



21世纪高职高专物流管理专业精品规划教材

PURCHASING
MANAGEMENT PRACTICE

采购管理实务

主 编 崔凌霄



采购管理实务

Purchasing Management Practice

崔凌霄 主编



内容简介

本书主要介绍采购的基础知识、采购管理组织的构建、采购物料的管理、采购计划与采购预算的制定、供应商的选择、采购成本的分析与控制、采购谈判、采购合同的编制、采购质量管理、供应商的管理和几种先进的采购方式等内容。

本书可作为高职高专及应用型本科经管和物流管理专业教材,也可作为物流业管理人员的培训或参考书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/崔凌霄主编. —天津:天津大学出版社, 2010. 9

ISBN 978-7-5618-3442-8

I. ①采… II. ①崔… III. ①采购—企业管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 176844 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
网 址 www.tjup.com
印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 169mm × 239mm
印 张 15.25
字 数 320 千
版 次 2010 年 9 月第 1 版
印 次 2010 年 9 月第 1 次
印 数 1—3 000
定 价 29.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

采购作为高职高专物流管理专业的专业课程,学生在学习的过程中要掌握采购的相关理论知识以及具体业务的操作技能,因此,可以说是一门理论性、实用性、操作性并重的课程。基于现代企业经营中对采购知识的需求,作者在多年的教学和实践操作的基础上,对采购课程进行了改革,编写了这本《采购管理实务》。

本书摒弃了以往教材围绕理论知识开展教学的传统模式,采取导向的形式来完成教学任务。在具体的教学中,以企业采购的真实流程作为主线,围绕每一个采购环节设置必需的采购任务,以此任务推动教学任务的展开。本书的学习情景如下:采用项目驱动的方式,设置一家生产企业的具体背景,管理采购的物料(项目三);之后以企业采购的流程为线索,解决相应的采购任务;企业根据订单制定了生产计划,根据此生产计划需采购一些原材料,为圆满完成此项采购任务,需要提出合理的采购计划,编制适当的采购预算(项目四);选择合适的供应商(项目五);进行采购成本的控制(项目六)并与其谈判(项目七);编制采购合同(项目八);当采购物料到达采购单位时,对物料进行质量管理(项目九);为企业建立供应商评价指标体系,对其售前、售中、售后的表现进行评价(项目十);了解几种目前比较先进的采购方式(项目十一)。

通过本书的学习,希望能使读者深刻理解企业的采购人员为完成采购任务需要掌握的采购理论知识及必需的采购技能,如采购计划的编制、招标文件的编写、采购合同的制定、采购相关表单的填写、ERP 软件中采购与物料模块的操作等。

本书体现了以下特点:注重实践、强化能力、讲究方法、突出重点、注意基础、学以致用。作为教材既为教师提供了简便可行且符合教学改革要求的教学设计,又为学生提供了主动性和合作式学习的教学指导。

本书由湖州职业技术学院周宁武编写了项目九,其余项目由常州信息职业技术学院崔凌霄编写,由崔凌霄负责大纲的审定、结构安排和修改定稿。

编者在写作过程中直接或间接地参阅了国内外的大量专著、教材和论文,在此对国内外有关作者表示衷心感谢。

由于编写时间仓促,编者学识水平有限,书中难免有不当和疏漏之处,望广大读者批评指正。

崔凌霄

2010 年 1 月 23

目 录

项目一 采购基础知识储备	(1)
子项目一 采购的初步认识和调研	(1)
子项目二 采购的基本程序设定和采购决策原则制定	(15)
项目二 采购管理组织的构建	(27)
项目三 采购物料的管理	(44)
项目四 采购计划与采购预算的制定	(72)
项目五 供应商的选择	(100)
子项目一 供应市场的调研	(100)
子项目二 采购方式选择及采购中常见问题的解决	(109)
子项目三 招标采购的程序与方法	(115)
项目六 采购成本的分析与控制	(134)
项目七 采购谈判	(152)
项目八 采购合同的编制	(172)
项目九 采购质量管理	(189)
项目十 供应商的管理	(203)
项目十一 先进采购方式	(219)

