



● 21世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材 ●

采购供应链管理

沈小静 编著



教材预览、申请样书



微信公众号: pup6book



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材

采购供应链管理

沈小静 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书系统阐述了关键的采购供应活动领域及采购供应管理内涵的变迁。全书由7章构成,包括采购供应管理内涵、采购供应环境、采购供应管理体制、采购供应业务流程、采购决策、采购方式和采购风险管理,覆盖了采购供应管理的热点领域。

本书可作为高等院校采购管理、物流管理、工商管理及相关专业的教材,也可作为采购工作相关人员的理论指导和实践指南。

图书在版编目(CIP)数据

采购供应管理/沈小静编著. —北京:北京大学出版社, 2016.3

(21世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材)

ISBN 978-7-301-26924-4

I. ①采… II. ①沈… 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 029774 号

书 名	采购供应管理 Caigou Gongying Guanli
著作责任者	沈小静 编著
策划编辑	刘 丽
责任编辑	翟 源
标准书号	ISBN 978-7-301-26924-4
出版发行	北京大学出版社
地 址	北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址	http://www.pup.cn 新浪微博: @北京大学出版社
电子信箱	pup_6@163.com
电 话	邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667
印 刷 者	山东省高唐印刷有限责任公司
经 销 者	新华书店
	787 毫米×1092 毫米 16 开本 145 印张 327 千字
	2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷
定 价	35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话: 010-62756370

21 世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材

编审指导委员会

总 主 编 沈小静

编 委 会 (按姓氏笔画排序)

刘永胜 沈小静 宋玉卿 张旭凤

陈红丽 杨 丽 岳思红 唐长虹

魏国辰

丛 书 序

全球经济一体化进程的加快，促使资源在全球范围内流动和优化配置，这直接推动了全球化采购的发展。许多跨国公司纷纷建立其全球采购网络与市场，利用全球采购方式来实现资源的最佳配置和使用，以此来提高绩效和市场竞争力。采购管理作为企业价值链中的重要一环，无论从成本、质量的角度，还是从交货期和敏捷性上考虑，都对企业竞争力的提升具有重要意义。

伴随着外包的兴起以及采购管理战略性贡献提升，企业对职业采购人员的需求越来越大。采购从业人员逐步向职业化、高要求、复合型方向发展。我国目前极其缺乏专业采购人才，国内从事采购职业的人员大多为“半路出家”，未接受过系统的专业化教育。国内以往的高等教育体系中也未设立专门的采购学科，未能培养出专业采购人员的梯队。当前，采购专门人才的稀缺问题日益凸现，采购人才的市场价值存在较大上升空间。

自 2002 年开始，北京物资学院就在工商管理专业下设置采购与供应链管理方向，为社会培养了一批采购专业人才。2010 年，北京物资学院获得教育部批准设置采购管理专业，成为我国第一个设立采购管理专业的高校，这成为我国培养高端采购管理人才的一个重要里程碑。北京物资学院教师在专业建设过程中，形成了众多科研成果与教学经验，本系列教材正是这些成果与经验的转化，它将为采购管理理论与实践的知识宝库添砖加瓦。

由北京物资学院和北京大学出版社为推动新专业的发展而合作推出的“21 世纪全国高等院校采购与供应链管理专业系列教材”将陆续推出，共计 11 本，包括：《采购供应管理》《供应战略》《供应商管理》《采购洽商》《项目采购管理》《采购合同管理》《库存管理》《商品检验与质量认证》《卓越采购绩效系统》《供应链管理》《质量管理》，展现了 21 世纪的采购管理前沿理论与实践，其主要特点表现在以下几个方面。

(1) 面向采购流程。本系列教材的知识体系覆盖采购与供应链总流程，这些流程要素包括设计采购组织结构、制定采购战略、明确需求与制订采购计划、进行供应商管理、获取选择报价和谈判、采购合同管理、库存控制以及采购绩效管理等。本系列教材通过这些采购流程要素，向大家展现了采购管理知识体系的全貌。

(2) 更注重实用性。采购管理理论最终要指导企业采购实践。本系列教材在撰写过程中，除了理论阐述之外，更注重实践操作指导。通过学习，企业采购人员以及在校学生能够掌握具体的采购实践方法，提升采购操作技能，使学生更好地了解企业，使采购从业者提升采购效率与效果。

