

I 李智忠 编著

现代采购理论与实务

XIANDAI CAIGOU LILUN YU SHIWU



國防工業出版社

National Defense Industry Press

现代采购理论与实务

李智忠 编 著

国防工业出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书以采购变量为主线,全面介绍采购外部变量和采购内部变量的管理,其中采购内部变量包括采购战略与组织管理、采购流程管理、采购绩效管理、专业采购方式;采购外部变量包括采购数量与时间管理、采购规格管理、外包与供应商管理、采购成本管理、采购质量管理。本书立足于反映当今采购管理理论的研究前沿和企业采购实践的新变化,以及当前采购管理与其他学科融合的理论进展,同时借鉴吸收欧美及国际性采购组织规范性的采购业务流程实践。

全书对采购理论基础进行简明扼要的归纳与介绍,使本书适合作为采购管理领域的入门教材;对采购学科与其他学科融合发展的最新研究成果的介绍,使本书适合进行采购研究以及相关学科研究参考使用;对国际性采购规范性业务流程实践的介绍,使本书同样适合作为采购培训和咨询的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

现代采购理论与实务/李智忠编著. —北京:国防工业出版社,2016.1

ISBN 978-7-118-10587-2

I. ①现… II. ①李… III. ①采购管理 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 288481 号

※

国防工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

北京奥鑫印刷厂印刷

新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 15¼ 字数 344 千字

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—2000 册 定价 42.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)88540777

发行邮购:(010)88540776

发行传真:(010)88540755

发行业务:(010)88540717

前言

进入 21 世纪,供应链之间的竞争已经逐步取代企业之间的竞争。供应链文化、流程、管理制度的形成均受供应链核心企业的影响,核心企业的文化和价值观往往对供应链的文化和合作伙伴选择发挥着重要的作用,而外包的兴起、电子采购的繁荣和跨职能采购团队的形成极大地促进了采购管理理论研究和实践应用的发展。加入合适的供应链并维系与供应链核心企业的良好关系,使企业自身成为核心供应链联合体有机的组成部分,已经成为供应链时代背景下企业追求的主要目标之一。

21 世纪以来,采购管理出现了一些新的发展趋势,采购战略提高了企业的采购效果,采购流程加快了企业的采购效率,信息技术加强了企业的内控管理。在供应链管理思想和利润杠杆作用下,采购管理的战略地位日益凸显,采购管理甚至被视为企业的“第三利润源泉”;在网络和通信技术的推动下,采购组织、采购流程、采购方式乃至采购源都发生了巨大的变化,全球化采购、外包采购、电子采购、柔性采购、电子协同采购等日益兴起;在供应商关系的重新诠释和界定下,精简和整合供应商、虚拟价值网、供应商早期参与研发、战略联盟与合作伙伴关系等大行其道。明确定义市场需求、开发供应商关系、快速响应客户需求已经成为新时代采购管理的三大特征。

为反映当今采购管理理论的研究前沿和企业采购实践的新变化,本书立足于反映当前采购管理与其他学科融合的理论进展,同时注重吸收欧美及国际性采购组织规范性的采购业务流程实践,突破传统的基于流程和活动为基础的采购架构,将企业采购问题分为采购的内部变量和外部变量,其中内部变量是企业采取的采购内部组织和管理形式,主要解决企业采购流程和供应组织的问题,涉及采购业务效率与供货协调绩效,包括由谁负责采购(Who),为何采购(Why),如何采购(How)等变量,其中如何采购(How)又分为何种流程(How flow)、何种待遇(How treat)和何种方式(How way)共 3 个子变量。外部变量是企业作为采购方与外部供应商共同商榷的事项,主要解决企业采购方式问题,涉及物品或服务的需求特性,实践中称为采购“7R”变量,即“关键采购七变量”,包括合适的来源(Right source),合适的质量(Right quality),合适的时间(Right time),合适的价格(Right price),合适的数量(Right quantity),合适的地点(Right location),合适的商品(Right commodity)。在此基础上,重新架构起反映采购管理的整个理论逻辑框架体系。

