



普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

现代采购管理

许淑君 编著



 上海财经大学出版社

014035597

F274-43
81

普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列

现代采购管理

许淑君 编著



上海财经大学出版社



北航

C1723043

F274-x3
81

014032287

图书在版编目(CIP)数据

现代采购管理/许淑君编著. —上海:上海财经大学出版社, 2014. 4

(普通高等教育“十二五”商学院精品教材系列)

ISBN 978-7-5642-1821-8/F · 1821

I. ①现… II. ①许… III. ①采购管理-高等学校-教材

IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 007674 号

- ☐ 责任编辑 台啸天
- ☐ 封面设计 钱宇辰
- ☐ 责任校对 赵 伟 林佳依

XIANDAI CAIGOU GUANLI

现代采购管理

许淑君 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海景条印刷有限公司装订

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 14.5 印张 371 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 33.00 元

F 前 言

FOREWORD

任何组织的生存和发展,都需要从外界获得所需资源。这就离不开采购活动。一般制造型企业的采购决定了其销售收入的 60% 以上。良好的采购管理不仅决定了成本,而且直接影响企业产品的质量、交货期以及信誉等,最终影响企业的市场竞争力。不仅如此,采购选择的供应商优劣及与供应商发展的关系将影响企业的供应链管理水平和供应链竞争力。现代组织不仅采购品类复杂的物资,而且采购各种各样的服务;不仅可以通过采购获取所有权,而且可通过采购获得使用权。政府采购管理水平严重影响政府的公信力,军事采购管理水平直接影响战争的胜负,医疗器械的采购管理水平影响患者的生死……因此,采购已经成为企业的战略管理内容,也是其他组织高度重视的对象。

采购管理水平的高低,依赖采购管理培训与教育的持续及更新。本书从企业采购管理的基本内容出发,不仅融合了最新的采购管理趋势,而且关注颇具典型性的采购实践,将采购管理理论与实践相结合,并适当结合最新供应链运作参考模型(SCOR),以满足商学院本科、硕士(MBA/EMBA)在内的专业学位研究生,以及企事业单位对现代采购管理的培训需要。本教材配备多媒体教学课件等多种教学支持资源。

在本书编写过程中,尤其突出了以下特点:

- ◆ 案例引导。本书既侧重让学生掌握采购管理的基础知识、专业术语和专业表达方式,又考虑到教材与实践的紧密结合,有助于学生形成专业的思维能力,培养实际的管理技能。为了达到这个目的,行文过程中,编者在每章开始加入相应的导引案例,让学生带着案例中的问题开始该章的学习。

- ◆ 突出操作。针对商科学生的特点,本书尽量简化复杂的数学推导,用易懂的语言解释一些复杂的术语。目的是让学生掌握基本的理念和技术,而不是过分强调技术和数学推导。

- ◆ 体系完整。本书在体系结构上经过深思熟虑,保证采购管理体系的完整性,同时对一些相对复杂的内容酌情进行了删减,例如 SCOR 模型。在每个章节体系中贯彻从理念到技术的思路。

- ◆ 内容新颖。本书在编写过程中,大量参考了国际上最新的教材、专著与论文,真正做到了与时俱进,力争把新颖的内容呈现给广大读者。

◆ 篇幅合理。为了适应专科教学内容和课时的需要,本书对每个篇幅都控制在合理的范围内,使总课时能够控制在34个课时之内;同时突出应用性,重视操作技能培训。

本书由上海财经大学国际工商管理学院物流运营系许淑君博士组织编写。参与资料收集整理及初步撰写工作的还有硕士研究生苏海红、王彬、朱家强、陆莹。硕士研究生陈蕾在最后定稿阶段参与了大量的修订工作。

在本书的修改完善过程中,得到了在跨国公司从事十多年采购管理工作的 Kevin Lee 的大力支持,他的宝贵意见已经部分融入本书之中。本书的出版得到了上海财经大学出版社何苏湘副总编的大力支持,在此谨致谢意。

本书在编写过程中,阅读并参考了许多国内外的学术论著,借鉴了众多学者们的学术见解,但在“参考文献”中难免有遗漏,尤其是教材中的案例,主要来自网页内容的删减和编排,在此我们一并表示诚挚的谢意!并烦请告知出处,使编者再版时予以补正。也敬请各位读者给出反馈意见,以便进一步完善与修正。

