

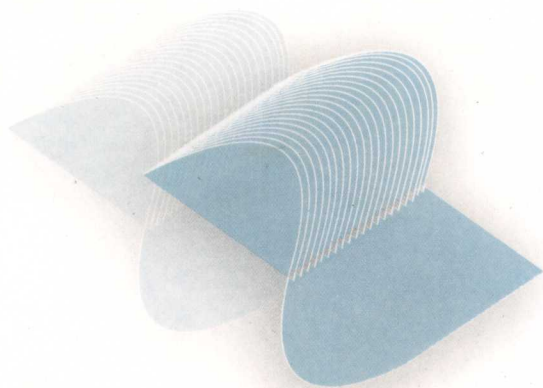


21世纪高职高专精品系列规划教材·物流专业

采购与供应链管理

Caigou Yu Gongying Guanli

郑成武 刘敬严 / 编著



首都经济贸易大学出版社



21世纪高职高专精品系列规划教材·物流专业

采购与供应链管理

CAIGOU YU GONGYING GUANLI

郑成武 刘敬严/编著



首都经济贸易大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理/郑成武,刘敬严编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2009.1

(21世纪高职高专精品系列规划教材·物流专业)

ISBN 978-7-5638-1645-3

I. 采… II. ①郑… ②刘… III. ①采购—物资管理—高等学校:技术学校—教材 ②物资供应—物资管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第147296号

采购与供应管理

郑成武 刘敬严 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京永生印刷有限责任公司

开 本 880毫米×1230毫米 1/32

字 数 323千字

印 张 12.25

版 次 2009年1月第1版第1次印刷

印 数 1~5000

书 号 ISBN 978-7-5638-1645-3/F·953

定 价 24.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前 言

采购管理是物流系统中的一个重要组成部分,也是物流供应链中的一个重要环节。在市场竞争日益激烈的今天,控制采购成本及加强对供应商的管理为企业增强核心竞争力的有效途径之一,已经引起人们的关注,企业管理者越来越试图从中挖掘新的利润源泉。人们在采购实践中发现,采购环节确实存在着很大的利润空间,通过正确的运作和管理,可以大大地降低企业的生产和流通成本,给企业带来很大的利润,可对资源的节约和社会的可持续发展起到巨大的作用。

采购管理作为一门学科,引入国内的时间并不长。目前我国还没有真正形成一套完整的有中国特色的采购管理体系。因此,加强采购环节的研究,优化采购过程,提高采购组织和管理水平等,对提高整个物流运营质量和效率都具有重要意义。

本教材在内容的选取与体系结构的设置上注重理论和实践相结合,突出重点,兼顾整体,深入浅出,通俗易懂。全书全面地阐述了采购及采购管理全过程所包含的基本概念、基本原理和运作程序,符合学生学习的特点。每章除了正文,还包括学习目标、个案分析、复习思考题等内容,有助于引导学生和读者学习新知识,归纳和总结学习内容,并通过练习巩固所学到的知识。

本教材力求充分体现“基本理论知识够用,注重实际运用与操作技能培养”这一高等职业技术教育的特征,既可以作为高职高专院校物流管理和工商管理专业的教材,也可

供物流企业、工商企业从事采购和供应管理的专业人员参考使用。

本书由郑成武、刘敬严编著。全书共分为十三章,分别阐述了采购与供应管理概述、采购与供应的决策和组织、采购与供应流程管理、采购与供应模式选择、供应商管理、采购与供应谈判、采购与供应合同管理、采购与供应质量管理、采购与供应成本管理、现代采购与信息技术、采购与供应风险管理、采购与供应绩效管理、电子采购与全球采购等问题,在介绍采购理论、进行案例分析的同时,还提供了采购运作中解决实际问题的方法。

由于编写时间仓促,书中难免有不妥之处,真诚希望得到广大读者的批评、指正。

编 者

2009年1月8日

目 录

第一章 采购与供应链管理概述	1
第一节 采购与供应的基本内涵	1
第二节 采购与供应链管理	12
第三节 采购与供应链管理的发展	23
【复习思考题】	35
【演练与个案分析】	36
第二章 采购与供应的决策和组织	38
第一节 采购与供应决策	38
第二节 采购与供应链管理组织	54
第三节 采购与供应计划	70
【复习思考题】	76
【演练与个案分析】	77
第三章 采购与供应流程管理	81
第一节 采购与供应流程	81
第二节 采购与供应流程再造	88
【复习思考题】	106
【演练与个案分析】	106
第四章 采购与供应模式选择	109
第一节 定量订货采购	109
第二节 定期订货采购	115
第三节 经济订货批量采购	120
【复习思考题】	129
【演练与个案分析】	129

