

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/周敏,谭新明主编. —上海:华东师范大学出版社,2014.2
创新物流专业系列教材
ISBN 978-7-5675-1756-1

I. ①采… II. ①周… ②谭… III. ①采购管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 025414 号

采购管理实务

总 主 编 文振华
主 编 周 敏 谭新明
项目编辑 吴 余
装帧设计 创图文化

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021—60821616 行政传真 021—62572105
客服电话 021—62865537 门市(邮购)电话 021—62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 成都市海翔印务有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 11.5
字 数 260 千字
版 次 2014 年 6 月第 1 版
印 次 2014 年 6 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5675-1756-1/F·264
定 价 30.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021—62865537 联系)

高职高专创新物流管理专业系列教材编写委员会

主 任 文振华

副主任 肖智清 孟益民

常务副主任 陈建华

委 员（按姓氏拼音排序）

杜丽茶 冯 梅 何建崎 马红萍 彭秀颀 石玉峰

谭新明 陶 婷 王宏伟 王兴伟 吴 洁 席 波

辛 磊 杨 剑 袁世军 章劲松 周 敏

目 录

项目 1 采购概述	1
学习目标	1
重点与难点	1
任务一 采购的含义	3
任务二 采购的分类与方式	5
任务三 采购的地位和作用	9
任务四 采购的基本程序和原则	13
任务五 采购管理	16
项目小结	20
复习思考题	21
项目 2 需求分析与预测	22
学习目标	22
重点与难点	22
任务一 需求分析理论基础	24
任务二 需求预测	30
项目小结	42
复习思考题	42
项目 3 采购计划制定与预算	48
学习目标	48
重点与难点	48
任务一 编制采购计划的理论基础	50
任务二 编制采购计划的流程	54
任务三 物料需求量的计算	61
任务四 采购预算	72
项目小结	77
复习思考题	78



项目 4 供应商开发和管理	82
学习目标	82
重点与难点	82
任务一 供应商管理认知	84
任务二 供应商调查和开发	87
任务三 供应商评价和选择	94
任务四 供应商绩效考评	102
任务五 供应商关系管理与控制	107
项目小结	114
复习思考题	115
项目 5 采购谈判	117
学习目标	117
重点与难点	117
任务一 采购谈判概述	120
任务二 采购谈判的程序	124
任务三 采购谈判的技巧	133
项目小结	139
复习思考题	139
项目 6 采购成本管理	142
学习目标	142
重点与难点	142
任务一 采购成本分析	145
任务二 整体采购成本	146
任务三 价值分析在采购中的应用	148
任务四 降低采购成本的方法	150
项目小结	153
复习思考题	154
项目 7 采购绩效评估	157
学习目标	157
重点与难点	157
任务一 采购绩效评估概述	160
任务二 采购绩效考核与评估的指标和标准	161
任务三 采购绩效考核与评估的方式和技巧	163
项目小结	167
复习思考题	167
参考文献	169

项目 1

采购概述



学习目标

- ◆ 掌握采购的概念和分类
- ◆ 掌握采购方式和采购类型
- ◆ 掌握采购管理的内容和过程
- ◆ 说出现实中的采购现象
- ◆ 学习采购的流程
- ◆ 了解采购管理的内容



重点与难点

- ◆ 采购的分类与方式
- ◆ 采购的地位和作用
- ◆ 采购管理的职能



案例引导

中国铁矿石采购的深入思考

必和必拓在全球 20 个国家开展业务,合作伙伴超过 90 个,员工约 3.5 万人,遍及世界各地,主要产品有铁矿石、煤、铜、铝、镍、石油、液化天然气、镁、钻石等。

中国是世界上最大的铁矿石需求国,2009 年进口量达到惊人的 6.28 亿吨,占全球铁矿石海运贸易量的 50% 以上,但中国在国际铁矿石谈判中却不具备举足轻重的议价能力。自 2005 年首次独立参加铁矿石谈判以来,历次谈判都未能取得理想的“中国价格”,2009 年度的谈判与全球三大矿石巨头未达成任何协议。新一轮谈判已拉开序幕,三大矿山是中国最大的采购瓶颈。

矿业巨擘必和必拓公布了 2010 年 7 月 1 日至 12 月 31 日的半年业绩,当期净利润达 105.24 亿美元,综合此前必和必拓的业绩,该公司 2010 年净赚 171.11 亿美元(约合人民币 1 127 亿元)。

另一矿业巨头力拓公布的年报也显示,该企业 2010 年净利润高达 143.24 亿美元,创历史最佳纪录。虽然淡水河谷的财报未出,但据彭博社提供的数据分析称,必和必拓、淡水河谷及力拓的年度盈利总额将达到创纪录的 520 亿美元。相形之下,中国 77 家大中型钢企 2010 年利润只有人民币 897 亿元。

案例思考

中国的钢企怎么办?

本章导读

在市场经济条件下,企事业单位获取物质资料的主要途径是市场采购。采购行为是否合理,对保证生产和服务质量、降低成本、提高经济效益都会产生直接影响。

说起采购,大家肯定都不陌生,在人们印象中,它无非是进行简单的购买。然而自从 20 世纪 90 年代以后,世界经济进入了一个新的发展阶段,采购被赋予了新的含义。世界上越来越多的企业开始重新认识采购,并认识到在供应链的各环节中,采购是首要因素之一。节约庞大的采购资金等于间接增加剩余价值,增强产品竞争力。因而,越来越多的企业积极研究和探索如何最大限度地节约采购成本,实施更有效的策略来管理采购。



任务一 采购的含义

采购是各个企业所共有的职能,是企业经营的起始环节,为企业创造价值。随着企业规模的不断扩大及精细管理和信息技术的广泛应用,采购的作用日益突出。它不仅是保证生产正常运转的必要条件,而且也为企业降低成本、增加盈利创造条件。

