

21世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材

采购管理实务

主 编 李方峻
副主编 刘晶璟 曹爱萍



赠送电子课件
<http://www.pup6.com>

logistics



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材

采购管理实务

主 编 李方峻

副主编 刘晶璟 曹爱萍



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书基于采购管理的工作流程,结合采购管理需要掌握的基本知识和决策模型,系统介绍采购工作的实施步骤、方法和常用的采购模式。本书共7章内容,重点阐述采购计划的制订、供应商选择与管理、采购成本管理、采购合同管理与采购谈判、采购绩效评估、电子采购和招标采购等内容。本书内容编写新颖,案例题材来自于知名企业的运作实际,具有很强的实用性和操作性。

本书可作为高职院校物流管理及相关专业的教材,也可以作为企业相关人员的培训教材和参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/李方峻主编. —北京:北京大学出版社, 2010.10

(21世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-17917-8

I. ①采… II. ①李… III. ①采购—企业管理—高等学校:技术学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 197170 号

书 名: 采购管理实务

著作责任者: 李方峻 主编

总 策 划: 第六事业部

策 划 编 辑: 吴 迪

责 任 编 辑: 蔡华兵

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-17917-8/F · 2621

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电 子 邮 箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.5 印张 362 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

采购活动是现代经济活动的基本环节，无论是生产领域还是流通领域，都离不开采购活动。随着经济全球化和信息技术的发展，企业之间的竞争加剧，采购管理的作用日益突出，采购被赋予了新的含义，采购已不仅仅是企业或部门的一种独立的功能和一般性的工作，而是一种与企业战略决策密切相关的综合性管理工作，采购管理也越来越引起人们的重视，形成了“采购竞争力”。

进入 21 世纪以来，中国经济快速发展，已经成为了世界第二大经济体，并已经成为世界重要的制造中心和采购中心。但是，我国企业过去一直采用的传统采购模式明显不适应现代企业发展和国际竞争的要求。因此，我们紧跟国际采购与供应管理的最新发展，结合当前职业教育“以能力为本位、以就业为导向、以学生为主体”的教育模式，以培养知识完备、具有较强适应能力和动手能力的现代采购人才为目标，编写了这本教材。

本书主要具有以下特点：

(1) 紧紧围绕采购的作业流程，运用简单易学的采购模型，讲解采购知识，做到通俗易懂。

本书按照采购的基本流程讲述采购计划的制订、供应商选择与管理、采购成本管理、采购合同管理与采购谈判、采购绩效评估、电子采购与招标采购等内容，在内容上去粗取精，力求引导学生运用简单的采购模型去解决复杂的采购问题。

(2) 在编写中运用图表、模型并注重新颖性，便于激发学生自我学习的兴趣。

运用大量实用的图表、模型，结合采购的流程类进行讲述，是一本实用的采购管理工具书，可以成为学校教学、企业员工实际操作的教材，在教学中便于激发学生学习的兴趣。

(3) 注意体例的安排，有利于教学的开展。

本书每一章的开头都列出本章的工作任务描述、知识概览、学习目标、导入案例，并围绕着如何引导学生对实际操作进行认识展开；正文理论内容的表述深入浅出、简单易懂；每一章还设置了本章小结、案例分析、思考题，使学生深入理解所学知识，通过更多的感性接触来加深理性认识，并在练习中激发学习主动性和学习兴趣。

(4) 提供方便老师、学生展开研讨的教材辅助资源包。

本书配备相应的实训项目，并附上电子教案和相应的教学资源包（如实验、实训项目的演示盘、考试测评题库、教学辅导课件等），日后逐步建立相关的教学辅导资源网站。

本书参考学时如下表所示：

课时分配表

课 程 内 容	学 时 数			
	合计	讲授	实训	机动
第 1 章 采购概述	6	4	2	
第 2 章 采购计划制订	10	8	2	



续表

课 程 内 容	学 时 数			
	合计	讲授	实训	机动
第3章 供应商选择与管理	14	10	2	2
第4章 采购成本管理	8	6	2	
第5章 采购合同管理与采购谈判	10	6	4	
第6章 采购绩效评估	6	4	2	
第7章 电子采购和招标采购	10	6	2	2
合 计	64	44	16	4

本书由湖北城市建设职业技术学院李方峻担任主编，由武汉职业技术学院刘晶璟、湖北城市建设职业技术学院曹爱萍担任副主编。其中李方峻负责本书的设计构思、统稿和定稿，并编写第2章、第3章、第7章；刘晶璟编写第4章、第6章、第7章；曹爱萍编写第1章、第5章。

本书在编写过程中，参考了大量文献资料和网络资料，在此向相关作者表示衷心的感谢。由于编写时间仓促，书中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

