

大学管理类
教材丛书

采购 与供应链

龚国华 吴崑山 王国才 编著

復旦大學 出版社

大学管理类教材丛书

采购与供应链

蔡国华 吴崑山 王国才 编著

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应链/龚国华等编著. —上海:复旦大学出版社,
2005.5

(大学管理类教材丛书)

ISBN 7-309-04432-0

I. 采… II. 龚… 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. F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 025055 号

采购与供应链

龚国华 吴崑山 王国才 编著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 刘子馨

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海浦东北联印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 11.375 插页 1

字数 285 千

版次 2005 年 5 月第一版第一次印刷

印数 1—6 000

书号 ISBN 7-309-04432-0/F·981

定价 20.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

采购是所有组织都需实施的一项基本活动。对于企业来说，采购一直被认为是企业效益的最直接源泉，近年来，采购管理已从一般的采购技巧、供应商的选择，发展到供应商管理及供应链上的采购管理。

本书从传统的采购到供应链管理的继承和发展关系入手，在内容的安排上十分注意这两者的衔接，第二章至第六章偏重于传统的采购管理，第七章至第十五章则重点论述供应链采购。为适应相关专业课堂教学的需要每章后还设计了思考题，书上同时纳入数个国际知名大企业关于采购与供应链管理的案例，以利提高师生互动的教学效果。

序 言

采购对于人们来说是生活中再熟悉不过的活动了,工厂需要采购,商店需要采购,学校需要采购,医院需要采购,政府也需要采购,甚至家庭也把到超市购物称之为采购。社会上哪个组织可以离开采购而生存呢?几乎没有。因为任何组织就是一个系统,这类组织系统的基本生存方式是共同的,即从环境中输入(购入)资源,有目的地将其组合、转换成新的资源(称为产品),再输出到环境。

对于企业而言,资源输入对应采购活动,产品输出对应销售活动。人类社会产生了商品经济,就伴生出商业意义上的采购活动。存在了几百上千年的采购,近年来随着物流的升温也逐渐热起来,关于采购的出版物也日见增多。这是因为采购一直被认为是企业效益的最直接的源泉。精明的企业家都知道采购价压低些,销售价格抬高些,财源就滚滚而来。到20世纪中期,全面质量管理兴起后,许多企业发现采购原来对产品的质量也是至关重要的,逐渐地把质量管理延伸到供应商的生产线、设计桌,甚至供应商的供应商。随着社会进步,社会生产方式的演进,采购活动的内涵也在不断进化,范围在不断扩大。采购部门的责任越来越重,重要性也日益增大,越来越引起企业的重视。在美国已有人提出采购经理应直接归总经理领导。

在我国计划经济时代,由于物资短缺,企业的生产资料都靠计划分配,为了获得分配额还得靠各种关系,“采购难”成为企业头

等大事,所以企业尽可能挑选与物资管理部门有关系的人员从事采购工作。采购职能异化了,采购管理水平长期处于落后状态。进入市场经济时代,自1996年物资短缺的局面结束起,大多数商品的产能大于需求总量,供大于求的局面导致由采购难转变为销售难,企业的采购人员成了供应商的公关对象。由于采购管理不善,采购了价格高质量差的物资,吞噬了企业的利润,采购部门成为企业的效益漏洞。许许多多产品有市场的企业出现了亏损,这些企业往往只要堵住了采购漏洞,就扭亏为盈。

1990年代起,采购管理从一般的采购技巧,供应商的选择,逐步发展到供应商管理,以及供应链上的采购管理。虽然采购为了保证供应支持生产的基本功能没变,但是,管理的理念、指导思想、方法与手段都发生了很大的变化。在供应链一体化背景下,企业都追求自己的核心技术与竞争力,做自己最强的,使社会分工更细了,而企业之间的联系变得更为重要了,首当其冲的零部件采购量大幅度增加。此外,采购的职能扩大了,涉及供应链产品开发中技术采购问题,供应链同步计划与采购、供应链的质量管理、库存控制、运输管理、成本控制,直到供应链的发展战略与成员的协调,都与采购有关。虽然上述活动不全是属于采购部门的职能,但由于采购部门与供应商在业务上是主要职能部门,以上各项任务都需要采购部门参与或关心。可以毫不夸张地说,供应链管理的主要任务就是采购,当然已经不是传统意义上的物资采购,涉及以上列出的方方面面。

