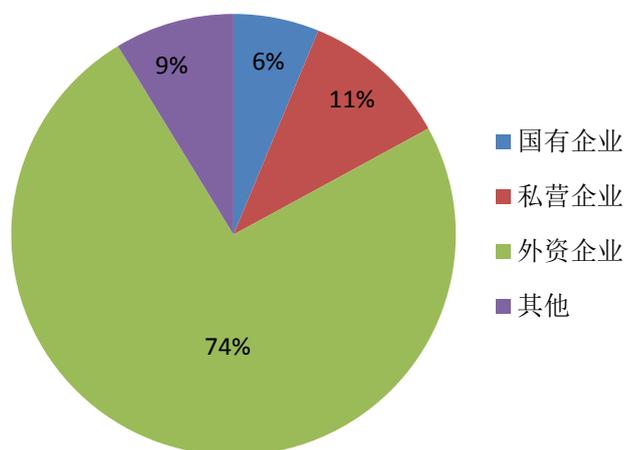


2013 中国企业采购调查报告

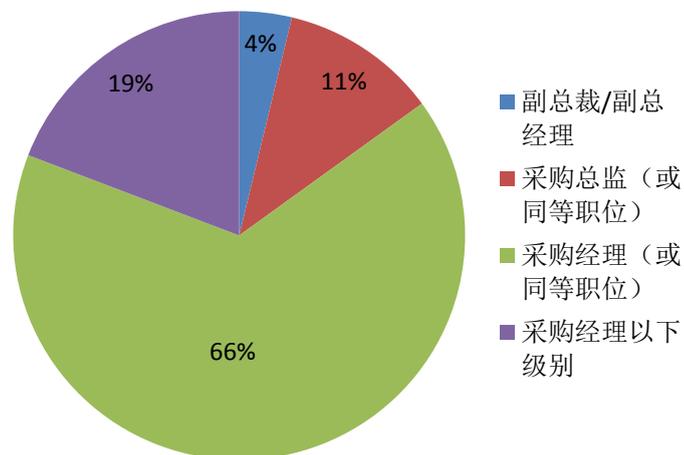
一、概述

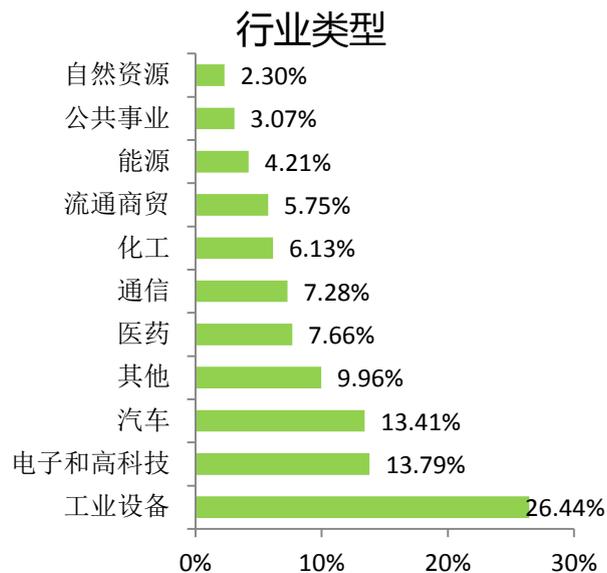
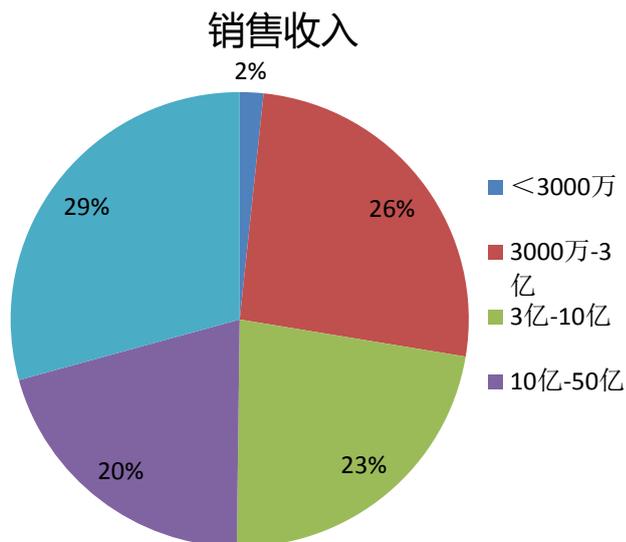
2013 年度的中国企业采购调查从 4 月 10 日开始，调查周期约为 2 个月。对于所收集的数据，从行业类型上来看，主要集中在了工业设备行业（26.44%）、电子和高科技行业（13.79%）、汽车行业（13.41），其他行业也有所涉及，如医药行业、化工行业、通信行业等。从企业性质上来看，主要来自于外资企业（74%）、私营企业（11%）、国有企业（6%）以及其他（9%），较去年相比，外资企业的数字有所增加；从企业的销售收入上来看，绝大多数企业的年销售收入超过了 3000 万元，接近一半比例企业的年销售收入超过 10 亿元；从受访者的职位类别上来看，主要集中在采购经理级别（66%），采购总监及以上级别的受访者占到了约 15% 的比例。总的来说，本年度数据涉及到了多个行业、多种性质企业的采购现状信息，能够较全面的反映当前中国企业采购的现状。

企业性质



职位类别





二、领先者与追随者

通过对回收数据的整理，得出了本年度领先企业与追随企业在采购战略、供应商管理、采购绩效管理、采购风险管理、技术、采购组织、采购执行以及绿色采购与可持续发展八个维度的实践情况。其中，领先企业在每一个维度中都表现出色，均高出追随企业。无论是领先企业还是追随企业，还需要提升采购绩效管理、技术、采购组织等方面的能力。

注说明（领先企业与追随企业）：首先由专家打分法得出对采购活动最为重要的四个维度，即采购战略、供应商管理、采购绩效管理、采购风险管理，其他四个维度为次重要。每个维度下设至少一个问题，企业在该维度下所有问题的均值就是维度值。最重要的四个维度值均大于（包含等于，下同）4且次重要的四个维度值均大于3的企业被定义为领先企业，领先企业在八个维度中均能表现出最优或较优的实践水平；同样地，最重要的四个维度值均大于3且次重要的四个维度值均大于2的企业被定义为追随企业，追随企业在八个维度中均能表现出较优或一般的实践水平，处于追赶领先企业的地位。所有领先企业和追随企业在八个维度中所表现出来的均值即为图1所示。

