

采购与供应链管理

主编◎朱岩 陈冲

采购与供应链管理

主 编 朱 岩 陈 冲

参 编 栾秀云 吴美丽

孙文海 赵丹丹



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

本书对采购与供应链管理关键活动的流程和方法进行了全面的阐述和分析。本书共 12 章, 主要介绍采购与供应概述、采购组织、采购战略管理、采购与库存控制、采购价格与采购成本、采购谈判与合同、采购质量控制、招标采购、精益采购、采购绩效评估、供应商开发与选择、供应商绩效与关系管理。本书注重基本概念与基本理论的阐述, 结合大量案例讲解采购与供应管理的原理与方法, 使读者能够快速掌握所学知识。

本书可作为本专科院校物流管理专业学生教材, 也可作为自修和其他课程的参考书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应链管理/朱岩, 陈冲主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2019. 1

ISBN 978 - 7 - 5682 - 6506 - 5

I. ①采… II. ①朱… ②陈… III. ①采购管理 ②物资供应 - 物资管理 IV. ①F253
②F252. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 272064 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 河北鸿祥信彩印刷有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 16.5

字 数 / 440 千字

版 次 / 2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价 / 68.00 元

责任编辑 / 王晓莉

文案编辑 / 赵 轩

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

在经济全球化的趋势下,技术变革加速,市场需求越来越多样化,市场竞争越来越激烈,企业面临的采购环境更加复杂。同时,随着信息全球化和大数据时代的到来,企业拥有更充分的采购信息和数据、更合理的采购思维和模式。供应链管理的全面发展,对采购管理提出了更高的要求——要适应更快的市场反应速度要求、控制成本的要求、提高产品质量的要求、供应链战略管理的要求。因此,很多企业都需要采购与供应管理这门学科指导管理者处理企业的采购管理事务。在任何一家企业中,从业务层面上分析,采购部门的职责不仅是保障生产运营,还包括保障产品质量和降低成本、组织供应商的早期参与、供应商的质量控制及供应商的绩效管理等。从战略的层面上看,企业之间的竞争已经转变为供应链之间的竞争,与供应商的战略合作关系构建直接决定了企业的核心竞争力。因此,无论是企业的采购人员,还是企业的各部门管理人员,包括企业的高层管理者,都需要掌握和具备采购管理知识。同时采购管理人才的匮乏也要求将采购管理作为各个层次高校学生的教学课程。本书注重开阅读者的视野,培养其分析问题的能力,提高在实际采购中的应用能力,书中大量的案例及习题与思考题,能帮助读者加深对知识的理解,提高采购管理能力。

本书由朱岩负责全书的统稿和修改工作,陈冲辅助全书的统稿、修改以及校对工作。具体编写人员及分工如下:第1章、第2章和第4章由陈冲编写,第3章和第8章由吴美丽编写,第5章和第10章由孙文海编写,第6章由栾秀云编写,第7章和第9章由赵丹丹编写,第11章和第12章由朱岩编写。北京理工大学出版社陈鹏编辑对本书的出版给予了大力支持与帮助。

本书引用了许多企业采购与供应管理方面的成功与失败案例,这些案例大多数来自互联网和相关教材与专著,并标明了出处,由于受到篇幅限制,部分案例有所修改和删减。在此一并表示衷心感谢!

在本书的编写过程中,参阅了大量的文献和研究资料,已在参考文献中列出。由于时间紧迫,加之水平有限,书中不足之处敬请广大读者和同行专家学者批评指正。

第 1 章 采购与供应概述	(1)
1.1 采购与供应的概念	(2)
1.2 采购的分类	(2)
1.3 采购与供应的作用	(5)
1.4 采购与供应管理的特性	(6)
1.5 采购与供应管理的内容	(7)
第 2 章 采购组织	(11)
2.1 采购组织结构	(12)
2.2 采购团队	(14)
2.3 集中采购与分散采购	(15)
2.4 联合采购	(16)
第 3 章 采购战略管理	(21)
3.1 采购战略概述	(22)
3.2 采购战略制定过程	(25)
3.3 采购计划的制订	(29)
3.4 采购预算的编制	(35)
第 4 章 采购与库存控制	(44)
4.1 库存控制概述	(45)
4.2 经济订货批量	(48)

