

采购与供应链管理基础认知

任务导入

某公司的销售额为 1 500 万元,假设税前利润率为 10%,采购成本占销售收入的 70%,那么:①如果采购成本降低了 10%,利润率会增加多少?②采购对企业有哪些作用?

引导案例

甲汽车公司的采购策略

甲汽车公司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,其每年在美国的采购量为 580 亿美元,全球采购金额总共达到 1 400 亿~1 500 亿美元。

甲汽车公司提出了全球化采购的设想,并逐步将各分部的采购权集中到总部统一管理。目前,甲汽车公司下设四个地区采购部门:北美采购委员会、亚太采购委员会、非洲采购委员会、欧洲采购委员会。四个区域采购部门定时召开电视会议,共享采购信息,在采购中充分利用联合采购的优势,协同杀价,并及时通报各地供应商的情况,把不良的供应商在全球采购系统中备案。

在资源得到合理配置的基础上,甲汽车公司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与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,则请其离开甲汽车公司的业务体系。同时,通过对全球物流路线的整合,甲汽车公司将各个子公司原来自行拟定的繁杂的海运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,而且使各个子公司的采购谈判优势得到了提高。

甲汽车公司的采购策略,直接反映出采购在整个企业物流管理中的重要地位。建立在现代供应链管理基础上的电子化采购、全球化采购以及供应链采购,是对传统的采购管理模式的革命性创新。

任务 1 认知采购

【知识目标】 掌握采购的含义及作用,了解采购的分类。

【技能目标】 结合企业实际,选择恰当的采购方式。

在商品经济条件下,采购是一种非常常见的活动,大到政府采购,小至个人购买。采购作为企业生产经营过程中的基本环节,是企业生产和销售的基础,是企业一切活动的开始。

传统的采购就是拿钱买东西,随着经济的发展,采购已由单纯的物品买卖发展成为一种职能。实践证明,采购存在很大的利润空间,关系到企业成本的控制。有效的采购对提高企业效率和增强竞争力具有重要作用,采购是实践性很强的活动,要提高采购管理水平,应将现代采购理念与方法运用于企业经营管理之中,更好地发挥采购部门的职能。

一、采购的含义

一般来讲,采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的购买商品或劳务的交易行为。根据人们取得商品的方式途径不同,采购可以从狭义和广义两方面理解。

狭义的采购就是买东西。无论个人还是企业,为了获得自己需要的资源,需要用货币换取物品,这就是采购。这种以货币换取物品的方式即“购买”,可以说是最普通的采购途径。在狭义的采购下,买方一定要具备支付能力,要有资金,才能换取他人的物品来满足自己的需求。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以用交换、租赁、外包、借贷等途径取得物品的使用权,以此达到满足需求的目的。在日常经营活动中,我们所讲的采购一般是以购买方式为主的商品采购活动。



知识链接

采购与供应的关系

采购与供应是相辅相成的。采购是为了供应,而供应则是靠有效的采购支持。

采购部门作为企业的一个部门,要与企业外部的供应商打交道,与企业内部的相关部门协调,处于企业供应链的中间环节,起到承上启下的作用。

1. 采购与供应外部的关系

采购与供应外部的关系通过采购部门与供应商的联系体现。采购部门的职能是购买企业所需要的物品,因此采购部门要与供应商打交道,进行询价、磋商、签约、催货等,把物品及时、准确、经济、合理地采购回来,并要与供应商不断加强合作。

2. 采购与供应内部的关系

采购与供应内部的关系通过采购部门与企业内部各相关部门的联系体现。在整个供应链中,企业的下游是客户,但是采购部门的下游是企业内部的相关部门。生产企业采购部门的下游是仓储部门、生产部门等。采购部门必须和这些部门合作,才可以提高企业的采购效率,提高整个供应链的效率。

