

❖ 高等职业教育经管类专业“十二五”规划教材 ❖

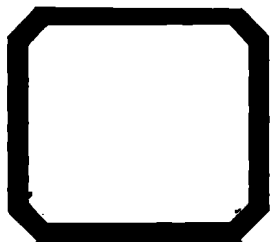
# 采购管理实务

何玲辉 主编



國防工業出版社

National Defense Industry Press



育经管类专业“十二五”规划教材

# 采购管理实务

何玲辉 主编

国防工业出版社

· 北京 ·

## 内 容 简 介

全书共分为九个项目,分别阐述了采购基本理论、采购计划、供应商调查与开发、供应商选择、招标采购、采购谈判与签约、采购质量管理、采购绩效与考核、其他采购管理等内容。

本书可作为高职高专物流、连锁经营与管理、经济管理、国际贸易、电子商务等专业的骨干教材,也可作为企业物流、采购人员的培训教材和自学用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/何玲辉主编. —北京:国防工业出版社,  
2012. 1  
高等职业教育经管类专业“十二五”规划教材  
ISBN 978-7-118-07853-4

I. ①采... II. ①何... 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(2011)第 267484 号

※

国防工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

北京奥鑫印刷厂印刷

新华书店经售

\*

开本 787×1092 1/16 印张 12¼ 字数 282 千字

2012 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—4000 册 定价 27.00 元

---

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店: (010)88540777

发行邮购: (010)88540776

发行传真: (010)88540755

发行业务: (010)88540717

# 《采购管理实务》

## 编委会

主 编 何玲辉

副主编 党 辉 胡月阳

参 编 胡利利

# 前 言

采购管理是物流系统的一个重要组成部分,也是企业管理的重要环节。随着高职高专教育改革的推进以及教育部对《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(教高[2006]16号)的颁布,“大力推行工学结合,突出实践能力培养”、“加强实训”已经成为必然趋势。编者针对当前采购管理课程实训方面的不足,通过对企业采购岗位的调研,同时总结了我国采购业的发展现状和趋势,吸收了国内外先进的采购理论、经验、技术以及操作规程等方面的知识编写了本书。

全书共分为九个项目,分别阐述了采购基本理论、采购计划、供应商调查与开发、供应商选择、招标采购、采购谈判与签约、采购质量管理、采购绩效与考核、其他采购管理等。每个项目基本上都有相应的实训项目、习题、案例分析,方便教师结合每个项目的内容安排学生训练。

本书有三个主要特点:①从采购岗位的实际需要出发编写项目内容;②提供了与每个项目的内容紧密联系的案例供学生分析与学习;③突出实践能力的培养,实现技能训练全程化,锻炼学生的综合应用能力。本书由何玲辉任主编,胡月阳、党辉任副主编,胡利利任参编。编写人员分工如下:何玲辉负责编写项目一、项目二、项目七、项目九,并负责全书的框架结构的设计、统稿和审核工作;胡月阳负责编写项目三、项目四;党辉负责编写项目六、项目八;胡利利负责编写项目五。

在本书的编写过程中,得到了浙江育英职业技术学院、河北旅游职业学院、邯郸职业技术学院、湖南工程职业技术学院的大力支持与帮助,同时参考了国内外许多专家、学者的先进思想和研究成果,在此一并表示感谢!

由于编者水平有限,尤其是当前高职高专教育改革的不断推进,对有些问题考虑不周,书中难免会有不足之处,恳请广大读者批评指正!

