

最新现代高等物流教育系列

Purchasing and Inventory
Management

采购与库存管理

(第2版)

蹇令香 李东兵 编著



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

最新现代高等物流教育系列

Purchasing and Inventory *Management*

采购与库存管理 (第2版)

蹇令香 李东兵 编著

FE 东北财经大学出版社 · 大连
Dongbei University of Finance & Economics Press

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与库存管理 / 蹇令香, 李东兵编著. —2版. —大连: 东北财经大学出版社, 2016.12

(最新现代高等物流教育系列)

ISBN 978-7-5654-2499-1

I. 采… II. ①蹇… ②李… III. ①采购管理-高等学校-教材 ②库存-高等学校-教材 IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 222339 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 605 千字 印张: 25.75

2016 年 12 月第 2 版

2016 年 12 月第 4 次印刷

责任编辑: 孙 平

责任校对: 贺 欣

封面设计: 沈 冰

版式设计: 钟福建

定价: 48.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

第二版前言

DIERBAN QIANYAN

随着市场经济的发展与完善,采购不仅成为企业组织生产的先决条件,而且是降低成本、获取利润,从而提升企业核心竞争力的重要环节。一方面,采购管理能降低所有的直接原料成本,减少公司所占用的资金,从而提高公司的资本回报率;另一方面,通过采购管理将质量管理延伸到供应商质量控制上,不但从源头上保证了产品的质量,并且对质量成本的削减作出贡献。

我国企业数量众多,不同的企业所处的物流一体化进程各不相同,因此,采购管理所适用的方法和手段也不尽相同。跨国公司如大众、西门子等,已实现外部物流一体化,即进入了供应链管理阶段。它们已大规模实行电子采购、JIT采购、供应链采购等新型采购方法。我国较早实现国际化的企业,如海尔、联想等,也在积极采用这些方法。而我国的大部分企业,仍处于内部物流一体化的阶段,运用更多的采购方法是MRP采购和订货点采购。

本书在借鉴和吸收国内外采购管理理论和最新研究成果的基础上,密切结合国内企业采购管理的实际情况,介绍了采购管理的基础知识、基本方法和采购管理的前沿问题,旨在帮助学生较为系统、全面地了解采购管理理论,为其日后的实际工作提供一个基本的分析工具。

本书的特点是:第一注重基础性,第二注重实践性,第三注重前沿性,尝试多方面知识的融会贯通,注重知识层次的递进,同时在具体内容上突出实际运用知识的能力。本书含有很多中外运作实例,加强对学生采购管理应用能力的培养,鼓励学生用采购管理原理来理解和解释发生在自己周围的一些企业的实际运作问题,从而既能引起学生的兴趣,又能浅显易懂地说明采购管理的核心问题,使本书做到“教师易教,学生乐学,技能实用”。此外,书中还配有练习题,以供学生课后练习使用。为方便教学,本书配有电子课件,请登录东北财经大学出版社网站(www.dufep.cn)免费下载。

本书可作为物流管理专业的本科教材,也可作为相关专业本科生、研究生以及采购和物流管理的研究人员、管理人员的参考用书。

全书共13章,其中第1、2、4、5、6、12章由大连海事大学交通运输管理学院寒令香教授编写,第3、7、8、9、10、11、13章由大连理工大学城市学院李东兵副教授编写。全书修订工作由寒令香教授负责。

在本书的编写过程中,参考了大量的相关文献,在此向各位同行表示深深的感谢。由于水平有限,书中不当之处在所难免,恳请读者批评指正。

编著者

2016年10月

目 录

MULU

第1章 采购与库存管理概述	/ 1
◆ 学习目标	/ 1
◆ 基本概念	/ 1
◆ 引导案例	/ 1
1.1 采购	/ 3
1.2 采购管理	/ 15
1.3 库存管理	/ 21
◆ 小结和学习重点与难点	/ 24
◆ 前沿问题1	/ 25
◆ 前沿问题2	/ 26
◆ 案例探讨	/ 30
◆ 课后练习	/ 32
第2章 采购管理组织	/ 34
◆ 学习目标	/ 34
◆ 基本概念	/ 34
◆ 引导案例	/ 34
2.1 组织设计的要素及模型	/ 36
2.2 采购管理组织的地位	/ 40
2.3 采购管理组织结构	/ 42
2.4 采购部组织结构	/ 46
2.5 采购部的人员设置及职责	/ 50
2.6 采购组织的发展	/ 52
◆ 小结和学习重点与难点	/ 56
◆ 前沿问题	/ 57
◆ 案例探讨	/ 58
◆ 课后练习	/ 62
第3章 采购计划及预算管理	/ 64
◆ 学习目标	/ 64
◆ 基本概念	/ 64
◆ 引导案例	/ 64

