

摘要

DC 公司生产性物料采购管理优化研究

在经济全球化时代,企业可以从国际上选择合适的供应商,或因为价格优势,或为了质量更好的产品,中国自加入 WTO 以来,以其比较成本优势,在制造业上迅速发展变大变强,在各种材料加工业,中国生产商为众多外资总装厂提供配套,积累了技术实力,形成了一定的规模,为国外企业采购提供了更多选择. 另一方面,国际采购面临着风险和障碍,由于地理路程非常远,时间、语言、文化的差异会导致沟通效率低下,使得对供应商的管理变得非常困难,跨国运输使得交货时间变得非常长且难以控制,不利于采购计划、生产计划的制定,这些会增加潜在成本。

DC 公司是一家美国牙科医疗器械生产商,在中国采购生产所需物料时,遇到了采购供应问题。一方面产品市场需求好,公司业务具有良好的拓展空间,另一方面,物料采购成本大,降低了运营利润,同时供应问题影响着生产运营,从而无法及时保证客户的需求,限制了公司业务的发展,公司亟需从采购管理上着手解决。

本文在调查 DC 公司采购管理现状基础上,针对紧急空运补货多、质量投诉多、供应商配合度低和供应商开发问题,运用采购管理的概念及其流程、采购策略、采购计划、采购组织、采购模式、卡拉杰克模型和供应商管理方面的理论分析造成 DC 公司采购管理问题的原因,包括采购策略单一,采购提前期长,供应商管理制度不完善,信息系统建设不足,并相应提出针对采购策略,采购提前期,供应商管理制度以及采购管理信息系统的改进方案,在实际试点运行中证明方案效果明显。

该案例的研究对于其它类似从事国际采购的企业采购管理工作具有参考意义。

关键词:

采购管理, 采购策略, 采购提前期, 供应商管理

Abstract

Research On Improvement of Production Parts Purchasing

Management In Company DC

In the era of economic globalization, enterprises can choose suitable suppliers from the international market, either because of price advantages or for better quality products. Since China's entry into the WTO, with its comparative cost advantages, China has rapidly developed and become stronger in the manufacturing industry. In various material processing industries, Chinese manufacturers have provided supporting facilities for many foreign capital assembly plants, accumulated technical strength and formed a certain scale, It provides more choices for foreign enterprises to purchase. On the other hand, international procurement faces risks and obstacles. Due to the very long geographical distance, the differences in time, language and culture will lead to low communication efficiency, making the management of suppliers very difficult. Transnational transportation makes the delivery time very long and difficult to control, which is not conducive to the formulation of procurement plans and production plans, which will increase the potential cost.

DC Company, an American manufacturer of dental medical devices, encountered procurement and supply problems when purchasing materials needed for production in China. On the one hand, the product market demand is good, and the company's business has good expansion space. On the other hand, the material procurement cost is high, which reduces the operating profit. At the same time, the supply problem affects the production and operation, which can not guarantee the customer's demand in a timely manner, which limits the development of the company's business. The company urgently needs to start from the procurement management.

On the basis of investigating the current situation and problems of DC Company's procurement management, this paper analyzes the causes of DC Company's procurement management problems by using the theory of procurement management concept and process, procurement strategy, procurement plan, procurement organization and supplier management, including single procurement strategy, long procurement lead time, and imperfect supplier management system, and accordingly proposes the optimization of procurement strategy, The procurement lead time optimization and supplier management system optimization and improvement plan has proved to be effective in the actual pilot operation.

The case study has reference significance for the procurement management of other similar enterprises.

Keywords :

Purchase Management, Purchase Strategy, Purchase Lead Time, Supplier Management

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	3
1.2.3 文献评述	4
1.3 研究内容与方法	4
1.3.1 研究内容	4
1.3.2 研究方法	5
1.4 技术路线	6
第 2 章 相关理论综述	7
2.1 采购管理	7
2.2 卡拉杰克模型	12
2.3 供应商管理	13
2.3.1 供应商选择	13

2.3.2 供应商关系管理.....	14
2.3.3 供应商考核.....	15
第3章 DC 公司生产性物料采购管理现状与问题分析.....	17
3.1 DC 公司简介	17
3.2 DC 公司生产性物料采购管理现状.....	17
3.2.1 DC 公司生产性物料采购需求现状	17
3.2.2 DC 公司生产性物料采购策略现状.....	18
3.2.3 DC 公司生产性物料采购计划现状.....	19
3.2.4 DC 公司生产性物料采购组织现状.....	19
3.2.5 DC 公司生产性物料采购流程现状.....	20
3.2.6 DC 公司生产性物料供应商管理现状.....	21
3.3 DC 公司生产性物料采购管理问题调研.....	22
3.3.1 紧急空运补货多.....	23
3.3.2 质量投诉多.....	23
3.2.3 供应商配合度低.....	24
3.2.4 供应商开发难度大.....	24
3.4 DC 公司生产性物料采购管理问题原因分析.....	25
3.4.1 物料品类多 采购策略单一.....	25

