

学校编码: 10384

学 号: 17920101150833



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

M 公司采购管理中的交易成本问题研究

M Company Transaction Cost of Purchasing Management Study

刘 志 强

指导教师姓名: 程 愚 副 教 授

专 业 名 称: 工 商 管 理 (MBA)

论文提交日期: 2013 年 7 月

论文答辩时间: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 7 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

摘要

对制造业而言，如何在激烈的市场竞争中保持成本优势是关键。在企业的成本管控中，除了要素成本、作业成本外，交易成本也是一个重要的组成部分并且越来越受到关注和重视。采购中交易成本在企业交易成本中占比大，对企业运营的影响突出，分析和研究降低采购管理中的交易成本，对降低采购成本、完善企业内部管理、提升企业的市场竞争力有重大的意义。

本文采用案例研究的方法。首先，通过对交易成本的理论介绍，讨论了影响交易成本的三个主要因素（交易的不确定性、资产专属性、交易频率），运用交易成本理论解释了采购管理中一些问题；其次以M公司为例介绍了该企业采购管理中存在的问题，并运用交易成本理论对M公司的问题分析，结合M公司实际情况对降低其采购交易成本做改善对策研究。而后进一步就交易的不确定性、交易中的资产专属性 and 交易频率对以制造业为核心的供应链内节点企业间交易关系的影响，分析了供应链内节点企业间依赖关系和博弈的优劣势；最后综合运用供应链管理一些知识，研究降低采购管理中交易成本的改善对策。本文研究揭示了降低采购交易成本对降低采购成本、完善公司内部管理、提高企业竞争力具有很重要的现实意义。该研究不仅对原材料占比大、零部件型号多的装配加工类型的制造企业降低采购中交易成本有实际意义，对所有涉及到采购业务的行业降低交易成本也有一定借鉴作用。

关键词：交易成本；供应链管理；博弈理论

Abstract

It's critical to keep the competitive cost advantage in manufacturing industry. Except the essential resources and operation cost, more and more people pay more attention to transaction cost and use it to control company's cost. Transaction cost in purchasing is big share in enterprise operation cost and high relate to enterprise operation efficiency. Study and Analyze how to reduce purchasing transaction cost, it's important to reduce purchasing cost, improve enterprise management and improve enterprise competitive advantage.

The author select M company as samples to do case study in this paper. Study logic start from transaction cost theory introduction, explain the transaction cost impact factors (transaction uncertain, assets property right exclusive and transaction frequency), these three factors how to impact the purchasing cost. Then how to use this theory to manage the purchasing affairs, to reduce purchasing cost. At the same time, explain the enterprises rely on each other relationship and game power in supply chain. After combine some supply chain management knowledge. Analyze the problem on purchasing, and make some corrective actions base on practical level. This paper's study result can help improve enterprise internal management, reduce purchasing cost, improve enterprise competitive on market. The study result not only useful to assembly manufacturing industry but also to others industry if there purchasing activities including.

Keywords: Transaction Cost; Supply Chain Management; Game Theory.

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究方法和内容	2
第 2 章 理论综述	3
2.1 交易成本理论	3
2.2 供应链管理中采购理论	5
2.3 采购中的交易成本	10
第 3 章 M 公司采购管理面临的问题	15
3.1 M 公司简介	15
3.2 M 公司采购流程分析	17
3.3 M 公司采购管理面临问题	23
第 4 章 M 公司采购中的交易成本	26
4.1 M 公司采购管理中交易成本	26
4.2 M 公司的高交易成本原因	28
第 5 章 M 公司降低采购交易成本的对策研究	32
5.1 改善应付款管理	32
5.2 通过对供应商分类管理改善依赖关系	36
5.3 供应商的整合合并	40
5.4 完善信息系统减少信息不对称	42
5.5 推行供应链精益化	43
第 6 章 结论	46
参考文献	48
致 谢	49

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Background	1
Section 2 Research Method and structure	2
Chapter 2 Theory Summary	3
Section 1 Transaction cost theory	3
Section 2 purchasing management theory	5
Section 3 Transaction cost in purchasing	10
Chapter 3 M Company's purchasing problem	15
Section 1 M Company introduction	15
Section 2 Purchasing procedure analysis	17
Section 3 Problem of purchasing management	23
Chapter 4 Purchasing transaction cost of M company	26
Section 1 Transaction cost in purchasing	26
Section 2 High Transaction cost's root cause	28
Chapter 5 M company reduce transaction cost study	32
Section 1 Improve account payable	32
Section 2 Manage supplier into categories improve relationship	36
Section 3 Integrate suppliers	40
Section 4 Reduce information dissymmetry	42
Section 5 Implement lean supply chain	43
Chapter 6 Conclusion	46
Reference	48
Acknowledgment	49