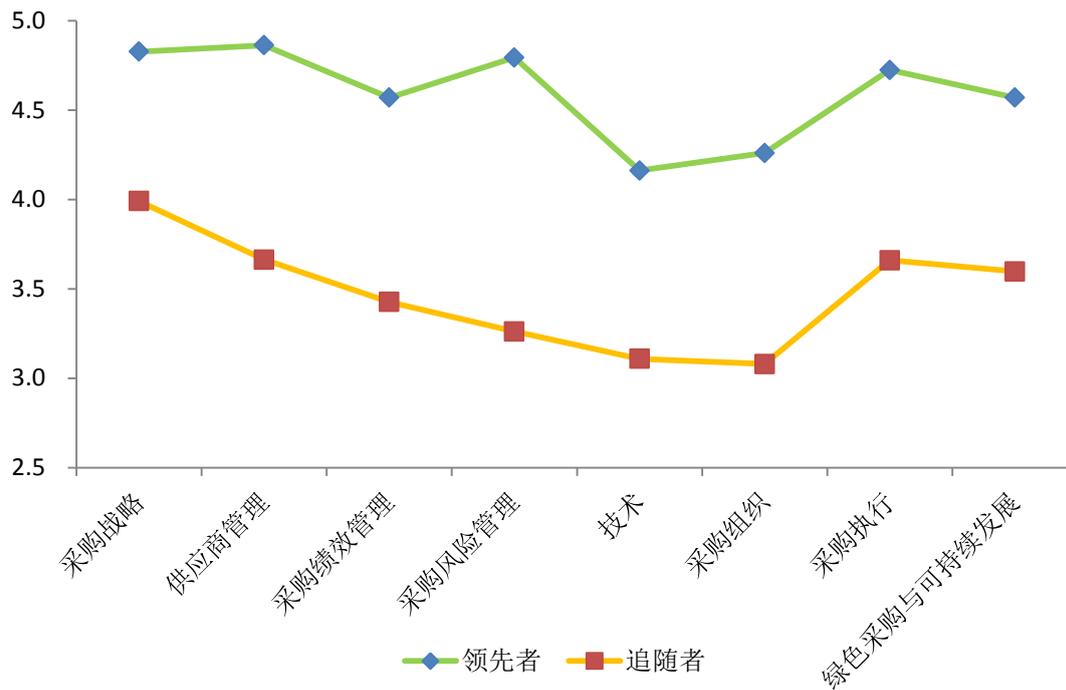


图 1 领先者与追随者

三、企业采购能力维度分析

1、采购战略

- 一个完整的采购战略计划应该与企业整体战略紧紧地结合在一起。
- 采购部门不仅是企业战略的执行人，还供应市场发展趋势的预测者。
- 除了价格之外，采购所关注的增值活动应给企业带来价值提升。
- 目前企业的核心竞争力之一便是形成以最终客户为中心的跨区域、职能的供应链体系。

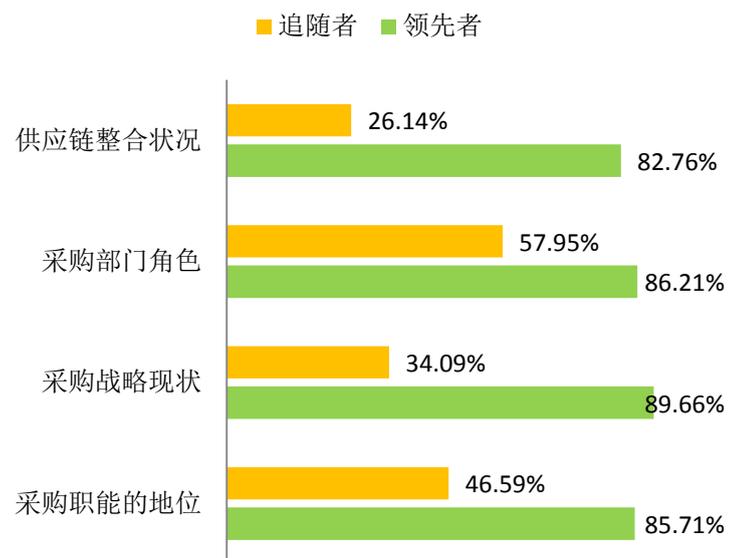


图 2 达到最佳实践的比例

(注：图 2 中的比例代表领先企业和追随企业在每类指标里实现最优的比例。如领先企业和追随企业中分别有 82.76%和 26.14%的比例达到了最优的供应链整合状况。以下同类型图皆为此含义。)

企业采购部门在未来 3-5 年规划中主要涉及到的职责包含需求整合、集中采购 (76.83%)、跨部门协同，供应商早期参与、协同研发 (72.76%)。企业对绿色采购与可持续发展 (47.97%) 的关注度也是比较高的，随着中国经济发展方式改变进程的加快，企业在采购过程中普遍将绿色加入到关注的重点内容中来，企业对于社会可持续发展的贡献，从另一个方面可以反映出该企业所承担的社会责任的意识的水平高低，也是为了满足消费者更高要求的表现。再者，随着采购活动在企业运作过程中地位的提升，已逐渐成为企业在市场中保持竞争力的关键砝码，成为企业的新的利润源泉。因此，更多的企业将主要的采购活动纳入到自身运作过程中，采购职能外包的比例仅为 15.04%

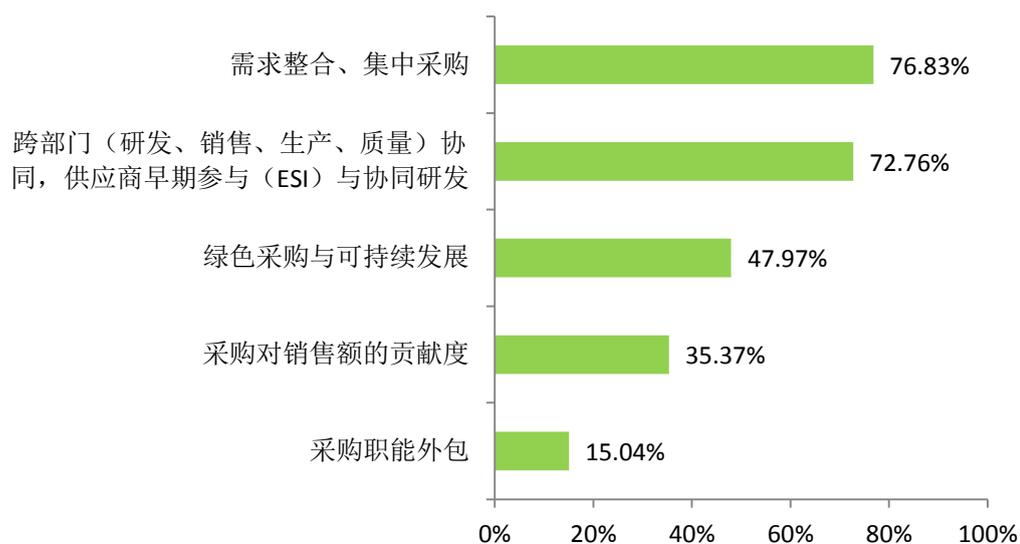


图 3 企业采购部门未来规划中所涉及的职责

2、供应商管理

- 企业应根据品类特性及供需关系，开发、培养关键供应商，并与其建立长期战略合作伙伴关系，巩固双方的合作基础，实现采供共赢。
- 建立与企业战略发展、客户和市场需求相关联的供应商评估体系，利用评估结果推动供应商绩效的不断改善和提升。
- 以供应链整合的角度寻源，建立供应商选择的中长期规划。

