



普通高等教育“十二五”规划教材

采购 管理实务

钱芝网 ◎ 主 编

王晓光 田 刚 ◎ 副主编

Procurement
management practice



免费提供

PPT课件

www.cmpedu.com

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育“十二五”规划教材

采 购 管 理 实 务

主 编 钱芝网

副主编 王晓光 田 刚

参 编 孙 浩 范丽红 蒋长兵



机械工业出版社

本教材主要介绍了采购概述、采购组织、采购准备、采购决策、采购实施、采购控制和采购监督的内容。本教材以培养学生分析问题、解决问题的综合应用能力为出发点,强调学以致用;在教材内容的选择上,贯彻了“新、精、适”的原则,同时采用“任务引领、问题导学”的工学结合形式,突出应用型本科院校人才培养的应用特性。

本教材既可作为应用型本科院校物流管理专业的教学用书,也可供企业中从事采购和供应管理的专业人员学习和参考,还可以作为有志于从事采购管理工作的在校学生、社会人士参加采购师职业资格考试的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/钱芝网主编. —北京:机械工业出版社, 2013. 8
普通高等教育“十二五”规划教材
ISBN 978-7-111-43024-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 164795 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:裴 泱 责任编辑:裴 泱 刘 静

版式设计:常天培 责任校对:薛 娜

封面设计:张 静 责任印制:张 楠

北京玥实印刷有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·16.75 印张·410 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-43024-7

定价:33.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

采购作为企业生产经营过程中的基本环节,是企业一切活动的开始,是企业生产经营连续性的保证,也是企业生产经营中最大的成本领域,其支出占产销额的60%以上。采购工作的好坏直接关系到企业的经济效益和市场竞争能力。因此,现代企业的竞争,正由技术的领先、市场的垄断,逐渐转向以采购来降低成本、提高利润,从而帮助企业获得新的优势。如何大幅度地降低采购成本、提高采购质量,这不仅关系到企业的获利水平,更是企业能否生存发展的核心问题。因此,当今世界各国政府、各企业都非常重视采购这一环节,都把加强采购管理作为降低成本、提高经济效益、增强竞争力的重要战略利器。也正因为如此,全国所有应用型本科院校的物流管理专业都把“采购管理实务”课程列为本专业的核心课程。

教材是课程的物化,作为知识的载体,教材是人才培养过程中传授知识、训练技能和发展智力的重要工具之一。应用型本科院校的任务是培养面向生产一线的本科层次的应用型人才,在人才培养目标上既区别于高职高专的纯技能化教育,又有别于研究型本科院校的学术型教育,有着自己独特的人才培养规格要求。然而,由于长期受精英教育理念的影响,一些应用型本科院校脱离实际,盲目攀比,重视理论型和学术型人才的培养,忽视或轻视应用型、实践型人才的培养,反映在教材的编写上,就是应用型本科院校的教材编写意图与模式基本上是以教师传授知识的程序和学科知识体系建构为核心来规划的,理论知识有余而应用能力培养不足。因此,及时编写出一套适用于应用型本科人才培养的教材,以更好地实现人才培养目标,是应用型本科院校迫在眉睫的大事。

有鉴于此,编者在深入调研的基础上,遵循应用型本科院校的人才培养目标和培养规律,以能力本位培养为核心,编写了本教材。本教材主要介绍了采购概述、采购组织、采购准备、采购决策、采购实施、采购控制和采购监督的内容。本教材与同类教材相比,有以下一些特色:

第一,在教材编写的整体思路,以培养学生分析问题、解决问题的综合应用能力为出发点,强调学以致用。相对于研究型本科教材,本教材不过分追求理论的完整性和知识的系统性,而是凸显学生综合技术实践意识和实践能力的培养,着重向学生传承从事采购管理所必需的采购组织构建,采购计划和预算编制,采购方式选择与采购批量决策,采购价格、成本、质量与绩效控制,采购审计与稽核监督等综合采购管理知识和技能;又不同于高职高专教材偏重职业或岗位的操作技能培养,强调培养学生“学以致用”的综合应用管理能力。

