



人民交通出版社“十二五”
高等职业教育物流管理专业规划教材

采购管理实务

CAIGOU GUANLI SHIWU

(第二版)

主 编 蔡改成
主 审 薛 威



人民交通出版社股份有限公司
China Communications Press Co., Ltd.



人民交通出版社“十二五”
高等职业教育物流管理专业规划教材

采购管理实务

CAIGOU GUANLI SHIWU

(第二版)

主 编 蔡改成

主 审 薛 威



人民交通出版社股份有限公司
China Communications Press Co., Ltd.

内 容 提 要

本书依托“教育部高职高专物流管理专业教育教学改革研究项目”进行编写,是高职高专物流管理专业工学结合、课程改革规划教材。

本书根据职业教育的特点,结合采购师、物流师对采购岗位的能力要求,通过采购管理认知、采购计划编制、交易条件决策、供应商管理、采购谈判与合同管理、招标采购、专项采购操作、采购风险控制及采购成本与绩效管理共九个项目 26 个任务的学习与实施,使读者系统掌握采购管理必需的知识和技能。

本书在知识结构上,涵盖了物流师考试涉及的采购管理相关知识,并突出实用特色。从强化培养操作技能出发,对采购管理各环节安排了技能训练。同时巧妙地穿插一些“小资料”、“想一想”、“友情提示”等,以引导思考,拓宽视野。

本书可作为各种注重技术应用型高校的采购与供应专业、物流管理专业、连锁经营专业、经济管理专业等的教学用书,也可以作为物流、采购从业人员的培训和自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务 / 蔡改成主编. —2 版. —北京:
人民交通出版社股份有限公司, 2014. 8
ISBN 978-7-114-11523-3

I. ①采… II. ①蔡… 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(2014)第 141879 号

书 名: 采购管理实务(第二版)
著 作 者: 蔡改成
责任编辑: 吴燕伶 李 坤
出版发行: 人民交通出版社股份有限公司
地 址: (100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号
网 址: <http://www.ccpres.com.cn>
销售电话: (010)59757973
总 经 销: 人民交通出版社股份有限公司发行部
经 销: 各地新华书店
印 刷: 北京盈盛恒通印刷有限公司
开 本: 787×1092 1/16
印 张: 17
字 数: 407 千
版 次: 2014 年 8 月 第 2 版
印 次: 2014 年 8 月 第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-114-11523-3
定 价: 39.00 元

(有印刷、装订质量问题的图书由本公司负责调换)

编 委 会

主任委员：薛 威

委 员：（以姓氏笔画为序）

王晓阔 朱亚琪 刘艳良 吴东泰

何 柳 陈志敏 原 宇 徐 沁

高 培 高慧云 蔡改成

第二版前言

《采购管理实务》出版以来,受到全国各地高职院校及其他重视技能型院校的青睐,对满足生产企业、流通企业和其他社会团体的物资供应,优化企业的物流系统起着一定的支持作用。

采购管理实务是工商管理、物流管理、电子商务、经济管理等专业的一门重要的专业主干课程。通过本课程的学习,使学生掌握系统的采购管理方面的知识和技能,掌握采购的具体操作方法,掌握优化采购流程的具体措施,能够控制采购风险。

本书根据职业教育的特点,结合采购师、物流师对采购岗位的能力要求,依据职业教育“能力本位、就业导向、学生主体”的要求,立足于“紧跟形势,贴近实际;理论够用,强调实践;避免高深,着眼应用;兼顾体系,突出特色”,通过九个项目共26个任务的学习与实施,将学生培养成为企业可以直接使用的采购管理专业的“高技能人才”。

本书在知识结构上试图做到与采购师职业资格证书考试零过渡,与物流师职业资格证书考试采购部分知识零过渡。在编写中采用新的采购知识体系,突出企业采购过程中的实用技能的介绍,避免高深及空洞说教,让学生通过本课程的学习就能够解决采购中的实际问题。本教材通过“知识学习—技能学习—技能训练”,附加实用的案例分析,巧妙地穿插一些“小资料”、“想一想”、“友情提示”等,以引导学生思考,拓宽学生视野,使学生将理论知识与实际应用紧密结合,在训练中学会应用。

