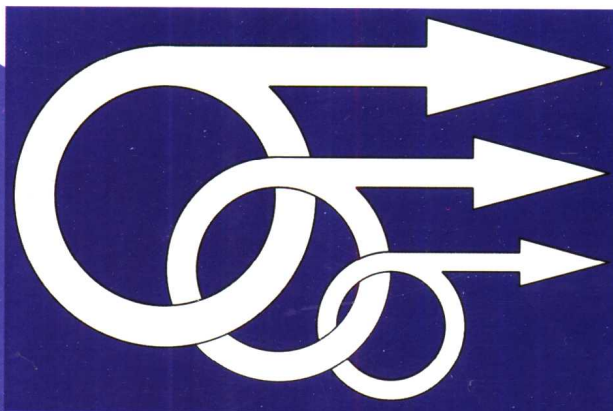




企业采购业务精要丛书

企业采购业务 运作精要

基于ERP、SCM与电子商务



QIYE CAIGOU YEWU YUNZUO JINGYAO

谢勤龙 王成 崔伟 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业采购业务运作精要 QIYE CAIGOU YEWU JINGYAO CONGSHU

企业采购业务运作精要

基于 ERP、SCM 与电子商务

◀◀◀ 谢勤龙 王 成 崔 伟 编著 ▶▶▶



机械工业出版社

我国加入 WTO 后,国内企业面临与国际接轨和跨国公司的直接竞争,要遵守世界经济游戏规则。而以前的国产化、地方保护主义、行政干预、税收优惠等等均变成了违反 WTO 的“国民待遇原则”。采购活动也由国内选择、企业自主决策变成全球选择、按国际贸易和国际惯例办事,采购对供应商的关系也会有极大的变化,如付款拖延、合同变更、合同纠纷等等都要改变原有的观念和做法。采购活动不仅关乎成本控制,同时影响到企业的对外商业道德和商业信誉。采购管理的水平已经成为企业核心竞争优势的重要内容。

本书浓缩了作者近年来研究成果和多年跨国公司的管理经验,结合几年来接触的国内外企业的实际,深入浅出地展示了采购这个陌生而又充满活力的领域里的管理与实践,为我们迎接 WTO 的挑战,尽快跟上管理的步伐,提供了难得的教材和实战案例。

图书在版编目(CIP)数据

企业采购业务运作精要:基本 ERP、SCM 与电子商务/
谢勤龙等编著. —北京:机械工业出版社, 2002. 8
(企业采购业务精要丛书)
ISBN 7-111-10892-2

I. 企… II. 谢… III. 计算机应用-采购-企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 065672 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑:陈海娟 责任校对:肖新民
封面设计:鞠 杨 责任印制:付方敏
北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行
2002 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
890mm × 1240mm A5 · 15.125 印张 · 291 千字
0 001—5 000 册
定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、68326677-2527
封面无防伪标均为盗版



谢勤龙

清华大学工科硕士，曾任 IBM 中国区采购经理、ABB 采购主管、供应部经理、清华紫光集团项目经理。曾培训企业有 ABB、Microsoft、爱立信、诺基亚、西门子、安捷伦科技、联想集团、一汽集团、中国石油、中石化等大中型企业，其培训以务实、深度、专业著称。



王成

北京工商大学管理学硕士，威文（中国）管理咨询有限公司执行董事、高级咨询顾问，为中外诸多企业提供战略定位、管理系统优化和流程再造、全面预算管理、供应链管理的咨询和培训服务。主编《现代企业内部控制精要》丛书，译著《无重量财富》。

前言

中国改革开放至今只有 20 多年，计划经济转为市场经济仍然在进行和深化之中。企业正在逐步摆脱计划经济的思维定式，但新的市场经济观念不可能自然而然地产生并替代旧的计划思维模式和习惯做法。中国加入 WTO 后，国内企业面临与国际接轨以及和跨国公司的直接竞争，要遵守世界经济游戏规则。而以前的国产化、地方保护主义、行政干预、税收优惠等等均变成了违反 WTO 的“国民待遇原则”。采购活动也由国内选择、企业自主决策变成全球选择、按国际贸易和国际惯例办事，采购对供应商的关系也会有极大的变化，如付款拖延、合同变更、合同纠纷等等都要改变原有的观念和做法。采购活动不仅关乎成本控制，同时也影响到企业的对外商业道德和商业信誉。采购管理的水平已经成为企业核心竞争优势的重要内容。

