

传播国际通用管理理论与方法
SPREAD INTERNATIONAL
GENERAL MANAGEMENT THEORY & METHOD



LOGISTICS INTERNATIONAL
GENERAL MANAGEMENT
& SUCCESS CASE MODEL

现代物流国际通用管理
与成功案例典范

高级顾问 成思危 俞晓松 萧灼基
名誉主编 吴清一 主 编 杨平安

新 华 出 版 社

F252.
Y103
3

现代物流国际通用管理 与成功案例典范

第三卷

新华出版社

第三卷目录

第四编 采购与库存管理

第一章 采购与库存管理概述	(1123)
第一节 采购的概念	(1123)
一、采购的涵义	(1123)
二、采购的类型	(1124)
三、一般采购过程	(1126)
第二节 采购管理	(1127)
一、采购管理的涵义	(1127)
二、采购管理的职能和目标	(1128)
三、采购管理的内容与过程	(1130)
四、采购管理的重要性	(1132)
第三节 采购管理与库存控制	(1133)
一、库存控制的涵义	(1133)
二、库存控制的作用	(1134)
三、采购管理要特别重视库存控制	(1135)
第二章 企业采购管理组织	(1137)
第一节 采购管理组织概述	(1137)
一、建立采购管理组织的重要性	(1137)
二、采购管理组织基本类型	(1137)
第二节 采购管理机制	(1140)
一、采购管理机制概述	(1140)
二、几种采购管理机制	(1141)
第三节 采购管理岗位设置及人员素质	(1143)
一、采购管理岗位设置	(1143)
二、采购管理人员素质	(1144)
案例 某企业制定的素质标准	(1144)

第四节 建立采购管理组织的一般步骤	(1145)
一、概述	(1145)
二、考虑内容和步骤	(1145)
第三章 采购过程和信息流	(1147)
第一节 采购过程	(1147)
一、发现需求	(1147)
二、对所需产品或服务加以准确描述	(1162)
三、选择供应货源与供应商	(1166)
四、确定价格和采购条件	(1167)
五、采购定单的准备	(1167)
六、跟踪和催货	(1169)
七、货物的接收和检验	(1170)
八、结清发票,支付货款	(1171)
九、维护记录	(1172)
第二节 信息流	(1173)
一、采购部门中技术的使用	(1173)
二、采购和供应活动中计算机的使用	(1174)
三、信息系统	(1181)
案例1 UPS投入百亿打造信息流服务	(1185)
案例2 中国京客隆的信息化建设	(1186)
第四章 供应商选择和管理	(1189)
第一节 供应商管理	(1189)
一、供应商管理的涵义	(1189)
二、进行供应商管理的原因	(1189)
三、供应商管理的几个基本环节	(1190)
第二节 供应商调查	(1190)
一、初步供应商调查	(1191)
二、资源市场调查	(1192)
三、深入供应商调查	(1193)
第三节 供应商开发	(1193)
一、开发供应商	(1193)
二、开发供应商的步骤	(1194)
第四节 供应商考核	(1196)
一、供应商考核指标体系	(1196)
二、供应商评估考核程序	(1198)
第五节 潜在供应源评价	(1201)
一、技术、工程与制造优势	(1201)