第二,在教材内容的选择上,贯彻了“新、精、适”的原则。“新”是指本教材内容及反映了本学科的最新发展和最新技术成就,并将从采购实践中总结、提炼出来的一些新技术、新方法融入到教材中,保证教师教的都是先进的,学生学的都是适用的,避免了知识的

IV

陈旧落后。“精”是指精选能使学生终身受益的基础知识和基本技能，力求把含金量高的知识传承给学生。“适”是指教材的知识深度和难度以及知识量适合应用型本科教育层次，适合培养目标的既定方向，适合应用型本科院校学生的理解程度和接受能力。为此，在教材文字叙述上贯彻的是深入浅出、理论联系实际的原则。

第三，在教材的呈现形式上，采用“任务引领、问题导学”的工学结合形式，突出应用型本科院校人才培养的应用特性。本教材采用“任务引领、问题导学”的方式，按照“选择典型项目任务——分析、提出解决问题的方法、步骤——形成系统知识”的逻辑顺序呈现教材内容，有别于研究型本科教材“系统理论——定义、概念——原理分析——应用实例——上升到系统理论”的编排、叙述方式，即从理论到理论的方式；也有别于高职高专过多地聚焦于特定职业或岗位的工作过程、作业流程、背景知识以及从事这些职业岗位的具体技能知识，即按照“明确任务——分析任务——总结完成任务必备的知识技能”的逻辑顺序组织教材内容。教材内容的呈现有机融合了“基于问题学习”的建构主义教学方式和情境教学方法，通过创设学习情境，引导学生思考，组织学生收集资料、处理信息、合作研究、共同探索解决问题的方法，能极大地激发学生的学习兴趣，激活学生的求知欲望，培养学生的创造性思维能力，使学生在发现问题、探索问题以及解决问题的过程中不断获取知识、巩固知识，从而有利于培养、提升学生的综合应用能力。

本教材由上海理工大学钱芝网博士、教授担任主编，并负责全书框架的设计与统稿，上海金融学院王晓光博士后、教授和江苏大学田刚博士后、副教授担任副主编。全书写作分工如下：钱芝网编写第4单元和第6单元，王晓光编写第5单元，田刚编写第1单元，上海海关学院孙浩博士、副教授编写第3单元，常州大学范丽红博士、副教授编写第2单元，浙江工商大学蒋长兵博士、副教授编写第7单元。本教材既可作为应用型本科院校物流管理专业的教学用书，也可供企业中从事采购和供应管理的专业人员学习和参考，还可以作为有志于从事采购管理工作的在校学生、社会人士参加采购师职业资格考试的培训教材。

本教材在写作过程中得到了编者所在单位的大力支持，并参考和引用了学术界同行的有关文献，在此一并表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指教。

编 者

目 录

前言

第1单元 采购概述	1
学习项目1 采购与采购管理	1
学习目标	1
引导任务	1
一、采购的含义及作用	1
二、采购的原则及分类	3
三、采购管理的含义及作用	6
四、采购管理的任务、内容与目标	8
【引导任务操作提示】	10
案例分析题	11
复习讨论题	12
学习项目2 采购管理制度	12
学习目标	12
引导任务	12
一、采购领导制度	13
二、采购经济责任制度	15
三、采购监督制度	16
四、采购民主管理制度	17
五、采购控制制度	17
【引导任务操作提示】	18
案例分析题	19
复习讨论题	19
第2单元 采购组织	20
学习项目1 采购组织的建立	20
学习目标	20
引导任务	20
一、采购组织建立的重要性	20
二、采购组织建立的步骤	21
三、采购组织的形式	22
四、采购部门的建立方式	26

