

采购与供应链管理

毛 敏 主 编
王 坤 副主编

西南交通大学出版社
· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

采购与供应管理 / 毛敏主编. —成都: 西南交通大学出版社, 2021.7
ISBN 978-7-5643-8138-7

采... 毛... 采购管理 物资供应 -
物资管理 . F253 F252.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 137106 号

Caigou yu Gongying Guanli

采购与供应管理

毛 敏 / 主 编

责任编辑 / 李芷柔

封面设计 / GT 设计工作室

西南交通大学出版社出版发行
(四川省成都市金牛区二环路北一段 111 号西南交通大学创新大厦 21 楼 610031)
发行部电话: 028-87600564 028-87600533
网址: <http://www.xnjdcbs.com>
印刷: 成都蓉军广告印务有限责任公司

成品尺寸 185 mm × 260 mm
印张 11.5 字数 286 千
版次 2021 年 7 月第 1 版 印次 2021 年 7 月第 1 次

书号 ISBN 978-7-5643-8138-7
定价 38.00 元

课件咨询电话: 028-81435775
图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前言

PREFACE

本书系统介绍了采购与供应管理的知识结构和管理体系，具体阐述了采购与供应管理的流程、方法、工具及前沿理论等内容，并围绕采购与供应管理的理论体系，收集整理了大量的应用案例，反映采购与供应管理领域的科学管理理念和实践。

本书在内容编写上借鉴和参考了国内外采购领域的经典教材、理论专著和实践书籍，以及国际贸易中心（ITC）编著、中国物流与采购联合会（CFLP）翻译出版的注册采购师职业资格认证系列教材，英国皇家采购与供应学会（CIPS）著、北京中交协物流人力资源培训中心组织翻译出版的采购与供应管理职业资格证书考试指定教材。本书融合了编者多年的教学和科研实践，力求实现理论与实际相结合，注重新颖性及实用性。本书可作为物流管理与工程类专业及相关专业高年级本科生和研究生的教材，也可作为企业采购人员、管理咨询者和相关从业人员的参考书。

本书在编写过程中，借鉴了大量的参考资料，编者已尽可能详细地列出，在此深表谢意。若有疏漏之处深表歉意，并及时联系我们，以便在后续版本中增加。

本书的编写，得到了西南交通大学交通运输与物流学院张锦教授、龚迪老师、薄琳老师的支持和帮助，得到西南交通大学教务处的资助，在此一并表示感谢。

由于编者水平与经验的限制，若有不当之处，敬请专家、同行和广大读者批评指正。

编者
2021年3月

目录

CONTENTS

1 采购与采购管理导论

- 1.1 采购概述····· 001
- 1.2 采购的模式与类别····· 006
- 1.3 采购管理概述····· 009
- 1.4 采购与采购管理的发展····· 011

2 明确采购需求与规划供应

- 2.1 明确采购需求····· 017
- 2.2 供应市场分析····· 022
- 2.3 采购物品的细分与采购策略····· 026
- 2.4 采购与供应战略的制定····· 031

3 采购计划与采购预算

- 3.1 采购需求分析····· 038
- 3.2 采购计划····· 045
- 3.3 采购预算····· 072

4 供应商管理

- 4.1 供应商管理概述····· 075
- 4.2 供应商信息的收集····· 077
- 4.3 供应商的评价和选择····· 078
- 4.4 供应商关系管理····· 085

5 采购成本分析与控制

5.1 供应价格分析	096
5.2 成本分析	099
5.3 价值分析	106
5.4 降低采购成本的方法	108

6 采购谈判

6.1 谈判概述	111
6.2 谈判的准备阶段	113
6.3 会谈阶段	129
6.4 谈判的后续工作	131

7 采购合同管理

7.1 采购合同概述	133
7.2 采购合同的订立	137
7.3 采购合同的管理	141
7.4 解决争端	149

8 采购绩效评价

8.1 采购绩效评价概述	159
8.2 采购职能的绩效评价	161
8.3 供应商的绩效评价	164
8.4 采购人员的绩效评价	169
8.5 采购绩效评价的实施	171

参考文献

1 采购与采购管理导论

本章主要介绍采购的定义、范围和类型，采购管理的含义和作用，阐述采购与采购管理的发展趋势。本章是采购与供应链管理理论体系的基础部分。

随着生产力的提高，社会分工越来越细，原来一个工人能完成的工作，为了提高效率，由若干工人完成；原来一个企业能完成的事，也变成由买卖关系组成的供应链来完成。就连老百姓的生活习惯里也充满了社会分工细化引起的改变：不会为了喝一杯牛奶养一头牛。这就是在一个采购的社会，里面充满了采购行为。

【Tips】 惠普（HP）的前任首席执行官（CEO）约翰·杨（John Young）说过：“过去，为了制造自己的产品，我们弯曲所有的金属片，塑造每一个塑料零件。现在，我们不必再做这些事情了，而由其他人我们提供。”越来越多的企业将收入中的大部分用于采购，因为一家企业生产所需的零部件由其他厂家生产会更有效率。

1.1 采购概述

1.1.1 采购的含义

采购是企业的基本活动之一，也是企业经营的起始环节。它是以一种合法且合理的方式从另一个企业获取商品、服务及设备的活动。采购有狭义和广义之分。

狭义的采购，是指买方将“银钱”转让给“卖方”，而卖方将“货品”转移给“买方”，是以货币换取物品的方式。在买卖双方的交易过程中，一定会发生“所有权”（Ownership）的转移及占有。

广义的采购，指除了以购买的方式占有物品之外，还可以采用各种途径来取得物品的使用权，以达到满足需求的目的。广义的采购主要通过租赁、借贷、交换和征收等途径来完成。

采购（Purchasing/Procurement）包含两层含义：一层为“采”，即选择，从许多对象中选择若干个之意；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活动。可以从以下几个方面来全面理解采购的含义：

