

 全国高等教育自学考试采购与供应管理专业

 中英合作采购与供应管理职业资格证书考试

指定教材

采购与供应管理丛书

采购与供应策略

北京中交协物流人力资源培训中心 组织翻译

Business needs in
procurement
and supply

英国CIPS认证系列教材

附采购与供应策略考试大纲

本书提供电子教案下载
请登录<http://www.cmpedu.com>



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



采购与供应链管理丛书

采购与供应策略

北京中交协物流人力资源培训中心 组织翻译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

采购工作的核心是实现资金价值,满足组织要求。本书主要包括四部分内容:采购中的成本控制与各种可行方案的制定、各种规格及关键绩效指标的设计、正式合同中的典型条款及定价方法、工作或服务的外包。用以帮助采购与供应业务从业人员掌握在采购中实现资金价值的各种策略与方法。

Original Title: Business Needs in Procurement and Supply
by CIPS STUDY MATTERS

Original ISBN: 9781861242280

Copyright © 2012 by Profex Publishing Limited.

All Rights Reserved.

版权所有,侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-2013-8833号

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应策略/英国皇家采购与供应学会(CIPS)著;北京中交协物流人力资源培训中心组织翻译. —北京:机械工业出版社,2014.7
(采购与供应管理丛书)

书名原文: Business needs in procurement and supply

ISBN 978-7-111-47184-4

I. ①采… II. ①英… ②北… III. ①采购管理 ②供应链管理
IV. ①F25

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第140728号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

策划编辑:曹雅君 责任编辑:曹雅君

责任校对:李云霞 封面设计:柏拉图

责任印制:乔宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2014年7月第1版第1次印刷

184mm×260mm·21.75印张·252千字

标准书号:ISBN 978-7-111-47184-4

定价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

社服务中心:(010) 88361066

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

网络服务

教材网:<http://www.cmpedu.com>

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着我国社会主义市场经济的快速发展和世界经济全球化步伐的加快，社会上对采购专业人员的巨大需求日益明显。2007 年教育部考试中心与中国交通运输协会在国内开展了中国采购与供应管理职业资格证书考试（Certificates in Purchasing and Supply, CPS）。该项目同时也是中英合作教育项目，引进并吸收了英国皇家采购与供应学会（以下简称 CIPS）建立的采购与供应职业资格证书学习体系的内容，对我国采购与供应从业人员学习国外采购管理经验、提高专业技能、提升企业在国际市场的竞争力具有重要意义。

由于近几年采购实践的不断发展，CIPS 于 2012 年对其认证体系和培训课程进行了修订和更新，使其更加贴近最新的采购实践，2013 版的教材就是在这—背景下产生的。

中国采购与供应管理职业资格证书分为初级、中级、高级三个级别。各级证书规定了不同的考试课程。修订后的初级证书包含“采购与供应关系”“物流运作基础”“采购与供应环境”“采购与供应运作概论”“采购与供应业务流程”五门课程。中级证书包含“供应源搜寻”“采购与供应的组织环境”“采购与供应中的合同与关系管理”“采购与供应中的谈判与合同”“采购与供应策略”五门课程。高级证书除了包括中级的五门课程外，还包含“采购与供应中的管理”“供应链风险管理”，共七门课程。中国采购与供应管理职业资格初级证书、中级证书与 CIPS 国际证书接轨。取得中国采购与供应管理职业资格证书单科成绩合格，可以在全国高等教育自学考试采购与供应管理专业（专科、独立本科

段)中顶替相应课程的学分。

本课程既是中国采购与供应管理职业资格中级证书课程和英国 CIPS 采购与供应文凭证书(CIPS 四级)课程之一,又是全国高等教育自学考试采购与供应管理专业(独立本科段)的课程之一。该教材一大重要的特点是从国际视野的角度,引用了国际上的一些跨国公司的真实案例进行分析,学员在学习过程中应注意国际背景并结合我国的实际情况进行学习理解。该教材由方海萍翻译,北京中交协物流人力资源培训中心组织翻译,刘静、魏铁梅参与审稿。在此谨向他们付出的辛勤劳动致以衷心的感谢。

