

采购与供应链管理基础知识

本章学习目标

1. 了解采购的分类；
2. 了解采购和供应的含义；
3. 理解采购与供应管理的概念和作用；
4. 理解现代采购与传统采购的区别；
5. 掌握采购与供应链管理的基本要素；
6. 掌握采购与供应管理的目标与原则。

导入案例

采购与供应链管理案例——上海宝钢的采购管理

宝钢是中华人民共和国成立以来引进技术最多、装备水平最高的现代化超大型钢铁企业。目前产量已超过设计水平，产品质量已达到国际先进水平，利税连年翻倍。宝钢在物资管理方面，借鉴国外先进的采购与供应管理思想和经验，突破了我国大型钢铁企业物资管理的模式，全面推行物资集中一贯管理，形成了具有宝钢特色的采购与供应管理方式。宝钢的原物资部和后来的物资贸易公司已做到：统一编制需用计划和采购供应计划；统一采购，由各专业采购部门对分管物资的供应承担最终责任；统一仓储，实行专业总库一级仓储体制；统一配送，完全实行送料到现场；统一物资的现场管理，并与使用单位合作，实行现场物资的动态管理；统一回收，包括余料退库与废旧物资的回收利用。

1. 坚持送料到现场。宝钢已经彻底取消二级厂、部到物资管理部门去领料的制度，改由原物资部负责定点、定量、定时、定人送料到现场。供需双方协议，在全公司范围内设 60 个送料点；根据用户的计划需用量填发送料单，凭单送料；根据用户使用物资情况送料；固定专人快、准、好地完成送料。

2. 供应站制订计划。申请用料计划完全由原物资部派驻的各地区供应站根据用户需要编制，突破了由用户制作申请计划、层层审批核发的旧框架的限制。

3. 一级仓储体制。原物资部取消本部9个地区供应站管理的中间仓库(总面积达9734平方米),实行专业总库直接面向现场的一级仓储体制,即由专业总库直接送料到现场,从而大大简化了物流流程,缩短了物流时间。由于取消地区中间库,当年就节约库存资金占用额780万元,节约利息支出166.8万元,撤销重复岗位51个,减员112人。

4. 实行现场物资动态管理。这项措施做到了各类机器旁无多余备料,现场余料回收不超过两天,消除了账外物资,一举压缩流动资金1300万元。与此同时,物资部门与各二级厂、部签订现场物资管理协议书,建立起双方共同参与的现场物资管理网络,聘请厂、部一线的作业人员作为网络的协调人员。物资部门设物资现场管理员,对生产现场使用的各种材料划定区域、挂牌,并限定两天的用量。

至此,宝钢在各类物资的计划编制、采购、仓储、配送以及现场使用和回收等物资管理的主要环节上,以一竿子插到底的方式,真正实现了集中的、一贯到底的全过程管理。

资料来源:丁宁,宋莺歌,吕振军.采购与供应商管理[M].北京:清华大学出版社,北京交通大学出版社,2012.

采购与供应是现代社会较常见的一种经济活动,是社会分工的结果。采购一般是由需求引起的,由单纯的商业买卖发展成一种职能,一门专业,一种企业节省成本、获取利润的重要手段。管理知识的进步,已经大大拓展了采购与供应决策的分析方法,采购与供应管理也从企业生存的必要条件变成管理的一个热点。

人们也更深入地探求供应领域潜在的改进机会,在这个过程中出现了一系列企业概念。如购买、采购、供应、供应链管理、物资管理、货源管理、物流管理等,这些词在某些场景下几乎都可以互换。本章将对这些定义和概念进行解释,这对于理解各个术语可能会有所帮助。

第一节 采购与供应的概念

一、采购的含义

采购是人类社会较常见并大量存在的行为。最初人类的采购活动是以交换的形式存在的,随着人类社会的进步,采购的形式及其职能都发生了变化,但它仍是各个企业共有的职能,是企业经营的开始环节,同样也为企业创造价值。商业采购与个人购买的区别如表1-1所示。采购活动是人类经济活动的基本环节,任何组织的生存都离不开采购。在组织生产领域,离开采购活动,企业无法获得生产所需要的原材料、零部件以及其他辅助材料,将导致无法生产;在组织流通领域,离开采购活动,商品流通中止,将导致无货可售;在其他方面,同样也无法缺少采购活动。

表 1-1 商业采购和个人购买的区别

个人购买	商业采购
非专业	专业
采购量小	采购量大
最终消费者	非最终消费者
自由选择品质类型	受多种条件制约，不能自由选择
无能力影响价格	对供应商影响大
由生活所需导向、通常较稳定	由生产及发展驱动、波动性强

采购是指在市场经济条件下，在商品流通过程中，各企业及个人为获取物品，对获取物品的渠道、方式、质量、价格等进行预测、决策，把货币资金转化为商品的过程。一些学者以及实际工作人员会将“采购”这个词仅仅局限于购买过程：了解需求，找到并选择供应商，就价格和其他条款进行谈判，接着就是确保货物运送以及付款。通常，我们所说的狭义的采购是指企业在一定条件下，从供应市场购买其生产、经营所必需的货物和服务的交易行为。简单来讲，狭义的采购就是指企业通过支付货币的方式来换取自身所需要的物品和服务的交易行为。而广义的采购是指企业在一定条件下，通过购买、租赁、交换等方式获得其生产、经营所必需的货物和服务的行为，即不论企业以何种形式获取生产资源，只要是合法的行为，就属于采购活动。采购还应该包括收货、验货、储存、货物处理、送货安排、进场和出场的运输以及废料处理等过程。采购也应该对供应链的其他组成部分负责，例如组织的顾客、顾客的顾客，以及组织供应商的供应商等。我们可以从以下三个方面来理解采购。

（一）采购作为一个职能部门

职能部门通常被定义为某个具体单位或部门，通过专门的技能、知识和资源来完成专门的任务。一个组织的主要职能部门构成如图 1-1 所示。采购部门是企业生产中负责生产物资采购的部门，其主要任务为：

- （1）原材料的采购控制。
- （2）采购商品的评价和管理。
- （3）外包供应商的评价与管理。

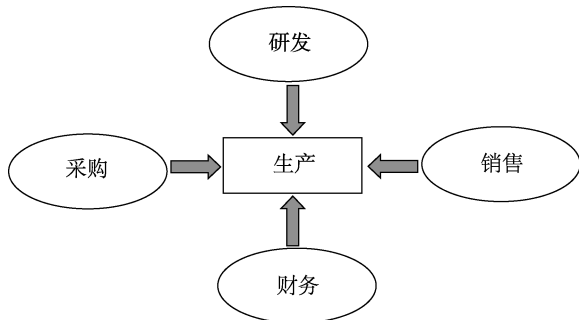


图 1-1 一个组织的主要职能部门构成

（二）采购作为一个过程

一个过程包括一系列子过程或一系列阶段，可以用一个过程链来描述。采购活动可以被描述为由许多以获得供应为目标的事件串联起来的过程链，主要由开发原料来源、购置和供应等活动构成。采购过程模型如图 1-2 所示。采购过程由信息连接，各个子过程负责捕获和处理信息。

（1）开发原料来源：通过搜集信息，寻求所需产品和服务的供应源，以确保供应的连续性和供应源的可替代性的一系列活动。

（2）购置：从获得所需产品至运送产品到最终目的地这一过程所必需的一切活动，包括采购、储存、运输和检查等。

（3）供应：拥有包括采购、储存和接收在内的更广泛的含义，其基本含义是供应商提供产品和服务的过程。与侧重于商流活动的采购相比，供应更侧重于物流活动。

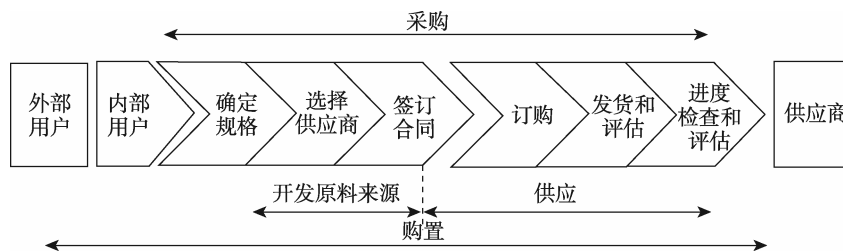


图 1-2 采购过程模型

（三）采购是价值链的重要一环

如图 1-3 所示，价值链活动分为两类：基本活动和辅助活动。采购是辅助活动的重要一环。对于制造业企业，采购原材料，经过加工、装配、包装等环节将成品交付给消费者，价值才得以实现。没有采购这一环节，价值链是无法完成的，这一条链所增加的价值就等于所有这些活动带来的总收入减去总支出。

