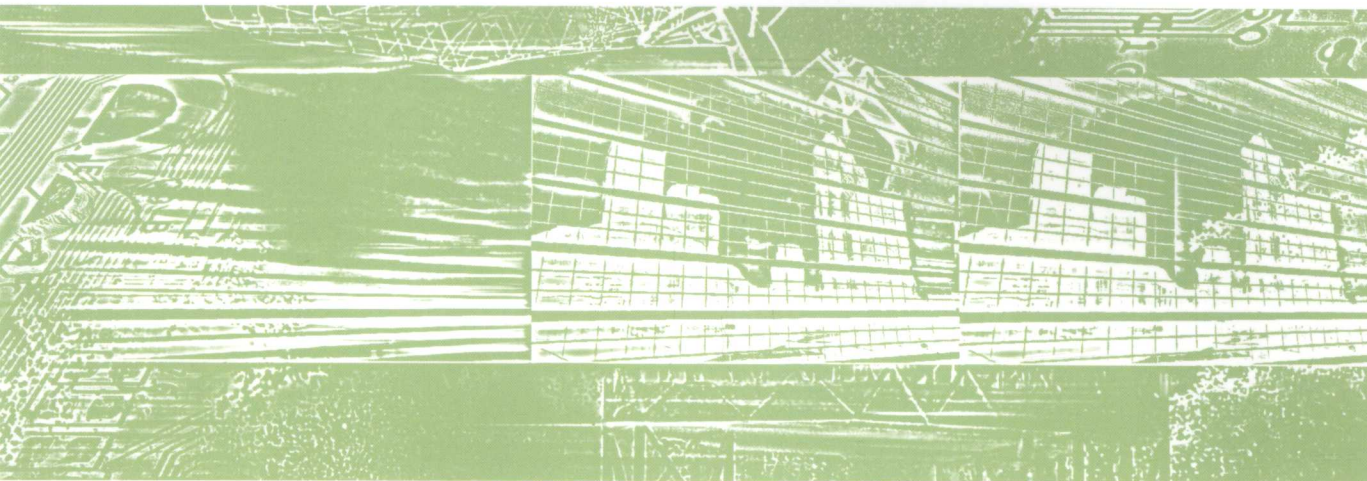




工业和信息化
高等教育“十二五”规划教材

◎ 王峰 李春富 主编 ◎ 周艳 胡昉 副主编



采购管理实务

Procurement Management Practice

- + 提供职业技能训练的基本项目和典型任务
- + 系统梳理采购管理专业知识，并适当延伸
- + 案例丰富、好教易学，配套 PPT 课件、习题答案、补充案例等教学资源



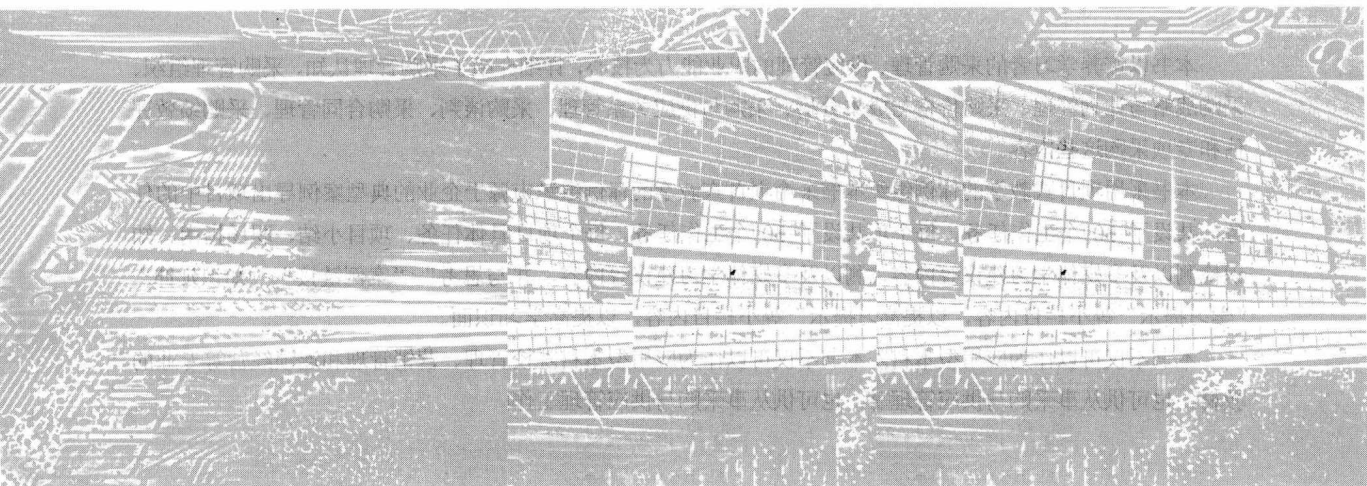
中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



工业和信息化
高等教育“十二五”规划教材



采购管理实务

Procurement Management Practice

◎ 王峰 李春富 主编 ◎ 周艳 胡昉 副主编

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

采购管理实务 / 王峰, 李春富主编. -- 北京: 人民邮电出版社, 2015. 10
ISBN 978-7-115-40379-7

I. ①采… II. ①王… ②李… III. ①采购管理
IV. ①F253. 2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第210204号

内 容 提 要

本书以培养学习者的采购管理、供应管理的职业能力为核心, 详细介绍了采购管理认知、采购管理组织、采购战略与计划管理、采购价格与成本分析、采购与供应关系管理、采购谈判、采购合同管理、采购绩效评估和专项采购这些内容。