五、采购管理岗位的设置	27
【引导任务操作提示】	29
案例分析题	29
复习讨论题	30
学习项目 2 采购团队建设	30
学习目标	30
引导任务	31
一、采购团队的含义及特征	31
二、采购团队的建设举措	31
【引导任务操作提示】	36
案例分析题	36
复习讨论题	37
第 3 单元 采购准备	38
学习项目 1 采购计划与采购预算	38
学习目标	38
引导任务	38
一、采购计划的制订	39
二、采购预算的编制	50
【引导任务操作提示】	55
案例分析题	56
复习讨论题	57
学习项目 2 采购战略	57
学习目标	57
引导任务	58
一、采购战略的含义与作用	58
二、采购战略的内容	59
【引导任务操作提示】	62
案例分析题	62
复习讨论题	63
第 4 单元 采购决策	64
学习项目 1 采购方式的选择	64
学习目标	64
引导任务	64
一、战略采购	65
二、招标采购	68
三、准时化采购	82
四、电子采购	84
五、联合采购	89
六、政府采购	90

七、全球采购	91
【引导任务操作提示】	95
案例分析题	96
复习讨论题	97
学习项目 2 采购批量的确定	97
学习目标	97
引导任务	98
一、订货点采购	99
二、定量订货法	104
三、定期订货法	113
四、MRP 订货法	115
【引导任务操作提示】	120
案例分析题	121
复习讨论题	121
第 5 单元 采购实施	124
学习项目 1 供应商的选择	124
学习目标	124
引导任务	124
一、供应商调查	125
二、选择供应商	131
三、供应商关系管理	134
【引导任务操作提示】	139
案例分析题	140
复习讨论题	141
学习项目 2 采购谈判与合同签订	142
学习目标	142
引导任务	142
一、采购谈判	142
二、采购合同的签订	152
【引导任务操作提示】	155
案例分析题	156
复习讨论题	156
学习项目 3 采购实施流程	157
学习目标	157
引导任务	157
一、确定采购方式	158
二、选择供应商	158
三、下达并执行订单	161
四、物料验收与接收	164

五、付款操作·····	169
【引导任务操作提示】·····	172
案例分析题·····	172
复习讨论题·····	174
第6单元 采购控制·····	175
学习项目1 采购价格控制·····	175
学习目标·····	175
引导任务·····	175
一、采购价格的含义与构成·····	175
二、影响采购价格的因素·····	177
三、采购定价方法·····	181
四、采购底价的确定方式·····	182
五、降低采购价格的基本途径·····	183
【引导任务操作提示】·····	185
案例分析题·····	185
复习讨论题·····	186
学习项目2 采购质量控制·····	186
学习目标·····	186
引导任务·····	186
一、采购质量控制的内容·····	187
二、采购质量控制的基本方法·····	190
【引导任务操作提示】·····	203
案例分析题·····	204
复习讨论题·····	205
学习项目3 采购成本控制·····	205
学习目标·····	205
引导任务·····	205
一、采购成本的构成·····	206
二、采购成本分析·····	208
三、控制采购成本的方法·····	210
四、降低采购成本的策略·····	216
【引导任务操作提示】·····	219
案例分析题·····	219
复习讨论题·····	221
学习项目4 采购绩效评估·····	221
学习目标·····	221
引导任务·····	221
一、采购绩效评估的含义及目的·····	222
二、采购绩效评估的原则与标准·····	223

三、采购绩效评估的指标·····	224
四、采购绩效评估的流程与方法·····	227
五、采购绩效评估的人员与方式·····	228
六、提高采购绩效的途径·····	230
【引导任务操作提示】·····	235
案例分析题·····	235
复习讨论题·····	236
第7单元 采购监督 ·····	238
学习项目1 采购审计 ·····	238
学习目标·····	238
引导任务·····	238
一、采购审计的必要性·····	239
二、采购审计的流程·····	239
三、采购审计的重点与难点·····	239
【引导任务操作提示】·····	245
案例分析题·····	245
复习讨论题·····	246
学习项目2 采购稽核 ·····	246
学习目标·····	246
引导任务·····	246
一、采购作弊方式及防范·····	248
二、采购回扣现象及其杜绝措施·····	248
三、采购稽核项目·····	251
【引导任务操作提示】·····	254
案例分析题·····	254
复习讨论题·····	255
参考文献 ·····	256