本书的每项任务就是一次课程,便于教师合理安排知识学习与技能训练的时间。每项任务都解决采购中的相关具体问题,便于学生掌握技能。增加了采购风险防范的任务,使学生对于企业的采购管理知识与技能的掌握更加全面,也更加适应现实社会的实际情况。

本书由蔡改成(湖北城市建设职业技术学院)任主编,周蓉(武汉职业技术学院)、代承霞(武汉商贸职业学院)、李散绵(武汉商贸职业学院)任副主编;薛威(天津交通职业学院)担任主审。具体分工为:蔡改成编写项目一和项目二,并负责全书框架结构的设计、统稿与审核工作;周蓉编写项目五、项目七和项目九;李散绵编写项目三、项目六和项目四的部分内容;代承霞编写项目八和项目四的部分内容。

本书在编写过程中,参阅和引用了国内外有关采购方面的论文、论著、规章制度等资料,在此对相关作者表示最诚挚的谢意!

随着物流行业在我国的飞速发展,供应物流的重要性不断被业界所认识,采购管理的内容和运作方式日趋科学与规范。编写本书的过程也是我们不断学习和提高的过程,虽然我们为本书的编写付出了艰辛的努力,但限于作者水平,书中难免存在疏漏和不足之处,敬请读者批评指正。联系邮箱:821592372@QQ.com。

编者

2014年6月

第一版前言

依托教育部高职高专物流管理专业教育教学改革研究项目,由项目负责人上海第二工业大学黄中鼎教授牵头,组织多所院校的专家编写了本套推荐教材。本书为其中之一。

采购管理作为物流系统的重要环节,在物流系统的优化中起着重要的作用,无论是生产企业、流通企业,还是其他社会团体都不能忽视这一重要领域。

在高职高专物流专业的教学中,采购管理实务是一门重要的专业主干课程。通过本课程的学习,使学生掌握系统的采购管理方面的知识和技能,掌握采购的具体操作方法,掌握优化采购流程的具体方法,认识采购管理的发展趋势。

本书立足点是“紧跟形式,贴近实际;理论够用,强调实践;避免高深,着眼应用;兼顾体系,突出特色”。尽力抓住高职高专物流专业教育的目标,为社会培养可以直接使用的采购管理专业人才。

本书在结构上试图做到两个零过渡:与采购管理应用零过渡,与物流师考证采购部分知识零过渡。在编写中摒弃条条框框,既兼顾采购知识体系,又突出实用特色,避免空洞说教,让学生通过本书就能够全面认识采购管理,掌握采购管理方法。通过多层次的技能训练、案例分析,使学生将理论知识与实际应用紧密结合,在训练中学会应用。巧妙地穿插一些“小资料”、“想一想”、“友情提示”等,以引导思考,拓宽视野。

本书由蔡改成(湖北城市建设职业技术学院)、李虹(沈阳工程学院)任主编,周蓉(武汉职业技术学院)、邵苇苇(大连职业技术学院)任副主编。具体分工为:蔡改成编写第1章和第7章,并负责全书的框架结构的设计、统稿与审核工作;李虹编写第2章、第3章和第4章,同时负责本书的校对工作;周蓉编写第5章、第9章和第10章,在部分章节的校对中做出贡献;邵苇苇编写第6章和第8章。

本书在编写过程中,参阅和引用了国内外有关物流学科的论文、论著、规章制度等资料,不论是否在书后列出,在此一并表示最诚挚的谢意!

随着物流行业在我国的飞速发展,供应物流的重要性不断被业界所认识,采购管理的内容和运作方式日趋科学与规范,虽然我们为本书的编写付出了艰辛的努力,由于水平有限,难免存在疏漏和不足之处,敬请读者批评指正。