本书采用项目式教学的体例组织内容。全书共有 9 个项目, 通过来源于企业的典型案例导出项目中的任务, 共设了 30 个工作任务。每个项目包括案例导入、学习目标分析、具体任务、项目小结、职场指南、知识检测以及多媒体学习建议等内容, 并且在教学内容之外穿插了“阅读与思考”“案例链接”“知识延伸”“学习提示”等小栏目内容, 以提高学习者的学习兴趣、拓展学习者的知识面。

本书不仅可以作为应用型本科院校、高等职业院校物流管理、工商管理、营销管理和连锁经营等专业的教材, 也可供从事采购与供应管理工作的广大工作者阅读和参考。

◆ 主 编 王 峰 李春富
副 主 编 周 艳 胡 昉
责任编辑 刘 琦
执行编辑 朱海昀
责任印制 张佳莹 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 14 2015 年 10 月第 1 版
字数: 356 千字 2015 年 10 月河北第 1 次印刷

定价: 33.00 元

读者服务热线: (010) 81055256 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315
广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

采购管理是物流工作高技能人才必须具备的工作技能。采购管理课程旨在培养能够从事企业采购管理岗位工作的高技能应用型人才,是物流管理专业的核心课。该课程内容以优化采购与供应为基础,使学生通过课程学习具备合理组织和管理采购活动的技能,提升供应商选择及管理水平,学会构建采购组织架构,能有效降低采购成本,能合理运用各种采购技术来保证供应质量。

本书根据物料采购工作岗位的职位需求,依据采购工作流程逻辑,以采购岗位的工作任务为载体,共设计了9个学习项目及30个工作任务。

本书的主要特点是:既能为学生提供职业技能训练的基本项目与典型任务,又能引导学生系统掌握采购管理专业知识,并适当延伸学习能力。

参与本书编写的作者都工作在高校的教学一线,大多数还与企事业单位采购或供应部门的人员保持着密切的联系,因此对采购一线的工作流程和经验教训有着较为深刻的认识。本书由广州航海学院的王峰、宁波城市职业技术学院的李春富任主编,由广州航海学院的周艳、宁波城市职业技术学院的胡昉任副主编,参与编写的还有宁波城市职业技术学院的胡志伟。具体编写分工如下:王峰负责全书结构设计、统稿,并编写了项目一、项目五、项目六;李春富编写了项目四、项目九;周艳编写了项目二、项目三;胡昉编写了项目四、项目七;胡志伟编写了项目八。

本书的参考学时为48~60学时,建议采用理论实践一体化教学模式,各部分的参考学时见下面的学时分配表。

学时分配表

项 目	课 程 内 容	学 时
项目一	认识采购管理	2
项目二	采购管理组织	2~3
项目三	采购战略与计划管理	6~8
项目四	采购价格与成本分析	6~7
项目五	采购与供应关系管理	8~10
项目六	采购谈判	6~7
项目七	采购合同管理	6~8
项目八	采购绩效评估	6~7
项目九	专项采购	6~8
课时总计		48~60

在本书的编写过程中,编者参考了大量的文献资料,引用了一些专家学者的研究成果,采纳了一些媒体的案例资料,在此向文献资料中的作者表示诚挚的谢意!本书配套了PPT课件、习题参考答案等教学资源,选书的教师可登录人民邮电出版社教育服务与资源网 www.ptpedu.com.cn 下载使用。由于编者水平和经验有限,书中难免有欠妥和错误之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2015年6月