4.3	价格折扣	(49)
4.4	独立需求下的采购决策	(51)
4.5	相关需求下的采购决策	(59)
第5章	采购价格与采购成本	(65)
5.1	采购价格与供货商定价机制	(66)
5.2	采购定价的策略	(68)
5.3	采购成本的含义	(71)
5.4	采购成本控制	(72)
5.5	成本管理方法	(77)
第6章	采购谈判与合同	(81)
6.1	采购谈判概述	(82)
6.2	采购谈判的原则和影响因素	(85)
6.3	采购谈判的程序	(86)
6.4	采购合同管理	(98)
第7章	采购质量控制	(108)
7.1	采购需求及描述	(109)
7.2	采购质量管理	(114)
7.3	采购产品的质量检验	(120)
7.4	采购产品的质量控制	(125)
7.5	供应商的质量管理	(133)
第8章	招标采购	(142)
8.1	招标采购的主要方式与特征	(143)
8.2	招标采购的一般程序	(146)
8.3	招标采购准备	(149)
8.4	投标、评标的程序及方法	(152)
8.5	招标中的常见问题及其解决方法	(155)
第9章	精益采购	(160)
9.1	精益生产	(161)
9.2	精益采购	(174)

9.3 精益采购的实施	(179)
9.4 精益采购的风险分析	(184)
9.5 对传统精益采购的批判与改进	(185)
第10章 采购绩效评估	(190)
10.1 采购绩效标准与指标	(191)
10.2 采购绩效测评	(194)
10.3 提高采购绩效的途径	(198)
第11章 供应商开发与选择	(201)
11.1 供应商管理的含义与意义	(202)
11.2 供应市场分析	(203)
11.3 供应商的开发	(206)
11.4 供应商的选择	(211)
11.5 供应商的认证	(218)
第12章 供应商绩效与关系管理	(224)
12.1 供应商绩效管理	(225)
12.2 供应商关系管理	(237)
参考文献	(254)

采购与供应概述

★学习目标

1. 掌握采购与供应的概念。
2. 掌握采购的分类。
3. 了解采购与供应的作用。
4. 了解采购与供应管理的内容。

★教学要求

教学重点：采购与供应的概念；采购的分类；采购的地位与作用。

教学难点：采购的重要性；采购模式。

★引入案例

沃尔玛全球采购业务外包

沃尔玛在中国的业务主要分为两个部分，一部分是零售体系，即大卖场；另一部分是采购体系，也就是沃尔玛的“全球采办”。但现如今，大卖场发展得红红火火，“全球采办”却成了“烫手的山芋”。中国香港利丰集团与美国沃尔玛签订了一系列采购安排协议，成为其采购代理。沃尔玛将采购业务委托给第三方来经营，在凸显利丰集团作为全球采购商实力的同时，也在向市场表明，在现代流通体系构建中代理商的价值。

沃尔玛采购业务外包只是企业采购外包的一角，众多的大型企业越来越多地将采购业务外包给专业的第三方代理机构，采购业务从企业内部的单一职能演变为专业的独立机构，充分说明了采购业务在经济全球化背景下的快速发展。

（资料改编自：<http://www.chinadmd.com>）

1.1 采购与供应的概念

1.1.1 采购的概念

采购是指个人或企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为自己的资源,以满足自身需要或保证企业生产及经营活动正常开展的一项经济活动。本书所述的采购是指企业的采购行为。

常见的采购形式分为日常采购、采购外包、战略采购三种。日常采购是采购人员根据确定的供应协议和条款,以及企业的物料需求时间计划,以采购订单的形式向供应方发出需求信息,并安排和跟踪整个物流过程,确保物料按时到达企业,以支持企业的正常运营的过程。

采购外包是企业在聚力自身核心竞争力的同时,将全部或部分的采购业务活动外包给专业采购服务供应商,专业采购服务供应商可以通过自身更具专业的分析和市场信息捕捉能力,来辅助企业管理人员进行总体成本控制,降低采购环节在企业运作中的成本支出。

战略采购有别于常规采购,注重的是“最低总成本”,而常规采购注重的是“单一最低采购价格”。战略采购用于系统地评估一个企业的购买需求及确认内部和外部机会,从而减少采购的总成本,其优点在于充分平衡企业内外部优势,以降低整体成本为宗旨,涵盖整个采购流程,实现从需求描述直至付款的全程管理。

