

 中国物流与采购联合会推荐

现代采购技术丛书

采购管理

沈小静 谭广魁 唐长虹 编著

中国物资出版社

现代采购技术丛书

采 购 管 理

沈小静 谭广魁 唐长虹 编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购管理/沈小静,谭广魁,唐长虹编著.—北京:中国物资出版社,2003.3

(现代采购技术丛书)

ISBN 7-5047-1947-1

I.采… II.①沈…②谭…③唐… III.采购—企业管理
IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 008033 号

责任编辑 张冬梅

封面设计 羽人

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

中煤涿州制图印刷厂印刷

开本:880×1230mm 1/32 印张:7.25 字数:208 千字

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

书号:ISBN7-5047-1947-1/F·0714

印数:0001—5000 册

定价:18.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

《现代采购技术丛书》编审委员会

主任委员 丁俊发

副主任委员 陈 宏 丁建一

主 编 沈小静 魏国辰

委 员 (按姓氏拼音字母顺序排列)

丁建一 杜红平 金海水

李舒东 倪东生 沈小静

谭广魁 王槐林 魏国辰

吴元佑 谢德华

总 策 划 张冬梅

序

当前,中国经济领域“采购”也成了热点话题:包括电子商务采购、企业招标采购和公共(政府)采购,跨国公司在华建立采购中心又把这一热点加温。加强采购与供应管理,降低采购成本是企业价值链中的重要一环,对企业提升核心竞争力具有十分重要的意义。据有关专家预测:中国加入 WTO 以后,将有望在 10 年内成为全球制造中心和采购热点地区。全球在中国采购与中国的国际采购将日趋频繁。然而,由于我国长期以来采用传统的采购模式,致使我国采购管理仍是一个十分薄弱的环节。有关资料表明,目前我国工业企业产品销售成本中,采购成本一般在 60% 左右。我国企业的采购管理水平与国际一流跨国公司相比差距十分明显,如不尽快改善与创新,仅采购环节就将在激烈市场竞争中处于劣势。为此,我国企业如何学习、吸取国际先进企业采购管理理念和经验,改革传统的采购管理模式,加强采购管理,是当前我国广大企业普遍关注和亟待解决的热点问题。实践证明,加强采购管理,是企业降低成本的关键环节,是保证商品质量的重要手段,是提高企业敏捷性的重要前提,是增强企业核心竞争力的重要途径。加入 WTO 后,企业采购环节的地位将更加突出,采购工作将更加严格。

另外一个重要的、引人注意的就是政府采购日益进入经济生活。各个地方政府已经把政府采购列为一项重要的工作内容,而且随着《政府采购法》的出台,预计今后 5 年~10 年将进入中国政府采购的成熟期。政府采购是公共财政支出的重要方面,政府采购对减少采购成本,节约巨额开支,规范采购行为,促进政府采购中的廉洁,增进公众对政府采购制度的信心等具有重要意义。

综上所述,采购管理对企业、政府的贡献是巨大的,但这种贡献能否实现取决于采购管理人员的观念是否更新并落实到具体运作中。为此,编写现代采购技术丛书,推动采购知识的普及与提高,大

力培养采购管理专业人才,对促进新时期采购管理工作就显得非常重要。而从目前企业、政府及事业单位的实际来看,迫切需要能体现最新采购管理动向、理论性强、具有一定权威的采购实际操作技术丛书来指导采购管理实践,为此,中国物资出版社组织长期从事采购管理教学与研究的一线专家、学者、教授,编写了这套内容新颖实用、案例典型的《现代采购技术丛书》,以满足现代采购管理工作的需要,提高我国采购管理现代化水平。

中国物流与采购联合会向大家推荐这套采购系列丛书。本套系列丛书由《采购管理》、《政府采购的有效运作》、《采购实际操作技巧》、《采购商品检验》、《国际采购实务》五个分册构成,可作为企业采购或供应人员、政府及事业单位采购管理人员的培训教材或学习参考用书,也可作为大学本科、专科工商管理专业及相关专业的参考用书。

本套丛书在编写过程中,得到了许多高等院校、科研机构、企业的专家、学者、教授和领导的大力支持,在此一并致谢。由于编者的经验所限,成稿时间仓促,书中难免存在不妥之处,热忱欢迎广大读者提出宝贵的意见,以便进一步修改完善。

