

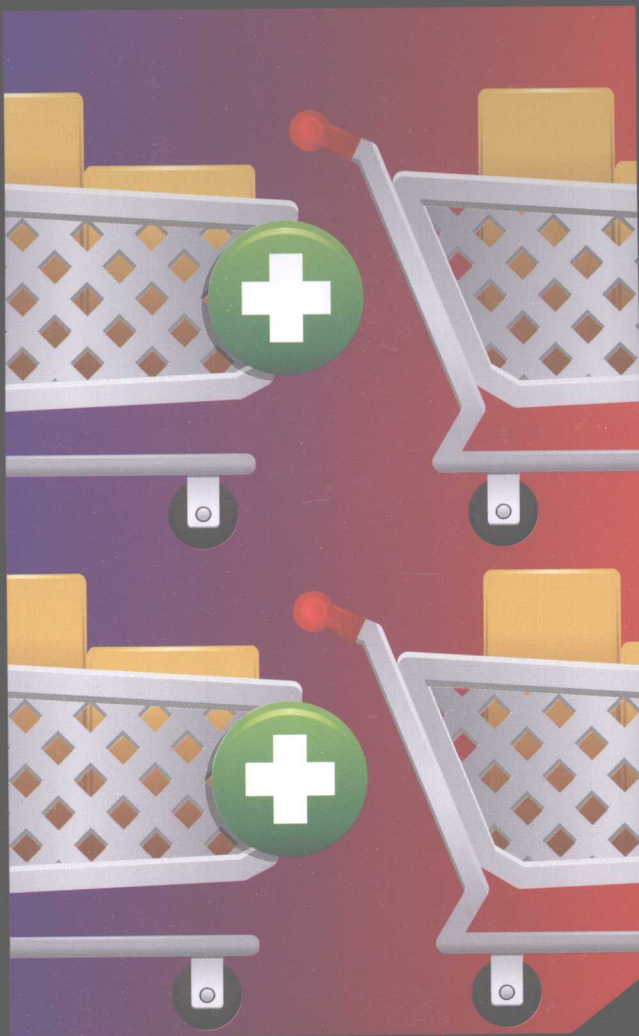
国际采购实务

INTERNATIONAL PROCUREMENT PRACTICES

随着企业供应链管理理念的日益普及，采购，作为企业供应的主要活动之一开始受到越来越多的关注。在美国、英国等发达国家，已出现了专门针对采购管理的职业资格证书。采购已从简单的购买活动升级为一种职业，社会也需要大量具备特定职业知识和必要职业道德的专业采购人才。本教材为适应企业对采购专业人才的需要和高校物流与供应链管理专业、采购管理专业教学的需求而编写。在内容设计上既涵盖了国际采购过程中所涉及的具体业务环节、常规操作方法，又融合了供应链管理思想，并将采购放在供应链管理的大背景下加以介绍。

► 主编：杨晓雁 王卫华

▼ 高职高专现代物流管理系列教材



高职高专现代物流管理系列教材

国际采购实务

International Procurement Practices

杨晓雁 王卫华 主编

华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际采购实务/杨晓雁,王卫华主编. —上海:华东师范大学出版社,2009

(高职高专现代物流管理系列教材)

ISBN 978-7-5617-6955-3

I. 国… II. ①杨…②王… III. 国际贸易—采购—高等学校:技术学校—教材 IV. F740.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 028258 号

高职高专现代物流管理系列教材

国际采购实务

主 编 杨晓雁 王卫华

责任编辑 李 艺

责任校对 王丽平

封面设计 比克设计

版式设计 蒋 克

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

电话总机 021-62450163 转各部门 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537(兼传真)

门市(邮购)电话 021-62869887

门市地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 址 www.ecnupress.com.cn

印 刷 者 常熟市文化印刷有限公司

开 本 787×1092 16 开

印 张 15

字 数 308 千字

版 次 2009 年 6 月第 1 版

印 次 2009 年 6 月第 1 次

印 数 3100

书 号 ISBN 978-7-5617-6955-3/C·190

定 价 25.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

高职高专现代物流管理系列教材编委会

主任 杨 根(东方国际物流(集团)有限公司总经理)