1.1.2 供应的概念

本书所述的供应主要是针对企业内部需求的供给,即在企业生产经营需要时,按照需要的数量和质量提供生产需要的资源,以满足企业生产运营和市场的需要。

供应其实是采购业务的后续和延伸,许多企业为了提升生产效率,将采购功能延伸到生产边缘,即将原材料验收入库后,根据生产计划,将生产所需要的资源,交付到生产线旁,这样做既减少了车间待加工零部件的库存,同时为生产现场提供了便利,还能够提高流动资金的周转率。

既然供应是采购的后续和延伸,那么采购就是供应的前提和基础。采购所面向的对象来自企业外部,即形形色色的供应商,供应商要从供应链上游获取资源;供应的业务对象是面向内部的,即企业内部的生产或其他职能部门供应所需要的资源。

1.2 采购的分类

1.2.1 按采购方法分类

1. 订货点采购

订货点采购是根据需求的变化和订货提前期的长短,精确确定订货点、订货批量或订货周期、最高库存水准等,建立起连续的订货启动、操作机制和库存控制机制,达到既满足需求又使库存总成本最小的目的。但是由于市场的随机因素较多,该方法具有库存量大、市场响应不灵敏的缺陷。

2. 相关需求采购

相关需求采购主要应用于生产企业,是指生产企业根据主生产计划和主产品的结构以及库

存情况逐步推导出生产主产品所需要的零部件、原材料等的生产计划和采购计划的过程。这个采购计划规定了采购的品种、数量、采购时间,比较精细、严格。相关需求采购也是以需求分析为依据、以满足库存为目的,但其市场响应灵敏度及库存水平比订货点采购有所提高。

3. JIT 采购

JIT 采购也称准时化采购,是一种完全以满足需求为依据的采购方法。要求供应商恰好在用户需要时,将合适品种、合适数量的产品送到用户需求的地点。它以需求为依据,通过改变采购过程和采购方式,使它们完全适合于需求的品种、时间和数量,做到既灵敏响应需求,又形成近乎零库存。JIT 采购是一种比较科学、比较理想的采购模式。

4. 供应链采购

供应链采购是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下,采购不再由采购者操作,而是由供应商操作。采购者把自己的需求信息及库存信息向供应商连续及时地传递,供应商则根据自己产品的消耗情况及时不断地、小批量地补充库存,保证既满足采购者的需要,又使其总库存量最小。供应链采购对信息系统、供应商操作水平的要求比较高。

5. 电子采购

电子采购也就是网上采购,是在电子商务环境下的采购模式。其基本特点是在网上寻找供应商、寻找品种,网上洽谈贸易,网上订货甚至网上支付货款,但是在网下送货、进货。该模式的优点是,扩大了采购市场的范围、缩短了供需距离、简化了采购手续、减少了采购时间,即减少了采购成本、提高了工作效率,是一种很有前途的采购模式。但是它依赖于电子商务的发展和物流配送水平的提高,而这两者的提高取决于整个国民经济水平和科技进步水平的不断提高。

1.2.2 按采购主体分类

1. 政府采购

政府采购不是以营利为目的,它行使着管理人的职能。政府采购的资金来自税收、捐赠等财政收入,因此政府采购职能就成为一个受管制而透明度高的过程,它会受到无数法律、规则、条例、司法或行政决定,以及政策和程序的限定和控制。

2. 非政府采购

非政府采购是以营利为目的,因此就没有很多限制因素,如私营企业的采购部门可以随意将投标机会限制在少数几个供应商之间。

政府采购和非政府采购有一些显著区别,主要体现在以下几个方面:第一,政府采购所支出的资金是公共资金,而不是公司业主或公司法人的资金,因此只能按法律的规定开支。为此,要实施严格的预算限制和公共审计程序。第二,政府采购和分配的物品是为了供购买部门或机关使用,通常不是用于制造或转售,因此政府从事和管理采购职能的人员没有公司雇员需要营利的动机。第三,政府采购程序是严格规定的。公共采购和采购物资的管理者必须在严格的法律和管理条例的限制下操作,与私营企业的采购相比,政府采购没有多少灵活性。因此,在公共领域,创新相当缓慢。第四,政府采购过程是公开的,所做的任何事情都要做记录,没有秘密可言,并且政府官员、管理者受到公众和新闻媒体的监督,渎职、失误都要被曝光。在私营领域,管理当局没有必要透露采购的要求、规格、来源、招标条款或支付的价款,而且只有发生重大的失误或欺诈时才被曝光,其他全部内部处理。第五,政府具有很大的采购力,可以左右市场。这些条件使政府采购人员具有相当大的影响力,有可能滥用职权,而非政府企业的采购人员则很少有这种影响力。