编 者

# 目 录

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 项目一 了解采购与采购管理 .....        | 1   |
| 任务一 了解采购 .....             | 1   |
| 任务二 了解采购管理 .....           | 4   |
| 项目二 采购计划及预算 .....          | 15  |
| 任务一 编制采购计划 .....           | 15  |
| 任务二 分析采购需求 .....           | 22  |
| 任务三 编制采购预算 .....           | 27  |
| 项目三 供应商调查与开发 .....         | 34  |
| 任务一 调查供应商 .....            | 34  |
| 任务二 开发潜在的供应商 .....         | 40  |
| 项目四 供应商的选择与评估 .....        | 46  |
| 任务一 选择供应商 .....            | 46  |
| 任务二 供应商绩效考核 .....          | 52  |
| 任务三 供应商关系管理 .....          | 54  |
| 项目五 招标采购 .....             | 62  |
| 任务一 招标文件编制 .....           | 62  |
| 任务二 招标的组织 .....            | 69  |
| 任务三 评标 .....               | 78  |
| 项目六 采购谈判与签约 .....          | 98  |
| 任务一 明确采购谈判的内容 .....        | 98  |
| 任务二 熟悉采购谈判的影响因素及基本程序 ..... | 103 |
| 任务三 采购谈判的策略与技巧 .....       | 112 |
| 任务四 签订采购合同 .....           | 121 |
| 项目七 采购质量管理 .....           | 131 |
| 任务一 了解采购商品的内容 .....        | 131 |
| 任务二 掌握采购质量管理的方法 .....      | 136 |
| 项目八 采购绩效与考核 .....          | 144 |
| 任务一 考核与评价采购绩效 .....        | 144 |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>项目九 其他采购管理 .....</b> | <b>162</b> |
| 任务一 了解全球采购 .....        | 162        |
| 任务二 了解政府采购 .....        | 171        |
| 任务三 了解准时化采购 .....       | 175        |
| 任务四 了解电子商务采购 .....      | 185        |
| <b>参考文献 .....</b>       | <b>190</b> |

# 项目一 了解采购与采购管理

很多成功的企业现在已把他们的注意力转向建立世界级的供应网络。

供应链管理是当今企业的热门话题，其基本思想是用系统的方法来管理始于原材料供应商，经由工厂和仓库，止于最终顾客的信息流、物流和服务流。采购供应在供应链企业之间架起一座桥梁，以沟通生产需求和物料供应的联系，是供应商管理的重点内容，也是企业经营管理的核心内容。有效的采购与采购管理可以为现代企业做出显著贡献。

## 学习目标

- (1) 了解采购、采购管理的概念；
- (2) 掌握采购的分类；
- (3) 掌握采购管理的目标；
- (4) 熟悉采购流程。

## 任务一 了解采购

### 任务描述

#### ■ 案例导入

【案例1-1】 物流管理专业的学生张小东毕业后通过应聘来到一家大型生产型企业从事采购工作。张小东虽然在校时学习过相关课程，但因为初到岗位，他还是有点紧张。他不断地思考：采购有哪些方法？怎样采购？如何才能保证公司的长期物料需求？

### 相关知识

#### 一、采购的概念

采购是从众多的对象中选定所需商品，是市场上常见的一种交易行为。它是从多个对象中选择、购买物品的行为过程。采购是从市场预测开始，经过商品交易，直到采购的商品到达需求方的全部过程。

采购一般包含以下一些基本的含义。

(1) 所有采购都是从资源市场上取得资源的过程。这些资源既包括生活资料，也包括生产资料；既包括物资资源（原材料、设备、工具），也包括非物资资源（如信息、软件、技



术等)。能够提供这些资源的供应商形成了一个资源市场。采购的基本功能就是帮助人们从资源市场上获取他们所需要的各种资源。

(2) 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。

(3) 采购是一种经济活动。它是企业经济活动的主要组成部分。在整个采购活动中,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,也会产生各种费用,这就是采购成本。要追求采购经济效益的最大化,就要不断地降低采购成本,以最小的成本去获取最大的效益。而要做到这一点,关键是要努力追求科学采购和采购物流的管理。科学采购和科学的采购物流管理是实现企业利益最大化的利润源泉。

## 二、采购的目标

- (1) 支持运营需求。
- (2) 使采购流程有效益。
- (3) 选择、发展与保证供应源。
- (4) 与其他的工作团队发展紧密的关系。
- (5) 支持总体的目标与目的。
- (6) 发展能支持企业总体目标的完整采购战略。

## 三、采购的类型

采购可以分成这几种类型: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。采购也可以有其他的分类方法。

### 1. 按采购主体分类

按采购主体分类,它可以分成个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购以及其他采购(如事业单位采购)。

#### 1) 个人采购

个人采购是以满足家庭或个人的需要而进行的采购。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。在个人生活中,采购几乎每天都发生。

