

Purchasing and Supply Management

物流 现代物流丛书

采购与供应链管理

主 编 徐 明

副主编 熊 伟

高等教育出版社

Purchasing and Supply Management

物流 现代物流丛书

采购与供应链管理

CAIGOU YU GONGYING GUANLI

主 编 徐 明

副主编 熊 伟

高等教育出版社·北京

内容提要

本书是现代物流丛书之一。全书共分为十二章,包括:采购与供应管理概述、采购与供应的运作、采购与供应流程及招投标采购、战略采购及供应链管理、采购计划和采购需求决策、供应商选择的决策与管理、电子采购与供应、采购与供应质量控制、采购与供应市场调查和需求分析、采购合同谈判、采购与供应的成本管理、政府采购。本书理论体系完备,反映了电子采购的新趋势,案例丰富,便于读者理解和掌握。本书可作为高等学校物流专业、项目工程专业及相关专业的教科书,也可作为研究生、MBA 和相关专业师生的研究参考书,以及各行各业物流管理者们的实践指导书。

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理 / 徐明主编. —北京:高等教育出版社, 2015. 8

(现代物流丛书)

ISBN 978-7-04-042800-1

I. ①采… II. ①徐… III. ①采购—物资管理—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 (2015) 第 168797 号

策划编辑 王驰宇 责任编辑 王驰宇 封面设计 张文豪 责任印制 高忠富

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 上海师范大学印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 19.5
字 数 451 千字
购书热线 021-56717287
010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
<http://www.hepsh.com>
网上订购 <http://www.landracom.com>
<http://www.landracom.com.cn>
版 次 2015 年 8 月第 1 版
印 次 2015 年 8 月第 1 次印刷
定 价 34.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 42800-00

前言

20 世纪 90 年代以来,在经济全球化及知识经济背景下,企业生产经营从单个企业发展到多个企业共同满足迅速变化的市场和个性化的顾客需求,竞争的形式由企业之间的竞争转变为供应链之间的竞争,生产经营模式也由纵向一体化演变为横向一体化。至此,作为降低成本、加速流通、获取顾客满意的重要途径,采购与供应管理在企业经营中的重要性日益被人们所认识,企业相关实践也出现了飞跃性发展,如今已经成为企业谋求长远发展和增强竞争力的主要源泉。特别是在我国,作为深化企业改革、加强科学管理和战略管理的重要举措之一,加强供应链管理已经得到全社会的高度重视。

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是获取原材料、零部件或服务的一种运作层面的职能,而是应该成为战略决策不可或缺的重要组成部分,甚至可以成为制定企业发展战略的核心。有效的采购与供应管理将是企业赢得竞争优势的重要保障,是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的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。企业界与学术界已达成共识: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。

本书将“采购”和“供应”为主的供应链上的诸多环节紧密地联系在一起,进行了新的诠释。为了提高读者的学习兴趣、增强学习效果,全书采用以案例为引导的案例式说明方法,以案例引出每章的教学内容。希望能够在每章之首以企业的实际案例引起读者的共鸣,激发读者思考问题,带着问题深入学习每章内容,并在最后通过案例巩固读者所学到的知识,同时也方便读者把所学知识实时转化为实践。

本书集中学术与实践的双重优势,从战略、技术、实践三个层面上,论述采购与供应管理理念和操作实务,介绍此领域的新发展、新观点及新技术。首次从供应链的角度平行论述制造业和流通业采购与供应的效能,并就我国加入 WTO 之后政府行为的采购模式的变更进行阐述。提供企业采购供应与仓储库存的实践框架,反映数字时代先进的电子采购管理的趋势。书中大量的案例为读者分析和处理实际问题提供指南。全书内容丰富,

视角宽广,观点新颖,它既可作为本科物流管理专业的教材,也可作为研究生、MBA 和相关专业师生的研究参考书,以及各行各业物流管理者们的实践指导书。

本书由徐明和熊伟负责全书结构的策划,由徐明最后统稿。国际质量功能展开组织(ICQFD)主席、国际质量科学院院士赤尾洋二教授对采购与供应质量管理的有关内容进行了细心地指导,浙江大学管理学院刘南教授、霍宝锋教授对本书的工作给予了有力的支持,管理学院研究生田敏也为本书整理做了许多工作,在此一并表示感谢。本书的完成,还得衷心感谢编著者的通力合作,应该说,本书包含了全体著作者及相关人员的心血。本书编排中参考了大量的国内外同类教科书和专家学者的文献资料,许多未能一一列出,在此一并致以衷心的感谢!