项目一 采购基础知识储备

【项目说明】

采购在现代企业管理中具有十分重要的地位。但目前许多企业对采购工作重视不够。企业采购人员知识层次偏低,采购人员流动频繁,采购制度不够完善,工作流程存在缺陷;同时现代采购业务日趋繁杂,物料材质日新月异,供货渠道变化不定。为此,必须提高认识,加强人才培养和制度建设,采用适当策略使物料采购更为科学化。

另外,采购作业流程也是采购管理中很重要的部分,采购作业流程是实施采购工作的具体过程,是采购活动具体执行的标准。在采购决策中也要遵循一定的原则。开设本项目的目的之一是通过调研让学生了解目前企业采购工作的积极作用以及它的重要地位等。另一个目的是要让学生掌握采购的基本程序,了解企业采购活动的原则。

【项目目标】

- (1)掌握采购的相关概念,理解采购的形式和内容。
- (2)能够理解采购在物流系统中的地位。
- (3)能够理解采购的作用。
- (4)掌握采购的基本程序。
- (5)了解企业采购活动的原则。
- (6)能够根据采购活动的原则,灵活进行采购决策。
- (7)提高学生的调查研究和分析问题的能力。

子项目一 采购的初步认识和调研

【项目任务】

- (1)通过对生产企业和流通企业的实地调查,了解企业采购物品的不同形式和途径。
- (2)结合网上资料收集和分析,体会采购在物流系统中的地位。
- (3)结合网上资料和实地考察情况,分析采购在企业中的作用。
- (4)将调查研究编撰成报告。

【项目分析】

通过调研让学生对采购基础知识有一定初步了解和感性认识,产生对本课程的学习兴趣,掌握实地调研和上网搜索资料的方法技能,培养学生实事求是的科学态度和良好的学习方法。提高学生调研时发现问题、观察问题和分析问题的能力,为进一步学习打下良好基础。

【项目实施准备】

(1)确定调研对象:对象一定要包括流通企业(如学校小超市)和生产企业(如校办工厂、校企合作单位或学生父母的单位)。以实地调查为主,网上查找资料为辅。

(2)确定调研内容:围绕企业采购的形式、物品种类、途径和采购对企业的作用和重要性等问题展开调研,学生可根据调研的具体情况进行问题的深化和扩展。

(3)制定调研计划:确定调研的地点、时间、方式,并做好知识准备和资料收集工作。班级学生6~10人一组,选定组长。

【知识准备】

采购是人类社会最常见并大量存在的行为,它既是企业的日常经济活动,也与人们的生活息息相关。在买卖交易过程中,卖方所操作的事项是销售,而买方所操作的事项则是采购。随着市场经济的发展,采购已由单纯的商业买卖发展成为一种职能,一门专业技术。采购作为企业生产经营活动过程中的基本环节,是企业生产和销售的基础,是企业一切活动的开始,在企业中起着至关重要的作用。因此,要充分重视采购这项工作。

一、采购的含义

(一)采购的基本概念

采购同销售一样,是一种常见的市场交易行为。一般是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的,按等价有偿的原则获取商品或劳务的行为。

我们可以从以下几个方面来全面理解采购的概念。

(1)采购是从资源市场获取资源的过程。采购对于生产或生活的意义在于它能提供生产或生活所需要、但自己缺乏的资源。这些资源,既包括生活资料,也包括生产资料;既包括物质资源(原材料、工具、设备、备品备件、耗材、劳动保护用品及办公用品等),也包括非物质资源(技术、审计、咨询服务、维修及其他劳务等)。采购最主要的功能就是帮助企业或个人从资源市场上获取他们需要的资源。

(2)采购是商流和物流过程的统一。采购就是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中,一是要实现资源的所有权从供应者到用户的转移;二是要实现资源的物质实体从供应者到用户的转移。前者是商流过程,主要通过商品交易、等价交换来完成;后者是物流过程,主要通过运输、存储、装卸搬运、包