第五章 供应商管理	130
第一节 供应商选择	130
第二节 供应商管理	153
【复习思考题】	166
【演练与个案分析】	167
第六章 采购与供应谈判	169
第一节 采购与供应谈判概述	169
第二节 采购谈判程序	177
【复习思考题】	184
【演练与个案分析】	184
第七章 采购合同管理	186
第一节 采购合同概述	186
第二节 采购合同的内容	188
第三节 采购合同管理的内容	193
【复习思考题】	212
【演练与个案分析】	213
第八章 采购与供应质量管理	214
第一节 采购与供应质量管理概述	214
第二节 采购与供应质量管理体系	220
第三节 采购与供应质量管理方法	232
【复习思考题】	237
【演练与个案分析】	237
第九章 采购成本管理	239
第一节 采购成本分析	239
第二节 采购成本控制	243
【复习思考题】	256
【演练与个案分析】	257

第十章 现代采购与信息技术	259
第一节 MRP 采购	259
第二节 准时化采购	268
第三节 VMI 采购	280
第四节 现代采购信息技术	283
【复习思考题】	289
【演练与个案分析】	289
第十一章 采购风险管理	291
第一节 采购风险分析	291
第二节 采购风险管理	296
【复习思考题】	309
【演练与个案分析】	309
第十二章 采购与供应绩效管理	311
第一节 采购与供应绩效评估概述	311
第二节 采购与供应绩效评估体系	318
第三节 采购与供应绩效提升	326
【复习思考题】	342
【演练与个案分析】	343
第十三章 电子采购与全球采购	346
第一节 电子采购	346
第二节 全球化采购	361
【复习思考题】	376
【演练与个案分析】	376
各章【演练与个案分析】解答提示	379
参考文献	382



采购与供应链管理概述



【学习目标】

学完本章,你需要:①理解采购与供应链管理的内涵和采购与供应链管理的分类;②明确采购与供应链管理在企业中的作用和地位;③理解战略采购的含义及关键;④掌握供应链管理环境下采购与供应的变化;⑤了解企业采购与供应链管理的发展方向。

【名词术语】

采购 供应 采购与供应链管理 供应链管理

第一节 采购与供应的基本内涵

采购在人们的日常生活中不是一个陌生的概念,当生活或生产中所需的各种物资不能“自给自足”时,所需的供应必须依靠采购来获得满足。

一、基本概念

(一) 采购的定义

狭义的采购(Purchase)就是买东西,是指限于以“购买”(Buying)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,此即所谓的“一手交钱,一手交货”。扩展开来就是,企业根据需求提出采购计划,然后审核计划,选好供应商,再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。为满足消费或者生产需求的物品,十之八九都是以“购买”的方式进行的。因此,在狭义的采购定义下,买方一定要先具备支付能力,才



能换取他人的物品来满足自己的需求。

广义的采购(Procurement)是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以用其他途径取得物品的使用权来达到满足需求的目的。广义的采购主要有以下几种途径:

1. 租赁。租赁即一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。对功能日新月异或使用次数很少但价值昂贵的物品来说,租用比买断更为有利。

操作提示:

租赁有如下优点:(1)承租人不必支付大额的首期费用;(2)减少了所租物件过时的风险;(3)租赁期可作为正式采购前的有尝试用期;(4)可以得到出租人的免费指导或服务;(5)可满足承租人短期或临时的需要,如季节性很强的工作。

2. 借贷。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,使用完毕仅返还原物品。借贷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。关系企业及母子公司之间,机器、原料、零件可以调拨借用,人才也可以借调。

