

学校编码: 10384  
学号: 17720141151043

分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_  
UDC\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# Y 公司战略采购优化研究

Optimization of Strategic Sourcing for Company Y

韩冬晴

指导教师姓名: 张存禄 教授

专 业 名 称: 物 流 工 程

论文提交日期: 2017 年 月

论文答辩时间: 2017 年 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2017 年 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

采购作为供应链中的重要一环，是企业生产运营的关键前提，对企业的成本和利润以及企业战略的制定产生重要的影响，许多企业将采购管理优化作为应对复杂环境的工作重点。通过实施战略采购，改变传统的采购方式，能够帮助企业降低采购总成本，从而形成竞争优势。

本文在研究战略采购理论的基础上，以 Y 公司采购活动作为研究对象，分析 Y 公司采购管理中存在的问题，按照战略采购理论对 Y 公司进行全面系统的战略采购设计和优化。本文首先对 Y 公司的采购支出进行分析，在物料基本分类的基础上按照采购额对采购类别进行排序，对重点物料战略采购进行了评估和计划。接着以轮胎品类作为战略采购实施研究的对象，根据战略采购体系的步骤，对轮胎采购进行了分析并制定采购方案。随后分析了 Y 公司实施战略采购的保障措施，为战略采购实施提供支持。战略采购实施效果的预测表明，Y 公司可以通过建立战略采购体系降低采购总成本，提升企业竞争力。

本文是战略采购理论在企业采购实践中的应用研究，通过对 Y 公司战略采购设计帮助 Y 公司实现了采购管理转型升级，降低采购成本，提升企业效益，对同类型企业采购管理有借鉴意义。

关键词：战略采购；采购成本；采购策略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

Purchasing is an important link in the supply chain which affects the operation of the enterprise, many companies take procurement strategy optimization as a major project under the complex environment. It can help enterprises reduce the total cost of procurement through the implementation of strategic sourcing, thus forming a competitive advantage.

Based on strategic sourcing theory and the related researches, this thesis take enterprise Y's procurement activities as the research object, and presenting some problems exist in Y by analyzing the activities in purchasing management, then designs and optimizes the procurement management of company Y according to the theory of strategic sourcing. this thesis first analyzes the purchasing expenditure of company Y, and sort the purchase category according to the purchasing expenditure, and then evaluate and plan the strategic sourcing of key materials. Then the thesis takes tire category as the object of strategic sourcing, according to the steps of the strategic procurement system, analyze and formulate the procurement plan. Then the thesis analyzes the security measures of company Y to implement strategic sourcing, and provides support for the implementation of strategic sourcing. The prediction of the effect of strategic purchasing shows that company Y can reduce the total cost of procurement and enhance the competitiveness of enterprises through the establishment of strategic sourcing system.

This thesis is the application research in procurement practice of strategic sourcing theory, through design strategic sourcing management to help company Y to achieve the procurement management transformation and upgrading, reduce procurement costs, improve enterprise efficiency, has the reference meaning to the same type of enterprise purchasing management.

Keywords: Strategic Sourcing; Procurement Cost; Procurement Strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## 目录

<b>第 1 章 引言</b> .....	<b>1</b>
1.1 选题背景 .....	1
1.2 研究目标与意义 .....	2
1.3 研究内容与方法 .....	3
1.4 论文结构 .....	4
<b>第 2 章 文献综述</b> .....	<b>7</b>
2.1 战略采购相关理论研究 .....	7
2.1.1 战略采购的概念 .....	7
2.1.2 战略采购与传统采购 .....	8
2.1.3 战略采购的作用 .....	9
2.1.4 影响战略采购实施的关键因素 .....	10
2.1.5 战略采购实施步骤 .....	10
2.2 战略采购相关工具和方法应用研究 .....	11
2.2.1 物料分类管理 .....	11
2.2.2 所有权总成本 .....	14
2.2.3 供应商评价 .....	16
<b>第 3 章 Y 公司采购管理现状</b> .....	<b>19</b>
3.1 公司概况 .....	19
3.1.1 Y 公司简介 .....	19
3.1.2 Y 公司所在供应链结构 .....	20
3.1.3 Y 公司的行业环境 .....	21
3.2 Y 公司采购管理现状 .....	22
3.2.1 采购组织结构 .....	22
3.2.2 采购物料 .....	23
3.2.3 采购流程 .....	24

