

普通高等教育“十三五”规划教材

采购与供应链管理

第2版

Purchasing and
Supply Management

骆建文 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育“十三五”规划教材

采购与供应链管理

第2版

骆建文 编著



机械工业出版社

本书基于全球竞争环境,对新型采购与供应管理的思想、理念、方法、技术及相关的案例进行了系统的介绍与分析,揭示了现代采购与供应链管理的发展规律、运作模式和实践技能。内容包括采购与供应链管理基础、采购组织、供应商管理、采购成本与价格管理、采购质量管理、采购与库存管理、采购谈判、采购合同管理、采购绩效管理、采购伦理管理、外包管理、全球采购、电子采购、招标采购、服务采购、政府采购等。

本书适合作为管理类、经济类专业本科生、研究生(包括 MBA)教材或教学参考书,也可供各类企业管理人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理/骆建文编著. —2版. —北京:机械工业出版社, 2016.3
普通高等教育“十三五”规划教材
ISBN 978-7-111-52868-5

I. ①采… II. ①骆… III. ①采购管理—高等学校—教材 ②物资供应—物资管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 023066 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:曹俊玲 责任编辑:曹俊玲 何 洋 冯 钡
版式设计:霍永明 责任校对:刘怡丹
封面设计:张 静 责任印制:李 洋
北京瑞德印刷有限公司印刷(三河市胜利装订厂装订)
2016 年 4 月第 2 版第 1 次印刷
184mm×260mm·20.5 印张·509 千字
标准书号:ISBN 978-7-111-52868-5
定价:42.00 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

服务咨询热线:010-88379833

读者购书热线:010-88379649

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

教育服务网:www.cmpedu.com

金书网:www.golden-book.com

第2版前言

随着经济全球化和竞争国际化的加速,企业迫切需提升自身竞争力,以更好地应对日益激烈的市场竞争。采购与供应管理是企业获取外部资源并提升竞争优势的重要途径。但由于供应源的时空限制与信息不对称,很多企业的采购与供应能力和效率仍有较大的提升空间,因此,有效地整合与利用外部资源,尽可能提升采购与供应管理的竞争力,最终大幅提升企业的竞争优势,已经成为企业生存与发展的必然选择。

本书第1版结合采购与供应管理实践经验,以大量的前沿研究成果、文献资料与典型企业的采购与供应管理案例为基础,系统地阐述了采购与供应管理的基础理论和基本方法,并有针对性地对供应商管理、采购成本与质量管理、采购与库存管理、采购谈判与合同管理、采购绩效管理、采购道德规范、外包管理、全球采购管理、电子采购、招标采购、政府采购等相关内容进行分析与阐述。但近年来,随着采购与供应管理实践的深入发展,创新的采购与供应管理的理念、方法、工具、运作策略和成功案例不断涌现,迫切需对新变化进行总结和提炼,以更好地指导不断发展的采购与供应管理实践。基于此背景,修订后的第2版新增了服务采购、采购伦理管理,并对电子采购、全球采购与政府采购等的理论基础和方法进行了进一步的凝练与总结,补充了最新典型案例,同时强化了有关采购与供应管理中的管理模式和具体运作策略的阐述与应用分析。与第1版相比,具体补充与完善了如下内容:

首先,增加了服务采购这一章,从服务采购基础、服务采购管理、服务定价管理、服务采购合同管理和服务采购的风险管理五个方面进行阐述与分析,完善了采购与供应管理的理论内容,并在一定程度上满足了现代服务业发展的现实需求。

其次,因市场机制的不完善和企业运作的不规范而导致的采购伦理问题,严重影响了正常采购管理活动的开展及效率。因此,在采购伦理管理部分增加了采购伦理的道德法规与政策,以及采购监督机制方面的内容。

第三,随着电子采购的发展,企业开始面临电子采购的实时性和安全性、电子支付与信用管理等新问题。因此,增补了电子采购的支付与信用管理和电子采购的安全管理两节内容。

第四,在全球采购一章增加了相应的全球采购的物流管理、资金管理、保险与索赔等内容,为采购与供应管理者在遇到相应实际情况时提供解决问题的基本思路与方法。

最后,在政府采购一章增加了政府采购实施管理与政府采购监督管理等有关政府采购的具体监管内容。

通过以上修订,本书能够更加与时俱进,更好地适应信息化、智能化的工业4.0的新时代和经济全球化、竞争国际化的新格局。由于个人思考的局限性和学识的有限性,书中存在不当和疏漏之处在所难免,望广大读者斧正。