3. 交换。所谓“交换”,就是用以物易物的方式取得物品的所有权及使用权,但是并没有直接支付物品的全部价款。

(二)与采购相关的概念

1. 购买(Buying)。购买是用货币换取商品的交易过程,包括了解需求、寻找供应商、处理订单、价格谈判和货物交运。

2. 采购(Purchasing or Procurement)。采购比购买的概念更专业,含义更广泛,包括购买储存、运输、接收、检验及废料处理。

3. 供应(Supply)。供应是采购部门面向增值的业务活动,它是强化与供应商的关系,以流程为导向整合企业内外资源的战略性活动过程。

4. 物料管理(Materials Management)。物料管理是指对供应链中间部分的物流和信息流,包括采购、库存管理、仓储管理、生产作

业计划与控制 and 分销配送管理。即从原料的采购进厂、生产再到产品交给用户(第一级用户),不包括供应商的供应商和分销商的分销商及最终用户。

链接

采购员经常会遇到的英文缩写

1. R&D (research & design) 研发
2. APS (automated purchasing system) 自动采购系统
3. CAD (computer automated design) 计算机辅助设计
4. EDI (electronic data interchange) 电子数据交换系统
5. ERP (enterprise resource planning) 企业资源计划
6. ANX (automotive network exchange) 自动网络交换
7. CPO (chief procurement officers) 采购总监
8. CPE (collaborative planning and execution) 合作计划
和执行
9. TCA (total cost of acquisition) 总获取成本
10. CPFR (collaborative, planning, forecasting, replenishment)
合作,计划,预测,补充
11. SCM (supply chain management) 供应链管理
12. VMI (vendor managed inventory) 卖方管理库存
13. VMR (vendor managed replenishment) 卖方管理
补货
14. SCOR (supply chain operations reference) 供应链管理
指南
15. LEW (least ex works) 最小离岸价
16. MOM (markup over cost model) 成本变动
17. 3PL (third party logistics) 第三方物流服务
18. MRP (material requirements planning) 物料需求计划
19. CIO (computer information officers) 信息主管
20. PDCA (plan - do - check action cycle) 计划—
实施—检查—循环





5. 后勤管理(Logistics)。后勤管理是指经过分销渠道到达最终用户的物料管理和信息管理。

6. 配送管理(Physical Distribution Management)。配送管理主要处理与企业或直接用户之间的业务关系,把产品销售给用户,但主要是一级用户。

7. 战略采购。战略采购是指从宏观范围内确定采购资源,建立最优的供应商体系及战略伙伴关系。

8. 采购环境(Purchasing Environment)。采购环境是指经过买家认可的信得过的采购资源,它由一些供应商组成。采购环境的好坏对企业的采购会产生很大影响,因此,企业都应努力创造好的采购环境。

综合以上说明,我们可以了解到,采购是以各种不同的途径,包括购买、租赁、借贷和交换等方式,取得物品及劳务的使用权或所有权,以满足使用需求的行为过程。本书主要介绍以购买方式为主的采购活动。

(三) 采购与供应的含义

1. 采购与供应是资源交换的过程。采购与供应是企业通过购买、储存、运输、接收、检验、废料处理及配送等面向增值的业务活动,获得成本、时间、效率和柔性等方面的最佳效果,并且通过强化与供应商的关系,以流程为导向整合企业内外资源的战略性活动过程。

2. 采购与供应是商流、物流相结合的过程。在采购过程中,一要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中,这是一个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现商品所有权的转移;二要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中,这是一个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸和流通加工等手段来实现商品空间位置和时间位置的转移,使物品实实在在地到达用户手中。采购与供应是商流、物流相结合的过程。

3. 采购与供应过程也是信息交换的过程。供应链管理体系下的物流管理高度依赖于对大量数据信息的采集、分析、处理和及时更新。



4. 采购与供应是一种经济活动。采购是企业经济活动的主要组成部分,在整个采购活动过程中,要追求采购经济效益的最大化,就要不断降低采购成本,以最低的成本去获取最大的效益。

二、采购的分类

(一) 按采购的范围分类

按照采购的范围划分,采购分为国内采购和国外采购。

1. 国内采购。国内采购主要指在国内市场采购,采购的物资都是国内生产的,也可以是国外企业设在国内的代理商采购所需物资,只是要以本币支付货款,不需以外汇结算。国内采购又分为本地市场采购和外地市场采购两种。通常情况下,采购人员首先应考虑本地市场采购,因为这样可以节省采购成本和时间,减少运输,同时保障供应。