一、采购的概念

(一)基本概念

狭义的采购是买东西,就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、通过商务谈判确定价格和交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式,可以说是最普通的采购途径,无论个人还是企业机构,其消费或者生产的需求大都是通过购买的方式来满足。因此,在狭义的采购之下,买方一定要先具备支付能力,也就是要有钱,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,还可以通过其他途径取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。广义的采购除购买之外,还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成。

我们可以从以下几个方面来全面理解采购的概念:

1. 采购是从资源市场获取资源的过程

采购对于生产或生活的意义是能提供生产或生活的需要。但是自己缺乏的资源既包括生活资料,也包括生产资料;既包括物质资源(如原材料、设备、工具等),也包括非物质资源(如信息、软件、技术、文化用品等)。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是通过采购的方式来进行。因而,采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取它们所需要的各种资源。

2. 采购是商流过程和物流、信息流三者的统一

采购的基本内容,首先是采购者获取有关的商品信息,其次是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中,一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中,二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现;后者是个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。采购过程实际上是这三个方面的完整结合,缺一不可。只有这三个方面完全实现了,采购过程才算完成了。因此,采购过程实际是商流、物流与信息流过程的统一。

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。既然是经济活动,就要遵循经济规律,



追求经济效益。在整个采购活动过程中,一方面,通过采购获取资源,保证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,这就是采购成本。我们要追求采购经济效益的最大化,就要不断降低采购成本,以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点,科学采购是必然要求。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。要实现科学采购,就要科学地进行采购管理。

(二)相关概念

1. 订购、购置和购买

采购与订购、购置和购买等概念是不同的。订购是采购过程的一部分,它是指依照事先约定的条件向供应商发出采购订单,它是还没有询问供应商的条件下直接发出采购订单的情况。电话订购即属于这个范畴,因为电话订购的产品已经列在供应商的产品目录中。订购实际上与采购过程的最后几道程序有关(本章第三节将对采购程序进行介绍)。购置一般用于固定资产和设备的采购。购买主要指获取商品所有权的采购活动,是采购中的商流活动。采购比购买的含义更广泛、更复杂。

2. 供应

在美国和欧洲,供应是包括采购、存储和接收在内的更广泛的含义。在中国,供应一词的基本含义是指供应商提供产品或服务的过程,偏重于物流活动,而采购更偏重于商流活动。

3. 开发原料来源

在物流领域里越来越流行的一个术语是“开发原料来源”。它包括寻找供应商、保证供应的连续性、确保供应的替代源、搜集可获得资源的信息等活动。这些活动中的大多数与采购过程中的寻找及选择供应商有关。

4. 采购管理

采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等。它包括管理供应商关系所必需的所有活动。它着眼于企业内部、企业和其供应商之间构建采购关系并持续改进采购过程,因此采购管理包括内部和外部两个方面内容。

二、采购的范围

采购的范围是指采购的对象。采购按其对象的不同可分为有形采购和无形采购。有形采购的内容包括原料、辅助材料、半成品、零部件、成品、投资品或固定设备及 MRO(Maintenance Repair and Operations, 保养、维修与运营);无形采购主要是服务和技术采购,或是采购设备时附带的服务。

采购的对象还可以分为直接物料和间接物料。直接物料是与最终产品生产直接相关的物料;间接物料是与最终产品不直接相关的商品或服务。间接物料又可以分为 ORM(Operating Resource Management, 运营资源管理)和 MRO。ORM 通常是指企业日常采购的办公用品和服务,MRO 是指维持企业生产活动持续进行



的维护、修理、装配等所需的间接物料(包括备品备件、零部件等,如润滑油)。

任务二 采购的分类与方式

采购的分类与采购的方式两式是不一样的,采购分类有利于企业采购人员根据需求,进行合理的采购,编制采购单;采购方式多种多样主要取决于企业的经营状况。

一、采购的类型

(一)按采购主体分类

按采购主体分类(如图 1-1)分为个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购、事业单位采购以及集团采购(如事业单位采购、军队采购等)。

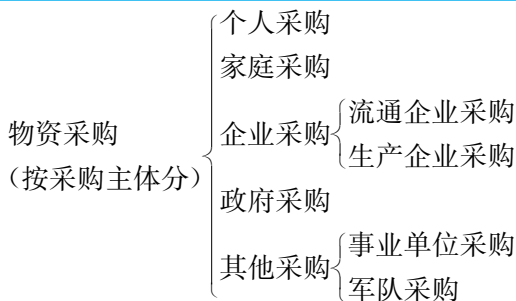


图 1-1

按采购主
体分类

1. 个人采购

个人采购是指个人生活用品的采购。它一般是单一品种、单次、单一决策、随机发生的,带有很大的主观性和随意性。即使采购失误,也只影响个人,造成的损失不太大。

2. 家庭采购

在家庭生活中,家庭成员为了家庭的生活需要,几乎每天都要发生采购活动。

3. 企业采购

企业采购是市场经济下一种最重要、最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体,为了实现大批量商品的生产,也就需要大批量商品的采购。

4. 政府采购

政府采购是政府机构所需要的各种物资的采购。这些物资包括办公物资,例如计算机、复印机、打印机等办公设备及纸张、笔墨等办公材料,也包括各种原材料、设备、能源、工具基建物资、生活物资等。

