

采购供应链管理

供应链环境下的采购管理

蒋振盈 著

准确认知采购管理
提升采购管理绩效的实践指南

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

采购供应链管理

——供应链环境下的采购管理

蒋振盈 著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

采购供应链管理: 供应链环境下的采购管理 / 蒋振盈著.

北京: 中国经济出版社, 2015. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3836 - 4

I. ①采… II. ①蒋… 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 (2015) 第 134013 号

责任编辑 牛慧珍

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 久品轩工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 25.75

字 数 340 千字

版 次 2015 年 8 月第 1 版

印 次 2015 年 8 月第 1 次

定 价 76.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

献给关心、支持中国石化物资采购管理工作的
老领导，曾经在中国石化物资采购供应管理战线工
作过的老同志以及与中国石化精诚合作的各界供应
商朋友们！

序一

这是一本关于采购管理实践的理论专著，是蒋振盈同志凝聚心血与智慧的力作。承蒙作者的信任，邀请我为本书作序。自1994年以来，我一直是他的同事、朋友和领导，所以我欣然为本书写些感言，以充序言。

作者在采购管理领域工作24年，敬业，爱岗，孜孜不倦地对物资采购理论进行研究和实践，善于观察，勤于思考，从生动鲜活的采购管理实践中凝练出具有独创性的采购供应链管理理论，并在长期管理实践中予以验证和提升，呈现了很高的学术性和实践性。

作者长期追踪国内外采购管理实践最新成果，紧密结合中国市场特征和企业采购管理实际，围绕采购供应链资源整合这个主线，以供应链管理的视角，应用流程再造理论和隔离研究法，对影响采购管理绩效的管理体制、运行机制等战略性问题和对采购供应链运转起关键作用的采购内部流程再造问题以及存在于采购供应链全流程中的物流与信息流等构建采购供应链的核心问题进行了系统研究，创造性地提出了采购供应链管理理论。该理论对采购供应链的结构模型、运行机制进行了系统阐述，形成了一整套理顺体制、改造机制、优化需求、控制风险的理论体系和保障供应、降低成本、控制风险、增加价值的策略办法，填补了采购管理领域体制机制与供应链关系管理层面理论研究的空白。

《采购供应链管理》具有两个突出的特点：一是理论与实践紧密结合。这本书的理论来自于实践，又验证于实践，主要观点都附有具

体的成功案例，从理论和实践的双重角度解决了采购管理领域很多久论不决、似是而非的问题，做到了“知其然，更知其所以然”。二是国外先进经验与中国国情紧密结合。这本书以开放的视角，既学习借鉴国际化大公司先进经验，又紧密结合中国市场特点，在管理实践中不断改革创新，兼收并蓄，扬长避短，既与国际先进接轨，又符合中国企业实际需要，具有强大的生命力。

《采购供应链管理》深入浅出地揭示了采购内在规律，还原了采购本质面目，系统地阐述了采购管理实践方略，具有很强的现实针对性、实用性和可操作性，是一本理论价值和实践价值都很高的书，十分适合工业企业的中高层管理人员研读、借鉴，也非常适合从事供应链管理研究和采购管理研究的广大教学、科研、理论工作者使用，相信这本书的出版将对国内外供应链理论和采购理论的研究起到积极的促进作用！

中国工程院院士

中国可持续发展工商理事会会长

中国石油化工股份有限公司原副董事长兼总裁

王基銘

2015年3月

序二

2012至2014年，国资委在中央企业开展了为期两年的管理提升活动，时任国资委主任的王勇同志亲自担任中央企业管理提升活动领导小组组长，办公室设在企业改革局，我有幸担任办公室主任，统筹设计并指导整个管理提升活动，同时，根据业务线划分，改革局又负责具体指导采购管理专项提升工作。由于身兼双职，作为牵头单位，要将采购管理提升做成精品工程，在管理提升活动中起到示范带头作用，因此，寻找优秀的企业，挖掘并总结好其典型经验，显得十分关键。正是在这种机缘下，我认识了中石化物资装备部的蒋振盈主任。

