

集团式企业采购模式比较与选择研究

——以H集团为例

张 宏

(浙江理工大学经济管理学院, 杭州 310018)

摘 要: 为了发挥采购管理在企业成本控制和盈利提升中的重要作用,文章针对集团式企业采购成本高、采购行为复杂等情况,应用案例研究方法分析了H集团的采购模式,对集中采购和分散采购模式的特点进行了比较,并提出了集团式企业采购模式选择的标准。集团式企业应根据采购物品的通用性、下属公司地理位置的接近度、供应市场结构、采购物资的价格波动情况及采购规模等来选择合适的采购模式。

关键词: 采购模式; 集中采购; 分散采购; 集团式企业

中图分类号: C931.2 **文献标志码:** A

企业赢利能力的提升,可以通过开源与节流实现。开源意味着创新和开拓,增加销售额。节流意味着挖潜,也就是降低成本、减少支出。其中,采购成本的控制是企业关注的重点问题,对制造企业而言,购进的零部件和辅助材料一般要占到最终产品销售价值的40%~60%,采购支出通常占了企业营业额的50%~70%。一般来讲,采购成本的节约将会带来10倍到30倍甚至更高金额的企业利润的增长。这意味着,采购成本的节约将对公司的盈利产生重大影响。

集团式企业机构庞大繁杂,组织结构、业务运营、涉及的采购行为等较单个企业更为复杂,其采购模式的选择不仅影响到采购成本,更对整个集团的生产运营和竞争力产生直接影响。因此,更有必要慎重选择合适的采购模式,从而利用采购的利润杠杆效应提升企业竞争力,提高企业效益。

一、分散采购模式与集中采购模式的比较

(一)分散采购模式

分散采购是由各个需求单位自行开展采购活动,采购程序相对简单,具有灵活、快速的优点,能够满足

业务部门的量少、急需、多样性的自主采购需求。

从实践来看,分散采购模式也容易导致一些问题。a) 采购机构重复设置,管理成本大,不便于公司集中监管采购流程,且容易滋生腐败。b) 采购成本高。实行分散采购,每个下属公司单次物资采购量不大,难以形成规模效益,在谈判时处于相对弱势地位,从而导致采购费用增加。c) 对供应商的选择和评估投入不足,控制能力弱。d) 不利于企业整体资源的优化配置。如多个下属公司向同一个关键供应商采购时,由于缺乏合作与协调,可能形成恶性竞争,进而影响多个机构的生产,损害企业的整体利益。e) 协作费用高。如果在分散采购中要做到下属公司的充分协作,需要高额的协作费用和大量的人力和物力,将加重企业的成本负担。