骆建文

第1版前言

20世纪60年代日本制造业开始崛起,至80年代,日本汽车和家电等产品长驱直入欧美市场,日本成为全球制造业的领先者。面对来自日本企业的攻势,美国制造业在全球市场上开始节节败退,但经过短短10多年,美国制造业又反败为胜,重振雄风。分析其中原因,可以发现很重要的一点,就是美国制造型企业广泛实施了以全球采购资源优化配置与整合为核心的敏捷制造模式。

近年来,随着经济全球化和竞争国际化进程的推进,各国企业面临着越来越激烈的资源 and 市场竞争,迫切需要通过内外资源的整合和有效利用来快速提升竞争优势。这种在世界范围内的资源整合与优化配置,客观上使得世界制造业中心由美国、日本向中国梯度转移,这也意味着世界的主要采购与供应中心正逐渐向中国转移:世界500强中的大部分企业在中国成立了采购中心,有近3/4的跨国公司已将中国作为首选的采购基地,中国现在已然成为全球采购的热点地区。

许多著名的跨国公司在世界市场上的成功,证明了采购资源全球整合的重要性,表明了采购与供应管理已不仅仅只是获取原材料、零部件或服务的一种运作层面的职能,还应该成为战略决策不可或缺的组成部分,甚至可以成为制定企业发展战略的核心。随着很多跨国公司感受到以成本和交易管理为核心的采购向以增值性活动和流程管理为核心的供应管理转变所带来的巨大变化,有效的采购与供应管理将成为企业赢得竞争优势的重要保障,是其最终能够成为行业领导者的关键因素之一。现在,越来越多的企业开始重视制定采购政策,规范采购运作流程,实施供应商关系管理,不断探索适合本企业的采购模式和方法,并把服务采购也纳入了采购与供应管理的范畴。实践中不断出现新型采购管理技术与方法,如联合采购、战略采购、电子采购、跨职能采购团队、供应商介入新产品开发等。同时,学术界也正把采购与供应管理视为当代企业管理研究的新领域。企业界与学术界已形成共识:采购与供应环节是尚未被深入开发与挖掘的企业新的利润源泉,正如杰克·韦尔奇所认为的那样:“在一个公司里,采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门,其他任何部门发生的都是管理费用。”

作为国内商学院最早从事采购与供应管理研究与教学的工作者之一,笔者深切体会到国内加强采购与供应管理专业人才培养与培训的重要性。从纽约、东京、香港等大都市的演进规律看,都遵循以下的发展进程:初期是加工业的兴盛,中期转向高增值的服务业,继而是跨国采购中心的形成。目前,中国的一些大都市正沿着此轨迹有序演进,但在这一演进过程中,中国企业的采购与供应管理的实践水平与世界级跨国企业水平差距较大,离跨国采购中心的要求还很远。“会卖不会买”被认为是国际市场上的中国企业之痛。这从一个侧面反映了中国非常缺乏具有全球实际运作经验的国际采购和供应管理高端人才的现实。据统计,中国从事采购工作的人员至少在1000万人以上,但其中相当多的采购从业人员观念意识落后,采购运作与专业分析技能欠缺。采购人员的这种能力和职业素养与经专业训练的供应商营销

人员的精明强干形象形成了强烈的反差。采购商和供应商双方人力资源配置的力量不均衡,怎么可能使采购人员为公司创造竞争优势?再加上“买的不如卖的精”——采购人员与供应商的营销人员的信息不对称,又会进一步导致采购人员在采购谈判中处于不利地位。由此可以看出,中国企业迫切需要经过系统化、专业化技能训练的专业采购与供应管理人员。

应该指出,采购与供应管理在企业中的作用与地位还远没有被人们所清楚认识。采购与供应管理应该与财务、运营、营销一起成为企业的四大职能之一,每一个商学院学生都应该学习和了解采购与供应管理的知识与技能,采购与供应管理也应该成为商学院的一门重要的基础平台课程,而一本好的教科书又是专业建设与课程建设的重要基础。但是,到目前为止,国内很少有商学院开设采购与供应管理课程,更谈不上有采购与供应管理专业的设置,相关的教学用书和供企业管理实务人员阅读参考学习的书籍也非常稀少。因此,编著一本既能结合中国国情,又能系统介绍新型采购与供应管理的思想方法、运作模式和实践技能的采购与供应管理教材就变得十分紧迫。