(3) 与国际化接轨。本系列教材在撰写过程中，为了规范采购专业术语与工具，对照了美国供应管理协会(Institute for Supply Management, ISM)、英国皇家采购与供应学会(Chartered Institute of Purchasing and Supply, CIPS)及世界贸易中心(World Trade Center, WTC)的采购研究成果，以确保本系列教材的研究成果与国际主流采购研究成果接轨。

(4) 丰富练习与案例。每个章节均制定了学习目标、设置了练习题并精选了案例。这些内容为读者深入掌握采购管理的理论并形成自己的专业能力提供了很大的帮助。



本系列教材是采购管理专业教师对采购管理的认识与感悟，它既是对老一辈采购管理研究的学术继承，也有对国外采购管理新理论、新观点、新方法的引入。它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，可供企业管理人员借鉴使用，也可作为工商管理、物流管理与工程类专业教材使用。

在本系列教材编写过程中，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！

2011年11月

前 言

随着时代的发展,采购供应管理对于企业的贡献越来越具有战略性。采购供应管理的主要任务就是充分发挥组织采购资源的潜力,优化采购业务流程,在关键绩效指标质量、成本、交付、创新、服务与管理上实现持续改进,从而提升企业的竞争力。

人们对采购内涵的理解也不断深入,美国国家采购协会更名为美国供应协会,美国物流管理协会更名为美国供应链管理专业协会,正是反映了这种认识的转变,即供应链范畴的资源优化成为采购管理的前沿方向。

采购管理内涵的变迁及对企业战略贡献的提升,对采购管理专业人才提出了更高的要求。而过去我国并无采购管理专业人才的培养机制,因此许多技术、生产、质量等领域的优秀人才转行到采购领域,承担采购管理工作。这种转变,在某种程度上促进了跨专业领域的交融,提升了采购供应管理水平。但是,这也表明了采购从业人员专业能力的不足,职业采购人员的匮乏。

北京物资学院 2010 年成功开设中国高校第一个采购管理专业,成为我国采购高等教育和高级采购管理人才培养的一个里程碑。采购管理专业培养具有管理学、经济学和商品学基本理论知识,系统掌握采购与供应链管理理论、方法和技术,能在企、事业单位及政府部门从事采购与供应链管理,具有国际化运作能力的高素质复合型专业人才。

采购与供应链管理系列教材是为采购管理专业建设而开发的,同时也对企业职业采购经理人的专业能力提升有所裨益。本书是该系列教材的第一本,将系统阐述采购供应管理内涵的变迁及关键采购供应活动领域。

本书由 7 章构成,采购供应管理内涵涉及相关概念、采购管理重要分类、采购管理发展历程、采购管理的新趋势及采购管理对企业的贡献等内容;采购供应环境研究宏观环境、产业环境及微观环境对采购管理的影响,不同采购组织类型、行业及规模体现的各自的采购特色,以及企业的文化、使命、价值观、目标和策略对采购运营的影响;采购供应管理体制研究采购供应的角色、采购供应的地位、集中采购与分散采购、采购部门与其他部门的关系、管办合一还是管办分离、采购供应部门内部关系及采购人员等关键议题;采购供应业务流程探讨采购流程管理的意义、核心采购业务流程及采购流程的优化;采购决策关注采购决策体系,以及采购物品品质决策和采购物品数量决策;采购方式研究现货采购和远期合同采购,直接采购和间接采购,询比价采购和招标采购,以及新兴的国际采购、联合采购、绿色采购、第三方采购和电子采购等具体采购实践;采购风险管理构建了采购风险防范体系,重点研究内部采购风险的控制、供应链采购风险的分散与共担及外部采购风险的转移。

本书在写作过程中,具有以下几个特点。

(1) 立足采购与供应链管理系列教材全局视角。本书属于采购与供应链管理系列教材的第一本,为后续教材界定各自的范畴,避免教材之间内容的交叉,确保系列教材的系统性和完整性。