由于时间仓促,编译中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

教育部考试中心

中国交通运输协会

2014 年 5 月

目 录

C O N T E N T S

前言

《采购与供应策略》考试大纲

教材使用说明

第一章 商业需求及采购决策	1
第一节 什么是商业需求	2
第二节 采购周期	6
第三节 采购情景	10
第四节 进行商业论证	19
第五节 商业论证的标准	23
本章小结	35
自测题	35
第二章 估算成本和价格	37
第一节 关于成本和价格的市场数据	38
第二节 理解供应商定价机制	42
第三节 理解成本	48
第四节 全生命周期成本	56
第五节 成本估算及预算	61
本章小结	68

自测题	69
第三章 运用财务预算	71
第一节 财务预算的目的	72
第二节 编制预算	77
第三节 绩效与预算控制	80
第四节 处理预算偏差	82
第五节 现金预算操作	86
本章小结	90
自测题	90
第四章 明确采购要求	93
第一节 什么是规格	94
第二节 规格的类型	101
第三节 一致性规格	105
第四节 性能规格	111
第五节 服务的规格	114
第六节 可持续的规格	119
本章小结	122
自测题	122
第五章 制定有效的规格	125
第一节 起草规格	126
第二节 进行市场对话	130
第三节 制定规格所需的信息	134
第四节 标准化	139
第五节 社会和环境标准	144

第六节 信息保障	152
本章小结	156
自测题	156
第六章 确定关键绩效指标	159
第一节 合同的绩效测量指标	160
第二节 设定关键绩效指标	162
第三节 典型的关键绩效指标	171
第四节 服务水平协议	176
第五节 服务质量的测量指标	181
本章小结	184
自测题	185
第七章 理解合同条款	187
第一节 合同及合同条款	188
第二节 明示条款与默示条款	190
第三节 标准商务条款	194
第四节 合同模版	197
第五节 解读关键条款	201
第六节 道德供应源搜寻与供应的关键条款	213
本章小结	216
自测题	217
第八章 评估定价方法	219
第一节 什么是“合适的价格”	220
第二节 价格表	222
第三节 固定定价法	224

第四节 基于成本的定价安排	232
第五节 支付条款	238
本章小结	244
自测题	244
第九章 外包	247
第一节 “自制还是购买”的决策	248
第二节 什么是外包	252
第三节 外包的发展	256
第四节 外包的风险、成本及收益	260
第五节 哪些应当外包	269
本章小结	280
自测题	280
第十章 规划外包采购	283
第一节 外包的商业论证	284
第二节 外包的流程	289
第三节 外包合同条款	301
第四节 影响雇用条款的法规	308
第五节 建立外包的撤出计划	314
本章小结	321
自测题	321
中英合作采购与供应管理职业资格证书考试（中级）采购与供应策略	
（课程代码：12372）样卷	323
中英合作采购与供应管理职业资格证书考试（中级）采购与供应策略	
（课程代码：12372）样卷参考答案	324

第一章

商业需求及采购决策

对应大纲内容

1.1 分析商业需求是如何影响采购决策的

- 采购的类型，如新的采购、修改后的再次采购、直接的再次采购
- 商业需求对采购类型的意义
- 采购在进行商业论证过程中所起的作用

1.3 解释在完成商业论证的过程中可以采用的标准

- 在完成商业论证的过程中所采用的典型标准，如成本、收益、可行方案与组织需求以及时间进度的一致性

引言

本课程教学大纲的第一部分着重介绍了在对外部采购进行商业论证（Business Case）的时候，采购所起的作用。也就是说，当一个机构向外部供应商进行采购时，如何才能证明这是一个有价值的、有成本效益的采购决策，是值得付出所有努力和费用去实施和管理的。商业论证是采购计划中必要的阶段，但其作用通常在整个采购周期中未得到足够的重视。

