

工业企业

采购供应链管理

主 编 张贤善

副主编 杜玉平 李志霞 李 嘉 庄新田



冶金工业出版社
Metallurgical Industry Press

工业企业采购供应链管理

主 编 张贤善
副主编 杜玉平 李志霞 李 嘉 庄新田

北 京
冶金工业出版社
2009

内 容 提 要

采购活动是一种体现价值创造过程的活动。采购管理思想包含了企业对采购的定位、企业的采购政策;采购管理方法包含了企业的采购组织、采购制度和流程、采购的信息化建设;采购管理平台包含了市场资源管理、成本管理、供应商管理、采购及交付方式管理等。上述管理的逐步到位,体现了企业采购供应管理的水平,也是其价值创造过程实现的必由之路。

本书总结了宝钢二十余年来采购供应部门的工作实践和经验,结合当今世界采购供应管理理论,较全面地对采购供应管理的本质属性、系统的目标和实施途径作了论证和阐述,对工业企业从事采购供应规划和管理人员全面掌握采购供应基础知识,综合提高采购供应管理水平有实际的参考作用。

本书可供工业企业采购供应部门工作人员,以及高等院校企业管理、电子商务、物流管理专业学生使用。

图书在版编目(CIP)数据

工业企业采购供应管理/张贤善主编. —北京:冶金工业出版社,2009. 10

ISBN 978-7-5024-5038-0

I. 工… II. 张… III. ①工业企业—采购—物资管理
②工业企业—物资供应—物资管理 IV. F406. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 178974 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号,邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 刘小峰 美术编辑 李 新 版式设计 张 青

责任校对 白 迅 责任印制 李玉山

ISBN 978-7-5024-5038-0

北京百善印刷厂印刷;冶金工业出版社发行;各地新华书店经销

2009 年 10 月第 1 版,2009 年 10 月第 1 版印刷

787mm×1092mm 1/16; 12.75 印张; 304 千字; 189 页; 1-4000 册

30.00 元

冶金工业出版社发行部 电话:(010) 64044283 传真:(010) 64027893

冶金书店 地址:北京东四西大街 46 号(100711) 电话:(010) 65289081

(本书如有印装质量问题,本社发行部负责退换)

企业价值创造过程的重要环节

(代序)

采购是任何一种经济活动的必要前提，尤其是在市场经济条件下，采购是经济活动整个价值创造过程中的重要一环。以工业企业为例，采购和生产、销售环节一起，构成企业最基本的价值创造过程。

但是，长期以来，企业各级管理人员对采购的认识和重视程度相对其他领域来说是不够的。在资源以政府调配为主的计划经济时代，企业的采购活动更多地体现为一种行政工作的延续，不必或不可能对市场进行运作，在这种情况下，企业对采购的定位停留在一种“保全供应”的期望之中，采购部门的运作方式是相对被动的或依附型的，自然而然，企业对采购部门的资源配置也是非常弱的。

随着国家改革开放政策的确定和市场经济制度的建立，我国经济运行模式也发生了根本性的变化。社会资源配置的市场化和企业作为一个独立的主体参与市场竞争成为经济活动最为基本的特征。在这种情况下，企业不得不考虑其采购活动如何进行市场运作的问题，即通过科学的策划，把握市场的变化，实施采购活动的价值创造。同时，作为一个企业的采购，其定位也相应发生了变化，在保全供应的前提下，体现有效控制成本和提升管理水平。“保全供应、控制成本、提升管理”三者不是独立或分割的，是一个互相关联、互相制约、互相影响的有机整体。企业的采购部门在这个定位下，以降低企业生产的采购总成本为目标，提高采购的工作效率和经济效益。

企业的采购活动，是一个通过完整的、周密的、科学的市场策划，进行市场运作，从而实现其价值创造的过程。其目的是，通过有效的寻源，实现对资源的确定和有效控制，尤其是对企业不可或缺的、大宗的战略性资源的掌控；通过对社会平均成本的评估和对标活动，实现对成本的有效控制；通过对供应商的管理和供应链的建设，使对资源的保证和成本的改善可持续化。

采购活动是一种体现价值创造过程的活动，对其本身的管理也是十分重要的。这种过程管理，需要形成一种完整的管理思想、管理方法和管理平台体系。其中，管理思想包含了企业对采购的定位、企业的采购政策；管理方法包含了企业的采购组织、采购制度和流程、采购的信息化建设；管理平台包含了市场资源管理、成本管理、供应商管理、采购及交付方式管理等。上述管理的

