

国家紧缺人才

采购经理

《采购管理学案例教材》



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

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育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《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



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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.mhjy.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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

案例 1-1 美国福特汽车企业采购流程改造

美国福特汽车企业原有的采购流程，可以说是相当传统的。采购部将订单一式三份分送给会计部、厂商和验收单位。厂商将货品送到验收单位，同时将发票送给会计部；验收单位将验收结果填写验收单送到会计部；会计部将所持的验收单、订单和发票等三种文件相互查验，如都相符，就如数付款给厂商。其过程如下图 1-1：

经重新审视，并应用电脑网络，福特有了全新的采购作业流程。

采购部将订单输入电脑资料库，如果是固定往来厂商，则以 EOS 电脑订货系统自动向厂商下达订单。如果不是固定厂商，则以订单传真和信函通知厂商。厂商交货给验收单位后，验收单位从电脑资料库取出订单资料，再验收所交的物品。如相符，就将验收合格资料输入电脑，经一段时间，电脑自动签发支票给厂商；如验收不符，同时也将验收结果输入电脑。如此，采购部和会计部都可以从电脑资料中，随时查询和了解采购状况，如图 1-2 所示。

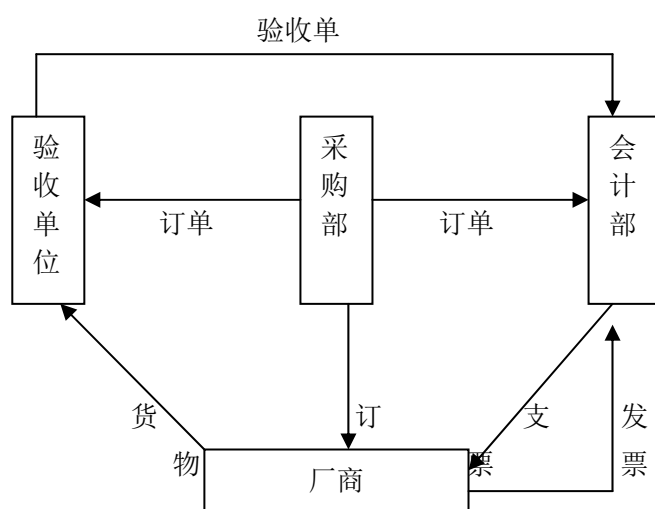
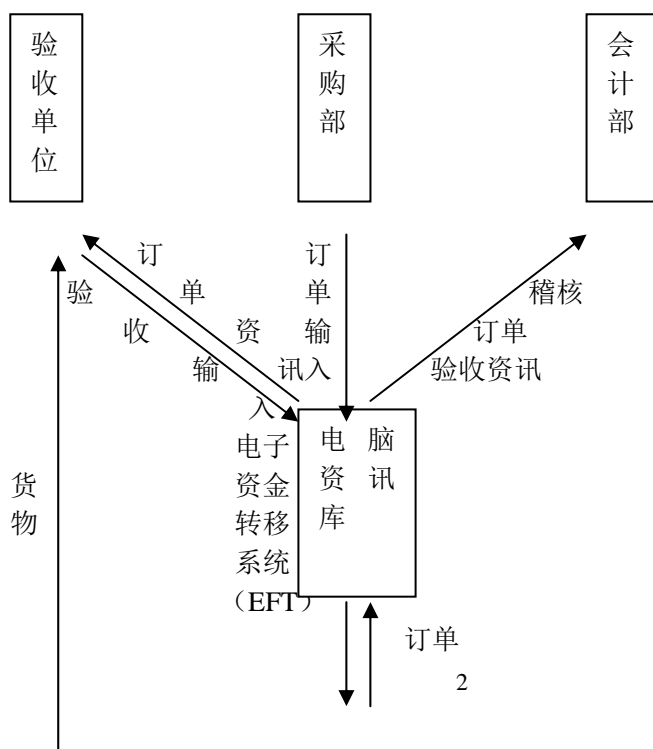


图 1-1 福特汽车企业改造前的采购流程图



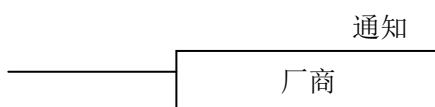


图 1-2 福特企业改造后的采购流程图

因为采用了电脑网络，废除了发票，而且核对和签发支票等改为由验收单位负责，因此会计部人员几乎在整个采购作业中不需要投入大量的人力，仅定期作订单、验收等与财务有关的稽核工作。会计部在改善前职员超过 500 人，改善后仅需要 125 人，这个效应也延伸到其他部门，有的部门人数甚至缩减为原来的 1 / 20。

福特企业的验收人员可以利用电脑来取代会计人员取得对过去厂商的品质评定，以便于做出是否签发支票给厂商的判断。同时，借助电脑可以将信息同时传递给各相关人员，以同步工程的方式来缩短处理时效。如果充分授权而没有稽核，将变成弃权或滥权，但是若派人来抽样稽查，又将被视为不被信任，反而带来更大的负面效果。采用电脑信息技术，及时按统计资料进行分析，任何相关业务人员都可以由电脑提取信息差异、例外分析等资料，从而即时采取对策进行处理。经由这种方式，被充分授权者也不敢再任意滥权。

总而言之，要大幅度缩短流程时效，必须采取一人多能、充分授权，并采用电脑信息技术来做全方位改革。

案例 1-2 西门子公司全球采购策略

公司之间未来的竞争是供应链之间的竞争，采购链则是供应链中非常关键的一环。怎样在供应商不断增多的同时有条不紊地管理供应商？怎样在压低供应商价格的同时和供应商保持良好关系？怎样在降低物料采购成本的同时保持产成品的优异质量？怎样在统一供应商标准的同时不失采购的灵活性？当世界经济面临着网络化和全球化大潮的时候，采购链管理也面临着无法躲闪的变革。西门子公司是一家有着 150 多年历史、横跨数个产业的航空母舰式的公司，仅仅西门子信息与移动通信(以下简称西门子移动公司)一家，2001 年的采购额就达到了 20 亿欧元。西门子移动公司的供应商浩如烟海，分布在全球的各个角落，如何与他们协同作战？如何做到“精益采购”？如何从采购环节中节省成本？

“我们产品的价格每年都有 20%~25% 的下降，这笔钱从哪里来？只有从供应体系中挤出来。”西门子移动公司全球采购中国部门的德籍副总裁柯逸华(Michael Kalweit)告诉记者。全球集约化采购是西门子公司进行采购管理、节约采购成本的关键，西门子移动公司的采购系统是西门子公司整个全球采购网的一部分。

一、全球统一采购

过去很长一段时间里，西门子公司通讯、能源、交通、医疗、照明、自动化与控制等各个产业部门(Division)根据各自的需求独立采购。随着西门子公司逐渐扩大和发展，采购部门发现不少的元部件需求是重叠的：通讯产业需要订购液晶显示元件，而自动化和控制分部也需要购买相同的元件。由于购买数额有多有少，选择的供应商、产品质量、产品价格与服务差异非常之大。

精明的西门子人很快就看到了沉淀在这里的“采购成本”。于是，西门子公司设立了一个采购委员会(Procurement Council)，来协调全球的采购需求，把六大产业部门所有公司的采购需求汇总起来，这样，西门子公司可以用一个声音同供应商进行沟通。大订单在手，就可以吸引全球供应商进行角逐，西门子公司在谈判桌上的声音就可以响很多。

对于供应商来说，这也是一个好事情。以前一个供应商，可能要与西门子公司六个不同产业部门打交道，而现在只需要与一个“全球大老板”谈判，只要产品、价格和服务过硬，就可以拿到全球的订单，当然也省下不少时间和精力。

西门子公司全球采购委员会直接管理全球材料经理，每位材料经理负责特定材料领域的全球性采购，寻找合适的供应商，达到节约成本的目标，确保材料的充足供应。“手机市场的增长很快，材料经理的一项重要职责就是找到合适的、能够与西门子公司一起快速成长的供应商。”西门子公司认为，供应商的成长潜力在其他成熟产业可能并不重要，但是在手机产业，100%的可得性是选择供应商的重要指标。

西门子移动公司的采购系统还有一个特色是，在采购部门和研发设计部门之间有一个“高级采购工程部门”(APE, Advance Procurement Engineering)。作为一座架在采购部和研发部之间的桥梁，高级采购工程部的作用是在研发设计的阶段就用采购部门的眼光来看问题，充分考虑到未来采购的需求和生产成本上的限制。

二、分合有度

有了这些充分集权的中央型采购战略决策机构，还需要反应灵活的地区性采购部门来进行实际操作。由于产业链分布在各个国家，西门子移动公司在各地区采购部门的角色很不一样：

日本西门子移动公司采购部门的角色类似于一个协调者。由于掌握着核心技术，日本的供应商如东芝公司和松下公司直接参与了西门子手机的早期开发。西门子移动公司需要知道哪些需求在技术上是可行的，哪些是不可行的，而东芝和松下等企业也要知道西门子公司想要得到什么产品，采购部门的主要工作就是与日本供应商的研发中心进行研发技术方面的协调、沟通和同步运作。

中国西门子移动公司采购部的角色重心就不同了。其主要任务是利用中国市场的廉价材料，降低生产成本，提高西门子手机的全球竞争力。2001年西门子移动公司的全球采购额是20亿欧元，单是在中国的采购就达到了5亿欧元，占全球采购额的25%。在中国生产的每部西门子手机都达到了60%的国产化率(Local Content)。中国低廉的材料价格已经成为西门子手机征战全球性市场的一大利器。

三、供应商管理策略

在21世纪的采购管理中，供应商早已不是以前的小供货商，而是企业的战略联盟者(Strategic alliance)。对于这些不再俯首贴耳、有时甚至还会高高在上的“伙伴”们，如何才能让他们为西门子移动公司的业务做更大的贡献呢？

西门子公司的高级采购工程部门(APE)能够起到从设计源头上压缩采购成本的作用。如果设计原型中一个元部件的价格是11个欧元，但目标价格只有6个欧元，那么设计就要做相应的修改，采用更少的元部件或用更加集成的元部件。有的时候，高级采购工程部门的任务就是用目标价格倒推成本(Target Price-based Costing)。“我们对供应商的要求是每年都能比上一年节省更多的成本。”西门子公司采购管理人士如是说。

除了给供应商持续的成本压缩压力以外，西门子公司还充分利用订单份额来做诱饵，让现有的2—3个供应商充分竞争。只有价格最低的供应商，才会得到西门子公司更多的订单。西门子公司有时也会故意放一两个新的供应商进场，打破原有的供应商竞争格局。新供应商更好的服务和更低的价格会迫使老供应商降低价格、提高服务，西门子移动公司就可以坐收“渔翁”之利。

每年年底，西门子移动公司内部所有与供应商有过接触的部门还会对供应商进行价格、物流服务和产品质量三方面的总拥有成本(TCO)进行评分，成本最高的供应商可能就会失去大笔订单。在竞争面前，供应商自然会对自己的产品质量、产品价格、物流服务等各方面严格审视，以期达到西门子公司的高标准、严要求。

为了使选择供应商的过程尽可能公平透明，西门子公司还使用了一套网上竞价(E-Bidding)系统。西门子公司对现有的长期供应商相当有人情味，为了保持良好的供应商关系，现有的供应商在这套系统中有一定的优先权。而想新加入的供应商则必须靠过硬的质量、价格和服务来与现有的供应商竞争。

这套体系的好处是所有的供应商都知道其他供应商能做什么，这样就能把价格和服务的底线推到循环竞争的极限。柯逸华说，在未来的规划中，西门子移动公司 50% 的采购量都会通过这套系统来进行。

通过保持这样一种“充分竞争”的环境，西门子移动公司能非常高效率地管理自己的供应商，节约采购成本。

案例 1-3 某公司采购管理改进前后状况比较

一、改进前

一个供应商接到该公司上海分公司的电话要买电脑 10 台的询价，又接总部询价电脑 100 台，IT 部门询价某型号电脑配置和价格，并称需要笔记本电脑 10 台。供应商心想这个公司今年肯定有大的项目，频频添置新设备，立刻派员光顾需求者，投之以“礼”。这样一来，该公司整体的“采购力”被分散、被浪费，价格五花八门，很难有什么优势可言，采购也就无所谓什么“采购技术”，至于竞标也就变成了一个形式。该公司的电脑什么牌子都有，经常修理、升级，形成价格无优势、服务低水准、管理混乱、舞弊成风的局面，导致公司形象受损。

二、改进后

首先由申请人提出申请，提交需要的数量，并非型号和报价。所有申请由部门经理根据预算批准，交公司财务总监批准（电脑金额超过 2000 元，属于固定资产项目），然后统一交由 IT 部门汇总。IT 部门根据公司规定和工作需要决定配备的机型（台式机或笔记本）、配置、操作系统、软件及品牌。

该公司采购部门根据汇总数量和金额及要求，决定竞标的名单；IT 部门提交竞标的内容，采购部门组成招标委员会或评标小组，邀请 IT 经理、工程师参加评审。采购部按照招标流程进行采购活动，与参加投标的供应商一一谈判，不仅仅是价格，也包括售后服务、交货条款、索赔条款、升级服务等。评标委员会按照事先商定的评定标准评判参加投标的供应商，推出胜标者，向胜标者发出胜标通知，向败标者发出感谢信。采购部门与胜标方签署合同，监督供应商的执行。

这样，该公司的供应商会得到一个公平的竞争环境，采购员也能发挥作用。他们的谈判能力及 IT 经理的专业能力也得到了发挥，申请人也得到他们需要的工具。同时，该公司也得到了采购部门努力换来的竞争优势：好的价格、好的售后服务、升级承诺及供应商的好的反馈。公司的“钱”被聪明地花出了，该公司从而树立起了好的管理形象。

案例 2-1 加强物资采购集中管理，江苏电信半年节资逾亿

江苏电信公司加强物资采购集中管理，实行重点采购物资由省公司统一招标确定价格，并统一进行货款支付，有效地降低了通信工程的建设成本。2002 年上半年通过对交换设备、电缆、光缆等重点项目进行公开招标，使采购价格平均降低了 20%，节约资金达 1 亿元。2002 年初以来，江苏省电信公司着力强化物资采购的集中管理，制定了通信设备器材采购集中管理暂行办法。按照设备类别、年投资额和对网络“三性”的影响程度，对通信设备器材分别采取省公司统谈统签、统谈分签、确定采购范围委托市分公司集中采购等不同的方式进行。由于实行了采购集中管理，在统谈中获得了有利的谈判条件，既坚持了同种设备全省同价，规范了厂商在全省各地的报价，也坚持了开放技术、开放市场，形成了竞争，有效降低了工程建设成本。

案例 2-2 东方俱乐部的集中采购

东方俱乐部是一家健身俱乐部，在北京共有 19 家连锁健身中心，总部在海淀区。俱乐部为私人所有，大约有 15 年的历史。公司没有专门的采购部门，只有唯一一位专门负责采购事务的人员，在该公

司内部推行实施了一套集中采购计划。

一、俱乐部旧的采购体系

为了维持各健身中心的运作，东方俱乐部需要许多不同的东西，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。每一家俱乐部负责自己的采购事项，绝大多数的健身中心不保持自己的库存而是按需随买(例如，需要什么就到附近的商店购买)。在总部曾经有一个兼职人员来负责采购和库存控制，不过他只负责总部的工作，不负责其他健身中心的物品采购，仅仅做出记录。

二、集中化采购体系

经过调查分析，俱乐部采购管理人员得出，以前所使用的以各健身中心为主的按需随买的采购体系问题很大，应该采用集中化采购体系。集中化采购体系确实可以为俱乐部节省一大笔开支。例如可找到一家供应商，俱乐部向其批量购买卫生用品，这家供应商可以把价格降低一半左右。于是，采购人员开始寻找更多的提供不同物品的供应商，并制定出了集中化采购体系的细节。

这个集中化采购体系基本上把所有的采购集中到总部，各连锁俱乐部的经理们不能再像以前那样各自购买所需的物品。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五的下午 5 点钟。在下个星期一，各健身中心所需采购的物品将被送达。采购管理人员如发现各中心所请购的物品不合适时有权力加以否定或者减少采购量。不过，每一中心有 1000 元人民币的现金用于应付可能发生的紧急需求。

三、实施中的困难

在新计划实施 1 个月后，俱乐部受到了一些挫折。有几家健身中心的经理对这一计划加以抵制，最棘手的是朝阳区的 3 家健身中心的经理联合起来拒绝接受新的采购体系。而且，为所有的采购申请所设立的 1 个星期的周转期限在实际当中也不是都能达到的。

四、点评

陈旧的分散的采购体系毫无疑问带来了巨大的浪费，增加了公司运营的成本。公司采购集中化不仅是采购管理发展的趋势，更是切实降低采购成本的正确举措。然而，任何新管理思维的引入、管理方式的变革，都会受到旧思维和既得利益者的抵制和反对，前进的道路上会有很多困难和挑战。

俱乐部采购管理人员要想取得采购管理体系变革的成功，还要从以下三个方面着手：

- 进一步取得总经理的坚定支持，为变革的实施提供组织上的保证：
- 建立一个强有力的采购部门，单枪匹马仅仅是英雄主义行为，采购团队的建立是实施变革的关键。
- 对各健身中心的经理组织培训，帮助他们接受新的管理方式。

案例 2-3 业务独立和联合采购

威海百货大楼集团（以下简称威百）是威海市最大的百货零售商之一，它原来也是威海最大的家电零售商。但威百近年来曾经非常头疼于自己的家电销售。它的竞争对手并非来自于新兴渠道——国美、苏宁和三联等都还没有将门店开到这个由县市升市不久的地方。其最大竞争对手是威海华联商厦股份有限公司，由于要营造商业中心，华联的店址被安放在了威百的背后！两者间的距离可以用“十几米”来度量。

由于是新建，华联有充分的余地来设计自己的环境。更为重要的是，它在门前建设了面积广阔的停车场。这让威百的优势立刻下降。威海作为距离韩国最近的城市，这几年发展很快，汽车拥有量大幅度上升，特别是百货店的目标顾客群里，有相当数量的人是驾车购物的。而家电购物中更需要大停车场的支持。当然，也由于是新建，华联在一些经营细节上还稍逊于威百，因此，同样是将家电部设

在四层以上，但华联家电销售一直赶不上威百。但华联最后走出了非常明智的一步：将家电部从高层搬至一楼，在那里开辟了一块专业店形式的卖场。此举加上它的停车位，使得华联家电销售直线上升。

威百也想在最近的一次改扩建时在门前清出一块停车场，吸引大件消费者，但为保证卖场和仓库面积，这必然要求楼体向后扩，但消防局通知：那样其楼后的通道宽度将无法达标。但相对于传统零售业态的常规动作，威百在管理方面的举措更加超前：它干脆将家电部分离出去，单独开展非独立核算的家电连锁专业经营。由于威百是当地老店，加上资金方面有保障，因此其家电连锁方面的投资发展迅速，并得到稳定的顾客群——它事实上抄了竞争对手的后路，将大量家电消费者截断在威海中心商业区之外。

不过，仅靠威百自己的实力，其采购量还达不到理想水平，于是威百家电连锁开始与威海各区县乡镇独立家电零售商沟通，结成联盟一起向厂家进货。但由于观念的不同，独立零售商有的不愿意接受“联盟”的概念，于是威百“变通方式”提供了优惠的条件，向这些下级独立零售商平进平出地供应家电产品，终于吸引了十几家同盟。同时它尽力发展自己在当地的批发业务，占据当地家电渠道主流，这都保证了威百拿到最优惠的价格。威百家电连锁的另一个有利之处是：它沿袭了“威百”的名字，这个老百货的品牌在当地人心中意味着质量和信誉，这更加促进了销量，目前威百还在更加努力改进自己的内部管理。

案例 2-4 海尔推行的即时制采购

海尔物流的特色是借助物流专业公司力量，在自建基础上小外包，总体实现采购 JIT、原材料配送 JIT 和成品配送 JIT 的同步流程。同步模式的实现得益于海尔的现代集成化信息平台。海尔用 CRM 与 BBP 电子商务平台架起了与全球用户的资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁，从而实现了与用户的零距离，提高了海尔对订单的响应速度。

海尔的 BBP 采购平台由网上订单管理平台、网上支付平台、网上招标竞价平台和网上信息交流平台有机组成。网上订单管理平台使海尔 100% 的采购订单由网上直接下达，同步的采购计划和订单，提高了订单的准确性与可执行性，使海尔采购周期由原来的 10 天减少到了 3 天，同时供应商可以在网上查询库存，根据订单和库存情况及时补货。网上支付平台则有效提高了销售环节的工作效率，支付准确率和及时率达到 100%，为海尔节约了近 1000 万的差旅费，同时降低了供应链管理成本，目前海尔网上支付已达到总支付额的 20%。网上招标竞价平台通过网上招标，不仅使竞价、价格信息管理准确化，而且防止了暗箱操作，降低了供应商管理成本，实现了以时间消灭空间。网上信息交流平台使海尔与供应商在网上就可以进行信息互动交流，实现信息共事，强化合作伙伴关系。除此之外，海尔的 ERP 系统还建立了其内部的信息高速公路，实现了将用户信息同步转化为企业内部的信息，实现以信息替代库存，接近零资金占用。

在采购 JIT 环节上，海尔实现了信息同步，采购、备料同步和距离同步，大大降低了采购环节的费用。信息同步保障了信息的准确性，实现了即时制采购。采购、备料同步，使供应链上原材料的库存周期大大缩减。目前已有 7 家国际化供应商在海尔建立的两个国际工业园建厂，爱默生等 12 家国际化分供方正准备进驻工业园，与供应商、分供方的距离同步有力保障了海尔 JIT 采购与配送。

案例 3-1 Motorola 成功运用在线竞价降低采购成本

Motorola 成功采用 ECantata 在线采购系统。2000 年 4 月 4 日, ECantata 国际网络公司上海办事处与 Motorola 上海寻呼产品有限公司联合进行了一次基于 Internet 技术平台的在线工业采购, 所采购的产品全部用于该厂的本季度实际生产; 由 ECantata 和 Motorola 公司共同确定供应商, 按照新的流程成功完成了此次采购任务; 在线采购结果比预期节约费用 32%, 时间 80% 以上。

在传统模式下, Motorola 公司的采购是通过物料部的采购师进行的: 首先由采购师组织供应商的认证工作, 通过上门调查、产品认证、试生产、供货跟踪等手段, 在供应商资料库中确认出能供应该产品的供应商。之后, 在某一约定的时间段内, 通过电话询问或招投标的方式, 得到供应商的报价并挑选其中报价最低的作为中标者, 与之进行后续的合约工作。传统采购全过程较长、重复工作很多, 且由于传统模式的报价方案不适应于价格变化较快的产品, 往往会在经济上受到损失。在使用了 ECantata 提供的服务后, Motorola 逐渐将与 ECantata 公司开展更进一步的合作, 在新的流程中, Motorola 只需告知所需要的产品名称、数量和质量、规格、交货期等商务条款, 就可直接等待 ECantata 给出的结果报告, 并根据 ECantata 提供的报告及建议择优选取供应商签订合同。这种先进的采购方式把客户从传统的模式中解脱出来。

除了前期的认证之外, 在线服务公司的服务为买方带来的最大利益在于成本的节省。由于采用了在线逆向竞价的先进概念, 不同的供应商可以在网络上看到价格的不断下降, 激烈的竞争和轮流领先的赛跑感觉将促使供应商不断降低价格, 在相当短的时间内, 把价格降到询价或招投标无法达到的程度。而与此同时, 卖方也降低了营销成本、获得了市场机会。

案例 3-2 惠普的电子化采购实施方案—Keychain

一、背景

惠普在全球 500 强中排名第 9, 每年的营业额接近 800 亿美金, 每个季度有多于 10 亿美元的现金流, 研发费用大概有 40 亿美金。惠普可以说是真正的国际化公司, 有 60% 的营业额来自于海外 (来自于美国之外), 它的文化也是多样性的, 员工来自各个不同的国家和团队。这样一个大公司有很大的采购量, 半导体、微处理器、磁盘的采购量都是第一名。在中国惠普的采购量也很大, 2001 年的时候已经达到 30 亿美金, 惠普在中国赚的钱还没有在中国买东西的钱多。那么, 作为这样一个大型的跨国公司, 有这么大采购容量的公司, 惠普是如何处理它的采购问题和采购战略的?