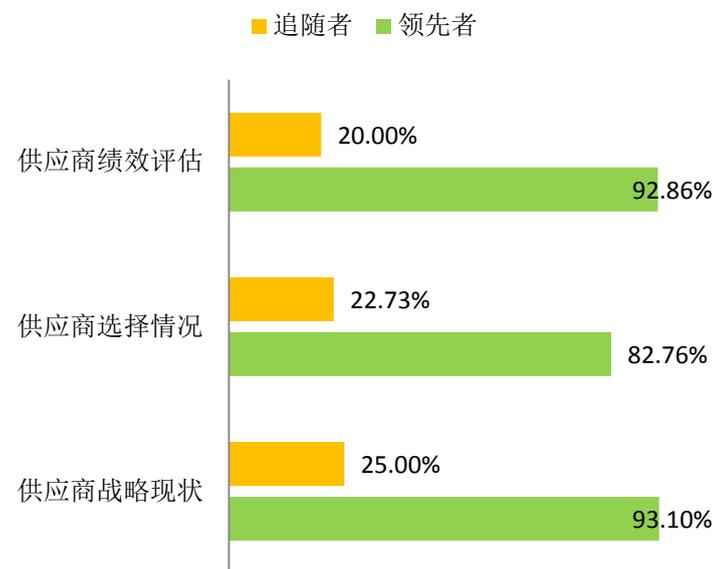
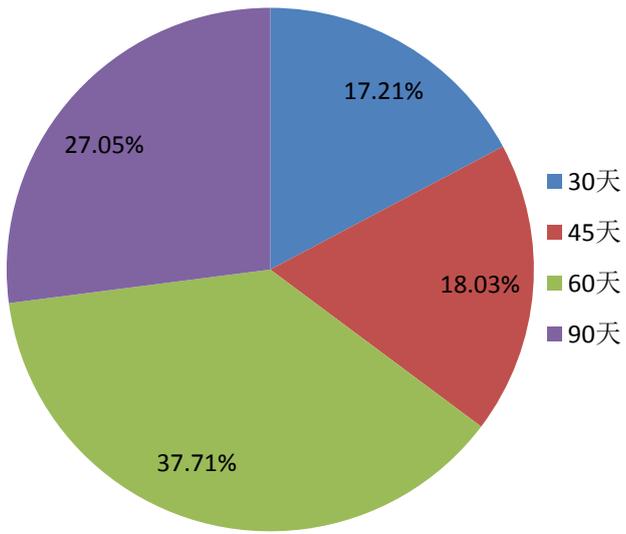


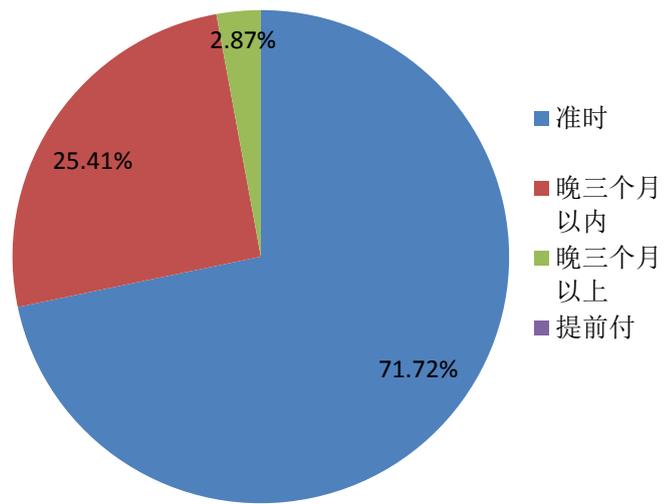
图 4 达到最佳实践的比例

对于供应商的支付账期，绝大部分企业选择了 60 天和 90 天的支付账期。超过一半的企业能够准时给供应商的付款，仅有 2.87%的企业付款时间超过了三个月以上。供应商支付账期以及付款时间的长短很大程度上取决于采购方与供应方之间的博弈关系，在市场环境中，当企业在某个行业中处于龙头地位时，与供应商的谈判将处于优势地位，供应商的支付账期以及付款时间会拉长；相反，当供应商处于优势地位时，它便会要求采购方满足较短的支付账期、准时进行付款等。一般情况下，支付账期过长对于供应商来说要承担着很大的风险，如资金负担、经营风险、由于资金压力所造成的企业后续业务的开展等。

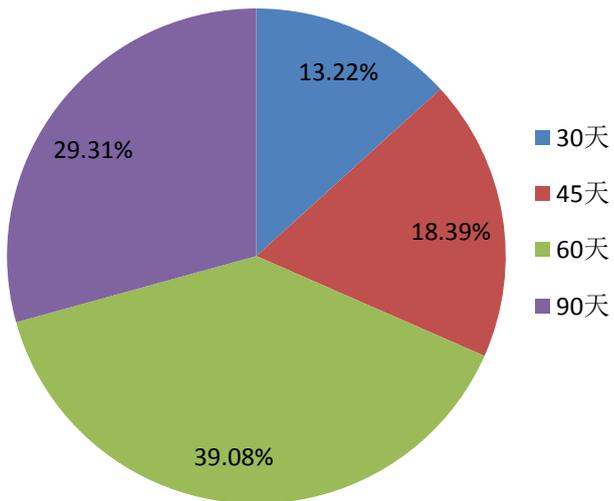
供应商支付账期



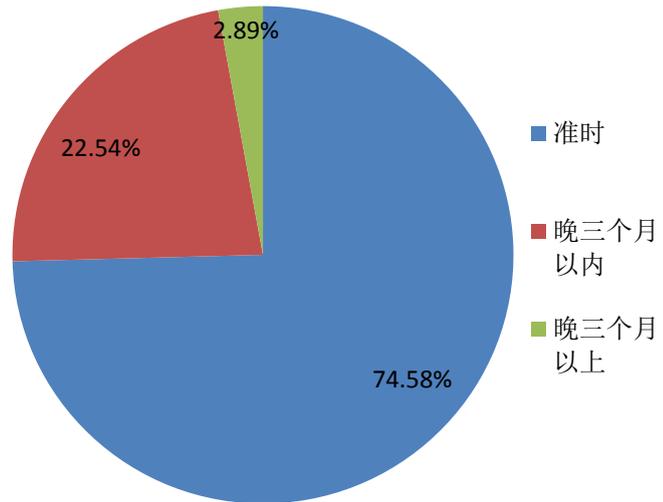
供应商付款时间



供应商支付账期(外企)



供应商付款时间(外企)