中国物流与采购联合会
《现代采购技术丛书》编审委员会

前言

随着科学技术的进步和社会生产力的发展,世界政治、经济、社会环境发生了巨大变化。特别是 WTO 与微利时代的到来,市场竞争日趋激烈。面对机遇与挑战并存的新局面,企业采购管理也必须突破传统的思维定式,以更高的境界和全新的思路去开创采购管理工作的新局面。

传统的采购管理之基本思路在于:采购是企业的买卖交易过程,即通过货比三家竞价交易。采购管理的目的就是要“少花钱多办事”满足企业对物料的需要。即,采购仅是作为企业管理的一项职能存在。现代的采购管理所面临的局面就复杂多了。首先,采购管理对提升企业竞争力的贡献已被越来越多的企业家所认识,表现在:继“改进生产工艺、降低原材料消耗”、“增加销售量、提高销售利润率”等提高企业利润的途径后,“加强采购管理、降低采购成本”正成为企业的重要利润源泉;其次,采购行为作为供应链管理体系中的首要环节正被视为是一种战略导向,发挥着市场价格发现、战略伙伴关系定位等作用;第三,采购方式多样化(比如集中采购、招标采购、网上采购、准时采购、全球采购、向分销商采购)与企业信息化紧密相连,基于 ERP 环境下的采购模式演变成广大的制造业管理系统之变革中不可缺少的首要环节。

因此,我们组织编写了《采购管理》一书。本书既有作者本人对采购管理的认识与感悟,也有对国外采购管理新理论、新观点、新方法的引入,更多的是在总结国内外优秀企业采购管理经验的基础上对实际运作方法的传播,可供企业采购管理人员借鉴使用。在本书编写过程中,参阅了国内外许多同行的学术研究成果,在此一并表示衷心的感谢。

本书由沈小静、谭广魁、唐长虹最终定稿。其内容有:采购管理新突破、采购战略规划、流程再造中的采购管理、MRP 环境下的采购

管理、ERP 环境下的采购管理、SCM 环境下的供应商管理、SCM 环境下的库存管理以及采购发展趋势等 8 个专题。其中 1、2 由沈小静编写,3、5 由唐长虹编写,4、7 由谭广魁编写,6 由牛晓红编写,8 由刘琴编写。

编 者

2003 年 1 月

目 录

1 采购管理新突破	(1)
1.1 新形势:全球化与信息时代	(1)
1.2 新地位:从战术职能到战略职能	(7)
1.3 新思路:供应链管理	(16)
1.4 新机制:制度化、规范化、程序化	(23)
2 采购战略规划	(28)
2.1 供应环境分析	(28)
2.2 采购战略规划体系	(32)
2.3 采购管理策略	(36)
3 流程再造中的采购管理	(47)
3.1 企业变革:流程再造	(47)
3.2 采购作业流程	(53)
3.3 采购订单的确定与交付	(72)
4 MRP 环境下的采购管理	(77)
4.1 MRP 是一种以顾客为中心的新生产方式.....	(77)
4.2 MRP 的前提条件和基本假设.....	(80)
4.3 MRP 的逻辑流程图和一般工作程序	(83)
4.4 MRP 的发展.....	(88)
4.5 MRP 中的采购管理.....	(96)
5 ERP 环境下的采购管理	(105)
5.1 ERP:对 MRP 的一场革命	(105)
5.2 ERP:各种管理功能的信息集成	(111)
5.3 ERP 中的采购工作程序	(130)
6 SCM 环境下的供应商管理	(135)
6.1 SCM:迈克尔·波特五种竞争力量的悖论	(135)
6.2 供应商关系的演变	(137)
6.3 供应商细分	(142)

6.4	供应商评审	(148)
6.5	供应商的认证流程及内容	(152)
6.6	供应链协议	(156)
6.7	供应商的绩效考核	(157)
7	SCM 环境下的库存管理	(163)
7.1	对库存的重新认识	(163)
7.2	延迟策略的运用	(167)
7.3	SCM 环境下的库存控制方法	(172)
8	采购发展趋势	(183)
8.1	集中采购	(183)
8.2	招标采购	(190)
8.3	网上采购	(197)
8.4	准时采购	(204)
8.5	全球采购	(210)
8.6	间接采购	(214)
	参考文献	(221)

