



高等职业教育规划教材
高职高专经济管理丛书

现代采购管理实务

张瑞夫 张天语 邓湧 编著

XIANDAI CAIGOU GUANLI SHIWU



上海交通大学出版社

高等职业教育规划教材
高职高专经济管理系列

现代采购管理实务

张瑞夫 张天语 邓 湧 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书主要介绍采购概述、采购运作的实施及流程、特殊类型的采购、供应商管理、采购控制、谈判与议价、采购风险和采购合同、战略采购、全球性寻购与低成本国家寻购、采购的未来方向等内容。

本书知识脉络清晰、内容详实可作为高职高专及应用型本科经管类和物流管理专业教材,也可作为物流业管理人员的培训教材或参考书籍。

图书在版编目(CIP)数据

现代采购管理实务/张瑞夫,张天语,邓湧主编. —上海:上海交通大学出版社,2008
高等职业教育规划教材. 高职高专经济管理系列
ISBN 978-7-313-05118-9

I. 现… II. ①张…②张…③邓… III. 采购—企业管理—高等学校;技术学校—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 017012 号

现代采购管理实务

张瑞夫 张天语 邓 湧 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 20030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市华顺印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:13.75 字数:318 千字

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

印数:1~5 100

ISBN 978-7-313-05118-9/F·750 定价:25.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

物流管理现在的教育脉络主要有两个:一个以功能为主线,主要是运输、仓储、装卸搬运、包装、配送、流通加工和物流信息;另一个以流程为主,主要是采购供应、生产加工、销售和逆向物流。这两条主线各有特点,功能为主线简单明了、容易理解;流程为主线条理清晰、逻辑性强。所以作者倾向于把两者结合起来,互为补充,交相呼应,能较好地解决单独以流程或以功能为主线的弊端,同时也能使功能与流程较好结合,为我们所用。

在现实的物流作业中,很难对流程和功能进行鲜明的界定,它们往往是混合在一起的,我们也没有必要非得把两者分得十分清楚。因此,基于现代企业经营中对采购知识的需求,我们几位作者在多年教学和实践操作的平台上,编写了这本《现代采购管理实务》。

本书1~3章为基础部分,4~7章为实践部分,8~10章为拓展部分。本书的特点如下:

(1) 构架新颖独特、内容详实。作为一本采购学的普及教材,我们力图以一个崭新的视角和独具匠心的设计,一步步指引读者完成本书的学习,因此设计了不同的知识模块,设计适当的案例和实训,在充实内容的同时也丰富了读者的视野,拓展了读者的技能。

(2) 知识脉络清晰、有一定的创新性。知识的线条一直是作者在编撰过程中十分注意的问题,因此在知识线条的处理上我们既突出点、线、面的关系,又留有一定的“布白”。在知识的构成上我们注意最新采购知识的引入和对知识的加工和提炼,同时也把作者本人在实践中的操作经验揉合在理论知识之中。

(3) 案例适当、分析得当。我们在介绍知识的同时,使用了一定数量的案例,使读者既没有堆砌的感觉,也不显得突兀,对案例进行分析和提问,使案例较好地为理论与实践知识服务。

本书由张瑞夫、张天语、邓湧共同编著。其中张瑞夫负责大纲的审定、结构的安排、体例的设计和修改定稿。张瑞夫负责编写第4章、第5章和第6章,张天语负责编写第7章、第8章、第9章和第10章,邓湧、姜小明、李秋果负责编写第1章、第2章和第3章。

编者在写作过程中直接或间接地参阅借鉴了国内外的大量专著、教材和论文,因数量较多,难以一一列举,在此表示衷心感谢。

由于编写时间仓促,书中缺点、疏漏和错误在所难免,希望广大读者不吝赐教。

张瑞夫
2008年1月

目 录

第一章 采购概述	(1)
第一节 采购的含义	(4)
第二节 采购的地位与作用	(7)
第三节 采购的基本程序、原则与发展	(10)
第二章 采购运作的实施及流程	(16)
第一节 采购需求和计划	(17)
第二节 质量确认和采购价格	(29)
第三节 采购订单、收货和付款	(36)
第三章 特殊类型的采购	(47)
第一节 政府采购	(49)
第二节 服务采购	(57)
第四章 供应商管理	(63)
第一节 供应商调查与开发	(67)
第二节 供应商评价	(73)
第五章 采购控制	(82)
第一节 采购质量控制	(84)
第二节 采购成本控制	(97)
第三节 采购时间和数量控制	(105)
第六章 谈判与议价	(114)
第一节 采购谈判	(116)
第二节 采购询价	(130)
第七章 采购风险和采购合同	(138)
第一节 采购风险管理	(141)
第二节 中长期采购合同	(151)