项目一 认识采购管理..... 1

案例导入..... 1

学习目标..... 1

任务一 理解采购与采购管理..... 2

一、理解采购管理..... 2

二、采购管理的基本职能、任务与
演变..... 5任务二 明确采购管理的内容和采购
方式..... 11

一、采购管理的内容..... 11

二、采购方式的类型..... 12

三、采购管理的发展趋势..... 13

项目小结..... 15

职场指南..... 15

知识检测..... 16

多媒体学习..... 17

项目二 采购管理组织..... 18

案例导入..... 18

学习目标..... 19

任务一 采购组织及其类型..... 20

一、采购组织的职能..... 20

二、采购组织的类型..... 20

任务二 采购组织的设计..... 23

一、采购组织设计原则..... 23

二、采购组织设计方法..... 24

任务三 采购人员的素质..... 26

一、采购人员的能力要求..... 26

二、采购人员的知识要求..... 27

三、采购人员的品德要求..... 27

项目小结..... 28

职场指南..... 28

知识检测..... 29

多媒体学习..... 30

项目三 采购战略与计划管理..... 31

案例导入..... 31

学习目标..... 33

任务一 采购环境分析..... 33

一、产业(行业)竞争环境..... 33

二、供应市场分析..... 34

任务二 供应定位模型..... 37

一、供应战略与企业战略..... 37

二、供应定位模型..... 37

任务三 采购需求分析..... 42

一、需求的类型..... 42

二、库存控制与采购数量确定..... 43

任务四 采购计划制订..... 46

一、采购计划的内容..... 46

二、采购计划的编制..... 46

项目小结..... 52

职场指南..... 52

知识检测..... 53

多媒体学习..... 54

项目四 采购价格与成本分析..... 55

案例导入..... 55

学习目标..... 56

任务一 认识供应价格..... 57

一、影响价格的因素..... 57

二、产品成本构成分析..... 58

三、供应商定价方法..... 60

任务二 明确采购成本..... 63

一、采购成本的构成	63
二、询价方法及技巧	67
三、采购成本控制	70
项目小结	75
职场指南	76
知识检测	78
多媒体学习	78
项目五 采购与供应关系管理	80
案例导入	80
学习目标	81
任务一 理解供应关系管理的内涵	81
一、供应关系中的相关利益	81
二、供应商管理的目标与意义	82
任务二 供应商调查与开发	83
一、供应商的偏好与定位	83
二、供应商调查	86
三、供应商开发	90
任务三 供应商考核与选择	94
一、供应商考核评审	94
二、供应商选择	98
任务四 供应商的绩效管理与控制	101
一、供应商绩效管理	101
二、供应商监控办法	104
任务五 供应关系维护	107
一、供应关系发展战略	107
二、供应关系管理的发展趋势	110
项目小结	112
职场指南	112
知识检测	112
多媒体学习	113
项目六 采购谈判	114
案例导入	114
学习目标	115
任务一 采购谈判基础	115
一、谈判的含义及阶段划分	115
二、采购谈判的影响因素	117
任务二 采购谈判的组织实施	117
一、采购谈判的原则	117
二、谈判对手分析	118
三、采购谈判组织	119
任务三 采购谈判过程	121
一、谈判方案确定	121
二、谈判目标及范围	124
三、谈判战术及其运用	125
任务四 采购谈判结案管理	130
一、有效沟通	130
二、评估谈判	132
项目小结	133
职场指南	134
知识检测	134
多媒体学习	135
项目七 采购合同管理	136
案例导入	136
学习目标	137
任务一 采购合同的内容和形式	137
一、合同概述	137
二、采购合同的基本要素及形式	138
任务二 采购合同的订立与实施	142
一、采购合同订立	142

二、订单跟踪	143	项目九 专项采购	176
三、交期管理	145	案例导入	176
任务三 采购合同的风险及控制	147	学习目标	177
一、采购合同风险的内容及成因	147	任务一 招标采购	177
二、违约责任及争议解决	149	一、招标采购的含义	177
项目小结	151	二、招标采购的方式	177
职场指南	151	三、招标采购的流程	181
知识检测	152	四、招标采购的评标方法	198
多媒体学习	153	任务二 政府采购	201
项目八 采购绩效评估	154	一、政府采购的含义	201
案例导入	154	二、政府采购过程	201
学习目标	155	三、政府采购合同	204
任务一 采购绩效评估概述	156	任务三 电子采购	205
一、采购绩效评估相关概念	156	一、电子采购的含义	205
二、采购绩效评估的目的	156	二、电子采购的主要模式	206
三、采购绩效评估的基本要求	157	三、电子采购的实施步骤	209
任务二 采购绩效评估指标体系	159	四、电子采购的技术支持	210
一、采购绩效评估的标准	159	项目小结	213
二、采购绩效评估指标	160	职场指南	213
任务三 采购绩效评估的实施	163	知识检测	214
一、采购绩效评估人员	163	多媒体学习	215
二、采购绩效评估的程序和方法	164	参考文献	216
任务四 采购绩效的改进措施	167		
一、评估机制改进	167		
二、采购战术优化	171		
项目小结	174		
职场指南	174		
知识检测	175		
多媒体学习	175		

项目一

认识采购管理



案例导入

某公司的主要产品是小型家电，公司的产品销量这几年一直保持稳定增长，但利润却不断下滑。公司决定彻底改变这种状况，从采购环节的改造开始。公司采购部采购的物品包括电子元器件、钢材、涂料、办公用品，以及包装材料、各种设备及维修用的零部件。目前采购部门所有的订单都是手工完成的，公司虽然有采购系统，但计算机只是用于处理文字和打印发票。对采购员的考核标准主要是所采购的原材料价格的高低，以致采购员总是想方设法让供应商给予折扣。上星期的检查发现，公司的原料仓库存储了可供使用 6 个月的瓦楞包装材料、可供使用 10 个月的涂料和 4 个月的木材。但是在元器件基本产品的采购上，生产线却因为断料而停工。不能按计划生产，生产计划被全部打乱，进一步导致营销系统不能按客户订单要求及时出货，并遭到客户的连续投诉。车间、生产催料，营销系统催货，客户投诉，整个公司乱成一锅粥。

李经理刚刚被任命为采购供应负责人，原以为只要按照要求买进原材料和产品配件就可以了，可让李经理没想到的是，采购管理远不止“买东西”那么简单……

思考与讨论：

- (1) 从案例中能看出的采购管理的工作内容有哪些？
- (2) 采购在企业管理中主要发挥什么作用？



学习目标

知识目标

- (1) 理解采购与采购管理的含义，以及采购的重要性；



- (2) 熟悉采购管理的任务与目标;
- (3) 掌握采购种类和采购过程的内涵。

能力目标

- (1) 明确区分采购与采购管理不同之处;
- (2) 正确区分采购的不同方式;
- (3) 明晰采购管理的基本要求。

素质目标

- (1) 具备持续的学习能力;
- (2) 树立良好的现代采购管理理念。

任务一 理解采购与采购管理

一、理解采购管理

1. 认识采购

采购活动古已有之,它是伴随着人类基本经济活动而产生的,是社会分工的结果。一般来说,采购是由需求引起的,每个组织、每个家庭、每个人都有采购需求。

正如导入案例所提示,采购不同于简单的购买。随着时代的发展,尤其是为适应企业管理的现代化要求,采购已经由单纯的买卖和交换行为发展成一种专门职能、一个职业领域,同时也是一门学科。