由于本书内容广泛,写作时间紧迫,作者水平有限,书中难免有错误和不足之处,衷心希望得到读者的批评和指正。

编 者

2015 年 7 月

目 录

第一章 采购与供应管理概述	001
引例：宜家的采购与供应管理	001
【学习目的】	002
第一节 采购与供应的基本概念	002
第二节 采购与供应的职能	009
第三节 采购与供应的模式	011
第四节 采购与供应管理的作用与地位	015
本章小结	022
复习思考题	022
第二章 采购与供应的运作	024
引例：联华超市采购与配送运作模式的改进	024
【学习目的】	025
第一节 采购与供应的目标	025
第二节 组织机构的采购方式	028
第三节 采购与供应的组织	031
第四节 采购与供应的决策	034
本章小结	041
复习思考题	042
第三章 采购与供应流程及招投标采购	044
引例：施乐供应系统的流程优化	044
【学习目的】	045
第一节 采购与供应业务的流程	046
第二节 采购与供应的招投标形式	050
第三节 招投标采购的一般程序	054
本章小结	059
复习思考题	060
第四章 战略采购及供应链管理	061
引例：沃尔顿战略采购	061
【学习目的】	062
第一节 战略采购	062

第二节 采购供应链模块化流程	071
第三节 采购供应业务的运作管理	076
本章小结	080
复习思考题	080
第五章 采购计划和采购需求决策	081
引例：IT 企业采购计划的有效性	081
【学习目的】	082
第一节 采购计划和采购预算	082
第二节 采购计划制定的流程	083
第三节 预算功能和预算方法	089
第四节 采购的需求决策	098
本章小结	111
复习思考题	112
第六章 供应商选择的决策与管理	113
引例：波音公司商用飞机供应商的选择与管理	113
【学习目的】	114
第一节 外包采购业务决策	114
第二节 供应商选择决策	117
第三节 供应商绩效评估	121
第四节 供应商关系管理	122
本章小结	129
复习思考题	130
第七章 电子采购与供应	131
引例：惠普公司——电子采购之典范	131
【学习目的】	132
第一节 电子采购概述	132
第二节 电子采购的原则与战略	134
第三节 电子采购的模式	135
第四节 电子采购的流程与方案	139
第五节 电子商务采购与常态采购的比较	141
本章小结	144
复习思考题	145
第八章 采购与供应质量控制	146
引例：通用汽车公司的供应商质量工程和全球采购原则	146
【学习目的】	147
第一节 采购质量管理概述	147

第二节 供应链环境下的质量策略	154
第三节 采购质量管理的基本方法	157
第四节 ISO9000 质量保证	160
第五节 六西格玛质量改善	163
第六节 质量机能展开	167
本章小结	171
复习思考题	172
第九章 采购与供应市场调查和需求分析	173
引例：雪佛莱和奥兹莫比尔汽车厂“买一送一”的销售策略	173
【学习目的】	173
第一节 采购与供应市场调查	174
第二节 时间序列法预测	181
第三节 移动平均法预测	184
第四节 指数平滑法预测	187
第五节 季节指数法	193
本章小结	199
复习思考题	201
第十章 采购合同谈判	202
引例：A 公司与非洲某国政府的设备采购谈判	202
【学习目的】	203
第一节 采购合同形式的选择	203
第二节 采购合同的谈判与签订	205
第三节 竞争性采购谈判	212
第四节 采购合同管理	215
本章小结	220
第十一章 采购与供应的成本管理	224
引例：小米手机采购与供应成本的控制	224
【学习目的】	225
第一节 供应链的成本分析	225
第二节 采购成本分析	230
第三节 制订采购成本的策略	240
第四节 常态下控制采购与供应成本的方法	243
本章小结	251
复习思考题	252
第十二章 政府采购	253
引例：营口采购中心的紧急采购	253