第八章 战略采购 (164)

 第一节 采购的战略 (166)

 第二节 采购战略的实施 (171)

第九章 全球性寻购与低成本国家寻购 (179)

 第一节 全球化寻购 (181)

 第二节 国际物流 (186)

 第三节 低成本国家寻购(LCCS) (190)

第十章 采购的未来方向 (195)

 第一节 采购的历史和现状 (197)

 第二节 世界一流的采购 (202)

参考文献 (212)

第一章 采购概述



【导入案例】

采购项目:森林防火储备物资采购

采购机关:国家林业局

采购内容和数量:风力灭火机 2 000 台,油锯 200 台,往覆式灭火水枪 2 000 台,高压储能式灭火水枪 2 000 台,短波单边带电台 50 台,扑火服 1 000 套,对讲机 200 台

采购方式:公开招标

招标机构:北京达华招投标代理有限公司

开标日期:2003 年 8 月 12 日

投标人数量:15 家

中标人数量:7 家

合同签订方式:在规定时间内与中标人签订合同

这次储备物资的采购是财政部门调拨专款安排的。以往这项采购都采用议标的方式,竞争性、公开性、公正性不如公开招标。根据《政府采购法》、财政部《2003 年政府采购工作计划要点》等法律、法规的有关要求,这次采购活动采取全国公开招标,竞争充分,达到了预期目标。采购物资的质量比往年有了较大的提高,合同金额与预算相比,节支率高达 12.1%。

现在根据森林防火储备物资政府采购项目采购程序对确定招标代理机构、招标、签订合同、验收等程序进行评述。

1. 选定招标机构,签订招标委托

经过防火物资采购部门的综合考评,确定北京达华招投标代理有限公司为招标代理机构。国家林业局计资司与招标机构签订《政府采购招标委托协议书》。《协议书》一式四份,国家林业局计资司、招标机构各两份,明确规定了甲乙双方的权利、职责、义务。

招标机构接受招标委托后,立即为本次招标拟订了详尽的工作计划,并报国家林业局主管部门审定。工作计划中确定了工作原则、招标工作程序和进程安排、评标委员会成员、招标工作组成员分工以及评标原则、保密守则。

2. 编制招标文件

按工作计划中的进程安排,达华招投标代理公司开始编制招标文件。在招标文件编

制过程中,招标中心针对项目特点,利用多年积累的招标经验,提出了一些建议,如与计资司协商,重大问题及时请示财政部门等,保证了招标文件的完善、权威。为适应招标标的必须有详细技术要求和验收标准的特点,计资司组织有关专家制定了统一的技术标准。招标文件定稿前,招标机构征求了有关方面专家的意见,并送计资司审核定稿。

3. 发布招标公告和投标邀请

招标机构在《中国政府采购网》上发布了“政府采购招标公告”,并根据有关部门掌握的防火物资生产企业的情况,将投标邀请传真给多家潜在投标厂商。

招标文件经审定后,在发布招标公告同时开始发售招标文件。共有 15 家企业购买了招标文件。8 月 4 日通过传真形式对所有购买招标文件的厂商发布了招标文件的补充通知。

点评:面对 15 家没有投标经验的企业,招标机构的工作人员回答了大量的投标咨询。他们严守纪律,既热情耐心地解答各种问题,又杜绝各种不利于招标的行为,打消了一些投标企业的顾虑和某些想利用不正当手段竞争的心理,让投标实力真正体现于投标文件中,保证了“公平、公正、公开”的原则真正贯彻于招标过程中。

4. 开标

8 月 12 日,如期召开了公开的开标大会。国家林业局领导及监察部门人士、投标单位代表、专家评委及招标机构工作人员参加了本次大会。国家林业局有关领导讲话后,主持人按照程序,请投标人检查投标文件密封情况,开标、唱标,投标单位确认签字。