3、采购绩效管理

- 采购绩效的分析与改进一方面是为了采购创新的实现，另一方面是有利于企业战略和目标的实现。
- 采购活动、供应链优化等不断成为企业新的利润增长点。

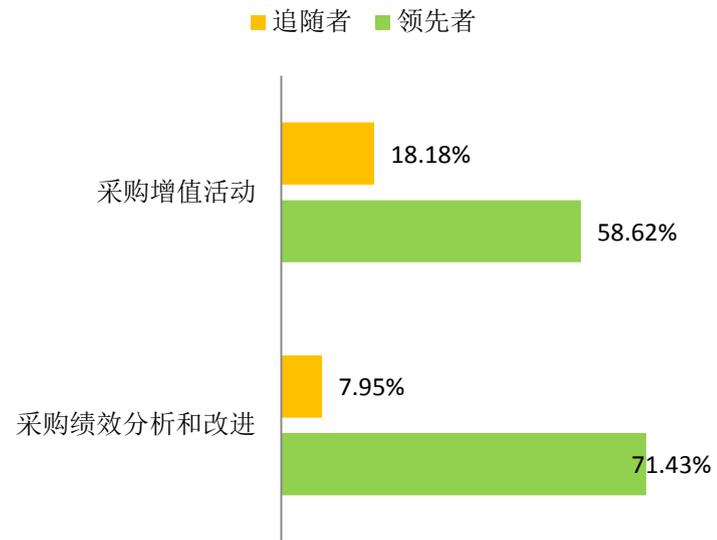


图 5 达到最佳实践的比例

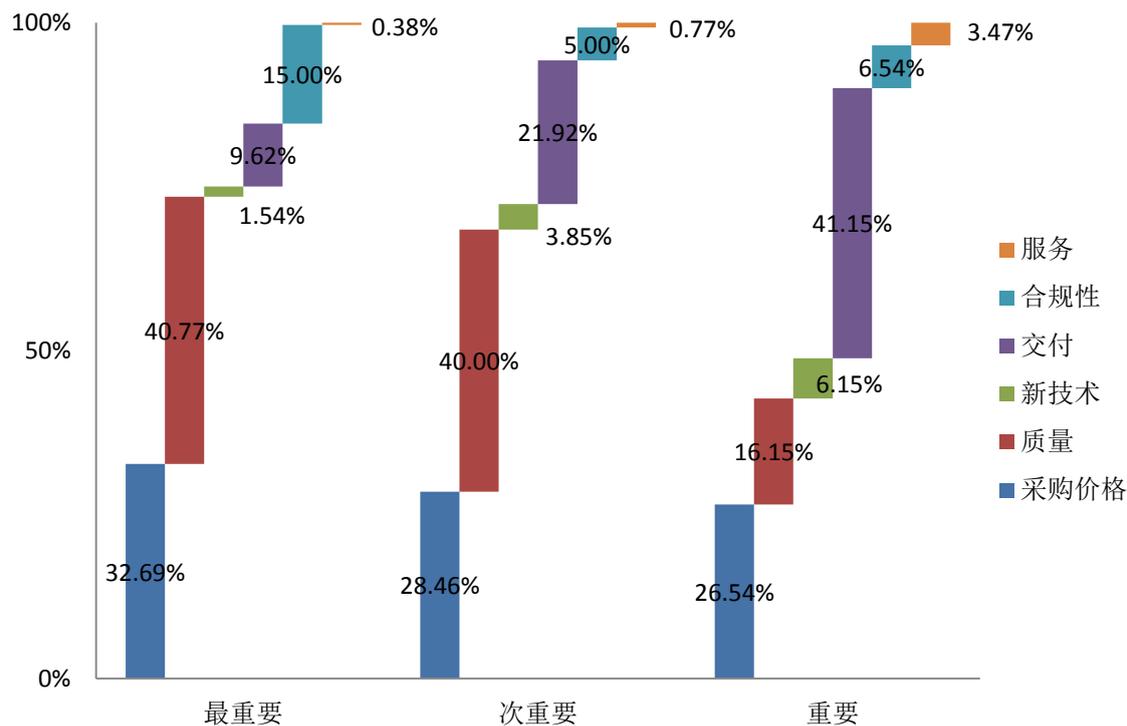


图 6 企业在 2013 年最重要的采购目标

当提及到企业在 2013 年最重要的采购目标时，40.77%的受访者选择了质量，32.69%的受访者选择了采购价格；同样地，在次重要的采购目标选择中，分别有 40.00%和 28.46%的受访者选择了质量和采购价格，这就说明企业在 2013 年最看重的采购目标是采购价格和质量。采购价格是能够直接反映出采购成本高低的重

要因素，企业为了能够降低采购成本，从而提高企业利润，首先要解决的便是所采购原材料（或半成品）的价格；其次，采购的质量直接影响到产品和服务的质量，如所采购的钢材质量达不到规定的要求，直接影响到加工件的质量，而这种影响是无法用后续的技术改善来弥补的。任何组织都不可能具备生产产品或服务所需的全部物资的制造能力，因而采购物资的质量是保证产品和服务质量的关键，也是组织是否能持续稳定向顾客提供合格产品和服务的关键。企业开展质量采购，是以提高产品质量为重点，通过努力提高采购全过程的质量，驱动质量绩效，以实现顾客满意目标的一种新型采购理念，这是未来企业采购活动的重点之一。从图 6 中还可以看出，除了质量和采购价格之外，企业还比较关注交付问题。2012 年的数据曾显示，准时交付率未达到 95% 的比例占到了受访者的 58.32%，供应商如若未能准时交付物资，企业的生产过程将受到限制，进而会影响到企业后续的销售环节等。

4、采购风险管理

- 通常情况下，采购风险管理是由财务部门进行负责，近年来采购部门逐渐加入到其中，利用多种方法来避免由于外界环境波动所带来的影响。
- 提升全员风险意识，关注企业内外部供应链的采购风险，建立系统性的风险预警、应对系统。

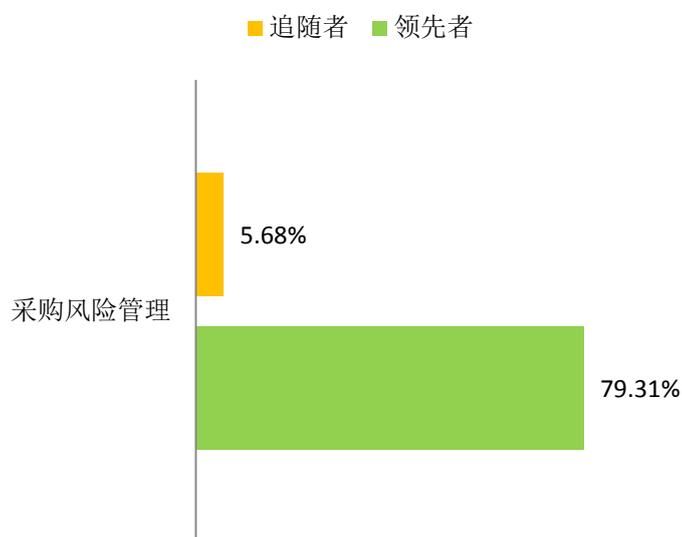


图 7 达到最佳实践的比例

表 1 企业在采购风险上所面临的问题

类别	第一位	第二位	第三位	第四位	第五位
过度依存单一或有限供应商	28.02%	21.57%	21.26%	12.50%	9.24%
供应商质量问题	35.41%	31.76%	18.50%	9.17%	3.78%
供应链中断	12.84%	19.61%	20.08%	23.75%	12.61%
供应商破产	1.95%	2.35%	3.15%	11.25%	20.59%
法规/政策的应用、遵循和变动	7.78%	7.06%	11.02%	12.50%	28.15%
供应商对本公司的过度依存	0.39%	3.53%	8.27%	8.33%	15.55%
不确定因素造成的价格波动	13.61%	14.12%	17.72%	22.50%	10.08%

