

物流采购管理

• LOGISTICS

邹仙娥 主编



物流采购管理

邹仙娥 主 编

中央广播电视大学出版社

北 京

内容简介

本书共分为 11 个项目, 内容主要包括采购管理概述、采购方法、采购组织机构与管理制度、采购供应战略、采购计划与预算管理、采购质量管理、采购数量管理、采购价格与成本管理、供应商管理、采购谈判和合同管理、采购风险管理与绩效评估。

图书在版编目 (CIP) 数据

物流采购管理 / 邹仙娥主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2014.1

ISBN 978-7-304-05582-0

I. ①物… II. ①邹… III. ①采购管理—物资管理
IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 127136 号

版权所有, 翻印必究。

物流采购管理

邹仙娥 主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 营销中心 010-58840200 总编室 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

策划编辑: 苏 醒

印刷: 北京市全海印刷厂

版本: 2014 年 1 月第 1 版

开本: 787×1092 1/16

责任编辑: 冯 欢

印数: 0001~3000

2014 年 1 月第 2 次印刷

印张: 14.75 字数: 338 千字

书号: ISBN 978-7-304-05582-0

定价: 39.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前言

PREFACE

物流采购在促进经营、降低成本、提高经济效益、获取客户满意度、提高核心竞争力等方面具有很大的作用,因此,如何科学地降低采购成本、提高采购质量,不仅关系物流企业的获利问题,而且也是企业生存与发展的核心问题。为了加强现代物流产业的人才培养,强化物流采购作业管理,提高我国物流采购的管理水平,我们组织有关学校的职业教育人员、一线教师和物流行业专家,根据近几年物流行业的发展趋势,编写了《物流采购管理》一书。

本书共分为11个项目,内容主要包括采购管理概述、采购方法、采购组织机构与管理制度、采购供应战略、采购计划与预算管理、采购质量管理、采购数量管理、采购价格与成本管理、供应商管理、采购谈判和合同管理、采购风险管理 with 绩效评估。本书具有以下几大特色:

(1) 定位准确,理念先进。本书体现“够用为度、注重实践”的原则,围绕物流工作流程,以就业为导向,以能力本位为核心,以突出实用性为宗旨。

(2) 内容创新。在编写过程中,力求反映知识更新和科技发展的最新动态,将新知识、新内容、新技术、新案例及时反映到书中,体现了紧密联系生产、建设、管理一线的实际要求。

(3) 结构新颖。各项目使用了大量的图片、表格将各个知识点要点形象、生动地表现出来,有利于读者更好地理解书中内容。

本书在编写过程中,参考了国内外同行的许多文献、教材和著作,在此向他们表示感谢。另外,对给予我们支持和帮助的朋友和业内人士表示诚挚的谢意。

由于编写时间、水平所限,书中不免存在纰漏和不足之处,欢迎广大读者批评指正,以便进一步修改和完善。

编者

目 录

CONTENTS

项目一 采购管理概述

任务一 采购和采购管理	1
任务二 采购管理的内容和原则	5
任务三 采购管理在物流系统中的地位和作用	9
课后练习	12

项目二 采购方法

任务一 招标采购	14
任务二 电子商务采购	22
任务三 采购外包	26
任务四 全球采购	29
任务五 JIT 采购	36
课后练习	43

项目三 采购组织机构与管理制度

任务一 采购组织机构的设计	45
任务二 采购队伍建设	52
任务三 采购管理制度	56
课后练习	62

项目四 采购供应战略

任务一 供应市场分析	65
任务二 采购供应战略	67
任务三 采购供应战略成功的关键要素	73
课后练习	76



项目五 采购计划与预算管理

任务一 采购计划	79
任务二 采购需求分析	87
任务三 采购预算概述	90
任务四 采购预算编制	92
课后练习	96

项目六 采购质量管理

任务一 采购质量管理概述	99
任务二 采购质量管理的内容和原则	101
任务三 采购质量管理的基本方法	104
任务四 提高采购质量的途径	108
课后练习	112