委员 赵一飞(上海交通大学国际航运系副教授)

顾丽亚(上海海事大学交通运输学院副院长、副教授)

杨晓雁(上海对外贸易学院物流管理专业主任、副教授)

楼伯良(上海交通职业技术学院经济管理系主任)

江少文(上海建桥学院商贸系物流管理专业副主任、副教授)

楼连根(浙江嘉兴南洋职业技术学院管理系主任、教授)

俞舟平(浙江国际海运职业技术学院副院长、副教授)

序

现代物流管理作为一个新兴产业正在中国崛起,其中有许多艰难,也有许多创造和欣喜。在这一过程中,上海港的货物吞吐量在2005年已跃居全球第一,集装箱吞吐量也进入世界前三位。洋山港的建设和运营也正按照计划,有条不紊地进行着。2005年上海浦东国际机场货邮吞吐量也已进入世界前十位。为适应上海及长江三角洲地区经济发展对航空货运的需求,上海市适时启动了浦东机场扩建和虹桥机场的改建工程,为2015年上海机场货邮吞吐量进入世界前列做好准备。

在这种形势下,上海市、长江三角洲地区乃至全国各大中型城市对于物流人才的需求也迅速扩张。各地的高职高专院校纷纷建立了物流管理专业,以应对这一市场需求。为满足学生学习过程中对于教材及参考书的大量需求,美国启明研究院和东方国际物流(集团)有限公司联手,在华东师范大学出版社的鼎力支持下,组织上海有关高校、高职院校、跨国公司内的学者和专家联合编写了这套“高职高专现代物流管理系列教材”。该套教材以美国物流教材为母版,结合我国的实际情况,在内容和体例上都与目前国内出版的相关物流教材有所差别,内容更具系统性、体例更具灵活性和操作性,以适合高职高专学生使用。

现代物流管理是在供应链管理条件下对物资流动的服务管理模式,它以运输、仓储、配送、装卸、搬运、包装、信息服务为基础手段,融入企业战略、市场营销、运营管理、会计成本核算、项目管理、技术经济以及相关法学等多门学科的精华。物流行业要求员工具有广泛的知识面、宽广的视野、扎实的工程基础和灵活的市场头脑。

本套教材基于高职高专学生的特点和对现代物流管理的认识进行编排和撰写,具有五大特点:

1. 要点突出,内容简明。本系列教材力求将与现代物流有关的新概念、新知识以简洁明了的方式表达出来,方便学生和相关读者学习。
2. 注重实务,操作性强。本系列教材从企业业务层面讨论物流理念的应用,介绍先进企业的具体做法,力求使内容切合企业的实际操作。
3. 概念清晰,案例新颖。本系列教材尽量采用标准术语,对业内常用的非标术语进行归类解释,尽量采用物流行业最新案例,结合最新政策,体现规范性和前瞻性。
4. 内外结合,高国际化。本系列教材在编写过程中,参考了国外教材,结合国内外

物流企业案例,力求反映国际上最先进的物流理念和操作方法。

5. 学历认证,两者兼顾。本系列教材所采用的参考资料大多数为美国启明研究院认可。因此采用本系列教材学习的学生,通过考试以后,可以在参加“全球物流专员”认证的同时,通过相应模块的考核。

最后,祝愿本系列教材伴随全体学员和中国物流业共同成长。

杨 帆

前

言

随着企业供应链管理理念的日益普及,采购,作为企业供应的主要活动之一开始受到越来越多的关注。在美国、英国等发达国家,已出现了专门针对采购管理的职业资格证书。采购已从简单的购买活动升级为一种职业,社会也需要大量具备特定职业知识和必要职业道德的专业采购人才。

21 世纪是全球化的世纪,“同一个世界,同一个市场”,为取得全球利益最大化,跨国公司在全球范围内组织采购、生产和营销活动,企业供应链也跨越国境成为跨国供应链。作为跨国供应链的第一环——国际采购,其重要性不言而喻:一旦采购环节出现问题,就会导致整个供应链的瘫痪。