装等手段来实现。采购过程实际上是这两个方面的完整结合,只有两个方面都完成了,采购过程才算完成了。两个工作缺一不可。

(3)采购是一种经济活动,有收益亦有成本。一方面通过采购活动获取资源,保证企业正常经营的顺利进行,这是采购的收益;另一方面,在采购活动中也会发生各种费用,这是采购的成本。只有当其收益超过成本时,才是经济合理的。人们要追求采购经济效益的最大化,就要科学合理地降低采购成本,提高采购效益。因此科学采购和科学的物流管理是实施企业利益最大化的利润源泉。

(二)相关概念

1. 订购、购置和购买

采购与订购、购置和购买概念是不同的。订购是采购过程的一部分,它是指依照事先约定的条件向供应商发出采购订单;另外,它还被用在并没有询问供应商的条件下直接发出采购订单的情况。实际上订购与采购过程的最后几道程序有关。购置是意义稍微广泛一点的术语,它包括从供应商处获取的产品送至最终目的地所经历的所有活动,主要用于对固定资产的采购。采购比购买的含义更广泛、更复杂,购买主要指获取物品所有权的活动,是采购中的商流活动。

2. 供应

供应的基本含义是指供应商提供产品或服务的过程,它偏重于物流活动,而采购更偏重于商流活动。

3. 开发原料来源

在物流领域里越来越流行的一个术语是开发原料来源。它包括寻找供应源、保证供应的连续性、确保供应的替代源、搜集可获得资源的知识等活动,这些活动中的多数与采购过程中的寻找和选择供应商有关。

4. 采购管理

采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等过程,它包括管理供应商关系所必需的所有活动。它着眼于组织内部、组织和其供应商之间构建和持续采购过程,因此采购管理有内部和外部两个方面。

二、采购在企业中的地位

采购是企业经营的一个重要环节,同时也是企业获取利润的重要来源。在传统思维里,采购就是拿钱买东西,其目的就是以最少的钱买到最好的商品。随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈,采购已由单纯的商品买卖发展成为一种职能,一门专业,一种可为企业节省成本、增加利润、获取服务的资源。采购部门在企业中具有举足轻重的地位。

首先,采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分,采购是企业管理中“最有价值”的部分。无论是生产企业还是流通企业,采购成本所占比例很大,采购费用的节省直接提高企业的经济效益。

其次,采购从供应的角度来说,是整体供应链管理中“上游控制”的主导力量。

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上去,以获取最大利润。从整体供应链的角度来看,企业为了获得尽可能多的利润,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。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工业企业的管理水平,如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场需求的应变力等。

最后,采购的质量直接影响产成品的质量。产成品的质量很大程度上由原材料、加工设备的质量决定。因此,如果原材料、加工设备等物品的采购质量控制得到了确保,可以为下游产品的质量控制打好基础。

三、采购管理的作用

(一)降低成本

采购成本的高低是衡量采购是否成功的重要指标。因此,在采购过程中必须控制和减少采购的直接成本和间接成本。直接采购成本的减少是指对原材料、零部件等的采购价格的控制和降低。直接采购成本的降低可以通过提高采购工作效率、定期谈判、优化供应商、实施本地化、与供应商共同开展改进项目等途径达到。间接采购成本则可以通过包括缩短供应周期、增加送货频次、减少原材料库存、实施来料免检、循环使用包装原材料等在内的方法来降低。

(二)树立企业形象

采购工作同销售一样,是企业的对外工作,在相当大的程度上对外代表企业的形象。因此,采购部门必须以公正良好的态度发展与供应商的关系,树立企业的良好形象与声誉。

(三)确保产品质量

通过不断改进采购过程和对供应商的管理,把好进货验收关,提高采购物料的质量。

(四)与供应商建立合作关系

与供应商建立良好的长久合作关系,使供应商都愿积极地为公司提供物料,与供应商保持良好的战略伙伴关系。采购还有一个重要的任务是利用供应商的专业优势,让供应商积极参与企业的产品研发,这样就可以将供应商纳入企业的整体经营。