学习项目 1 采购与采购管理



学习目标

通过本项目的学习,学生应能够了解采购及采购管理的含义,知晓采购及采购管理的作用,熟悉采购的原则、类型,掌握采购管理的任务、内容,明确采购管理的目标。



引导任务

某公司的销售收入为1800万元,假设其税前利润率为10%,采购成本为销售收入的65%。

任务:

1. 假设采购成本减少1%,则采购的利润杠杆效应使利润率增加了多少?
2. 假设该公司的存货为300万元,为公司总资产的35%,则该公司的资产收益率是多少?
3. 假设采购成本降低了10%,此时的资产收益率为多少?
4. 根据上面的三个任务分析采购对企业有哪些作用。

在现代社会中,随着生产的高度社会化、专业化,任何一个企业生产经营所必需的各种物料或服务都不可能自给自足,必须依靠从其他企业或地方获得的方式来获得满足,也就是说都需要通过采购来满足。因此,采购是企业生产经营过程中的基本环节,是企业一切活动的开始,是生产经营连续性的保证,也是企业生产经营中最大的成本领域。采购工作的好坏直接关系到企业的经济效益和市场竞争力。

一、采购的含义及作用

(一) 采购的含义

采购有狭义与广义之分,狭义的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,最终签订合同并按照要求收货付款的全过程。广义的采购是指除购买方式之外的,通过其他途径取得商品或劳务的使用权,以达到满足需求的目的,具体包括租赁、借贷和交换。

由此可见,采购是指单位与组织或个人基于生产、销售、消费等目的,购买商品或劳务的交易行为(本教材只讲单位与组织的采购)。

(二) 采购的作用

在现代企业的经营管理中,采购已显得越来越重要。在一般情况下,企业产品的成本中外购部分占有较大比例(60%~70%)。因此,外购件与原材料的采购成功与否,在一定程度上会影响企业的竞争力,采购与采购管理往往是竞争优势的来源之一。随着全球市场一体化和信息时代的到来,专业化生产能够更加发挥其巨大的作用,会使企业采购的比重大大增加,也使采购及其管理的作用提升到一个新的高度。

1. 采购在成本控制中的作用

随着信息化和全球化的发展,过去企业借助技术领先、市场垄断等所塑造的超额制造或销售利润正在快速消失,加上保护消费者权益的呼声日益升高,偏高的产品售价将在保护弱者的呼声下逐步退让,终将导致企业必须以“买”的途径——降低采购成本来代替“卖”的方法——提高售价,以达到提升利润的目的。在全球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重会随行业的不同而不同,大约在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来讲,一般采购成本(包括原材料、零部件)要占60%,工资和福利占20%,管理费用约占15%,利润占5%。而我国的本土企业,各种物资的采购成本要占企业销售成本的70%。从这两个比例数可以清楚地看出采购成本是企业成本控制中的主体和核心部分,采购成本控制是企业成本控制中最有价值的部分。采购每降低10%,在企业存在负债的情况下,净资产回报率的增长都会大于10%。

【例 1-1】:假设企业净资产为600万元,负债400万元,负债利率为10%,原材料成本为600万元,人工及管理费用为400万元,销售收入为1200万元,如果原材料成本降为540万元,那么企业的利润将由原来的160万元($1200\text{万元} - 600\text{万元} - 400\text{万元} - 40\text{万元} = 160\text{万元}$)上升为220万元($1200\text{万元} - 540\text{万元} - 400\text{万元} - 40\text{万元} = 220\text{万元}$),企业的净资产回报率则会由27%($160\text{万元}/600\text{万元}$)上升为37%($220\text{万元}/600\text{万元}$)。