为适应企业对采购专业人才的迫切需要和高校物流与供应链管理专业采购管理教学的需求,我们编写了本教材。本教材在内容设计上既涵盖了国际采购过程中所涉及的具体业务环节、常规操作方法,又融合了供应链管理思想,并将采购放在供应链管理的大背景下加以介绍。

本教材可作为高职高专或大学本科物流管理、供应链管理、采购管理或国际贸易专业之教学用书。

本书由杨晓雁(第一章、第二章)、王卫华(第一章、第二章、第三章、第四章、第五章)主编。参加编写的还有张少萱(第六章、第九章、第十章、第十二章)、李欣(第七章、第八章、第十一章)。在编写过程中我们还参考了大量参考文献(具体见书后参考文献部分),在此一并致谢。同时,在编写过程中难免会有一些疏漏之处,希望读者不吝批评指正。谢谢!

杨晓雁

2009 年 2 月于上海

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 采购的概念	(1)
第二节 采购的职能及发展	(3)
第三节 采购与国际采购	(9)
第二章 国际采购的组织	(16)
第一节 采购的组织架构	(16)
第二节 企业国际采购组织架构的演变	(22)
第三章 国际采购需求及采购品管控	(25)
第一节 采购的需求确定	(25)
第二节 采购品分类管控	(34)
第三节 采购品交货管理	(37)
第四章 采购数量的决策	(42)
第一节 基于生产的采购数量决策	(42)
第二节 基于销售的采购数量决策	(50)
第五章 国际采购的供应商管理	(56)
第一节 供应商选择	(57)
第二节 供应商绩效考评	(65)
第三节 供应商的关系管理	(67)
第六章 国际采购谈判与合同的订立	(74)
第一节 国际采购谈判概述	(74)
第二节 国际采购谈判的内容和程序	(83)
第三节 国际采购合同的订立	(89)

第七章 国际采购物流(一)	(96)
第一节 国际采购物流概述	(96)
第二节 国际海运管理	(97)
第三节 国际空运管理	(121)
第四节 国际货物运输保险	(127)
第八章 国际采购物流(二)	(132)
第一节 国际采购中的报关作业	(132)
第二节 一般进出口报关业务	(135)
第三节 保税货物的报关业务	(138)
第四节 报关单的填制	(142)
第五节 国际采购中的商品检验检疫	(154)
第九章 国际采购的价格与成本控制	(162)
第一节 国际采购价格	(162)
第二节 国际采购成本管理	(172)
第十章 国际采购结算与融资	(182)
第一节 国际采购结算工具	(182)
第二节 国际采购结算方式	(186)
第三节 国际采购融资	(195)
第十一章 电子化采购	(200)
第一节 电子化采购概述	(200)
第二节 电子化采购系统	(202)
第三节 电子化采购案例:海尔	(204)
第十二章 国际采购的风险控制	(207)
第一节 国际采购风险概述	(207)
第二节 采购商面临的主要风险	(211)
第三节 采购商的风险管理	(213)
附件	(218)
参考文献	(226)

第一章 概 论

第一节 采购的概念

随着企业供应链管理理念的日益普及,今天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企业竞争力具有的巨大潜力。企业采购管理职能不断地与企业所有的业务过程整合,采购也从过去单纯注重交易职能发展到强化供应链竞争力的战略职能。

经济的全球化使得企业对国外资源的采购不再被看作是一种不同寻常的活动。许多组织都或多或少地使用着国际资源,在有的企业国际资源甚至已是主要资源。国际采购的主要工作是进口,但基本上国际采购和国内采购是相同的:追求同样的价值目标,方法和体系也大体相同,有同样的问题需要考虑和克服。国际采购的复杂之处在于涉及许多贸易专业知识,因此从事国际采购除了要掌握采购管理的知识,还要掌握进口贸易方面的专业知识。