(1) 采购的含义

当今,我们所说的采购(Purchasing)既指为完成某项采购任务而进行的具体操作活动,即狭义的采购,也指围绕采购与供应管理的系列活动(采购是企业经营管理的一个关键职能),即广义的采购。

狭义的采购,是指以购买的方式,由买方支付对等的代价,向卖方换取物品的行为过程。具体而言,就是指企业为获取所需商品,对获取对象的渠道、方式、质量、价格、时机等进行择优选择,并把货币转化为商品的交易过程。企业采购,在采购的质量、数量、价格、交货的条件等方面都有更高的要求,因而,企业的采购活动比起个人生活中的采购活动要复杂得多。成功的商品采购,需要企业既要了解市场的行情,掌握商品采购的渠道,还要懂得对商品价格进行比价、议价以及成本分析;熟悉所需购买商品的主要特性、质量标准及相关常识,如商品应符合哪些规格标准或认证等。

基于这种理解,我们把采购定义为:企业根据需求提出采购计划和审核计划,选好供应商,经过商务谈判确定价格、交货及相关条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。

广义的采购,是指企业或者个人为了满足某种特定需求,以购买、租赁、借贷、交换等各种途径,取得商品及劳务的使用权或者所有权的活动过程。这里有两层含义:一是指企业除了购买商品之外,还要和供应商建立合作关系,从而适应供应链管理的需要;二是指除了购买商品之外,企业还可以通过其他方式或途径获得所需物品或服务,来满足企业生产经营所需,常见途径有如下几种。

- ① 租赁,即一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。

② 借贷，即一方以无须支付任何代价的方式取得他人物品的使用权，使用完毕后返还原物品。这种无偿借用他人物品的方式，通常是基于借贷双方的情谊与密切关系，特别是借方的信用。

③ 交换，即以物易物的方式，取得物品的所有权及使用权，无须支付货款。具体地说，双方交换价值相等时，不需要以金钱补偿对方；当交换价值不等时，仅由一方补足差额给对方。

对企业而言，采购就其功能来讲并不单单是采购员或采购部门的事，而是企业整体供应链的重要组成部分，是集体或团队的工作。同时，采购也是物流的重要组成部分。一般意义上讲，我们所说的采购都是指广义采购。

（2）对采购的理解

我们可以从较深的层面通过以下几个方面来理解采购。

① 采购是从资源市场上获取资源的过程。采购的意义就在于提供生产和生活所需要的而自己又缺乏的资源，这是采购的基本职能之一。采购的范围既包括生活资料也包括生产资料，从另一个角度来说，既包括物质资料（如原材料、设备和工具等），也包括非物质资料（如信息、技术和软件等）。企业从资源市场上获取这些资源都是通过采购的方式进行的。

② 采购是商流过程与物流过程的统一。采购就是将资源从占有方转移到需求方的过程。这个过程既是所有权转移的过程（即资源所有权从供应者手中转移到需求者手中），也是实体的转移过程（即物质实体从供应者手中转移到需求者手中）。前者是商流过程，主要通过商品交易、等价交换来实现；后者是物流过程，主要是通过运输、存储、包装、流通加工、配送等手段来实现。采购是这两个过程的完整结合，只有这两个方面都实现了，采购过程才算完成了。

③ 采购是一种经济活动。采购是企业活动的重要组成部分。采购活动一方面要获取资源，保证企业的正常经营与生产，实现采购的效益；另一方面，采购过程会发生各种费用，存在采购成本。采购就是要以最少的成本去获取最大的效益。

（3）相关概念

购买（Buy）：指简单的买卖行为，是使用货币换取商品的交易过程。和购买相比，英文单词 **Purchasing** 所指的采购概念更为专业，含义更为广泛，包括购买、储运、运输、接收、检验及废料处理等。

Procurement 所指的采购含义是采办、获取、获得、征收、征购，是实现资源获取、整合与更好地获得资源的意思。很多时候，我们把 **Procurement** 和 **Purchasing** 等同使用。相对而言，**Procurement** 比较传统，也更官方化。例如，政府的采购叫 **Procurement**，政府采购部门叫 **Department of Procurement**，大学的采购部门也多用 **Procurement**。

供应（Supply）：是指在生产经营过程中，企业不间断地以新的物品补充生产经营过程的消耗。供应过程包括采购、存储、供料等环节，涉及商流、物流、信息流和资金流。

采购与供应是两个相辅相成的概念，只有存在采购，表明存在需求，供应才显得有意义；如果没有供应，采购人员也无法采购到物品。

订购（Order）：是指采购中下订单的过程。

资源、供应源开发（Sourcing）：一般适用于制造企业，其要求企业去找到最好的资源，然后将找到的货源和资源组合在一起来更好地加以利用，它侧重于物料和供应商的开发。

（4）采购管理

采购管理是指为维护企业利益、实现企业目标而对企业采购工作所进行的计划、组织、协调和控制活动。采购管理要在取得商品的过程中，统筹事前的规划、事中的执行以及事后的控



制,以达到维持正常的企业经营活动,降低产销成本的目的。从职能上看,采购管理主要实现的是,调动整个企业的资源,满足企业的物资供应,确保企业经营战略的实现。

(5) 采购与采购管理的比较

① 内涵不同。采购是按订单规定指标,在资源市场完成采购任务,是一种具体的业务活动。而采购管理是对这个企业的采购活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,是管理活动。

② 参加人员不同。采购通常只由采购人员承担,只涉及采购人员个人。而采购管理不但面向企业全体采购人员,而且也面向企业其他人员(进行有关采购的协调配合工作,一般由企业的采购科(部、处)长或供应科(部、处)长或企业副总理承担)。

