

全国高等院校现代物流管理系列教材

QUANGUOGAODENGYUANXIAOXIANDAIWULIUGUANLIXILIEJIAOCAI

CAIGOUYU  
GONGYINGSHANGUANLI

# 采购与供应商管理

翟光明 © 主编

本书阐述了采购基础、采购计划和预算编制、采购业务操作、采购成本控制、招标管理、采购谈判与合同管理、采购绩效评估、企业业务外包、供应商的开发与评估和供应商关系管理等丰富内容。附有企业采购与供应商管理的有关管理程序和操作流程。能为读者提供有价值的业务参考资料。

中国物资出版社

全国高等院校现代物流管理系列教材

# 采购与供应商管理

翟光明 主 编

中国物资出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

采购与供应商管理/翟光明主编. —北京: 中国物资出版社, 2009. 1  
ISBN 978 - 7 - 5047 - 2974 - 3

I. 采… II. 翟… III. ①采购—企业管理②企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 182624 号

策划编辑 王宏琴  
责任编辑 王宏琴  
责任印制 方朋远  
责任校对 孙会香

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

三河鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 12 字数: 277 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2974 - 3/F · 1158

印数: 0001—4000 册

定价: 22.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

## 作者简介

翟光明，国家注册高级咨询师，现任上海俊运国际集团物流总监，兼任上汽集团培训中心、SCS、德国莱茵 TUV 采购、供应商与物流管理高级培训师和咨询师。根据 ISO 9000、TS 16949、GMP 质量体系的要求，为几百家著名跨国公司和世界 500 强外资企业提供包括“采购与供应商管理”、“供应商管理、开发与评估操作实务”、“采购管理实务”、“战略采购与成本降低”、“零成本采购与谈判技巧”、“采购风险管理与控制”、“制造企业内部物流供应链管理”、“现代仓储与高效配送实务”和“生产计划与物料控制（PMC）”等课程培训和管理咨询近二十年。其中包括上海大众、北京奔驰、奇瑞、比亚迪、东风日产、广州本田、东风起亚、柳州东风等汽车制造企业；青岛海尔、美的、TCL、博西华等家电企业；阿尔卡特贝尔、广东北电、TPO 等电子企业；宝钢、中国铝业、大亚湾核电站、秦山核电站、中海油湛江分公司、渤海分公司、中石油东北分公司等资源能源企业；中国移动广西、江苏、湛江、海南、四川分公司等移动通信企业；鲁西化工、上海巴斯夫燃料、汉高涂料、扬子集团有限公司等化工企业。在推进外资企业物流供应链管理本土化和国内企业同国际接轨方面具有非常丰富的实践经历和培训咨询的实战经验，是国内制造业采购、物流供应链及库存管理著名专家之一，兼任 2007 年上海市教委“制造企业物流实训中心”重点投资项目负责人，曾任 2007 年中国制造业赴日本物流考察团团长。



# 前 言

随着全球经济一体化进程的加快，企业采购部门正面临原材料和能源的价格暴涨，部分供应商价格、技术垄断，市场预测不准、计划多变，采购成本居高不下等严峻问题。如何建立高效的采购管理运作体系、采购部门前期参与产品开发、搞好跨部门协作；如何提升采购业务操作技能，规避采购风险；如何从战略层面，搞好供应商开发与评估，同供应商建立战略合作伙伴关系，整合外部资源、降低采购成本等已成为企业发展的“瓶颈”。因此，加强采购管理人员培训，提升采购人员的业务技能，搞好采购与供应商管理是企业可持续发展的重要基础。

本书借鉴了目前企业采购与供应商管理最新实践成果和经验，以实际管理程序和业务操作流程为主线条，全面系统、深入浅出地阐述了采购基础、采购计划和预算编制、采购业务操作、采购成本控制、招标管理、采购谈判与合同管理、采购绩效评估、企业业务外包、供应商的开发与评估、供应商考核、供应商关系管理的内容，书中附有企业实际采购与供应商管理的有关程序和操作流程，为读者提供了有价值的业务参考资料。

本书突出了先进性、实用性和可操作性的特点，可作为企业从事采购、供应商开发、评估与管理等人员的培训教材或学习参考书，也可以作为普通高等院校、高等职业院校采购和物流管理专业及其他相关专业的教学用书。

本书由翟光明任主编。编者在书中融入近二十年为数百家跨国企业、世界 500 强企业、股份制企业和民营企业提供采购与供应商管理培训和咨询所获得的信息资料和企业成功经验。在编写过程中参考和引用了企业、学术界同行的有关资料、著作、教材及案例等，在此一并表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中的不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