至今,无论在实践中,还是在理论上,采购已经成为一个热门话题,新思想、新方法层出不穷。由此可见,学习本课程的理由是不言自明的。由于采购活动在组织中的普遍存在,本书只集中讨论存在于企业中的采购行为。

考虑到传统的采购活动是学习采购管理的基础,现今大多数企业还处于传统采购阶段,而供应链管理又呈现快速发展之势,两者之间是继承与发展的关系,所以本书在内容安排上前六章偏重介绍传统采购,后九章偏重于供应链采购。本书第二至第六章由吴崑山副教授编写,第七至十一章由龚国华教授编写,第十二至十五章由王国才博士编写,第一章为龚国华与吴崑山合编。全书由龚国华教授作最后总撰。

在编写过程中参考了大量的国内外书刊和文献资料,除了书后列出的参考文献外,还有许多未能一一列出。在此深表感谢。

由于编者的个人经验与知识有限,书中难免不妥甚至错误之处,敬请读者批评指正。

编 者

2005.3

目 录

序言	1
第一章 导论	1
第一节 采购活动与管理	1
一、采购分类	1
二、采购活动的功能	2
三、采购管理	2
第二节 采购的作用与地位	4
一、采购在企业中的作用	4
二、加强采购管理的必要性	6
三、采购在企业管理中的地位	8
第三节 不断发展中的采购职能	9
一、采购职能的演化过程	9
二、采购理念转换	14
三、实施优化采购	15
四、采购模式转换	16
五、全球化采购趋势	17
第四节 采购决策及决策方法	19
一、日常采购所面临的决策问题	19
二、供应链环境中的决策问题	20
三、采购决策方法	20
第二章 采购管理原则	23

第一节	“适当”时间采购原则分析	23
一、	选择采购时间的类型	24
二、	按采购方式选择适当时间	25
第二节	“适当”价格采购原则分析	26
一、	决定价格的方式	26
二、	采购价格计算方法	28
三、	采购中的竞争议价	29
第三节	“适质”采购管理原则分析	33
一、	“适质”决策考虑因素	33
二、	采购质量与技术要求	33
第四节	“适量”采购管理原则分析	35
一、	影响采购数量的因素	35
二、	经济订购量的决定	36
第五节	“适时”交货管理原则分析	36
一、	交货提前期	36
二、	交货迟延的原因及防止的对策	37
三、	少量多样出货的交货期管理	39
第三章	采购组织	41
第一节	采购组织的基本问题	41
一、	采购部门在企业组织中的地位	41
二、	采购部门的职能	42
三、	采购部门的职责	43
四、	采购部门的影响	44
第二节	采购部门的组织设计	45
一、	采购部门的组织结构	45
二、	大型企业的采购组织结构	46
三、	中型企业设立的采购部门结构	47

四、集中采购制组织结构	47
五、分散采购组织结构	48
六、采购部门的授权关系	50
七、采购部门与其他部门的关系	51
第三节 采购人员	53
一、采购人员的工作职责	54
二、采购人员的基本素质	55
三、采购人员的职业道德	57
四、提高采购人员的素质	58
第四节 采购组织的发展	60
一、建立采购中心	60
二、建立专业化采购团队	61
三、采购组织的发展趋势	62
第四章 采购谈判与签约	65
第一节 采购谈判原则与基础	65
一、采购谈判要素	65
二、采购谈判的基本原则	66
三、谈判应以成本而不是以价格为中心	67
第二节 采购谈判过程管理	68
一、采购谈判的准备	68
二、采购谈判的组织构成	72
第三节 采购谈判对策与技巧	74
一、采购谈判过程中的对策	75
二、采购谈判的技巧	78
三、防范谈判中的圈套与陷阱	84
第四节 采购项目签约管理	86
一、把握签约意向	87