【学习目的】	254
第一节 政府采购制度	254
第二节 政府采购业务	258
第三节 我国政府的采购制度和方式	262
第四节 招投标采购管理	268
第五节 主要国家(地区)政府采购机构及采购模式	279
本章小结	283
复习思考题	285
附 录	286
杭州德昌隆 IT 服务的采购与供应流程管理案例	286
三洋科龙的供应商选择与管理案例	291
飞利浦照明的供应链质量管理策略	294
参考文献	301

第一章

采购与供应链管理概述

引例：宜家的采购与供应链管理

宜家国际著名的大型家具零售企业，1943年由英格瓦·坎普拉德创建于瑞典，宜家主营业务：提供种类繁多、美观实用、老百姓买得起的家居用品。

目前，宜家产品包含大约9500种家居用品，宜家产品的设计使之不仅实用，而且美观。迄今为止，宜家产品系列都在瑞典开发出来的。通过对颜色和材料的选择，宜家产品系列虽然不是最流行的，但却是现代的，实用，仍不失美观，是以人为本和儿童喜好款式的产品，代表着清新、健康的瑞典生活方式。

在全球其他市场，宜家一直以优质低价的形象出现，这得益于宜家经济的采购与供应策略。宜家在为产品选择供货商时，从整体上考虑总体成本最低。即计算产品运抵各中央仓库的成本作为基准，再根据每个销售区域的潜在销售量来选择供货商，同时参考质量、生产能力等其他因素。由于宜家绝大部分的销售额来自欧洲和美国，所以一般只参考产品运抵欧洲和美国中央仓库的成本。

宜家在全球拥有近2000家供货商（其中包括宜家自有的工厂），宜家定期对供应商进行考核，对供应商进行分类，并和其中优秀的供应商成为长期的战略合作伙伴。这些供应商将各种材料由世界各地运抵宜家全球的中央仓库，然后从中央仓库运往各个商场进行销售。这种全球大批量集体采购方式可以取得较低的价格，挤压竞争者的生存空间。

同宜家的大批量相比，同类行业无法以相同的低价获得原材料，产品要定位低于宜家的价格，只有偷工减料或者是降低生产费用，然而降低生产费用的空间不会太大。因为宜家与供应商是长期合作，互惠互利，供货厂家由于订单稳定而且数量大，其单位生产费用、管理费用已经相当低了，并且宜家在价格上所加的销售费用、管理费用也不是太高。如果没有足够的利润空间，也就没有了原动力，偷工减料的产品也无法保证质量。宜家通过对采购与供应管理，降低产品成本，提高了市场的竞争优势。

宜家成功的采购与供应管理包括：

- （1）进行全球采购。
- （2）选择供应商时主要考虑价格、质量、服务和位置选择战略合作伙伴。
- （3）材料进行集中采购。
- （4）以最低的总成本获得所需的物资和服务。

(5) 库存投资和损失保持最低限度。

上述案例表明,组织的采购与供应管理合理,提升了企业竞争能力,为企业后续的经营和发展提供了支持。采购与供应的机能是构筑企业或政府机构的第一道防火墙,只有掌握采购与供应管理知识,提高效率、降低成本和保证质量完成采购与供应任务,才能保障企业后续各项工作顺利进行,从而完成设定的经营目标。

【学习目的】

1. 理解采购与供应管理的内涵和采购与供应管理的职能;
2. 了解我国企业采购与供应管理的发展;
3. 掌握供应链管理环境下的采购与供应的变化;
4. 理解采购与供应管理在企业经营中的作用和地位。

第一节 采购与供应的基本概念

一、企业采购

通常人们容易混淆企业的购买与采购行为。购买行为选购的过程:了解需求,寻找并选择供应商,就价格和其他相关条款谈判,最后确保物品运送。采购行为的含义则更广一些,它包括购买、储存、运输、接收、入库检验以及废料处理等。企业为了生产本身优势较大的产品或者提供相对优势的服务,必须通过商品的交易来获取合适的资源,并且进行资源的转换获得产品或服务,才能达到经济和社会效益的最大化。因此,企业所消耗的东西大都是通过交易从他人手中获取的,而不是自己生产的东西,这就产生了采购。企业采购行为及管理的基本概念有以下几个方面。