二、管理与财务评价·····	(1202)
第六节 有关外源选择的其他考虑·····	(1203)
一、单一供应源与多供应源·····	(1203)
二、制造商还是分销商·····	(1204)
三、外源的地理位置·····	(1205)
四、供应商规模·····	(1205)
五、与供应商联合采购·····	(1206)
六、为公司员工采购·····	(1206)
七、社会、政治与环境因素·····	(1206)
第七节 供应商选择·····	(1208)
一、供应商选择概述·····	(1208)
二、考核选择·····	(1209)
三、招标选择·····	(1210)
第八节 供应商的使用、激励与控制·····	(1211)
一、供应商使用·····	(1211)
二、供应商激励与控制·····	(1211)
案例1 Krause 公司的供应商选择·····	(1213)
案例2 Silver - Thorne 有限公司的供应商选择·····	(1214)
案例3 工业用品公司对供应商的绩效评析·····	(1215)
第五章 外包与供应商关系·····	(1221)
第一节 外包·····	(1221)
一、自制或外购·····	(1222)
二、分包·····	(1224)
三、外包·····	(1225)
第二节 供应商关系·····	(1228)
一、以管理为基础的战略供应·····	(1228)
二、采购商与供应商关系·····	(1229)
三、合作伙伴与战略联盟·····	(1234)
四、反向营销与供应商开发·····	(1239)
第六章 质量规格与检验·····	(1243)
第一节 质量规格·····	(1243)
一、需求的决定·····	(1243)
二、描述方式与规格·····	(1245)
三、标准化与简化·····	(1250)
四、质量、适用性以及最佳采购·····	(1250)
五、质量功能展开·····	(1252)
六、质量·····	(1254)

七、供应商资格认证·····	(1258)
第二节 检验·····	(1259)
一、检验和试验·····	(1259)
二、全面质量管理·····	(1264)
案例 1 圣安医院的两个供应商·····	(1266)
案例 2 爱默公司的质量跟踪与报告·····	(1267)
第七章 订货点采购与库存控制 ·····	(1271)
第一节 库存控制·····	(1271)
一、企业的物资进销(出)存系统·····	(1271)
二、储存的分类·····	(1272)
三、周转库存系统需要进行库存控制·····	(1273)
四、库存过程概述·····	(1273)
五、库存费用概述·····	(1274)
六、库存控制原理和方法·····	(1275)
第二节 订货点采购·····	(1278)
一、订货点采购与库存控制·····	(1278)
二、订货点采购的原理·····	(1279)
三、订货点的确定·····	(1279)
第三节 定量订货法采购·····	(1284)
一、定量订货法原理·····	(1284)
二、定量订货法控制参数的确定·····	(1285)
三、定量订货法的实施和应用·····	(1287)
第四节 定期订货法·····	(1290)
一、定期订货法原理·····	(1290)
二、定期订货法应用·····	(1293)
第五节 价格折扣和区段价格采购策略·····	(1295)
一、价格折扣策略·····	(1295)
二、区段价格策略·····	(1297)
第六节 多品种联合订购·····	(1298)
一、概述·····	(1298)
二、不同品种相同周期联合订购·····	(1299)
三、不同品种不同周期联合订购·····	(1300)
案例 1 武汉市机电设备总公司的“统进分销”连锁经营模式·····	(1302)
案例 2 通用电气公司的电子化采购·····	(1303)
案例 3 Sicon 公司的准时制生产·····	(1305)
案例 4 Emab(A)公司 Emab-2 型链锯生产计划·····	(1306)
案例 5 Spices 无限公司改善库存控制·····	(1307)

案例 6 雀巢与家乐福的供货商管理库存系统	(1309)
案例 7 爱立信手机外包生产规避供应链的风险案	(1312)
第八章 JIT 采购	(1315)
第一节 JIT 采购的产生	(1315)
一、JIT 生产的产生	(1315)
二、JIT 采购的产生	(1316)
第二节 JIT 采购的原理、优点和特点	(1316)
一、对传统采购的评析	(1316)
二、JIT 采购的原理和优点	(1317)
三、JIT 采购对供应链管理的意义	(1319)
四、JIT 采购的特点	(1319)
第三节 看板管理	(1322)
一、看板的涵义	(1322)
二、看板管理	(1322)
案例 神龙公司 JIT 采购的看板运作方式	(1324)
第四节 JIT 采购的实施	(1326)
一、JIT 采购的实施条件	(1326)
二、JIT 采购的实施步骤	(1327)
三、JIT 采购实践分析	(1328)
第九章 MRP 采购管理	(1331)
第一节 生产企业采购	(1331)
一、生产企业人工采购计划系统	(1331)
二、生产企业 MRP 采购计划系统	(1331)
第二节 MRP 基本介绍	(1332)
一、MRP 的提出	(1332)
二、MRP 的原理	(1334)
第三节 MRP 系统	(1335)
一、MRP 的输入	(1335)
二、MRP 的输出	(1338)
三、MRP 处理过程	(1339)
第四节 MRP 采购实施	(1342)
一、采购计划的确定	(1342)
二、MRP 采购的注意事项	(1343)
三、MRP 采购的特点	(1344)
案例 1 上海汽车齿轮总厂实施 MRPII 的成功经验	(1345)
案例 2 美的集团 MRPII 实施方案	(1349)