编 者
2010年7月

目 录

第 1 章 采购概述	1	2.3.2 明确采购的产品和服务	46
1.1 采购	3	2.3.3 明确采购数量、具体交付方式 与服务要求	47
1.1.1 采购的概念	3	2.4 制订采购计划	49
1.1.2 采购的类型	4	2.4.1 采购计划	49
1.1.3 采购的基本程序	9	2.4.2 采购需求说明的制订与发布	50
1.2 采购管理	13	2.4.3 采购计划的编制	54
1.2.1 采购管理的概念	13	本章小结	61
1.2.2 采购管理的基本职能	13	思考题	62
1.2.3 采购管理的任务与目标	14	实训项目	63
1.2.4 采购与采购管理的比较	17	第 3 章 供应商选择与管理	65
1.3 采购组织	17	3.1 供应商管理概述	67
1.3.1 采购组织的职能	17	3.1.1 供应商管理的意义和目标	67
1.3.2 采购组织的类型	18	3.1.2 供应商选择前的准备工作	67
1.3.3 采购组织的设计	22	3.1.3 与供应商之间可能建立的 关系类型	68
1.3.4 采购部门的岗位设置与职责	24	3.1.4 供应商选择的基本模型	69
本章小结	29	3.2 供应商积极性测评模型	70
思考题	30	3.2.1 供应商感知模型	70
实训项目	31	3.2.2 供应商的总体积极性水平	74
第 2 章 采购计划制订	32	3.2.3 评定供应商的总体积极性 等级	75
2.1 供应市场分析	34	3.3 供应商调查与选择	76
2.1.1 评估市场与经营环境	34	3.3.1 供应商选择标准	76
2.1.2 分析企业自身的竞争能力及 提供的产品/服务	34	3.3.2 供应商识别与筛选	77
2.1.3 制订产品/服务—市场方案	36	3.3.3 供应商调研	79
2.1.4 比较和选择产品/服务—市场 方案	37	3.3.4 供应商评级方法	83
2.2 供应定位与定位战略	38	3.3.5 候选供应商分析	89
2.2.1 供应战略与企业战略	38	3.3.6 供应商选择结果反馈	90
2.2.2 供应定位模型	39	3.4 供应商管理	91
2.2.3 常规产品的供应战略	41	3.4.1 供应商绩效考评与管理卡	91
2.2.4 杠杆产品的供应战略	42	3.4.2 供应商日常管理要点	93
2.2.5 瓶颈产品的供应战略	43	3.4.3 供应商能力开发与积极性 培养	94
2.2.6 关键产品的供应战略	43	3.4.4 建立供应链战略合作伙伴 关系	95
2.3 采购需求分析	45		
2.3.1 需求的类型	45		



3.4.5 供应商激励与控制	97
本章小结	101
思考题	102
实训项目	103
第4章 采购成本管理	104
4.1 采购成本分析	106
4.1.1 供应价格分析	106
4.1.2 采购成本的构成与学习曲线	111
4.1.3 降低采购成本的方法	116
4.1.4 价值分析在采购中的应用	120
4.2 采购价格	123
4.2.1 获取与选择采购报价的方法	123
4.2.2 确定采购价格的方法	128
本章小结	130
思考题	131
实训项目	132
第5章 采购合同管理与采购谈判	134
5.1 准备合同	136
5.1.1 合同的主要内容	136
5.1.2 现货采购合同与定期采购合同	142
5.1.3 无定额合同和定额合同	143
5.2 合同管理	145
5.2.1 建立合同管理团队	145
5.2.2 制订合同管理计划	146
5.2.3 采购合同管理	150
5.3 采购谈判	153
5.3.1 采购谈判的含义及重要性	153
5.3.2 采购谈判前的准备工作	155
5.3.3 采购谈判程序	161
5.3.4 采购谈判策略与技巧	171

本章小结	181
思考题	182
实训项目	183
第6章 采购绩效评估	185
6.1 采购绩效评估指标	187
6.1.1 采购绩效评估指标体系	187
6.1.2 采购绩效评估指标标准	190
6.1.3 采购绩效评估指标的设定	191
6.2 采购绩效的改进	195
6.2.1 采购风险控制	195
6.2.2 采购绩效改进的途径与方法	198
本章小结	203
思考题	204
实训项目	205
第7章 电子采购和招标采购	206
7.1 电子采购	208
7.1.1 电子采购概述	208
7.1.2 电子采购的模式	213
7.1.3 电子采购的实现	217
7.1.4 电子采购的实施	218
7.2 招标采购	223
7.2.1 招标采购的方式	223
7.2.2 招标采购的程序	226
7.2.3 招标采购的准备	228
7.2.4 招标采购的实施	233
本章小结	237
思考题	238
实训项目	239
参考文献	240

第1章 采购概述



工作任务描述

小刘原来在一家小型生产企业采购部任职,经过了2~3年的发展,现有意跳槽到一个规模较大的企业去工作。招聘面试中,主考官向他提出以下几个问题:

(1) 你是怎么认识采购的?