1 采购管理新突破

1.1 新形势:全球化与信息时代

1.1.1 全球化进程势不可挡

经济的全球化,是指商品、服务、生产要素与信息跨国界流动的规模与形式不断增加,通过国际分工,在世界市场范围内提高资源配置的效率,从而使各国经济相互依赖程度日益加深的趋势。历史迈入 21 世纪,特别是我国加入 WTO 之后,全球化的进程进一步加快,无国界竞争势不可挡。企业间的相互较量与相互渗透使市场竞争态势复杂多变,日趋激烈。全球化的市场态势改变着企业竞争环境,也改变着企业竞争的规则。

如今,经济结构的调整已在世界范围内展开,跨国公司的影响力日益增大,科学技术的进步更是为经济全球化提供了各种必要的手段和物质保证。一国经济全球化程度可从两个方面衡量:一是对外开放,二是跨国经营。

改革开放二十多年来,我国的市场已逐步向全世界开放,外资不仅进入我国的商品市场,还进入银行、证券、保险等金融市场,也进入电信、教育、房地产等领域。中国已成为各跨国公司一展身手的大舞台,我国企业不用走出国门即可加入到国际商战的行列中。特别是入世之后,一方面,我国的市场进一步放开,关税也进一步下降,企业的压力越来越大。另一方面,一国经济全球化程度还表现为该国企业跨国经营的程度。海尔在许多年前提出的三个“1/3”的口号:即 1/3 国内生产、国内销售,1/3 国内生产、国外销售,1/3 国外生产、国外销售。这就是跨国经营的思路。不过,目前我国企业跨国经营的比例还不大,跨国经营的能力较弱。由于跨国经营的企业获取资源、

产品生产、销售、研究与开发等方面的经营活动扩大到世界范围,所以必须把整体世界市场作为自己经营活动的舞台和战略发展的空间。经营空间的广泛性,经营环境的复杂性和信息管理难度大的特点,对跨国经营企业的管理工作提出了更高的要求。

总之,面对经济全球化的机遇与挑战,我国企业必须提高自我适应能力,加快改革的步伐,尽快与世界经济接轨,在经济全球化进程中作出应有的贡献并得到应得的利益。

1.1.2 信息时代风起云涌

当因特网以其迅猛的速度向全球各个角落扩张的时候,人们真正感受到一种前所未有的力量正在震撼和改变着我们的生活,改变着世界的方方面面。它意味着自工业革命以来基于蒸气机、电基础之上的“工业化时代”将迅速被基于计算机、电信基础之上的“信息化时代”所取代。

信息化时代的特点一是信息业迅速产业化,二是原有产业将为信息经济所改造。在这种趋势的推动下,谁占有信息技术的制高点,谁就将更多地在对传统产业信息化的改造中获得更大的收益。我国目前还属于发展中国家,任务更为艰巨。我们一方面要完成目前尚未完成的工业化,另一方面又不得不接受掌控信息技术的国家和集团对经济结构的改造。从微观层面上看,信息技术的发展,打破了时间和空间对经济活动的限制,为企业间经济关系的发展提供了新的手段和条件。运用网络通讯、数据库、标准化等技术可使各种信息在世界范围内快速有效地传递和共享。

当今世界,在信息化的背景下,企业的内外环境都发生了巨大变化。以数字化网络为基础的市场模式,改变了企业之间的交易方式,使我们对有形市场的依赖逐步减弱。在企业内部,正在兴起的流程再造,通过信息系统全面整合企业资源,使企业的运作更具效率与活力。位居世界 500 强之首的 W-mart 公司营业收入中的 50% 以上均来自于信息产品,印证了当前的一句时尚口号:“信息就是金钱”。

1.1.3 企业竞争模式变革

随着科学技术进步和生产力的发展,顾客的消费水平不断提高,企业之间竞争加剧,加上政治、经济、社会环境的巨大变化,使得需求的不确定性大大加强,企业的竞争模式发生重大变革,如表 1-1 所示。

