

企业与生产运作管理

马登龙

新能源装备与质量工程研究所



十、全球采购管理

- 10.1 采购及其作用
- 10.2 采购管理流程
- 10.3 采购模式与采购方式
- 10.4 供应商管理
- 10.5 全球采购策略





● 采购及采购管理

- **采购**：是企业从外部资源市场获得企业运作所需要的资源的过程。
- **采购管理**：是对采购活动的计划、组织与控制，作为一种管理职能，它要完成从**采购申请、采购计划、采购订单、到货接收、检验入库**的全过程管理。



● 采购的作用

- 为增加企业利润作贡献(**利润杠杆效应**: 小幅降低采购费用, 能大幅增加利润)

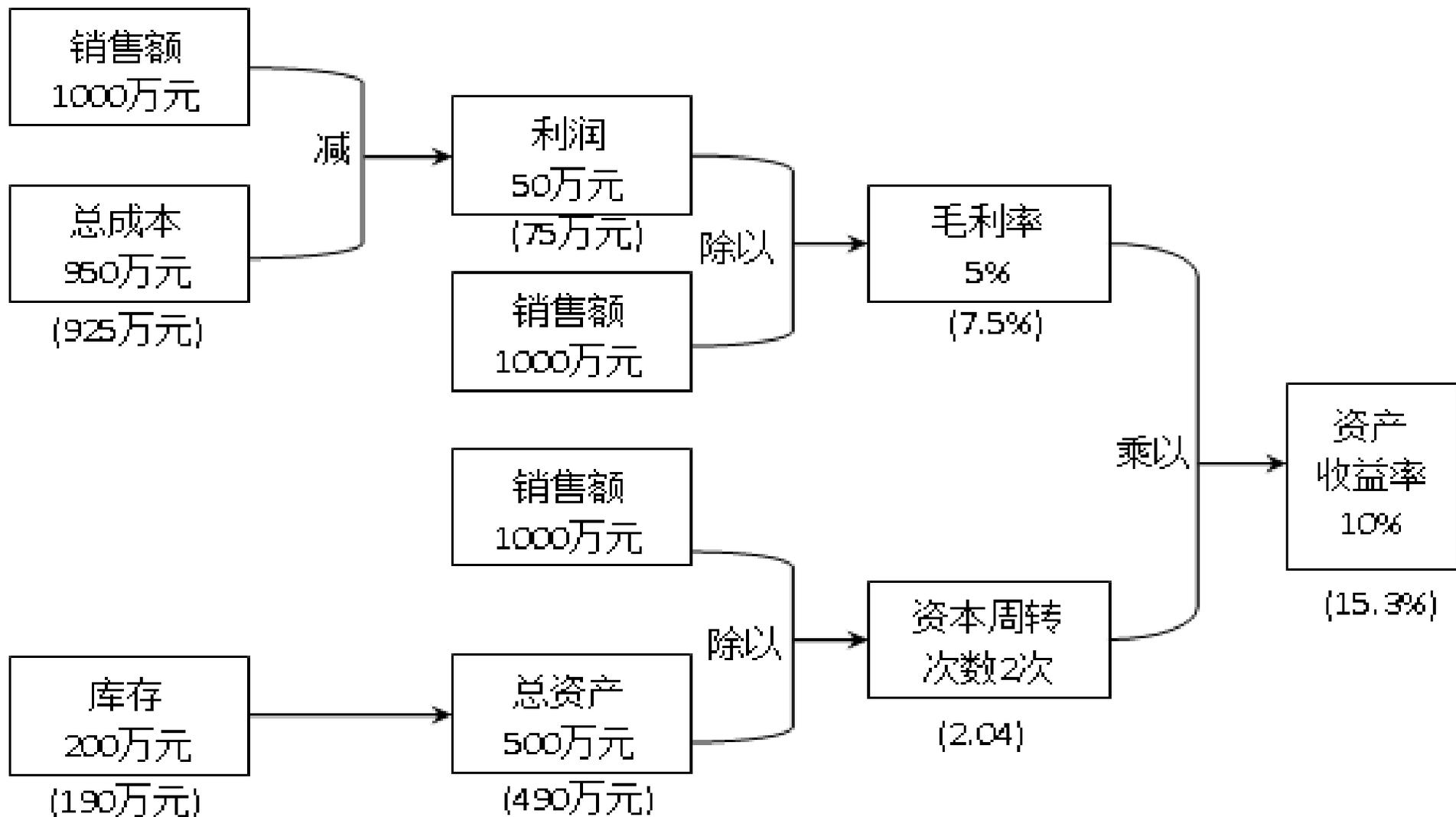
税前利润 = 销售收入 - 总成本

= 销售单价 × 销售量 - (单位变动成本 × 销售量 + 固定成本总额)

- 信息源作用
- 对生产效率产生影响 (及时准确)
- 推进产品开发过程 (供应方新技术)
- 采购的战略意义 (提质增效)



● 采购价格下降对资产收益率的影响





● 现代采购管理观念的转变

- 采购管理职能不断得到强化
- 采购管理集中化
- 供应商关系管理得到强化
- 注重总拥有成本



● 传统采购与现代采购管理思想的比较

传统采购	现代采购
采购是成本中心	采购可以增加价值
采购接收产品规格	采购（和供应商）提出规格
采购拒绝不合格材料	采购避免不合格供货
采购向财务或生产部门汇报	采购是主要的管理职能
先设计产品后询价	供应商参与产品设计
解决问题是供应商的责任	解决问题是双方的责任
价格是关键变量	总成本和价值是关键变量
强调目前	强调战略性
谈判是成功/失败型	谈判是双赢的
大量的供应商 = 安全	大量的供应商 = 失去机会
大量的存货 = 安全	大量的存货 = 浪费
信息就是力量	分享信息是非常有价值的

