



高等院校“十三五”应用型规划教材

物流管理专业

采购管理

◎卢园 杜艳 邓春姊 主编

CAIGOU GUANLI

4



 南京大学出版社




高等院校“十三五”应用型规划教材

物流管理专业

采购管理

卢园 杜艳 邓春姊 主编
李兴旺 卢改红 高音 常青平 副主编



 南京大学出版社

内 容 简 介

本书以采购物流、生产物流和销售物流等三大物流系统中的采购物流系统为基础,根据采购与物流的内在关系,系统研究了采购管理的全过程。本书分别阐述了采购管理的基本知识、采购的组织结构、采购计划与预算管理、采购过程中的质量管理和数量管理、价格及成本控制、供应商关系管理、采购谈判、采购合同的签订,以及采购的绩效与风险控制等内容。本书以采购业务的组织与实施流程为线索进行编写,每章都配有学习目标与重点、案例导入、小知识、专业拓展、思考题、案例分析和技能训练题等,结构清晰,有利于学生的理解和掌握。

本书内容全面,体系完整,可作为物流管理专业本科生的教材,也可作为经济管理类专业师生和从事物流采购管理相关工作人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理 / 卢园,杜艳,邓春姊主编. —南京:
南京大学出版社, 2017.3(2017.4 重印)

高等院校“十三五”应用型规划教材.物流管理专业
ISBN 978-7-305-18291-4

I. ①采… II. ①卢…②杜…③邓… III. ①彩购管理—高等学校—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 033884 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
出 版 人 金鑫荣

丛 书 名 高等院校“十三五”应用型规划教材.物流管理专业
书 名 采购管理
主 编 卢 园 杜 艳 邓春姊
策划编辑 胡伟卷
责任编辑 胡伟卷 蔡文彬 编辑热线 010-88252319

照 排 北京圣鑫旺文化发展中心
印 刷 虎彩印艺股份有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 16.75 字数 418 千
版 次 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 4 月第 2 次印刷
ISBN 978-7-305-18291-4
定 价 38.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>
官方微博: <http://weibo.com/njupco>
官方微信: njupress
销售咨询热线: (025)83594756

- * 版权所有,侵权必究
- * 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

前言

企业作为国民经济的细胞,承担着为社会提供产品或服务的功能。企业通过提供产品或服务获得社会中的存在价值,从而得到社会的回报,并得以生存和发展。然而,企业为了形成自己的产品或服务,就必须不断地从市场上获得各种资源,这就需要采购、采购管理。采购是企业供、产、销三大基本职能之一,是获取利润的重要手段,它在企业产品开发、质量保证和供应链系统运作中起着十分重要的作用。采购管理作为物流系统的重要环节,在物流系统的优化中起着重要的作用,无论是生产企业、流通企业,还是其他社会团体都不能忽视这一重要领域。

在高校本科阶段物流专业的教学中,采购管理实务是一门重要的专业主干课程。通过本课程的学习,学生应掌握系统的采购管理方面的知识和技能,掌握采购的具体操作方法,掌握优化采购流程的具体方法,认识采购管理的发展趋势。

本书立足点是“紧跟形势,贴近实际;理论够用,强调实践;避免高深,着眼应用;兼顾体系,突出特色”。尽量抓住本科物流管理专业教育目标,为社会培养应用型的采购管理人才。本书以一个完整的采购过程为线索,全面介绍了采购的业务流程。本书在明确总体教学目标的基础上,通过知识点和技能点将能力目标具体化,每章都有明确的学习目标。同时,突出理论与应用并重的核心内容,采用文字、图表相结合的表达形式强化知识与技能的重点与难点。本书的特色是以企业采购活动的整体实施为线索,明确学习目标,以案例为导入,配合正文适当安排“小知识”“案例”“专业拓展”等形式多样的内容介绍;设计知识拓展和技能拓展,以满足学生对采购知识的学习需求。每章的最后都安排思考题、案例分析和技能训练题,以达到良好的教学效果。

本书由天津科技大学卢园、九江学院杜艳、天津科技大学邓春姊担任主编;湖南工学院李兴旺,天津科技大学卢改红、高音、常青平担任副主编。具体分工如下:第一章由邓春姊、李兴旺编写,第二章由高音编写,第三章由卢改红编写,第四章第一节由高音编写、第二节由卢改红编写,第五章由邓春姊编写,第六章由卢园编写,第七章由卢园、杜艳、李兴旺编写,第八章第一节由卢园编写、第二节由常青平编写,第九章由常青平编写;卢园负责全书的框架结构设计、统稿和审核,杜艳负责全书的校对及课件制作。

本书在编写过程中,参阅和引用了国内外有关物流学科的图书和论文。随着物流行业在我国的飞速发展,采购物流的重要性不断被业界所认知,采购管理的内容和运作方式日趋科学与规范,虽然我们为本书的编写付出了艰辛的努力,由于水平有限,难免存在疏漏和不足之处,敬请读者批评指正。