2000 年和 2001 年早期, 惠普有复杂的采购系统, 从惠普来说有很多的层次, 总部、亚太、中国, 有很多的区域, 比如说香港区、大陆区、台北区, 而且生产有很多方面是通过外包, 通过合同、通过制造商, 通过 OEM、ODM 这些方面来达成的。惠普有很多产品部门和业务部门, 它们的采购和物流, 甚至供应链都是各自为政, 所以, 不同的部门有不同的供应采购计划、采购策略。从供应商来看, 全球的供应商也是一个非常大的集群, 怎么整合供应链和大集群的供应商就成了惠普面临的一个问题。当时的领导层认识到, 维护世界级的这样一个成本结构, 才是新惠普在将来取得成功的一个关键的因素。基于这个出发点, 惠普领导层高层就决定创新采购流程、创新采购策略、创新采购系统, 这就是惠普当时提出来的电子化采购。

二、战略制定

为了形成惠普供应链的竞争优势和成本竞争优势, 惠普当时制定了很多战略的目的和手段。惠普作为一个大公司, 又是一个有很多层次、很多地区、很多业务部门的公司, 要推动这么一个计划很不容易。惠普采取的方法就是先制定出统一的远景, 然后制定出原则, 这个战略要达到的目的, 还要制定出各个部门和战略投资的关系, 最后还要保证有一个很清晰的我现在要做什么、将来要做什么的计划, 这都是公司的战略部分。

惠普的远景是如下两方面: 首先, 作为全球的跨国公司, 惠普在采购供应链方面, 要有全球的可

见性，可以从总部的物流部门能够看到每个地区采购链上、供应链上的情况，可以做一些合并、做一些建议，来达到规模经济，降低成本的效益。其次，也不能丧失惠普作为每个业务系统所具有的灵活性和要发展各个业务部门的声誉，维护各个部门能力的分散的权利。所以是两个方面的，一方面是指导性，第二个是在每个部门不能丧失他的可知性、决策性。惠普的目标很简单，第一个是降低库存成本、降低采购成本，然后提高效率。

企业最容易见效的地方在物料采购成本、库存成本，这部分成本的降低能够直接反映到企业的利润率上面去，所以这个计划从一开始就要求在每年是正的投资回报。也就是当年投资就要当年见效。

三、系统设计

在上述战略的指导下，惠普开始设计采购系统，系统由四个主要的方面组成：

第一个是订单和预测协同，利用 **Internet** 的功能，来做网上的订单和预测处理。

第二个是库存协同，尽量把供应商管理的库存做得最小，知道供应商有多少库存，在需要的时候能够满足你，无论在质量上、数量上还是价钱上，都和供应商有一个系统来做交互。

第三个是拍卖，这是惠普自有的电子化交易市场。2000 年、2001 年的时候，很多人强调的是公共所有的这一块，惠普后来经过各种技术评估和投资回报甚至一些标准的评估，决定自己建立自己的自有的电子化买卖系统；

第四个是物料资源的寻找、获取、选择、决定的系统，这里面主要是一些基于供应链的智能的分析，这个供应链是多层的，惠普供应链下面不仅要看到第一层的供应商，还要看到第二层、第三层的，原则上是要看到整个的供应链，然后找到最优化的资源配置，惠普把它归纳成 **buy power**，怎么样形成企业自己的竞争力。

订单处理和协同，跨越的不仅仅是惠普自己内部，而主要是内部和自己一级供应商、二级供应商的协同。同时，在 2000 年的时候，虽然惠普每个业务部门、每个地区可能都有自己订单处理系统和工具，但是这些工具不统一，没有标准，大家用的各种系统平台也不太一样，有的甚至还用传真、电话和纸的方式，这些方式效率很低，要把手工的流程搬到电子化的流程上去，这样，在有问题的情况下，可以和供应商时时磋商。

采购流程和系统是供应链中间的一环，也与物流系统有很大的关系，它是后台系统，也是 **ERP** 系统，有很多的流程。从业务计划里面出来一个采购计划和采购的一个订单（简称 **PO**），这个 **PO** 会送到协同中心，协同中心再把它发给惠普的贸易伙伴，贸易伙伴有几种方式来处理，一种利用电子邮件就可以来交互，另外一种方面就是用反馈的方式，反馈也会送到协同中心，协同中心收到反馈，中间也有一些需要调整和修改的，最后送到业务部门，业务部门来确认最后的调整和修改是不是可以接受，可以接受之后再反馈回来，同时更新 **ERP** 系统，更新 **ERP** 系统的目的也是为了调整生产计划，把最终的 **PO** 再送给贸易伙伴，也就是惠普的供应商。

第二个比较重要的部分是库存协同，库存协同主要是利用一套电子化的供应链的解决方案以及服务工具和服务流程来得到几个供应链的性能，减少库存的成本，包括采购成本、应用成本，完成和供应商的协同。比如说在系统实施之后，惠普在位于惠普中间的任何业务部门，任何时候都能够看到供应链上针对某些供应商或者某些需求的实际库存和目标库存，你的需求和你实际中间的匹配关系是不是中间有差异要去做处理，这就是协同。

举例来说，当在业务单位生成一个最高层最简单的物料的需求时，该需求同样到协同中心，协同中心把这个预测送到惠普的贸易伙伴，贸易伙伴包括物流协同商、零部件制造商等等，然后再返回到协同中心，协同中心经过优化处理之后，再反馈到贸易伙伴、物流伙伴，同时贸易伙伴和物流伙伴把一些部件的更新或者是时时的情况反馈到协同中心里面去，下面是保证确认、协同，然后达到在物料

方面的掌控。这中间的很多交互，包括协作制造商、物流伙伴，包括什么发货、运货，都是通过库存协同中心来完成的。

第四个比较重要的构件是电子化物质获取及处置。在新产品的引用期主要是发现和选择供应商；在产品快速成长的期间，主要和供应商进行更深层次的交互，因为这个时候往往比成熟期竞争更白热化，成本优化也是一个大的策略，这时候跟供应商协同，让供应商和惠普一块成长，在他的成本结构方面能够适应市场对惠普的成长成本的要求；到了产品成熟期，采用的是机会主义的路线，能够节省的地方就节省；在产品的末期，有一些末期问题要处理，比如说某些产品可能需要降价等等，怎么处理这些东西，惠普在这方面也有很多处理方法。

这个系统从立项实施到现在，已经初具规模。在 2002 年当年，就节省了采购和物料成本 1 亿多美金，这些节省主要是来自于这几个方面：一是物料的获取方面，平均节省 10%，最多能到 40%；另外就是剩余库存的收回方面，剩余库存是协作很重要的一方面，没有这个系统大家随便处理，每个部门都有不同的处理办法，有这个系统大家可以统一的来处理。第三是非标准化，在运营效率方面大概增加了 30—40%，物料采购周期减少了一半，节省了 5 天。库存的周转，从原来每年平均的周转 11 次到 24 次。

从惠普的电子化采购系统，可以得出一条经验：那就是要有优先级，系统是一个过程，不是一蹴而就的项目，第一年做什么，第二年做什么，第三年做什么，一定要设计出来，什么时候设计做什么，一定要根据业务优先来做。

案例 4-1 车辆采购案例

一、案例背景

2001 年 10 月中旬，XX 局与新区采购中心联系，委托采购中心对该局 20 辆公务用车进行招标采购。

二、招标准备工作

首先，由 XX 局报送所需采购车辆的具体型号，项目经办人利用定点采购积累的车型、价格等信息进行了核对。考虑到该项目具有一定批量且 XX 局需求比较紧迫等原因，确定采用邀请招标方式。

第二，中心办公室提供了 A、B、C、D 共 4 家供应商。

第三，制作招标文件。招标文件包括投标邀请、投标方须知、招标要求、合同条款、附件等内容。本次招标共分为两包，第一包为 18 辆 Q 型轿车；第二包为 2 辆 B 型轿车和新区一家单位的 1 辆 P 型轿车，这样分包旨在使供应商在具有竞争力的车型上充分发挥优势。

第四，确定评标原则。由于车辆具体型号、配置等都已经确定，所以采用符合性检查基础上的最低价中标法，由各包件报价最低的供应商中标。

三、招标过程

截止 2001 年 10 月 30 日下午 4 点，4 家供应商前来购买标书。2001 年 11 月 2 日该项目正式开标，4 家供应商投标。开标后采购中心和 XX 局代表进行了询标，在不对标书实质性内容做出变动的前提下要求供应商澄清了有关细节性问题。在符合性检查的基础上，根据最低价中标的原则，第一包 A 公司中标，第二包由 B 公司中标。XX 局本次车辆采购预算约为 500 万元，实际采购金额为 470.42 万元，节约率为 5.9%。

四、决标后的插曲

决标后，C 公司销售代表前往采购中心，出示了制造商“XXX 汽车制造股份有限公司”的“限价令”，A 公司的报价在制造商的限价之下，而 A 公司是 C 公司的分销商，根据“限价令”C 公司不得向 A 公司供货。采购中心认为这是汽车制造、销售厂商之间的内部协议，不影响本次招标结果。届时 A 公司如不能按时供货将承担违约责任，并由侯选的 C 公司自然替补。A 公司通过与各方进行沟通后，最终如期履约，决标后的插曲告一段落。

五、对本次采购工作的体会

1、指定品牌对招投标的影响

《招标投标法》第二十条规定：招标文件不得要求或者标明特定的生产供应者以及排斥潜在投标人的具体内容。一旦确定品牌，采购机构很难有效组织招投标，并且会被供应商投诉。事实上，指定品牌后人为地造成了单一来源采购的局面，竞争仅局限于同一品牌的不同代理商，还会遇到生产商“限价令”以及类似不利于购买方的举措，其弊端是非常明显的。

2、中标通知书的法律效力

中标通知书一经发出就具有法律效力，签订合同或协议只不过是明确细节问题以及具体操作方式。招投标文件的有效期是事先约定的，只有通过签订合同明确招投标文件作为合同的组成部分，招投标文件的内容才能继续生效。按规定招标人和中标人应当自中标通知书发出之日起 30 天内，签订买卖合同或工程承包的书面合同。

3、招标文件应当规范

招标文件的规范性和质量直接决定了采购工作的效果，招标文件的基本条款和格式应当固定，在此基础上根据项目的实际情况加入相应的内容，防止标书中出现漏洞。应当对各类物品的招标文件（包括合同、中标通知书等）进行系统地总结，参考相关资料后进行修正，并由法律专家把关，形成规范的格式化文本，相信会对提高采购工作的质量和效率产生事半功倍的效果。

4、对供应商的管理应当加强

本案例中所邀请的四家供应商存在微妙的关系，C 公司是 XXX 汽车制造股份有限公司在上海的三家总代理之一，A 公司是 C 公司的分销商；B、D 公司又是 XXX 公司在上海另外一家总代理的分销商。如果事先知道这种错综复杂的关系，直接邀请 3 家总代理前来竞标可能会取得更好的效果。对于邀请招标、询价等采购方式，供应商资质、信用的高低从某种程度上讲直接决定了采购工作的成败。

案例 4-2 网上招标在首钢原料采购中的实践

首钢总公司原料处（北京首钢股份有限公司供应部）把开展网上招标作为 2001 年度的重点工作进行了安排。确定上半年要完成原料供应网站的创建，并以铁合金这个品种为突破口，试行在网上招标采购。

一、网上招标采购需要各方合作支持

首钢原料处开展网上招标采购，最重要的一个环节是解决通过网络怎样把供应商组织起来的问题；其次是选择好适合应用的网络平台。采、供、网三方对此都要有相应的目标，都要有参与的积极性，并且能配合成功。

从强化日常管理和技术创新角度来看，首钢原料处的电子商务开发不仅是实现一个招标采购项目，在首钢与供应商之间，还将带来很多现实作用。例如首钢打算：（1）借助网络发布采购信息召开各种网上原燃料供需洽谈会，减少每年各种形式的订货会、洽谈会费用，可大大降低采购成本。（2）实现定期在网上发布原燃料采购的种类、质量、数量等需求信息；与原料处有业务联系的供应商可以通过入网，查询了解首钢原燃料需求情况。（3）各供应商把产品信息和企业经营情况也在网上发布，由首

钢各专业人员经常追踪采购信息，更好地进行选择。(4) 利用网络全面了解入网供应商生产经营情况和资信情况。加强对供应商的管理，稳定资源渠道、稳定原燃料质量。

上述这些对于供需双方都是非常重要的，网上招标能够吸引供应商加入的最关键问题在于达到“双赢”的目标。

首钢原料处与这些业务伙伴已经进行了多年合作，在互惠互利原则基础上建立了相互依存的关系。这是非常重要的，在采用新的技术手段发展合作、加强联系的过程中，相互间将继续保持并巩固和发扬这种合作的关系。供应商通过与首钢同步应用网络技术，也可能将使今后自身处于合作的优势地位，因此网上招标采购对他们有极大的吸引力。

选择一个功能比较优秀的互联网平台，是圆满实现网上招标采购目标的另一个重要环节。首钢原料处根据多方了解，选择了北京中企互联科技有限公司和他们的“中国企业互联网”(中企互联公司现已合并到中联钢电子商务有限公司)，它开发的网上采购招标系统，最近这个系统已经改进、整合为中国联合钢铁网所属的“中国钢铁联合采购招标”系统平台。

首钢非常重视中企互联公司能否根据钢铁企业采购招标的特点，与首钢原料处合作制定出一个切实可行的网上招标采购实施方案。由于中企互联公司是由一批钢铁企业 1999 年投资成立的网络公司，已经在钢铁行业的电子商务开发有比较多的经验，因此他们充分考虑了像首钢这样的传统工业企业现有的基础，所采取的技术手段不必经过复杂的培训课程，业务人员就可以很快地掌握。即使只做一两个品种的网上招标采购运行的时候，对非网上招标项目也不产生干扰，整个原料处的采购计划管理和业务科室分工不需要做较大调整，这就能够保证对其它采购品种不产生冲击。这对于保证钢铁生产的连续供应是十分重要的。

2001 年初原料处与中企互联公司共同协商签订了《合作协议书》，明确规定了双方的义务和权力，同时还拟订了《首钢原料处应用互联网电子商务技术开展网上招标采购业务以及建设网站方案》。对原燃料招标采购业务如何开展，原料供应网站怎么建立，其进度、环节、规模等都做了详细的书面安排。首钢还委托中企互联公司安排对发标方和投标方所有操作人员进行技术培训，而动员供应商参加投标则由首钢原料处直接组织。

二、网上采购招标的筹备、组织和实施过程

首钢原料处在上述基础上，确定了把开展应用计算机网络技术工作分两步同时进行。一是进行局域网建设，筹建“首钢原料供应”网站；二是进行铁合金网上招标的具体筹备工作。筹建网站首先要申请注册独立的域名。经过认真研究，由于原料处代表首钢股份有限公司作为买方在市场上出现，因此决定将域名命名为有首钢名称 shougang.net.cn，在国家域名管理中心办理注册登记。首钢原料供应网站包括企业概况、采购内容、采购标准、业务流程、经营销售、招标采购、员工培训等内容。

第二步，就是积极进行铁合金网上招标的筹备工作，这步工作又分为对内和对外两个部分来进行。对内是先期培训业务人员，要求要尽快地掌握网络操作技术。首钢请中企互联公司人员为整个原料处的业务骨干人员讲课，普及电子商务知识、讲解和演示网上招标主要流程，还用一周的时间专门对操作人员进行了重点培训，使他们初步掌握了网上发标、审定投标资格、投标截止、网上开标各项操作技术。同时原料处在内部也落实了铁合金网上招标的有关分工责任人员。

对外的筹备工作，首要的是动员“合格分包方”入网。因为供应商只有入网才能在网上进行交易。原料处的招标采购与大多数钢铁企业一样，目前并不是面向全社会自由开放的，参加铁合金投标必须是达到采购标准、经原料处审定的“合格分包方”，只有这样安排，铁合金网上招标采购才有望取得成功。

选择铁合金供应商参加首次网上招标采购，是经过认真分析研究确定的。事先首钢发出调查表对

这些供应商进行了全面了解，回收率达到 100%，感觉到这个品种的供应商不但态度积极，而且基础相对比较良好，只有个别单位在此之前没有装备计算机。各单位对首钢进行网上招标采购的改革也很重视，都积极响应，力争掌握新的竞争手段。正式招标开始之前，首钢原料处就与这些供应商建立了网络通讯渠道，利用电子邮件相互传递信息，大大提高了工作效率，并以此为中心组织起新型的用户群体关系。

经过扎实的准备，首钢原料处于 2001 年 4 月 18 日召开了年下半年铁合金网上招标工作会议。这次会议开得非常成功，为我们成功地进行铁合金网上招标奠定了坚实的基础。全国各地几十家铁合金供应单位纷纷派出有关负责人或业务经理参加会议，并办理入网手续。

紧接着首钢在北京邮电大学网络实验室组织了操作培训，重点是让供应商掌握下载标书、网上投标、文件加密、网上开标等环节，以及掌握安装加密软件和 IC 卡硬件。投标单位中除了个别已经能熟练掌握计算机和网络操作的以外，都参加了这次培训。然后，中企互联公司配合首钢于 5 月 22 日举行了一次远程“模拟招标”。这次模拟招标比较顺利，用最短的时间在互联网上完全模仿发标、投标、截标、开标的整个过程，使各单位对远程进行实际投标、开标增强了信心，同时也充分考验了招标系统平台的正确性。当然这个模拟也发现了一些存在的问题，在正式网上招标前都进行了改进，以保障招标过程安全、可靠地进行。

在充分的准备后，首钢原料处于 5 月 31 日—6 月 8 日进行了 2001 年下半年铁合金网上招标。分布在四川、贵州、湖南、山西、河北、北京、福建、辽宁等国内各地的几十家供应商在此期间下载了标书，用计算机填写标书，并在网上进行投标，包括把《报价单》和《授权委托书》用加密方式传递过来。6 月 8 日在原料处一个小会议室举行网上招标采购铁合金的正式开标仪式，在到场观看的领导和专业人员中间，只有两台联网的手提电脑、一台投影仪和打印机。上午 9 点整，随着主管处领导的“开标”指令下达，已经投标的 33 家铁合金生产企业和经营公司，陆续输入了各自的解密口令，仅用半个小时，互联网上“唱标”就结束了，投影迅速显示出网上列出按报价排序的开标结果，并立即打印出本次参加投标各个单位的《报价单》和《授权委托书》，这些文本将作为评标的依据。由于整个开标过程实现网络化、电脑化，一方面大大节省了时间，同时也节约了人力、物力，降低了采购成本。

这次网上招标，是在首钢范围内进行的第一次大规模的网上招标项目。这一次网上招标发布 2 份标书，分别采购 5 万吨左右的硅锰合金和 9000 吨左右的硅铁合金，总价值超过 2 亿元人民币，创下了目前国内冶金行业网上招标采购一次性最高价值，名列全国第一。

通过网上招标采购，供需双方都深切感受到互联网带来的巨大商机和实惠。例如传统采用手工方式进行招标采购，前后花时间至少 1 个半月。而本次网上招标，从发布招标公告到截标一共才 8 天，第 9 天上午就开标，连同人工组织评标，也不超过半个月。供应商由过去为投标一个品种要多次车马劳顿亲自到北京来，变成现在从上网接收招标公告开始直到网上开标结束，外地供应商的业务员没有到北京来一个人，中标企业在网上接到通知后，也只需要为了签署正式合同来北京一次即可，劳动效率得到巨大提高。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mhjy.net 报名电话：0451-88723232 咨询邮箱：xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

案例 5-1 胜利油田对采购物品的分类管理

胜利油田物资采购分集团采购、统一组织采购、企业自购三部分。集团采购为：大宗通用和主要物资由集团公司集中采购；统一组织采购是在集团公司组织下，由供应处与供应商签订合同、结算；企业自行采购指除集团采购、统一组织采购外的其他物资，由物资供应处组织采购或进行集中交易，集中交易目录以外的由各二级单位自行采购。目前供应处正积极推行电子商务，尽快实行网上采购、网上结算，提高物资管理水平，以便更好地为油田生产建设服务。