第1章 绪论

1.1 研究背景

在当前中国经济环境下，中国制造业企业面临诸多问题挑战：在国内，面临持续的劳动力、土地和原材料等要素成本上升；在国际上，面临世界经济增速放缓，国际市场需求低迷，贸易保护主义抬头和其他新兴经济国家和地区竞争加剧。在新的经济形势下，中国企业如何在激烈的竞争中保持竞争优势，有效降低成本成为关键问题，其中降低交易成本受到学者和业界的越来越多的关注。

2012年中国新增直接外资投资下降，而东南亚地区的直接外资投资却在增加，耐克、阿迪达斯等跨国公司相继将工厂迁出中国；同时美国欧盟则提出“实业再造”论；“长三角”、“珠三角”代工厂掀起倒闭潮。外资制造业撤离中国的一个主要原因就是：以往廉价的中国制造在变得越来越贵。其中人力成本在过去10年更是增速明显，数据显示从2005年至2010年，中国工资涨幅达69%，2012年越南工厂工人的平均月薪约为136美元，印度尼西亚约为129美元，而中国工人已达413美元的平均月薪，是越南和印尼的三倍以上。还有人民币升值；房地产繁荣导致的租金和不动产成本增加；政府的两税合并、节能减排，环保治污等一系列政策。都是导致中国的制造业成本上升的诱因。旧的发展模式难以为继，新的增长和发展思路备受关注。目前，很多企业把目光投向了供应链上采购环节的交易成本的治理，如何有效地降低交易成本、提高效率是一个越来越备受关注的课题。本文将M企业为例对其采购交易成本的问题展开研究，对采购环节交易成本成因分析和降低采购交易成本对策进行研究。

1.2 研究方法和内容

本文采用案例研究的方法，通过对交易成本理论的分析并结合其在采购管理中应用，论述了采购管理中交易成本的产生原因是因为信息不对称和有限理性；影响交易成本的三大因素：交易不确定性、资产专属性和交易的频率；结合供应链管理下的采购理论分析采购交易成本的存在；并以M公司为例，通过对M公司采购管理面临问题的分析研究，揭示了其交易成本高的问题根源，并研究了其降低交易成本的对策。

本文总共分为六部分，第一章分为绪论，介绍了选题背景和研究方法和内容。第二章介绍了交易成本理论综述和供应链采购理论，从理论上分析了交易成本成因和影响因素，及其在采购管理中运用。第三章对M公司和它面临的问题做出介绍。第四章对M公司采购交易成本分析研究，揭示其高采购交易成本问题根源。第五章具体介绍M公司降低采购交易成本的改善对策。第六部分为文章的结论部分，通过对M公司降低采购交易成本的对策总结，阐明其对装配加工型制造业降低采购成本，完善公司内部管理，赢取竞争优势有重要意义，同时并对本文做结束说明。

M公司属于制造业中装配加工类型的企业，本文以M公司为例分析了其供应链上的采购环节的交易成本，研究其形成的原因和业务流程，并针对M公司面临的现实问题研究出了降低交易成本的改善对策。研究结论说明降低采购交易成本不但对M公司，而且对装配加工型的制造企业降低成本，赢取竞争优势都有重要的现实意义。

第 2 章 理论综述

2.1 交易成本理论

交易成本的理论由英国著名经济学家罗纳德·哈里·科斯在其1937年发表的《企业的性质》一文中首次提出，他将交易成本解释为“利用价格机制的成本”，认为交易费用至少包括以下三个项目：“（1）发现相对价格的成本；（2）谈判和签约成本；（3）其他以后需要解决交易的细节问题。”原文中有这样一段论述：“既然通过组织能消除一定的成本，而且事实上减少了生产成本，那么为什么市场交易仍然存在呢？为什么所有生产不由一个大企业去进行呢？”对这一问题，看来需要进一步解释。

首先，当企业扩大时，对企业来说，边际收益可能会减少，也就是说，在企业内部组织追加生产的成本可能会上升。企业的扩大必须达到当企业内部组织生产的成本等于在公开市场上完成这笔交易所需的成本，或者等于由另一家企业家组织这笔交易的成本，此时，企业可能会通过市场交易而不是继续扩大生产满足其需求；其次，当组织的生产扩大时，或许企业家不能成功地将生产要素用在它们价值最大的地方，也就是说，不能导致生产要素的最佳使用；再者，追加的生产必须达到这一点，即资源浪费带来的亏损等于在公开市场上进行交易的成本，或者等于由另一个家企业组织这笔交易的损失。最后，一种或多种生产要素的成本可能会上升，因为小企业的“其他优势”大于大企业。当然，企业扩张的实际停止点可能由上述各因素共同决定。前两个原因符合经济学中“边际效应递减”的解释。