中石化的采购管理水平一直处于中央企业的前列，通过与振盈同志几次认真细致的长谈，我对中石化的采购管理有了更加深入的了解。中石化自1995年开始推动采购管理体系变革，从体制改革入手，治散治乱，变多头领导、多重机构、分散采购、重复储备，为“归口管理、集中采购、统一储备、统一结算”，实现了“物归一家”。在此基础上，又逐步构建起以安全、及时、经济供应和科学理性采购为主导思想，以集中统一的管理体制和分权制衡的运行机制为主要特征，以公开透明的电子化采购和源头防控风险的供应商管理为重要手段的采购管理体系。不仅为企业节约了大量生产建设资金，显著降低了生产运营成本，而且有效提升了集团整体采购的资源配置能力、供应保障能力、科学管理能力和反腐倡廉能力。

振盈同志亲身经历了中石化整个采购管理变革的全过程，设计并主导了其体制机制变革、业务流程再造及管理模式创新等改革和创新

工作。可以说，中石化的采购管理改革所取得的成绩，既离不开五届领导班子的强力支持，更离不开振盈同志发扬“啃硬骨头”和“咬定青山不放松”的精神，不断攻坚克难，锲而不舍地坚持，这一点非常值得我们学习。人们往往容易过高估计自己在一年时间里能够做的事情，但也往往会忽视5年以至10年长时间能够做成的事情。振盈同志用24年的实践做了一个很好的例证。

与振盈同志的长谈过程中，也加深了我对他个人的了解。振盈同志与我是同龄人，我们身上有一些共同特点，出生于60年代，都是一毕业就一直从事一件工作，他在物资采购领域深耕了24年，我在国企改革战线工作至今。振盈同志聊起儿时在农村的学习经历，至今记忆犹新。我们这代人经历过“文革”，改革开放后上大学，参加工作，都亲身参与了经济体制改革的过程，特殊的经历造就了这代人坚毅、执着的性格特征，这一点在振盈同志身上体现得很充分。采购管理体制的变革涉及利益格局的调整，推进的过程中会遇到来自各层面的阻挠或刁难，而物资装备部主任的岗位本身就犹如坐在火山口，既有压力阻力，又有来自方方面面的诱惑；既要在保证安全及时供应的前提下努力降本增效，又要建章立制保护干部，让干部在阳光下工作；既要对接国际上先进的供应链管理做法，又要符合国家法律法规的相关规定……经过24年坚持不懈的努力，振盈同志在采购管理工作中积累了非常丰富的管理经验、实践感悟及理论思考，从生动鲜活的管理实践中总结提炼出采购供应链理论，又经过管理实践进行验证行之有效。《采购供应链管理》这本书有别于过去总结中石化采购管理经验的其他书籍最大的特点，在于振盈同志用了将近2年的心血，既系统地阐述了中石化采购管理实践的理论基础，又通过大量具体案例进行了实证说明，使读者不仅知其然，更知其所以然，是一本将理论与实践高度统一的好书。

采购管理既是企业本质安全的重要组成部分，又是企业运营成本控制的重中之重，对企业特别是工业企业的生存发展至关重要。早在

国家经贸委时期，我们就在全国总结推广了山东亚星经验——采购比价管理模式，并于1999年4月印发了《国有工业企业物资采购管理暂行规定》。这一模式的推广，使国有企业的采购管理在当时水平上迈上一个新的台阶，帮助许多国有企业走出了成本降不低、利润上不去的困境。当前阶段，中央企业面临着较大的降本增效压力，加强集中采购将成为相当长的时间内国资委的推动方向。随着全球经济一体化的迅猛发展和市场竞争的不断加剧，单个企业之间的竞争正在转化成供应链之间的竞争，采购供应链管理将成为下一个发展趋势。《采购供应链管理》的问世，站在理论与实践的前沿，既是振盈同志孜孜以求、长期潜心研究的结晶，也是中石化履行大型央企社会责任、引领改革实践、启迪管理创新、奉献社会大众的具体行动。相信《采购供应链管理》将成为企业各级领导和采购管理工作者的良师益友，并引发更多的采购管理创新实践！