此外,采购中每1元的节省都会转化成1元的利润,而在其他条件不变的前提下,若企业的利润率为5%,企业若想依靠增加销售获取同样的利润,则需要增加销售20元的产品。从实际情况来看,从采购的角度讲,降低1元采购成本远比从销售上多卖20元的产品要容易得多,付出的代价也要低得多。因此,企业必须下大力气降低采购成本以获得更大的利润和更高的净资产回报率。

2. 采购在供应中的作用

从商品生产和交换的整体供应链中可以看出,每一个企业既是顾客又是供应商。任何企业的最终目的,都是为了满足最终顾客的需求以获得最大的利润。企业要获取较大的利润可以采取的措施很多,例如,降低管理费用、提高工作效率等。但是,企业一般首先想到的是加快物料和信息的流动。因为,加快物料和信息的流动可以提高生产效率,缩短交货周期,使得企业在相同的时间内可以创造更多的利润,同时,顾客也会因为企业及时、快速地交货而对企业更加有信心,也有可能因此而加大订单。据此,企业必须高度重视采购的作用,然而,选择恰当的供应商是充分发挥采购作用的重要保证。因为,供应商可以提供占企业成本60%以上的物料和相关的信息。供应商通过提高其供应的可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率等措施,使得企业能够缩短生产总周期,提高生产效率,减少库存,增强对市

场需求的应变能力。此外，全球经济一体化及信息全球化的发展趋势，异常激烈的市场竞争，特别是同有着先进管理经验的国外企业进行竞争，企业必须尽快掌握和采用先进的管理方法，只有这样，才有可能具备同国外企业进行竞争的能力。具体而言，为满足顾客需求的不断增加，企业生产必须考虑一定的产品库存，但是产品库存的增加会使企业的相关费用相应增加，而且，激烈的市场竞争也要求企业按订单进行生产。可见，站在不同的角度对产品库存有截然相反的不同要求。为了解决这个矛盾，企业只有将供应商纳入自身的生产经营过程，把采购及供应商的活动看做自身供应链的一个有机组成，才能加快物料及信息在整体供应链中的流动，从而将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品，进一步推移为原材料。这样，既可以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），又可以及时将原材料、半成品转化成最终产品以满足顾客的需要。在整体的供应链管理过程中，准时生产是缩短生产周期、降低成本和库存，同时又能以最快的速度交货满足顾客需求的有效做法，而供应商的准时供应则是准时生产的主要内容。因此，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。

3. 采购在企业经营中的作用

随着现代经济的发展，许多大企业都将供应商看做自身企业产品开发与生产的延伸，从而与供应商建立合作伙伴关系。在不用直接进行投资的前提下，企业充分利用供应商的能力为自己开发生产产品。这样一方面可以节省资金、降低投资风险，另一方面又可以利用供应商的专业技术优势和现有的规模生产能力，以最快的速度形成生产能力，扩大产品生产规模。目前有不少企业对供应商的利用范围在逐渐扩大，从原来的局限于原材料和零部件扩展到半成品甚至是成品。通过以上分析，可以充分认识到采购对于一个企业来讲，不仅仅是为企业购买物品，而且是企业经营的核心环节，是企业获取利润的主要资源，采购对企业产品的开发、质量保证、整体供应链以及经营管理都起着极为重要的作用。

4. 采购在项目中的作用

任何项目的执行都离不开采购活动。例如，农业项目需要采购农用机械、农具、种子、农药、化肥，水利项目需要采购钢筋、水泥、水泵和其他排灌设备，土建工程项目需要选定承包商来提供施工服务，技术援助项目需要聘请咨询专家等。通过以上举例可以看出，采购工作是项目实施中的重要环节，同时关系到项目建设的成败。相反，如果采购工作做得不好，例如，采购方式不当或者是管理不得力，所采购的货物、土建工程和咨询服务达不到项目要求等，不仅会影响项目的顺利实施，而且还会影响项目的预计效益，甚至会导致项目的失败。