全书共分 10 章,第 1 章是采购原理概述;第 2 章是采购战略与组织管理,回答了“谁负责采购”和“为何采购”两个问题;第 3 章是采购流程管理,回答了“如何采购”中的“何种流程”问题;第 4 章是采购数量与时间管理,回答了“采购数量”和“采购时间”两个问题;第 5 章是采购规格管理,回答了“采购什么”的问题;第 6 章是外包与供应商管理,回答了“采购来源”的问题;第 7 章是采购成本管理,回答了“采购地点”和“采购价格”两个问题;第 8 章是采购质量管理,回答了“采购质量”问题;第 9 章是采购绩效评估,回答了

“如何采购”中的“何种待遇”问题;第10章是专业采购方式,回答了“如何采购”中的“何种方式”问题。

本书具备三大特点:一是对采购理论基础简明扼要的归纳与介绍,这使得本书可作为采购管理领域的入门教材,适合本科生使用;二是本书力求反映采购学科与其他学科融合发展的最新研究成果,适合进行采购研究以及相关学科研究参考使用;三是本书在分析基础上注重反映国内外采购实践,并配有适当比例的案例,也适合作为采购培训和采购咨询的参考用书。

本书的完成需要感谢上海工程技术大学航空运输学院教学团队的其他成员,包括姚红光老师、赵佳妮老师、朱卫平老师的中肯建议,也要感谢上海财经大学国际工商管理学院孙元欣教授、谢家平教授等对书中框架和错误的指正。由于时间仓促,水平有限,本书难免存在疏漏及不妥之处,欢迎读者随时提出批评,作者电子邮箱E-mail: shrice2000@163.com。

编著者

2015年8月

目 录

第1章 概述	1
1.1 采购要素	1
1.1.1 引言	1
1.1.2 采购内涵	1
1.1.3 采购变量	3
1.1.4 采购管理	6
1.2 采购分类	7
1.2.1 按采购来源分类	7
1.2.2 按采购时间分类	8
1.2.3 按采购对象分类	8
1.2.4 按采购制度分类	11
1.2.5 按决价方式分类	12
1.2.6 按采购多寡分类	13
1.2.7 按采购价格分类	13
1.2.8 按其他分类方法	14
1.3 采购的发展及现代采购管理思想	14
1.3.1 采购管理演变历程	14
1.3.2 现代采购管理思想	18
1.4 采购国际组织与机构	23
1.4.1 亚洲物流与供应链管理协会	23
1.4.2 美国采购管理三大协会	23
【讨论题】	25
第2章 采购战略与组织管理	26
2.1 采购管理的地位和作用	26
2.1.1 采购管理的地位	26
2.1.2 采购管理的作用	28
2.1.3 采购管理的目标	30
2.2 企业采购战略及环境分析	32
2.2.1 企业采购战略	32
2.2.2 采购战略类型	33

2.2.3	采购战略制定	34
2.2.4	采购战略环境	36
2.3	企业采购战略的定位分析	39
2.3.1	ABC 分类技术	39
2.3.2	采购细分分析法	39
2.3.3	供应主体战略定位	41
2.4	企业采购组织管理	42
2.4.1	采购部门在企业中的地位	42
2.4.2	采购部门内部的组织结构	44
2.4.3	采购职能的不同职责划分	47
2.4.4	采购组织变革与人员建设	49
2.4.5	采购手册及相关采购网站	50
2.5	企业采购风险管理	51
	【讨论题】	53
第3章	采购流程管理	55
3.1	采购前流程规划	55
3.1.1	采购管理基本周期	55
3.1.2	需求识别与定义	56
3.1.3	采购计划的制定	56
3.1.4	采购预算的制定	61
3.1.5	供方搜寻与评估	63
3.2	采购中流程执行	64
3.2.1	采购谈判的达成	64
3.2.2	采购合同的签订	66
3.2.3	采购订单的发出	70
3.2.4	采购订单的跟催	71
3.2.5	运输与进货检验	71
3.2.6	财务授权与结算	72
3.2.7	记录与归档处理	72
3.3	采购后流程控制	73
3.4	电子 P2P 采购流程	73
3.4.1	电子 P2P 系统概述	73
3.4.2	电子 P2P 运作流程	76
3.4.3	电子 P2P 流程优化	78
	【讨论题】	81
第4章	采购数量管理与时间管理	84
4.1	采购数量管理	84