（1）采购是从资源市场获取资源的过程。

采购的基本功能就是帮助企业从资源市场获取所需要的各种资源。资源市场由能够提供



这些资源的供应商组成，从资源市场获取这些资源都是通过采购方式来进行的。

(2) 采购既是商流过程也是物流过程。

一是要实现将资源从供应者转移到用户；二是要实现将资源的物质主体从供应者转移到用户。前者是一个商流过程，主要通过商品交易、等价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和时间位置的转移，从而使商品实实在在地到达用户手中。采购过程实际上是这两个方面的完整结合，缺一不可；只有这两个方面都完全实现了，采购过程才算完成了。因此，采购过程实际上是商流过程与物流过程的统一。

(3) 采购是一种经济活动。

采购是企业经济活动的主要组成部分。所谓经济活动，就是要遵循经济规律，追求经济效益。在整个采购活动过程中，一方面，通过采购获取了资源，保证了企业正常生产的顺利进行，这是采购的效益；另一方面，在采购过程中也会发生各种费用，即采购成本。要追求采购经济效益最大化，就要不断降低采购成本，以最小的成本去获取最大的效益，而要做到这一点，科学采购是必备因素。

1.1.2 采购流程

采购流程(Procurement Process)包括从最初的需求识别到最终满足需求所发生的所有采购活动。采购流程可以描述为一个线性流程图，采购活动也可以看作一个周期或一个连续的环，因为会持续出现各种需求，重复这一采购流程。图 1-1 展示了一般性的采购循环周期(Procurement Cycle)包含的步骤、内容和次序关系。

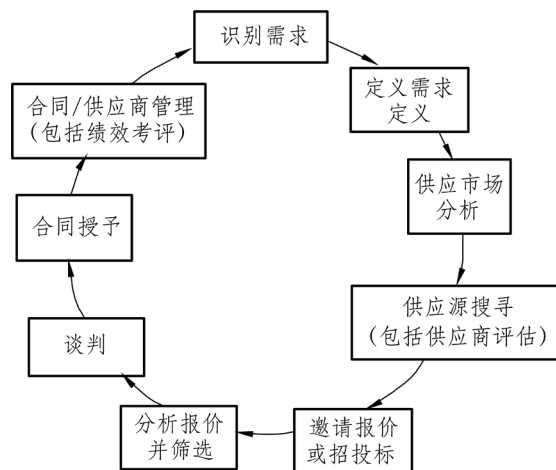


图 1-1 一般采购循环周期示意图

资料来源：英国皇家采购与供应学会(CIPS). 采购与供应的组织环境[M]. 北京中交协物流人力资源培训中心组织翻译. 机械工业出版社, 2014.



一个采购周期包括两个阶段：

合同授予前（Pre Contract Award）阶段，包括识别和定义需求、制订采购计划、制定合同、市场调查研究、评估和选择供应商、报价和谈判、合同授予。

合同授予后（Post Contract Award）阶段，包括采购订单下达、物料跟催、付款、合同与供应商管理、资产管理、供应商绩效评价等。

1.1.3 相关概念的辨析

购买（Buying）：用货币换取商品的交易过程，主要指狭义的采购。通常适用于家庭和个人为了满足生活资料消费需要而发生的交易活动，往往是以消费为目的。购买可以说是生活化、大众化的语言。

采购（Purchasing/Procurement）：比购买的概念更专业，含义更广泛。采购通常是指组织或企业为满足生产或经营业务需要而发生的交易活动，其采购对象主要是生产资料。企业采购是以营利为目的的，它以采购为代价，目标是通过生产经营活动使采购的物品增值，从而获得经济效益。Purchasing 更侧重于订单处理（Purchase Order Transaction），即询价、下订单、跟踪订单、催单、收货、处理付款请求等。Procurement 更注重战略性，是现代采购整体的流程，是通过比较正式的谈判之后购买，强调采购的决策，范围一般比 Purchasing 大。

寻源（Sourcing）：通过对供应市场进行前瞻性的有计划的分析，并且按照特定的商业需求对供应商进行选择，从而通过供应市场的供应过程满足组织的商业目标。按照一般采购周期（见图 1-1），寻源属于合同授予前阶段的所谓“前采购”过程；采购属于合同授予后的所谓“后采购”过程。

【Tips】 从事寻源工作的岗位在企业中通常被称为采购工程师（Sourcing Engineer）；从事采购工作的岗位在企业中通常被称为采购员（Purchasing Specialist）。在一些规模较小的企业可能没分别设置这样的岗位。

寻源最大的挑战是能否找到物美价廉的合格供应商；采购最大的挑战在于供应商能否及时交货。

供应（Supply）：随着供应链管理的兴起，供应一词在欧美国家得到了更广泛的应用，供应正在逐步取代采购这一职能称呼。供应比采购涉及的活动范围更广，从对价格的关注转变为对所有成本的关注。供应是采购部门面向增值的业务活动，强化与供应商的关系，以流程为导向整合企业内外资源的战略性活动过程。



