

全国普通高等院校
“十二五”现代物流规划系列教材



LOGISTICS

伍 蓓◎主编

采购与供应链管理

LOGISTICS

中国物资出版社

全国普通高等院校“十二五”现代物流规划系列教材

采购与供应链管理

主 编 伍 蓓

副主编 张 芮 胡 军

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应管理/伍蓓主编. —北京: 中国物资出版社, 2011. 3

(全国普通高等院校“十二五”现代物流规划系列教材)

ISBN 978-7-5047-3783-0

I. ①采… II. ①伍… III. ①采购—物资管理—高等学校—教材②物资供应—物资管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 022053 号

策划编辑 郑欣怡

责任编辑 郑欣怡

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

三河市西华印务有限公司印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 18 字数: 427 千字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3783-0/F·1482

印数: 0001—3000 册

定价: 33.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

近年来,随着经济全球化和国际化竞争进程的推进,各国企业面临着越来越激烈的资源与市场竞争,迫切需要通过内外部资源的整合和有效利用来快速提升竞争优势。这种在世界范围内的资源整合与优化配置客观上使得世界制造中心由美国、日本向中国转移,这就意味着世界的主要采购与供应中心也正逐渐向中国转移。世界 500 强中的大部分企业在中国成立了采购中心,有近 3/4 的跨国公司已将中国作为首选的采购基地,中国正在成为全球采购的热点地区。

全球采购活动进入中国,也对中国企业和经济政策、贸易制度提出了许多挑战。例如,企业的产品种类、质量与标准能否满足跨国公司全球生产体系和国际市场的要求,企业如何了解和适应国际采购的规则和方法,国内相关服务行业和基础设施是否能够适应国际采购中心运作的要求,经济体制和贸易政策中还有着哪些不利于企业参与全球化竞争的内容,等等。这些方面也是当前需要企业、政府及相关研究机构进行深入研究和探讨的。

中国企业需要通过加强采购管理以适应全球资源的配置方式,同时,应该在广泛参与国际市场竞争中建立起全球化的生产网络和采购网络,真正提高在国际市场上的竞争能力。

“十二五”将是我国经济社会发展的重要战略机遇期,也是我国经济发展阶段从工业化中期向后期过渡的关键时期。中国的物流产业,如何在“十二五”期间发挥自己的自然优势和社会优势,确定自己的市场竞争能力,将是广大的物流企业发展的方向和努力的目标。

本书全面介绍了在全球竞争环境下的新型采购与供应管理的思想、理念、方法及技术等,揭示了现代采购与供应管理的发展规律、运作模式及实践技能。本书共分十二章,分别对采购与供应管理、采购组织、采购战略管理、供应商的管理、采购谈判、采购合同管理、采购成本管理、采购质量管理、采购与库存管理、采购绩效管理、现代采购方式、采购法律与道德规范监督机制等主要内容进行了全面具体的介绍。本书内容深入浅出,同时注意各章节之间的衔接,注重理论与实践的结合。

本书由浙江工商大学伍蓓、张芮、胡军老师编写,是对多年相关课程与科研实践的总结,并注重吸收各方面的研究成果,结合采购管理学科当前发展的趋势。在本书编写过程中,浙江工商大学琚春华教授、凌云教授、傅培华教授、吴承健教授、彭建良教授等对本书的编辑和写作给予了不遗余力的支持和帮助,物流管理系专业

的教师们也给予了大力的支持，在此一并感谢。

本书在撰写过程中，参考或直接引用了国内外的相关论文和著作等文献资料，参阅了许多报刊媒体和专业网站的资料，唯恐遗漏，在此向有关专家表示感谢。

由于作者水平有限，成稿时间仓促，书中观点或表述难免出现疏忽和谬误，敬请各位专家、读者提出批评意见，使得本书日臻完善（联系邮箱：wubei@mail.zjgsu.edu.cn）。

再次感谢所有在本书编写出版过程中给予支持和帮助的朋友们！

作 者

2010 年 10 月

目 录

第一章 采购与供应管理概述	1
第一节 采购概述	1
第二节 采购与供应管理的发展现状	11
第三节 采购与供应管理的发展趋势	15
第四节 采购与供应管理面临的挑战	18
第二章 采购组织	23
第一节 采购的组织方式	23
第二节 采购的组织模式	25
第三节 采购部门的隶属关系	26
第四节 采购管理组织的职责与任务	30
第五节 采购人员知识与能力要求	32
第三章 采购战略管理	36
第一节 供应环境分析	36
第二节 采购战略规划	44
第三节 采购计划	60
第四节 采购预算	68
第四章 供应商的管理	75
第一节 供应商管理概述	75
第二节 供应商的选择	79
第三节 供应商审核和资格认证	84
第四节 供应商评价体系管理	90
第五节 供应商关系管理	96
第五章 采购谈判	111
第一节 采购谈判概述	111
第二节 谈判的基本原则	112
第三节 采购谈判程序	115
第四节 采购谈判的内容	118