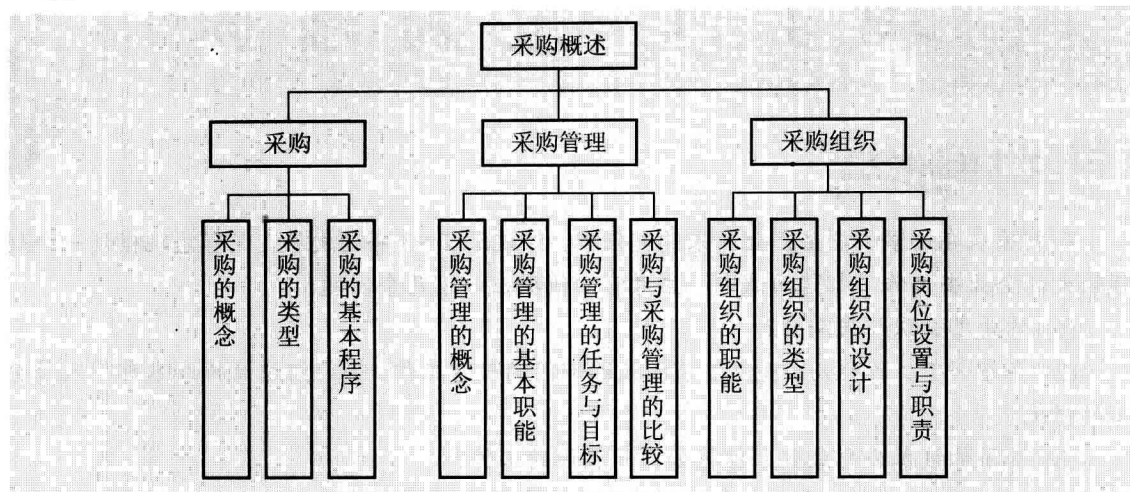
(2) 介绍一下工作经历,说说以前的采购部门的日常工作、部门组织结构和本部门人员分工的情况。

(3) 如果你被本公司录取,你将如何开展你的工作?

主考官的面试问题主要在考察小刘对采购及采购管理的理解和认识。

本章涉及的工作任务和工作要求见下表。

工作任务	工作要求
(1) 运用所学知识正确理解采购的含义,掌握采购的分类,对企业采购供应流程进行分析和优化	(1) 正确理解采购的含义,区分采购与购买 (2) 掌握采购的种类,学会分析各种采购方式的特点及适用条件 (3) 掌握采购流程,并能运用所学知识对企业采购流程进行分析和优化
(2) 掌握采购管理的工作内容,明确采购管理在企业运营中的地位和作用	(1) 正确理解采购管理的含义,掌握采购管理工作的主要内容 (2) 熟悉采购管理的任务与目标,认识采购管理在企业运营中的地位和作用 (3) 正确认识采购与采购管理的关系
(3) 了解采购组织的形式与采购组织的设计,学会设计采购部门的工作岗位并拟定各岗位任职要求	(1) 了解采购组织的形式与采购组织的设计,能够分析各种采购组织形式的优缺点及适用条件 (2) 掌握不同企业组织结构中采购部门的岗位设置情况,并了解各岗位的任职要求,树立自己学习和工作的目标



学习目标

知识目标	能力目标	学习重点和难点
(1) 正确理解采购与采购管理的含义, 熟悉采购管理的任务与目标 (2) 掌握采购种类和采购基本流程 (3) 了解采购组织的形式与采购组织的设计 (4) 掌握采购岗位设置, 并了解各岗位的任职要求	(1) 能够运用所学知识区分采购与采购管理的不同之处, 掌握采购管理工作的内容 (2) 培养对企业的采购流程进行描述、分析和优化的能力 (3) 对企业采购部门进行岗位设置和拟定任职要求的能力	(1) 采购与采购管理的区别和联系 (2) 采购基本流程 (3) 采购部门岗位设置



导入案例

李经理的烦恼

李经理刚刚被任命为某公司计划供应科的主管, 主要负责生产订单的计划排产和原材料及相关产品配件的采购工作。原以为只需要按要求买进原材料和产品配件就可以了, 可让李经理没想到的是, 采购这一块最让他头疼。几个采购员的工作效率不高, 常常不知道自己究竟要干什么, 相互推诿的情况时有发生。没办法, 许多采购业务李经理都要亲自办理, 整天忙得焦头烂额, 团团转。再加上有时候供货商的供货周期不稳定, 以及公司部门之间信息流不顺畅、不及时, 相互之间不配合, 推脱责任, 一到生产旺季就导致采购部门不能及时地把原材料定来, 业务开展执行起来就会非常困难, 断货经常发生。

