



学校编码: 10384

学号: X2006155015

分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_

廈門大學

硕士学位论文

中国移动两级集中采购体制研究

Study on Two Level Centralized Purchasing  
System of China Mobile

叶菁

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 10 月

论文答辩日期: 2010 年 12 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评阅人\_\_\_\_\_

2010年10月

厦门大学博硕士论文摘要库

# 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):

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 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

随着通信行业 3G 牌照的发放，国内电信业呈现三足鼎立和运营商全业务经营的竞争局面。中国移动作为中国电信行业领跑者，其发展同样面临着许多挑战和压力。面对内外环境的深刻变化，中国移动唯有调整自身，从战略高度给予充分重视。在发展中促转变，在转变中谋发展，以创新驱动可持续发展。在这种历史背景下，本文研究中国移动两级集中采购体制，旨在通过对集中采购体系的优化，实现采购管理水平的提升，进而降低采购成本，支撑企业低成本高效运营。这对面临日益激烈的市场竞争的中国移动公司，具有重要的现实意义。

本文首先阐述了传统采购模式的弊端，对集中采购和分散采购的优缺点进行了对比分析；继而从集团公司和省级（福建）公司两个层面对中国移动的集采体制演进、集采现状等方面进行了深入研究和分析，指出现有两级集中采购体制存在职能和机构设置不匹配、信息化水平低、考核体系不完善、供应商管理制度不健全等问题；紧接着，根据存在的问题和两级采购体制所面临的内外部环境情况，提出对两级集采体制的优化方案，分别对集中采购机构的职能和机构建设、集中采购目录的合理设置、集采流程、集采考核体系、采购信息化平台的构建、供应商关系管理等进行了优化方案设计，指出要建设稳定高效的供应链管理体系，就必须完善两级集中采购机构的职能分工和机构设置，合理设置集中采购目录、进一步拓展一级集中采购范围，合理优化集中采购流程和集采考核办法，优化、完善现有采购信息平台功能，从而提升采购信息化水平，积极探索新型供应商寻源模式、通过供应商分级分类来健全供应商关系管理、提高采购管控能力；最后通过优化效果的定性和定量分析，论证优化方案的可行性；同时总结了主要结论，提出研究不足和研究展望。

**关键词：**集中采购；中国移动；优化

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## Abstract

With the issuance of 3G licenses in communications industry, domestic telecommunication become into the situation of full-service competition and tripartite balance. As the industry leader, China Mobile also faces many challenges, pressures, and the profound changes in the external and internal environment, all of which require China Mobile adjust itself to give adequate attention from the strategic height. Only transformation and innovation can bring about sustainable development. Under the historical background, this paper dedicate to the research of China Mobile two-level centralized purchasing system. Through the optimization of centralized purchasing system, improve the purchasing management level, thereby reducing procurement costs, and supporting for enterprise cost-efficient operations. This has important practical significance in fierce market competition.

This paper describes the drawbacks of the traditional procurement model, analyzes the advantages and disadvantages between centralized and decentralized procurement, then the institutional evolution and current status of centralized purchasing from two levels of Ltd. company and the provincial (Fujian) Company of China Mobile. The paper indicates there are problems in the existing two-tier centralized purchasing system, such as the low level information, the imperfect assessment system, the unsound supplier management system. And then, it affords optimization scheme about detailed design in function and the organization construction, reasonable purchasing setting, flow of collection, evaluation system of collection, construction of information process platform, management of supplier relations, and points out that we should build stable efficient supply chain management system, improve two-level purchasing duties departments' function, set up reasonable purchasing list, further expand the scope of purchasing level, reasonable purchasing process and optimization assessment measures, optimize and improve existing purchasing information platform function, so as to enhance the level of information, and actively explore the purchasing new suppliers sourcing model, then improve classified management, improve the purchasing supplier control ability. Finally, by the qualitative and quantitative analysis of optimization effectiveness, demonstrate the feasibility of optimal solutions; also summarize the main conclusions, the research gaps and research prospects.