第六章 采购合同管理	123
第一节 采购合同	123
第二节 采购合同的实施	135
第三节 采购合同实例	144
第七章 采购成本管理	150
第一节 采购成本分析	150
第二节 供应商定价	154
第三节 采购成本控制	158
第四节 成本管理方法	162
第八章 采购质量管理	168
第一节 采购质量管理概述	168
第二节 采购质量管理的传统方法	177
第三节 采购质量管理的现代方法	181
第九章 采购与库存管理	189
第一节 库存控制概述	189
第二节 库存控制的功能和原则	195
第三节 库存控制方法	197
第十章 采购绩效管理	206
第一节 采购绩效概述	206
第二节 采购绩效评估基础	208
第三节 采购绩效的评估体系	213
第十一章 现代采购方式	216
第一节 电子采购	216
第二节 JIT 采购	227
第三节 供应链采购管理	237
第十二章 采购法律与道德规范监督机制	249
第一节 采购法律	249
第二节 采购道德规范	264
第三节 采购监督机制	272
参考文献	279

第一章 采购与供应链管理概述

第一节 采购概述

一、采购的定义

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模式，无论个人还是企业机构，其消费或者生产需求大都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如租赁、借用和交换等取得物品的使用权，来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. 借用

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，使用完毕即返还原物品。这种无偿使用他人物品的方式，通常是基于借用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”就是以物易物的方式取得物品的所有权及使用权，而无须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。

采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等，它包括管理供应商关系所必需的所有活动，它着眼于企业内部、企业和其供应商之间持续改进采购过程。

二、采购的分类

(一) 根据采购物品用途的不同可分为工业采购和消费采购

1. 定义

工业采购通常是指企业为了获取经营或生产所需的产品和服务而付出一定价格同外部进行交易的业务活动。消费采购与工业采购有很大不同，消费采购活动是一般个人行为，而工业采购通常是机关、企业等机构的集体行为。



2. 比较

二者无论采购的目的、动机，还是在采购决策和特点方面都有着明显的差别。工业采购往往经过一次采购以后便同供应商建立长期合作关系，而消费采购的随意性比较大，主要为满足个人需求，采购动机带有个人喜好，采购量也比较小。工业采购的动机是理性的，一般是多人参与，是一个程序化的过程，采购数量通常比较大，价格也比较稳定。

(二) 根据采购输出的结果分为有形采购和无形采购

1. 有形采购

采购输出的结果可能是有形的物品，或是参与某个系统运行的组成部分。例如，一支钢笔、一台电脑、一块电路板等采购，称为“有形采购”。有形采购主要采购有形的物品，例如原料、辅料、机具及设备、事务用品等。

常见有形采购的物品：

(1) 原料。这主要是指直接用于生产的原材料，也是构成产品的最主要成分。在产品的制造过程中，即使原材料发生物理或者化学变化，它依然存在于产品，不会消失。通常，原材料是产品制造成本中占比率最高的项目。在有形采购中，仅用于生产的采购称为物料采购，如为电视生产采购显像管、电阻等原材料，还有织布用的棉纱、生产集成电路所用的晶片、生产水泥用的石灰石等均是各项产品的主要原材料。

(2) 辅料。在产品制造过程中，除了原材料之外所耗费的材料均属于辅料。有些辅料与产品的制造有直接关系，但是产品制成时，辅料本身已经消失，例如化学制品所需的催化剂。有些虽然还附着在产品上，但因其价值不高，仍然把它当做辅料，如成衣上的纽扣或拉链；机械制品上螺丝或填垫材料等。另外，有些辅料与产品制造并无直接关系，只是消耗性的材料或工具，例如冷煤、锉刀、钢刷等；或是产生能量所耗用的燃料，例如：汽油、瓦斯、煤炭等。此外，包装材料也属于辅料，如纸箱、塑料袋、包装纸、打包带等。