在世界经济活动中，跨国公司占了举足轻重的地位，对整个行业甚至全球经济产生深远的影响。研究成

功的跨国公司的实践对于长期计划经济下的中国企业有着振聋发聩的作用。1999年，美国采购协会评选全球最佳采购组织，对近千家供应商进行调查，问卷上百页，让供应商从商业道德、为供应商保密、对产品和行业的了解、谈判能力、与供应商合作沟通等十几个方面评价他们的客户——采购员及其采购组织。IBM公司在最后角逐中获胜，荣获“全球最佳采购组织”的殊荣。跨国公司的采购和供应商管理有什么优势，最好的采购组织到底好在哪里？我国企业的采购管理现状差距在哪里？如何尽快缩短？这是本书要揭示的内容。

2001年入关之前，我听一位WTO专家讲课，他是一位政府官员。他讲到一次到西门子公司看到公司的员工乘坐的班车都是租来的，非常激动和感慨地说“想不到西门子这样一个跨国公司，这样有钱的公司，班车竟然是租来的……”。据我所知，早在90年代初，班车租赁在合资、外资企业早已是惯例，但经过10年改革开放的国有企业和政府部门对跨国公司的管理还仿佛是天方夜谭。

我到华润啤酒集团公司讲课后，公司的采购管理委员会负责人说：“以前我们的运输车队是自己的，司机是自己的，经常不能保证出勤率，油耗极高，司机调度很困难。现在我们外包了运输服务，定额定时采购运输，服务挑好的，价格也透明，成本降低不说，运输任务完成率达到100%。”外包第三方物流也是国外公司的标准做法，国内的很多企业仍然沿用计划经济的企业小社会的思路，不仅拥有车队、仓库，甚至还有医院、

学校、派出所等等。

某油田的采购供应处总经理说：“我们油田除了没有火葬场，什么机构都有。”企业强调降低成本，但背着如此庞大的包袱，如何降低呢？

国内采购的另一个盲点是对通用型采购疏于管理甚至是没有管理，如总务开支、市场宣传、印刷品、礼品、保安、保险、清洁、修理、出差、办公设备及用品、培训、计算机设备、办公软件等等均由业务职能部门负责自主决定数量、型号，只要在预算内，就由申请人选择供应商及决定合适价格。这种自申自购造成的管理漏洞及专业技能的缺乏造成直接经济损失在很多公司甚至超过生产采购。有一次我到一家国内通信设备企业讲课，我问一位采购员：“您负责采购什么呢？”“我负责购买设备，”年轻的采购员说，“生产设备、办公设备、软件、文具、电脑、打印机等。”我继续问：“如此广泛的内容中，您花时间最多的买的是什么？”您猜是什么？应该是什么？“文具。”采购员如实回答道。在场的近40位采购员和他们的经理哄堂大笑，然后每个人都严肃地不说话，他们都意识到了有些问题。采购的专业性在国内没有树立应有的地位，采购管理者往往寄托于传授高超的谈判技巧将价格降低、降低再降低。其实，这是一种误解。任何谈判技巧都离不开对产品和市场的了解。

说到办公设备采购，我在培训班上每次都统计：您们单位的复印机是买来的还是其他方法？几乎所有人都茫然不知所措，仿佛在问难道不是买的还是偷的？当然

不是，美国采购协会调查报告显示，在美国 50% 的复印机是租赁的而非买的。国内企业对采购的定位和理解还处于非常初级的认识。很多管理者认为采购就是买东西，就是出订单，价格越低越好，对采购技术性和应有地位缺乏认识。

采购工作经常受到来自公司内外的怀疑。一方面，每个公司都重销售、市场开拓、重视关键客户、重视客户公关，对客户的采购决策人使尽浑身解数，请客送礼司空见惯、回扣贿赂屡见不鲜，更有甚者叫嚣“我今年送了十几个人的孩子出国”。采购环境恶劣到营销总监们在绞尽脑汁“公关”，也有的最后将自己的客户送进了监狱；另一方面，采购员工作普遍被人们认为是“肥缺”，是产生贪污腐败的天然场所。因此要么频繁更换采购员和采购经理，要么让自己的家人、同学等担任此要职，或是设置多重职位监督，减少采购权限。有的公司采购部门只有 2 个人负责出订单，上面有物价部门、总务部、会计部、计划部、财务部等，超过 5000 元的采购即需要总经理的最终审批。前几年国家经贸委推广“比质比价采购经验”，实际就是货比三家加上质量考核，这谈不上什么经验。众所周知，目前竞争如此激烈，货比三家，货比三十家、三百家，也未必能比出真实的性能价格比最好、服务和交货满足要求的供应商。这反映了采购界对采购技术缺乏共识，对采购监控和采购审计没有研究，而结果自然也很难奏效。

