

企业集团集中采购 管理研究

张宏 著

Research on Centralized Procurement
Management of Enterprise Group



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

企业集团集中采购 管理研究

张宏 著

Research on Centralized Procurement
Management of Enterprise Group



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP)数据

企业集团集中采购管理研究 / 张宏著. —杭州:
浙江大学出版社, 2015. 10
ISBN 978-7-308-15260-0

I. ①企… II. ①张… III. ①企业集团—企业管理—
采购管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 248831 号

内容简介

本书围绕企业集中采购管理问题,扎根于企业实际,掌握第一手的翔实资料,立足案例企业集团集中采购管理现状,基于供应链管理、现代采购管理和供应商管理等理论,针对集团公司的集中采购管理的现状和问题展开分析。查找集中采购管理在组织现状、管理流程、采购策略和供应商管理等方面存在的问题,并进一步分析阻碍集团企业有效开展现代采购管理的根本原因。运用系统理论和集成方法,有针对性地从事采购管理组织模式、规范管理流程、采购策略和供应商管理制度等方面设计了集团公司集中采购管理的优化方案。

本书一方面对于丰富和拓展采购管理研究理论和方法具有一定的理论价值;另一方面,也可以为我国企业特别是已经在实行和准备试行集中采购模式的企业更好地认识、解决与预防相关问题提供决策支持。

企业集团集中采购管理研究

张 宏 著

责任编辑 王 波
责任校对 朱 玲
封面设计 十木米
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州丰源印刷有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 10.5
字 数 177 千
版 次 2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15260-0
定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式:0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

国家社会科学基金项目（15BSH107）

浙江省自然科学基金项目（LQ13G020015）

浙江理工大学人文社科学术专著出版资金资助（2012年度）

前 言

企业为了提高核心竞争力,越来越多地专注于核心技术,对于一些低附加值的零件或是非核心组件多从其他企业采购,因此采购成本在销售成本中所占的比例日益增大。从利润产生的空间来看,大多数商品所处的是买方市场,价格已经没有多大的上涨空间,于是企业家们开始转向一直被忽略的采购成本,采购成本成为第三利润源泉。一些大型企业和企业集团对采购管理投入了更大的关注和精力,尝试在企业中使用集中采购的模式。而集中采购在以往都是政府采购所采取的方法,企业的集中采购管理要怎样做才会成功,会遇到哪些问题,怎样进行解决与预防,等等,都是现实亟待研究和解决的问题。在此背景下,本书对企业集中采购管理进行评价与优化研究,对企业采购成本控制和采购升级与优化具有重要的现实意义。

本书扎根于企业实际,掌握第一手的翔实资料,立足案例企业集团采购管理现状,基于供应链管理、现代采购管理和供应商管理等理论,针对集团公司的集中采购管理的现状和问题展开分析。查找集中采购管理在组织现状、管理流程、采购策略和供应商管理等方面存在的问题,并进一步分析问题产生的原因。通过深入分析得出,采购管理思想较为落后、体系不健全、流程不够清晰、信息沟通障碍重重、物资和供应商分类管理不足以及风险防范意识与防范措施缺失等是目前阻碍集团企业有效开展现代采购管理的根本原因。并运用系统理论和集成方法,有针对性地从采购管理组织模式、规范管理流程、采购策略和供应商管理制度等方面设计了集团公司集中采购

管理的优化方案。通过信息流、物流的共享消除集团内部资源共享的障碍；通过组织结构、采购流程、采购策略和供应商的优化来实现企业内、外部资源的有效配置，进而提高组织效率。

研究选取的是行业中领先的集团化企业，对其进行集中采购管理问题的研究，不仅对企业本身有很强的现实意义，同时也颇具代表性及理论价值，可供其他相似企业优化集中采购管理时参考。

目 录

第一章 企业采购管理具有战略价值	1
第一节 采购管理是提升企业竞争力的重要途径	1
第二节 采购管理是企业利润增长的重要来源	5
第三节 企业集团集中采购管理的研究框架	8
第二章 企业采购管理的内容与方式	10
第一节 采购管理的内容	10
第二节 采购与供应管理的目标	12
第三节 采购方式及应用范围	15
第三章 集中采购与分散采购模式的比较和选择	19
第一节 分散采购模式	19
第二节 集中采购模式	22
第三节 集中采购和分散采购的区别	31
第四节 常见的集中采购模式	32
第五节 企业集团采购模式的选择	37
第四章 案例企业集团采购现状	39
第一节 案例企业集团概要	39
第二节 集团集中采购现状	41
第三节 集团供应链运作模式	46