许淑君

2013年12月31日



前言/1

第一部分 采购战略与计划

第一章 采购与采购管理/3

引例/3

第一节 采购的定义与发展/5

第二节 采购的流程/6

第三节 采购管理的内涵及目标/12

第四节 采购管理的地位及作用/14

本章小结/15

思考题/15

第二章 战略采购管理与采购战略/16

引例/16

第一节 供应市场分析/18

第二节 采购战略/20

第三节 战略采购/22

本章小结/25

思考题/25

第三章 采购计划管理/26

引例/26

第一节 采购调查与订单信息分析/27

第二节 采购商品分类和规格说明/33

第三节 采购计划及其编制/42

第四节 采购预算与影响因素分析/49

本章小结/54

思考题/54

第二部分 采购过程管理

第四章 供应商选择/57

引例/57

第一节 供应商选择概述/58

第二节 关键供应商的评估标准/61

第三节 供应商选择过程/64

第四节 供应商审核与认证/68

第五节 供应商绩效考核/72

本章小结/78

思考题/79

第五章 采购谈判管理/80

引例/80

第一节 采购谈判概述/81

第二节 采购谈判阶段/85

第三节 采购的谈判力/87

第四节 采购谈判的方法与技巧/88

第五节 双赢谈判与跨国谈判/89

本章小结/90

思考题/91

第六章 采购合同管理/92

引例/92

第一节 采购合同类型/94

第二节 合同的关键内容/97

第三节 长期采购合同/99

第四节 新型采购合同/101

第五节 采购合同的变更、中止与解除/103

本章小结/104

思考题/105

第七章 供应商开发管理与采购整合/106

引例/106

第一节 供应商的开发/108

第二节 供应商开发的障碍分析/110

第三节 供应商开发的绩效考核/111

第四节 采购整合和竞争优势/112

第五节 企业内外部整合/113

本章小结/115

思考题/115

第三部分 采购内容管理

第八章 采购成本管理/119

引例/119

第一节 采购成本概述/120

第二节 采购价格的确定/123

第三节 采购成本的分析/124

第四节 采购成本的降低途径/130

本章小结/132

思考题/132

第九章 采购方式管理/133

引例/133

第一节 采购方式及选择/135

第二节 集中采购与分散采购/137

第三节 招标采购/139

本章小结/141

思考题/141

第十章 采购质量管理/142

引例/142

第一节 采购质量管理概述/143

第二节 采购质量管理保证体系/149

第三节 采购质量管理基本方法/151

本章小结/154

思考题/154

第十一章 采购绩效管理/155

引例/155

第一节 采购绩效概述/156

第二节 采购绩效评估内容和步骤/158

第三节 采购绩效衡量指标体系/160

第四节 采购绩效评估的标杆管理/163

第五节 采购绩效的改进措施/165

本章小结/167

思考题/168

第十二章 采购风险管理/169

引例/169

第一节 采购风险类别/170

第二节 采购风险的成因/172

第三节 采购风险的影响/173

第四节 采购风险的度量/175

第五节 采购风险的防范/178

第六节 基于 SCOR 的风险管理/181

本章小结/185

思考题/185

第十三章 服务采购/186

引例/186

第一节 服务采购概念/188

第二节 服务采购的战略/189

第三节 服务采购流程/193

第四节 物流服务采购/194

第五节 金融服务采购/196

第六节 IT 服务外包/197

本章小结/198

思考题/198

第十四章 采购管理的新趋势/199

引例/199

第一节 绿色采购/204

第二节 全球采购/206

第三节 供应链下的采购/212

第四节 电子采购/215

本章小结/220

思考题/220

参考文献/221

第一部分 采购战略与计划

第一章

采购与采购管理

【学习目标】

- 了解采购的产生与发展
- 掌握采购的定义与分类
- 掌握采购的流程
- 了解采购管理的内容及目标,以及重要性
- 了解采购管理在供应链运作模型中的内容及地位

【引例】

中国市场上三种不同的采购理念

自从20世纪80年代开始,为了顺应国际贸易高速发展的趋势,同时满足客户对服务水平的更高要求,我国的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实现对采购手段的优化。

在当前全球经济一体化的大环境下,采购管理作为企业提高经济效益和市场竞争能力的重要手段之一,在企业管理中的战略性地位日益受到国内企业的关注。但是,现代采购理念在中国的发展过程中,由于遭遇的“阻力来源”不同,企业解决问题的方法各异等原因,被赋予了不同的诠释。最典型的有如下三种:

1. 胜利油田的封闭式采购体制

在采购体系改革方面,许多国有企业与胜利油田境遇相似。虽然集团购买、市场招标的意识慢慢培养起来了,但企业内部组织结构却给改革的实施带来了极大的阻碍。

胜利油田每年的物资采购总量约为85亿元,涉及钢材、木材、水泥、机电设备、仪器仪表等56个大类、12万必需物资。行业特性的客观条件给企业采购的管理造成了一定的难度,然而

最让油田领导头痛的却是其他问题。胜利油田目前有9 000多人在从事物资供应管理工作,庞大的体系给采购管理造成了许多困难。胜利油田每年有45亿元的产品由于胜利油田有各种隶属和姻亲关系的工厂生产,其产品质量很难与市场同类产品相比,而且价格一般要比市场价高。例如,继电器这一产品的价格比市场价格高20%,但由于这是由一家依靠胜利油田长期养活的残疾人福利工厂生产的产品,只能本着人道主义精神接受他们的供货,强烈的社会责任感让企业背上了沉重的包袱。同样,胜利油田使用的大多数涂料也是由下属工厂生产的,一般只能使用3年左右,而市面上一般的同类型涂料可以用10年。还有一些是上级单位指定的产品,只要符合油田使用标准且价格差不多,就必须购买指定产品。

在这样的压力下,胜利油田目前能做的就是逐步过渡,拿出一部分采购商品来实行市场招标。胜利油田的现象说明,封闭的体制是中国国有企业更新采购理念的严重阻碍。中国的大多数企业,尤其是国有企业,采购管理薄弱,计划经济、短缺经济下粗放的采购管理模式依然具有强大的惯性,采购环节漏洞带来的阻力难以消除。

2. 海尔集团的市场化采购理念

与大型国有企业相比,一些已经克服体制问题、全面融入国际市场竞争的企业比较容易接受全新的采购理念。这类企业中,海尔走在最前沿。海尔采取的采购策略是利用全球化网络、集中采购,以规模优势降低采购成本,同时精简供应商队伍。据统计,海尔的全球供应商数量由原先的2 336家降至840家,其中国际化供应商的比例达到了71%。目前世界前500强中有44家是海尔的供应商。对于供应商关系的管理,海尔采用的是郊外商业中心(Suburban Business District, SBD)模式:共同发展供应业务。海尔有很多产品的设计方案直接交给厂商来做,很多零部件由供应商提供今后两个月市场的产品预测,并将待开发产品形成图纸。这样一来供应商就真正成为海尔的设计部和工厂,加快了开发速度。许多供应商的厂房和海尔的仓库之间甚至不需要汽车运输,工厂的车直接开到海尔的仓库,大大节约了运输成本。海尔本身则侧重于核心的买卖和结算业务。这与传统的企业与供应商关系的不同在于它从供需双方简单的买卖关系成功转型为战略合作伙伴关系,是一种共同发展的双赢策略。1999年海尔的采购成本为5亿元,由于业务的发展,到2000年,其采购成本为7亿元,但通过对供应管理的优化整合,2002年海尔的采购成本控制在4亿元左右。

3. 上海通用的全球化采购模式

与从计划经济模式艰难蜕变出来的大型国有企业相比,上海通用的采购体系可以说是含着银匙出世的,没有经历体制、机构改革后的阵痛,全球集团采购策略和市场竞标体系自公司诞生之日起,就自然而然地融入了世界上最大的汽车集团——通用汽车的全球采购联盟系统中。相对于尚在理论层次彷徨的众多国有企业和民营企业,通用的采购已经完全上升到企业经营策略的高度,并与企业的供应链管理密切结合在一起。

据统计,通用汽车每年在美国的采购量为580亿美元,全球采购额总共达到1 400亿~1 500亿美元。1993年,通用汽车提出了全球化采购的思想,并逐步将各分部的采购权集中到总部统一管理。目前,通用下设4个地区的采购部门:北美采购委员会、亚太采购委员会、非洲采购委员会和欧洲采购委员会,4个区域的采购部门定期召开电视会议,把采购信息放到全球化的平台上来共享,在采购行为中充分利用联合采购组织的优势,协同议价,并及时通报各地供应商的情况,把一些供应商的不良行为在全球采购系统中备案。