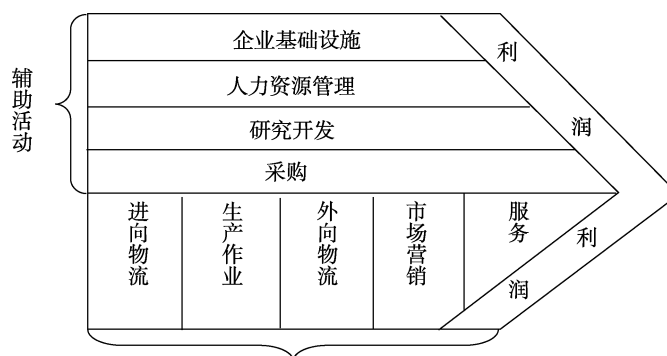


图 1-3 企业价值链

二、供应的含义

全球任何组织都需要供应商，没有供应商，组织将无法存活。如图 1-4 所示，所有组织都存在于供应商和消费者之间，采购和供应职能就是要对供应商这方负责，而顾客则由组织的营销职能负责。在市场竞争环境下，组织必须通过增加收入、降低成本或者采用两者兼具的方式增加股东的长期价值，而供应对组织的贡献不只体现在成本方面，更集中在增加收入方面，供应的职能就是帮助组织增加收入或降低成本。

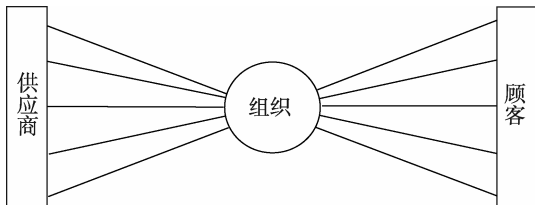


图 1-4 供应中的供应商和顾客

随着全球竞争环境的加剧，供应职能作为一种技术也在不断发展和创新，采购者和供应商建立密切的合作关系逐渐取代采购者与供应商狭隘的敌对关系，谈判受到越来越多的重视。对于交易的双方而言，电子商务是较低成本解决问题的方法，因此这种趋势是一种必然的结果，因为管理层开始日益关注价值的重要性，要求供应商在满足供应目标时，在数量、质量、运输、价格、服务、连续性以及改进等方面做出更严格的规定。

供应是指供应商或卖方向买方提供产品或服务的全过程。本书所述的供应主要针对企业内部需求的供给，即在企业生产经营需要时，按照需要的数量和质量提供生产所需的资源，以满足企业生产运营和市场的需要。供应就是采购的后续和延伸，企业为了提高生产效率，将采购功能延伸到生产边缘，即将原材料验收入库后，根据生产计划，将生产所需要的资源交付到生产线旁，这样做既减少了车间待加工零部件的库存，同时为生产现场提供了便利，还能够提高流动资金的周转率。采购是供应的前提和基础，采购所面向的对象来自企业外部，即形形色色的供应商，供应商要从供应链上游获取资源；供应是面向内部的，即为企业内部的生产或其他职能部门供应所需要的资源。供应对组织目标和战略有着重要的影响，主要包含以下三个方面：

（1）经营和战略影响。人们最熟悉的是经营环境，当供应职能不能满足期望的最低值时，企业内部人员会对划分等级感到困惑，糟糕的质量、错误的数量以及供货延迟等都会给产品或服务的最终使用者带来烦恼。采购/供应的运营方面是指与传统采购有关的日常交易运作。通过使交易规范化和自动化，可以协调组织运作。采购/供应的战略方面是进一步制造并且寻找提供竞争优势的机会。与运营方面强调执行目前的任务有所不同，战略方面则强调更好地解决组织和供应面临的新挑战。

（2）直接和间接影响。采购/供应部门可以对企业财务报表做出的直接贡献，表现在采购成本的节约、利润杠杆效应以及资产收益率等方面。为了防止预算部门领导滥用结

余的采购成本，一些供应组织雇用了财务控制人员来确保采购节约的底线。供应的直接贡献在于其可以衡量存货的减少和保证采购成本的节约。采购/供应的管理部门通过提高企业中其他部门或个人的绩效间接为组织做贡献。供应的间接贡献来源于很多方面：供应部门提供信息源；供应对效率、竞争地位以及企业形象的影响；供应领域提供的管理培训；供应在制定管理战略和社会政策中的作用等。

(3) 负面、中性及正面的影响，如图 1-5 所示。

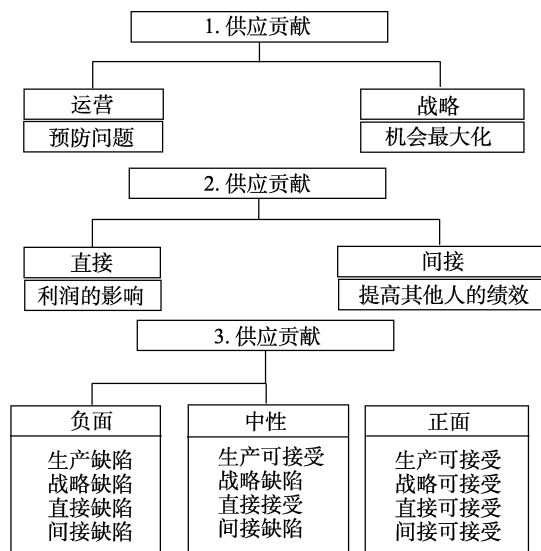


图 1-5 供应对经营和战略的贡献

资料来源：Michiel R. Leenders and Anna E. Flynn, Value-Driven Purchasing: Managing the Key Steps in the Acquisition Process (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995), p.7.

三、采购的分类

依据不同的标准可以对采购进行不同的分类。针对不同的类别，实施不同的采购策略。

(一) 按采购主体分类

按采购主体分类，采购可分为以下几类：

- (1) 企业采购；
- (2) 政府采购；
- (3) 事业单位采购；
- (4) 军队采购；
- (5) 其他社会团体采购。

在这些采购主体中，需要深入研究企业采购和政府采购，因为这两类采购占全社会采购的绝大部分，对社会经济生活影响巨大。

（二）按采购的科学化程度分类

1. 传统采购

所谓传统采购就是议价采购。即采购者根据采购品种、数量、质量等方面的要求，货比三家，通过谈判，最后达成一致得以成交的采购形式。传统采购方式主要包括询价采购、比价采购、议价采购。

1) 询价采购

询价采购是采购人员向信用可靠的厂商询问，将采购条件讲明，通过电话或寄发询价单的方式，询问价格，经过比较后，现价采购。

2) 比价采购

采购人员请数家厂商报价，经过比较后，决定向哪家采购。

3) 议价采购

采购人员与厂商谈判，讨价还价，谈定价格后决定购货。

实际的采购很少是以一种方式单独进行的，采购者通常是将几种方式结合起来进行采购。

2. 科学采购

所谓科学采购，就是在科学理论的指导下，采用科学的方法和现代科技手段实施采购。科学采购根据指导理论和采取的方式方法的不同，可划分为订货点采购、JIT 采购、MRP 采购、供应链采购、招标采购和电子商务采购。

1) 订货点采购

订货点采购已有半个世纪的历史，无论从理论上还是实践上都比较成熟。订货点采购的原理是，当库存降低到一定水平时，按规定量来组织订货。订货点采购还可细分为定量订货法、定期订货法。订货点采购在现实中有广泛应用。

2) JIT 采购

采购是由 JIT 生产发展而来的，JIT 采购又称为准时制供应、零库存供应。JIT 采购的基本思想是追求零库存，彻底“杜绝一切浪费”。具体做法是在需要的时候，将合适品种、合适数量、合适质量的物料送达合适的地点。这种即时送达要做到既不早又不晚，既不多又不少，既保证需要又不增加库存。