3.4.2 采购提前期长 供应不确定性高	26
3.4.3 供应商管理不善 绩效水平低	27
3.4.4 信息系统建设不足	28
第4章 DC 公司生产性物料采购管理优化方案	29
4.1 采购策略优化	29
4.1.1 生产性物料分类管理	29
4.1.2 不同分类下采购策略	32
4.2 采购提前期优化	34
4.2.1 实施 VMI 采购	34
4.2.2 苏州仓库建立进货检验机制	35
4.3 供应商管理优化	35
4.3.1 规范供应商开发制度	35
4.3.2 建立供应商绩效评估体系	37
4.3.3 采取供应商激励与约束措施	39
4.3.4 加强与供应商沟通交流	40
4.4 采购管理信息系统优化	41
第5章 DC 公司采购管理优化方案实施效果与保障	42
5.1 方案实施效果分析	42

5.2 采购管理优化方案实施保障 44

 5.2.1 采购管理制度调整 44

 5.2.2 采购人员能力提升和激励 45

 5.2.3 导入供应商管理信息系统 45

第6章 总结与展望 47

附录：访谈记录 49

参考文献 50

致谢 53

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

在经济全球化时代,企业可以从国际上选择合适的供应商,或因为价格优势,或为了质量更好的产品,集装箱班轮运输、代码管理、EDI 系统等技术为国际采购物流提供了有力支持。中国自加入 WTO 以来,以其比较成本优势,在制造业上迅速发展变大变强,在各种材料加工业,中国生产商为众多外资总装厂提供配套,积累了技术实力,形成了一定的规模,为国外企业采购提供了更多选择,中国强大的基础设施为物流、通信提供着保障,有利的出口政策使得价格具有极大竞争力,这些使得中国成为全球理想的物料采购地。另一方面,国际采购面临着风险和障碍,由于地理路程非常远,时间、语言、文化的差异会导致沟通效率低下,使得对供应商的管理变得非常困难,跨国运输使得交货时间变得非常长且难以控制,不利于采购计划、生产计划的制定,这些会增加潜在成本,降低国际采购的优势。有实力的外国公司会在中国有利的城市设置采购办事处,招聘当地员工以方便对供应商的管理和物流的协调,控制那些对于物料采购不利的因素,然而对于这种形式的跨国采购该如何管理才能使得国际采购变得顺利成功,成为采购管理者需要面对的难题。

DC 公司是一家美国牙科医疗器械生产商,从 2015 年开始在中国设立子公司,负责接收其中国供应商提供的生产性物料,然后统一通过集装箱发往美国用于组装生产,采购管理的工作主要是由在美国母公司工作的华人进行,在中国筛选供应商时,由于距离的限制,对其生产能力的调查仅限于图片、视频的情况,主要考虑的还是价格因素,这就造成了后续质量问题多,解决慢,影响了物料的正常供应和公司生产运营。为此,公司于 2020 年在中国子公司增加了采购部门,加强对供应商的管理工作,本文将就该公司的采购管理情况进行调研。

1.1.2 研究意义

为了满足顾客的需求,企业生产经营需要物资的保障,而采购工作正是要保证供应质量的前提下,在合适的时间以合适的价格从适当的供应商处采购到适当数量的物料。同时,采购成本占据着企业总成本的主体,据统计,对于生产型企业,约有 60%,降低采购成本对于实现企业经营利润具有极大贡献。企业需要在及时满足顾客需求与控制采购成本之间取舍,为此,采购管理对于企业经营十分重要。

本文所调研的 DC 公司,在中国采购生产所需物料时,正是遇到了采购供应问题。一方面产品市场需求好,公司业务具有良好的拓展空间,另一方面,物料采购成本大,降低了运营利润,同时供应问题影响着生产运营,从而无法及时保证客户的需求,限制了公司业务的发展。公司亟需从采购管理上着手解决,进行采购管理优化研究具有现实意义。

希望该案例的研究对于其它类似企业的采购管理工作具有参考意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

国外对采购管理研究起步相对早,研究成果很多,很多先进观点值得借鉴。

Zimmer (2012) 研究了企业决策时,对比是否与供应商进行信息共享,研究结论表明双方进行信息供应商有助于做出更好的决策使得双方都能从中获得利益。

Rajamma R.K (2018) 研究了企业采购绩效评价,认为企业采购管理活动需要对企业的现状和采购活动进行量化分析,以便使这些指标构成采购绩效评价指标体系,量化和分析采购活动效率的过程,并应用了该企业采购绩效评价指标体系。