因此，供应处制订了《关于规范物资采购与供应管理的通知》和《胜利石油管理局、胜利油田有限公司物资采购供应管理实施细则》。按照集团采购、统一采购、企业采购物资品种编制了采购目录，明确了采购权限和采购范围。凡属油田物资采购的职权范围内：一是引入竞争机制发挥批量采购优势，实行以招标、议标、电子商务采购的方式。二是对不符合招标条件的物资继续实行“合同会签制”，使采购业务公开、公正、透明。三是建立健全采购决策、采购权限、采购审批等程序，指定专门部门对采购计划和采购全过程的审核和监督，更好地规范了采购行为，降低了采购成本。同时，2001 年财务部门制定了预付货款管理办法，通过采购过程中，预付生产厂商一定货款，获得对方较大幅度的降价待遇，取得较为可观的经济效益。

继中石化机关进行调整之后，股份公司成立了一个物资装备部，负责大宗物资和大型设备的集中采购，组织集中采购，实施采购价格管理，物资储备调度管理和设备监督管理等职能，存续部分保留物资装备公司属流通企业。股份公司的物资装备部主要有 2 个职能，一个是集中采购，一个是组织集中采购，也就是对大宗物资和大型设备要中石化要上收采购权，特别是石油专用管，除胜利油田外，其余 6 个油田全都有中石化负责采购。因此，为了应对中石化的体制要求，保证供应处的资金采购权，供应处需要进一步提高管理水平，提高服务质量，把物资保障好，供上去。

2001 年，根据中石化集团公司和油田的统一要求，积极推行了“归口管理、集中采购、统一储备”的物资供应管理新体制，实施新的物资供应价格体系，取消管理费，全年为油田降低生产成本 2 亿多元。同时，发挥集中、批量采购的优势，节约采购资金 1.06 亿元。强化质检力度，为油田避免经济损失 2.1 亿元。

降低物资采购成本是油田降本增效的重要途径。供应处认真研究新情况、新问题，树立新观念，实施制度创新、管理创新，强化招标、议标采购的管理。首先按各业务科室的年申请采购资金量和工作中的实际情况，制定招、议标订货指标，特别是制定了招标指标，量化到各业务科室，并切实做好考核工作。其次是加大宣传力度，充分利用油田局域网以及处电子商务大楼的显示屏等现代化宣传工具，将招、议标订货的有关信息进行公布，收到了良好的效果。全年招、议标订货额达 56.5 亿元，节约采购资金 1.06 亿元。

在自购物资采购资金使用上，供应处本着方便使用的原则，对二级供应站指标核定上严格把关，规范二级供应站自购物资集中交易行为，使资金核拨同各单位生产建设规模相适应，堵塞资金使用上的漏洞。为进一步加强自购物资集中交易管理工作，规范自购物资交易行为，维护市场秩序，保证自购物资质量，提高油田整体经济效益，供应处成立了胜利油田物资交易商场。交易商场的建成，为自购物资交易提供了良好的设施和环境。作为油田自购物资交易的主场所，商场内物资实行明码标价，自由选购，统一结算，为油田广大用户和供应商提供了良好的交易条件，为进一步做好自购物资管理工作创造了条件。去年自购物资集中交易额 2.64 亿元，集中交易达到 86%。

案例6-1 某公司战略采购计划的实例

规划内容	年份				
	2002	2003	2004	2005	2006
年供应成本降低幅度	20%	20%	20%	15%	15%
BOM 库存(天)	45	40	35	25	20
BOM 外购比例	60%	65%	70%	80%	90%
标准件比例	30%	35%	40%	50%	70%
BOM 供应商数目	400	300	250	200	150
供应商早期介入比例	5%	10%	15%	18%	25%
ISO9000 认证供应商比例	40%	60%	75%	85%	95%
来料免检比例	50%	60%	70%	80%	85%
平均交货批次准时率	85%	90%	95%	97%	99%

平均交货周期(天)	20	15	12	8	5
JIT 供应商比例	10%	15%	35%	50%	70%
集中采购比例	40%	60%	70%	80%	85%
招标采购比例	50%	70%	80%	75%	60%
网上采购比例	10%	30%	40%	50%	60%
绿色采购比例	2%	5%	8%	10%	15%
管理现代化程度	MRP	MRP II	ERP	ERP	ERP
供应链管理比例	2%	5%	20%	25%	40%
废弃材料比例	4%	3.5%	2.8%	2.5%	1.5%
采购人员本科以上学历比例	40%	50%	70%	80%	90%
采购人员年培训小时	30	40	50	55	60
采购人员轮岗的比例	10%	12%	15%	15%	12%

案例 7-1 正邦国际公司的供应商管理办法

一、总则

为了稳定供应商队伍，建立长期互惠供求关系，特制定本办法。本办法适用于向公司长期供应原辅材料、零件、部件及提供配套服务的厂商。

二、管理原则和体制

- 公司采购部或配套部主管供应商，生产制造、财务、研发等部门予以协助。
- 对选定的供应商，公司与之签订长期供应合作协议，在该协议中具体规定双方的权利与义务、双方互惠条件。
- 公司可对供应商评定信用等级，根据等级实施不同的管理。
- 公司定期或不定期地对供应商进行评价，不合格的解除长期供应合作协议。
- 公司对零部件供应企业可颁发生产配套许可证。

三、供应商的筛选与评级

(一)公司制定如下筛选与评定供应商级别的指标体系

1. 质量水平。包括：物料来件的优良品率、质量保证体系、样品质量、对质量问题的处理。
 2. 交货能力。包括：交货的及时性、扩大供货的弹性、样品的及时性、增、减订货的响应能力。
 3. 价格水平。包括：优惠程度、消化涨价的能力、成本下降空间。
 4. 技术能力。包括：工艺技术的先进性、后续研发能力、产品设计能力、技术问题的反应能力。
 5. 后援服务。包括：零星订货保证、配套售后服务能力。
 6. 人力资源。包括：经营团队、员工素质。
 7. 现有合作状况。包括：合同履约率、年均供货额外负担和所占比例、合作年限、合作融洽关系。
- 具体筛选与评级供应商时，应根据形成的指标体系，给出各指标的权重和打分标准。

(二)筛选程序。

1. 对每类物料，由采购部经市场调研后，各提出 5—10 家候选供应商名单。
2. 公司成立一个由采购、质管、技术部门组成的供应商评选小组。
3. 评选小组初审候选厂家后，由采购部实地调查厂家，双方填调查表。
4. 经对各候选厂家逐条对照打分，并计算出总分排序后决定取舍。

四、核准为供应商的开始采购；没有通过的，请其继续改进，保留其未来候选资格

五、每年对供应商予以重新评估，不合要求予以淘汰，从候选队伍中再行补充合格供应商

六、公司可对供应商划定不同信用等级进行管理，评级过程参照如上筛选供应商办法

七、对最高信用的供应商，公司可提供物料免检、优先支付货款等优惠待遇

- 公司对重要的供应商可派遣专职驻厂员，或经常对供应商进行质量检查。
- 公司定期或不定期地对供应商品进行质量检测或现场检查。
- 公司减少对个别供应商大户的过分依赖，分散采购风险。
- 公司制定各采购件的验收标准及与供应商的验收交接规程。
- 公司采购、研发、生产、技术部门，可对供应商进行业务指导和培训，但应注意公司产品核心或关键技术不扩散、不泄密。

• 公司对重要的、有发展潜力的、符合公司投资方针的供应商，可以投资入股，建立与供应商的产权关系。

九、附别

本办法由采购、配套部门解释、执行，经总经理办公会议批准执行。

案例 7-2 通用电气对供应商的要求

通用（GE）电气公司是一个有着悠久历史的一家全球性技术服务财务公司，成立于 1896 年，目前主要有十三个全球性的商务操作部门，全球大约 30 万的员工，132 个销售部门。GE 是一个非常全球化的公司，有将近 90%的员工是来自于美国以外，40%的销售是来自海外。

GE 的采购模式不以国家作为分界，对全球的供应商的要求都是一样的，各个国家的供应商都要达到同样的标准、同样的程序、同样的思维操作方式。

GE 对供应商有四个最基本的要求：包括价格、质量、交货和诚信。

首先，在价格方面，GE 是全球采购，这种全球的竞争会使供应商的价格压得很低。因为全球范围内有很多的公司之间竞争。同时，GE 看中的不仅是一开始时候的价格，和 GE 合作开始之后，它会要求供应商第二年、第三年，每年都要下降 5—10%的价格，GE 的理念是：“我要成为世界上最有竞争力的公司，我的供应商也要成为世界上最有竞争力的供应商。我不光希望我自己内部成本要降低，我希望供应商的成本也要降低。”这样就要求供应商改革自己的采购程序、改革自己的供应效应、改革自己的成本等等。如果供应商连续三年不怎么降低价格，GE 就要考虑选择新的供应商。

在质量方面，如果供应商有一年质量非常差，他就有可能不能再和 GE 合作了，在这个质量上就没有任何商量，因为 GE 的设备都是用在医院或者是家庭医疗当中，如果出了问题就会出现误诊。

GE 对全球供应链的要求非常严格，供应商一定要准时交货，如果不能准时交货，就要用飞机运输，而不是用船，成本就一下上去了。GE 不仅是质量价格的要求，整个的供应要求从来都没有放松过。对于供应商来说，难的是怎么样保持整体的质量水平。如果供应商有一个程序错误，就会被 GE 取消供应商资格，包括供应商对 GE 的人行贿，还有包括对供应商自己人员的管理等等。

很多供应商通过和 GE 合作，不仅和 GE 合作越做越大，而且提高了企业的整体竞争力。所以，这个机会对于很多中国的企业发展是非常好的机会，怎样在这个过程中，真正和国际接轨，跟众多的来自各个国家的对手竞争，是中国企业应该思考的一个问题。

案例 8-1 某公司的采购成本分析及改进

某生产婴儿食品的大型公司过去每年花在采购方面的开支接近 8 亿美元。由于处在一个高利润的

行业，因此该公司对采购成本的管理并不当回事，而且这种详细的审查在一个蒸蒸日上的经济环境中显得也没什么必要。然而，当经济开始回调、市场增长减慢时，该公司终于意识到，它现在不得不花更大的力气以求保住利润了。由于过去几年的采购过程未经严格的管理，因此现在看来，采购方面无疑是挖潜的首要方向了。

该公司首先从保养、维修及运营成本入手，很快做出决定：请专家制定了一套电子采购策略。这一做法有助于通过集中购买及消除大量的企业一般行政管理费用来达到节省开支的目的。然而在最后的分析中，节省的效果却并未达到该公司的预期。

为了寻求更佳的节省效果，该公司开始转向其主要商品，如原料、纸盒、罐头及标签。公司分析了可能影响到采购成本的所有因素，包括市场预测、运输、产品规格的地区差异、谈判技巧及与供应商关系等。通过深入的调查，一些问题开始浮出水面。结果显示，在材料设计、公司使用的供应商数量和类型、谈判技巧以及运输方面均存在着相当明显的缺陷。

- 公司采购的谈判效率奇低无比。

人们对是否该争取有利的谈判地位并不关心在意，而且公司对供应商所处行业的经济状况或成本结构的研究也几乎是空白。因此，采购经理极少对现状提出质疑。采购经理们通常习惯于在一个垂直一体化的卖家手中购买各种的原料，而不是去寻找每种原料最佳的供应商。

- 公司几乎从不将自己的采购成本与竞争对手的采购成本进行比较。
- 公司缺乏将营销及购买部门制度化地集合在一起的机制。

这也就意味着，公司没有对市场营销所需要的材料的成本和收益进行评估的系统。

- 公司节省成本的机制不灵活。

即使当采购经理发现了节省成本的机会(可能需要改变机器规格或操作流程)，他们也很难让整个企业切实地实施自己的想法。任何一次对系统的调整所耗去的时间都会比实际需要的长得多。当意识到未能进行采购成本管理而造成的诸多损失时，公司开始对这个问题进行全面的处理。

一、设定了商品的优先次序，随后进行了一系列成本收益的统计，并运用 6 个西格马指标对竞争对手的情况进行了比较

例如，按照营销部门对包装材料的规格要求，公司在制作包装盒时，其使用的纸材比竞争对手的纸材更厚而且昂贵得多。这样的规格要求其实并无道理，因为高质量的纸材并不会给公司带来任何额外的好处。公司还发现，在给铁罐上色的过程中，整个流程需要四道工序，而事实上一道工序就足够了，这样的话自然也会减少很多开支。

除此以外，公司在低价值品牌的产品包装上使用了 2 张标签(前后各一张)，事实上只用 1 张也已足够。最后，由于公司属下的品牌及规格品种繁多，并且考虑到地区性推广的时间问题及不同地区所采用的不同标签内容，公司所印制的标签的流通周期显得偏短。比较而言，延长印刷标签的周期会给公司节省很多钱。事实上，公司高达 80% 的标签是用作短期运作的，而主要竞争对手 80% 的标签却是用作长期运作的。

二、建立了一套积极的谈判方式

这需要对现有及潜在供应商的成本及生产能力进行详细的评估，包括对供应商成本结构的分析。尽管大多数的经理认为他们在谈判桌上已经足够强硬，但是几乎没有人真正在谈判中保持了应有的一丝不苟的态度。结果，在过去这些年里，商务谈判通常显得过于轻松惬意。因此，为了克服这种思想上的松懈，采购经理们在进行谈判前应做好准备，充分了解供应商成本的相互比较并对供应商的成本结构做深入分析。在这些方面做好精心准备是非常重要的：对于大多数商品而言，70% 的成本是由产品特质决定的，30% 才是由供应商的竞争力决定的。

例如，公司发现在购买一种主要原料时，其供应商的要价是最高的。在对供应商的成本结构进行分析后，公司发现事实上供应商是在其自身相对较高的成本基础上给产品定价的，对于该供应商而言这一定价确实已是不能再低了。于是，公司对其他供应商的成本结构进行了研究——这实在是复杂的“侦察”工作，研究中除了涉及到一些普通的要素外，还将诸如农场位置、精炼设施、电力和劳动力成本及企业规模等因素考虑在内。研究结果显示，有一些企业的成本结构使它们能够以较低的价格出售产品，从而占据有利的市场地位。

公司同样对它的一家“一站式”供应商进行了研究，这家供应商不仅供应纸盒，而且还生产纸盒用的纸材并承揽纸盒印刷业务。经过对其他纸业及印刷业厂家成本的研究，公司发现，其实它能够以低得多的价格买到纸材并进行印刷。当公司在谈判中指出这一点时，供应商不得不降低了产品价格，否则它就将失去该公司的生意。事实证明，解剖纵向供应链以研究分散的成本实在是一种有价值的谈判手段。

这些工作的结果是公司原料成本节省了 12%。节省下来的这些钱被平分至产品规格的改进及谈判技巧的完善工作上。此外，为了控制流失的采购成本，公司需要一个整体采购战略，这一战略将包括优化的规格及强硬的供应商谈判。

案例 8-2 某公司运用 VA / VE 降低采购成本的实践

某公司是一家马达专业制造厂，引进了 VA / VE 改善活动。首先，由采购部门召集研发、采购、生产、财务各部门及协作厂商共同组成项目改善小组，并由副总经理担任项目改善小组召集人、厂长担任副召集人，采购经理担任总干事，各部门主管担任项目改善小组干事。其次，在企业内召开成立大会，举行宣誓仪式，活动亦正式展开。

一、对象选定：2 马力马达(2AP)

二、目标设定：降低 20% 零件成本

三、展开步骤

(一) 选定对象情报的收集、分析和活用：

- 将 2 马力马达的所有情况装订成册，分送专业小组每位成员人手一册，并让其反复仔细审视，找出可以改善之处。
- 准备 2 马力马达材料表，列出全部的料号、名称、规格、数量，并将 1 台马达的实际材料放置于改善活动地点，以备研究之用。
- 将 VA / VE 改善手法及程序摘要制成大字报张贴于活动地点的四周墙壁，以便让项目小组成员随时能看见，增加记忆。
- 运用材料表，将其材料的品名、料号、材质、单位、单价、每台用量、每台价格及占总成本比例等予以展开，找出适合以 VA / VE 降低成本的材料。

(二) 制作成本比重饼图，结果筛选出硅钢片(占 35%)、漆包线(占 25%)及轴承(10%)三项合计共占全部成本 70%，作为主要改善重点。

(三) 列出同业竞争者比较表，并拆检竞争者同机种马达、以了解其用料与用量对照表，希望能知己知彼，取长补短。

(四) 提出改善方案，并准备实物和磅秤，并确认其功能与重量及效果。实施 3 个月内，共降低 2 马力马达零件成本达 24 件，占马达总零件 45 件的 53.3%，并在往后 3 个月内又降低了 7 件，累计共降低 31 件零件成本，占马达总零件之 68.9%，其成本降低 6.3%，年节省零件采购成本达 1 亿元左右。

案例 8-3 IBM 公司几亿的采购成本是怎样降低的

全球 IT 业巨擘 IBM 公司过去也是用“土办法”采购：员工填单子、领导审批、投入采购收集箱、

采购部定期取单子。企业的管理层惊讶地发现，这是一个巨大的漏洞——繁琐的环节、不确定的流程、质量和速度无法衡量、无法提高，非业务前线的采购环节已经完全失控了，甚至要降低成本，都不知如何下手！

一、剖析 1 元钱的成本

摆在 IBM 公司面前的问题是运营成本如何减少？可能降低哪部分成本？于是公司切开每 1 元钱的成本，看看它到底是如何构成的。这一任务经过 IBM 公司全球各机构的统计调查和研究分析，在采购、人力资源、广告宣传等各项运营开支中，采购成本凸显出来。

管理层不得不反思，IBM 公司到底是如何采购的呢？那时 IBM 不同地区的分公司、不同的业务部门的采购大都各自为政，买施采购的主体分散，重复采购现象普遍。以生产资料为例，键盘、鼠标、显示器甚至包装材料，大同小异，但采购流程自成体系，权限、环节各不相同，合同形式也五花八门。

而自办采购的问题很明显，对外缺少统一的形象，由于地区的局限，采购人员不一定找到最优的供应商，而且失去了大批量购买的价格优势。

二、由专家做专业的事

在深入挖掘出采购存在的问题后，IBM 公司随即开始了变革行动，目标就是电子采购。从后来 IBM 公司总结的经验看，组织结构、流程和数据这三个要素是改革成功的根本。电子采购也正是从这三方面着手的。

变化首先发生在组织结构。IBM 公司成立了“全球采购部”，其内部结构按照国家和地区划分，开设了 CPO(Chief Procurement Officer, 全球首席采购官)的职位。组织结构的确立，意味着权力的确认。“全球采购部”集中了全球范围的生产和非生产性的采购权力，掌管全球的采购流程的制定，统一订单的出口，并负责统一订单版本。

经过“全球采购部”专家仔细的研究，把 IBM 公司全部采购物资按照不同的性质分类，生产性的分为 17 个大类，非生产性的分为 12 个大类。每一类成立一个专家小组，由工程师组成采购员，他们精通该类产品的情况，了解每类物资的最新产品、价格波动、相应的供应商资信和服务。在具体运作中，“全球采购部”统一全球的需求，形成大订单，寻找最优的供应商，谈判、压价并形成统一的合同条款。以后的采购只需按照合同“照章办事”就可以了，这种集中采购的本质就是“由专家做专业的事”。

三、工程师、律师、财务总监审定流程

貌似简单的采购流程，前期准备工作异常复杂。IBM 公司采购变革不在于订单的介质从纸张变为电子，人工传输变为网络，而在于采购流程的梳理。

制定流程首先遇到的一个问题是采购物资如何分类，才能形成一张完整而清晰的查询目录？于是，通过调查反馈，IBM 公司汇总全球各地所有采购物资，零零总总上万种。采购工程师们坐在一起，进行长时间的细致工作。听起来有些可笑：螺丝钉，在类目中的名称到底是什么？分为平头、一字、十字，共多少种？依靠专家们才智、经验和耐心才形成“17 类生产性和 12 类非生产性”详尽的目录。这一步工作的目标是使来自不同地区、具有不同习惯、使用不同语言员工方便、快捷地查找到所需要的“螺丝钉”。

工程师们讨论过后，律师们也要“碰头”如何统一合同？统一全球流程？从法律角度审查，怎样设计流程更可靠而且合法，怎样制定合同才能最大限度保护 IBM 公司的利益，又对供应商公平？还要对不同国家的法律和税收制度留有足够的空间，适应本地化的工作。之后，全球的财务总监还要商计，采购的审批权限如何分割，财务流程与采购流程如何衔接？

四、突破顽固势力

目前 IBM 公司电子采购主要由 4 大系统构成，即采购订单申请系统、订单中心系统、订单传送系统(与供应商网上沟通)和寻价系统(OFQ)，以及一个相对完善的“中央采购系统”。但系统在推广过程中并不是一帆风顺。特别是在 IBM 公司电子采购变革刚刚开始阶段，据 IDC 的调查，60% 员工不满意现存的采购流程，原因是平均长达 40 页的订单合同，30 天时间的处理。低效率的结果是，IBM 公司有 1 / 3 的员工忙于“独立采购”，以绕过所谓标准的采购流程，避免遇到“官僚作风”，而这种官僚往往导致更高的成本。

推广中难度在于地区和部门之间的协调。制定的订单新标准与老系统冲突怎么办?问题陷入僵局。于是各地区的财务总监、系统总监、采购总监又坐到一起列单子，各地区正在使用的“土”系统有哪些?与新系统相比，数据的输入、输出是怎样的?一个一个的数据处理掉，形成统一的标准。最后，CPO 手里握住一张“时间表”，左边一栏是老系统退出历史舞台，右边一栏是新系统登场，CPO 不停地追着生产总监“为什么老系统还不下?”。

新旧系统更替过程中，“传统势力很顽固”，因为他们毕竟面临着新的采购系统与原有生产系统衔接的问题。如何保障生产正常运转?如何更新原有的数据?公司认为提供过渡方案，帮助解决具体问题，才能稳定地平滑过渡。IBM 公司普通员工的感受很能说明问题，“不知不觉中发生了变化，没有引起内部任何动荡”。

就技术而言，IBM 公司的电子采购系统已经到了能在国内广泛推行的地步，IBM 中国公司已经与供应商开始了订单的网上交易。但由于国家法律及相关流程的限制，电子发票却尚未实施。为此，IBM 公司已经与国家相关部门在探讨如何就此推行初步试点。

五、一个季度成本降低 2 亿多美元

当“中央采购”系统随风潜入 IBM 公司内部，并平稳运转后，效果立竿见影。以 2000 年第 3 季度为例，IBM 公司通过网络采购了价值 277 亿美元的物资和服务，降低成本 2.66 亿美元。大概有近 2 万家 IBM 供应商通过网络满足 IBM 公司的电子采购。基于电子采购，IBM 公司降低了采购的复杂程度，采购订单的处理时间已经降低到 1 天，合同的平均长度减少到 6 页，内部员工的满意度提升了 45%， “独立采购”也减少到 2%。电子采购在 IBM 公司内部产生了效率的飞跃。