第五章 案例企业集团集中采购存在的问题与成因	50
第一节 集中采购管理体系方面的问题及成因	50
第二节 集中采购管理流程方面的问题及成因	53
第三节 集中采购管理策略方面的问题及成因	57
第四节 集中采购管理实施方面的问题及成因	59
第五节 集中采购管理信息协同方面的问题及成因	64
第六节 集中采购管理供应商方面的问题及成因	68
第七节 集中采购现存问题的不良影响	71
第六章 案例企业集团集中采购的优化建议	73
第一节 实时监督和评价集中采购管理过程	73
第二节 完善和重组集中采购业务流程	75
第三节 提高集中采购管理策略的针对性	81
第四节 实施对供应商的全方位管理	85
第五节 加强信息沟通,实现有效协同	91
第六节 防范和管理企业采购风险	100
第七章 电子采购是采购的有益应用模式	105
第一节 电子采购的效率和效益	105
第二节 电子采购的流程和内容	110
第三节 电子采购的实施步骤	112
第四节 电子采购的实施策略	112
第八章 研究总结	115
第一节 研究主要结论	115
第二节 研究展望	116
参考文献	118
附录 1	126
附录 2	132

附录 3	134
附录 4	139
附录 5	149
附录 6	155
索 引	158
后 记	160

第一章 企业采购管理具有战略价值

企业营利能力的提升,从本质上来讲分为两个方面:开源与节流。开源意味着创新,开发新的产品、新的技术,开辟新的市场,增大销售额。节流意味着挖潜,也就是降低成本,有效地细化与控制企业各环节的成本、减少支出。其中,原材料采购成本的控制是企业关注的重点问题,采购成本是决定企业利润和市场竞争力的重要因素。

第一节 采购管理是提升企业竞争力的重要途径

一、激烈的市场竞争对企业发展的影响与日俱增

全球经济一体化进程和市场经济的高速发展促使企业间的竞争逐渐加剧,消费者的消费需求日趋复杂化,产品更新换代的速度日益加快。为了保证企业的生存与发展,企业管理者在生产和经营领域想尽各种方法来提高企业核心竞争力。目前,大多数企业已经对生产和销售给予了非常多的重视,并深切感受到进一步开拓市场和降低生产成本的难度越来越大,几乎到了无潜可挖的程度。在此背景下,越来越多的企业逐渐更多地关注到采购——这个还有较大挖掘空间的“利润创造源”。

二、采购成本的节约是企业成本管理的关键因素

开源节流是企业管理的精髓,采购管理的关键内容就是降低企业总的采购成本,加强企业成本管理的关键点就在于加强采购管理。

20 世纪 90 年代以来,随着各种高科技在制造企业中的不断应用,企业的生产率已被提高到了相当高的程度,制造加工过程本身的技术手段对提高整个产品竞争力的潜力开始变小,为了进一步挖掘降低产品成本和满足客户需要的潜力,人们开始将目光从管理企业内部生产过程转向产品全生命周期中的供应环节和整个供应链系统。日本早稻田大学教授、日本物流成本学说的权威学者西泽修先生把采购称为“第三大利润源泉”。企业发展过程中经历了三大利润源泉的转变,从刚开始的“改进生产工艺、降低原材料消耗”到后来的“增加销售量、提高销售利润率”,再到今天的“加强采购管理、降低采购成本”。因此,有必要对企业整个原材料、零部件和最终产品的供应和储存进行总体规划,加快物料的流动、降低库存,从而大大减少产品成本,提高企业效益。对绝大多数企业而言,采购费用的略微降低都将对公司的盈利产生重大影响,一般来讲,采购成本每降低 1%,企业利润率将可以提高 10%~30%,甚至更高。因此,如何运用有效的采购管理模式和方法来降低企业成本对企业来说至关重要;如何运用供应链管理理论解决企业采购管理的突出问题,利用采购的利润杠杆效应提升企业竞争力,成为企业界追逐的焦点。

三、企业采购职能的作用上升到战略高度

根据迈克尔·波特的价值链理论,采购是企业价值链的重要支持活动,作为支持活动,它本身不创造价值,但是它对企业基本活动的增值提供了必要的保障和支撑。以往采购被认为是企业单纯的业务活动,企业采购关系是临时性的交易关系,采购管理职能一直处于业务层面或战术层面,常常被看作是企业管理的附属品。其实采购管理的作用一直被人们所轻视,它是企业生产物资的管家,对企业的发展有着极其重要的作用。采购管理通过对物资的管理,实质上是要实现对资金的管理,这也是对产品质量的一种保证。