逐步到位，体现了企业采购供应管理的水平，也是其价值创造过程实现的必由之路。

《工业企业采购供应管理》一书，集宝钢二十几年来采购供应部门的工作实践和经验，结合当今世界采购供应管理理论，较全面地对采购供应管理的本质属性、系统的目标和实施途径作了论证和阐述。这本书的写作团队，都是长期致力于宝钢采购活动的组织和推进者，因此，它除了具有较强的理论性外，还具有很强的实践性。可以设想，对从事企业采购供应管理人员来说，可以从中得到一些有益的启示。

徐乐江

2009年3月

前 言

一个将采购视作自己职业、富有采购供应实践经验并且善于思考、愿意分享经验的团队，经过两年多的努力，利用业余时间，在总结宝钢采购供应工作实践、对采购供应管理的内在原理进一步深入思考的基础上，完成了本书的编写。

本书围绕工业企业的采购供应工作，对计划、合同、交付、验收、储存、配送、结算等采购供应流程的各个环节进行了阐述；在此基础上，对诸如资源、供应商、成本、质量、库存、风险控制等采购供应管理的重点要素进行了论述与分析；同时，也顺应形势发展的要求，对绿色采购、企业并购后采购的一体化管理及今后深化供应链协同、采购人员职业化发展、采购供应模式的创新等进行了思考与探索。

本书建议作为工业企业采购人员的参考书籍，为企业内部员工培训提供一个基本的框架；也可作为大专院校采购、物资管理等专业的学生参考用书。

在宝钢所经历的不同历史发展时期，许多采购同仁为完善采购供应管理实践做出了贡献，本书的编写出版正是在这种探索积累基础上的一次梳理和提升，相信本书的出版对曾经和正在长期从事采购供应工作的前辈、同事是一个安慰和鼓舞。感谢我们的同事、领导，感谢宝钢。同时，也要感谢谢兴华、王世军、刘洋、梁冬雷、赵磊、杨建忠、李放明、穆春广、汪方胜、张锐等。他们参与了书中相关章节的案例收集、材料整理和编写工作，无私地将自己十几年的采购经验与社会各界分享。

所有参与人员在编写过程中无不体会到工作实践与理论探讨之差异巨大，虽然已力尽所能，但仍有诸多不令人满意的地方，敬请各界人士提出批评指正。

编 者

2009年8月

目 录

1 概论	1
1.1 采购供应及其在企业中的地位	1
1.1.1 采购供应的定义	1
1.1.2 工业企业采购供应的特点	1
1.1.3 采购供应在企业中的地位	2
1.2 采购供应管理的原则	3
1.2.1 商业原则	3
1.2.2 供应原则	3
1.2.3 整体效应原则	4
1.2.4 持续改善原则	4
1.3 采购供应的目标任务	4
1.3.1 保全供应	4
1.3.2 控制成本	5
1.3.3 提升管理	6
1.4 关于宝钢股份的采购供应管理实践	7
2 流程设计和职责分工	8
2.1 采购供应的流程设计	8
2.1.1 流程设计的基本点和原则	8
2.1.2 流程设计的因素和关键点	9
2.1.3 宝钢股份采购管理流程介绍	10
2.1.4 宝钢股份采购业务流程介绍	11
2.2 职责分工和组织机构设计	11
2.2.1 职责分工的方法	11
2.2.2 组织机构与岗位设计的原则	13
2.2.3 宝钢股份采购供应职责分工介绍	16
2.2.4 宝钢股份采购供应管理制度介绍	19
2.2.5 宝钢股份采购供应岗位说明书介绍	20
2.3 采购人员的素质要求	21
2.3.1 品德方面	21
2.3.2 知识和能力方面	21
2.3.3 采购人员的职业发展	23