3.2.4 供应商管理.....	26
3.2.5 Y 公司采购管理问题.....	26
<b>3.3Y 公司实施战略采购的推动因素 .....</b>	<b>29</b>
<b>第 4 章 Y 公司战略采购设计 .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 战略采购评估与计划 .....</b>	<b>31</b>
4.1.1 支出分析.....	31
4.1.2 机会评估.....	34
<b>4.2 战略采购实施 .....</b>	<b>37</b>
4.2.1 轮胎品类采购现状.....	37
4.2.2 轮胎品类采购总成本分析.....	38
4.2.3 物料分析与定位.....	41
4.2.4 现有供应渠道分析.....	44
4.2.5 制定采购实施方案.....	45
4.2.6 建立供应商绩效评价体系.....	50
4.2.7 形成品类采购体系.....	53
<b>4.3 战略采购实施保障 .....</b>	<b>55</b>
4.3.1 提升采购部门战略地位.....	55
4.3.2 建立战略采购小组.....	55
4.3.3 战略采购培训.....	56
4.3.4 加强部门之间的工作协调.....	57
<b>4.4 战略采购实施效果 .....</b>	<b>58</b>
<b>第 5 章 结论与展望 .....</b>	<b>61</b>
5.1 研究结论 .....	61
5.2 研究展望 .....	62
<b>参考文献 .....</b>	<b>63</b>
<b>附录.....</b>	<b>67</b>
<b>致谢.....</b>	<b>69</b>

## Contents

<b>1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Background of Problem .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Research Objectives and Significance.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Contents and Method .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Structure of Thesis.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Literature Review .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Study of Strategy Sourcing .....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Concept of Strategic sourcing.....	7
2.1.2 Strategic Sourcing and Traditional Purchasing.....	8
2.1.3 Effect of Strategic Sourcing.....	9
2.1.4 Key Factors of Strategic Sourcing.....	10
2.2.5 Strategic Sourcing Procedure.....	10
<b>2.2 Strategic Sourcing Tools.....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Material Classification Management.....	11
2.2.2 Total Cost of Ownership.....	14
2.2.3 Supplier Evaluation.....	16
<b>3 Current Situation Analysis in Purchasing Management of Company Y.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 General Situation of Company Y .....</b>	<b>19</b>
3.1.1 Brief Introduction of Company Y.....	19
3.1.2 The Structure of Supply Chain of Company Y.....	20
3.1.3 Competitive Context around Company Y.....	21
<b>3.2 Current Situation in Purchasing Management of Company Y.....</b>	<b>22</b>
3.2.1 Organization Structure of Purchasing Department.....	22
3.2.2 The Required Materials.....	23
3.2.3 Procurement Process.....	24