点评:开标程序符合《招标投标管理暂行办法》的要求。开标时,由监察部门、所有投标厂商代表和有关部门领导进行监督。工作人员严格按照程序,当场开启所有投标文件,唱出所有厂商的投标报价,使投标厂商知己知彼,增加了招标的透明度。

5. 评标

招标机构组织评标委员会进行封闭式评标,并切断了评委们与外界的通讯联系。评标委员会充分审阅各投标厂家的投标文件,对投标文件的问题,向厂家提出了质疑。对 15 家投标厂商递交的投标文件从响应招标文件情况、企业实力与信誉、货物的技术和安全性能、售后服务、价格各方面逐项评审后,筛选出 7 家符合招标要求的优选单位。写出评标报告,并将这 7 家优选单位推荐给采购方审定。

6. 定标

招标机构将招标结果报采购方审定,采购方经研究讨论后,确定这 7 家为中标单位。招标机构根据此结果同时向中标方和落标方发出招标结果通知。

点评:此项目定标过程符合现行有关规定的要求。招标结果广泛告知投标厂商,增强了公开性和透明度。

7. 签订合同

国家林业局计资司与中标厂家签订了政府采购合同书。合同按照新的《合同法》规定,对过去某些通用做法进行了改进。合同中增加了30%预付款等符合商业惯例的内容,也规定了一些特殊要求,如因防火需要,甲方有权变更交货地点,乙方应无条件服从,但不增减装运费等条款,充分体现了政府采购和防火物资的特点。

8. 点评

本次政府采购合同的签订完全符合现行有关规定的要求,并且在合同上增加了与市场规律和商业惯例相符合的条款,充分体现其规范性。同时针对本次采购的特点,规定了一些特殊条款,以保证防火物资采购和履约的顺利进行。

9. 验收

本项目产品验收方法采用委托方认可的专业检测机构,按照合同规定的技术和验收标准,使用仪器进行检测,采用了首件产品检验封存等较科学的验收方法。

【问题】

- (1) 什么是采购?
- (2) 在整个采购过程中有哪些步骤和程序?
- (3) 这些步骤和程序有什么原则?

【学习目标】

- (1) 掌握采购的定义。
- (2) 理解采购的基本内涵。
- (3) 掌握采购的基本程序。

【关键概念】

采购的含义 采购的类别 采购的作用和地位 采购的基本步骤 采购的原则



第一节 采购的含义

采购是各个企业所共有的职能,也是企业经营的开始环节,同样也为企业创造价值。随着企业规模的不断扩大及精细管理和信息技术的广泛应用,采购的作用日益突出。它不仅是保证生产正常运转的必要条件,而且也为企业降低成本、增加盈利创造条件。



一、采购的含义

1. 基本概念

狭义的采购是买东西,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和交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式,可以说是最普通的采购途径,无论个人还是企业机构,其消费或者生产的需求大多是通过购买的方式来满足。因此,在狭义的采购之下,买方一定要先具备支付能力,也就是要有钱,才能换取他人的物品来满足自己的需求。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径取得物品的使用权来达到满足需求的目的。广义的采购除购买之外,还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成。

我们可以从以下几个方面来全面理解采购的概念:

(1) 采购是从资源市场获取资源的过程。采购对于生产或生活的意义在于能提供生产或生活所需要、但是自己缺乏的资源。这些资源,既包括生活资料,也包括生产资料;既包括物质资源(如原材料、设备、工具等),也包括非物质资源(如信息、软件、技术等)。资源市场由能够提供这些资源的供应商组成,从资源市场获取这些资源都是通过采购的方式进行。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。

(2) 采购是商流过程和物流过程的统一。采购的基本内容,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。前者是个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现;后者是个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。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,采购过程实际是商流过程与物流过程的统一。

(3) 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。既然是经济活动,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,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。

2. 企业采购与消费市场采购

企业采购不同于消费市场采购,消费品市场采购活动往往是个人行为,而工业采购主体通常是企业、机关等单位或机构。二者无论是在采购的目的、动机,还是采购决策与特点等方面都存在着明显的区别。此外,企业采购与消费品采购还有一个主要的区别在于企业采购是供应商与企业之间相互依靠的过程,因而在供应商与采购商(企业)之间往往会形成长期的合作关系。

3. 工业、制造企业采购特点

通常,工业企业或制造业依据其生产环境或制造环境可分为按库存生产、按订单生产以及按订单设计生产三类。对于不同的生产环境,企业所采取的生产组织方式不同,相应的运作管理也不同。