编者

2008年7月

目 录

项目一 采购管理认知	1
任务一 认识采购与采购管理	1
任务二 设计采购管理组织	12
任务三 设计采购作业流程	23
自测练习	29
项目二 采购计划编制	31
任务一 确定需求	31
任务二 编制采购计划	47
任务三 编制采购预算	54
自测练习	65
项目三 交易条件决策	66
任务一 采购质量控制	67
任务二 采购价格控制	76
任务三 采购进货管理	84
自测练习	89
项目四 供应商管理	91
任务一 理解供应商管理	92
任务二 供应商选择	96
任务三 供应商开发	103
任务四 供应商考评与控制	114
自测练习	127
项目五 采购谈判与合同管理	129
任务一 认识采购谈判	129
任务二 采购谈判的组织与实施	133
任务三 采购合同管理	151
自测练习	157
项目六 招标采购	159
任务一 招标采购认知	160
任务二 招标采购的组织与实施	163
自测练习	179

项目七 专项采购操作.....	182
任务一 国际采购操作.....	182
任务二 电子采购操作.....	194
任务三 了解政府采购.....	199
任务四 了解联合采购.....	203
自测练习.....	206
项目八 采购风险控制.....	208
任务一 认识采购风险.....	209
任务二 采购风险控制策略.....	211
自测练习.....	222
项目九 采购成本与绩效管理.....	223
任务一 控制采购成本.....	223
任务二 采购绩效评估与改进.....	233
自测练习.....	245
附录一 ×××商品买卖合同.....	246
附录二 招标公告样本.....	249
附录三 招标文件.....	252
附录四 国际采购谈判流程.....	256
附录五 采购风险一览表.....	259
自测练习参考答案.....	262
参考文献.....	264

项目一 采购管理认知

【学习目标】

1. 理解采购的概念,了解采购的类型。
2. 理解采购管理的概念、内容、任务及原则。
3. 学会设计采购组织。
4. 学会设计企业采购流程。



引导案例

如何理解采购?

2008年,小张大学毕业应聘时最期望做的工作就是采购。在小张的心目中,采购就是买东西,花钱买东西谁不会呀?听说,采购在企业中的地位才高呢,卖方总是想方设法讨好采购员,多有意思啊。

小张如愿成为企业的采购员。每天重复着相同的工作,接受采购经理布置的任务,下单一跟单—进货—请款。说实在话,这么简单的工作,只要找一个文员就可以做了。小张喜欢具有挑战性的工作,时间不长,小张对采购工作已经有些厌烦了——采购太容易做了。

2010年,公司的经营出了些问题。公司CEO蔡总提出要求:各部门都要从大局出发,为公司创造效益。采购部门不仅要考虑采购价格,还要注意库存情况,公司的流动资金有些问题,不能再像原来那样,靠增加库存满足需求。

2012年,小张升为企业的采购主管。按说,小张的采购能力更强了,业务更熟了,应该轻松一些了。但是,他却轻松不起来:企业采购资金有限,既要满足企业各部门的需要,防止缺货;又要节约开支,为企业创造效益;还要留心某些人拿回扣。真是让人操心呀!

现在,小张已经是企业的采购经理了。小张认为:采购说容易也容易,说难也难,那要看你站在什么角度看问题。采购不仅仅是买东西,采购者要站在供应链的高度考虑问题,对一个企业来说,采购是非常重要的核心竞争力,关系着产品的生产、质量、交货等一系列的问题。所以,采购就是战争时期的后勤,任何差错都会影响整个战争的格局。

是呀,到底什么是采购?怎么进行采购呢?

任务一 认识采购与采购管理

现代工业企业、商业企业的生产与经营都离不开采购,政府、军队、事业单位等团体机构的正常需求也需要采购作保证,甚至在家庭、个人的日常生活中,采购也是基本的保障行为。由

于采购的功能和使用范围的多样性,现代采购却并非“买东西”这么简单。

一、认识采购

(一) 采购的概念

采购对于人们来说并不是一个陌生的概念,我们所消耗的物品不都是自己生产的,需要从别人手中获得,这就需要采购。

从狭义的角度理解,采购就是购买,买东西。无论是集团还是个体,为了获得自己所需要的对象,就需要用货币换取物品,这就是采购。显然,狭义的采购产生的最基本的条件是采购者必须具备足够的货币支付能力,否则,购买就无从谈起。