3.1 采购需求的确定 /	65
3.2 采购计划的制订 /	85
3.3 采购预算的编制 /	93
◆ 小结和学习重点与难点 /	101
◆ 前沿问题 /	102
◆ 案例探讨 /	103
◆ 课后练习 /	104
第4章 库存控制 /	106
◆ 学习目标 /	106
◆ 基本概念 /	106
◆ 引导案例 /	106
4.1 库存控制概述 /	107
4.2 库存控制模型 /	113
4.3 定量订货法和定期订货法 /	129
4.4 ABC分类管理法和CVA库存管理法 /	134
◆ 小结和学习重点与难点 /	137
◆ 前沿问题 /	138
◆ 案例探讨 /	142
◆ 课后练习 /	145
第5章 供应商选择和管理 /	147
◆ 学习目标 /	147
◆ 基本概念 /	147
◆ 引导案例 /	147
5.1 供应商选择 /	149
5.2 供应商审核及资质认证 /	157
5.3 供应商绩效考评 /	164
5.4 供应商关系管理 /	167
◆ 小结和学习重点与难点 /	176
◆ 前沿问题 /	177
◆ 案例探讨1 /	177
◆ 案例探讨2 /	180
◆ 课后练习 /	182
第6章 采购价格与成本管理 /	184
◆ 学习目标 /	184
◆ 基本概念 /	184
◆ 引导案例 /	184
6.1 采购价格分析 /	185
6.2 采购成本分析 /	198

◆ 小结和学习重点与难点 /	204
◆ 前沿问题 /	205
◆ 案例探讨 /	207
◆ 课后练习 /	208
第7章 采购谈判与合同管理 /	210
◆ 学习目标 /	210
◆ 基本概念 /	210
◆ 引导案例 /	210
7.1 采购谈判 /	211
7.2 采购合同 /	222
◆ 小结和学习重点与难点 /	234
◆ 前沿问题 /	235
◆ 案例探讨 /	236
◆ 课后练习 /	237
第8章 交货管理与质量管理 /	238
◆ 学习目标 /	238
◆ 基本概念 /	238
◆ 引导案例 /	238
8.1 交货管理 /	239
8.2 物料接收方法 /	244
8.3 采购货款的结算 /	250
8.4 采购质量管理 /	255
◆ 小结和学习重点与难点 /	264
◆ 前沿问题 /	264
◆ 案例探讨 /	266
◆ 课后练习 /	268
第9章 采购绩效评估 /	269
◆ 学习目标 /	269
◆ 基本概念 /	269
◆ 引导案例 /	269
9.1 采购绩效评估概述 /	270
9.2 采购绩效评估的指标体系与标准 /	274
9.3 采购绩效评估的程序与方法 /	278
9.4 改进采购绩效的途径 /	280
◆ 小结和学习重点与难点 /	282
◆ 前沿问题 /	283
◆ 案例探讨 /	283
◆ 课后练习 /	284