1.2.3 按采购价格分类

1. 招标采购

招标采购是指通过面向社会招标采购的一种行为。在招标采购中,其最大的特征就是其“公开性”。凡是符合资质规定的供应商都有权参加投标。招标采购的优点:一是有利于做到采购工作的“公开、公正、公平”;二是有利于形成符合市场的真实价格;三是有利于提高采购物资的质量;四是有利于采购方建立供应商的信息资源库,增大选择范围;五是有利于降低采购成本。招标采购的缺点:一是采购费用较高;二是容易出现供应商合谋或者“抢标”,即过度压低价格而中标,出现偷工减料、以次充好,影响产品质量;三是采购程序复杂,应变性差;四是如果底价泄露易带来巨大风险。

2. 询价采购

询价采购是指询价小组(由采购人的代表和有关专家共3人以上的奇数组成,其中专家的人数不得少于成员总数的2/3)根据采购需求,从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于3家的供应商向其发出询价单让其报价,由供应商一次报出不得更改的价格,然后询价小组在报价的基础上进行比较,并确定最优供应商的一种采购方式,也就是通常所说的货比三家。它是一种相对简单而又快速的采购方式。政府采购法规定实行询价采购方式的政府采购项目,应符合采购的货物规格、标准,并且现货货源充足且价格变化幅度小。

3. 定价采购

定价采购是指购买的物料数量巨大,并非一两家厂商所能全部提供,如铁路的枕木、烟草专卖的烟叶,或当市面上该项物料匮乏时,则可预定价格以现款收购。

4. 比价采购

比价采购是指在买方市场条件下,在选定两家以上供应商的基础上,由供应商分开报价,最后选择报价最低的企业为供应商的一种采购方式。实质上这是一种使供应商在有限条件下的招标采购。比价采购作为一种采购制度,包含招标采购,从严格的法律意义上讲,比价采购在签订合同之前的全部操作过程一般不承担法律责任,要约和承诺在签订合同之前的全部操作过程一般也不承担法律责任,因为这些过程是买卖双方的自主企业行为。

这种采购方式的优点体现在以下几个方面;一是节省采购的时间和费用;二是采购的公开性和透明性较高;三是采购过程比较规范。

当然,这种采购方式也有不足之处,表现在:一是在供应商有限情况下,可能出现轮流坐庄的现象;二是可能会出现恶性抢标;三是由于供应品种规格上的差异,可能影响生产效率的提高,并加大消耗。

5. 议价采购

议价采购是指由买卖双方直接讨价还价实现交易的一种采购行为。议价采购一般不进行公开竞标,仅向固定的供应商直接采购。议价采购一般分两步进行:第一步由采购商向供应商分发询价表,邀请供应商报价;第二步如果供应商报价基本达到预期价格标准,即可签订采购合同,完成采购活动。议价采购主要适用于需求量大、质量稳定、定期供应的大宗物资的采购。

议价采购可以节省采购费用和采购时间,并且它的灵活性很大,可依据环境变化,对采购规格、数量及价格做灵活的调整。这样有利于和供应商建立互惠关系,稳定供需关系。当然它也存在缺点,主要是议价采购往往价格较高,并且由于缺乏公开性,所以信息不对称,这就容易形成不公平竞争。因此,在议价采购中应准确掌握供应商的信息,以保证企业在采购中处于有利地位。

6. 公开市场采购

公开市场采购又称为竞争价格采购,适用于采购次数频繁、需要每日进货的食品原料。公开市场采购是采购部门通过电话联系或商函,或通过与供货单位直接洽商,取得所需食品原料的报价,一般每种原料至少应取得一个供货单位的报价,分别登记在采购申请单上,经过比质比价,选择最好的供货单位。

1.2.4 按采购时间分类

按采购时间,采购可分为长期固定性采购与非固定性采购、计划性采购与紧急采购、预购与现购。长期固定性采购是指采购行为长期而固定的采购;非固定性采购是指采购行为非固定性,需要时就进行的采购。计划性采购是指根据材料计划或采购计划的采购行为;紧急采购是指物料急用时毫无计划性的紧急采购行为。预购是指先将物料买进而后付款的采购行为;现购是指以现金购买物料的采购行为。