(1) 对于按库存生产的企业一般采取流水作业,物资成批采购、标准化程度较高、采购功能相对简单,采购的商务化比重大。

(2) 对于按订单生产的企业,生产组织灵活迅速,生产设备一般按机群或工艺布局的需要,采购要求较高,针对原材料、零部件等不同的物料应采取不同的采购及供应商管理方式。

(3) 对于按订单设计生产的企业,生产往往要求现场作业,采购通常是接受订单并确定设计以后开始,采购具有技术性强的特点。



二、采购分类

1. 按照价格分类

采购价格是采购中最敏感的因素,根据价格不同,采购通常分为:

(1) 招标采购。货物采购的所有条件(如货物名称、规格、品质要求、数量、交货期、付款条件、处罚规则、投标保证金、投标资格等等)详细列明,刊登公告。投标厂商按公告的条件,在规定的时间内交纳投标保证金,参加投标。招标采购的开标按规定必须至少三家以上厂商从事报价投标方得开标,开标后原则上以报价最低的厂商得标,但得标的报价仍高过标底时,采购人员有权宣布流标,或征得监办人员的同意,以议价方式办理。

(2) 询价现购。采购人员选取信用可靠的厂商将采购条件讲明,并询问价格或寄发询价单并促请对方报价,比较后现价采购。

(3) 比价采购。采购人员请数家厂商提供价格后,从中加以比价后,决定厂商进行采购。

(4) 议价采购。采购人员与厂商经讨价还价后,议定价格进行采购,一般来说,询价、比价和议价是结合使用的,很少单独进行。

(5) 定价收购。购买货物数量巨大,非几家厂商所能全部提供的,如纺织厂订购棉

花、糖厂订购甘蔗等,或当市场上该货物匮乏时,则定价现款收购。

(6) 公开市场采购。采购人员在公开交易或拍卖时随机地采购,因此,公开市场采购货物时,价格变动频繁。

2. 按采购主体分类

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。

(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,通常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、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,因而影响较大。集团采购一般要非常慎重、非常严格、非常科学,因此也更加受到重视。家庭采购,也可以算是集团采购,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,它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。

3. 按照采购方法分类

货物采购按采购方法分,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。

(1) 传统采购。企业的传统采购模式一般是: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货物的品种数量,然后采购部门把这些表汇总,制订出统一的采购计划,并于下个月实行采购实施。采购回来的货物存放于企业的仓库中,满足下个月对各个单位的货物供应。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。订货点采购是紧密根据需求的变化和订货提前期的变化,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。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。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。供应链采购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地传递,供应商根据自己产品的消耗情况、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,也是一种科学的、理想的采购模式。

⑤ 电子商务采购。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,但是在网下送货进货。这种模式的好处是,扩大了采购市场的范围、缩短了供需的距离,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。

4. 其他分类

采购还可根据其他标志分为不同的类别:

- (1) 按地区可分为国内采购和国外采购。
- (2) 按采购方式分为直接采购、委托采购、调拨采购。
- (3) 按采购政策分集中采购、分散采购。
- (4) 按采购性质分为一般采购和项目采购。

第二节 采购的地位与作用

在传统思维里,采购就是拿钱买东西,目的就是以最少的钱买到最好的商品。但是,随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈,采购已从单纯的商品买卖发展成为一种职能,一种可以为企业节省成本、增加利润、获取服务的资源。总体而言,采购已由战术地位提高到战略地位。



一、采购的地位

采购已经成为企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要资源,它在企业的产品

开发、质量保证、整体供应链及经营管理中起着极其重要的作用。走出传统的采购认识误区,正确确定采购的地位,是当今每个企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个基本保障,更是现代企业谋求发展壮大的一个必然要求。采购在企业中具有举足轻重的地位。

1. 采购在成本控制中的地位

现代采购已经不再等同于传统的那种只是拿钱买东西的采购过程,随着经济的发展,它的过程变得越来越复杂,在现代企业经营管理中的地位也变得越来越重要。采购活动和企业的物流活动息息相关,它在企业之间供应链中原材料和半成品生产合作交流方面架起一座桥梁,沟通生产需求与物资供应的联系,是企业获取经营利润的一个重大源泉。