3.2.4 Current Situation of Supplier Management.....	26
3.2.5 Problems in Purchasing Management of Company Y .....	26
<b>3.3 The Necessity of Strategic Sourcing in Company Y .....</b>	<b>29</b>
<b>4 Designing Strategic Sourcing management of company Y.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Strategic Sourcing Evaluation and Planning .....</b>	<b>31</b>
4.1.1 Expenditure Analysis.....	31
4.1.2 Opportunity Evaluation.....	34
<b>4.2 Implementation of Strategic Sourcing .....</b>	<b>37</b>
4.2.1 Present Situation of Tire Purchasing.....	37
4.2.2 Analysis of Total Cost .....	38
4.2.3 Material Analysis and Location .....	41
4.2.4 Supply Channel analysis .....	44
4.2.5 Make Purchasing Plan.....	45
4.2.6 Establish Supplier Performance Evaluation System.....	50
4.2.7 Establish Category Purchasing System.....	53
<b>4.3 Guarantees of Strategic Sourcing.....</b>	<b>55</b>
4.3.1 Enhance the Status of the Purchasing Department .....	55
4.3.2 Strategic Sourcing Team.....	55
4.3.3 Strategic Sourcing Training .....	56
4.3.4 Establish Inter Departmental Communication Mechanism.....	57
<b>4.4 The Effect of the Implementation of Strategic Sourcing.....</b>	<b>58</b>
<b>5 Conclusions.....</b>	<b>61</b>
<b>5.1 Summary.....</b>	<b>61</b>
<b>5.2 Outlook.....</b>	<b>62</b>
<b>References .....</b>	<b>63</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>67</b>
<b>Acknowledgements.....</b>	<b>69</b>

## 第 1 章 引言

本章首先阐述了本文的选题背景，接着说明了研究目标和意义、研究内容和方法，最后对本文的研究框架和章节设置进行了介绍。

### 1.1 选题背景

随着市场竞争的加剧，采购管理对制造业企业有着更加特殊的意义。首先，制造业企业中采购支出占总支出的比例较大，可达到 50%-70%，因而采购成本节约对制造业企业利润的影响很大。同时采购对企业利润影响着重要的杠杆效应，采购成本下降 5%，可以换来企业利润增长 20%，当采购成本下降 15%时，企业利润的增长可以达到惊人的 60%<sup>[1]</sup>。其次，作为制造业企业，外部采购的原材料和零部件是企业最终产品的组成部分，采购品的质量直接关系到企业最终产品的质量，供应商的服务也直接关系到企业的服务。再者，制造业企业的生产过程并不是若干采购品的简单相加，而是一个再创造的过程，企业通过与供应商进行信息共享和协同交流，会产生新的价值创造，这种价值创造对企业和供应商双方都是某种程度的价值提升。由此可见，采购管理的优化对制造企业的长远发展有更为直接的效果和更为重要的意义。

为发挥采购对企业长期发展的作用，很多企业采用业务流程重组的方式来改善企业的采购管理，但即使有些企业进行了业务流程重组，依旧没能解决内在问题。Laseter(2003)在对 28 家重组后企业进行的分析中发现，大多数情况下这些公司还在继续与过去一样的管理，采用同样的决策、计划和控制方式。而且根据几大权威机构的统计数据，流程再造的成功率只有 5%，失败率高达 70%，剩余的 20%-25%则效果平平<sup>[2]</sup>。这些企业没有从整体上对采购工作进行变革，没有循序渐进地持续性的改进。采购在企业中发挥着越来越重要作用的背景下，要求企业必须改变传统的采购方式，寻求新的采购优化方式。

Y 公司是一家集研发、生产、销售为一体的大型制造企业，相继开发出旋挖钻机、履带式起重机、长螺旋钻机、矿用自卸车、强夯机等产品。目前，Y 公司业务领域涵盖军品、市政环卫、环保、基础施工、资源开采等系统。其中垃圾填

埋场等环保设备、强夯、冲击式压实机等产品市场占有率位居全国首位，旋挖钻机、长螺旋钻机等矿用自卸车市场占有率位居行业前列。以多功能旋挖钻、新一代装载机和铲运机为代表的高端产品在海外市场的销售也逐渐攀升。

虽然先进的研发能力与创新技术为 Y 公司赢得了较大的竞争优势，但是随着近年来市场需求的不断变化、行业整体的快速发展，Y 公司面临着巨大的发展压力和行业竞争挑战。在国内市场，徐工集团、三一重工等行业领先的企业在竞争中越来越强势，Y 公司面对压力和挑战，积极寻求提升竞争力的方式。为了保证利润，保持长期的行业竞争力，Y 公司将改革的重点集中在降低成本方面。仅 2016 年 Y 公司就多次召开会议，强调降低成本，公司上下都在探索降低成本的空间和方法。采购成本降低对公司整体的影响使得通过采购管理优化实现成本降低成为 Y 公司探索的焦点，但是策略性的采购只能在短期降低采购成本，而战略采购是提高企业长期绩效实现总成本降低的方法，故本文将探索战略采购理论在企业中的采购实践，帮助 Y 公司建立战略采购体系，实现长期绩效的改进。

