

# 基于供应商关系的供应链企业采购策略研究

刘圣春<sup>1</sup>, 龚本刚<sup>2</sup>

(1. 安徽国防科技职业学院, 安徽 六安 237011; 2. 安徽工程大学, 安徽 芜湖 241000)

**摘要:**从供应链的角度,整体考虑供应链的利益,分析供应链企业采购存在的问题,基于支出分析法,运用供应商分类矩阵,对供应商进行分类,得出不同供应商管理策略组合。在分析供应链企业采购理念及采购策略的基础上,对供应商的关系进行定位,从而对不同关系的供应商采用不同的采购管理策略。

**关键词:**供应链管理; 供应商分类; 采购策略

**中图分类号:**F253   **文献标志码:**A   **文章编号:**1671-1807(2012)09-0122-05

现代物流采购思想认为,供应链中的每个节点既是后一节点的供应商,又是前一节点的顾客,供需关系始终贯穿着整个供应链。现代物流采购以供应链的最大效益为核心,要求采购商将自身业务与供应商业务集成在一起,站在整个供应链的角度考虑增值,建立联盟或战略合作关系,以求共同发展,从而达到双赢的目标。本文通过对供应链上企业采购物料的分析,深入研究供应商的分类管理,运用科学合理的采购策略,提高企业竞争力,为企业采购实际运作与决策提供参考指导。

## 1 供应链企业采购存在的问题

供应链管理模式下的采购策略,与传统物流下的采购策略的不同之处是:通过对供应商关系、库存策略、采购流程和采购时考虑的主要因素等的分析和比较,找出相关的一些主要要素,为组织确定先进的采购策略、进而为制定供应链采购策略提供依据<sup>[1]</sup>。

### 1.1 供应链企业的概念

供应链是围绕核心企业,通过资金流、物流、信息流的参与建立起来的,核心企业与供应商、供应商的供应商及一切向前的关系,以及核心企业及用户、用户的用户及一切向后的关系所形成的增值链网结构。它由原材料零部件供应商、生产商、批发经销商、零售商、运输商等一系列企业所组成。原材料零部件依次通过“链”中的每个企业,逐渐变成产品,最后交到最终用户手中,这一系列的活动就构成了一个完整供应链的全部过程,“链”中的每个企业都是此链的供应链

企业。供应商作为供应链中核心企业的采购活动的对象,直接关系到企业的采购成本以及原材料和零部件质量的好坏,对企业产品竞争力产生很大的影响<sup>[2]</sup>。良好的供应源是高质量的保证,优秀而巩固的供应商关系是企业的一个重要资产,如何妥善的管理自己的供应商也是供应链企业的重点管理内容之一。

### 1.2 我国供应链企业采购存在的问题

传统采购被视为企业的一种常规业务活动过程,采购大权由某位负责人独掌,对供应商缺乏评价,即使采用招标制,考察的内容也局限于价格,从而导致不能选出合格的供应商,并在日后的合作中遭受损失;对供应商的合作状况没有记录和评估,产品及服务得不到改进;与现有供应商之间的关系难以协调且不易发展新的供应商。国内企业对供应链的关注主要集中在供应商、制造商这一层面上,这只是供应链的一小段,没有考虑供应链的整体性。许多企业对采购仍然没有产生足够的重视,“营销至上”的观念在企业管理者心中根深蒂固。当然,近年来,随着市场竞争的进一步发展,一部分企业也开始注意到采购的重要性,但对其重视程度仍然不足。虽然,在企业应用了MRP/MRP II、ERP和JIT之后,在业务处理方面得到了一定的改善,但也只是对其业务过程在一定程度上进行了管理,并未上升到对其关系进行管理的高度。另一方面,目前的研究多从采购商的角度去分析采购流程,研究单方面成本的降低,很少考虑供应商以及整个供应链的利益,缺少合作共赢理念,违背了