第10章 准时化采购 / 286

◆ 学习目标 / 286

◆ 基本概念 / 286

◆ 引导案例 / 286

10.1 准时化采购的产生 / 287

10.2 准时化采购的原理 / 290

10.3 JIT采购中的质量管理 / 297

10.4 准时化采购的技术应用 / 302

10.5 准时化采购的实施 / 305

◆ 小结和学习重点与难点 / 310

◆ 前沿问题 / 310

◆ 案例探讨 / 311

◆ 课后练习 / 313

第11章 电子采购 / 315

◆ 学习目标 / 315

◆ 基本概念 / 315

◆ 引导案例 / 315

11.1 电子采购概述 / 317

11.2 电子采购方案的实施 / 326

◆ 小结和学习重点与难点 / 330

◆ 前沿问题 / 331

◆ 案例探讨1 / 332

◆ 案例探讨2 / 334

◆ 课后练习 / 335

第12章 供应链库存管理 / 337

◆ 学习目标 / 337

◆ 基本概念 / 337

◆ 引导案例 / 337

12.1 供应链库存管理概述 / 338

12.2 供应商管理库存 / 343

12.3 联合库存管理 / 353

◆ 小结和学习重点与难点 / 360

◆ 前沿问题 / 361

◆ 案例探讨 / 361

◆ 课后练习 / 364

第13章 招标采购 / 366

◆ 学习目标 / 366

◆ 基本概念 / 366

◆ 引导案例	/ 366
13.1 招标采购概述	/ 367
13.2 招标采购文件	/ 373
13.3 投标文件	/ 377
13.4 评标体系	/ 383
◆ 小结和学习重点与难点	/ 389
◆ 前沿问题	/ 390
◆ 案例探讨	/ 391
◆ 课后练习	/ 391
附录 中英文词汇对照表	/ 393
主要参考文献	/ 398

第 1 章

采购与库存管理概述

◆ 学习目标

通过本章的学习，应了解采购的重要性、采购的基本程序和原则、采购的新发展，理解采购、采购管理的概念，采购管理的发展趋势、库存管理的内容及目标，掌握采购管理的内容与流程，为以后各章的学习打下基础。

◆ 基本概念

采购 采购管理 库存控制 库存管理

引导案例

跨国公司的采购操作

企业在竞争中能否取胜取决于实力。领先的核心技术是实力，英明的经营决策是实力，优秀的人力资源是实力，可观的规模效应、优良的企业资产和科学的管理体系等，都是有实力的企业所应具备的。

然而，除上述先决条件外，企业生产经营中的成本控制也是关键的一环。成本乃生存之道，经营效益的好坏与生产成本能否被有效地控制密切相关。以原材料、零配件采购为例，若采购成本高，生产成本必然也高，反之亦然。因此，采购作为企业为满足特定的需要而发生的外部购买行为，采购管理对企业就意味着使购买物有所值。

采购管理离不开三个主题：降低成本、提高质量和提高效率。既然采购是“外部”购买行为，就意味着供应商和客户之间的利益关系并不完全一致。为此，要在变动的采购利益关系中准确界定企业的利害关系，并以此为基础展开采购行为。

国内大部分企业存在一个误区，即采购工作就是和供应商搞好关系，然后在这种关系基础上，与企业需求之间寻求磨合和平衡。其实对企业而言，这种情况是很危险的。在采购行为中，与供应商建立良好的个人关系固然重要，但企业间的利益关系更

是本质的因素，并具有决定性作用。在采购管理方面，跨国公司有很多成功的经验值得我们学习。

许多跨国公司在采购活动中都采用“业务外包”的做法，将采购部门从单纯的服务于生产的职能中解放出来。耐克（Nike）公司就是一个广为人知的极端例子。这家世界运动鞋霸主没有直接的原材料供应商，甚至没有自己的工厂。在很多发展中国家的工厂里，耐克鞋被日夜不停地生产出来，而工厂的主人却不是耐克。这些工厂拥有自己的原料供应商——提供布匹、塑料、生产设备等的供应商。这些供应商们也同样拥有自己的供应商。

耐克从生产到广告，从飞机票到午餐，从仓储到市场调研等，都是通过采购得以实现。这种成功在很大程度上是以“大采购”战略的成功为基础的。

认识自己的核心能力对于采购也是很重要的。在美国微软公司全球3万余名雇员中，有超过一半的雇员是从事软件开发的，1万人左右做市场和销售工作，另有4 000人左右从事财务、人事、办公室管理和物流管理工作，其他业务和资源全部通过采购获得。

世界饮料工业的头号巨人可口可乐公司也采取了同微软类似的做法。它虽然保留了“可口可乐”工厂，保留了诸如财务、人事等管理职能，但始终把大部分精力投入市场和销售领域。即使在市场部门，工作的主要内容也是保证利用通过采购获得的消费者研究、零售研究、竞争对手等研究结果的准确性，并保证能够应用到公司的渠道策略、广告策略和新产品开发策略中去。近些年，可口可乐公司也开始对生产进行采购，即进行“合作生产”，如“天与地”“醒目”等。