笔者长期给 MBA 学员讲授“采购与供应管理”这门课程,经过近 4 年的不断努力,把自己对采购管理的理解和认识进行归纳、总结、加工,编著了一本融传统经验与现代采购理念为一体的、与国际采购实践紧密接轨的采购与供应管理教材。但书稿完成后又迟迟无法定稿,主要原因是采购与供应管理领域不断有新理论、新方法出现,而全球的采购与供应管理的实践者又不断地对现有的方法提出挑战,进行验证与提升。在查阅和参考了许多来自世界级公司采购主管的讨论和大量研究成果以及相关文献资料后,在笔者所带的研究生和机械工业出版社的共同努力下,目前本书的编著终于完成。

本书对全球竞争环境下的新型采购与供应管理的思想、理念、方法、技术及相关的案例进行了系统的介绍与分析,揭示了现代采购与供应管理的发展规律、运作模式和实践技能。本书全面系统地介绍了采购与供应管理的基本概念和流程、采购组织与竞争力、供应商管理、采购价格与成本管理、采购质量管理、采购库存控制、采购谈判、采购合同管理、采购绩效管理、采购道德规范与监督机制、采购外包管理、全球采购、电子采购、招标采购、政府采购以及采购与供应管理的新发展等具体内容,并结合大量的案例和阅读资料,阐述了采购与供应管理相关理论及其现实应用,融入了最新的采购理念、方法、模式和管理技术。

本书既有对采购与供应管理先进理念的分析,又有对相关实践案例的探讨,实现了理论与实践的紧密结合。另外,本书的案例基本上取材于国内外企业在采购管理各个领域的实践与成功案例,在现行条件下使世界级企业正在实施的采购与供应管理理论与方法和中国的实践相结合。因此,本书适合作为高校工商管理硕士(MBA)、经济管理类专业和企业培训的教材或参考书,也可供各类企业管理人员进行阅读和学习参考。

在本书的编著过程中,硕士生顾晓雯做了大量的案例资料收集与归类整理等工作,博士生张文杰、沈建男、彭鸿广编写了部分采购与供应管理常见文档范例和部分习题,并在全书的图表制作与格式排版上做了不少工作;张成应等 MBA 学员为本书提供了部分案例背景材料。在此,一并表示衷心的感谢。

本书在编著过程中参考了大量的国内外文献,由于篇幅有限,本书的参考文献仅列出了其中的一小部分。在此向包括未列入参考文献之中的所有国内外的有关著作者表示衷心的感谢。



感谢。

笔者根据多年来的教学经验，制作了与教材配套的电子课件，凡使用本书作为教材的教师，可登录机械工业出版社教育服务网（www.cmpedu.com）注册后下载。

由于水平有限，书中存在不当和疏漏之处在所难免，望广大读者斧正。

骆建文

目 录

第2版 前言	
第1版 前言	
第1章 采购与供应链管理基础	1
导言	1
学习目标	1
导读案例	1
1.1 采购与供应链管理的基本概念	5
1.2 采购与供应的一般流程	8
1.3 采购与供应管理的目标与任务	11
1.4 采购与供应管理的发展趋势	12
案例分析	14
本章讨论	15
第2章 采购组织	16
导言	16
学习目标	16
导读案例	17
2.1 影响采购组织结构的因素	18
2.2 采购组织的结构类型	20
2.2.1 分散型采购组织	20
2.2.2 集中型采购组织	21
2.2.3 混合型采购组织	22
2.3 采购组织内部结构及职能设置	23
2.3.1 采购组织内部结构	23
2.3.2 采购组织职能设置	25
2.3.3 跨职能采购团队	27
2.4 联合采购与团购	30
2.4.1 联合采购	30
2.4.2 团购	32
案例分析	35
本章讨论	35
第3章 供应商管理	37
导言	37
学习目标	37
导读案例	37
3.1 供应市场分析	38
3.2 供应商开发与管理	42
3.2.1 供应商的资格论证与选择	42
3.2.2 供应商的培育与发展	46
3.3 供应商关系管理	50
3.3.1 传统供应商关系管理	50
3.3.2 现代供应商关系管理	51
3.4 供应商资源整合	56
附录	60
案例分析	62
本章讨论	64
第4章 采购成本与价格管理	66
导言	66
学习目标	66
导读案例	66
4.1 采购成本分析	68
4.1.1 倒推价格分析法	68
4.1.2 学习曲线分析法	69
4.1.3 作业成本分析法	70
4.2 供应商报价分析	71
4.2.1 供应商定价策略	71
4.2.2 供应商价格分析工具	76
4.3 所有权总成本	79
4.3.1 所有权总成本的构成	80
4.3.2 所有权总成本分析法的应用	83
4.4 采购成本的控制策略	84
案例分析	87
本章讨论	89
第5章 采购质量管理	90
导言	90
学习目标	90
导读案例	90
5.1 采购质量与质量管理	91
5.2 传统质量管理方法	94
5.3 现代质量管理方法	97
5.3.1 ISO 9001 国际质量标准与质量功能展开	97
5.3.2 全面质量管理和六西格玛管理	101