**收稿日期:**2012-07-07

**基金项目:**安徽省高校省级自然科学研究重点项目(KJ2010A039);安徽省高职高专专业带头人培养基金(2009106)

**作者简介:**刘圣春(1970—),男,安徽霍山人,安徽国防科技职业学院副教授,管理学硕士,研究方向:物流管理;龚本刚(1973—),男,安徽金寨人,安徽工程大学教授,博士,研究方向:物流系统优化。

供应链系统环境的要求。

## 2 供应链企业的供应商分类与管理策略

任何企业的供应商管理都需要一定的成本,而且也不可能与所有的供应商都建立相同的战略合作伙伴关系,20%的供应商需要80%的管理精力。也就是说,在企业各种资源有限的情况下,应当对所有的供应商进行鉴别和分类,并根据分类结果针对不同类别的供应商采用不同的管理方法,尤其是找出关键的少数供应商,进行重点管理。

### 2.1 基于支出分析法的供应商分类

为更好地对供应商进行分类管理,就需要对企业所采购的材料或零部件按一定标准进行分类,本文采用支出细分法对企业所要采购的材料或零部件的进行分类,从而确定其重要程度。用X轴表示材料的相关成本,也就是成本/价值,Y轴表示供应市场的风险(图1),并将企业要采购的材料或零部件标注在坐标图上。在许多情况下,可以先将单种材料根据类别划分为几类,然后在图中标出合适的位置。



图1 所购材料和零部件的支出分析

根据所采购材料和零部件的支出分析,将其划分为四个象限来细分采购。每个象限都规定一个具体的名称,描述其中所包含需要采购的材料,象限的界值根据实际情况给出(每年的界值要根据当年的宏观经济情况去考虑给出)。

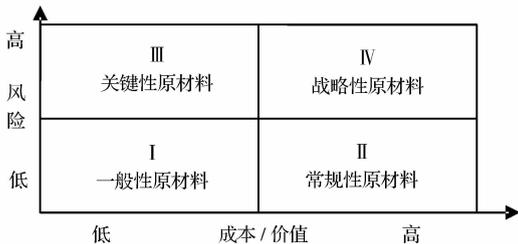


图2 采购象限细分矩阵

按照成本/价值和采购风险这两个细分标准,将

公司的主要材料和零部件划分为四种类型:一般性原材料、关键性原材料、常规性原材料和战略性原材料,如图2所示。

一般性原材料就是指位于矩阵中第一象限中的原材料,即成本价值低、财务重要性低、采购风险也低的,采购批量小和使用量少的原材料,一旦采购中断对公司造成的威胁也不大。一般来说,标准化产品居多,供应充足,可选择的供应商的数量也很多。

常规性原材料是指位于矩阵中第二象限的原材料,即成本价值较高、财务重要性较高、使用量大的原材料。这些产品可以相互替代,市场竞争较充分,所以采购风险较低,但是这些零部件的使用量较大,需要支出较多的资金。

关键性原材料就是指位于矩阵中第三象限的原材料,即成本价值较低、财务重要性相对较低、采购风险较高、但在生产过程中又必不可少的零部件,能够生产的厂家不是很多,整个市场上基本处于寡头竞争的状态,而且单个零件的价格不高,造成可以选择和采用的供应商非常少,因此采购风险比较高,而且采购周期普遍比较长,可能会造成公司的超额采购,但总体来讲,这些零部件的使用量不大,采购金额低。

战略性原材料就是位于矩阵中第四象限的原材料,这些零部件对企业的影响是至关重要的,能够帮助企业获得较大的竞争优势,给企业带来重要的盈利机会。这些零部件的采购金额大、财务重要性非常高、使用量大,而且成本价值受到最终客户和最终产品的影响也很大,但是这些零部件的供应资源比较少,可供选择的供应商资源非常有限,所以采购风险非常高。

### 2.2 供应链企业供应商管理策略组合

在设计供应商的分类标准时,以支出细分法为原理,考虑对供应商的采购金额,将供应商产品的采购风险一并纳入考虑,力求客观准确,并据此设计供应商分类矩阵<sup>[3]</sup>,如图3所示。



图3 供应商分类矩阵

根据上述分类矩阵,将供应商分为战略伙伴供应商、关键材料供应商、合作伙伴供应商和一般供应商。战略伙伴是指公司战略发展所必需的少数几家供应商,它为公司提供战略性物料;关键性原材料的供应商是指提供那些成本价值不高但不易获得零部件的供应商;合作伙伴供应商是指为公司提供常规性原材料的供应商;一般供应商是指为众多但交易金额不

