

第三节 职能战略

考点 4 采购战略★★

(一) 基本概念

1.定义：采购是指企业取得所用的材料资源（有形）和业务服务（无形）的过程。

2.采购的任务：识别潜在供应商；对潜在供应商进行评价；招标；报价；对价格及支付事项进行谈判；下订单；跟踪已下达的订单；检查进货，以及对供应商付款。

(二) 货源策略

1. 少数单一货源策略 (例：超市塑料袋)	优点	<ul style="list-style-type: none"> ①采购方能与供应商建立较为稳固的关系 ②便于信息的保密 ③能产生规模经济 ④随着与供应商的关系的加深，采购方更可能获得高质量的货源
	缺点	<ul style="list-style-type: none"> ①若无其他供应商，则该供应商的议价能力就会增强 ②采购方容易受到供应中断的影响

2. 多货源少批量策略	优点	<ul style="list-style-type: none"> ①能够取得更多的知识和专门技术 ②一个供应商的供货中断产生的影响较低 ③供应商之间的竞争有利于对供应商压价
	缺点	<ul style="list-style-type: none"> ①难以设计出有效的质量保证计划 ②供应商的承诺较低 ③疏忽了实现规模经济

例：面包店选择面粉商

3、平衡货源策略

平衡货源策略就是在以上两种货源策略之间寻求一个比较均衡的点，使企业既能获得集中少数货源的好处，又充分利用多货源的优点。

采用何种货源策略，取决于下列因素：

- 1.市场上供应商的数量
- 2.供应商的规模实力、经营状况、信誉、产品或服务价格、交易条件等
- 3.企业对供应品的价格、数量、质量、交货期、相关服务等的要求态度
- 4.企业与供应商的议价能力对比

（三）交易策略

1.市场交易策略

适用条件：

- （1）供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟
- （2）供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性
- （3）企业不需要供应商提供售后服务
- （4）供应商所处的市场较为成熟
- （5）供应商数量较多
- （6）竞争比较激烈

2.短期合作策略

适用条件：

- （1）企业的产品往往面临急剧变化的市场机会和变化很灵活的客户需求
- （2）供应品的供给具有较高的适应性
- （3）有的供应品具有较高的技术含量，对企业产品的设计、生产、销售都有重要影响

3.功能性联盟策略

适用条件：

- （1）供应品在企业产品的生产经营中起着重要作用
- （2）企业对供应品的需求量比较大
- （3）供应品的生产技术成熟，可替代性较高
- （4）供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力

4.创新性联盟策略

创新性联盟策略即企业为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略。

在上述四类交易策略中，

1、从管理的侧重点来看

- （1）企业采用市场交易策略和功能性联盟策略侧重于降低采购成本的考虑
- （2）采用短期合作策略和创新性联盟策略则侧重于创新的考虑

2、从与供应商的关系中所追求的目标来看

- （1）企业采用市场交易策略和短期合作策略重视的是短期利益，
- （2）采用功能性联盟策略和创新性联盟策略追求的是长期利益

（四）采购模式

1、传统采购模式

是指企业采购部门在每个月末或者每个季末，根据库存情况指定下个月或下个季的采购计划，经主管经理或企业负责人审批后，向供应商发出采购信息，供应商接受后向企业报价，再经过双方谈判、协商，最终签订交易合同。

特点：

- (1) 信息沟通不够充分、有效，甚至有信息隐瞒情况
- (2) 只是简单的供需关系，缺少其他方面合作
- (3) 以补充库存为目的，缺少对生产需求及市场变化的考虑，因而经常造成库存积压或供不应求，影响企业生产经营正常进行
- (4) 管理简单、粗放，采购成本居高不下

2、MRP（物料需求计划）采购模式

是指企业以生产为导向，根据生产计划中的产品数量、结构和库存情况，计算推导出需要购买的各种原材料、零部件的数量以及进货时间，据此编制采购计划，按照采购计划向供应商发出订单。