从广义的角度理解,除了用购买的方式占有物品的所有权外,还可以通过交换、租赁、借贷、外包等方式获取所需要的物品。广义的采购并不一定要求必须获得物品的所有权,可以仅仅获得物品的使用权;获得的对象并不局限于实物,还可以是服务、信息等非物质对象。一般意义讲,我们所说的采购都是指广义采购。

1. 租赁

租赁是以支付租金的方式获取他人物品使用权的行为。在这种经济行为中,出租人将自己所拥有的某种物品交与承租人使用,承租人由此获得在一段时期内使用该物品的权利,但物品的所有权仍保留在出租人手中。承租人为其所获得的使用权需向出租人支付一定的费用(租金)。使用完毕或租期满后,物件仍然归还给物主。

根据租赁目的的不同,可以把企业租赁分为经营性租赁和融资性租赁。不论哪种租赁,其基本操作步骤均如图 1-1 所示。



图 1-1 租赁的基本操作步骤

①确定租赁标的。租赁标的指用于租赁的物件,可以是厂房、仓库、码头等设施,也可以是车辆、机械等设备。

②确定租赁期限。租赁期限又称为租期,租期一般根据承租人的需要来确定。租期过长将造成浪费,租期过短不能满足企业需求。

③租前调查。租前调查的内容有两个方面:一是了解租赁市场,租赁市场与其他市场一样,随供需情况而波动,全面掌握租赁市场的动态有利于获得有利的租赁条件;二是调查租赁标的的状况,租赁标的是否适合企业需求,优势与缺陷有哪些,安全性如何等需要进行全面调查。

④确定租赁条件。租赁条件是个综合性内容,是由承租双方通过谈判确定。租赁条件的主体是租赁费用即租金。

⑤签订租约。签订租约时一定要认真仔细地审查租约条款,避免发生不必要的争议,规避潜在的风险。

⑥租赁履约。出租人和承租人的履约行为往往是互为前提的,一旦一方的履约行为有瑕疵,往往会导致连锁反应,造成合同无法履行。因此,当事人应该本着诚信原则,恪守约定,善意履约。

2. 交换

交换是一种以物易物的交易形式。企业往往将自己不需要的生产资料与其他企业进行交换,以换取企业必须的物品。通过交换,企业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。

交换时操作中的难点,在于确定双方欲交换的物品的价值。一般说来,交换前应该由工程技术、采购相关人员,甚至聘请专家来评估拟交换的物品的价值,也可以请第三方评估机构进行评估。

3. 外包

外包是将与企业核心业务关联性不强的业务交给其他专业公司来操作的活动。从20世纪80年代中期以来,企业不是片面追求企业内部诸如人事、行政、生产、后勤等事务的局部优化,而是通过与企业发展中的各个环节的协调,实现最佳业务绩效,从而增强整个公司的竞争力。

企业外包的业务范围包括物流、物业、安保、食堂、厂房修缮等。当今社会,外包已经成为企业拓展业务范围,规避企业风险,提高竞争力的重要手段。许多企业甚至将自己的制造、采购等核心业务也进行外包,OEM(Original Equipment Manufacturer,即代工生产,代加工,合同制造商)就是这样形成的。

外包的优势很多,主要表现如下:

- ①有效减少资金的占用率,化解投入大量资金建造生产线所引起的高额投资风险。
- ②大大缩短产品获利周期。
- ③给企业的实际操作带来一定的灵活性和主动性。
- ④企业可以集中精力于自己的核心业务上,提高企业的核心竞争力。

4. 借贷

借贷是无偿借用他人物品,使用完毕返还原物品的行为。借贷是基于借贷双方的友情或出于某种合作的需要,依靠双方的信用。

(二) 采购的分类

采购的分类方法很多,考虑到采购的复杂性,采购分类有助于我们根据各种采购的特点,合理选择采购方式。采购的主要分类方法如下。

1. 按采购主体分类

按采购主体分类,可以把采购分为个人采购、企业采购、政府采购、军队采购及其他团体采购。其中,企业采购是采购的主体,是最重要的采购。在本书中,如果没有特别说明,我们一般以企业采购为主要对象进行分析研究。