项目七 采购数量管理

任务一 库存管理概述	114
任务二 影响库存的因素	119
任务三 库存控制方法	122
课后练习	133

项目八 采购价格与成本管理

任务一 采购价格概述	135
任务二 市场经济条件下的定价	138
任务三 采购成本分析	145
任务四 采购成本控制	149
课后练习	153

项目九 供应商管理

任务一 供应商管理概述	156
任务二 供应商调查与开发	157
任务三 供应商选择	163
任务四 供应商的审核与考评	170
任务五 供应商关系管理	175

课后练习	184
------------	-----

项目十 采购谈判和合同管理

任务一 采购谈判的原则与程序	185
任务二 采购谈判的策略与技巧	192
任务三 采购合同概述	199
任务四 采购合同的履行与检查	202
任务五 采购合同纠纷的解决和索赔	207
课后练习	209

项目十一 采购风险管理 with 绩效评估

任务一 采购风险概述	210
任务二 采购风险的防范	213
任务三 采购绩效评估	216
课后练习	224
参考文献	225

项目一 采购管理概述

学习目标



- 理解采购、采购管理的概念。
- 掌握采购管理的内容和原则。
- 熟悉采购管理在物流系统中的地位和作用。

情景导入



众所周知,企业的最终目标是追求利润的最大化,而增加利润的方法之一就是增加销售额。假设某物流企业购进 50 000 元的原材料,加工成本为 50 000 元,如果销售利润为 10 000 元,那么需实现销售额 110 000 元;如果将销售利润提高到 15 000 元,那么销售额就需实现 115 000 元,这意味着企业的销售能力必须提高。还有一种方法也可增加利润,即假定加工成本不变,可以通过有效的采购管理使原材料只花费 45 000 元,节余的 5 000 元就直接转化为利润,从而在原计划 110 000 元的销售额上将利润提高到 15 000 元。

【讨论】采购管理有哪些作用?

任务一 采购和采购管理

一、采购的含义

采购是企业经营的开始环节,也是企业获取利润的一个重要来源。随着市场经济的发展,企业经营管理理念、运营方式的改变和信息技术的广泛应用,采购的作用日益突出。它不但是保证生产正常运转的必要条件,而且为企业降低成本、增加赢利创造了条件。正确理解采购、创新采购模式是现代企业在全球化、信息化的市场经济竞争中赖以生存的一个保障,也是现代企业谋求发展壮大的一条必然途径。

不同行业、不同企业因为其所处的经营环境不同,对采购有不同的理解。一般而言,采购就是从系统外部获得货物、土建工程和服务的完整的采买过程。货物采购就是根据需要购买项目建设所需的投入物(如机械、设备、材料等)及与之相关的服务;土建工程采购是指通过招标或其他商定方式选择工程承包单位及其相关的服务;服务采购主要指聘请咨询公司或咨询专家。

采购是一种频繁的日常经济活动,从人们日常生活到企业运作,从民间到政府,都离



不开采购。一个组织只要存在,就要从外界获得所需的有形物质和无形物质,这种行为便称为“采购”。采购(Purchasing)包含两层基本含义:一层为“采”,即选择,指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行为。因此,采购就是指在一定的时间和地点条件下通过交易手段,实现从多个备选对象中选择购买能够满足自身需求的物品的企业活动过程。从这一定义中可以看出,采购包含了如下要点:

(1) 采购是从资源市场获得资源的过程。

(2) 采购的实现需具备一定的条件。

(3) 采购的过程是一个选择的过程。

(4) 采购是商流和物流以及信息流过程的统一,离开任何一个流程,采购工作都无法正常开展。

(5) 采购是一种经济活动。

一方面,在整个采购活动中,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,在采购活动过程中也会发生各种费用,这就是采购成本。要追求采购经济效益的最大化,就要使总成本最低。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、采购的类型

(一) 政府采购和企业采购

按照采购的主体,可以将采购分为政府采购和企业采购。

1. 政府采购

所谓政府采购(Government Purchasing),是指各级国家机关、事业单位或团体组织,使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程或服务的行为。

从政府采购的概念中可以看出,政府采购应当包含以下4方面的内容:

(1) 作为政府采购当事人之一的采购人只能是各级国家机关、国有事业单位或经国家机关依法设立的团体组织,而其他法人、社会团体和个人不能成为政府采购人。

(2) 政府采购所使用的资金只局限于财政性资金。换句话讲,政府采购的资金来源是政府行政拨款,不包括计划外资金和自筹资金等项目。

(3) 政府采购的范围包括两个部分:一是各级国家机关、事业单位或团体组织采购依法制定的集中采购目录以内的货物、工程或服务;二是采购各级政府所确定的政府采购限额标准以上的货物、工程或服务。