3) MRP 采购

MRP 采购是一种解决相关需求的采购方式，主要应用于生产企业的物料采购。生产企业的主产品，又被称为主机，是由许多部件构成的；部件是由组件构成的，而组件又是由零件构成的。这种从主机到零件的树形图构成了主产品结构文件。在 MRP 计算机系统中输入主产品数量、主产品结构文件和载明库存量的库存文件，系统就可输出何时采购、采购多少原材料和零部件的指导文件。按此文件采购，既可满足生产需求，又能实现最小库存量。

4) 供应链采购

供应链采购就是在供应链条件下的采购。这是供应方积极主动向采购方提供其所需物料的采购，在供应链的条件下，供应方遵循供应链的宗旨，在利益共享原则的基础上，依据采购方提供的信息，及时满足采购方对原材料和产成品的需求。

5) 招标采购

招标采购一般是大宗物品和工程的采购。采购方为了寻求更好的供应商，通过发布标书的形式，向特定或非特定的潜在供应商提出采购物资或工程的条件。由于众多的供应商参与竞标，采购方可以在更广泛的范围内寻求最优合作伙伴，达到价格最低、服务最优。

6) 电子商务采购

电子商务采购是在计算机技术、信息技术和网络技术高度发展条件下的科学采购方式。这种采购方式可以在全球范围内寻求更好的供应商，而且速度快、费用低、操作简单、效率高。这种采购方式通常适用于标准或不太复杂产品的采购。

（三）按采购范围分类

1. 国内采购

所谓国内采购，是指企业以本币向国内供应商采购所需物资的活动。例如，国内机械制造企业向国内钢铁企业采购钢材、国内服装厂向国内纺织厂采购布料等。国内采购主要指在国内市场采购，但采购的物资并不一定是本国生产的。例如，外资企业在中国境内生产的产品，国外企业生产、在中国市场上销售的产品。这些产品的采购都是以本币支付货款的。

2. 国际采购

所谓国际采购，是指国内企业直接向国外企业采购。当国外材料价格低，品质、性能好，综合成本低时，可考虑国际采购。国际采购一般直接向国外企业咨询，同国外企业谈判采购，或者向国外生产企业设在本地或国内的代理商咨询采购。国际采购的范围很广，包括高新技术产品、成套技术设备、必须进口的原材料等。

国际采购的优点：一是可以弥补国内资源的不足，解决我国高新技术产品和原材料不足的问题；二是某些产品我国虽然能够生产，但性能上还存在一定不足，而进口产品在性能上更优；三是进口一些物资，利用汇率的变动，可以获利。

国际采购的不足：一是交易过程复杂，影响交易效率；二是需要较高库存，加大了存储的费用；三是路途遥远，无法满足急需；四是发生纠纷时追索困难。

（四）按采购权限分类

1. 集中采购

所谓集中采购，是指由企业的采购部门全权负责企业的采购工作。即企业生产所需的物资都由一个部门负责，其他部门（包括分厂、分公司）均无采购职权。

1) 集中采购的优点

(1) 可降低订货费用。集中采购可以减少订货次数,从而减少订货费用。

(2) 能获得供应商的批量价格优惠。

(3) 可统一组织供应,合理配置资源,最大限度降低库存。

2) 集中采购的不足

(1) 采购过程复杂,时效性差。要将下属各单位的需求集中起来,到实地采购,再将采购到的物资分发到需求单位,要增加多道手续,往往还会增加多道运输环节,费时、费力,增加采购成本。

(2) 非共用的物资实行集中采购,难以获得价格优惠。对于一个大型企业来说,通常需要生产多种产品,需要许多不同的原材料和零部件,勉强实行集中采购,往往不能达到批量优惠的目的。

(3) 采购与使用分离、缺少激励因素,采购绩效差。由于实行集中采购,采购者与使用者相分离,导致采购成本的高低、质量的好坏、对未来生产经营带来何种影响,都不与采购者产生直接的经济利害关系,会导致采购者对采购绩效关心度下降。从采购的实践来看,集中采购则容易出现品种规格不对路、价格偏高、供货不及时等问题,影响企业效益。

3) 集中采购的适用范围

(1) 集团实施的采购活动。作为大型企业集团,生产的产品多为系列产品,虽然产品规格型号多达千百种,但许多原材料、零部件是通用的。实行集中采购,可以充分享受集中采购带来的好处。

(2) 跨国公司的采购。随着经济的发展,企业经济实力的增强,不少企业走出国门,在国外不同地域投资建厂。由于区域经济发展的不平衡,原材料、零部件在价格上会产生不同程度的差异。实行跨国跨地区集中采购,不仅可以享受批量采购带来的优惠,更能获得价差所带来的产品成本优势。

(3) 不同企业之间的联合采购。同城企业或邻近地区的企业,在产品相同或相近的情况下,在采购相同原材料或零部件时,为了共同的利益,可以实施联合采购,尤其在企业规模比较小的情况下,更有必要。

(4) 商贸企业的联合采购。随着经济的发展,人们生活水平的提高,连锁零售企业蓬勃发展。不仅美国的沃尔玛、法国的家乐福等零售连锁企业登陆我国,迅速拓展,就是本土的连锁零售企业,也在以每年 20%左右的速度增长。毫无疑问,这些为数众多的企业连锁店,更应以联合采购的形式组织进货。

2. 分散采购

所谓分散采购,是指按照需要由单位设立的部门自行组织采购,以满足生产经营的需要。

1) 分散采购的优点

(1) 针对性强。生产企业或商贸企业可以针对企业自身的需求,采购规格品种最合

适、价格最合理的原材料、零部件或产成品。

(2) 决策快,效率高。分散采购减少了集中汇总、层层审批的烦琐程序,可以很快做出采购决策,并立即组织实施,减少了时间上的延迟,提高了工作效率。

(3) 有利于激励机制的贯彻实施。分散采购的采购人员为本企业的职工,其收益与企业的经营成果密切相关,采购绩效如何不仅关系到企业的经济效益,也关系到职工的切身利益,所以,采购人员能从自身的利益出发,努力做好采购工作。而且企业直接管理职工,可根据采购工作的业绩,给予奖励或惩罚,这能进一步调动采购人员的积极性。

2) 分散采购的实施范围

- (1) 小批量、价格低的物资采购;
- (2) 市场资源有保证、运输费用低的物资采购;
- (3) 各基层单位具有检测能力的物资采购;
- (4) 产品研制开发阶段所需的物资采购;
- (5) 分散采购成本低于集中采购成本的物资采购。

(五) 按采购物资的形态分类

1. 有形商品的采购

有形商品包括原材料、燃料、辅助材料、零部件、半成品、成品及非生产用的低值易耗品等。

- (1) 原材料:指构成产品本体部分的物料。
- (2) 燃料:指煤炭、燃油等产生热量的物资,有时也被归为原料类。
- (3) 辅助材料:指虽不构成产品实体,却是产品生产过程中不可缺少的物料,如清洗剂、润滑油、包装物等。
- (4) 半成品:指已经经过初步加工,尚需进一步加工的物料。
- (5) 零部件:指已经完成全部加工过程,只待组装的物料。
- (6) 成品:指具有一定的独立功能,可以对外销售的产品。成品有时是相对的,如在供应链条件下,某上游企业的成品,对下游企业而言,很可能仅仅是零部件或半成品,甚至是原材料。

2. 无形商品的采购

无形商品主要指技术和服

(1) 技术。此处所讲的技术是指制造某种产品、应用某种生产工艺或提供某种服务的技能知识。

(2) 服务。此处所讲的服务指雇用临时劳务人员及聘请专业公司等的经济性劳动服务,包括清洁服务、安装服务、培训服务、设计服务、维修服务和某些特殊服务等。

3. 工程采购

工程指地面上下新建、扩建、改建、修建、拆建、修缮建筑物或构筑物及其所属设

备、自然环境的行为,包括建造房屋、兴修水利、承建交通设施、铺设下水道等项目。

(六) 按采购时间分类

企业的物资采购,按照供应商与采购商之间交易时间的长短不同,一般分为以下两类:

1. 长期合同采购

长期合同采购是供应商和采购商为了在较长时期内维持稳定的供需关系,通过合同的形式,将这种长期供求关系固定下来的采购形式。长期合同的有效时间通常在一年以上。在合同期内,采购方承诺向供应方采购其所需产品,供应方承担保证采购方在品种、规格、数量等方面的需要。