在资源得到合理配置的基础上,通用开发了一整套供应商关系管理程序,对供应商进行评估。对好的供应商采取持续发展的合作策略,并针对采购中出现的技术问题与供应商一起协

商,寻找解决问题的最佳方案;而对评估中表现糟糕的供应商则请其离开通用的业务体系。同时,通过对全球物流路线的整合,通用将各个公司原来自行拟定的繁杂的海运物流线路集成为简单的洲际物流线路。采购和海运路线经过整合后,不仅使总体采购成本大大降低,而且使各个公司与供应商的谈判得到了质的提升。

第一节 采购的定义与发展

一、采购的定义

传统意义上,采购仅是指一个组织从目标市场取得满足质量、数量和价格要求的相应资源的购买过程,即包括确定采购需求、选定供应商、谈妥价格、确定交货及相关条件、签订合同并按要求收货付款。在这个过程中,一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到下游企业,二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是一个商流过程,主要通过商品交换来实现商品所有权的转移;后者是一个物流过程,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的转移。因此,采购实际上是商流与物流相统一的过程。

采购的对象即“资源”,包括物品、工程和服务,其中物品资源既包括生活资料,也包括生产资料,能够提供这些资源的供应商就形成了资源市场。

随着贸易全球化的进程以及信息技术和计算机网络的飞速发展,采购的环境也发生了巨大的变化。“采购”的内涵由传统的强调“采购是指买方应该具有一定支付能力从而使资源的所有权从卖方转移到买方并最终归买方的过程”,扩展到现代的强调“采购就是买方从外部目标市场(供应商)获得的使运营、维护和管理公司的所有活动处于最有利位置的所有货物、服务、能力和知识的过程”,因此,现代采购的含义不仅仅指交易过程,而且要涵盖包括诸如供应商之间的业务关系、对等贸易协定、从外部机构雇用临时人员、缔结广告合同等活动,即广义的采购内涵。

采购包含两层基本含义:一层为“采”,即选择,指从许多对象中选择若干之意;另一层为“购”,即购买,是通过商品交易的手段把所选对象从对方手中转移到自己手中的一种行为。因此,采购就是指在一定的时间和地点条件下通过交易手段,实现从多个备选对象中选择购买能够满足自身需求的企业活动的过程。从这一定义中,可以看出采购包含了如下要点:

- (1) 采购是从资源市场获得资源的过程;
- (2) 采购的实现需要具备一定的条件;
- (3) 采购的过程是一个选择的过程;
- (4) 采购是商流和物流以及信息流过程的统一,离开其中任何一个,采购工作将无法正常工作;
- (5) 采购是一种经济活动。

在整个采购活动中,一方面,通过采购获取资源,保证企业正常生产的顺利进行,这是采购的效益;另一方面,在采购活动中,也会发生各种费用,这就是采购成本。为追求采购经济效益的最大化,就要使总成本最低。而要做到这一点,科学采购是必然要求。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉,要实现科学采购,就要科学地进行采购管理。

二、采购的发展

在传统思维里,采购就是拿钱买东西,其目的就是以最少的钱买到最好的物品。随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈,采购已由单纯的物品买卖发展成为一种职能,一门专业,一种可为企业节省成本、增加利润、获取服务的资源。采购部门在企业中具有举足轻重的地位,采购人员需要有较高的专业技能和谈判技巧。

在第一次世界大战之前,大多数企业把采购职能主要当作一种文书活动。但是,在第一次世界大战和第二次世界大战期间,由于市场几乎是无限的,所以一个企业的成功并不在于它能销售什么;相反,它取决于企业从供应商那里获得原材料、用品和服务的能力。由于采购职能具有获得重要战争物资的作用,从那时起,人们开始关注采购职能的组织、政策以及程序,采购职能所应用的技术更加先进,受过专门训练的人越来越多,他们更有能力做出合理的采购决策,采购职能在企业中的地位也日益提高。

自 20 世纪 70 年代以来,企业面临两个问题:一是支持运营的原材料几乎都出现了国际范围内的短缺;二是价格的增长幅度远远超过了第二次世界大战时的水平。这些变化使得采购部门备受瞩目,因为他们能够以合理的价格从供应商那里获得所需要的物料,将会决定企业的命运,这更进一步强化了采购对于高层管理的作用。90 年代以后,企业已经清楚地认识到,要想成功地与国内和国际上的企业竞争,就必须有一个有效益和效率的采购部门。因为在大多数企业中,采购物料和服务的成本都大大超过劳动力或其他成本。所以,改进采购职能可以长久性地控制成本。