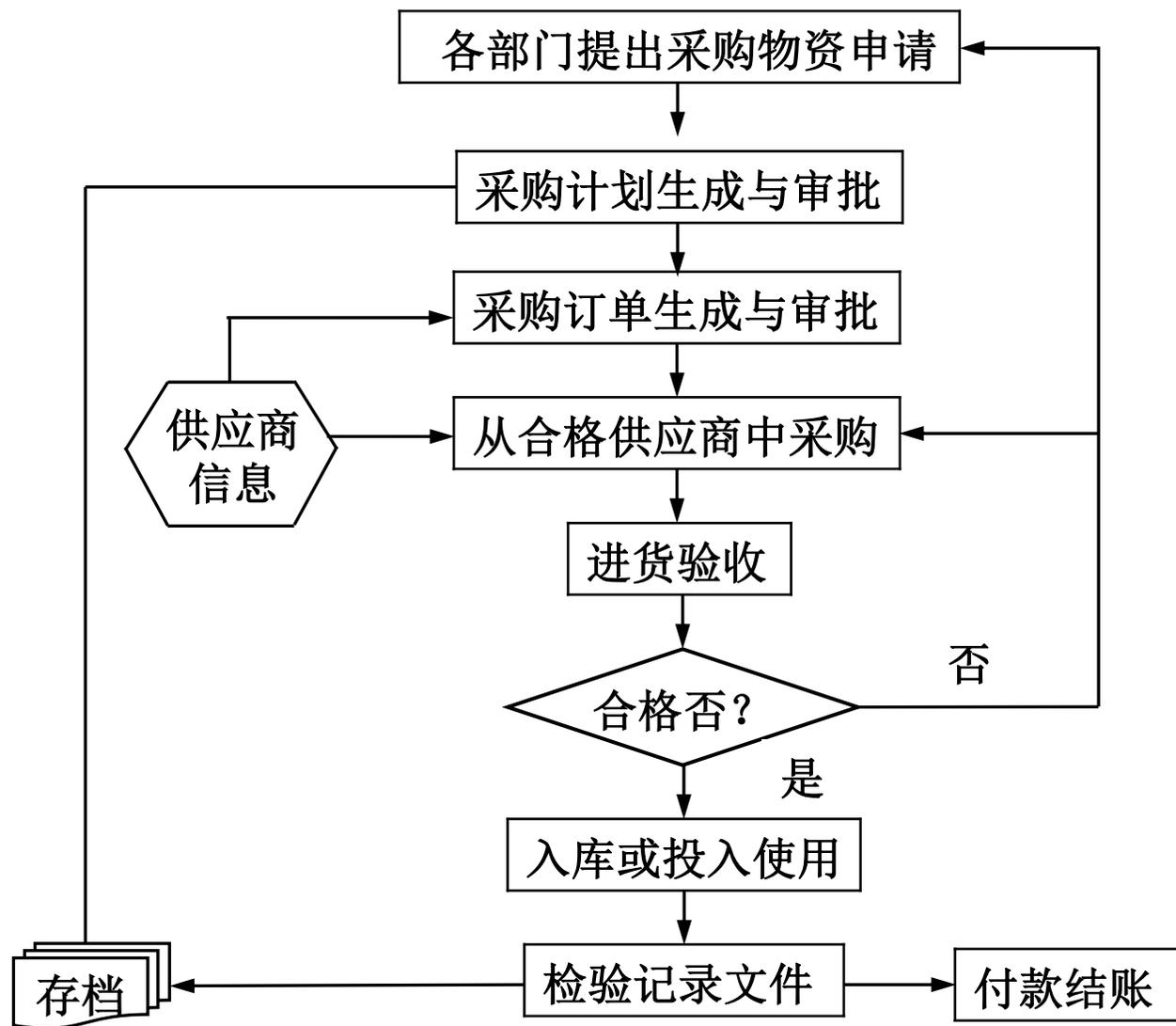


● 采购组织与业务流程

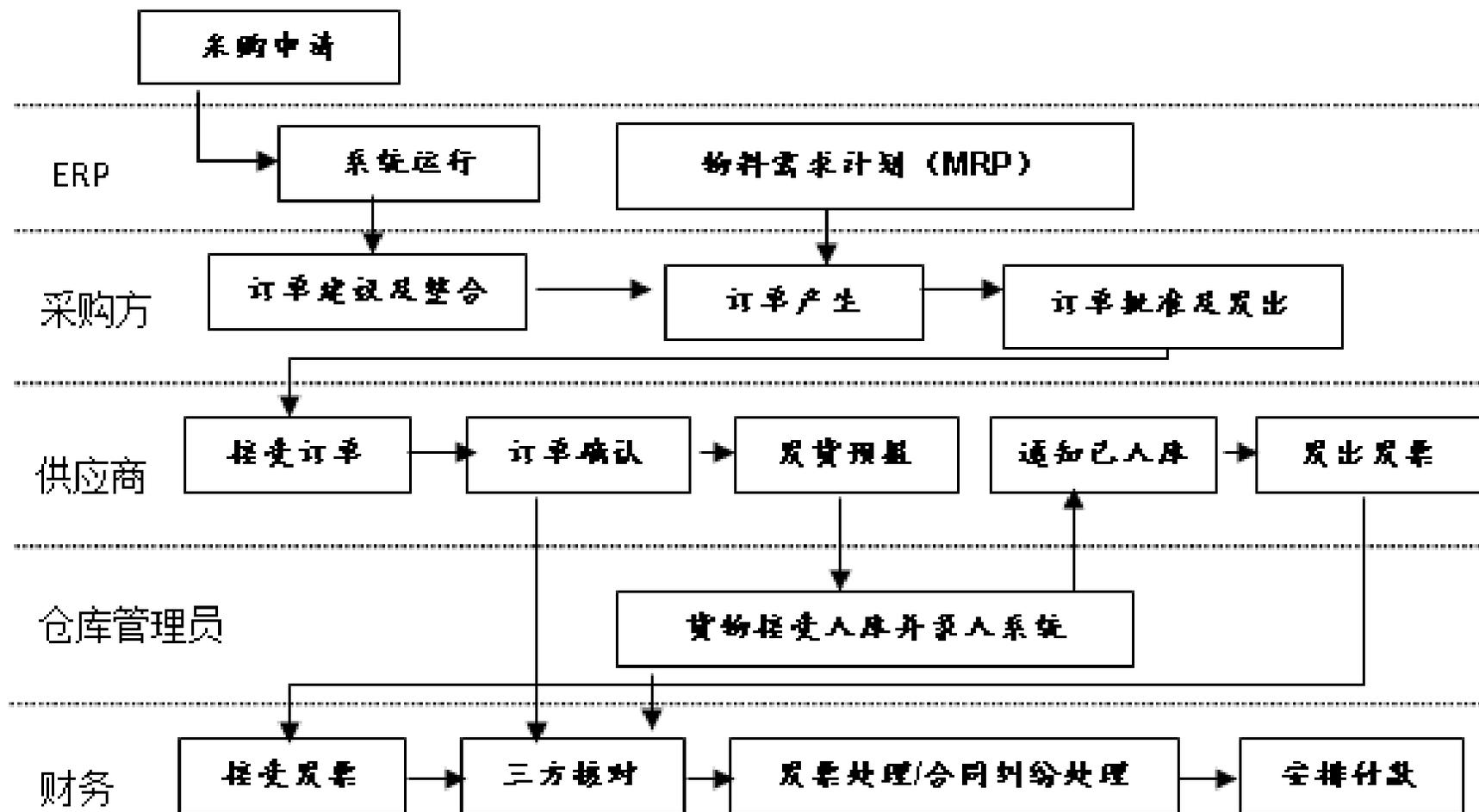
➤ 采购人员配备与素质

- ✓ 知识要求;
- ✓ 社交能力;
- ✓ 职业操守;
- ✓ 业务能力。

● 采购业务流程



● 一般采购执行流程





● 采购模式

- 采购模式与采购管理过程中的采购决策模式有关，涉及从提出需求到满足需求整个过程。
- 一般有**集中与分散采购、联合采购、准时采购**等。

● 采购方式

- 一般是指提出采购需求后，确定供应商及交易条件，供需双方达成交易的决策方式。
- 常用的采购方式有：**招标采购、询价采购、框架协议采购、竞争性谈判采购**等。



● 集中采购

- 是指企业在核心管理层建立专门的采购管理机构，统一组织企业所需物品的采购业务，它具有较大的采购部门、更复杂的结构，采购活动由专家管理。



● 集中采购优势：

- 合并需求，获得规模经济，提高买方地位；
- 有利于降低采购成本；
- 较容易实现物料的标准化的；