VI

学习目标	208	13.4.2 电子采购的信用分析与 管理	256
导读案例	209	13.5 电子采购的安全管理	258
11.1 自制与外包	211	附录	259
11.1.1 自制与外包的影响因素	211	案例分析	262
11.1.2 自制与外包的决策	214	本章讨论	266
11.2 外包决策	215	第14章 招标采购	267
11.2.1 影响外包决策的要素	216	导言	267
11.2.2 外包决策方案的选择与实施	217	学习目标	267
11.3 外包风险管理	219	导读案例	267
11.3.1 外包风险分类	219	14.1 招标采购基础	269
11.3.2 外包风险控制策略	220	14.1.1 招标采购的主要方式与 特征	269
案例分析	221	14.1.2 招标采购的一般程序	271
本章讨论	223	14.2 招标采购过程管理	272
第12章 全球采购	224	14.2.1 招标前期管理	272
导言	224	14.2.2 投标管理	274
学习目标	224	14.2.3 开标与评标管理	274
导读案例	224	14.2.4 招标后期管理	277
12.1 全球采购基础	226	14.3 招标采购的规范管理	277
12.1.1 影响全球采购的重要因素	226	14.3.1 招标采购的常见问题	278
12.1.2 全球采购模式	227	14.3.2 招标采购的规范管理策略	278
12.2 全球采购的物流管理	228	案例分析	281
12.3 全球采购的资金管理	230	本章讨论	282
12.4 全球采购的保险与索赔	233	第15章 服务采购	283
12.4.1 全球采购的风险	233	导言	283
12.4.2 全球采购保险的险种与保费	236	学习目标	283
12.4.3 全球采购的违约与索赔	240	导读案例	283
案例分析	241	15.1 服务采购基础	284
本章讨论	243	15.1.1 服务采购的特点	284
第13章 电子采购	244	15.1.2 服务采购的主要类型	285
导言	244	15.2 服务采购管理	286
学习目标	244	15.2.1 服务采购流程	286
导读案例	244	15.2.2 服务采购质量管理	287
13.1 电子采购概况	245	15.3 服务定价管理	289
13.2 电子采购模式	247	15.3.1 服务定价的影响要素	289
13.2.1 综合型电子采购	248	15.3.2 服务供应商的定价策略	290
13.2.2 垂直型电子采购	248	15.4 服务采购合同管理	291
13.2.3 交易型电子采购	249	15.4.1 服务采购合同的制定	291
13.3 电子采购方案	249	15.4.2 服务合同的执行与管理	293
13.3.1 电子采购技术	249	15.5 服务采购的风险管理	294
13.3.2 电子采购流程	250	案例分析	297
13.3.3 电子采购方案的实施	251	本章讨论	298
13.4 电子采购的支付与信用管理	255		
13.4.1 电子采购的支付形式	255		



第 16 章 政府采购	299	16.3.1 政府采购的实施组织	311
导言	299	16.3.2 政府采购的实施策略	313
学习目标	299	16.4 政府采购监督管理	314
导读案例	299	16.4.1 政府采购的法律法规	314
16.1 政府采购基础	301	16.4.2 政府采购监督与控制	314
16.2 政府采购模式与流程	302	案例分析	315
16.2.1 政府采购模式	302	本章讨论	316
16.2.2 政府采购流程	304	参考文献	318
16.3 政府采购的实施管理	311		

第1章

采购与供应管理基础

【导言】

采购与供应管理不仅是获取原材料、零部件或服务的一种运作层面的职能,更应该成为企业战略决策不可或缺的组成部分。从以成本和交易管理为核心的采购管理向以增值性活动和流程管理为核心的供应管理的转变是企业采购与供应管理理念的重大转变,而有效的采购与供应管理又是企业成功实施供应链管理的基础与关键,因此,从供应管理延伸到供应链管理是必然的趋势。在这门课的学习中,首先要明确:采购与供应管理不同于供应链管理,它有自己的特点、目标与任务;但采购与供应管理又隶属于供应链管理的范畴。因此,从供应链管理的视角来理解和学习采购与供应管理这门课程是必要的。