国务院国有资产监督管理委员会
企业改革局局长


2015年3月

前言

自从人类社会有了商品交换，就有了采购活动。随着社会化分工的不断细化和企业生产经营专业化程度的不断提高，采购工作领域迅速扩大，从原料、辅料、燃料、材料、设备、配件等物资采购，到工程、设计、技术、管理、保险、人力资源等服务采购，再到业务外包的风起云涌，采购的工作量越来越大，采购的作用越来越重要，传统的采购功能正在快速演变为企业降低成本的经营功能、控制风险的管理功能和整合企业内外部资源的战略功能。

但是，由于采购活动遍布人类生产实践和社会生活各个方面，人们对采购活动习以为常、司空见惯，因而想当然地把采购活动理解为简单的“持币购物”，低估了采购活动对企业经营绩效的巨大影响和重大贡献，影响了企业界对采购工作的重视，也影响了理论界对采购活动内在规律的系统研究，影响了企业采购绩效改善和管理水平的提高，影响了供应链理论在企业经营管理实践中落地生根和开花结果。

笔者1987年从华中工学院物资管理工程专业大学毕业，开始从事物资采购管理工作，目睹了国家从计划经济向市场经济的转变过程，亲历了中国石化18年波澜壮阔的采购管理体制改革、运行机制优化、业务流程再造和采购业务模式变革等管理实践活动，遇到了很多千奇百怪的疑问、误解、曲解和各种各样的矛盾、困难、问题，面对此起彼伏的诸如采购管理体制上的“运动员与裁判员分开”论、采购决策上的唯价格论、采购方式方法上的唯招标论等似是而非的问题，尤其是在改造企业几十年一贯制的采购管理体制与运行机制、改

变各级经营管理者对采购功能的误解与曲解的过程中，积累了很多实践感悟，触发了很多理论思考，特别是2012年中国石化物资采购管理实践经验被国务院国有资产监督管理委员会树立为中央企业采购管理先进典型并出版《中央企业采购管理辅导手册》后，更激发了我写一本书揭示采购工作内在运行规律的强烈冲动。

正因为此，本书摆脱了传统采购管理著作拘泥于业务操作层面战术性细节的研究局限，聚焦于研究解决采购管理理念、体制机制、制度流程、策略方法和管理路径等问题，聚焦于研究解决采购管理“形而上”的方向性、管理性问题：

一是应用流程再造的方法，着眼于采购供应链全流程运行效率的提高和总成本的降低，形成了一整套理顺管理体制、改造运行机制、再造业务流程、控制供应风险的理论体系和策略办法，解决了困扰各级采购管理者的“如何防止权力寻租”、“如何实现公开公平公正”和“如何把控质量、交期与价格之间的关系”等棘手问题。

二是以供应链管理的视角，立足于提高采购供应链资源的配置效果与利用效率，对存在于采购供应链上的物资需求资源、供应商资源、物流资源、库存资源、信息资源等各种资源进行深入研究，形成了一整套集合需求、共享库存、外包操作和框架采购、战略采购、专家采购等策略方法，解决了资源割据、分散采购、重复库存和信息割裂等问题。

三是应用物理隔离研究法，对需求方、供应商和采购方三者之间的关系管理、博弈机理进行了立体研究，提出了以“安全供应、及时供应、经济供应”为主要内容的安全供应理念、以“性能价格比最优与全生命周期总成本最低”为主要内容的科学理性采购理念和以“制度化、流程化、标准化、电子化、公开化”为主要内容的规范管理理念，提出了供应链环境下采购方与需求方、供应商之间的典型链接模式，解决了如何把握与供应商既合作又竞争的问题和如何实现需求方、采购方、供应商之间风险共担与利益共享等问题。