与此同时，供应商最大的感受之一是更容易与 IBM 公司做生意了。统一的流程、标准的单据，意味着更公平的竞争。集中化的采购方式更便于发展战略性的、作为合作伙伴的商业关系，这一点对生产性采购尤为重要。从电子采购系统的推广角度而言，供应商更欢迎简便快捷的网络方式与 IBM 公司进行商业往来，与 IBM 公司一起分享电子商务的优越性，从而达到一起降低成本、一起增强竞争力的双赢战略效果。

简化业务流程方案实施后，在 5 年的时间里，总共节约的资金超过了 90 亿美元，其中 40 多亿美元得益于采购流程方案的重新设计。现在 IBM 公司全球的采购都集中在该中央系统之中，而该部门只有 300 人。IBM 公司采购部人员总体成本降低了，员工出现了分流：负责供应商管理、合同谈判的高级采购的员工逐渐增多，而执行采购人员逐渐电子化、集中化。新的采购需求不断出现，改革也将持续下去。

案例 8-4 供应商成本分析的实例

采购员 Smith 必须采购 10 种特殊的电子零件，以前它们采购过两次这种电子零件。零件历史记录显示出：第一次采购时以每件 1500 美元的价格采购了 5 件，第二次采购时以每件 1350 的价格采购了 5 件。Smith 要求供应商对本次采购进行报价，供应商按下面的标准细分价格：

直接人工成本： <u>18 小时/单位@\$14.50/hr</u>	工	\$261
<u>制造间接费用（占直接人工的 100%）</u>		\$261
原材料成本		\$385
<u>管理费用（占售出的商品成本的 10%）</u>		\$90
利润		\$100
总的单位价格		\$1,097

供应商指出对五种零件的成本估算中采用了 90%的学习曲线。采用 90%的学习曲线，是因为研究表明这个改进比率在整个生产过程中是可以实现的。生产第一批五个产品所需要的实际时间是 20 小时的技术和规划时间，以及 96 小时的生产时间。当采购方要求供应商提供生产第二批五个产品所需要的时间时，供应商告诉采购方这项信息暂时还没有，因为第二批产品还在生产过中。

直接人工的工资率是：技术和规划人员的平均工资率为每小时 20 美元，熟练的车间职员平均工资率是每小时 11 美元，不熟练的车间职员的平均工资率是 8.54 美元，并且据估计工资将以 10%的速度增长。

物料清单如下：

<u>数量/单位</u>	<u>种类</u>	<u>单位价格</u>
10	电阻器	\$12
1	集成电路	\$15
5	电容器	\$20
5	二极管	\$110
1	变压器	\$150
1	包装	\$40
其他材料		\$3
10%废料补贴		<u>\$35</u>
总计		\$385

间接费率、间接管理费用和管理成本由供应商的会计部门每半年修改一次，这种修改是以经验为依据的。废品率是依据所有产品的经验而得出的。

技术和规划成果可以用于第一次采购。如果采购中需要技术和规划，那么也只是需要少许的技术和规划。采购方指出技术和规划部门年工资增长率 6%是比较合理的。

采购记录表明变压器的供应商以如下的价格报价。

<u>数量</u>	<u>单位价格</u>
1—5	\$200

6—10 \$150

11—25 \$120

供应商的价格合适吗？如果不合适，你将采取什么策略来开始谈判？

采购方的分析过程如下：

直接人工分析

直接人工成本：

因为订单没有要求技术和研发，所以可以只使用车间人工和 6%的人工工资增长率来重新计算工资率。

$$\begin{aligned}\text{供应商提出的人工工资率} &= [(\$20,00/\text{hr} + \$11,00/\text{hr} + \$8,54/\text{hr}) / 3] [1.1] \\ &= \$14,50/\text{hr}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{采购方提出的人工工资率} &= [(\$11,00/\text{hr} + \$8,54/\text{hr}) / 2] [1.06] \\ &= \$10,36/\text{hr}\end{aligned}$$

直接人工工时

供应商为第 11 到 20 个单元的估算是每单元 18 小时的人工工时。采用学习曲线的方法，假设供应商的学习曲线是 90%是合理的，以生产第一个产品的时间为参考依据，生产第一批五个产品的总时间是从第一个到第五个的改进因素的总和（90%学习曲线的改进因子总和是 4.3392）。因此，由于生产使用了 96 个小时的人工，除以 4.3392 后得出第一个产品的人工工时是 22.1 小时。如果继续使用 90%的学习曲线，那么以第一个产品的生产为参考依据，生产第 11 到 20 个产品的总时间是 90%的学习曲线的第 11 到第 20 个产品的改进因子的总和。这个值是 6.6134。生产第 11 到第 20 个产品的总人工工时是：

$$6.6134 \times 22.1 \text{ hrs} = 146.2 \text{ 总工时}$$

$$\text{平均每单位产品 } 14.6 \text{ 人工工时}$$

总人工成本

估算的单位产品的人工成本就是每单位平均人工工时 14.6 小时，乘以采购方给出的人工工资率 10.36 美元/小时，即得出估算的单位产品的人工成本是 151.26 美元。

原材料成本分析

不包括变压器在内的原材料的成本总值是 200 美元。由于 10%的废料的原因使总价值变为 220 美元/单位。供应商可以利用在变压器上的数量折扣，同时按 10%的废料计算，采购 10 个变压器的总成本是 1500 美元，然而采购 11 个总成本却是 1320 美元。因此，包括废料的变压器的成本是每单位 132 美元。那么总的原材料成本是：

$$\$220 + \$132 = \$352$$

新价格估算

用新人工和原材料估算新成本：

直接人工	\$151.26
间接制造费用	\$151.26
原材料	\$352.00
管理费用	\$ 65.45
利润	<u>\$100.00</u>
总计	\$819.97

这仍然是比较“粗略”的计算方法，因为它还没有涉及供应商的利润。如果供应商的利润被采购方当作成本来计算，涨价幅度是 11.3%，当供应商使用新成本估算时，就会得到一个 801.33 美元的总成本。

计算练习题：

1. XYZ 公司准备购买一种新产品，已知学习曲线为 80%。买方下了 200 件的订单，收到的报价是 228 美元。买方计算的每单位成本为：

物料	90 美元
人工	50 美元（单位产品平均每小时 10 美元，共 5 小时）
管理费用	50 美元（假设是人工成本的 100%）
总成本	190 美元
利润	38 美元（以总成本的 20%计）
单位价格	228 美元

问题：如果买方再追加 600 单位的订单，即总订货量为 800 单位。给定学习曲线的期望收益，每单位产品的价格是多少？

提示：在此学习曲线的计算可假设为：以最初订单量 200 计算，订单量每增加一倍，则平均每单位需要工时降到原工时的 80%。即 400 单位所需工时为 200 单位的 80%。800 单位所需工时为 400 单位的 80%。

2. Acreage Foods 采购的番石榴浓缩汁成本分析

Acreage Foods，美国一个主要的跨国食品加工企业。贝蒂是这家公司负责购进生产所需的水果产品的老采购员。这个加州的公司在其产品中使用各种浓缩果汁、浓汤、调味料。贝蒂的职责之一是每年与供应商就这些配料购买合同进行磋商。其中，一种配料，番石榴浓缩汁在世界多个国家季节性生长和收获。

贝蒂现在正在检查一项支出。这笔支出是用于支付给一家菲律宾的番石榴种植及加工商的。该公司已经和这个高质量的供应商合作多年了。番石榴浓缩汁产于菲律宾一个偏远的地区，要运至加工厂进行浓缩、包装，然后出口海外。口味独特的番石榴系列产品以其美味著称，而其特殊口味的制成来源于供应商所采用的特殊加工过程。

番石榴浓缩汁目前 FOB 价为 0.29 美元/磅，用银箔进行内包装，每包有产品 50 磅，配以皱纹纸箱外包装。这些纸箱堆在托板上，每个托板堆 40 个纸箱，以便装入集装箱。每个集装箱可装 20 个托板，通过海运运出。海运费为每集装箱 2300 美元。集装箱到了美国港口，再以每箱 250 美元的运费运至本地仓库储存。美国海关收取货物本身价格（不含运费）15%的关税。该公司每个月需要一集装箱番石榴浓缩汁。

集装箱在本地存储到需要提货加工时为止。月库存费用为每托板 5.5 美元。此外，仓库收取每托板 6 美元的进出费作为管理成本。Acreage Foods 公司的资本成本为 18%。假设一年中番石榴浓缩汁的

需求不变。

厂家需要番石榴浓缩汁时，集装箱由本地运输公司从仓库运来，每箱运价 150 美元，每托板质量控制成本约为 2 美元，公司估计由于产品的特性，购买和储存番石榴浓缩汁会有一定的损失，并入公司产品预算时，番石榴浓缩汁以 97% 计，另外 3% 为产品损耗，这些损耗品是不可以从生产商处兑换的。

有时候，一些事前未发现的腐坏变质的番石榴浓缩汁要从商店的货架上撤掉并回收，每次产品回收会发生的现付成本为 20,000 美元，供应商不承担弥补这些损失的责任。公司记录表明，这种事件平均每 8 个月发生一次。此外，公司会计政策要求划出全部采购总额的 15% 作为管理成本。

- 1、计算每磅番石榴浓缩汁从菲律宾到美国的成本；
- 2、计算每磅番石榴浓缩汁从码头到仓库的成本；
- 3、计算每磅番石榴浓缩汁从仓库到进入生产的成本；
- 4、计算该公司购买每磅番石榴浓缩汁的全部相关成本；需要考虑案例中提出的全部相关成本；
- 5、如果该公司的目标就是降低采购该原料的总成本，讨论公司在该原料上降低成本的具体可选方案。

案例 9-1 日航缘何贱买麦道机

日本航空公司决定向美国麦道公司引进 10 架新型麦道客机，指定常务董事任领队，财务经理为主谈，技术部经理为助谈，组成谈判小组去美国洽谈购买事宜。

日航代表飞抵美国稍事休息，麦道公司立即来电，约定明日在公司会议室开谈。第二天，3 位日本绅士仿佛还未消除旅途的疲劳，行动迟缓地走进会议室，只见麦道公司的一群谈判代表已经端坐一边。谈判开始，日航代表慢吞吞地啜着咖啡，还在缓解时差的不适。狡猾而又实效的麦道方主谈，把客人的疲惫视为可乘之机，在开门见山地重申双方购销意向之后，迅速把谈判转入主题。

从早上 9 点到中午 11 点 30 分，3 架放映机相继打开，字幕、图表、数据、电脑图案、辅助资料和航行画面应有尽有，欲使对方仿佛置身于迪斯乐园的神奇之中，会不由自主地相信麦道飞机性能和定价都是无可挑剔的。孰料日航三位谈判代表自始至终默默地坐着，一语不发。麦道的领队大惑不解地问：“你们难道不明白？你们不明白什么？”日航领队笑了笑，回答：“这一切。”

麦道主谈急切地追问：“这一切是什么意思？请具体说明你们从什么时候开始不明白的？”

日航助谈歉意地说：“对不起，从拉上窗帘的那一刻开始。”日方主谈随之咧咧嘴，用连连点头来赞许同伴的说法。

“笨蛋！”麦道领队差一点脱口骂出声来，泄气地倚在门边，松了松领带后气馁地呻吟道：“那么，你们希望我们再做些什么呢？”日航领队歉意地笑笑说：“你们可以重放一次吗？”别无选择，只得照办。但麦道公司谈判代表重复那两个小时的介绍时，已经失去了最初的热忱和信心。是日本人开了美国佬的玩笑吗？不是，他们只是不想在谈判开始阶段表明自己的理解力，不想用买方一上来就合作使卖方产生误解，以为买方在迎合、讨好对方。谈判风格素来以具体、干脆、明确而著称的美国人，哪里会想到日本人有这一层心思呢？更不知道自己在谈判伊始已输一盘了。

谈判进入交锋阶段，老谋深算的日航代表忽然显得听觉不敏，反应迟钝，显得很难甚至无法明了麦道方在说些什么，让麦道公司代表十分恼火，觉得自己在跟愚笨的人谈判，早已准备好的论点、论据和推理根本没用，精心选择的说服策略也无用武之地。连日来，麦道方已被搅得烦躁不安，只想尽快结束这种与笨人打交道的灾难，于是直截了当地把球踢向对方：“我们飞机性能是最佳的，报价也是

合情合理的，你们有什么异议吗？”

此时日航主谈似乎由于紧张，忽然出现语言障碍。他结结巴巴地说：“第——第——第——”“请慢慢说。”麦道主谈虽然嘴上这么劝着，心中却不同得又恨又痒。“第——第——第——”“是第一点吗？”麦道主谈忍不住问。日航主谈点头称是。“好吧，第一点是什么？”麦道主谈急切地问。“价——价——价——”“是价格吗？”麦道主谈问。日航主谈又点了点头。“好，这点可以商量。第二点是什么？”麦道主谈焦急地问。“性——性——性——”“你是说性能吗？”只要日航方面提出书面改进要求，我们一定满足。麦道主谈脱口而出。

至此，日航一方说了什么呢？什么也没有说。麦道一方做了什么呢？在帮助日方跟自己交锋。他们先是帮日方把想说而没有说出来的话解释清楚，接着为问出对方后面的话，就不假思索地匆忙做出许诺，结果把谈判的主动权拱手交给了对方。

麦道轻率地许诺让步，日航就想得寸进尺地捞好处。这是一笔价值数亿美元的大宗贸易，还价应按国际惯例取适当幅度，日航的助谈却故意装作全然不知，一开口就要求削价 20%。麦道主谈听了不禁大吃一惊，再看看对方是真的，不像是开玩笑，心想既然已经许诺让价，为表示诚意就爽快地让吧，于是便说：“我们可以削价 5%”。

双方差距甚大，都竭力为自己的报价陈说大堆理由，第一轮交锋在激烈的交锋中结束。经过短暂的沉默，日方第二次报价：削减 18%，麦道方还价是 6%，于是又唇枪舌战，辩驳对方，尽管口干舌燥，可谁也没有说服谁。麦道公司的主谈此刻对成交已不抱太大希望，开始失去耐心，提出休会：“我们双方在价格上距离很大，有必要为成交寻找新的方法。你们如果同意，两天后双方再谈一次”。

休会原是谈判陷于僵局时采取的一种正常策略，但麦道公司注入了“最后通牒的意味”，即“价钱太低，宁可不卖”。日航谈判代表这时不得不慎重地权衡得失：价钱还可以争取削低一点，但不能削得太多，否则将触怒美国人，那不仅丧失主动权，而且连到手的 6%让价也捞不到。倘若空着两手回日本怎么向公司交待呢？他们决定适可而止。

重新开始谈判，日航一下子降了 6%，要求削价 12%；麦道公司增加 1%，只同意削价 7%，谈判又形成僵局。沉默，长时间的沉默。麦道公司的主谈终止交易，开始收拾文件。恰在这时，口吃了几天的日航主谈突然消除了语言障碍，十分流利地说道：“你们对新型飞机的介绍和推销使我们难以抵抗，如果同意降价 8%，我们现在就起草购买 11 架飞机的合同。”（这增加的一架几乎是削价得来的）说完他笑吟吟地起身，把手伸给麦道公司的主谈。“同意！”麦道的谈判代表们也笑了，起身和三位日本绅士握手：“祝贺你们，用最低的价钱买到了世界最先进的飞机。”的确，日航代表把麦道飞机压到了前所未有的低价位。

案例分析题目：

- 1、试分析以上案例中谈判双方成功的经验和失败的教训是什么？
- 2、从以上案例总结谈判中买方可以采取的策略有哪些？致胜的关键因素是什么？
- 3、请对上述案例进行总结，写出你的评语。

案例 9-2 某国际谈判过程实例

谈判(1)——买卖过招第一回

Dan Smith 是一位美国的健身用品经销商，此次是 Robert Liu 第一回与他交手。就在短短几分钟的交谈中，Robert Liu 既感到这位大汉粗犷的外表，藏有狡兔的心思——他肯定是沙场老将，自己绝不可掉以轻心。双方第一回过招如下：

D: I'd like to get the ball rolling (开始) by talking about prices.

R: Shoot. (洗耳恭听) I'd be happy to answer any questions you may have.

D: Your products are very good. But I'm a little worried about the prices you're asking.

R: You think we about be asking for more?(laughs)

D: (chuckles 莞尔) That's not exactly what I had in mind. I know your research costs are high, but what I'd like is a 25% discount.

R: That seems to be a little high, Mr. Smith. I don't know how we can make a profit with those numbers.

D: Please, Robert, call me Dan. (pause) Well, if we promise future business——volume sales (大笔交易)——that will slash your costs (大量减低成本), right?

R: Yes, but it's hard to see how you can place such large orders. How could you turn over (销磬) so many? (pause) We'd need a guarantee of future business, not just a promise.

D: We said we wanted 1000 pieces over a six-month period. What if we place orders for twelve months, with a guarantee?

谈判(2)——你来我往价格战

Robert 回公司呈报 Dan 的提案后, 老板很满意对方的采购计划;但在折扣方面则希望 Robert 能继续维持强硬的态度, 尽量探出对方的底线。在这价格翘翘板上, 双方是否能找到彼此地平衡点呢? 请看下面的谈判过程:

R: Even with volume sales, our costs for the Exec-U-Ciser won't go down much.

D: Just what are you proposing?

R: We could take a cut (降低) on the price. But 25% would slash our profit margin (毛利率). We suggest a compromise——10%.

D: That's a big change from 25! 10 is beyond my negotiating limit. (pause) Any other ideas?

R: I don't think I can change it right now. Why don't we talk again tomorrow?

D: Sure. I must talk to my office anyway. I hope we can find some common ground (共同信念) on this.

NEXT DAY

D: Robert, I've been instructed to reject the numbers you proposed; but we can try to come up with some thing else.

R: I hope so, Dan. My instructions are to negotiate hard on this deal——but I'm try very hard to reach some middle ground (互相妥协).

D: I understand. We propose a structured deal (阶段式和约). For the first six months, we get a discount of 20%, and the next six months we get 15%.

R: Dan, I can't bring those numbers back to my office.

D: Then you'll have to think of something better, Robert.

谈判(3)——把手言欢定和约

Dan 上回提议前半年给他们二成折扣, 后半年再降为一成半, 经 Robert 推翻后, Dan 再三表示让步有限。您知道 Robert 在这折扣缝隙中行走, 如何才能摸出双方都同意的数字呢? 他从锦囊里又掏出什么妙计了呢? 请看下面:

R: How about 15% the first six months, and the second six months at 12%, with a guarantee of 3000 units?

D: That's a lot to sell, with very low profit margins.

R: It's about the best we can do, Dan. (pause) We need to hammer something out (敲定) today. If I go back empty-handed, I may be coming back to you soon to ask for a job. (smiles)

D: (smiles) O.K., 17% the first six months, 14% for the second?!

R: Good. Let's iron out (解决) the remaining details. When do you want to take delivery (取货)?

D: We'd like you to execute the first order by the 31st.

R: Let me run through this again: the first shipment for 1500 units, to be delivered in 27 days, by the 31st.

D: Right. We couldn't handle much larger shipments.

R: Fine. But I'd prefer the first shipment to be 1000 units, the next 2000. The 31st is quite soon ---- I can't guarantee 1500.

D: I can agree to that. Well, if there's nothing else, I think we've settled everything.

R: Dan, this deal promises big returns (赚大钱) for both sides. Let's hope it's the beginning of a long and prosperous relationship.