微软注重研发，可口可乐注重市场，并非偶然。提到微软，人们首先想到的是好用的软件；提到可口可乐，人们首先想到的是充满活力的广告和地道的美国文化，大概除了供应商本身，没有人会去注意“Office软件的包装是哪里生产的”、“可口可乐的水是哪条河里的”等问题。

可以说，对那些成熟的跨国公司而言，它们把资源和注意力更多地放在“核心能力”上，而对于那些与核心能力无关的业务，则尽量通过采购获得，这是它们的普遍战略，是值得国内企业借鉴的成功之处。

（资料来源 九仔. 物流案例：跨国公司的采购 [EB/OL]. (2012-08-08) [2016-02-18]. <http://www.9956.cn/college/68279.html>.)

采购作为企业生产经营活动的首要环节，对企业的生存和发展起着至关重要的作用。目前，越来越多的企业已将采购管理作为企业的一项重要战略任务。对企业来说，合理地进行采购，可以降低采购成本，节约采购费用，为企业提供符合品质要求的原材料，保证了企业的正常生产和销售，既满足了市场需求，又促进了企业的良性循环，让企业获得更多的利润。采购为什么如此重要呢？

1.1
采购

1.1.1
采购的含义

1) 采购的基本概念

采购可以从狭义与广义两方面来理解。

狭义的采购，是指企业基于生产、销售、管理等目的购买所必需的所有货物和服务的交易行为。它包括根据需求提出采购计划，选好供应商，经过商务谈判确定价格、交货条件，最终签订合同并按要求收货付款的全过程。

采购过程中的主要活动有：

- 确定需要购买的商品和服务的规格（按照要求的质量和数量）；
- 选择最合适的供应商；
- 为订立协议作准备并与供应商进行谈判；
- 将订单发给优先供应商；
- 订单的监督和支出的控制；
- 后续工作和评估（解决索赔，产品和供应商档案的更新，供应商评级和分类）。

图 1-1 显示了采购过程的主要活动，这些活动是紧密相关的。

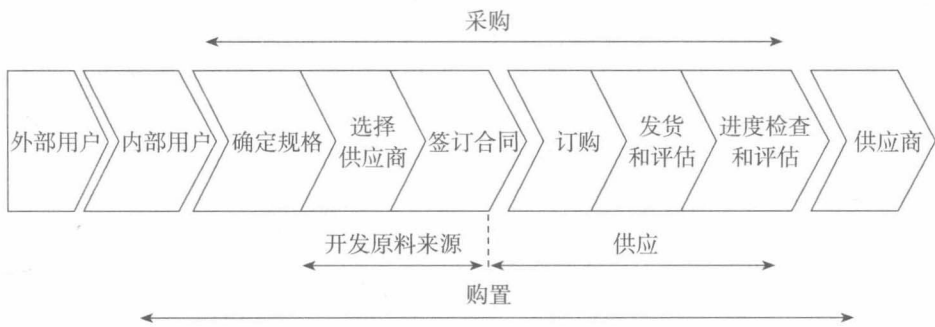


图 1-1 采购过程模型和相关概念

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。租赁是一方以支付租金的方式取得物品的使用权，使用完毕或租期满后将物品归还给物主的一种非永久性的行为。企业的生产经营中所租赁的物品通常有厂房、车辆、生产设备、仪器、办公用品等。②交换。交换就是通过以物易物的方式取得商品的所有权及使用权，但是并没有直接支付商品的全部价款。换言之，当双方交换的货物价值相等时，不需要以金钱补偿对方；当双方交换的货物价值不相等时，仅由一方补贴差额给对方，如生产物料的交换、机器设备的交换等。这种交换方式不仅可以取得自己想要的东西，还可以盘活自己闲置或多余的东西，可谓一举两得。③外包。外包是指企业将一些与企业核心业务关联性不强的业务外包给别的专业公司，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，能有效地降低资金的占用率，化解投入大量资金建设生产线所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。综上所述，采购就是指企业为了满足某种特定的需求，以购买、租赁、交换、外包等途径，取得商品及服务的使用权的活动过程。