根据上文解释我们可以这样理解：企业倾向于扩张直到在企业内部组织一批扩大生产的成本，等于通过在公开市场上完成同一笔交易的成本或在另一个企业中组织同样交易的成本为止。但实际中很多企业在低于或者等于公开市场上的交

易成本这一点上停止扩张，在大多数情况下，这将意味着在这两个生产者之间存在着市场交易，其中每一方都能在低于实际市场运行成本的水平上组织生产。如何解决这个悖论呢？为了便于说明，我们来举一个例子。假定A向B购买产品，且A和B都能在低于其现在成本的条件下组织市场交易。我们可以假定，B不是组织一个生产的过程或阶段，而是组织许多个。假如A由此希望避免市场交易，那他将不得不接管所有由B控制的生产过程。除非A接管了B的所有生产过程，否则市场交易将依然存在，尽管市场上交易的是不同的产品。但我们前面已经假定，每一个生产者的扩张会导致效率降低，只有当A做B同样的工作的成本不大于B做该工作的成本，A才会有可能接管B的所有工作。否则，A可能会通过公开市场交易获取资源，这就是市场交易的经济性。可一旦市场交易变得经济时，以通过交易的方式获取需要的资源也是要花费一定代价的，即在每一个企业中组织一笔额外交易的成本。^{1①}

科斯在研究企业性质中提出的交易成本是指交易过程中发生的成本，主要包括两项：获取市场信息费用；谈判和履约的费用。后来威廉姆森在1996年出版的《治理机制》中正式提出了交易成本经济学的概念，系统地论述了交易成本的有关理论及其发展，提出交易成本包括：“（1）达成双方满意的协议成本；（2）使协议适应预期不到的突发事件成本；（3）实施协议的成本；（4）终止协议的成本；（5）获取市场信息的费用；（6）为了避免冲突而进行的谈判并付诸法律而支付的费用。”^{2②}无论是科斯还是威廉姆森对交易成本的论述，我们可以看到交易成本是本质上解释与交易有关的制度的运行成本，交易成本必然的存在是因为：（1）与交易有关的制度的存在。当存在交易的社会中，发生交易的企业之间都遵守相应的经济和社会制度，法律法规等，整过交易过程交易主体会在一定制度框架下进行，而完成这些交易过程中会不可避免的产生一些费用。（2）信息不完备性和不对称性。信息不完备和不对称有可能诱导人们打破既有规则，而交易另一方也

1 ①科斯《企业的性质》 商务印书馆， 2007

2 ②威廉姆森.《治理机制》 中国社科出版社， 2001

认为信息的不完备和不对称是客观存在的, 会做一些必要防范, 甚至有可能利用这个信息不完备和不对称打破规则, 这样就增加了双方的交易成本。(3) 人性的假设(有限理性和趋利性)。交易成本存在人类社会, 经济学中对人性的假设同样适用交易成本, 人性假设认为人都是追逐个人效用最大化的。没有理性, 制度的博弈就是没有意义的争吵; 在一个有极大寻租空间制度里面, 交易成本的高昂是可以预见的; 制度的设计是要充分考虑到人性假设, 这在后文M公司采购流程设计中会印证这点。

交易成本是不可避免的, 但是却是可以降低的。以下与交易有关的因素是会影响交易成本的: (1) 不确定性; 由于市场风险及不确定性存在, 对未来不确定性越大, 信息搜寻、制定交易细则、谈判、签订契约、及为事后履约减少摩擦所花费成本越高, 会导致交易成本越高。(2) 资产的专属性。“资产专属性”是指在不牺牲生产价值的条件下, 资产可用于不同用途或由不同使用者使用的程度。在交易一方投入或双方投入了专用资产的情况下, 契约的关系的连续性就非常重要, 一旦交易提前终止就会造成交易一方或双方损失。因此, 契约和组织的保障可以大大降低交易成本。资产专用性分为六种例型: 场地专用性、物质资产专用性、人力资本专用性、专项资产专用、品牌资产专用、临时专用性等。(3) 交易重复发生的频率。交易频率即交易发生的次数, 交易成本会一定程度上随着交易发生的次数增加而递减, 因为同类交易频繁发生的情况下会形成经验性知识, 减少交易双方下次为了搜寻或者识别同类产品而发生交易成本, 同时对于频繁发生的交易, 为了后续交易能顺利进行有时候在缔约方面交易双方更容易达成协议, 使交易成本降低。简单讲, 交易重复发生的频率与交易成本呈负相关。