全书分采购供应链概述、需求管理、供应商管理、采购管理体制与运行机制、物流与库存管理、信息管理和采购供应链运行条件共七章，对采购供应链结构模型、采购供应链组成要素、采购供应链上各种资源和采购供应链构建与运行条件分别进行了阐述。

第1章在对供应链管理和采购管理分别进行概要性梳理分析的基础上，将采购管理的范畴向上延伸到对供应商的关系管理，向下延伸到对物资需求的管理，对采购方、需求方、供应商三方之间客观存在的供应链关系进行了研究，提出了采购供应链概念，并对采购供应链的主要元素、结构模型和相互关系进行了阐述。

第2章、第3章和第4章对构成采购供应链单元的三个主体及其相互之间的关系分别进行了隔离研究，提出了解决需求不及时、不准确和标准化程度不高等老大难问题的管理策略和工作措施，提出了三维权变供应商关系管理策略和方法，提出了专业化分工与流程化操作业务运行机制、动态量化考核与业绩引导订货采购决策机制、框架协议采购和过程控制等工作机制。

第5章和第6章对存在于并流动于采购供应链全流程上的物流资源、库存资源和信息资源等进行了逐项分析研究，提出了决策控制主导的供应物流整合策略、基于竞争激励的库存资源整合策略和集成化的信息资源管理策略。

第7章对采购管理理念、采购功能定位、采购管理体制、采购运行机制、供应物流体系和采购管理信息化等采购供应链构建与运行的必要条件进行了总结概括，勾画了采购供应链成功构建和稳定运行的路径图。

本书的成稿，是长期以来密切追踪国内外采购管理实践最新成果，遍访欧洲、美洲和亚洲数十家国际化大公司，学习借鉴国际上采购管理先进理念和实践经验，紧密结合中国市场特征和中国石化采购管理实际，不断实践、探索、改革、创新和优化完善的结果，是中国石化几代物资采购供应人集体智慧的结晶。

把中国石化物资采购管理实践成果和自己从事物资采购管理工作 24 年的亲身体验、实践感悟、理论思考奉献给企业界、理论界和教学界，希望引起企业（特别是工业企业）对采购工作的进一步重视，促进研究机构 and 高等院校对采购管理理论的深入研究，提升采购管理领域问题研究的界面，推动中国采购管理实践与研究尽快与国际接轨，是我多年以来的夙愿。

期待本书的问世，能够对企业各级领导和计划、财务、生产、设备、工程、采购等职能部门管理者准确认知采购工作的功能价值与运行规律起到正本清源的作用，对高等院校采购管理教育起到创新指导作用，同时也能够为 MBA 教学提供一本理论性与实践性兼具的教材，引发更多更好的采购管理实践探索 and 理论创新。



2015 年 3 月于北京

目录

序一 /王基铭

序二 /白英姿

前言 /蒋振盈

第1章 采购供应链管理概述

- 1.1 供应链管理 /2
 - 1.1.1 供应链管理思想的产生和发展 /3
 - 1.1.2 供应链分类与主要特征 /8
 - 1.1.3 供应链管理框架 /12
- 1.2 采购管理 /16
 - 1.2.1 采购的地位与作用 /16
 - 1.2.2 采购的主要特征 /19
 - 1.2.3 采购的基本规律 /22
 - 1.2.4 采购管理的发展阶段 /23
 - 1.2.5 传统采购管理的局限性 /25
- 1.3 采购供应链管理 /30
 - 1.3.1 采购供应链结构 /30
 - 1.3.2 采购供应链管理目标和主要内容 /36
 - 1.3.3 采购供应链管理理念 /38
 - 1.3.4 采购供应链管理的发展趋势 /47

