



全国高等院校物流专业 “十二五” 精品规划系列教材

采购与供应链管理 (第2版)

霍红 华蕊◎主 编



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

全国高等院校物流专业“十二五”精品规划系列教材

采购与供应链管理

(第2版)

主 编 霍 红 华 蕊

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应链管理/霍红, 华蕊主编. —2 版. —北京: 中国财富出版社, 2014. 5

(全国高等院校物流专业“十二五”精品规划系列教材)

ISBN 978-7-5047-5127-0

I. ①采… II. ①霍…②华… III. ①企业管理—采购管理—高等学校—教材②企业管理—供应链管理—高等学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 030989 号

策划编辑 王宏琴

责任编辑 尚林达 颜学静

责任印制 方朋远

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

电 话 010-52227568 (发行部)

010-68589540 (读者服务部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5127-0/F·2104

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 19

字 数 462 千字

印 数 0001—3000 册

邮政编码 100070

010-52227588 转 307 (总编室)

010-52227588 转 305 (质检部)

版 次 2014 年 5 月第 2 版

印 次 2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

采购管理是企业管理的重要组成部分。在世界范围内,对于一个典型的企业,一般采购成本约占企业总成本的一半,而在中国的工业企业,各种物资的采购成本则要占到2/3。所以加强企业采购管理,对于提高企业竞争能力、增强企业管理水平、降低企业成本有着重要的作用与意义。尤其是在当代,供应链及供应链管理学科的出现,更引起了人们对供应链管理环境下采购管理的研究兴趣。

供应链管理模式实质含“供”与“需”两方面,物流从供方开始沿着各个环节向需方移动。每一个环节都存在“需方”与“供方”的对应关系,形成一条首尾相连的供应链。实际上,供应链就是企业和供应商紧紧地连接在一起而形成的一条纽带,构成的一个双赢系统。而显然,采购是发生在供应链上的上下游企业间必有的活动,所以,加强采购管理,降低供应链上节点企业的成本,对于降低整个供应链管理总成本是极为重要的。因此供应链管理首先就是与采购关联在一起,借助于采购来实现企业的价值,创造供应链体系的价值。

可见采购管理是供应链管理中非常重要的职能领域之一,在目前竞争日益激烈、供应链迅速发展的今天,研究采购的新趋势(在供应链管理环境下)与研究供应链中的采购职能正逐渐趋于一致。

本书由霍红、华蕊任主编,邱泽国任副主编,具体编写为:邱泽国(第二章),张玉斌(第六章),张松涛(第八章),霍红、华蕊(第一章、第三章、第四章、第五章、第七章、第九章、第十章),本书的前期资料收集与后期整理由徐娜、黎双、刘忠刚完成。

本书可供从事采购管理、供应链管理方面的研究工作者和实践工作者使用,同时可作为高等院校相关专业研究生、本科生的教材及学习参考书。

由于供应链管理在我国研究的时间还不长,供应链管理环境下采购管理的研究时间就更为短暂,有许多问题还需要进一步探讨与实践,加之作者水平有限,不妥乃至错漏之处在所难免,恳请读者予以批评指正。

编 者

2014年1月

目 录

第一章 供应链及供应链管理概述	(1)
第一节 供应链含义	(1)
第二节 供应链产生原因	(4)
第三节 供应链管理	(10)
第四节 供应链设计	(14)
第二章 供应链环境下采购管理的价值分析	(26)
第一节 采购概述	(26)
第二节 采购管理概述	(33)
第三章 供应链采购的流程管理	(40)
第一节 采购作业流程概述	(40)
第二节 采购作业流程中的采购需求预测环节	(43)
第三节 采购作业流程中的采购计划编制环节	(51)
第四节 采购作业流程中的采购认证环节	(62)
第五节 采购作业流程中的采购订单确定环节	(65)
第六节 采购作业流程中的进货管理与管理评价环节	(79)
第七节 采购流程的优化	(82)
第四章 供应链采购管理的目标、组织与风险	(86)
第一节 采购管理的目标	(86)
第二节 采购管理部门的设置	(89)
第三节 采购管理部门的职责	(99)
第四节 采购人员	(104)
第五节 优秀采购团队的组建	(111)
第六节 采购风险的控制	(122)
第五章 供应链采购的供应商管理	(132)
第一节 供应商管理概述	(132)
第二节 供应库的建立	(134)