5. 其他采购

其他如事业单位(如学校、医院、文体单位)、军队等的采购活动,基本部分与政



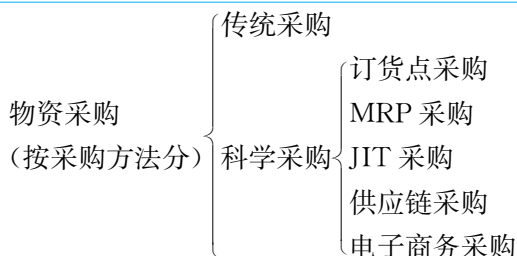
府采购差不多,也是一种集团采购,以公款购物为主。

(二)按采购方法分类

按采购方法分类如图 1-2 所示。

图 1-2

按采购方
法分类



1. 传统采购

企业传统采购的一般模式是每个月的月末,企业各个单位报下个月的采购申请单,报下个月需要采购的物资的品种数量,然后采购科把这些表汇总,制订出统一的采购计划,并于下个月实行采购实施。采购回来的物资存放于企业的仓库中,满足各个单位下个月的物资供应。

2. 科学采购

(1) 订货点采购

这种采购方法有两种,一种是根据库存量的多少来制定采购策略,叫做定量订货点法;另一种是根据时间的长短来确定采购策略,叫做定期订货点法。定量订货点法原理是:随时监视库存量的变化,当库存量下降到某一数值时,开始发出订货。定期订货法的原理是:每隔固定的时间就发出订货,需要控制的是每次订货量的多少。

(2) MRP 采购

MRP(Master Production Schedule, 主生产计划)采购主要应用于生产企业,这种采购方法的原理是:企业预期将来的主产品数量,然后根据主产品和各个零部件的数量关系确定零部件的需求量,再根据目前库存量的多少确定需要采购的零部件的数量。

(3) JIT 采购

JIT(Just In time)采购也叫准时化采购,是一种完全以满足需求为依据的采购方法。它对采购的要求,就是要供应商恰好在用户需要的时候,将合适的品种、合适的数量送到用户需求的地点。基本思想是零库存,杜绝浪费。

(4) 供应链采购

准确地说,这是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下,库存将由供应商进行管理和控制,本企业不再对库存进行管理。

(5) 电子商务采购

也就是网上采购,是在电子商务环境下的采购模式。它的基本特点是:在网上



寻找供应商、寻找品种、网上洽谈贸易、网上订货甚至在网上支付货款,在网上送货,在网上支付货款,在网上送货,在网上支付货款,在网上送货。

(三)按采购范围分类

按采购范围分类,采购可以分为国内采购和国外采购。

1. 国内采购

国内采购是指企业以本币向国内供应商采购所需物资的一种行为。国内采购主要是指在国内市场采购,并不是指采购的物质一定是国内生产的,也可以向国外企业设在国内的代理商采购所需要的物资,只是以本币支付货款,不需要以外汇结算。

国内采购的优势:首先,国内采购不会遇到商业沟通的困难。由于供应商与购买者有共同的文化背景、道德观念以及商业组织,双方易维系良好的商业关系,从而减少资源消耗。其次,国内采购不存在国际贸易运输、定价的问题,省却了在国际贸易中洽商运费、保险、交货付款条件等问题。再次,国内采购一般用时较短,面临的不确定性和风险较少。

国内采购的劣势:对购买者的选择余地较窄,不易获得高质量和高科技的产品。

2. 国外采购

国外采购又称全球采购或国际采购,主要是指国内企业直接向国外厂商采购所需物资的一种行为。

国外采购的优势:首先,国外采购扩大了供应商的范围,购买者有很大的选择余地,因此有可能获得高质量的产品。其次,每个采购企业都希望降低采购成本,而国外的一些有竞争力的供应商可以提供具有更低价格的产品。再次,参与国际采购可以锻炼自己适应经济全球化的能力,有利于企业长远发展。最后,通过国际采购还可以获取一些在国内无法得到的商品,尤其是高科技产品。

国外采购的劣势:不确定性高,风险大,手续比较复杂,同时运输、关税等方面的因素也会提高采购成本。

(四)按采购商品的品种性质分类

按采购商品的品种性质可将采购分为常规品采购、紧缺品采购、生鲜品采购和时令品采购等多种采购。

1. 常规品采购

常规品的共同特点就是供大于求,根据品种重要性的不同又可以分成重要品采购和非重要品采购。

2. 紧缺品采购

紧缺品的共同特点就是求大于供。

3. 生鲜品采购

生鲜商品也可称为易腐商品,属不易保存的商品。



4. 时令品采购

时令品即季节性物品。

(五)按采购职能的范围和目标分类

按采购职能的范围和目标可将采购分为商业领域采购、公共领域采购和制造业采购。

1. 商业领域采购

商业领域采购是为了转售而进行的采购和储存货物。

2. 公共领域采购

公共领域采购包括中央和地方政府以及其他公共服务部门,为了向公众提供公共服务而进行的采购。

3. 制造业采购

制造业采购是为了制造、加工货物或材料而进行的采购。

二、采购方式

采购方式是采购主体获取资源、物品、工程或服务的途径、形式与方法。当采购计划确定以后,采购方式的选择就显得格外重要,它直接决定着企业能否有效地组织、控制物品资源,以保证其正常生产和经营的进行以及较大利润空间的实现。采购方式的选择主要取决于企业制度、资源状况、环境优劣、专业水准、资金情况和储运水平等。

采购方式很多,划分方法也不尽相同。如现货采购,远期合同采购和期货采购,集中采购与分散采购,直接采购与间接采购,招标采购等。

(一)现货采购、远期合同采购和期货采购

按采购方式的发展历程,采购方式可划分为现货采购、远期合同采购和期货采购。

1. 现货采购

现货采购是指商品交换中即期实现货币转化为商品的购买行为。现货采购具有即时交割、责任明确、无信誉风险、灵活方便、手续简单、易于组织管理等优点,但现货采购对市场的依赖性大。

2. 远期合同采购

远期合同采购是指供需双方为稳定供需关系、实现商品购销而签订远期合同的采购方式。它通过合同约定,实现商品的供应和资金的结算,并通过法律和供需双方信誉与能力来保证预定交割的实现。