4.1.1	市场需求预测方法	84
4.1.2	采购数量控制思想	84
4.1.3	采购量成本分析法	85
4.1.4	采购批量确定方法	90
4.1.5	物料需求计划制定	93
4.1.6	供方库存管理模式	95
4.2	采购交货期管理	98
	【讨论题】	101
第5章	采购规格管理	102
5.1	采购规格的识别与制定	102
5.1.1	物品与服务规格概述	102
5.1.2	不同规格制定者优劣	103
5.1.3	规格制定参与方作用	104
5.1.4	制定规格所需的信息	106
5.1.5	规格的规范表达方法	108
5.1.6	规格制定的影响因素	109
5.2	规格制定的内容	111
5.2.1	公差和规格	111
5.2.2	规格的类型	112
5.2.3	服务的规格	116
	【讨论题】	117
第6章	外包与供应商管理	118
6.1	外包概述	118
6.1.1	外包概念与作用	118
6.1.2	外包特征与作用	119
6.1.3	外包的不同方式	120
6.1.4	外包决策与风险	122
6.2	供应商评估	123
6.2.1	供应商管理过程	123
6.2.2	供应商评估准备	124
6.2.3	供应商评估程序	126
6.2.4	供应商评估管理	128
6.2.5	供应商绩效评估	138
6.3	供应商关系管理	141
6.3.1	供应商关系及其分类	141
6.3.2	供应商合作伙伴关系	146
6.3.3	供应链协调采购管理	147

6.4	供应商开发	152
6.4.1	供应商开发概述	152
6.4.2	供应商开发策略	154
	【讨论题】	157
第7章	采购成本管理	160
7.1	采购成本的确定	160
7.1.1	采购成本概念与类型	160
7.1.2	采购成本结构与因素	160
7.2	采购成本分析	161
7.2.1	供应商的报价方法	161
7.2.2	采购方估算成本法	163
7.2.3	采购价格管理方法	168
7.3	采购成本降低的十大方法	169
	【讨论题】	177
第8章	采购质量管理	178
8.1	采购质量概述	178
8.1.1	采购质量的概念	178
8.1.2	采购质量的维度	179
8.1.3	采购质量的成本	182
8.2	采购质量管理概述	183
8.2.1	质量管理工作	183
8.2.2	采购质量保证	184
8.2.3	采购质量控制	187
8.3	采购质量管理技术	189
8.3.1	采购质量管理思想	189
8.3.2	采购质量保证技术	190
8.3.3	采购质量控制技术	196
	【讨论题】	205
第9章	采购绩效管理	206
9.1	采购关键绩效指标	206
9.1.1	采购关键绩效指标概述	206
9.1.2	采购关键绩效指标	207
9.2	采购绩效评估方法	210
9.2.1	采购绩效评估管理	210
9.2.2	采购绩效改进途径	211
	【讨论题】	214

第 10 章 专业采购方式	215
10.1 招标采购方式	215
10.2 准时化采购方式	222
10.3 采购项目管理	225
10.3.1 采购项目管理概述	225
10.3.2 采购项目管理技术	226
【讨论题】	229
参考文献	232

第1章 概述

1.1 采购要素

1.1.1 引言

人类社会的生存和发展必然产生各式各样的需要,有生活和生产的需要,也有物质和精神的需要。需要的满足一般通过资源的获取来实现,可自制,可委托,也可外购,当自给自足方式不足以满足多样化的需求时,采购就诞生了。