(二)集中采购模式

集中采购是集团统一进行供应商管理和物资采购与结算的一种模式。

1. 集中采购的优势

a) 有利于整合采购资源。集团公司可以从整体角度协同规划和配置企业资源,充分发挥集团企

业规模化的优势。

b) 有利于取得规模效益和降低采购价格。集中采购能够集中采购要求,形成规模效益,大大提高买方优势和议价能力,从而享受到较高的商业折扣。

c) 有利于降低交易费用和采购费用。采用集中采购方式集团可以精简人力,减少采购次数,综合节约搜寻、谈判、协商、签约、合约执行的监督等交易成本和相关费用。

d) 有利于规范采购行为。分散采购的流程比较自由化,而集中采购采取计划、采购、使用三权分离的体制,提高了采购过程的透明度。

e) 有利于提高企业与供应商之间的信任度。由于集中采购的采购量得以汇总,采购计划相对清晰、有序,加上合同更具规范性,可以增加企业与供应商之间的信任度。

f) 有利于信息全面平台的构筑。集中采购为资源整合的信息平台构筑和采购信息数据库的建立提供了极大的便利,从而避免重复采购和重复库存。

g) 有利于企业对供应商的管理。相对于分散采购模式,集中采购模式下企业合作的供应商数量较少,加上信息平台的使用,更有利于进行供应商选

择、评估和管理。

此外,在推行自身的采购方针和目标等方面力度更大,也会使得供应商更好地执行。

2. 集中采购的不足

a) 部分应急物资的响应可能不够及时。集中采购没有分散采购那么灵活,对下属公司的应急物资需求难以做到第一时间响应。

b) 采购效率易受影响。集中采购模式下,下属公司的采购需求需要提交给集团,集团审批后统筹形成统一的采购订单,涉及的环节多、部门多,必然影响采购效率。

c) 缺乏对需求部门的关注。由于集团并非最终用户,对下属公司的物资需求多样性较难细致掌握,容易导致物资出现偏差。

d) 可能造成短期不稳定。集中采购往往会改变原有的供应商和品牌等,既得利益者会进行抵抗,而整合初期供应商的绩效又不一定很快显现,这都会造成短期的动荡。

(三)集中采购模式与分散采购模式特点对照

集中采购模式与分散采购模式的特点对照如表 1 所示,两种模式各有优势,可相互补充。

表 1 采购模式特点对照

模式	优点	缺点
分散采购 模式	①对需求单位直接负责	①分散的采购交易,缺乏规模经济
	②较少的官僚采购程序	②采购机构重复设置,用人效率低下
	③更少需要内部协调	③不利于企业资源的整体协同和优化配置
	④与供应商直接沟通	④缺乏对供应商的管理和控制力
	⑤较快的反应速度和较好的采购针对性	⑤对运营的关注超过了策略
集中采购 模式		⑥下属公司之间交流和协调困难
	①采购更加专业	①缺乏灵活性
	②有利于取得规模效益和节省采购费用	②缺乏对需求部门的关注
	③有利于整合采购资源	③缺乏对特殊需求的认可
	④有利于采购流程的协调与控制	④容易导致物资出现偏差
	⑤有利于企业信息全面平台的构筑	⑤下属公司的积极性较难调动
	⑥有利于企业对供应商的管理	⑥可能造成短期的不稳定

二、H 集团的采购模式分析

集团式企业对采购模式的选择,除考虑不同采购模式的特点和优势外,还要综合考虑企业的实际情况。以 H 集团为例,该集团公司是专业从事高低压电器元件和设备等产品生产和销售的企业,创立数十年来规模不断扩大,现拥有开关股份有限公司、电气有限公司、绝缘材料有限公司、变压器有限公司等多家下属公司,集团公司的采购模式历经从分散采购到集中采购的发展过程。2009 年集团公司销

售额为 12.5 亿元,其中采购成本高达 5 亿元,过高的采购成本促使公司在 2010 年初对原有的采购活动进行了整合,开始采用集中采购模式。在不同的采购模式应用过程中,获得了成效,也暴露出一些问题。通过该案例的分析,可以为集团式企业采购模式的选择提供一些借鉴。

(一)H 集团分散采购模式引起的问题

在前期的分散采购模式下,除上述共性问题外,H 集团还遇到以下突出问题:a) 组织机构臃肿。集团式企业都拥有多个子公司和分公司,H 集团拥有

18个下属公司和多个控股企业,每家都有单独的采购机构,造成集团整体采购人员过多、职能重叠,资源占用严重。b) 中央控制不力。下属公司均独立采购,集团总部无法按照战略目标进行整体规划和控制,对潜在和未获知的问题与风险也无法施加影响。c) 由于信息沟通和共享缺乏,业务相近的下属公司即使购买相同的配件,也要重复进行供应商选择和采购流程,集团资源浪费严重。d) 议价能力低。由于单个公司的采购量有限,与供应商谈判时往往处于相对不利的地位,难以获得有竞争力的合同条款。

(二)H集团集中采购模式引起的问题

H集团的采购工作流程如图1所示,分为询价、采购、接收三道程序。从采购流程来看,采购过程分工比较明确,供应链的内部集成已经初步形成,包括以订单驱动采购、信息的沟通与反馈以及激励监督等机制。

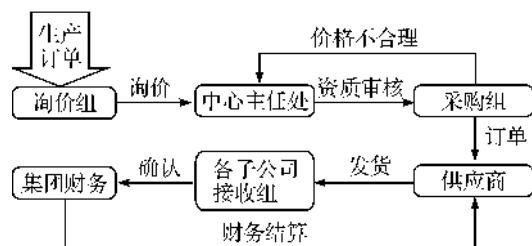


图1 集团采购流程

但是,由于集中采购实施时间短、管理信息系统的应用不足以及信息共享的缺乏,仍导致H集团在实行集中采购中遇到一些实际问题。a) 管理成本高。集中采购部门对下属公司实施异地管理,沟通、协调等管理成本高,总部和外地下属公司的管理人员每月甚至每周都要出差到对方所在地,进行巡检、汇报和递送资料等。b) 容易出现物资偏差。在集中采购过程中,下属公司的采购需求需要先上报集团,然后集团在实施采购行为时向供应商进行需求转述。这样引起的问题是,与供应商进行联系沟通的不是实际需求单位和人员,容易发生信息失真,采购来的零部件容易出现偏差,造成后续麻烦和损失。c) 不利于对问题物资的处理。异地下属公司采购物资出现问题时,要先联系集团采购部门,由集团采购人员和供应商协商。但由于采购员对具体细节的了解并不如需求单位相关人员清楚,导致响应速度比较慢、沟通效率低下,物资退换现象不断,且耗费时间长。d) 物资偏差引致的连锁反应大。由于对物资偏差的处理需要很多环节和时间,无论是退货、调换、代用、返工还是返修,都会对企业造成不同的