编者

2016年12月



本书 PPT 下载

目 录

第一章 采购管理概述 / 1

- 第一节 采购的含义 / 3
- 第二节 采购管理 / 18
- 本章小结 / 22
- 思考题 / 22
- 案例分析 / 22
- 技能训练题 / 24

第二章 采购组织管理 / 25

- 第一节 采购组织与机构 / 26
- 第二节 采购制度 / 36
- 第三节 采购的人力资源管理 / 38
- 本章小结 / 47
- 思考题 / 48
- 案例分析 / 48
- 技能训练题 / 49

第三章 采购计划与预算管理 / 50

- 第一节 采购申请 / 51
- 第二节 采购的需求分析 / 55
- 第三节 采购计划的编制与管理 / 65
- 第四节 采购预算 / 74
- 本章小结 / 82
- 思考题 / 82
- 案例分析 / 82
- 技能训练题 / 88

第四章 采购数量与质量管理 / 90

- 第一节 采购数量管理 / 91
- 第二节 采购质量管理 / 108
- 本章小结 / 117
- 思考题 / 117

- 案例分析 / 118
- 技能训练题 / 120

第五章 采购价格与成本管理 / 121

- 第一节 价格制定 / 122
- 第二节 采购成本分析与控制 / 129
- 本章小结 / 135
- 思考题 / 135
- 案例分析 / 135
- 技能训练题 / 139

第六章 供应商的选择与管理 / 140

- 第一节 供应商的调查 / 141
- 第二节 供应商的寻找 / 144
- 第三节 供应商的开发 / 148
- 第四节 供应商的评估 / 152
- 第五节 供应商的选择 / 157
- 第六节 供应商关系的管理 / 164
- 本章小结 / 170
- 思考题 / 170
- 案例分析 / 170
- 技能训练题 / 171

第七章 采购谈判与合同管理 / 172

- 第一节 采购谈判概述 / 172
- 第二节 采购谈判的准备 / 180
- 第三节 采购谈判的实施 / 188
- 第四节 采购谈判的策略与技巧使用 / 197
- 第五节 采购合同概述 / 202
- 第六节 采购合同的签订 / 207
- 本章小结 / 220
- 思考题 / 220

2 采购管理

案例分析 / 220
技能训练题 / 222

第八章 采购风险与绩效管理 / 223

第一节 采购的风险管理 / 224
第二节 采购绩效评估与改进 / 231
本章小结 / 238
思考题 / 238
案例分析 / 238
技能训练题 / 240

第九章 其他采购管理 / 241

第一节 招标采购 / 242

第二节 政府采购 / 247
第三节 准时化采购 / 252
本章小结 / 257
思考题 / 257
案例分析 / 258
技能训练题 / 259

参考文献 / 260



第一章

采购管理概述



学习目标

- ◆ 了解采购的含义；
- ◆ 了解采购的重要作用；
- ◆ 了解采购管理的必要性；
- ◆ 掌握采购业务的方式；
- ◆ 掌握采购管理的制度；
- ◆ 掌握采购业发展历程。

学习重点

- ◆ 采购方式的选择与应用；
- ◆ 采购管理制度的建立。

案例 国美电器的采购策略

导入

国美电器作为中国最大的一家连锁型家电销售企业,在全国 280 多个城市拥有 1 200 多家直营门店,但随着公司的急剧扩张,其采购系统及相关环节的问题不断暴露出来,主要表现在以下几个方面。

① 采购方式简单,就是卖多少进多少;断货现象时常发生,经常在店里摆着空包装箱充当产品。采购也全是人工进行,员工填单,领导审批,环节烦琐、流程不确定,导致员工出错率高、速度和质量无法衡量、采购议价能力低、采购成本高等。

② 收购永乐后,供应商的数量过多而供应能力参差不齐,采购重复,物流路线交叉过多;供应商管理不完善,与大供应商没有建立长期战略合作关系。

③ 如何设计营业员收款? 验货如何规范操作能更方便顾客,更有利于商品的流通? 在制定进货政策上,进什么样的货? 怎么进? 进多少? 供应商的价格、促销、服务、售后政策如何? 在库存商品的管理上,安全存量是多少? 整个物流系统是什么? 商品滞销,为什么滞销? 如何脱离滞销? 根据销售商品的流向和趋势,物流部门如何协调广宣部、企划部、业务部等不同的部门进行运作? 这一系列问题急需解决。

④ 为了保持低价的经营理念 and 较高的顾客满意度,国美电器必须降低门店的运营成本和产品价格,这要求国美电器不断地降低采购成本但又不影响供应商关系。但如何实施呢?