案例 10-1 现代企业采购在宝钢

近几年来，宝钢股份公司确定了“办世界一流企业，创世界一流水平”，实现全球最具竞争力的钢铁企业的战略目标。在采购供应方面做了大量的实践和创新，取得了很好的经济效益，推进了企业的现代化管理进程。企业的采购供应工作，逐步实现了从经验管理到科学管理，从业务不公开或半公开状态到公开，从成本的被动性控制到有效控制的三个转变。各项主要经济指标都呈现出较好的水平：物资采购价格逐年大幅度下降；资金使用效率处于同行领先水平；采购劳动生产率大幅度提高。

上述成绩的取得，完全是运用科学的现代采购理念，并注重和国内的经营环境和企业的实际情况相结合，不断地探索和创新的结果。

一、企业采购供应的价值目标体系

作为一个企业的采购供应部门，应该如何定位和发挥什么样的作用，工作理念，工作目标的制定和评价体系、评价模式是否科学，工作机制和为了实现各阶段目标所采取的措施是否恰当有效等等，都是必须要考虑的问题。

几年来，宝钢在实践中不断加深了对采购目标体系的理解和探索，逐步形成了以目标成本为主的价值化管理体系和以系统成本的最优化为管理目标的评估体系，把采购的“物料成本，人力成本，资金成本三项成本最小化”作为企业采购供应工作的目标定位，这样，抓住了采购工作的“牛鼻子”，使传统概念上的以“确保供应，优质服务”为主要内容的企业供应部门的工作目标定位得以更新，赋予了市场经济的时代特征，跳出了原来的圈子。通过确立价值目标管理体系，并不断与世界先进水平实施“对标”管理，使宝钢的采购供应管理得到大幅度的提升。

在制定价值化管理目标体系的过程中，宝钢逐步理顺了“价值化管理”目标和企业传统的“确保供应，优质服务”目标体系之间的关系。“确保供应，优质服务”是基础，“价值化管理”目标体系是现代企业管理细化升级和顺应市场经济发展的必然产物。二者不存在替代关系，后者推动前者向管理的深度发展。价值化管理目标的确立，理顺了企业采购供应工作中诸多问题之间的关系，使宝钢在采购成本，采购人力资源的配置，库存和资金占用的控制能力等方面大幅度提升，处于同行的先进水平。

二、采购策略和采购方式

企业为实现自身的经营目标，需对采购做出科学合理的策略，并加以贯彻，才能使采购成为一种有效的活动。企业的采购策略是最大限度地合理利用社会资源，并且最大限度地利用企业自身的、包括无形的和有形的资源，适时、适地、适量地进行采购。这些采购活动，最终体现的是在较长的时期内，相对稳定的企业价值最大化。

为了达到这个目的，应该辅之以企业经营环境和市场的预测、分析和决策系统的建立。掌握市场

动态，并从市场获得最合理的资源，并对原有的供应渠道及成本结构进行重组和再造。几年来，具体通过建立先进的市场信息收集分析系统，离线的物资价格对比审核机制等方法取得了很好的经济效益。

随着市场经济的建立，宝钢在采购工作中碰到的新问题，也随之增多。这就需要从原有的采购模式中找到一条新的发展之路。认识到这条路就是“竞争采购”。在九七年初，就在全中国工业企业中率先实施了招标采购。现在，宝钢所有具备招标条件的大宗物资 100% 实行了招标采购，对那些相对不太具备条件的（如专用物资，独家生产的专利物资，零星物资等）也逐步采取“比价核价”为内容的竞争性采购，对于通用性较强的物资（如铁合金、有色金属等），则进一步在网上直接招标采购，逐步实现了“公平、公开、公正”的采购原则。

竞争采购是某一特定历史时期的特有采购模式。随着竞争采购的深入，逐步形成了一批具有较强竞争力的供应商队伍，考虑到企业的长期利益，有必要和这些供应商形成战略合作伙伴关系，并对相关物资实行“战略采购”，以降低双方乃至整个供应链的营运成本，达到“双赢”目的。应该说，“战略采购”是“竞争采购”的深化，是一种更高层次的、企业之间形成供应链关系的、双方“双赢”的采购模式。战略采购的具体形式是采购方和具有“战略合作伙伴”地位的供应商确立相对长期稳定的供需关系，而不是每一次采购均实施招投标操作程序。

三、采购成本的评估机制

企业的采购，就其行为的目标来说，是保障供应前提下的成本最小化和其可延续性。成本控制是采购工作的关键，许多采购问题的出现，归根到底是和成本有关。成本如何控制？成本控制是最小化，还是合理化？即采购一件物品时价格因素的权重如何界定等等，都是采购中要不断研究和探索的问题。采购成本的评估是以被采购对象的市场均价为基础，并充分运用采购方的采购优势（如批量大小、结算条件、信誉及是否长期采购等）而确定的采购成本水平。它反映的是供应链中各环节的利益分配机制，只有合理的机制才能使整个供应链的增值过程得以延续。

宝钢的做法是：

逐步建立在竞争基础上形成的相对稳定的供应网络，并与之建立战略合作伙伴关系，以确定长期的供应协议，使双方的交易成本大幅度降低；

利用对市场行情的分析预测，避峰就谷，实施低价采购；

推出“功能计价”机制，鼓励供应商进行技术质量投入，提高所购物资的使用功能；

对使用系统相对单一的物资，倡导供货商进行系统总承包，宝钢则单独评估该系统的功能（例如水处理系统）；

对所有物资进行 ABC 分类，实施分类管理法，把成本控制重点放在批量大，占总成本比例大的物资上。

上述采购成本的管理方式，避免了一谈到成本，就只考虑价格的片面行为，走出了一条良性互动的新路。

四、重新认识库存

作为一个生产企业，库存的概念具有两重性。一方面，库存是保证生产正常进行的物质条件。另一方面，库存是需要代价的，除了财务成本之外，还需维护保养成本。追求的是在保证供应条件下的库存最小化。库存的高低反映企业全面的基础管理水平高低。

现代采购理论认为，“库存是万恶之源，”应最大限度地降低库存。库存的社会化是必由之路，它是社会资源合理利用的实现途径之一。所以，宝钢的库存管理策略是逐步的社会化，对零星物品逐步的超市化。具体是：

对于批量大，品种单一，相对稳定使用的物资，实行供应商按生产所需，直接送到用料点。从库存的锯齿形理论来说，是增加频度，减少幅度；

制定最高、最低库存储备定额；

运用经济采购批量（EOQ）管理方法，降低库存量；

加强事先控制，对各种使用信息强化确认，避免“信息放大”而产生库存的积压和浪费。

案例 11-1 美国本田公司的战略采购管理

粗略地看，美国本田在产品开发、维持供应基地和管理采购职能方面所做的努力，似乎与其他大多数汽车制造商没什么不同。但结果是，本田取得的成绩往往更为卓越。据统计，过去 18 年中，本田公司在顾客忠诚度方面一直排名第一。

是什么让本田如此与众不同呢?前任美国本田高级副总裁戴夫·纳尔逊做出这样的解释:“一切都始于公司的哲学理念。”的确如此:40 多年前本田宗一郎先生创立公司时就作为基础的“公司哲学理念”,至今还在继续使用并被发扬光大,它引导着公司各个层次的每个决策和行动。

本田哲学形成于 1954 年,始自本田先生将他提出的“挑战性精神”,即“保持国际化观点,努力在合理的价格水平上提供高效率的产品,以满足世界各地顾客的要求。”在这个原则基础上,本田在每个不同市场上都发展了自己的独立地位,将销售、产品开发和运作进行本土化,使之与每一个地区的当地顾客、期望和能力相一致,以此寻求较高的顾客满意。

本田的战略采购工作亦做得很好,上述的六种战略采购能力都已经融入公司的日常采购实践中,而其中的三种则发展得尤为突出,它们是:建立总成本模型、建立和维护供应商关系、利用供应商创新。

建立总成本模型

本田对成本建模的关注开始于其对成本管理的高度重视。戴夫·纳尔逊举过一个例子:“假设有人在三年前说:‘我们必须从 1998 Accord 车型中减少 30% 的成本。’这看起来是不可能的。”但是本田确实做到了。

本田俄亥俄州工厂东部自由区的高级采购经理约翰·米勒解释说:“我们首先定下最终销售价格,然后扣除利润,得到的结果就应该是成本。接着分拆这些成本到各个部件,如汽车底盘、引擎等等,然后为每个地区及每个部件设定目标。因此,我们实际上是先把蛋糕切开,然后再对每一块进行剖析。”

除了对成本的高度重视,俄亥俄州马瑞斯维尔工厂的高级采购经理约翰·库普还强调了本田“顾客满意至上”的哲学理念:“我们制造高质量的汽车,因而我们能维持高水平的顾客忠诚度。当我们谈到降低成本时,并不是说仅仅成本下降 30%,同时还为顾客增加附加价值。”

美国本田研究发展部的总工程师查尔斯·贝克先生说:“我们需要知道供应商的成本结构是怎样的,通过分析他们的制造过程来测算他们的成本,从而估计自己的成本应该是多少。有时候,我们比卖者更清楚他们的成本结构,那么我们就计算出世界级供应商的成本是多少,同时这也是我们的目标。”

本田的对供应商坦诚、开放式沟通、配合协作的哲学理念,还彼此共享成本模拟数据。“我们让供应商知道我们得出这些成本的方法,他们也会告诉我们他们的方法。”米勒说。据马瑞斯维尔工厂的采购经理里克·梅佑介绍:“成本模型让我们可以考虑各种成本构成因素,再与供应商者协商降低成本,因为供应商也许会掌握我们所不知道的新技术或独特技术。”

如果与供应商的成本协商不能顺利进行,本田会派工程师去帮助供应商找出达到成本目标的、同时又能维持满意的利润水平的方法。本田的成本建模过程并不只是简单地确定某一部分的成本,它还综合考虑了所有会影响总成本的因素。

有着无限前景的本田,其成本模拟过程直接来源于公司“三元主义”的哲学理念——实际的地点、实际的部件和实际的情形。“它是使我们的采购功能与众不同的重要原因。我们身处工厂,每天和生产打交道。我们看得出问题,也明白问题是什么,我们知道成本意味着什么。”

“如果要对车进行某种改进,必须到工厂,并看车是如何完成的,”约翰·米勒补充说,“如果不这样的话,也许会以为在部件成本上节省了 100 万美元,而接着在生产过程中却要多花费 200 万美元来完成。”

本田之所以能在大型部件上建立起自己的一套精确的成本模型,很大程度是因为本田善于充分利用各种资源。本田很早就有一个大约由 24 个具有专业产品知识的专家所组成的核心“成本研究”小组,他们与供应商合作,以开发精确的成本模型。现在在本田,成本模拟不仅成为一种个人的专业技能,

而且还发展成为贯穿公司上下的一种组织能力。

建立并维持与供应商关系

本田在北美已经发展了一个有 400 多家供应商的网络，仅在俄亥俄州就有 180 家。正如本田的“你在哪里生产就在哪里购买”的理念，这些供应商给本田供应了超过 80% 的零部件及材料。

本田公司许多的供应商发展计划，如供应商奖励计划或激励计划，与其他大多数汽车制造商非常相似。但前任高级副总裁戴夫·纳尔逊认为，其间的差别在于本田将多少时间、金钱和努力投资在建立和维护与供应商之间的关系上。“在选择供应商时，我们希望能和他们长期合作。”他说，“其他公司并没有把充分的精力放在和供应商关系的发展上，所以他们的计划没有成功。而只有赢得供应商的心才能与他们一起获得成功。”

以下是一个建立供应商关系的例子：本田与 Tower Automotive（一个重要的压制部件和焊接组件的供应商）的关系中，运用了商业伙伴(BP)的程序。本田帮助 Tower 重新设计了制作 A 零件的工艺过程，这是一种前后门之间连接车顶和底盘的金属部件。本田建议使用固定位置的熔焊台，只需用简单的拣起放下式机器人在工作台之间移动部件即可，而无需让精密复杂的熔焊机器人围着部件转。这个新的工艺设计使产量翻番，从每小时生产 63 个部件增加到每小时 125 个。同时，由于焊枪的固定；降低了损耗，减少了焊接点的撕裂，因此它们的使用寿命也从 50000 个焊接点上升到 250000 个。

本田在每一次的供应关系改善后，都进行一次综合性的项目评估。纳尔逊说：“我们一直喜欢收集数据，用它们来设定新目标和测量未来的绩效。在早期与供应商的关系中，我们能改善生产率 100%，即使是很艰难的计划，我们也能至少提高 50%。”

BP 发展过程反映出本田以有组织的、制度化的方法不断地改善其供应商关系。用了一个通俗的类比来说明本田如何致力于供应商发展。“一旦有发生严重问题的可能，我们会竭尽所能调配资源来帮助供应商。就好像在农场区中，只要一个谷仓着火，整个区的人都会赶来。没有人会问，‘你会付钱给我或有什么回报吗？’每个人都会赶来。这就是我们的工作方式。我们从不计较我们将如何从中得到回报，这根本无需讨论。”

例如，一个资信很好的供应商意外地出现了质量和交付问题，本田就会派遣公司内部的专家去了解情况。问题出在哪里？为了满足本田对部件的要求，供应商只好在短时间内增加了一倍的劳动力。有一次本田曾经安排了自己的四个员工到供应商公司生活工作了 10 个月，来帮助重组并构建供应商公司的能力，使之达到本田的要求。

本田对于供应商的帮助不会向供应商收取任何费用，这也是一种自我服务。以确保长期保持与这个供应商的关系，这对双方都有很多好处。供应商理解也赞赏本田的这种长期行为，而且这也增加了供应商们投资本田的意愿。

本田建立并维护与供应商关系的方法，远远不止提高生产率计划和解决实际问题这么简单。合作关系需要双方清晰表达相互了解的期望、绩效测量、对细节的关注，并时时进行沟通。与供应商进行沟通，不能一年只写一次备忘录，必须带着生产、交付和质量方面明确的目标经常地与之沟通。

利用供应商进行创新

为利用供应商在研发方面的能力和技术，本田开发了一个名为“参与设计”的机制，直接把重点集中在供应商的早期参与上。在一个新项目的最初期，本田从外部供应商中“邀请”嘉宾设计师——每次 100 个之多，让他们身处本田的生产车间，同在职工程师、设计师和技术人员们一起并肩工作。

这个机制对保证本田成功地将最好的思想和最新的技术融入产品中去。本田对建立合作关系非常重视，在项目一开始就需要有外部设计师的投入。通过这些供应商很早地参与设计，就可以得到他们的最新技术，并且保证将它整合运用到本田的汽车之上。

在一些重点的战略系统上，隐含成本很大，本田因此建立起技术路线图，并和供应商一起予以使用。贝克说：“我们用技术路线图向我们的主要供应商展示前进的方向，希望他们协助我们，希望供应商能使用他们的最新技术，并跟上我们的步伐，共同把最终产品推向市场。”贝克还重申了本田的重点在于消费者，“我们是一个生产组织，我们致力于为消费者提供更好的产品。与那些把产品发展作为战略考虑的供应商，以及那些以科技开发为目标，并能与我们同步运用这些科技的供应商，我们会一起合作得很好。”

本田在新产品开发阶段降低成本、利用供应商方面同样是相当成功的。1998 Accord 车的成本降低目标，是本田在创新中利用供应商合作的一个很好的例子。戴夫·纳尔逊回忆到：“当时我们做的第一件事情，就是列出一个能降低 1998 Accord 成本的各种方法的清单。事实上，其中大多数的方法是来自于供应商与我们的采购和工程部门的合作。我们对每一条进行研究，并按它们成功的可能性机率来排列它们，然后开始研发。”

绝大部分削减成本的努力都放在了新模型的设计方面。供应商在这方面发挥了主要作用。“我们把竞争对手的汽车分拆开，”约翰·米勒说，“让供应商告诉我们他们所生产的每个部件的情况：哪些比我们好，哪些不如我们，哪些成本高，哪些成本低，近几年内我们经常在美国和日本做这样的工作。”

本田所采购的一系列战略采购方法，包括建立总成本模型、建立和维持供应商关系和利用供应商等工作，使公司的采购功能赢得了全球的尊重和认同。据《采购杂志》刊载：“本田因与供应商的共同发展而获得名声和荣誉！”

案例 11-2 某汽车制造企业在全球性资源中构建组织能力

以下案例描述了一个汽车制造商，通过在中欧建立供应点来努力构建一个最佳的全球供应基地的过程。案例揭示了公司如何在全球化基础上进行商品细分，树立按全球观念，瞄准一个地区，筛选供应商，对筛选后的供应商进行优先排序等一系列管理过程。

1、商品细分

新兴市场的销售规模扩张是该公司构建全球性采购能力的最初原动力。从销售预测中看出在成熟市场上销售额增长相对平缓，而在新兴市场增长以 2 位数计。这样的增长速度所需要的产量，使建立一个高度集成的装配工厂成为可能。

公司对所有重要零部件进行综合平衡，而不是逐个零部件去考虑。首先制定了一个商品细分模型，来确定哪些商品能满足不同的战略需要。细分计划主要考虑的是制造和设计的总成本。

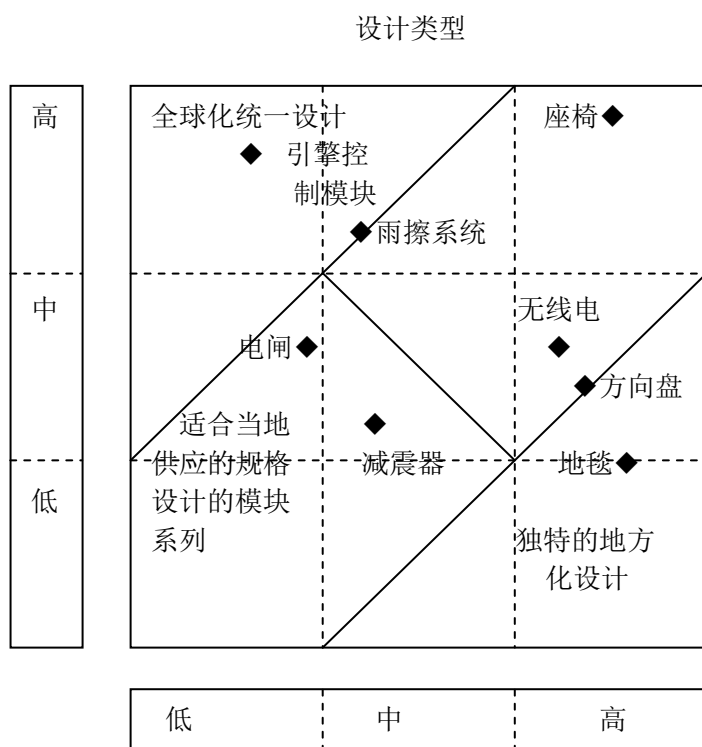
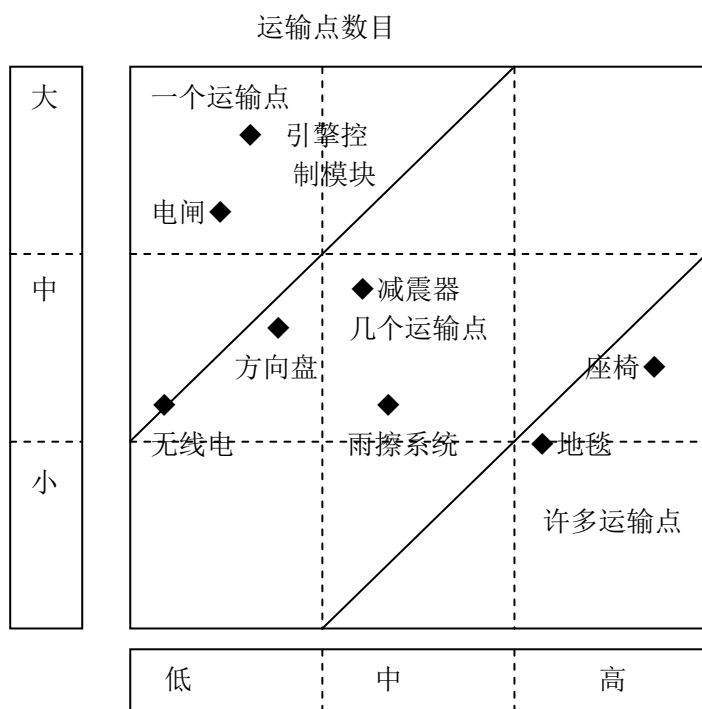


图 11-7 某汽车制造商对全球商品进行细分

第一种商品细分方案，关注于两个事项，即采购规模与运输成本。矩阵左上方的商品来自个别能满足公司世界范围内需要的供应商；右下角的商品则是支持全球扩张战略而进行当地采购的最佳选择。

第二种细分方案，说明了采用全球统一设计还是采用当地的设计规格时要考虑的因素，主要包括以下四个方面：

- (1) 产品开发成本高，而顾客定制的设计价值低时，新兴市场商品的设计与成熟市场上原先的产

品设计完全一样。

(2) 同第一条情形完全相反，顾客定制设计带来的成本节约可能性大，公司应创造符合当地顾客需求的新设计。

(3) 新设计的价值相对低，产品开发成本也低，公司可以沿用原有设计，但增加一些新的规格说明，以适应当地供应基地的能力。

(4) 在地方化设计有很高的价值但产品开发成本也高的关键领域，公司采用了以低开发成本实现地方定制的设计方案，利用原有供应商开发出一系列产品。

综合利用以上两种细分方案，公司得出结论，地毯生产应该和装配厂在同一个地方，因为其生产规模中等且运输成本很高。引擎控制模块运输成本相对低而产品开发成本很高，公司决定采用全球统一设计并在全球范围内配送。

2、树立全球观

尽管商品细分为制定商品资源计划提供了方向性的指导，但它仍无法确保未来目标的实现。不断变换的需求预测以及产品自身的复杂性，对发展全球供应基地提出了严峻挑战。

管理供应基地的第一步是开发一套综合决策支持工具，以增加当前和未来决策的客观性。这套决策支持工具利用销售国和制造国的长期预测，加上一张主要的交通系统的分析，对各种采购决策提供“如果……将会怎样”的说明。尽管计算非常复杂，但模型可以以一种简明易懂的可视化方式给出结果。图 11-8 给出的是一个简化了的输出结果，用柱状图按国家或地区来显示进口、出口和贸易平衡数据。

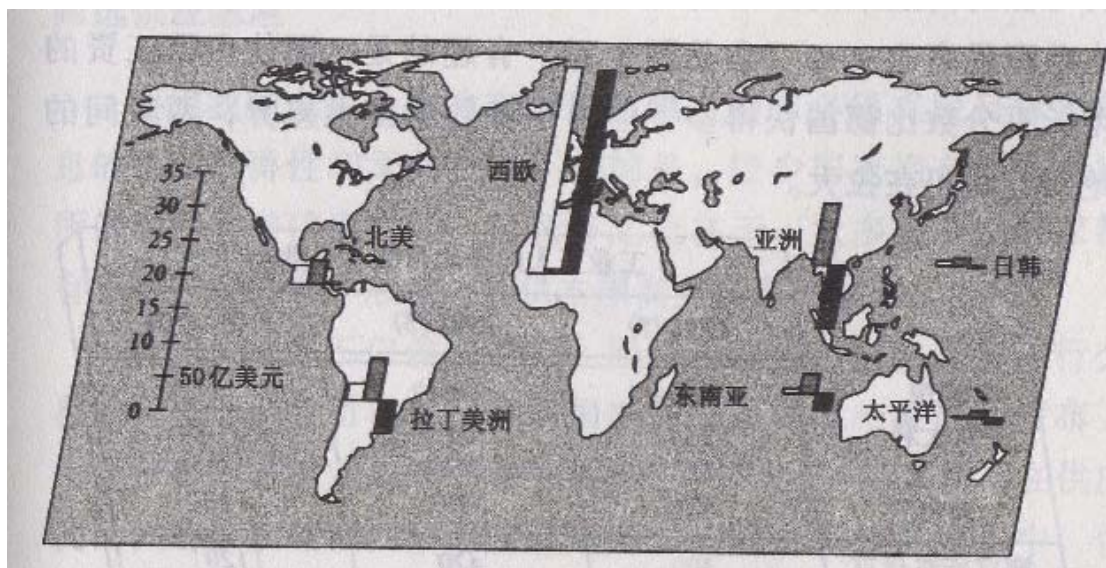


图 11-8 全球资源计划决策支持工具产生的演示结果

由于预测的不确定性及计划的长期性，决策支持工具产生的结果并不是最理想的。但是通过分析，至少决策者会明白哪儿的资源市场适宜哪种产品，风险如何，从而做出正面的积极措施来应对。

3、地区选择

为测试从西欧到中欧的资源转移的可能性，公司小组设计了一个转移计划。计划的关键要素在于地区间的劳动力成本差距较大（最高达 95%，参见图 11-9）。有趣的是，即使中欧工资增长的百分数比德国快得多，但由于基数的巨大差异，两者间的绝对差距仍在拉大。