本章首先阐述了采购与供应管理的相关概念,然后介绍了采购与供应管理的一般流程和分类,帮助读者了解这一学科的框架体系。最后,分析国内外采购与供应管理的现状及发展趋势,并提出了现代采购与供应管理的目标与任务。



学习目标

1. 理解采购的概念,把握采购的五大要素,即供应商、质量、价格、时间和数量。
2. 了解采购的分类,掌握采购与供应管理的目标和一般流程。
3. 了解采购与供应管理的发展历程,把握未来采购的发展方向。
4. 了解采购与供应管理的发展趋势及其关键影响因素。
5. 了解采购与供应管理未来面临的可能挑战。



导读案例

西门子公司的采购与供应管理

西门子是一家综合性大型跨国公司,在全世界有600余家工厂、研发中心和销售办事处,其业务遍及全球190多个国家,主要业务集中于6大领域:信息和通信、自动化和控制、电力、交通、医疗系统和照明。作为全球领先的技术企业,高质量、先进的产品离不开现代化的采购与供应管理。西门子每年在全球采购约130种大类货物,价值400多亿欧元,超过年销售额的一半。其中,约230亿欧元用于采购与工业、能源和医疗技术这三个事业部生产相关的“直接产品”,即半成品和零部件;170亿欧元用于采购集团通用产品,其中信息产品和市场营销产品等“间接产品”的采购额为100亿欧元。目前,西门子在世界范围内

拥有分属约 2500 名采购人员的 12 万家供应商，并且在 256 个采购部门中拥有 1500 名一线采购人员。在同业中，除了规模优势领先外，与业内其他公司相比，西门子以其较为完善的全球统一采购制度、双赢的供应商管理体系以及供应链管理的战略化而著称。

1. 实施全球统一采购制度

西门子采用的是全球统一采购制度，该全球统一采购制度基于六大理念：降低采购成本；促进向当地转让技术和投资；降低货币汇兑风险；提高采购安全性；缩短供应链；提升西门子全球形象。在 2008 年之前，西门子的通信、能源、交通、医疗、照明、自动化与控制等各个产业部门（Division）根据各自的需求独立采购，是典型的垂直型供应链。随着西门子公司的逐渐扩大和发展，采购部门发现不少元部件需求是重叠的，即通信产业需要订购液晶显示元件，而自动化和控制分部也需要购买相同的元件。由于购买数额存在变动，选择的供应商、产品质量、产品价格也会存在较大的差异，这意味着在采购流程中存在沉没的“采购成本”。为了降低沉没成本，西门子设立了采购委员会（Procurement Council）来协调全球的采购需求，把六大产业部门所有公司的采购需求汇总起来，以便西门子可以集中与全球供应商进行沟通，提高自身的议价能力。由西门子的全球采购委员会直接管理全球材料经理（Commodity Manager），每位材料经理负责特定材料领域的全球性采购，寻找合适的供应商，达到节约成本的目标，确保材料的充足供应。西门子全球统一采购制度框架如图 1-1 所示。

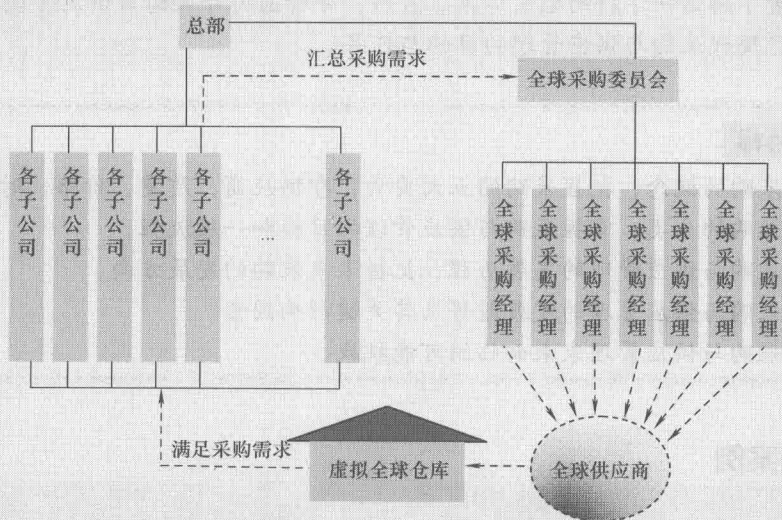


图 1-1 西门子全球统一采购制度框架

2. 建立分类采购管理体系

西门子分类采购管理体系主要包括两个方面的内容，即供应商分类与产品分类。在西门子的 12 万家供应商中，有 2 万余家被指定为第一选择供应商，其数据被存储到西门子内部的电子信息系统中。为了确定采购活动的重点，西门子依据供应风险和采购价值对供应商进行分类并建立评估矩阵。其中，供应风险是指按照供应商部件的技术复杂性和实用性来衡量西门子对该供应商的依赖程度的标准，即西门子需要判断，如果这家供应商不能够达到性能