2.3.4	宝钢股份采购人员的职业培训	23
3	计划与预算管理	25
3.1	采购供应计划管理	25
3.1.1	采购供应计划管理的重要性	25
3.1.2	采购供应计划的分类	25
3.1.3	采购供应计划的编制和优化	26
3.2	采购供应预算管理	29
3.2.1	采购供应预算的周期	29
3.2.2	采购供应预算的编制	30
4	策略管理	34
4.1	采购策略管理	34
4.1.1	策略管理的定义和分类	34
4.1.2	宝钢股份的策略性采购法介绍	35
4.1.3	竞争与合作的采购策略运用	44
4.2	采购方式优化	46
4.2.1	功能/寿命计价	47
4.2.2	系统承包	47
4.2.3	区域承包	48
4.2.4	供管养一体化	49
5	资源及供应商管理	50
5.1	采购供应的资源管理	50
5.1.1	资源的含义和资源管理的重要性	50
5.1.2	资源的寻找、培育和固化	51
5.1.3	资源管理的平台是供应商管理	53
5.2	供应商管理	53
5.2.1	供应商管理的内容	53
5.2.2	供应商的开发与认证	56
5.2.3	供应商的评估	58
5.2.4	与供应商的合作	61
6	成本管理	66
6.1	总成本概念	66
6.2	采购供应成本分析	66
6.2.1	采购供应成本分析方法	67
6.2.2	宝钢股份采购成本分析方法介绍	68
6.3	采购供应成本控制的方法	69

6.3.1	开发资源, 创造或者扩大竞争采购的平台	69
6.3.2	批量或者规模采购, 获取优惠价格	70
6.3.3	审视物流和资金流, 控制物流和资金成本	71
6.3.4	重视供需互利合作, 控制交易、质检和社会成本	72
6.4	宝钢股份利用优势点控制采购价格的两种做法	73
6.4.1	利用规模优势	73
6.4.2	实施避峰就谷	74
7	质量管理	75
7.1	采购供应质量管理综述	75
7.1.1	采购供应质量管理的重要性	75
7.1.2	采购供应中的质量成本	76
7.2	采购供应质量管理的实施途径	77
7.2.1	建立健全采购物品/服务的质量标准	77
7.2.2	建立有效的质量管理体系	78
7.2.3	关注质量管理的重要环节	80
7.3	宝钢股份采购供应质量管理的几点做法	85
7.3.1	鼓励技术进步, 提高合作研制能力	85
7.3.2	签订中长期协议, 稳定供应质量	86
7.3.3	优化采购方式, 改进供应链质量管理	87
8	库存管理	88
8.1	库存管理的目标与任务	88
8.1.1	库存管理的概念	88
8.1.2	库存管理的目标和任务	88
8.1.3	库存管理的影响因素	89
8.2	库存管理模式	89
8.2.1	传统库存管理模式	89
8.2.2	现代库存管理模式	91
8.2.3	协同供应体系下的库存管理模式	92
8.3	库存结构的优化	95
8.3.1	分解库存责任	95
8.3.2	事件件的管理	96
8.3.3	积压、闲置库存处置	97
8.4	存货资金的管理和核算	98
8.4.1	存货计价方式	98
8.4.2	领用消耗及成本核算	99
8.4.3	盘盈、盘亏处理	99

9 合同管理	101
9.1 合同管理	101
9.1.1 合同条款拟定	101
9.1.2 合同评审	103
9.1.3 合同签订和归档	104
9.2 合同履行	105
9.2.1 交付和验收	106
9.2.2 结算付款管理	108
10 仓储配送管理	111
10.1 仓储配送的功能	111
10.1.1 仓储的功能	111
10.1.2 配送的功能	111
10.2 仓储管理	112
10.2.1 仓库选址与布局	112
10.2.2 宝钢股份采购供应的仓储分工与布局	112
10.2.3 仓储作业过程管理	114
10.2.4 仓储作业主要指标	115
10.3 配送管理	116
10.3.1 物品配送策划	116
10.3.2 配送作业组织	118
10.3.3 配送中物品的搬运	120
10.4 宝钢股份仓储配送的现代化装备介绍	120
10.4.1 立体化仓库	120
10.4.2 全球定位系统	122
10.4.3 无线射频识别装置	123
11 绿色采购	127
11.1 企业绿色采购	127
11.1.1 绿色采购的提出	127
11.1.2 绿色采购的行为准则	128
11.1.3 企业绿色采购的特点	129
11.1.4 采购组织在绿色采购中的作用	129
11.2 绿色采购的实施途径	130
11.2.1 建立绿色采购品种目录	130
11.2.2 将绿色采购要求融入采购管理制度	131
11.2.3 废旧物品回收和废弃物品处理	131

