

C 船舶制造企业采购管理研究

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: K0714012

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

C 船舶制造企业采购管理研究

Research of Purchasing Management of C Shipbuilding Company

黄 志 良

指导教师姓名: 林志扬教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2013 年 10 月

论文答辩时间: 2013 年 11 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 10 月

黄志良

指导教师 林志扬 教授

厦门大学

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

船舶制造行业，从 2002 年的蓬勃发展发展到 2008 年受金融危机影响至今的持续低迷，使得当前船舶制造行业面临着前所未有的巨大挑战，接单难、交船难、融资难成为船舶行业普遍的现象。如何生存下去成为当今我国船舶制造业极力需要解决的难题，而采购作为船舶行业发生成本最大的领域，充分挖掘采购作为企业的第三利润源泉的作用，对于降低成本，提高企业的竞争地位有着重大的战略意义，对此的研究也具有重大实际意义。

本论文从 C 船舶制造企业网络比价议标的采购模式分析入手，对这一新型采购管理模式进行了探索和研究。通过在 C 船企实际工作和大量调查，分析归纳 C 船企当前采购管理所存在的一些问题，并通过 SWOT 分析工具对 C 船企采购管理的优劣势、面临的机遇及挑战进行了深入分析。结合 C 船企采购管理现状，通过优化采购流程、建立供应商选择理论依据、加强供应商绩效管理等手段，使得 C 船企采购管理水平迈上一个新的台阶。

本论文虽以 C 船企采购管理作为选题背景，但其中对采购管理的探讨是没有企业界限的，尤其对于制造型企业而言更是如此，为国内中小企业管理者加强采购管理提供一定的借鉴。

关键词：船舶建造企业；网络议标；采购管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

The shipbuilding industry was rapidly developed from 2002 to 2008, but remains downturn up to now by the financial crisis. So the current shipbuilding industry is facing many unprecedented challenges, such as the difficulty of the order, the difficulty of delivery of ship and financing become common phenomenon in the shipbuilding industry. Nowadays, How to survive is become a big problem, which need to be solved by Chinese shipbuilding industry. Because the purchasing is the maximum cost of the shipbuilding enterprise, the function of purchasing as the third profit source should be fully explored. It's a great strategic significance to reduce the purchasing cost and improve the competitive position of enterprises, and the research on it also has an important practical significance.

The paper proceed from the exploration and research of network bid negotiation of C shipbuilding enterprise. Analyzed and summarized the current problem of purchasing management by the actual work and a great number of investigations on C shipbuilding enterprise, and then use of the tool of SWOT to analyse the strengths and weaknesses, opportunities and threats of C shipbuilding enterprise. Take the purchasing management status of C shipbuilding enterprise as the research background, in order to improve the level of purchasing management of C shipbuilding enterprise, it should optimize the purchasing process, establishing the scientific way of supplier selection, enhancing supplier performance management.

Although the paper considered the purchasing management of C shipbuilding enterprise as the background of this topic, the purchasing management had no corporate boundaries, especially for manufacturing enterprises. It can provide some reference for the domestic managers of small and medium-sized enterprises to strengthen the purchasing management.

KEYWORDS: Shipbuilding industry; Network bid negotiation; Purchasing management

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 引言	1
第一节 研究背景与意义	1
一 研究背景.....	1
二 研究意义.....	2
第二节 国内外研究现状	3
第三节 论文的研究方法与主要内容	4
第二章 相关理论和方法综述	6
第一节 采购管理理论	6
一 采购的含义、作用和地位.....	6
二 采购管理的定义、内容及相关职能.....	7
三 招投标采购的特点.....	8
第二节 供应商管理理论	10
一 供应商关系管理	10
二 供应商选择影响因素.....	12
三 供应商绩效管理指标确定原则.....	13
第三章 C 船企的采购管理现状及存在问题分析	14
第一节 公司背景介绍	14
第二节 公司的物资采购管理现状及问题分析	15
一 供应基础现状.....	15
二 采购流程现状.....	17
三 采购模式运用现状及存在的问题.....	17
四 供应商管理方面的问题.....	18
第三节 C 船企采购管理的 SWOT 分析	19
一 优势.....	19
二 劣势.....	19
三 机遇.....	19
四 威胁.....	20
第四章 改进网络比价议标采购模式	22
第一节 C 船企采购组织变革与采购策略	22
一 采购的战略地位演变.....	22