随着社会精细分工和密切协作不断深入发展,根据斯坦福大学研究项目报告提出的4项企业组织形式,分别为科层型组织、明星型组织、专制型组织和投入型组织,其中,科层型组织已经成为一般企业组织形式的理性选择。一个典型的工业制造企业开展生产运营需要具备“5M”因素,即 Man(人), Machine(机器), Material(物料), Method(方法), Mother nature(环境),俗称“人、机、料、法、环”,如果将 Method(方法)视为 Management(管理方法), Mother nature(环境)视为 Market(市场环境)和 Money(金融环境),则可以得到企业与之对应的部门,分别为人力资源部门、生产部门、采购部门、管理部门、营销部门和财务部门,其中采购部门、生产部门和营销部门构成企业的具体运营部门,分管物品(包括物料和设备,下同)和服务的输入、处理和输出,分别涉及企业的采购管理、生产管理和物流管理,而管理部门、人力资源部门和财务部门则构成企业的职能部门,分管企业所需的企业家才能、劳动力和资本三大投入要素。

从供应链角度看,采购管理是对供应链成员上游的管理,是供应链管理的基础。采购管理需要:围绕客户需求,借助外部供应商提供的物料、设备和服务,在内部供应职能,包括需求预测、业务运营、工程项目、生产控制与调度、库存管理、营销、物流等的支持下,向供应链下游提供所需的物料、设备和服务。在供应链管理思想下,快速响应、柔性供应、需求定制、同步生产、供应链集成与协同成为新的商业时代特征。

以往,原材料和零部件管理是生产流程中最易被忽视的环节,采购部门被视为“烧钱”的部门,而不是“赚钱”的部门。然而,一方面,随着外包的迅速发展和扩散,现代企业越来越多地将非核心职能外包,既促进了企业采购范围和规模的扩大,又提升了供应商管理的价值;另一方面,随着电子贸易模式的异军突起、政府采购的普及发展、各采购协会的纷纷成立,以及 EDI、JIT、价值链、供应链管理、集成化系统等前沿思想、管理技术的发展,形形色色的专业采购方式和采购模式不断涌现,促使采购管理有了新的飞跃。

1.1.2 采购内涵

不同的人对采购有不同的看法,对 CEO 而言,采购是一个职能部门;对采购员而言,采购是一个过程;对供应链设计者而言,采购是供应链或价值链的一个环节;对采购经理

而言,采购是一种业务关系;对问题解决者而言,采购是一个问题的解决方案;对采购培训师而言,采购是一门学科,也是一种职业……

不同于购买,采购包括“采”和“购”两层含义,“采”是采集、采摘,蕴含从众多对象中进行选择之意,“购”是购买,是商品交换过程,可见采购(Purchasing)是从众多对象中选择购买自己所需物品或服务,采购强调选择,购买(Procurement)则强调交易。

不同于供应,采购是采购方或买方根据用户需求,采购前充分调查并选择供应商,采购中反复洽谈沟通以达成协议,采购后掌控质量和储运情况,以便保证按时按量获取所需物品或服务的过程。供应是供应商或卖方向买方提供产品和服务的全过程,含鉴别、获得、接近、定位、资源管理、战略目标等涵义。可见,采购立足于买方,而供应立足于卖方。在此基础上,不同学者和机构从不同角度对采购加以诠释和界定。

马士华认为,采购是用户为取得与自身需求相吻合的货物或服务而必须进行的所有活动。

世行贷款项目将采购的核心视为采办,通过机构购买,构建供应商管理,实现对外部资源的管理,是商流和物流过程的统一。

通常认为,采购分狭义和广义概念,狭义上仅指购买,即选择性购买,是在市场经济条件下,企业或个人为了获取物品或服务而对获取物品或服务的渠道、价格、数量、质量、时间等进行预测、抉择,把货币资金转化为物品或服务的交易过程,具有明显的商业性,企业采购一般包括采购计划、审核计划、供应商选择、谈判、交货、质量检查、入仓等过程。广义采购是采购组织基于各种目的从资源市场取得物品或服务的使用权或所有权,以满足自身需求的一种经济活动过程。