3. 期货采购

期货可分为金融期货和商品期货,这里所讲的是商品期货的采购。期货采购是采购者在交易所买入标准化的、受法律约束的期货合约,在未来的某时刻、某地点,按期货合约规定购入货物的采购方式。



(二)集中采购与分散采购

在企业内部,按采购权限可将采购方式分为集中采购与分散采购。这是企业从资源、环境和制度角度出发,根据自身管理宽度、成本、效率、采购数量、组织状况等所做出的采购方式决策。

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,统一组织实施企业所需物品的采购进货业务。

2. 分散采购

分散采购是将企业或企业集团的采购权限分散到下属各需求单位,各需求单位根据自身生产经营的需要自行组织实施的采购方式。它是集中采购的完善和补充,有利于采购环节与存货、供料等环节的协调配合,有利于增强基层工作人员的责任心,使基层工作富有弹性和成效。

(三)直接采购与间接采购

按采购主体完成采购任务的途径,采购方式可分为直接采购与间接采购。

1. 直接采购

直接采购是指采购主体自己直接向物品供应单位(一般指生产厂家)进行采购的方式。一般指企业从物品源头进行采购,以满足生产经营所需。目前,绝大多数企业均使用此类采购方式。

2. 间接采购

间接采购是指通过中间商实施采购行为的方式,也称委托采购或中介采购。委托流通企业采购是目前经营活动中最常用的间接采购方式,一般依靠有资源渠道的贸易公司、物资公司等流通企业实施,或依靠专门的采购中介组织执行。

还有一种采购方式叫企业闲置物品串换或资源交换,也可算作间接采购方式。

(四)招标采购

招标采购是指通过招标的方式,邀请所有的或一定范围内的潜在供应商参加投标,采购实体通过某种事先确定并公布的标准从所有投标者中评选出中标供应商,并与之签订合同的一种采购方式。由于招标采购在公开、公正、公平和竞争性方面具有优势,使得招标采购作为一种比较理想的方式,为世界各国及各种经济组织所推荐。

任务三 采购的地位和作用

在传统思维里,采购就是拿钱买东西,目的就是以最少的钱买到最好的商品。但是,随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈,采购已由单纯的商品买卖发展成为一种职能,一种可以为企业节省成本、增加利润、获取服务的职能。总体而言,采购由战术地位提高到了战略地位。



一、采购的地位

采购曾一度被认为是一种注重文书工作的行政职能。近年来,企业才开始意识到采购活动本质上具有战略意义,在企业中具有举足轻重的地位。采购已经成为企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要来源,在企业的产品开发、质量保证、供应链管理 & 经营管理中起着极其重要的作用。走出传统的采购认识误区、正确确定采购的地位,是当今每个企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个基本保障,更是现代企业谋求发展壮大的一个必然要求。

(一) 采购的价值地位

采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分,采购是企业管理中“最有价值”的部分。在工业企业的产品成本构成中,采购的原材料及零部件成本占企业总成本的比例随行业的不同而不同,大体在 30%~90%,平均水平在 60% 以上。从世界范围来说,对一个典型的企业,一般采购成本(包括原材料、零部件)要占 60%,工资和福利占 20%,管理费用占 15%,利润占 5%。而在中国的工业企业中,各种物资的采购成本要占到企业销售成本的 70%。而现实中,许多企业在控制成本时将大量的时间和精力放在不到总成本的 40% 的企业管理费用及工资和福利上,却忽视其主体部分——采购成本,因此往往是事倍功半,收效甚微。

(二) 采购的供应地位

从供应的角度来说,采购是整体供应链管理中,“上游控制”的主导力量。

在工业企业中,利润是同制造及供应过程中的物流和信息流动速度成正比的。在商品生产和交换的整体供应链中,每个企业既是顾客又是供应商。为了满足最终顾客的需求,企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场,以获取最大利润。从整体供应链的角度来看,企业为了获得尽可能多的利润,都会想方设法加快物料和信息的流动,这样就必须依靠采购的力量,充分发挥供应商的作用,因为占成本 60% 物料及相关的信息都发生或来自供应商。供应商提高其供应的可靠性及灵活性,缩短交货周期,增加送货频率可以极大地改进工业企业的管理水平,如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场需求的应变力等。

此外,随着经济一体化及信息全球化的发展,市场竞争日益激烈,顾客需求的提升驱使企业按库存生产,而竞争的要求又迫使企业争取按订单生产。要解决这一矛盾,企业只有将供应商纳入自身的生产经营过程中,将采购及供应商的活动看成是自身供应链的一个有机组成部分,才能加快物料及信息在整体供应链中的流动,因而可将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品,进而推移为原材料。这样既可减少整个供应链的物料及资金负担(降低成本、加快资金周转等),又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足客户的需要。在整体供应链管理中,“即时生产”是缩短生产周期、降低成本和库存,同时又能以最快的交货速度满足顾客需求的有效做法;而供应商的“即时供货”则是开展“即时生产”的主要内容。



(三) 采购的质量地位

质量是产品的生命。采购物料不只是价格问题(而且大部分不是价格问题),更多的是质量水平、质量保证能力、售后服务、服务水平、综合实力等。有些东西看起来买得很便宜,但经常维修、经常不能正常工作,反而大大增加了使用的总成本;如果买的是假冒伪劣商品,就会蒙受更大的损失。一般企业都将质量控制按时序划分为采购品质量控制、过程质量控制及产品质量控制。

由于产品价值的 60% 是通过采购由供应商提供的,毫无疑问,产品的质量很大程度上受采购品质量控制(Incoming Quality Control, IQC)的影响。也就是说,保证企业产品“质量”不仅要靠企业内部的质量控制,更依赖于对供应商的质量控制。这也是“上游质量控制”的体现。上游质量控制得好,不仅可以为下游质量控制打好基础,同时可以降低质量成本,减少企业来货检验费用(降低 IQC 检验频率,甚至免检)等。经验表明,一个企业要是能将 1 内甚至 1/3 的质量管理精力花在供应商的质量管理上,那么企业自身的质量(过程质量及产品质量)水平起码可以提高 50% 以上。可见,通过采购将质量管理延伸到供应商质量控制,是提高企业自身质量水平的基本保证。