受访者根据企业在采购风险管理上所面临的问题按照重要程度进行排序，结果如表所示，有 35.41%的受访者选择将供应商质量问题视为采购风险管理所面临的首要问题，有 31.76%的受访者将其视为次要问题；有 28.02%的受访者将过度依存单一或有限供应商问题作为采购风险管理所面临的首要问题，有 21.57%的受访者将其作为次要问题。从整体反馈结果上来看，供应商质量问题、过度依存单一或有限供应商问题以及供应链中断问题是企业在采购风险管理上所面临的三大问题。采购风险无法从根本上避免其发生，但是可以做好一系列应对、规避风险的准备，从以上调查的结果入手，采取一定的措施，尽最大可能的降低企业因采购风险所遭受的损失。

公司在面对采购风险时，通常采用的三项规避方法如图所示，相比图所示的 2011 年公司采用的规避方法，两年之后企业依旧重视供应商的选择、采购过程的跟踪和控制，同时，对于合同管理的关注也有所上升。

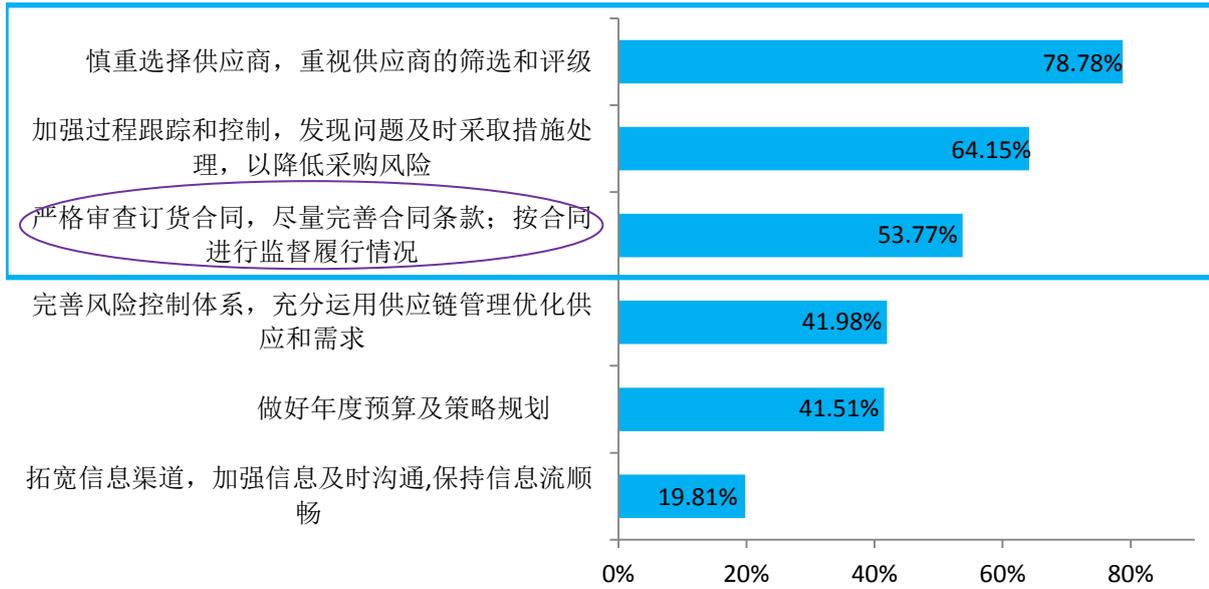


图 8 2013 年企业规避采购风险所采取的措施

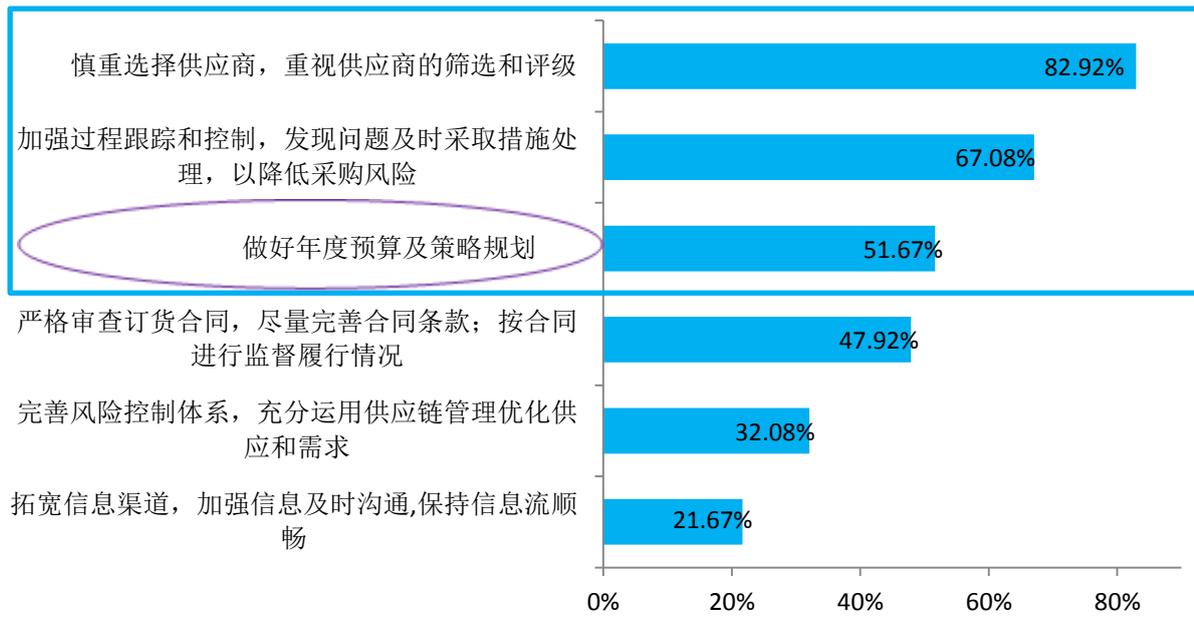


图 9 2011 年企业规避采购风险所采取的措施

5、技术

- 通过实现供应链全环节（从客户到供应商）的信息一体化来提高流程运作的有效性，降低运营的时间和成本。
- 收集、分析相关数据（原材料、产成品、供应商、客户等），为企业制定未来的商业发展计划提供支持。
- 将采购物料的标准化管理延伸到供应链的上游，提升全供应链运作的效率。
- 具备完善的获取、存储、共享专业知识的流程和技术。