第三节 供应商关系管理	(143)
第四节 供应商选择与评价	(147)
第五节 供应商的控制与风险管理	(167)
第六节 供应商的绩效与激励	(172)
第六章 供应链采购的招标与投标管理	(177)
第一节 招标投标的方式	(177)
第二节 招标采购的筹备	(180)
第三节 投标、开标程序与方法	(184)
第七章 供应链采购的价格确定与谈判技巧	(194)
第一节 采购价格的确定	(194)
第二节 采购的谈判	(204)
第八章 供应链采购的绩效评价管理	(217)
第一节 采购绩效评估概述	(217)
第二节 采购绩效评估的指标体系	(222)
第三节 供应链管理环境下的采购绩效评估指标体系	(225)
第四节 绩效标杆的建立	(229)
第九章 供应链采购的技术方法	(234)
第一节 JIT 采购技术	(234)
第二节 MRP 采购技术	(243)
第三节 ERP 采购技术	(256)
第四节 VMI 采购技术	(263)
第十章 国际采购管理	(272)
第一节 国际采购概述	(272)
第二节 国际采购合同标的与价格	(281)
第三节 国际采购货物的运输与保险	(283)
第四节 国际采购货物的结算与检验	(287)
第五节 国际采购问题的处理	(294)
参考文献	(296)

第一章 供应链及供应链管理概述

第一节 供应链含义

一、供应链的定义

关于供应链 (Supply Chain, SC), 许多学者从不同的角度给出了不同的定义。

(一) 早期观点

这时期的观点认为供应链的概念是从扩大的生产概念出发的, 它将企业的生产活动进行了前伸和后延。比如, 日本丰田公司的精益协作方式, 将供应商的活动视为生产活动的有机组成部分加以控制和协调, 这就是向前延伸。后延是指将生产活动延至产品的销售和服务阶段。因此, 供应链就是通过计划、获得、存储、分销、服务等这样一些活动而在顾客和供应商之间形成的一种链接, 而使组织能满足内外部顾客的需求。企业从原材料采购开始到将其进行加工, 直到送到顾客手中为止的这一过程被看成是一个环环相扣的链条, 而其中的主要活动企业被视为链条上的节点。

(二) 中期观点

这时期的观点注意了与其他企业的联系, 注意了供应链的外部环境, 认为供应链应是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品, 再到最终用户的转换过程”, 这是更大范围、更为系统的概念。例如, 美国的史迪文斯 (Stevens) 认为: “通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到用户的用户的流就是供应链, 它开始于供应的源点, 结束于消费的终点。”

(三) 近期观点

到了最近, 供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系, 如核心企业与供应商、供应商的供应商甚至于一切前向的关系, 与用户、用户的用户及一切后向的关系。此时对供应链的认识形成了一个网链的概念。如哈理森 (Harrison) 将供应链定义为: “供应链是执行采购原材料、将它们转换为中间产品和成品, 并且将成品销售到用户的功能网链。”国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2006) 对供应链的定义是: 生产及流通过程中, 涉及将产品或服务提供给最终用户所形成的网链结构。

本书采用马士华教授给出的供应链定义, 即: 所谓的供应链, 它是围绕核心企业, 通过对信息流、物流、资金流的控制, 从采购原材料开始, 到中间产品以及最终产品, 最后由分销网络把产品送到消费者手中, 全过程涉及的供应商、制造商、分销商、零售商、最终用户连成的一个整体性功能网络结构模式。供应链的组成包括供应商的供应商、供应

商、制造商、分销商、分销商的分销商、客户。

二、供应链的结构模型

（一）供应链的结构模型图

按照供应链的定义，供应链的结构模型如图 1-1 所示。

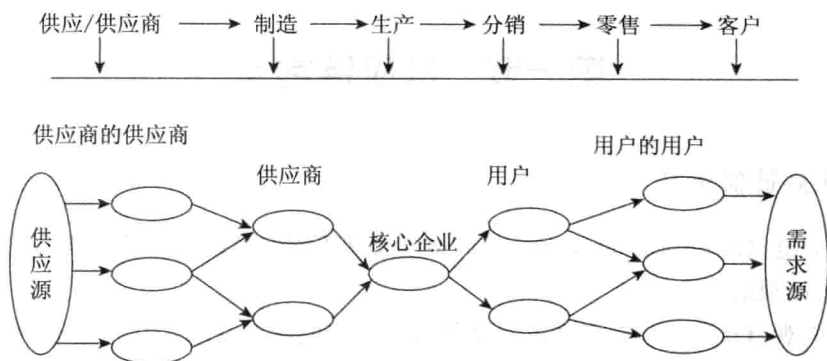


图 1-1 供应链的结构模型

（二）结构模型图的解释

从图 1-1 中可以看出，供应链由所有加盟的节点企业组成，其中有一个核心企业（Core Company）（可以是原料供应企业、产品制造企业，或是大型零售企业），节点企业在需求信息的驱动下，通过供应链的职能分工与合作（生产，分销，零售等），以资金流，物流为媒介实现整个供应链的不断增值。其中：