同时,采购能对质量成本的削减做出贡献。当供应商交付产品时,许多公司都会进行来料检查和质量检查。所采购货物的来料检查和质量检查的成本的减少,可以通过选择那些有健全的质量保证体系的供应商来实现。

采购不但能够减少所采购的物资或服务的价格,而且能够通过多种方式增加企业的价值,这些方式主要有支持企业的战略、改善库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解供应市场的趋势等。因此,加强采购管理对企业提升核心竞争力也具有十分重要的意义。

二、采购管理的作用

1. 直接作用

采购管理在以下几个方面对经营的成功具有重大贡献:

- ① 采购管理可以通过实际成本的节约显著提高营业利润;
- ② 通过与供应商一起对质量和物流进行更好的安排,采购管理能为更高的资本周转率做出贡献;
- ③ 通过科学的采购流程管理,能够对企业的业务流程重组及组织结构的改革做出贡献;
- ④ 采购部门通过与市场的接触可以为企业内部各部门提供有用的信息。这主要包括价格、产品的可用性、新供应源、新产品及新技术的信息。这些信息对企业的其他部门都非常有用。供应商所采用的新营销技术和配送体系很可能对营销部门大有好处;而关于投资、合并、兼并对象及当前和潜在的顾客等方面的信息,对营销、财务、研发和高层管理都有一定的意义。



2. 间接作用

除了直接降低采购成本,采购职能也能够以一种间接的方式对公司竞争地位的提高做出贡献。这种间接贡献以产品品种的标准化、质量成本(与检查、报废、修理有关的成本)的降低和产品交货时间的缩短等形式出现,在实践中,这些间接贡献通常比直接节省的资金更加实在。

(1) 产品标准化

可以通过采购标准化的产品来减少采购品种,从而降低企业生产成本。这样还可降低对某些供应商的依赖性,更好地使用竞标的方法。

(2) 减少库存

通过对采购活动的科学管理,可以实现对企业各个生产环节所需原材料的即时供应,从而降低企业的库存水平以及因大量库存而带来的资金占用。

(3) 增强柔性

迫于国际竞争的压力,越来越多的公司正尝试实施柔性制造系统。这些系统能提高公司的市场反应速度,还可以促进企业产品质量的提高、降低库存水平、加快资金周转。这种系统的实施要求供应商具有良好素质。把提高供应商的表现作为采购管理任务的思想会提高企业在其最终用户市场的竞争力。

(4) 对产品设计和革新的贡献

随着科技的进步,产品的开发周期在极大地缩短,产品开发同步工程应运而生。以汽车为例,20世纪50年代的开发周期约为20年,20世纪70年代缩短为10年,20世纪80年代缩到5年,20世纪90年代则进一步缩短到3年左右。企业之所以能做到这一点是与供应商参与早期开发分不开的。通过采购让供应商参与到企业产品开发中不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间、节省产品开发费用及产品制造成本,还可以更好地满足产品功能性的需要,提高产品在整个市场上的竞争力。成功的工业革新常常是从供应商和买方的相互深入作用中实现的,积极地寻求这种相互作用是采购的任务。

(5) 提高企业部门间的协作水平

这些年来,许多公司都采用了事业部结构,事业部有着相当大的自主权。在这样一种结构中,每一个事业部的经理都需要报告其全权负责部门的损益情况。因此,事业部经理要对收入和成本,包括原料成本负责。在这种情况下,整个公司的集中采购可以促使各部门加强协调和协作。

总之,采购管理在企业管理中占有至关重要的地位,采购环节是整个经营中关键的一环。因此,搞好采购工作和做好采购管理,是企业在激烈的市场竞争中发展的基本条件。



任务四 采购的基本程序和原则

既然采购在企业中占有重要的地位,那么采购人员需要掌握采购的基本程序,了解采购的原则。

一、采购的程序

采购的基本程序是因为采购品的来源(国内采购、国外采购)、采购的方式(议价、招标)及采购的对象(物料、工程发包)等不同,而在作业细节上有若干差异,但每个企业的基本采购程序则大同小异。

在采购过程中,作为制造业的购买方,首先要寻找相应的供应商,调查其产品数量、质量、价格、信誉等方面是否满足购买要求;在选定了供应商后,要以订单方式传递详细的购买计划 and 需求信息给供应商并商定结款方式,以便供应商能够准确地按照客户要求的性能指标进行生产和供货;最后,要定期对采购物料的管理工作进行评价,寻求提高效率的采购流程创新模式。

采购的基本程序如下:

1. 提出需求

任何采购都产生于企业中某个部门的确切需求。负责具体业务活动的人应该清楚地知道本部门独特的需求,需要什么、需要多少、何时需要。这样,采购部门就会收到这个部门发出的物料需求单,这类需求也可以由其他部门的富余物料来满足,但是公司早晚需要进行新的物料采购。

采购部门还应协助使用部门预测物料需求。采购部经理不仅应要求需求部门在填写请购单时尽可能采用标准化格式及尽可能少发特殊订单,而且应督促尽早地预测需求,避免出现太多的紧急订单。由于不可能完全准确地了解价格变化和整个市场状况,为了避免供应终端的价格上涨,采购部门有时要发出一些期货订单。采购部门和供应商早期参与合作会带来更多信息,从而削减成本,加速产品推向市场的进度并带来更大的竞争优势。