2. 按采购对象的形态分类

按采购对象的形态分类,可以把采购分为有形采购、无形采购和工程采购。

①有形采购。有形采购指采购的对象是有形商品,是看得见、摸得着的东西。生产企业主要采购对象是原材料、零部件、半成品、生产辅助材料、能源、低值易耗品等;商业企业采购的对象主要是各种商品。这些采购对象都属于有形商品的范畴。

【小资料 1-1】

低值易耗品

低值易耗品是有形商品中较难区分的一种。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。它跟固定资产有相似的地方,在生产过程中可以多次使用而不改变其实物形态,在使用时 also 需维修,报废时可能也有残值。由于它价值低,使用期限短,所以采用简便的方法,将其价值摊入产品成本。不同单位对低值易耗品的界定标准不同,采购及管理的要求也有所区别。

②无形采购。无形采购指采购的对象是不具有实物形态的资源,主要指采购技术、信息和服务。随着社会的发展,无形采购量越来越大,也越来越受到社会的重视。

③工程采购。工程采购指采购的对象是工程建设。工程采购一般按照招投标的方式进行,常见的采购方式有全包、半包和清包。全包就是要求承包商连工带料全部负责,以争取完工的时效;清包是仅仅将工程中的劳务部分由承包商负责,工程材料由采购方自备;半包是采购方自备核心材料,将劳务部分及非核心材料由承包商负责。

工程采购由于金额较大,受到社会的广泛关注,也是产生腐败的重要处所,必须坚持采购流程,严格采购纪律。

3. 按采购的科学化程度分类

按采购的科学化程度分类,可以把采购分为传统采购和科学采购。

(1) 传统采购

指利用传统的操作模式进行的采购。企业的传统采购模式是在季(年、月)末,企业各部门提交下季采购申请单,由采购部门汇总,制订统一的采购计划,采购计划被批准后,采购回来的物料用于填充库存,满足下季对企业各部门的供应。

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、定价采购及公开市场采购的形式实现。

①询价现购。指采购人员选取信用可靠的供应商,将采购数量、采购条件讲明,并询问价格或寄询价单促请对方报价,比较后选取价格合适的供应商现价采购。

②比价采购。指采购人员请数家供应商提供采购品的质量、性能、价格等,通过比较,选取理想的供应商进行采购。

③议价采购。指采购人员与供应商经讨价还价后,议定价格进行采购。

询价、比价和议价一般联合使用,很少单独进行。

④定价采购。当购买物料数量巨大,少数几家供应商无法全部满足,或当市场上该物料短缺时,采购方可以自己确定价格现款收购。如,纺织厂采购棉花,糖厂采购甘蔗,甚至我们身边的回收站回收废旧资源等,都属于定价采购。

⑤公开市场采购。指采购人员在公开交易或拍卖时随时机动地采购。因此,利用公开市场采购的方法采购大宗物料时,价格变动会比较频繁。

在传统采购模式下,企业采购流程非常复杂,手工操作环节多,采购成本高,效率低。

(2) 科学采购

指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、采购方式及采购操作的确定更加科学有效。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。这些采购方式将在以后的单元中逐步介绍。

4. 按采购的组织形式分类

按采购的组织形式分类,可以把采购分为集中采购、分散采购及混合采购。

(1) 集中采购

就是将采购工作集中到一个部门管理,统一组织本部门、本系统的采购活动。这是一种集权的采购组织形式。

集中采购的优点是:企业可以在采购总量一定的情况下,使采购的批量增加,提高与卖方的谈判力度,从而获得较多优惠的采购条件;便于企业统一实施采购方针,可统筹安排采购物料;企业不需要设立多个采购机构,精简人力,提高工作的专业化程度;有利于提高采购绩效,降低采购成本;可综合利用各种信息,形成信息优势等。

集中采购的缺点是: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;对于非共性物料来说,集中采购不能获得折扣优势。

一般说来,集中采购主要适用于企业规模不大,企业各部门空间位置比较集中,采购物品种类大同小异的情况。

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

就是各预算单位自设采购组织,独立组织采购进货活动。分散采购是一种分权的采购组织形式。

在分散采购中,企业下属各单位,如子公司、分厂、车间或分店都享有自主采购权。这样,可以使采购与生产经营需要结合得更加紧密。各预算单位自行采购,可以缩短采购流程,使采购具有较好的时效性。相对于集中采购,分散采购的绩效要好得多。

