

高职高专“十二五”规划教材

物流采购管理

WULIU CAIGOU GUANLI

周红芳 主编



化学工业出版社

高职高专“十二五”规划教材

物流采购管理

WULIU CAIGOU GUANLI

周红芳 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书主要介绍了物流采购的基本原理和方法、现代采购的组织结构及采购工作的基本流程和主要内容,并对重点知识配以图表和流程图加以说明,使得内容的可读性大大增强。

在内容的选取上,本书将采购理论和企业的采购经验相结合,引用了大量国内外知名企业的经典案例进行说明,克服了以往教材“强理论,弱实践”的不足;在结构的组织上,本书每章都包含基本理论介绍、基础训练、案例分析及实训练习等模块,书中“想一想”更是将传统的采购理论与当下流行的采购思想相对比,增强了教材的指导性和实践性。

本书主要适用高职高专经管类专业及相关的各种培训机构。

图书在版编目(CIP)数据

物流采购管理/周红芳主编. —北京:化学工业出版社, 2013.1

ISBN 978-7-122-15931-1

I. ①物… II. ①周… III. ①物流-采购管理
IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 284385 号

责任编辑:蔡洪伟 于 卉
责任校对:洪雅姝

文字编辑:李 曦
装帧设计:张 辉

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张10 $\frac{3}{4}$ 字数262千字 2013年3月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:25.00 元

版权所有 违者必究

前言

物流业是现代服务业的一个重要组成部分,在我国经济发展过程中发挥着越来越重要的作用。特别是2009年3月,国务院发布了《物流业调整和振兴规划》,物流业作为唯一进入国家产业调整和振兴规划的服务业,政府对物流业的重视已达到一个新的高度。由此,“十二五”时期,我国物流业在新形势下的发展面临难得的机遇。对于高端技能型物流人才的需求也更加迫切。

随着市场经济的发展,经济全球化的不断深入,物资采购活动日益频繁,本着“重能力又要重素质;重知识更要重技能”的原则,我们编写了本书。

本书共分为八章。主要介绍了物流采购的基本原理和方法、现代采购的组织结构及采购工作的基本流程和主要内容。本书主要有以下几个方面的特点。

一、内容全面,精益求精

本书编写结构合理。第一章和第二章介绍了采购的作用及常用的采购方法;第三章至第七章介绍了采购的工作流程及主要工作内容;第八章介绍了几种特殊形式的采购。在编写过程中,对于重点知识配以图表加以解释,或以流程图的形式加以说明,可读性强。

二、理论联系实际

1. 本书在介绍基本采购理论的同时,引用了大量的国内外知名企业的采购案例,使理论与实践相结合。

2. 书中每章都包含实训模块,注重动手操作能力的培养和提高。

三、各模块衔接有序

该书每章都包含基本理论知识介绍、补充阅读、基础练习、案例分析、实训等模块。补充阅读是对基本理论的延伸和扩展,基础练习是对基本知识的掌握程度的考查,案例分析和实训主要检验学以致用,理论应用于实践的能力;此外,每章又包含1~2个“想一想”,引起读者对已有的采购理论与当下的采购行为的对比思考,使读者对所学知识有更清晰的认知和更准确地掌握。

在本书的编写过程中,我们根据现代采购的发展趋势,以国内外知名企业采购操作为主,在对物流采购管理相关内容的充分理解和掌握的基础上编写并确定最终的大纲。本书的具体编写分工如下:第一章第一、第二节及第六章由江苏信息职业技术学院杨光编写;第二章由湖北科技职业学院周红芳编写;第三章由河南工业贸易职业学院彭宝玲编写;第四章由武汉工业职业技术学院曹萍编写;第五章由山东凯文科技职业技术学院冯秀菊编写;第一章第三、第四节及第七章由湖北科技职业学院周颖编写;第八章由武汉交通职业学院丁立群编写。全书由周红芳统稿。

本书从酝酿到编写完成,得到了主参编院校的大力支持,在此表示诚挚的感谢。在本书编写过程中,参阅和引用了大量的相关资料和论著,在此向作者表示由衷的感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不妥之处,衷心希望各位专家和读者批评指正。