更严重的是, 由于生产用原材料不能及时到位, 直接造成车间停工停产; 因不能按计划生产, 又全打乱了生产主计划员的工作, 搞得他无所适从; 这又导致了营销系统不能按



客户订单要求及时出货,遭到客户的连续投诉。车间、生产主计划的催料,营销系统的催货,客户的投诉,整个乱成了一锅粥。

由此可见,采购并不是“买东西”那么简单,采购在企业生产经营中的地位非常重要。要做好采购管理,涉及采购组织管理、供应商管理、采购计划与决策和采购活动管理等方方面面的工作。

(资料来源: <http://www.unili.cn/anli/53/>, 有改动)

1.1 采 购

1.1.1 采购的概念

采购活动是人类经济活动的基本环节,无论是生产领域还是流通领域,都离不开采购活动。特别是进入20世纪90年代以后,世界经济进入了一个新的发展阶段,企业之间的竞争加剧,采购被赋予了新的含义,采购管理也越来越引起人们的重视。

1. 广义采购与狭义采购

关于采购的含义,不同的人有不同的理解。美国一位采购学者亨瑞芝在其《采购原理与应用》一书中认为采购概念的范围远远大于交易行为本身,包括采购交易前的计划、供应货源的研究以及采购交易后的合同管理。台湾采购专家叶彬在《采购学》中认为采购是一种技术:“采购即是以最低总成本,于需要的时间与地点,以最高效率,获得适当数量与品质之物资,并顺利交与需用单位及时使用的一种技术。”而英国采购学者贝雷在其《采购与供应链管理》一书中更是将采购描述为一种过程:“组织采购是这样一个过程,组织确定他们对货物与服务需要,确认和比较现有的供应商和供应品,同供应商进行谈判或以其他方式同其达成一致的、交易条件,签订合同并发出订单,最后接受货物或服务并支付货款。”

基于上述表述,可以将采购定义为:采购是指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过程。这是狭义上对采购的定义。

从广义上看,除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过租赁、交换、借贷、外包等方式取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。一般意义上讲,我们所说的采购都是指广义采购。

因此,可以从以下几个方面来理解采购的概念:

(1) 采购是从资源市场上获取资源的过程。采购的意义就在于提供生产和生活所需要的而自己又缺乏的资源,这是采购的基本职能之一。采购的范围既包括生活资料也包括生产资料,从另一个角度来说既包括物质资料(如原材料、设备和工具等)也包括非物质资料(如信息、技术和软件等)。从资源市场上获取这些资源都是通过采购的方式进行的。

(2) 采购是商流过程与物流过程的统一。采购就是将资源从占有方转移到需求方的过程。这个过程既是所有权转移的过程,即资源所有权从供应者手中转移到需求者手中;也是实体的转移过程,即物质实体从供应者手中转移到需求者手中。前者是商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现;后者是物流过程,主要是通过运输、存储、包装、流通加工、配送等手段来实现。采购是这两个过程的完整结合,只有这两个方面都实现了,采购过程才算完成了。



(3) 采购是一种经济活动。采购是企业活动的重要组成部分。采购活动一方面要获取资源,保证企业的正常经营与生产,实现采购的效益;另一方面,采购过程会发生各种费用,存在采购成本。采购就是要追求以最少的成本去获取最大的效益。

2. 采购与购买

与采购词义最接近的词汇是购买,很多人也将采购活动简单地理解为买东西。事实上,两者有很大的区别(见表 1-1)。

表 1-1 采购与购买的区别

比较项目	采 购	购 买
采购/购买主体	通常是企业、事业单位、政府部门、军队和其他社会团体	家庭或个人
采购/购买对象	不仅是生活资料,更多的是生产资料	生活资料
采购/购买规模	品种、规格繁多,金额巨大	就独立的购买个体而言,数量不多,品种有限
采购/购买过程	从策划至实施到任务完成,整个过程十分复杂,是商流、物流、资金流、信息流综合运行的过程	从筹划、实施到完成,相对比较简单易行
采购/购买风险	无论是自然风险还是社会风险,都不是很大	尤其是国际采购存在一定的社会风险和自然风险

1.1.2 采购的类型

根据不同的划分标准可以对采购进行不同的分类。针对不同的类别,实施不同的采购策略。下面就其中的重要类型进行阐述。

1. 按采购主体分类

根据采购主体不同,可以把采购分为企业采购、政府采购、军队采购及其他社会团体采购。其中,企业采购是采购的主体,占了全社会采购总额的绝大部分。在本书中,如果没有特别说明,一般都是以企业采购为主要对象进行分析。

政府采购是指各级国家机关、事业单位和团体组织,使用财政性资金进行的集中采购目录以内或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的采购。政府采购是利用财政款项进行采购的主流,是提高各级政府及事业单位的采购质量和效益,减少采购中腐败现象的重要措施。