第2章 需求管理

- 2.1 需求管理概述 /52
 - 2.1.1 需求管理的作用 /52
 - 2.1.2 物资需求分类 /55
 - 2.1.3 物资需求的基本特性 /56
- 2.2 影响采购与需求有效链接的主要因素 /58
 - 2.2.1 需求侧因素 /58
 - 2.2.2 供应侧因素 /62
 - 2.2.3 采购侧因素 /64
- 2.3 采购方与需求方链接的三种典型模式 /66
 - 2.3.1 采购实施主体与需求提出主体合一模式（I型） /66
 - 2.3.2 采购实施主体与需求提出主体分离模式（II型） /68
 - 2.3.3 采购实施主体与需求提出主体有机结合模式（III型） /70
- 2.4 需求管理策略 /71
 - 2.4.1 整合空间、时间和供应商三个维度的物资需求 /71
 - 2.4.2 提高需求计划的准确性和及时性 /73
 - 2.4.3 推进物资需求标准化 /77
 - 2.4.4 提升采购方与需求方协同工作水平 /78

第3章 供应商管理

- 3.1 供应商管理概述 /82
 - 3.1.1 供应商管理的作用 /82
 - 3.1.2 供应商的主要特性 /84
- 3.2 采购方与供应商链接的三种典型模式 /86
 - 3.2.1 零和博弈模式 /86
 - 3.2.2 双赢博弈模式 /89

- 3.2.3 战略合作模式 /92
- 3.3 供应商关系管理策略 /96
 - 3.3.1 供应商关系的选择标准 /97
 - 3.3.2 供应商关系管理的权变方法 /99
 - 3.3.3 供应商关系管理的应用评价 /104
- 3.4 供应商管理流程 /107
 - 3.4.1 供应商准入管理 /107
 - 3.4.2 供应商使用管理 /111
 - 3.4.3 供应商考核管理 /116

第4章 采购管理体制与运行机制

- 4.1 采购管理体制 /124
 - 4.1.1 采购管理体制的重要作用 /125
 - 4.1.2 采购管理体制类型分析 /128
 - 4.1.3 采购管理体制主要问题及成因 /140
 - 4.1.4 采购管理体制优化整合 /144
 - 4.1.5 大型企业集团采购管理体制设置 /153
- 4.2 采购运行机制 /159
 - 4.2.1 采购运行机制核心要素 /159
 - 4.2.2 传统采购运行机制的主要弊端 /164
 - 4.2.3 采购运行机制的优化原则和主要目标 /168
 - 4.2.4 专业化分工、流程化操作机制 /171
 - 4.2.5 动态量化考核与业绩引导订货机制 /176
 - 4.2.6 框架协议采购机制 /181
 - 4.2.7 过程控制机制 /191

第5章 物流与库存管理

- 5.1 物流管理 /198
 - 5.1.1 物流管理模式 /199
 - 5.1.2 传统物流管理模式的局限性 /202
 - 5.1.3 供应物流的发展——第三方物流 (TPL) /203
 - 5.1.4 物流管理策略 /206
- 5.2 库存管理 /208
 - 5.2.1 供应库存的作用 /209
 - 5.2.2 供应库存的主要存在形式 /210
 - 5.2.3 影响供应库存设置的主要因素 /211
 - 5.2.4 传统库存管理的主要问题 /214
 - 5.2.5 供应库存管理的发展——供应商管理库存 (VMI) /216
 - 5.2.6 库存管理策略 /220
- 5.3 即时供应物流圈 /228
 - 5.3.1 即时供应物流圈建设条件 /228
 - 5.3.2 即时供应物流圈建设要点 /229

第6章 信息管理

- 6.1 信息管理概述 /232
 - 6.1.1 采购供应链信息的分类 /232
 - 6.1.2 采购供应链信息的主要特性 /235
- 6.2 信息管理的重要作用 /238
 - 6.2.1 信息的整合利用是构建采购供应链的必要条件 /238
 - 6.2.2 加强信息管理可以显著改善采购供应链绩效 /240
- 6.3 影响信息管理效果的主要因素 /242
 - 6.3.1 行为主体因素 /242