（1）物流。属于实物形态，单向流通。物料从供方开始，沿着各个环节向需方移动，物流是供应链上显而易见的物资流动。

（2）信息流。信息流分为需求信息和供应信息，这是两个不同流向的信息流。其中需求信息同物料流动方向相反，当需求信息（如客户订单、生产计划、采购合同等）从需方向供方流动时，便引发物流；由需求信息引发的供给信息（如入库单、完工报告单、库存记录、可供销售量、提货发运单等），与物料流动方向一致，同物料一起沿着供应链由供方向需方流动。

（3）资金流。属于货币形态，单向流通。物料是有价值的，物料的流动引发资金的流动，由物料的需方流向供方，与物流方向是相反的。

三、供应链的特征

从供应链的结构模型可以看出，供应链是一个网链结构，由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和用户、用户的用户组成。一个企业就是一个节点，节点企业和节点企业之间是一种需求与供应关系。供应链主要具有以下特征：

（一）复杂性

由于供应链上节点企业组成的跨度（层次）不同，供应链往往由多个、多类型甚至多

国企业构成,所以供应链结构比一般单个企业的结构更为复杂。这种复杂性使得供应链这一复杂系统的管理也变得极为复杂。

(二) 动态性

供应链管理由于企业战略和适应市场需求变化的需要,其节点企业必须要动态地更新,这就使得供应链具有明显的动态性,因此在施行供应链管理时必须保证这种动态更新的快速有效进行。

(三) 面向最终用户需求

供应链的形成、存在、重构,都是基于一定的市场需求而发生,并且在供应链的运作过程中,用户的需求拉动是供应链中信息流、产品物流、资金流运作的驱动源,所以供应链是面向最终用户需求的。

(四) 交叉性

一条供应链上的节点企业可以既是这条供应链的成员,同时又是另一条供应链的成员,众多的供应链会形成以共同节点企业为相交点的交叉结构,这必然会增加协调管理的难度。

四、供应链的类型

根据不同的划分标准,我们可以将供应链分为以下几种类型。

(一) 稳定的供应链和动态的供应链

根据供应链存在的稳定性划分,可以将供应链分为稳定的供应链和动态的供应链。基于相对稳定、单一的市场需求而组成的供应链稳定性较强,其组成内容与运作模式一般不发生变化;基于相对频繁变化、复杂的需求而组成的供应链动态性较高,在实际管理运作中,需要根据不断变化的需求,动态地相应改变供应链的组成。

(二) 平衡的供应链和倾斜的供应链

根据供应链容量与用户需求的关系,可以将供应链划分为平衡的供应链和倾斜的供应链。一个供应链具有一定的、相对稳定的设备容量和生产能力(所有节点企业能力的综合,包括供应商、制造商、运输商、分销商、零售商等),但用户需求处于不断变化的过程中,当供应链的容量能满足用户需求时,供应链处于平衡状态,此时的供应链称为平衡的供应链;当市场变化加剧,造成供应链成本增加、库存增加、浪费增加等现象而不能满足用户需求时,这时的供应链称为倾斜的供应链。显然有效的供应链管理需要将倾斜的供应链不断地调整为平衡的供应链。

(三) 有效性供应链和反应性供应链

根据供应链的功能模式(物理功能和市场中介功能)可以把供应链划分为两种:有效性供应链和反应性供应链。有效性供应链主要体现供应链的物理功能,即以最低的成本将原材料转化成零部件、半成品、产品以及在供应链中的运输等;反应性供应链主要体现供应链的市场中介的功能,即把产品分配到满足用户需求的市场,对未预知的需求作出快速反应等。这种划分方法指出了供应链作为市场的供者所具有的特点,从市场供需平衡的角度,自然需要供者与需者相对应,即这样的供应链应该对应具有相同特点的产品用户需

求。而这为供应链设计提供了匹配设计思路。

第二节 供应链产生原因

从20世纪90年代开始,原有的独立的企业都开始步入寻找合作者的路途,生产制造和服务提供商都在寻求与供应商的合作机遇,并将采购和供应管理职能从事务性的角色提升到了企业战略决策中的一部分。同时,经济全球化的浪潮使得市场全球化竞争日益激烈,独立企业之间的竞争开始逐步转变成供应链之间的竞争,企业逐步意识到其自身的成功取决于管理供应链网络的能力。