特点：

- (1) 生产计划和采购计划十分精细
- (2) 采购计划的计算、编制非常复杂

3、JIT（准时化）采购模式

是指企业根据自身生产需要对供应商下达订单，要求供应商把适当数量、适当质量的物品在适当的时间送达适当的地点。

采用这种采购模式：

- (1) 能及时充分满足企业生产对物资的需求
- (2) 使企业库存量降到最小，甚至实现零库存

特点：

- (1) 供应商数量少甚至是单一供应商
- (2) 企业与供应商建立长期稳定的合作关系
- (3) 采购批量小，送货频率高
- (4) 企业与供应商都关心对方产品的改进和创新，并主动协调、配合；信息共享快速可靠

4、VMI（合作性策略）采购模式

是指企业和供应商签订协议，规定由供应商管理企业库存，确定最佳库存量，制定并执行库存补充措施，合理控制库存水平，同时双方不断监督协议执行情况，适时修订协议内容，使库存管理得到持续改进。

特点：

- (1) 企业与供应商建立了的长期稳定的深层次合作关系
- (2) 打破了以往各自为政的采购和库存管理模式
- (3) 企业与供应商之间按照利益共享、风险共担的原则

5、数字化采购模式

是指通过人工智能、物联网、云端协同等技术，实现对采购全流程的智慧管理，在选择和管理供应商、采购需求和费用分析、决策审批、订单生成、进货物流、对账结算、开票付款等各个环节都实现自动化、可视化、标准化和可控化，并通过实时检测和定期评估使之不断优化。

特点：

- (1) 企业和供应商以数字化平台为基础建立了自动识别、彼此认知、直接交易、高度契合的新型合作关系
- (2) 自动化技术淘汰了以往大量的人工操作，创新、优化了采购流程甚至企业全部业务流程
- (3) 采购管理的科学性、便捷性、精细性、准确性空前提高，“降本增效”极为显著；适应技术发展趋势

【多选题】甲公司是一家电动摩托车制造商，长期从一家电机公司购买发动机，下列各项中，属于甲公司货源策略优点的是（ ）。

- A.便于信息的保密
- B.能产生规模经济
- C.随着与供应商关系的加强，更可能获得价格上的优惠
- D.能与供应商建立较为稳固的关系

答案：ABD

解析：甲公司选用的是单一货源策略。随着与供应商关系的加强，更可能获得高质量的货源。所以选项 C 错误。

- 【单选题】某连锁快餐企业选择多货源方案作为采购策略。下列各项中，不具备多货源策略优点的是（ ）。
- A.可以利用供货商之间的竞争获得优惠的价格
 - B.有助于制定和实施统一的原料质量控制方案
 - C.有利于从多个供应商处获得关于最新的知识和技术信息
 - D.货源的供应不会因为个别供应商的问题而中断

答案：B

解析：采购方选择多货源策略的优点包括：（1）能够取得更多的知识和专门技术；（2）一个供应商的供货中断产生的影响较低；（3）供应商之间的竞争有利于对供应商压价。因此选项 B 表述不属于多货源策略的优点。

- 【单选题】甲公司是一家中式连锁快餐企业，长期分别从三家粮油公司采购大米、面粉和色拉油等。下列各项中，不属于甲公司货源策略优点的是（ ）。
- A.可利用三家粮油公司之间的竞争压低采购价格
 - B.有利于促使三家粮油公司提供有统一质量保证的产品
 - C.不会因某家粮油公司的供货问题而严重影响企业经营
 - D.有利于从三家粮油公司获得更多的知识和技术信息

答案：B

解析：甲公司采取的是多货源策略。多货源策略的优点：（1）能够取得更多的知识和专门技术（选项 D）；（2）一个供应商的供货中断产生的影响较低（选项 C）；（3）供应商之间的竞争有利于对供应商压价（选项 A）。所以，选项 B 错误。