(4) 政府采购的对象或者说采购的客体包括货物、工程或服务。所谓货物,是指各种形态和种类的物品,包括原材料、燃料、设备、产品等;所谓工程,是指建设工程,包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建、装修、拆除、修缮等;所谓服务,是指除货物和工

程以外的其他政府采购对象。

2. 企业采购

企业采购(Enterprise Purchasing 或 Business Purchasing)是现今市场经济下一种主要、主流的采购。企业是大批量商品生产的主体,为了实现大批量产品的生产,就需要大批量商品的采购。企业的生产是以采购作为前提条件的。没有采购,生产就不能进行。企业的采购,不但数量多、市场范围宽,而且对采购活动的要求也特别严格。它要对企业的需求品种、需求量、需求规律进行深入的研究,要对国内、国外众多的供应厂商进行分析研究,还要对采购过程的各个环节进行深入研究和科学操作,才能完成采购任务,并保证企业生产所需的各种物资的适时、适量供应。

(二) 物品采购、工程采购和服务采购

按照采购的对象,可以将采购分为物品采购、工程采购和(劳务)服务采购。采购的对象既有产品、设备等各种各样的物品,也有房屋、构筑物、市政及环境改造等工程,还有其他各种服务。

1. 物品采购

物品采购包括原材料、协作件、产成品等的采购以及生产资料,如机器设备的采购等。不同的物品对采购的时间、地点、价格、供应商等的要求不同。由于物品性质、标准等的不同,所需要的配套物流运作和管理活动也有很大的不同。

2. 工程采购

工程采购的范围包括房屋、构筑物、市政及环境改造等,一些大的工程项目采购,往往采用交钥匙方式,也称交钥匙工程。

3. 服务采购

服务采购包括加工服务、物流服务等劳务的采购,某些业务的外包就是服务采购,通常采用一揽子合同采购服务的形式。

(三) 国内采购和国际采购

按照采购的地域范围,可以将采购分为国内采购和国际采购。

1. 国内采购

国内采购是将采购资源的市场选择在国内,在国内寻求供应商、采购对象及相应物流系统。掌握国内采购流程和业务是采购工作的基础。

2. 国际采购

国际采购也称跨国采购、全球采购,是指利用全球的资源,在全球范围内寻找供应商,寻找质量适宜、价格合理的产品、工程或服务。企业采购着眼于全球市场,就会涉及国际采购。从事国际采购,不仅要制定战略性和实效性策略,熟悉《2000年国际贸易术语解释通则》,掌握国际采购理论、方法和手段,还要熟悉国际采购规则、条例、惯例的实际运作过程,在掌握采购理论的同时了解系统的实务过程,从而更好地把握国际采购理论与实务的全貌。

进行全球采购,首先应该了解跨国公司在全球市场上运用什么样的方式来采购。一般

地，跨国公司在进行全球采购活动中有以下 4 种方式：

(1) 以制造企业为核心的全球采购活动。例如，通用电气、通用汽车等一些技术密集型的，或者品牌非常响亮、具有国际品牌的，或者具有很大资金优势的跨国公司，它们作为采购龙头来主导采购体系和采购市场。而对于中国企业来讲，很多只是为上述企业提供一些配套性的产品，如汽车配件。

(2) 以贸易企业为核心的全球采购体系。在国际上很多大的企业或者是有竞争力的企业，为了把自身的资源集中于一些核心的领域，通常对企业的很多采购活动采用外包的方式，而承担这种采购外包的市场主体，往往是那些在国际市场上非常活跃的贸易企业。

(3) 以大型零售集团为核心的采购活动。一些大型的跨国零售巨头近年来在中国市场上的表现是非常引人瞩目的，它们采购时更关注的是国内非常有优势的快速消费品和劳动密集型产品，如服装、鞋帽、食品等商品。这些商品通过跨国零售巨头进入国际市场的主流渠道，特别是进入主流的零售渠道中去，这对中国的出口有非常重要的影响。过去，中国很多产品出口是依托原来传统的国有贸易企业，或者企业的自行出口，往往不能进入进口国一些主流的渠道，只能进入一些街边市场或者是其他的市场，而这些跨国零售巨头可使中国很多企业商品进入这些正规的渠道中去。