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

(2) 采购(purchasing or procurement):比购买的概念更专业,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。

(4) 后勤管理(logistics):是指经过分销渠道到达最终用户的物料管理和信息管理。

(5) 物料管理(materials management):指供应链的中间部分物流和信息流。包括采购、库存管理、仓储管理、生产作业计划与控制、分销配送管理。即从原料的采购进厂、生产再到产品交给用户(第一级用户),不包括供应商的供应商和分销商的分销商及最终用户。

(6) 配送管理(physical distribution management):处理与企业最直接的用户之间的业务关系,把产品销售给用户,但主要是一级用户,不涉及二级用户等非直接的用户。

采购也可以从传统和供应链管理两个角度去理解。传统的采购,顾名思义,就是购物

和购买的过程。拓展开来就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选择供应商,经过商务谈判确定价格、交货及其相关条件,最终签订合同并按规定收货付款的过程。

传统采购的重点放在如何和供应商进行商业交易的活动上,特点是比较重视交易过程供应商的价格比较,通过供应商的多头竞争,从中选择价格最低的为合作者。虽然质量、交货期也是采购过程中的重要考虑因素,但在传统的采购方式下,质量、交货期等都是通过事后把关的办法进行控制,如到货验收等,交易过程的重点放在价格的谈判上。因此在供应商与采购部门之间经常要进行报价、询价、还价等来回地谈判,并且是多头进行,即与多个供应商同时交涉,最后从中选择一个价格最低的供应商签订合同,确定订单。

在供应链管理的环境下,企业的采购方式和传统的采购方式有所不同。供应链管理是跨企业范围的比物料管理更广泛的管理,它从战略层次上把握最终用户的需求,通过企业之间的有效合作,获得从成本、时间、效率、柔性等的最佳效果。包括从原材料到最终用户的所有活动,对整个供应链的过程管理。现代供应链的物流管理是从配送管理、物料管理、后勤管理等概念延伸出来的,因此,供应链管理的环境下企业的采购模式包括了供应的职能,并赋予其更为丰富的内涵:采购与供应从为库存而采购到为订单而采购的转变,从企业内部采购管理向外部资源管理转变,从一般买卖关系向战略协作伙伴关系转变。

二、采购与供应的含义

就企业而言,采购与供应的活动是业务流程中的重要环节,这种源头的控制对企业战略计划的实现和经济目标的完成无疑是至关重要的。由上述对采购与供应职能的进化的讨论和传统的采购与供应链管理环境下采购的对比论述可见,实际上采购行为包含供应活动以及供应活动并存的采购行为。

目前,我国《国家标准物流术语》对采购与供应的定义尚无记录。加拿大国家采购管理协会的《采购与供应关键词汇表》对供应的定义:“一个被许多组织机构所采用的系统管理观念,它被创造出来是为了使物料成本、质量、服务等各个因素更好地发挥作用。它是通过巩固下列活动而完成的:采购、运输、库存管理、物料的内部分配。这些活动又联合起来形成一个独立部门,类似于组织的物料管理形式的安排。”由于在供应链管理的环境下“供应”包含采购的行为,本文所叙述的采购管理中的采购一词也是在这一层面上的,与供应是同义词。所以,本文将采购和供应作为同一概念进行研究。我们将采购与供应定义为:“采购与供应是组织机构通过购买、储存、运输、接收、检验、废料处理及配送等面向增值的业务活动,获得从成本、时间、效率、柔性等的最佳效果,并且进行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。”