2.2 供应链管理中采购理论

一般而言, 供应链就是围绕核心企业, 通过对信息流、物流、资金流的控制, 从采购原材料开始, 制成中间产品以及最终产品, 最后由销售网络把产品送到消

费者手中，由供应商、制造商、分销商、零售商、最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。它是一个范围更广的企业结构模式，它包含链条上所有的节点企业，从原材料的供应开始，经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等直到最终用户。它不仅是一条连接供应商到用户的物料链、信息链、资金链，而且是一条增值链，物料在供应链上因加工、包装、运输等过程增加了其价值，从而给相关企业都带来了收益。³③ 在一个典型的供应链里，首先需要购买原材料，在一个或多个工厂中生产出产品，然后运到仓库临时存储，最后运给零售商或客户。

人们对供应链的认识经历了一个逐步加深的过程，从最初的企业内部的供应链发展到企业外部的供应链；从各节点独立的松散供应链发展为物流、信息流、资金流高度集成的供应链。最初的供应链概念局限于企业的内部操作层面上，注重企业自身的资源利用；发展后的供应链的概念注意了与其他企业的联系，注意了供应链的外部环境，认为它应是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品，再到最终用户的转换过程”，这是更大范围、更为系统的概念；而到了最近，供应链的理念更加注重围绕核心企业构建网链关系，如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至与一切前向的关系，与用户、用户的用户及一切后向关系。而这一系列链上企业节点间活动是通过交易来实现的，这些交易活动对买方来说就是采购，采购就是通过交易活动获取企业外部资源的一个过程。对于以制造商为核心的采购供应链模型如下图：

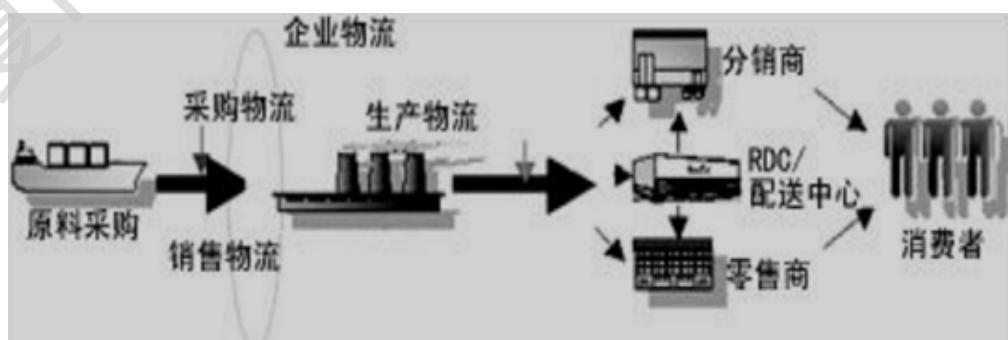


图1 以制造商为核心企业的采购供应链模型

³③马士华，林勇，陈志祥《供应链管理》.北京：机械工业出版社，2000

供应链管理的重点包括两方面内容：一方面要求获得与顾客要求相适应的服务水平；另一方面通过优化流程降低整个供应链成本，包括作业成本和交易成本两部分。这就要求各节点企业不再只是从事传统的分散经营管理行为，而是通过信息共享加强信任与合作，实现商品运动全过程的效率。传统成本理论由于把企业看作是独立于其他组织运作的经营单位，造成单个公司只注重本公司发生的成本，不能向供应商提供备货时间信息，并要求下游企业(或顾客)大批量购买，以减少本公司成本，但这样最终导致整个供应链总成本增加，并传递到最终用户中去。因此，现代的供应链管理目标为：

(1) 提高用户满意度。只有通过服务使产品差异化，通过为客户提供增值服务，才能有效地使自己与竞争对手有所区别。良好的服务可以提高客户满意度，“区别”在客户印象里没有区别的产品，从而增加企业的销售收入、扩大市场占有率。传统成本理论认为：服务质量与成本是一种同向增长的关系，提高客户服务水平必然导致成本上升，这种成本管理的目标就是单纯地追求企业成本与服务水平之间的平衡。但在供应链系统中，改善服务质量和降低成本两个目标可以同时实现。

(2) 形成企业的核心竞争力。供应链管理思想强调企业着力营造自己的核心能力，利用资源优势，做好本企业能创造特殊价值的、可长期控制的、比竞争对手更擅长的关键业务，并借此和其他优势企业结盟，强调联手达到“双赢”的最终战略合作目的。