一、采购的概念

对采购概念的理解是从事采购工作的基础,是使我们在复杂的采购工作中始终能把握采购的本质,避免陷入各种误区。

从“采”和“购”字面的含义来看,“采”的含义是摘取、挖取、选取、收集;而“购”的含义是货币资金转化为商品的交易过程。因此可以看出选择购买是采购的本质属性。

采购,简单理解就是买东西,也就是各企事业单位及个人,为获取商品,对获取商品的渠道、方式、质量、价格、时间等进行预测、抉择,把货币资金转化为商品的交易过程。广义的采购是指从外界获取所需的有形或无形物质,例如服务或技术;除购买之外,还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成采购。

采购的主体除了企业以外,也可以是个人、政府和事业单位等。采购的客体,也就是采购的对象,可以是有形的商品,如各种生产、生活资料,也可以是无形的商品,如软

件、技术和服务,还可以是各种类型的项目,如土建工程。

采购的主体和客体不同,对采购的要求和采购的模式就会不同。本教材所研究的采购,主要是企业的采购。企业采购的商品和服务的提供者叫做供应商。供应商提供产品或者服务的过程称为供应。采购商向供应商发出订单的行为叫做订购。采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等,包括管理供应商所必需的全部活动。因此采购管理既着眼于企业内部的管理,也着眼于企业外部供应商的管理。近年来,企业管理中常常提到两个从国外引进的术语——“寻源”、“外包”。“寻源”(Sourcing)也叫“开发供应源”。它包括寻找供应源、保证供应的连续性、确保供应的替代源、收集可获得资源的知识等活动,这些活动大多与采购管理中寻找和选择供应商有关。“外包”(Outsourcing)是指企业为了降低成本,集中精力于主营业务而把一些原来由自己生产的产品或提供的服务改由外部供应商提供的一种经营策略。

二、企业采购与个人采购的区别

企业的采购和个人的采购有很大的不同。过去,很多企业的经营者忽视了这种区别,对采购的复杂性和重要性认识不够,这是制约采购管理水平的重要原因。IBM 资深副总裁、首席采购官提到的情况具有较大的普遍性:“过去 IBM 公司中不懂质量控制的人,公司不能简单开除他们,就将他们送到采购部去;不懂编程的,就到采购部去;不懂技术的,到采购部去;不懂生产管理的,到采购部去。一句话,什么都不懂的、谁都不要的,都到采购部去。”似乎人人都可以从事采购工作。其实企业的采购是一种专业职能,涉及系统、宽广的产品和市场知识。与个人采购相比,企业采购量较大,其最主要的目的是保证生产的顺利进行,因此,企业采购的失误既可能造成企业停工待料(造成巨大的销售损失),也可能由于采购原料或部件质量不过关而影响最终产品的质量(造成的损失往往比较显著)。企业的工业品采购和个人的消费品采购的区别如表 1-1 所示:

表 1-1 企业的工业品采购和个人的消费品采购的区别

	工业品采购	消费品采购
采购目的	保证生产	满足个人需要
采购功能	专业职能,企业行为	消费者个人行为
采购决策	多人参与、程序化过程	个人决定
产品与市场知识	系统、宽广	零散、有限
采购量	大	小

	工业品采购	消费品采购
采购需求	由生产及发展驱动,波动性强	由生活所需导向,较稳定
采购市场价格	弹性有限	弹性相对较大
供应商	数量有限	数量很多

采购是从资源市场获取资源的过程,这是采购的基本功能。在企业采购的过程中实际上包含了两方面的工作:一是实现了资源的所有权从供应者手中转移到用户手中,也就是企业买下了自己需要的产品、原材料或服务;二是资源本身从供应者手中转移到用户手中,也就是企业收到货。前者是个商流过程,通过交易实现,后者是个物流过程,通过运输、储存、装卸等手段来实现。所以采购过程实际上是商流过程和物流过程的统一。

企业采购的基本原则是:适时、适质、适量、适价。也就是要在企业需要的恰当的时间,以合适的价格采购到适当质量和数量的产品。进一步分析,企业的采购不仅关注采购的价格,而且关注采购过程中发生的各种成本,也就是采购的费用。此外,企业采购往往是要保证自己的生产,因此采购的时效性非常强。总之企业的采购是一种经济活动,企业要追求经济效益的最大化,就要对采购进行科学的管理。