2. 描述需求

如果不了解使用部门到底需要些什么,采购部门就不可能进行采购。出于这个目的,就必然要对需要采购的商品或服务有一个准确的描述。准确地描述所需的商品或服务是采购部门和使用部门或跨职能采购团体的共同责任。如果通过对需求描述作某种调整,公司可能获得更多的效益,那么采购部门就应核对现存的需求描述并提出质疑。采购部门和提出具体需求的部门在确定需求的早期阶段进行交流有重要的意义,否则,轻则由于需求描述不够准确而浪费时间,重则会产生严重的财务后果并导致供应的中断及公司内部关系的恶化。

由于在具体的规格要求交给供应商之前,采购部门是能见到它的最后一个部



门,因此需要对其进行最后一次检查。如果采购部门的人员对申请采购的产品或服务不熟悉,这种检查就不可能产生实效。任何关于采购事项描述的准确性方面的问题都应该由需求部门向采购者或采购团队进行“交底”,采购部门不能想当然地处理。

采购的成功始于采购要求的确定,同时应制定适当的办法来保证供应商能完全理解。这些办法通常包括制定规范、图样和采购订单的书面程序,发出采购订单前公司与供应商协商,在采购文件中提供清晰地描述所订产品或服务的数据,如产品的精度等级、检查规程、应用的质量标准等。所有检查或检验方法和技术要求应指明相应的国家和国际标准。在很多企业中,物料单是描述需求的最常用的单据。

3. 选择可能的供应来源,评价供应商

根据需求说明再选择成绩良好的厂商。供应商是企业外部影响企业生产运作系统运行的最直接因素,也是保证企业产品的质量、价格、交货期和服务的关键因素。因此,对供应商的评价是很重要的。

4. 确定适宜的价格

确定了可能的供应商后,就开始进行价格谈判,确定适宜的价格。

5. 发出采购订单

对报价进行分析并选择好供应商后,就要发出订单。

6. 订单跟踪与催货

采购订单发给供应商之后,采购部门应对订单进行跟踪和催货。企业在采购订单发出时,会确定相应的跟踪催货日期。在一些企业中,甚至会设有一些专职的跟踪和催货人员。

跟踪是对订单所做的例行追踪,以确保供应商能够履行其货物发运的承诺。如果产生了问题,如质量或发运方面的问题,采购方就需要对此尽早了解,以便及时采取相应的行动。跟踪需要经常询问供应商的进度,有时甚至有必要到供应商那里去走访。不过这一措施一般仅用于关键的、大额的和提前期较早的采购事项。通常,为了及时获得信息并知道结果,会通过电话进行跟踪;现在一些公司也使用计算机生成的简单表格,以查询有关发运日期和在某一时间点采购计划完成的百分比。

催货是对供应商施加压力,使其按期履行最初所做出的发运承诺,提前发运货物或加快已经延误的订单涉及的货物发运。如果供应商不能履行发运的承诺,采购部门会威胁取消订单或是可能进行罚款。催货应该只用于采购订单中的小部分,因为如果采购部门对供应商能力已经做过全面分析的话,被选中的供应商就应该是那些能遵守采购合约的可靠的供应商;如果公司对其物料需求已经做了充分的计划工作,不是特殊情况,不必要求供应商提前发运货。

7. 产品检验

采购合同上应明确产品检验体系。该检验体系应在采购合同签订之前由供应商和采购方达成协议。下面方法的任何一种均可用于产品检验:



- ①采购方信赖的供应商的质量保证体系。
- ②供应商提交检查检验数据和程序控制记录。
- ③当收到产品时由采购方进行抽样检查或检验。
- ④在发送前或在规定的程序中由采购方进行检查。
- ⑤由独立的认证机构进行认证。

采购方必须在采购合同上明确指出最终用户(若有最终用户参与)是否在供应商的场地进行验证活动。供应商应提供所有设施和记录来协助检验。

8. 退货处理

如果厂商因所交货品与合约规定不符而验收不合格,应依据合约规定退货,并立即办理重购。

9. 结案

凡验收合格付款,或验收不合格退货,均需办理结案手续,清查各项书面资料有无缺失、绩效好坏等,签报高级管理层或权责部门核阅批示。

10. 记录与档案维护

凡经过结案批示后的采购案件,应编列档案登记号分类保管,以便参阅或查验。档案应该具有一定保管期限的规定。

二、采购的原则

采购决策应该以正确的商业导向为基础,兼顾对其他部门的影响,并且以适应公司内部用户要求为目的。

1. 商业原则

要发展一个采购和供应战略,就必须对公司的经营方针有一个全面的理解。公司的目标市场是什么?市场中未来的主要发展状况如何?公司所要面临的是什么样的竞争?公司在制定价格政策时有什么余地?原料价格的上涨能以何种程度转嫁到最终用户身上,这种方法是否可行?公司在新产品和新技术方面有何计划?何种产品会在未来一年中退出市场?理解这些问题是十分重要的,因为它将决定采购和供应战略如何对实现公司的商业目标给予支持。

2. 整体效应原则

采购决策不能孤立地制定,并且不能仅以采购业绩的最优为目标。制定采购决策时,应该考虑这些决策对于其他主要活动的影响(如生产计划、物料管理和运输)。因此,制定采购决策需要以平衡企业总成本为基础。例如,在购买一条新的包装流水线时,不仅要考虑初始投资,而且要考虑将来用于购买辅助设备、备件和服务的成本。因为供应商卖出设备是一回事,在许多年里提供令人满意的服务则是另一回事。因此,要做出决策,就要考虑所有受其影响的领域,使用一种跨职能的并且以团队为基础的方法。采购和供应战略只有与所有领域及有关的(高级)经理们紧密合作才能有效地发挥作用。