针对存在的问题,国美电器进行了分析与汇总,共有 9 项急需处理的问题:由于采购环节不规范,因此对外缺少统一形象;传统的采购成本过高;重复采购现象普遍;由于地区的局限,因此采购人员不一定找到最优的供应商;缺乏统一的采购流程和采

购规范化;供应商的数量多,实力参差不齐,难以管理;缺乏跟供应商有效的信息共享;零售商的竞争日益白热化,供销模式的改革为大势所趋;随着公司的急剧扩张,其采购系统也越来越复杂。

为了坚持其“薄利多销、服务争先”的经营策略,确保品牌形象和较高的顾客忠诚度,在深入分析存在的问题后,国美电器研究了采购方案,随即开始了变革行动,分别从供应商优化、实施 ERP 系统、创建自己的供销模式、建立物流信息系统等几个方面着手实现采购成本的降低。并在此基础上,重新梳理采购流程,建立规范化、标准化的业务流程,以此为依据开发电子采购管理系统,进行电子采购。其具体表现如下。

1. 供应商优化

国美电器专门设置了供应商考核小组,对供应商进行考核,淘汰了一部分实力较弱的供应商,而与实力较强的供应商建立长期合作关系,确保了供应产品的质量和效率。同时国美电器将供应商分为大、中、小 3 个等级,每个等级实行不同的管理和采购系统。

2. 实施 ERP 系统

国美电器急剧扩张后,对供应商的供货速度和库存的控制要求进一步加强,尤其是物流成本的控制。而实施 ERP 系统对接后,供应商和国美电器都有机会降低交易成本。这可能形成一种更为“紧密”的零供关系。实施 ERP 管理的直接效果是,国美电器和其合作供应商可以使用电子订单来下单、确认销售及制订发货计划等,整个过程全部由系统完成,不需要人工干预,从而提高效率。

对接的理想状态是国美电器和供应商不仅能利用系统处理订单,还可以互相了解对方的库存情况,以及通过系统进行财务结算。

3. 创建自己的供销模式

向生产商订的货越多,拿到的价格就越便宜,向消费者提供的售价就越低,来买货的消费者就越多,需要向生厂商订的货就越多。供应商层层加价转给下一层零售商,是司空见惯的商业现象。而国美电器要想发展,必须建立自己的供销模式,摆脱中间商的环节,直接与生厂商进行贸易,把市场营销主动权控制在自己手中。为此,国美电器经过慎重思考和精心论证,决定以承诺销量取代代销的形式。它与多家生产厂家达成协议,厂家给国美电器优惠政策和优惠价格,而国美电器则承担经销的责任。承诺销量风险极高,但国美电器变压力为动力。它将厂家的价格优惠转化为自身销售商的优势,以较低价格占领了市场。

4. 建立物流信息系统

采购活动离不开物流活动,以前以批发商为主的销售商,以大批量、小批次为主,而现在的零售商要求多样化,一般是小批量、多批次为主,这对国美电器物流服务的要求也越来越高。

国美电器自主开发的信息系统实现实时采购管理,国美电器每销售一件商品,所有相关方面的库存就会自动销减,在门店可以实时了解到每项货品的库存量,从而根据库存销售,并实时进行采购补充库存,避免缺货造成损失和过多积压产品使库存成本过高。物流信息系统中的车辆管理和过程管理使每个车辆的配送装货效率能达到最优,从而降低采购的物流成本。

在进行采购管理革新后,国美电器很快就得到了明显的效果,表现为以下几个方面。

1. 采购成本明显降低

当“集中采购和统一采购”系统在国美电器实施后,其采购成本大大降低。首先集中大批量采购,议价能力大大提升,供应商唯恐失去国美电器这么一个大客户,所以国美电器拿到的价格低于其他零售商的价格。统一采购使国美电器和旗下的永乐等区域零售商绑定在一起,采购统一性使国美电器和永乐的采购成本都降低,同时又避免重复采购,还可以优化采购的物流路线,从而降低了整个企业采购的成本。

2. 物流成本明显降低

当建立物流信息系统后,采购过程中的物流成本明显降低,这得益于物流信息系统对采购路线的优化和对库存的管理,减少了无效的采购次数,保持了稳定的库存成本,从而降低了整个企业的物流成本。

3. 采购效率大大提高

在优化供应商的基础上,基于电子采购的实施,国美电器降低了采购的复杂程度,采购订单的处理时间已经降低到1天,合同的平均长度减少了5页,内部的员工满意度提升了50%，“独立采购”也减少到8%。电子采购使在国美电器的采购效率大大提高。

4. 供应商的满意度提高

采用了ERP系统后,供应商最大的感受之一是更容易与国美电器做生意。统一的流程、标准的单据意味着更公平的竞争。集中化的采购方式更便于发展战略性的、作为合作伙伴的商业关系,这一点对采购尤为重要。从电子采购系统推广角度而言,供应商更欢迎通过简便快捷的网络方式与国美电器进行商业往来,与国美电器一起分享电子商务的优越性,从而达到共同降低成本、共同增强竞争力的双赢效果。