二 采购的策略.....	23
第二节 加强供应商入司的资质认证.....	24
第三节 做好供应商分类及优化网络比价评审的程序.....	27
一 做好供应商的分类管理工作.....	27
二 优化网络比价评审的程序.....	29
第四节 C 船企采购管理绩效提高的措施与方法.....	31
一 加强物资到货跟踪.....	31
二 采购中的质量改善.....	32
三 采购中的库存控制.....	32
第五章 加强供应商的管理.....	35
第一节 加强供应商管理的措施.....	35
第二节 供应商关系策略.....	37
第三节 建立供应商绩效评估与激励体系.....	38
一 供应商绩效评估的内容.....	38
二 供应商绩效改善的方法.....	39
三 建立供应商激励体系.....	40
第六章 结论与展望.....	43
致 谢.....	45
参考文献.....	46

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Background and Significance of the Research	1
1.1.1 Research background.....	1
1.1.2 Research significance.....	2
1.2 THE STATUS OF RESEARCH.	3
1.3 THE RESEARCH METHOD AND CONTENT OF THE THESIS	4
Chapter 2 Theory and Methods	6
2.1 Purchasing Management Theory	6
2.1.1 The meaning, role and status of purchasing	6
2.1.2 The definition, contents and related functions of purchasing management	7
2.1.3 The characteristics of bidding procurement	8
2.2 THEORY OF SUPPLIER MANAGEMENT.	10
2.2.1 Supplier relationship management	10
2.2.2 Factors in supplier selecting	12
2.2.3 The principle of supplier performance management indicators	13
Chapter 3 Purchasing Management Situation and Existing Problems	
Analysis of C Shipbuilding Enterprise	14
3.1 Background of Company	14
3.2 Status and Problems of Materials Purchasing Management.....	15
3.3.1 The basic status of supply	15
3.3.2 The basic status of procurement	16
3.3.3 Situation and problems of the current purchasing model	17
3.3.4 Management issues of supplier.....	18
3.3 SWOT Analysis C Shipbuilding Enterprise Purchasing Management	19
3.2.1 Advantages	19
3.2.2 Disadvantages.....	19
3.2.3 Opportunities	19
3.2.4 Threats	20
Chapter 4 Improved the Network's Parity Bid Negotiation Purchasing	

Mode.....	22
4.1 C Shipbuilding enterprise Procurement organizational change and procurement strategy 2	2
4.1.1 The improvement of procurement organization	22
4.1.2 The strategy of Purchasing	23
4.2 Strengthen the Supplier into the Company's Qualification Certificate.....	24
4.3 Classification of Good Suppliers and Optimization of Network Parity Evaluation Procedures	27
4.3.1 Good supplier category management work	27
4.3.2 Optimization of network parity evaluation procedures	29
4.4 Improvement Measures and Methods of C Shipbuilding Enterprise Purchasing Management Performance	31
4.4.1 Strengthen the material delivery tracking.....	31
4.4.2 Purchasing quality improvement	32
4.4.3 Purchasing inventory control.....	32
Chapter 5 Strengthen the Supplier Management	35
5.1 The method of Strengthen the Supplier Management	35
5.2 Relationship Strategy of Suppliers	37
5.3 Setting up Performance Evaluation and Incentive System of Suppliers.....	38
5.3.1 Suppliers performance evaluation	38
5.3.2 Suppliers performance improvement method.....	39
5.3.3 Setting up suppliers incentive system.....	40
Chapter 6 Summarization and Prospect.....	43
Acknowledgements	45
References	46

第一章 引言

第一节 研究背景与意义

一 研究背景

船舶工业是为水上交通、海洋开发及国防建设提供技术装备的现代综合性产业，是军民结合的战略性的产业，是先进装备制造业的重要组成部分。^①我国船舶工业经过前几年的高速发展，产业规模实现跨越式发展，2010 年造船完工量跃居世界第一，国际地位显著提升，产业技术水平和综合竞争力有了较大幅度的提高。然而受全球金融危机的影响，航运业持续低迷，波罗的海干散货指数(Baltic Dry Index, 缩写 BDI)也由当初最高点的 4000 多点降到目前的 700 多点左右。^②船舶订单量急剧下滑，船舶建造企业普遍面临着“接单难，交船难，融资难”的严峻挑战。由于需求下降，产能供过于求，船价持续下跌，部份船舶制造企业订单缺口扩大，船舶市场竞争异常激烈，相当部份船舶企业面临着开工不足的状况，船企相关人士均对未来几年的船舶市场发展前景深感忧虑，船舶行业的严冬真正来临了。