一种更为全面的定义是:采购是一个组织机构的单位实施的过程,无论是作为一种职能还是作为集成供应链的一部分,既负责以最有效的方式在合适的时间采办或协助用户采办合适的质量、数量、时间和价格的货物,又负责管理供应商,并由此对企业的竞争优势和企业共同的战略目标做出贡献。该定义具有下列含义:

- (1) 过程:涉及采办供应业务活动的链或序列。
- (2) 组织机构的单位:可以是一个部门、一个团队、成本或利润中心,在采购经理的管理下,负责所有的采购业务活动,相当于“采购责任中心”。
- (3) 功能:一个可分离的组织单位。
- (4) 集成供应链:把过去分散的组织机构单位,如采购、生产和销售集成在一起,形成一个连续、相互作用的流程。
- (5) 采办:采办的概念更为宽泛,是通过任何手段,乃至武力或掠夺获取物品或服务的过程。
- (6) 竞争优势:采购的执行力与良好的供应商关系是采购组织获得超越竞争对手竞争优势的两种手段。
- (7) 企业共同战略:采购战略要符合企业的长期战略。

可见,采购过程是商流和物流的结合,全球所有商业或政府组织都需要采购,采购无处不在。除购买外,广义采购还包括租赁、交换、征收、外包、委托加工、委托服务、转移或赠与等商业形式,甚至还包括 BOT(建设-经营-转让),如表 1-1 所列,只要换取对象是物品或服务的所有权或使用权,都可归入广义采购的范畴,而定义中并不包括借贷、征税

等以货币为交易对象的商业形式。

表 1-1 不同商业行为的交换对象

类别	商业行为	买方	支付	卖方	换 取
采购	购买	购买方	货币	销售方	物品或服务的所有权
	租赁	租赁方	货币	出租方	物品或服务一段时间的使用权
	交换	交换一方	物品或服务的所有权	交换另一方	物品或服务的所有权
	征收	征收方	无偿(法律规定)	被征收方	物品或服务的所有权
非采购	借贷	借款方	货币	出借方	货币一段时间的使用权
	征税	政府	无偿(法律规定)	纳税企业	货币

可见,对同一采购行为而言,对卖方来说是供应,对买方来说是采购。由于存在采购,才产生对供应的需求,由于有了供应,采购需求也才能得以满足。换句话说,对同一企业来说,既要作为采购方从供应商处采购物品或服务,又要作为供应商向下游提供物品或服务。推而广之,连续的采购与供应过程构成了供应链,通过对供应链物流、信息流和资金流的控制,从采购原材料开始,经过加工、制造、组装等环节形成最终产品,最终产品进入流通领域形成商品,并通过营销渠道将物品或服务送到最终消费者手中的链状过程就是供应链,其中涉及的供应商、制造商、销售商直到最终用户连成的一个功能网络结构就是供应链结构。

1.1.3 采购变量

变量是对特定研究对象概念的抽象,是研究的重点。企业采购变量分内部变量和外部变量,如表 1-2 所列。内部变量是企业需要自行确定的采购内部组织和管理的事项,主要解决企业采购流程和供应组织的问题,涉及采购业务效率与供货协调绩效,包括由谁采购(Who),为什么采购(Why),如何采购(How)等变量。外部变量是企业作为采购方需要与供应商共同商榷的事项,主要解决企业采购方式问题,涉及物品或服务的需求特性,实践中称为采购“7R”变量,即“关键采购七变量”,包括合适的来源(Right source),合适的质量(Right quality),合适的时间(Right time),合适的价格(Right price),合适的数量(Right quantity),合适的地点(Right location),合适的商品(Right commodity)。

表 1-2 采购变量及决策问题

	问题	采购变量	需解决的主要问题
内部变量	Who	谁负责采购	集中与分散;采购职员素质;高层参与;项目管理、跨职能采购团队的选择;个人采购与团队采购
	Why	为何采购	目标一致;市场原因;内部原因与外部原因
	How flow	何种流程	系统与程序;谈判与竞价;短期与长期合同;结算方式
	How treat	何种待遇	采购部门及其人员的激励与约束机制,采购绩效评价,供应商绩效评价
	How way	何种方式	计算机化;主动与被动