1.2.5 按采购订约方式分类

按采购订约方式,采购可分为订约采购、口头或电话采购、书信或电报采购以及试探性订单采购。订约采购是指买卖双方根据订约而进行采购的行为。口头或电话采购是指买卖双方不经过订约而是以口头或电话的洽谈方式而进行采购的行为。书信或电报采购是指买卖双方借助书信或电报的往还而进行采购的行为。试探性订单采购是指买卖双方在洽谈采购事项时因某种缘故不敢下大量订单,先以试探方式下少量订单,待试探性订单采购进行顺利时,然后才下大量订单的行为。

1.3 采购与供应的作用

1.3.1 保障供应

企业所需要的所有物资均来自采购。无论是生产型的企业,还是流通型的企业,离开采购都无法运行。在生产型的企业,采购提供了原材料、零部件、电力、水力、土地、房屋、机械设备等一切生产所必需的资源。对于流通型的企业,所有销售的物资均来自采购,采购中断意味着销售的中断。企业的采购工作的好坏,直接关系到企业能否正常生产出产品,能否顺利地将产品交付给客户。

1.3.2 质量控制

产品质量是企业的生命线,无论是生产型还是流通型企业,采购绝对是控制质量的第一道关口。

一提到质量控制,人们往往会把它和生产联系在一起,认为生产技术和过硬的生产条件确实是制造出质量更优的产品,但是如果采购的材料本身有问题,再好的技术和设备也不可能生产出质量过硬的产品。

一台电视机的色彩不好,人们首先指责的是电视机的品牌,而不会去想显像管是哪一家企业生产的。在加工过程中,一个铸件出现砂眼、气孔,会造成大量工时浪费。一种塑料零配件很

快老化褪色,会使产品黯然失色。ISO 9000 把采购质量放在极其重要的位置,提出一系列质量保证措施的要求,说明采购作业是把好产品质量的第一关。

采购过程中哪怕是一个小的疏忽也可能给企业带来不小的麻烦,有时甚至会决定一个企业的存亡。

1.3.3 成本控制

产品的成本在很大程度上决定了其自身的竞争力,为此许多企业都在不遗余力地控制自己的生产成本,如精减工人数量、购买更先进的机器。然而,产品的最终成本的构成除了生产本身外,更多的来自企业的采购行为。企业所需要的所有资源基本上全部来自采购,无论是机器还是材料,都需要通过采购来实现。企业若是能够在采购环节节约更多,在生产阶段就不会有更多的压力。

在产品成本中,原材料和采购件占的比重最大,对制造业来讲,占产品成本的 50%~90%,多数在 60%~70%。因此,降低采购费用是提高企业利润的一项重要措施。采购作业管理的目标就是用较低的采购成本、较少的库存保证生产活动不间断地均衡运行。

一般情况下,制造业的采购材料费至少要占到销售成本的 50%。因此,现代管理非常重视采购管理,在 ERP 系统中它是一个重要的核心业务工作流程,把它作为信息集成的一个重要的组成部分,无论是制造流程还是供销流程都需要同采购流程集成。在经济全球化的环境下,采购作业是一个面向全球的业务。

1.3.4 协调供需

供应链是由多个企业根据供需关系连接起来的网状结构。在众多供需环节中,承担供需双方连接职能的正是采购部门。采购工作将供需双方连接在一起,供需双方能否顺利合作,很大程度上取决于需求方的采购组织。供应链运行是否顺畅,也取决于采购部门工作是否到位。若采购部门未能及时解决供需双方出现的问题,轻则影响企业的生产运营,重则可能导致整个供应链的瘫痪。

企业生产能力的发挥,在一定程度上也受采购供应的制约。采购前期在整个产品生产周期中往往占了很大的比例,实现按期交货满足客户需求,第一个保证的环节就是采购作业,它直接关系到计划的如期执行。采购作业实质上是企业能力的外延,如果外延的能力不能保证需求,销售计划是无法完成的,销售人员在承诺交付条件之前,除了了解企业生产能力的可行性外,还必须了解供应的可行性。这就需要依靠 ERP 系统来提供相关的信息。

从供应链管理的角度来看,由于采购周期一般比较长,不确定因素较多,供应商毕竟不是企业自身,对需求变化的应变能力和响应速度相对较为迟缓,很可能形成供应链的薄弱环节,影响整个供应链的竞争力。