(3) 机具及设备。主要是指制造产品的主要工具或提供生产环境所不可缺少的设施。前者譬如人造纤维的聚合设备、生产活塞的万能研磨机、生产钢铁制品的炼钢电炉设备及连续铸造机，个人电脑厂的表面黏着机等。后者如生产集体电路的无尘室、生产各种疫苗的无菌室，这类机具设备对产品的产量及品质会产生直接的影响；另外，空调设备、电力设备及储运设备等仅提供生产上所必需的温度、动力及仓储运输效能；其他的如提供产品品质测试或材料检验所需的仪器以及塑造产品或零件所需的模具等。

(4) 事务用品。事务用品主要是指企业人员在日常工作中所需的设施、办公用品以及任何其他杂项。前者包括桌椅板凳、圆珠笔、钢笔、账册、计算机、个人电脑、信封信纸、打字机等；后者包括茶壶、扫把、衣架等。

2. 无形采购

另一类采购输出的结果是无形的，例如，一项服务、一个软件、一项技术、保险及工程等采购称为“无形采购”。无形采购主要是咨询服务采购和技术采购，或是采购设备时附带的服务。一般无形采购中的技术、服务和工程有：

(1) 技术。是指取得能够正确操作或使用机器、设备、原料等的专业知识。只有取

得技术才能使机器或设备发挥效能,提高产品的产出率或确保有良好品质,降低材料损耗率,减少机器或设备的故障率,这样才能达到减少投入增加产出的目的。

(2) 服务。在无形采购中,为了用于服务、维护、保养等目的的采购统称为服务采购。生产出的产品一般都会做出免费保修多长时间的保证称为维修服务。

(3) 工程。工程包括厂房、办公室等建筑物的营造与修缮,以及配管工程、空调或保温工程、动力配线工程及仪表安装工程。

三、其他的分类

采购还可以根据采购数量的多少分为大批量采购和小批量采购。在采购过程中会根据采购数量的大小采取不同的采购方法。

在一个项目设计完成以后,首先要选择一个供应商提供几件样品以检查项目的可采购性以及供应商或代理商的适应性,这是“开发采购”。很多采购方案都需要根据实际情况调整设计图纸、技术规范、物料选型等,有时还得根据需要对供应商进行调整。在开发采购通过之后,这时要进一步验证设计方案的批量生产性,为此需要进行小批量采购,此环节称为“中试采购”。中试采购通过以后便进入“大批量采购”阶段。同时采购形式还可以分为“设计型采购”、“组装型采购”、“包装型采购”。有些组织为了控制某一区域或某种产品的销售权,而将该商品的区域销售权买断,此类采购称之为“代理型采购”。从开发商或代理商那里买来商品,然后卖给往来客户或附近居民,该类采购称作“零售型采购”。表 1-1 所示为某汽车销售企业采购品分类表。

表 1-1

某汽车销售企业采购品分类

国内 采购 物品 分类	1. 设备类: 安放在行政、营业、服务场所的办公家具、事务机器、通信、空调、照明、电器、器材、技术设备、仪器及水电、广告招牌等 2. 用品类: 用于事务处理的一般性及事务性用品, 如表格、传单印刷、报表纸、文具、清洁品、医疗品、蒸馏水、纸杯、纸张、赠品、促销助成品、印刷品 (DM、型录、海报、布旗、贴纸……)、事务机器、设备的消耗品 (色带+磁片、电池、录影带、录音带、小灯泡) 3. 物料类: 是指服务工具管理规范中所列的项目 4. 工具类: 是指服务工具管理规范中所列的项目
国外 采购 物品 分类	1. 进口汽车 2. 汽车维修零件及配件 3. 维护工具 4. 其他

无论企业还是个人所采购的东西都属于商品 (包括产品和服务), 在国际制造企业中, 通常把它们划分为 3 类:

(1) BOM (Bill of Material)。该国际标准名词是指直接进入产品的生产用原材料、零部件以及半成品等。原材料是用于生产产品的基本材料, 包括狭义的原材料 (未经过

加工的初级原材料，如：矿石、大豆、玉米等）和广义的原材料（金属、合金、矿石、塑料、橡胶、棉麻等）。

零部件是指单个零部件和由多个零件组成的部件，具体分为机械零部件、电子元件等。半成品是相对于成品而言的一种产品状态，它是由原材料或零部件组装加工后介于原材料、零部件和成品之间的产品。