③ 任务权限不同。采购就是采购人员完成采购经理布置的具体采购任务,采购人员的权力和资源仅限于部门经理分配的权利和有限资源。而采购管理则要面向全企业或整个组织,要保证其物资供应,实现企业利益最大化,因此采购管理人员有权力调动整个企业的资源为其服务。

当然,二者之间也有必然的联系。采购本身也涉及具体的管理工作;采购管理本身,可以直接管理到具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。由此可见,采购与采购管理并不完全是一回事,两者有区别也有一定的联系。

2. 采购与物流、供应链、电子商务的关系

(1) 采购与物流

物流的概念有一个发展演化的过程,现代物流是指以满足客户需求为目的,为提高原料、在制品、制成品以及相关信息从供应到消费的流动、储存效率与效益,而对其进行的计划、执行和控制的过程。物流所指范围包括采购、运输、仓储、配送、装卸、物流信息管理等一系列活动。我们常常把企业物流划分为三个部分,即生产物流、销售物流、采购物流。前两者分别是创造价值和实现价值,而采购物流则为前两者提供条件和保障。

如前文所述,采购中包含着商流、物流,自然也有运输、仓储、库存等环节的工作。从这个意义上讲,采购包含于物流之中,同时又与物流管理的其他环节相交叉。

(2) 采购与供应链

供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中,从而将供应商、制造商、分销商、零售商、最终用户连成一个整体的网链结构和模式。它不仅是一条连接供应商到用户的物流链、信息链、资金链,而且是一条增值链。物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值,给相关企业带来收益。

供应链管理是一种集成的管理思想和方法,它把不同企业集成起来以增加整个供应链的效率,注重企业之间的合作。早期供应链管理的重点放在库存管理上,作为平衡有限的生产能力和适应用户需求变化的缓冲手段而存在。它通过各种协调手段,寻求把产品迅速、可靠地送到用户手中所需要的费用与生产、库存管理费用之间的平衡点,从而确定最佳的库存投资额。现代供应链管理则把供应链上的各个企业作为一个不可分割的整体,使供应链上各企业分担的采购、生产、分销和销售的职能成为一个协调发展的有机体。由此,采购与供应管理成为供应链的中枢环节。

采购管理对供应链的具体支持体现在准时交货、提高交货可靠性、提高响应性、降低库存费用等方面。采购管理可以从创造用户价值,降低用户成本;协调制造活动,提高企业敏捷性;提供用户服务,塑造企业形象;提供信息反馈,协调供需矛盾等方面提高供应链管理水平。

(3) 采购与电子商务

简单地说,电子商务是指交易双方利用互联网,按照一定的标准所进行的各类商业活动,是商务活动的电子化。

电子商务的产生使传统的采购模式发生了根本性的变革,电子商务采购应运而生。这种电子商务环境下的采购模式,通过建立电子商务交易平台,发布采购信息,或主动在网上寻找供应商、寻找产品,然后通过网上洽谈、比价、网上竞价实现网上订货,甚至网上支付货款,最后通过网下的物流过程进行货物的配送,完成整个交易过程。

在这种模式下,我们可以借助电子目录,快速找到更多的供货商;根据供应商的历史采购电子数据,可以选择最佳的货物来源;通过电子招标、电子询价比价等采购方式,形成更加有效的竞争,降低采购成本;通过电子采购流程,缩短采购周期,提高采购效率,减少采购的人工操作错误;通过供应商和供应链管理,可以减少采购的流通环节,实现端对端采购,降低采购费用;通过电子信息数据,可以了解市场行情和库存情况,科学制定采购计划和采购决策。

相对于传统的采购方式,这种采购模式有着自身独特的特点和优势,越来越多地受到重视和得到广泛应用。近年来,网络技术的进步使得传统采购向电子采购的转变成为一个趋势。在企业集中采购和政府采购领域,这种转变显得尤为突出。



阅读与思考

随着电子商务的发展,政府采购电商化的趋势越发明显。2013年,政府采购规模稳步增长。全国政府采购金额为16 381.1亿元,比2012年增加2 403.4亿元,增长了17.2%。政府采购规模占全国财政支出和GDP的比重分别为11.7%和2.9%。而在政府采购制度较发达的国家,政府采购范围几乎涵盖了全部公共机构和部门采购活动,包括货物、服务以及涉及国计民生的铁路、市政工程、电力、通信、机场和港口等公共基础设施项目;其规模通常占GDP的10%~15%,占政府财政支出的30%~50%。

早在2010年,京东商城就成为首家中标中央国家机关采购协议的电子商务企业。在电商企业深耕政府采购市场之时,一些地方政府陆续与众多电商展开政府采购合作。2014年3月,浙江省财政厅、浙江省政府采购中心与阿里巴巴集团联合宣布,浙江省政府采购将与阿里巴巴集团旗下采购批发平台1688进行全面战略合作,浙江政府采购专区正式在阿里巴巴1688网站政府“阳光采购”平台上线亮相。同年4月,上海市政府采购电子集市成功对接电商平台史泰博、晨光和1号店。2014年8月,四川省政府则宣布自9月1日起全面取消政府采购协议供货,取而代之将实行“网上竞价和商城直购”。同年,深圳市政府宣布,自9月15日起,深圳市本级各单位采购小额零星商品的,可通过京东、史泰博两家电商平台选购,享受政府采购折扣价。