二、采购的原则及分类

（一）采购的原则

采购作为企业的一种服务职能和服务活动，为了做好采购工作、实现采购的任务、提高采购效果，必须对采购工作提出若干原则，用以指导商品采购。具体的原则有以下几个方面：

1. 及时性原则

现代生产方式正在向多品种、小批量转变，物料数量、品种、结构多样化和复杂化，企业生产日益精细化，更强调对市场的快速反应，采购只有做到及时，才能与生产的快速反应

相对应。

2. 准确性原则

现代企业大多数开始实施准时生产方式, 准时生产方式实施的前提是物料必须按要求的时间、地点和品种数量、质量实施准时供应。这就要求采购必须做到准确无误, 采购的物料“一个不能少, 一个不能多, 一个不能错”。

3. 安全性原则

企业生产经营活动是连贯的、经常的和长期的, 采购必须保持企业生产上无故障、无中断和持续地提供物料服务, 由此提出了采购安全的问题。采购供应的安全具有十分重要的意义, 具体表现在以下几个方面:

首先, 物料安全供应是企业生产和经营的基本体现, 是企业生产安全原则在物流活动的延伸。

其次, 物料供应的安全有效和无故障可以减少生产过程的风险, 防止原材料的生产事故和产品缺陷等问题。

最后, 提高采购供应的安全性可以起到稳定生产、稳定士气等方面的作用。

4. 经济性原则

企业是营利性的经济组织, 企业经营活动的中心是获取经济利益, 降低物料成本是提高经济效益的重要途径, 采购供应必须坚持经济性原则, 注意采购费用的节约, 抑制采购成本的上升。

5. 开放性原则

采购供应是企业系统中的一个子系统, 它本身不是独立的, 必须处理好和其他各部门的关系; 采购供应必须和其他外部环境相结合, 与外部保持开放性; 在合作竞争、战略联盟、虚拟企业、业务外包等现代管理思想下, 企业的采购供应必须充分利用外部资源。没有开放的思想, 上述的管理理念、思想就无法实现。

6. 管理性原则

管理性原则就是按照企业目标的要求, 对采购供应的全过程和占用的资源进行有效的计划、组织和控制。为此, 采购供应的管理要做好以下几个方面的工作: ① 做好采购供应的计划工作, 完善各类采购计划, 将采购供应的各项作业纳入计划管理的轨道; ② 做好采购供应管理的基础工作, 建立和完善采购组织, 合理配备人员, 科学地组织采购过程和作业活动; ③ 做好采购供应的专业管理工作, 如资金管理、成本管理、设备管理、安全管理等; ④ 制定完善的采购供应的规章制度和各类行业标准; ⑤ 做好采购供应的控制工作, 加强全过程的跟踪、检查、处理和反馈工作, 及时发现错误, 纠正偏差。

(二) 采购的分类

1. 按采购范围分类, 可以将采购分为国内采购和国外采购

国内采购是指企业以本币向国内供应商采购所需物资的一种行为。国内采购即主要在国内市场采购, 并不表示采购的物资都一定是国内生产的。

国外采购又称国际采购或全球采购, 主要是指国内采购企业, 直接向国外厂商采购所需要的物资的一种行为。

2. 按采购时间分类, 可以将采购分为长期合同采购和短期合同采购

(1) 长期合同采购。长期合同采购是采购方和供应商通过合同稳定双方的交易关系,

合同期一般在一年以上。在合同期内,采购方承诺应该向供应商采购其所需要的产品,供应商承诺保证采购方数量、品种、规格、型号等方面的需要。

长期合同采购的优点有:① 有利于增强双方的信任和理解,建立稳定、良好的供需关系;② 有利于降低双方的价格谈判费用,由于供需双方有良好的长期合作关系,所以谈判时可以一切从简,节省谈判费用;③ 由于长期合同采购有明确的法律保证,有利于维护各自的利益。

长期合同采购的缺点有:① 价格调整比较困难,一旦将来市场价格下降,采购方将会由于不能随之调整采购价格而造成价差损失;② 合同对采购数量作了规定,不能根据实际需求情况来调整;③ 由于有了合同的限制,即使出现了更好的采购渠道,采购方也不能随意调整。