（2）NON-BOM。NON-BOM 又称 NPR（Non-Production Related），意思是指非产品材料或非生产性材料。它主要包括固定资产、生产辅助性材料、工具、备件、文具、家具、服务（服务一般是指第三方提供的所有技术、行政、后勤等软件产品，如咨询、培训、审核、租赁、委托代理）等。

（3）转卖品（Resale Product）。转卖品是指不在本企业生产制造，企业先向选定的生产制造商提供技术或品牌，让生产制造商按本企业的要求来制造，制造出产品之后企业再从制造商那里购回所有产品，以自己的品牌和名义提供给市场。全球的制造格局正在发生变化，如 CEM（合同制造商）的业务无论在规模和深度上都有所提高。

企业会根据采购物料的数量和物料分布的区域采取不同的采购形式。例如，对 100 万元的年采购额和 10 亿元的年采购额所要求的组织结构是不相同的，前者可能老板会自己决策，有些老板亲自认证采购；而后者不仅要具备采购专业知识的采购人员专职操作，而且需要资深采购专家进行战略定位来把握方向。物料的分布范围遍及全球，要想采购全世界范围内的先进产品，只靠自己企业的力量是不够的，这时也可以考虑通过国际采购代理机构来帮助企业完成采购任务。总之，各个企业应根据自身的实际情况和所采购的内容来确定适合自己的采购形式。

四、采购的功能

传统的采购只是拿钱买东西，但是随着时间的流逝，对作为企业的采购来说，采购已不仅是买东西那么简单，它是一项专业活动。采购管理是物流管理的重点内容之一，它在供应链企业之间架起原材料和半成品生产合作交流的一座桥梁，沟通生产需求与物资供应的联系，是企业经营管理的核心内容，更是企业降低成本获取经营利润的重大源泉。

（一）采购的地位

采购已经成为企业经营的一个核心环节，是降低成本获取利润的重要来源，在企业的产品开发、质量保证、供应链管理以及经营管理方面起着极其重要的作用。走出传统的采购认识误区、正确确立采购的地位，是现今每个企业在全方位、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. 采购的价值地位

采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分，采购是企业管理中“最有价值”的部分。在工业企业的产品成本构成中，采购的原材料及零部件成本占企业总成本的比例因行业的不同而不同，大体为 30%~90%，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到企业销售成本的70%。而现实中,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30%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,往往使收效甚微。

2. 采购的供应地位

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。在工业企业中,利润是同制造及供应过程中的物流和信息流的流动速度成正比。在商品生产和交换的整体供应链中,每个企业既是顾客又是供应商。为了满足最终顾客的需求,企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场,以获取最大利润。从整体供应链的角度来看,企业为了获得尽可能多的利润,都会想方设法加快物料和信息流动,这样就必须依靠采购的力量,充分发挥供应商的作用,因为占成本60%物料及相关的信息都发生或来自供应商。供应商提高其供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率可以极大地改进工业企业的管理水平,如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场需求的应变力等。

此外,随着经济一体化及信息全球化的发展,市场竞争日益激烈,顾客需求的提升驱使企业按库存生产,而竞争的要求又迫使企业争取按订单生产。要解决这一矛盾,企业只有将供应商纳入到自身的生产经营过程中,将采购及供应商的活动看成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,从而可将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品,进而前推为原材料。这样既可减少整个供应链的物料及资金负担(降低成本、加快资金周转等),又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足客户的需要。在整体供应链管理中,“即时生产”是能够缩短生产周期、降低成本和库存,同时又能以最快的交货速度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。

3. 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,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60%是经采购由供应商提供的,毫无疑问,产品的质量很大程度上受采购品质量控制(Incoming Quality Control, IQC)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。这也是“上游质量控制”的体现。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用(降低IQC检验频率,甚至免检)等。经验表明,一个企业要是能将 $1/4 \sim 1/3$ 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(过程质量及产品质量)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。所采购货物的来料检查和质量检查的成本的减少，可以通过选择有健全的质量保证体系的供应商来实现。

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等。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）采购的任务