二、采购的作用

采购是企业经营的开始环节,也是企业获取利润的重要来源。它不仅是企业生产正常运转的必要条件,而且为企业降低成本、增加盈利创造了条件。采购在企业中具有举足

轻重的作用,主要体现在以下几个方面。

1. 保障企业物资供应

采购可以保障生产企业所需要的原材料、辅助材料的供应,使生产得以继续。

2. 保障企业产品质量

质量是产品的生命。企业一般将质量控制按时序划分为采购质量控制、过程质量控制及产品质量控制。由于产品中大约60%的价值是经采购由供应商提供,所以,产品的质量很大程度上受采购质量的影响。也就是说,保障企业产品质量不仅要靠过程质量控制和产品质量控制,更要做好采购质量控制,这也是“上游质量控制”的体现。

3. 控制成本,提供利润源泉

在企业产品成本构成中,采购的原材料及零部件成本所占比例因行业而异,一般为30%~90%,平均水平在60%左右。工资和福利占20%,管理费用占15%。因此,降低采购成本要比降低人工成本或管理费用效果好。

采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分,降低采购成本常常成为企业控制成本的主要方式,节约采购成本意味着从采购中为企业“挤”出更多的利润。从价值角度分析,采购是公司获取经营利润的最大源泉。

4. 促进物资资源的合理利用

采购控制可促进物资资源的合理利用,主要体现在四个方面。第一,可防止优料劣用,长材短用。第二,可优化配置物质资源,防止优劣混用。第三,可促进新技术、新工艺的采用,提高物资利用效率。第四,采购要贯彻执行有关的经济、技术政策和法律法规,如产业政策、能源节约和资源综合利用规划等,防止被淘汰的产品进入流通领域,防止违反政策、法律法规的行为发生,做到资源的合理利用。

5. 获取资源市场信息

采购部门经常与资源市场打交道,采购部门除了是企业和资源市场的物资输入窗口外,也是企业和资源市场的信息接口。采购部门应当将掌握的资源市场信息,及时反馈到企业管理层,为企业改进产品、改进采购、开发新产品、开发新的供应商提供决策支持。

采购的这一职能很容易被忽略。商战实际上就是信息战,谁抢先掌握市场信息,及时进行经营决策,谁就能抓住商机,抢占竞争的优势地位,获得发展机遇。

三、采购的分类

采购可以用不同的标准分类,企业可以根据自身的需要和采购特点,合理选择采购方式,确保物资的有效供应。

1. 按采购范围分类

按采购范围分类,采购可分为国内采购和国际采购。

(1) 国内采购

国内采购是指以本币向国内供应商采购所需资源的一种行为。国内采购主要是指在国内市场采购,并不是指采购的物品必须是国内生产的。向国外企业设在国内的代理商采购所需要的物资,以本币支付货款也属于国内采购。国内采购又可以分为本地市场采购和外地市场采购两种。

(2) 国际采购

国际采购又称国外采购或全球采购,是指国内企业直接向国外供应商采购所需物资的一种行为。国际采购一般通过向境外厂家咨询,或者向国外企业设在本国的代理机构咨询来进行采购,以国际通用货币支付货款,需要进行外汇结算。

一般情况下,采购首选国内市场,可节约运输与仓储费用,缩短物流时间,也较容易搜集供应商的信息资料,易于控制货源组织的进度。在国内市场不能满足采购需求的情况下,采购人员再考虑从国际市场采购。



知识链接

国内采购与国际采购优劣势比较

1. 国内采购优劣势(见表 1-1)

表 1-1 国内采购优劣势

优 势	劣 势
<ul style="list-style-type: none"> • 商业沟通容易,减少资源耗费 • 无国际贸易中运费、保险、交货付款条件等问题 • 用时较短,面临的不确定性和风险性较小 	对供应商的选择余地较窄,有时采购不到高质量和高科技的产品

2. 国际采购优劣势(见表 1-2)