(五)供应配套体系建立

采购的任务还包括为企业建立可靠、最优的供应配套体系。一方面要避免个别供应商搞供应垄断、独家供应,防止供应商借助垄断提高价格。另一方面又要减少供应商的数量,使采购活动尽量集中,降低采购成本。

(六)信息管理

企业采购还有管理、控制与采购相关的文件和信息的任务。从采购管理的角度来讲,其他的职责还有制定并实施采购的方针、策略、目标以及改进计划并进行采购及供应商绩效衡量,建立供应商审核及认可、考核及评估体系,开展采购体系的自我

评估,同其他单位的采购水平进行比较借以不断提高整体采购水平,建立培养稳定有创造性的专业采购队伍,与其他单位共享采购资源等。

【项目实施】

步骤:

- (1)以小组为单位整理调研和收集的相关材料,撰写调研报告。
- (2)调研报告交流。

【注意事项】

- (1)调研企业的对象要有一定的代表性,要包括流通企业和生产企业,大型企业和小型企业。避免得出的结论以偏概全。调研的内容要尽量具体,注意所得材料的真实性、可靠性和实效性。
- (2)教师在学生的调研过程中要进行指导。比如,应该侧重哪些方面的内容调研,调研报告的写作格式指导。教师要尽量调动学生的积极性。
- (3)参加项目的同学分配尽量合理,并在调研前进行必要的训练和教育。强调尊重调查企业、调查对象和遵守相关纪律,听从安排,体现大学生文明素质。

【评价】

对于学生调研的结果给予评价,有利于激发学生的积极性,也可以通过评价找出项目活动中的不足和改进办法,有利于知识的掌握和总结。采购的初步认识和调研评价分析表可以考虑以下几个因素,见表 1-1 所示。

表 1-1 采购的初步认识和调研评价分析表

被考评小组			
考评内容	采购初步认识调研	标准分值	考评得分
考评标准	调研内容的真实性、准确性、全面性	20	
	调研过程中是否遵守纪律和礼仪是否符合要求	20	
	调研报告是否真实地反应调研的结果	20	
	调研报告能正确地归纳总结出所调研企业的采购作用、采购的地位等现状	25	
	能够提出合理化建议并能对未来趋势进行预测	15	
合计		100	

考评老师:_____

【知识进阶】

一、采购的概念

根据前面的分析,人们可以看到,采购主要是帮助企业或个人从资源市场上获取

他们需要的资源。根据人们取得资源的方式与途径不同,采购可以从广义和狭义两方面来理解。

狭义的采购是买东西,就是企业根据需要提出采购计划、审核计划、选好供应商、经过商务谈判确定价格和交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式,可以说是最普遍的采购途径。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径取得物品使用权,来达到满足需求的目的。方式主要有租赁、交换、外包等。

(一) 租赁

租赁是一方以支付租金的方式取得物品的使用权,使用完毕或租期满后,将物品归还物主的一种非永久性占有的行为。企业的生产经营中所租赁的物品经常有:厂房、车辆、生产设备、仪器、办公用品等。

(二) 交换

交换就是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。换言之,当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,仅由一方补贴差额给对方。例如:生产物料的交换、机器设备的交换等。这种交换方式不仅可以取得自己想要的物资,还可以盘活自己闲置和多余的东西,可谓一举两得。

(三) 外包

外包是指企业将一些与企业核心业务关联性不强的业务外包给别的专业公司,以取得专业优势,从而降低成本的一种新型采购方式。这也是一种通过其他途径取得物品和劳务的使用权,满足企业需求的目的。

这种方式的优势非常明显,能有效减少资金的占用率,化解投入大量资金建设生产线所引起的高额投资风险;可以大大缩短产品获利周期;有利于提高企业的核心竞争力。

综合以上的说明,人们可以了解采购是以各种不同的途径,包括购买、租赁、借贷、交换等方式,取得物品及劳务的使用权或所有权。采购的目的就是要满足不同部门的需求,采购工作首先要确定需要什么、需要多少、何时需要,所以采购就其功能来讲不单单是采购员或采购部门的工作,而是集体和团队的工作,是企业整体供应链的重要组成部分。