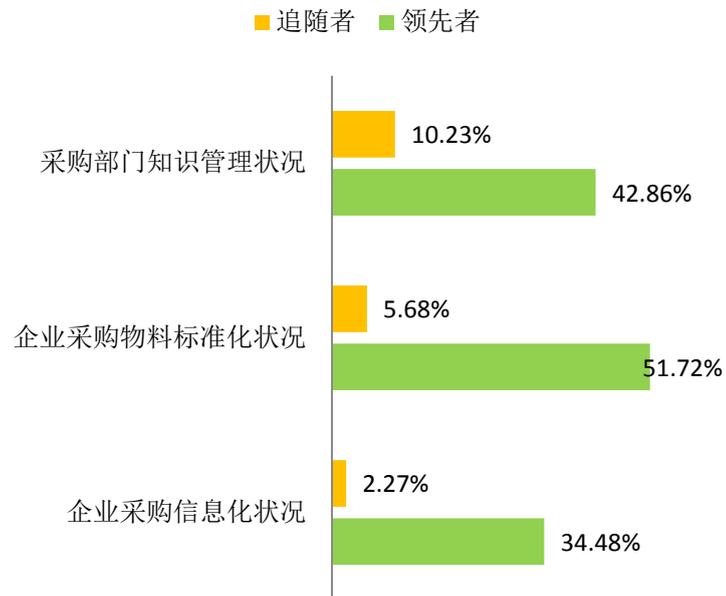


图 10 达到最佳实践的比例

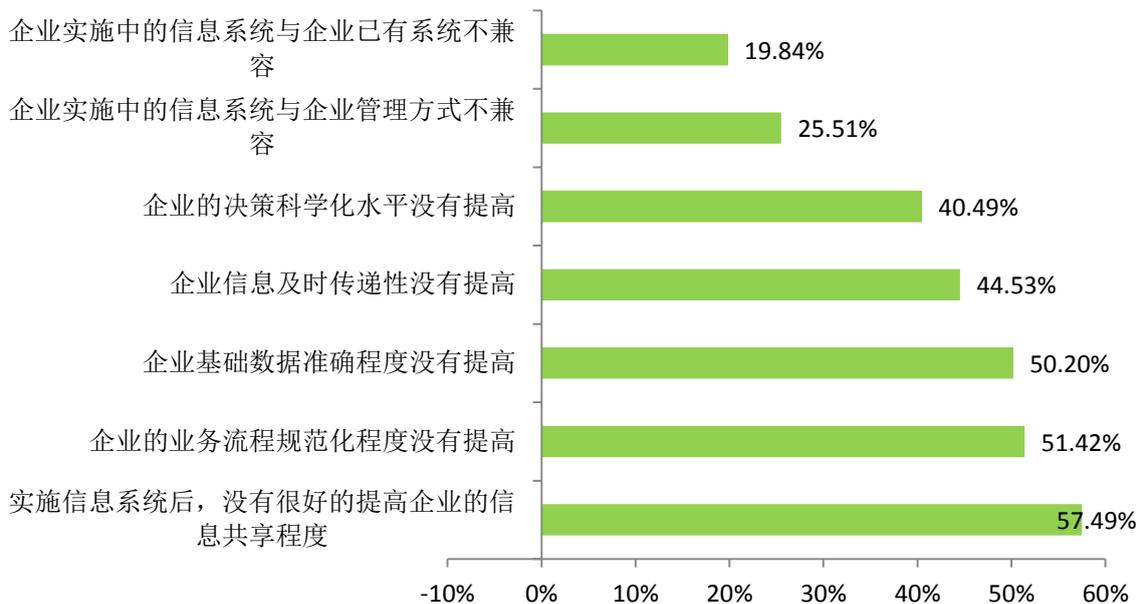


图 11 企业在信息技术应用中存在的问题

企业在信息技术应用中存在的问题还是比较多的，受访者反馈最多的三方面问题是：实施信息系统后，没有很好的提高企业的信息共享程度（57.49%）；企业的业务流程规范化程度没有提高（51.42%）；企业基础数据准确程度没有提高（50.20%）。

6、采购组织

- 采购部门的职能由简单的购买活动升级到采购决策的制定，能够把控供应市场的变化。
- 采购部门设置专业的团队，通过具体的绩效指标来考核自身以及供应商的创新能力。

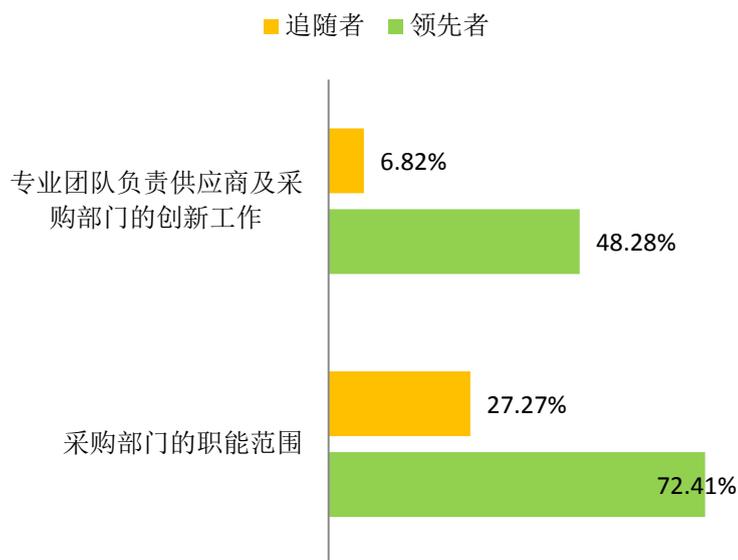


图 12 达到最佳实践的比例

企业对于直接物料、间接物料以及服务项目的采购模式的选择上，主要结果如表 2 所示。企业在采购直接物料时主要还是选择了集中采购模式，同比 2011 年、2009 年的数据来看，企业对于直接物料的采购已经从集中与分散相结合的采购模式逐渐向以集中采购为主的采购模式转变，如图 13 所示。