5. 供应商逐渐从中间商过渡到生产商

国美电器建立自己的供销模式,摆脱中间商的环节,直接与生厂商合作,从根本上降低了采购成本。同时,国美电器以承诺销量取代代销形式,与多家生产厂家达成协议取得更多的优惠政策和优惠价格,并且将厂家的价格优惠转化为自身销售商的优势,以较低价格占领了市场。销路畅通,与生产商的合作关系更为密切,采购的产品成本比其他零售商低很多,为销售铺平了道路。

资料来源:百度文库。

第一节 采购的含义

一、采购与物流

物流,从宏观的作业环节上看,包括供应物流、生产物流和销售物流,而采购从严格意义上讲,属于供应物流的范畴。也就是说,采购是供应链的一个环节,是物流工作的重要组成

部分,而且是物流活动的先导性环节,三者的关系如下。

① 采购和物流都属于供应链的重要组成部分;采购侧重于业务范畴,物流则侧重于实际操作范畴,二者归属的类别和范围各自不同。

② 一般情况下,采购行为都会用到具体的、专门的物流服务,物流部门会为采购部门提供运输、保管等一系列物流服务。

③ 采购与供应链的关系非常密切,采购几乎是每一个企业都必须面对的重要商业行为,如果执行不到位,整个供应链就无法运转,因此,要使整个供应链保持协同一致、健康发展,必须从采购环节抓起。

④ 采购是供应链管理中非常重要的一个环节。据统计,生产型的企业至少要用销售额的50%来进行原材料、零部件的采购。而中国的工业企业中,各种物料的采购成本更是高达企业销售成本的70%。显而易见,采购绝对是企业成本管理中“最有价值”的部分。成本的降低不仅意味着利润的提高,企业还可以利用这样的机会,降低产品售价以增强市场竞争力,从而提高整个供应链的最终获利水平。并且,采购的速度、效率、订单的执行情况也会直接影响到企业的客户服务水平。



小知识

采购与供应链的关系

在供应环节,供应商的管理尤为重要,采购活动作为供应链的端口,充当了重要载体。据调查,在一般企业中,假如采购成本占总成本的40%~60%,那么通过供应商管理可以有效降低4%~8%的成本;同时,在采购过程中,通过供应商管理,可以提高原料质量,进而提高产品质量,提升核心竞争力;最后,通过调整采购时差可以有效缩短交付周期,一定程度上可以减少企业库存压力。在供应链的体系中,采购方与供应商的关系是互为顾客关系,双方都要尽量满足对方的合理需求,而不是传统的相互竞争的关系。

采购与生产的关系实际上是一种“推拉关系”,一方面生产部门会在短期计划中有意提高短期生产量,主要是考虑到未来需求的不确定性,这个时候就会推动采购部门准备很多物料,结果会导致多余的物料进入生产环节,生产出多余的产品;另一方面当采购部门知道这种情况时,由于降低库存的压力就会减少物料采购,生产部门会发现它需要的物料不够多,这样就会拉动采购部门再去采购物料。那么在供应链的体系中,这种推拉关系就会得到淡化,因为采购和生产的响应都是非常迅速及时的。

为了保证采购质量达到最佳,采购方除了关注供应商、生产环节外,还应该了解企业销售的情况。通过建立和营造和谐的内部沟通渠道和外部沟通环境,与内部销售部门进行信息交流,及时了解顾客对产品购买的需要,为提供适应市场需求的产品而采取相应的采购措施。试想一下,如果很多顾客反映公司的某款手机使用情况不错,有良好的口碑,势必会有下轮的销售高峰。这个时候,为了产能跟上市场需求,企业必须做好及时的采购计划。

总之,采购与供应链的关系非常密切,采购方关注价格、合同等一切与供应商有关的管理活动。供应链管理覆盖面比较宽,涉及材料的采购、交付、储存、生产、物流、内部材料变化、成品客户交付等环节。采购与供应链管理实际上是包含与被包含的关系,供应链管理更强调整个链条各节点企业的关系,而采购则更注重采购方式、策略的选择,以及采购效果对

供应链的影响等。

资料来源: <http://www.chixm.com/share/project/caigou.htm>.