标准,自己是否可以承担后果。对一个特定供应商的供应风险的衡量标准包括:供应部件有多大程度的非标准性;如果更换供应商,需要花费哪些成本;如果自行生产该部件,困难程度有多大;该部件的供应源的缺乏程度有多大。采购价值是指影响西门子供应商关系底线的衡量标准是与该项目相关的采购支出的多少,在一般情况下可以简单理解为采购金额。综上所述,以供应风险和获利能力影响分别为横、纵坐标轴,西门子将供应商划分为一般型、杠杆型、战略型与瓶颈型四种类型。

除了对供应商进行有效分类,西门子还将供应商的产品分为高科技含量的高价值产品、用量大的标准化产品、高技术含量的低价值产品和低价值的标准化产品,并依据自己与供应商关系的性质和密切程度来决定相应的采购策略。

(1) 高科技含量的高价值产品。这类产品包括电力供应、中央处理器的冷却器、定制的用户门阵列。采购策略是技术合作型,其特点为:与供应商保持紧密联系,包括技术支持和共同负担研发经费;签订长期合同;共同努力以实现标准化和技术诀窍的转让;集中于制造过程和质量保证程序,如内部检验;通过电子数据交换(Electronic Data Interchange, EDI)与电子邮件实现通信和最优化的信息交流;在处理获取基础材料的瓶颈方面给予可能的支持。

(2) 用量大的标准化产品。这类产品包括印制电路板、集成电路存储器、稀有金属、镀锌的锡片。采购策略是储蓄潜能的最优化,其特点为:在全世界寻找供应源;开发一套采购的国际信息系统;在全世界寻求相应的合格供应商;列入第二位的资源政策;安排接受过国际化培训的最有经验且最称职的采购人员。

(3) 高技术含量的低价值产品。这类产品包括需要加工的零件、继电器、变压器。采购策略是保证有效率,其特点为:需要进行定期质量审查,并提供专用的仓储设施;需要保有库存并编制安全库存计划;保持战略性存货(安全存货),以保障供应的安全性;在供应商处寄售存货;特别强调与供应商保持良好的关系。

(4) 低价值的标准化产品。这类产品包括金属、化学制品、塑料制品、电容器。采购策略是有效地加工处理,其特点为:通过电子系统减少采购成本;向那些接管部分日常物流工作(如仓储以及编制必备需求量的计划、报告等工作)的经销商或供应商外购产品;增加对数据处理和自动订单设置系统的运用;采用准时制(JIT)模式,直接将采购原材料送到生产线,这样可以减少运送到仓库再转运到生产线的手续;努力减少供应商和条款的数目。

对于低价值的标准化产品,西门子把首选供应商的地位授予了从80家经销商中选出的3家。这一安排规定经销商将负责提供仓库、预测和保管存货,以及向西门子报告存货和用货量。

3. 强化供应商管理并持续改进

西门子还从供应商参与产品研发、供应商的管理过程和供应商的生命周期管理等方面强化供应商的管理并持续改进。

(1) 供应商参与产品研发。采购部门和合适的供应商为研发小组提供部件的成本、价格、性能、市场可得性、质量和可靠性数据,采购部门与其他部门共同合作,选择潜在供应商,被选中的供应商可能会参与设计。采购部门和合适的供应商可以为每一种方案提供原材

料经济性和可得性的建议。采购部门可以提供关于“内部生产”的成本、可得性和材料质量的数据,也可以提供“外购”的成本、质量可靠性的数据,从而使设计更切合顾客的需要,并且通过选用质优价低的零部件,使产品的成本得到控制,满足顾客对性能价格比的需要。

西门子的高级采购工程部门能够起到从设计源头上压缩采购成本的作用。如果设计原型中一个元部件的价格是11欧元,但目标价格只有6欧元,那么设计就要做相应的修改,使用更少的元部件或使用更加集成的元部件。有时候,高级采购工程部门的任务就是用目标价格倒推成本。