工业工人的平均月薪（全勤）

	1992 (\$)	1995 (\$)	3 年△ (\$)
德国	4400	4612	212
意大利	2622	2499	(123)
英国	2177	2124	(53)
西班牙	2075	2262	187

捷克斯洛伐克	300	420	120
匈牙利	300	430	130
波兰	290	456	166
斯洛伐克	260	348	88
罗马尼亚	120	183	63

图 11-9 西欧与中欧的劳动力成本比较

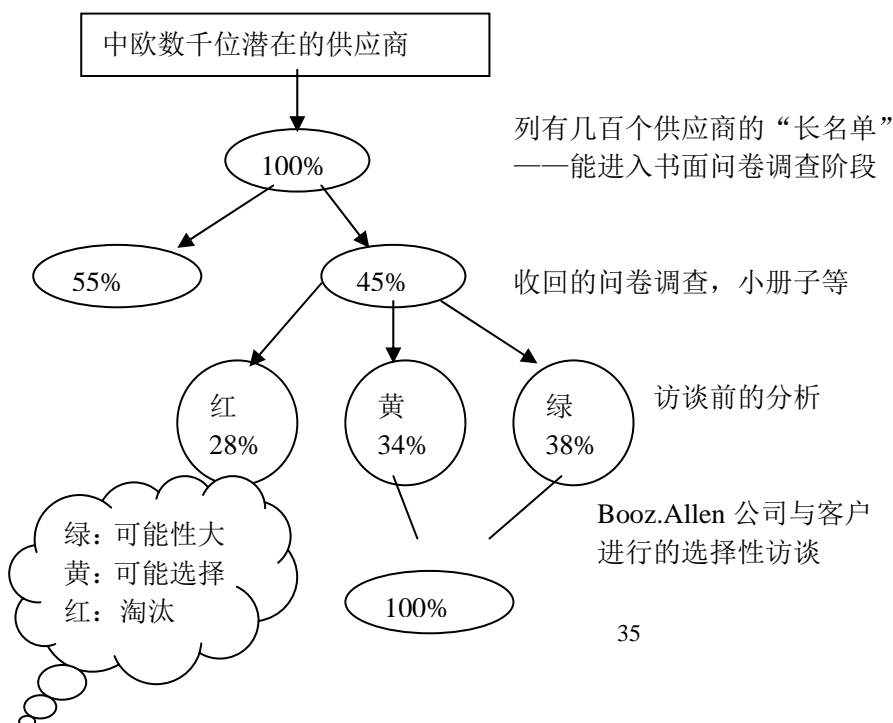
在宏观经济层面上，分析表明差距仍将维持多年。更重要的是，微观经济同样重要：尽管工资和汇率差距未来将减少，但中欧供应商们将有大量机会来提高劳动生产率，而西欧供应商们已开始到达劳动力节约型的资本投资的边际收益点。

尽管有了宏观分析，公司内部许多人仍对这种资源市场的转移持怀疑态度，认为在这样一个不发达地区寻找理想的供应商很难。要想排除人们在中欧采购的疑虑，首先需要证明该地区有着足够数量的供应商基地。

4、筛选供应基地

要想找到大量合格的有潜质的供应商，必须克服信息收集的困难。问题在于，中欧很多国家的供应商都没有先进的信息设施，好在大多数中欧国家都有类似“贸易会”形式的提供本国商业信息的组织。

在本例中，不仅信息有限，同时面临着用多国语言进行交易的困难。但公司在 6 个不同国家为一系列的相关产品发布了大量信息，以调查潜在供应商的情况。如图 11-10 所示，对潜在供应商的情况进行了分析，供进一步选择。最终对小范围的供应商进行了书面调查，包括对其质量、可利用的能力和工艺流程技术。



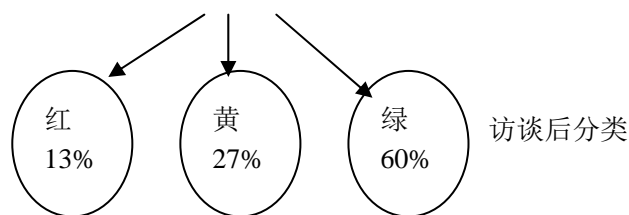


图 11-10 Booze.Allen 公司对供应商的识别和筛选

上述供应商群体中只有不到一半能进入下一轮挑选。根据问卷的情况，供应商被划分为三类：绿色，极可能选择的供应商；黄色，可能选择的供应商；红色，立即淘汰的供应商。

在对绿色和黄色供应商的实地访谈过程中，访谈小组将做一些基本的质量审查，并与销售代表面谈以评估每一供应商的人员情况和工作程序。现场访谈后，小组选出了 13% 不能满足客户需要的供应商。根据从现场访谈搜集到的信息，新分类中仍有 60% 的供应商为绿色。虽然公司内部存在一些怀疑，项目组还是选中了近 100 个较好的中欧供应商。

5、对供应商按优先顺序排序

公司希望和这些新供应商保持长期合作关系，但同时又要不断改进近期和远期成本。因此，公司对所选的供应商进行优先顺序排序，并对不同的供应商采取了不同的策略。

6、建立当地办事处

公司投资在当地建立办事处，在当地雇佣员工以减少语言和文化的冲突，同时也简化了供应链管理程序。

案例 12-1 菲利普的全球采购策略

在过去的 10—15 年当中，菲利普有了很多的成就，其中一个方面就是把他的生产基地最早从欧洲转移到了亚洲，开始是到韩国，后来又到了中国。其实，最早是要到台湾的，现在已经到了大陆。在 1920 年，菲利普就在中国大陆立足了，现在的趋势并不光是采购，而且是要选择好的制造商，现在有了一个很好的服务中心，是提供 IT 方面的服务，还提供培训、金融、融资方面的服务。

为什么公司要进行全球化的发展呢？这是因为市场竞争太激烈了，我们可以看到很多公司都到全球市场当中去竞争，比如说你本国的市场当中遇到了很强、很激烈的竞争，而到国际市场当中，你会觉得竞争的压力会相对小一些。

还有一方面是关于市场发展的，中国是一个巨大的市场，对于菲利普公司来讲，在未来 10—12 年当中，中国可能是菲利普业务增长最大的一个市场，他们希望在技术发展以及技术产品的开发方面，成为中国市场的先驱，这并不是说你在中国市场能够采购到非常低廉的产品，而是因为中国的市场容量是很巨大的。

在全球范围内进行运作，另外一点是会使你的成本降低，因为你可以把高成本生产的基地放到高成本的基地去生产。另外，在业务发展过程当中需要采取灵活的战术，这也是为什么要进行全球化采购的原因。

最后一点是标准化。

当然，在全球化进程当中，菲利普也遇到了很多阻力，比如说在地理方面的不同，会有不同的文化、语言等等。其实，菲利普公司在亚洲的很多国家都建立了国际采购中心，主要就是为了应对这种不同的文化、语言差距，并且还和当地的政府积极的合作，并且还有时间上的差异、技术上的差异，特别是互联网技术的差异，其实现在时间上的差异已经不太重要了，因为如果你有互联网的话，你就

可以时时的进行业务运作。

当然，大家还要密切注意的一件事是库存，不要库存过多，这就需要对供应进行管理，当然还有一些政治方面的问题，可能这个地区会采取一些贸易保护等等，这样就使得那些全球化的公司遇到一些阻力。对于资源的依赖，可能在某一地方进行经营的时候，会遇到地方政府的阻碍，因为他不希望使用他的资源等等，而且缺少你想要的那些资源也是一个阻力。

全球采购主要考虑的一个方面是成本，采购的这部分东西占总成本的多少；另外一点，供应的风险，从这个市场上采购到这种货物的风险是怎么样的，我这个市场上只有这种供应商，那这个风险就很大。我们就会把这样的情况作为一个高风险的情况。如果这个市场是一个标准化的市场，事情就不一样了，这就是一个低风险的市场。

从日常用品到瓶颈式采购品，一直到战略方面的物品，都要采取不同战略的，日常用品通常情况下价值很低，在市场上会有很多的供应商，那么你就进行日常的购买就行了。其实这种产品也经常被称为非利润型产品。公司在对待这样的产品的时候，就不需要太多在意，战略性的产品就是另外一个景象了，因为他对整个企业是至关重要的。所以，通常购买这些产品的时候，成本是最重要的一个因素。对于任何一个公司购买这种战略性的物资的时候，要了解到你供应商所能提供物品的能力。

很多公司，以前那些工业化的公司、国际化的公司都有这种全球化采购的活动，因为他们是太大的一个集体了，他们自己在本国内可能并不能做好这种东西，我们现在说的这种情况是把它外包，什么东西可以外包呢？显然不是你的核心能力。一个公司看待什么东西能够外包出去，什么东西应当在内部寻求是很重要的。也就是说，外包如果对他们产生的效益更多的话，他们就会把这部分产品和服务外包出去。比如说菲利普公司在很长一段时间内，都自己生产某种印刷产品，而且他在印刷电路板方面每年都投入大量的资金。其实，在其他公司生产这个产品会比我们的公司低得多。也就是说印刷电路板，最终菲利普发现如果用其他的公司生产电路板会比我们自己生产的产品成本更低，所以我们就把这部分的生产活动外包给其他公司了。

为什么要进行外包呢？主要是为了提高效率，不管是成本、效率、速度等等，中国市场体现了巨大的机会，在外包之前一定要了解你的核心竞争力是什么，现在我们把很多的产品在中国进行制造，这也是一个外包的过程，并且我们把这部分业务从台湾转到了大陆。我还要强调，要避免风险，要着重追求你的核心能力。

另外一点值得一提的是，要了解供应商的业绩，供应商的发展情况，对于每个公司来讲，选择合适的供应商是很重要的一件事，也就是说要了解到你供应商在哪方面做得是很强的，为了达到这一点，你就要获得尽量多的信息来了解你的供应商。当然，这包括供应商的资金能力和生产能力。而且你还要了解到你们公司的目标能否实现，和这些供应商提供的产品和服务密切相关，如果你的市场中要求低成本，那么你的供应商也必须了解这一点。当然，质量对于大多数公司是非常重要的，而对于另外一个公司来讲，可能低价是更为重要的。也就是说，供应商的目标应该和你的目标保持一致。

在进行跨文化的商业运作当中，往往会遇到很多的困难。所以，国际采购中了解你的供应商也就变得十分的必要。当然，企业需要建立自己的供应基础。可能你发现到了一个市场，成为这个市场最先建立这种产品生产基地的公司，那在这种情况下，你没有任何的经验，你就要认真仔细研究你的供应商，这样才能赢得整个市场。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mhjy.net 报名电话：0451-88723232 咨询邮箱：xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

案例 13-1 上海市新区政府采购教室用绿板

一、案例背景

随着新区政府采购制度不断深入，采购项目不断扩展，原各部门自行采购的项目，逐步纳入政府采购。教室用挂壁式搪瓷书写绿板（以下简称绿板）就是其中具有代表性的一例，新区每年更新的绿板数量非常可观。集中采购可以最大限度地发挥批量采购的价格效应，降低采购成本和保证采购质量，节省财政支出，有利于加强政府采购的管理和监督，规范采购活动。

二、拟定采购方案

1、确定采购目标

根据绿板的特点，借助集中采购可批量生产的优势，在保证学校正常需要的前提下降低采购价格，提高绿板的质量、延长绿板的使用寿命是本次采购的目标。

2、选择采购方式

本次采购中心委托某社会中介机构进行，中心派员参加对各个环节进行把关。本次采购绿板数量较大，达 1190 块，财政拨款金额达数百万元，根据《上海市政府采购管理办法》第十五条，单项采购金额或者一次批量采购总额在规定限额以上的应当实行招标采购。本次招标金额已超出批量限额，

采购时间较紧故采用有限竞争性招标（邀请招标）的采购方式择优选定供应商。

三、 招标过程

该社会中介机构根据使用单位确定的绿板的技术及有关交货期等商务要求编制招标文件，本次邀请招标共邀请五家供应商分别为 A、B、C、D、E。2003 年 7 月 27 日发标，发标当天售出标书三份，D、E 因无此进口原料产品未来购买标书，8 月 3 日投标截止时间仅收到 A 一份标书，B、C 退出投标。根据《上海市政府采购招标投标暂行办法》第十二条第一款规定邀请招标必须有三份以上（含三份）的有效投标方为有效；对少于三份有效投标的应宣布本次招标中止，并按本办法另行组织招标采购。这样本次绿板招标中止。当天采购中心会同有关部门协商达成统一意见，重新组织招标。

第二次招标又邀请了 F、G 与 A 共同投标。F 因无法满足 8 月 25 日之前交货的招标要求而放弃投标，G 在投标时间截止前未给予明确答复。至此有效投标仍为 A。根据《上海市政府采购招标投标暂行办法》第十二条第二款规定连续两次招标采购无效的，采用竞争性谈判采购方式，但多家供应商由于交货期无法满足要求，而本项目的特点不允许延迟交货，仅 A 满足要求参与投标。为此预算单位特向采购中心打报告要求定向采购，采购中心将此情况以签报形式上报采管办得到批准。最后上海普发书写板有限公司以 204.442 万元中标，节约资金 4.19%。

四、 综合分析

1、 招标时间紧。该项目计划在 7 月中旬下达，由于该项目要求在暑假完成以保证新学期的使用，社会中介机构和预算单位以项目的轻重缓急排序，先操作了其他项目，再操作绿板、多媒体及实验室。至 7 月 24 日社会中介机构收到预算单位提供的绿板的技术要求距 8 月 25 日交货期仅一个月的时间，在这一个月的时间内包括招标选择供应商，供应商产品的生产及 1190 块绿板送到各个学校，这样一来招标的时间就压缩的很紧。

2、 技术要求高。 本次招标的绿板为进口材料技术要求如下：

- （1）板面材料：P3 珐琅书写搪瓷板材料，面板带磁性，板面材料厚度大于 0.40MM 以上。
- （2）表面珐琅层厚度 95 微米。
- （3）背面珐琅层厚度 35 微米。
- （4）钢板总厚度 0.4T00.6MM。
- （5）表面平滑度 2—14%。
- （6）表面硬度 EM-DIN101（测试标准），MIN3。
- （7）背钢板：优质镀锌板，厚度不小于 0.34MM。
- （8）中间采用 10MM 瓦楞板或机制板
- （9）框架：铝合金材料，表面氧化处理采用银白亚光或古铜亚光框架，铝合金壁厚度大于 1.5MM，笔槽铝合金壁厚度大于 2MM。
- （10）质量要求：书写流畅，光泽度低，清晰易擦，色面牢固，耐腐蚀，耐酸碱，耐磨，不反光，无刺眼等。使用年限为 15 年以上。

3、 供应商选择余地小。由于时间紧，该绿板又要求为进口原料，供应商的交货期往往无法满足，因为从原料的进口到绿板的生产需要时间，从而供应商选择余地就很小。

五、 经验体会

1、 从以上分析来看，两次的招标失败不得不采用定向采购的主要原因是招标至供货期的时间紧，导致供应商无法满足招标要求而放弃投标，这次投标上海普发书写板有限公司在不知其他投标单位退出投标的情况下报价的，否则一家供应商的价格很难控制，集中采购的批量效应难于实现。

2、 该社会中介机构所拥有的供应商信息量不足，在招标时已将所有的供应商邀请到。要弥补这一点

其一是在工作中逐步积累；二是采用公开招标的形式，在媒体发布信息招募供应商，而这些都需要以时间为前提。

3、在以后的项目采购中应抓紧每一个环节，尽可能地提早做好采购项目计划的申报、审批及下达，给予招标充裕的时间让供应商有竞争的机会和条件，从而择优选定供应商。

案例 13-2 在政府采购中应拓展服务类项目的采购规模和范围

根据西方三个产业理论，将社会的全部经济结构划分为三个产业，即第一产业（以农业为主，包括农林渔猎等），第二产业（制造业为主，包括采矿、建筑业等），第三产业（服务业为主，含运输、交通等行业）。尽管现在还有第四产业（信息产业）之说，但在经济学家看来，它仍属于第三产业的延伸。服务业属于第三产业，服务的概念是广义的，它所涵盖的内容相当广泛。政府采购服务类一般包括：

专业咨询，专业设计，工程监理，中介服务；

保险、租赁、物业管理、维修保养服务；

信息技术、信息管理软件的设计与开发；

票据、证照、报表的定点印刷、制作、国际机票定点供票、公务旅行、公务员体检、企业代理记账等新型采购项目等等；

大型会议、会展、文化活动、演出等；

公务车辆的维修、加油、保险；

职业培训、公务考察、高校的科研课题等。

服务业是一个国家经济发展水平的标志，经济发展水平越高，服务业就越发达，并在一个国家的经济生活中占有举足轻重的地位。从全世界范围来看，20 世纪 90 年代初，服务业占国内生产总值的比重平均为 60%，高收入国家要占到 70%以上。我国服务业水平很低，约在 35%左右，连低收入国家平均值 40%都没有达到。随着经济的发展和人们收入的增加，人们对物质产品的需求总是有限的，而对劳务的需求则是无限的。第三产业具有无限的商机。加之中国第三产业较为落后，这就为第三产业的超常规发展提供了机会。第三产业投资少，回报快，没有污染，又能极大地增加就业。因此，发展第三产业，不仅能使 GDP 变轻，还会大大改善增长的质量，提高人民的生活水平。

政府采购的对象有三类，一是货物，二是工程，三是服务。目前我国政府采购范围偏窄，以货物类采购为主，政府公共工程和许多服务类项目采购还未完全实行政府采购制度。

数据显示，近年来中国政府采购处于迅速发展阶段。1998 年我国政府采购规模为 30 亿元，1999 年为 130 亿元，2000 年为 328 亿元，2001 年为 650 亿元，2002 年 1,000 亿元，2003 年 1,500 亿元。据统计，历年来货物类采购量一般占 60%-65%，工程类采购量占 25%-30%，服务类采购量占 5%-10%，而且服务类采购的规模不是逐年上升。美国政府在 1989-1992 年期间，每年仅用于货物和服务的采购就占其国内生产总值 26%和 27%，服务类采购比重一般占总采购量的 25%，而且逐年递增。与发达国家相比，我国政府采购占国内生产总值的比例还很小，政府采购的结构很不合理，服务类采购所占的比例还太小。上海市政府采购量逐年增加，但从采购项目构成看，以货物类采购和工程类采购为主，服务类采购量不到 4%。从网站招标信息看，2003 年服务类招标信息仅有 10 多条，而且采购项目的构成不太合理，服务类招标基本上集中在信息服务这一块，采购的范围很窄。我国服务类中的公务消费采购大多由预算单位自己采购，并且实行实物分配、统收统支、先开支后报帐政策，纳入政府集中采购的范围很小。

与货物、工程类的采购相比，服务类采购有自己相应的特点：

1、服务类采购项目属于第三产业，随着经济的发展，服务业的内涵、规模、范围逐步在扩大，有

许多服务类项目如会展、会议采购等都是系统工程，涉及的采购内容复杂，如会展和文化活动涉及到工程设计、装饰、监理、室内布置、广告等，还涉及许多部门，涉及到服务、交通、旅游、广告、装饰、边检、海关以及餐饮、通信和住宿等诸多部门。

2、服务类采购项目的涉及范围很广，他包括专业咨询、专业设计与布置、中介服务、专业监理；公务消费；公务用车的定点加油、公务用车的定点保险、办公用品的定点采购；会议、会展、文化活动的采购；信息系统的设计、研发、维护；公务大厦的物业管理；大型书刊的印刷；职业培训与考试等等。

3、服务类采购对象具有非物质性，采购对象不具备物质的形态，采购的过程也就是服务的过程，这一过程虽然也要消耗一定的实物，但最终并不形成实物形态的产品，也无法对其质量进行直观的测试。因此，服务类采购项目的质量和标准不像货物、工程类采购那样客观、直接，能够定量，而且其质量和标准也很难精确地加以描述与定量。

4、服务类采购有一定的地域性，由于服务类采购的服务有些要求定点、力求方便、速度快、服务项目多，不可能像货物、工程类采购一样，要求尽可能多的供应商参与竞争。外地供应商参与竞争有比较高的成本，而当地的供应商无须很高的成本就能满足要求。

5、服务类采购的评标标准与货物、工程类不同，价格在评标因子中的权重不象工程类、货物类那样重，在有些服务采购可能只作为参考，而服务方案、服务质量、服务水平也许是评标的重点。

6、服务类采购项目不同于货物和工程类项目，合同期较长，往往一年、两年或五年。象物业管理服务，合同周期一般很长，而货物类采购的合同一般为收到货物验收合格为止，工程类采购的合同一般为竣工验收结束为止。

7、预算单位对政府服务类采购很多都是自己在操作，对服务类采购的全面展开造成较大的阻力。政府采购是公共支出框架的一部分，是对单位现行利益的调整。部分单位对政府服务类采购的认识不到位，拒绝接受政府服务类采购，使政府采购面大受影响。

8、以前，政府采购大多以货物类和工程类为主，并且积累了不少经验，而服务类采购的范围很窄，阻力大，再加上缺乏经验，有些不好做甚至不能做，风险也较大，突破服务类采购的瓶颈制约较为困难。

网通集团的采购管理实例分析

1.网通采购管理外部环境分析

1.1. 宏观环境

1.1.1. 社会经济发展

全球经济复苏态势明显，国际贸易增加和投资增长的整体态势为电信业发展提供了较好的基础。当前，中国经济进入高速增长期，“十五”期间 GDP 年平均增长率超过 8%。预计 2006~2010 年，中国 GDP 年均增长率将继续超过 8%，2010 年人均 GDP 超过 2200 美元；与此同时，人均收入水平也将

持续增长。国民经济的发展，人均 GDP 和人均收入的增加，将为中国电信运营企业发展奠定良好的经济基础。

2003 年中国城市化率超过 40%，已经从总体上进入工业化中期，城镇化进程将迅速推进，中等收入群体将迅速扩大，居民消费由生存型向质量型、发展型转变，对信息产品和信息服务的消费需求将进一步升级。另外，随着全球信息化的浪潮，信息化已成为政府、企事业单位提高运营效率，增加竞争力的必然选择。信息消费的主体不仅是个人，也包括越来越多的政府机构和企事业单位。未来 5~10 年，各类信息消费的主体均有着巨大的信息消费需求。