#### 2) 家庭采购

在家庭生活中,家庭成员由于生活需要,几乎每天都要发生采购活动。在一个家庭中,几乎绝大多数的东西,都要靠采购来获得。家具、家电、衣服等都需要从市场上进行采购。

#### 3) 企业采购

企业采购是在市场经济下的一种最重要的、主流的采购。企业为了实现大批量商品的生产,也就需要大批量商品的采购。例如,一个汽车生产企业,为了维持汽车装配线的正常运转而生产出一辆辆的汽车,这就需要强有力的采购活动来保证。一辆汽车装配线一天要装配几百辆汽车。也就是说,一条汽车装配线每天要“吃”进去几百万个零件。这么多的零部件都是通过采购而获取的。生产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。企业的采购不但采购数量大、采购市场范围广,而且对采购要求特别严格。

#### 4) 政府采购

政府采购又称为统一采购或公共采购,是指各级政府及其所属机构所需要的各种物资的采购。这些物资包括办公物资,如计算机、复印机、打印机等办公用品及纸张、笔墨等办公材料,也包括基建物资、生活物资等各种原材料、设备、能源、工具等。政府采购最基本的特点是公款购买,是政府拨款进行购买的活动。

#### 5) 其他采购

其他主体,如事业单位(学校、医院、文体单位)、军队等的采购活动,与政府采购差不多,也是一种集团采购,也是以公款购物为主的。

在以上的采购活动中,企业采购是本书研究的重点。

### 2. 按采购方法分类

物资采购按采购方法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。

#### 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,制定出统一的采购计划,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。这是根据需求变化的大小和订货提前期的长短来精确确定订货点、订货批量或订货周期、最高库存水准等,从而建立起连续的订货启动、操作机制、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,采用一些科学的方法,兼顾满足需求和库存成本控制,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、市场响应不灵敏等缺点。

(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。这种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。与订货点采购相比,其市场响应灵敏度及库存水平有所进步。

(3) JIT 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要求的地点。它是以需求为依据来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。准则地说,这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。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播。供应商根据物资的消耗情况及时、连续、小批量地补充库存,以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、供应商操作的

要求都比较高。它也是一种科学的、比较理想的采购模式。

(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、网上订货甚至在网上支付货款,在网上送货进货。电子商务采购要依赖于电子商务的发展和物流配送水平的提高,而这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。

## 任务二 了解采购管理

### 任务描述

#### ■ 案例导入

【案例1-2】2006年4月,广州中山大学附属三院65名陆续使用齐齐哈尔第二制药有限公司生产的亮菌甲素注射液的患者,部分出现了肾衰竭等严重症状,其中13名患者最终死亡。这一事件影响极大。人们不理解,这家著名的制药企业,为什么会置病人的生命和企业的生命于不顾而生产假药呢?

调查发现,问题出在他们采购的原材料丙二醇上。他们使用的丙二醇并非试剂品,而是工业品。工业品是不能生产医药产品的。这个问题出在采购过程中。

该企业唯一的采购员钮忠仁说:“所有的采购联系都是通过电话、信函完成的。”化验室主任陈桂芬说:“发现药品相对密度有问题,与药典标准不符。主管领导朱传华指示按药典‘高限’开合格证书。我以为相对密度高就是里面可能有杂质,会含点水,根本没想到它不是丙二醇,而是别的东西。”

请问:齐二药的原料采购管理过程中出了什么问题?怎样才能做好采购管理?

### 相关知识

#### 一、采购管理的概念

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。具体的采购管理,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、运输的管理、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。

采购管理与采购不是一回事。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。采购员的使命,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。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。采购科长的使命,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。可见,采购管理与采购是有区别的。当然,采购员对于

自己的采购业务,也需要进行管理。但是这种管理,就像一般的工人对于自己工作的计划安排一样,属于操作员的作业管理。而一般意义上的采购管理都是指站在企业的立场上,对整个企业采购活动的管理,包括对采购员和具体采购业务的管理。

## 二、采购管理的职能

采购是为生产和销售服务的。没有采购,企业既不能生产自己的产品用于销售,也不能购进别人的产品用于生产,可以说采购是生产和销售的前提条件。任何企业的经营都离不开采购,因而企业也就不可以没有采购管理。

采购管理一般具有以下三个职能:

### (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。保障供应不应当只是保证物资的品种、数量,还应当保证物资的质量。采购进来的物资的质量,直接决定着企业的生产质量和产品的质量,也关系着企业对产品消费者的服务质量,从而也关系着企业在市场上的竞争力和生命力。所以,采购管理保障供应,一定要以把好物资质量关作为自己非常重要的职能。