编者
2012. 11

目 录

第一章 采购管理概述	1
【案例导入】 Devillier 集团的采购组织结构	1
第一节 采购的含义	2
一、采购的定义	2
二、与采购相关的概念	3
【补充阅读】 汽车零部件全球采购“印度热”不足为患	3
第二节 采购的作用	4
一、采购在成本控制中的作用	4
二、采购在供应中的作用	5
三、采购在企业经营中的作用	5
四、采购在项目执行中的作用	5
【补充阅读】 采购在新产品开发中的作用	5
第三节 采购的基本流程	7
一、采购组织的形式	7
二、采购的流程	11
【补充阅读】 解百集团优化采购流程	16
第四节 采购发展趋势	17
一、采购与采购人员面临的挑战	17
二、采购的发展趋势	18
【补充阅读】 电子商务下的中国石油化工集团公司的物资采购变革	19
【关键词】	20
【基础训练】	20
【案例分析】	21
【实训练习】	22
第二章 采购方式	23
【案例导入】 IBM 的采购管理	23
第一节 集中采购	24
一、集中采购概述	24
二、集中采购的主客体	24
三、集中采购的模式	24
四、分散采购	24
【补充阅读】 国美电器的集中采购	25
第二节 联合采购	26
一、联合采购的概述	26
二、联合采购的运作方式	26

三、联合采购的特点	26
四、联合采购实施的影响因素	27
【补充阅读】沃尔玛公司推行“联合采购”	27
第三节 JIT 采购	28
一、JIT 采购的基本原理	28
二、实施 JIT 采购的条件	28
三、JIT 采购与传统采购的区别	29
四、JIT 采购实施的一般步骤	29
【补充阅读】海尔集团 JIT 采购策略	30
第四节 招标采购	30
一、招标采购的概述	30
二、招标采购的方式	31
三、招标采购的流程	31
四、评标的方法	31
五、招标过程中常见的问题	32
【补充阅读】用立法原则评判招投标活动	33
第五节 电子采购	34
一、电子采购的概述	34
二、电子采购的演进	35
三、电子采购的优势	35
四、电子采购的实施	35
【补充阅读】借助电子化采购，原料采购焕然一新	36
【关键词】	37
【基础训练】	37
【案例分析】	37
【实训练习】	38
第三章 采购基础	39
【案例导入】手机生产企业的采购管理	39
第一节 供应市场分析	40
一、供应市场分析的原因	40
二、供应市场分析的步骤	41
三、供应市场分析的内容	41
【补充阅读】我国模具产业供应市场总体情况	43
第二节 采购商品的分析	44
一、商品的概念	44
二、商品的分类	44
三、主要商品的质量标准	46
【补充阅读】连锁药店的商品分析	46
第三节 采购商品的规格说明	47
一、商品规格的概述	47

二、商品规格在采购中的作用	47
三、商品规格的类型	48
四、凭规格买卖	49
【补充阅读】商品条形码规格和颜色	49
【关键词】	50
【基础训练】	50
【案例分析】	51
第四章 采购计划和预算	52
【案例导入】宜家家居的“经济采购”策略	52
第一节 采购计划	53
一、采购计划的概念	53
二、采购计划的分类	53
三、制订采购计划的目的	53
四、影响采购计划的准确性因素	53
五、采购数量的确定依据与订购方法	55
六、最适当采购数量的计算	55
七、采购计划的编制程序	56
【补充阅读】跨国公司的采购管理	61
第二节 采购预算	63
一、采购预算的概述	63
二、采购预算的作用	63
三、采购预算编制的原则	64
四、采购预算的编制	64
五、采购预算的种类介绍	65
六、采购预算编制方法	65
【补充阅读】胜利油田的采购预算	69
【关键词】	69
【基础训练】	69
【案例分析】	70
【实训练习】	72
第五章 采购成本管理	73
【案例导入】综合采购成本分析	73
第一节 采购价格分析	74
一、采购价格的概念	74
二、影响采购价格的因素	74
三、采购价格的种类	75
【补充阅读】一味压低采购价格，问题会随之而来	76
第二节 采购成本分析	76
一、采购成本的构成	76
二、学习曲线	78