供应链产生的原因包括三个方面:一是市场环境发生了变化;二是企业原有管理模式的不足日益凸显;三是交易成本的变化。

一、企业面临的市场环境变化

全球经济一体化是近几年国际经济发展的一个主要趋势,这给企业带来了难得的机遇和严峻的挑战。所谓的全球经济一体化是指在全球的范围内,各个国家为了共同的经济目标而结成同盟的形式。由于国家间的合作,使得企业面临的外部市场范围加大,竞争加剧,企业面临着不断急剧变化的市场需求及缩短交货期、提高质量、降低成本和改进服务等压力。而经营环境变化,使得原来各个分散的企业逐渐意识到,要在竞争激烈的市场中生存下来,必须与其他企业建立一种战略上的伙伴关系,实行优势互补,发挥各企业的核心能力,并且在一种跨企业的集成管理模式下,使各个企业能够统一协调起来。这样才能适应新的环境变化,供应链管理思想就是在这样的背景下产生的。

总之,现代企业面临的市场环境有以下几方面的特征:

(一) 信息高速化的压力

由于科学技术不断进步和经济的不断发展,全球化信息网络和全球化市场的形成及技术变革的加速,大量的信息飞速产生和通信技术的发展,使得企业每天都要面临着数量巨大的信息库,这就迫使企业把工作重心从如何迅速获得信息转到如何准确地过滤和有效地利用各种信息上来。

(二) 一体化经济的形成

世界贸易组织(WTO)推行的贸易自由化,通过商品、生产要素等的自由流动使全球资源配置不断优化,以求通过区域经济一体化来达到全球经济一体化。诸如北美自由贸易区、欧盟、亚太经济合作组织等统领了区域经济一体化的潮流。在这种一体化浪潮的影响下,企业文化也将随之变化。明显的企业间的合作日益加强,它们之间跨地区甚至跨国合作制造的趋势日益明显,国际上越来越多的制造企业不断将大量常规业务外包出去给发展中国家,而只保留核心的业务。

(三) 高新技术的应用

全球高速信息网使所有的信息都极易获得,而更敏捷的教育体系将使越来越多的人能在越来越少的时间内掌握更新的技术。新技术、新产品不断涌现,企业受到压力,同时企

业员工也面临巨大的挑战,需要不断学习新技术,否则就会由于掌握的技能过时而被淘汰。

同时这种高新技术也造成面对一个机遇可以参与竞争的企业越来越多,从而大大加剧了国际竞争的激烈性。以计算机及其他高技术为基础的新生产技术在企业中的应用越来越广,包括计算机辅助设计、计算机辅助制造、柔性制造系统、自动存储和拣出系统、自动条码识别系统等。虽然高技术应用的初始投资很高,但它会带来许多竞争上的优势。

(四) 市场和劳务竞争全球化

企业在建立全球化市场的同时,也在全球范围内造就了更多的竞争者。尽管发达国家认为发展中国家需要订单和产品,许多发展中国家却坚持他们更需要最新技术,希望也能成为国际市场上的供应商。商品市场国际化的同时也创造了一个国际化的劳动力市场。教育的发展使得原本相对专门的工作技能成为大众化的普通技术,从而使得工人的工资不得不从他们原有的水准上降下来,以维持企业的竞争优势。

(五) 产品的研制与开发

越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造收益的重要性,因此许多企业不惜工本投入新产品的研制开发,但是资金利用率和投入产出比却往往不尽如人意。主要是因为产品研制开发的难度越来越大。现在新产品在研制中一般都需要各种先进的设计技术、制造技术、质量保证技术等,不仅涉及的学科多,而且大多是多学科交叉的产物,因此如何能成功地解决产品开发问题是摆在企业面前的头等大事。

(六) 可持续发展对企业提出要求

人类只有一个地球,维持生态平衡和环境保护的呼声越来越高。在全球制造和国际化经营趋势越来越明显的今天,各国政府将环保问题纳入发展战略,相继制定出各种各样的政策法规,以约束本国及外国企业的经营行为。人类在许多资源方面的消耗都在迅速接近地球的极限,资源的短缺越来越对企业形成大的制约。如何在资源日益短缺的情况下,取得长久的经济效益,是企业必须考虑的要求。

(七) 全球性技术支持和售后服务

用户的要求越来越高,现在要想赢得用户信赖,不仅要靠具有吸引力的产品质量、功能、花色、品种及满足个性化的要求等,而且还要靠健全而有效的销售后的技术支持和服务。

(八) 用户的要求越来越苛刻

消费者的需求向高层次发展。具体表现在:

(1) 对产品的规格品种、花色品种、需求数量呈现多样化、个性化要求,而且这种多样化要求具有很高的不确定性;