(2) 侧重采购供应链管理内涵探讨和概念界定。本书分析了采购管理概念的发展历程,界定了本系列教材中采购供应管理的内涵,避免对整套教材概念理解的歧义。

(3) 关注采购供应业务流程,突出关键领域。本系列教材覆盖了采购与供应链管理总流程,本书关注采购供应管理的关键领域,避免了与本系列其他教材之间的定位冲突。

(4) 精选采购供应领域前沿实践案例。编者选择近年来企业采购管理前沿实践,作为关键知识的辅助教学之用,提升读者对知识的理解并从而提高采购专业技能。

本书由北京物资学院沈小静教授负责全书的写作思路构思、结构规划和内容撰写,宋玉卿副教授参与了审订,王伟、赵欣欣、刁玮晖、逯长翔等研究生进行了资料准备、专题研究及格式整理工作,在此表示感谢,也衷心希望他们成为采购与供应链管理领域的卓越人才。

作者尽最大可能整理前人优秀的资料,并融入本人科研成果,进行关键领域内容创新,努力追求卓越。由于编著者水平所限,书中难免存在疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

编著者

2015年10月

目 录

第 1 章 采购供应管理内涵	1
1.1 采购供应管理概念与分类	3
1.1.1 采购供应基本概念	3
1.1.2 采购的分类	6
1.2 采购供应管理的变革	8
1.2.1 采购供应管理发展的 历史沿革	8
1.2.2 影响未来采购供应管理的 关键因素	12
1.2.3 采购供应管理发展趋势	13
1.3 采购供应管理的贡献	16
1.3.1 采购供应管理对竞争力的 贡献	16
1.3.2 采购供应管理在企业价值链中的 贡献	17
1.3.3 从扭亏增盈途径看供应管理的 贡献	18
本章小结	20
习题	21
第 2 章 采购供应环境	24
2.1 采购供应环境概述	27
2.1.1 采购供应环境包含的因素	27
2.1.2 采购供应环境分析的意义	27
2.2 采购供应的宏观环境	28
2.2.1 PEST 分析	28
2.2.2 SWOT 分析法	32
2.3 供应市场分析	33
2.3.1 供应市场的结构	33
2.3.2 市场竞争力分析	34
2.4 供应微观环境	37
2.4.1 组织类型	37
2.4.2 企业微观环境分析	39
2.5 供应链环境下的采购	42

2.5.1 传统的采购模式	42
2.5.2 供应链管理环境下的采购	43
2.5.3 传统采购与供应链采购区别	44
本章小结	45
习题	45
第 3 章 采购供应管理体制	49
3.1 采购供应的目标和职责	51
3.1.1 采购供应管理的目标	51
3.1.2 采购与供应的职责	54
3.2 采购供应的地位	55
3.2.1 影响采购部等级地位的因素	55
3.2.2 采购机构在企业中的 隶属关系	56
3.3 集中采购与分散采购	57
3.3.1 集中采购	57
3.3.2 分散采购	58
3.3.3 混合式的采购组织	60
3.4 采购供应的平级关系	63
3.4.1 采购供应职能部门与需方的 关系	63
3.4.2 采购供应职能部门与其他部门 关系	64
3.4.3 管办合一与管办分离	66
3.5 采购部门内部分工	69
3.5.1 产品定位	69
3.5.2 客户定位	70
3.5.3 流程定位	70
3.5.4 地区定位	71
3.6 采购人员	71
3.6.1 采购人员的工作内容	72
3.6.2 采购人员应具备的素质	73
3.6.3 提高采购人员素质的途径	75
本章小结	78
习题	78



第4章 采购供应业务流程 81

- 4.1 采购业务流程概述 83
 - 4.1.1 采购业务流程的含义 83
 - 4.1.2 采购业务流程的内容 84
 - 4.1.3 采购业务流程的管理重点 84
 - 4.1.4 采购业务流程的分类 86
- 4.2 重要采购业务流程 90
 - 4.2.1 明确需求与制订计划 90
 - 4.2.2 供应商管理 93
 - 4.2.3 获取报价与谈判 97
 - 4.2.4 招标采购 99
- 4.3 采购业务流程再造 102
 - 4.3.1 采购业务流程再造概述 102
 - 4.3.2 协同规划、预测与补货 105
 - 4.3.3 反向拍卖 107
 - 4.3.4 自动补货系统 108
 - 4.3.5 代储代销 111
 - 4.3.6 供应商管理库存 112