不同类型的组织采购与供应的活动过程有所差异。制造性企业在生产过程中,采购与供应是获取加工资源进行分配和再分配的渠道之一,这些资源既包括生产资料也包括生活资料;既包括有形资源(机器设备、厂房、生产原料、零部件等),也包括无形资源(信息、服务、知识产权等)。从这层意义上看,采购与供应的功能是帮助企业从资源市场获取生产活动所需要的各种资源和物品。所以,采购与供应是制造业一个非常关键的问题。多年以来,流通企业商业竞争的三个首要重点一直是:质量一致性、产品可靠性和产品可获得性。企业如果不能满足这些要求,就很难在竞争中存活。但是,其重点已经悄然发生

了变化,90年代以来,低价格与新产品的推出速度变得越来越重要,尤其是低价格上升为第四重要的竞争重点。顾客以上四个综合需要成为产品的价值。对顾客而言,价值意味着以尽可能低的价格采购到高质量的产品。为了增加价值,企业必须改进那些顾客认为至关重要的产品性能标准,或者降低成本,或者两方面同时进行。而在制造性企业中,制造成本是运营成本的主要因素,供应和采购是否合理将直接影响企业的制造成本,进而影响企业在市场上的竞争优势。

例如,上海某电机厂是国家的大型企业。从20世纪50年代起,就成为全国制造汽轮发电机和大中型直流电机的重点骨干企业。该厂的产品种类繁多,产品主要用于电站、冶金、矿山、机械、石油化工、船舶、科研、交通、水利、轻纺、水泥、造纸、制糖、市政等厂矿企业,为国民经济各行各业服务,曾经为我国的经济建设和现代化建设做出了巨大的贡献。90年代后,卖方市场转变为买方市场,计划经济带来的供需优势已不存在。哈尔滨、东方、湘潭、沈阳等地电机厂异军突起,都在不断快速发展和赶超,其同类型产品的竞争能力已经追上了该电机厂,销售额和市场占有率也超过了该厂。由于采购与供应的不合理,该电机厂的产品价格一般要高于竞争对手15%~25%。电机厂目前年产值约10亿元人民币,采购资金大约占50%,即5亿元。

可以说,原材料是电机厂的成本主要因素,如果原材料成本能够下降,将大大提高其产品在市场上的竞争优势。目前如果该厂年产值10亿元人民币,净利润5000万元人民币,假设改变采购与供应方式,在原材料采购上成本压缩10%,即5000万元人民币,相当于再增加10亿元产值。采购、供应的这种利润杠杆效应,可以为企业带来很大的节约。可见,企业改变采购与供应链管理方式是解决问题的关键所在。如前面所阐述那样,在供应链管理环境下的采购与供应中,供应商的选择是至关重要的环节,有时会直接影响总体成本。即使是已经决定的供应商,也需要时时监督,以保证交货质量。不合格的供应商的服务有可能造成严重的后果,如中断生产计划,增加存货成本,引发产成品的运送延误等。而良好的供应商关系则有可能带来企业的直接利益,如降低购买成本、降低运输成本、提高产品质量、改进产品设计、减少产品抵达市场所花时间。另一方面,可以提高顾客满意度、减少存货成本、引进新产品新工序等,这些改进相关的收益也会得到提高。

采购与供应过程也是个信息交换的过程。供应链管理体系下的物流管理高度依赖于对大量数据信息的采集、分析、处理和及时更新。如企业与供应商之间利用电子数据交换(EDI)技术下订单和进行订单处理。电子数据交换是用电子技术来描述两个组织间传输信息的能力,已被确认为是企业间计算机与计算机交换商业文件的标准形式。企业内部成员之间可以利用POS技术,快速、准确收集客户需求信息,并及时对采集的有效数据进行处理生成采购计划。POS即销售时点信息(point of sale)系统,通过自动读取设备(如收银机)在销售商品时直接读取商品销售信息(如商品名、单价、销售数量、销售时间、销售店铺、购买顾客等),并通过通信网络和计算机系统传送至有关部门进行分析加工以提高经营效率的系统。POS系统最早应用于零售业,以后逐渐扩展至其他如金融、旅馆等服务行业,利用POS系统的范围也从企业内部扩展到整个供应链。企业与终端客户之间也可以借助电子商务技术,以电子交易为手段来完成金融、物资、服务和信息价值的交换,快速而有效地从事各种商务活动。