**Key words: Centralized purchasing; China Mobile; Optimization**

厦门大学博硕士学位论文摘要库

<b>目 录</b>	
<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景与意义</b> .....	<b>1</b>
<b>第二节 研究的内容与方法</b> .....	<b>3</b>
<b>第三节 研究的理论基础</b> .....	<b>4</b>
<b>第二章 中国移动集中采购体制现状分析</b> .....	<b>10</b>
<b>第一节 集团公司集中采购体制现状分析</b> .....	<b>10</b>
<b>第二节 省级（福建）公司采购体制现状分析</b> .....	<b>16</b>
<b>第三章 两级集中采购管理体制的优化方案</b> .....	<b>21</b>
<b>第一节 集团公司集中采购规划和目标管理体系设想</b> .....	<b>21</b>
<b>第二节 完善两级集中采购体制的制度建设</b> .....	<b>23</b>
<b>第三节 确定集中采购目录</b> .....	<b>28</b>
<b>第四节 优化集中采购流程和考核方法</b> .....	<b>30</b>
<b>第五节 构建采购信息平台</b> .....	<b>39</b>
<b>第六节 完善供应商关系管理</b> .....	<b>42</b>
<b>第七节 优化方案的实施建议及效果评价</b> .....	<b>48</b>
<b>第四章 结论</b> .....	<b>51</b>
<b>第一节 主要结论</b> .....	<b>51</b>
<b>第二节 不足和展望</b> .....	<b>51</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>53</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>55</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
Section1 Research background and meaning.....	1
Section2 Research content and method .....	3
Section3 Research theoretical foundation.....	4
<b>Chapter 2 China Mobile's centralized purchasing system .....</b>	<b>10</b>
Section1 Centralized purchasing system of Co., LTD .....	10
Section2 Purchasing system of provincial (Fujian) company .....	16
<b>Chapter 3 Optimization scheme of two-level centralized purchasing .</b>	<b>21</b>
Section1 Co., LTD centralized purchasing plan, imagine with goal management system.....	21
Section2 Improve the institutional improvement of two-level centralized purchasing .....	23
Section3 Confirm the centralized purchasing catalogue.....	28
Section4 Optimize the procedure of centralized purchasing and examination method.....	30
Section5 Construct and purchase the information platform .....	39
Section6 Improve supplier's relation to manage.....	42
Section7 Practice suggestion and evaluation of the result of the optimize scheme .....	48
<b>Chapter 4 Conclusion .....</b>	<b>51</b>
Section1 Main conclusion .....	51
Section2 Deficiency and prospect .....	51
<b>Reference.....</b>	<b>53</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>55</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景与意义

#### 一、研究背景

带着“创无限通信世界，做信息社会栋梁”的使命，中国移动<sup>①</sup>走过了快速发展的十个年头，已经成为世界上网络规模最大，用户数量最多的全球第一移动运营商。至 2009 年，它已连续九年入选《财富》杂志世界 500 强，最新排名第 99 位。一方面，公司已经建立起较强的规模实力和发展基础。超过 5 亿的客户规模，超过 55 万个的基站，较为雄厚的资金实力，一流的网络质量，高效的支撑体系，强大的品牌影响力，公司不仅在国内市场占有较大份额，而且在国际同行中形成了领先地位。另一方面，在通信信息服务领域积累了丰富经验。经过海外上市转换了经营机制，建立了较为完善的公司治理；经过市场锤炼增强了在成熟市场赢得竞争的能力，培育了敢于竞争、善于执行的高素质员工队伍。在政府支持和中国国民经济的推动下，2009 年，中国移动客户总数突破 5 亿户，年利润总额超过 1500 亿元。

但是，其发展同样面临着许多挑战和压力。首先是内外环境复杂多变，行业新格局正在形成，不同标准 3G 已经展开同台竞争；其次是来自资本市场的压力，境内外投资者的回报压力时刻存在；此外，还有来自与境外电信标杆公司对比而凸现的差距。面对以上压力和挑战，中国移动唯有调整自身，从战略高度给予充分重视。

中国移动的长期目标是建设具有国际竞争力的大型企业集团。面对内外环境的深刻变化，既要积极把握广阔机会，又要正视困难局面，立足 10 年发展基础，谋划未来发展方向。在发展中促转变，在转变中谋发展，以创新驱动可持续发展。

战略的成功，重点更在于执行。为了实现其战略目标，在运行效率、业绩、服务水平等方面达到并持续保持世界领先水平，这就要求中国移动：

---

<sup>①</sup>本文均以中国移动作为中国移动通信集团的简称，下同。

- 1、对内实行精细化管理，整合各项流程，降低各项成本，提高整体效益；
- 2、对外及时满足客户需求，和供应商建立战略合作伙伴关系。

为降低集团性的交易成本，提高利润水平，获得长期的竞争优势，中国移动一改过去零散采购的体制，于 2004 年成立了集中采购办公室（以下简称集采办），负责集团公司<sup>①</sup>集中采购（以下简称集采）的管理、实施和执行工作，并要求各省公司设立或明确集采对口责任部门，建立和集团公司的工作渠道，完成集采相关的配合和落实工作。从 2004 年至 2009 年，集中采购的产品种类从 7 种配套产品拓展至 12 大种类、400 多种产品和服务，几乎涵盖固定资产所需的各种主要设备和成本类支出项目。六年来，累计集中采购项目 2512 亿元，累计节约金额 850 亿，相当于中国移动 2007 年全年的利润。鉴于集中采购所带来的巨大成本效益，为更好地推行集中化策略，朝着节约、有效的方向，坚定不移地走创新发展的道路，2010 年 1 月，集团公司将集中采购办公室升级为采购部，要将全集团、各省公司逐步纳入集中采购体系，进一步完善采购流程、归集采购渠道、拓展集中采购的范围。

## 二、研究意义

近年，集团公司集采办不断总结经验，并初步形成集采工作的定位、目标和指导原则等。在此期间，随着集团公司集中采购力度的加大，各省公司也纷纷对物流机构进行或大或小的调整，以便适应集团公司集采的趋势，满足其集采需要。

本文所涉及的研究具有以下意义：

通过对中国移动集团公司（总部）及省公司两级集中采购体制运作情况的剖析，寻找其掣肘之处；

围绕建立稳定高效的供应链管理体系为中心，提出了优化中国移动两级集中采购体系的具体方案；

在可借鉴案例不多的情况下，努力结合理论和实践，探索集中采购的新技术新方法。

<sup>①</sup> 本文均以有限公司作为中国移动通信集团公司的简称，指中国移动的总部，以区别于省级公司。



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.

厦门大学博硕士论文摘要库