【扩展资料 1-1】 采购与供应管理领域的代表性组织

表 1-1 采购与供应管理领域的代表性组织

名称	影响力	认证
美国供应管理协会 (ISM, Institute for Supply Management), 前身是美国采购管理协会 (NAPM, National Association of Purchasing Management)	成立于 1915 年,是全球采购与供应管理领域历史最悠久、规模最大、最受尊崇的供应管理领域专业协会之一。每月公布的采购经理人指数 (PMI) 及商业报告 (Report On Business) 是全球经济的重要指标,极具权威性	注册采购经理 (C.P.M., Certified Purchasing Manager); 供应链管理专业人士认证 (CPSM, Certified Professional in Supply Management)
英国皇家采购与供应学会 (CIPS, The Chartered Institute of Procurement and Supply)	成立于 1932 年,是全球最大的采购与供应专业组织之一。1992 年,英国女王授予该学会皇家宪章,以表彰 CIPS 对世界采购与供应行业的专业贡献	CIPS 注册采购与供应经理认证
国际采购与供应管理联盟 (IFPSM, Federation of Purchasing and Supply Management)	1974 年由欧洲采购联盟和美洲国际采购联盟合并而成,是在采购领域最具权威性与影响力的非政治性、非营利性、独立的国际组织。在全球每两年召开一次国际性会议	采购与供应管理全球标准认证
中国物流与采购联合会 (CFLP, China Federation of Logistics & Purchasing)	经国务院批准设立的中国唯一一家物流与采购行业综合性社团组织,是亚太物流联盟和国际采购联盟的中国代表。引入联合国国际贸易中心 (ITC, International Trade Center) 的 ITC 供应链管理认证	注册采购师职业资格认证; 采购与供应链管理国际资格认证

1.1.4 采购的范围

采购的范围是指采购的对象。从国内到国外,从计划经济到市场经济,生产企业对采购对象的称谓包括:物资、物料、生产资料、商品、物品等。可采用《中华人民共和国国家标准:物流术语》(GB/T 18354—2006)中的概念:物品(Article),经济活动中涉及实体流动的物质资料。

1. 有形的物品

(1) 原材料 (Raw Materials): 未经转化或只有最小限度转化的材料,在生产流程中作为基本的材料存在。



【例 1-1】 钢铁厂需要的铁矿石，咖啡制造商需要的咖啡豆。

(2) 辅助材料 (Supplementary Materials): 生产某种产品时为了达到生产目的或使主要材料发挥应有的功效和作用而添加的用料。

【例 1-2】 化学制品需要的催化剂。

(3) 半成品 (Semi-manufactured Products): 已经过一定生产过程，但尚未最终制造成为产成品的中间产品。

【例 1-3】 钢铁企业生产的生铁和钢锭，纺织印染企业生产的棉纱和坯布等。

(4) 零部件 (Components): 零件是指不能拆分的单个组件。部件是实现某个动作或功能的零件组合。在通常情况下，把除机架以外的所有零件和部件，统称为零部件。它们不需要再经历额外的物理变化，但是将通过与其他部件相连接而被包括进某个系统中的产成品，被嵌入最终产品内部。

【例 1-4】 灯泡、电池、发动机零件、电子零件、变速箱。

(5) 成品 (Finished Products): 已经制造完成，用于销售而采购的所有产品。

【例 1-5】 汽车厂商购买的汽车音响。

(6) 投资品或资产设备 (Investment Goods or Capital Equipment): 企业中可供长期使用，并在使用中基本保持原有实物形态，能继续使用或反复使用的劳动手段的总称。它不会被立刻消耗掉，但其采购价值经过一段时间会贬值。

【例 1-6】 生产中使用的机器设备等。

(7) 维护、修理及运营用品 (Maintenance/Repair/Operation Inventory, MRO): 用于维护、修理和保养设备设施，保证正常运营的非生产物料，这些物料可能是用于设备保养、维修的备品备件，也可能是保证企业正常运行的相关设备、耗材等物资。

【Tips】 MRO 物品的特点是品种非常多，但每一品种的需求量却很少，并且往往因为没办法事先进行周详的计划准备与准备适当的库存，而使采购人员面临“牙疼不是病，疼起来要人命”的窘境：需求常常是突然产生。



2. 无形的物品

无形的物品主要包括服务和一些专有技术，咨询服务和技术采购，或是采购设备时附带的服务，主要形式有技术、服务和工程发包。

技术：指取得能够正确操作和使用机器、设备、原材料的专业知识。

服务：在合同的基础上由第三方（供应商、承包商、工程公司）完成的活动。服务的范围很广，包括安装服务、雇佣临劳务、培训服务、维修服务、升级服务以及某些特殊的专业服务。

工程发包：包括厂房、办公室等建筑物的建设与修缮，以及配管工程、动力配线工程、空调或保温工程等。

【例 1-7】 采购范围举例：运作一架民航客机所需的一些商品和服务。

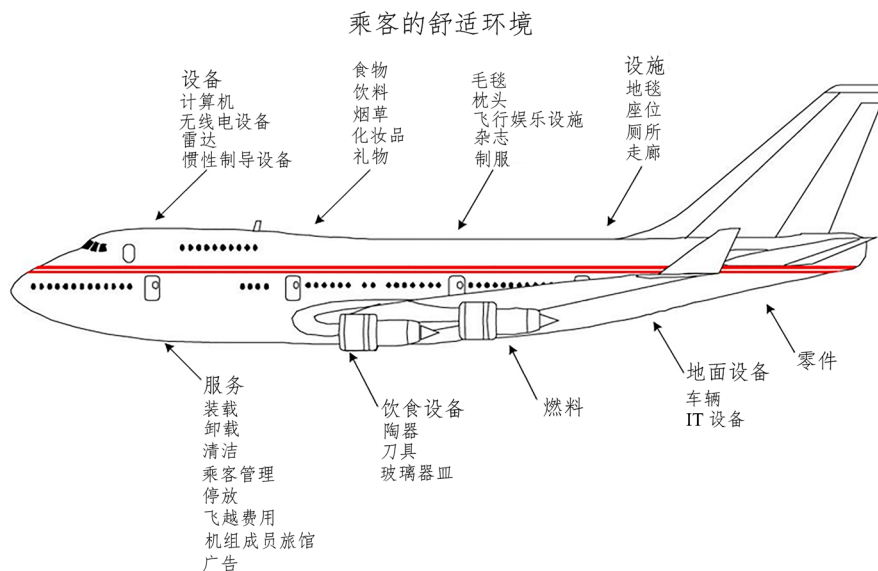


图 1-2 运作一架民航客机所需的一些商品和服务

资料来源：(英) 贝利 (Peter Baily) 等. 采购原理与管理 (第 9 版) [M]. 王增东, 李锐, 译. 北京：电子工业出版社, 2006.