12 信息系统	134
12.1 采购供应信息系统概述	134
12.1.1 采购供应信息系统的作用	134
12.1.2 信息系统的一般要求	135
12.1.3 建立采购供应信息系统的目标	135
12.2 采购供应信息系统的功能架构	136
12.3 物品分类和代码设计	137
12.3.1 物品分类方法	137
12.3.2 物品代码设计	139
12.4 数据仓库	141
12.5 采购供应信息系统的实施路径	143
12.5.1 信息化实施步骤	143
12.5.2 成功实施信息化的关键要素	144
13 风险管理	146
13.1 风险管理的一般方法和目的	146
13.2 采购供应的风险管理	148
13.2.1 采购供应活动中的主要风险	149
13.2.2 常见风险控制及应对	150
13.3 宝钢股份采购供应的内部控制体系介绍	152
13.3.1 宝钢股份内部控制手册	152
13.3.2 采购供应内部控制内容	153
13.3.3 采购供应内部控制不相容职责表	153
13.3.4 采购供应内部控制流程图	153
13.3.5 采购供应内部控制控制矩阵	155
14 绩效管理	157
14.1 采购供应绩效管理的目的和意义	157
14.1.1 绩效管理的目的	157
14.1.2 绩效管理的意义	158
14.2 采购供应绩效管理的原则和标准	159
14.2.1 绩效管理的原则	159
14.2.2 绩效管理的指标特性	159
14.2.3 绩效管理的标准	160
14.3 采购供应绩效指标体系的建立	160
14.3.1 明确战略目标和用户需求	160
14.3.2 结合目标制定绩效指标体系	161
14.3.3 定期评估绩效指标体系	165

14.4 实现采购供应绩效的关键环节	166
15 并购环境下的采购管理	167
15.1 并购环境下的企业管控模式	167
15.1.1 并购的概念	167
15.1.2 企业管控模式的基本类型	168
15.2 并购环境下的采购供应管理	170
15.2.1 管理原则	170
15.2.2 管理模式	171
15.2.3 信息系统在业务整合中的重要性	172
15.3 宝钢股份并购后采购供应管理实践	173
15.3.1 并购企业的采购供应相关情况	173
15.3.2 并购后采购供应管理的整合	175
15.3.3 并购后采购供应整合的效果	178
16 展望	179
16.1 供应链协同管理	179
16.1.1 供应链协同管理概述	179
16.1.2 供应链协同管理内容	180
16.1.3 核心企业采购部门在协同中的作用	180
16.2 采购人员的职业化发展	182
16.2.1 采购人员的职业要求	182
16.2.2 采购人员的职业化	183
16.2.3 采购供应的虚拟组织	184
16.3 几个战略关注点	185
16.3.1 采购供应的关键资源控制	185
16.3.2 服务采购的发展	186
16.3.3 采购供应的集中管理	187
16.3.4 高度的信息化	187
16.3.5 公共采购平台	188
参考文献	189

1 概 论

采购供应,是工业企业经济活动的基本环节,对企业生存和发展有着重要的影响。采购供应,已从单纯的商业买卖发展成为一门专业,发展成企业的一个管理职能。采购供应,在企业自身经营中占有重要的地位。

1.1 采购供应及其在企业中的地位

采购供应是工业企业生产和经营活动的重要组成部分。采购供应成本的大小、效率的高低,直接影响着企业利润的高低、发展战略的实施和市场占有率的提升。企业的采购供应在其整个经营战略中占有举足轻重的地位,是企业增值链中的关键一环。

1.1.1 采购供应的定义

采购,是指以一定的代价,从环境获取所需有形或无形物质的活动。这里所指的环境也就是供应商。传统概念的采购,是指对有形物质的采购,即狭义上的采购。而现代概念的采购,既包括对有形物质又包括对无形物质的采购,也就是广义上的采购。

供应,是指向需求方提供有形或无形物质的过程。供应的概念,偏重于物流过程;而采购概念,则偏重于商务活动。广义的供应概念,是包括采购、接收、仓储、配送、服务在内的全部过程。