二、采购的含义

采购,是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源,以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。采购也可以是企业或个人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,为满足自身需要或保证生产、经营活动正常开展的一项经营活动。一般情况下,采购具有如下特征。

(一) 采购是从资源市场获取资源的过程

采购的基本功能,就是从资源市场获取各种资源。为了从资源市场获取各种各样的资源,必须通过采购的方式,采购运作方式的优劣直接影响企业获取资源的效果。当然,能够提供这些资源的供应商,自然就形成了一个资源市场。

(二) 采购是商流与物流的有机结合

将资源从资源市场的供应商手中转移到用户手中的过程,就要实现将资源的物质实体从供应商手中转移到用户手中,首先,这是一个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现商品所有权的转移;同样这又是一个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现商品空间位置和时间位置的完整结合。只有通过这两个方面的作用,采购过程才得以完成。因此,采购过程实际上是商流过程与物流过程的统一。

(三) 采购是一种追求经济效益的活动

在整个采购活动过程中,通过采购获取了资源,保证了企业正常生产的顺利进行,这个环节产生了效益,这也是采购的目的。但同时,在采购过程中,也会发生各种费用,形成采购成本,如订货成本、运输成本等。一方面,我们要追求采购经济效益的最大化,另一方面我们也要控制采购成本,以最少的成本去获取更大的效益。从这个角度讲,采购活动需要进行科学的计划与统筹,以获取经济利益的最大化。

三、采购方式

从广义上讲,采购方式分为日常采购、战略采购和采购外包。

(一) 日常采购

在一般的企业中,日常采购是指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,并安排和跟踪采购物资,确保物料按时到达企业,以支持企业的正常运营的过程。



案例 1-1

宜家的采购理念

宜家的产品是从各贸易区域采购后运抵全球 26 个分销中心,再送货至宜家在全球的商场。宜家的采购理念及对供应商的评估主要包括 4 个方面。

- ① 持续的价格改进。
- ② 严格的供货表现和服务水平。
- ③ 质量好且环保的产品。
- ④ 环保及社会责任。

宜家在全球的 16 个采购贸易区设立了 46 个贸易代表处,分布于 32 个国家。贸易代表处的工作人员根据宜家的最佳采购理念评估供应商,在总部及供应商之间进行协调,实施产品采购计划,监控产品质量,关注供应商的环境保护、社会保障体系和安全工作条件。宜家的采购理念值得每一个商业人士学习和借鉴。如今,宜家在全球 53 个国家有大约 1 300 个供应商。采购系统完善,物流体系高效运转。宜家的经营策略如下。

1. 产品策略

宜家的产品策略包括准确的产品市场定位;产品风格独特,有利于销售;产品设计精美,经久耐用;产品系列丰富。

2. 低价策略

宜家的低价思想贯穿于产品设计的始终(先确定成本再设计产品,重视设计过程中团队合作,能够为了节省成本而考虑周全);不断创新降低成本;为了降低成本与 OEM 厂商密切合作;与顾客合作打造低价格。

3. 促销策略

宜家的促销策略包括卖场展示富有技巧,促进购买;配合产品定位的企业形象定位及宣传;注重企业形象宣传。

4. 营销策略

宜家的营销策略包括产品设计重视顾客需求;卖场的布局人性化;对顾客人性化关怀;DIY 方式等。

5. 品牌策略

宜家品牌策略包括自主开发品牌,对品牌绝对控制;研发设计体系以“模块”为导向;OEM 管理措施严格;物流体系精心设计;让价格自己说话的销售方式等。

宜家,无论是采购策略,还是经营策略,都充满了对客户的爱和对社会责任,这让每一个接触过宜家的人都倍感亲切。

资料来源:百度文库。

(二) 战略采购

战略采购是计划、实施、控制战略性和操作性采购决策的过程,目的是指导采购部门的所有活动都围绕“提高企业能力”展开。一般而言,战略采购的目的是实现企业的远景计划。

战略采购是由著名咨询企业科尔尼(A. T. Kearney)于20世纪80年代首次提出的。科尔尼致力于战略采购研究和推广工作,已为全球500强中的三分之二企业提供过战略采购咨询服务。

一般的日常采购注重的是“单项的、最低的采购价格”,而战略采购注重的是“长时间的、最低的总成本”。战略采购用于系统地评估一个企业的购买需求,在确认内部和外部机会的同时,有效减少采购的总成本。战略采购的好处在于充分平衡企业内外部优势,以降低企业整体成本为宗旨,它涵盖整个采购流程,能够实现从物资需求直至付款的全程管理。



案例 1-2

美国本田公司的战略采购策略

美国本田公司在产品开发、维持供应基地和管理采购职能方面所做的努力,似乎与其他大多数汽车制造商没什么不同。但结果本田公司取得的成绩往往更为卓越。据统计,在过去18年中,本田公司在顾客忠诚度方面一直排名第一。

是什么让美国本田公司如此与众不同呢?前任美国本田公司高级副总裁戴夫·纳尔逊作出这样的解释:“一切都始于公司的哲学理念。”的确如此:很多年前本田宗一郎先生创立公司时就提出了基础的“公司哲学理念”,这个理念至今还在继续使用并已经被发扬光大,它引导着公司各个层次的决策和行动。