第十章 招标采购	(1351)
第一节 招标采购	(1351)
一、招标采购概述	(1351)
二、招标采购的基本过程	(1355)
三、招标采购的优越性	(1356)
四、招标采购的适用情况	(1357)
第二节 招标文件	(1357)
一、招标文件概述	(1357)
二、投标须知	(1359)
第三节 投标文件	(1361)
一、投标文件概述	(1361)
二、投标文件的封装	(1362)
第四节 评标体系	(1362)
一、评标概述	(1362)
二、评标考核指标体系的确定	(1362)
案例 某市招标采购中评标考核指标体系中权重的确定	(1363)
第五节 招标投标法	(1364)
案例 鲁抗医药优化物流管理运作模式	(1367)
第十一章 电子商务采购	(1371)
一、电子商务采购	(1371)
二、电子商务采购的步骤	(1372)
三、电子商务采购的模型及模块功能设计	(1373)
四、电子商务采购的招标与评标	(1374)
五、供应商的评价与选择	(1376)
六、电子商务采购的注意事项	(1378)
案例 当天下单,当天交货	(1378)
第十二章 政府采购	(1381)
第一节 政府采购基本原理	(1381)
一、政府采购	(1381)
二、政府采购原则	(1386)
三、政府采购制度	(1388)
四、政府采购的经济效益分析	(1395)
第二节 政府采购运作	(1399)
一、政府采购的组织管理	(1399)
二、政府采购管理人员素质	(1407)

三、政府采购的基本流程·····	(1408)
四、政府采购内部控制制度·····	(1416)
第三节 政府采购计划·····	(1426)
一、编制政府采购计划的意义·····	(1426)
二、政府采购计划内容·····	(1427)
三、编制政府采购计划的技术性问题·····	(1428)
四、政府采购计划的执行·····	(1431)
第四节 政府采购程序·····	(1433)
一、公开招标采购程序·····	(1433)
二、其他采购方式程序·····	(1442)
第五节 网上政府采购·····	(1446)
一、概述·····	(1446)
二、国外政府采购制度·····	(1447)
三、网上采购的步骤·····	(1448)
四、网上采购的方式·····	(1448)
案例 南宁市政府采购工作 ·····	(1448)
第六节 政府采购监督机制 ·····	(1450)
一、监督机构、对象和方式 ·····	(1450)
二、政府采购过程的监督·····	(1453)
第七节 国内外政府采购制度发展概况 ·····	(1456)
一、国外政府采购制度的发展概况·····	(1456)
二、美国的政府采购制度·····	(1457)
三、英国的政府采购制度·····	(1462)
四、欧盟的政府采购制度·····	(1467)
五、韩国的政府采购制度·····	(1468)
六、新加坡的政府采购制度·····	(1469)
七、值得借鉴的经验·····	(1473)
八、国内政府采购制度发展概况·····	(1474)
第八节 WTO《政府采购协议》与我国政府采购制度的完善 ·····	(1476)
一、WTO 政府采购协议的主要内容 ·····	(1476)
二、中国加入 WTO《政府采购协议》 ·····	(1478)
三、建立适合中国国情政府采购制度的基本思路·····	(1481)
案例 1 南宁市的建设工程采购 ·····	(1485)
案例 2 河北省计划生育装备订货会 ·····	(1486)
案例 3 中央级卫生医疗单位锅炉采购 ·····	(1487)
案例 4 广西首次公开招标采购 ·····	(1488)
案例 5 河南省直机关会议费改革 ·····	(1490)