- 减少管理上的重复设置；
- 有效的控制采购，防止采购腐败；
- 更有效的进行库存控制和材料利用；
- 推动供应商的有效管理；
- 整合供应商的途径之一；
- 有利于专业化采购人才的培养。



● 集中采购适用的主体包括：

- 集团范围实施的采购活动；
- 跨国公司的采购；
- 连锁经营与特许经营企业的采购；
- OEM厂商的采购。



● 集中采购适用的物料范围包括：

- 大宗物料、批量物料、价值高或总价多的物料；
- 关键零部件、原材料或其他战略资源；
- 共性要求的物料，如办公用品；
- 定期采购的物料；
- 地理位置集中使用的物料；
- 需要专业技能采购的物料；
- 价格波动大的物料。



● 分散采购优势：

- 更好地满足各地个性化的需求；
- 更快地对需求做出反应；
- 有利于保持同供应商的密切联系；
- 便于对采购活动进行控制。



- 分散采购适用的主体包括：

- 子公司、分厂的采购；
- 离主厂区或集团供应基地较远，其本地供应成本低于集中采购成本的情况；
- 异国、异地供应的采购。



● 分散采购适用的物料范围包括：

- 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料；
- 分散采购优于集中采购的物料；
- 市场资源有保证，易于送达，物流费用较少的物料；
- 分散后，各基层有这方面的采购与检测能力的物料；
- 产品开发研制、试验所需的物料。

● 集中与分散采购

- **案例：**朗讯公司于2001年实施集中采购管理，成立供应链网络部，统一管理公司的采购、生产和物流业务。将原来11个独立运作的事业部的分散采购集中；将物料分成70个大类，并成立材料采购小组，每个小组负责特定大类材料的采购；为每大类选定少数几家供应商作为长期合作伙伴，将供应商数量从2000年的3000多家降到不到1500家，并加强供应商关系管理。
- 集中采购获得了规模效益，原来1000家供应商的采购量不到40%，集中采购后60家供应商的采购量大于80%，采购成本降低了35%-55%。同时将以前11个事业部分散管理的运输、仓储业务也进行集中，并将之全部外包给第三方物流公司，结果平均物流周期缩短49%，总物流成本降低10%。