本田哲学形成于1954年,始自本田先生与他提出的“挑战性精神”,即“保持国际化观点,努力在合理的价格水平上提供高效率的产品,以满足世界各地顾客的要求”。在这个原则基础上,本田公司在每个市场上都独立运作,将销售、产品开发和运作进行本土化,使之与每一个地区的当地顾客、期望和能力相一致,以此寻求较高的顾客满意度。

美国本田公司的战略采购工作也做得很好,战略采购能力已经融入公司的日常采购实践中,其中3则采购经验尤为突出——建立总成本模型、建立和维护供应商关系、利用供应商创新。

1. 建立总成本模型

美国本田公司对成本建模的关注开始于其对成本管理的高度重视。纳尔逊举过一个例子:“假设有人在3年前说‘我们必须从1998 Accord车型中减少30%的成本’,这看起来是不可能的。”但是美国本田公司确实做到了。

美国本田公司俄亥俄州工厂东部自由区的高级采购经理约翰·米勒解释说:“我们首先定下最终销售价格,然后扣除利润,得到的结果就应该是成本。接着分拆这些成本到各个部件,如汽车底盘、引擎等,然后为每个地区及每个部件设定目标。因此,我们实际上是先把蛋糕切开,然后再对每一块进行剖析。”

除了对成本的高度重视,俄亥俄州马瑞斯维尔工厂的高级采购经理约翰·库普还强调了本田“顾客满意至上”的哲学理念:“我们制造高质量的汽车,因而我们能维持高水平的顾客忠诚度。当我们谈到降低成本时,并不是说仅仅成本下降30%,同时还为顾客增加附加价值。”

美国本田研究发展部的总工程师查尔斯·贝克说:“我们需要知道供应商的成本结构是

怎样的,通过分析它们的制造过程来测算它们的成本,从而估计自己的成本应该是多少。有时候,我们比卖者更清楚它们的成本结构,那么我们就计算出世界级供应商的成本是多少,同时这也是我们的目标。”

美国本田公司与供应商坦诚、开放式沟通,采用哲学理念相互配合协作,还彼此共享成本模拟数据。“我们让供应商知道我们得出这些成本的方法,它们也会告诉我们它们的方法。”米勒说。据马瑞斯维尔工厂的采购经理里克·梅佑介绍:“成本模型让我们可以考虑各种成本构成因素,再与供应商者协商降低成本,因为供应商也许会掌握我们所不知道的新技术或独特技术。”

如果与供应商的成本协商不能顺利进行,美国本田公司会派工程师去帮助供应商找出达到成本目标的,同时又能维持满意的利润水平的方法。美国本田公司的成本建模过程并不只是简单地确定某一部分的成本,它还综合考虑了所有会影响总成本的因素。

美国本田公司成本模拟过程直接来源于公司“三元主义”的哲学理念——实际的地点、实际的部件和实际的情形。“它是使我们的采购功能与众不同的重要原因。我们身处工厂,每天和生产打交道。我们看得出问题,也明白问题是什么,我们知道成本意味着什么。”

“如果要对车进行某种改进,必须到工厂,并看车是如何完成的,”米勒补充说,“如果不这样的话,也许会以为在部件成本上节省了100万美元,而接着在生产过程中却要多花费200万美元来完成。”

美国本田公司之所以能在大型部件上建立起自己一套精确的成本模型,很大程度是因为它善于充分利用各种资源。它很早就有一个大约由24个具有专业产品知识的专家所组成的核心“成本研究”小组,他们与供应商合作,目的是开发精确的成本模型。现在在美国本田公司,成本模拟不仅成为一种个人的专业技能,而且还发展成为贯穿公司上下的一种组织能力。

2. 建立并维持与供应商的关系

美国本田公司在北美已经发展了一个有400多家供应商的网络,仅在俄亥俄州就有180家。正符合本田的“你在哪里生产就在哪里购买”理念,这些供应商给美国本田公司供应了超过80%的零部件及材料。

美国本田公司的许多供应商发展计划,如供应商奖励计划或激励计划,与其他大多数汽车制造商非常相似。但纳尔逊认为,其间的差别在于美国本田公司将多少时间、金钱和努力投资在建立和维护与供应商之间的关系上。“在选择供应商时,我们希望能和它们长期合作。”他说,“其他公司并没有把精力充分放在和供应商关系的发展上,所以它们的计划没有成功。而只有赢得供应商的心才能与它们一起获得成功。”

以下是一个建立供应商关系的例子。美国本田公司与Tower Automotive(一个重要的压制部件和焊接组件的供应商)的关系中,运用了商业伙伴(BP)的程序。美国本田公司帮助Tower Automotive重新设计了制作A零件的工艺流程,这是一种前后门之间连接车顶和底盘的金属部件。美国本田公司建议使用固定位置的熔焊台,只需用简单的拣起放下式机器人在工作台之间移动部件即可,而无须让精密复杂的熔焊机器人围着部件转。这个新的工艺设计使产量翻番,从每小时生产63个部件增加到每小时125个。同时,由于焊枪的固定,降低了损耗,减少了焊接点的撕裂,因此它们的使用寿命也从50 000个焊接点上升到250 000个。