分散采购的缺点也很明显,各预算单位自设采购组织,显然会增大整体采购组织的人员数量。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。有时,为了争夺资源,各下属单位甚至会竞相压价等。

分散采购比较适用于规模较大,各需求单位地理分布比较分散的企业;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的企业。例如,那些拥有多样化经营单位结构的跨行业公司就比较适合采用分散采购形式。

(3) 混合采购

就是采取集中采购与分散采购相结合的采购模式。一般将需求共性很强,采购额较大,重要度与风险性较高的项目集中起来采购;对个性需求、零星需求、一定金额内的临时需求等项目进行分散采购。这样,既充分利用了集中采购与分散采购的优点,又规避了两种采购的缺陷。可以说,混合采购是一种灵活性很高的采购管理方式。

5. 按采购的辐射范围分类

按采购的辐射范围分类,可以把采购分为国内采购和国际采购。

(1) 国内采购

指在本国境内进行的采购。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。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。

(2) 国际采购

指在全球范围内进行的采购。随着经济全球化的发展,企业在一个快速变化的新世界和新经济秩序中生存与发展,采用国际采购也越来越多,采购行为已成为企业的重大战略。

二、认识采购管理

(一) 采购管理的概念

采购管理是指为保障企业物资供应而对企业采购进货业务所进行的管理活动。

生产企业需要原材料、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,缺少任何一样,生产线就开动不起来。商业企业经营的商品,维持正常经营必需的用品等都必须通过采购来实现。所以,有效的采购管理是满足企业的物资供应,确保企业经营战略实现的基础。

(二) 采购管理的主要内容

采购管理主要包括以下几个方面的内容:一是采购需求管理;二是供应商与资源市场管理;三是采购业务流程管理。如图 1-2 所示。

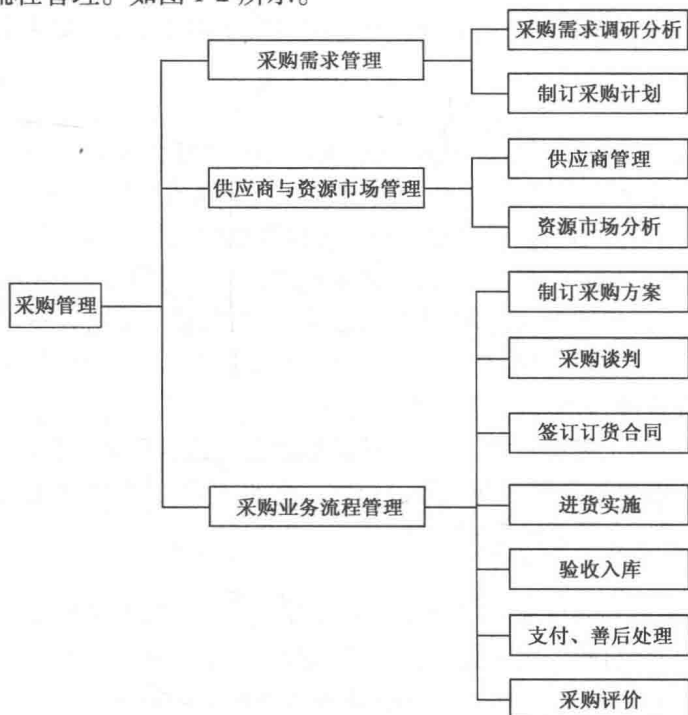


图 1-2 采购管理的内容结构图

1. 采购需求管理

需求是采购的基础。企业需要什么,需要多少,什么时候需要,需求是否急迫,企业所需资源的性质是什么,企业是长期需求还是短期需求,所有这些都是企业采购部门必须关注的内容。

企业的需求管理要求采购部门深入了解企业内部各部门的要求;进行市场调查与分析,把握企业客户的需求情况。在对采购需求调查和分析的基础上,制订企业的采购计划,为采购活动提供指导,以保证企业的长期供应。