在这一章中，我们将分析商业需求（Business Needs）的本质，以及对于

某项具体的采购任务，采购职能是如何确定商业需求的。我们也将探讨在各种不同类型的采购背景中，商业需求是如何影响采购决策以及采购任务的先后顺序的。

之后，我们将讨论商业论证这一概念，即根据采购在满足特定商业需求上的有效性和高效性来证明这个采购行为是否合理。我们将分析，在对一些主要采购活动进行商业论证时，采购所发挥的作用以及论证经常会考虑的一系列标准或因素。

在第二章和第三章中，我们还将讨论商业论证过程中所涉及的财务问题，如价格和成本的预测及应用财务预算来控制采购费用等内容。

第一节 什么是商业需求

1.1 你应该对“生产输入的需要或者要求”有基本的了解，因为这是采购活动的基础。

- 组织为了完成其活动并实现其目标，需要一定的“输入”，包括材料、零部件、能源、机械、设备、物资、服务及技能等方面的投入。
- 商业活动的规划者以及“输入”的使用者，会以各种方式将这些购买需求通知采购职能（例如，利用请购单、新产品规格、材料需求计划系统生成的材料清单等）。
- 采购的任务就是去满足这些“输入”需求，通过做到我们通常所说的采购的“五个合适”来实现，即合适的质量、合适的数量、合适的地点、合适的时间、合适的价格。

1.2 也可以说，采购的职能性和操作性目标基本上就是提供“合适”的输入，以满足组织的运营需要。

1.3 但是,组织并非只有职能性或操作性目标。从更高的层面来说,组织还有总体的战略或商业目标,例如:

- 实现盈利,为股东创造价值(回报股东的投资),或者在公共领域使用公共资金为公众提供品质高、性价比高的服务。
- 确保自己所提供的产品或服务比竞争对手更有竞争力,以维持或者扩大自己的市场份额(客户数量或市场占有率)。
- 通过降低成本或更有效地管理成本,确保自己的产品或服务比竞争对手的更具成本优势。
- 通过实现自己在企业社会责任、质量、技术开发、创新、环境的可持续性发展、商业道德及其他一些战略领域的显著能力,来实现或者保持自己在特定行业或市场的差异性(与众不同的地方),或者说领先地位。
- 吸引并留住优秀员工、供应合作伙伴及商业盟友,以取得并确保持续的学习、改进和竞争优势。

采购的商业重心

1.4 最近几十年,采购的作用发生了很大的变化。过去,采购的作用主要是行政管理或事务性层面的,主要是为满足技术或者操作方面的需要。而现在,采购在战略及商务层面开始起到越来越重要的作用。

- 由于自动化程度的不断提高,最近几十年大部分制造型企业的成本结构已经发生了巨大的变化,很大一部分的营业额和总成本是用于从外部组织采购货物、服务或劳动。这就使得采购的职责在组织的总支出中所占的比例越来越大;相应地,在很多外部支出的重要方面,采购决策对组织的底线利润有着举足轻重的影响。

- 世界一流的生产技术的应用，包括准时制管理技术、全面质量管理、精益化生产技术（减少供应链各环节的浪费），进一步提升了采购与供应链的作用。现在大家已经普遍认识到，通过质量管理、减少浪费、供应链创新和发展，采购与供应链在增值和确保竞争优势方面已经发挥出战略性的作用。
- 为使供应链取得积极的、持续的、高质量的绩效，管理正在朝着战略性供应商关系和供应链管理方向发展，这被认为是当今获得商业成功和竞争优势的决定性要素。克里斯托弗（《物流和供应链管理》）提出，现在“真正的竞争不是在公司个体之间，而是在他们所拥有的供应链或者说网络之间……一条供应链或一张网络之所以与众不同，是因为它有着与众不同地管理自己链条或网络内部关系及接口的方式。因此，从这个意义上来说，相对于他的竞争对手，一个企业主要的竞争优势就在于其所享有的关系网络的质量”。