## 1.2 研究目标与意义

作为一家从军工企业改制的现代企业，Y 公司依旧采用传统采购方式，采购总成本高，供应商管理混乱，采购部门绩效低，继续沿用现在的采购方式必将影响公司的长期发展以及在行业中的竞争力，对 Y 公司的采购管理进行优化迫在眉睫。作者在对战略采购相关文献进行总结时发现，目前的理论研究居多，而现实运用的研究很少。本文在总结战略采购相关理论以及分析 Y 公司采购管理现状的基础上，探索战略采购理论在 Y 公司采购工作中的实践，对 Y 公司采购管理进行优化，搭建 Y 公司战略采购能力，以指导 Y 公司的采购工作，促进其采购转型升级，实现公司远景计划，为其他企业采购管理优化提供参考。

Y 公司降低成本的决心使得公司从多方面探讨降低成本的方式，采购作为最直接和最高效的成本降低途径，必定是公司注重的焦点。本文从优化采购管理出发，探索在 Y 公司创建战略采购体系以达到降低企业总成本的目的，实现采购转型升级，对理论研究和工作的实践有以下意义：

首先，国际上关于战略采购的研究和运用已经进行了近三十年，许多大型企

业也普遍将战略采购作为提升企业持续竞争优势的有效工具。相比之下，国内学术界对战略采购相关的研究开展得还较少，国内企业对战略采购的理解和运用也都存在一定的局限。了解战略采购理论和运作方式，并运用这一竞争工具指导采购实践，对于我国企业来说是非常必要的。

其次，在目前的研究中，对于战略采购机理和战略采购对公司竞争力影响的研究居多，将战略采购系统地运用到企业实践的研究较少，本文是将战略采购理论运用到企业采购实践中的一次尝试，将对国内类似企业降低企业总成本、采购管理优化等提供借鉴意义。

最后，本文运用战略采购的理论指导公司采购实践，贴合公司降低总成本的战略，可以解决 Y 公司供应基础中存在的几个问题：对采购品种没有进行分类管理，没有建立科学的供应商分级管理体系，采购的内部组织和内部控制体系不完善等。战略采购在公司的实施，在解决显性问题的基础上，不仅能短期实现资源的合理配置，改善经营成本，还能在长期运营中持续改善供应商供应水平，利用供应商进行创新，建立良好的供应商伙伴关系，实现企业和供应商长期的整体利益最大化。

### 1.3 研究内容与方法

本文是战略采购理论的应用研究，在阅读总结学者对战略采购相关研究的基础上，结合所学知识，解决采购实际问题。文章首先介绍了 Y 公司的采购管理现状，剖析了 Y 公司在采购管理中存在的问题，以及其采购管理方式落后的地方，基于战略采购理论知识，并结合 Y 公司的企业战略和内部实际情况对 Y 公司进行全面系统的战略采购设计和优化。在研究过程中，运用到定性和定量的分析方法，通过对某一品类的战略采购设计为其他采购品类的实施提供参考和借鉴。为 Y 公司搭建双赢采购能力能够使 Y 公司的采购总成本降低，供应商管理、采购策略有章可循，采购工作效率稳步提升。

本文的研究思路是以企业背景为基础，研究总结战略采购理论，结合公司采购现状，为公司设计战略采购体系，并预测分析战略采购的效果，为同类型企业战略采购提供借鉴。具体的研究路线如图 1.1 所示。