### (二) 供应链管理

传统的采购管理的观念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。

在市场竞争越来越激烈的社会,企业之间的竞争实际上就是供应链之间的竞争。企业为了最有效率地进行生产和销售,需要有一大批供应商企业协助和支持,以便相互之间进行最好的协调和配合。采购管理是直接和供应商打交道的。建立起和供应商的协调合作关系,对于采购管理来讲,是很有必要的。

### (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,采购管理除了要保障物资供应、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。

采购管理每天与资源市场打交道,应当随时掌握资源市场的信息,并及时反馈到企业管理层,为企业改进产品、改进采购、开发新产品、开发新的供应商提供决策支持。所以,采购管理应当把资源市场信息管理作为自己的重要管理职能。

## 三、采购管理的目标

采购管理的基本目标最少应有以下三个。

### (一) 保障供应

采购管理最首要的目标,就是要做好企业运作所需要的物资的供应工作。第一,物资供应数量的保证。采购管理要根据企业的总体经营目标,建立起一个高效的采购管理系统,科学制定采购战略和采购计划,安排好各项采购活动,及时将企业所需要的物资供应

到生产、生活的需求者手中,保证不缺货。第二,物资供应质量的保证。质量保证,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。在保证质量的前提下尽量采购价格低廉的产品,同时,要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) 节省费用

采购过程决定着产品成本的主体部分,涉及许多费用,包括原材料成本、采购费用、进货费用、库存费用、管理费用、资金占用费等。采购管理的另一个重要指标,就是要降低成本,使得总费用最省。

采购管理要想节省费用,可以做以下几方面的努力:

#### 1. 树立系统观念,追求总费用省

在物资采购中,每个环节、每个方面都要产生各种各样的费用。购买时有原材料的购买费用;进货时有进货费用;检验入库时有检验费用、入库费用;搬运时有搬运费用、装卸费用;在仓库中储存保管时有保管费用、管理费用;库存物资资金占用还需要付银行利息等。

若想降低采购管理费用,当然要尽可能降低各个环节的单项费用。但是,更重要的是把采购管理看成是一个系统工程,统筹优化协调各个环节的各种费用,以追求整个采购过程各个环节的总费用最省为目的。

#### 2. 树立库存控制观点,进行适时适量的采购,追求库存的最小化

采购管理树立系统观点,不能只关注采购过程的费用。企业库存费用直接是由采购带来的。采购管理要降低库存费用,其根本途径,就是要把库存控制作为采购管理的原则。树立库存控制的观念,进行适时适量的采购,追求库存的最小化。

适时适量很重要,物资采购供应不是把货物进得越多越好,也不是进得越早越好。货物进少了不行,生产需要的时候,没有货物供应,产生缺货,影响生产;但是货物进多了也不行,不但占用了较多的资金,而且还要增加仓储,增加保管费用,造成了浪费,使库存费用升高。因此,要求采购适时适量,既保证供应,又使总成本最小。

为了适应适量采购,就要在物资采购的全过程中科学制定和合理采用各种各样的采购策略。这些采购策略运用得好,不但是可以降低采购费用,而且还能够做到保证供应,又能使得库存量最小、库存费用最省。

### (三) 做好供应链管理

采购管理经常需要和供应商打交道。认真进行供应商管理、建立起一个良好的供应商队伍,是搞好采购的前提条件。而进行供应商管理最有效的途径就是建立供应链、进行供应链的运作和管理。

搞好供应链管理的基本目标,一是要建立起一个合适的、有效率的供应链,二是要进行协调沟通,建立起友好协调的供应环境,以保证供应链系统顺利进行。三是要建立供应链管理信息系统,实现信息共享,为供应链的顺利运行提供信息支持。使企业能够及时掌握资源市场信息,并反馈到企业管理层,发挥信息的决策支持作用。

## 四、采购管理的基本内容

企业采购管理的基本任务有三个:一是要保证企业所需要的各种物资的供应;二是要与资源市场供应商建立起友好且有效的关系,为企业营造一个宽松有效的资源环境;三是要从资源市场获取各种信息,为企业物资采购和生产决策提供信息支持。

为了实现采购管理的基本职能,采购管理需要有一系列的业务内容和业务模式。

#### (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,制定物资需求计划,从而为制定出科学合理的采购订货计划做准备。

#### (三) 资源市场分析

资源市场分析就是根据企业所需要的物资品种,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。资源市场分析的重点是供应商分析和品种分析。分析的目的是为制定采购订货计划做准备。