二、采购的分类

(一) 根据采购物品用途的不同可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,而付出一定价格同外部进行的业务活动。

2. 消费采购

消费采购多为个人消费品的采购。一般是单一品种、单个决策、随机发生的,有

很大的主观性和随意性的采购活动。

工业采购和消费采购无论采购的目的、动机,还是在采购决策和特点方面都有着明显的差别。工业采购往往通过一次采购以后便同供应商建立长期合作关系,而消费采购的随意性比较大,主要为满足个人需求。采购动机带有个人喜好,采购量也比较小。工业采购的动机是理性的,一般是多人参与,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。工业采购如果决策失误,会对采购主体造成很大的损失。因此,工业采购一定要慎重、科学、严格。

(二)根据采购输出结果的不同可分为有形采购和无形采购

1. 有形采购

有形采购主要采购具有实物形态的物品。例如:原料、辅助材料、机械设备、工具、燃料、办公用品等。

2. 无形采购

无形采购的输出结果是不具有实物形态的技术或服务。例如,一项服务、一个软件、一项技术、保险和工程发包等。无形采购主要是咨询服务采购和技术采购或是采购设备时附带的服务。

三、采购在企业经营中的地位

采购已经成为企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要资源,它在企业的产品开发、质量保证、整体供应链及经营管理中起着极其重要的作用。走出传统的采购认识误区,正确确定采购的地位,是当今每个企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个基本保障,更是现代企业谋求发展壮大的一个必然要求。近年来,企业才开始意识到采购活动本质上具有的战略意义。

(一)采购的价值地位

采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分,采购往往是企业竞争优势的来源之一。由于信息发达与世界经济高度自由化的结果,过去企业借助技术领先、市场垄断等所塑造的超额利润正在快速消失,加上买方市场的形成,偏高的产品售价正在逐步退让,最终导致企业必须以“买”的途径——降低采购成本,来代替“卖”的方法——提高售价,来达到提升利润的目的。

(二)采购的供应地位

在工业企业中,利润是同制造及供应过程中的物流和信息流流动速度成正比的。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上,以获取最大利润。从整体供应链的角度来看,采购是供应链中“上游控制”的主导力量。企业为了获得尽可能多的利润,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,因为占成本 60% 的物料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工业企业的管理水平,如缩短生产总周期、提高生产效率、减少

库存、增强对市场需求的应变力等。

此外,随着经济一体化及信息全球化的发展,市场竞争日益激烈,顾客需求的提升驱使企业按库存生产,而竞争的要求又迫使企业趋向于争取按订单设计生产。企业要解决这一矛盾只有将供应商纳入到自身的生产经营过程中,将采购及供应商的活动看成是自身供应链的一个有机组成,才能加快物料及信息在整体供应链中的流动,从而可将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品,进而推移为原材料,这样既可减少整个供应链的物料及资金负担(降低成本、加快资金周转等),又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足客户的需要。在整体供应链管理中,“准时制生产”是缩短生产周期、降低成本和库存,同时又能以最快的交货速度满足顾客需求的有效做法,而供应商的“准时制供应”则是开展“准时制生产”的主要内容。

(三)采购的质量地位

质量是产品的生命。采购物料不只是价格问题,更多的是质量水平、质量保证能力、售后服务、产品服务水平、综合实力等。有些东西看起来买得很便宜,但经常维修、经常不能正常工作,这就大大增加了使用的总成本。如果买的是假冒伪劣商品,就会蒙受更大的损失。

由于产品中价值的大部分来自原材料,而原材料是经采购由供应商提供的,毫无疑问,产品的“生命”由采购物品质量控制得到确保。也就是说企业产品“质量”不仅要在企业内部限制,更多地应控制在供应商的质量过程中,这也是“上游质量控制”的体现。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等。经验表明,一个企业要是能将 $1/4$ 到 $1/3$ 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(过程质量及产品质量)水平起码可以提高 50% 以上。可见,通过采购将质量管理延伸到供应商,是提高企业自身质量水平的基本保证。