二、采购管理的基本职能、任务与演变

1. 采购管理的基本职能

(1) 保证供应,满足企业运营所需

采购作为生产运作的首要环节,是整体供应链管理中“上游控制”主导力量,居于源头地位。

在商品生产和交换的整体供应链中,每个企业既是顾客,又是供应商。为了满足最终顾客的需求,企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场,以获取最大利润。



一般来说,企业的利润是同制造及供应过程中的物流和信息流的流动速度成正比的。为了获取尽可能多的利润,企业都会想方设法加快物料和信息的流动,这样就必须依靠采购的力量,充分发挥供应商的作用,因为,大约占成本 60% 以上的物料以及相关的信息都发生或来自供应商。供应商提高其供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率可以极大地改进企业的运营效率,如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、加快资金周转、增强对市场需求的应变力等。

此外,在保证供应的基础上,产品开发“同步工程”(Concurrent Engineering)也具备了可行性。所谓产品开发“同步工程”,是指企业通过采购将供应商纳入早期开发的过程。尽早让供应商参与企业自身的产品开发,不仅可以利用供应商的专业技术优势大大地缩短产品开发时间、降低开发费用及制造成本,还可更好地满足产品功能性的需要,提高产品的竞争力。许多大公司都将供应商看作自身产品开发与生产的延伸,与供应商建立“伙伴关系”。自己不用直接投资,充分利用供应商的能力为自己开发生产产品。

越来越多的企业不仅将对供应商的利用局限于原材料和零部件领域,还将范围扩大到总成品甚至成品,甚至有些企业根本就停止自己生产,完全依靠供应商进行原厂委托制造(Original Equipment Manufacturer, OEM)。

(2) 降低成本,提高企业经济效益

在全球范围内,企业的产品成本构成中,采购的原材料及零部件成本占企业总成本的比例因行业不同而异,在 30%~90% 之间浮动,平均水平在 60% 以上。在现实中,许多企业在控制成本时,将大部分时间和精力放在不到总成本 40% 的企业管理费用以及工资和福利上,而忽视其主体部分——采购成本。事实上,产品成本中的材料部分每年都存在着 5%~20% 的潜在降价空间,而采购品价格每降低一个百分点,在其他条件不变的前提下,经营资产收益率可增加数十倍甚至更多。

通过科学的采购管理和控制,降低企业采购成本,对降低企业的总成本,改善企业经营管理、提高经济效益有着极为重要的意义。企业可以以较小的采购节省,取得较大的利润提升。这种以小博大的方式被人们形象地称为采购的“利润杠杆”,具体体现在以下几个方面。

① 实际成本的节约,直接显著提高营业利润。采购成本是企业产品成本的主要组成部分。直接成本的节约可以显著提高营业利润。

② 合理的管理质量和物流,能够为实现更高的资本周转率做出贡献。

③ 产品标准化、质量成本降低和产品交货时间的缩短等间接方式对公司竞争地位的提高有很大贡献。



案例链接

假设某公司现销售额为 1 000 万元,为此,需购进原材料的费用为 600 万元,管理营销费用 80 万元,人工费用 220 万元,现销售利润为 50 万元,公司计划使利润翻番,如何实现?

解决方案:

(1) 销量增加 1 倍: $2 \times 1\,000 - 2 \times 600 - 2 \times 220 - 2 \times 80 - 2 \times 50 = 100$ (万元)

(2) 价格提高 5%: $1\,000 \times 105\% - 600 - 220 - 80 - 50 = 100$ (万元)

(3) 工资降低 23%: $1\,000 - 600 - 220 \times (1 - 50 \div 220) - 80 - 50 = 100$ (万元)

(4) 企业管理费降低 63%: $1\,000 - 600 - 220 - 80 \times (1 - 50 \div 80) - 50 = 100$ (万元)

(5) 采购成本降低 8.3%: $1\,000 - 600 \times (1 - 50 \div 600) - 220 - 80 - 50 = 100$ (万元)

由以上分析可以看出,除了价格和采购外,其余各项都必须经过大幅度变动才能获得两倍的利润,实现起来非常困难。在价格和采购两项中,价格一项,由于不仅要受外部市场的制约,而且受生产能力的限制。要扩大生产能力,提高产品差异化程度,企业往往一时也很难办到。结论很明显,采购的小幅度节省就能带来明显的利润提升,良好的采购将直接增加企业的利润和价值,有利于企业在市场竞争中赢得优势。对比分析表明,以降低采购成本的方法来提高企业利润率比其他方法更为有效。因此,采购部门被越来越多的专家视为企业最后一个尚未开发的利润源。

学习提示

“在一个公司里,采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门,其他任何部门产生的都是管理费用。”

——杰克·韦尔奇(通用电气公司前 CEO)

(3) 控制库存,提高企业资金使用效率

保证企业物料供应的一个常用方法是保持大量库存。这意味着资金占用,这些资金就不能用于其他方面。库存成本在很多企业占到库存商品价值的 20%~50%。如果通过科学的采购管理减少资金占用、降低库存成本、提高资金使用效率,一方面可以使净利润上升,另一方面又能够降低总资产。如此,企业的资产收益率会大大提高。

$$\text{资产收益率} = \text{净利润} \div \text{总资产} = (\text{净利润} \div \text{销售收入}) \times (\text{销售收入} \div \text{总资产})$$

上述公式右边第一个括号里的内容为利润率,第二个括号里面的内容为总资产周转率(投资周转率),这样,资产收益率就可以表示为企业的利润率和总资产周转率的乘积的形式。即:

$$\text{资产收益率} = \text{净利润} \times \text{总资产周转率}$$



案例链接

某公司总资产为 100 万元,其中存货占总资产的 40%,销售额为 150 万元,总成本为 140 万元,采购成本占销售额的 50%,问企业的资产收益率是多少?假设采购部门能够降低采购成本 10%,存货资产总额也减少 10%,那么企业资产收益率变为多少?