#### (四) 制定采购订货计划

制定采购订货计划是根据需求的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。这包括选定供应商、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。具体地解决什么时候订货、订购什么、订购多少、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。它为整个采购订货规划一个蓝图。

#### (五) 采购计划实施

采购计划实施就是指导已制定的采购订货计划分配落实到人,并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。通过支付等一些具体的活动,最后完成了一次完整的采购活动。

#### (六) 采购评估与分析

采购评估是在一次采购完成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价。主要是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

采购监控是对采购活动进行监控活动,包括对采购有关人员、采购资金、采购事物活动的监控。

#### (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、软件和硬件基础工作。

### 五、采购流程

采购流程通常是指有制造需求的厂家选择购买生产所需和各种原材料、零部件等物料的全过程。它是采购人员从事采购活动的执行标准和业务规范,采购人员必须遵照执行。有些企业会制定明确、单独的采购流程说明书,有些企业则将有关流程分散于各项采购作业规范中。一般来讲,企业规模越大、采购金额越高,对流程设计越要重视而详细。

采购作业流程会因采购的方式及采购的对象等不同而在作业环节上有若干差异,但一个完整的采购过程,大体上又有一个共同的模式。一般来说大的步骤有五个。这里我们将五个步骤分化,详细介绍其中的环节,一般都要经历以下几个基本环节(图1-1)。

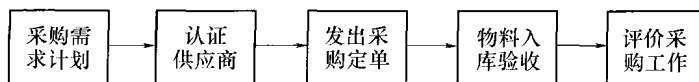


图1-1 采购的一般流程图

## 六、采购基本的作业流程

### (一) 需求分析

需求分析即在采购之前,应先分析确定企业应购买物资的种类、数量、时间、供应商等,这是采购活动的起点。

任何采购都产生于企业中某个部门的确实的需求。生产或使用部门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,库存部门会收到这个部门发出的物料需求单,经汇总后,将物料需求信息传递给采购部门。有时,这类需求也可以由其他部门的富余物料来加以满足。当然,或迟或早,企业必然要进行新的物料采购。采购部门必须有通畅的渠道及时发现物料需求信息。

同时,采购部门应协商生产部门一起来预测物料需求。采购管理人员不仅应要求需求部门在填写采购单时尽可能采用标准化格式,尽量少发特殊订单,而且应督促其尽早地预测需求,以避免太多的紧急订单,从而减少因特殊订单和紧急订货而增加的采购成本。另外,由于了解价格趋势和总的市场情况,有时为了避免供应中断或是价格上涨,采购部门必然会发出一些期货订单。这意味着对于任何标准化的采购项目,采购部门都要就正常供货提前期或其他主要变化通知使用部门,对物料需求做出预测。因此,要求采购部门和供应商能早期介入(通常作为新产品开发团队的一个成员),采购部门和供应商早期介入会给企业带来许多有用信息和帮助,从而使企业避免风险或减少成本,加速产品推向市场的速度,并能带来更大的竞争优势。

### (二) 需求说明

需求说明是指确认需求之后,对需求的细节(如品质、包装、售后服务、运输及检验方式等)均加以准确说明和描述,以便使货物来源选择及价格谈判等作业能顺利进行。采购部门如果不了解作用部门到底需要什么,就不可能进行采购。出于这个目的,采购部门就必须对所申请采购物料的品名、规格、型号等有一个准确的说明。如果采购部门的人员对申请采购的产品不熟悉,或对关于采购事项的描述不够准确,应该向申购者或采购团队进行咨询。采购部门不能单方面想当然地处理。

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,因而,需要对其最后检查一次。这一步完成之后要填写请购单,请购单应包括以下内容:

- (1) 日期;
- (2) 编号;
- (3) 申请的发出部门;
- (4) 涉及的金额;
- (5) 对于所需物流本身的完整描述以及所需数量;

- (6) 物料需要的日期;
- (7) 任何特殊的发送日期;
- (8) 授权申请人的签字。

### (三) 选择供应商

选择供应商是采购流程中的关键环节。企业应选择信誉好、产品质量高、交货期有保障的供应商,并开始和供应商联系。联系的方式可派人前去采购看样,也可以通过电话、电子邮件联系,也可以实现电子商务采购。