此外,从经济效益的角度来看,采购与供应是一项经济活动,必须讲究经济效益。要求整个经济行为的效益最大化,以最小的成本获取最大的经济效益。如前面所叙述上海某电机厂通过采购与供应的这种利润杠杆效应,改变采购与供应方式,在原材料采购上成本压缩 10%的,即 5 000 万元人民币,可以为企业增加 10 亿元产值。因此,如何节约降低采购与供应成本是整个采购与供应活动的关键。

三、采购与供应管理的内容

(一) 制造企业的采购与供应管理

生产企业的采购与供应管理应包括三方面的内容,一是供应管理的业务性活动,即计划、采购、储存以及供料等,二是供应管理的支持性活动,即供应环节中的人员管理、资金管理、信息管理等,三是供应管理的拓展性活动,即供应商管理。

1. 业务性活动

(1) 计划:根据企业总体战略与目标以及内外部顾客的需求,制定供应战略规划和物品的供应计划。

(2) 采购:提出采购需求,选定供应商,价格谈判,确定交货及相关条件,签订合同并按要求收货付款。

(3) 储存:物品验收入库、保管保养、发货,确定合理库存量并对库存量进行控制。

(4) 供料:编制供料计划,领料审批,定额供料,回收利用,消耗控制与管理。

2. 支持性活动

(1) 人员管理:制定供应岗位职责,对供应人员进行能力考察、素质培养、工作评估、绩效考核与激励。

(2) 资金管理:物品采购价格的控制,采购成本管理以及储备资金的核定与控制。

(3) 信息管理:进行物品编码,建立供应管理信息系统,在 MRP II、ERP 系统中进行供应管理。

3. 拓展性活动

在生产企业中,占成本最大比例的物品以及相关信息都发生或来自供应商,所以许多企业将管理之手伸向了供应商,将供应管理从内部管理拓展到对供应商的管理,包括对供应商的选择与认证、与供应商建立合作伙伴关系以及对供应商绩效的考评等,以此来降低成本、提高供应的可靠性和灵活性,提升企业的市场竞争力。

(二) 流通企业的采购与供应管理

流通企业的采购与供应管理的主要内容是商品采购的管理,即为了达成销售计划,从适当的供应商,在确保品质的情况下,在适当的时期,以适当的价格,购入必需数量的商品所采取的一切管理活动。其内容包括选择适当的供应商、选择适当的商品品质、选择适当的时间和选择适当的价格。

(1) 选择适当的供应商。所谓“只有错买没有错卖”,采购最怕的就是选错供应商。因此,采购管理的工作原则之一,就是慎重选择合格的供应商,以建立平等互惠的买卖机制,维持长期合作的交易关系。

(2) 选择适当的品质。企业根据所处地段的消费群体的消费水平确定采购商品的档

次与品质。一般而言,品质以适合可用为原则,品质太好,不仅购入成本会偏高,甚至会造成使用上的浪费;品质太差,将无法达到使用的目的,引起使用上的困难与损失,如购买制冷量不够的空调机,购买损耗率太高的煤气灶等。

(3) 选择适当的时间。购物的时间不宜太早也不宜太晚。太早则造成堆积存货,占用仓储面积,增加库存成本;太晚了则导致商品脱销,顾客流失,影响超市的形象。“零库存”的观念下的适时采购、及时交货是最理想的采购模式。

(4) 选择适当的价格。价格应该以公平合理为原则,不能过高,也不宜过低。采购价格过高,企业丧失了产品的成本优势极易导致该商品失去竞争能力。采购价格太低,所谓“一分价钱一分货”,则会使供应商偷工减料,以降低产品品质来降低自己的成本,最终导致商品无法顺利销售出去。另外,供应商若无利可图,其交易意愿就会低落,在以后的采购中买方可能就会减少了一个供应来源。

四、制造业和流通业采购与供应活动的比较

制造业与流通业虽然在采购与供应中存在很多的相似之处,但两个行业所处的行业特性不一样,两者在采购供应活动的各个环节中的具体情景也存在一些差异,所以制造业与流通业在采购供应管理方面存在不同点。这些不同不是原则上相抵触,而是在大体框架相一致的情况下的一些差异,主要体现在以下几个方面。