二、合同的签订	89
三、合同签订后处理	90
第五章 采购过程控制	94
第一节 采购活动过程	94
一、一般采购作业流程	94
二、采购作业程序主要步骤	95
第二节 采购活动的控制	96
一、采购过程的管理控制要素	97
二、内部控制	98
三、内部审核	100
四、外部审核	102
第三节 采购数量控制	102
一、采购数量控制的目标	103
二、采购数量计划	103
三、采购数量计算方法	104
第四节 不轨采购行为控制	106
一、产生不正当行为原因	106
二、限制采购不当行为的手段	106
第六章 供应商选择与管理	111
第一节 供应商选择	111
一、优秀供应商对企业的积极意义	111
二、供应渠道与采购策略	112
三、供应商评价与选择程序	114
第二节 供应商的评价	116
一、价格和费用评估	116
二、产品质量评估	117
三、交货情况评估	117

四、服务水平评估	118
五、综合评分	118
第三节 供应商关系管理	119
一、与供应商关系发展阶段	119
二、构建良好的伙伴关系	121
第四节 案例:TCL 王牌评估供应商的策略	122
第五节 供应源忠诚的现象分析	125
一、供应源忠诚的特点	125
二、影响供应源忠诚关系的因素	126
三、产品购买过程中供应源忠诚的变量函数	128
第七章 同步化产品开发与采购	130
第一节 供应商参与产品开发的基础理论	130
一、传统商业模式	130
二、供应商参与开发的必要性	132
三、供应商在产品开发中的作用	133
四、采购在产品同步开发中的职能	135
第二节 精益生产中的供应商协作模式	138
一、精益方式的产品开发	138
二、分层次的供应商协作体系	141
三、精益协作的具体操作方式	142
第三节 顾客化定制模式	144
一、顾客化定制的一般模式	144
二、DELL 电脑公司模式	147
第八章 运输及运输采购管理	151
第一节 运输管理基本要点	151
一、运输方式	151
二、运输费用的相关因素	153

三、运输成本结构	155
四、定价策略和费率	156
五、运输管理决策	158
第二节 准时化(JIT)采购对运输成本的影响	160
一、JIT 采购部件分类	162
二、降低运输成本	164
第三节 JIT 采购的运输采购管理	165
一、组织架构	167
二、运输公司的数目	168
三、合约是基础	169
四、面向运输商的计算机接口	169
五、按计划装货及交货	171
六、高效标准的物料搬运设备	172
第九章 采购需求与供应	174
第一节 对采购计划原理的回顾	174
一、计划经济时代的采购需求	174
二、经济订购批量(EOQ)	175
三、物料需求计划(MRP)	176
四、准时化采购	177
第二节 采购需求计划方法简介	178
一、决定采购的基础资料	178
二、采购计划作业流程	179
三、采购量计算方法	180
第三节 MRP 计算方法	184
一、MRP 的工作逻辑	184
二、物料需求计算方法	185
三、采购与供应的协调功能	187

第四节	丰田公司的 JIT 计划模式	188
一、	长期能力协调	188
二、	月度能力协调	188
三、	月生产计划	189
四、	日投产顺序计划	189
五、	直供体系	190
第五节	供应链一体化的采购与供应	190
一、	关于销售拉动	191
二、	供应链生产计划同步化	191
三、	供应链的协同计划、预测和补库	194
第十章	供应链库存控制	197
第一节	关于库存控制的基本概念	197
一、	库存形态	197
二、	库存的作用	198
三、	库存周转	199
四、	库存持有费用	200
五、	对库存的认识	201
第二节	准时原理在库存控制中的作用机制	202
一、	准时化对“不恰当库存”的解释	203
二、	准时化对库存正面作用的强化	203
三、	准时化消除库存负面作用	204
四、	MRP 中的准时化原理	205
五、	物流中延迟策略的准时化原理	206
六、	适当的信息传递技术支持准时化	207
第三节	供应链物流结构简化	208
一、	简化供应链物流结构	208
二、	消除冗余职能	210