1.2 采购的模式与类别

1. 按采购地区分类

(1) 国内采购。国内采购，指向国内供应商采购所需物资的行为。

(2) 国外采购。国外采购，指向国外供应商或外国供应商在本国的代理商进行采购的行为。



【例 1-8】 在竞争激烈的商业社会，效率和速度对企业的成功愈来愈重要。ZARA 就是以独特的供应链管理，缩短先导时间（Lead Time），对市场需求变化快速反应，在服装业中获得成功。在采购方面，ZARA 有 95% 的布料来自欧洲，大大减少采购需要的时间。

资料来源：Ghemawat P, Nueno JL. Zara : Fast fashion. Case study, Harvard Business School, Boston, MA, 2003.

一般说来，大多数企业应该考虑采用国内/本地采购，因为采购沟通便捷、交货周期短，一般不会发生延迟。随着经济跨国公司生产活动的区域布局更加符合各个国家的区位优势，其采购活动也表现为全球化的采购，即企业以全球市场为选择范围，寻找最合适的供货商，而不是局限于某一地区。

2. 按采购政策分

（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进货业务。这种方式的优势是有利于获得采购规模效益，降低进货成本和物流成本；易于稳定与供应商之间的关系，从而得到供应商多方面的支持与合作；保证所采购物料的标准化和质量等。

适用采购的物品：大宗或批量物品、关键零部件、原材料或其他战略物资。

（2）分散采购。

分散采购是由企业下属各单位，如子公司、分厂、车间或分店进行的实时的满足自身生产经营需要的采购。其优势是方便灵活、针对性强；手续简单。

适用采购的物品：小批量物品。

【例 1-9】 约翰·迪尔的手套

约翰·迪尔（John Deere）是全球 500 强企业，大型农用机械领域的主要制造商，2017 年销售额达 297 亿美元。该公司传统上使用分散采购，分部、工厂的自主权相当大，有自己的采购部门。同样的产品，不同工厂采购不同品牌或者用不同商家，造成采购额分散、库存种类繁多、供应商太多等问题。一句话：降低了规模效益，增加了复杂度和成本。

戴维·尼尔森入主迪尔采购部后，很快意识到分散采购的各种问题。为了改变分散采购的局面，推进集中采购，他先要证明分散采购的问题。于是，他雇了一个实习生，走遍俄亥俄州的 14 个工厂，把每个厂用的每种手套都收集一副，结果收集到 424 种手套。手套是劳保用品，只要能保护手，不影响工作效率即可，用得着那么多吗？让人吃惊的是，即使是同种手套、由同一个供应商提供，不同工厂拿到的价格也不尽相同。根源何在？是分散采购惹的祸：各个工厂的采购互不通气，被供应商钻空子就不难理解了。

采购部把 424 种手套做成展板，等厂长们来总部开会时参观。厂长们一看就明白了。那解决方案也很简单：一个跨越多个工厂的采购计划应运而生。经过集中采购，424 种手套被标准化为 24 种，6 个供应商被缩减为 1 个，手套价格降低了 50%。

资料来源：刘宝红. 采购与供应链管理：一个实践者的角度[M]. 北京：机械工业出版社，2015.



3. 按采购时间分类

(1) 长期固定性采购：长期而固定性的采购。

(2) 非固定性采购：非固定的按需采购。

(3) 紧急采购：计划外的突发的采购。

4. 按采购主体分类

(1) 个人采购。

个人采购是指消费者为了满足自身需要而发生的购买消费品的行为。购买对象主要是生活资料，购买过程相对简单。特点为单品种、单次、单一决策、随机发生，有很大的主观性和随意性。

(2) 家庭采购。

在家庭生活中，家庭成员为了家庭生活需要而发生的采购行为。

(3) 企业采购。

企业是市场经济活动的主要参与者，企业采购是企业从供应市场获取资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项活动。

(4) 政府采购。

政府采购是指政府各级机构使用财政性资金采购各类物品、工程和服务的行为。目的是实现政府职能和公共利益，是一种非商业盈利活动。

(5) 其他组织采购。

其他事业单位，如学校、医院、文体单位，以及军队等的采购活动。军队采购是将军费转化为保障军队战斗力生成的物资、工程和服务的行为。军队采购在保密性、时效性、专用性等方面有特殊要求。

5. 按决定采购价格方式分类

(1) 招标采购 (Purchasing by Invitation to Bid)。

将物料采购的所有条件 (诸如物料名称、规格、数量、交货日期、付款条件、罚则、投标保证金、投标厂商资格、开标日期.....) 详细列明，登报公告。投标厂商依照公告的所有条件，在规定时间内，交纳投标保证金，参加投标。招标采购中，按规定必须至少三家以上厂商从事报价投标才可开标。开标后原则上以报价最低的厂商得标，但得标的报价仍高过底价时，采购人员有权宣布废标，或经监办人员同意，以议价办理。

招标采购是现代国际社会通用的采购方式，能做到过程的公开透明、开放有效、公平竞争。主要适用于需求量大且标准化产品，是政府采购的基本方式之一。

(2) 询价现购 (Purchasing at Inquiry Price)。

采购人员选择对信用可靠的供应商讲明采购条件，并询问价格或寄以询价单并促请对方报价，比较后以现价采购。

(3) 比价采购 (Purchasing by Comparing Prices)。

采购人员请数家供应商提供价格，进行比价之后，选择供应商进行采购。



(4) 议价采购 (Purchasing by Negotiating Prices)