2. 按采购品的形态分类

根据采购对象的形态不同,可以将采购划分为有形采购和无形采购。

1) 有形采购

有形采购是指对有形商品的采购。有形商品包括所有的生产资料和生活资料。主要包括原材料、零部件、半成品、成品、能源、辅助材料及低值易耗品等。

(1) 原材料。指构成产品本体部分的物料。

(2) 零部件。已经完成全部加工过程,只待组装的物料。



(3) 半成品。已经初步加工, 尚需进一步加工的物料。

(4) 成品。指具有一定的独立功能, 可以对外销售的产品。成品有时是相对的, 在供应链条件下, 某上游企业的成品对下游企业而言, 很可能仅仅是零部件或半成品, 甚至是原材料。

(5) 能源。通常指煤炭、燃油等产生热量的物资。

(6) 辅助材料。指虽不构成产品实体, 却是产品生产过程中不可缺少的物料, 如包装物、润滑油、乙炔等。

(7) 低值易耗品。是指劳动资料中单位价值在规定限额以下或使用年限比较短(一般在一年以内)的物品。它与固定资产有相似的地方, 在生产过程中可以多次使用不改变其实物形态, 在使用时也需维修, 报废时可能也有残值。

2) 无形采购

无形采购是指不具有实物形态的对象的采购, 主要是指技术、服务和信息, 如制造某种产品的技能知识、安装服务、培训服务、维修服务等。

3. 按采购的科学化程度分类

按采购的科学化程度, 可以将采购划分为传统采购和科学采购。

1) 传统采购

传统采购模式是在季(年、月)末, 企业各部门申报下季采购申请单, 由采购部门汇总, 制订统一的采购计划, 采购计划被批准后于下季采购, 用于填充库存, 满足下季企业各部门的供应。

传统采购的特点是管理简单、粗糙, 市场响应不灵敏, 库存量大, 资金积压多, 库存风险大。传统采购的操作一般是通过询价现购、比价采购、议价采购及公开市场采购等方式来实现的。

(1) 询价现购。采购人员选取信用可靠的供应商将采购条件讲明, 并询问价格或寄以询价单并促请对方报价, 比较后现价采购。

(2) 比价采购。采购人员请数家供应商提供价格后, 从中加以比较后, 决定供应商进行采购。

(3) 议价采购。采购人员与供应商经过计价还价后, 议定价格进行采购。一般来说, 询价、比价和议价是结合使用权用的, 很少单独进行。

(4) 公开市场采购。采购人员在公开交易或拍卖时, 随时机动地采购, 因此大众需要或价格变动频繁的商品常用此法采购。

2) 科学采购

科学采购就是在科学的理论指导下, 采用科学的方法和现代科技手段实施的采购。科学采购是相对于传统采购而言的, 主要是采购数量、采购价格、采购时间、采购方式的确定及采购操作更加科学有效。

科学采购主要包括订货点采购、MRP 采购、JIT 采购、供应链采购、招标采购及电子采购等。

(1) 订货点采购。它既是一种采购方法, 也是一种库存控制的实施方法。所谓订货点, 就是仓库必须发出订货的警戒点。到了订货点, 就必须发出订货, 否则就会出现缺货。因此, 订货点也就是订货的启动控制点, 是仓库发出订货的时间。

(2) MRP 采购。即物料需求计划采购, 根据物料需求计划(据物料清单 BOM 和生产计划表所做出的一份计划)来进行采购的方式。

(3) JIT 采购。即准时化采购, 其基本思想是: 在恰当的时间、恰当的地点, 以恰当的数量、恰当的质量提供恰当的物品。JIT 采购是准时化生产管理模式的必然要求。



(4) 供应链采购。即从整个供应链的角度来控制采购成本,解决采购中存在的问题,主要是牛鞭效应(Bullwhip Effect)。

(5) 招标采购。是指采购方作为招标方,事先提出采购的条件和要求,邀请众多企业参加投标,然后由采购方按照规定的程序 and 标准一次性地从中择优选择交易对象,并提出最有利条件的投标方签订协议等过程。整个过程要求公开、公正和择优。

(6) 电子采购。即使用因特网、电子数据交换或电子文件传输来进行的企业间的采购行为。电子采购从采购要求的提出、订单的产生、商品运输以及存货管理等方面都有重大变化,一般是通过应用相关的软件来实现的。

4. 按采购的组织形式分类

按照采购的组织形式可以把采购分为集中采购、分散采购与混合采购。这种分类方式,实际上决定了采购的审批权限。这3种采购方式各有自己的优缺点,企业可以根据自己的特点,选用不同的采购方式。