表 1-2 国际采购优劣势

优 势	劣 势
<ul style="list-style-type: none"> • 扩大了供应商的选择范围,使得采购者更有可能得到合乎要求的标准产品 • 国外有竞争力的供应商通常能提供比国内供应商低很多的价格,节约采购成本 • 锻炼适应经济全球化的能力,利于企业长期发展 • 可以获取一些国内无法得到的商品,尤其是高科技产品 	<ul style="list-style-type: none"> • 要面对不同的经济体制与政策,影响交易的因素较多 • 较难全面掌握供应商的信息资料,交易风险较大,发生纠纷需索赔时,追索起来相对困难 • 汇率变动频繁,增加了交易结算的风险

3. 按采购主体分类

按采购主体分类,采购可分为个人采购、企业采购和政府采购三类。

(1) 个人采购

个人采购是指消费者为满足自身需要而发生的购买所需资源的行为。购买对象主要为生活资料,也可以是服务,购买过程相对比较简单。

(2) 企业采购

企业采购是企业为了实现自己的经营目标而发生的采购行为。企业采购一般分为生产企业采购和流通企业采购两类。生产企业采购是为了生产而采购,流通企业采购是为了销售而采购。

(3) 政府采购

政府采购是指国家各级政府为从事日常的政务活动或为了满足公共服务的目的,利

用国家财政性资金和政府借款购买货物、工程和服务的行为。

完善、合理的政府采购对有效利用社会资源,提高财政资金的利用效果起到很大的作用,因此是财政支出管理的一个重要环节。2002年6月29日,我国颁布了《中华人民共和国政府采购法》,自2003年1月1日起施行。

4. 按采购制度分类

按采购制度分类,采购可分为集中采购和分散采购两类。

(1) 集中采购

集中采购是指企业在核心管理层建立专门的采购机构,统一组织企业所需物品的采购。采购单位必须委托集中采购机构代理采购,采购单位不得擅自自行组织采购。

集中采购所适用的采购主体通常为:集团企业;跨国公司;连锁经营、特许经营企业。

集中采购所适用的采购客体一般为:大宗或批量物品,价值高或总价多的物品;关键零部件、原材料或其他战略资源,保密程度高、产权约束多的物品;定期采购的物品。

(2) 分散采购

分散采购是由企业下属各单位实施的满足自身生产经营需要的采购。

分散采购适用的采购主体为:二级法人单位、子公司、分厂、车间或分店。

分散采购适用的采购客体为:小批量、单件、价值低、总支出在产品经营费用中所占比重小的物品;市场资源有保证,易于送达,物流费用少的物品;各基层有采购与检测能力的物品。



知识链接

集中采购与分散采购优劣势比较

1. 集中采购优劣势(见表1-3)

表1-3 集中采购优劣势

优 势	劣 势
<ul style="list-style-type: none"> • 易获得采购规模效益与供应商折扣,降低进货成本和物流成本 • 可统筹安排物料采购,可协调企业内部采购 • 有利于采购的专业化,有利于提高工作效率 	<ul style="list-style-type: none"> • 采购流程相对较长,时效性差,难以适应零星采购、地域采购以及紧急状况下的采购需要 • 采购与需求单位分离,有时可能难以准确了解内部需求,从而在一定程度上降低采购绩效

2. 分散采购优劣势(见表1-4)

表1-4 分散采购优劣势

优 势	劣 势
<ul style="list-style-type: none"> • 较少的采购程序 • 目的明确,操作方便 • 便于对时间的把握 	<ul style="list-style-type: none"> • 缺乏对供应商统一的态度 • 分散的市场调查 • 形成专业技能的可能性有限 • 责任不明,责任界定有难处

4. 按采购价格方式分类

按采购价格方式分类,采购可分为招标采购、比价采购和议价采购三类。

(1) 招标采购

招标采购是指通过公开招标的方式进行物资和服务采购的一种行为。这种采购方式是政府机关和企事业单位采购的基本方式之一。招标采购最大的特征在于其“公开性”,主要适用于需求量大且标准化、技术含量高的产品,如计算机、大型设备、通信产品等。