表 1-1 新旧竞争模式之比较

	旧(传统)模式	新(现代)模式
组织结构	◆等级制度	◆网络结构
竞争理念	◆自给自足	◆相互依靠
合作伙伴的角色	◆解决问题的最后手段	◆创造机会的途径
工作重心	◆围绕产品开展工作	◆围绕核心竞争力开展工作
经营层面	◆产品经营	◆资本经营
经营目标	◆以求稳和效率为目标	◆动态目标
竞争关系	◆企业与企业的竞争	◆供应链与供应链的竞争

需强调指出的是,企业的持续发展有赖于竞争优势,而竞争优势的源泉是企业的核心竞争力。核心竞争力(Core Competence),即在竞争的环境中,从根本上决定并制约企业自身生存和持续发展并保持竞争优势的能力,具有独特性、独占性和不可仿效性。核心竞争力由企业的资源和能力构成。企业的资源既包括土地、厂房和设备等有形资源,也包括商标、专利、工业知识产权、合同协议、商业秘密、声誉、营销诀窍、商业交易网络及企业文化等无形资源。企业能力是指企业协调资源并将其发挥作用的技能。区别资源和能力对理解企业的核心竞争力是非常重要的。一方面,一个企业可能具有独特而有价值的资源,但如果这个企业不具有使这些资源有效发挥作用的能力,则资源不能创造竞争优势,并使这些竞争优势持续下去。另一方面,一个企业只要具有竞争者所不具备的能力,它可能不需要具有独特而有价值的资源,同样可以建立起自己的核心竞争力。由此可见,企业的竞争越来越依赖于能力。

1.1.4 采购面临的新挑战

随着科学技术的进步和社会生产力的发展,世界政治、经济、社会环境发生了巨大变化。特别是 WTO 与微利时代的到来,市场竞争日趋激烈。面对机遇与挑战并存的新局面,企业采购管理也必须突破传统的思维定式,以更高的境界和全新的思路去开创采购管理工作的新局面。

1) 采购思想的变革

顾客完全满意、全面质量管理、物品的总成本、持续改进、压缩时间、世界范围内的竞争、对价值增值业务的关注等问题的提出,要求我们对传统的采购观念进行重新审视。如表 1-2 所示。

表 1-2 传统与现代采购管理思想之比较

	传统采购管理	现代采购管理
供应商/买方角色	相互对立	合作伙伴
合作关系	可变的	长期
合同期限	短	长
采购数量	大批量	小批量
运输策略	单一品种整车发运	多种物资整车发运
质量问题	检验、再检验	无需入库检验
与供应商的信息沟通	采购订单	口头发布
信息沟通频率	离散的	连续的
对库存的认识	资产	祸害
供应商数目	多,越多越好	少,甚至一个
设计流程	先设计产品后询价	供应商参与产品设计
产量	大量	少量
交货安排	每月	每周或每天
供应商地理分布	很广的区域	尽可能靠近
仓库	大、自动化	小、灵活

2) 采购环节中的风险加大

在市场经济条件下,企业的经营风险是客观存在的。特别是加入 WTO 之后,企业所面对的市场范围进一步扩大,不确定因素增多,

采购风险加大实属必然。

所谓风险,即某一行动的结果具有多种可能而又不确定。换句话说,风险本身体现着一种不确定性。采购风险即企业在供应环节中受内外因素影响给企业的成本和利润带来的不确定性,主要包括以下几个方面:

(1)政治风险。政治风险是指由国际、国内政治环境变化而带来的不确定性。如战争、政变、一国领导的换届、外交破裂、恐怖事件等。

(2)经济风险。经济风险是指国际、国内经济环境变化而带来的不确定性。如国家的发展规模、速度的变化,产业结构的调整,相关法律法规的重新修订,加入 WTO 后游戏规则的改变,汇率的变化、人民生活水平和消费结构的重大变化等。

(3)资源风险。资源风险是指由企业所需供应的物品(主要是 BOM)匮乏而带来的不确定性。如木材、石油、天然气等。

(4)价格风险。价格风险是指企业所需供应物品的市场价格波动而带来的不确定性。这一风险会随着市场竞争的加剧、供应商讨价还价能力的提高而加大。特别是向国外采购的物品,这一风险更大。

(5)自然风险。自然风险是指由各种自然灾害和供应商带来的不确定性。如:地震造成的供应商生产线的破坏,台风、洪水、暴风雪等造成的交通中断、运输过程物品的损坏、供应商在合同期间倒闭等。