1) 长期合同采购的优点

- (1) 有利于增强双方的理解和信任,建立稳定的供需关系。
- (2) 有利于降低双方谈判价格的成本。
- (3) 有明确的法律保障,维护了双方的利益。

2) 长期合同采购的缺点

- (1) 价格调整困难。如果市场价格发生变化,双方要求调整价格都很困难。
- (2) 数量调整困难。由于受到合同条款的约束,采购方在采购数量的调整上有难度。
- (3) 采购人员容易形成依赖思想,缺乏创新意识。
- (4) 合同期内采购商即使有了更好的供应渠道,也难以做出新的选择。

3) 长期合同采购的适用范围

长期合同采购,供需关系稳定,主要适用于采购方需求量大,且需要连续不断供货的物资,多为企业所需要的主要原材料、燃料、动力及配套设备等,如炼油厂长期需要的石油、化工厂长期需要的煤炭等。

2. 短期合同采购

短期合同采购指采购商和供应商为满足生产经营活动的需要实施的一次性交易的采购。

1) 短期合同采购的优点

短期合同采购双方都拥有很大的灵活性,采购的品种、规格、型号、数量等可以随时做出调整,并能够根据情况的变化调整供应商。

2) 短期合同采购的缺点

短期合同采购由于供需关系不稳定,具有容易出现交易中断、价格波动频繁及服务质量下降等方面的不足。

3) 短期合同采购的适用范围

- (1) 非持续消耗的物品,如机械设备、运输车辆、家庭耐用消费品等补充产品。
- (2) 由于供求关系的变化,长期合同供货不能满足需要,需要短期合同供货予以补充。
- (3) 价格波动大的产品的采购。无论是采购商还是供应商,对于价格波动大的产品

都不希望签订长期合同，从而避免利益受损。

（4）质量不稳定的产品。对于质量不稳定的产品，如农副产品、试生产的产品等，通常也是一次性采购。

四、从采购到供应管理的转变

供应管理起源于采购管理，从严格意义上讲，供应管理的范畴远大于采购管理。在供应链环境下，供应包括采购行为，一般将采购与供应作为同一概念进行研究，并将其定义为“企业通过购买、存储、运输等面向增值的物流业务活动，获得成本、时间、效率等的最佳效果，以流程为导向整合企业内外资源的战略性活动过程”。

在美国，传统采购的地位不高，因为美国大部分公司纵向集成度高，对外部资源的依赖度低。作为管理外部资源的采购部门，其主要任务是围绕订单处理和日常交易展开的。简单地说，采购的任务就是在内部用户提出需求后，下订单，确认价格、交货期，确保货物按时收到。采购部门的吸引力有限，就如亚利桑那州立大学的皮尔森教授所说，采购（从前）往往是那些百无一用的人的最后落脚点：如果一个人干不了销售、设计、生产等，那只能去做采购了；如果连采购也做不了，那就只能卷起铺盖另行高就了。在美国如此，在中国也是，不过原因略有不同：传统的计划经济下，外部资源主要依靠国家统一调配，采购自然也就可有可无。

随着很多行业转向外包战略，外购额逐渐增长，成为公司开支的重要部分，公司对供应商的依赖越来越高，而作为管理供应商的对口职能，采购的重要性也在日益上升。随着采购地位的上升，其重心也从订单处理转为对供应商的战略管理，这就是供应管理。转变过程如图 1-6 所示。20 世纪 80 年代，麦肯锡的一名顾问在《哈佛商业评论》上发表文章《采购必须成为供应管理》，吹响了这一战略转移的号角。2002 年，美国采购经理人联合会（NAPM）更名为供应管理协会（ISM），是这一战略转移的里程碑，标志着供应管理正式成为主流。在国内，采购的这一转变参差不齐，一流的企业在采购的组织、系统和流程上与北美差距甚小，而更多的企业则继续在“小采购”的泥淖里打滚。

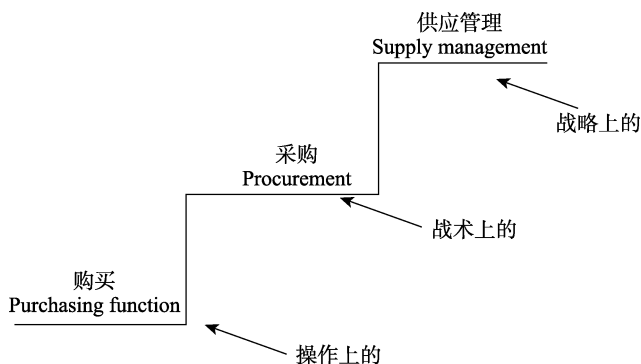


图 1-6 采购到供应管理的转变过程

相对于围绕订单处理的采购管理,供应管理更侧重供应商的战略管理,通过分析开支、确认需求、评估供应商、选择供应商、签订协议、管理供应商来确保以合适的成本按时、保质、保量地获取资源。从时间跨度上讲,供应管理向前延伸到新产品开发、设计,向后延伸到产品的生命周期结束;从公司阶层上讲,供应管理延伸到公司的资产、现金流等的管理,直接影响到公司的盈利。有些公司已经开始统计供应管理的贡献,例如总利润率是10%,其中0.5%是供应管理通过降低采购成本等来实现的。

从供应链管理的角度来看,采购处于公司内外的结合点,是管理供应链的理想选择。采购部门突破对传统职能的认识,在管理供应链上发挥更大作用,也是提升采购在公司地位的一个主要方法。采购对内管理需求(比如设计的新产品寻源、生产部门的量产需求),对外管理供应商(比如供应商选择和绩效管理),通过理顺需求来理顺供应,也就是供应链管理。

第二节 采购与供应管理

一、采购与供应管理的概念

企业在市场上经营运作的一般流程是供应—生产—销售。显然采购处在企业经营运作的前端,是企业生产和日常运营创造物质条件的环节,它是企业进行生产和日常运营的前提条件。没有采购,企业的生产和日常运营就不可能进行。而对采购工作进行有效的管理,能够以最小的采购成本,创造最大的采购效益,是所有企业追求的目标。

所谓采购管理,是指为了保证企业物资供应满足生产或销售需求,从适当的供应商那里,在确保质量的前提下,在适当的时间、以适当的价格,购入适当数量的商品所采取的一系列管理活动。这种活动面向企业的采购人员以及企业中所有进行采购协调、配合工作的人。一般由企业中的高级管理人员承担采购管理工作,采购管理对整个企业的资源进行供应和调动。采购是采购人员承担的工作,是采购管理的一部分。

供应管理是为了保质、保量、经济、及时地供应生产经营所需的各种物品,对采购、存储、供料等一系列供应过程进行计划、组织、协调和控制,以保证企业经营目标实现的活动。“供应管理”在美国国家采购管理协会(National Association of Purchasing Management, NAPM)《采购与供应关键词汇表》中的定义为: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。它是通过整合下列活动而完成的: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。

采购与供应管理是指为保障企业物资供应而对企业的整个采购供应活动进行的计划、组织、指挥、协调和控制活动。采购管理是以交易为导向的,是一种“战术职能”,而供应管理以流程为导向,属于“战略职能”。从采购管理到供应管理或采购与供应管理,

也反映了采购职能的变迁。

采购与供应管理的三个层次，如图 1-7 所示。

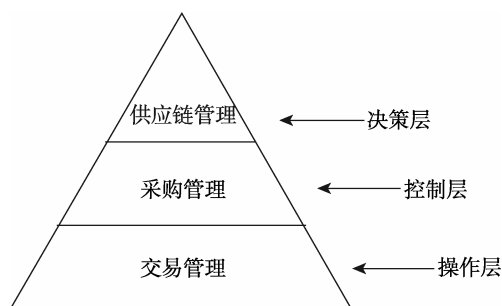


图 1-7 采购与供应管理的三个层次

1. 交易管理

较初级的采购与供应管理多为对各个交易的实施和监督。其特征为：

- (1) 围绕着采购订单。
- (2) 比较容易与供应商进行讨价还价。
- (3) 仅重视诸如价格、付款条件、具体交货日期等一般商务条件。
- (4) 被动地执行配方和技术标准。

2. 采购管理

随着对前期大量订单的汇总以及管理技能的提高，管理人员意识到供应商管理的重要性；同时，根据自身业务量和整个物流体系的要求，合理分配自身的资源，开展多个项目管理。这个阶段的特征为：