1) 集中采购

集中采购是指企业的采购部门全权负责企业的采购工作。即企业生产所需的物资,都由一个部门负责,其他部门(包括分厂、分公司)均无采购职权。

(1) 集中采购的优点。集中采购具有很多优点。其一,企业可以在采购总量一定的情况下,使采购的批量增加,提高与供应方谈判的力度,从而获得较多优惠的采购条件;其二,便于企业实施采购方针,可统筹安排采购物资,合理配置资源,最大限度降低库存;其三,企业不需要设立多采购机构,精简人力,提高工作的专业化程度;其四,便于控制采购成本,促进采购流程的规范化。其五,有利于建立各部门共同物料的标准规格,简化种类,互通有无,亦可节省检验工作。

(2) 集中采购的缺点。集中采购的缺点主要表现在:采购流程过长,时效性差,难以适应零星采购、地域采购、紧急情况采购;采购与需求分开,有时难以准确了解内部需求,降低采购绩效。特别是对于非共用性物资来说,集中采购难以获得价格优惠。

(3) 集中采购的适用范围。一般来说,集中采购主要适用于集团范围实施的采购活动,跨国公司的采购,连锁经营、OEM厂商和特许经营企业的采购。

集中采购是政府采购的重要组织实施形式。由政府将具有规模包括批量规模的采购项目,纳入集中采购目录,统一由集中采购机关(通常指政府采购中心)开展采购活动,从而获得政府采购的规模效益。

2) 分散采购

分散采购是指按照需要,由单位设立的部门自行组织采购,以满足生产经营的需要。

(1) 分散采购的优点。在分散采购中,企业下属各单位都享有自主采购的权利。这样,可以使采购与生产经营需要结合得更加紧密。分散采购减少了集中汇总、层层审批的烦琐程序,可以很快做出采购决策并立即组织实施,提高了工作效率,使采购具有较好的时效性。另外,分散采购也有利于激励机制的贯彻实施,调动采购人员的积极性。

(2) 分散采购的缺点。分散采购的缺点也很明显。下属单位都具有采购自主权,企业采购管理的难度就会加大,特别是资金控制的难度会加大。各下属单位均自设采购组织,显然会增大整体采购组织的人员数量。

(3) 分散采购的适用范围。分散采购适用于各下属单位地理分布比较分散的企业的采购。并且,要求企业需求的共性不是很强,通过集中采购不能取得规模采购优势。此外,企业的零星需求、紧急需求及地域性很强的需求,都需要采取分散采购方式。



3) 混合采购

除了采用集中采购和分散采购的方法进行采购外,有的企业采购集中采购和分散采购相结合的采购模式。一般将需求的共性较强,采购额较大,重要度与风险性较高的项目集中起来采购。将个性需求、零星需求、一定金额内的临时需求等项目作为分散采购。这样,混合采购既利用了集中采购与分散采购的优点,又规避了两种采购方式的缺点,是一种灵活性很高的采购方式。



案例 1-1

英国医疗机构网上药品的集中采购

1. 案例介绍: Barts & The London NHS Trust

Barts & The London NHS Trust 共有 3 所核心医疗机构: Barts The City of London、The Royal London Whitechapel 和 The London Chest Bethnal Green, 分别成立于 1123 年、1740 年和 1848 年; 合计床位 1109 张, 年周转 5.8 亿英镑, 8000 名员工, 每年收治病人 80 万人次。NHS 财务总监 Varela 先生介绍这 3 所医院是伦敦市中心最负盛誉的 3 所医疗机构, 比如拥有最低的死亡率、最好的前沿服务及学术研究等等。

Varela 先生介绍说, 2002 年以前, 这 3 所医疗机构一直沿袭传统的供应链及财务管理方法, 依赖手工作业, 采购工作分散进行。回顾当时的审计报告, 这 3 所医疗机构在 2002 年进行网上集中采购以前面临以下几方面的问题:

(1) 分散的、不连续的财务信息报告。

(2) 供应链内缺乏自动化电子信息管理: 没有电子申请单、没有电子订单、没有电子发票及响应。

(3) 进行过询价的订单不足 50%。

(4) 缺乏关键的评估指标。

(5) 缺乏专业化竞争力。

(6) 缺乏产品目录。

(7) 缺乏产品标准化及差异减少化策略。

Varela 先生指出, 这样的医疗机构不仅没有竞争力, 而且会很快面临资金短缺的问题, 甚至影响自身的生存。在英国预付制度下, 医疗机构医治的病人越多, 意味着要付出的医疗成本越高, 而英国政府支付给医疗机构的费用是一定的、预先估算好的, 因此, 如果医疗机构不能进行有效的成本控制和资源整合, 在医疗服务人数增加及医疗服务水平提高的压力下, 医疗机构有可能面临破产的严重后果。这种状况催生出网上药品集中采购模式, Barts & The London NHS Trust 在 2002 年联合 3 家医疗机构提供了如下方案:

(1) 采购供应方案, 并得到医疗机构联合体委员会的通过。

(2) 电子商务交易系统的使用。

(3) 成立采购战略组织。

2. Barts & London NHS Trust 的网上药品集中采购模式分析

Barts & London NHS Trust 采用 UK Procure 医药电子商务交易信息网络平台进行医疗机构与医药供应商的联系, 实现了网上药品集中采购, 不仅加强了内部采购目录的管理, 而且与美国 GHX 等医药电子交易平台进行有效的数据交流。Barts & London NHS Trust 的网上药品集中采购模式具体表现在以下几个方面。



1) 从分散到集中的转变：信息化、透明化的采购战略

UK Procure 医药电子商务交易信息网络平台将 Barts & London NHS Trust 3 家医疗机构的采购连接起来，成为采购联合体唯一的电子商务交易平台。Barts & London NHS Trust 内部的药品采购目录通过 UK Procure 进行管理和应答。同时 UK Procure 与美国的 GHX 通过端口连接，可以进行电子信息交换，在医疗机构有采购需求时，美国的跨国医药公司能够通过 GHX 与 UK Procure 进行采购订单应答。除了药品，对于一些快速消耗品，如书籍、电脑等也可以由供应商通过 UK Procure 进行应答并完成交易过程。

2) 人人对话到人机对话的转变：采购流程现代化

Barts & London NHS Trust 统计传统的药品采购订单的传递过程需要 65 分钟以上时间，这其中包括询价、填写申请单、审批、供应商确认及响应过程。采用网上集中采购新的流程后，经过采购流程的优化，从形成申请、审批到供应商应答并形成发货单只需 20 分钟时间。

在 Barts & London NHS Trust 网上集中采购平台上，医疗机构发出的电子采购订单通过 UK Procure 传递到供应商，供应商对电子采购订单信息进行确认、响应，并生成电子发货单，连同电子发票一起通过 UK Procure 发回给医疗机构。

3) 渐进策略：逐步体现网上药品集中采购优势

Barts & London NHS Trust 实施网上药品集中采购过程不是一蹴而就的，而是采取了逐步推进的策略，让医疗机构在使用过程中体验到网上集中采购的优势。2005 年第二季度到 2007 年第四季度的统计资料显示，在这 33 个月之中，共生成产品目录 18 万条；电子订单的使用率达到 50%~60%；经过 UK Procure 和 GHX 信息交换进行国际性采购应答的跨国供应商 25 个，同时，该系统已经完全集成到供应商的后台 SAP 系统中。随着越来越多的优势在平台使用过程中不断被发掘，到 2007 年底，整个采购流程中节约的成本达到 350 万英镑。

4) 网上药品集中采购模式对英国医疗机构带来的好处

英国网上集中采购是在市场应用中逐渐被医疗机构所认识并得到推广的。据前英国卫生部官员 Barnes 介绍，现阶段，每个季度大约有 30 家医疗机构申请加入网上集中采购平台。从 Barts & London NHS Trust 方面总结出的收益主要有如下几点：

(1) 医药物流管理水平提高。大幅度影响采购相关花费，每年用于药品采购相关的花费稳步降低；节约了医疗机构的流动资金；采用电子订单处理，提高了工作效率；使工作流程更为合理有效；提高了库存管理水平，库存平均周转率得到显著提升；单个供应商对医疗机构的影响减弱。

(2) 采购成本的节约及经济收益的增加。Barts & London NHS Trust 称他们从 2007 年到 2008 年度，利用网上药品集中采购平台将每一个英镑的价值都发挥到极限。实现收入 6 亿英镑；实现采购预算 2 亿英镑；实现现金节约 630 万英镑；实现留存盈余 1250 万英镑。

(资料来源：<http://mdn9.blog.sohu.com/94625139.html>)

5. 按采购的范围分类

依据采购辐射的范围不同，可以把采购划分为国内采购和国际采购。

1) 国内采购

国内采购是指在本国境内进行的采购。比如国内机械制造企业向国内的钢铁企业采购钢材，服装厂向纺织厂采购布料等。国内采购机动性强、手续比较简单、物流费用较低、供应保障性较好，一般以本币进行结算，遵循本国的法律法规。

但国内采购的物品并不一定是本国企业生产的，外资及合资企业在本国生产的物品、国



外生产而在本国市场销售的物品都是国内采购的对象。

国内采购又分为本地市场和外地市场采购两种。通常情况下,首先考虑本地市场,这样可以节约采购成本、减少运输时间、保障供应。在本地市场不能满足供应时,再考虑外地市场。

2) 国际采购

国际采购是指利用全球的资源,在全世界范围内去寻找供应商,寻找质量最好、价格合理的产品(货物与服务)的采购。这种采购一般直接向国外厂商咨询,同国外厂商谈判,或者向国外生产厂商设在本地的代理商咨询采购。随着经济全球化的发展,国际采购已经成为企业发展的重大战略。