采购人员与供应商经讨价还价而议定价格后进行采购。一般说来, 询价、比价、议价是结合使用的, 很少在采购中单独使用。

(5) 定价采购 (Pricing Purchase)

大的采购商拥有定价权, 采用定价方式采购。如纺织厂采购棉花、糖厂采购甘蔗等。

(6) 公开市场采购 (Open Market Purchasing)

采购人员在公开价格的市场上进行采购, 如公开交易或拍卖场所等。

随着生产环境和技术的发展, 还出现了许多现代采购方式: 准时制 (JIT) 采购、电子采购 (E-Procurement) 和集合采购 (Group Procurement)。

【例 1-10】 随着自动化、数字化、高级分析、物联网等技术的发展, 数字化的采购解决方案可以为企业带来显著节约成本的效果。

麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 发布的《2017 服装首席采购官调查报告》中指出, 如今的时尚行业基础正从原来的供应驱动转变为需求驱动, 众多服装采购高管开始着眼生产运营的数字化变革。

资料来源: McKinsey Apparel, Fashion, Luxury Group. The apparel sourcing caravan's next stop: Digitization[R]. McKinsey Apparel CPO Survey 2017, 2017.

1.3 采购管理概述

1.3.1 采购管理的含义

专业采购活动要符合五个合适 (5R) 原则: 合适的质量 (Right Quality)、合适的价格 (Right Price)、合适的数量 (Right Quantity)、合适的时间 (Right Time)、合适的地点 (Right Place)。从企业功能而言, 采购管理是企业为了达到五个合适原则, 购入必需数量的物品或劳务所采取的一切管理活动 (如图 1-3), 即采购管理的“5R”目标。

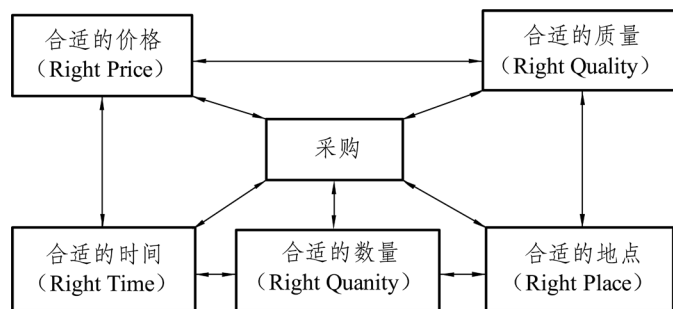


图 1-3 采购管理的“5R”目标示意图

从管理功能而言, 采购管理是最为保障企业物资供应而对企业的整个采购活动进行的计



划、组织、指挥、协调和控制活动。具体包括：

- (1) 保证企业所需的各种物资的供应；
- (2) 从资源市场获取各种信息、为企业物资采购和生产决策提供信息支持；

【Tips】 一名好采购，应该是一名“情报”专家。

(3) 与资源市场供应商建立友好且有效的关系，为企业营造一个宽松有效的环境。

1.3.2 采购管理的作用

1. 利润杠杆效应

采购管理使采购成本节约所带来的利润杠杆效应 (Profit-leverage Effect)，通过减少购买成本而增加利润来衡量。某生产型企业年度销售额 1 亿美元，采购费用 6 000 万美元，占销售额的 60%；利润额 1 000 万美元，即税前利润率为 10%。

假设企业通过更好的采购管理履行了更好的采购职能，将采购成本减少 10%，采购费用减少 600 万美元。在采购中每节约一元钱意味着一元的新利润。因此，该企业的利润增加了 600 万美元，利润提高了 60%。这个例子中，采购成本降低 10%将使利润提高 60%，杠杆率是 6 (见图 1-4)。相比之下，要增加这 600 万的税前利润，单靠增加销售额来实现，至少需要 6000 万美元的销售额。在很多企业中，相对于采购，销售已经受到了更多重视，所以要靠增加 60%的销售量来实现利润增加 60%是很难的。

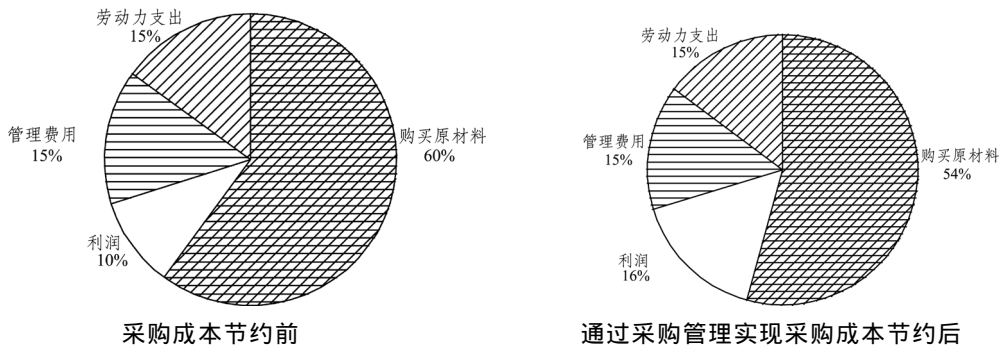


图 1-4 利润的杠杆效应

2. 对价值增值的贡献

传统观点认为采购部门是花钱的部门，其实采购也是能够为企业创造价值的。通过好的采购管理，可以成功达到企业内部支持与外部价值实现两部分 (见图 1-5)。内部支持包括支持生产、降低成本和保证质量。外部价值实现包括和供应商之间协同开发，比如引入成功开发新产品的关键技术、缩短产品上市时间、确保交货的及时性，实现快速反应，从而提高企