1.5 这种改变也反映在采购职能形式的一系列发展变化之中。例如，瑞克和龙（Reck & Long）就曾把采购职能的发展分成四个阶段：

- 被动的：采购职能没有什么战略方向，只是被动地对其他职能部门提出的要求作出反应，其作用主要是事务性的。
- 独立的：采购职能已经使用了最新的技术和流程，也有了自己的职能层面的战略。其重点被放在如何提高职能层面的工作效率上，主要根据成本降低程度及供应商绩效好坏来评价其作用。
- 支持性的：在吸收了一些能进一步提升和稳固其地位的技术和产品后（如准时制或精益供应技术），采购职能开始为公司的竞争战略服务。它开始起到促进战略实现的作用，主要根据其是否能够有效帮助企业实现其竞争目标来评价其作用。
- 整合的：采购职能本身的战略目标（连同其他一些职能的战略目标）

被全面整合到公司的整体战略中。其作用主要体现在对整体战略的贡献上，并根据贡献大小来评价其作用；其重点放在跨职能信息交换和理解上。

1.6 逐渐地，采购的作用不再只是满足操作层面的或者技术层面的需求（正如在请购单或规格中阐述的那样），而是更多地在下列方面作出贡献：

- 增加本部门或企业的利润。
- 增加股东收益（使股东获得更多的投资回报），提升客户价值（提高客户满意度及购买产品或服务的意愿）。
- 在采购过程中更好地实现资金价值（确保达到全生命周期成本与质量之间的最佳平衡）。
- 有效管理组织的现金流，以确保企业保持足够的流动资金，能偿付短期债务（例如，支付员工工资及供应商货款）及维持日常运作。
- 实现企业或部门其他的商业或者战略目标（包括保持竞争优势及市场份额、保证可持续生产、实现企业社会责任和创新等）。

商业需求及商业论证

1.7 “商业论证”一词用于指对某具体采购项目从商业利益的角度进行论证，证明其所获得的利益能有效地平衡在取得这些利益的过程中可能会遇到的障碍、成本及风险。之所以需要进行采购的商业论证，是因为只有当采购项目有利于实现企业某个明确的商业需求的时候，组织在采购实施过程中所消耗的那些重要资源（包括资金、时间及精力）才是值得的。

1.8 换句话说，采购活动和那些支付给外部供应商的花费都不能只是“为了采购而采购”，或者只是因为它是组织的固定程序、流程、习惯或者技术要求。在考虑是否通过一个采购决策时，应当：

- 分析判断这一采购活动是否有利于企业的商业或者战略目标。
 - 在规划和管理这一采购活动时，要以这次采购活动能否最大限度地推进企业的商业或者战略目标的实现为最终目标（可采取下列方式，如实现资金运用最优化、尽可能降低在实现质量标准方面的花费、尽可能减少浪费及风险等）。
- 1.9 举例来说，IT 部门作为软件的使用者，可能会说软件升级将会“提高 IT 系统的效率”，这是合理的技术方面的利益（**Technical Benefit**）。而采购部门可能会认为升级可以“促进供应链协作”，这是合理的职能方面的利益（**Functional Benefit**）。
- 1.10 然而，“商业论证”则需要升级后的 IT 系统的绩效应当为组织提供商业的利益（**Business Benefit**）。例如，通过提高客户满意度，或者缩短任务处理时间（提高工作效率），或者降低系统维护成本，或者最大程度地减少数据安全风险等。
- 1.11 同样，通过提高供应链协作水平也可以取得商业方面的利益：通过降低订单周期时间（提高生产效率及降低库存）；减少供应商管理及交易的成本；提供竞争优势（例如，为客户提供延迟定制化的产品）；提供精益管理，降低整个供应链的协作成本及减少浪费；挖掘现有 IT 系统的增值潜力等。

第二节 采购周期

- 2.1 采购过程的主要阶段如图 1-1 所示。这是一个周而复始的循环，整个流程以“识别需求”为起点。将采购过程看做一个循环，我们强调将周期性地审查商业需求，以便确保采购不是在做机械的重复而是以商业利益为基础