在日常经营活动中，我们所讲的采购主要是指狭义的采购。

2) 采购的相关概念

(1) 订购和购置。订购这个术语指的是依照事先约定的条件向供应商发出采购订单。此外，这个术语还被用在并没有询问供应商的条件而直接发出采购订单的时候。电话订购属于这个范畴，因为电话订购的产品已经列在供应商的产品目录中。订购被认为是采购过程的一部分。

购置是指将从供应商处获取的产品送至最终目的地所要求的所有活动。它包含采购职能、贮存、交通和运输、来料检查和质量控制与保证。

(2) 开发原料来源，是指寻找供应源，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。

(3) 供应。在美国和欧洲，供应的含义比较宽泛，包括采购、存储和接收等活动；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。

1.1.2 采购的重要性

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可以为企业节省成本、增加利润、获取服务的职能，在企业的产品开发、质量保证、供应链管理及经营管理中起着极其重要的作用。

1) 采购在企业价值链中的作用和地位

在经营战略中，价值链管理的概念起到了核心作用。下面借助波特的价值链理论来说明工业企业中采购的作用和地位，如图 1-2 所示。



图 1-2 采购和价值链

图 1-2 中的价值链由价值活动和由这些活动创造的边际利润组成。价值活动可以按照

物质和技术活动分成不同的组。波特将其区分为基本活动和辅助活动。

基本活动是与公司交付给其客户的最终产品的物理变化和加工有直接关系的活动。从图1-2可以看出,向客户交付产品和提供服务(产品)是这些基本活动的一部分。

辅助活动作用于基本活动并给予其支持。它们可以被用来支持某一基本活动,也可以被用来支持整个基本活动过程。

波特将基本活动分为五种基本类型。

(1) 内部物流。与接收、存储和分配相关联的各种活动,如原材料的搬运、仓储、库存控制,车辆调度和向供应商退货。

(2) 生产作业。与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动,如机械加工、包装、组装、设备维护、检测、印刷和各种设施管理。

(3) 外部物流。与订货、存储和将产品发送给买方有关的各种活动,如产成品库存管理、原材料搬运、送货车辆调度、订单处理和生产进度安排。

(4) 市场和销售。与提供一种买方购买产品的方式和引导他们进行购买有关的各种活动,如广告、促销、报价渠道选择、渠道关系建设和定价。

(5) 服务。与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动,如安装、维修、培训、零部件供应和产品调整。

辅助活动被分为以下四种基本类型:

(1) 采购。采购是指购买用于企业价值链各种投入的活动。采购的投入包括原材料、储备物资和其他易耗品,也包括各种资产,如机器、实验设备、办公设备和建筑物。这些例子表明,采购投入在基本活动和辅助活动中都存在。这就是为什么波特将采购划入辅助活动而不是基本活动的一个原因。

(2) 技术开发。技术在此范围有着广泛的含义。因为在波特看来,每一项活动都包含了技术,程序或技术包含在过程或产品设计中。大多数价值活动都用到了许多涉及不同学科的交叉技术。

(3) 人力资源管理。人力资源管理包括涉及所有类型人员的招聘、雇用、培训、开发和薪酬管理的各种活动。它在基本活动和辅助活动中都起作用。

(4) 企业基础设施。整个公司是这些活动的消费者。它们不只支持一项或更多的基本活动——相反,它们支持全部的公司活动过程。这些活动包括管理、计划、筹资、会计、法律、行政事务和质量管理等。在通常包括不同业务部门的大公司中,这些活动可按照总部和业务部门来划分。

所有的活动都应当在产生的价值大于其消耗的成本的前提下进行。在波特看来,公司的总价值是由其销售总价值决定的。边际利润反映了公司风险的报酬。波特把采购看成辅助活动。他使用“采购”而不是“购买”,是因为购买的通常含义仅仅限于管理人员。采购职能的分散性常常导致总的购买量不清晰,并意味着很多购买活动很少得到详细研究。

采购的重要作用体现在能够为下列活动提供支持:

(1) 基本活动。采购职能应该满足与内部物流、外部物流,特别是与业务运作有关的物料需求。采购业务由物料需求计划所决定。为基本活动进行采购被称为“生产采购”或“生产物品的采购”。通常,这一领域得到管理层的较大重视。

(2) 辅助活动。采购活动也可能与和其他辅助职能有关的辅助产品和服务有关。例

如，下列各项的购买：研发所用的实验设备、计算机中心所需的计算机硬件和软件、为销售部门和高级管理层租借的汽车、会计用的办公设备、招待部门所需的食品和饮料、内务所需的清洁材料等。