三、质量成本	79
【补充阅读】质量成本分析报告	80
第三节 降低采购成本的方法	81
一、降低采购成本的技巧	81
二、企业选择采购成本策略所需考虑的因素	84
【补充阅读】IBM 公司几亿的采购成本是怎样降低的	84
第四节 价值工程	85
一、价值工程简介	85
二、提高价值的基本途径	85
三、开展价值工作的原则	85
四、价值分析的方法	86
五、价值工程的实施程序	86
六、价值工程的应用领域	86
【补充阅读】工程建设价值分析	87
第五节 库存控制	87
一、库存产生的原因	87
二、库存的控制方法	88
【补充阅读】安科公司 ABC 分类法的应用	89
【关键词】	90
【基础训练】	90
【案例分析】	90
【实训练习】	92
第六章 供应商的管理	93
【案例导入】兖州煤业强化供应商管理	93
第一节 供应商的调查	94
一、初步供应商的调查	94
二、资源市场调查	95
三、深入供应商调查	96
【补充阅读】海尔集团的供应商最初的调查	97
第二节 供应商的选择	97
一、供应商选择概述	97
二、选择供应商的原则	98
三、选择供应商的流程及标准	98
四、选择供应商的七个步骤	100
五、供应商选择方法	101
【补充阅读】沃尔玛公司的供应商选择条件	103
第三节 供应商的绩效考评	103
一、供应商绩效考核的内容	103
二、供应商绩效考核的指标体系	104
【补充阅读】沃尔沃汽车公司的供应商评估	106

第四节 供应商关系管理	108
一、供应商使用	108
二、供应商激励	109
【补充阅读】戴尔公司的供应商关系管理	110
【关键词】	110
【基础训练】	110
【案例分析】	111
【实训练习】	114
第七章 采购谈判与合同	115
【案例导入】联想集团并购 IBM 个人电脑事业部	115
第一节 采购谈判	116
一、采购谈判的基本概念	116
二、采购谈判的作用	117
三、采购谈判的原则	117
四、采购谈判的基本程序及主要内容	117
五、采购谈判的技巧	120
【补充阅读】采购谈判	123
第二节 采购合同	124
一、采购合同	124
二、采购合同的内容和形式	125
三、采购合同的履行	127
四、采购合同的效力	128
五、采购合同纠纷的解决	129
【补充阅读】材料采购合同（样本）	129
【关键词】	132
【基础训练】	132
【案例分析】	133
【实训练习】	133
第八章 其他采购管理	135
【案例导入】宜家成功采购案例	135
第一节 政府采购	136
一、政府采购概述	136
二、政府采购的基本原则	138
三、政府采购对经济发展的功能	139
四、我国政府采购的现状与发展	139
【补充阅读】政府采购案例分析	141
第二节 国际采购	141
一、国际采购的概述	142
二、国际采购运营管理	143
三、国际采购的基本流程	144

四、国际采购的成本.....	147
五、国际采购的风险管理.....	149
六、国际采购的趋势.....	151
【补充阅读】沃尔玛全球采购	153
【关键词】	155
【基础训练】	155
【案例分析】	156
【实训练习】	157
习题参考答案	158
参考文献	160

第一章 采购管理概述

◎ 学习目标

知识目标：

- ① 掌握采购的定义和相关概念。
- ② 了解采购的作用。
- ③ 了解采购的基本流程。
- ④ 了解采购的方式。

能力目标：

- ① 能够熟练掌握采购的基本流程。
- ② 能在具体的采购工作中结合实际情况确定采购方式。

实操目标：

- ① 能根据实际情况确定采购流程。
- ② 能根据实际采购需求选择采购方式。

◎ 案例导入

Devillier 集团的采购组织结构

Devillier 集团的总部设立在英国，它涉足 4 个特定的工作领域，每一个领域作为一个运营分部。这些分部是建筑和民用工程设计、铁路和运输服务、专业工程设计以及设备管理等。分部的总经理负责每个分部的业务业绩，与集团执行总裁允诺一个 5 年存续业务计划。Devillier 集团的总营业额是 98 亿英镑，其中 88% 是在英国创造的，余下的 12% 主要在法国和德国创造。集团已任命一位新的运营总裁来审视现行的组织结构，自然也包括采购部门。Devillier 集团现有采购职能的组织结构如下。