企业经营现代化的不断发展,特别是供应链管理的发展,使得原来不属于增值活动的采购职能具备了增值的能力,并且在企业的供产销三位一体的管理中发挥着举足轻重的作用。近年来,采购职能的作用开始受到企业重视,采购也不仅仅局限于业务层面的简单活动,而是逐渐上升到战略层面的管理,它的各类活动也将贯穿于战略层和业务层的整个管理过程。表 1-1

列出了采购职能的作用在企业内部和外部的对比情况。

表 1-1 采购职能的作用在企业内外部的对比

影响范围 作用	企业内部		企业外部
	业务层	战略层	供应链
直接作用	降低价格; 减少库存; 缩短交货时间等	提高采购的执行力; 融洽采购与其他 部门间的合作等	技术创新带来的贡献; 利于企业联盟的形成; 利于合作伙伴关系的发展等
间接作用	降低质量成本 (预防性支出、评估性 支出、补救性支出)等	利于产品标准化推广; 企业核心竞争力提高; 采购职能成为企业 战略职能的范畴; 企业决策的有效性; 减少市场风险性等	上下游联系的纽带; 提高供应链的敏捷性; 增强供应链的协调性; 利于开展生态环境保护等

四、采购部门是企业内、外部多个主体的链接和协同部门

采购部门直接与市场接触,是企业与外界联系的重要桥梁和企业从外界获取供应信息的主要渠道,其与市场的接触可以为企业内部各部门提供有用的信息,这主要包括价格、产品的可用性、新供应源、新产品以及新技术的信息,这些信息对企业的许多部门都非常有用,包括企业的高层管理者、市场营销部门、物流部门、产品开发部门、工程技术部门、生产部门、财务和会计部门、法律部门等几乎每一个职能部门(见图 1-1)。外界的各类信息,如相关政策导向、税收和法律规定、劳动力情况、新产品信息、竞争对手和合作伙伴信息、产品价格、物流服务企业情况、市场总体情况等,通过信息服务平台进入到采购部门。同时,采购部门也得到企业内部其他部门的信息,其中最重要的是来自下游市场的需求信息。采购部门通过对这些内、外部信息综合分析,制定相应的发展战略和计划等。