1.4 采购与供应管理的特性

1.4.1 采购从原材料采购转变为战略资源选择或获取

资源寻求的区域从较小的地理范围扩展到全球范围,赋予采购在全球范围寻求资源优化配

置的更加重要的责任；大量非核心业务外包，也使得企业对外部资源的依赖度增加，进而使得采购职能更加重要。采购绩效的优劣直接关系企业从外部整合资源的交易成本的大小，进而影响企业资源配置战略的制定。

1.4.2 采购成本控制具有战略意义

全球网络化制造和传统的制造模式相比，纵向集成度相对较低。与较高的纵向集成度相比，全球网络化制造的原材料成本在总成本中占比相对较大，这是因为有些加工环节已经剥离到原材料供应商一端，企业内的工艺环节缩短，相应地，企业内增加值缩小，在这种情况下，采购成本的降低就具有重要的战略意义。

1.4.3 采购利润杠杆作用日益凸显

在企业销售的产品和服务的价格中，原材料成本比重和利润率是不同的，这就使得原材料成本降低的幅度与其带来的利润率增加的幅度不同。这种变化幅度的差异称为采购利润杠杆效应。在市场竞争越来越激烈的当今，开拓市场份额和提高价格已经变得越来越困难，利用采购控制成本从而提高效益成为越来越多的企业的战略选择。

1.4.4 采购观念的变化

著名管理学家、哈佛商学院教授西奥多·莱维特（Theodore Levitt）于20世纪80年代曾经说过这样一句非常经典并被广泛引用的话：“People don't want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!”（“人们其实不想买一个四分之一英寸的钻头。他们只想要一个四分之一英寸的洞！”）这句话之所以被广泛引用，是因为它揭示了这样一个事实，就是人们选择商品或服务不是看重商品本身，而是看重商品带来的效用。这个观点其实也适合现代企业对生产资源的态度，即对于非战略性的非关键资源，“只求所用，不求所有”。这正是许多国际化企业（如戴尔）目前的资源观。这些企业摆脱了大量的非核心业务所需的非核心资源，将大量的非核心业务外包，通过外包，获得更大的效率和效果。

1.5 采购与供应链管理的内容

采购与供应链管理涉及企业供应的方方面面。一方面，采购与供应链管理需要对企业内部的采购业务进行管理；另一方面，企业需要在战略层面上对企业采购业务进行整体把握。一般来说，企业的采购与供应链管理涉及以下几方面内容。

（1）采购数量与时机。由于受到库存、资金、销售、市场等因素的制约，企业有时很难决定采购数量到底是多少，以及最佳的采购时机是什么。企业需要一系列的方法提供支撑，这些方法能够帮助企业的决策者做出采购数量和采购时机的决定。

（2）供应商管理。决策者一旦选错了供应商，后续的合作将变得非常可怕。在供应商管理中，不但要懂得如何挑选最合适的供应商，还要懂得如何与供应商相处、合作、解决冲突，甚至要对供应商进行惩罚和激励。

（3）采购成本管理。企业产品成本中大概有70%来自采购，专业高效的采购成本管理将帮助企业获得战略性竞争优势。但采购成本控制绝不只是简单的削减成本，而是一个系统工程。单

纯地削减采购成本同样会给公司带来很多风险,如质量风险、及时供货风险、技术风险等。为此,需要从整体上了解采购成本的构成以及成本控制的科学方法。

(4) 采购谈判与合同。谈判是降低采购成本的有效途径,但绝不是唯一目的。采购产品的质量、送货时机、售后服务、采购风险、纠纷处理等,均需要通过采购谈判协商。谈判的最终结果要写入采购合同,采购管理人员需要清楚合同的基本构成与签订程序,同时要掌握基本的合同管理的相关法律和经验。

(5) 采购质量控制。采购质量的高低不仅关系到社会再生产过程是否顺利,而且影响着企业全面质量水平的提高。要保证采购的物资质量是可靠的,一方面需要质量检验和质量控制,另一方面需要对供应商的质量进行深入的管理。

(6) 电子采购。当今的时代是信息时代,采购越来越多采用电子形式。电子采购不仅给人们带来了便利,但同时也存在风险。

(7) 精益采购。建立在精益生产基础上的精益采购是一种需要高精度操作的采购形式。在精益生产模式下,精益采购与普通模式下的采购存在着很大的差别。

(8) 招标采购。对于价格较高和技术复杂的采购,招标采购是经常使用的一种方法。招标文件的编制和招标程序的执行是采购人员需要掌握的基本常识,同时还要通晓招标采购的有关法律常识。