表 2 企业直接物料的采购模式

企业直接物料的采购模式	占受访者百分比
以集中采购为主	65.08%
集中与分散采购相当	30.56%
完全分散采购	4.36%

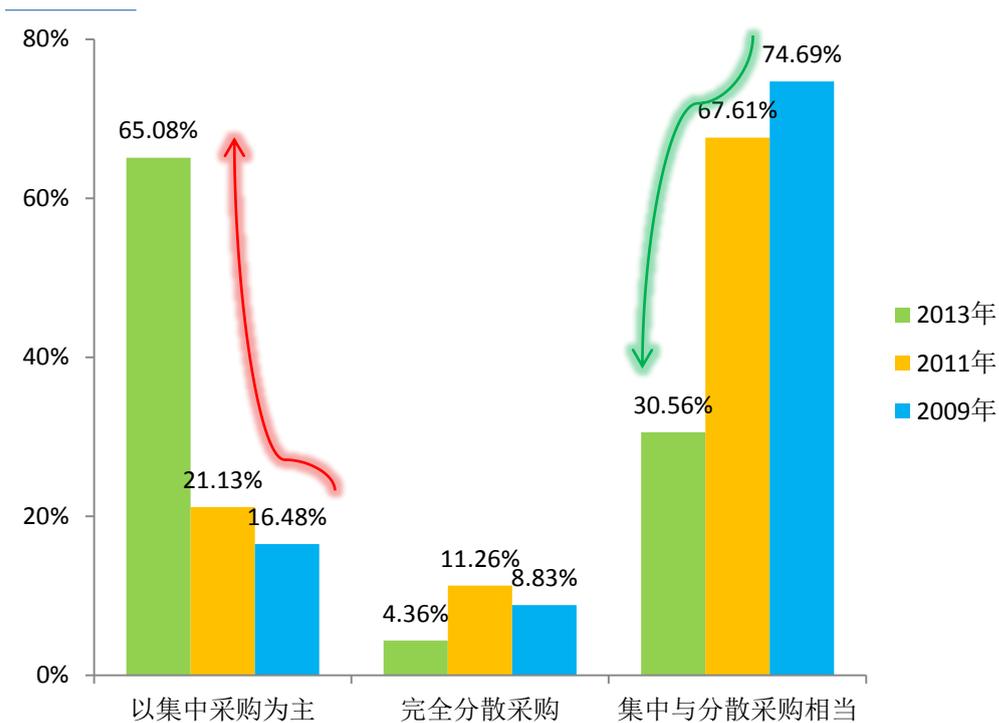


图 13 企业直接物料的采购模式变化图

表 3 企业间接物料的采购模式

企业间接物料的采购模式	占受访者百分比
以集中采购为主	21.63%
集中与分散采购相当	58.78%
完全分散采购	19.59%

表 4 企业服务项目的采购模式

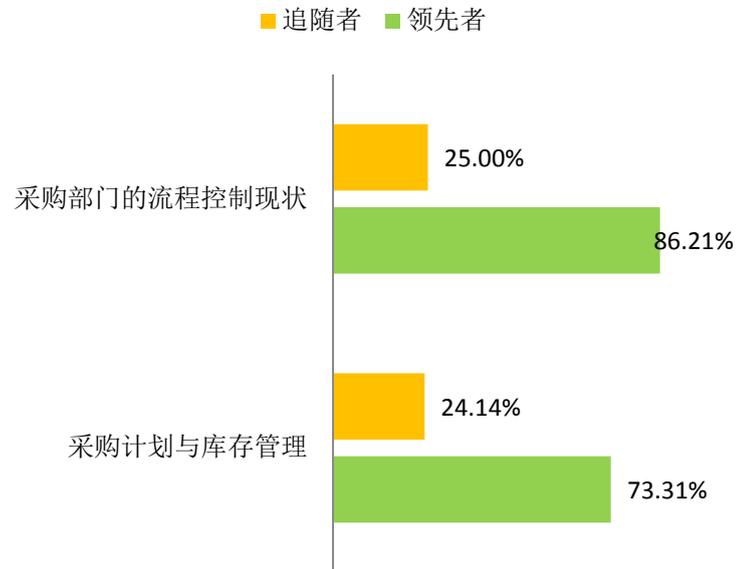
企业服务项目的采购模式	占受访者百分比
以集中采购为主	28.76%
集中与分散采购相当	44.64%
完全分散采购	26.60%

企业在采购间接物料以及服务项目时主要还是选择了集中与分散相结合的

采购模式。

7、采购执行

- 根据销售或生产对库存的要求，利用各种定量定性的分析工具来计算出合理的库存需求。
- 采购计划信息在供应链上的有效流动与共享。
- 采购管理和操作流程到位，确保决策制定过程满足公司的最优利益，同时兼顾和其他部门的资源共享以及相互协作。



图

13 达到最佳实践的比例

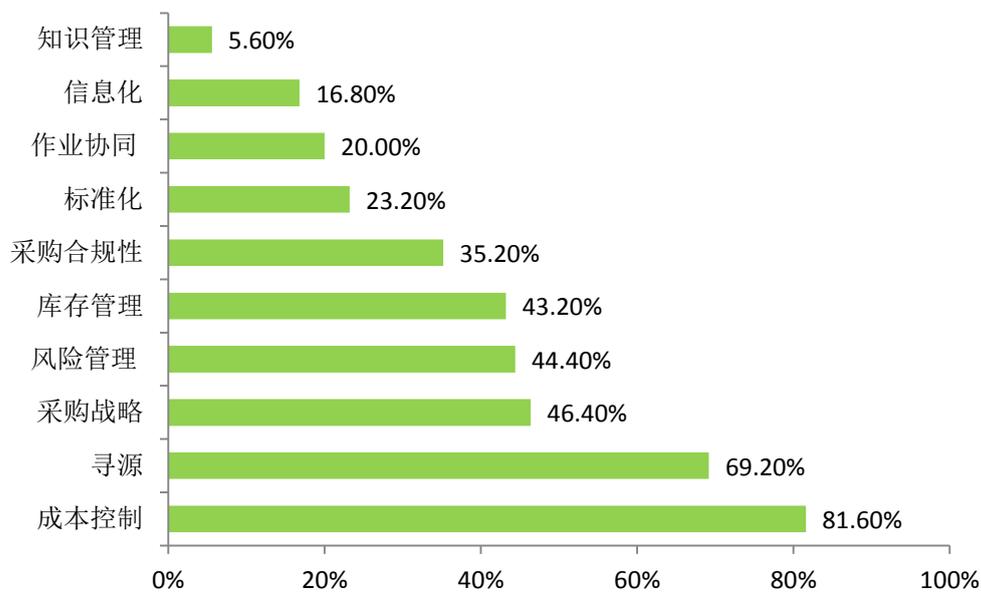


图 14 企业 2013 年采购的关注点

从调查结果来看，企业在 2013 年最关注的问题依旧是成本控制（81.60%），

其次便是寻源（69.20%），也有接近一半的受访者选择了采购战略、库存管理和风险管理

8、绿色采购与可持续发展

- 采购部门在购买产品和服务时将社会、经济 and 环境的长期可持续发展概念所带来的影响正式纳入考量范畴。
- 要求所有供应商建立社会责任、环境责任与职业道德的内控流程体系，并对违背法规者采取处罚（如限期整改、中断业务往来、经济处罚等）行动。