影响。同时,集团与供应商之间在零部件问题的协商上又很难达成一致、占用大量时间,从而影响企业生产秩序和财务管理。

三、集团式企业采购模式的选择

(一)集团式企业采购模式选择标准

根据以上分析可见,集团式企业采用分散采购模式和集中采购模式各有利弊,企业要根据自身的情况来选择合适的采购模式。借鉴H集团对分散采购、集中采购模式的应用经验和两种采购模式的特点,可以总结出集团式企业采购模式选择的标准(见图2)。a) 采购物品的通用性。一般地,经营单位对购买产品所要求的通用性越高,采购规模效益越明显,集中采购越有利。b) 地理位置。当集团是跨国企业或虽在同一个国家但分布广时,由于地理位置上距离远,宜采用分散采购。如果下属公司地理区域较为接近,或者虽然属地分散但通讯便捷、不影响采购时效,也可以采用集中采购。c) 供应市场结构。当供应市场结构偏向于垄断时,由于供应商较为强势,这种情况下采用集中采购有利于增强企业的谈判地位,获得更好的供应质量。d) 价格波动。当企业采购物资的价格变动比较敏感时,集中采购可以在一定程度上帮助平衡价格波动,保持企业采购成本的相对稳定^[1]。e) 采购规模。集中采购方式特别适用于大型集团公司的大宗物资的采购。尤其当下属公司物资需求相近时,集中采购更为适宜。

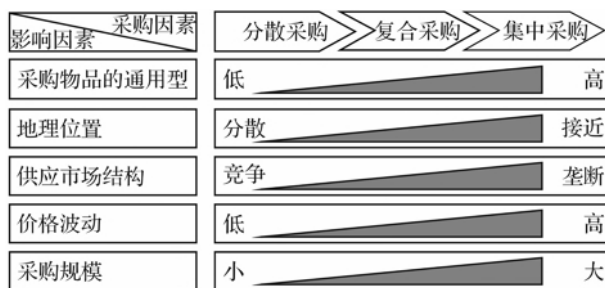


图2 集团式企业采购模式的选择标准

(二)集团式企业集中采购业务模式的选择

集中采购模式比分散采购模式复杂程度高、流程繁琐、业务模式多,如果集团式企业选择了集中采购模式,则要进一步对具体的集中采购业务模式进行分析和选择。

1. 五种集中采购业务模式

根据集中采购业务流程中三个关键业务环节的不同,即是否统一订货、是否统一收货、是否统一结算,可以将集中采购区分为多种业务模式^[2],其中较常用的有五种(见图3)。

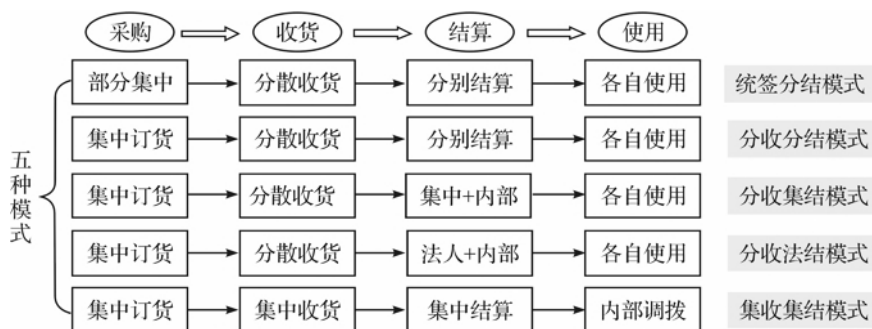


图3 五种常见的集中采购业务模式

2. 集中采购业务模式的选择

a) “统签分结”模式。由集团总部统一挑选供应商,下属公司根据需求向供应商订货、收货、结算。严格意义上这种模式非集中采购,只是有限集中。通常在管理相对松散、经营灵活的大型多元化企业中应用较多。