2. 供应商与资源市场管理

供应商是企业资源的来源地,企业的各种物料应该保持几个供应商,企业在选择供应商时主要关注哪些方面,企业与供应商之间应该保持什么样的关系,这些方面的决策需要企业的采购部门全面掌握所需资源的分布情况及市场动态,把握需求市场的情况,从而制定正确的供应商政策,建立起适合企业需要的供应商队伍。

3. 采购业务流程管理

采购业务流程管理是采购管理的基本内容,具体包括:如何从供应商那里获取资源,与供应商的交易条件的确定,签订订货合同,实施进货管理,协调各部门接货与验收,货款支付,采购善后处理等。

对于商业企业来说,采购品种结构的调整与管理也是采购业务管理的重要内容。新品引进和滞销品淘汰是采购品种管理的常规工作,新品引进主要考虑的是新品对原有品种的广度和深度的影响,目的是通过新品引进不断更新品种结构。滞销品指的是毛利低且周转率低的商品,如果不及时淘汰,将会占有货位,影响经营。滞销品淘汰可以通过信息系统自动识别与人工筛选相结合的方式,依据日常的销售和库存情况进行判断识别和控制。

(三) 采购管理的任务

采购与销售是企业的两项重要的经济活动,采购管理是企业管理的重要环节,采购管理的主要任务如下。

1. 保障供应

实现对整个企业的资源供应,保障企业生产经营活动的正常进行是企业采购管理的首要任务。无论是工业企业还是商业企业,采购的源头作用都是不能忽视的,生产企业需要的原材料、零部件、机器设备、燃料和工具的供应中断,生产将无法进行;商业企业经营所需的商品缺货,企业经营将失去机会,或增加额外的成本以满足客户。所以,采购是企业生产、经营的开端,是整体供应链中“上游控制”的主导力量。如果忽视了采购管理工作,轻则影响企业生产经营的正常进行,重则使企业生产经营中断,甚至决定企业的走向和命运。

2. 控制质量

采购的质量直接影响到企业的产品质量和顾客满意度。质量是企业的生命,采购作为企业生产经营的源头,在质量控制方面同样担负着源头控制的重要使命。控制质量就是要保证采购的资源能够达到企业生产经营所需要的质量标准。保证质量要做到适度,质量太低当然不行;但是,质量太高,一是没有必要,二是价格高,增加购买费用。所以,适度是采购质量控制

的基本要求。

在企业质量管理中,采购质量控制是不能代替的,采购把持着质量的入口,对于生产企业来说,没有优质的原材料、零部件,就不可能生产出优质的产品。在传统企业中,为了保证企业采购品的质量,需要花费大量的时间与成本用于采购品的检验;现代企业,改变了传统采购的质量管理方法,使采购品的质量更加有保证,这在以后的内容中将进一步介绍。

商业企业的采购质量同样重要,商业企业的商品主要依靠“输入”解决,商品的质量决定顾客的满意程度。我们管理再好,服务质量再高,如果提供的商品的质量达不到顾客的要求,顾客就不会满意。

【小资料 1-2】

三鹿集团的破产

从 1956 年只有 32 头奶牛和 170 只奶羊的幸福乳业合作社,发展到品牌价值近 150 亿元的大型企业集团,三鹿用了整整 50 年时间。然而,从一个年销售收入亿元的企业走向破产,三鹿却只用了不到 1 年时间。原来,三鹿采购质量出了问题。

三鹿集团与其上游奶源供应商没有一个完善的合作模式。所有的业务往来都只是建立在一纸合同上。三鹿集团更是把其供应商的价格压到最低点。如此一来,供应商便无利可图,进而开始掺假。把非食用但能够逃过厂家检测的三聚氰胺大量用水稀释,掺加在鲜奶中以增加奶的重量以此获得薄利。恰恰是这一行为,最终导致三鹿破产。

【思考】

采购在三鹿破产中起到了什么作用?

同样的,装配型生产企业要使用大量的零部件,如果零部件采购质量不能得到保证,其产品质量怎么能得到保证?商业企业经营的商品多达数万种,如果采购品的质量不能得到保证,企业的经营品质也就不可能得到保证。



想一想

某产品由 4 种零部件组装而成,如果每种零部件的合格率均为 98%,组装过程 100% 合格,那么,该产品的最终合格率为多少?同样的条件下,如果产品由 100 种、1000 种零部件组装而成,产品的最终合格率又是多少呢?