大的供应商。供应商分类矩阵的设计为供应商管理提供了基础,在此基础上针对不同类别的供应商采取相应的管理措施就有了很好的针对性,而不是像以前那样思路措施不明确,造成供应商管理的被动。有关于各种类型的供应商该如何合作并采取相应的措施,可以参照表 1 中所制定的内容<sup>[4]</sup>。

表 1 不同供应商管理策略组合

|         | 战略伙伴供应商                                 | 关键材料供应商                            | 合作伙伴供应商  | 一般供应商                         |
|---------|---|------------------------------------|--|-------------------------------|
| 供应商管理模式 | 战略伙伴关系<br>长期合作                          | 稳定长期的合作关系                          | 竞争型合作关系  | 一般交易关系                        |
| 基本策略    | 双赢策略                                    | 灵活策略                               | 总成本最低策略  | 管理成本最小化                       |
| 管理重点    | 细致的市场调查和需求预测,严格控制库存和物流保障,对突发事件有所准备      | 积极与供应商进行合作,尽量进行产品标准化设计,降低零部件的特殊化要求 | 实行拉动型(JIT)采购,签订适当时间的合同,既保证时间、质量能满足要求,又不会困在一家供应商上 | 采购流程程序化,通过提高采购过程的效率来大幅度降低交易成本 |
| 采购批量    | 根据订单                                    | 较大                                 | 较小   | 经济批量                          |
| 供应商数量   | 极少                                      | 较少                                 | 较多   | 很多                            |
| 具体措施    | 战略联盟,和供应商签订长期的合约关系,对每种零件实时监控并管理相应的总获取成本 | 建立伙伴关系,帮助提升供应商的生产能力,尽可能的进行标准化设计    | 最大限度的利用杠杆作用,全球范围寻找新的供应商或替代品,固定交易规模,降低交易成本        | 简化获取流程,减少活动,减少交易,降低交易成本       |
| 绩效评价    | 长期可得性,质量可靠性                             | 来源的可靠性                             | 采购成本   | 业务效率                          |

### 3 面向不同供应商的采购策略

现代采购管理的目标是为了保证企业的物资供应,通过实施采购管理应做到在确保目标质量的前提下,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<sup>[5]</sup>。要保证企业物流系统的良性运行,就必须加强和重视采购物流管理,站在供应链的角度系统的进行采购决策,有效的控制采购物流成本,这需要供需双方的协作。

#### 3.1 供应链企业的采购理念

采购物流的基本目的是保障对企业的物料供应,而且要在低成本、低消耗、高可靠性的限制下组织采购物流活动。在供应链环境下,对采购物流的管理首先要立足于更高的层面,以更全面的视角去审视对采购物流过程合理化的管理。在采购物流合理化的前提下,科学的管理整个供应物流运作过程。

随着供应链概念的提出以及对物料需求计划(MRP)、准时制(JIT)生产方式以及对质量及生产力的重新重视,要求对许多传统的采购观念进行重新审视。在规划与质量保证体系方面,与供应商建立更亲密的合作关系后,可以取得良好的效果,这也对传统的采购者与供应商之间并不友好的关系提出了质疑。

同招标相比,谈判正受到越来越多的重视。长期的购买合同正在取代短期的采购技术<sup>[6]</sup>。所有这些趋势都是一种必然的结果,因为管理层开始日益关注价值的重要性,而且在要求供应商满足采购目标的同时,对质量、数量、运送、价格、服务、连续性以及产品改进等方面也都做出了更严格的规定。现代采购应该以供应链的最大效益为核心,要求采购商将自身业务与供应商业务集成一起,站在整个供应链的观点考虑增值,建立联盟或战略合作关系,以求共同发展,从而达到双赢的目标。