相对于国内采购而言,国际采购具有一定的特殊性,主要表现在以下几个方面:

(1) 国际采购更加追求低成本。这是国际采购最大的特点。为了提高企业竞争力,降低企业成本,国际上许多企业往往在劳动力成本较低的区域生产,通过国际采购可以追求采购成本最低。

(2) 国际采购更加复杂,难度更大。由于不同国家(地区)的运输能力、社会条件、自然环境、运作模式等不同,国际采购更加复杂、难度更大。例如受到经济条件制约,西方的企业在亚洲地区往往无法找到和使用本国常见的多式联运。承运人无法提供准确的信息,物流追踪很困难。

(3) 国际采购时间长、环节多、手续复杂。由于国际采购的跨地域性,使得在订货、备货、制造和运输上的时间都被延长。与国内采购相比,国际采购涉及更多的部门和节点,如物流中心、港口、船公司、海关以及质检部门等。研究表明,在整个供应链中,国际物流费用占货物总成本的2%~5%,但其所花费的时间却占到了30%~50%。

(4) 国际采购供应保障性较差,需要较高库存,结算币种以供需双方协商为准,遵循国际惯例及所在国的法律法规。这些都是国内采购所不具有的,需要在操作中特别重视。

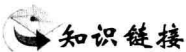
1.1.3 采购的基本程序

一个高效的采购系统是保证企业正常运营的重要环节。由于采购品的来源、采购方式、采购对象以及采购主体的不同,所以采购流程可能在细节上略有差异,但基本的程序却大致相同。

1) 确定需求

需求是采购的依据,采购什么,采购多少,什么时候采购,都要根据需求确定。一般企业采购部门的需求来源有3个方面,即客户订单、各部门请购单、采购部门预测。

(1) 客户订单。对于流通企业来说,客户订单是采购的重要需求来源。对于生产企业来说,客户订单决定产品的生产,生产决定物料需求,需求决定采购。因此,应将客户订单转换为需求,转换时要考虑物料需求定额。



物料定额

物料定额是指在一定的生产和技术条件下,使用现有的设备和材料进行作业时,完成单位工作量或生产单位产品时,合理消耗的材料数量。物料定额有以下4种类型:

(1) 数量定额。指在单位时间及范围内,对物料用量按定额单位(如木材按立方米计算,油漆按升计算,皮料按平方计算)进行的数量限制或用量标准的制定。



(2) 价值定额。是以被定额物料的价值大小,即通过总金额的限制进行的定额。如:某单位某月的木料用量定额为 200 万元人民币;某单位某周的砂纸用量定额为 500 元人民币。

(3) 单项定额。单项定额是针对某一单项物料所进行的物料定额。比如:单一的包装材料定额、原材料定额等。

(4) 综合定额。综合定额是以材料大类或部门为单位进行的物料定额,它与单项定额恰好相反。综合定额的目的是对于数量大而价值低的物料进行统一管理,或者是在总的目标偏差不大的情况下抛开细节的物料管理。

(2) 请购单。对于执行集中采购的团体来说,各部门采购物品需求往往是通过请购单来表现的。一般的请购程序有如下 5 项。

① 填写请购单:一般由请购人根据本部门的需求情况填写。物料请购单见表 1-2。

表 1-2 物料请购单

制造单号:

请购单号:

请购日期:

产品名称				产品数量		生产日期			
序号	材料名称	规格	请购数量	批准数量	本批采购数量	标准用量	库存数量	备注	

批准:

请购人:

② 部门审批:由请购人所在部门经理审批。

③ 需求汇总:各需求部门将请购单交给采购部门,由采购部门汇总。有的企业是将请购单交给计划部门汇总。

④ 部门核准:采购(或计划)部门经理核准汇总的请购单,作为采购计划制订的依据。

⑤ 审批:主管采购(或计划)的副总经理审批,如果是企业的总经理直接负责采购(或计划)工作,就由总经理审批。

(3) 预测。采购部门根据以往的需求数据及形势的发展情况,预测未来一段时间的需求情况,也是需求的重要来源。

2) 需求说明

确定了企业需求后,为了使采购部门的工作能顺利进行,还需要对拟采购的物品或服务细节进行准确描述,如数量、质量要求、包装、售后服务、运输及检验方式等。在描述时应采用统一术语,以防止理解上的错误。因此,为了保证术语的统一,采购部门应制订一份经常采购物品目录表,并及时修正和补充。

需求说明一般以《采购需求说明书》的形式表现。

3) 选择供应商

选择什么样的供应商是采购成功的重要保证。企业可以根据需求描述,在原有供应商群体中选择供应业绩良好者,通知其报价。也可以以刊登公告等方式公开征集供应商,甚至开