(续)

	问题	采购变量	需解决的主要问题
外部变量	Quantity	采购数量	大量与零星;定期、定量还是随机
	When	采购时间	即期与远期;现货与期货;季节与非季节
	What	采购什么	自制、外包或外购;标准的和专用的
	Whom	向谁采购	供应渠道;大供应商与小供应商;多供应源与单一供应源;供应商营业额的高低;与供应商的关系;供应商的所有权
	Where	采购地点	本地、外地;国内、国外
	Price	采购价格	高价、标准价与低价;成本定价、市场定价与需求定价;租赁与外购;固定要价与浮动要价
	Quantity	采购质量	质量与成本;供应商介入

1. 采购内部变量

1) 谁来采购

解决由谁采购的问题(Who),取决于企业采取的组织结构,企业需要确定采用集中采购、分散采购还是混合采购形式,设计并优化采购组织,明确采购人员配备及其职责范围,确定针对特定采购是否需要建立跨职能采购团队,是否需要采用项目管理形式,重要的采购谈判是否派高层参与等事项。

2) 为何采购

解决为什么采购的问题(Why),取决于企业采购战略,是从宏观层面规划企业采购活动,制定企业整体采购规划、目标、采购相关制度规范,为采购活动制定纲领性指导文件。需要从企业采购战略出发分析采购在企业 and 供应链中的地位 and 作用,结合采购必要性、紧迫性,以及供应市场预测,针对采购商品的重要性定位,为不同类型采购制定不同采购战略方案,并确定采购决策层级等内容。

3) 何种采购流程

解决采购内部流程的问题(How flow),取决于采购流程制定,包括采购前、采购中和采购后三方面的流程,企业需要针对不同类型商品设计不同的采购流程。采购前流程是采购的战略流程,包括采购计划与预算的制定,自制、外包与外购的决策,采购流程设计、优化,以及合格供应商名单的制定等;采购中流程是通过谈判或竞标等方式达成协议,确定与采购有关的交易事项,如目标定价、交货期、商品品种规格、质量、数量等,签订合同后对订单准备、运输、收货、验货、入库的执行或变动等事项;采购后流程是采购后续服务、采购绩效评价、供应商开发等过程。

4) 何种待遇

解决采购激励约束机制问题(How treat),取决于激励和评价方式方法问题,包括采购组织激励约束机制构建、采购部门绩效评价、供应商绩效评价等。

5) 何种采购方式

解决采购外部方式的问题(How way),取决于采购方式问题,需要确定包括招标、协商、电子采购、JIT 采购等不同采购方式。采购方式的关键是风险分担和信息共享程度,采购方是否需要获得供应商的成本数据、生产进度、定价安排、库存情况和交货周期信息,

供应商是否需要掌握采购方的生产计划与进度、物料需求和未来产品及销售计划等信息。

2. 采购外部变量

1) 合适的数量

解决采购批次与批量问题(Quantity),该变量取决于市场需求量,与采购时间、库存水平、成本管理、服务水平有关,核心是需求预测。可通过需求预测技术、库存管理技术、库存补货系统等手段来实现。采购方一方面对外协调供应商的经济生产批量,改进采购作业的规范与效率,另一方面由双方查明并消除系统中导致库存存在的不确定根源,以减少整个系统的库存成本,达到降低库存、提高库存周转率、减少库存风险损失的目的。

2) 合适的时间

解决何时采购的问题(When),该变量取决于交货期,既要考虑内部使用单位的需求时间,又要考虑供应商交货的时间,供应商交货时间除受供应商自身及其与供应商关系影响外,还受采购环境、运输方式、运输路径、运输商等的影响,其核心是库存水平。可采用方法有需求管理和供应商管理。据统计,80%的产品交货期延长是由供应商引起的,为了权衡交货期与价格,应缩短供应商提前期,配合物品需求时间与生产排程以达到准时供货,确保生产线顺畅运转的目的。