招标采购的优点:①有利于采购工作的公开、公平、公正;②在良性竞争中,有利于形成合理价格;③有利于提高采购物品的质量;④购买方获得更多厂商信息,有利于建立供应商资源库。

招标采购的缺点:①采购程序复杂、应变性差;②容易出现供应商恶意抢标现象;③如果底价被泄露容易带来风险。



知识链接

公开招标的作业流程

公开招标作业一般要经过招标、投标、开标、决标和签约五个阶段。

招标:采购内容的审查、采购方式的选择、买卖条件的考虑及投标资格的设定等;制作、发售与公开标单。

投标:厂商在投标截至期限前,将投标单送达招标单位指定地点;通常采取通信投标或专人送达方式;必要时缴收押标金。

开标:开标前准备工作(包括准备开标场所及有关工作);开标工作(包括审查厂商资格、启封及开标文件整理分析);决定底价(由使用单位、采购部门及审计机关等共同决定)。

决标:报价单审查(包括规格审查与条款审查);决标单公布与通知(包括决标会议举行与决定中标厂商)。

签约:决标通知一经发出,买卖即行成立,然后依照招标规定,办理合约的签订工作。

(2) 比价采购

比价采购是指在买方市场条件下,在选定两家以上供应商的基础上,由供应商公开报价,最后选择报价最低的供应商的一种采购方式。这是一种在有限条件下的公开招标采购。这种方式主要适用于企业对采购物品的供应来源相当清楚,或者对于紧急需要或机密性物品的采购,不宜完全公开招标的采购。

比价采购的优点:节省采购时间和费用;公开性和透明度较高。

比价采购的缺点:可能造成供应商合谋。在比价采购中由于供应商数量有限,所以各厂商之间可能事先分配或轮流供应,使得供应商合谋的机会较大,从而不能做到真正竞价或合理报价。特别是在厂商规模不一,竞争能力有一定差异的情况下,小厂商可能被大厂商操纵。

(3) 议价采购

议价采购是指由买卖双方直接讨价还价实现交易的一种采购行为。议价采购一般不进行公开竞标,仅向固定的供应商直接采购。议价采购主要适用于需求量大、质量稳定、

定期供应的大宗物资的采购。

议价采购的优点：①节省采购时间；②可与供应商发展互惠关系；③采购中灵活性较大，可根据环境做出及时调整。

议价采购的缺点：①往往价格较高；②缺乏公开性，易形成不公平竞争。

此外，从采购时间的角度分类，采购可分为长期合同采购和短期合同采购；从采购对象的形态不同分类，采购可分为有形产品采购和无形产品采购。



案例分析

克莱斯勒公司的采购管理

1979年的某一天，克莱斯勒没有足够的现金支付给它的雇员、供应商和金融债权人，而且几乎要宣告破产。尽管20世纪70年代末的经济萧条是造成这一现象的原因之一，但克莱斯勒最大的问题在于它的运营管理。该公司组织内部有功能强大的信息系统运行，但在与跨部门或供应链的其他成员相联系的功能方面很差。资方与工会为敌，采购部门与供应商为敌，产品开发以工程师为主，生产出客户并不想要的产品。这个信息系统甚至不能帮助公司有效提高产品质量。

为了更好地满足汽车购买者的需求，公司采用了“大企业”策略，该策略将整个公司的采购供应链进行了整合——从原材料到零部件到各零部件供应商，从生产商到分销商，最后，将成品递送至客户。通过这种更为紧密的整合，克莱斯勒对市场需求的反应更为迅速。它在产品设计与开发的革新上赢得了良好的声誉。

采购在克莱斯勒公司的变革中发挥了重大作用。该公司在当时被认为是与供应商关系最好的企业之一。在克莱斯勒公司，供应商能够更早、更积极地参与新产品的开发。实际上，主要供应商已经为克莱斯勒开发的汽车提供设计与制造系统。采购部门已建立了一项极为成功的称之为SCORE的供应商建议项目，该项目每年能产生数以千条的供应商建议，通过这些建议，节约的资金每年可达数亿美元。