以辅助活动为目标的采购职能在性质上有很大的不同。一些需要做的采购活动是日常的（维护、修理及运营（Maintenance, Repair and Operations）用品，即MRO用品）、重复性的和低价值的。其他的采购活动会有“突出的特征”，并且是唯一的和高价值的（投资品、固定设备、建筑物）。总的来说，这类采购指的是“非生产采购”或“普通开支”。它们可以被分为MRO用品、投资品和服务。这种类型的采购的多样性使其获得统一的计算机信息系统和/或采购程序的支持非常困难。表1-1总结了为基本活动进行采购和为辅助活动进行采购之间的区别。

表 1-1 为基本活动进行采购和为辅助活动进行采购的主要区别

项 目	为基本活动进行的采购	为辅助活动进行的采购
产品种类	可多可少	非常多
供应商的数量	有限，清楚	非常多
采购金额	非常大，相当可观	有限
购货订单的数量	相当多	非常多
平均订货量	高	低
控制	依赖于生产计划的类型	有限，与预测有关或与项目有关的计划
决策制定单位	设计、制造部门的专业人员支配	各个部门，随产品或服务而变化

2) 采购对企业经营的重要性

企业的成本结构直接显示了采购对企业经营的重要性。采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分。在企业的产品成本构成中，采购的商品和服务占企业总成本的比例随行业的不同而不同，如图1-3所示，大体在30%~85%，平均水平在60%以上。从世界范围来说，对于一个典型的企业，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企业销售成本的70%。而在现实中，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40%的企业管理费用及工资和福利上，而忽视其主体部分——采购成本，往往是事倍功半，收效甚微。

采购零部件和辅助材料成本占到最终产品销售价值的大部分，这意味着，在获得物料方面所做的点滴成本节约对利润产生的影响，要大于公司其他成本减去销售领域内相同数量的节约给利润带来的影响。这就是人们所熟知的杠杆原理。

下面用两个例子说明采购的杠杆作用。

首先，用一张简单的利润表来说明杠杆原理的作用。我们的目标是将利润提高一倍。现在，某公司的总销售额为1亿元，利润为500万元。其中，销售额的60%用来购买产品和服务，其余的成本包括劳务费、工资，以及一般管理费用。问题是：销售额、产品价格、劳务费和工资、一般管理费用或采购额要增加或减少多少，才能使利润从目前的500万元提高到1 000万元？

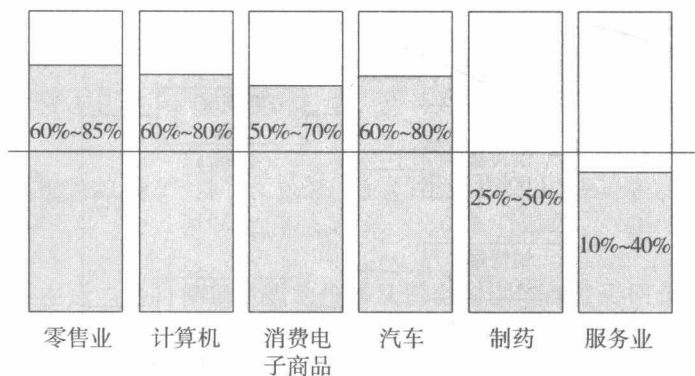


图 1-3 采购的商品和服务占商品销售成本的百分比

表 1-2 列出了为使利润翻番，每个项目应变化的幅度。可以看出，除了价格和采购外，其余各项都必须经历大幅度变动才能使利润增加一倍。而价格一项，市场上的激烈竞争也会使价格的上涨很难实现。在成本方面，我们虽然无法控制购入产品成本的主要部分，但是往往可以通过一些简单的手段来大幅度降低成本，比如让两个供应商对同一产品报价，与供应商紧密协作来控制成本，利用供应商的数量折扣，或者仔细选择货源、运输路线、运输方式等。这些方面成本下降的百分比不需要很多就可以实现绝对成本的大幅下降，利润的大幅提高。