(2) 对产品的功能、质量和可靠性的要求日益提高,而且这种要求提高的标准又是以不同用户的满意程度为尺度的,这就产生了判别标准的不确定性;

(3) 要求在满足个性化需求的同时,产品的价格要像大批量生产的那样低廉。

综上所述,制造商发现,最好的产品不是他们为用户设计的,而是他们和用户一起设计的。全球供应链使得制造商和供货商得以紧密联系在一起来完成一项任务。这一机制也

同样可以把用户结合进来,使得生产的产品真正满足用户的需求和期望。

二、企业传统管理模式及其缺陷

企业的管理模式是一种系统化的指导与控制方法,它把企业中的人、财、物和信息等资源,高质量、低成本、快速及时地转换为市场所需要的产品和服务。一般情况下,质量、成本、时间是企业的三项核心活动,企业管理模式也是围绕着这三个方面不断发展的。企业的生存和发展全有赖于对这三个核心活动过程的管理水平,因为质量是企业的立足之本,成本是生存之道,而时间则是发展之源。没有好的质量,就无法得到消费者的认可,企业所提供的产品或服务就无法在市场上立足;没有低的成本,企业就没有实力进行价格竞争,无法获得再生产所需要的资金而难以为继;而企业要适应不断发展的消费需求,就必须能在最短的时间里提供消费者所需要的产品或服务,因此生产周期(包括产品研制和生产时间)就成了能否适应企业发展要求的关键。为了做好这三个方面的工作,企业无时无刻不在寻找最有效的管理方法。

(一) 企业传统管理模式的含义

质量、成本和时间一直是企业的三个核心活动,企业的生存和发展全都依赖于这三个核心活动过程的管理水平。从管理模式上看,企业出于对制造资源的占有要求和对生产过程直接控制的需要,传统上采用的模式,即所说的“纵向一体化”管理模式(Vertical Integration)就是企业或扩大自身规模,或参股到供应商企业,与为其提供原材料、半成品或零部件的企业是一种所有关系。比如一家出版社,要拥有一片森林来为自己造纸;一家毛衫厂可能拥有自己的养殖场来提供羊毛原材料。在制造行业,较常见的事实是:许多企业拥有从铸造、毛坯准备、零件加工、装配、包装、运输等一整套设备、设施及组织机构。但其构成比例却又是畸形的,受长期计划经济的影响,其产品开发能力和市场营销能力都非常弱,但拥有庞大的加工体系。在产品开发、加工、市场营销三个基本环节上呈现出中间大、两头小的“腰鼓形”。“腰鼓形”企业适合于计划经济体制,而在市场经济环境下无法快速响应用户需求。

(二) 企业传统管理模式的不足

在20世纪40年代至60年代,企业处于相对稳定的市场环境中,当时“纵向一体化”模式是有效的。尤其是我国,长期的计划经济体制导致企业普遍存在着“大而全”“小而全”的传统管理思想。但是在90年代科技迅速发展、知识更新加速、竞争日益激烈、顾客需求不断变化的形势下,“纵向一体化”模式则暴露出种种缺陷。

(1) 增加企业投资负担。不管是投资建新的工厂,还是用于其他公司的控股,都需要企业自己筹集必要的资金。由于项目有一个建设周期,在此期间内企业不仅不能安排生产,而且还要近期偿还借款利息,显而易见,用于项目基本建设的时间越长,企业背负的利息负担越重。

(2) 承担丧失市场时机的风险。项目有一定的建设周期,往往项目建成之日,也就是项目下马之时,因为市场机会早就在项目建设过程中逝去。因此项目建设周期越长,企业承担的风险越高。

(3) 管理资源分散, 竞争对手增多。传统模式将所有的工作看做本企业必不可少的业务工作, 许多管理人员去从事辅助性的管理工作, 结果是辅助性的管理工作没有抓起来, 关键性业务也无法发挥出核心作用, 不仅使企业丧失了竞争特色, 而且增加了企业的产品成本。比如 1996 年的一项调查显示: 通用汽车公司实行纵向一体化管理, 自己生产 70% 的零部件, 而福特公司只有 50%, 克莱斯勒只有 30%。结果通用汽车因为生产汽车零部件而耗去的劳动费用高于其他两家公司, 每生产一个动力系统, 它比福特公司多付出 440 美元, 而比克莱斯勒公司多 660 美元, 在市场竞争中始终处于劣势。

纵向一体化由于所有业务都要做, 就导致它必须在不同业务领域直接与不同的竞争对手进行竞争。比如有的制造商不仅生产产品, 还拥有自己的运输公司。这样一来, 该企业不仅要与制造业的对手竞争, 而且还要与运输业的对手竞争。在企业资源、精力、经验都十分有限的情况下, 四面出击的结果是可想而知的。