第二节 采购的职能及发展

一、采购的主要职能

企业的采购不是一种单纯的商品买卖,而是一种职能,一种为企业的生产和日常运作提供基本物料和服务的职能,一种可以为企业节约成本、增加利润,甚至获得核心竞争力的职能。

(一) 供应职能

企业的采购首先是要满足企业生产的需求。在更广泛层面上,它要保障企业业务经营的需要。它是企业经营活动的第一个环节。企业生产经营过程如图1-1所示:

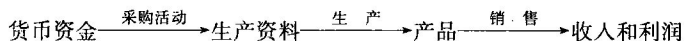


图 1-1 企业生产的经营过程

采购是生产经营的先决条件。从企业生产过程观察,采购不仅提供生产过程所需

要的原材料和辅助材料,而且还提供半成品、零部件以及成品组装的各种协作件。所以采购是贯穿企业生产经营全过程的。

供应职能是采购最基本的职能。因此,确保供应的连续性成为采购的首要目标。一旦供应出现问题,就可能造成企业生产经营活动的中断,企业会出现断货,损失销售收入,在国际贸易中还可能面临买方的索赔,严重的情况下甚至会丢掉市场份额,影响企业的发展。手机生产商爱立信公司面临的芯片供应中断事件就是一个典型的案例。爱立信手机的一些主要芯片是由飞利浦公司独家供应的。2000年3月,飞利浦公司的芯片厂发生火灾,由于爱立信未能及时采取应急措施,使得在市场销售最旺盛的时候,一款非常重要的新型手机由于短缺数百万个芯片,无法按时推出,市场份额从17%下降到9%,爱立信不得不在2001年宣布停止生产手机,将手机业务外包给其他公司。实际上,很多时候供应问题影响的不仅仅是一家企业,对于一些大企业来说,某一家供应商的供应出现问题会影响到整个供应链。例如,通用汽车公司在20世纪90年代有一款车型因需配制的烟灰缸出现供应中断而停产一个月,在此期间,所有这款车型的零部件供应商都被迫中断相关部件的生产。鉴于汽车生产所对应的数量庞大的供应商,这样的供应中断产生的影响是巨大的。供应中断的产生不仅是因原料和零部件的供应出现问题,也可能是企业的生产设备出现故障,而生产设备运行所需的备品、备件也是采购工作涉及的一个种类,还是一个重要的种类。所以采购管理水平的高低对企业的经营好坏有着重要的影响。

(二) 质量控制职能

质量是企业的生命,采购不仅要及时满足企业的生产需要,还要在质量控制方面发挥重要作用。物料采购不仅要关心是否能够及时供应以及价格是否合适,更要关心物料的质量水平、质量保证能力、售后服务及服务水平、综合实力等等。物料的质量水平会显著影响到企业生产的产品质量水平。有的价格便宜的物料由于经常维修不能正常工作,在考虑质量相关的成本以后,总成本实际大大增加了。所以采购的质量控制职能也是非常重要的。一般企业都将质量控制按时序划分为采购品质量控制、过程质量控制和产品质量控制。

由于产品价值的60%大约是经采购由供应商提供的,毫无疑问,产品的质量很大程度上受采购品质量控制(简称 IQC,即 Incoming Quality Control)的影响。也就是说,保证企业产品“质量”不仅要靠企业内部的质量控制,更依赖于对供应商的质量控制。这也是“上游质量控制”的体现:上游(供应商)质量控制得好,不仅可以为下游(企业)质量控制打好基础,同时可以降低质量成本,减少企业来货检验费用(降低 IQC 检验频率,甚至免检)等。经验表明,一个企业要是能将质量管理精力的1/4~1/3花在供应商的质量管理上,那么企业自身的质量(过程质量及产品质量)水平起码可以提高50%以上。可见,通过采购将质量管理延伸到供应商的质量控制,是提高企业自身质量

水平的基本保证。

同时,采购能对质量成本的削减作出贡献:当供应商交付产品时,许多公司都会进行来料检查和质量检查,通过选择那些有健全的质量保证体系的供应商,可减少所采购货物的来料检查和质量检查的成本。