#### 3.2 供应链企业的采购策略

采购策略可以理解为一系列为达成基于企业经营战略的采购目标的计划、执行方案和措施。供应链环境下,采购策略的制定需要遵循供应链管理的经营理念,即内外兼顾、纵横联合、战略合作、流畅沟通、信息透明、风险共担与利益共享原则,即达到双方的合作共赢。采购商与供应商的合作策略意味着新产品技术的共同开发、数据和信息的交换、市场机会共享和风险共担,强调双方的合作和信任。要求双方协作降低供应链总成本、降低库存水平、增强信息共享、改善互相之间的交流、保持战略伙伴相互之间操作的一

贯性、产生更大的竞争优势,以改善和提高企业的财务状况、质量、产量、交货期、客户满意度和业绩。因此,应对不同的供应商采用不同的采购策略。

### 3.3 不同类型供应商的采购管理策略

通过上文的分析,按照采购物资的不同特性,处于供应链上不同合作关系的供应商,企业采购部门应采取相应的采购管理实施策略,分为四种物料采购策略类型<sup>[7]</sup>,如表2所示。

表2 供应商类型与采购策略组合

| 供应商类型          | 采购策略   |   |
|----------------|--------|---|
| 类型Ⅰ<br>一般供应商   | 管理策略   | 管理成本最小化策略   |
|                | 供应商关系  | 一般交易关系  |
|                | 绩效评价准则 | 经济批量的订购   |
|                | 管理重点   | ①产品标准化②订购批量优化③库存优化④最小的库存量   |
| 类型Ⅱ<br>合作伙伴供应商 | 管理策略   | 最低成本策略  |
|                | 供应商关系  | 一般合作关系  |
|                | 绩效评价准则 | 采购成本与库存成本的最小化,准确的产品需求市场预测   |
|                | 管理重点   | ①供应商管理②建立采购,价值管理③品牌管理④最小库存⑤必要时实现零库存⑥经济订货批量⑦采购成本与库存成本的最小化  |
| 类型Ⅲ<br>关键材料供应商 | 管理策略   | 管理成本最小化,保证供应  |
|                | 供应商关系  | 有影响力的合作关系   |
|                | 绩效评价准则 | 最主要来源的可靠性,其次是业务效率   |
|                | 管理重点   | ①供求需求研究②产品标准化③寻找替代方案④较大的库存量⑤业务效率⑥较高的订购批量  |
| 类型Ⅳ<br>战略伙伴供应商 | 管理策略   | 灵活的双赢策略   |
|                | 供应商关系  | 战略合作伙伴关系  |
|                | 绩效评价准则 | 长期的来源的可靠性,质量的可靠性  |
|                | 管理重点   | ①供求需求的研究②寻求替代方案,备用计划③严格的供货计划,尤其是对供货数量和时间上要进行限制④突发事件的准备⑤较大的库存量较高的订购批量⑥积极参与供应商产品改进⑦中等的库存量⑧中等的订货批量 |

采购策略类型Ⅰ,管理成本最低策略,适用于一般性原材料的采购。这种物资价值成本和采购风险都较低,属于普通型物资,但这类物料往往种类繁多,能够占到企业全部采购种类的一半以上。虽然市场需求稳定性有差异,但是因为本身价值比较低,且购买比较容易,不会对企业生产构成威胁,为了减少企业管理成本,将其划为一类。其采购管理重点是致力于管理成本最小化,与供应商之间是一般交易关系。在库存管理上,有可能采用经济批量等优化方法,并尽量利用信息技术等手段简化管理程序,提高业务效率;在企业的整体运作安排上,应致力于标准化,以减少物料的种类。

采购策略类型Ⅱ,最低成本且及时响应市场变化策略,适用于常规性原材料的采购。这类物资采购量大,价值高,其质量好坏和品牌对企业的产品也会产生重大影响,采购风险较小。但是能够提供这种物料的供应商比较多,市场取得比较容易,需求也比较稳定,属于企业重要物资。这类物资的采购管理重点是做好市场预测,以零库存和最小化批量采购为目标。

实现采购成本与库存成本的最小化,建立采购优势地位,应与供应商建立灵活的一般合作关系,并使其意识到竞争的存在。

采购策略类型Ⅲ,管理成本最低、保证供应策略,适用于关键性原材料的采购。这两种物资虽然物料本身的价值可能不太昂贵,但是获取这种物料有一定难度,供应商占优势地位,采购风险较大,属于关键物料。其采购管理重点在于来源的可靠性,其次是业务效率。企业应努力使产品标准化,积极寻找替代方案,提高业务效率,考虑如何减少甚至消除此类“瓶颈型”采购商品。在库存管理上应保持较大的库存量,采用较高的订购批量。企业应与供应商建立合作关系,签订短期合约,以便于企业在本身产品的设计阶段及早地重视,不断地寻求、更换、转向成本更低的资源。