- (1) 围绕一定时间段的采购合同，试图与供应商建立长期的关系。
- (2) 加强了对供应商其他条件的重视，如订单采购周期、送货、经济批量、最小订单量和订单完成率。
- (3) 重视供应商的成本分析。
- (4) 开始采用招标手段。
- (5) 加强了风险防范意识。

3. 供应链管理

这是一种战略性采购，其特征为：

- (1) 与供应商建立战略伙伴关系。
- (2) 更加重视整个供应链的成本和效率管理。
- (3) 与供应商共同研发产品，提高双方对消费者的影响力。
- (4) 寻求新的技术和材料的替代物，如 OEM 方式的操作。
- (5) 出现更多的集中采购，如跨地区、跨国公司的公司（工厂）集体进行的采购。
- (6) 更为复杂、广泛地应用投标手段。

二、采购与供应管理的地位和作用

随着市场经济的不断发展完善,作为全球经济一体化进程的重要组成部分,我国正成为国际采购与供应的主要目标市场。组织好企业采购与供应活动,不仅有助于优化企业采购与供应管理,而且可以有效地推动企业各项工作的开展。通过实施科学的采购与供应管理,可以合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点,可以以有限的资金保证企业生产经营的需要,在企业降低成本、加速资金周转和提高产品质量等方面发挥重要作用。因此,企业发展迫切需要系统掌握经济、法律和现代采购与供应理论等相关知识,熟悉跨国采购与供应实务,具备较强的市场分析处理能力,具有参与国际化市场竞争能力的新型人才。采购与供应管理在国民经济发展中具有重要的作用,主要体现在以下几方面:

(1) 采购与供应管理能保证企业的生产经营和质量。物资供应是生产的前提条件,生产所需要的原材料、设备和工具都要由采购与供应来提供;没有采购与供应,就没有生产条件,没有物资供应就不可能进行生产。采购供应的物资,其质量的优劣决定着企业产品质量的优劣。能不能生产出合格的产品,取决于采购提供的原材料以及设备工具的质量的优劣。

(2) 采购与供应管理是控制成本的主要手段之一。采购与供应的成本构成了生产成本的主体部分,其中包括采购供应费用、仓储费用、流动资金占用费用以及采购与供应管理费用等。采购与供应的成本过高,将会大大降低生产的经济效益,甚至导致亏损。因此,加强采购与供应的组织与管理,对于节约占用资金、压缩储存成本和加快营运资本周转起着重要的作用。

(3) 采购与供应管理决定着企业产品周转的速度。采购与供应是企业生产过程的起点,采购人员必须解决好采购供应中物资的适时和适量问题。如果采购工作运行的时间与把握的量度同企业其他环节的活动达到了高度的统一,则企业可能获得适度的利益。反之,就会造成产品积压,使产品周转速度减缓、产品保管费用增加,以致不得不投入大量人力、物力去处理积压产品,从而造成极大的浪费。

(4) 做好采购与供应管理工作,可以帮助企业洞察市场的变化趋势。采购人员虽然直接和资源市场打交道,但是资源市场和销售市场是交融混杂在一起的,都处在大市场之中。所以,采购人员也可以为企业及时提供各种各样的市场信息,供企业进行管理决策使用。市场对企业生产经营的导向作用是通过采购渠道实现的。采购人员观察市场供求变化及其发展趋势,借以引导企业的投资方向,调整产品结构,确定经营目标、经营方向和经营策略。

第三节 采购与供应管理的目标、原则和基本要素

一、采购与供应管理的目标

随着市场竞争的加剧,影响企业竞争力的要素越来越多。20 世纪 70 年代以前,企

业的竞争力主要体现在成本上；到 80 年代，除了成本又增加了质量要素；而到了 90 年代，交货期也成了竞争力的要素，即所谓的基于时间的竞争。在 21 世纪的今天，企业竞争的焦点又转移到敏捷性上，即以最快的速度响应市场需求的能力。

作为企业价值链中的重要一环，采购在现代企业的经营管理中越来越重要。一般情况下，企业产品的成本中外购部分占了比较大的比例（60%~70%）。零部件及原材料的采购成功与否在一定程度上影响着企业竞争力的大小，采购与供应管理往往是竞争优势的来源之一。随着全球市场一体化和信息时代的到来，专业生产能够发挥更加巨大的作用，导致企业采购的比重大大增加，也使采购及其管理的作用提升到一个新的高度。

我们可以将采购管理的目标归纳为以下四个方面：

1. 为企业提供所需的物料和服务

这是采购管理最基本的目标。最初，采购部门就是为此目标而设的。提供不间断的物料和服务，以便使整个组织正常运转，是采购部门的第一要务。如果原材料和零部件缺货，则一方面必须支出的固定成本会带来运营成本的增加；另一方面无法向顾客兑现所做出的交货承诺，这将对企业造成极大的损失。例如，没有外购的轮胎，汽车制造商不可能造出完整的汽车；没有外购的燃料，航空公司不可能保证航班准时起飞；没有外购的手术器械，医院也不可能进行手术。

2. 争取最低成本

从全球范围来看，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 30%~90%。例如，在 2003 年，由于煤炭价格上涨，上海电力股份有限公司全年燃煤采购价格平均上涨了 1.82 元/吨，主营业务成本增加了 1758 万元，给公司经营带来了不利影响。根据国家发展改革委发布的《国家发展改革委关于调整电价的通知》（发改电〔2003〕124 号）的有关规定，自 2004 年 1 月 1 日起，将全国省级以上电网调度的燃煤机组的上网电价统一调高 0.7 分/千瓦时（含税）。经测算，这部分上调的上网电价所带来的收入尚不能完全弥补煤炭价格上涨所带来的成本支出，这对相关公司 2004 年的经营产生了更大的影响。可见，采购成本在企业总成本中所占比例较大时，通过进行采购成本的管理，降低企业的采购成本，将对降低企业的总成本、改善企业的经营管理、提高经济效益等具有重要意义。

3. 使存货和损失降到最低限度

保证物料供应不间断的一个方法是保持大量的库存。而保持库存必然占用资金，这些资金不能再用于其他方面。保持库存的成本一般每年要占库存商品价值的 20%~50%。如果采购部门可以用价值 1000 万元的库存（而不是原来的 2000 万元）来保证企业的正常运作，那么 1000 万元的库存减少不仅意味着多出 1000 万元的流动资本，而且也意味着节省了 200 万~500 万元的存货费用。

4. 提高产品或服务的质量

从争取最低成本的分析可以看出，产品价值中的一半左右是由采购部门或供应商提

供的，最终产品的质量很大程度上取决于采购管理。采购环节对质量的管理不仅体现在进货验收上，更重要的是将质量管理工作延伸到供应商的生产制作过程，从源头抓起，这样才能真正地确保产品质量。如摩托罗拉（Motorola）公司在对供应商的管理中强调，供应商的产品是摩托罗拉产品的重要组成部分，供应商的产品质量也是摩托罗拉的产品质量，供应商的质量管理应纳入摩托罗拉的质量管理体系。

二、采购与供应管理的原则

作为采购管理的指导，采购目标的实现是非常重要的。如果采购的物资不符合价格、数量或者质量的要求，会对产品的生产和成本产生重大的影响。因此，采购管理应遵循以下原则：

1. “适时”采购管理原则

采购部门不但要根据实际的需求来决定何时购入企业生产所需要的物料，更需要为了实现经济利益的目的，在激烈的市场竞争中注意价格的变化，并在经济趋势分析中做出正确的判断，在最有利的时机买到最合适的物料。因此，采购的最佳抉择，除了数量与价格的配合外，还需要时间因素的配合，这样才能达到最佳的采购效果。

2. “适价”采购管理原则

采购物料成本中采购价格合理与否非常重要，以往总以为一般物料的采购越便宜越好。其实并非如此，如果价格过低而使卖方有损失，卖方会设法偷工减料以劣质产品充抵交货，也可能会拖延交货。因此采购方所蒙受的损失可能会更大，所以采购价格应以达到“适当价格”为最高目标。为此，采购人员必须根据市场行情，分析物资的质量状况和价格变动情况，选择物美价廉的物资进行购买。

3. “适质”采购管理原则

物料采购的质量，多以适用为原则，即所谓的“适当的质量”。因为在采购观点上，要求质量在制造方面能符合产品质量标准，在使用方面达到实用的价值即可。采购物料的质量过低将直接影响生产的产品质量，对企业的竞争力会有巨大的冲击；采购物料的质量过高又会造成浪费，增加企业采购成本，很难为企业形成竞争优势做出应有的贡献。

