



学校编码: 10384

学号: 17920111150987

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

F 集团采购模式研究

A Research on F Group Purchasing Models

杨振添

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: 2015 年 4 月

论文答辩日期: 2015 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2015 年 5 月

集团采购模式的研究

杨振添

指导教师: 许志端 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它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

中国制造业面临着双重的压力，一方面中国人力成本快速上升导致廉价优势的削弱，低端制造业外流至东南亚；另外一方面，随着科技的发展和智能时代的到来，一些可以使用机器人的制造业将回流到发达国家。在这样的经济大环境下，对于代工行业而言，如何从目前的形势下调整自身的运营模式、提升效率、降低采购成本，取得更大的市场竞争优势，是值得研究的问题。而作为代工行业巨头的 F 集团，不仅要提高员工待遇、改善工作条件，在破除万难降低生产成本方面将面临更大的困难。本文从 F 集团实际采购模式出发，旨在运用采购模式中实际可行的运作管理思想。首先，通过比较 F 集团目前运行的两种采购模式：集中采购和分散采购，分析两种采购模式在 OEM 和 ODM 业务模式上的差异。接着，分析 F 集团采购策略管理，根据现有采购条件的状况，有针对性地分析采购条件和设定的目标，以及影响采购条件的因素，结合理论分析提升采购条件的必要性。最后，进一步探讨 F 集团混合采购模式，提出了由集中采购和分散采购分工合作的机制，构建适合 F 集团自身的采购模式，并对混合采购模式的方向、时机和程度展开分析以及进行可行性预估，并最终确定采购模式的策略。

关键词：运营模式，集中采购，分散采购

Abstract

The manufacturing industry of China is facing dual pressures, while Chinese labor cost rising rapidly lead to the cost advantage to be weakened, low-end manufacturing exodus to Southeast Asia; On the other hand, the era of smart is coming, some manufacturing where you can use the robots will be turned back to developed countries. In such a large economic environment for the EMS factories how to adjust the current situation in their operating model, improve efficiency, reduce procurement costs, achieve greater competitive advantage, is worthy of study. As the top one EMS factory, F Group not only improve the treatment of employees and working conditions, but also get rid of the difficulty to cost down at the production, which is facing even greater difficulties.

Therefore, the study of this article based on the actual purchasing models of F Group, which aims to use the operational management thinking of the actual purchasing model. First, by comparing two purchasing models of F Group: "centralized purchasing and decentralized purchasing", analyzing the differences in the two models in the OEM and ODM business. Then, analyze the management of F Group Purchasing strategic, based on the current procurement situation, targeted analysis the purchasing conditions and the basic of the aim, and the factors would affect the procurement conditions, it is necessary to enhance the purchasing conditions to combine with the theory. Finally, to further explore the mixed procurement model of F Group, propose the mechanism from centralized purchasing and decentralized purchasing, building suitable procurement model for F Group, analyze the direction, timing and extent of the mixed purchasing model, pre-assessment feasibility and finalize procurement strategy

Key words: Operating model, centralized purchasing, decentralized purchasing

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和意义	1
第二节 研究内容及结构安排	3
第二章 理论基础	4
第一节 集中采购的理论	4
第二节 分散采购的理论	5
第三节 选择集中采购或分散采购的标准	7
第四节 订单管理的理论	9
第五节 采购成本分析	13
第三章 F 集团采购模式运作分析	17
第一节 F 集团概况	17
第二节 F 集团集中采购概况	19
第三节 F 集团分散采购概况	20
第四节 F 集团两种采购模式的比较分析	22
第五节 F 集团采购模式的问卷调查	35
第六节 本章小结	36
第四章 F 集团采购管理战略分析	37
第一节 采购涉及的内容	37
第二节 采购内容目标设定和依据	45
第三节 采购条件的影响因素	46
第四节 现行采购模式改善的必要性	48
第五节 本章小结	51
第五章 F 集团采购模式的改善方案	52
第一节 现行采购模式改善的可行性评估	52
第二节 改善方案的目标和内容	53

第三节 改善方案的设计	54
第四节 方案实施计划	57
第五节 方案的实施效果评价	58
第六节 本章小结	60
第六章 研究结论和展望	61
第一节 研究结论	61
第二节 研究展望	62
附 录	63
参考文献	68
致 谢	69

Contents

CHAPTER 1 Introduction.....	1
SECTION 1 Research backgroud and motivation.....	1
SECTION 2 Research content and structural arrangements	3
CHAPTER 2 Research theory basis.....	4
SECTION 1 The theory of centralized procurement.....	4
SECTION 2 The theory of decentralized procurement.....	5
SECTION 3 The standard of centralized and decentralized procurement...7	7
SECTION 4 The theory of order management.....	9
SECTION 5 The cost analysis of procurement.....	13
CHAPTER 3 F group situation analysis of purchasing models	17
SECTION 1 F group overview	17
SECTION 2 F group centralized purchasing overview	19
SECTION 3 F group decentralized purchasing overview.....	20
SECTION 4 Comparative analysis of F Group's two purchasing models.....	22
SECTION 5 The questionnaire survey of F group purchasing model	35
SECTION 6 Summary.....	36
CHAPTER 4 F group strategy analysis of purchasing management...37	37
SECTION 1 The related content of procurement	37
SECTION 2 The goal setting and basis of the content of purchasing.....	45
SECTION 3 The factors of delivery term, payment term and price	46
SECTION 4 The necessity to improve the conditions of purchasing.....	48
SECTION 5 Summary.....	51
CHAPTER 5 The improved solution of F group purchasing models...52	52
SECTION 1 The feasibility assessment of current models.....	52
SECTION 2 The goal and content of solution.....	53
SECTION 3 The design of solution.....	54
SECTION 4 The action plan of the solution.....	57
SECTION 5 The evaluation of the implementation solution.....	58
SECTION 6 Summary.....	60