(3) 供应链各节点企业的最终总成本最优。最终成本是指实际发生的到达客户时的总成本，包括运输成本、材料成本、制造成本、库存仓储成本、订单处理和信息成本等。供应链管理涉及内容主要包括计划、合作、控制从供应商到最终用户的物料和信息。因此成本管理的重点不再是简单地使运输成本最小或减少库存，而是采用系统方法来进行供应链管理，使整个系统交易总成本和作业成本达到最小，使整个供应链流程的资源消耗最优。

当一个企业建设自身供应链的时候。除了考虑满足其功能需要外，还要追求

效率和成本的最优。因为节点企业间存在的是交易关系，总的交易成本最低是关键。以下三个关键因素是需要考虑的：

(1) 供应链上企业的市场战略定位。对于供应链而言，企业战略定位问题主要是要解决多个企业的竞争战略组合的问题，即如何在特定的供应链上实现最优的战略定位组合，使之能围绕核心企业，实现整个供应链资源的优化配置和整体供应链利益最大化的问题。按照波特的战略理论，企业可以采取三种基本的战略：成本领先战略、差别化战略和目标聚集战略。在决定采取何种战略之前，企业应结合自身情况作价值链分析，弄清楚本企业在供应链的价值链中所处的地位，所具有的优势和劣势，从而决定采取何种竞争战略。对于供应链而言，首先应由核心企业对本企业所处的一个或多个行业进行供应链的价值链研究，确定自身在供应链的价值链中的地位、优势和劣势，明确自身的重点发展方向和基本的竞争战略。在此基础上，统筹规划供应链上的节点企业配合核心企业实现供应链整体目标的能力和竞争优势，实现供应链上企业的战略定位组合的最优化。这种对节点企业所进行的竞争战略规划将为核心企业选择节点企业(选取供应链合作伙伴)提供了依据。举例来说，如果核心企业的研发能力和创新能力在行业中有优势，其主要发展重点将会集中于产品研发，它可能会采取差别化的竞争战略。那么它会更多的关注供应链上节点企业低成本制造的能力，从而在选择供应链节点企业时，成本指标占有更大的权重。而如果核心企业有很强的制造能力但设计创新能力不强，那它会更多的关注其供应商的其他能它产生互补的能力。

(2) 供应链上企业的业务流程分析。对于以制造商为核心企业的供应链来说，一般是按照产品来设计供应链(如图2)。首选根据产品特性区分其实功能性产品还是创新型产品。核心企业围绕这个产品来选择供应商。举例来说，沃尔玛所销售的宝洁洗涤用品属于功能性产品，需要的是低成本的有效性供应链。而ZARA的时装，则需要选择快速响应型的供应链。只有产品特性和供应链特性相匹配，供应链的成本和效率才会取得一个有效的平衡。在确定好产品类型和供应链的匹配后，核心企业围绕其业务流程，根据原材料的采购、运输、加工、装配、

配送提出设计方案。目前一般多采用围绕物流设计，分析检验其业务流程是否增值业务或者是必要的辅助业务。梳理完成后，进行目标检验，主要验证能力是否满足设定要求；成本是否在预期之内；供应链的协作和协调性是否可控。然后选定节点企业构建供应链。

	功能性产品	创新性产品
有效性供应链	匹配	不匹配
反应性供应链	不匹配	匹配

图2 基于产品结构的供应链模型

(3) 供应链上企业的节点企业选择。这种选择要基于企业间关系及供应链组建的目标和市场环境等各种因素，制定出合理的选择模型和指标。一般说来，无论是在现代供应链的管理模式下还是在传统的企业运作模式下，企业之间的合作关系都是存在的，但合作关系的性质不同。企业间的合作关系大致可划分为从交易型到战略合作伙伴型不等，战略合作关系的合作参与方都少而精的，而交易型关系的合作各方的数量相对比较多。在交易型合作关系中，任何一个合作伙伴的变化对整个合作关系不会产生大的影响。而供应链管理模式的链内节点企业间合作关系更趋于紧密，相互影响力大，容易形成一荣俱荣，一损俱损的情形。目前国内常用的节点选择方法有直观判断法和成本法两种方法。直观判断法主要根据决策人员所了解的情况，根据个人印象做出判断，这种方法很主观，往往以决策人员的个人好恶或已有的经验作为判断的标准。另外一种办法为成本法，成本法一般考虑采购和销售成本报价因素，包括采购价格、运输费用、管理费用等，采用成本最低的合作伙伴。这种方法的缺点是单单从成本方面考虑，而忽视了其

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库