案例 6 深圳市公务用车定点维修公开招标	(1491)
第十三章 采购谈判	(1493)
第一节 采购谈判概述	(1493)
一、谈判在采购中的应用	(1493)
二、采购谈判的内容	(1494)
三、采购谈判的特点	(1495)
四、采购谈判的指导思想	(1495)
第二节 采购谈判程序	(1496)
一、询盘	(1496)
二、发盘	(1496)
三、还盘	(1497)
四、接受	(1498)
五、签订合同	(1499)
第三节 采购谈判的组织实施	(1499)
一、采购谈判的准备阶段	(1499)
二、采购谈判的进行	(1505)
第四节 采购谈判的策略与技巧	(1506)
一、采购谈判的策略	(1506)
二、采购谈判的技巧	(1508)

第五编 现代物流配送管理

第一章 配送—现代企业利润源泉的突破口	(1515)
第一节 物流配送	(1515)
一、物流配送产生的背景	(1515)
二、配送制的形成和配送的发展	(1516)
三、配送的内涵	(1518)
四、物流配送工作的作用	(1519)
五、物流配送业务的基本形式	(1520)
案例 沃格林的“便利”策略	(1523)
第二节 配送是现代企业利润源泉的突破口	(1525)
一、高频率、小批量配送的服务优势	(1526)
二、共同型配送	(1528)
三、高效率运营的一体化配送	(1530)
四、配送中的难点与对策	(1532)

案例 1 Albrecht 兄弟	(1533)
案例 2 KMART 的经营策略	(1535)
案例 3 万佳模式	(1537)
案例 4 家友模式	(1544)
案例 5 可的模式	(1548)
第三节 仓库的职能及类型	(1551)
一、仓库与配送中心的区别	(1551)
二、仓库的基本知识	(1553)
三、仓库的基本类型	(1555)
案例 美国通用汽车制造公司的自动化配件仓库	(1563)
四、仓库位置的确定策略	(1564)
五、仓库内部布局管理	(1565)
案例 1 某企业为适合分拣设计的货物仓库布局方式	(1566)
案例 2 上海百大配送	(1567)
第四节 零库存与配送	(1570)
一、库存和库存合理化	(1570)
二、零库存和实现零库存的途径	(1572)
三、零库存与配送的关系	(1575)
案例 1 P&G 公司与分销商的合作方式	(1577)
案例 2 “零库存管理”的典型——“丰田看板方式”	(1578)
案例 3 一汽大众成功应用物流系统实现“零库存”	(1580)
案例 4 中国邮政要做物流配送老大	(1581)
第二章 配送中心系统设计	(1585)
第一节 配送系统总体设计	(1585)
一、配送中心的设计原则	(1585)
二、物流分析是系统设计的前提	(1585)
第二节 制定配送中心建设计划的步骤	(1587)
一、建设配送中心的项目立项	(1587)
二、配送中心总体规模的确定	(1588)
三、制定配送中心建设的细目计划	(1589)
第三节 配送中心的选址	(1589)
一、选址的基本条件	(1590)
二、整理选址的必备资料	(1591)
三、地址的选定	(1591)
四、关于选址中约束条件的探讨	(1592)
案例 家乐福为物流选址	(1592)
第四节 配送中心的内部布局及设施构造	(1595)

一、配送中心内部布局·····	(1595)
二、配送中心内车流的布置·····	(1597)
三、配送中心内部的设施构造·····	(1597)
第五节 物流网点的合理布局 ·····	(1599)
一、物流网点与网点布局·····	(1599)
二、合理布局网点的主要内容·····	(1600)
三、物流网点存在的问题和对策·····	(1602)
四、改进配送中心网点内部的工作·····	(1603)
五、进行网点布局的常用方法·····	(1604)
第六节 高效率的作业工艺与最佳配送路线 ·····	(1605)
一、配送中心的作业流程·····	(1605)
二、配送中心各作业区的规划与设计·····	(1605)
三、配送中心的最佳配送路线·····	(1609)
四、配送中心设计方案的优化·····	(1613)
案例 1 某汽车零配件配送中心规划 ·····	(1615)
案例 2 广东邮政物流业的发展 ·····	(1618)
案例 3 戴尔成功的诀窍——高效物流配送 ·····	(1620)
案例 4 连邦的两种“连锁”和物流配送 ·····	(1621)