随着信息技术的高度发展和现代经济高度自由化,过去企业借助技术优势、市场、资源垄断等手段获取的超额利润正逐步消失,而随着消费者消费意识的提高和信息市场逐渐透明化,偏高的产品售价在市场上很难再站稳脚跟。这样的局面,企业不得不以“内部”途径——降低采购成本,来代替“外部”途径——提高售价的方法来达到增加利润的目的。

对一个企业来讲,采购从两方面体现其重要性:成本效率和企业运营结果。首先,如果管理人员有很好的沟通技巧。与供应商之间关系密切,那么在竞争当中就可以节约很多资金。其次,如果确定了恰当的生产设备并以合理的价格购买,就可以营造一个可比价格优势,这个优势可以保持很多年。最后,顺利的采购过程还可以避免运作过程中的很多问题。如果基本的采购内容无法实现,那么工厂可能就会倒闭。如果采购的物料没有达到质量标准。那么产品就有可能无法满足顾客的需求。

2. 采购的质量地位

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因素),更多的是质量水平、质量保证能力、售后服务、产品服务水平、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。一般企业都根据质量控制的时序将其划分为采购商品质量控制、过程质量控制及产品质量控制。

由于产品中价值的60%是经采购由供应商提供,毫无疑问,产品的“生命”由采购品质量控制得以确保。也就是说,企业产品“质量”不仅要在企业内部限制,更多地应控制在供应商的质量过程中,这也是“上游质量控制”的体现。供应商上游质量控制得好,不仅可以为下游质量控制打好基础,同时可以降低质量成本,减少企业来货检验费等。经验表明,一个企业要是能将1/4到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就能提高50%以上。可见,通过采购将质量管理延伸到供应商,是提高企业自身质量水平的基本保证。

采购能对质量成本的削减做出贡献,当供应商交付产品时,许多公司都会做进料检查和质量检查。采购任务的一部分是使企业的质量成本最小化,所采购货物的来料检查

和质量检查成本的减少,可以通过选择那些将生产置于完善的控制之下并拥有健全的质量组织的供应商来实现。然而,通常这还不够,因为许多公司的经验表明,造成质量不佳的大多数原因与企业缺少内部程序和组织有关。

采购不但能够减少所采购的物资或服务的价格,而且能够通过多种方式增加企业的价值,这些方式主要有支持企业的战略、改善库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解供应市场的趋势。因此,加强采购管理对企业提升核心竞争力也具有十分重要的意义。



二、采购管理的作用

1. 直接作用

采购管理在以下几个方面对经营的成功具有重大贡献:

- (1) 采购管理可以通过实际成本的节约显著提高营业利润。
- (2) 通过与供应商一起对质量和物流进行更好的安排,采购管理能为更高的资本周转率作出贡献。
- (3) 通过科学的采购流程管理,能够对企业的业务流程重组及组织结构的改革作出贡献。
- (4) 提供信息源的作用。采购部门与市场的接触可以为企业内部各部门提供有用的信息。这主要包括价格、产品的可用性、新供应源、新产品及新技术的信息。这些信息对企业中其他部门都非常有用。供应商所采用的新营销技术和配送体系很可能对营销部门大有好处;而关于投资、合并、兼并对象及当前和潜在的顾客等方面的信息,对营销、财务、研发和高层管理都有一定的意义。

2. 间接作用

除了直接降低采购成本,采购职能也能够以一种间接的方式对公司竞争地位的提高作出贡献。这种间接贡献以产品品种的标准化、质量成本的降低和产品交货时间的缩短等形式出现。在实践中,这些间接贡献通常比直接节省的资金更加实在。

(1) 产品标准化。可以通过采购标准化的产品来减少采购品种,从而降低企业生产成本。这样还可降低对某些供应商的依赖性,更好地使用竞标的方法。

(2) 减少库存。通过对采购活动的科学管理,可以实现对企业各个生产环节所需原材料的即时供应,从而降低了企业的库存水平以及因大量库存而带来的资金占用。

(3) 增强柔性。迫于国际竞争的压力,越来越多的公司正尝试实施柔性制造系统。这些系统能提高公司的市场反应速度,还可以促进企业产品质量的提高、降低库存水平、加快资金周转。这种系统的实施要求供应商具有良好素质。将提高供应商的表现作为采购管理任务的思想会提高企业在其最终用户市场的竞争力。