2. 国外采购。所谓国外采购,是指国内采购企业直接向国外厂商采购所需物资的一种行为。

国外采购的优点主要有:①质量有保证;②可以利用汇率变动获利。但国外采购也存在一些不足,主要包括:①交易过程复杂,影响交易效率;②需要较高的库存,加大了储存费用;③纠纷处理麻烦,无法满足急需货物的交货。

(二) 按采购商品的用途分类

按采购商品用途的不同划分,采购分为工业采购和消费采购。

1. 工业采购。工业采购通常是指企业为了经营或生产所需产品和服务而按一定的代价同外部进行的交易活动。工业采购往往是一次采购以后便同供应商建立起长期合作关系,是一个程序化的过程,采购数量通常比较大,价格也比较稳定。

2. 消费采购。消费采购通常是指个人为了经营或生产所需产品和服务而按一定的代价同外部进行的交易活动。消费采购的随意性比较大,主要是为满足个人消费的需求,采购动机带有个人喜好,采购量也比较小。

(三) 按采购主体分类

按采购主体的不同划分,采购分为个人采购和集团采购。



1. 个人采购。个人采购是指个人生活用品的采购。一般是单一品种、单次、单一决策和随机发生的,带有很大的主观性和随意性。

2. 集团采购。集团采购一般是两个以上的人共同进行的商品采购。一般是多品种、大批量、大金额、多批次甚至持续进行的,直接关系到多个人的集团利益,一般要非常慎重、非常严格。

(四) 按采购方式分类

按采购的不同方式划分,采购分为直接采购和间接采购。

1. 直接采购。直接采购是指采购主体自己直接向物品制造厂家采购的方式。直接采购从源头实施采购,满足生产所需。直接采购的环节少、时间短、手续简便,需方自身有相应的采购、储运、渠道、机构与设施等。

2. 间接采购。间接采购是指通过中间商实施采购行为的方式,也称委托采购或中介采购。间接采购可减少流动资金占用,提高资金周转率,适合于核心业务规模大,赢利水平高的企业。

(五) 按采购时间分类

按采购商与供应商之间交易时间长短的不同划分,采购一般分为现货采购和远期合同采购。

1. 现货采购。现货采购是指经济组织与物品或资源持有者协商后即时交割的采购方式。现货采购灵活、方便、手续简单,易于组织管理,无信誉风险,对市场的依赖性大。

2. 远期合同采购。远期合同采购是供需双方为稳定供需关系,实现物品均衡供应而签订远期合同的采购方式。远期合同采购时效长,价格稳定,交易成本及物流成本相对较低。

(六) 按采购政策分类

按采购政策不同划分,采购分为集中采购和分散采购。

1. 集中采购。集中采购是指企业在核心管理层建立专门的采购机构,统一组织企业所需物品的采购进货业务。

2. 分散采购。与集中采购相对应,分散采购是由企业下属各单位如子公司、分厂、车间或分店实施的满足自身生产经营需要的采购。分散采购批量小或只采购单件,且价值低、开支小,占用资金少,库存空间小,保管简单、方便。



阅读

加强物资采购集中管理,江苏电信半年节资逾亿

江苏电信公司加强物资采购集中管理,实行重点采购物资由省公司统一招标确定价格,并统一进行货款支付,有效地降低了通信工程的建设成本。上半年通过对交换设备、电缆、光缆等重点项目进行公开招标,使采购价格平均降低了 20%,节约资金达 1.22 亿元。

2002 年初以来,江苏省电信公司着力强化物资采购的集中管理,制订了《通信设备器材采购集中管理暂行办法》,按照设备类别、年投资额和对网络“三性”的影响程度,对通信设备器材分别采取省公司统谈统签、统谈分签、确定采购范围委托市分公司集中采购的方式进行。由省公司直接立项管理的项目涉及的主设备,纳入省公司统谈统签采购范围;对本地网交换、传输、空调、电源、数据网设备和光缆、电缆等通信设备器材的采购,则纳入省公司统谈分签采购范围;对本地网 DDF, ODF 光电缆交接箱等其他通信设备器材,则由省公司年初确定采购范围,委托市分公司集中采购。