3. 适用性原则

采购并不只应该作为一种服务职能起作用,采购部门应该有主动地适应内部用户要求的意识。对内部用户提出的采购申请,采购部门应当有能力提出其他更加符合企业生产实际的、更为节约的采购方案,并能与用户进行有效的沟通。他们应该始终如一地追求提高公司所购买的产品和服务的性能价格比。为了完成这一任务,采购部门要能够提出现有的产品设计、所使用的原料或部件的备选方案和备选的供应商。

任务五 采购管理

采购、采购管理是两个不同的概念,采购人员需要具体掌握采购的职能、过程和重要性。

一、采购管理的概念

1. 什么是采购管理

所谓采购管理,就是指为保障企业物资供应而对企业采购进货活动所进行的管理活动,是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动。

2. 采购管理活动包括什么

采购管理活动包括制定采购计划、对采购活动的管理、对采购人员的管理、采购资金的管理、运储的管理、采购评价和采购监控,也包括建立采购管理组织、采购管理机制、采购基础建设等。

3. 采购与采购管理的区别

采购是一种作业活动,是为完成指定的采购任务而进行具体操作的活动,一般由采购员承担。

而采购管理是管理活动,是面向整个企业的,不但面向企业全体采购员,而且也面向企业组织其他(进行有关采购的协调配合工作)人员,一般由企业的采购科(部、处)长、供应科(部、处)长或企业副总理承担。

采购与采购管理的区别如表 1-1 所示。

表 1-1

采购与采购
管理的区别

	活动	对象	执行者
采购	采购	采购任务	采购员
采购管理	管理	整个企业	采购科

二、采购管理的职能

(一)保障供应

采购管理的首要职能,就是要实现对整个企业的物资供应,保障企业生产和生



活的正常进行。企业生产需要原材料、零配件、机器设备和工具,生产线一开动,这些东西必须样样到位,缺少哪一样,生产线就开动不起来。

(二)供应链管理

传统的采购管理一般把保障供应看成是采购管理惟一的职能。但是随着社会的发展,特别是 20 世纪 90 年代供应链的思想出现以后,人们对采购管理的职能有了进一步的认识,即认为采购管理应当还有第二个重要职能,那就是供应链管理,特别是上游供应链的管理。

(三)资源市场信息管理

采购管理的第三个职能,就是资源市场的信息管理。在企业中,只有采购管理部门天天和资源市场打交道,它除了是企业和资源市场的物资输入窗口之外,同时也是企业和资源市场的信息接口。所以采购管理除了保障物资供应、建立起友好的供应商关系之外,还要随时掌握资源市场信息,并反馈到企业管理层,为企业的经营决策提供及时有力的支持。

三、采购管理的目标

(一)保障供应

1. 保证不缺货

采购管理要根据企业的总体经营目标,安排好各项采购活动,保证把所需要的物资按时采购进来,及时地供应到生产、生活的需求者手中,保证不缺货,保障生产和生活的顺利进行,这是采购管理的基本目标。

2. 保证质量

保证质量,就是要保证采购的货物要能够达到企业生产所需要的质量标准,保证企业用之生产出来的产品个个都是质量合格的产品。

(二)费用最省

采购过程决定着产品成本的主体部分,涉及许多费用。一辆汽车如果生产成本为 5 万元,则其生成过程的生产费用大约只有 1 万元(占 20%左右),其余 80%(约 4 万元)都是由采购过程造成的,包括原材料成本、采购费用、进货费用、库存费用、资金占用费用等。因此采购管理的好坏,一个重要的指标,就是看它是否把产品成本降到最低的程度。采购管理的一个重要目标就是降低成本。以下两点是费用最省的方法:①树立系统观点,追求总费用省;②树立库存控制观点,进行适时适量采购,追求库存最小化。

(三)把供应链管理好

1. 建立起一个有效率的供应链。
2. 供应链的有效操作、运行和控制。

四、采购管理的内容与过程

采购管理的内容与过程(如图 1-3 所示)。



(一) 采购管理组织

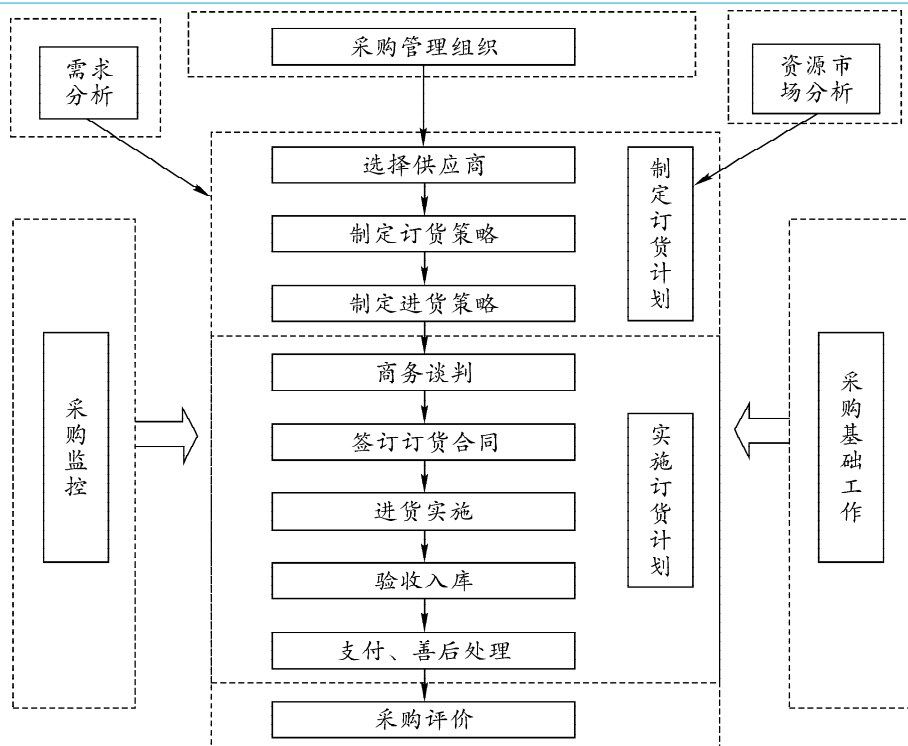
采购管理组织,是采购管理最基本的组成部分,为了搞好企业复杂繁多的采购管理工作,需要有一个合理的管理机制和一个精悍的管理组织机构,要有一些能干的管理人员和操作人员。