采购能对质量成本的削减做出贡献。当供应商交付产品时,许多公司都会做进料检查和质量检查。采购任务的一部分是使企业的质量成本最小化,所采购货物的来料检查和质量检查成本的减少,可以通过选择那些将生产置于完善的控制之下并拥有健全的质量组织的供应商来实现。然而,通常这还不够,因为许多公司的经验表明,造成质量不佳的大多数原因与企业缺少内部程序和组织有关。

采购不但能够减少所采购的物资或服务的价格,而且能够通过多种方式增加企业的价值,这些方式主要有支持企业的战略、改善库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解供应市场的趋势。因此,加强采购管理对企业提升核心竞争力也具有十分重要的意义。

四、采购在企业经营中的作用

采购是企业一切经营活动的开端和起点。越来越多的企业意识到采购是降低成本、提高企业效益的重要途径和保障。

(一)采购的直接作用

采购在以下几个方面对企业的经营具有重大的作用。

(1)采购可以通过实际成本的节约显著降低企业成本。

从全球企业的产品构成来看,采购成本占总成本的比重随行业的不同而有所差别,大约在30%~90%之间,平均水平在60%以上。而工资和福利要占20%,管理费用占15%,利润占5%。可以看到,采购成本是企业成本的主体和核心部分。采购成本控制是企业成本控制中最有价值的部分。然而,在一些企业中,管理者仍然只是把目光投向管理费用以及工资和福利费用,裁减员工、削减福利往往成为企业控制成本的首选。然而把大量的精力花费在这些占企业总成本仅为40%的次要部分,不仅收效甚微而且会带来人心浮动、员工抱怨,可说是得不偿失。另一方面企业忽视了占总成本60%以上的采购成本。这样一来,企业对成本的控制可以说是事倍功半,结果难以令人满意。

实际上,材料采购成本存在着一些降价幅度,再加上科学的采购方法,统筹计算、整合资源、合理计划,运用成熟的经验和技巧,都可以实现采购成本的降低。而且,采购中每一元钱的节省都会转化为一元钱的利润。而在企业其他条件不变的情况下,若企业的利润率为5%,企业若想依靠销售获取同样一元钱的利润,则需要增加销售20元的产品。从现实多为买方市场的情况来看,采购降低一元钱比销售增加20元要容易的多,付出的代价也小得多。所以有一句话,“会卖不如会买”。所以,花大力气,降低采购成本,可以获得更大的利润和更高的净资产回报率。

(2)通过与供应商一起对质量和物流进行更好的安排,采购能为更高的资本周转率做出贡献。

(3)通过科学的采购流程管理,供应商能够对公司的改革过程做出重大贡献。

(4)提供信息源的作用。采购部门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、新产品及新技术的信息,这些信息对企业中其他部门都非常有用。供应商所采用的新营销技术和配送体系很可能对营销部门大有好处。而关于投资、合并、兼并对象及当前和潜在的顾客等方面的信息,对营销、财务、研发和高层管理都有一定的意义。

(二)采购的间接作用

除了直接降低采购价格,采购职能也能够以一种间接的方式对公司竞争地位的提高做出贡献,这种间接贡献以产品品种的标准化、质量成本(与检查、报废、修理有关的成本)的降低和产品交货时间的缩短等形式出现。在实践中,这些间接贡献通常比直接节省的资金更加实在。

1. 产品标准化

采购可以通过采购标准化的产品来减少采购品种,从而降低企业生产成本,还可以降低对某些供应商的依赖性,更好地使用竞标的方法,并减少库存物品。

2. 减少库存

库存常被看成是对生产计划的保证,这是由于难以预测输出物流而引起的(销售预测很难给出)。另一方面,也应归咎于交付所采购原料的无规律。现在人们进行科学的采购计划,通过向供应商不断地施加要求并且予以执行,做出仔细的交货安排和与供应商之间的专门库存协议(如委托库存协议),采购可以对库存和因此占用资本的减少做出重要贡献。