● 联合采购

- 是指多个企业之间的采购联盟行为，所以也会称为采购联盟（Purchasing alliances），它是集中采购从企业内部向企业外部进一步延伸和拓展的结果。



● 联合采购主要有以下优点

- 企业间联合采购，可合并同类器材的采购数量，统一采购，降低采购单价；
- 企业间如果在采购及质量保证相关环节的要求相同，需要的物品类同，可以在采购管理环节上实施联合，联合后的费用由各企业分担，可使费用大大降低；
- 各企业通过共享库存资源及统一调拨器材，可以减少备用物资的积压和资金的占用，提高紧急需求满足率，减少器材供应短缺造成的生产停顿损失；
- 可合并小重量的货物运输，使单次运量加大，减少运费支出。



● 准时采购

- 也叫JIT采购，它是支持准时生产而出现的一种采购模式。
- 基本思想：五个恰当
 - ✓ 恰当的时间；
 - ✓ 恰当的地点；
 - ✓ 恰当的数量；
 - ✓ 恰当的质量；
 - ✓ 恰当的物品。



● 准时采购

➤ 特点：

- 供应商数量更少；
- 要求准时交货；
- 需要对供应商进行严格的综合评价；
- 要求小批量采购；
- 要求信息共享。



● 准时采购的优点

- 可大幅度减少原材料和外购件的库存;
- 可提高采购物资的质量;
- 可降低原材料和外购件的采购价格;
- 缩短交货时间。



● 准时采购的策略

- 精选少数供应商和运输商，采供双方建立稳定、长期的伙伴合作关系；
- 供应商近距离供货；
- 将质量控制点前移，从源头保证质量；
- 建立采供双方良好的沟通渠道；
- 帮助供应商建立JIT系统。



● 主要采购方式

- 招标采购
- 询价采购
- 竞争性谈判采购
- 单一来源采购
- 框架协议采购



● 招标采购

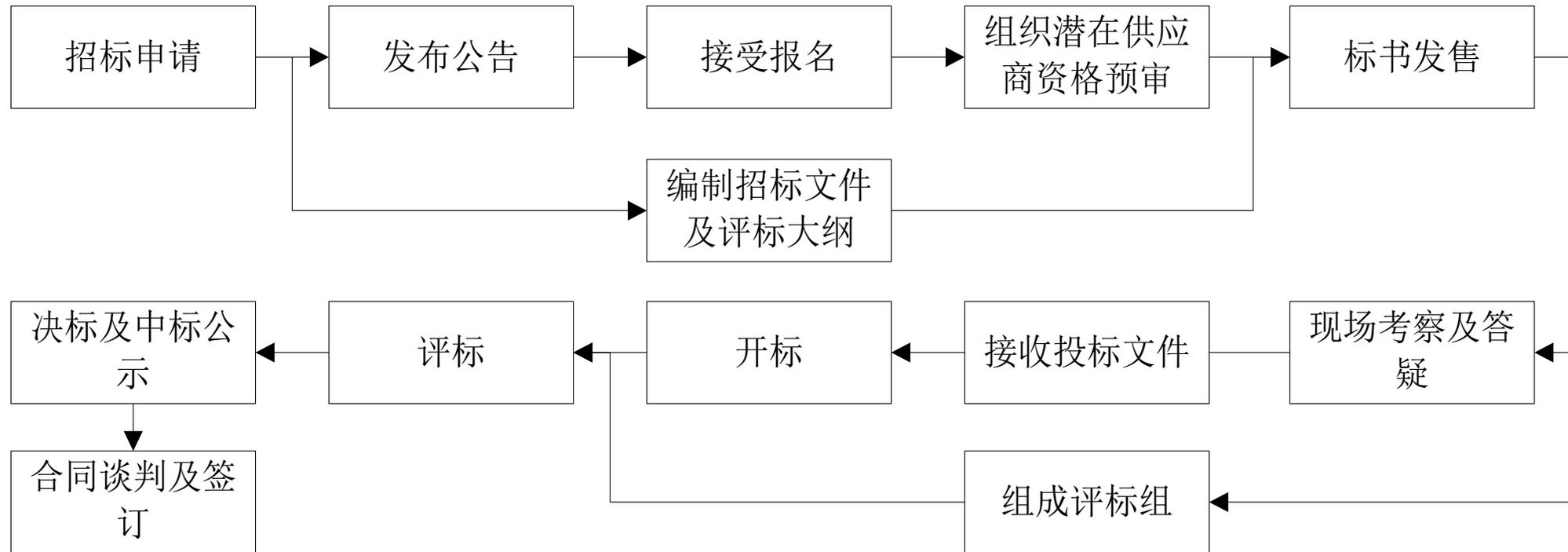
- 是通过在一定范围内公开采购信息，要求供应商在规定时间内提出报价，经过比较分析后，按既定标准选择投标人并与其签订采购合同的一种采购方式。