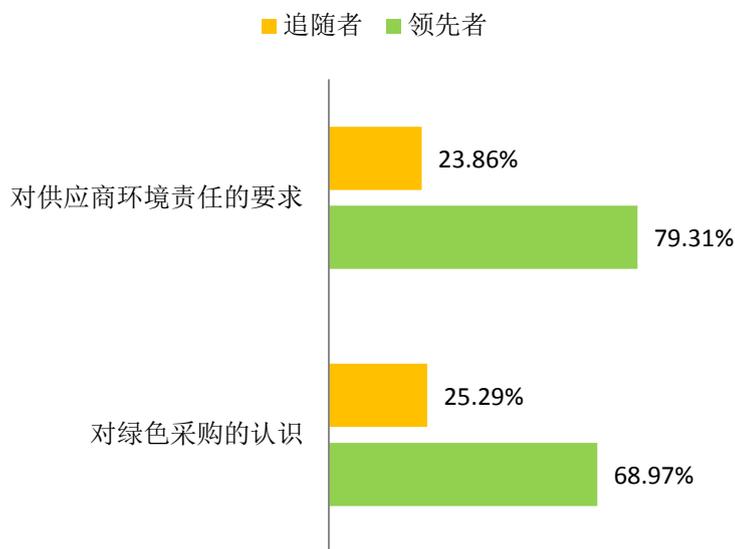


图 15 达到最佳实践的比例

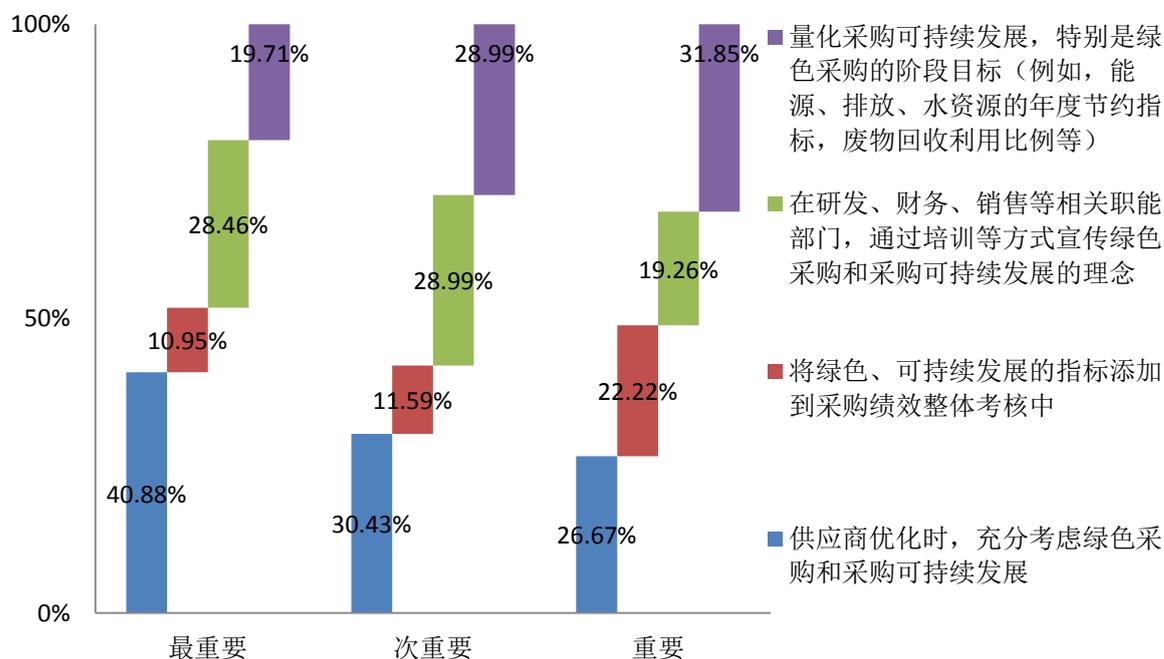


图 16 企业对采购可持续发展的关注程度

谈到企业采购可持续发展问题时，有 40.88% 的企业认为最重要的任务是在供应商优化时充分考虑绿色采购与采购可持续发展。在实际推动绿色采购

过程中，企业认为最重要的影响因素是政府的政策法规，其次是创新带来的竞争优势。除此之外，有的企业认为客户要求、公司的文化及理念、社会责任也不容忽视。企业在具体执行绿色采购的过程中，还会面临着其他的障碍，比如成本支出大（66.67%）、缺乏相关标准（41.56%）、缺乏供应商的理解与配合（32.10%）。在与 2010 年的数据过程中发现，成本支出问题、相关标准缺乏问题以及供应商的理解与配合问题仍是主要障碍，但是，新材料的来源问题、技术与流程问题以及企业的战略支持问题很大程度上得到了解决。

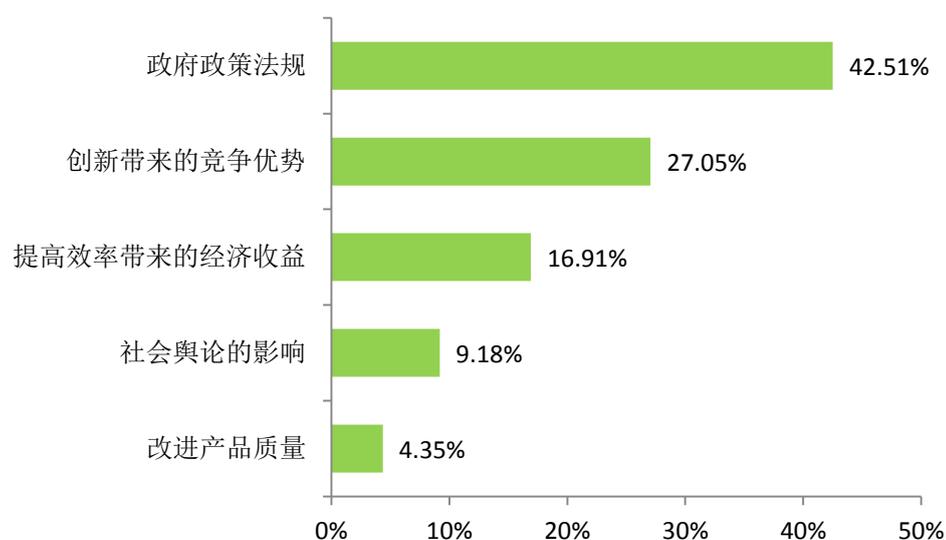


图 17 推动企业进行绿色采购的重要因素

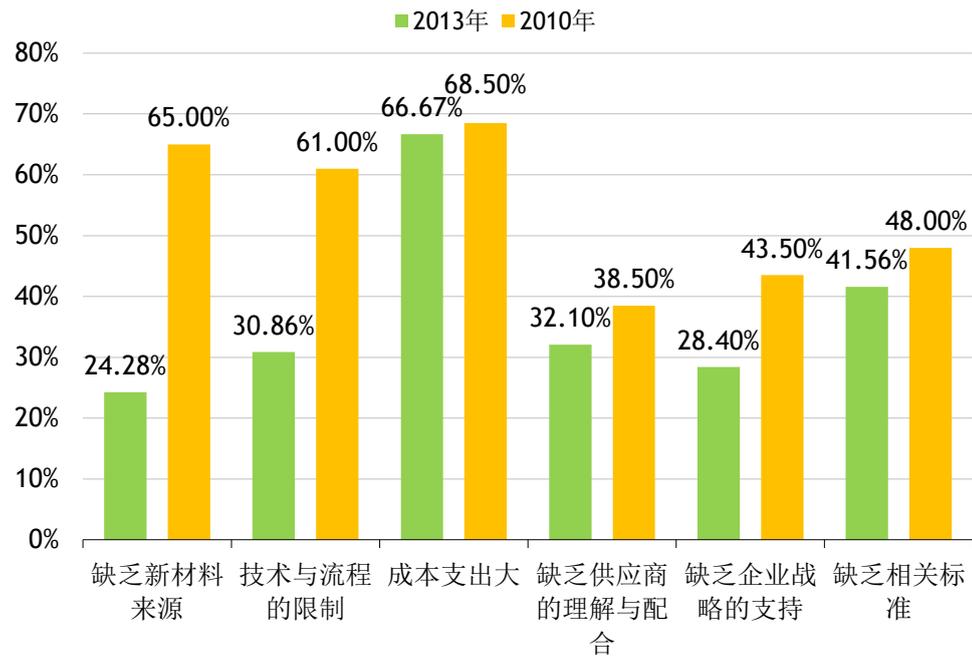


图 18 企业实施绿色采购的障碍（2010 年与 2013 年对比）