问题一解析:

$$\text{总资产周转率为: } 150 \text{ 万} \div 100 \text{ 万} = 1.5;$$

$$\text{利润率为: } (150 \text{ 万} - 140 \text{ 万}) \div 150 \text{ 万} \approx 6.7\%;$$

$$\text{资产收益率为: } 1.5 \times 6.7\% \approx 10\%$$

问题二解析(当采购成本降低 10%后,利润变更为 10 万+75 万×10%=17.5 万;总资产变更为 100 万-40 万×10%=96 万):

$$\text{总资产周转率为: } 150 \text{ 万} \div 96 \text{ 万} \approx 1.56$$

$$\text{利润率为: } 17.5 \div 150 \text{ 万} \approx 11.7\%;$$

$$\text{资产收益率为: } 1.56 \times 11.7\% \approx 18.3\%;$$

由以上解析可以看出,采购与供应领域的小幅度下降可以使利润增长 70%以上。另外,库存下降减少了公司资产的基数,使资产周转率相应提高。资产收益率从原来的 10%增长到 18.3%,提高了 80%。这就是采购的杠杆作用在企业资金效率上的体现。



(4) 保证质量, 提高企业竞争力

首先, 产品价值的 60% 是经过采购由供应商提供的, 毫无疑问, 产品“生命”的 60% 应在来货质量控制中得到确保, 也就是说企业产品质量不仅要在企业内部控制好, 更要在供应商的质量管理过程中进行把关。供应商上游质量控制得好, 不仅可以为下游质量控制打好基础, 同时可以降低质量成本, 减少企业来货检验费(降低检验频次甚至免检)等。经验表明, 一个企业要是能将 $1/4 \sim 1/3$ 的质量管理精力花在供应商的质量管理上, 那么企业自身的质量水平至少可以提高 50%。

其次, 采购部门能够保证企业在恰当的时间和地点获得需要的产品和服务, 从而保证企业可以及时提供满足客户需要的产品, 维系和提高客户满意度。

最后, 采购部门的行动还会直接影响到公共关系和企业形象。采购部门的行为为企业带来了良好的形象, 就会和供应商建立良好的关系, 带来企业持续成本节减, 增强企业的竞争力。



知识延伸

迈克尔·波特的价值链理论认为, 一个企业的竞争优势归根结底取决于其供应链能够为顾客创造的价值, 为此进行的活动分为基本活动和支持性活动, 这些构成了企业的价值链。波特认为: 每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。企业竞争优势来源于在设计、生产、销售、交货和维护产品等过程中所进行的许多分立活动。这些活动都对企业的相对成本地位的提高有所贡献。企业正是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展这些战略上相关的活动来赢得竞争优势的。

我们可以通过图 1-1 来了解波特的价值链理论。

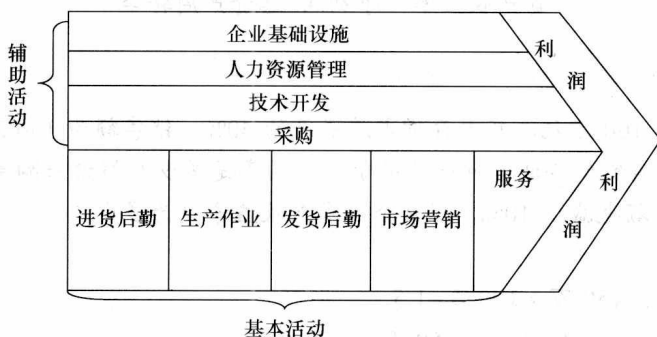


图 1-1 波特价值链理论

2. 采购管理的任务

(1) 基本原则

不论采购主体、采购对象如何, 所有的采购都应该遵循以下基本原则。

① 遵守相关法律法规。对于一个国家内部的采购, 首先应该遵循的就是所在国的相关法律法规, 主要服从所在国的物资调拨和控制计划, 服从运输管理规定等。国际采购要符合国际贸易规则等。

② 遵循市场规则。采购是一种经济活动, 应该追求经济效益, 遵循价值规律, 注意“效益、择优、信用”。

③ 遵守本团体的规章制度，维护公共利益。每个企业、团体都有维护自身利益的规章制度，采购时应该自觉遵守。这些规章制度在采购方面表现为：“采购作业规范”“采购规定”“采购流程”等。

（2）“5R”原则

采购领域普遍认为，应用“5R”原则指导企业采购活动，能够保证物料供应的有效性，确保企业经营战略的实现。所谓“5R”，即在确保适当质量下，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品和服务。也就是适质、适时、适价、适地、适量。

① 适质（Right Quality）。不重视品质的企业在今天激烈的市场竞争环境中根本无法立足，为此，优秀的采购人员不仅要做一个精明的商人，同时也要在一定程度上扮演管理人员的角色，在日常的采购活动中要安排部分时间去推动供应商改善、稳定物品品质。采购物品的质量应该适当，一般以“匹配”为标准。对于生产企业，即通过价值分析，使各种物品的质量与性质相当。物品的品质不能低于标准，否则不能保证质量。采购了质量较差的物品会增加额外成本甚至使企业蒙受损失。但是物品的品质也不能高于标准太多，高标准的物品往往要付出更多采购成本，会造成浪费。