● 招标采购方式

- 公开招标
- 邀请招标

● 招标采购

➤ 招标采购流程举例



● 询价采购

- 询价采购是指采购方根据采购需求，从符合相应资格条件的供应商名单中选择若干供应商（一般不少于三家），向其发出询价单，由供应商报价，询价小组则根据供应商的报价而选定供应商的一种采购方式。



● 竞争性谈判采购

- 采购方根据采购需求，邀请特定数量的供应商报价，通过与供应商进行技术沟通和商务谈判，进而确定价格和选择供应商的一种采购方式。

● 适用情形：

- 招标后没有供应商投标或者没有合格标的；
- 标的物技术复杂或者性质特殊，需要沟通的基础上让供应商二次报价；
- 采用招标所需时间不能满足用户紧急需要的；
- 不能事先计算出价格总额的。



● 单一来源采购

- 是从单一供应源处进行采购的采购方式。
- 一般双方要通过谈判来确定价格，签订合同。

● 适用情形：

- 只能从唯一供应商处采购的；
- 发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的；
- 必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处采购。



● 框架协议采购

➤ 是指与选定的供应商签订框架协议，完成采购的一种方式。

● 适用情形：

- 对某一产品或服务的需求较频繁、采购频次较高，但难以提前对需求量做出预测；
- 一次采购物资数量大、但单个物资价格较低；
- 供应市场相对稳定、产品或服务的价格较容易决定、市场上供应商较多、供应风险程度较低的物资品种。