3) 合适的商品

解决采购什么问题(What),该变量取决于潜在市场需求与企业目标定位,包括识别需求,定义需求品种规格,比如是标准件还是专用件,详细技术指标或服务水平等,其核心是明确物品或服务的规格。规格的明确需要采购方结合市场需求变化、成本与价格,以及采供双方生产技术情况,依据商品所具有的性能、技术指标、质量等确定并列出具体的规格要求,以保证最终商品适合于用途。

4) 合适的来源

解决向谁购买的问题(Whom),该变量取决于供应商选择,包括生产主体的选择(自制、外包或外购)、采购方式的选择(招标或协商)、采购关系的建立(外包与外购对象的确定,双方关系的类型等)、采购关系的维系与发展、考核与评价方式等方面,其核心是供应商关系。需考虑的因素有:

(1) 合格供应商的选择:要综合考虑供应商规模、潜在供货能力、供货连续性、供货风险、服务与价格等供应商因素,还需考虑采供双方合作关系发展的潜力,包括双方的兼容性、供应商可靠性和可信性、供应商创新能力、承诺持续改进及其发展关系的意愿等。

(2) 供应商开发:是否协助供应商发展,需要关注技术、财务和管理手段,质量水平,成本,需求预测和计划。对采购方而言,选择更多是一种艺术,更多地需要进行权衡,比如为降低供应风险应考虑多供应源的可能性,并针对稀缺资源尽量开发可靠的替代型供应源,但从供货成本角度考虑又应该减少供应商数量,发展更紧密的采供关系,因此合理的选择应该是在降低采购风险和提高采购绩效之间进行权衡。

5) 合适的地点

解决采购区域问题(Where),该变量取决于其他采购变量,涉及供应源的多少、国内采购还是国外采购、配送计划、运输计划、包装选择等问题,核心是供应源生产地,该变量影响提前期和采购价格。为使商品以完好状态安全抵达合适的交付地点,需考虑的因素有:

(1) 单一供应源:优点是更易获得价格折扣,可减少交易次数,降低采购管理费用,因采购量大容易被供应商重视,可享受供应商更快捷、更可靠的交货服务。

(2) 全球采购:优点是可利用国外供应商的设计、生产及销售能力,通过与全球供应商在产品生产、仓储、经销、维修及产品支持上达成协议,可以更好地处理全球采购中面临的时间和距离问题。

(3) 长期供应商预测:选择长期供应商需考虑工业化产品线生产能力的发展计划,研发和设计能力,财务稳定性与支持新产品或新应用开发的能力,企业管理实力与潜力,技术的先进性等因素。

6) 合适的价格

解决采购价格问题(Price),该变量取决于采购定价,涉及运输成本,租赁与外购的选择,以及采购中服务和风险分摊、责任权利和义务等交易条件,其核心是降低采购所有权成本,包括采购费用、仓储费用、库存费用等。采购方需要根据市场行情,分析商品质量情况和价格变动情况,确定是支付高价获得供应商额外服务及其他承诺,还是支付低价获得成本优势。采购方了解价格范围的方法有价格分析、供应商成本分析、有竞争力的定价、价格谈判等途径。

7) 合适的质量

解决采购商品质量问题(Quality),该变量取决于质量管理,包括明示规格要求、质量保证和质量控制,核心是质量保证。质量管理客观上要求使供应商明确企业质量需求,并帮助供应商实施规划,促使供应商随时间推移不断取得持续的质量改进,以达到采购方预期的规格要求。

应该注意的是,随着采购技术与采购管理理论的发展,采购的内部变量在调整,采购内部的组织更多强调与外部供应链的结合,强调从供应链角度出发、从全球网络化和信息化出发分析企业内部采购的方式和组织问题。采购的外部变量也在变化,来源从选择合适供应商到开发供应商,再到供应商合作伙伴关系;质量从对品质稳定性的追求到零次品率,再到创新性产品与流程的追求;数量从传统的 EOQ 到改善运输与配送计划来提高送货频率;价格从单纯的降低采购成本到追求最低的总持有成本方向发展,包括安装成本、培训、维修维护、升级、保险等;时间从即时交货向与交货提前期、信用期相结合的合理配送方向发展。