1. 集团

设有一个集团采购部经理，他被公认为缺少采购方面的经验。任命是在两年前签发的，那时他从没有协商过集团的采购战略。已经存在对集团采购概念的阻力，尤其是来自分部的总经理们，他们争论如果他们是利润中心，则必须被允许按照他们认为合适的方法去控制开支。只有两部分交易获得实施。第一部分是差旅费，但是全部差旅开支中只有 15% 是通过集团的合同。第二部分是车辆，去年有 1500 辆新汽车、客车和货车通过反向拍卖程序购买。这一项比以前的成本节约了 30%，并且把 250 万英镑计入集团利润账中。

2. 建筑和民用工程设计

此分部主要是大型工程项目，包括新建的建筑物、高速公路、桥梁和管道架设。分部中的每家公司设有一个首席采购员和支持人员。实际上，多数的采购由评估师和数量勘察员进行。采购是交易型的并且订单是与众多的供应商签订的，而这些供应商是以逐个项目为基础来进行选择的。分部的总经理已经公开地表示不会支持集团的集中采购，因为集团采购部不会对他的分部的需要作出反应。

3. 铁路和运输服务

该分部只有两家公司，每家公司有一个采购经理。在集团中这是最先进的一个分部，它的总经理非常支持集团采购。除了 IT、车辆和办公设备外，其开支不同于集团中的其他分部。

4. 专业工程设计

这个分部是通过收购一个极其专业的工程设计集团后，于 3 年前成立。此设计集团曾服务于一级方程式汽车赛，并为先进的核工业研究项目进行工程设计和研究，分部所属公司中没有一个是正式的采购机构，但是分部赢利情况非常好，取得 40% 的资本回报率。分部总经理的观点是，技术的和资金的能力比“削减几个百分点的采购价格”更重要。

5. 设备管理

该分部是集团中成长很快的部分。预期未来 5 年会实现每年 20% 的增长率。它在取得中央和地方政府以及私营公司的外包合同中实现业务增长。费用开支是基于采购大量的服务业务，包括保安、建筑物维护、电话呼叫中心等，而有趣的是，采购服务中还包括采购职能本身（也就是采购作为一种服务业务，它也被外包了）。目前，该分部的采购董事的职位空缺。无论是对于集团还是分部，这可能是一个重大的进步。这个决定是在没有集团采购执行经理的参与下做出的。

问题：对 Devillier 集团建议最合适的采购组织形式，有哪些可选方案？

（来源：<http://www.chinabuy.ws/read.asp?id=33517>）

第一节 采购的含义

一、采购的定义

一般认为，采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的，购买商品或劳务的交易行为。根据人们取得商品的方式、途径不同，采购可以从狭义和广义两方面来理解。狭义的采购就是企业根据需求提出采购计划、审核计划，选好供应商，经过商务谈判确定价格、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的全过程。这种以货币换取物品的方式，就是购买，可以说是最普通的采购途径。广义的采购是指除了以购买的方式获取物品之外，还可以通过下列途径取得物品的使用权，以达到满足需求的目的。

（1）租赁 即一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。

（2）借贷 即一方以无须支付任何代价的方式取得他人物品的使用权；使用完毕，仅还原物品。这种无偿借用他人物品的方式，通常是基于借贷双方的情谊与密切关系，特别是借方的信用。

（3）交换 所谓交换就是用以物易物的方式取得物品的所有权及使用权，但是并没有直接支付物品的全部价款。换言之，当双方交换价值相等时，不需要以金钱补偿对方；当交换价值不等时，仅由一方补贴差额给对方。