由于存在上述缺点,长期采购合同主要适合于采购方需求量大、稳定并且市场价格波动较小的商品。

(2) 短期合同采购。短期合同采购是指采购方和供应商通过合同,实现一次交易,以满足生产经营活动的需要。短期合同采购中,供采双方的关系不稳定,采购产品的数量、价格可以随现实情况相应调整,对采购方来讲具有较大的灵活性。但由于这种不稳定性,也将出现价格谈判、交易以及服务等方面的不足。短期合同采购一般适合于非经常性消耗物品、价格波动较大的物品和质量不稳定的物品。

3. 按采购主体分类,可以将采购分为个人采购、企业采购和政府采购

个人采购几乎是每个人都经常在进行的活动,它是指消费者为满足自身需要而发生的购买消费品的行为。购买对象主要为生活资料、家用电器和生活必需品等,购买过程相对比较简单。

企业采购是企业为了实现自己的经营目标而发生的采购行为。企业采购一般分为生产企业采购和流通企业采购。生产企业采购是为了生产而进行的采购,采购对象以生产资料为主;流通企业采购是为了销售而采购,采购对象主要为一般生活资料。

政府采购是指各级国家机关、事业单位和团体组织,使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。政府采购不仅包括具体的采购过程,而且是采购政策、采购程序、采购过程以及采购管理的总称,是一种对公共采购管理的制度规定。同时,政府采购也会作为国家的一种宏观调控的手段,对国家宏观经济的运行产生影响。

4. 按采购制度分类,可以将采购分为集中采购、分散采购和混合采购

集中采购是把采购工作集中到一个部门管理,最极端的情况是,总公司各部门、分公司以及各个工厂均没有采购权责。

分散采购是指将采购工作分散给各个需用部门自行办理。

混合采购是兼有集中采购和分散采购的一种制度。凡属共同性物料、采购金额比较大或进口品等,均集中于企业采购部办理;小额、因地制宜、临时性的采购,则授权各部门、分公司或分厂进行采购。

5. 按采购输出结果分类,可以将采购分为有形采购和无形采购

采购输出的结果是有形的物品,或是参与某个系统运行的组成部分,如一台计算机、一台电视机,都是看得见、摸得着的,像这种商品的采购称之为有形采购。

采购输出的结果是无形的,例如一项服务、一套软件、一项技术、保险及工程发包等,



知识链接

采购与供应的关系

采购与供应是相辅相成的。采购是为了供应，而供应则是靠有效的采购支持。

采购部门作为企业的一个部门，要与企业外部的供应商打交道，要与企业内部的相关部门协调，处于企业供应链的中间环节，起到承上启下的作用。

1. 采购与供应外部的关系

采购与供应外部的关系通过采购部门与供应商的联系体现。采购部门的职能是购买企业所需要的物品，因此采购部门要与供应商打交道，包括询价、磋商、签约、催货等，把物品及时、准确、经济、合理地采购回来，并与供应商联系，不断加强合作。

2. 采购与供应内部的关系

采购与供应内部的关系通过采购部门与企业内部各相关部门的联系体现。在整个供应链上，企业的下游是客户，但是采购部门的下游是企业内部的相关部门。生产企业采购部门的下游是仓储部门、生产部门等。采购部门必须和这些部门合作，这样既可以提高企业的采购效率，也可以通过企业内部各部门的通力协作和配合，提高整个供应链的效率。

三、采购管理的含义及作用

（一）采购管理的含义

采购管理是指为了完成生产或销售计划，从适当的供应商那里，在确保质量的前提下，在适当的时间，以适当的价格，购入适当数量的商品或服务所采取的一系列管理活动。

采购管理通常包括以下几项职能：① 采购决策，即根据物料需求量的测定和生产的计划安排，在考虑各种影响因素的条件下，对采购活动涉及的各个方面作出科学的选择；② 采购计划，是对采购活动作出的细致的安排和规划，是采购活动的指导性文件；③ 采购组织，是指建立采购组织并根据计划进行采购活动；④ 采购控制与监督，是指为了实现采购目标，对采购活动制定定额、规章制度、工作程序、采购标准、验货条件以及涉及采购过程的考核、监督、评价和反馈等。