(一) 采购与供应的目标

如上文所述,制造性企业在生产过程中,采购与供应是获取加工资源进行分配和再分配的渠道之一,这些资源既包括生产资料也包括生活资料;既包括有形资源(机器设备、厂房、生产原料、零部件等),也包括无形资源(信息、服务、知识产权等)。从这层意义上看,采购与供应的功能是帮助企业从资源市场获取生产活动所需要的各种资源和物品。所以,采购与供应的目标是及时提供生产过程所需的各种资源和物品,保证生产计划的实现。

对流通业而言,采购与供应使商流、物流、信息流有机地结合起来,其作用表现在流通企业合理的采购活动从源头上控制商品或物资的物流成本,使企业在经营活动中能有效地降低资源成本从而可以减低商品或产品的市场售价。其目标是及时提供营销过程中的商品,保证企业销售计划的完成。

(二) 采购与供应的服务对象

制造业的采购与供应是为生产服务的,所采购的各种资源和物品用于加工制作计划所需的产品,其服务的对象主要是企业内的生产部门或供应链的战略伙伴。流通业则不同,它所提供的商品为终端消费者直接使用,其服务的对象主要是批发商、零售商和家庭或个体消费者。

(三) 采购与供应的计划制订

制造业和流通业由于行业的产品周转期和市场需求速度上的差异,在计划制订的原则、时间、内容和稳定性等方面存在差异。

制造业多数为原材料、零部件和一些半成品的采购,而流通业的采购主要是制成品,并且采购物品的流通速度比制造业要快,流通周期短。因此,一般制造业的采购与供应计划的制订周期相对比流通业要长一些。其次,对于市场物料和产品数量相关的具体采购

项目的确定,制造业相对单一稳定,波动性小,原因是一般制造业的生产计划和生产能力相对确定。但对流通业而言,消费者需求的不确定性使市场对商品的需求波动摆动,导致了流通业在制订计划时,往往受市场变化影响,采购商品品种和数量变动较大、内容复杂。此外,在采购与供应计划的制订原则上:制造业更多会联系本身产品的材料结构和生产过程,而流通业考虑的更多的是商品的市场接受程度和消费者的满意度。

(四) 采购与供应的业务流程

采购与供应的业务活动包括供应商的决策、合同签订、组织采购、验货收货和付款等项。制造业和流通业的采购与供应都包含这一系列活动。两者在供应商的决策、合同签订的业务流程上,存在一些差异。

1. 供应商的决策

制造业和流通业对供应商选择决策的流程包括的内容有:供应市场调查和竞争分析,制定供应商评价标准,潜在供应商的评估,询价和报价,合同条款的谈判,最终供应商的选择确定等。在制定供应商评价标准上:制造业注重一级供应商(原材料直接供应生产厂家和有零部件加工能力的供货企业)的业绩、设备管理、人力资源开发、质量控制、成本控制、技术开发方面;流通业一般注重二级供应商(承包商和批发商)提供的商品对消费者的满意度以及提供的商品是否具有很好的销售前景,提供的相关售后服务是否周到、完善。所以,对于流通业来说,在选择供应商的时候有时不会因为利润低、产品销量不大而拒绝供应商,考虑到消费的复杂和多变性和为了满足消费者差异性的需求,尽量做到产品种类丰富,因此对供应商选择的条件不像制造业那么苛刻。

供应商关系管理,是企业供应链(supply chain)上的一个基本环节,是建立在对企业的供应方(包括原料供应商,设备及其他资源供应商,服务供应商等)以及与供应相关信息完整有效的管理与运用的基础上,对供应商的现状、历史,提供的产品或服务,沟通、信息交流、合同、资金、合作关系、合作项目以及相关的业务决策等进行全面的管理与支持的过程。制造业目标是通过与供应商建立长期、紧密的业务关系,并通过对双方资源和竞争优势的整合来共同开拓市场,扩大市场需求和份额,降低产品前期的高额成本,实现双赢的企业管理模式。因此,制造业希望缩小供应商的范围,寻求与数量限制的供应商建立战略型的合作伙伴关系。流通业的采购业务品种繁多,变动程度大,难以维系稳定的供货源。另一方面,那些对供应商而言,采购商品的份额和数量都不能构成重要的采购业务,因此供应商可以很方便地进退企业的采购供应环节,流通业也可以很方便地更换这些供应商。所以,流通业一般注重建立众多“商业型供应商”的合作伙伴关系。