本章小结 115

习题 115

第5章 采购决策 118

- 5.1 采购决策概述 120
 - 5.1.1 采购决策的实质 120
 - 5.1.2 采购决策的特点 121
 - 5.1.3 采购决策的重要作用 121
 - 5.1.4 采购决策的流程 122
 - 5.1.5 采购决策的内容 123
- 5.2 采购物品品质的决策 127
 - 5.2.1 采购说明 127
 - 5.2.2 产品规格的确定 127
 - 5.2.3 价值分析/价值工程 130
 - 5.2.4 采购物品评价 131
- 5.3 采购物品数量的决策 132
 - 5.3.1 明确采购物品量的重要性 132
 - 5.3.2 需求的类型及特点 132
 - 5.3.3 采购物品需求与计划 133
 - 5.3.4 采购批量的确定 136

本章小结 141

习题 142

第6章 采购方式 145

- 6.1 基本采购方式 148
 - 6.1.1 现货采购与远期合同采购 148
 - 6.1.2 直接采购与间接采购 152
 - 6.1.3 询比价采购与招标采购 154
- 6.2 国际采购 156
 - 6.2.1 国际采购的内涵与特点 157
 - 6.2.2 国际采购发展的原因 157
 - 6.2.3 国际采购的基本流程 157
 - 6.2.4 国际采购的途径 159
- 6.3 联合采购 161
 - 6.3.1 联合采购的内涵 161
 - 6.3.2 联合采购的基本流程 161
 - 6.3.3 中小企业采购联盟的
运作模式 161
 - 6.3.4 联合采购的优点 164
 - 6.3.5 联合采购存在的问题 165
- 6.4 绿色采购 165
 - 6.4.1 绿色采购的兴起 166
 - 6.4.2 绿色采购的内涵 166
 - 6.4.3 绿色认证 166
 - 6.4.4 我国绿色采购存在的问题 168
- 6.5 第三方采购 170
 - 6.5.1 第三方采购的内涵 170
 - 6.5.2 第三方采购产生的原因 170
 - 6.5.3 第三方采购的流程 171
 - 6.5.4 第三方采购的主要模式 172
 - 6.5.5 第三方采购的优势与弊端 175
- 6.6 电子采购 177
 - 6.6.1 电子采购的兴起 177
 - 6.6.2 电子采购的内涵 177
 - 6.6.3 电子采购的流程 177
 - 6.6.4 几种常见的电子采购平台 178
 - 6.6.5 电子采购的优势 179
 - 6.6.6 发展电子采购的对策 179