如果不了解采购流程以及如何利用这些流程创造价值，这些变化是不可能发生的。克莱斯勒意识到采购并不是仅供低素质的采购人员随意进行传统操作的地方，而应是供应链管理。公司招募高学历人士进入采购梯队。为了帮助他们发展，克莱斯勒开展了一种强调采购的训练项目。训练者通过在不同领域循环工作，取得丰富的经验知识。简而言之，管理层已经明白，采购部门的领导者必须在他们承担战略重任前拥有足够的采购运作经验。

【讨论题】

1. 克莱斯勒在前期的采购方面出现了哪些问题？
2. 请结合案例谈谈你对采购工作重要性的认识。

任务2 采购与供应链管理

【知识目标】 掌握采购管理的概念，了解采购与供应管理的目标和内容。

【技能目标】 能够运用现代采购与供应链管理理念实施采购。

一、采购与供应管理概述

1. 采购管理

采购管理是指为了维护企业利益、实现企业经营目标,对企业的采购活动和过程进行计划、组织、协调和控制的活动。

采购和采购管理是两个不同的概念。采购是一项具体的业务活动,是作业活动,一般由采购员承担具体的采购任务。采购管理是企业管理系统的一个重要子系统,是企业战略管理的重要组成部分,一般由企业的中高层管理人员承担。

有采购就必然有采购管理。不同的采购活动,由于采购环境、采购数量、品种、规格的不同,其管理过程的复杂程度是不同的。

2. 供应管理

所谓供应管理,即为了保质保量、经济及时地供应生产经营管理所需要的各种物品,对采购、储存、供料等一系列供应活动进行计划、组织、协调和控制。过去,多数企业认为它们对供应商的管理方式不会对企业经营成果产生影响,于是采购方与供应商成为敌对关系,并且经常地变化供应商和使用短期合同,无形中增加了交易成本。当发现与供应商的合作可以产生竞争优势时,企业逐渐改变这种敌对模式,采取与供应商相互合作的方式。

供应链伙伴的选择正变得越来越重要,采购方不仅要检查供应中的各种问题,如质量、交货期、及时响应能力等,还要了解供应商的市场、市场份额、行业趋势、战略计划和投资方向。通过供应管理,可大大降低交易成本,寻求更有竞争力的供应商,提高企业核心竞争力。

采购管理是以交易为导向的“战术职能”,而供应管理是以流程为导向的“战略职能”,随着供应管理的发展,企业对其战略职能越来越认同,事实上,许多企业正在用供应管理或采购与供应管理的概念来替代采购管理的叫法,以反映采购职能的变迁。

二、采购与供应管理的目标

采购与供应管理的总目标是:在确保适当质量下,以适当的价格,在适当的时间从适当的供应商那里采购到适当数量的物资和服务。

1. 协调好供应商

选择供应商是采购与供应管理的首要目标,选择的供应商是否合适,会直接影响采购方的利益。从采购实践来看,供应商并非越多越好,而与少数供应商打交道是最佳的采购模式。

2. 适时适量保证供应

采购管理对采购时间有严格的要求,一方面要保证供应不间断;另一方面又不能过早采购而出现积压,加大库存成本。

采购数量也要科学的确定,防止超量采购和过少采购。如果采购量过大,易出现积压现象;如果采购量过少,可能出现供应中断,采购次数增加,使采购成本增大。

3. 适当的质量

对采购产品质量要求过高,会增加采购成本。采购产品质量太差不能满足企业生产对原材料品质的要求,将影响到最终产品的质量。

因此,采购人员应坚持实际所需质量标准,减少不必要的质量要求,以取得性价比高的产品。此外,还必须保持质量的稳定性,即供应商每次交货的质量不能有明显的波动,这样才能保证最终产品质量的一致性。

4. 合理的价格

采购价格应做到公平合理。采购价格过高,采购方生产成本增加,产品将失去竞争力,供应商也将失去一个稳定的客户,这种供需关系不能长久。采购价格过低,供应商利润空间小或无利可图,将会影响供应商供货的积极性,甚至出现供应商降低产品质量以次充好的现象。