(4) 以专业采购组织和经纪人为核心的跨国采购体系。中小企业为了获得最佳商品的供应和最佳零售品供应，往往委托一些经纪人或者一些专业的采购组织来为它们服务。目前，这些经纪人和采购组织采用国际上更为流行的运作方式，即网上采购，特别是集合众多中小企业的采购要求，到中国或者一些低成本的国家进行采购。

中国企业要结合自身的产品、资源需求来寻求可能的合作对象，进入不同类型的跨国网络采购体系中。由于全球化采购、电子采购具有明显的优势，是未来采购和供应的发展趋势，因此，需要建立新的供应商伙伴关系并实现准时化（Just In Time, JIT）采购。例如，海尔集团就构筑了“一流、三网、三个 JIT、三个零”的一体化物流模式，即围绕着订单信息流，构建全球采购网、全球销售网、全球信息网，通过准时采购、准时送料、准时配送，实现零库存、零距离和零运营资金占用。显然，实现全球采购的条件，就是需要建立全球采购系统。实现全球采购系统的方式主要有以下几个方面：

- ① 建立企业的全球采购系统。
- ② 成为国外企业（包括生产企业与流通企业）的供应商，进入国外企业的全球采购系统。
- ③ 成为跨国公司在中国设立的采购中心的供应商。
- ④ 成为联合国采购供应商。
- ⑤ 成为国际采购组织和国际采购经纪人的供应商。

中国企业应围绕企业的目标市场，有针对性地开发战略合作伙伴。

另外，有一种情况则是被动的，即一些国际知名企业到国内来采购，这些产品有的是成熟产品，有的是新产品。对于一个新产品来讲，不仅开发周期较长，而且前期投入也比较高；而对于成熟产品来讲，从工艺设计到工程、产品能力都会有一些差异。

国际采购要与国际物流结合在一起，这是一个很重要的理念。目前，很大一部分中国企业以为把货物运到港口，就等于交到外商的手里，企业的任务也就完成了，而不去考虑企业的产品在境外的整车配套上会发生什么事情。在这个方面，国内一些企业是吃了亏的。

如果面对“总成本”采购方式，那么供应商的思维必须实现从低“离厂价格”到低“货到买家价格”的转变。除了货物价格以外，物流总成本通常至少包括 3 项基本要素，即运货成本、供应绩效成本和库存占有成本。运货成本是指提供低成本运输费用和方便卸货的包装；供应绩效成本是指及时交货和保持低交货次品率；对库存占有成本而言，频繁的小批量运货比大批运货要好。

三、采购管理的含义

采购管理是指为了完成生产或销售计划，从适当的供应商那里，在确保质量的前提下，在适当的时间，以适当的价格，购入适当数量的商品所采取的一系列管理活动。

为了深入理解采购管理的含义，下面来探讨一下采购管理与采购的联系和区别。

(1) 采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，是管理活动，是面向整个企业的，不但面向企业的全体采购员，而且也面向企业组织中的其他有关从事采购协调、配合工作的人。

(2) 采购管理一般由高级管理人员承担，其使命是保证整个企业的物资供应，其权力是可以调动整个企业的资源。而相对来说，采购只是指具体的采购业务活动，是作业活动，一般是由采购人员承担的工作，只涉及采购人员个人，其使命就是完成采购部门经理布置的具体采购任务，其权力只能调动采购部门经理分配的有限资源。

(3) 采购管理和采购并不完全一样，采购本身也涉及具体的管理工作，如对具体采购人员的管理，同样需要运用管理的职能，这属于采购管理。采购管理也可以直接具体地管到采购业务的关键步骤、环节及采购员。

可见，采购管理和采购两者之间既有区别又有联系。

任务二 采购管理的内容和原则

一、采购管理的内容

企业采购管理的主要任务，就是通过采购与供应这个核心把评估采购要求、接洽和管理供应商、订货、接货与收货、支付货款、原料储存等相互关联的多项活动集合在一起。

(一) 明确业务部门的需求

采购职能的战略方向主要取决于公司的主要战略或业务部门的发展战略，公司各部门所需的物料、商品和服务将被转换为采购目标并形成采购计划。采购部门的职责是代表组织中的其他部门进行采购。采购需求主要来源于生产所需的条件及材料、新项目的物流采购、办公用品或服务采购、需要替换设备、维修零部件、库存下限请购等。