(6)经营风险。上述五类风险均来自于企业外部,而经营风险则来自于企业内部。经营风险是指由企业经营管理水平带来的不确定性。如管理制度有漏洞,订立的采购合同条款不严谨,采购人员的道德风险等。

3) 采购物品的外延

从国内到国外,从计划经济到社会主义市场经济,生产企业对采购对象的称谓可谓多矣:物资、物料、生产资料、物品等。本书采用国家质量技术监督局 2001 年 4 月 17 日批准的《中华人民共和国国家标准:物流术语》中的概念:物品。物品即经济活动中涉及到实体流

动的物质资料。

传统的观点认为,采购部门主要致力于传统的采购,如原料、专门及标准的生产部件、维护修理和辅助物品。如今,越来越多的企业采用集中统一的采购管理体制,许多或全部非传统的物品和服务的采购均由采购部门担当主角,以便为企业获得更多的价值。这些非传统采购种类繁多,包括计算机软件和硬件、不动产、广告、保健福利、咨询、危险废弃物处置、法律、电讯、培训、旅行等。在国际制造业中,人们一般把物品分为三个类别:

(1) BOM (Bill Of Material)

BOM 是指直接进入产品的生产用原材料、零部件以及半成品等。原材料上直接进入产品并构成产品主体的基本材料,既包括煤、棉花、铁矿石等未经加工的初级原材料,也包括钢、汽油、橡胶等经适度加工或提炼的原材料。零部件包括单个零件以及由多个零件组成的部件,如汽车的发动机、冰箱用的压缩机、电子元器件等。而半成品则是指经组装或加工但仍处于生产过程中的物品。

(2) NON - BOM

NON - BOM 又称 NPR (Non-Production Related),即非产品材料,是企业中不直接进入产品本身的所有物品。它包括车床、锅炉等机器设备,润滑油、冷却液、电焊条、工具等消耗品,家具、电脑、文具等办公用品。

(3) Resale Product

Resale Product 即转卖品,指不在本企业生产制造,从供应商处采购的打有本企业商标的成品。最具代表性的是 OEM (贴牌生产) 产品。随着经济全球化进程的加快,国际产业分工日益明显,企业之间的相互依赖越来越强。一些技术或品牌优势明显的企业先向选定的供应商提供技术或品牌,由供应商按要求组织生产,再从供应商处购回所有的产品,以自己的品牌和名义提供给市场。如通用电气以 OEM 方式在中国的采购量逐年增加。2001 年通用电气在中国的成品采购量达到其全球成品采购总额的 1/3。

1.2 新地位:从战术职能到战略职能

1.2.1 采购的利润杠杆效应

在大多数企业中,物品和服务的采购开支在总成本中占有相当的比例(制造企业中采购成本占总成本的比重大约为60%)。根据美国调查局1993年所搜集的数据,在生产企业中,物料价值平均占销售额的53%;如果把购买设备的资本计算在内,这一数值将达到56%。目前我国工业企业的产品销售成本中,采购成本一般在60%左右。由此可以看出,采购供应部门的采购能力在没有超出预算的情况下,对组织成本、关键的利润目标以及竞争力有相当大的影响。

假设一家企业在购买物品时,通过改进采购方法,从付给供应商的金额中节省了10万元,这10万元直接进入损益表中的利润(税前)。假设同样是这家企业又销售了价值10万元的产品,假定税前的利润率为5%,那么销售了这些产品只增加了5 000元的利润。显然,采购是企业管理中“最有价值”的部分,是企业获取经营利润的一个最大源泉。

为加深对采购的利润杠杆效应的理解,我们再列举某家生产企业的一组数据:

销售额	10亿元
采购额(假设采购额占销售额的50%)	5亿元
利润额(假设税前利润率为5%)	0.5亿元

现在,假设这家企业通过更好地履行采购职能,将采购成本减少了10%,进而使税前利润增加5 000万元。为了增加这5 000万元的税前利润,若单靠增加销售额来实现,那将至少需要10亿元的销售额。

正是由于采购的这种利润杠杆效应,为企业带来了很大的节约。不仅如此,采购职能对企业还具有间接作用。采购的物品质量好,可减少返工,降低保修成本,增加顾客满意度,进而增加销量或能以更高的价格销售产品。供应商的参与和建议可以改进设计,降低制造