业的竞争地位与顾客满意度。

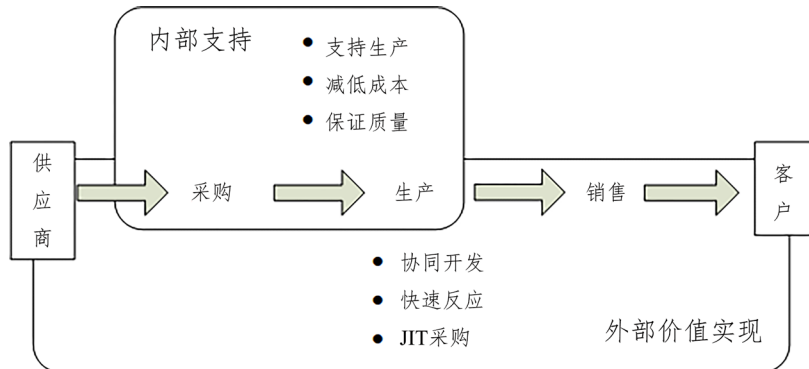


图 1-5 采购管理对价值增值的贡献

1.4 采购与采购管理的发展

1.4.1 传统采购与现代采购的区别

采购是所有企业的基本活动之一。它是以合法且合理的方式从外部资源市场获取资源的活动。专业的采购活动要符合五个合适原则：合适的质量、合适的数量、合适的价格、合适的时间、合适的供应商。

随着全球经济一体化进程的深入，采购职能也随之发生深远的变化。一方面，随着企业兼并、重组的加剧，企业的规模向着取长补短和强强联合的方向，向着扩大自身市场份额和利益最大化的方向迅速发展。另一方面，大多数中小企业在扩张中，从片面追求多元化、多角化的盲目扩张，走向专业化和细分市场的道路。由于这种专业化和集成化的发展，企业内部供应战略也从原来大而全、企业或集团内部自给自足向着外包、外购的方向发展。这促进了采购组织的发展，同时也对采购技术及采购人员提出了更高的要求。传统采购与现代采购的比较如表 1-2 所示。

表 1-2 传统采购与现代采购的比较

方面	传统采购	现代采购
结构	<ul style="list-style-type: none"> 垂直的、多级的、面向功能的 	<ul style="list-style-type: none"> 水平的、较平稳的、并且涉及自我管理团队和交互管理关系 采购作为集成供应链的一部分
步骤	<ul style="list-style-type: none"> 基于纸张的单据、文件 慢速的、高成本的 所有的采办理性程序经过采购 	<ul style="list-style-type: none"> 基于电子信息技术的应用 快速的、低成本的 大大强调基于中心引导的用户采办
采购的考虑基点	<ul style="list-style-type: none"> 仅仅是价格 不能生产什么就采购什么 	<ul style="list-style-type: none"> 购置和使用的总成本 分包或外包非核心业务



组织背景	<ul style="list-style-type: none"> • 多渠道货源充足 • 本地的或本国的 • 很少采用联合采购 	<ul style="list-style-type: none"> • 减少基本供应商 • 全球组织货源 • 增加采用联合采购的机会
------	--	--

续表

方面	传统采购	现代采购
供应商关系	<ul style="list-style-type: none"> • 短期的关系 • 相逆的关系 • 赢—输谈判 • 对信息有所保留 	<ul style="list-style-type: none"> • 长期的关系 • 合作和伙伴 • 赢—赢谈判 • 共享信息
质量和技术规范	<ul style="list-style-type: none"> • 设计和质量的采购规范 • 收货时商品的检验 	<ul style="list-style-type: none"> • 设计和质量的供应商规范 • 供应商资格证明
库存和前置期	为确保安全，富余量很高	由于及时系统的要求，富余量很低，这就消除了占地成本和多余库存过时等原因造成的浪费
采购工作的表现	评估主要是依据价格的差异和成本节约	评估主要基于作为供应链一部分的增值业务活动

资料来源：(英)肯尼斯·莱桑斯(Kenneth Lysons),(英)迈克尔·吉林厄姆(Michael Gillingham)著，鞠磊等译. 采购与供应链管理[M]. 北京：电子工业出版社，2004.

1.4.2 采购的发展趋势

传统采购通过利用供应商的多头竞争，实现侧重交易过程的低价格购买。而供应链采购，通过与供应链上游供应商有效地同步化运作，保障需求资源的可获取性，带来企业采购行为的变化。与传统采购相比，供应链视角下的采购与供应管理有以下特点：

(1) 从为库存而采购到为订单而采购的转变。

21世纪市场竞争加剧、产品丰富化、顾客需求的多样化极大地推动了生产方式的变革，相应的采购行为也跟着变化。传统的采购，采购的目的单一，为了补充库存，保证供应，即为库存而采购。采购部门并不关心企业的生产过程，不了解生产的进度和产品需求的变化，因此采购过程缺乏主动性，采购部门制订的采购计划很难适应需求的变化。供应链管理下，采购活动是以订单驱动方式进行的，制造订单是在用户需求订单的驱动下产生的。不同生产方式对应的采购特点如表 1-3 所示。

表 1-3 不同生产环境对应的采购特点

生产方式	按库存生产 (Make to Stock)	按订单生产 (Make to Order)	按订单设计 (Make to Design)
时间	20世纪20年代— 20世纪70年代	20世纪70年代— 20世纪末	21世纪
作业方式	流水线	机群式或按工艺特点	现场作业
生产特点	产品导向	工艺导向	项目或设计导向
产品特点	规模化、标准化程度高	品种多、质量要求高	单件小批量、设计要求
竞争优势	低成本、及时交货	高质量、按时交货	专有技术及制造安装



采购特点	成批、标准化采购，采购重点是保证生产	分类采购与管理，采购重点是选择并优化供应商	战略采购，与供应商协同开发，在产品初期，供应商就参与进来，保证模块部件的可得性
------	--------------------	-----------------------	---