（4）外包 外包是指企业将一些与本企业核心业务关联性不强的业务包给别的专业公司，以取得专业优势，从而降低成本的一种新型采购方式。这种方式的优势非常明显，能有效地减少资金的占有率，化解投入大量资金建设生产线引起的高额投资风险；可以大大缩短产品获利周期；有利于提高企业的核心竞争力。外包形式近几年日趋流行。TCL、创维公司都是这方面的先行者。在电子行业中，把这种外包方式称为 CEM（合同制造商）。CEM 促成了电子制造业由传统的垂直模式转向水平集成模式，而水平集成模式正是一种全球性的

发展趋势。

综合以上的说明，采购就是单位或个人为了满足某种特定的需求，以购买、租赁、借贷、交换、外包等各种途径，取得商品及劳务的使用权或所有权的活动过程。

二、与采购相关的概念

与采购相关的概念主要有物流、供应链、供应、战略采购、前期采购、后期采购、采购环境、采购管理等。下面简单介绍一下这几个相关的概念。

1. 物流

物流是指为了满足客户的需求，以最低的成本，通过运输、保管、配送等方式，实现原材料、半成品、成品或相关信息进行由商品的产地到商品的消费地的计划、实施和管理的全过程。

2. 供应链

早期观点认为，供应链是制造企业的内部过程，指把从企业外部采购的原材料和零部件，通过生产转换和销售等活动再传递到零售商和用户的过程。后来供应链的概念注意了与其他企业的联系，注意了外部环境，认为它应该是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品，再到最终用户的转换过程”。这是更大范围、更为系统的概念。最近，供应链的概念更加注重围绕核心企业建立的网链关系。在此基础上我们提出一个供应链的概念：供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网络结构模式。

3. 供应

供应是指供应商或卖方向买方提供产品和服务的全过程。

4. 战略采购

战略采购是指从宏观范围内确定采购资源、建立最优的供应商体系和战略伙伴关系。

5. 前期采购和后期采购

前期采购是指采购过程中下订单之前的相关工作。后期采购是指采购过程中下订单以后开始的相关工作。

6. 采购环境

采购环境是指经过买家认可的、信得过的采购资源，由一些供应商组成。采购环境的好坏会对企业的采购产生很大影响，因此企业都应努力创造好的采购环境。

◎ 补充阅读

汽车零部件全球采购“印度热”不足为患

近年来，由于我国汽车零部件受原材料价格上涨、人民币大幅升值、劳动力成本上升等诸多因素的影响，致使国内汽车零部件制造成本不断上升。国内外汽车制造商为降低零部件采购成本，纷纷将采购中心从中国向印度转移。

近日，沃尔沃公司的相关人员表示，在未来四年内，沃尔沃公司在印度的零部件采购额将提高至目前的4到5倍，即年采购额由目前的10亿美元提高至40亿到50亿美元。2009年，日产公司计划于2012年在印度的汽车零部件采购额增长到9000万美元；意大利菲亚特集团采购公司也曾表示，该公司计划2010年从印度购买10亿美元汽车零部件；韩国现代汽车也计划加大在印度的汽车零部件采购量，以供应全球各地集团下的生产机构。

国内外汽车企业纷纷加大对印度汽车零部件的采购份额在一定程度上反映了印度汽车零部件产业的技术水准、质量和竞争力迅速提升的同时，是否意味着在未来 10 年内中国将失去作为全球汽车零部件采购中心的地位呢？

对此，在盖世汽车网举办的全球汽车业采购高峰论坛上发表演讲的罗兰贝格公司负责汽车采购研究的沈总表示：“国际整车及零部件企业在中国采购的零部件以劳动力、原材料密集型及能源消耗高的产品为主，而在这些产品领域中中国的优势比较明显，此类零部件的出口仍然会继续保持较强的竞争力。”

事实上，印度汽车零部件产品质量难以与中国产品质量相媲美。主要原因是其购买力不足，充斥印度街头的是与铃木奥拓相仿的廉价小型汽车，这些买家大多几年都不参加一次检验，由此对维修零部件的需求量巨大。这带来汽车零部件产品数量大大提升的同时，降低了汽车零部件产品的质量。目前印度市场上 2/3 的汽车零部件产品都是仿制的假冒品，印度的仿制品厂家多得难以统计，它们使印度的零部件产业群异常庞杂，整车厂往往从远隔 1000~1500 公里的零部件厂采购，由于公路条件差，零部件质量极不稳定。