面对严峻的市场形势，国内船舶制造企业正积极想办法、拓思路以战胜危机，求得生存和发展。降本增效，苦练内功，进而提高市场竞争力以谋求在有限的船舶市场订单中分得一杯羹，是摆在船舶企业面前的当务之急。根据张仁颐的研究，国内外造船成本，一般船舶建造中成本费可占总建造费用的 89%—93%，其中原材料费占总成本 26—33%，配套设备费占总成本 45—52%，劳务费占总成本 24—26%。^[1]正因为如此，如何有效地降低物资采购成本是成本控制中非常重要的一环，是提高企业核心竞争力的有效途径。当前，低价抢单已经成为船舶行业的一种趋势，谁能更有效地控制成本，特别是控制物资采购成本，谁就能在激烈的船舶市场竞争中占领先机。可见，采购在造船企业中具有举足轻重的地位。采购已经成为企业经营的一个核心环节，是获取利润的重要来源。加强采购管理，降低采购成本，是当今造船企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个基本保障，更是现代企业谋求发展壮大的一个必然要求。采购不但能够减少所采购的物资或服务的价格，而且能够通过多种方式增加企业

^①参见 http://www.china.com.cn/policy/txt/2012-03/12/content_24876042.htm

^② 波罗的海干散货指数(Baltic Dry Index, 缩写 BDI)，是航运业的经济指标，它包含了航运业的干散货交易量的转变。

的价值，如能支持企业的战略实施、改善库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解供应市场的趋势等。因此，加强采购管理对企业提升核心竞争力具有十分重要的意义。

为了降低物资采购成本，必须加强对采购的管理与监督，特别是确保采购行为的公平、公正、公开和诚信，才可以使物资采购变成一个绿色健康的过程，才能杜绝违反采购职业道德的行为。采购人员在物资采购活动中占有着极大的话语权，甚至可以左右供应厂家的选择，最终影响到物资采购成本的控制。为此，如何减少采购人员的个人因素对采购行为的不良影响，如何规范采购行为，促使采购行为更加公平、公正，成为采购管理活动中不得不面临的问题。随着网络信息技术的推广和应用，网络招投标这种新型的采购方式也在各行各业中得到广泛运用，并取得了显著的成效。这种新型的采购模式不仅有利于促进供应商之间的竞争，降低物资采购成本，而且有利于促使采购过程更加公平、透明。但是，网络招投标一味地强调最低价中标却带来了产品质量下降、供货不及时等诸多问题，严重影响企业的正常经营，甚至于造成巨大的经济损失。另一方面，网络招投标供应商选择时采用最低价中标，这就导致与供应商的关系强调的是短期交易关系，追求单方面利益最大化，最终会加剧双方的紧张关系，不利于双方的长期互利关系的形成。

如何在船舶制造企业中运用网络招投标这种采购模式进而达到实现采购管理目标的目的，如何在船舶制造企业这种特殊行业中实现对供应商的管理，已经成为船舶行业普遍面临的问题。因此，在船舶制造企业展开网络招投标模式下的采购管理研究具有重要的现实意义。笔者一直从事船舶设备及配套产品的采购和供应商管理方面的工作，在当前的实际工作中也遇到诸多问题，正因为此，笔者以 C 船舶制造企业运用网络招投标的采购管理现状为研究对象，试图就 C 船舶制造企业采用网络招投标模式下的采购管理中出现的问题提出对策及解决方法，进而提高 C 船舶制造企业的整体采购管理水平。

二 研究意义

在供应链管理理念指导下，船舶制造企业之间的竞争早已变成了企业供应链之间的竞争，采购环节是供应链中的重要环节，可以说，供应链之间的竞争集中反映在物资采购成本控制能力上的竞争。当前，网络招投标这种采购模式在大宗物资采购以及政府方面的采购中运用较为广泛，在船舶行业尚未普及。如何在船舶制造企业的采购