在确定了采购计划后，就需要采用某种方法通知采购部门进行采购，以满足这些需要。

（二）采购供应市场分析

资源市场分析就是根据企业所需的物资品种，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。由于采购物品种类繁多，因此，需要对供应市场进行分析，并尽可能了解同类供应商产品的差异。一般地，可根据供应商的复杂性和采购的重要性将采购项目分为不同的类型，并分别配置不同的管理资源、有差异的采购管理策略和不同的供应商关系管理办法。

（三）制定供应战略

制定战略的目的是要指明企业发展的方向、重点和资源分配的优先顺序。企业没有必要对每一个采购品项都给予同样的重视，有些品项比其他品项对企业更重要，企业要把精力花在优先级的采购品项上。

（四）选择和管理供应商

根据需求说明选择成绩良好的供应商。供应商是企业外部影响企业生产运作系统进行的最直接因素，也是保证企业产品的质量、价格、交货期和服务的关键因素。

（五）协商谈判、获取报价

采购价格的确定是采购过程中的一项重要决策，也是选择供应商首先考虑的重要因素之一。采购者是否能得到好的价格也是衡量其工作优秀与否的首要标准。采购者必须了解供应商的定价方法，了解各种方法的适用时机，并能够运用策略来取得满意的采购价格。对所有报价项目均应采取书面形式通知所有候选供应商。对于金额较大的采购，一般宜采用竞标的方式定价，这会让采购价格变得更加合理。价格在采购的各种因素中所占的权重都是最大的，因此，在大多数情况下，决定了采购价格的同时，也就决定了合同的签订与供应商的选择。价格谈妥后，还要进行合同中其他条款的谈判，然后签订合同。

（六）采购合同管理

采购合同是需求方向供应商采购商品时，按双方达成的协议所签订的、具有法律效力的书面协议，它确立了供需双方之间的购销关系以及权利和义务。在进行项目采购或比较大宗的设备、材料采购中，合同中应该详细规定协议双方的权利和义务。

（七）库存管理

库存管理是指企业优化物资的储存，以便使企业在恰当的时间，以最低的成本满足用户对特定数量和质量的产品的需求。库存管理是采购供应的一个重要环节。

（八）结果控制及采购绩效考评

采购绩效考核与评估是对采购进行全面系统的控制和评价活动的过程。采购绩效考核

与评估,可以使采购工作有计划、有目标地进行,有效地控制采购过程;可以提供改进依据,找出采购工作的缺陷所在,从而据此拟定改善措施,量化采购工作;客观地评价个人或部门,能有效地调动采购人员的积极性和开拓性,发挥团队合作精神,进一步提高整个部门的效能;可以为甄选和培养优秀采购人员提供依据;可以使采购工作透明化,促进各部门合作;可以提高采购人员的士气。

二、采购管理的原则

人们经过长期的摸索与总结,提出了“5R(Right price 适价、Right quality 适质、Right time 适时、Right quantity 适量、Right place 适地)原则”用以指导采购活动,取得了良好的效果。通俗地讲,采购原则就是指在适当的时候、以适当的价格、从适当的供应商处、买回所需数量和质量的商品。

采购必须要围绕“价”“质”“时”“量”“地”等基本要素来开展工作。

(一) 适价

价格永远是采购活动中关注的焦点,现在的企业主对采购最关心的一点就是采购部能节省多少采购资金,所以作为一个采购人员不得不把相当多的时间与精力放在与供应商的讨价还价上。货物的价格与该货物的种类和市场当时的供求关系有关,同时,与采购者对该货物的市场状况熟悉程度也有关系。如果采购者未能把握市场脉搏,那么供应商在报价时就有可能“蒙”你,这就要求采购者要时常了解该行业的最新市场情况,尽可能多地获取相关资料。适价原则即在保证同等品质的情况下,价格不高于同类物料。

一个合适的价格往往要经过下面几个环节的努力才能获得。

1. 多渠道获得报价

这不仅要求现有供应商报价,还应该要求一些新供应商报价。与某些现有供应商的合作可能已达数年之久,但它们的报价未必优惠。获得多渠道的报价后,就会对该物料的市价有一个大体的了解,并可与企业内部事先做出的估价进行比较。

2. 比价

俗话说“货比三家”,一般的家庭主妇在日常购物时都懂得这一招,但是作为一个专业采购人员,所要考虑的东西远比家庭主妇在这点上所想的要多,因为专业采购所买的东西可能是一台价值几百万元的设备或年采购金额达千万元的电子零件,这就要求必须谨慎行事。由于供应商的报价单中所包含的条件往往不同,故采购人员必须将不同供应商报价中的条件转化成一致后才能比较,只有这样才能得到真实可信的比较结果。