② 适时（Right Time）。采购时机不可过早也不能延迟。不同采购模式的时间要求不同，一般采购时的选择依据是仓库管理的订货时点控制、连锁企业的销售时点控制、生产企业的MRP管理等。此外，对季节和市场的波动因素的把握也是选择采购时机时需要考虑的重要因素。通俗地讲，企业已安排好生产计划，若原材料未能如期到达，往往会引起企业内部混乱，即产生停工待料，当产品不能按计划出货时，会引起客户强烈不满。若原材料提前太多时间买回来放在仓库里等待生产，又会造成库存过多，大量积压采购资金，这是企业应尽力避免出现的事情。故采购人员要扮演协调者与监督者的角色，去促使供应商按预定时间交货。

③ 适价（Right Price）。价格永远是采购活动中的敏感焦点。企业在采购中最关心的要点之一就是采购能节省多少采购资金，因此，采购人员与供应商“讨价还价”成为一个常见现象。物品的价格与该物品的种类、是否为长期购买、是否为大量购买及市场供求关系，以及采购人员对该物品的市场状况熟悉程度等，都会在讨价还价中有所体现。一般来说，对采购人员的基本要求是，保证同等品质情况下，不高于同类物资的价格。当然，在供应链管理下的采购需要考虑的因素会更多。一个合适的价格往往要经过以下几个环节的努力才能获得。

第一，多渠道获得报价。这不仅要求现有渠道供应商报价，还应该要求其他供应商报价。企业与某些现有供应商的合作可能已达数年之久，但它们的报价未必优惠。获得多渠道报价后，企业就可对该物品的市场价格有一个大体的了解，并进行比较。

第二，比价。为此需要建立比较标准，分析供应商提供材料的性能、规格、品质等。由于供应商的报价单中包含的条件往往不同，故采购人员必须将不同供应商报价中的条件转化为一致标准之后再进行比较，只有这样才能得到真实可信的比较结果。

第三，议价。经过比价环节后，筛选出价格最适当的几个报价。随着进一步的深入沟通，企业不仅可以将详细的采购要求传达给供应商，而且可进一步议价，最后双方议定出一个大家都接受的价格。

第四，定价。经过上述三个环节后，买卖双方均可接受的价格便被作为日后的正式采购价，一般需要保持两三个供应商的报价。这两三个供应商的价格可能相同，也可能不同。



④ 适量 (Right Quantity)。采购数量涉及生产计划的执行和库存控制。批量采购虽有可能获得数量折扣,但会积压采购资金;采购量太少又不能满足生产需要,故采购数量的确定必须经过严格测算。一般按经济订购量采购,采购人员不仅要监督供应商准时交货,还要强调按订单数量交货。

⑤ 适地 (Right Supplier, 即合适的供应商,也可以理解为 Right Place)。一批适合于企业需要的供应商是企业的宝贵资源。供应商适时、适地为企业 提供物质供应,保证企业生产和流通的顺利进行,是企业最大的需要。“天时不如地利”,企业往往容易在与距离较近的供应商的合作中取得主动权,企业在选择试点供应商时最好选择近距离供应商来实施。近距离供货不仅使得买卖双方沟通更为方便、处理事务更快捷,也可降低采购物流成本。

越来越多的企业甚至在创办之初就考虑到选择供应商的“群聚效应”,即在周边地区能否找到企业所需的大部分供应商,这对于企业长期的发展有着不可估量的作用。

3. 采购管理的演变

尽管采购行为古已有之,历史悠久,但是直到 20 世纪中叶以后,人们才真正重视采购管理,逐步把采购管理的战略重心放在采购过程、供需关系、供应绩效、系统效益上。其大体经历了以下 5 个阶段。

(1) 以采购产品为中心的采购阶段

这一阶段企业强调对具体产品的采购。其注重“5R”原则,只强调对具体产品的采购及其结果的重要性,采购职能未能以战略为指导,主要对采购的需求做出反应,属于被动适应的阶段。这个阶段的特征是:大量时间用于日常事务工作,信息交互不畅,供应商选择主要根据价格高低和产品的获取方便程度。

(2) 以运作过程为中心的采购

在这一阶段企业开始关注采购的过程管理,采纳了新的采购技术和方式,但其战略方向仍未与企业的整体竞争战略接轨,是一个相对独立的阶段,这个阶段的特征是:以降低成本和提高效率来衡量绩效;加强对采购的技术培训;企业高层开始认识到采购专业化的重要性并意识到采购中有许多创造利润的机会。

(3) 以采购关系为中心的采购

在这一阶段企业已经充分认识到了供需关系的重要性,加入了供应商关系管理。采购战略开始对企业整体战略起支撑作用。这个阶段的特征是:采购计划与销售计划同步;供应商被看成是一种资源,强调其能力、经验、态度;市场产品和供应商的动向时刻被关注和分析。

(4) 以采购绩效为中心的采购

这一阶段企业强调最佳产品管理方法。企业采用综合管理的方法论来处理关系、运作和结果,认为采购绩效是多目标的,采购的战略应与企业整体战略相一致。这个阶段的特征是:对采购人员进行交叉功能的培训;各职能部门间的信息交流通畅;采购的战略是竞争战略;采购的绩效是以对企业的贡献来衡量。

(5) 以供应链管理为中心的采购

供应链管理在这一阶段成为热门,采购的权力下放但同时又能得到集中控制,企业着力于大幅度降低采购成本和供应链管理成本。这个阶段的特征是:多种新型采购模式得以应用,信息化程度和效率明显提高,采购呈现出杠杠效应,资源组织全球化。