本章小结 181

习题 181

第7章 采购风险管理..... 185

7.1 采购风险管理概述..... 187

7.1.1 采购风险的含义..... 187

7.1.2 企业采购风险的特点..... 188

7.1.3 采购风险影响因素..... 189

7.1.4 采购风险的分类..... 191

7.1.5 采购风险管理的程序..... 193

7.2 采购风险的内部控制..... 194

7.2.1 集中管理、职能分离..... 194

7.2.2 科学的明确需求..... 195

7.2.3 注重招标过程的风险防范..... 197

7.2.4 加强合同管理..... 198

7.2.5 加强采购人员和管理人员的

风险防范意识..... 199

7.3 采购风险的分散——供应链管理..... 201

7.3.1 风险分散的可行性..... 201

7.3.2 风险分散的方法..... 202

7.4 采购风险的转移——期货市场中的

套期保值..... 204

7.4.1 套期保值的内涵..... 205

7.4.2 物品期货套期保值..... 207

7.4.3 外汇期货套期保值..... 209

本章小结..... 212

习题..... 213

参考文献..... 217

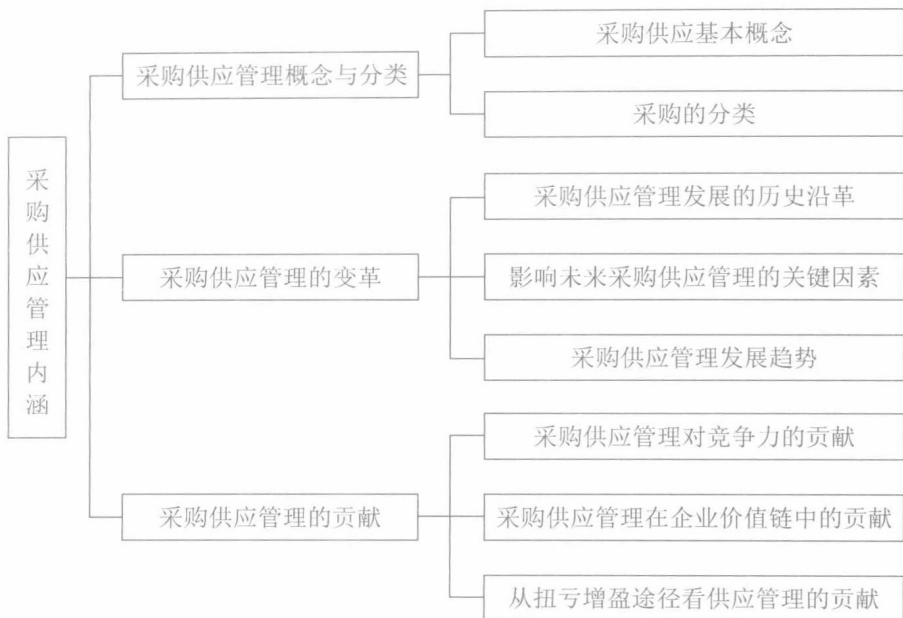
第1章 采购供应链管理 内涵

【教学目标和要求】

- ☞ 理解采购供应管理的有关概念;
- ☞ 掌握采购供应管理的分类;
- ☞ 认识采购供应管理的历史发展过程;
- ☞ 把握采购供应管理的新趋势;
- ☞ 理解采购供应管理对企业的贡献。



【知识架构】



导入案例

美国重要行业协会更名，诠释采购供应链管理内涵变迁

2005年1月1日，有40多年历史的美国物流管理协会(Council of Logistics Management, CLM)正式更名为美国供应链管理专业协会(Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP)。于1963年在美国成立的物流管理协会，是全球物流和供应链管理领域最有影响的个人参与的行业组织。据CSCMP中国首席代表王国文博士介绍：美国物流管理协会正式更名为“美国供应链管理专业协会”，标志着全球物流进入供应链时代的开始。这一变化从某种意义上揭示了21世纪国际物流发展的主流趋势：供应链整合管理。协会中国代表处的更名意味着协会所服务的对象及成员结构也将有一定的调整。从此，协会会员的吸纳方向不仅仅是物流领域的专家和企业家，而且扩充到了整个供应链层面。从各级政府的相关部门领导，到各类生产制造企业的高层领导都可以通过CSCMP中国代表处加入协会。CSCMP中国代表处不仅可以为会员提供个人职业发展的产品和服务，还可通过培训、咨询、会议、交流等形式为会员所在单位提供在物流与供应链领域的全方位帮助与支持，从而帮助会员在事业上发展。

美国供应管理协会(the Institute for Supply Management, ISM)是世界上规模最大、影响最大的供应管理组织，拥有四万多名会员。它关于生产、库存、订单量等变化的报告(ISM Business Report)是美国经济的风向标，被广泛引用于新闻媒体、学术研究和政策制定。它的前身是美国采购管理协会(National Association of Purchasing Managers, NAPM)。在100多年的发展过程中，伴随着供应管理在美国公司的重要性不断上升，其侧重点从采购发展到供应管理，再到供应链管理。

但是，供应管理协会的核心仍然是采购与供应管理，而不是广义上的供应链管理。在2001年从美国采购管理协会改名美国供应管理协会时，有人问，为什么不改为“供应链管理协会”？答复是供应链管理太广泛，不够确定。但毫无疑问，从采购管理到供应管理，无疑是向供应链管理迈进的一大步。

美国两大采购与供应链领域协会名称的变更,诠释了采购与供应链管理精英对于采购、物流、供应乃至对供应链的理解。这些重要的概念,对于采购供应链管理理论与实践而言,究竟有何不同呢?本章将探讨采购、供应及供应链等相关概念的异同,回顾采购供应链管理的发展历程,探索其未来发展趋势,指明了采购供应链管理对企业的战略贡献。