近日，印度最大的制造商塔塔汽车公司旗下的捷豹汽车上演的频频召回事件，就是其不顾产品质量而大规模将汽车零部件采购向印度本土转移导致质量问题的一大佐证。

其实，主机厂降低汽车零部件采购成本的途径并非只有从低成本国家采购零部件这一途径。例如，主机厂还可通过在技术、物流等方面进行有效协作，达到进一步降低成本的目的。关于汽车产业资源共享、合作和及如何有效协作，促进全球范围内的公平合理分配，一直是业界的热点话题，这一议题将对中国汽车零部件产业未来 10 年的地位和走向，甚至对中国与印度在该行业全球背景下的角逐产生深刻影响。

对此，中国汽车产业界对“全球汽车业采购高峰论坛”的召开抱以极大的热情，每年一届的该论坛成为全球汽车采购精英思维碰撞和理念分享的一次绝佳机会。据悉，主办方——盖世汽车网已邀请到了 20 多家主机厂及一二级供应商的采购高管，他们将重点探讨和分析降低汽车零部件采购成本的策略，分享其采购经验，并将对未来 10 年中国汽车零部件产业的发展趋势做出预估。

对于目前中国汽车零部件产业如何应对印度市场的竞争这一尖锐的现实问题，与会采购经理们将结合两国汽车产业的发展现状及前景给出见仁见智的建议。诚如一位即将与会的国内某合资汽车公司采购总监所言，两国汽车产业发展的不平衡性和产业结构的差异，注定两国将走出两条不同的采购路径，中国汽车零部件产业的未来并不会为印度市场的发展所左右。

第二节 采购的作用

在现代企业的经营管理中，采购已经显得越来越重要。一般情况下，企业产品的成本中外购部分占了比较大的比例。因此，零部件及原材料的采购成功与否在一定程度上影响着企业竞争力的大小，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，导致企业采购的比例大大增加，也使采购及其管理的作用被提升到一个新的高度。下面就采购在成本控制、供应、项目执行、企业经营中所处的地位来阐述采购在企业经营管理中的重要作用。

一、采购在成本控制中的作用

有资料表明，在企业的产品成本构成中，采购的原材料及零部件的成本占企业总成本的

比例随行业的不同而不同,在30%~90%,平均水平在60%以上。从世界范围来说,一个典型的企业,其采购成本一般要占到60%,而工资和福利费要占20%,管理费用占15%,利润占5%。从这个比例数中,我们可以清楚地看出采购成本是企业成本控制中的主体和核心部分,采购成本控制是企业成本控制中最有价值的部分。相当一部分企业仍然把目光只放在管理费用以及工资和福利费等上面,裁减员工、消减福利费往往成为企业控制成本的首选。把大量的时间和精力花费在这些占企业总成本还不到40%的次要方面,而忽视了占总成本60%以上的采购成本,不仅收效甚微,而且会带来人心浮动、员工抱怨指数增加的后果,可以说是得不偿失,对成本的控制也事倍功半。

二、采购在供应中的作用

从商品生产和交换的整体供应链中我们可以看出每一个企业既是顾客又是供应商。另一方面,顾客的需求也越来越高,要求企业按库存生产,随时满足顾客需求。但是库存的增加会使企业的费用也相应的增加,同时,激烈的市场竞争又要求企业按订单进行生产,这样一来就产生了一对矛盾。为了解决这对矛盾,企业只有将供应商纳入自身的生产经营过程,将采购及供应商的活动看作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,从而将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品,进一步推移为原材料,这样既可以减少整个供应链的物料及资金负担,又可以及时将原材料、半成品转化为最终产品以满足客户的需要。在整体的供应链管理过程中,“即时生产”是既能缩短生产周期、降低成本和库存,同时又能以最快的速度交货,满足顾客需求的有效做法,而供应商的“即时供应”则是开展“即时生产”的主要内容。因此,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。