4. “适量”采购管理原则

采购数量的大小决定生产、销售的顺畅和资金的调度。物料采购量过大会造成过高的存货储备，使企业资金积压、成本上升，而且承担比以往更大的风险；物料采购量过少，则无法满足企业生产需求，也会增加采购次数，从而造成采购成本的提高。因此，适当的采购量是非常必要的。

5. “适时”交货管理原则

企业最理想的交货日期应当是计划中使用的日期。为了保证按时交货，采购部门应当合理制定请购日期，并努力缩短交货提前期。请购日期对交货期的估计有相当大的影

响，因此要注意请购单日期的控制。请购单不宜过早，也不能太迟。太迟提出请购单将会影响采购的计划性，发生因急于采购而造成损失的可能。请购日期应尽可能接近采购日期，使交货期与使用期接近，缩短库存时间。

三、采购与供应链管理的基本要素

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，即个人或单位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。严格来说，采购是从“合格的”供应商（Right supplier）处，在“需求的”时间（Right time）内，以“合理的”价格（Right price），获取“正确的”数量（Right quantity）、“符合品质要求的”（Right quality）物品与服务，这是采购的五大基本要素（5R），采购活动必须围绕着这些构成要素开展。

1. 采购的五大要素之一——供应商

一般人都会认为选择规模较小的供应商，交货品质与供货的稳定性不能得到保证，规模大的供应商则会比较令人放心。但有时规模大的供应商不能与企业采购需求匹配，采购人员就必须视情况来选择适当的供应商。采购人员最担心的就是买不到货，一旦货源掌握在极少数供应商手里时，采购的价格就会受制于他人。因此，为了取得合理的市场价位，采购人员必须尽可能地开发可靠的“替代性供应货源”，并寻求与制造供应商之间的良性竞争模式，以促进采购的绩效与价格之间的良性平衡。

2. 采购的五大要素之二——时间

对于“时间”的要求，可分为内部使用单位的需求时间与要求供应商交货的时间两部分。然而供应商是否可随时提供最好的货物，供应商交货期是否越短越好？其实也未必全然如此，因为供应商如果要配合短交期，采购的价格也必须有所调整。因此，采购人员应缩短供应商前置时间（Lead time）及周期时间（Cycle time），以配合使用单位的需求时间与生产排程，来达成及时供货的目的。

3. 采购的五大要素之三——价格

在“价格”方面，必须思考的不是价格越低越好。采购人员切忌被便宜的单价数字所蒙骗，因为价格只是交易的显性部分，尚有许多隐性成本必须注意，例如品质、服务的差异。如果采购人员在比价时，只选择最低单价的供应商，在总成本上不见得能得到什么好处。采购人员必须在“符合品质要求”的情况下，以“最低价格”完成购买。

4. 采购的五大要素之四——数量

采购人员对内应顾及有效的库存管理，达成较高的存货周转率，减少不必要的储存持有成本。要致力于降低库存积压过多所带来的库存品损坏、过期、失窃等现象，避免存货发生损失的情形。采购人员对外则须协调供应商的经济生产批量，改进采购作业效

率，以达到订购或制造产品数量的“最低总取得成本”。

5. 采购的五大要素之五——品质

至于对物品与服务的“品质”，是否应要求品质越高越好？当然，任何人都喜欢品质好的东西，但是采购人员必须了解到过度的品质要求只会增加成本的负担，一味地追求最高标准的品质，不见得真能增加产品实质上的价值。因此，采购人员应该保持要求符合所需的适当品质水准，减少不必要的品质要求，以取得品质与价格间的良好平衡。

做好采购与供应管理工作，可以合理利用物质资源。节约和合理利用物质资源，是开发利用资源的头等大事。采购与供应工作须贯彻节约的方针，通过采购与供应工作合理利用物质资源。第一，通过合理的采购与供应，防止优料劣用、长材短用；第二，优化配置物质资源，防止优劣混用，在采购与供应中，力求优化配置和整体效应，防止局部优化损害整体优化、部分优化损害综合优化；第三，在采购与供应工作中，要应用价值工程分析，力求功能与消耗相匹配；第四，通过采购与供应，同时引进新技术、新工艺，提高物质资源利用效率；第五，要贯彻执行有关的经济、技术政策和法律，如产业政策、综合利用等法规，防止被淘汰的产品进入流通领域，防止违反政策、法律的行为发生，做到资源的合理利用。

第四节 采购与供应管理的发展

一、采购与供应管理的产生背景和发展阶段

尽管到了 20 世纪人们才对采购与供应职能的管理产生兴趣，可是作为一个独立和重要的职能，早在 1900 年之前它就得到了国内许多铁路企业的重视。然而，大多数企业主要把采购职能当作一种文书活动。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够销售什么，而是取决于其从供应商那里获得原材料、用品和服务的能力，保证工厂和矿山运营的必要条件成了决定企业成功的关键因素。从那时起，人们开始关注供应职能部门组织、政策以及程序，供应职能部门也开始作为一种独立的管理部门出现。20 世纪五六十年代，供应职能部门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供应决策，供应职能部门在企业中的地位也日益上升。很多企业把首席采购官提升到最高管理层，设置的头衔也多种多样，如采购副总裁、物料主任或者采购与供应副总裁等。

20 世纪 70 年代以来，企业面临两个令人恼火的问题。一方面，支持运营的所有原材料几乎都发生了国际性短缺；另一方面，价格的增长率远远超过了第二次世界大战结束时的水平。1973 年夏季，中东的石油禁运更加剧了这种材料的短缺和价格的飞涨。这些变化使得供应部门备受瞩目。因为它们能否以合理的价格从供应商那里获得所需要的物品，将决定企业的生死存亡，这进一步强化了供应对高层管理的决定性作用。20 世纪

90年代后,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有效率的采购与供应部门。在21世纪早期,问题在于何种程度上的技术应用会改变采购和供应管理并且发挥出策略性的运作功能。在大规模的供应组织里,供应专业人员通常分为两类:一类是需要很强的计算机和信息系统技能的策略执行人员;另一类是需要具有很强分析和计划能力的战略决策者。在一个具体的企业中,职能结构、流程和人员编制如何适应这些职能变迁的趋势呢?这会随企业和行业的不同而有不同的发展,采购供应战略从以防御性为主向具有进攻性转变,前者主要是为了满足保持竞争力的需要,而后者则是为了实现企业长期和短期的目标而采取的一种创造性方法,目的是满足供应需求。目前,对战略的重视包括对流程和知识管理的重视。

为适应采购职责的延伸,美国采购经理联合会改名为供应链管理协会,首席采购官开始出现,等等。这些事件是采购与供应管理发展的里程碑。从一个没人愿意去的打杂机构逐渐成为关系公司存亡的战略机构;从询价、下单、围绕订单转的“小采购”成为管理供应商、供应链的“大采购”。采购的发展,也使得供应链在各行各业的发展成熟、优化乃至成为竞争力的源泉,这反映了采购历经百年的发展。采购与供应管理主要经历了以下发展阶段:

1. 采购成为支持部门

在美国,采购在传统上扮演支持部门的角色,即确定需求、谈定价格、下单、跟单、催单、收货、付款,支持产品开发与生产部门。从时间跨度上讲,采购较少涉入产品设计和开发阶段,尽管产品成本的80%左右是在设计阶段决定的。如果产品未能达到目标成本,采购的介入多为事后,与供应商的谈判往往成了利润转移。从职能上讲,采购集中在“买”和“价”,较少涉及供应商的全面表现,例如质量、技术、服务、流程、人员管理等。

这与由来已久的纵向集成有关。纵向集成下,内部协调重于外部协调,内部依赖大于外部依赖,采购的重要性得不到体现。相应地,供应链也是纵向集成的内部供应链,商业关系相对简单,产品流、信息流、资金流相对容易管理。此外,在美国的传统观念中,市场是只无形的手,竞争可以解决一切问题。只要供应市场存在适当竞争,公开竞标、低价中标、签订合同就行了。如果不放心,定期(例如每年)竞标、发标即可,采购方用不着深度介入供应商的业务,就如市场不需要政府介入一样。所以,买卖关系以短期关系为主,双方保持严格的距离,即 Arm's length relationship(一臂长的关系,美国以一臂距离为安全距离,一臂以内被视为私人距离)。结果是买卖双方泾渭分明,协作少,沟通少,共同解决问题少,共同预防问题就更少。

