格降低一半左右。于是，在寻找更多的提供不同物品的供应商的同时，萨莉开始制定集中化采购体系的细节。

萨莉设计的集中化采购体系基本上将所有的采购集中到了总部。健身中心的经理们不能再像原来那样购买各自中心所需的物品。如果有需求，他们要填一份请购单然后传真到总部。这一工作的最后期限是每星期一的下午 5 点钟。在下个星期一，各中心所请购的物品将被送达。萨莉发现各中心所请购的物品不合适时，有权力对之加以否定或是减少采购量。不过，每一个中心有 100 美元的现金用于应付可能发生的紧急需求。

1 月底，萨莉完成了计划，这一计划立即得到了老板的同意。接着，她以备忘录的形式向所有的 19 个中心解释了新采购体系的实施原因和具体细节。

健身中心经理的抵制 在新计划实施一个月之后，萨莉受到了挫折，因为有几个健身中心的经理对这一计划加以抵制。最棘手的是达拉斯的三家健身中心经理“联合”起来拒绝接受新的采购体系。

萨莉认为，在她 1 月份发出备忘录之后，这三家达拉斯健身中心的经理就会过面，并决定在达拉斯联合起来采购其所需的物品，而不采用萨莉的集中采购体系。她的这一猜测没有证据证明，但她确实也没有从达拉斯的任何一家健身中心接到过采购申请。

至于其它的健身中心，萨莉不知道是否其所需的所有物品都是由她来采购。她从每一家健身中心都收到过请购单，而且也尽力满足这些采购申请。可是，她为所有的采购申请所设的一个星期的周转期在实际当中也不是都能达到。为了满足所收到的各种不同的采购申请，她常常忙得焦头烂额。因此也就没时间去静下心来评判一下集中化采购体系的运作效果。

思考问题：

1. 三家健身中心经理“联合”起来拒绝接受新的采购体系原因是什么？
2. 你是萨莉，如何设计及实施方案？萨莉现在应如何做？
3. 本案例你有什么体会

7、复印机合同

Kirkton 大学采购部门的资深采购员 Karen Masters，正面临着一项困难的决策。复印机合同的竞争者只剩下 Excalibur 公司和 Quickserve 公司，Excalibur 公司给出了更为有利的报价。然而，Karen 对她与 Excalibur 公司以前的合作并不满意，她不知道这会给决策造成什么影响。必须在三天内做出决策。

Kirkton 大学及其采购部门 Kirkton 大学位于美国中西部，登记在册的学生人数超过 25000 人，有 65 座建筑物、16 个系和学院。

学校行政管理部门员工超过 2000 人。采购部属于行政管理部门，负责接收、管理及供应维持学校正常运转所需要的物资。

Karen Masters Karen Masters 在六年前加入采购部，当时好刚获得音乐和教育学位。除了研究生学业，还通过了总共四门注册采购经理考试中的三门。目前她正在为了获得证书而努力。自从加入采购部以来，Karen 已经从一个普通员工被提升到了资深采购员的职位。在关于合同投标和如何确定中标方面她累积了大量的经验。

投标过程 采购部门不断地招标，接收各种投标书，以最优利益为标准选择供应商。这个过程包括检查每份标书的细节，确保其符合最终使用者的需要，并确保学校能够用有限的资金获得最高的价值。要达到这些标准责任主要落在采购部门主管和资深采购员肩上。

复印机合同 Kirkton大学校园中总共使用着225台复印机(这个数字不包括投币式机器或者绘图服务)。这225台复印机中，有近100台是根据一份四年期的合同从某复印机公司租借的。该合同包括每一次复印的服务和复印机的维修工作。

八年前Kirkton大学与Excalibur公司签订了一份四年期的供应复印机的合同。Excalibur是一家大型跨国公司，在市场中占主导地位，它以每次复印大约3.3美分的投标价格获得了合同。但是，在合同执行期间，Excalibur公司的表现一般。它提供的复印机是没有适应性的、简单的复印机(例如，没有放大功能等)，并且不能保证及时维修。

四年后，合同期满，需要重新签订一份合同。这一次当地一家小公司Quickserve，获得了合同。激烈的竞争和生产复印机成本的降低使Quickserve公司提供了复印机每次1.9美分的价格。另外，Quickserve公司提供了多种规格和适应性很强的机型，其中包括Kortex100s、4000s和5000s。Karen认为与Quickserve公司四年的合作是非常令人满意的。除了性能优良的复印机，很强的适应性以及较低的成本，Quickserve公司的服务代表也提供了非常好的服务。实际上，与Kirkton的合同是由Quickserve公司的总经理亲自监督执行的，他不断地给Karen提供关于每一台复印机服务记录的报告。而且，Quickserve公司允许Karen决定何时更换同类型的复印机(即更换掉经常出故障的复印机)，这是Excalibur公司以前坚决要求Kirkton大学自行解决的。

在大学与Quickserve公司履行整个合同期间，Excalibur公司不断地向介绍该公司其他系列产品。Karen对他们的做法很反感，这可由两个例子来说明。首先，在Karen从事采购工作的六年里，公司更换了13次销售代表。由于学校订立合同和开发票程序的特殊性，Karen不得不“重新培训每一名销售代表”。其次，学校有一项严格的规定，所有采购要由采购部来完成。然而，Excalibur公司的代表有时直接与最终的使用者进行联系以影响其对于材料或者采购的需求，而Excalibur公司的代表明明知道这是违反学校规定的。

当前的投标 到1月7日截止日期，总共收到了19份对于复印机合同的投标。把范围缩小到五家公司：Tauras、Excalibur、Quickserve、Doolittle&Byers以及Plumper。经过仔细考查，又淘汰了三家公司。淘汰Tauras公司是因为它缺乏历史记录(这家公司刚成立两个月)，并且不能确定其是否能够应付业务量这么大的一份合同(这份合同的业务量比它目前的业务量两倍还多)。淘汰Doolittle&Byers公司是因为它提供的标准复印机每分钟只能够复印40张，很显然这是需要大量复印的使用者所不能接受的。另外，Doolittle&Byers公司没有计算机化的服务系统，并且也不准备安装这种系统。淘汰公司Plumper是因为它的设备技术含量太低(液态的)，这将产生低质量的复印件。

保留下来的两份投标来自Excalibur公司和Quickserve公司。Excalibur公司的投标包括重新装备的复印机，提供与Quickserve公司相似的服务，价格比Quickserve公司的投标价低大约20%。

Quickserve公司的投标是现在合同的延续，包括现在所使用的设备。它的投标价格与上次合同价格相同。

Karen的决策 当考虑这些影响好短期内所要作出决策的因素时，感到有些忧虑。显然，公司提供了一个在价格方面很有吸引力的投标，但是其它方面如何呢？另外，很难仅根据过去的表现就确定公司的Quickserve投标合理。公平性如何呢？作为一个有较高层次的机构，如果它所签订的合同是不公平的，很可能造成一些附带的影响。必须权衡许多因素，并在三天后向采购部提出建议。