(2) 公平透明的供应商政策。为了使选择供应商的管理过程尽可能公平透明,西门子使用了一套网上竞价(E-Bidding)系统。为了与供应商保持良好的关系,现有的供应商在这套系统中有一定的优先权。而想新加入的供应商则必须靠过硬的质量、价格和服务来与现有的供应商竞争。这套系统的好处是所有的供应商都知道其他供应商能做什么,这样就能把价格和服務的底线推到循环竞争的极限。同时,每年年底,西门子内部所有与供应商有过接触的部门还会对供应商的价格、物流服务和产品质量三方面的总拥有成本进行评分。成本最高的供应商可能会失去大笔订单。在竞争面前,供应商自然会对自己的产品质量、产品价格、物流服务等各方面严格审视,以期达到西门子的标准、严要求。

(3) 有效的供应商生命周期管理。任何供应商在事实上都具有生命周期,这是供应商的优势资源价值、采购方新产品开发、市场开拓策略以及成本持续降低等因素作用的结果。因此,在现有供应商的有效生命周期还没有结束之前,寻找合适的供应商是一项长期并且经常性的工作。在这方面,西门子的做法也有值得借鉴的地方。当需要寻找新的供应商时,西门子会进行市场研究,以找到合适的备选供应商。考察潜在供应商时,主要从财务能力、历史、技术背景、质量、生产流程、主要生产能力等方面进行评价。合格的供应商将参与研发或加入高级采购工程部门的设计工作中,通过试生产和试生产流程审核,证明该供应商能按照西门子的流程要求生产符合西门子质量要求的产品,此后进行大规模生产的尝试,以确保供应商达到六西格玛质量标准以及质量和生产流程的稳定性。如果大规模生产非常顺利,进一步设立衡量系统,包括质量水平、服务表现等;如果不能达到关键服务指标,西门子会对供应商进行“再教育”。

对西门子这样的跨国企业来说,采购活动是企业经营活动中最大的成本领域,采购质量与效率的高低在很大程度上决定着企业最终产品的价值和竞争力。因此,把采购管理看作是供应链管理的关键环节,实施全球统一采购制度有利于采购资源整合,使供应链管理在更广、更大、更深的空间内实施,使跨地区、跨行业的企业业务团队联系更加频繁,互通有无,信息共享,更加高效;建立分类采购管理体系使得西门子可以适应性地选择其采购管理策略,并使其采购成本优势影响到市场扩张与核心竞争力的塑造;执行严格的供应商管理制度,从战略的层面上可以起到调整供应商结构的作用,以谋求从更广泛的市场范围内调控资源渠道,提高资源的保障度。

(资料来源:根据《采购案例:西门子公司的采购技术》改编,东商网。)

1.1 采购与供应链管理的基本概念

无论是组织还是个人,要生存与发展,就要从外部获取所需要的有形产品或无形服务,这就需要采购。个人采购产品或服务是用来满足自己的需求的。个人采购有可能是情绪化的、冲动的,往往受个人偏好左右,订货量通常很小,议价能力也较低,从而难以影响供应商的决策。而组织(企业或公共机构)采购产品或服务主要用于维持组织基本活动或辅助活动。组织采购往往是理性的、有计划的,且订货量较大,并与供应商谈判的相互作用程度较高,即议价能力较强,从而能影响甚至左右供应商。个人采购行为与组织采购行为存在着很大的差别。本书主要阐述组织的采购与供应链管理。

采购是指组织或个人基于生产、销售、消费等目的,购买商品或服务的交易行为和交易过程。采购的基本作用就是将资源从市场的供应者手中转移到用户手中,采购过程实际上是商流过程与物流过程的统一。

1. 采购及其五大要素

从狭义上理解,采购就是找供应商购买所需物品。从广义上讲,凡是为了满足需求所采取的各项活动,均可认为是采购行为,如租赁、借贷、征收、交换等。

采购的五大要素包括供应商、质量、价格、时间、数量。未来的采购将从简单购买向合理采购转变,即通过合适的供应商,在合适的时间以合适的价格获得质量合适的物料或服务。这里的“合适”二字是会不断演变的。严格来说,应该解释为从“合格的”供应商(Right Supplier)那里,在“需求的”时间(Right Time)内,以“合理的”价格(Right Price),取得“正确的”数量(Right Quantity)和“符合品质要求的”(Right Quality)物料或服务。

(1) 供应商。对供应商的选择,采购人员需要思考的是,是否一定要选择技术、成本或者产量领先的行业内顶级供应商。由于优秀供应商往往也是强势供应商,如果不能与供应商形成优势互补或者强强合作关系,那么采购商完全有可能在采购价格、批量、交货等方面受制于供应商而成为弱势采购者。但如果选择弱小供应商,那么交货质量与供货的稳定性可能难以得到保证。因此,在保证质量符合要求的前提下,选择合适的供应商非常重要。