三、合并有关职能	211
第四节 供应链库存控制模式介绍	212
一、快速响应(QR)和连续补货(CR)	212
二、供应商管理库存	213
三、中心仓库和联合库存管理	215
第十一章 供应链采购的质量管理	217
第一节 供应链质量管理的特点与采购责任	217
一、供应链质量管理特点	217
二、采购方的积极作用	219
三、采购部门的责任	220
第二节 供应商质量控制	223
一、建立一个战略性的质量控制方案	223
二、质量控制方案制定方法	225
第三节 JIT 采购模式中的供应商质量管理	232
一、JIT 模式中的质量管理	232
二、JIT 采购活动对采购质量管理的影响	233
第十二章 供应链上的采购成本控制	241
第一节 供应链上的采购成本控制概述	241
一、采购成本控制的意义	242
二、供应链上的采购成本控制	243
第二节 供应链上采购成本控制的方法	245
一、ABC 分类法	245
二、订购数量与时间	245
三、数量折扣	247
四、订货数量分配	249
五、通过材料价格管理降低采购成本	251
六、通过采购制度建设与完善降低采购成本	252

七、中国企业采购成本管理介绍	253
第三节 全球采购中的风险规避与成本控制	255
一、全球采购风险的类型	256
二、全球采购风险规避策略	258
三、采购提前期风险规避策略	260
四、原材料价格风险规避策略	261
五、采购合同风险规避策略	264
第十三章 特殊供应关系——OEM	267
第一节 特殊供应关系——OEM 概述	267
一、OEM 的概念与特征	267
二、OEM 策略	270
三、OEM 产生的原因	271
四、OEM 在中国的发展	273
第二节 中国企业选择 OEM 的现实意义	275
一、OEM 与企业竞争力	276
二、OEM: 中国企业的现实选择	278
第三节 中国企业 OEM 实施策略	282
一、中国企业的 OEM 之路	282
二、OEM 实施风险与对策	288
三、中国家电业 OEM 实施策略	289
第十四章 B2B 电子采购模式	292
第一节 B2B 电子采购概述	292
一、概述	293
二、B2B 电子采购的过程	294
三、企业实施 B2B 电子采购的意义	295
第二节 基于 Internet/Intranet 的 B2B 电子采购系统	298

一、B2B 电子采购的信息集成模式	298
二、B2B 电子采购内部模型及其功能	301
第三节 B2B 电子采购模式选择及其实实施步骤	303
一、B2B 电子采购模式介绍	303
二、B2B 电子采购模式选择	306
三、企业实施 B2B 电子采购的步骤	309
第四节 我国 B2B 电子采购的现状、问题与对策	311
一、我国 B2B 电子采购现状	311
二、中国 B2B 电子采购发展存在的问题	313
三、改变中国 B2B 电子采购现状的策略	314
第十五章 合作竞争	319
第一节 从交易关系向新型的合作伙伴关系转变	319
一、传统采购商—供应商关系中存在的问题	320
二、供应商关系的分类及选择	322
三、走向成功的关键	324
第二节 建立新型的供应商合作伙伴关系	329
一、新型的供应商合作伙伴关系的特征	329
二、新型供应商合作伙伴关系的关键	331
三、丰田公司与供应商关系举例	333
第三节 采购管理机制的创新	336
一、采购管理激励机制	336
二、采购管理的约束机制	340
三、采购管理的竞争机制	342
参考文献	345