中运用网络招投标这种采购模式值得研究。本文主要针对当前 C 船舶制造企业运用网络招投标模式下的采购管理的现状与问题展开研究，结合网络招投标理论、采购管理理论以及供应商管理的相关理论，为 C 船舶企业的采购管理提供对策与建议。主要研究意义有两个方面，一方面为 C 船舶制造企业实施网络招投标模式的采购管理水平的提升提供对策与建议，达到加强采购管理，降低采购成本的目的；另一方面，通过本文的研究，能为船舶制造企业或其他制造企业运用好网络招投标这种新型采购模式及加强供应商的管理提供一定的借鉴及指导意义。

第二节 国内外研究现状

传统的采购理论认为，采购的主要功能是以低的价格获取物料来满足企业生产的需要。这种传统的观念把采购的作用限定在企业内部，采购的职能是日常事务性的运营而非战略性的。直到近代，随着采购管理理论的发展，采购才发展成一种有战略性的管理活动。特别是近年来，随着社会专业化分工的进一步发展，企业专注于自身的核心业务能力，需要与供应商、运输和仓储公司、分销商和客户建立战略联盟。采购在企业中的战略重要性日渐突显。米歇尔·R·利恩德斯与哈罗德·E·费伦（2005）指出，采购具有利润杠杆效应和资产收益率效应，对公司绩效有直接贡献，是最后一个尚未开发的“利润创造源”。^[2] 采购管理中企业的物料管理非常重要，没有适时适量的合格物料，生产是无法进行的。企业采购管理的总目标是：在确保适当质量下，能够以适当的价格，在适当的时期，从适当的供应商那里采购到适当数量的物资和服务。^[3] 并对采购总体目标进行更为具体的表述，包括：（1）提供不间断的物料、供应和服务，以便使整个组织正常地运转；（2）使库存投资和损失保持最低限度；（3）保持并提高质量；（4）发现或发展有竞争力的供应商；（5）以最低的总成本获得所需的物资和服务；（6）以可能的最低水平的管理费用来完成采购目标；（7）提高公司的竞争地位。

随着采购职能从企业生存的必要条件变成管理的一个热点，业界与学术界开始更深入地探求采购领域潜在的改进机会。从已有实践与研究看，对采购管理的研究主要集中在以下几个方面：

1. 供应链环境下的采供关系

现在国内大部分企业存在着一个误区，即采购工作就是如何建立与供应商的关

系，然后在这种关系基础上，与企业需求之间寻求磨合和平衡。对企业而言，这种关系是很危险的。在采购行为中，与供应商建立良好的合作关系固然重要，但企业间的利益关系更为本质并且具有决定性。随着供应链管理的兴起，人们越来越重视如何有效地进行供应链上采购方和供应方的关系管理。

2. 采购成本控制

在采购成本控制的研究中，从物资采购管理工作角度出发，探讨和分析了物资采购管理中成本控制的重要性，并从采购部门与企业中其它职能部门的合作，集中采购，采购的前期工作等几个方面论述了如何做好采购成本控制，阐明加强采购成本管理所带来的效益。Ellram 和 Siferd 在 1993 年提出所有权总成本 (TCO) 的概念作为一种集成概念，从与采购货物和服务相关的业务流的角度定义了 TCO 及其相关的成本。将采购成本扩展到采购产品的整个生命周期中，使我们能从一个更高的高度去看待采购成本，而不仅仅是局限于采购价格和物流费用，因此 TCO 的提出具有重要的战略意义。基于 TCO 的采购成本管理方法首次从采购的角度提供了一种管理采购成本的方法，同时从持续改善的角度聚焦那些并不能为所制造或采购的产品增加相称价值的高成本领域。

3. 供应商选择和评价体系的研究

如何客观、科学、有效地对供应商进行选择 and 评价，是采购管理的核心问题之一。我国企业传统供应商选择的首要目标是使购买的产品服务的价格降到最低限度。由此，买方必然在供应商之间引起价格的竞争，并通过在供应商之间分配采购数量来对供应商加以控制，同时与供应商的关系也只是短期合同关系。这样，虽然降低了购买价格，但无助于激励供应商提供增值服务，采用技术改进等获得竞争优势，也不利于双方建立长期的合作关系。这种策略已不适应全球竞争加剧、产品需求日新月异的环境，企业为了实现低成本、高质量、柔性生产、快速反应，其业务重构就必须包括新型的供应商评价选择。

第三节 论文的研究方法与主要内容

本论文主要采用理论研究法、文献查阅和逻辑分析等方法对C船舶制造企业运用网络招投标模式下的采购管理现状展开研究，并提出相应的对策和建议，为船舶制造企

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