(4) 增大行业风险。如果整个行业不景气, 采用纵向一体化模式的企业不仅会在最终用户市场遭受损失, 而且会在各个纵向发展的市场遭受损失。比如某味精厂, 为了保证原材料供应, 自己建了一个辅料厂, 但后来味精市场饱和, 该厂生产的味精大部分没有销路。结果不仅味精厂遭受损失, 与之配套的辅料厂也举步维艰。

三、交易成本的变化

交易成本理论是现代新制度经济学的一个主要分支, 在解释市场与企业等交易组织形式方面具有很强的说服力。

(一) 科斯的交易成本概念提出

西方新古典经济学的一个重要假设就是市场交易本身是没有成本的, 即交易成本为零。长期以来在这一假设下, 西方经济学家论证了市场机制是最有效的分配社会资源的经济形式。但是在实际上, 人们为了交易的达成和顺利执行, 是需要付出成本的。直到 1937 年罗纳德·哈利·科斯(Ronald Harry Coase)发表了《企业的性质》一文, 西方经济学界才逐渐开始引入了交易成本(Transaction Costs)的概念, 并且迅速地将其应用到各个领域。

科斯在《企业的性质》中开创性地提出了“交易成本”的概念, 认为在市场的运行中普遍存在着“交易成本”。科斯在《社会成本问题》一文中说:“为了进行市场交易, 有必要发现谁希望进行交易, 有必要告诉人们交易的愿望和方式, 以及通过讨价还价的谈判缔结契约, 督促契约条款的严格履行, 等等。这些工作常常是成本很高的, 而任何一定比率的成本都足以使许多在无须成本的定价制度中可以进行的交易化为泡影。”显然, 在科斯看来, 这一概念应该包含两个方面的内容:

1. 信息成本

信息成本即运用价格机制的成本, 也就是在交易中发现相对价格的成本。包括获取和处理市场信息的成本, 主要是收集有关交易对象和市场价格的确切信息而必须付出的费用。

2. 谈判与履约成本

谈判与履约成本包括讨价还价、订立合同、执行合同以及必要时诉诸法律所需要付出的成本。科斯进一步认为未来不确定性风险引致的费用,以及度量、界定、保护产权的费用也包括在交易成本里面。这些成本既包括财务成本,也包括时间等无形成本。

根据交易费用理论,市场交易由于其特定的成本,将交易内部化成了消除这种成本的一种可行的选择,而企业正是实现这种内部化的组织形式。科斯认为,企业在开展某些活动时相对于市场安排具有较低的交易成本,企业是追求利润最大化的,当通过内部管理开展某项活动比通过市场交易更经济时,这项活动就会由企业内部来承担。具体而言,一个生产型企业在原材料购进、组织生产、成品销售等各个阶段需要密切的信息交流替代市场上的搜寻、议价成本,使得各部门之间经常性的沟通成为可能。另外,由于交易成本、非对称信息的普遍存在,不同经济主体之间订立合同、监督合同执行的成本也很高,而企业是一个单一的利益主体,将产供销各个环节内部化也极大地降低了这些成本。因此,企业是替代价格机制的一种组织安排,正是交易成本的存在使得这种安排具有经济合理性。

可是,企业这种形式在消除市场交易成本的同时,也带来了新的成本,也就是组织内部协调的成本。企业的规模越大,企业内部各个部门之间进行管理、协调的难度也越大,需要的成本也就越高。综合考虑这两股作用方向相反的力量,用企业替代市场机制就存在一个平衡点。在这一点,企业替代市场带来的成本降低的边际量与企业规模扩大带来的内部协调成本提高的边际量正好相等,这也是古典经济学的边际成本等于边际收益的基本原则在企业组织形式下的应用,这一平衡点的位置决定了企业的规模。企业规模主要因其所属行业的技术、经济特征以及组织内部管理手段、管理技术的高低而有所不同。这样,交易成本理论对不同行业企业规模的确定给出了一个理论解释。

(二) 威廉姆森的完善

奥利弗·威廉姆森(Oliver Williamson)对交易成本理论进行完善,提出了交易成本理论的两个假定前提:

1. 有限理论

有限理论这一概念指的是人的行为只能是“意欲合理,但是只有有限地达到”。交易主体在经济活动中对信息、知识的感知和认识的能力是有限的,人们在收集加工处理大量相关市场信息方面,其能力受到自身很多限制,即在现实经济活动中,由于不确定性的存在和不完全信息的限制,人们的理性往往是有限的。交易的当事人不能在事前完全收集到与契约安排相关的信息,也不能预测未来各种可能发生的变化,因而签订的合约也必然是不完全的。因此就需要建立不同的经济组织,选择不同的合约形式以弥补契约人面对外界不确定性、复杂性时的有限理论。