不断进行调整。

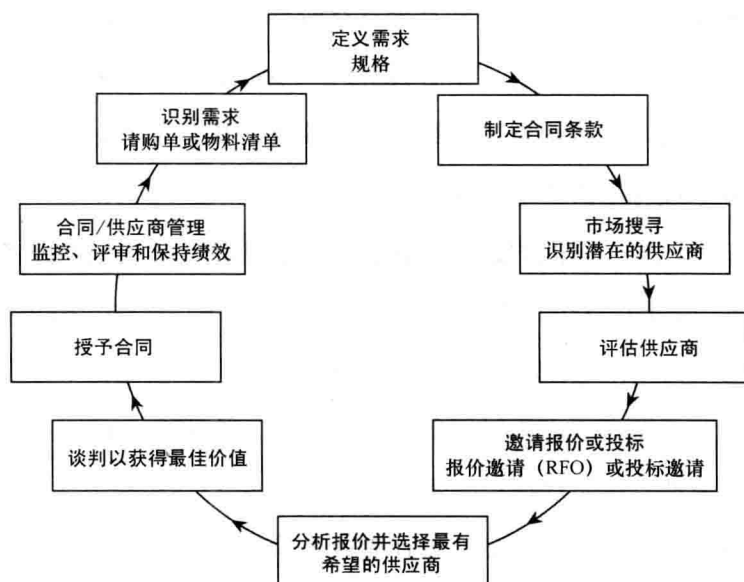


图 1-1 一般采购周期示意图

2.2 在采购周期的各个阶段都需要考虑到商业需求。例如：

- 应根据供应商的供货能力对其进行评估和资格预审。即根据供应商所供应产品的数量、质量和价格是否能满足采购方的商业需求，比如是否能帮助采购方实现节省资金及提高竞争优势（通过质量差异化或具有竞争力的定价等方式）的目标，来对供应商进行评价。在选择长期供应商时，要特别关注这个供应商是否能契合买方的战略规划，是否有可能帮助买方实现其商业目标，是否能支持创新，是否有助于提高供应链的敏捷性或质量从而增强竞争力，是否能最大限度地减少商业风险（如供应商无法供货或绩效不佳）等。
- 通常会根据价格最低原则或“经济最有利标”筛选原则来评估供应商的投标及报价，以满足组织在采购中尽可能节省资金这一重要商业需求。

- 合同及供应商管理的真正目的也是为了确保采购活动能满足组织的各种商业需求。例如，合同是否具有较高的性价比；是否合法；对于较长的合作关系而言，是否具有进一步推进协作以更好地满足商业利益的潜力（减少浪费、持续的质量改进、具有竞争力的创新、通过保证独家或特惠供应来取得竞争优势等）。

2.3 完成商业论证的最早和最主要的机会，是在识别和确定采购或者输入要求的时候。如果在这一早期阶段没有将商业需求考虑进去，那么就会造成：

- 不必要的采购（例如，仓库里面已经有完全可以满足技术需要的存货），从而将资源浪费在不必要的采购过程中，造成资金积压、库存增加、利用率低及产品过期淘汰等问题。
- 规格过高的采购（例如，设计者或者使用者提出的所有要求并非都是必要的），从而将资源浪费在不具有增值能力的性能和功能上。
- 没有结果的采购（例如，在投标评估阶段或者和供应商谈判阶段，由于发现了之前没有预见到的一些成本或风险，或成本收益分析或可行性研究结果比较负面，从而导致规格或项目被更改或被否决），从而浪费了用在采购上的成本。

2.4 本课程教学大纲将教学重点主要放在采购需求的识别、确定和沟通上，所涵盖的采购过程有需求的规格、关键绩效指标及明确的合同条款等。（我们将在第四章到第八章详细讨论这些内容。）

2.5 在这里，我们只对采购周期的各个阶段作一个概述。

识别需求

2.6 在开始进行采购或交易之前，必须要有人发现并提出现在还缺什么，这一需求必须通报给采购职能部门（或者其他负责采购的员工）。这个需求可能是