五、集中采购作为现行的主要采购模式得到广泛应用

目前国内外对于采购管理的研究热点包括几种新型的采购管理形式,如 JIT 采购(及时化采购)、供应链采购、电子采购、全球采购、战略采购等,

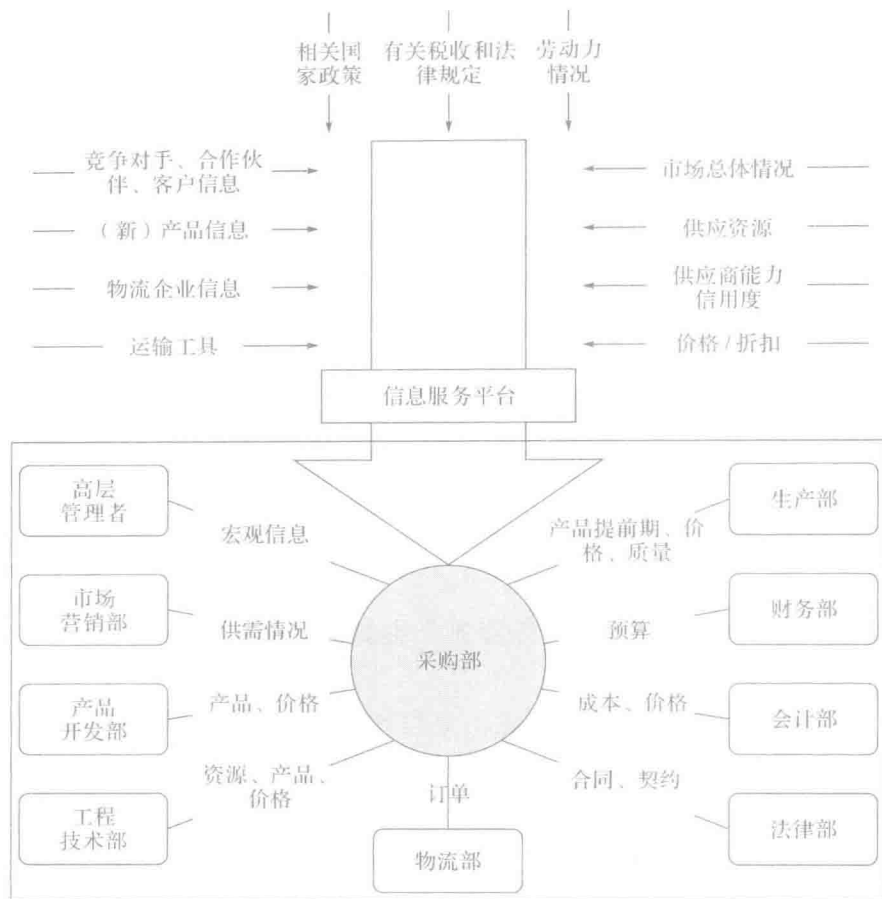


图 1-1 采购部门信息流程图

相关的研究成果也陆续被一些企业和政府采用,取得了较好的效果。而集中采购则是近年来大型企事业单位普遍采用的采购模式。

集中采购是指集团或组织在采购商品时,进行统一集中的供应商管理与评估、采购价格管理、采购招投标管理,负责汇集分、子公司采购申请并进行调整汇总,形成集团采购计划,并进行货物的集中订购业务和集中结算业务。分、子公司根据需求向总部提出采购申请,进行收货入库,反馈收货状况给总部。集中采购是采购成本控制最常用的方法,它以最大化地利用采购规模优势来降低采购成本,尤其针对经营控制型集团企业。

第二节 采购管理是企业利润增长的重要来源

一、帮助企业更有效地实现成本节约

企业为获取更多的利润或保持较高的竞争力,实施低成本战略是一重要法宝。采购在企业中占据着非常重要的地位,采购管理中的关键内容是降低企业总的采购成本,企业的采购管理在企业经营管理中具有十分重要的战略意义。由于制造业中采购成本的比重大,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%。这意味着,在获得物料方面所做的点滴成本节约对利润产生的影响,要远大于在生产经营领域同比例进行其他业务活动对企业利润产生的影响。如在一个企业的营业额中,采购支出占50%,其他支出占45%,利润占5%,那么如果要使利润提高至7.5%,企业可以有以下两种选择,要么提高销售额50%,要么降低采购成本5%,显然,降低采购成本对提高企业利润的效果远远好于提高销售额。因此,把握采购这个核心问题,企业就能够利用较少的资源做更多的事情。

二、帮助企业增加利润和提高效益

采购正是目前很多企业日益重视的利润源。卓越的采购管理能为企业节约成本,获得潜在的市场资源,是提高企业效益的重要力量。采购对企业的绩效贡献体现在多个方面,如定价、采购的材料/物资、市场份额、人工费用、固定资产等。企业采购时节约的费用将直接进入损益表中(税前),相比之下要通过增加销售额从而在损益表上产生同样的效果,那就需要更大比例甚至数十倍的销售增长。

1. 利润杠杆作用

采购成本的利润杠杆作用是指,当采购成本降低一个百分点时,企业的利润率将会上升更高的比例。这是因为采购成本在企业的总成本中占据着比较大的比重,一般在50%以上,而这个比例远远高于税前利润率。举例说

明,某生产企业的销售额为 1000 万元,采购额占销售额的 50%,即 500 万元,利润(假设税前利润为 5%)为 50 万元。如果该企业通过优化采购管理,将其采购成本降低 10%,就会使公司的税前利润增加 50 万元。为了增加这 50 万元的税前利润,如果单靠增加销售额来实现,那至少要增加 1000 万元的销售额,也就是说销售量要提高一倍,这在市场竞争非常激烈的今天谈何容易。企业都在提高效率,压缩其他的成本,而采购成本(特别是原材料成本)正是人们正在争夺的利润源。

通过对比分析表明,通过降低采购成本的方法来提高企业利润率比其他方法要更为有效。采购的利润空间有很大挖掘余地,采购职能的充分发挥能为企业带来极大的好处。采购环节管理的好坏,已成为企业能否增加利润、提升运营效益的关键因素。

2. 资产收益率效应

作为衡量绩效的一种方式,企业越来越重视资产收益率(ROA)。图 1-2 给出了标准的资产收益率模型。根据大多数制造业企业的实际情况假定了存货占总资产的 30%。如果采购成本减少 10%,那么存货资产总额将减少 10%。括号内的数字显示的是总采购成本减少 10%后的数字,最终产生一