(三) 经济职能

采购的经济职能是指采购对企业成本控制、利润获取和核心竞争力建设的贡献。

在工业企业的产品成本构成中,采购的原材料和零部件成本占企业总成本的比例随行业的不同而不同,大体在 30%~90%,平均水平在 60%以上。国外的一个典型企业,总成本中一般采购成本(包括原材料、零部件)占 60%、工资和福利占 20%、管理费用占 15%、利润占 5%。而在我国的很多工业企业中,各种物资的采购成本甚至占到企业总成本的 70%。现实中许多企业在控制成本时却将大量的精力和时间放在不到总成本 40%的企业管理费用及工资和福利上,而忽视主体部分的采购成本,结果往往事倍功半、收效甚微。

采购对利润增长的杠杆作用非常显著。如某企业生产的产品中,原材料采购的成本占总成本的 60%,生产加工、销售及相关的行政费用占 30%,纯利润 10%。该厂后来利用网上采购的方式,使原材料采购成本从原来的 60%下降到 55%。而这看似不起眼的 5%却使该厂的利润一举增加了 50%!基于上述情况,如果用其他方式获得同样 50%的利润增加额,一般有三种途径:一是要增加 50%的销售量;二是将价格提高以提高利润率,但利润率的提高反过来又将造成销售额的下降;第三个途径就是裁员。在竞争越来越激烈的今天,第一种途径中增加这样的销量往往意味着要大幅度占领其他厂家的市场,必然引发对方反击,反而可能造成两败俱伤,利润下降;第二种途径中提高利润率在买方市场的情况下风险很大;第三种途径裁员更是企业遭遇困境的信号,运作正常的企业一般不会采用。因此通过加强采购管理来增加利润值得优先考虑。

二、采购的发展

和企业战略以及营销、生产、人力资源等管理一样,采购的管理也是随着时代的发展而逐步发展的。科技的进步、经济环境的变化、管理研究的发展都推动着采购管理不断向前发展。

(一) 采购的复杂性与重要性不断提高

1. 采购复杂性的提高是与采购组织规模的扩大及技术复杂性的提高分不开的
经济全球化的发展带来了采购组织规模的发展,特别是巨型跨国公司,其组织复

杂、业务广泛。目前,经济全球化已涵盖生产、商品流通、资本流动、科技转让、知识和信息交流等世界经济各个领域,而所有这些领域,巨型跨国公司都是其行为的主体。据联合国统计,1999年,世界跨国公司总数从1980年的1.5万家增加到6.3万家,它们的国外子公司从10.4万家增加到近70万家。这些巨型公司的采购复杂度空前提高。例如,作为阿尔卡特朗讯集团的全球五大采购中心之一,目前,上海贝尔阿尔卡特公司采购部门负责公司多达17.5万种产品和服务的采购工作,在全球拥有1.2万家供应商。

随着科技的飞速发展,市场竞争的日益加剧,产品的技术含量越来越高,同时产品的更新换代正以前所未有的规模和态势向前发展。新产品从构思、设计、试制到商业性投产,在19世纪要花70年左右的时间,而现在则只需3年或更短的时间。这些都使得采购的复杂性大为提高。

2. 采购的重要性随着采购复杂性的提高而提高,也是竞争压力和采购比重提高的必然结果

伴随着生产力的极大提高,企业所面临的市场环境开始从“卖方市场”转向“买方市场”。企业为了保持竞争力,必须不断缩短产品的开发研制周期,改进产品质量,降低生产成本,缩短交货周期,改进客户服务水平,而要达到这些目标就离不开采购管理。采购比重的增加也是近年来一个大的趋势。随着美国战略管理学家普拉哈拉德和哈默的核心竞争力理论逐步被企业所接受,越来越多的企业选择把主要资源集中于主营业务,而把一些不具有竞争力的非核心的业务外包出去。在这股浪潮的作用下,企业采购的比重不断提高。以IBM公司为例,1999年9月,美国采购协会出版的《采购》杂志,显示了IBM公司过去几年的采购金额占销售额的变化,如表1-2所示:

表1-2 1993~1999年IBM公司采购金额占销售额比重的变化

年 份	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
采购金额占销售额的比重	35%	37%	40%	49%	50%	51%	52%

短短几年间,IBM的采购比重就显著增加。这是许许多多企业采购变化的一个缩影,毫无疑问,采购管理的重要性正不断增加。

(二) 采购管理系统化集成化程度不断发展

采购职能发展过程中的战略阶段可用瑞克(Reck)和龙(Long)在1988年的一次调查中建立的、一种比较复杂的四阶段模型来表示。^①如图1-2所示:

^① [英]彼得·贝利等著:《采购原理与管理》,电子工业出版社,2006年,第17页。

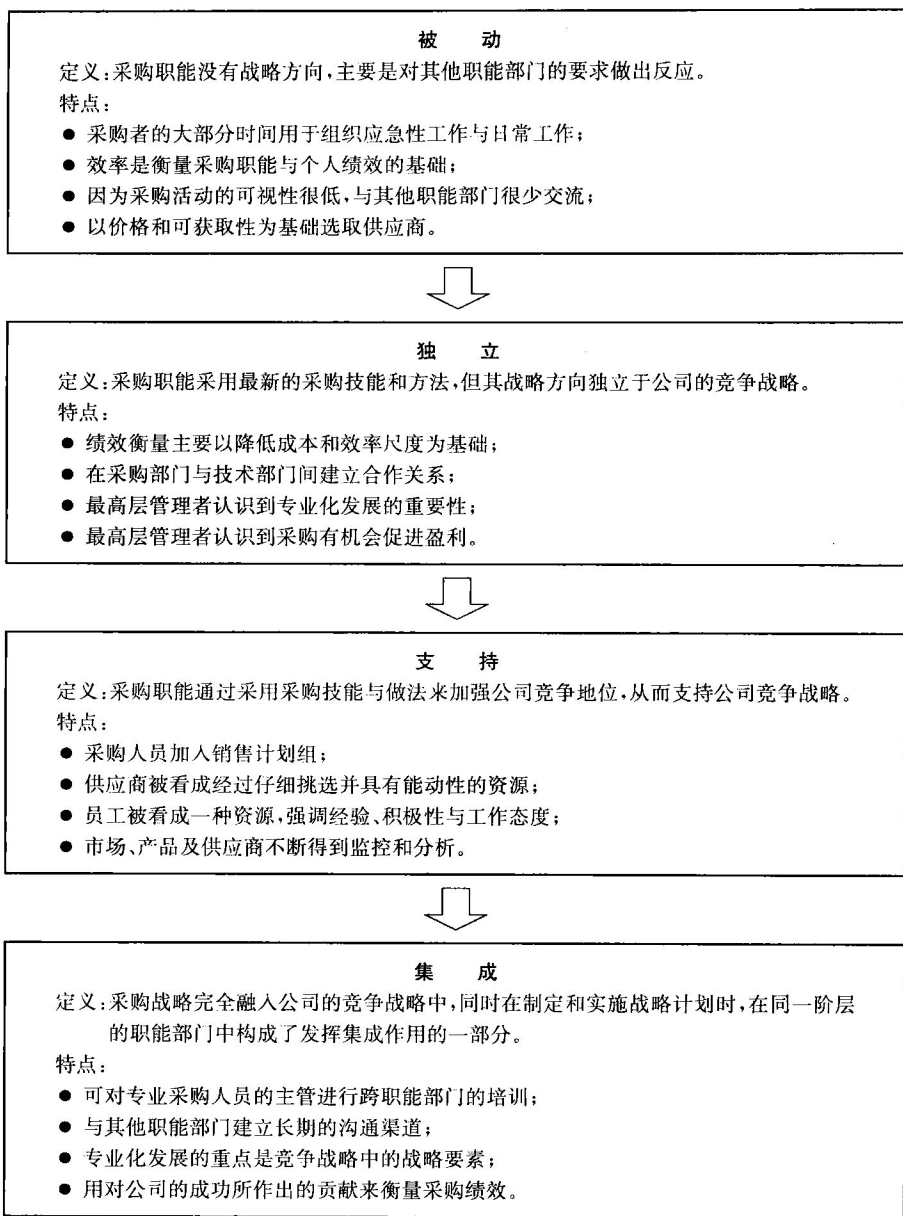


图 1-2 采购发展的四阶段模型

上述的模型实际上体现了管理系统化发展的趋势。所谓系统是指相互联系、相互作用的若干要素或部分结合在一起并具有特定功能、达到同一目的的有机整体。企业就是这样的系统。因此企业的管理应该是一种系统化的管理。采购是企业职能的一个有机组成部分, 采购的管理应融入企业整体的系统管理中。过去由于受分工造成的本位主义的影响, 采购工作往往是被动和独立的, 与企业的其他部门缺乏沟通和交流, 企

业关注的不是采购对企业整体目标的贡献,而是简单地以所采购物品的价格成本控制和采购效率提高为主要目标。这就可能造成企业整体利益受损。例如,采购低价物品造成企业售后服务部门的维修成本大幅度上升,可能远远大于采购成本的节约。在长期的生产经营实践中,企业逐渐认识到采购本位管理的局限性,采购工作由此开始走向对企业整体运营的支持且集成于整体经营中、服务于企业整体的战略目标。企业服务的目标市场的层次、企业发展的规划等等反过来又影响采购工作的方式和重点。