3. 议价

经过比价环节后,筛选出价格最适当的两三个报价(注意:是适当价格,不是最低价格),然后进入议价环节。随着进一步的深入沟通,不仅可以将详细的采购要求传达给供应商,而且还可以进一步“杀价”,供应商的第一次报价往往含有“水分”。但是,如果货物为卖方市场,那么即使是面对面地与供应商议价,最后所取得的实际成绩也可能比预期的要低。

4. 定价

经过上述 3 个环节后, 双方均可接受的价格便作为日后的正式采购价, 一般需保持两个供应商的报价。这两三个供应商的价格可能相同, 也可能不同。

(二) 适质

一个不重视品质的企业今天激烈的市场竞争中根本无法立足, 一个优秀的采购人员不仅要做一个精明的商人, 同时也要在一定程度上扮演品质管理人员的角色。在日常的采购作业中, 要安排部分时间去推动供应商品质保障体系的建设并持续改进, 以稳定货物品质。

货物品质达不到使用要求所造成的危害如下:

(1) 货物品质不良, 往往导致企业内部相关人员花费大量的时间与精力去处理, 会增加大量的管理费用。

(2) 货物品质不良, 往往会花费额外的时间与精力在重检和挑选上, 从而造成检验费用增加。

(3) 货物品质不良, 会导致生产线返工增多, 降低生产效率。

(4) 货物品质不良, 会导致生产计划推迟进行, 有可能引起不能按承诺的时间向客户交货, 会降低客户对企业的信任度。

(5) 若因货物品质不良引起客户退货, 则有可能令企业蒙受严重损失, 如从市场上召回产品、报废库存品等, 严重的还会丢失客户。

(三) 适时

对于企业已安排好的生产计划, 若原材料未能如期到达, 则往往会引起企业内部混乱, 即会产生“停工待料”, 产品不能按计划出货, 从而会引起客户强烈不满。若原材料提前太多时间买回来放在仓库里“等”着生产, 又会造成库存过多, 大量积压采购资金, 这是企业老板们很忌讳的事情, 故采购人员要扮演协调者与监督者的角色去促使供应商按预定时间交货。若企业实施 JIT 采购, 那么交货时机就更显重要。

(四) 适量

采购量多, 价格就便宜, 但不是采购越多越好, 资金的周转率、仓库的储存成本都直接影响采购成本, 应根据资金的周转率、仓库的储存成本、货物需求计划等综合计算出最经济的采购量。货物采购量过大, 会造成过高的存货储备成本与资金积压; 货物采购量过小, 则会增加采购成本。因此, 适当的采购量(适量)是非常必要的。

(五) 适地

天时不如地利, 企业往往容易与距离较近的供应商在合作中取得主动权, 企业在选择 JIT 试点供应商时也必须选择近距离供应商来实施。供应商离自己企业越近, 运输费用就越低, 机动性就越高, 协调沟通就越方便, 成本自然就降低了, 同时, 也有助于紧急采购。

做过采购的人员都有这样的体会, 就是在实际的采购作业中很难将上述“5R”面面俱到, 往往只能侧重其中最为关心的一两个方面。上述的几个方面有时还会存在“效益背反”

的情况,就是过分强调“5R”中的一个方面时就要牺牲其他方面作为补偿。例如,若过分强调品质,那么供应商就不能以市场最低价供货,因为供应商在品质控制上投入了很多精力,它必然会把这个方面的成本部分转嫁到它的客户身上。这就要求采购人员必须综观全局,准确地把握企业对所购货物各个方面的要求,以便在与供应商谈判时提出合理要求,从而争取更多的机会获得供应商的合理报价。总之,只有综合考虑才能实现最佳采购,这需要采购者在长期的实际操作中积累经验。

任务三 采购管理在物流系统中的地位和作用

一、采购管理在物流系统中的地位

在企业的经营管理中,采购已变得越来越重要。一般情况下,在企业产品的成本中,外购部分占比较大的比例,为60%~70%。因此,外购条件与原材料的采购成功与否在一定程度上影响企业的竞争力,采购与采购管理往往是竞争优势的来源之一。随着全球市场一体化和信息时代的到来,专业生产能够发挥更加巨大的作用,导致企业采购的比重大大增加,既战略性地决定企业的运作环节、产品组成件的来源及区域分布,又使采购及其管理的作用提升到一个新的高度。