进入 21 世纪,新的采购方式反映了企业经营的重点已转向注重质量和供应商的作用,与供应商的关系保持一定距离变为更紧密的合作。随着中国市场经济的逐步发展和成熟,以及中国加入 WTO,使得中国市场开始作为世界生产市场与资本市场的一部分而融入经济全球化的趋势之中,而采购也不可避免地随着市场主体的发展加入这一全球化的大潮之中。

第二节 采购的流程

一、确认需求

要采购,首先要分析采购管理机构所代理的全体需求者们究竟需要什么、需要多少、什么时候需要,从而明确应当采购什么、采购多少、什么时候采购以及怎样采购的问题,得到一份确实可靠、科学合理的采购任务清单。这个环节的工作,就叫作采购需求分析。

确认需求是采购工作的第一步,是制订采购计划的基础和前提。

在极简单的情况下,需求分析是很简单的。例如,在单次、单一品种需求的情况下,需要什么、需要多少、什么时候需要的问题非常明确,不需要进行复杂的需求分析也就清楚了。

在较复杂的采购情况下,需求分析就变得十分必要了。例如,一个汽车制造企业,有上万个零部件,有很多的车间、很多的工序,每个车间、每个工序生产这些零部件,都需要不同品种、不同数量的原材料、工具、设备、用品,在各个不同时间需求各个不同的品种。这么多的零部件,什么时候需要什么材料、需要多少,哪些品种要单独采购,哪些品种要联合采购,哪些品种

先采购、哪些品种后采购、采购多少,对这些问题不进行分析研究,就不可能进行科学的采购工作。

采购需求分析的常用方法有以下几种:

(一)物料需求计划

首先看一看物料需求计划(material requirement planning, MRP)的基本原理。

物料需求计划是生产企业最常用的需求分析方法。它的基本原理就是根据企业的主产品生产计划、主产品的结构文件和库存文件,分别求出主产品的所有零部件的需求时间和需求数量,也就是求出物料需求计划。

物料需求计划最早都是用手工分析计算得出来的。到了 20 世纪 60 年代,有了计算机以后,逐渐发展成用计算机进行计算,当时叫作 MRP(Material Requirement Planning)软件。随着计算机和软件技术的发展,又进一步发展成 MRP II、MRP III。关于 MRP,后面还会专门讨论到,这里只讨论用手工计算求出物料需求计划的需求分析方法。

用手工计算求出物料需求计划的过程步骤如下:

(1)确定主产品需求计划。所谓主产品,是指企业提供给社会的主要产成品,通俗地可以理解为最终出厂产品。例如,汽车制造厂的主产品就是汽车,电视机厂的主产品就是电视机,主产品的生产计划,是企业接受社会订货,或者计划提供给社会的主产品的数量和进度计划。包括数量和时间两个要求,即生产多少和什么时候生产。

但是,企业生产和采购还有另一个次要依据,就是社会维修企业对社会上处于使用状态的主产品进行维修保养所需要的零部件的需求计划。这些零部件的生产或采购也需要企业承担。比如,电视机厂商不仅要生产整台的电视机,还要生产维修电视机所需的常用维修零件。

(2)确定主产品的结构文件。就是求出装配主产品需要哪些零件、部件、原材料。各需要多少,哪些要自制,哪些要外购,自制或外购需要多长时间,即生产提前期或采购提前期。这样逐层分解,一直到最底层的原材料层次。

(3)确定库存文件。所谓库存文件,就是主产品以及主产品所属所有零部件、原材料的现有库存量清单文件,即主产品零部件库存一览表。

(4)求出物料需求计划。

设 P_i 是第 i 个零部件下月需求量, P 是主产品下月的计划出产量, n_i 是一个主产品中包含第 i 个零部件的个数。 Po_i 是第 i 个零部件下月的外购订货数量(即社会维修订货数量)。则第 i 个品种下月需求量可以用下式确定:

$$P_i = P \cdot n_i + Po_i \quad (\text{式 } 1-1)$$

(5)根据物料需求计划求得采购任务清单。

(二)物资消耗定额

1. 物资消耗定额概述

所谓物资消耗定额,是在一定的生产技术组织的条件下,生产单位产品或完成单位工作量所需要消耗的物资的标准量。通常用绝对数表示。如制造一台机床或一个零件消耗多少钢材、生铁。

下面我们来介绍一下如何通过物资消耗定额来计算物资采购量。

2. 物资消耗定额计算方法

工业企业制定物资消耗定额的方法通常有三种:

(1)技术分析法