2. 供应链向供应商延伸

过去几十年里,纵向集成在逐渐减弱,外包战略日渐盛行,公司的供应链向供应商延伸。在注重核心竞争力的宗旨下,公司把大批的非核心竞争力业务外包给供应商。时间长了,随着专业人员的流失,公司对供应商的依赖进一步增加。例如汽车行业,产品成本的70%~80%来自供应商,底特律的三大巨头自己再也没有能力独立设计并制造一辆汽车,公司的兴衰越来越依赖供应商,内在依赖向外在依赖过渡,采购作为公司与外

来合作伙伴的窗口，重要性自然提高。同时，人们认识到市场机制的不完美。市场这只手虽然总会让供需平衡，买卖双方各得其所，但它是通过血淋淋的方式来实现的，往往成本很高。就如《物流管理》2007年第6期的《日美汽车的供应链赛局》中所说，完全依赖市场是“猎人”方式，注重短期效应，体现在短期和频繁竞标上，没有长期保障，双方缺乏互信，供应商不愿做长远投资，影响到采购方的长期发展。相反，日本式的“牧人”管理注重长期关系，买卖双方关系稳定，双方都愿意做长期投资，利于长期技术开发、质量稳定、共同发展。尽管“牧人”模式也是缺陷颇多，但它有很多地方值得“猎人”模式借鉴，至少让“猎人”模式认识到买卖关系不单单是价格谈判，不是一纸合同就能解决所有问题的，而是需要有更实质、更系统化的合作与管理，这就是供应商和供应链管理。于是采购的重点也就转移到选择供应商、开发供应商、管理供应商绩效，成了“大采购”。整个发展阶段如图1-8所示。

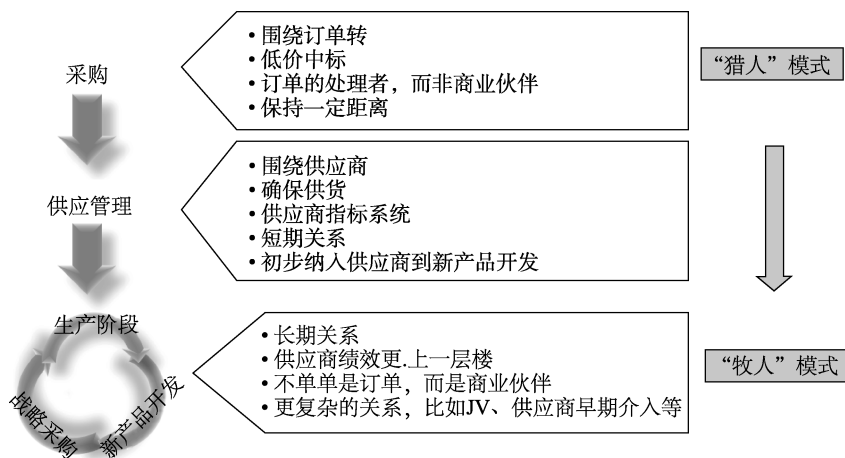


图 1-8 采购与供应链管理的发展阶段

相应地，采购管理的对象也从产品上升到供应商这一实体，它的任务也从价格谈判、签订合同延伸到供应商评估、选择、管理，以及早期将供应商纳入设计阶段，降低产品的总成本。在产品成本有过半来自供应商的情况下，采购和供应链管理的影响的确是举足轻重——外包战略盛行，增加了公司对外部合作伙伴的依赖，公司的运营中心从内部转移到外部，原本很多首席运营官的职责转移到首席采购官身上，这也是首席采购官地位提升的根本原因。

3. 采购在小批量行业的崛起

伴随着采购的战略地位提升的是它在小批量行业的崛起。传统上，大批量行业如汽车、家用电器、电子产品等更依赖采购，因为产品成本的更大部分来自供应商，竞争从公司之间转移到供应链之间。采购在这些行业的地位更高，也更完善。这些行业最早受到全球竞争的威胁，不过全球竞争促进了这些行业不断改进，整体提升了产业水平，采购作为其中一个职能部门也处于不断提升过程中。

小批量行业，例如飞机制造、半导体设备、大型通信、大型医疗、大型发电、化工设备等，向来以技术为主导，再加上采购种类以千百万计，每件的采购量不过一年几百件甚至几件，采购复杂度很高，采购效率低，采购流程、系统不完善，采购地位不高。这些行业要么是有政府保护（例如 20 世纪七八十年代前的航空业），要么进入门槛很高（例如飞机和半导体设备制造），全球竞争有限。但是，一旦大环境变了，这些行业就面临灭顶之灾。例如 20 世纪 70 年代美国航运解禁，基本上任何公司都可以进入航运业。解禁的结果是竞争空前激烈，导致整个行业多年来亏多赢少，到 20 世纪 90 年代后期，行业总亏损超过自怀特兄弟试飞飞机以来的所有利润。以前低效运作下的各种问题浮出水面，各企业只有在价格、质量、交期、服务等方面达到更高标准才能生存。这些行业中企业要生存，不仅需要励精图治，也需要其供应商提高效益。

挑战就是机遇，压力就是动力。为了生存，这些小批量行业系统地借鉴汽车、家电等行业的成熟经验，推动精益生产，优化供应链，整合供应商，加强对供应商的管理，全面提高质量、成本、交期、服务、新产品开发等各方面的绩效。在 20 世纪 90 年代后期，小批量行业就开始在美国《采购》杂志的金牌榜上崭露头角，包括 1997 年的联合信号公司（后并入霍尼韦尔）、2003 年的塞斯纳（Cessna，生产小型飞机、航空和工业产品的巨擘德士隆 Textron 的一部分）、2005 年的罗克韦尔柯林斯（生产通信与航空电子系统）、2006 年的联合技术（生产飞机引擎、直升机和多种工业产品等）。这些都是采购与供应管理几十年来发展的必然结果，也是这些行业能够应对全球竞争、维持美国在这些领域的领先地位所必需的。

相应地，小批量行业也是美国一二十年来集中采购、供应商整合和全球采购等研究的重点。由于量少种多，不同产品的搭接较少，生产、采购等传统上向来以分散经营为主，因此供应商数量众多，采购金额分散，这也是导致该行业低效的因素之一。当然，分散经营带来的灵活度也是集中采购不能替代的，所以集中采购与供应商整合也不可能无限制地推行。全球采购则主要源于成本压力。有些行业，例如半导体制造设备、大型通信设备，主要业务来自亚太地区，而该地区向来以成本控制著称。为应对年复一年的降价要求，这些行业就不得不向低成本地区采购，但随之而来的质量低、交货期长等问题也不少。

4. 供应商管理的系统化、流程化

采购的战略地位提升伴随着供应商管理的系统化、流程化过程。小采购模式下，采购围着订单转，采购权分散，缺乏系统的供应商评估、选择、管理流程和体系，结果是随意采购严重、供应商管理无章可循、供应商数量失控、规模优势得不到体现。供应商选择的灵活性在高速发展阶段有利，例如需要缩短产品开发周期、增加对市场响应速度的阶段。但是，一旦行业进入成熟阶段，其弊端就越来越明显：这种随意性带来采购额分散、库存单元多、供应商多头管理等诸多问题，都会让采购和公司头痛。这在客观上要求供应商管理系统化、流程化，以便有章可循，减少人为因素的影响，避免人员变动

带来的“一朝天子一朝臣”的现象。供应商管理的系统化、流程化过程从供应商分类开始,根据采购金额的大小和更换供应商的风险高低,供应商可分为以下几种,然后根据不同的类别制定供应商管理策略。

- (1) 战略供应商(高采购额、高风险);
- (2) 优先供应商(采购额可观、风险可观,供应商绩效好,有替代供应商);
- (3) 资格未定供应商(新技术、新供应商);
- (4) 淘汰供应商(采购额小,风险小,可替代多)。

市场竞争可以解决很多供应商问题,但很难摆平战略供应商。战略供应商要么拥有关键技术,要么拥有战略资源,要么规模很大,具备垄断优势,市场竞争有限,得通过建立战略合作伙伴关系来管理。这是流程化的第一步。这看上去很简单的道理,也经过多年才被大多数公司认识并接受。很多“小采购”的公司至今要么听之任之,要么苦苦挣扎,没法系统地区别对待、管理这些战略供应商。而“大采购”之所以能把采购提高到战略层面,就是因为它能够通过建立战略合作关系理顺公司与战略供应商的关系,从而为公司的发展增值。