2. 合同签订

制造业与供应商签订合同需要对产品的检验、价格的谈判、货款支付方式等等方面进行较长时间的谈判,并且签订合同的有效时间比较长,合作关系紧密。流通业与供应商签订合同的流程相对简单,且一般每年或者每隔一定时期进行一次续签,由于市场需求的多变性,在合同的一些细节上可以进行相应修改。

其次,制造业需要和下游企业签订采购合同,因为制造业在零配件供应上不能够中断,可能一类产品的滞后会导致整个生产线的停滞。而流通业一般不需要与消费者签订复杂销售合同,即便一些商品上发生缺货现象,这对流通业造成的损失不是毁灭性的,因

为可以通过企业内部配送调剂尽快补充所需的供货。

五、采购与供应和物流、供应链的关系

以上我们讨论了采购与供应管理的内容,为了界定它与物流、供应链之间的关系。首先需要阐述物流和供应链的相关概念。

(一) 物流的概念及构成

《中华人民共和国国家标准:物流术语》将物流定义为:物品从供应地向接收地的实体流动过程。根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合。所谓物流管理,是为了以最低的物流成本达到用户所满意的服务水平,对物流活动进行的计划、组织、协调与控制。

物流活动分为:供应物流、生产物流、销售物流等。其中,供应物流是,为生产企业提供原材料、零部件或其他物品时,物品在提供者与需求者之间的实体流动。生产物流是,生产过程中,原材料、在制品、半成品、成品等,在企业内部的实体流动。销售物流是,生产企业、流通企业出售商品时,物品在供方与需方之间的实体流动。

可见,供应物流是指包括原材料等一切生产物资的采购、进货运输、仓储、库存管理、用料管理和供应管理,也称为原材料采购物流。它是生产物流系统中相对独立性较强的子系统,并且和生产系统、财务系统等生产企业各部门以及企业外部的资源市场、运输部门有密切的联系。供应物流是企业为保证生产节奏,不断组织原材料、零部件、燃料、辅助材料供应的物流活动,这种活动对企业生产的正常、高效率进行发挥保障作用。企业供应物流不仅要实现保证供应的目标,而且要在低成本、少消耗、高可靠性的限制条件下来组织供应物流活动。

(二) 供应链的概念及构成

《中华人民共和国国家标准:物流术语》将供应链定义为:生产及流通过程中,涉及将产品或服务提供给最终用户所形成的网链结构。

所谓供应链管理,是利用计算机网络技术,全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等,并进行计划、组织、协调与控制。它把整个供应链看成一个单一的实体,而不再是一个个孤立的组织机构单元,用系统的观点进行优化,以提高竞争优势。

供应链管理的特点主要有以下四点。

(1) 复杂性。供应链并非一条直线的链条,而是一个“网”,除了上下游企业间的纵向联系,还有各类专业服务提供商的参与,所以在对供应链的管理上比单个企业更为复杂。

(2) 动态性。为适应市场需求的变化和企业战略的调整,节点企业也需要实时地调整与更新,这就使得供应链管理更具动态性。

(3) 需求拉动。供应链管理工作并非供方推动的,而是需方拉动的。供应链的形成、存在、重构都是基于一定的市场需求而发生的。

(4) 交叉性。节点企业可以是这个供应链的成员,同时又是另一个供应链的成员,众多的供应链形成交叉结构,增加了协调管理的难度。

从20世纪80年代开始,为了顺应国际贸易高速发展的趋势,以及满足客户对服务水平提出的更高要求,企业开始将采购环节视为供应链管理的一个重要组成部分,通过对供应链的管理,同时对采购手段进行优化。