工业企业的采购和供应,往往结合在一起,在获取、提供企业所需物质的同时,还要有组织、有计划地与用户沟通、与供应商合作,在符合法律法规的条件下,制定方针、政策、策略,运用合适的方式、方法,以满足用户对提供物质的质量技术、成本、时间、服务等要求,为企业持续提升竞争力做贡献。

在工业企业的采购对象中,有形物质是指工业企业中用于生产、运行、维修、维护的原材料、备品配件,本书统称为“物品”;物品之外的采购对象,本书称为“服务”。而工业企业中用于工程建设的属于固定资产投资类的设备等物品或服务,本书不将其作为论述的重点,若其采购供应管理与用于生产、运行、维修、维护的物品或服务具有共性时,本书内容完全可以适用;而具有差别的地方,本书就不作专门的论述。

1.1.2 工业企业采购供应的特点

尽管工业企业数量多,企业规模大小相差悬殊,行业之间的情况也不一样,但作为工业企业采购供应的一般性特点,可概括如下:

(1)采购供应是从市场获取资源(物品/服务)的过程。这种资源是工业生产所需而自身又缺乏或者不擅长的。获取的资源,必须先满足功能和时间的要求。功能,既可以简单地用质量技术指标来表示,也可以通过来样试用来验证。时间要求,主要是确保生产运作开始

之前,所需的资源能按时到位。

(2)采购供应是企业管理的一项经营活动。一方面,通过采购获取了资源,保证了工业企业正常生产的顺利进行,这是采购的效益;另一方面,在采购过程中需要支付各种费用,这就是采购成本。要追求采购经济效益的最大化,就要不断降低采购成本,以最小的成本去获取最大的效益。采购供应是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉之一。

(3)采购供应是一项满足用户要求的服务。服务内容因企业内部的特点不同而有较大差异性:

1)内部流程长短、繁简不一。最短的流程,甚至就只有一两个简单的环节,用户类型也单一。而长的、复杂的流程,不仅环节多,而且工艺复杂,原材料、备品配件、服务等采购形态样样俱全,自然,用户也各具特点,用户的要求多种多样。

2)采购供应物品/服务的品种规格、数量多少。品种规格多、少,与数量多、少的组合,决定了企业采购供应管理的标准化程度、重要性的不同,对采购供应、服务用户的效率也有很大影响。

3)采购供应物品/服务的市场属性。有些市场通用性强,有些因用户的特殊要求而市场通用性差。市场属性不同,供应风险和采购成本都有较大的差异。

4)用户的地域分布。单点、小范围的用户有,但是多地域、跨地区、甚至跨国的用户群也同样有。表面上类似的采购供应活动,其实却包含了许多质的跨越。

5)环境和社会的要求。企业离不开社会,建设环境友好型企业,采购供应活动就要适应这类不断提高的要求,并主动做出贡献。

1.1.3 采购供应在企业中的地位

采购供应为企业与供应商生产衔接、合作交流等方面构建了一个运营平台,既是企业经营管理的核心内容,也是企业获取经营利润的一个重要源泉。

采购供应在企业中的地位,可以从图 1-1 的企业管理职能战略层次关系示意中看出。采购供应是企业实现战略目标的重要职能,主要体现在以下两方面:

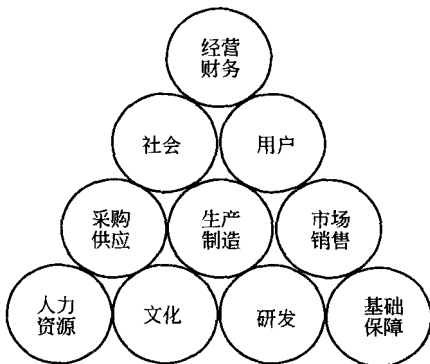


图 1-1 企业管理职能战略层次关系示意

直接或间接的影响因素。

(1)采购供应是企业内部供应链的关键组成部分。

1)企业内部供应链,即“采购供应—生产制造—市场销售”。采购供应是这条供应链的输入体,通过与企业外部市场建立的衔接关系,将企业所需的物品/服务输入到生产制造领域,最后市场销售,即这条供应链的输出端,将生产制造出来的产品输出到市场上其他经济体中。

2)采购供应与企业质量管理、最终产品质量息息相关,是企业建立质量信誉的重要环节。无论是供应的原材料、设备、备品配件质量,还是提供服务的质量,都是企业中间产品、半成品、成品质量的直接