3. 递增的柔性

迫于国际竞争的压力,越来越多的公司正尝试实施柔性制造系统,这些系统适合于提高公司的市场反应速度,还可以促进企业产品质量的提高、库存的减少和周转率的加快。这种系统的实施要求供应商具有良好的素质,采购必须把这些要求施加于仔细选择的供应商身上。把供应商管理作为采购的重要任务,会提高企业在其最终用户市场的竞争力。

4. 对产品设计和革新的贡献

随着科技的进步,产品的开发周期在极大地缩短,产品开发同步工程应运而生。以汽车为例,20世纪50年代其开发周期约为20年,70年代缩短到10年,80年代缩短到5年,90年代则进一步缩短到3年左右,企业之所以能够做到这一点是与供应商早期参与开发分不开的。通过采购让供应商参与到企业产品开发中,不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间、节省产品开发费用及产品制造成本,还可以更好地满足产品功能性的需要,提高产品在整个市场上的竞争力。成功的工业革命常常是从供应商和买方的相互深入作用中得出的。积极地寻求这种相互作用是采购的任务。通过这种方式,采购能够对产品的持续革新和改进做出积极贡献,这将导致公司在其最终用户市场取得更为强大的竞争地位。

5. 鼓励采购协作

过去这些年来,许多公司都采用了一种事业部结构,事业部有着相当大的自主权。在这样一种结构中,每一个事业部的经理都需要报告其全权负责部门的损益情况。因此,事业部经理要对收入和成本,包括原料成本负责。在这种情况下,整个公司的集中采购可以促使各部门加强协调和协作。

综上所述,采购管理在企业管理中占有至关重要的地位,采购环节是整个经营中关键的一环。因此,搞好采购工作和做好采购管理,是企业在激烈的市场竞争中发展的基本条件。

【相关案例】

胜利油田、海尔以及上海通用汽车的采购现象

从20世纪80年代开始,为了顺应国际贸易高速发展的趋势以及满足客户对服务水平提出的更高要求,企业开始将采购环节视为供应链管理的一个重要组成部分,通过对供应链的管理,同时对采购手段进行优化。在当前全球经济一体化的大环境

下,采购管理作为企业提高经济效益和市场竞争能力的重要手段之一,它在企业管理中的战略性地位日益受到国内企业的关注,但现代采购理念在中国的发展过程中,由于遭遇的“阻力来源”不同,企业解决问题的方法各异等原因,就被予以了不同的诠释。我们就看到了分别以胜利油田、海尔以及上海通用汽车为代表的三种风格迥异的“采购现象”。

1. 胜利油田现象

在采购体系改革方面,许多国有企业和胜利油田境遇相似,虽然集团购买、市场招标的意识慢慢培养起来,但企业内部组织结构却给革新的实施带来了极大的阻碍。

胜利油田每年的物资采购总量约 85 亿元人民币,涉及钢材、木材、水泥、机电设备、仪器仪表等 56 个大类,12 万项物资。行业特性的客观条件给企业采购的管理造成了一定的难度,然而最让中国石化胜利油田有限公司副总经理裘国泰头痛的却是其他问题。

胜利油田目前有 9 000 多人在做物资供应管理,庞大的体系给采购管理造成了许多困难。胜利油田每年采购资金 85 个亿元中,有 45 个亿元的产品由与胜利油田有各种隶属和姻亲关系的工厂生产,很难将其产品的质量和市场同类产品比较,而且价格一般要比市场价高。就拿供电器来说吧,价格比市场价贵 20%,但由于这是一家由胜利油田长期养活的残疾人福利工厂,只能是本着人道主义精神接受他们的供货,强烈的社会责任感让企业背上了沉重的包袱。同样,胜利油田使用的大多数涂料也是由下属工厂生产,一般只能使用 3 年左右,而市面上一般的同类型涂料可以用 10 年。还有上级单位指定的产品,只要符合油田使用标准、价格差不多,就必须购买指定产品。

在这样的压力下,胜利油田目前能做到的就是逐步过渡,拿出一部分采购商品来实行市场招标,一步到位是不可能的。

胜利油田的现象说明,封闭的体制是中国国有企业更新采购理念的严重阻碍。中国的大多数企业,尤其是国有企业采购管理薄弱,计划经济、短缺经济下粗放的采购管理模式依然具有强大的惯性。采购环节漏洞带来的阻力难以消除。