三、采购在企业经营中的作用

随着现代经济的发展,许多企业都将供应商看作自身企业产品开发与生产的延伸,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。现在很多企业对供应商的利用范围逐渐扩大,从原来局限于原材料和零部件扩展到半成品甚至是成品。通过以上的分析,我们可以了解到采购对于一个企业来讲不仅仅是买东西,而且是企业经营的核心环节,是企业获取利润的主要资源,采购对企业的产品开发、质量保证、整体供应链以及经营管理都起着极为重要的作用。因此,我们要从传统采购的误区中走出来,正确认识采购的作用。

四、采购在项目执行中的作用

任何项目的执行都离不开采购活动。例如,农业项目需要采购农用机械、工具、种子、农药、化肥,水利项目需要采购钢筋、水泥等。通过这些例子,我们可以看出采购工作是项目执行中的重要环节,而且也关系到项目建设的成败。如果采购工作做得不好,如采购方式选择不当,所采购的货物达不到项目要求,这些都会影响到项目的顺利实施。

◎ 补充阅读

采购在新产品开发中的作用

如今的商业环境中,企业面临的最大挑战之一就是如何运用技术在全球市场中进行竞争。这其中涉及产品的更优化的设计、更高的品质以及更快的市场进入问题。采购在从新产品的研发阶段到生产阶段的过程中充当着关键角色。

由于设计方面的任何决定对产品的长远成本和生存发展有着深远的影响，所以，占产品/服务总开支的5%~15%的设计成本直接影响着总成本中的70%。也就是说，一旦产品/服务设计完后，绝大部分成本也就随之确定了。所以采购与设计部门在诸多领域的紧密合作显得尤为重要。以下就对这些领域逐一加以论述。

1. 研究开发

当R&D部门一旦将新产品/服务概念化后，应该马上征询采购的意见。因为采购可以提供极有建设性的意见，并能很快地找出潜在资源。设计与采购密切合作能为研发工作带来有价值的信息，能加快新产品的上市速度，同时还能降低成本，改善品质。

2. 替代品和产品创新

采购不但对公司使用的各种零部件了如指掌，而且还掌握了大量的资源信息。因此，他们能以最低的成本向设计部门推荐满足性能规格的零部件。由于采购还应了解、熟悉相关行业的优秀供应商，这些供应商有可能提供比原设计更合理、更经济的零部件，所以，采购同这些供应商的密切关系也能为设计带来有价值的东西。另外，如果公司的设计资源跟不上新产品的开发要求，就有可能寻求外界的设计服务，这时采购人员就能充分发挥自己在合同管理、资格认证和谈判技能等方面的优势，使有关的风险降到最低，确保设计能准时圆满地完成。

3. 供应商的早期参与

ESI指让一个或几个选出的供应商和采购方的设计小组一起合作，进行早期的产品规格开发，其目的就是利用供应商的专业技能和经验来使工艺、组装和运送等更有成效。由于采购对于供应商的早期参与以及参与程度方面最有发言权，他们最了解如何挖掘供应商的价值，所以，在ESI方面采购同样能发挥重要作用。

4. 寻购和成本/利润问题

采购的价值在产品的研发阶段最大，随着越来越接近下订单的过程，采购的价值也就逐渐减少。除了早期参与设计外，采购擅长的任务还有寻购（Sourcing），即确定哪个供应商以及与之确立何等程度的合作关系。另外，采购的贡献还在于对采购市场的预测和合同谈判。由于在Intel公司，产品生命周期已变得越来越短，如果不能做到一次性成功的话，根本就没有时间加以弥补。所以，绩效监督反而成为最次要的部分。当然，对于产品生命周期较长的公司，如汽车制造行业，采购的精力往往更多地体现在降低现有产品的成本上，因此，即使生产开始后，潜在的成本下降依然是主要课题。