1.1.4 采购管理

采购管理(Purchasing management)是指基于采购战略,为了达成生产或销售计划,从适当的供应商那里,在确保质量的前提下,在适当的时间以适当的价格购入适当数量的商品,递送到合适的收货地点的过程中所采取的一系列管理活动。通过采购管理,提高企业产品的质量,确保交货的及时性,缩短产品上市时间,引入成功开发新产品的关键技术,并通过价格弹性使市场营销活动具有更大的灵活性,从而实现企业净收入的最大化。

不同于采购本身,采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动,是一种管理活动,是面向整个企业的,一般由采购部门管理人员承担,其使命是有权调动整个企业的资源,以确保整个企业的物资供应顺畅、有节奏进行。而采购只是具体的采购业务活动,是作业活动,一般由采购人员承担,只涉及采购人员个人,其使命是完成采购

部门管理人员布置的具体采购任务,其权利只能调动采购部门经理分配的有限资源。可见,采购管理包括采购,采购仅是采购管理的具体操作环节,采购管理可直接管到具体采购业务的每一个环节、步骤和人员。

总体来看,采购管理进程大致可分为五个阶段。第一阶段是识别能够满足企业需要的物品或服务,由采购管理专员和初审合格的供应商将预测的市场真实需求转化为描述所需物品或服务的书面报告,大约 85% 的采购总成本均是在这个阶段产生的;第二阶段是搜寻并识别能最好地满足需求的供应商;第三阶段是对所购买的物品或服务确定一个公平合理的价格及相关交易条件;第四阶段是制定一份符合采供双方要求的可执行协议或合同;第五阶段是对授权后采供关系进行管理,以改善供应商的效率,实现提高质量和降低成本的目标。

可见,采购管理不仅包括采购方业务流程及其相关物流环节的组织管理,还应该对供应链其他成员负责,使供应链终端顾客受益,以便降低供应链成本,缩短供应链层级,提高采购作业过程效率,使采购活动达到良好的效果。

客观地看,现代采购管理的概念更接近供应管理,即为了保质保量,经济高效地供应生产经营所需各种物品,而对供应过程进行计划、组织、指挥、协调和控制,以保障企业经营目标实现的过程。可见,传统采购管理是以交易为导向,是被动的、交易的或事务的、战术的职能;而现代采购管理是以合作为导向,是主动的、目标约束的、战略的职能。虽然从字面上理解,供应管理更能体现采购管理的发展趋势,但由于采购管理的称谓已经约定俗成,故本书仍沿用采购管理的称谓来反映现代采购管理思想。

对应采购内部变量,采购管理有采购战略管理、采购结构管理、采购流程管理、采购方式管理和采购绩效管理;对应采购外部变量,采购管理有供应商管理、采购成本控制、采购质量管理、采购数量与时间管理。不同于采购本身的管理,采购管理的外延更为丰富,还包括对采购信息与采购风险的管理。其中采购信息管理是利用现代信息技术对采购过程中出现的信息进行系统化管理的过程,主要包括对采购信息的分析、采购信息系统的构建等。采购风险管理指针对采购过程中可能的经济风险、自然风险和人为风险等自然灾害或意外事故进行的管理,主要包括采购风险的界定、分类、识别及其防范过程。

为有效实现采购目标,企业往往通过对采购战略和策略的有效管理,包括采购战略、采购组织、采购制度、采购人员、采购流程、采购绩效等,从而影响和改变采购变量,最终实现采购目标。

1.2 采 购 分 类

1.2.1 按采购来源分类

即按采购地点要素分为国内采购(Domestic)和国外采购(Global),其中国内采购又包括本地市场采购(又称本土化采购(Local))和外地市场采购两种。

国内采购是指企业向国内供应商采购所需物品或服务的一种行为。所采购的物品可以使国内生产的,也可以是国外企业在国内的代理商供应的物品,国内采购往往以本币结算,其优点有:国内采购不会遇到商业沟通的困难,沟通较方便,供应商与采购商基于共同