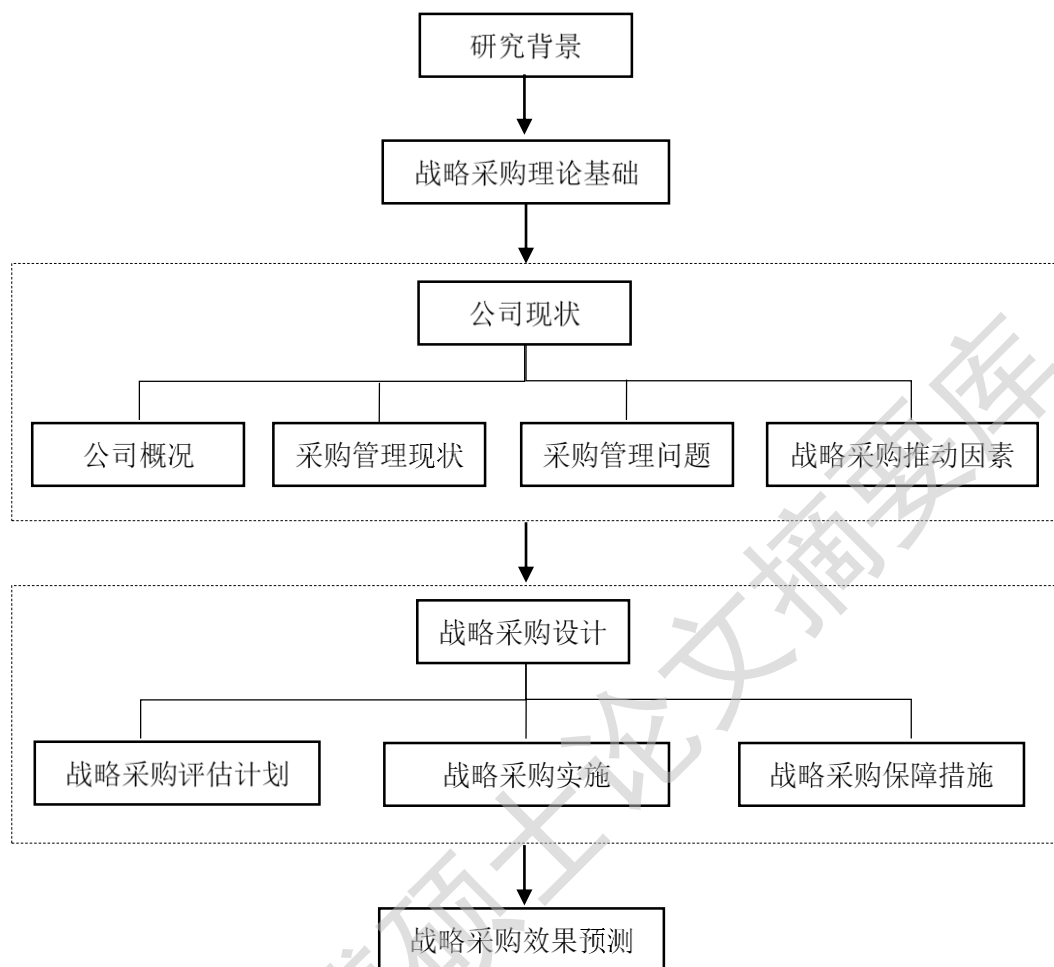


图 1.1 研究框架

## 1.4 论文结构

本文的章节安排如下：

第 1 章是引言，主要阐述本文的选题背景、研究目的与意义、研究内容与方法以及本文的整体框架。

第 2 章是文献综述，主要阐述本文所涉及的各项理论和相关研究现状，包括战略采购相关研究、物料分类管理相关研究、所有权总成本相关研究以及供应商绩效评价相关研究等。

第 3 章主要是对 Y 公司采购现状的介绍和分析。本章首先对 Y 公司的概况进行了阐述，随后分析了 Y 公司在供应链中所处的位置，本章的重点部分是对 Y 公司采购管理现状的介绍以及对采购管理中的问题进行分析，并说明了 Y 公



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库