图 1-2 资产收益率模型

资料来源:根据迈克尔 R. 利恩德斯等的《采购与供应链管理》整理

注:①存货将占总资产的 30%。

②采购占销售总成本的一半,500 000 美元。

③假设采购成本降低 10%。

个新的 20.6% 的资产收益率。

在图 1-2 的每个方框中所使用的数字是采购价格降低 10% 所带来的数据,终端产品是一个新资产收益率 28.9%,或者资产收益率增加大约 80%。

三、帮助提高企业的管理水平

对供应链环境下的物资采购管理进行研究和探讨,有助于企业完成由传统的物资采供管理模式向供应链环境下新型物资采购管理模式的转变,可以提高企业的物资采购管理水平,进而提高企业的经济效益,从而达到客户、制造商、供应商多赢的目的。

国际领先的企业集团依据供应链管理理论制定其采购战略已成为趋势,其取得的成绩也很显著。本书引入基于供应链理论的集中采购管理,对于企业集团具有现实意义,通过对现有的物资集中采购管理方式的评价和优化,可以提高物资集中采购管理水平,为实现“资产优良、服务优质、业绩优秀的现代公司”的发展目标提供保障。

四、帮助提高企业的市场竞争力

采购管理是供应链管理的重要内容之一,是为了保障企业的物资供应而对物资采购、运输和存贮过程实施的计划、组织、领导、控制、协调等职能活动。在增强企业竞争力方面,采购管理很有潜力,而且也可以发挥关键作用。加强对采购工作的管理可以使企业识别更多的机会,获取更多的资源,防范风险,降低成本,改善质量,做到及时满足生产供应,有效、合理地安排库存,为客户创造更多价值,进而增加企业的盈利能力,提升企业及其所在供应链的整体竞争能力。

对企业采购进行有效的管理可以使企业:

- (1) 抵制不合理的价格上涨以控制费用攀升;
- (2) 通过更好地甄选供应商,显著地减少物料库存投资;
- (3) 提高采购物料和投入部件的质量水平,以确保最终产品或服务的质量和一致性得到改善;
- (4) 降低销售成本中物料部分的成本,减少总体成本;
- (5) 通过鼓励和早期协助供应商以及增加采购者和供应商之间的交流,

改进产品和业务流程,以便为双方的利益服务。这种开放的信息交流,可以使供应商以更低的价格、更高的效率为企业提供更优良的产品和服务。通过加强供应链企业间的信息交流,可以使企业与同类竞争厂商相比在反应时间方面占有优势,并能为企业和顾客增加更多价值。

因此,采购管理逐渐地被视为企业竞争核心战略的一部分。在管理实践中,一些发达地区的现代化企业,尤其是大的企业集团通过采购管理实践获得了巨大的收益。面对当前瞬息万变的竞争环境,采购管理作为现代企业管理中的重要一环,在提升企业竞争力的很多方面都发挥着举足轻重的作用,加紧实施和不断完善采购管理对于企业提高市场竞争力有着非常重要的意义。

第三节 企业集团集中采购管理的研究框架

对企业集团集中采购管理问题的研究思路是:在分析阐述采购管理的战略价值的基础上,对分散采购和集中采购模式进行比较,总结集中采购的特点和适用条件,并针对典型案例企业集团进行实证研究。

首先,发现问题。对案例企业集团集中采购管理现状进行总结概括,并将其与先进企业集中采购管理的新模式、新方法以及成熟经验进行对比分析,找出其存在的差距和不足,并且归纳问题。

其次,分析问题。通过调研、访谈和实地研究确定案例企业集团集中采购管理存在的主要问题的根本原因。探究这些问题是历史沉淀形成的原因还是现阶段环境不断变化的原因造成的,是直接原因还是间接原因。

最后,解决问题。结合近年来国内外采购管理的成功经验,尤其是集团管控和集中采购管理的成功启示,针对案例企业集团集中采购管理的问题及成因提出解决和优化方案,进而达到优化集团集中采购管理的目的。

本书的主体分为八个部分,由企业采购管理的战略价值、企业采购管理的内容与方式、集中采购与分散采购模式的比较、案例企业集团采购现状、问题及成因、优化方案和建议、电子采购及研究总结等部分组成。在分析企业集团集中采购管理现状部分提出问题;在成因探究部分重点分析问题形成的深层次的原因;在优化方案设计部分运用系统集成思想,从组织形式、管理流程、采购策略、供应商管理、信息协同、采购风险防范和实施电子