Lynette J.Ryals (2017) 针对传统采购是以低的采购成本和满足短期利益为目的的基础上开展的简单交易活动,提出当代企业需要进行战略采购,充分平衡企业内部和外部的优势,以降低整体成本。

Carmo (2013) 提出企业进行采购业务流程优化时,大部分企业不需要对全流程进行改造,而是以现有流程为基础上进行局部的优化,这样才能使得改进优

化方案更安全的实施。要从客户需求出发,结合自身战略规划,对现在流程进行调整和规范化,并形成相应的组织架构,明确岗位职责,做好绩效评审和流程监控以及持续改进。

Farhad Nabhan (2018) 以某国际化的大型供应商为研究对象,研究采购流程优化方法,重点讨论如何设 KPI 来控制供应商数量和进行成本改善,帮助提升采购管理运营效率。

Lisa.Ellram (1990) 全面分析了 VMI 采购管理模式,选取了美国的很多案例诠释 VMI 实施过程,有力推动了该理论的发展。

Sankar Sana (2011) 提出在进行供应商选择时,除了要考虑成本、质量和交货期等重要因素,还有必要制定一些软的指标,如管理文化相容性、战略目标一致性等。

1.2.2 国内研究现状

查阅了国内近年来相关学术文献 30 篇,总结研究内容分为公司采购管理体系优化、公司采购管理实际问题解决方案,具体如下:

(1) 公司采购管理体系优化

徐勤(2022)用文献研究法学习了采购管理相关理论,利用理论,通过调查研究法,在公司采购组织、采购流程、采购信息化、供应商管理四个方面收集数据,发现公司采购管理这些方面存在的问题,然后透过数据分析问题,针对问题提出优化方案:采购职责划分为商务采购、量产采购和批量采购,合理分工,提高采购工作效率;简化采购流程,建立新项目多部门协同采购机制,降低资源内耗;规范 ERP 系统主数据创建和变更流程,在 ERP 系统里实现采购计划,引入 Power BI 工具实现公司内部数据共享、EDI 信息系统与外部供应商信息共享,提高管理效率;完善供应商分类管理,健全供应商评价指标,与供应商建立合作伙伴。

徐燕(2021)根据采购管理相关理论,调查分析了公司采购管理在采购计划、物料管理、采购部门分工、供应商管理四个方面的问题,发现原因系公司组织架构、采购分工、信息系统、物料管理策略、供应商绩效考核以及采购部门组织绩效考核方面不足,设计了改进方案,包括改进方案目标、原则、框架,分类策略,采购组织架构和流程调整,物料生命周期管理,采购绩效管理。

(2) 公司采购管理实际问题解决方案

戎静(2020)采用问卷调查方式了解公司采购管理中存在的问题,包括采购策略单一、供应商配合度低、物料供给周期长、采购需求和计划变动大四个方面,利用归因分析法分析问题原因,系物料分类简单、供应商管理不足、海外供应商多、信息化水平低导致,并根据卡拉杰克模型对物料分类和采购策略优化,对供应商进行分类管理,建立不同的合作策略,海外供应商本地化,信息化共享平台建立。

王晓蕾(2022)对公司存在的物料准时交付率差、存货周转率低、质量管理机制不有效、供应商绩效、信息化水平低问题进行研究,提出引入供应链管理思想,对采购组织架构调整,加强对供应商的管理,优化 JIT 和 ERP 采购,采用 ABC 物料分类,制定不同的采购策略,供应商分级管理。

崔倩(2017)发现采购组织架构、相关部门配合、项目管理、技术支持、供应商能力等方面存在问题,提出通过调整组织架构,优化内外部合作,加强信息化建设来优化采购流程。

任帅(2019)对公司采购组织流程、供应商选择、成本管理方面的问题进行了研究,通过 SWOT 分析,认为公司可以调整采购策略来进行优化。

1.2.3 文献评述

综上,国内、外文献围绕提高企业采购管理效益,在采购管理各方面进行了研究,包括采购策略、采购流程、供应商管理、采购绩效管理、管理信息系统等,思路是利用采购管理相关理论调查公司采购管理体系存在的问题或采购工作遇到的问题,进行原因分析,然后针对性的提出解决方案,但研究对象多数是主要在本土进行采购的企业案例,对于大量进行国际采购的情况则研究很少,本文研究对象 DC 公司是一家美国大型口腔诊疗设备整机生产商,生产所需零件大多从中国采购,种类繁多的物料给采购管理带来极大挑战,该研究对于国际采购管理具有理论和实践价值。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

论文分六个部分:

第一章的绪论部分介绍论文选题背景和意义，综述相关国内外研究情况，论文研究的内容及研究方法。

第二章关于课题研究用到的相关理论基础，包括采购管理的概念及其流程，采购策略、采购计划、采购组织、采购模式、卡拉杰克模型和供应商管理方面的理论。

第三章是 DC 公司物料采购管理的现状及问题分析，现状包括 DC 公司生产性物料采购需求、采购策略、采购计划、采购组织、采购流程、供应商管理方面的情况，调查得到的问题有紧急空运补货多、质量投诉多、供应商配合度低、供应商开发难度大，分析了造成采购管理问题的原因有物料品种多但采购策略单一、采购计划前置期长导致供应的不确定性高、供应商管理不善造成供应商绩效水平低、信息系统建设不足。

第四章提出了 DC 公司物料采购管理优化方案，分别是通过对生产性物料分类管理从而优化采购策略，其次是实施 VMI 采购模式并在苏州仓库建立进货检验机制来改善 DC 公司当前采购提前期长的问题，然后提出对供应商开发制度进行规范，建立供应商绩效评估体系，采购对供应商激励与约束措施，加强与供应商的沟通交流，最后是建议对当前采购管理信息系统进行提升。

第五章是优化方案实施保障及效果分析，实施保障方面包括对采购管理制度的调整，对采购人员能力进行提升和激励措施，导入供应商管理信息系统。

第六章结论与展望

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

查阅相关文献，了解采购管理相关理论基础和他人研究情况，制定研究思路，为调查分析 DC 公司采购管理上的问题做好准备。

（2）调查研究法

通过与相关人员座谈和查阅公司数据资料，对 DC 公司生产性物料采购管理遇到的问题进行调研，分析 DC 公司采购管理问题原因，在此基础上提出优化解决方案并实施保障措施。

1.4 技术路线

本文在研究了采购管理相关文献和理论基础，通过访谈调研 DC 公司采购管理现状并利用鱼骨图工具分析问题产生的原因，利用理论与实际相结合，提出改善对策以及保障措施，技术路线如图 1.1

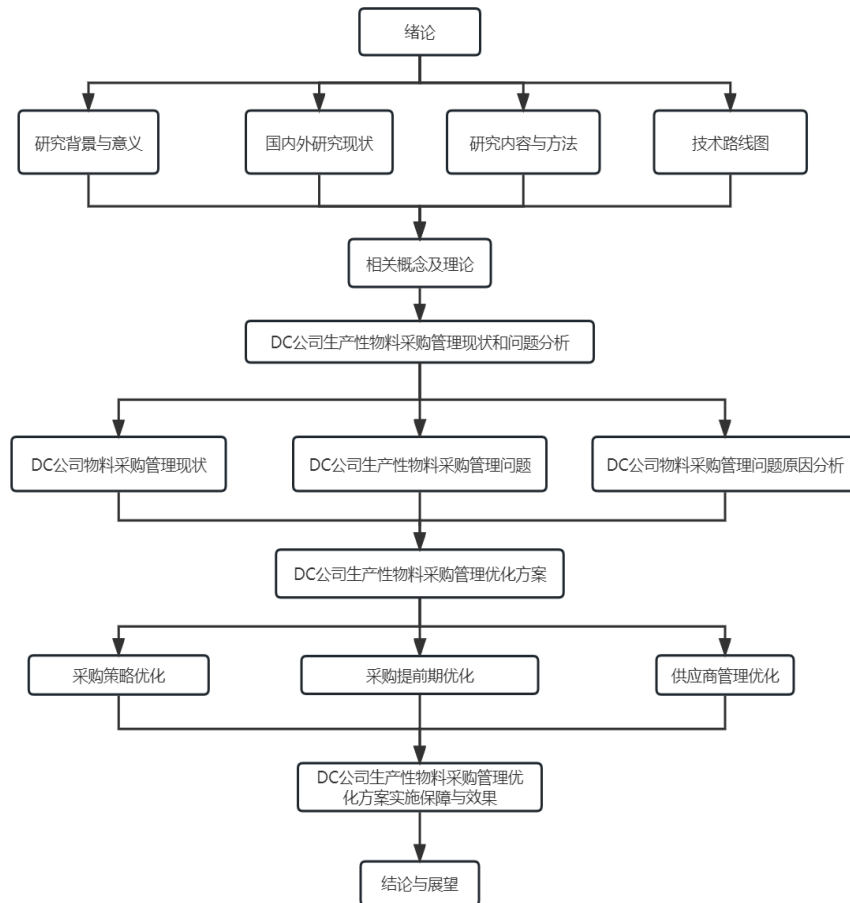


图 1.1 论文研究技术路线

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/268077140132006043>