美国本田公司在每一次的与供应商关系改善后,都进行一次综合性的项目评估。纳尔逊说:“我们一直喜欢收集数据,用它们来设定新目标和测量未来的绩效。在早期与供应商的关系中,我们能改善生产率100%。即使是很艰难的计划,我们也能至少提高50%生产率。”

商业伙伴发展过程反映出本田以有组织的、制度化的方法不断地改善其与供应商的关系。用了一个通俗的类比来说明本田如何致力于供应商发展。“一旦有发生严重问题的可能,我们会竭尽所能调配资源来帮助供应商。就好像在农场区中,只要一个谷仓着火,整个区的人都会赶来。没有人会问,‘你会付钱给我或有什么回报吗?’每个人都会赶来。这就是我们的工作方式。我们从不计较我们将如何从中得到回报,这根本无须讨论。”

例如,一个资信很好的供应商意外地出现了质量和交付问题,本田公司就会派遣内部的专家去了解情况。问题出在哪里?为了满足本田公司对部件的要求,供应商只好在短时间内增加了1倍的劳动力。有一次本田公司曾经安排了自己的4个员工到供应商公司生活工作了10个月,来帮助重组并构建供应商公司的能力,使之达到自己的要求。

本田公司帮助供应商不会向供应商收取任何费用,这也是一种自我服务,以确保长期保持与这个供应商的关系,这对双方都有很多好处。供应商理解并赞赏本田公司的这种长期行为,而且这也增加了供应商投资本田公司的意愿。

本田公司建立并维护与供应商关系的方法,远远不止提高生产率计划和解决实际问题这样简单。合作关系需要双方清晰表达相互了解的期望、绩效测量、对细节的关注,并时时进行沟通。与供应商进行沟通,不能一年只写一次备忘录,必须带着生产、交付和质量方面明确的目标经常进行沟通。

3. 利用供应商进行创新

为了利用供应商在研发方面的能力和技术,美国本田公司开发了一个“参与设计”机制,直接把重点集中在供应商的早期参与上。在一个新项目的初期,美国本田公司从外部供应商中“邀请”嘉宾设计师——每次100个之多,让他们身处自己的生产车间,同在职工程师、设计师和技术人员一起并肩工作。

这个机制能保证美国本田公司成功地将最好的思想和最新的技术融入产品中去。美国本田公司对建立合作关系非常重视,在项目一开始就需要有外部设计师的投入。通过这些供应商很早地参与设计,就可以得到它们的最新技术,并且保证将它整合运用到本田的汽车上。

在一些重点的战略系统上,隐含成本很大,美国本田公司因此建立起技术路线图,并和供应商一起予以使用。贝克说:“我们用技术路线图向主要供应商展示前进的方向,希望它们协助我们,希望它们使用最新技术,并跟上我们的步伐,共同把最终产品推向市场。”贝克还重申了美国本田公司的重点在于消费者,“我们是一个生产组织,我们致力于为消费者提供更好的产品。与那些把产品发展作为战略考虑的供应商,以及那些以科技开发为目标,并能与我们同步运用这些科技的供应商,我们会一起合作得很好”。

美国本田公司在新产品开发阶段降低成本、利用供应商方面同样是相当成功的。Accord车的成本降低目标,是美国本田公司在创新中利用供应商合作的一个很好的例子。纳尔逊回忆道:“当时我们做的第一件事情,就是列出一个能降低Accord车成本的各种方法的清单。事实上,其中大多数的方法是来自于供应商与我们的采购和工程部门的合作。

我们对每一个方法进行研究,并按其成功概率来排列,然后开始研发。”

绝大部分削减成本的努力都放在了新模型的设计方面。供应商在这方面发挥了主要作用。“我们把竞争对手的汽车分拆开,”米勒说,“让供应商告诉我们它们所生产的每个部件的情况——哪些比我们好,哪些不如我们,哪些成本高,哪些成本低。近几年内我们经常在美国和日本做这样的工作。”

美国本田公司所采用的一系列战略采购方法,包括建立总成本模型、建立和维持供应商关系和利用供应商等工作,使公司的采购能力赢得了全球的尊重和认同。据《采购杂志》刊载:“本田因与供应商的共同发展而获得名声和荣誉!”

资料来源:<http://www.chinazhiyecenter.org/Article.asp?id=149>.