b) “分收分结”模式。下属公司上报采购需求,集团总部经过需求汇总和库存平衡后,进行统一采购,各需求公司分散收货,根据供应商开具的发票和入库记录自行结算。这种集中采购业务模式给下属公司的自由度相对较大,集团的控制力度较小,优点是到货更加及时。当集团式企业的下属公司多分散于异地且有财务负担能力时,可以考虑选择和应用分收分结的集采业务模式。

c) “分收集结”模式。此模式与“分收分结”的区别在于供应商将发票开给集团,总部集中收货,统一结算,再根据入库记录定期与各下属公司进行内部结算。这种集中采购业务模式适用于下属公司属地相对分散,集团公司相对集权的情况。

d) “分收法结”模式。此模式总体与“分收分结”模式的前端采购环节类似,不同点在于结算是由需求公司的所属法人公司进行,再与需求公司进行内部结算。再有,此模式与“分收集结”模式的区别在于与供应商结算的单位不仅可以是集团公司,还包括各个子公司。当集团式企业的业务多元化明显,且不同业务分子公司的组织结构相对清晰的情况下,可以考虑选择分收法结的集中采购业务模式。

e) “集收集结”模式。此模式与“分收分结”正好相反,由集团统一订货、集中收货、集中对外结算,然后向需求公司进行内部物资调拨,再根据调拨记录定期进行内部结算。这种业务模式中集团公司的

控制力是最强的,当集团式企业的多家下属公司属地相对接近时,可以考虑集收集结的集中采购业务模式。如果下属公司和生产基地相对分散,就算信息流非常通畅也不适合采用此种模式,因为会增加物流成本。

四、结束语

集中采购并不只是单纯地设立一个专门的本部职能机构负责各下属公司的物资采购,从“形”上简单地将采购职能集中化。真正意义上的集中采购是实实在在地将分散的采购资源集合起来,更好地统筹采购规划,以规模效益的优势甄选更优质的供应商,实现企业高质优价的物资采购。

实际上,由于集团式企业规模庞大、下属公司的业务不可能完全相同,因此,并不是所有的企业都要采用单一的采购模式。除前述的选择标准之外,相关多元化的集团式企业,由于物资通用性较强,对主要物资采用集中采购可能更有利。非相关多元化的集团式企业,也不是只能选择分散采购模式,相反,在业务范围接近的分子公司采用集中采购可能更有利。集团式企业可以根据自身情况,将分散采购与集中采购模式结合使用。当集团式企业选用了集中采购模式后,具体采用哪种业务模式则取决于集团对下属公司的股权控制、物料特性和税收政策等多方面因素。根据实际情况,也可能同时存在几种集采业务模式。

参考文献:

- [1] 周然华. 国际工程公司集中采购模式研究[J]. 国际经济合作, 2011(1): 57-60.
- [2] 王卫. 集中采购中组织结构与业务模式的研究及应用[D]. 北京: 北京邮电大学, 2010: 29-44.

Study on Competency of College-Graduate Village Officials under the Vision of New Urbanization

JIANG Wen^a, QI Ming-xin^b, GE Hong-wei^a

(a. Youth League Committee; b. School of Economics and Management, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310023, China)

Abstract: College-graduate village officials play an important role in promoting new urbanization. Therefore, it is one of the cardinal tasks for universities to educate high-quality college-graduate village officials. This paper analyzes cultivation status of college-graduate village officials by the investigation of college-graduate village officials in Zhejiang Province. Through analyzing effects of competency theory on cultivation of college-graduate village officials, basic framework of competency model of college-graduate village officials forms. Besides, it is applied to construct training system to promote comprehensive promotion of competency of college-graduate village officials.

Key words: new urbanization; college-graduate village official; competency; cultivating mode

(责任编辑: 任中峰)

(上接第 19 页)

Research on the Comparison and Selection of Procurement Mode of Group Enterprises: an Example of Group H

ZHANG Hong

(School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: The procurement cost of group enterprise is very high and the procurement process is very complicated, in order to control costs and improve profits, this paper bases on the comparative analysis of centralized procurement and decentralized procurement mode and case study, analyses the selection standards of procurement mode of group enterprise. Group enterprises should select the appropriate procurement mode according to the generality of materials, geographic proximity degree of subsidiaries, structure of supply market, price fluctuate condition of materials and the purchase scale, etc.

Key words: procurement mode; centralized procurement; decentralized procurement; group enterprise

(责任编辑: 陈和榜)