3. 控制成本

采购管理是企业成本管理的主体和核心。成本一直是企业关注的焦点问题,成本的高低,决定企业的利润和利润率,而采购成本在整个企业成本中起着举足轻重的作用。控制成本,增加利润,关系到企业经济效益的实现程度。

采购成本控制是企业成本控制中最有价值的部分,我们分析一下采购成本在企业成本中所占份额就会发现这一结论的正确性。一般说来,技术性一般的企业,采购成本占企业总成本的 30% ~ 80%;高新技术产业公司,采购成本占企业总成本的 10% ~ 30%;多年成熟的简单技术企业,采购成本可能高达 90%。

由此可见,采购成本在企业成本中所占比例很高,企业界公认的平均比例为60%。如图1-3所示。

既然这样,传统企业在控制企业成本时极力在占企业总成本比例较小的管理费用、工资福利等方面下功夫,取得的效果会比着眼于降低采购成本效果好吗?

假设一个企业税前利润为10%,50%的资金用于原材料采购。那么,企业要想获得1万元的利润,就需要获得销售收入10万元;而这10万元收入中将有5万元用于采购。假设采购部经过努力降低了2%的采购成本,那么在利润中就增加了1000元,如果换成通过增加销售来获取这1000元利润的话,那么要增加10%的销售

才能实现,即需要多销售1万元。统计数据表明,在其他条件不变时,材料价格每降低1%,企业的净资产回报率可增加15%。所以,企业界经常说“采购在企业利润的调节中具有杠杆效应”。企业在白热化的竞争中求生存、谋发展,不仅要在研发、制造、销售上寻找改进点,还需要在采购管理上挖掘潜力。

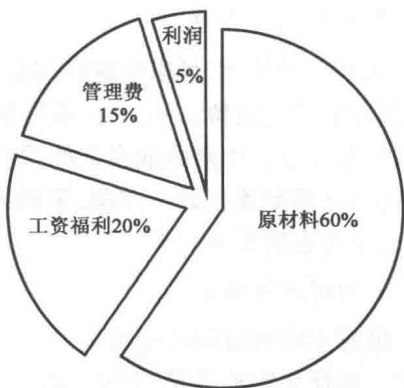


图 1-3 企业成本占比示意图

【小资料 1-3】

美国科尔尼公司的采购管理

美国科尔尼公司曾为世界500强中2/3的企业进行过采购战略设计,一般可以把采购成本降低10%~15%。在以往的采购项目中,该公司协助全球许多企业在总值620亿美元的年采购支出中节约了100多亿美元,而且还通过综合性采购管理改进采购策略,使美国百年老企业西尔斯公司从破产的边缘起死回生。

4. 决定周转速度

采购管理决定企业的流动资金和最终产品的周转速度。采购是供应的基础,没有采购作保证,供应是不可能实现的。因此,良好的采购决策,可以保证原材料、零部件按质、按量、按比例供应,避免因缺货而影响生产。如果采购不当,任何一种物料的缺乏都会导致生产中断,企业的流动资金就难以“流动”,就会产生流动资金积压问题。反之,如果采购计划得当,则会使资金畅流,加速资金周转。

企业的采购过程是非常复杂的,包括资源市场分析、供应商的分析与评估以及产品、运输路线、运输方式的选择等,这就需要企业的采购管理人员对这些活动进行有效的管理,以便选择最好的供应商、最好的产品、最好的运输路线和运输方式,进行最有效率的采购。

在企业生产的全过程同样存在着“木桶效应”,无论设计多么精良,生产多么先进,任何一种物料的缺乏,都会导致生产不能进行。这样,最终产品就不可能生产出来,企业投入的流动资金的周转就会减缓。所以,优化采购流程,使各种物料的采购时间和数量与生产(或销售)进度相协调,对于缩短生产周期(或交货时间),加速资金周转,提高企业效益有着极其重要的作用。