

清洁光伏的降本增效实施之路

指定问题三

1. 说明什么是“操作性采购”，什么是“战略性采购”，并比较两者主要工作内容。
2. 列出“战略性采购”对应的采购总成本包括哪些？
3. 选择至少3个调研发现的问题，分别从业务手段、管理手段、技术手段3个方面找出哪些可以帮助采购部降低采购总成本的方法。

建议答案

1. 先解释“操作性采购”和“战略性采购”概念，再通过工作内容比较两者的差异。

可接受的答案：

- 操作性采购仅以“材料采购价格最低”为基本采购理念；战略性采购以“总成本最低”为采购管理理念，强调通过加强供应商管理来提高采购绩效。
- 操作性采购主要工作内容：需求预测 制定物料需求计划 下订单 库存管理（指库存水平） 货物的接收 支付货款 与生产部门的协调 过程控制等；
- 战略性采购主要工作内容：供应商管理（绩效、评价、谈判、数据维护、解决冲突、寻找新的供应商） 供应市场的研究和分析 制定降低成本的计划和措施 改善采购流程的计划和实施 制定采购战略和采购策略 对交货期、成本、供应商数量、付款期等重要指标负责 标准合同的制定 支持新产品开发等。

出色答案：

能够根据两者采购方式工作内容的不同说明两种管理理念对采购工作的影响最好。

IMA（第十二届）校园管理会计案例大赛总决赛 - 教案

2. 列出“战略性采购”包括的显性成本和隐性成本，至少包括材料成本、资金成本、质量损失，并能从成本性质、成本大类、成本项、成本项说明依次分解列出。

可接受的答案：学生应将材料成本、资金成本、质量损失等因素进行汇总，制定采购总成本模型，从全流程的角度出发，分析选择最优的采购总成本。

采购总成本模型的示例（见表4）供参考，旨在说明遇到这个场景问题怎么思考，从哪些方面下手解决。

出色答案：

学生如考虑到除材料成本、资金成本、质量损失以外的其他成本，并结合清洁公司情况，说明质量成本如何计算更好。

3. 学生需先简要介绍采购降本3个手段：业务手段、管理手段、技术手段的概念，再综合运用三个手段结合给出的案例，选择3个以上案例说明采购降本思路。

可接受的答案：在对物料和供应商数据的深度分析上，再辅以一些有效的降本手段，采购降本工作才能有的放矢。通常来说，有三方面的手段可以帮助降低采购总成本：

- 业务手段：主要是通过谈判、集中或分散采购等手段降低材料采购价格；
- 管理手段：主要是通过与供应商的战略合作，帮助供应商的技术工艺改进等加强对供应商管理来降本；
- 技术手段：主要是通过价值分析法与价值工程法，即通常所说的VA（Value Analysis）与VE（Value Engineering）法改善产品的功能和原材料的构成来降本，比如减少不必要的功能和零部件品种数量，减少原材料用量和降低供应商的生产复杂性。

出色答案：

学生如可以将三种手段综合使用更好，如对一家供应商，企业一方面会进行价格谈判，要求供应商承诺采购年降；另一方面会指导其生产过程，帮助其提高合格率，保证供应商有合理的利润率空间。同时也会进行未来长期合作的战略规划，使得供应商愿意长期跟随企业发展。

IMA（第十二届）校园管理会计案例大赛总决赛 - 教案

表 4： 采购总成本模型示例

成本性质	成本大类	成本项	成本项说明
显性成本	材料成本	材料成本 a	单价 × 数量 + 关税（进口材料涉及）
显性成本	供应链成本	运费 b	运输单价 × 数量 × 距离，选择合适的运输方式
		包装费 c	选择合适的包装材料（周转运输材料）
		杂费 d	装卸费 + 挑选整理费等
		保费 e	订单的保险费
		仓储费 f	仓库保管费
		小计 g	$g = b + c + d + e + f$
显性成本	返利	返利 h	按返利政策计算
隐性成本	资金成本	资金成本 i	<p>资金成本 = 占用的资金 × 资金成本率；</p> <p>占用的资金 = 材料成本 a × 账期天数标准差；</p> <p>账期天数标准差 = 标准账期天数 - 实际账期天数（如标准账期天数是 60 天，某供应商的实际账期是 30 天，差异就是 30 天；如果实际账期天数 90 天大于标准账期天数 60 天，则无资金成本）；</p> <p>资金成本率按银行贷款同期利率计算</p>
隐性成本	质量成本	内部质量损失 j	检验不合格退回、返工成本、停工成本、更换维修造成的成本等
		外部质量损失 k	客户方索赔造成的损失、品牌名誉损失等
		质量成本小计 l	$l = j + k$ 质量成本的相关数据需要从企业的质量系统中取数 (质量成本的相关内容将在本书第四章详细阐述)
采购总成本金额 x			$x = a + g + h + i + l$
采购总数量 n			N
采购总单价 p			$p = x / n$