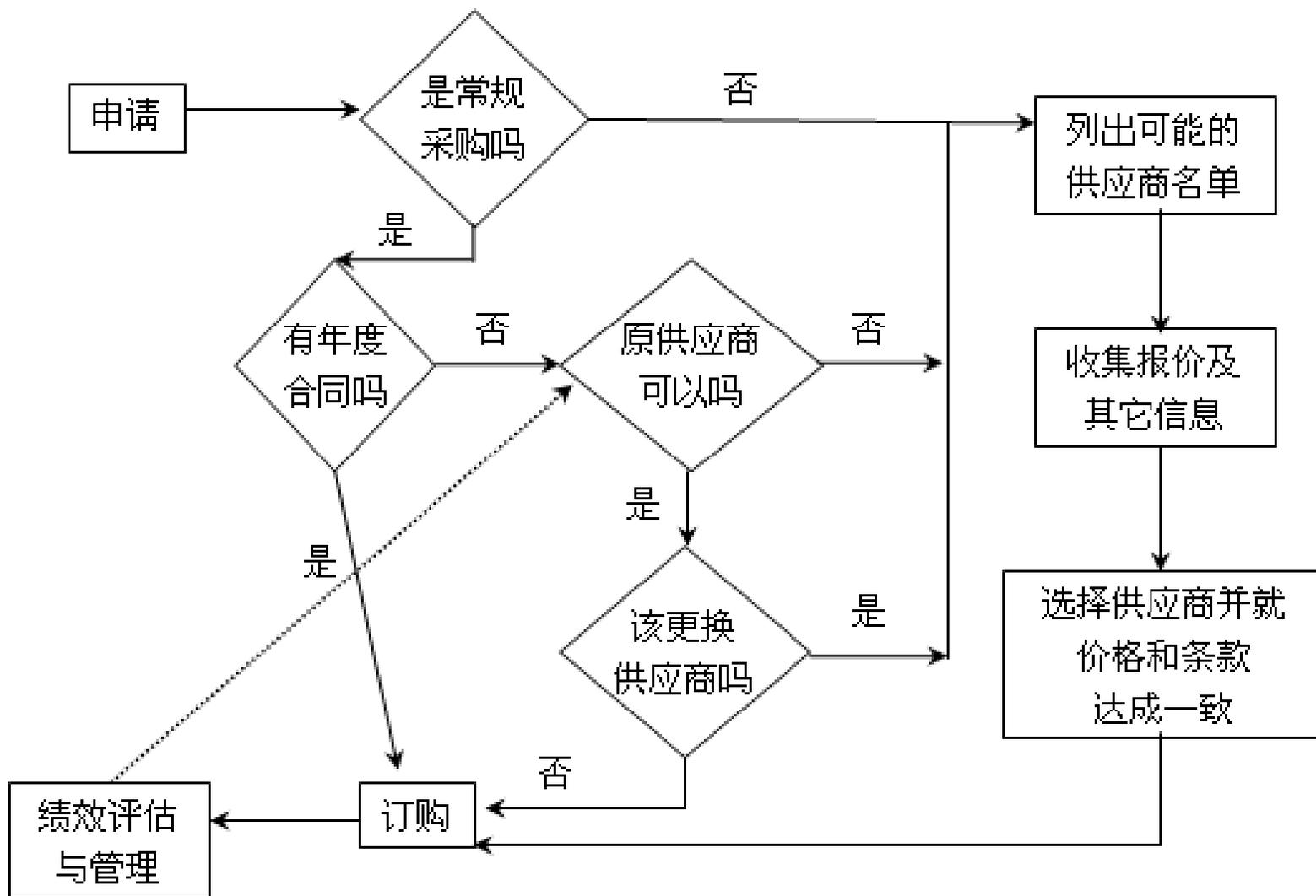
● 供应商管理的基本问题

包括

- 供应源决策;
- 供应商评估与选择;
- 供应商关系管理;
- 供应商开发;
- 供应商绩效管理等。



● 供应商管理的一般过程





● 供应源决策

- 单一供应源与多供应源决策;
- 制造商与分销商决策;
- 外源还是本地源;
- 供应商规模。



● 供应商关系管理

➤ 基本的供应商关系类型

- ✓ 传统的采购商与供应商关系（博弈关系）
- ✓ 供应商合作伙伴关系

➤ 供应商细分

- ✓ 公开竞价型、供应商网络型和供应链管理型
- ✓ 重点供应商和普通供应商



- 供应商关系管理的必要性
 - 合作性竞争是市场发展趋势；（共赢）
 - 减少供应链中的“牛鞭效应”；
 - 分担市场风险；
 - 企业核心竞争力的必要条件。



- 基于Kraljic（卡拉杰克）矩阵的供应商关系管理





● 一般物资

- 代表低风险、低采购金额;
- 可选择的供应商数量较多, 但采购金额很小, 对供应商缺乏足够的吸引力。
- 应以大力提升采购效率、节约采购费用为主要目的, 尽量采用**框架协议采购**方式, 精简供应商数量, 与选定的供应商发展合作关系。





● 杠杆物资

- 低风险、高采购金额;
- 基本采购，选择供应商的范围较大，企业在采购市场占据强势地位，但采购金额高;
- 企业进行此类物资采购时应选择**竞争性强的采购策略**以获取低价格、高质量的物品。
- 供应商转换成本高时，精简供应商数量，发展中长期合作关系；供应商转换成本低时，选择供应商竞争，保持交易关系。