本章小结

采购与供应具有不同的概念,却是相辅相成的。采购是供应的前提,供应是采购的延续。

采购可以从采购方法、采购主体、采购价格、采购时间、采购订约方式等角度进行分类。

采购与供应的基本作用是保障企业的正常运行,除此之外,采购与供应还承担了成本管理、质量控制和协调供需等基本功能。

采购与供应管理不同于单一的采购管理,具有战略性、杠杆作用、观念转变等特性。

采购与供应管理涉及的业务繁多,包含了从需求产生到最后交付货物等一系列流程。

案例分析

爱立信的采购失误

2000年3月17日晚上8点,美国新墨西哥州电闪雷鸣,大雨滂沱。雷电引起电压陡然增高,不知从哪里进出的火花点燃了飞利浦公司第22号芯片厂的车间,工人们虽然奋力扑灭了大火,但火灾仍然带来了巨大的损失:塑料晶体格被扔得满地都是;足够生产数千个手机的8排晶元被烧得粘在电炉上,车间里烟雾弥漫;烟尘落到了要求非常严格的净化间,破坏了正在准备生产的数百万个芯片。芯片是移动电话的核心部件,突然间的一场大火使处理无线电信号的RPC芯片一下子失去了来源。面对如此重大的变故,飞利浦公司需要花几周的时间才能使工厂恢复到正常生产水平。为了满足供应客户的芯片需要,恢复生产的速度是关键。飞利浦公司的主管决定最先满足大客户诺基亚公司和爱立信公司的需求。诺基亚公司和爱立信公司一共购买的芯片占该芯片厂总芯片的40%,此外还有30多家小工厂也从这家芯片厂订货。

就是这场持续了10分钟的火灾居然影响到了万里之外的位于欧洲的世界两个最大的移动电话生产商。

在火灾发生后的几天内，诺基亚公司的官员在芬兰就发现订货数量上不去，似乎感到事情有一点不对劲。3月20日诺基亚公司接到来自飞利浦公司的通知，飞利浦公司尽量把事情淡化，只是简单地说火灾导致某些晶元出了问题，只需要一个星期就能恢复生产。这个信息传到高亨（负责诺基亚零部件供应的管理者）那里，高亨决定派两位诺基亚公司工程师到飞利浦公司的工厂去看看。但是飞利浦公司怕造成误会，婉言拒绝了诺基亚公司的要求。高亨随即就把飞利浦公司供应的这几种芯片列在了特别需要监控的名单上，这种情况在诺基亚公司每年会出现十几次，当时也没有人太在意。在随后的一个星期里，诺基亚公司开始每天询问飞利浦公司工厂恢复的情况，而得到的答复都是含糊其词。此情况迅速反映到诺基亚公司高层，诺基亚公司手机分部总裁马蒂·奥拉库塔（Matti Alahuta）在赫尔辛基会见飞利浦公司有关管理者时，把原来的议题抛在一边，专门谈火灾问题。他还特别强调一句话：“现在是我们需要下很大的决心来处理这个问题的时候了。”一位曾经在场的飞利浦公司管理者回忆说，可以很明显地看出来，诺基亚方面非常生气，这种感觉就好像是在“生死之间做选择一样”。

3月31日，也就是火灾发生两个星期以后，飞利浦公司正式通知诺基亚公司，可能需要更多的时间才能恢复生产。高亨听到这个消息后，就不停地用计算器算来算去。他发现这可能影响到诺基亚公司400万部手机的生产，这个数字足以影响整个诺基亚公司5%的销售额，而且当时手机市场的需求非常旺盛。高亨发现由飞利浦公司生产的5种芯片当中，有一种在世界各地都能找到供应商，但是其他4种芯片只有飞利浦公司和飞利浦公司的一家承包商生产。在得到这个坏消息几小时之后，高亨召集了中国、芬兰和美国诺基亚分公司负责采购的服务工程师、芯片设计师和高层经理共同商讨怎样处理这个棘手的问题。高亨专门飞到飞利浦公司总部，十分激动地对飞利浦公司的首席执行官科尔·本斯特（Cor Boonstra）说：“诺基亚公司非常非常需要那些芯片，诺基亚公司不能接受目前的这种状况，即使是掘地三尺也要找出一个方案来。”经过高亨的不懈努力，他们找到了日本和美国的供应商，承担生产几百万个芯片的任务，从接单到生产只有5天准备时间。诺基亚公司还要求飞利浦公司把工厂的生产计划全部拿出来，尽一切努力寻找可以挖掘的潜力，并要求飞利浦公司改变生产计划。飞利浦公司迅速见缝插针，安排了1000万个ASIC芯片，生产该芯片的飞利浦工厂一家在荷兰，另一家在上海。为了应急，诺基亚公司还迅速改变了芯片的设计，以便寻找其他的芯片制造厂生产。诺基亚公司还专门设计了一个快速生产方案，准备一旦飞利浦公司新墨西哥州的工厂恢复正常以后，就可快速地生产芯片，把火灾造成的数百万个芯片的损失补回来。