CHAPTER 6 The conclusions of the research	61
SECTION 1 The conclusion of this article.....	61
SECTION 2 Research prospect.....	62
Appendix.....	63
References.....	68
Acknowledgments.....	69

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景和意义

一、研究背景

自 2008 年爆发金融危机至今，世界经济仍将延续低速增长态势，但对刺激政策的依赖程度降低，复苏基础趋于稳固。美国经济增速将略高于 2012 年，欧元区仍难摆脱负增长，日本有望维持低速增长态势，主要新兴经济体增速放缓态势有望扭转。全球金融形势将有所好转，但出现动荡的可能性依然存在。国际大宗商品价格仍将高位震荡，但大幅上涨的可能性不大。主要发达国家财政政策仍将趋紧，货币政策有望继续宽松。中国仍将面临外需不足、贸易摩擦增多、输入性通胀压力增大，以及热钱冲击等严峻挑战。

世界经济缓慢复苏态势短期内难以改变，中国出口增长仍将受到外需不足的制约；国外针对中国出口产品的贸易保护主义措施还将层出不穷，会对相关产品的出口带来不利影响。发达国家继续实施量化宽松货币政策，中国输入性通胀压力增大。全球流动性充裕，中国经济稳定回升可能吸引短期资本大量流入。由于世界经济复苏依然面临较大不确定性，跨境资本流向也可能出现反复，对中国跨境资本管理带来较大压力。^[1]

在国际经济环境仍然复杂多变的情况下，中国既要立足扩大内需促进经济持续健康发展，也要努力保持出口平稳增长，继续扩大中国出口在全球贸易中的份额。当前，一是要继续稳定促进进出口的各项政策措施，保持人民币汇率在均衡水平上基本稳定，努力改善出口企业的经营环境。二是要加快实施自贸区战略和“走出去”步伐，通过深化区域合作和扩大对新兴市场国家的投资和工程承包，积极促进出口。三是要完善政府、行业协会和企业三位一体应对贸易摩擦机制，维护中国企业正当权益。四是要加强跨境资本流动监管，妥善应对输入型通胀压力，继续做好控制物价上涨工作。一方面，中国人力成本快速上升导致廉价优势的削弱，使低端制造业外流；另一方面，美国智慧时代的再工

业化，使这一波美国国内制造业复苏具有与以往不同的特征，并非经济周期的简单反映，这一变化值得制造企业密切关注。中国制造业面临双重危机，一是低端制造业回流到东南亚、南亚等经济区域，原有的产业链条被打断；二是智能时代某些可以使用机器的制造业回流到美国。^[2]

由于中国经济发展放缓，F 集团不仅需要控制生产成本，还需要竭力满足工人提高工资、改善工作条件的要求。为应对不断攀升的生产成本，F 集团从 2010 年开始将工厂从运营成本高昂的广东省沿海城市陆续地迁往内陆地区。

F 集团虽然解决了招工难的问题，而且直接降低了劳动力成本，同时享受到内地政府的优惠政策，可是伴随而来的是：物料运输成本的增加，这个问题直接反映在物料的报价上。因此，F 集团如何在这次大举迁移过程中得到丰厚的回报，成了整个集团战略需要解决的首要问题，而如何控制采购成本首当其冲。作者透过对 F 集团采购模式的分析以及对 F 集团目前采购模式进行优化，藉由采购模式改变 F 集团总体形势。^[3]

二、研究意义

作者通过本论文的研究，深入了解 F 集团采购部门两种采购模式的现状，包含集中采购和分散采购，对两种模式在 OEM 和 ODM 业务模式下深入比较分析，并通过 F 集团资深采购管理者的问卷调查中了解到目前采购模式的优劣势。在目前的经济形势下，研究 F 集团采购模式，对 F 集团采购策略的制定和提升代工厂的市场竞争力具有重大的意义。通过上面背景分析，我们已经了解到，F 集团的采购模式不仅可以服务于 F 集团的战略转移，而且可以降低原材料采购成本，进而降低公司的运营成本，因此协调好采购模式就显得尤为重要。

F 集团集中采购主要负责供应商的开发和季度议价，分散采购负责下单和紧急物料追踪，因此本选题可以帮助公司达到以下目的。

（一）分析目前采购模式的优势和劣势

从 F 集团采购管理战略出发，以采购内容为基础，响应集团总裁号召的采购四买，包含买技术，买人才，买市场以及买长期合理价格；通过对交货条件和付款条件以及对采购条件的影响因素进行了详细的分析，进一步比较两种采购模式的优势和劣势。

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