1.1 采购供应链管理概念与分类

1.1.1 采购供应基本概念

1. 采购管理的定义

采购职能涉及组织为了确保以合理的成本从外部购买各种必要的产品和服务而进行的各种管理与运作活动。采购职能的作用就是满足组织不能够或者不愿意内部提供的产品或服务的需求。

采购管理就是对采购活动进行计划、组织、协调与控制,做到保质、保量、经济、及时的从外部获取生产经营所需要的各种物品和服务,以确保企业经营目标的实现。

采购的主体可以是组织和个人,而组织又包括营利性组织、非营利性组织及政府,不同采购主体的采购有相同之处,但也有各自的不同的特点。当然,本书的研究重点是营利性企业的采购。

采购的客体有很多种分类,主要可以分为有形的产品和无形的服务。传统意义上的采购更多的是指对产品的采购,但随着社会的发展,企业对服务的采购也越来越多,越来越重要。

企业满足需求的手段可以分为自制或采购。至于为什么要进行采购,主要有两个原因:第一个原因是“不能够”,即企业不具备自身加工该产品或提供该服务的能力;第二个原因是“不愿意”,即企业要把核心资源放到对企业更为重要的业务上,而一些非核心的业务更愿意采取采购的方式。后一个原因导致企业采取了外包的选择,而外包的选择也使采购活动对企业的贡献越来越具有战略性。

关于采购的目标,经典的说法是“保质、保量、经济、及时”,尽管有一些新的目标,如保持柔性、增加敏捷性等,但这些传统的目标对于采购工作来讲还是至关重要的。“保质、保量、经济、及时”实质上涉及3个方面:质量、成本和交付(保量和及时指的是交付)。这3个方面是采购管理的核心要素,在选择供应商、谈判、签订合同、进行合同管理及进行绩效考核时,都是要使用这3个要素作为标准。

2. 采购相关概念

尽管采购活动由来已久,但直到第一次世界大战和第二次世界大战期间,由于物资的缺乏,使得企业的成功不在于它能够销售什么,而是取决于企业从供应商那里获得原材料、用品和服务的能力,于是采购职能才作为一种独立的管理活动而出现,人们开始关注采购职能的组织、政策和程序。20世纪50年代,采购职能应用的技术更加先进,采购经理人更加专业化,更有能力做出合理的采购决策。20世纪90年代,经济全球化进程中的企业,越来越深刻地认识到采购职能对提高企业运作效率和增强竞争力的巨大潜力。进入21世纪之后,采购管理职能与企业所有的业务过程进一步整合,采购也从以交易为基础的战术职能上升为以流程为导向的战略职能。



采购职能从企业生存的必要条件变成管理的热点，人们也更深刻地探求采购领域潜在的改进机会。在这种进程中出现了一系列关于采购活动的概念，例如，购买、采购、供应、物流、供应链和价值链等。关于它们各自的定义也从来没有统一的想法，这些词汇在某种意义上可以互换，下面是对这些概念的一些基本界定。



小知识

采购与物流的联系与区别

物流最早是从营销的 4P 中的 place 发展而来,采购与销售构成了商流活动,商流即商品所有权的转移,物流即“实物的物理性流动”。采购是一项重要的经济活动,没有采购也就没有物流。

——丁俊发

(1) 购买(Buying): 用货币换取商品的交易过程。其包括了解需求、找寻供应商、处理订单、价格谈判、货物交运。

(2) 采购(Purchasing or Procurement): 比购买含义更广泛,包括购买、储存、运输、接收、检验及废料处理。

(3) 供应(Supply): 是采购部门面向增值的业务活动,强化与供应商的关系,以流程为导向整合企业内外资源的战略性活动过程。随着供应链管理的兴起,供应一词正在逐步取代采购这一职能称呼。

上述三个概念的区别与联系见表 1-1。

表 1-1 相关概念的比较

对企业的战略贡献		
低		高
购 买	采 购	供 应
① 了解需求;	① 采购效率;	① 确保企业在采购方面的公平和公正;
② 找寻供应商;	② 批量决策;	② 创造价值和节约成本同样重要;
③ 处理订单;	③ 节约成本;	③ 参与构造并影响整个供应链;
④ 价格谈判;	④ 采购政策;	④ 与供应商建立战略合作伙伴关系;
⑤ 货物交运;	⑤ 程序管理;	⑤ 供应商的早期介入;
⑥ 文书记录;	⑥ 防止差错;	⑥ 机会最大化;
⑦ 重在交易	⑦ 重在管理	⑦ 重在关系和资源的整合
传统业务活动		面向增值的业务活动