无论是公共部门还是私有部门，其中每一个组织都在不同程度上依赖于其他组织所提供的材料和服务。即使极小的一间办公室也需要有空间、供热、采光、电力通信和办公设备等各种各样的物资才能有效发挥其功能。现实生活中不存在自给自足的组织，因此采购就成为各个组织的一项基本的和普遍的职能。随着市场经济的不断发展，市场竞争越来越激烈，采购越来越受到人们的重视，它在企业中所起到的作用也日益加强。根据采购的基本概念和功能，企业采购的首要任务是为本单位提供正常的产品和服务供应，其中最重要的是采购部门所采购的材料、零部件或者服务内容能够而且必须满足企业内部所需部门在质量、数量以及时效等方面的要求，这样才能够更好地支持企业正常的生产和其他经营活动的顺利运作。若采购部门不能按照相关部门的要求及时而且按质按量地完成采购任务的话，企业的生产就不能顺利进行，不能及时提供产品完成订单，这样企业的信誉就会遭到破坏，企业的生存就会受到威胁。同时，企业内部非采购部门会对采购部门不满，久而久之这些部门会对采购部门失去信心，他们会采取不通过采购部门而自行外出采购的行动，从而导致企业采购功能的失控，采购的混乱局面会给企业造成巨大的损失。

具体说来，采购的任务主要包含以下几点：

1. 提高质量

通过不断改进采购过程以及加强对供应商的管理，以提高采购原材料的质量。

2. 控制成本

采购成本的高低是衡量采购是否成功的重要指标。因此，在采购过程中必须控制和减少包括以直接采购成本和间接采购成本为主的采购相关成本。直接采购成本的减少是指对原材料、零部件等采购价格的控制和降低。直接采购成本的控制和降低可以通过提高采购工作效率、定期谈判、优化供应商、实施本地化、与供应商共同开展改进项目等途径来达到。间接采购成本则可以通过包括缩短供应周期、增加送货频次、减少原材料库存、实施来料免检、循环使用原材料包装、合理利用相关的政府政策、避免汇率风险、供应商参与产品开发和过程开发等方法来降低。

3. 建立供应配套体系

企业的采购任务还包括建立可靠、最优的供应配套体系。一方面要减少供应商的数量，使采购活动尽量集中，降低采购成本；另一方面又要避免依赖个别供应商，防止供

应商借助垄断提高价格。

4. 与供应商建立合作关系

企业的采购还有一个重要任务是利用供应商的专业优势,让其积极参与产品开发或过程开发,这样一来供应商就纳入企业的整体经营中来了。

5. 树立企业形象

企业还需通过采购工作建立和维护本企业的良好形象。因为采购是企业的对外工作,同销售工作一样,采购在很大程度上对外代表着企业的形象。因此,采购部门必须以公正良好的态度发展企业同供应商的关系,树立企业的良好形象。

6. 信息管理

企业采购管理还涉及管理、控制与采购相关的文件和信息的任务。从采购管理的角度来讲,其他的职责还有制定并实施采购的方针、策略、目标以及改进计划并进行采购及供应商绩效衡量,建立供应商审核及认可、考核及评估体系,开展采购体系的自我评估,同其他单位的采购水平进行比较借以不断提高整体采购水平,建立和培养一支稳定有创造性的专业采购队伍,与其他单位共享采购资源、开展“杠杆采购”等。

(三) 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,采购管理能为实现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则对营销、财务、研发及至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(与检查、报废、修理有关的成本)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。把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) 对产品设计和革新的贡献。随着科技的进步，产品的开发周期在极大地缩短，产品开发同步工程应运而生。以汽车为例，20 世纪 50 年代的开发周期约为 20 年，70 年代缩短为 10 年，80 年代缩短到 5 年，90 年代则进一步缩短到 3 年左右。企业之所以能做到这一点是与供应商参与前期开发分不开的。通过采购让供应商参与到企业产品开发中，不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间、节省产品开发费用及产品制造成本，还可以更好地满足产品功能性的需要、提高产品在整个市场上的竞争力。成功的工业革新常常是从供应商和买方的相互深入作用中实现的，积极地寻求这种相互作用是采购的任务。

(5) 提高企业部门间的协作水平。近年来，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合作。

总之，采购管理在企业管理中占有至关重要的地位，采购环节是整个经营中关键的一环。因此，搞好采购工作和做好采购管理，是企业在激烈的市场竞争中生存和发展的基本条件。

(四) 采购的环境要求

不同企业对采购有着不同的理解，因此对采购的操作也根据各自所处的企业环境采取不同的方式。企业的生产环境一般分为按库存量生产、按订单生产、按订单设计生产，不同的环境采购方式也各不相同，下面分别介绍不同生产环境下的采购要求：

1. 按库存量生产

按库存量生产通常是生产标准化的产品，一般采取流水作业，产品按一定的库存计划生产完成后存放在仓库里。购买产品的顾客一般要求随时交货，价格合理，质量可靠，专业化、规模化是该行业的特点。因此原材料具有成批采购、标准化程度高的特点，采购功能比较简单。采购重点是比较各家的产品价格、质量及交货时间和方式。对采购员的商务谈判能力要求较高，技术能力不做过高要求。