流程化的第二步是整合供应商,淘汰低效者。供应商分类的结果往往是发现供应商太多,导致采购额过于分散,管理难度大。采购职能优秀的公司无不经历了大幅度的供应商整合,供应商整合离不开淘汰供应商,供应商淘汰流程跟准入流程同样重要。

供应商整合后,就是与战略和优选供应商建立长期合作伙伴关系。这在市场充分透明的情况下可以,但对采购产品复杂、技术含量高、开发周期长的情况则不适应。例如飞机引擎,需要几年甚至十余年来开发、试产和量产。建立合作伙伴关系也是采购方规范合同管理的过程。长期关系下,例如双方签订3~5年的合同,约定一次性降价和以后年复一年的降价指标,约定绩效、标准和管理流程,然后就进入履约阶段,不用年年谈判。这种合同自20世纪90年代后期以来在飞机制造行业颇为风行,在2000年后传入半导体设备制造行业的一些公司。短期关系并不意味着合同少、简单。相反,正因为合同是主要的关系基础,合同文本反倒很长,种类很多。

流程化的第三步是供应绩效管理,即从成本、质量、交货、服务、技术、资产、流程等各方面管理供应商的绩效。“小采购”下的管理焦点是成本、质量和交期,采购没能力或精力来管理更高层次的服务、技术、资产运作与供应商的流程建设。质量、成本、交货期是标,技术、资产、流程、人员是本。“大采购”的管理焦点是供应商关系,把后者纳入指标体系,通过治本来治标。另外,管理不只是统计指标,也是帮助供应商提高(供应商开发)。与以前的放任自流、优胜劣汰不同,现在越来越多的大公司认识到帮助供应商提高的重要性。供应商开发是建立长期供应商关系的一个重要组成部分,其经济回报可观。供应商降低浪费、成本,提高生产效率,采购方也能最终受益。

流程化的最后一步是供应商与公司的集成。近年来,外包战略盛行,很多公司越来越依赖供应商生产、组装、销售产品、提供售后服务,客观上需要更好地把供应商集成到整个供应链增值过程中。集成也意味着早期把供应商纳入设计阶段。如果供应商分类、

整合、开发、管理都是在处理既有问题的话，供应商的早期介入则是确保从开始就选择最合适的合作伙伴，从而减少以后的问题。“小采购”下采购人员整天事务缠身，往往是因为当初选择了错误的供应商，供应商的好点子没能纳入设计，从而要么是供应商日常绩效不达标（次品率高，交货期成问题），要么是产品价格不达标，采购强行压价，把问题转移给供应商。对供应商来说，整合带来更多生意和长期合作关系，采购方的供应商开发也可帮助供应商增效节支，从而提高盈利水平。而且整个流程化过程从解决问题出发，要么增加采购额，要么帮助供应商系统化提高，不再实行“小采购”下的利润转移。

二、传统采购与现代采购的区别

采购管理经历了从传统采购向现代采购的发展，传统采购主要有比价采购、询价采购、招标采购等，现代采购主要指战略采购、电子采购等。传统采购是企业的一种常规业务活动，其重点放在如何和供应商进行商业交易的活动中，特点是比较重视交易过程中供应商之间的价格比较，通过供应商的多头竞争，从中选择价格最低的作为合作者。传统采购存在市场信息不灵、经常出现供不应求的情况，影响企业生产经营活动的正常进行，也会导致库存积压、成本居高不下，影响企业的经营交易。现代采购则突出了它在企业经营中的战略地位，成为企业经营的核心环节之一，是企业获取利润的摇篮。现代采购的特点是重视和供应商发展为长期、稳定的战略合作伙伴关系，强调现代采购技术和方法的应用，在保证企业正常生产经营活动的同时努力降低库存。

（一）传统采购模式的主要特点

1. 传统采购过程是典型的非信息对称博弈过程

选择供应商在传统的采购活动中是首要任务。在采购过程中，采购方为了能够从多个竞争性的供应商中选择一个最佳的供应商，往往会保留私有信息，因为如果给供应商提供的信息越多，供应商的竞争筹码就越大，这样对采购一方不利。因此，采购方尽量保留私有信息，而供应商也在和其他供应商的竞争中隐瞒自己的信息。这样，采购与供应双方都不进行有效的信息沟通，形成了非信息对称的博弈过程。

2. 传统采购过程质量检查难度大

验收检查是采购部门一个重要的事后把关工作，质量控制难度大。质量与交货期是采购方要考虑的另外两个重要因素，但是在传统的采购模式下，要有效控制质量和交货期只能通过事后把关的办法，因为采购方较难参与供应商的生产组织过程和有关质量控制活动，相互的工作是不透明的。因此，需要按照各种有关标准（如国际标准、国家标准等）进行检查验收。缺乏合作的质量控制会导致采购部门对采购物品质量控制的难度增加。

3. 传统采购过程中供需关系不是竞争关系

在传统的采购模式中，供应与需求之间的关系是临时、短期的合作，而且竞争多于合作。由于缺乏合作与协调，采购过程中各种抱怨和扯皮的事情比较多，很多时间消耗

在解决日常问题上，没有更多的时间用来做长期性预测与计划工作。供应与需求之间缺乏合作增加了许多生产的不确定性。

4. 对用户需求反应迟钝

由于供应与采购双方在信息沟通方面缺乏及时的信息反馈，在市场需求发生变化的情况下，采购方也不能改变供应商已有的订货合同，导致在需求减少时库存增加、需求增加时供不应求，供需之间对用户需求的响应没有同步进行，缺乏应对需求变化的能力。

（二）现代采购流程的特点

（1）电子化订货。利用电话、传真、EDI、电子邮件等进行电子化订货。

（2）基于需求的采购，基于订单生产。与传统的基于库存的采购不同，采购并不是为了补充库存，而是为了直接满足需求。在供应链管理模式下，供应商的生产活动是以用户的采购订单驱动的，由采购订单驱动供应商，供应商生产出来直接供应到需求端。这样可以大大降低库存成本，提高物流的速度和库存周转率。

（3）与供应商形成了战略合作伙伴关系，实现信息共享、资源共享、责任共担、利益共享。

（4）实施小批量、多频次连续补充货物机制，向零库存进军。

具体来说，现代采购与传统采购的主要区别如表 1-2 所示。

表 1-2 现代采购与传统采购的主要区别

比较内容	传统采购	现代采购
与供应商关系	相互对立	合作伙伴
与供应商的合作关系	可变的	长期稳定
供应商数目	多，越多越好	少，甚至一个
供应商地理分布	很广的区域	尽可能靠近
与供应商信息沟通效率	离散的	连续的
采购合同期限	短	长
采购数量	大批量	小批量
交货方式	定期交货	及时交货
设计流程	先设计产品后询价	供应商参与商品设计
信息交换频率	定期的信息交换	及时的信息交换
库存量	库存较大	库存较小
质量控制	检验/再检验	参与供应商的质量控制，无须入库检验

客观题

1. 简述采购与供应的概念。
2. 说明采购与供应管理的三个层次。
3. 简述采购与供应管理的地位与作用。
4. 采购与供应管理的 5R 基本要素是什么？

5. 简述采购与供应管理的发展阶段。

参考文献

- [1] 丁宁, 宋莺歌, 吕振君. 采购与供应商管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 北京交通大学出版社, 2012.
- [2] [加]米歇尔·R. 利恩德斯, [美]哈罗德·E. 费伦, 等. 采购与供应管理(第12版)[M]. 赵树峰, 译. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [3] [加]米歇尔·R. 利恩德斯, [美]哈罗德·E. 费伦, 等. 采购与供应管理(第13版)[M]. 张杰, 等译. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [4] 刘志超. 采购与供应管理[M]. 广州: 广东高等教育出版社, 2010.
- [5] 刘宝红. 采购与供应链管理——一个实践者的角度[M]. 3版. 北京: 机械工业出版社, 2019.
- [6] 翟光明. 采购与供应商管理[M]. 北京: 中国财富出版社, 2009.
- [7] 李恒兴, 鲍钰, 等. 采购管理[M]. 4版. 北京: 北京理工大学出版社, 2018.

案例讨论