对于纳入统谈分签采购范围的通信设备器材,由省公司根据设备器材的不同类型,每年进行多次统一框架协议谈判或设备采购招投标,各市分公司在省公司框架协议或招投标结果的基础上,与设备供应商签订设备采购合同。

依据这一办法,上半年江苏电信先后签订了 9 个省管通信项目,招标确定了市内通信电缆、室外光缆和 ADSL 等供应厂商和采购条件。共采购各种规格全塑市内通信电缆 7 094km, 室外光缆 75 400 纤芯公里, ADSL 用户端口 7.34 万线,并对本地网 SDH 设备、电源设备和空调设备等进行了集中采购招标。由于实行了采购集中管理,在统谈中获得了有利的谈判条件,既坚持了同种设备全省同价,规范了厂商在全省各地的报价,也坚持了开放技术、开放市场,形成了竞争,有效地降低了工程建设成本。

(资料来源:摘自《人民邮电报》,见 <http://www.c114.net>。)



（七）按采购技术分类

按采购技术划分,采购分为传统采购技术采购和现代采购技术采购。

1. 传统采购技术采购。这种采购是以各个单位的采购申请计划为依据,以填充库存为目的,管理比较简单、粗糙,市场响应不灵敏,库存量大,资金积压多,库存风险大。

2. 现代采购技术采购,包括:

(1) JIT 采购。JIT 采购也称准时化采购,是一种完全以满足需求为依据的采购方法。它对采购的要求就是要供应商恰好在用户需要的时候,将合适的品种、合适的数量送到用户需求的地点,做到既灵敏响应需求的变化,又使得库存向零库存趋近。

(2) 供应链采购。准确地说,这是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下,采购不再由采购者运作,而是由供应商操作。采购者只需要把自己的需求规律信息即库存信息向供应商连续及时传递即可,供应商则根据自己产品的消耗情况不断及时、连续和小批量地补充库存,保证采购者既满足需要又使总库存量最小。

(3) MRP 采购。MRP 采购主要应用于生产企业,是生产企业根据主生产计划和主产品的结构以及库存情况,逐步推导出生产主产品所需要的零部件、原材料等的生产计划和采购计划的过程。这个采购计划规定了采购的品种、数量、采购时间和采购回来的时间,计划比较精细、严格。

(4) 电子商务采购。电子商务采购就是网上采购,是在电子商务环境下的采购模式。

（八）按采购对象分类

按采购对象划分,采购可分为原材料采购、半成品采购、零配件采购、为企业维修与作业所需的采购、为支持生产所需的采购、服务采购、主要资本设备采购、附属资本设备采购、运输采购和技术采购。



链接

四种服务采购

(1)售前服务:系指卖方在交易前提供产品的资讯,包括产品说明、操作示范、制作过程或材料规范以及参观设施等。此项服务可增加采购人员对产品的专业知识,对将来的采购决策有很大的参考价值。

(2)售后服务:系指卖方提供机器、设备之安装或修护、操作或使用方法的教育训练、运送及退换货品等。此项服务可使买方购买的机器、设备等能够正常使用,并延长使用寿命。

(3)专业服务:系指聘请律师、管理顾问、建筑师、会计师、电气技师、广告设计以及程序设计等专业人员所提供的特殊服务。办理专业服务前,申请部门必须提供工作说明及验收程序,而采购人员必须了解真正的需求,包括设计的美观、技术的优秀、服务的适时以及成本的最低等要素。

(4)勤务服务:系指日常作业性质的服务,包括资讯传达、膳食服务、搬运、清洁和警卫等。此类服务经常受到公司管理方式、劳工法令、作业实际状况和费用变动等因素的影响,可自办也可外包。因此,勤务服务采购的成功之道在于指明服务的详细工作项目,要求从业者本身具有必需的配备及工作经验,并对服务绩效有一套奖惩办法等。

(九)按采购价格确定的方式分类

按采购价格确定的方式划分,采购主要有招标采购、议价采购和比价采购等。

1. 招标采购。所谓招标采购,是指通过公开招标的方式进行物资和服务采购的一种行为。公开招标采购主要适用于需求量大且标准化的产品或者高科技产品,如计算机、通信产品等。

2. 议价采购。所谓议价采购,是指由买卖双方直接讨价还价实现交易的一种采购行为。一般不进行公开竞标,仅向固定的供应商