(4) 物流(Logistics): 物流是供应链活动的一部分,是为了满足客户需要而对商品、服务及相关信息从产地到消费地的高效、低成本流动和储存进行的规划、实施与控制的过程,包括仓储、配送、运输、流通加工、信息处理、包装和装卸搬运七大职能。

(5) 供应链(Supply Chain): 供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流资金流的控制,从采购原材料开始,制成半成品及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网络结构模式,如图 1.1 所示。供应链通过计划、获得、存储、分销、服务等这样一些活动而在顾客和供应商之间形成的一种衔接,从而使企业能满足内外部顾客的需求。

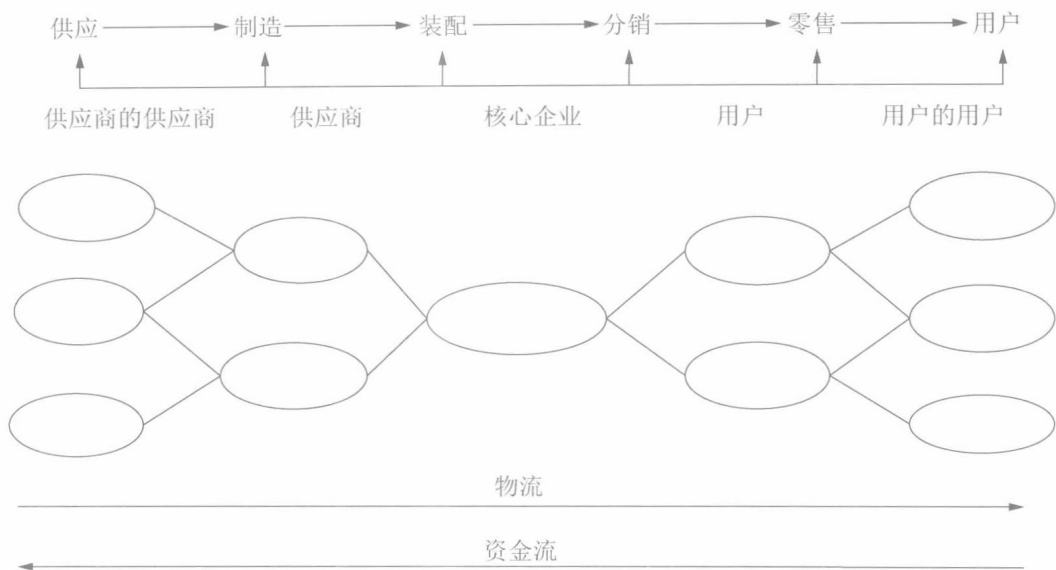


图 1.1 供应链结构模型

(6) 价值链(Value Chain): 价值链是一个企业在一定产业内的各种活动的组合, 如产品设计、生产、营销、交货等各种对产品起作用的各种行为。这些行为构成企业价值的来源, 进而构成竞争优势的来源。因此, 我们将这些一环扣一环的企业行为称为价值链。

(7) 采购供应管理(Purchasing and Supply Management): 在采购供应的发展过程中出现了一系列关于采购活动的概念: 购买、采购、供应、供应链、寻源、后勤等。从他们对企业的战略贡献及所包含的活动来说, 供应比采购适用的范围更广泛。

虽然采购与供应在内涵上有所区别, 但在本书中不再加以区分, 只是采用采购供应管理这个总称, 有时用采购管理, 有时用供应管理, 本质上并无太大区别。另外, 本书也不去严格区分“采购”与“采购管理”的区别。

案例 1-1

海尔采购观念的转变

在新经济时代, 技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短, 企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力。市场竞争将不是企业与企业之间的竞争, 而是供应链与供应链之间的竞争。谁的供应链总成本最低, 反应速度最快, 谁就能立于不败之地。