第一章 采购与库存管理概述

采购环节,这个长期被忽视的领域,在企业激烈竞争的今天,开始引起人们的关注,试图从中控掘利润源泉。人们发现,采购环节确实存在着很大的利润源泉,如果采用科学采购方法,则采购环节中购买费用的降低、订货费用的降低、进货费用的降低等,有着很大的潜力,存在着很大的利润空间,可以大大降低企业的生产成本,给企业带来很大的经济效益和利润。

第一节 采购

一、采购的涵义

采购是比购买的含义更广泛、更复杂、更含学问性的概念。它一般包含以下一些基本的含义:

(一)所有采购都是从资源市场获取资源的过程

无论是生活,无论是生产,采购对于他们的意义,就在于能为他们解决他们所需要、但是自己又缺乏的资源问题。这些资源,包括生活资料,也包括生产资料;包括物资资源(例如原材料、设备、工具等),也包括非物资资源(例如信息、软件、技术、文化用品等)。能够提供这些资源的供应商,形成了一个资源市场。而为了从资源市场获取这些资源,都是通过采购的方式。也就是说,采购的基本功能,就是帮助人们从资源市场获取他们所需要的各种资源。

(二)采购既是一个商流过程,也是一个物流过程

采购的基本作用,就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、装御、流通加工等手段来实现商品空间位置和时间位置的转移,是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。

(三)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,保证了企业的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,关键的关键,就是要努力追求科学采购。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

二、采购的类型

采购可以分成各种类型,如个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购、事业单位采购以及集团采购等几种类型。如果我们从逻辑上把采购按采购主体分类,则可以形成一个采购主体类型体系,如图 1-1 所示。

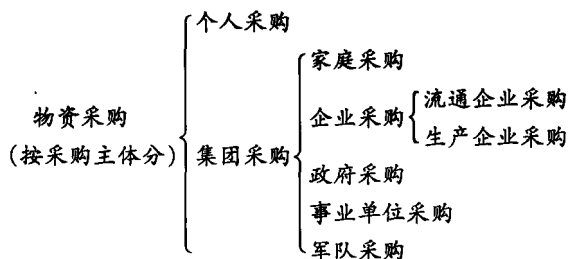


图 1-1 采购主体类型

(一)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。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,造成的损失不至太大。

2. 集团采购

集团采购,一般是两个以上的人共用的用品的采购。一般是多品种、大批量、大金额的、多批次甚至持续进行的,直接关系到多个人的集团利益,所以,往往由集团决策。一旦采购决策失误,将对集团造成损失,因而损失较大。因而集团采购一般要非常慎重、非常严格、非常科学,因而也非常受到重视。家庭采购,可以算是集团采购。但典型的集团采购,主要是指企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等。这些不同类型的采购,有一些共同点,但各自又有各自不同的特点。其中企业采购,是关系到国民经济的主体部分,当然是大多数人更加关注的。根据企业类型不同,又分成流通企业采购和生产企业采购,流通企业主要是从事商品流通工作的,包括物资企业、商业企业,他们又分别包括批发企业、零售企业等。生产企业主要是从事商品生产的企业。生产企业和流通企业在采购模式上,有共同点,也有互相不同的特点。

这里的研究重点,主要是集团采购,特点是其中的企业采购,包括生产企业采购和流通企业采购。我们这里研究采购,也主要是研究物质产品的采购,也就是物资的采购。对于非物质产品的采购,它们又有它们的特点,这里则不予特别地探讨。

(二)按采购方法分类

物资采购按采购方法分,可以分成传统采购和科学采购两大类。科学采购又包括订货点采购技术、MRP 采购技术、准时化采购技术、供应链采购和电子商务采购技术等,如图 1-2 所示。