（二）采购管理的作用

1. 利润杠杆作用

采购的利润杠杆作用是指当采购成本降低一个百分点时，企业的利润率将会上升更高的比例。其主要原因是采购成本在总成本中占据很大比例。通过对比分析表明，用降低采购成本的方法来提高企业利润率比其他方法更为有效。采购部门已经被越来越多的专家视为企业最后一个尚未开发的利润创造源。

【例 1-2】：某公司的销售收入为 1000 万元，假设其税前利润率为 5%，采购成本为销售收入的 60%，假设采购成本减少 1%，则利润杠杆效应使利润率增加了多少？

解：由题目可以知道，该公司的总利润为 $1000 \text{ 万元} \times 5\% = 50 \text{ 万元}$ ，采购成本 = $1000 \text{ 万元} \times 60\% = 600 \text{ 万元}$ ，采购成本节约 1%，也就是节约了 6 万元，那么公司总利润相应将

增加6万元。于是利润率增加了6万元/50万元=12%。

2. 资产收益率作用

资产收益率作用是指减少采购成本对于企业提高资产收益率所带来的巨大作用。

$$\text{资产收益率} = \frac{\text{净利润}}{\text{总资产}} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{总资产}} \times 100\%$$

采购成本的降低一方面使净利润上升,另一方面又降低了总资产,使得资产收益率大大提高。

【例1-3】:某公司销售收入为1000万元,税前利润为5%,采购成本为销售收入的60%,存货为150万元,它为公司总资产的30%,求此时的资产收益率。

解:根据题目中给出的数据,该公司的税前利润为1000万元×5%=50万元,采购成本为600万元,总资产为150万元/30%=500万元,那么资产收益率=税前利润/总资产=50万元/500万元×100%=10%。

3. 信息源作用

由于直接与市场接触,采购部门可以广泛地收集各种信息,这些信息对销售、财务、研发和高层管理部门都有一定的意义,可以提高企业中其他部门的经营绩效,采购和供应管理部门收集到的信息可以间接地为企业作出贡献。

4. 营运效率作用

采购部门运作的有效性将直接反映在其他部门的运作上。比如,当采购部门选择的供应商不能按照既定的质量标准送来原材料或零部件时,可能会造成废品率升高或返修成本增大,此外还会产生过多的直接人工成本;如果供应商不能按既定计划送货,那企业就可能要付出很大的代价重新规划生产,这样就会降低生产效率,甚至可能会导致生产线的停产。这时,尽管没有产出,但固定成本依旧存在。很多采购部门现在都把企业中的其他部门视为内部顾客或客户,并且注重提高自身的效率和效益,以便能为内部顾客或客户提供优质服务,提升企业的营运效率。

5. 对企业竞争优势的作用

采购部门能够保证企业在恰当的时间和地点获得需要的产品和服务,从而保证企业可以及时提供满足客户需要的产品,提高和维系客户满意度。

采购部门的行动还会直接影响到公共关系和企业形象。如果采购部门的行为为企业带来了良好的形象,那企业就会和供应商建立良好的关系,带来企业持续的成本节减,增强企业的竞争力。



小提示

采购和采购管理不是一回事

采购和采购管理不是一回事。采购是一种作业活动,是为完成指定的采购任务而具体操作的活动,一般由采购员承担,其使命就是完成具体的采购任务,其权力是只能调动采购部分配的有限资源。

采购管理是管理活动,是面向整个企业的,不但面向企业全体采购员,而且也面向企业其他人员(进行有关采购的配合协调工作)。其使命就是要保证整个企业的物资供应;其权力是可以调动整个企业的资源。