统计数据显示,在目前中国工业企业的产品销售成本中,采购成本占到 60% 左右,可见,采购环节管理水平的高低对企业的成本和效益影响非常大。一些企业采购行为在表面上认可和接纳了物流的形式,但在封闭的市场竞争中,在操作中没有质的改变。一些采购只是利用了物流的技术与形式,但经常是为库存而采购,而大量库存实质上是企业或部门之间没有实现无缝连接的结果,库存积压的又是企业最宝贵的流动资金。这一系列的连锁反应正是造成许多企业资金紧张、效益低下的局面没有本质改观的主要原因。

2. 海尔现象

与大型国有企业相比,一些已经克服了体制问题,全面融入国际市场竞争的企业,较容易接受全新的采购理念,这类型的企业中,海尔走在最前沿。

海尔采取的采购策略是利用全球化网络,集中购买。以规模优势降低采购成本,同时精简供应商队伍。据统计,海尔的全球供应商数量由原先的 2 336 家降至 840 家,其中国际化供应商的比例达到了 71%,目前世界前 500 强中有 44 家是海尔的供应商。

对于供应商的管理方面,海尔采用的是 SBD 模式:共同发展供应业务。海尔有很多产品的设计方案直接交给厂商来做,很多零部件是由供应商提供今后两个月市场的产品预测并将待开发产品形成图纸,这样一来,供应商就真正成为了海尔的设计部和工厂,加快开发速度。许多供应商的厂房和海尔的仓库之间甚至不需要汽车运输,工厂的叉车直接开到海尔的仓库,大大节约运输成本。海尔本身则侧重于核心的买卖和结算业务。这与传统企业与供应商关系的不同在于,它从供需双方简单的买卖关系,成功转型为战略合作伙伴关系,是一种共同发展的双赢策略。

网上采购平台的应用是海尔优化供应链环节的主要手段之一:①网上订单管理平台:100% 采购订单由网上下达,实现采购计划和订单的同步管理,使采购周期由原来的 10 天减少到 3 天。同时,供应商可以在网上查询库存,根据订单和库存的情况及时补货。②网上支付平台:支付准确率和及时率达到 100%,为供应商节省近 1 000 万元的差旅费,有效降低了供应链管理成本,目前网上支付已达到总支付额的 80%。③网上招标竞价平台:通过网上招标,不仅是竞价、价格信息管理准确化,且防止暗箱操作,降低了供应商管理成本。④在网上可与供应商进行信息互动交流,实现信息共享,强化合作伙伴关系。

1999 年海尔的采购成本为 5 个亿,由于业务的发展,到 2000 年,采购成本为 7 个亿,但通过对供应链管理优化整合,2002 年海尔的采购成本预计将控制在 4 个亿左右。可见,利益的获得是一切企业行为的原动力,成本降低、与供应商双赢关系的稳定发展带来的经济效益,促使众多企业以积极的态度引进和探索先进、合理的采购管理方式。

与胜利油田相似,由于企业内部尤其是大集团企业内部采购权的集中,使海尔在进行采购环节的革新时,也遇到了涉及“人”的观念转变和既得利益调整的问题。然而与胜利油田不同的是,海尔在管理中已经建立起适应现代采购和物流需求的扁平化模式,在市场竞争的自我施压过程中,海尔已经有足够的能力去解决有关人的两个基本问题:一是企业首席执行官对现代采购观念的接受和推行力度;二是示范模式的层层贯彻与执行,彻底清除采购过程中的“暗箱”。

3. 通用现象

与从计划模式艰难蜕变出来的大型国有企业相比,通用的采购体系可以说是含着银匙出世,它没有必要经历体制、机构改革后的阵痛,全球集团采购策略和市场竞标体系自公司诞生之日起,就自然而然地融入了世界上最大的汽车集团——通用汽车的全球采购联盟系统中。相对于尚在理论层次彷徨的众多国有企业和民营企业而