同时,在物资采购的每个环节都要发生各种各样的费用,如购买费用、检验费用、入库费用、保管费用等。因此,在物资采购的全过程中,要运用一定的采购策略,使总的采购费用最小。

随着现代采购与供应链管理理念的发展和变革,采购与供应链管理目标的内涵也在不断变化。合适的供应来源在过去指的是不断开发新的供应商,以对现有供应商造成价格方面的竞争压力;而在今天发展成为减少供应商数量,与供应商建立互惠互利的合作伙伴关系。合适的质量从品质稳定演变成供应商的零次品率。合适的价格在传统的采购中指的是最低的价格,而现代采购则是指最低的总持有成本。合适的数量也从传统的经济订购量过渡到通过改善运输与配送来提高送货频率。合适的时间也逐步与交货提前期等概念挂钩。



知识链接

传统采购管理与现代采购管理比较

传统采购管理与现代采购管理比较如表 1-5 所示。

表 1-5 传统采购管理与现代采购管理比较

类 别	传统采购管理	现代采购管理
供应商与买方关系	相互对立	合作伙伴
合作关系	可变的	长期
合同期限	短	长
采购数量	大批量	小批量
运输策略	单一品种,整车发送	多品种,整车发送
质量问题	检验/再检验	无须入库检验
信息沟通	采购订单	网络
信息沟通频率	离散的	连续的
对库存的认识	资产	成本
供应商数量	多,越多越好	少,至少一个
设计流程	先设计产品后询价	供应商参与产品设计
产量	大量	少量
交货安排	每月	每周或每天
供应商地理分布	较广的区域	尽可能靠近
仓库	大,自动化	小,灵活

三、采购与供应管理的内容

1. 采购组织管理

采购组织是采购系统最基本的组成部分,为了做好企业的采购管理工作,需要有合理的管理机制和精简的管理组织机构,要有一批能干的管理人员和操作人员。

2. 需求分析

需求分析就是要弄清企业需要采购什么品种、采购多少、什么时候需要、向谁采购等问题。作为企业的采购部门,应当掌握企业的物资需求情况,制订物料需求计划,从而为制订科学的采购计划作准备。

3. 资源市场分析

资源市场分析就是根据企业需要的物资品种,分析市场的资源分布、供应商、品种、质量、价格、交通运输等情况。资源市场分析的重点是供应商分析和品种分析。分析的目的在于为制订采购计划作准备。

4. 制订采购计划

制订采购计划是根据需求品种情况和供应商的情况,制订出切实可行的采购计划,包括选择供应商、供应品种、具体的订货策略、运输进货策略以及具体的实施进度计划。采购计划应解决什么时候订货、订购什么、订多少、向谁订、怎样订、怎样进货、怎样支付等一些具体问题。

5. 采购计划实施

采购计划实施就是把制订的采购计划分配落实到人,根据既定的进度实施。具体包括联系指定的供应商、交易谈判、签订订货合同、运输进货、到货验收入库、支付货款以及善后处理等。

6. 采购评估与分析

采购评估是指在一次采购完成以后对这次采购进行评价,或月末、季末、年末对一定时期内的采购活动进行总结评估。采购评估主要在于评估采购活动的效果,总结经验教训,找出问题,提出改进方法等。通过总结评估,肯定成绩、发现问题、制定措施、改进工作,不断提高采购管理水平。

7. 采购监控

采购监控是指对采购活动进行的监控活动,包括对采购人员、采购成本、采购品质量、采购事务等的监控。

8. 采购基础工作

采购基础工作是指为建立科学、有效的采购系统,进行的一些基础建设工作,包括管理基础建设、软件和硬件建设。

四、采购与供应管理的发展趋势

随着全球经济一体化和信息时代的到来,采购与供应管理的工作被提升到一个新的高度。采购与供应管理表现出如下发展趋势。