(2) 从采购管理向外部资源管理转变。

传统的采购注重企业内部资源的管理，追求采购流程的优化、采购环节的监控和与供应商的谈判技巧，缺乏与供应商之间的合作。

供应链视角下，采购管理不但加强内部资源的管理，还转向对外部资源的管理。即加强与供应商在信息沟通、市场应变能力、产品设计、产品质量，交货期等方面的合作，实现了超前控制，供需双方合作双赢的局面。

(3) 从一般买卖关系向战略协作伙伴关系转变。

传统的采购模式中，企业与供应商的关系是交易型关系，即短期买卖关系。在供应链视角下，与供应商建立长期合作伙伴关系，共享库存和需求信息，共同抵御市场风险，共同研究制定降低成本的策略，把相互合作和双赢关系提高到全局性、战略性的高度。

【例 1-11】 OK 便利店协助供应商升级

OK 便利店 1951 年创立于美国得克萨斯州，是美国最大的便利店经营商之一。1985 年利丰集团取得 OK 便利店在中国香港的特许经营权。从 2001 年起，利丰进一步取得了 OK 便利店在中国内地的专营权，以及在菲律宾、泰国、马来西亚和新加坡的特许经营优先权。

为寻求更高效率和更低成本的运营模式，OK 便利店除了建立高效的物流体系，实施灵活、快速反应的配送策略外，还与供应链中的企业紧密合作，建立长久互惠的伙伴关系。OK 便利店制订了一个供应商伙伴计划 (PSP, Partnership Supplier Program)，通过与供应商共享资源，分担风险与成本，建立长久信任关系，提高供应链整体运作效率，形成长久的竞争优势。OK 便利店首先确认每个产品类别中的主要供应商，然后定期与供应商举行业务会议，互相交流市场和产品类别信息，通过分享资源令双方都能提升销售额及市场份额。OK 便利店要求供应商提供竞争性价格和确保货品准时供应，而供应商会获得营销优惠和货架展示服务作为回报。双方的益处如表 1-4 所示。

表 1-4 运用供应商伙伴计划所获得的益处

OK 便利店	供应商
更高的销售和收入	更高的销售和收入
有竞争力的价格和边际利润	产品获得更多促销
有竞争力和稳定的采购价	产品获得最佳的货品展销位置
有竞争力的贸易协议	更快交付
确保产品的供应	更高的合作透明度

为了协助供应商升级，OK 便利店也注重与其他供应商合作提高伙伴便利服务 (PCS，



Partnership Convenient Services)。

资料来源：利丰研究中心. 供应链管理——香港利丰集团的实践[M]. 北京：中国人民大学出版社，2009.

(4) 注重采购商品的社会责任和环保等可持续措施。

据统计，全球超过 200 家跨国公司已经制定并推行公司社会责任守则，要求供应商和合约工厂遵守劳工标准——SA8000 标准的认证（即社会责任国际标准认证），安排公司职员或委托独立审核机构对其合约工厂定期进行现场评估，即工厂认证或验厂。

此外，环保也是现代采购的发展趋势。企业开始主动确保其供应商都符合环保规定，并且具有支持可持续发展的系统和战略。达到 ISO14000 标准已经成为最基本的要求。

【例 1-12】 麦肯锡报告：疫情后，全球时装需要构建以需求为导向的可持续采购
麦肯锡咨询公司 (McKinsey & Company) 发布的《2019 全球首席采购官调研报告——时尚产业新要素：大规模可持续采购》显示，随着消费者和政府部门对环境问题越发关注，社会责任和环保可持续举措已经成为服装企业发展战略中的重中之重。2019 上半年，所有的时尚单品中只有不到 1% 为可持续商品。想要顺利完成可持续改革，绝大多数的服装企业都需要做出大幅度的改变。

受疫情影响，供应中断和需求下降导致采购量急剧减少。采购高管面临挑战，要对商店关闭、消费者情绪低迷、旧货堵塞系统以及生产停工的影响迅速做出反应。2020 年 4 月 14 日至 4 月 22 日，麦肯锡公司联合 Sourcing Journal 进行了大型服装采购调查，参与者包括 116 位来自北美和西欧主要时装零售商和品牌、采购额超过 1200 亿美元的采购主管，和 230 多位服装供应商、机构代表和专家。该调查报告于 2020 年 5 月上旬发布。这些采购主管和利益相关者明确表示，除了立即进行危机管理外，时装行业还需要构建以需求为导向的可持续采购模式。

大规模可持续采购是之后必须具备的新条件。社会和环境的可持续发展已成为下一个常态的主流。疫情使公司对客户、员工和在全球价值链中的工人安全所做的承诺成为焦点。它还引起了对气候变化等生态问题的关注。

资料来源：McKinsey Apparel, Fashion & Luxury Group. Fashion's new must-have : sustainable sourcing at scale[R]. McKinsey Apparel CPO Survey 2017, 2017.

1.4.3 采购管理的发展趋势



供应链由一系列的节点企业构成。在这条链上，每个节点企业对下一级的业务活动或职能而言就是供应方。采购是供应链管理中非常重要的一个环节，是外部供应商和内部顾客（为外部顾客提供产品和服务）之间的重要媒介。供应链的概念使采购不再被认为是一个单独离散的职能，而是集成的供应链中的一项业务活动。

由于供应链始于发现、选择和管理能够有效提供物料、设备和服务的供应商，所以采购与供应管理就成为供应链管理的核心和灵魂。联合国贸易和发展会议和世界贸易组织共同设立的技术合作机构——国际贸易中心（ITC，International Trade Center），提出的供应链视角下国际采购与供应管理的过程模型如图 1-6 所示。