在不完全竞争市场中,由于更换供应商的成本有时可能非常高,因此对供应商的选择就要非常慎重。对于垄断性供应商或单源供应商,采购人员必须尽可能地开发可靠的替代性供应源,并发展与维持良好的供应商关系,使供应商愿意提供有市场竞争力的产品与服务。供应商的数量并非越多越好,从采购实践来看,与少数供应商(对于同一种主要生产材料一般维持3~4个供应商)合作是最佳的采购实践。

(2) 质量。质量不符合采购要求当然不行,采购人员应该做到“质量不行一切免谈”。但对物品或服务的质量,是否应要求越高越好?在不增加成本的前提下,质量当然越高越好。但是,采购人员必须了解,质量好的产品价格往往也比较高,过高的质量要求只会增加最终产品的成本,一味地追求最高标准的质量,不见得真的能增加其终端产品的市场竞争力。因此,采购人员应该要求物料符合所需的合适的质量水准,减少不必要的质量要求,以取得较好的性价比。另外,除了质量须符合要求外,还必须维持质量的稳定性。也就是说,

供应商每一次的交货质量不能有明显的波动,这样才能使生产线上的质量易于控制,并保证终端产品质量的一致性。

(3) 价格。在价格方面,采购人员考虑的不应是价格越低越好。由于价格只是交易的显性部分,还有许多隐性成本必须注意,如品质、服务的差异等。在质量满足要求的情况下,以“最低价格”购买到所需的物品或服务是采购人员永远不变的职责。这里符合质量要求是一个很重要的前提,如果没有满足这个前提,无论供应商给出多么低的价格,采购人员都应不予考虑。但也应该指出,在正常情况下,给予供应商合理的利润空间,或者说至少是可以生存的利润空间是必要的。当然,合理的利润空间取决于采购商对供应商成本的了解与分析以及双方的议价实力。

(4) 时间。交货时间延误会造成停工待料,而交货过早又会造成库存积压,因此,准时交货是十分重要的。那么,缩短供应商的交货提前期(Lead Time)是否好?提前期越短,采购商为保证正常生产的库存水平就越低;同时,如果提前期波动变小,那么相应的安全库存水平也会降低。因此,采购人员应尽量缩短供应商的交货提前期并控制其波动性,同时还应该制定合适的订货周期,以确保采购商生产计划的有效执行。另外,需要注意的是,如果供应商要通过增加成本来缩短交货提前期,那么采购的价格一般也需要调整,以给予供应商合理的补偿。

(5) 数量。从降低库存水平的角度来看,是否每一次的交货数量都是越少越好?其实不然。单批次交货的数量越少,采购人员就必须多下几次订单才能满足需求,如此一来,反而可能会增加订购成本,同时也可能增加供应商的物流成本。采购人员必须与其他职能部门合作,加快库存周转,减少不必要的储存成本,并且要尽可能降低因为库存积压过多所带来的库存品损坏、过时、失窃等存货损失。在保证满足生产和服务需求的前提下,库存水平越低越好。

随着现代采购理念的发展与变革,采购五大要素的内涵也在不断改变。“合适”的供应来源在过去是指不断开发新的供应商,以对现有供应商造成价格等方面的竞争压力,而如今已发展成为减少供应商数量,与供应商建立互惠互利的供应商合作伙伴关系乃至战略联盟;“合适”的质量已经从品质稳定演变成供应商产品的零缺陷率;传统的采购中,“合适”的价格是指最低的价格,而现代采购对“合适”的价格的理解则是指最低的所有权总成本和给予供应商最低的合理利润空间;“合适”的数量从传统的经济订购量过渡到在满足需求的前提下,尽可能低的物流成本;“合适”的时间也逐步与库存水平、交货提前期、信用期等概念挂钩,成为现代企业采购活动的重要激励手段,以更好地保证供应的连续性、稳定性和质量的一致性。从本质上讲,“合适”的数量和“合适”的时间就是“合适”的库存水平。企业采购最重要的是在这些经常相互抵触的五个“合适”中寻找一个平衡点。

2. 采购与供应管理分类

每个企业都有自己独特的采购模式,这是企业采购管理的个性。但各种企业采购模式之间还存在着许多共性,这就是人们研究采购类型的目的。在共性基础上,针对企业自身的特点,进行采购管理个性的分析,将事半功倍。按照采购过程、采购货物类型和采购对象三种标准,采购主要分为如下类型:

(1) 按采购过程分类。按照采购过程分类,采购主要分为战略采购和策略采购两大类型,如图1-2所示。