采购策略类型Ⅳ,灵活稳定的双赢策略,适应于战略性原材料的采购。这类物资属于战略性物资,物资自身成本价值大,产品需求市场也比较稳定,但是能够提供这种物料的合格供应商不是很多,企业要想

改为自制也不是短期所能做到的。这类物资的采购管理的重点是建立长期战略合作伙伴关系,如对于占优势地位的供应商,致力于建立稳定的合作伙伴关系;对于供应物料质量有问题或技术落后的供应商,积极参与产品开发改造;对于难以改造或者改造后仍不能适应市场需求的供应商,及时更换发现新的供应商等。确保物资长期的来源可靠性和质量可靠性,在采购和库存策略上,需要考虑设置较高的安全库存,并采用较大的订购批量。

#### 4 结束语

随着采购的演变,传统的采购理念不再适应企业的发展。研究在供应链条件下,如何建立新的采购理念,改变采购策略,改进供应链绩效,增强供应链的竞争力,显得十分重要。本文针对供应链管理的特点,对供应链环境下的采购进行了研究。由于供应链管理的新方法、新技术日新月异,在供应链环境下,企业

要真正实施有效灵活的采购管理,还有需要更多的专家学者及企业进行更多的理论与实践探索。

#### 参考文献

- [1] 叶志阳,谢林海.供应链管理下的采购策略研究[J].商业文化,2011(2):26-30.
- [2] FRAM EUGENE H. Purchasing Partnerships: The Buyer's View [J]. Marketing Management, 1995, 4(1): 49-55.
- [3] 刘刚.基于熵方法的供应商分类评价及分类管理策略[J].系统管理学报,2010(6):651-655.
- [4] 黄建仁.绿色供应链下的供应商管理策略——以A公司为例[J].物流技术,2011,30(1):107-109.
- [5] 王槐林.采购管理与库存控制[M].北京:中国物资出版社,2002.
- [6] 马士华,林勇,陈志祥.供应链管理[M].北京:机械工业出版社,2004.
- [7] 黄铭洁,王军霞.基于供应链管理的钢铁企业采购策略研究[J].商业经济,2011(1):71-73.

## Research on Purchasing Strategies of Enterprises in the Supply Chain Base on Supplier Relations

LIU Sheng-chun<sup>1</sup>, GONG Ben-gang<sup>2</sup>

(1. Anhui Vocational College of Technology Defense, Luan Anhui 237011, China;  
2. Anhui Polytechnic University, Wuhu Anhui 241000, China)

**Abstract:** From the point of view of the supply chain, considering the interests of the whole supply chain, analyzing the existing problems of the supply chain enterprise purchasing, based on expenditure analysis method and using supplier classification matrix to classify suppliers, management strategy combinations from different suppliers are concluded. Based on analysis of the supply chain concept and purchasing strategy of supply chain enterprises, the relationship among suppliers are oriented in order to apply different purchasing management strategies to the different relationship suppliers.

**Key words:** supply chain management; supplier classification; purchasing strategy

(上接第74页)

## Innovation Capability and Influencing Factors Analysis Based on OLS Model in Less Developed Regions

——Taking Northwestern Liaoning Province as an Example

QI Hong-ming, XU Xiao-wei

(The School of Business Administration, Liaoning Technical University, Huludao Liaoning 125105, China)

**Abstract:** This paper first analyze the less developed regions' ability to innovate with reference to the Chinese system of innovation indicators——Diamond model, determining three abilities——the ability of creating value, improving technique and attracting talent as the foremost evaluating index according to these areas' situation. On this basis, construct the regression equation to make a deep research towards such factors and finally combined with the findings, policy recommendations are proposed to improve the innovation ability of less developed regions.

**Key words:** less developed areas; innovation; OLS analysis