2001 年 1 月 1 日，《中华人民共和国招标投标法》正式开始实施。很多学员提出实施中的问题，反映出由于

不了解招标投标中的技术要点和适用性，造成的很多招标失败的问题。国内企业以为采购招标一招就灵，价格一定会降下来，实际上很多结果却是牺牲了质量、交货、服务等许多价格之外的指标，更破坏了与核心供应商的战略伙伴关系。其实招竞标只是众多采购技术的一种，不能包医百病，加之企业不了解国际招竞标惯例和具体操作技术，招竞标的效果就大打折扣，有时甚至企业的做法几乎就等同于货比三家的询价，只不过询价单换成了标书而已。要和国际接轨，要了解国外招竞标的形成和中间的利弊，生搬硬套肯定是要吃苦头和交学费的。

还有很多企业采购员抱怨他们的财务总监：一个采购申请迟迟不批，而采购申请单一旦拿到采购部就立刻要，仿佛采购员会变魔术一样将东西变出来，将大量紧急采购的付款申请一拖再拖，对于供应商催款置之不理，天天问采购员价格是不是最低的，能不能再降低点？

有的公司财务部门派物价审核员常驻采购部，只要价格高过过去采购价格，就不可采购。这些习以为常的做法实际是败坏了企业的商业信誉，加重企业三角债，计划价格与市场价格脱节，转嫁内部矛盾给供应商等等，是企业采购管理问题的大暴露。一次，在我讲完付款流程中企业如何利用商业信誉降低成本和履行付款义务后，一位青岛学员深有体会地说：“我们是国内著名家电厂商××的供应商，我们的货款被他们一拖半年甚至一年，有时高达近千万元。很多小企业被拖垮，有些

企业听说后，不太敢跟他做下去，我们是没办法，只要有稍好的客户，我们也不给他做了。”有家全国知名的软年公司的采购经理问我：“我去询价，为什么供应商每次报价不同，有时价格会明显高出很多？”详细问过得知，这家公司拖欠货款也是大大的有名，供应商不愿意供货又不敢得罪他，只好报个高价搪塞一下。

采购看起来虽然与财务管理没关系，实际恰恰是有非常密切的关系。它是企业的窗口，是公司形象，是企业对供应商的惟一窗口，是企业连接客户和供应商的桥梁，是企业提高成本优势，供应链管理优势，提高客户满意度等核心竞争力的重要一环。

近几年来，作者在全国举办采购战略管理、采购与供应商管理、供应链与物料计划等议题的高级研修班、培训班逾百场，参加的企业高层经理、采购经理等近千人，反映强烈；应邀为国内知名企业做内部培训几十家，效果显著。有位学员用两个字来概括：“震撼！”。本书浓缩了作者近年来研究成果和多年跨国公司的管理经验，结合几年来接触的国内外企业的实际，深入浅出地展示了一个陌生而又充满活力的领域里的管理与实践，为企业迎接 WTO 的挑战，尽快跟上管理的步伐，提供了难得的教材和实战案例。

谢勤龙

2002 年 8 月

目录

□ 前言

第 1 章 导论：采购管理的昨天、今天与明天	1
1.1 采购管理的战略意义	6
1.2 采购管理的趋势	14
1.2.1 采购管理的中心化趋势	15
1.2.2 采购管理的专业化趋势	16
1.2.3 采购管理的职能化趋势	18
1.3 采购管理的四个阶段	19
1.3.1 第一阶段——严防死守	20
1.3.2 第二阶段——追求低价	21
1.3.3 第三阶段——总成本观	23
1.3.4 第四阶段——战略视角	23
1.4 结语：中国企业亟需专业采购经理人	24
第 2 章 采购管理的目标与组织	31

2.1	采购管理的目标	33
2.1.1	采购目标的细分	33
2.1.2	战略性的采购目标	35
2.2	采购管理部门的设置	39
2.2.1	采购部门的设置原则	39
2.2.2	影响采购部门设置的因素	40
2.2.3	采购部门的组织模式	41
2.2.4	采购部门的岗位责任设置	43
2.3	采购管理部门的职责	44
2.3.1	采购的主要职责	44
2.3.2	采购管理部门的基本任务	47
2.4	优秀采购团队的组建	50
2.4.1	采购团队的主要目标	50
2.4.2	采购团队的类型及组建流程	51
2.5	采购绩效管理	52
第3章	采购流程的品管、内控与优化	57
3.1	采购流程的一般模式	59
3.2	采购的分类及管控策略	67
3.2.1	生产型采购及管控策略	67
3.2.2	通用型采购及管控策略	68
3.2.3	客户服务型采购及管控策略	72
3.3	采购流程的质量控制体系	73
3.3.1	采购管理的质量要求	74
3.3.2	采购质量的流程控制	77
3.4	采购流程的内部控制	80