(二) 需求分析

需求分析,就是要弄清楚企业需要采购什么品种、需要采购多少、什么时候需要什么品种、需要多少等问题。作为全企业的物资采购供应部门,应当掌握全企业的物资需求情况,制定物料需求计划,从而为制定出科学合理的采购订货计划做准备。

图 1-3

采购管理的
内容与过程



(三) 资源市场分析

资源市场分析,就是根据企业所需求的物资品种,分析资源市场的情况,包括资源分布情况、供应商情况、品种质量、价格情况、交通运输情况等等。资源市场分析的重点是供应商分析和品种分析,分析的目的是制定采购订货计划。

(四) 制定采购订货计划

制定采购订货计划,是根据需求品种情况和供应商的情况制定出切实可行的采购订货计划,包括选定供应商、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等。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、怎样支付等这样一些具体的计划问题,为整个采购订货规划一个蓝图。



(五) 采购计划实施

采购计划实施,就是把上面制定的采购订货计划分配落实到人,根据既定的进度进行实施。具体包括联系指定的供应商、进行贸易谈判、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。通过这样的具体活动,最后完成一次完整的采购活动。

(六) 采购评估与分析

采购评估,就是在一次采购完成以后对这次采购的评估,或月末、季末、年末对一定时期内的采购活动的总结评估。主要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,可以肯定成绩、发现问题、制定措施、改进工作,不断提高采购管理水平。

(七) 采购监控

采购监控,是指对采购活动进行的监控活动,包括对采购有关人员、采购资金、采购事物的监控。

(八) 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,需要进行的一些基础建设工作,包括管理基础工作、软件基础工作等。

五、采购管理的重要性

企业的基本职能是为社会提供产品和服务。这个基本职能可以分解成物资销售、物资生产和物资采购三个子职能。在这三个职能中,按重要性排序,物资销售最重要。在市场经济中,没有销售,就没有市场,没有市场则一切都免谈。只有有了市场需要,再根据市场需要来设计产品或服务,才能进行物资生产。物资生产确定以后,才能根据物资生产的需要来设计策划物资采购。

物资采购的重要性虽然排在最后,但并不意味着它不重要。其重要性表现在以下几个方面:

第一,物资采购为企业保障供应、维持正常生产、降低缺货风险创造条件。很显然,物资供应是物资生产的前提条件,生产所需要的原材料、设备和工具都要由物资采购来提供。没有采购就没有生产条件,没有物资供应就不可能进行生产。

第二,物资采购所供应的物资的质量好坏直接决定了本企业生产的产品质量的好坏。能不能生产出合格的产品,取决于物资采购所提供的原材料以及设备工具的质量的好坏。

第三,物资采购的成本构成了物资生产成本的主体部分,其中包括采购费用、进货费用、仓储费用、流动资金占用费用以及管理费用等。物资采购的成本过高,会大大降低企业生产的经济效益,甚至造成亏损,致使物资生产成为没有意义的事情。

第四,物资采购是企业 and 资源市场的关系接口,是企业外部供应链的操作点。只有通过物资采购部门人员与供应商的接触和业务交流,才能把企业与供应商联



结起来,形成一种相互支持、相互配合的关系。在条件成熟以后,可以组织成一种供应链关系,那样就会使企业在管理和效益方面都登上一个崭新的台阶。

第五,物资采购是企业与信息市场的接口。物资采购人员直接和资源市场打交道。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,物资采购人员比较容易获得市场信息,是企业的市场信息接口,可以为企业及时提供各种各样的市场信息,供企业进行决策。

第六,物资采购是企业科学管理的开端。企业物资供应是直接和生产相联系的。物资供应模式往往会在很大程度上影响生产模式。例如,如果实行准时采购制度,企业的生产方式就会改成看板方式,企业的生产流程、搬运方式也都要做很大的变革;如果要实行供应链采购,则需要实行供应商掌握库存、多批次小批量补充货物的方式,这也将大大改变企业的生产方式和搬运方式。所以,物资采购部门每提供一种科学的物资采购供应模式,必然会要求生产方式、物料搬运方式都做相应的变动,共同构成一种科学管理模式。可见,这种科学管理模式是以物资采购供应作为开端而运作起来的。



项目小结

采购有狭义和广义的概念。狭义的采购是买东西,就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、通过商务谈判确定价格和交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。广义的采购除购买之外,还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成。

我们可以从以下几个方面来全面理解采购的概念:

1. 采购是从资源市场获取资源的过程;
2. 采购是商流过程和物流、信息流三者的统一;
3. 采购是一种经济活动。

采购的类型,按采购主体分类,分为个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购、事业单位采购以及集团采购(如事业单位采购、军队采购等);按采购方法分类,分为传统采购和科学采购;按采购范围分类,分为国内采购和国外采购;按采购商品的品种性质,分为常规品采购、紧缺品采购、生鲜品采购和时令品采购等多种采购;按采购职能的范围和目标,分为商业领域采购、公共领域采购和制造业采购。

采购方式很多,划分方法也不尽相同。依据采购方式的发展历程,采购方式可划分为现货采购、远期合同采购和期货采购;依据采购权限,采购方式可分为集中采购与分散采购;按采购主体完成采购任务的途径,采购方式可分为直接采购与间接采购;另外还有招标采购等。

采购在企业中具有举足轻重的地位。采购已经成为企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要来源,在企业的产品开发、质量保证、供应链管理 & 经营管理