2. 机会主义

机会主义指的是用各种投机取巧的方法,包括说谎、窃取、蒙骗等方法向交易对手提供歪曲的信息来实现自我的利益。这种以欺诈手段追求自身利益的行为必须要以信息不对称和有限理性为前提,只有在这一前提下,机会主义才有可能并且具有一定的吸引力。机

会主义假设的引入使得签约的难度增加,也就是市场交易成本增加,也加大了用组织和管理制度以及相应的契约来约束这种倾向的必要性。

上述两个方面增加了市场交易活动的不确定性和复杂性,增加了交易成本,必须通过某些制度安排或组织设计来加以消除。

威廉姆森认为交易过程可以分解为三个维度:

(1) 资产专用性。当一项耐久性投资被用于支持某些特定交易时,所投入的资产就有了专用性。此时,假设该资产所指向的交易已经被终止,那么该资产就将全部或者部分地由于无法改作其他用途而发生损失。资产的专用性包括四种类型:场地专用性、物质资产专用性、人力资产专用性以及专项资产。它们的共同特征就是一旦形成很难用作其他用途。这样交易双方之间就具有了很强的依赖性,任何一方的违约都将给另一方造成巨大的损失。

(2) 交易的不确定性。市场环境是复杂多变的,这种市场环境的影响也会给交易双方带来履约的风险。库普曼斯将这种不确定性分为两大类:一种是初级的不确定性,即市场环境的变化和消费者偏好的改变带来的不确定性;另一种是次级的不确定性,即交易双方的信息不对称和相互依赖程度的不对称带来的不确定性。

(3) 交易频率。交易频率与交易成本线性相关,频繁的交易行为意味着反复地签约,因而导致较高的签约成本和交易成本。阿罗在把交易成本视为经济系统运行成本的同时,提出信息费用是信息成本中的重要部分。他认为获取和传递信息都要花费一定的成本,并且由于不同交易主体拥有不同的信息,缔约双方存在着信息的不对称,这将会阻止双方相关合约的签订,导致更高的交易成本。

(三) 诺思的研究

道格拉斯·诺思(Douglass C. North)的一项研究发现,美国国民收入的45%被用于交易,而且这一比例比20世纪以前增加了近25%。因此,经济活动中用于交易的成本不仅在量上可观,而且还在增加。在某种程度上,很多经济组织之所以存在就是为了节约交易成本。

在企业组织中,传统的方式是通过企业合并和纵向一体化来减少交易成本,但是一方面企业规模的扩大存在一个限度,另一方面西方很多国家已经通过反托拉斯立法来限制企业规模的扩大。而且企业规模扩大带来的“组织失灵”问题也越来越受到重视,很多企业合并后并不能实现预期效益的提高。因此,供应链伙伴关系作为一种新的制度安排,顺应了企业节约交易成本的需要,并且可以规避一体化过程中的很多成本,逐渐成为新的IT技术条件下的一种重要的组织形式。

总之,20世纪80年代以来,专业化以及分工使得市场规模不断扩大,市场交易增加,引致了越来越多的交易成本,而技术进步的加速也带来了企业所处外部环境的更大不确定性,这些都促使企业对交易方式和制度安排进行创新,而供应链伙伴关系就是其中的一个必然选择。

第三节 供应链管理

一、供应链管理含义

供应链管理 (Supply Chain Management, SCM) 作为管理学的一个新概念, 已经成为管理哲学中的一个新元素。对供应链管理的定义, 也有许多不同的提法。

第一种观点认为供应链管理是对商业活动和组织内部关系、直接采购者的关系、第一级或第二级供应商关系、客户关系和整个供应链关系的管理。

第二种观点认为供应链管理是针对一条连接制造与供应过程中每一个元素的链, 包含了从原材料到最终消费者的所有环节。这个供应链管理的广义定义, 包含了整个价值链, 它描述了从原材料开采到使用结束, 整个过程中的采购与供应管理流程。这个定义, 描述了贯穿整个价值链的信息流、物流和资金流流动过程。但是, 由于广义供应链管理描述的价值链非常复杂, 企业无法获得供应链管理提供的全部利益。因而, 相对于广义供应链管理定义产生了较狭义的供应链管理定义: 在一个组织内集成不同功能领域的物流, 加强从直接战略供应商通过生产制造商与分销商到最终消费者的联系, 通过利用直接战略供应商的能力与技术, 尤其是供应商在产品设计阶段的早期参与, 已经成为提高生产制造商效率和竞争力的有效手段。