(三) 采购外包

采购外包就是企业在聚焦自身核心竞争力的同时,将全部或部分的采购业务外包给专业采购供应商,专业采购供应商可以通过自身更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。

一般情况下,采购活动会涉及企业的利益,因此,大部分中小企业不愿意将采购业务外包给其他的第三方采购机构。这给采购外包业的发展增加了不少的难度。但也应看到采购外包的优势所在:采购外包有利于企业更加专注于自身的核心业务;采购外包对中小企业来说,可以降低采购成本,减少人员投入,减少固定投资,降低采购风险,提高采购效率。对于中小企业来讲,采购外包是降低成本的最佳方式。



案例 1-3

沃尔玛的采购外包

沃尔玛在中国的业务主要分为两个部分:一是零售体系,即大卖场;一是采购体系,即沃尔玛的“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”。日前,香港利丰与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,在凸显香港利丰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。

尽管香港利丰的成功已是不争的事实,但此次与沃尔玛的牵手,还是让其在业界又“风光”了一把。

香港利丰与沃尔玛签订的所有采购安排协议均为非排他性协议,不包括对额度或运输的规定,但香港利丰预期首个营运年采购货品将达 20 亿美元。

据悉,沃尔玛此前全球采购的主力供应商是美国进口商,而全球采办的设立主要是试图让海外沃尔玛商店的买手能够逐渐越过美国进口商,直接向中国本土供应商下订单采购。但由于种种原因,直到目前沃尔玛总部买手仍然通过美国进口商直接下单给工厂,进口商与工厂也都没有变,相反还多了一个全球采办在中间接洽,徒增运营费用。

为了整合采购供应链效益、控制成本、加大直采力度,沃尔玛从 2007 年便开始对全球采购体系进行变阵了。同年 10 月,沃尔玛全球采办裁员 250 人;2008 年 7 月,沃尔玛全球

采购质检工作外包,导致国内4个办事处的180名员工被裁。随后,沃尔玛还关闭了新加坡、菲律宾、斯里兰卡、土耳其的采购部门。

直到去年10月份,沃尔玛才宣布以新成立的4个全球采购中心(GMCS)为核心的统一的全球采购架构。此外,沃尔玛也正转向在全球直接采购新鲜果蔬,而不通过供应商。“新成立的全球采购中心是沃尔玛新的采购战略中最大、最重要的组成部分。”

据莱特透露,沃尔玛全球采购总战略的核心是不断提高沃尔玛自有品牌的直接采购。现在,沃尔玛自有品牌年采购额超过1000亿美元,在这些商品中,直接从制造商采购的比例不到五分之一。如果转向直接采购,5年内在整条供应链上可节省5%~15%的成本。

值得注意的是,在沃尔玛“新政”最核心的板块里,香港利丰居然扮演了非常重要的角色,甚至也间接成了“新政”的受益者。据香港利丰内部人士透露:“根据协议,香港利丰代理采购的并不仅仅只是中国的商品,也不是单一的某一类商品,而是为全世界的沃尔玛商店采购所需要的产品。”

香港利丰执行总裁乐裕民也表示:“此项目属于‘营业额大、毛利率较低’的交易,但我们看中该采购协议年营业额的持续增长。”

诚然,香港利丰在去年市况暗淡的情况下业务仍获得20%的增长,达到141.95亿美元。而作为香港最大的进出口集团,该集团的业务网络已扩展至超过80个办事处,分布全球40多个经济体。

受其获沃尔玛采购代理协议刺激,自该公告发布第二天,香港利丰股票便逆市涨8.51%。

沃尔玛“新政”,为什么香港利丰能分羹?对此,沃尔玛方面称,与香港利丰合作,可以弥补沃尔玛全球采购战略中的薄弱环节,通过香港利丰的专业水平和强大资源,帮助沃尔玛在商品采购价格上更具竞争力,同时还会提升沃尔玛自有产品设计水平,提高沃尔玛综合采购能力。

除沃尔玛外,另一美国连锁超市Target也是香港利丰的客户。

著名市场运行调控专家、北京工商大学教授洪涛认为,香港利丰签约沃尔玛意义非常重大。洪涛说,沃尔玛是全球最大的跨国零售商,选择香港利丰作为其采购商,是强强联合的典范,也充分显示了沃尔玛现代化的经营理念,将采购业务委托给第三方来经营,能够充分利用世界最优秀的采购商资源,从而充分发挥沃尔玛的核心竞争力。

资料来源:<http://wuliu.sz.bendibao.com/news/201057/200133.shtm>。

从狭义上讲,采购方式是指某企业在采购中运用的方法和形式的总称,一般分为招标采购、比价采购、议价采购。

(一) 招标采购

招标采购是指采购方作为招标方,事先提出采购的条件和要求,邀请众多企业参加投标,然后由采购方按照规定的程序和标准一次性地从中择优选择交易对象,与提出最有利条件的投标方签订协议的过程。

整个招投标过程要求公开、公正和择优。招标采购是政府采购最通用的方法。招标采购可分为竞争性采购和限制性采购。它们的主要区别是招标的范围不同,一个是向社会公开招标,一个是在选定的若干个供应商中招标。除此以外,其他都是相同的。