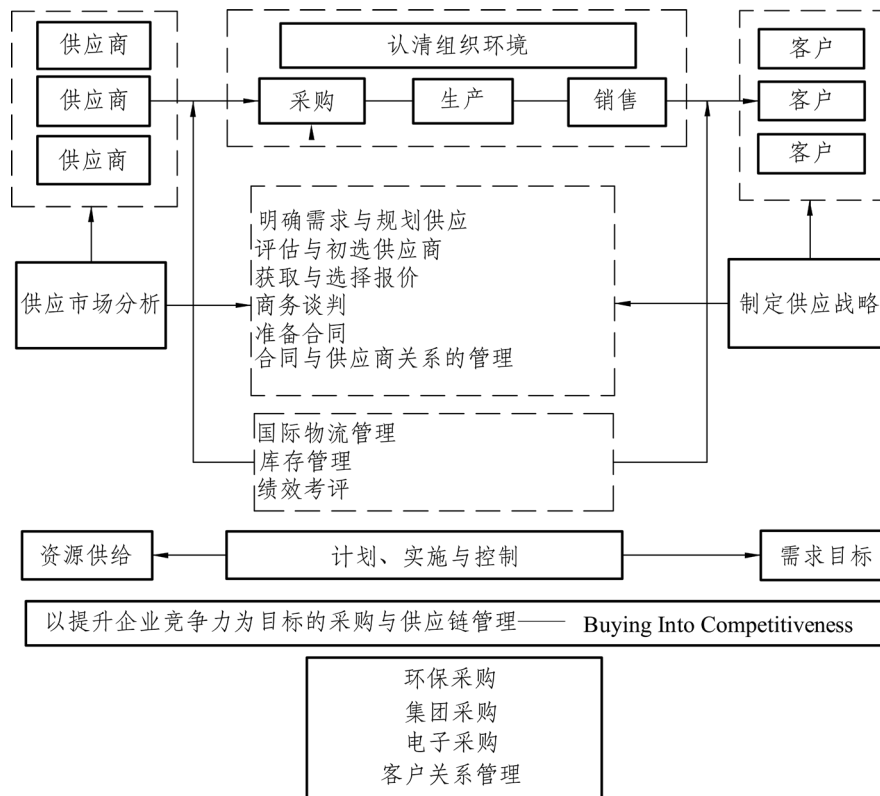


图 1-6 供应链视角下的国际采购与供应管理过程

供应链视角下，采购管理不但加强内部资源的管理，还转向对外部资源的管理。即加强与供应商在信息沟通、市场应变能力、产品设计、产品质量，交货期等方面的合作，实现了超前控制，供需双方合作双赢的局面。



【扩展资料 1-2】 采购发展的四阶段模型

Reck 和 Long 对采购在组织中的战略角色中起什么作用进行调查时，提出了采购发展的四阶段模型（如图 1-7）。

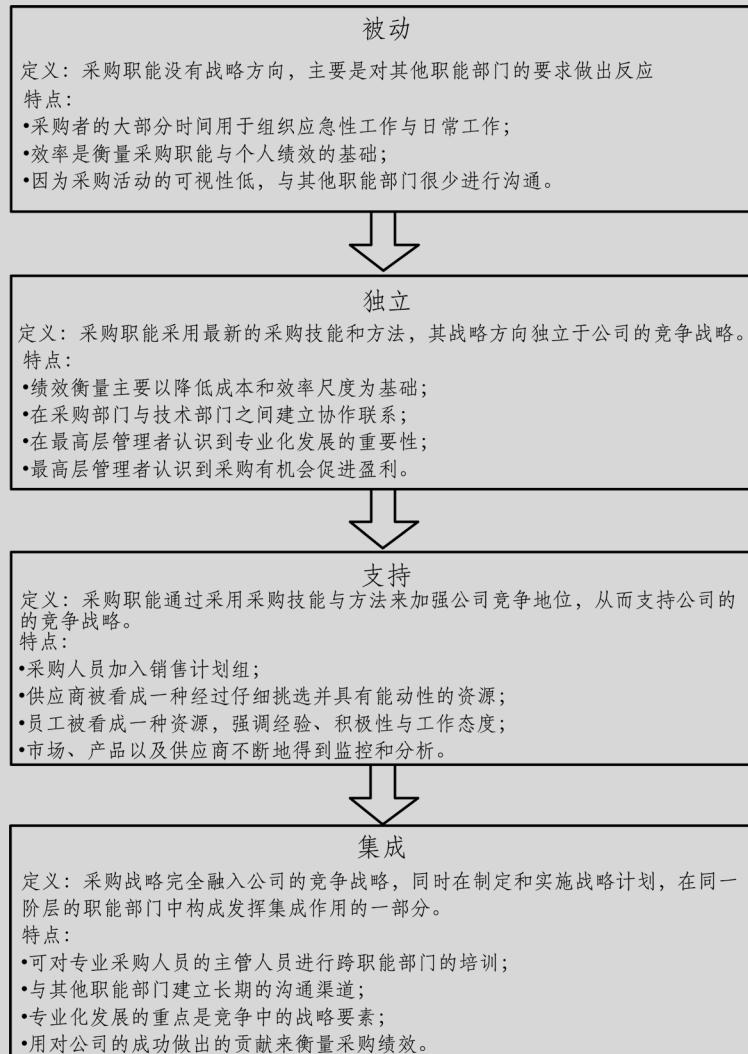


图 1-7 采购功能发展的四阶段模型

资料来源：Reck, R.F., Long, B., Purchasing a competitive weapon[J]. Journal of Purchasing and Material Management, 1988, 24 (4): 3-12.

思考题

1. 在采购部门里面，Sourcing 和 Purchasing 这两个岗位有什么区别？
2. 集中采购与分散采购的特点是什么？分别说明其适用的情况。



3. MRO 物品采购的难点是什么？
4. 集中采购(Centralized Procurement)与集合采购(Group procurement)的区别是什么？
5. 传统采购和现代采购的区别是什么？采购发展趋势有哪些？