相关研究表明，2004 年中国信息消费总额为 8052.8 亿元，其中通信消费 5187.6 亿元，比 2003 年增长 12.6%，信息化消费 2865.2 亿元，比 2003 年增长 13.7%。预计未来通信消费基本平稳增长，信息化消费市场总量将以每年超过 15% 的发展速度成为信息消费市场亮点。

1.1.2. 国家政策

中国政府将继续实施支持、鼓励电信业发展的政策。中国已经制订了“十一五”至 2020 年信息化战略，确定了发展目标。“中共中央国民经济和社会发展第十一个五年规划的建议”中提出，“信息产业要根据数字化、网络化、智能化总体趋势，大力发展集成电路、软件等核心产业，重点培育数字化音视频、新一代移动通信、高性能计算机及网络设备等信息产业群，加强信息资源开发和共享，推进信息技术普及和应用”。电信产业作为中国信息产业的重要组成部分，仍将是政府发展计划中的重中之重。“十一五”规划和 2020 年信息化发展战略，将为中国电信运营企业的发展提供良好的政策环境。

综上所述，随着我国社会经济发展和城市化进程加快，未来 5~10 年电信运营企业仍具有广阔的市场发展空间。中国网通集团作为中国特大型电信运营企业，应牢牢把握当前的有利时机，不断建立和完善电信运营网络和市场营销网络，提供高质量的电信服务。这也为企业的采购管理提出了新的需求，采购管理必须同企业发展目标紧密结合，充分运用现代管理理念和信息技术，优化资源配置、提高管理效率，为实现成为世界一流电信运营企业的战略目标提供有力支撑。

1.2. 电信业发展环境

1.2.1. 国际电信业发展

自 20 世纪 80 年代以来，世界各国普遍将电信业发展列为衡量社会经济发展的重要指标，电信业成为全球发展最快的产业之一。2001 年开始，世界电信业剧烈动荡，遭受了前所未有的挫折，当前正在从挫折中走向复苏。基于世界经济的良好发展势头尤其是亚太地区经济和电信需求的增长，预计 2010 年，全球电信运营市场规模有望超过 1.65 万亿美元，2006~2010 年均增长率约 6%。2010 年，全球固定电话主线将接近 15 亿，仍然具有增长潜力；但是固定电话收入将处于停滞状态。2006~2010 年，移动通信仍将是全球电信市场发展的主要推动力之一，移动通信收入占全球电信收入市场的比例继续上

升；全球手机用户将从 2005 年的约 20 亿，发展到 2010 年的 32 亿。2010 年，全球互联网用户将发展到 20 亿以上。未来 5 年，有线、无线宽带互联网接入，以及移动互联网接入，以及互联网内容和应用服务的不断丰富，将成为驱动互联网市场发展的主要推动力。

国际电信业的发展，总体上可归因于技术飞跃性进步、市场需求与体制变革有效互动的综合成果，呈现出以下主要特点。

（1）业务市场变化多端

整体看来，世界电信业务在发展中逐步扩展为三大领域：

- 解决基本交流需求的话音业务
- 解决信息通信需求的数据业务
- 解决生活需求的增值业务

2002 年以来，全球电信业务结构出现了移动化、宽带化和数据化的变化趋势：在用户数或业务收入上，移动通信超过固定通信并占据主导优势；宽带应用超过窄带应用；网上传送的数据业务量超过话音业务量，向综合话音、数据等多媒体服务发展。

总体而言，国际电信业变化特点是从同质化的统一大市场逐渐演变成以客户方便性和娱乐为主的小应用市场的总和，同时价值链的复杂性、市场弹性和市场前景的不确定性都在增加，电信运营企业已由从传统上根据技术能力来提供客户服务，转到面向用户需求的服务竞争。

（2）技术进步日新月异

电信技术是世界上技术发展最为迅速的领域之一，许多新技术已经成为现代通信网络的主要支撑技术，如基础数字技术、光纤通信技术、卫星通信技术、软件技术、移动通信技术和分组交换技术等。

全球电信技术未来的发展趋势是：以话音为业务特征、以电路交换及其组网技术为基础的整个电信框架，逐步转向以数据为业务特征、以 IP 为基础的整个电信新框架；以前的网络是在话音传输的基础上传输数据，未来的网络将是在数据传输的基础上传输话音。信息通信网络技术正在面向下一代网络创新发展，通信网络技术的演进方向将集中在 IP 技术、光网络技术、移动通信技术和接入网技术等领域。

（3）改革开放广泛展开

世界电信产体制依次经历了垄断经营、国内竞争和全球竞争三个阶段，大部分国家已经形成了各具特色、适合于本国实际的电信市场法律体系和监管机制。由于各国的国情和电信产业发展水平不同，在制定和修改现行法规制度时，都在结合各自情况采取相应对策。若从世界各国对电信管理的主要趋势来看，主要特点有同时重视政府和私营部门的作用、在政府管制中逐步弱化不对称管制、建立激励机制、增加企业实力、寻求形成有效竞争局面等。

（4）产业链日趋复杂

电信产业链是一个以信息产品为对象的价值增值链。由于电信业务的外延不断扩大，产业价值链内部也趋于复杂化，逐渐形成了一个以电信运营商为核心，包含网络设备供应商、网络运营商、系统

集成商、内容及服务提供商、专业应用开发商、软件开发商、虚拟运营商、终端设备生产商和最终用户等上中下游多个部分共同组成的产业链条，链条上的每一个环节紧密联接，在相互促进的同时，也会相互影响和制约。

(5) 产业融合开始显现

伴随数字技术和社会信息化的发展，国际电信产业显示出产业融合现象，原来分别独立设计运营的三个网络——以话音业务为主的传统电信网、以因特网业务为主的计算机网、以图像业务为主的有线电视网，正在趋向于相互渗透和相互融合。

综上所述，中国网通集团欲想成为世界一流电信运营企业，必须同国际电信业的总体发展趋势保持一致，积极参与国际竞争，采购管理也要努力适应企业国际化运作的需要。

1.2.2. 中国电信业发展

20 世纪 90 年代以来，尤其是进入 21 世纪以来，中国电信业得到了迅猛发展（如图 2-1）。1991 年，中国电话用户总数仅有 850 万，2005 年达到 7.44 亿，1991~2005 年间，电话用户年复合增长率高达 37.6%；1991 年，中国电信运营市场规模仅有 149 亿，2005 年达到 5799 亿，1991~2005 年间，电信运营收入年复合增长率高达 29.9%。

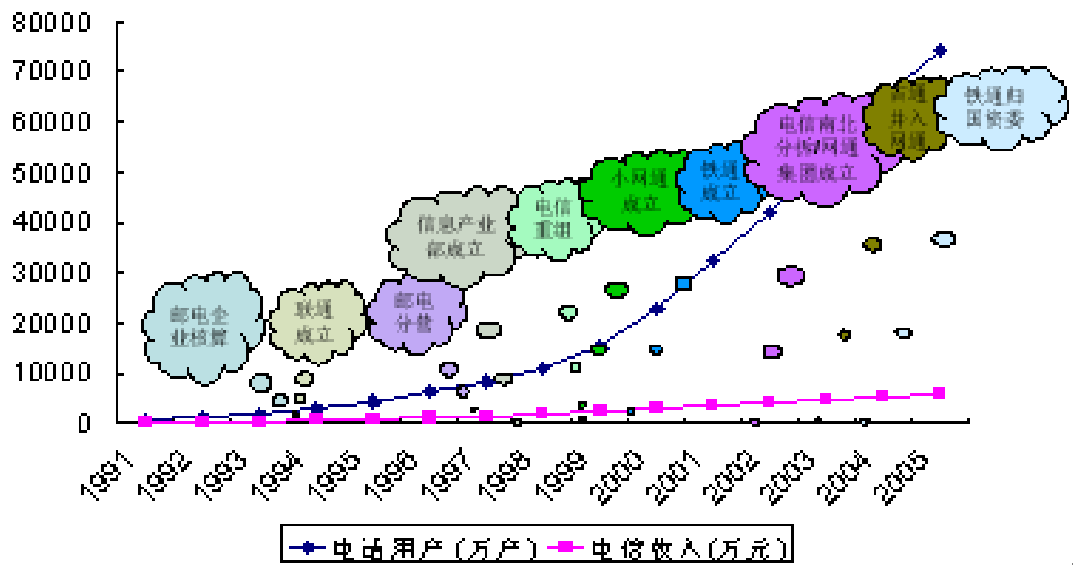


图 1 中国电信运营业改革和发展趋势

2005 年，中国电信运营业发展呈现出以下主要特点：

(1) 业务总量平稳增长，业务收入增速趋缓，收入结构相对稳定

2005 年全国电信业务总量增长平稳，同比复合增长率为 25.4%，但是业务收入增长速度趋缓，2005 年前 4 个月电信业务收入同比增长均低于 10%，最高月份的收入增长率也只有 11.7%。收入增长放缓主要有以下原因：一是电话用户增长放缓，特别是东部发达地区和城市，而在普及率较低的西部和农村潜在市场，受实际消费能力限制，尚不能形成较大的需求。二是以投入为手段、以规模扩张为特征

的粗放型增长模式还没有根本转变，企业创新能力不足，当用户增量规模下降时，电信业务收入也随之出现下降。

在收入增长放缓的同时，电信业务收入结构保持相对稳定。

- 移动通信仍是电信业务收入的主要组成部分，其 45.1% 的比例和 17.2% 的增长率保证了电信业务收入稳步增长。在移动通信领域，移动数据业务发展迅速，其业务收入占移动通信业务收入的 16.4%。
- 数据通信依然是增长最快的领域，其收入同比增长率高达 22.7%，是电信主营业务收入增长率的两倍。
- 固定本地电话和长途电话业务收入占总收入的比重比 2004 年同期分别下降了 1.2 和 1.4 个百分点，而移动通信和数据通信业务收入所占比重则分别上升了 2.1 和 0.6 个百分点。

(2) 电话用户增长放缓，无线市话的带动作用下降，互联网接入用户宽带化趋势明显

- 2005 年固定和移动电话用户均呈现增长放缓局面。全年新增固定和移动电话用户分别比去年同期减少了 1101.9 万户和 626.7 万户。
- 移动电话对固定电话的竞争优势更加明显。2005 年各月新增移动用户平均是新增固定电话用户的 1.5 倍。
- 互联网宽带接入技术及业务的发展，使得拨号接入用户向宽带接入用户的更迭加快。2005 年，互联网拨号接入用户减少了 1556.3 万户，而宽带接入用户新增 1262.9 万户，总数达到 3750.4 万户。宽带接入用户总数已超过窄带拨号接入用户。

(3) 投资规模基本平稳，行业整体效益逐步提升，企业赢利能力差异大

2005 年电信业固定资产投资 2033.4 亿元，同比下降 4.8%。电信运营企业的投资更加审慎，主要有以下一些原因：现有网络大规模建设投入期基本结束，企业主要根据用户发展情况进行网络扩容和优化；企业对 3G 发展的预期影响了部分投资；企业创新能力不足，缺乏新的投资热点；资本市场对企业投资回报率的关注等。

在投资下降的同时，行业整体效益逐步提升。6 家主要基础电信企业的利润总额达 1143.6 亿元，同比增长 19.9%，高于收入增长。各电信运营企业在竞争和资本市场的双重压力下，充分认识到效益优先的重要性，采取了优化成本结构、集中采购以及深挖企业内部潜力、合理配置各种资源等多种措施，使各项业务成本支出得到有效控制，效益逐步提升，收入利润率呈上升趋势。但是各电信运营企业的实力依然悬殊，盈利能力差异较大。

2005 年，中国电信业运行秩序明显改善，各项工作取得了显著的成绩。但目前人均通信水平，企业管理、创新和效益水平距世界先进水平仍有较大差距；一些不规范竞争以及电信服务质量问题仍然存在。

2006~2010 年，中国将实施“十一五”规划，电信产业仍将是“十一五”期间的发展重点之一，中国电信市场将继续是全球电信市场发展的主要增长点。未来 5 年，中国电信市场环境变化将呈现如

下趋势：

(1) 电信用户仍将大幅度增长

目前中国电话普及率还处于较低水平，固定电话普及率为 27%，仍然有增长空间；移动电话普及率为 30.3%，远低于欧洲一些国家的普及率。预计 2010 年，中国电信用户总数将超过 11.3 亿，固定电话用户将达到 4.76 亿，移动通信用户将超过 6.53 亿。

(2) 电信运营收入市场将呈平稳增长态势

预计 2010 年中国电信服务收入规模将突破 9000 亿，2006~2010 年复合增长率将达 9.5% 以上，超过同期国民经济增长率。电信收入将呈现如下特征：

- 固定通信收入增长乏力；
- 数据通信业务收入，尤其是宽带互联网接入将成为固定通信收入的主要增长点；
- 移动通信收入，将继续是中国电信收入市场发展的主要推动力；
- NGN（下一代网络）业务将成为电信运营企业新的业务增长点。

(3) 中国电信投资市场基本稳定

预计 2006~2010 年，电信固定资产投资累计规模将达到 1.1 万亿，基本与 2001~2005 年电信固定资产投资规模相当。移动通信投资，尤其是 3G 网络建设将是电信固定资产投资以及电信设备投资重点，预计将占未来 5 年电信投资的 55% 左右。

综上所述，在经历“大发展、高增长”之后，未来 5~10 年我国电信业将进入平稳发展时期。对于中国网通集团而言，提高网络和服务质量、强化内部管理、降本增效，将成为企业增值的重点方向。因此，采购管理的重要性也必将得到普通认同和重视，在当前开展采购管理体系研究，制定采购管理战略和相应策略，对于电信运营企业具有重要的现实意义。

1.2.3. 电信业战略转型

当前，战略转型已经提到电信运营企业的议事日程。全球一流电信运营企业已纷纷推出转型战略：2004 年，英国电信提出要成为最优秀的综合信息通信服务商；2005 年 1 月，中国电信提出由传统网络运营商向综合信息服务提供商转变；2005 年 6 月，法国电信提出将自身塑造为欧洲新型综合电信服务商的典范；德国电信也提出要成为欧洲成长最快的综合电信运营商及领先的服务公司。尽管提出的战略转型口号存在差异，但是上述运营商在战略转型实践中，都采取了网络由传统电信网络向 IP 为核心的 NGN 网络转化，业务由单纯电信服务向以融合为特征的综合信息服务提供转化，服务由以业务为中心向以客户为中心转化的具体措施。

战略转型是适应市场需求变化的需要，也是电信运营企业自身生存发展的需要；更为重要的是，实施转型战略的运营企业已经初步促进了业务收入增长。因此未来 5 年，对于已经制订转型战略的电信运营企业，是落实其转型战略，将转型战略引向深入的时期；对于其他电信运营企业，则将是效仿战略转型先行者，提出和落实转型战略的重要时期。

战略转型将是未来 5 年电信运营企业的重要特征，中国网通集团也紧紧把握当前的发展时机，开始推动企业向“宽带通信和多媒体信息服务提供商”全面转型。因此，企业的采购管理工作，也应适应新的发展形势需要，转变和完善业务方式与工作思路，进行管理创新，为企业顺利实现战略转型提供重要支撑和保障。

1.3. 电信业市场竞争环境

目前我国基础电信运营企业有中国移动、中国联通、中国电信、中国网通、中国铁通、中国卫通共 6 家。其中前 4 家占据着 95% 以上的市场份额。从当前的发展态势分析，我国的电信市场竞争格局将呈现以下变化趋势：

➤ 移动电话运营企业将固定电话运营企业形成强烈冲击

随着移动对固定话音业务的替代趋势日趋明显，移动电话运营企业的发展速度明显超过固定电话运营企业的发展速度。2004 年中国移动和中国联通的收入年增长率分别为 15.6% 和 8.77%，而中国电信和网通的收入年增长率分别为 7.86% 和 5.7%。

在实际竞争中移动资费降低已成为移动运营企业的有效竞争武器。随着移动资费的逐步下降，移动运营企业的市场份额将快速扩大，固定电话运营企业的市场份额将急剧减少。截止 2004 年底，移动运营企业的市场份额已由 2002 年的 49.5% 上升为 51.93%。

➤ 国外电信运营企业将采取多种策略进入我国电信市场

根据我国加入 WTO 承诺，我国电信市场已经对全球开放。国外电信运营企业正通过与国内建立合资企业开展增值业务、建立研发中心、关注资本运营等多种策略已进入或准备进入国内市场。预计规划期间，国内电信运营企业将继续面临国际先进电信运营企业进入的压力。

➤ 广电等相关行业主体将进入电信市场

随着业务、网络技术、终端的融合，广电与电信行业逐步融合、信息业与通信业也逐步融合。广电等相关行业主体随着管制政策的放松，将逐步参与到电信市场中来，对电信运营企业，尤其是固定电话运营企业形成冲击。

➤ VoIP 业务的影响

从国外有关统计看，VoIP 业务发展很快，所占比重越来越大，欧洲某些国家的 VoIP 最大占到电信业务收入的 15%。另据我国信息产业部发布的 2004 年 11 月份通信行业分析报告表明，长途通信领域异质竞争激烈，资费是影响各类长途电话业务发展速度的决定性因素。IP 电话通话时长保持高速增长，2003 年和 2004 年同期的增长率分别为 40.2%、39.9%，IP 电话通话时长在整个长途电话通话时长中所占的比重，从 2002 年和 2003 年同期的 36.9%、42.1% 上升到 45.9%。从技术发展趋势和消费者需求看，VoIP 的影响是深远的，VoIP 技术发展是大势所趋。

➤ 互联网技术（MSN、QQ）的影响。

到目前为止，微软的 MSN 用户已经突破 6 亿大关，中国的 QQ 用户数也有几千万，这无疑对固定电话运营企业的客户资源优势和语音业务提出极大挑战。

综上所述，中国网通集团面临着激烈的市场竞争环境，移动运营企业、中国电信以及其他新进入者均带来了严峻挑战。中国网通集团必须不断加强采购管理，完善企业采购管理体系，以期在开拓市场的同时实现“降本增效”，维持利润空间，提高收入增长率，使之成为企业保持竞争优势的重要保障。

2.采购管理战略内部环境分析

2.1. 企业整体发展状况

中国网通集团的整体发展状况，是制定企业采购管理战略、构建采购管理体系的基础。企业采购管理战略的定位与目标应该与企业的长期发展目标保持一致。

2.1.1. 企业业务现状

2002年5月16日，根据国务院《电信体制改革方案》，中国网通集团在原中国电信集团公司及其所属北方10省（区、市）电信公司、中国网络通信（控股）有限公司、吉通通信有限责任公司基础上组建而成。中国网通集团是经国务院同意进行国家授权投资的机构和国家控股的试点单位，由中央直接管理，在国家财政及相关计划中实行单列，2004年11月在香港、纽约上市。中国网通集团注册资本为600亿元人民币，拥有覆盖全国、通达世界、结构合理、技术先进、功能齐全的现代通信网络，企业主要业务领域包括：

- 固定电话服务：包括本地、国内长途和国际长途电话服务；
- 宽带及其他互联网相关服务：包括DSL和LAN服务；
- 商务与数据通信服务：包括管理型数据服务和网元出租服务；
- 国际电信服务：包括国际语音服务、国际数据服务和网元出租服务。

中国网通集团一直保持了良好的发展态势（如表3-1所示），据《中国网通集团（香港）有限公司年报》披露，2005年中国网通集团主营业务收入838.3亿元（不含初装费），比上年同期增长5.9%；完成固定资产投资272.82亿元，固定资产总额达到3271.2亿元，其中净资产为1687.6亿元。

表 3-1 中国网通集团业务发展状况

业务	2002 年	2003 年	2004 年	2005
固定电话用户（万户）	5835.8	6961.4	10807.9	11532.8
宽带用户（万户）	57.7	253.5	849.2	1147.5
本地电话通话总量（百万次）	173,329	179,100	234,661	228,436
国内长途电话通话时长（百万分钟）	17059	20358	29366	30975
国际长途电话通话时长（百万分钟）	350	420	471	591
国际业务企业客户			1425	1854

注：根据《中国网通集团（香港）有限公司年报》（2004、2005）整理

中国网通集团 2005 年的业务发展呈现出以下几个特点：

- 宽带业务成为业务收入增长的第一驱动力，对新增收入（扣除初装费）的贡献达到 55.8%，用户数较 2004 年增长 35.1%；
- 本地电话业务继续稳健发展，用户增长 6.7%，其中无线市话用户增长 23.6%；
- 增值业务继续迅猛增长，收入较 2004 年增长 33.6%，已经成为收入增长的主要动力之一；
- 在商务客户市场的竞争优势进一步稳固，企业客户租用带宽较上年增长 78.1%；
- 资本开支持续下降，占收入的比例较 2004 年降低 2.8 个百分点；
- 连续四年在信息产业部组织的电信行业客户满意度调查中名列第一。

2.1.2. 企业管理模式

2004 年，中国网通集团进行了内部管理机制改革，取消了国内运营的省公司二级法人，由“母一子公司”模式转变为“总一分公司”模式，建立了“集团公司—省级分公司—地、市分公司”的分层次组织管理体系（如图 1-1）。集团公司总部是企业最高管理部门，下设综合部、财务部、审计部、监察部、人力资源部、市场运营部、网络运维部、计划建设部、企业信息化部、采购与物流中心等 10 余个专业管理部门和计费结算与财务共享服务中心、网管中心、电信卡业务部等多个业务直属单位。

中国网通集团实行“直线—职能式”管理，省级分公司是利润中心，财务上独立核算；市级分公司是成本中心，财务上实行收、支两条线管理。网络运维部、计划建设部、采购与物流中心等专业部门对下级专业部门进行业务指导，一般没有直接指挥和命令权力。