2. 按订单生产

按订单生产是厂家根据客户的订单将原材料或零部件、半成品立即进行加工、组装、包装。生产组织要求灵活迅速，生产设备要求按机群或工艺布局安排。针对原材料、零部件等不同的物料采取不同的采购和供应商管理方式，采购要求比较高。

3. 按订单设计生产

按订单设计生产是厂家首先接到订单，然后根据订单对产品进行设计、制造。这种操作比较适合单件、小批量或工程项目。企业一般是接到订单以后再去采购原材料或零部件。对采购人员的技术要求比较高。表 1-2 概括了企业在不同生产环境对采购的不同要求。

表 1-2 企业不同生产环境对应的采购要求

	按库存生产	按订单生产	按订单设计生产
生产方式	流水线生产	机群式或按工艺特点生产	现场作业
生产特点	产品导向	工艺导向	设计导向
产品要求	数量大、标准化程度高	品种多、质量好	小批量、满足设计要求
采购方式 (原材料或零部件)	成批标准化采购	分类采购不同的供应商管理	技术性采购

不同的行业,例如贸易企业、高新技术企业等的采购都有各自不同的特点。贸易企业的采购一般不是作为最终用户来进行,而是以中间商的身份来采购。采购的目的是为了赚取差价,所以贸易企业的采购非常注重供应商的选择,通过比较各家的价格、质量之后最终选择一家。贸易企业对采购员的要求很高,最重要的是良好的商务谈判能力。高新技术企业的无形采购比较多,如一项新技术或专利,因此采购人员要求必须有非常高的技术水平,同时善于根据该技术或专利的市场前景适当报价。

五、采购的特征

(一) 采购的内涵

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,但同时也是自己缺乏的资源。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来进行。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。公司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。

（二）采购的目标

采购的目标概括描述如下：

- （1）向组织提供稳定的材料和服务以满足其需要；
- （2）通过同现有供应源保持有效联系，通过发展其他供应源以代替现有供应商或者满足紧急要求和计划的要求，来确保供应的连续性；
- （3）同其他部门保持牢固的合作关系，及时提供必要的信息和服务，确保整个组织的有效运行；
- （4）发展员工、政策、程序和组织以确保取得前述目标。

除此以外，企业可以增加一些更明确的目标，比如：

- （1）选择市场上最好的供应商；
- （2）优化公司的成本结构；
- （3）保持正确的质量、价值平衡；
- （4）监测供应市场的趋势；
- （5）进行有效的谈判，以便通过出色的经济成果寻求共同利益的供应商协作；
- （6）采取对环境负责任的供应管理。

（三）采购职能的优化

采购再也不是简单的购买行为，而是需要使企业资源得到最好的利用，尽可能的增值。

1. 要有一批优秀的采购人员

采购人员要与其他部门的同事一样具有创造性，他们还需要具备的一系列技能，包括分析、沟通、决策及商业领导能力等。许多公司都在积极地提高采购人员的这些技能，建立跨职能团队工作，整合人力资源，来建立和打造采购的核心竞争力。

2. 要有一个完善的采购组织结构

建立严密的全国或全球采购系统，打破企业“大而全”、“小而全”的运作模式，根据企业的实际需要，建立自身的采购体系，建立科学合理的组织结构。

以美国通用汽车集团为例。它在全世界 25 个国家设有汽车生产厂，它的产品分销到全球 170 多个国家与地区，一年的采购总额高达 1400 亿~1500 亿美元。为了完成这一任务，在美国总部设有一个既管采购又管物流的副总裁，下设主管亚太、欧洲、美洲和拉丁美洲 4 个大区的总部。每个大区也设有最高领导，并按产品分类设采购联合工作组，每个组由采购员、工程师、财会人员、质量监管人员、销售和市场人员组成。根据采购金额由不同层次的采购组织来实施，金额小的由每个国家的工厂、公司自己决定，金额稍大的由每个大区的采购组织来实施，采购金额很大的由总部实施。

3. 要确立采购的基本准则，即游戏规则，授予权力而非强行控制

很多采购人员都会希望赋予他们更多的责任，事实上，责任与授权是相联系的，需要给采购部门更大的权力，以使他们作出恰到好处的决策并且掌握主动。一些企业正在调整相关规定，以便采购人员可以在快速变化的环境中掌握更大的权力。