(4) 提高企业部门之间的协作水平。这些年来,许多公司都采用了事业部结构,事业部有着相当大的自主权。在这样一种结构中,每一个事业部的经理都需要报告其全权负责部门的损益情况。因此,事业部经理要对收入和成本,包括原料成本负责。在这种

情况下,整个公司的集中采购可以促使各部门加强协调和协作。

第三节 采购的基本程序、原则与发展



一、采购的程序

采购的基本程序会因为采购品的来源、采购方式及采购的对象等不同,而在作业细节上有若干差异,但基本的程序则大同小异。

作为制造业的购买方,首先要寻找相应的供应商,调查其产品在数量、质量、价格、信誉等方面是否满足购买要求;在选定了供应商后,要以订单方式传递详细的购买计划和需求信息给供应商并商定付款方式,以便供应商能够准确地按照客户要求的性能指标进行生产和供货;最后,要定期对采购物料的管理工作进行评价,寻求提高效率的采购流程创新模式。

采购的基本程序如下:

1. 提出需求

任何采购都产生于企业中某个部门的确切需求。负责具体业务活动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,采购部门就会收到这个部门发出的物料需求单。这类需求也可以由其他部门的富余物料来满足,但是公司早晚需要进行新的物料采购。

采购部门还应协助使用部门预测物料需求。采购部经理不仅应要求需求部门在填写请购单时尽可能采用标准化格式及尽可能少发特殊订单,而且应督促尽早地预测需求,以免出现太多的紧急订单。由于不了解价格变化和整个市场状况,为了避免供应终端的价格上涨,采购部门有时要发出一些期货订单。采购部门和供应商早期参与合作会带来更多信息,从而可以避免或削减成本,加速产品推向市场的进度并能带来更大的竞争优势。

2. 描述需求

如果采购部门不了解使用部门到底需要什么,采购部门就不可能进行采购。出于这个目的,就必然对需要采购的商品或服务有一个准确的描述。准确地描述所需要的商品或服务是采购部门和使用部门或跨职能采购团体的共同责任。如果通过某种调整,公司可能获得更多的满足,那么采购部门就应该对现存的规格提出质疑。否则,轻则由于描述不够准确而浪费时间,重则会产生严重的财务后果,并导致供应的中断及公司内部关系的恶化。

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,因此需要对规格进行最后一次检查。如果采购部门的人员对申请采购的产品或服务不熟悉,这种检查就不可能产生实效。任何关于采购事项描述的准确性方面的问题都应该请采购者或采购团队进行咨询,采购部门不能想当然地处理。

采购的成功始于采购要求的确定,应制定适当的办法来明确对供应品的要求,更重要的是让供应商完全地理解。这些办法通常包括:

- (1) 制定规范、图纸和采购订单书面程序。
- (2) 发出采购订单前,公司与供应商的协议。
- (3) 其他与所采购物品相适应的方法。
- (4) 在采购文件中包含清晰地描述所订购产品或服务的数据,如产品精确辨认和等级、检查规程、应用的质量标准等。
- (5) 所有检查或检验方法和技术要求应指明相应的国家和国际标准。在很多企业中,物料单是描述需求的最常用的单据。

3. 选择可能的供应来源,评价供应商

供应商是企业外部影响企业生产运作系统运行的最直接因素,也是保证企业产品的质量、价格、交货和服务的关键因素。因此,需要说明的是,在原有供应商中选择成绩良好的厂商,并对其进行评价。

4. 确定适宜的价格

确定了可能的供应商后,就要进行价格谈判,确定适宜的价格。

5. 发出采购订单

对报价进行分析并选择好供应商后,发出订单。

6. 订单跟踪与稽核

采购订单发给供应商之后,采购部门应对订单进行跟踪和催货,并进行稽核。企业在采购订单发出时,同时会确定相应的跟踪接触日期。在一些企业中,甚至会设有一些专职的跟踪和催货人员。

跟踪是对订单所做的例行跟踪,以便确保供应商能够履行其货物发运的承诺。如果产生了问题,例如是质量或发运方面的问题,采购方应对此尽早了解,以便及时采取相应的行动。

7. 核对发票

采购合同上应明确产品验证体系。该验证体系应在采购合同签订之前由供应商和采购方达成协议。

8. 交货不符与退货处理

如果厂商所交货物与合约不符或验收不合格,应依据合约规定退货,并需立即重购,予以结案。