5. 市场进入速度

产品的市场进入速度已成为企业间竞争的重要手段之一，它包括两个重要方面，即新产品的开发速度和产品在公司整个运作体系的“管道”中的传输速度。采购的作用在于尽早对供应商进行认证和确认，以便提供稳定的物料部件和服务。同时还要将适合的供应商带入早期的设计过程。另外，产品在公司整个运作体系中的流动，即从确定产品需求一直到交货给用户这一循环周期，也是影响市场进入速度的重要因素。

以上这些工作同供应管理的职能息息相关，所以供应管理有充分的空间施展自己的才能。

除了上述几方面外，采购与供应人员在供应商开发、采购资金的获取等方面也扮演了重要角色。新产品开发必须充分利用采购在企业中的战略地位，供应商也应成为研发过程的一员。采购与供应人员在供应商和最终使用者之间担负着重要的信息传递和交换工作。

6 物流采购管理

第三节 采购的基本流程

一、采购组织的形式

(一) 采购组织概述

采购组织是指为保证企业正常经营活动所需,通过采购材料和服务,并负责与供应商协商价格和运输条款,实施采购决策的部门。采购组织可以细分为多个采购小组,负责日常的采购业务。采购组织具有以下的特点。

- ① 采购组织是由具有特定采购能力的人员的集合体。
- ② 采购组织成员具有共同的目标,即保证采购效率,控制采购成本。
- ③ 采购组织具有一定的结构,参加采购组织的人员必须按一定的方式相互合作,共同努力形成一个有机整体。

(二) 采购组织设置的基本原则

(1) 采购组织设置应同企业的类型和规模相适应 例如,化工企业的原材料采购必须要通过专业人员进行,因为对原材料的好坏鉴别只有专业人员才能进行,而且原材料的品质如何决定了产品的档次。不同类型的企业对采购机构的要求有差异。经营品种繁多的综合性商场,由于货源广泛、采购业务量大,采购机构应该大些;相反,经营品种较为单一的企业,如专业商店由于进货地点较为集中,业务简单,采购机构可小些。一般来说,企业采购机构的大小与企业规模成正比关系。企业规模大、业务量大,对生产企业而言,所耗费的原材料数量多,就商业企业而言,商品的销售量大,无论是为了保证生产企业的生产需要,还是为满足商业企业的销售需要,都必须完成大批量的采购任务,从而也就需要较为庞大的采购队伍;反之,企业规模小、业务量小,采购人员数量也就少。

(2) 采购组织设置应同企业采购目标、方针相适应 例如,企业的产品质量出了问题,而这个质量问题是由原材料不过关引起的,这种情况就要求采购部门同供应商做工作以改进原材料的质量,采购部门为了解决这一问题就要聘请专门的质量工程师或请其他相关部门共同参与供应商的质量改进工作。

(3) 采购组织设置与企业的管理水平相适应 各个企业的管理水平是有很大差距的。如果企业的管理水平很高,已经引入物料需求计划(MRP)系统,企业的采购需求计划、订单的开具、收货跟单都应按照MRP系统要求通过计算机进行操作控制。管理水平较低的企业,例如,手工作坊式的企业,其采购机构的设计就根据企业管理水平达到的程度相应地进行设计,与管理水平高的企业必然有很大的不同。企业采购机构的设计还应将“因人设事”和“因事设人”的原则有机结合起来。采购工作的重点是“因事设人”,同时也不能忽略采购人员的实际水平,将这两者进行适当平衡,这样有利于调动采购人员的积极性,最大程度地发挥现有的资源效益,以求取最大的采购绩效。

(三) 影响采购组织设置的因素

(1) 采购人员素质 企业采购人员素质的高低不仅决定了采购工作的质量,也影响着采购机构的大小。一般来说,采购人员素质高、业务熟练、工作能力强、效率高,采购队伍可小些,这也符合精简的原则;反之,如果采购人员素质差、业务生疏、工作责任心差、效率低下,要完成相应的采购工作,只能使用更多的采购人员,采购机构也就较为庞大。

(2) 企业对原材料市场的依赖 管理层对采购工作的认识还取决于企业对原材料市场的依赖程度。供应市场的集中程度是每一个管理层都非常关注的问题。从企业的内部结构来