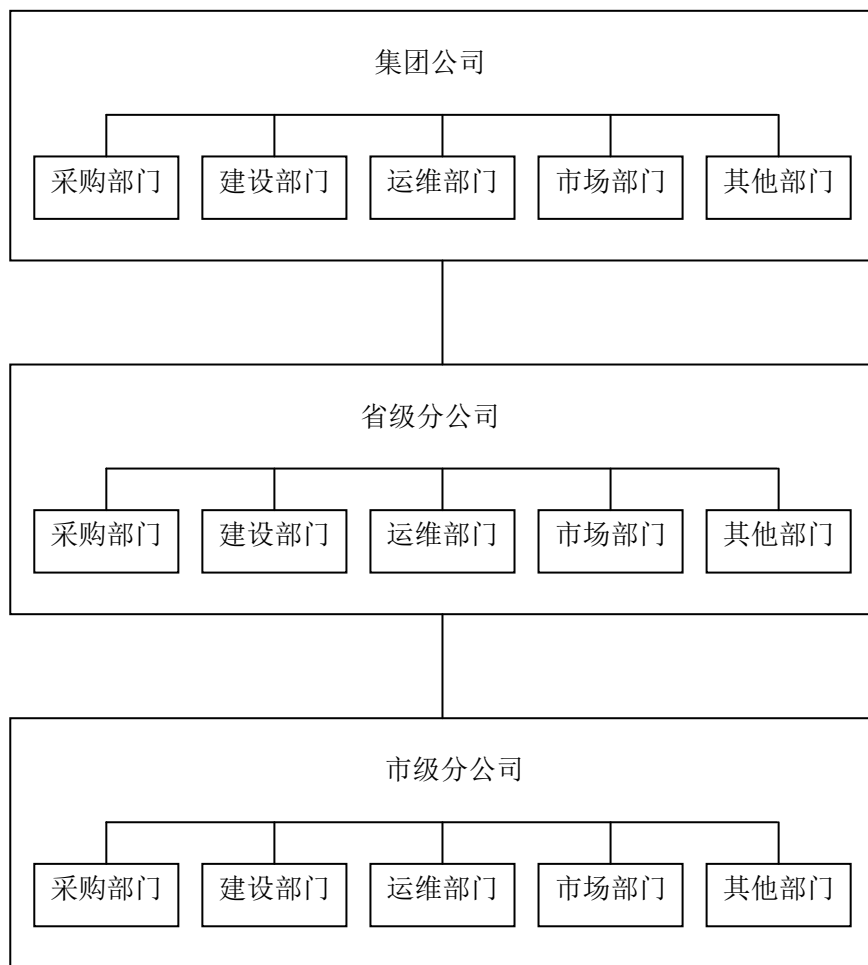


图 3-1 中国网通集团组织结构示意图

中国网通集团一直致力于建立符合监管要求并具有国际水平的**内部控制体系**。2004 年末集团总部全面启动了内控体系优化专项项目。2005 年通过总体调研、试点设计等阶段工作，对现有的管理流程、业务流程等进行了深入调查研究及诊断分析，参考国际公认的 COSO 内部控制框架，设计了既融合国际先进管理理念又适合企业实际情况的内控标准模板，在全公司范围内进行推广，预计在 2006 年下半年全部完毕。

中国网通集团非常重视企业信息化工作，2003 年底成立的企业信息化部全面负责中国网通集团信息系统的规划、建设和维护的归口管理工作，企业信息系统主要由管理支撑系统、业务支撑系统、运营支撑系统和相应的基础设施共同组成，整体结构上由集团公司和省级分公司两级信息系统构成。2004 年，中国网通集团建成办公自动化系统并推广使用，形成了全集团互联的办公自动化体系，实现公文流转自动化。2005 年中国网通集团根据资本市场对上市公司的要求，以财务管理为核心建设 ERP 系统，并在河北、广东等部分省级分公司上线试运行。

2.1.3. 企业竞争能力

中国网通集团作为国内第二大固定电话运营企业，在北方地区保持了领先地位，2005 年固定电话服务和宽带及其他互联网相关服务分别占据了 92.3%和 87.6%的市场份额。但是，由于移动通信对固定业务的

强烈冲击和固定电话市场饱和的总体态势，企业面临的市场竞争日益激烈，各项主要业务的市场份额均有所下降。

表3-2 中国网通集团市场份额变动情况

市场份额（北方地区）	2004	2005	变化
固定电话服务	94.5%	92.3%	-2.2%
宽带服务	95.8%	87.6%	-8.2%
国内长途通话服务	41.7%	38.3%	-3.4%
国际及港澳台长途通话服务	54.3%	48.7%	-5.6%

注：根据《中国网通集团（香港）有限公司年报》（2004、2005）整理

2.1.4. 企业发展战略

面对日益激烈的市场竞争，中国网通集团在上市之初就确定了“宽带通信和多媒体服务提供商”的未来发展战略目标，致力于逐步实现从“以语音为主的窄带运营商”向“宽带多媒体综合服务商”的转型。为支撑这一转型的，企业制定了三大战略举措——宽带战略、奥运战略和国际化战略。

- 宽带战略：走中心城市与城市中心战略，迅速推进固网宽带化进程，提高宽带渗透力，在目标市场形成规模效益，使宽带业务做大做强。
- 国际化战略：建立一个以中国为核心的泛亚太网络，在亚洲各主要城市之间实现无缝链接，成为泛亚太地区主导运营企业。
- 奥运战略：利用“2008 奥运会”的影响力和号召力，巩固核心市场，提升品牌价值，为宽带战略与国际化战略提供强有力的支持。

依据发展战略，中国网通集团 2020 年的远景目标是：成为“宽带领域的领先者，世界一流的电信企业。”

2006~2010 年总体发展目标是：“在稳固北方市场的基础上，进一步实施开放性的区域发展策略，逐步成为拥有穿透泛亚洲主要城市和地区端到端网络的亚洲地区主导电信运营企业；通过 3~5 年的发展，将网通建设成为多元化投资、一元化指挥调度，建立现代企业制度的亚洲地区一流电信企业，并向世界一流电信企业迈进。”

为此，中国网通集团近期的经营策略主要专注于以下几个方面：

- 传统固网业务：以无线市话和业务捆绑来保持在固定电话市场的绝对主导地位；
- 增长型业务：大力发展宽带和增值业务，继续扩大增长型业务对企业收入的贡献；在继续保持宽带用户快速增长的同时，激活以视频为主的宽带内容和应用的发展；实现固定电话增值业务的突破性发展，保持增值业务的高速增长；

- 通过“宽带商务”品牌，为商务客户提供集通信、网络和 IT 为一体的服务，满足商务客户越来越多样化、个性化的需求，增加忠诚度，稳定公司在商务客户的市场份额；
- 积极做好开展移动业务的准备，为成为基于所有网络所有终端向用户提供宽带通信和多媒体的服务商奠定基础；
- 继续深入同领先的国际运营商之间的战略合作，为企业经营管理引入更多先进实践和经验，增强新业务创新能力，减少新业务执行风险；
- 继续进行成本费用控制方面的努力，审慎控制资本开支，提高自由现金流，改善公司的资产负债结构。

中国网通集团的整体发展战略和目标对于制定采购管理战略具有重要的影响。采购管理战略必须同企业整体发展战略保持一致，为企业整体发展战略目标的实现提供支撑和保障。

2.2. 企业采购业务现状

根据《中国网通集团采购与物流管理办法》，企业采购业务的含义为：“各级采购与物流中心根据采购需求部门提出的需求，依据生产运营和业务发展的需要，以确定的、规范的方式和程序，购买货物、工程和服务的行为。”

2.2.1. 业务对象

采购业务对象是企业生产运营和业务发展所需要的物资、工程和服务。根据《中国网通集团物资分类目录》，企业的采购业务对象分为 56 大类、800 多小类，近 2000 个明细项目。在实际业务中，主要按照以下类别进行采购：

- 工程物资，指用于工程建设的各种材料、设备、工具及器具等物资，其主要需求和使用部门为建设部门。
- 运维物资（含备品备件），指用于通信网络运营维护，保障网络安全运行的各种物资，其主要需求和使用部门为运维部门。
- 市场物资，指用于市场业务开发的各类销售物资、本地网接入终端、本地网接入耗材等物资，其主要需求部门为市场部门。
- 低值易耗品，指财务角度上价值低廉的各类物资。
- 卡类物资，主要指电信充值卡。
- 软件及服务。

通过对集团公司总部和部分省、市分公司进行调研可以发现：工程物资的采购量占集团公司总部年采购额的 90% 以上；工程物资、运维物资和市场物资的采购量占总省、市分公司年采购额的 70% 以上，是企业

业采购业务的重点。同时，这三类物资的采购业务对企业的工程质量、服务水平、市场竞争力和获利能力具有有重大影响，对这三类物资的采购业务进行重点管理，可以为企业带来显著的经济效益。为此，本项目研究过程中，主要针对工程物资、运维物资、市场物资等重点物资的采购业务及采购管理进行分析。

2.2.2. 业务规模

根据《中国网通集团（香港）有限公司年报》（2005），2005 年企业经营费用中，除 18% 的人工成本外，其余超过 80% 的各项成本支出，均与采购业务有关，达到 547.2 亿元（如图 3-2 所示）。

可见，采购业务直接影响企业的资金使用与流转，对于中国网通集团的经营效益具有非常重要的影响。加强采购管理，具有显著的“降本增效“潜力，在当前中国网通集团资金压力日益加大的背景下具有尤其重要的意义。

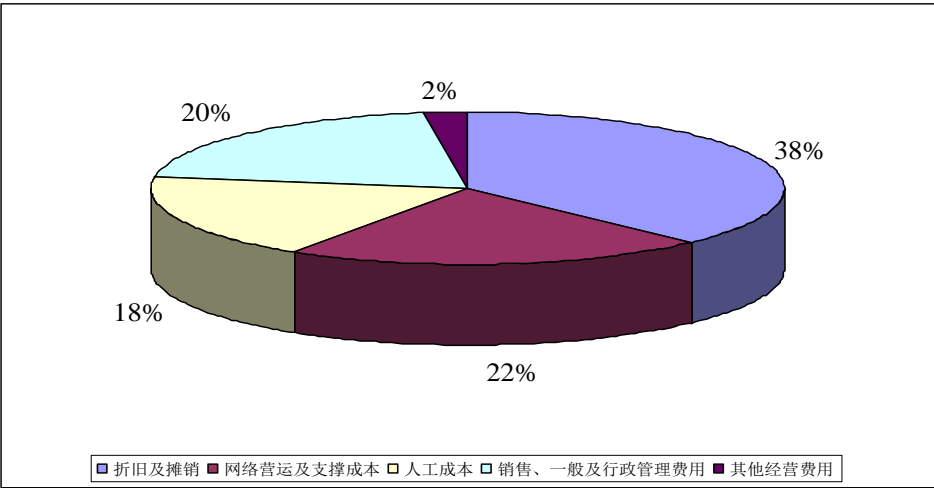


图 3-2 中国网通集团经营费用构成（2005）

2.2.3. 业务特点

中国网通集团的采购业务具有以下特点：

（1）电信运营企业具有资产密集型、技术密集型企业的**特点，决定了中国网通集团采购总量巨大，种类繁多。不同类别物资的需求量、单价、购买方式、交付时间、供应商分布等特征差异巨大，导致了采购工作量十分繁重。**

（2）在市场变化加剧和企业战略转型的条件下，**工程物资、运维物资、市场物资等重点物资的采购需求呈现出数量波动大、频次增加、时效性和突发性增强等特点，为企业采购工作增加了难度。**

（3）企业内控管理中，涉及采购业务的内控活动 105 个、30 个控制目标，占总量 30%；企业 ERP 系统 108 个流程中涉及采购业务的达 72 个；招投标工作是企业纪检部门的监察工作重点，充分说明了采购

业务在企业运营管理中具有重要的地位：

- 采购业务是企业正常运营的重要支撑；
- 采购业务是企业降本增效，实施精细化运作的关键环节之一
- 采购业务是企业重要利润来源之一

2.3. 企业采购管理现状

改革开放以来，在中国电信事业高速发展的背景下，包括中国网通集团前身在内的电信运营企业普遍采用了“多头、多级采购”的模式，即省、市各级建设部门、运维部门、市场部门等物资需求部门自行进行采购。中国网通集团成立以来，面对新的市场竞争条件，逐渐重视和加强采购管理。2004年7月，根据企业体制改革要求，中国网通集团作出了“重建采购与物流体系，加强供应链管理”的重大决策，成立集团公司采购与物流中心，对“使用固定资产投资资金、固定资产购置资金和使用成本费用支出资金发生的各项采购，均纳入集中采购管理范围，由同级采购与物流中心进行采购”。

2.3.1. 管理目标

中国网通集团采购管理的总体目标是：“贯彻执行国家有关法律法规及相关政策，实现采购管理的规范化、制度化、流程化和透明化；建立规模化采购体系，提供优质、高效的采购服务，为企业高速成长提供有力支撑。”

具体目标是：“降低采购成本、提高采购效率、保证采购质量、加强采购监督，降低法律风险，防范法律纠纷，在促进廉政建设的同时，提高集中管理水平和企业的经济效益。”

2.3.2. 管理组织

中国网通集团设置了集团公司、省级分公司两级的“集中采购管理委员会”和“采购与物流中心”（如图 3-3），集中采购管理委员会是企业采购决策部门，采购与物流中心是采购业务管理部门。

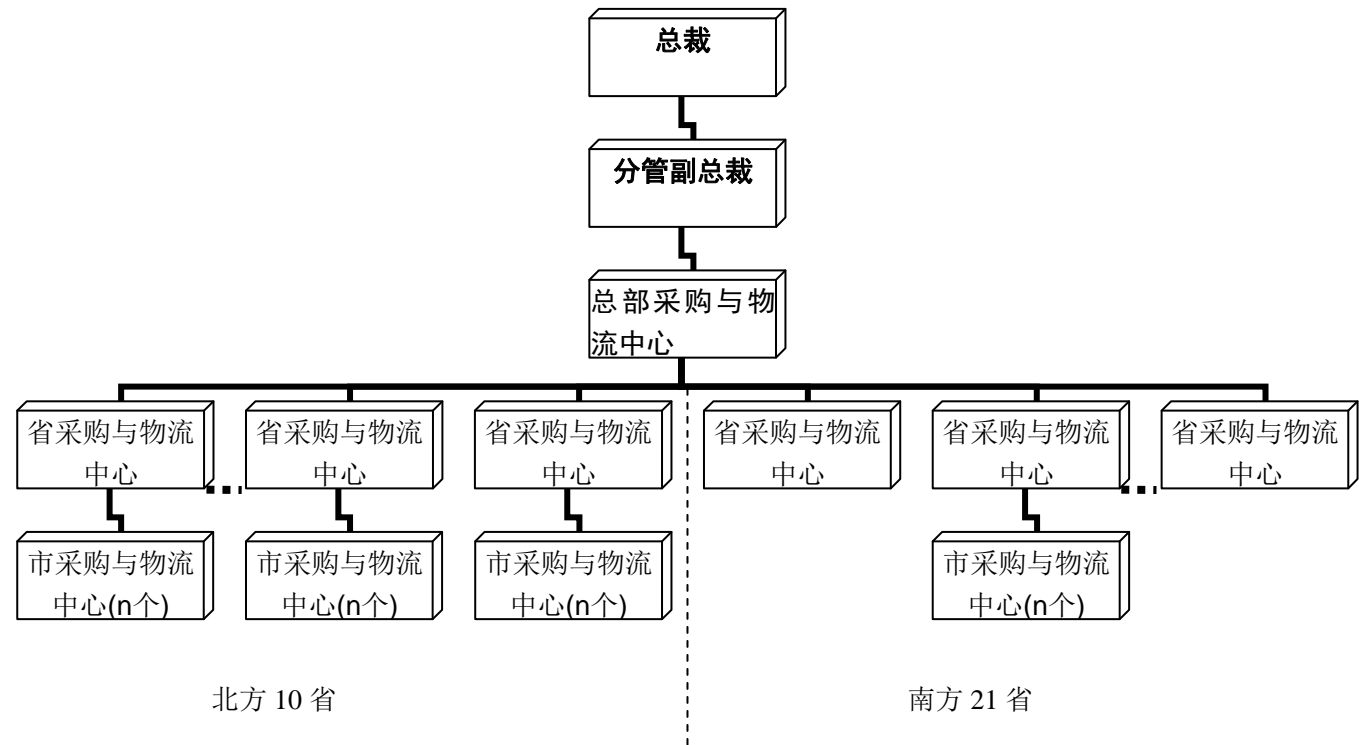


图 3-3 采购与物流中心组织结构图

集团公司总部采购与物流中心于 2004 年 8 月成立，由采购计划部、招标与采购一部、招标与采购二部、供应商管理部与物流管理部等部门组成，是企业采购与物流业务管理部门，统筹各项采购与物流业务工作。

至 2005 年 6 月底，**各省级分公司和北方所有地、市级分公司均设置了采购与物流中心，员工总数达到 2200 余人，“北方三级、南方两/三级混合”的组织体系基本建成。**

2.3.3. 管理成果

中国网通集团采购与物流中心成立一年多以来，在采购与物流体系建设方面开展了大量工作，取得了一定阶段性成果，主要表现在以下方面：

（1）采购预算的编制

2005 年，中国网通集团的采购预算正式纳入企业全面预算组织和业务体系，进一步完善了全面预算管理系统。通过编制 2006 年采购预算，较为全面掌握了 106 种主要需求物资的种类、数量、推荐供应商和资金占用等信息。

（2）采购目录的执行

2005 年，中国网通集团采购管理的“纵向收敛、横向归口”目标全面完成，超过 85% 的物资集中到集

团公司和省级分公司集中采购；集团、省两级主要物资与服务的采购全部归口至采购与物流中心。2005 年，中国网通集团公司总部对 7 类物资实施了全局性集中采购，各省级分公司全部完成了 41 类主要物资集中采购，累计节省资金 7.6 亿元人民币，压缩库存 11.6 亿元。2006 年将实现 26 类物资的全国集中采购，55 类物资与服务省级集中采购。

（3）采购程序的规范

2005 年，中国网通集团公司总部制定了《中国网通采购与物流管理办法》、《中国采购手册》等管理制度以及《中国网通采购实施办法》、《中国网通物流管理实施办法》等 5 个实施细则。各级省公司也相应建立了《采购与物流管理办法》等 93 个管理实施细则。一系列制度、办法的制定，规范了企业从总部到省、市分公司的采购管理流程，为企业采购管理和采购业务顺利开展奠定了基础。

（4）采购方式的创新

2005 年，采购物流中心在研究物资分类的基础上，积极推进采购方式创新，主要表现在以下几个方面：

- 由“项目式采购”逐步转变为“按物资类别采购”，集团公司总部对光缆、路由器等 7 类物资实施了类别采购。
- 集团公司总部对于光缆、DSLAM；河北、河南和黑龙江省公司对交换机、传输设备等实施了“模板式”采购。
- 推行“联合采购”试点工作，上海、浙江两省级分公司分别组织完成了南方 21 省电缆、ONU/OLT 的联合采购试点。

中国网通集团采购与物流中心的采购管理实践，为企业的正常运营起到了重要的支撑和保障作用，同时从降低采购价格、优化供应商、提高物资质量等方面为企业带来了不菲的效益。

2.3.4. 管理问题

尽管中国网通集团的采购管理工作取得了显著成效，但是在市场需求日益多样化与个性化，市场竞争日益激烈的条件下，面对企业向“宽带通信和多媒体信息服务提供商”转型的长远战略目标，中国网通集团的采购管理水平仍有一定差距。公司在对集团公司计划建设部、运维部、财务部及北京、天津、辽宁、河北、山西等省级分公司的需求部门和采购部门进行现场调研的基础上，对企业采购管理目前存在的主要问题进行了如下总结。

（1）重要性问题。一直以来，采购部门在企业组织结构中属于业务部门，其地位低于建设部门、运维部门、市场部门等管理部门。采购部门没有足够的组织和协调权限，对需求部门的行为缺乏影响力和制约力，使得在采购过程适应需求、引导需求的主动性不足。

（2）时效性问题。在集中采购模式下，尚存在供应不及时的情况，导致企业运营不能及时满足市场需求，而影响企业的经济效益。如部分工程物资的采购合同审签时间过长，有的甚至长达数月，延误采购

业务进行，进而影响物资及时供应，影响工程建设的竣工结算，从而影响企业整体效益。

（3）准确性问题。采购部门的工作准确性还需要进一步提高。如目前企业年度采购预算、采购计划的准确度不高，导致部分物资的采购量与实际需求量有较大差异，一方面造成物资在物流部门大量积压而增加企业运营成本，另一方面部分紧缺物资不能及时供应，影响了企业的正常运营。

（4）协调性问题。在企业目前的管理模式下，各专业职能部门分别管理物资整个流转过程的特定阶段，部门之间的协调性尚需进一步加强。在采购管理方面，则主要体现在：一是采购部门与需求部门之间信息传递不够通畅，需求部门不能及时了解采购业务进展情况；二是采购部门与物流部门之间的工作衔接不够协调，存在由于物资大量到货而导致物流成本上升的情况。

（5）规范性问题。目前企业采购管理运作尚不够规范，如需求部门填报的采购需求文件不规范，导致在采购部门与需求部门之间多次反复传递，延长了采购时间，降低了采购效率。再如，应急采购业务也缺乏必要规范，存在“白条借货”现象，容易造成“帐帐不符”、“帐实不符”等现象，影响企业内控水平。

（6）适应性问题。在企业战略转型的背景下，采购管理水平对新需求的适应能力还需要进一步提高。如供应商管理尚不到位，部分省级分公司的供应商管理仅能够实现供应商档案管理，供应商的评估与考核等工作尚未开展，在一定程度上影响了采购服务水平。

（7）基础性问题。目前企业采购管理的基础工作尚不完善，相应的流程体系、制度体系、绩效考核体系、员工团队体系尚未建立，有关基础数据缺乏，无法为企业评价投资效果、网络能力等决策提供有效支持。

以上诸方面的问题交织在一起，互相联系、互相影响，直接导致了企业物资积压、管理成本高等后果，影响了企业整体的运营效率和经济效益。

通过现场调研发现，导致中国网通集团采购管理诸多问题的根本原因主要在于以下两个方面：

- 中国网通集团组建时间较短，在组建初期突出解决的是主营业务发展与部门融合。对采购管理体系重要性的认识需要一个过程，因此相应的组织体系、制度体系、流程体系等也需要在实践中不断完善。
- 中国网通集团尚未形成一个企业整体的中长期采购管理战略以及与之相适应的采购管理体系，对于采购管理问题缺乏战略思考，对采购部门在企业中的地位和未来发展方向缺乏战略规划，没有提出解决当前问题的根本性方针与途径。

为此，面对诸多错综复杂的问题与挑战，只有通过制定适应企业长远发展需要的采购管理战略，从全局的观点出发，从战略高度审视企业采购管理工作的目标、定位、职责、发展方向等根本问题，明确采购管理体系的建设方向与思路，才能从根本上解决目前存在得诸多问题，全面提高采购管理效率和服务水平，为企业战略转型和实现成为世界一流电信运营企业提供支撑和保障。

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net