采购管理系统化发展的趋势进一步体现在供应链管理的发展中。企业生产产品是要满足顾客的需要从而获得经营利润,然而很少有产品是全部由单一企业生产的,产品生产往往涉及原料生产企业、零部件生产企业、成品生产企业等众多环节,而且还要经过销售商才能最终满足顾客的需求。图 1-3 所示是一个典型的供应链示例。

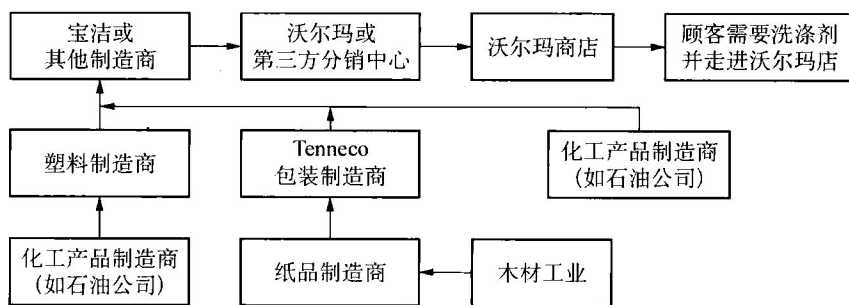


图 1-3 典型供应链示例:洗涤剂供应链

显然,供应链是比单个企业更大的系统。随着经济的发展,过去以单个企业的生产和产品为中心的管理模式已经不能适应现代市场竞争的需要,取而代之的是以顾客为中心的供应链管理。企业之间的竞争也变为供应链之间的竞争。谁的供应链能够对顾客的需求做出快速反应,提供高质量、个性化的产品及优质的服务,谁就能够在这场竞争中取胜。因此,供应链管理成为当今企业管理中的热门话题之一。

供应链管理进一步颠覆了传统的采购管理模式。企业基于供应商的利润就是企业成本的传统认识,往往认为双方的利益是对立的,因此把采购的重点放在千方百计压低供应价格上。为了达到这一目的,企业往往采取向众多供应商分散采购和频繁更换供应商的策略,以免形成对少数供应商的过分依赖。

随着合作式供应链逐步表现出竞争优势,人们认识到了传统采购管理的种种问题和弊端,特别是忽略了供应链合作的利益。供应链合作的利益主要是:

第一,合作型供应链中供应商较少,其供应商管理的监控和交易成本很小。1986年,采取合作型供应管理的丰田公司仅有采购人员 340 人,而采取传统供应管理方式的通用汽车公司则雇佣了 3000 多名采购人员;按生产量平均后,通用汽车公司单位产量雇佣采购人员数目达到丰田公司的 5 倍。

第二,合作型供应链中采购更为集中。集中采购使供应商可以获得规模经济优势,