海尔的物流改革是一种以订单信息流为中心的业务流程再造, 通过对观念的再造与机制的再造, 构筑起海尔的核心竞争能力。

1. 海尔的“一流三网”, 为订单而采购消灭库存

海尔物流管理的“一流三网”充分体现了现代物流的特征: “一流”是以订单信息流为中心; “三网”分别是全球供应链资源网络、全球配送资源网络和计算机信息网络。“三网”同步流动, 为订单信息流的增值提供支持。

在海尔, 仓库不再是储存物资的水库, 而是一条流动的河。河中流动的是按单采购来生产必需的物资, 也就是按订单来进行采购、制造等活动。这样, 从根本上消除了呆滞物资、消灭了库存。



2. 全球供应链资源网的整合

海尔通过整合内部资源优化外部资源,使供应商由原来的 2 336 家优化至 840 家,国际化供应商的比例达到 74%,从而建立起强大的全球供应链网络。通用电气、爱默生、巴斯夫等世界 500 强企业都已成为海尔的供应商,有力地保障了海尔产品的质量和交货期。不仅如此,海尔通过实施并行工程,更有一批国际化大公司已经以其高科技和新技术参与到海尔产品的前端设计中,不但保证了海尔产品技术的领先性,增加了产品的技术含量,还使开发的速度大大加快。另外,海尔对外实施日付款制度,对供货商付款及时率达到 100%,这在国内,很少有企业能够做到,从而杜绝了“三角债”的出现。

3. 3 个 JIT 实现同步流程

由于物流技术和计算机信息管理的支持,海尔物流通过 3 个 JIT(Just In Time, 准时制),即 JIT 采购、JIT 配送和 JIT 分拨物流来实现同步流程。

目前通过海尔的 BBP 采购平台,所有的供应商均在网上接受订单,使下达订单的周期从原来的 7 天以上缩短为 1 小时内,而且准确率达 100%。除下达订单外,供应商还能通过网上查询库存、配额、价格等信息,实现及时补货,实现 JIT 采购。

为实现“以时间消灭空间”的物流管理目的,海尔从最基本的物流容器单元化、集装化、标准化、通用化到物料搬运机械化开始实施,实现 JIT 过站式物流管理。生产部门按照 B2B(Business to Business)、B2C(Business to Client)订单的需求完成以后,可以通过海尔全球配送网络送达用户手中,形成全国最大的分拨物流体系。

海尔物流运用已有的配送网络与资源,并借助信息系统,积极拓展社会化分拨物流业务,同时实现了零距离服务。海尔物流通过积极开展第三方配送,使物流成为新经济时代下集团发展新的核心竞争力。

4. 计算机网络连接新经济速度

计算机网络连接新经济速度在企业外部,海尔 CRM(客户关系管理)和 BBP 电子商务平台的应用架起了与全球用户资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁,实现了与用户的零距离。在企业内部,计算机自动控制的各种先进物流设备不但降低了人工成本、提高了劳动效率,还直接提升了物流过程的精细化水平,达到质量零缺陷的目的。计算机管理系统搭建了海尔集团内部的信息高速公路,能将电子商务平台上获得的信息迅速转化为企业内部的信息,以信息代替库存,达到零营运资本的目的。

5. 流程再造是关键观念的再造

海尔实施的现代物流管理是一种在现代物流基础上的业务流程再造。而海尔实施的物流革命是以订单信息流为核心,使全体员工专注于用户的需求,创造市场、创造需求。

海尔的物流革命是建立在以“市场链”为基础上的业务流程再造。以海尔文化和 OEC 管理模式为基础,以订单信息流为中心,带动物流和资金流的运行,实施三个“零”目标(质量零距离、服务零缺陷、零营运资本)的业务流程再造。

构筑核心竞争力物流带给海尔的是“三个零”。但最重要的,是可以使海尔一只手抓住用户的需求,另一只手抓住可以满足用户需求的全球供应链,把这两种能力结合在一起,从而在市场上可以获得用户忠诚度,这就是企业的核心竞争力。这种核心竞争力,正加速海尔向世界 500 强的国际化企业挺进。

(资料来源:根据海尔宣传资料整理)

1.1.2 采购的分类

管理的科学性在于分类,为了提高采购效率,首先对采购管理进行分类。以下就是从采购对象和采购主体这两个方面分别对采购进行分类。