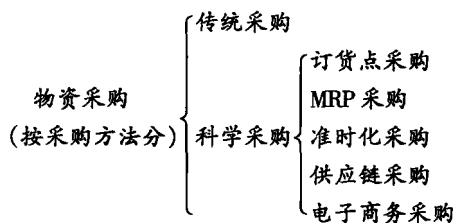


图 1-2 采购方法类型

1. 传统采购

企业的传统采购，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，满足下个月对各个单位的物资供应。这种采购，以各个单位的采购申请单为依据，以填充库存为目的，管理比较简单、粗糙，市场响应不灵敏、库存量大，资金积压多、库存风险大。

2. 科学采购

(1) 订货点采购，则是紧密根据需求的变化和订货提前期的时间，精确确定订货点、订货批量或订货周期、最高库存水准等，建立起连续的订货启动、操作机制和库存控制机制，达到既满足需求又使得库存总成本最小的目的。这种采购模式以需求分析为依据，以填充库存为目的，采用一些科学方法、兼顾满足需求和库存成本控制，原理比较科学，操作比较简单。但是由于市场的随机因素多，使得该方法同样具有库存量大、市场响应不灵敏的缺陷。

(2) MRP 采购，主要应用于生产企业。它是生产企业根据主生产计划和主产品的结构以及库存情况逐步推导出生产主产品所需要的零部件、原材料等的生产计划和采购计划的过程。这个采购计划规定了采购的品种、数量、采购时间和采购回来的时间。计划比较精细、严格。它也是以需求分析为依据、以满足库存为目的。它的市场响应灵敏度及库存水平都比以上方法有所进步。

(3) JIT 采购，也称准时化采购，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。它是以需求为依据、改造采购过程和采购方式，使它们完全适合于需求的品种、需求的时间和需求的数量，做到既灵敏响应需求的变化，又使得库存向零库存趋近。这是一种比较科学、比较理想的采购模式。

(4) 供应链采购，准确地说，是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下，采购不再由采购者操作，而是由供应商操作了。采购者只需要把自己的需求规律信息即库存信息向供应商连续及时传递，供应商自己根据自己产品的消耗情况不断及时连续小批量补充库存，保证采购者既满足需要又使总库存量最小。供应链采购对信息系统、供应商操作要求都比较高。它也是一种科学的、理想的采购模式。

(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、网上订货甚至在网支付货款，但是在网下送货进货。这种模式的好处，扩大了采购市场的范围、缩短了供需距离，简化了采

购手续、减少了采购时间,减少了采购成本,提高了工作效率。是一种很有前途的采购模式。但是它要依赖于电子商务的发展和物流配送水平的提高。而这两者几乎要取决于整个国民经济水平和科技进步的水平。我国现在已经有不少企业以及政府采购采用了网上采购的方式,但是要把网上采购真正搞好,还需要一些时日。

三、一般采购过程

(一)采购过程

一个完整的采购过程,大体上又有一个共同的模式。就以企业采购为例,一个完整的采购大体上都要经历以下全过程:

第一步,接受采购任务,制定采购单。这是采购工作的任务来源。通常是企业各个部门把任务报到采购科来,采购科把所要采购的物资汇总,再分配到各个采购员,采购科给各个采购员下采购任务单。也有很多是采购科主动根据企业的生产销售的任务情况,自己主动安排各种物资的采购计划,给各个采购员下采购任务单。

第二步,制定采购计划。采购员在接到采购任务单之后,要制定具体的采购工作计划。首先是进行资源市场调查,包括对商品、价格、供应商的调查分析,选定供应商,确定采购方法、采购日程计划以及运输方法、货款支付方法等。

第三步,根据既定的计划联系供应商。有的可能要出差去联系,有的要用电话、电子邮件等电讯方式联系。

第四步,与供应商洽谈、成交、最后签订订货合同。这是采购工作的核心步骤。要和供应商反复进行磋商谈判、讨价还价、讨论价格、质量、送货、服务及风险赔偿等各种限制条件,最后把这些条件用订货合同的形式规定下来,形成订货合同。订货合同签订以后,才意味着已经成交。