3)采购供应是企业生产效率的重要保证。采购供应物品的可靠性及灵活性,采购周期

的长短,库存的控制,都是企业生产企划的重要内容,约束着生产的组织安排,影响到企业产品的总生产周期和生产效率。

(2)采购供应是企业持续经营、提高竞争力的重要支撑。

1)采购供应对企业经营的影响巨大。采购供应需要支出成本,多数企业的采购成本是企业经营成本的主要部分,采购成本占销售收入的比重(物化成本)也很大。采购成本与企业销售收入是企业是否盈利和实现利润多少的重要因素,而经营利润则是企业持续经营、竞争力体现的关键指标。

2)采购供应是企业内部与外部市场连接的重要桥梁,是企业创新发展、提升价值的支撑力量。在研发合作,新技术、新方法、新装备、人力资源、知识产权等的引入(采购)方面,采购供应是迅速缩短与先进企业差距、提升管理水平的有效途径。这也是企业在对待服务采购管理方面,越来越像物品采购供应管理一样,逐步走向规范的原因之一。

1.2 采购供应管理的原则

采购供应管理的原则应该以正确的商业导向为基础,以满足用户要求为宗旨,统筹兼顾相关各方的利益和影响,为企业的持续发展和竞争力的提升做出应有的贡献。

1.2.1 商业原则

采购是一种市场交易行为,与接受慈善赠与不同,应该遵循商业原则。采购供应管理遵循商业原则主要体现在:

(1)交易双方的地位是平等的。不管企业的规模是大还是小,只要有参与交易意愿,双方就要平等对待,相互尊重,充分表达各自的条件,以达成交易目的。

(2)交易是有偿的。供应商供应产品、提供服务,都有一定成本,交易成功应获取相应的利益;采购方支付对应的成本,体现的是一种市场公平。

(3)交易受一定法律法规的约束。采购供应首先要符合法律法规要求,诚实守信,履行交易中相应的责任和义务。如果违反了法律法规,就要承担相应的法律责任。

1.2.2 供应原则

供应方面的原则主要有四个方面,即安全性方面、适用性方面、快速响应方面、应急性方面。

(1)安全性方面。短缺、断供,是采购供应的最大风险。采购供应要从资源配置、供应商选择、物流安排等环节确保安全,制定相应的政策策略,与供应商发展合作关系,建立可靠的安全供应体系。

(2)适用性方面。采购供应管理要在满足用户基本要求的前提下,与用户进行有效的沟通,提出更加适应企业生产实际的、成本更为节约的采购供应方案,追求采购供应物品/服务性能价格比的不断提高。

(3)快速响应方面。按需求,在适当的时间、适当的地点、以合适的价格、准确的数量、正确的品种和良好的质量,为用户提供所需的物品/服务。采购供应管理的快速响应机制,能够提高企业经营管理的决策能力,以优化生产组织,加快资金周转,适应市场变化。

(4) 应急性方面。企业内部突发事故,和企业外部诸如自然灾害、人为因素等各种偶发事故影响和干扰的种种可能,要求采购供应链管理有相应的对策、措施、预案。一方面要保证必要物品的持续供应,另一方面还要为事故处理、生产恢复提供采购供应支持。

1.2.3 整体效应原则

采购供应不是孤独存在的活动,是企业内部的一项职能,是供应链中的一个环节,是社会环境中的一分子。因此,采购供应链管理,必须站在对应的全局高度,注重整体效应。

在企业内部,采购供应要满足用户要求,不能单纯地为采购而采购,要更多地站在使用部门的角度去考虑问题,与使用相关部门组成团队。同时,采购供应链管理要在企业经营管理中发挥重要作用,以企业的整体利益为首要原则。

在供应链中,采购供应链管理要以整个供应链具有竞争力为原则,与供应商开展合作、协同,不断优化资源配置。

在社会大环境下,采购供应链管理要按照可持续发展的原则,积极推进绿色采购,引导供应商和用户从理念到行动共同承担相应的社会责任,努力创造和谐的社会环境。

1.2.4 持续改善原则

用户需求、市场环境是不断变化的,采购供应链管理要营造一种持续改进、不断完善的气氛去顺应这种变化。通过跟踪业界先进的理论与实践,评估自身的实际运营成效,制定改善计划,并组织实施。主要在以下几方面:

- (1) 采购供应的方针、政策。
- (2) 采购供应的组织机构、流程、制度。
- (3) 采购供应人员的素质、能力,采购岗位设计、分工,人力资源的配置。
- (4) 采购供应的策略管理,供应商管理,采购方式、方法的优化。
- (5) 采购供应的理论,采购供应运作的支持技术。

通过以上各方面的持续改善,追求采购成本效益的最优。

1.3 采购供应的目标任务

企业采购供应的目标和任务,归纳起来就是保全供应、控制成本、提升管理三个方面。

1.3.1 保全供应

确保符合用户质量技术要求的物品/服务按时按量安全供应,是采购供应的首要任务。只有保全供应,才能支持企业生产及其他经营活动的顺利运行。因此,保全供应是采购供应各项目标任务中最重要,也是最基础的任务。

(1) 在质量技术方面。采购供应的物品/服务,必须完全满足用户确认的质量技术要求。为此,采购供应部门要对供应商拟供产品实行认证管理,促使供应商建立符合规范要求的质量管理体系。在采购供应物品的原材料采购、生产制造、交付运输、仓储配送过程中,要采取有效的检验、检测、预防等管理措施,以过程受控来确保采购供应物品的质量技术符合要求。稳定有良好质量技术实绩的供应渠道,加强供需之间质量技术领域的交流与合作,不断提高

采购供应物品/服务的质量。

(2)在供应数量方面。确保用户所需的物品/服务连续不断供应的同时,采购供应部门还要按照质量技术要求,与使用部门协同,不断地开发新资源,使得供应物品/服务的数量满足需求,配置结构不断优化。既要用户的需求百分之百地用合同形式落实供应资源,又要促使签约供应商百分之百地履约交付。

(3)在供应时间方面。要与使用部门充分沟通,策划做好中长期、年度的采购供应计划,确认好分品种的具体到厂时间安排,还要和供应商协商好交付时间。采购供应部门要对供应物流实行全程管控,制定应对可能风险的各种预案,防止供应短缺甚至中断,确保及时供应。

1.3.2 控制成本

控制成本,是指控制、减少所有与采购相关的成本,包括直接采购成本和间接采购成本。直接采购成本,即物品/服务的采购价格。间接采购成本,包括采购供应物品占用的资金成本、采购供应的人力资源成本等。采购供应成本管理以追求供应链总成本最优为目的,使企业的总成本低于社会平均成本,从而为企业创造价值。控制成本,就是要求采购供应部门、采购人员在分析的基础上,研究制定可行的采购政策和策略,努力将物品成本、人力成本、资金成本这三项成本最小化。

(1)物品成本最小化。对于单项物品/服务的采购,就是以尽可能低的价格获取采购供应的物品/服务;对于采购供应的系列物品/服务,或者企业某工艺节点产品(成品/半成品)而言,就是应该追求总采购成本或者综合成本最低。

1)重视采购供应预算的指导作用,通过与不同对标口径比较,发现差距,寻找缩小差距的途径,提高采购供应的成本竞争力。

2)开发资源,创造或者扩大竞争采购的平台,利用市场机制,促使供应商不断提高产品/服务的价格竞争力。

3)发展和供应商的合作关系,充分利用信誉或者规模采购的优势,获取供应商的优惠价格。

4)利用可能的仓储条件,和长期积累的专业采购供应经验,选择合适的时机,实施采购价格的避峰就谷。

5)加强与供应商的业务协同,增加相互之间的信任,减少支出,控制交易成本、质检成本、社会成本。

6)应用价值工程的方法,设计采购物品的技术质量特性,既要防止因质量问题产生的质量成本,又要防止采购供应物品/服务质量过剩而增加的不必要采购供应成本,使采购物品/服务的性价比最优。

(2)人力成本最小化,也就是采购劳动生产率的最大化。要按照采购供应内在管理规律,科学设计组织机构,优化岗位设计,加强协同与合作,实行风险可控条件下的集中采购管理。注重采购人员素质和能力的要求和培训,积极引导采购人员职业化发展,加强绩效管理,不断优化人力资源配置。利用先进的现代信息技术,选择或者开发适合企业采购供应特点的信息系统,以提高采购人员的工作效率。

(3)资金成本最小化,就是要求采购供应物品的库存周转最快。审视物流和资金流,采