第三种观点认为出现在研究批发商和零售商中的运输及物流文献中, 它强调地理分布与物流集成的重要性。毫无疑问, 物流是商业活动中一个重要的功能, 而且它已经发展成为供应链管理的一部分。

2006年, 我国发布实施的《物流术语》国家标准 (GB/T 18354—2006) 对供应链的定义是: “生产及流通过程中, 涉及将产品或服务提供给最终客户所形成的网链结构。” 并将供应链管理定义为: “对供应链涉及的全部活动进行计划、组织、协调与控制。”

二、供应链管理的范围

供应链管理的范围主要涉及四个主要领域: 供应、生产计划、物流、需求。由图 1-2 可见, 供应链管理是以同步化、集成化生产计划为指导, 以各种技术为支持, 尤其是以 Internet/Intranet 为依托, 围绕供应、生产作业、物流 (主要指制造过程)、满足需求来实施的。供应链管理主要包括计划、合作、控制从供应商到用户的物料 (零部件和成品等) 和信息。供应链管理的目标在于提高用户服务水平 and 降低总的交易成本, 并且寻求两个目标之间的平衡 (这两个目标往往有冲突)。

在以上四个领域的基础上, 我们可以将供应链管理细分为职能领域和辅助领域。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理。而辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销。

通过上面的分析我们可以看到, 采购是供应链管理中非常重要的职能领域之一, 在目前竞争日益激烈、供应链出现的今天, 研究采购的新趋势 (在供应链管理环境下) 与研究

供应链中的采购职能正逐渐趋于一致，其重要性越来越被企业所认可。采购与供应链管理正是本书探讨的主要内容。

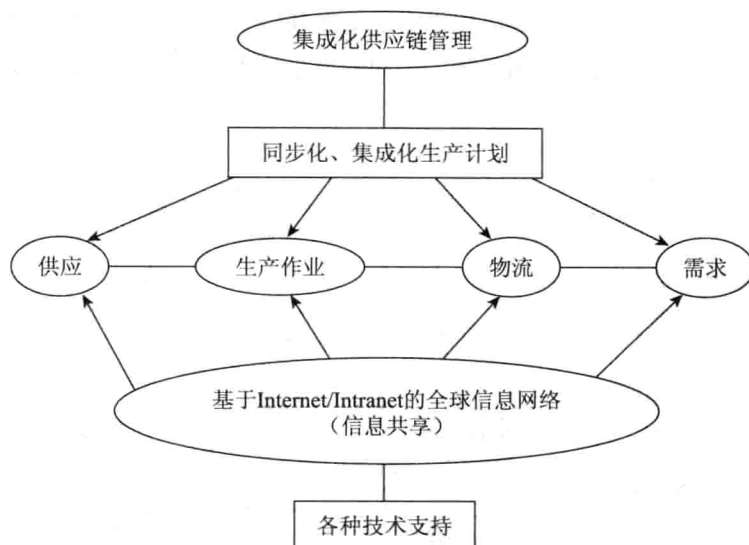


图 1-2 供应链管理涉及的领域

三、供应链管理的集成策略

(一) 供应链管理的集成策略含义

目前许多学者提出了供应链管理的集成策略，即把企业内部以及节点企业之间的各种业务看做一个整体功能过程，形成集成化供应链（Integrated Supply Chain, ISC），通过信息、制造和现代管理技术，将企业生产经营过程中有关的人、技术、经营管理三要素有机地集成并优化运行，通过对生产经营过程的物流、管理过程的信息流和决策过程的决策流进行有效的控制和协调。即将企业内部的供应链与企业外部的供应链有机地集成起来进行管理，达到全局动态最优目标，以适应在新的竞争环境下市场对生产和管理过程提出的高质量、高柔性和低成本的要求，这就是所谓的集成化供应链管理（Integrated Supply Chain Management, ISCM）。

(二) 集成化供应链管理策略的目标

集成供应链管理策略的目标，是在整个供应链中创建生产制造与物流功能的无缝连接，使其成为一个有效的竞争武器，并且不会轻易地被竞争对手模仿。一个完善的供应链，涉及生产制造商、供应商和客户之间的物流与信息流之间的协作、契约机制的建立、供应链延迟策略与大规模定制。企业与供应商和客户在供应链更高层次上的集成，能够产生更有效的竞争力。集成的供应链管理，具有柔性、敏捷性和精确性等本质属性，并正在逐步向着多维的方向发展。