(一) 在成本控制中的地位

由于信息发达与世界经济高度自由化,过去企业借助技术领先、市场垄断等所塑造的超额制造或销售利润正快速消失,加上保护消费者权益的呼声日益升高,偏高的产品售价将在保护弱者的呼声下逐步退让,最终导致企业必须以“买”的途径——降低采购成本,来代替“卖”的方法——提高售价,达到提升利润的目的。

(二) 在供应中的地位

从商品生产和交换的整体供应链中可以看出,每一个企业都既是顾客又是供应商,任何企业的最终目的都是为了满足顾客的需求,以获得最大的利润。企业要获取较大的利润,可采取的措施很多,如降低管理费用、提高工作效率等。但是,企业一般都能想到的是加快物料和信息的流动,因为这样就可以提高生产效率,缩短交货周期,从而企业可以在相同的时间内创造更多的利润;同时,顾客也会因为企业及时、快速地交货而对企业更加有信心,也有可能因此而加大订单。这样一来,企业就必须加强采购的力量,选择恰当的供应商,并充分发挥其作用。

(三) 在企业经营中的地位

随着现代经济的发展,许多企业都将供应商视为自身企业生产开发与生产的延伸,从而与供应商建立合作伙伴关系,在自己不用直接进行投资的前提下,充分利用供应商的能力为自己开发生产产品。这样一方面可以节省资金、降低投资风险,另一方面又可以利用

供应商的专业技术优势和现有的规模生产能力，以最快的速度形成生产能力、扩大产品生产规模。现在很多企业供应商的利用范围都在逐渐扩大，从原来的局限于原材料和零部件扩展到半成品，甚至于成品。

（四）在项目中的地位

任何项目的执行都离不开采购活动。如果采购工作做得不好，不仅会影响项目的顺利实施，而且还会影响项目的预计效益，甚至导致项目的失败。

（1）采购工作是项目执行的关键环节，而且是构成项目执行的重要内容。采购工作能否经济有效地进行，不仅会影响项目成本，而且还会影响项目预期效益的充分发挥。一般来说，银行贷款是按照项目实施中实际发生的费用予以支付的，这样如果采购延误，就会直接影响银行对贷款支付的进程。采购的进度基本上决定了支付的快慢。从以往的项目管理经验中可知，在项目招标过程中，支付贷款的滞后大多数是由采购不及时造成的。因此，采购问题一直是银行贷款项目检查中重点讨论的中心问题。一句话，采购问题越来越受到人们的重视。

（2）采购工作是控制成本的重要内容。项目采购工作中涉及巨额费用的管理和使用，投标和招标中充满商业竞争，需要有一套严密而规范的程序和制度来防止贪污、受贿和欺诈行为以及严重的浪费现象，为项目的执行创造有利条件。因此，采购工作必须严格按照世界银行“采购指南”的规定办事，既要讲求经济和效率，又要增加透明度。同时，采购兼具经济性和有效性，既要使采购的货物或工程的费用低、质量高，又要在合理的时间内尽早完成，避免或减少延误。

二、采购管理的作用

采购管理在企业运行中扮演着十分重要的角色，越发为企业所重视，原因就是其具有下面几个重要作用。

（一）采购利润的杠杆作用

采购利润的杠杆作用是指采购成本降低很少的比例就可以带来很大比例利润增加的现象。为何会有此种现象呢？这是因为采购成本占总成本的比例最高，常常占企业销售收入的一半以上。采购成本降低额可以直接进入利润，即采购成本降低多少，利润就增加多少。假设有一家企业，在采购所需的物料、用品和服务时，通过改进采购方法，使得采购成本降低了 500 万元，那么这 500 万元就直接进入利润表中，使得税前利润增加 500 万元。假设同样是这家公司，又销售了价值 500 万元的产品，假定税前利润率为 5%，那么销售 500 万元的产品只能增加 25 万元的利润，而采购成本节省 500 万元，利润就可增加 500 万元。由此可见，降低采购成本很重要。

为了更清楚地说明问题，下面举一个实例加以说明。假设一家小型企业的运营情况如下：销售收入为 2 000 万元，采购成本为 1 200 万元，工资奖金为 440 万元，管理费用为 160 万元，营销费用为 100 万元。要使利润增加 100 万元，可以采取的措施有以下几个：