### (四) 价格谈判、签定合同

在确定供应商后,接下来的工作就是与供应商洽谈。洽谈内容涉及采购物资的质量、数量、价格等内容。其中,价格谈判是最重要的环节,这直接关系到所采购物资的成本的高低。谈判确定后,采供双方签定合同,实现成交。

### (五) 发出订单

采购订单是采购商向供应商发出订货的局面通知。采购订单与合同一样,具有法律的约束力。所有的公司都有设计好的订购单。

### (六) 订单追踪

采购方下订单后,就要对订单进行追踪与催货,督促供应商及时地保质、保量地发货。在一些企业,还设有专门的催货机构和人员。

### (七) 验收

供应商按单发货后,采购商要做好负责接收和物资入库的准备,这项工作由仓储部负责。仓库管理员要填写物资入库验收单,入库单上应有收货日期、物资品种、规格、数量、供应商的名称等资料信息。

### (八) 结算货款

采购商接收物资后,经过验收,不符合的物资要及时地与供应商联系,确定相关处理事宜。而验收相符的物资,在核对无误后,财会部门办理货款的结算。

### (九) 采购档案资料归类保管

采购工作结束后,要及时将采购的相关文件资料分门别类归档保存,以备后查。

## 技能实训

# 实训题目 商品采购业务综合调查

## 一、实训目的

通过完成本项目,让学生了解真实的采购业务工作,同时培养学生综合运用采购知识来分析问题、解决问题的能力。培养学生团队合作能力、自我组织能力。

## 二、实训任务

通过对一家企业(如超市、便利店、精品店等)主要采购人员的调查,完成以下任务。

(1) 了解该企业采购业务方面的具体情况。

① 了解该企业某些商品的主要采购渠道;



- ② 了解商品采购计划的编制程序及方法;
- ③ 了解该企业对供应商的政策及供应商管理的方法;
- ④ 了解采购数量、采购时间的确定方法;
- ⑤ 了解该企业在库存控制方面采取的措施、取得的成效以及存在的问题;
- ⑥ 了解采购人员在降低采购成本中所运用的策略;
- ⑦ 了解采购人员在采购过程中的谈判技巧;
- ⑧ 了解采购单据及合同的格式、签订程序等。

(2) 通过对上述问题的了解,运用所学知识来分析其合理性以及存在的不足。查询相关资料,提出一些改进的建议。

(3) 将你所发现的问题以及相应建议反馈给采购人员,请采购人员对你的建议提出评价意见。

### 三、实训步骤

(1) 了解本项目的目的。

(2) 分组。可以按随机原则将全班分为两组。每组学生都要完成该项目。

(3) 每组学生自行组织与分工。例如,推举1人~2人作为组长进行项目总体策划和人员分工安排等。由组长将本组学生分为若干任务团队,每个任务团队负责若干项任务。例如,选出善于沟通的学生专门联系合适的调查对象,选出3名~5名学生来主要负责访谈问题的设计或者调查问卷的设计。向教师提交学生分工及项目进度安排表。

(4) 确定调研的对象。联系合适的企业作为调查对象。向教师提交调查对象的简介,同时简要论证本实训项目能实施的理由。

(5) 通过网络等渠道收集该企业相关资料。例如,该企业所在行业的基本情况、该企业在行业内的地位等。向教师提交相关资料。

(6) 根据调查对象的特点以及调查目的来设计问卷。向教师提交调查问卷,并进行修改。

(7) 调查实施。

(8) 整理调查所得的资料,形成书面报告。向教师提交调查报告,并在班级中汇报。

(9) 结合相关资料以及所学知识,对调查结果进行详细分析。指出该企业采购业务的一些优势以及存在的问题。并针对问题提出书面的建议。向教师提交建议书。

(10) 将建议书反馈给企业的采购人员,请采购人员对建议书作出评价。

(11) 结合采购人员的评价意见进一步修改建议书。向教师提交修改后的建议书,并在班级中汇报。

## 课后习题

### 一、简答题

1. 什么是采购? 采购有哪些种类?
2. 采购管理有哪些基本环节?
3. 采购管理的基本职能有哪些? 你认为如何才能更好地实现这些职能?
4. 结合实际谈谈目前我国企业采购管理所面临的问题。