与诺基亚公司形成鲜明对照的是，爱立信公司反应要迟缓得多，表现出对问题的发生准备不足。爱立信公司几乎是和诺基亚公司同时收到火灾消息，但是爱立信公司投资关系部门的经理说，当时对爱立信公司来说，火灾就是火灾，没有人想到它会带来这么大的危害。当火灾发生时，很多高级经理们刚刚坐上新的位置，还不熟悉火灾会造成多大的影响，也没有什么应急措施。

2000年7月，爱立信公司第一次公布火灾带来的损失时，股价在几小时内便跌了14%。此后，股价继续下跌不止。这时，爱立信公司才开始全面调整零部件的采购方式，包括确保关键零部件由多家供应商提供。

爱立信公司突然发现，生产跟不上了，几个非常重要的零件一下子断了来源。火灾后遗症在2001年1月26日达到了高潮，飞利浦公司的官员说：实在没有办法生产爱立信公司所急需的芯片，“已经尽了最大努力”。而在20世纪90年代中期，爱立信公司为了节省成本简化了供应链，基本上排除了后备供应商。当时，爱立信公司只有飞利浦公司一家供应商提供这种无线电频率芯片，没有其他公司生产可替代的芯片。在市场需求最旺盛时，爱立信公司由于短缺数百万个芯

片，一种非常重要的新型手机无法推出，眼睁睁地失去了市场。面对如此局面，爱立信公司只得宣布退出移动电话生产市场。

诺基亚公司的努力没有白费，手机生产赶上了市场需求的高潮，生产按期完成。利用火灾给爱立信公司带来的困难，诺基亚公司奠定了在欧洲市场的主导地位，扩大了在全球手机市场的市场份额。当时，诺基亚公司的市场份额已经达到 30%，而一年以前还只是 27%，爱立信公司的市场份额为 9%，一年以前则是 17%。从一定意义上讲，正是这场危机使诺基亚公司从爱立信公司的手中抢占了 3% 的市场份额。

2001 年 4 月 1 日，爱立信公司宣布将停止生产手机，并将手机业务外包给了一家新加坡的制造公司 Flextronics。消息传出后，全世界为之震惊。一家生产了 100 多年电话机的企业，终于不再制造任何手机了。

“齐二药”的倒闭

2006 年 4 月，广州市中山大学第三附属医院连续发生 15 起因使用“齐二药”生产的“亮菌甲素注射液”导致患者肾功能衰竭的重大事件，造成 13 名患者死亡，引起全国广泛关注。

2005 年 9 月，“齐二药”违反相关规定，采购物料时没有对供货方进行实地考察，也未要求供货方提供原料、辅料样品进行检验，购进一批假冒“丙二醇”的“二甘醇”；发现药品原料密度超标，也没有进一步检测，直接非法出具了合格的化验单。2006 年 3 月 28 日，该公司用假“丙二醇”辅料生产了大批规格为 10 mL/5 mg、批号为 06030501 的“亮菌甲素注射液”并投入市场使用，导致了 13 人死亡的严重后果。

齐齐哈尔第二制药厂的有关责任人受到应有的法律惩罚，而这座拥有三十多年历史的制药厂也以倒闭告终。

思考：通过上述案例，分析采购对企业生产经营管理有哪些重要作用？

习题与思考题

1. 简述采购与供应的区别。
2. 简述采购与供应的联系。
3. 采购的类别有哪些？
4. 采购的重要性如何体现？
5. 想要把采购工作做好，需要在哪些方面付出努力？