3.4.1	采购内部控制体系	83
3.4.2	采购审计	88
第4章	采购成本控制	101
4.1	采购成本的降低	106
4.2	采购成本失控的原因分析	108
4.3	降低采购成本的方法	112
4.4	价值分析在采购中的应用	117
4.5	运用 ABC 法控制采购成本	125
4.6	采购预算管理	130
4.7	采购的战略成本控制	133
第5章	采购价格管理	149
5.1	影响采购价格的因素	151
5.2	如何确定采购价格	153
5.2.1	采购价格调查	154
5.2.2	采购价格确定方式	157
5.3	如何正确进行询价	158
5.4	如何正确处理报价	166
5.5	采购议价策略	170
5.5.1	议价策略的制定	171
5.5.2	成功议价的过程	173
5.5.3	议价成功的关键因素	177
第6章	采购招标与投标的操作	193
6.1	招标投标的方式	197

6.1.1	公开招标	197
6.1.2	邀请招标	200
6.1.3	议标	201
6.2	如何筹备招标采购	203
6.2.1	发布资格预审通告	204
6.2.2	准备招标文件	206
6.2.3	发布招标通告	210
6.3	投标、开标程序及方法	211
6.3.1	开标	212
6.3.2	评标、决标程序及方法	213
6.3.3	评标程序	218
第7章	采购合同、交期与风险管控	231
7.1	采购合约管理	233
7.2	采购交期管理	247
7.3	谨防回扣中的卖方欺诈	252
7.4	如何保证采购质量	258
7.4.1	供应商评审	259
7.4.2	采购质量的控制	261
第8章	供应商资质认证与关系管理	269
8.1	供应商的资质管理	271
8.2	供应商的关系管理	274
8.3	供应商的绩效管理	279
8.4	如何防止供应商控制	281
8.5	如何友好结束供应商关系	287

第 9 章 企业资源计划 (ERP) 的采购优化	293
9.1 ERP 思想及发展概述	297
9.2 如何运用 ERP 提升企业采购管理	391
9.3 采购管理模块描述	307
9.4 ERP 的采购需求和流程设计图系	315
9.5 订购决策模式	319
9.5.1 原材料库存成本	320
9.5.2 原材料库存管理的难题	323
9.5.3 订购方式的选择	325
9.5.4 经济批量模型 (EOQ)	328
9.6 MRP 下的采购计划	329
9.6.1 物料需求计划 MRP	331
9.6.2 MRP 环境下采购管理的转变	335
第 10 章 采购业务流程再造	341
10.1 业务流程再造基本原理	343
10.1.1 企业流程的特点	345
10.1.2 业务流程再造 (BPR) 的缘起	347
10.1.3 ERP 与 BPR 的结合	350
10.2 采购业务流程再造的方法	354
10.2.1 采购业务流程创新的目标和策略	357
10.2.2 采购业务流程再造的基本原则	361
第 11 章 基于供应链管理的采购策略	373
11.1 供应链管理的基本框架	375

11.1.1	什么是供应链	376
11.1.2	供应链管理的演进	378
11.1.3	供应链管理的绩效	380
11.2	如何架构供应链管理体系	383
11.3	面向供应链的合作计划、预测和补给	392
11.3.1	CPFR 的缘起和概念	392
11.3.2	CPFR 的业务模型	396
11.3.3	CPFR 实施中的关键因素	398
11.4	即时制采购策略	399
11.4.1	即时制采购与传统采购的比较	400
11.4.2	即时制采购的实施步骤	403
11.5	外包制造管理	407
11.5.1	外包制造的特征	407
11.5.2	外包制造的管理	408
11.6	企业联合采购	414
第 12 章	电子商务时代的采购运营	435
12.1	电子商务的发展	437
12.1.1	电子商务的基本分类	437
12.1.2	电子商务市场前景	439
12.2	电子商务、ERP 和供应链集成	441
12.2.1	电子商务和 ERP 技术互补	441
12.2.2	电子商务对供应链集成的影响	443
12.3	如何通过电子商务改善采购业务	449
12.3.1	网络采购的好处	450
12.3.2	不同的采购类型如何由电子商务改善	453

12.4 网络采购的操作模式	455
12.4.1 网络采购操作模式的类型	455
12.4.2 B2B 在线拍卖 (Online Auctions)	458
12.5 EDI 在企业采购业务中的发展与应用	462
参考文献	468