● 瓶颈物资

- 高风险、低采购金额。
- 采购金额低，占企业总采购资金量的比例小，**市场供应风险较大**，企业可选择的供应商数量少。经常由于供应商数量少、到货时间过长或无法交付货物等原因造成采购额超支或生产停滞等。
- 首要目标是确保**供应安全**，并同少量优秀供应商发展**长期稳定的合作关系**，积极寻找新供应源以降低供应风险、避免供货不及时而产生的巨大损失。





● 关键物资

- 高风险、高采购金额
- 采购金额高，其缺失或供应的不及时、质量的低劣等都将对企业带来相当的风险，导致企业无法正常的运行。
- 高度重视这类物资的采购，与**优秀供应商签订长期合同**，发展长期战略合作伙伴关系，在互利互信的基础上实现企业与供应商的双赢。



● 供应商绩效评估

- 一般供应商绩效管理指标包括：
 - ✓ 质量(Quality)
 - ✓ 成本(Cost)
 - ✓ 交付(Delivery)
 - ✓ 服务(Service)
- 以上四个指标可以简称为QCDS指标。



● 供应商绩效评估

➤ 评价方法：

- ✓ 在确定供应商绩效评估指标、明确绩效指标度量方法的基础上，需要收集供应商相关的实际数据，计算绩效度量指标，对供应商的绩效做出评价。
- ✓ 常用的评价方法有**加权评分法**。

● 评估指标及评分标准

质量：100 分	通过 2000 质量体系认证或更高层次认证：15 分	
	来料批次合格率：85 分	大于 95%：85 分
		90%–95%：75 分
		80%–90%：50 分
		70%–80%：40 分
		60%–70%：30 分
		小于 60%：0 分
成本：100 分	价格水平：60 分	
	报价行为：15 分	
	降低成本的态度与行动：15 分	
	付款：10 分	
交付：100 分	交付准时率：100 分	大于 95%：100 分
		90%--95%：80 分
		80%--90%：60 分
		70%--80%：50 分
		60%--70%：30 分
		小于 60%：0 分
服务：100 分	投诉响应：30 分	
	售后服务：30 分	
	合作：20 分	
	其它方面：20 分	

● 供应商加权评分结果

指标	权重	供应商A		供应商B		供应商C	
		得分	加权得分	得分	加权得分	得分	加权得分
成本	40%	97	39	100	40	99	40
质量	30%	88	26	80	24	95	29
交付	20%	89	18	73	15	84	17
服务	10%	67	7	60	6	80	8
总计	100%		90		85		94

● 供应商开发

➤ 单源供应与多源供应

项目	单源供应	多源供应
质量一致性	高	低
交易成本	低	高
价格谈判能力	弱	强
对供应商的的依赖性	强	弱
物资选择范围	小	广
采购工作量	小	大
风险	大	小
合作关系	紧密	松散



● 全球采购

- 是指利用**全球资源**，在全世界范围内寻找**供应商**、**采购企业所需资源的活动**，其目的是要在全球范围内发现或发展有竞争力的供应商，以获得**质量更好、价格更合理、交付更有保障的产品和服务**。



● 全球采购的原因

- (1) 价格优势;
- (2) 质量优势;
- (3) 国内物资匮乏;
- (4) 快速交货和连续供应;
- (5) 更好的技术与服务;
- (6) 战略考虑。



● 全球采购要关注的问题

- 供应商的选择与评估更加困难
- 采购提前期
- 汇率波动
- 付款方式
- 隐含成本过高
- 不同的法律体系
- 政治问题
- 关税



● 全球采购的主要运作模式

- 以制造企业为核心的国际采购体系；
 - ✓ 大众、通用、戴尔、商飞等
- 以大型零售集团为核心的国际采购体系；
 - ✓ 沃尔玛、家乐福、麦德龙等
- 以大型贸易企业为核心的国际采购体系；
 - ✓ 香港利丰集团等
- 以专业化国际采购组织为核心的国际采购体系。
 - ✓ 进口代理、进口经营商、销售代表等



● 全球采购对中国企业的影响

- 大型跨国公司和国际采购组织的采购网络正加速向中国市场延伸。
- 跨国公司和国际采购组织在中国市场的采购活动日趋频繁。
- 我国一些城市和地区正在成为国际采购中心。