表 1-2

采购利用杠杆原理实现利润翻番

单位：百万元

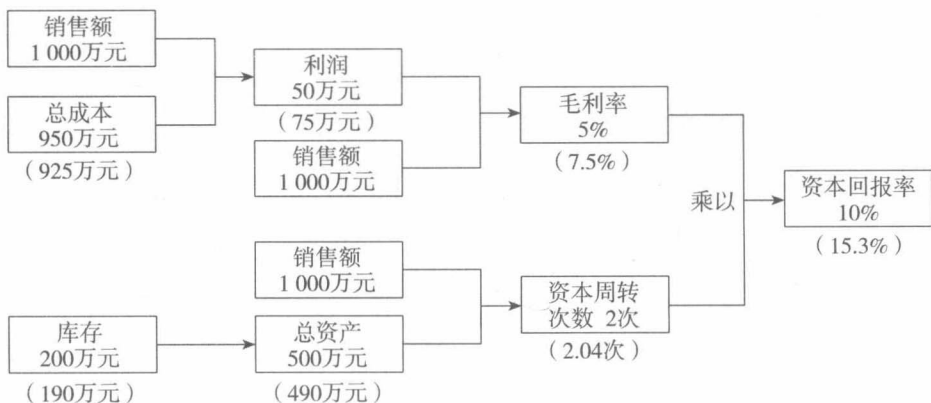
	当前值	销售额 +17%	价格 +5%	劳务费 和工资 -50%	一般管理 费用 -20%	采购 -8%
销售额	100	117	105	100	100	100
购入的商品和服务	60	70	60	60	60	55
劳务费和工资	10	12	10	5	10	10
一般管理费用	25	25	25	25	20	25
利润	5	10	10	10	10	10

其次，通过杜邦分析可以说明采购对公司投资回报的杠杆作用。除了提高利润外，采购价格的降低还会降低企业资产的基数，同样会使得资产回报率增长的幅度大于价格下降的幅度。

假设某公司的年销售额为 1 000 万元，总成本为 950 万元。公司拥有 500 万元的资产，其中 200 万元为库存。购入物料的成本占销售额的 50%。我们使用杜邦分析模型，如图 1-4 所示。如果采购价格下降 5%，那么资产回报率将提高多少？

由于杠杆作用，采购价格小幅度下降可以使利润增长 50%。另外，采购价格下降使库存价值降为原来的 95%，以此减少了公司资产的基数，使资本周转速度从原来的 2 提高到 2.04，资本回报率从原来的 10% 增长到 15.3%，提高了 53%。

当然，这种杠杆作用在相反方面也是有效的：由于缺少详细定义的采购方针和采购（决策制定）过程的结构，采购成本缺乏控制，可能会导致不可预见的财务亏损。



注：①假设采购金额占总销售额的50%；②假设库存占总资产的40%；③括号中为假设采购价格下降5%时的数字。

图 1-4 采购价格下降5%前后的资本回报率

杜邦分析显示，采购在两个方面对于公司的资本回报率作出了贡献：

(1) 降低所有的直接原料成本——这将迅速导致公司利润的提高，而公司利润的提高又将提高公司的资本回报率。引进新的供应商、竞标、寻求替代原料等方法都可能降低直接原料成本。

(2) 降低公司所占用的资本——这将会提高公司的资金周转次数。能够导致较低的资本占用的方法有很多，包括较长的支付周期，通过准时制采购降低基本原料的生产线上库存，供应商质量的提高及租赁设备等。

3) 采购对企业的间接贡献

除了直接降低采购价格，采购职能也能够以一种间接的方式对公司竞争地位作出贡献。这种间接贡献以对产品质量的保证作用、质量成本的降低等形式出现。在实践中，这些间接贡献通常比直接节省的金钱更加实在。

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，这就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。

由于产品中价值的一半左右是经采购由供应商提供的，所以最终产品的质量在很大程度上受采购品质量控制的影响。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。上游质量控制得好，就会为下游质量控制打好基础。采购环节中对质量的管理不仅体现在进货验收上，更重要的是将质量管理工作拓展到供应商的生产制造过程，建立起一整套的供应商质量管理制度，从源头抓起，才能真正地确保产品质量。经验表明，一个企业要是能将1/4~1/3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作出贡献。当供应商交付产品时，许多公司都会进行进料检查和质量检查。如果选择那些有健全的质量保证体系的供应商，就可以减少采购货