第五步,运输进货及进货控制。订货成交以后,就是履行合同,就要开始运输进货,运输进货可以由供应商运输,也可以由运输公司运输、或者自己提货。采购员要督促、监督进货过程,确保按时到货。

第六步,到货验收、入库。到货后,采购员要督促有关人员进行检验验收和入库,包括数量和质量的检验和入库。

第七步,支付货款。货物到达后按合同规定支付货款。

第八步,善后处理。一次采购完成以后,要进行采购总结评估,并妥善处理好一些未尽事宜。

但是不同类型的企业,在采购时又有不同的特点。具体步骤内容都不相同。例如生产企业和流通企业就相互不同。

(二)采购要求

生产企业的特点,采购的目的,是为生产服务的,采购回来的东西,是要能够加工或装配成自己的合格产品。因此,他们对供应商、对所订货物、对交货期的要求都很苛刻。

首先,他们要求所订货物符合质量要求,而且要长期稳定。这样,可以保证他们自己能够用供应商提供的产品生产出自己合格的产品。而且因为自己是长期生产,所以他们也要求供应商能够长期提供质量稳定的产品。为此,为确定能不能采购某个产品,需要供

应商先提供样品(称作“素样”)试用,试用合格后,还要考验一段期间,在这一段期间,会反复进行质量检验,如果质量合格且稳定,才有可能确定选用这个产品。

其次,他们对交货期要求苛刻,要求准时送货。因为生产企业是连续生产,生产过程中,不允许缺货,缺货就会影响生产,也不允许超量进货,因为这会增加仓储,增加费用。所以他们要求供应商适时适量供货,也就是准时供货。这对生产企业特别重要,所以这也是他们对采购所提出的必然要求。

鉴于以上两条,生产企业采购就必然对供应商有苛刻的要求,要求他们有足够的生产能力,有产品质量保证体系,能准时送货,另外还要讲信誉,有一定管理水平和技术水平。

如果满足这样的条件,生产企业采购才能最后得以实现。但是一旦实现以后,就能够长期稳定供需关系。所以生产企业采购程序,每一步都很谨慎、严格、难度大、周期长。

与生产企业采购相比,流通企业采购程序每一步就简单得多、周期也短得多。流通企业的特点,采购的目的,是为销售服务的,采购回来的东西,是为了卖给别人,他们自己不是最终用户。对于所采购的商品,没有特别苛刻的要求,只要符合某个品种某种规格的质量要求就可以了。对于货物质量的检验与考核,也没有生产企业那么严格。对于运输进货,交货期也不要求那么苛刻。时间上早到一天、晚到一天、货物到多一点、到少一点,都是可以接受的。

第二节 采购管理

一、采购管理的涵义

(一)采购管理概念

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进行的管理活动。

(二)采购管理与采购的区别

为了深入理解采购管理的含义,我们探讨一下采购管理与采购的联系和区别。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,不但面向企业全体采购员,而且也面向企业组织其他人员(进行有关采购的协调配合工作),一般由企业的采购科(部、处)长、或供应科(部、处)长、或企业副总(以下统称为采购科长)来承担。其使命,就是要保证整个企业的物资供应,其权利,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,就是完成采购科长布置的具体采购任务,其权利,只能调动采购科长分配的有限资源。可见,采购管理与采购是有区别的。所以,采购管理和采购不完全是一回事。但是,采购本身,也有具体管理工作,它属于采购管理。采购管理本身,又可以直接管到具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节,每一个采购员。可见,采购管理与采购又是有联系的。所以,采购管理和采购不完全是一回事,两者之间有区别又有联系。

虽然个人采购,一般家庭采购当中也有管理工作,但那是非常简单的采购管理工作,人们习惯上不把它看成是一种管理工作,因此在日常生活中也没有采购管理的概念。而