电子邮箱：kai89@126.com。

编 者  
2008 年 9 月



# 目 录

第一章 采购基础 .....	(1)
第一节 采购的基本概念 .....	(1)
第二节 采购的地位和作用 .....	(4)
第三节 采购管理的职能 .....	(7)
第四节 采购方式 .....	(10)
第二章 采购计划和预算编制 .....	(15)
第一节 采购调查 .....	(15)
第二节 采购计划编制 .....	(17)
第三节 采购预算 .....	(25)
第三章 采购业务操作 .....	(28)
第一节 采购业务操作流程 .....	(28)
第二节 采购订单管理 .....	(32)
第三节 物料跟催管理 .....	(36)
第四节 进货验收 .....	(41)
第五节 货款结算 .....	(43)
第四章 采购成本控制 .....	(49)
第一节 影响采购成本因素分析 .....	(49)
第二节 降低采购成本的有效方法 .....	(51)
第三节 采购成本控制的途径 .....	(52)
第五章 招标管理 .....	(57)
第一节 招标概述 .....	(57)
第二节 招标文件 .....	(62)
第三节 投标文件 .....	(64)
第四节 开标 .....	(66)
第五节 评标 .....	(68)
第六章 采购谈判与合同管理 .....	(77)
第一节 采购谈判技巧 .....	(77)
第二节 采购合同管理 .....	(97)



第三节 采购风险控制 .....	(110)
第七章 采购绩效评估 .....	(119)
第一节 采购绩效评估的目的 .....	(119)
第二节 采购评估指标和标准 .....	(121)
第三节 提升采购绩效的措施 .....	(125)
第八章 企业业务外包 .....	(129)
第一节 业务外包概述 .....	(129)
第二节 外包的方式 .....	(132)
第三节 自制或业务外包决策 .....	(135)
第九章 供应商的开发与评估 .....	(138)
第一节 供应商开发 .....	(138)
第二节 供应商评估 .....	(150)
第十章 供应商考核 .....	(158)
第一节 供应商考核的组织和要求 .....	(158)
第二节 供应商考评指标 .....	(159)
第三节 供应商考核方法 .....	(160)
第十一章 供应商关系管理 .....	(168)
第一节 供应商关系的发展趋势 .....	(168)
第二节 供应商关系管理战略 .....	(171)
第三节 供应商的伙伴关系管理 .....	(172)
第四节 供应商整合 .....	(174)
参考文献 .....	(183)



# 第一章 采购基础

## 第一节 采购的基本概念

### 一、采购的基本概念

采购是人类社会最常见并大量存在的行为，其历史可以追溯到人类诞生的时候，不过那时的采购是以交换（物物交换为主）的形式进行的。随着人类社会的进步，采购的形式及其职能都发生了变化，不变的是采购仍然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。因为它不仅是保证企业生产正常运转的必要条件，而且也为企业降低成本、增加赢利创造条件。

对于采购的含义，不同的人有不同的理解。美国亨瑞芝在其《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，它包含了采购交易前的计划、供应货源的研究和采购交易后的合同管理，如交货的追查、货物的检验等。

一般而言，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。我们可以从以下两个方面来理解采购的概念。

#### （一）从资源市场上取得资源的过程

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。为了获得企业生产经营所必需的原材料、辅料及零部件，必须进行供应商开发、评估、谈判签约、对供应商的日常管理与考核等，以促进供应商持续改进。

#### （二）商流和物流的操作过程

采购就是将资源从占有方转移到需求方的过程，即下采购订单、催货、到货验收和付款等业务过程。

目前许多外资企业把采购区分为 Sourcing 和 Purchasing。

Sourcing 和 Purchasing 在中文的意思都可翻译成“采购”，但从实际职能上讲，两者的内容大不相同。

Sourcing 的词根是 Source，即资源。所以简单地理解，Sourcing 是寻找资源，即寻找合适的供应商。在新产品开发中，Product Sourcing 就是为新产品找供应商。如果想把产品生产转移到低成本国家，就叫全球采购（Global Sourcing），或低成本国家采购（Low Cost Country/Region Sourcing）。

Purchasing 就是采购。相对于 Sourcing，Purchasing 更侧重于订单处理（Po Transac-





tion)，即询价、下订单、跟踪订单、催单、收货、付款等。

相对而言，Sourcing 属“一次性行为”，一旦选定合适的供应商并把他们带上正轨，Sourcing 的任务就基本完成了。当然 Sourcing 的过程可能很长。然后是 Purchasing 去执行日常订单管理。在很多公司，Sourcing 和 Purchasing 是由同一组人员完成，其行政关系归属采购部。但对于建制完全的大公司，总体趋势是把 Purchasing 从采购部门剥离出来，归属生产计划与物料控制部门，这样更有利于强化采购部门的供应商开发和管理的商务功能，也有利于提升订单跟催与生产计划、物料控制人员的业务协调能力。

### 二、采购管理

由于企业采购服务于生产经营活动，并且以赢利为目的，由此决定着企业采购要面临采购风险和投入—产出问题，为了实现企业的经营目标，必须对企业采购活动和过程进行必要的计划、组织与控制，这就是采购管理。采购管理是企业的重要职能，也是企业专业管理的重要领域之一。它包括管理供应商关系所必需的所有活动，着眼于企业内部、企业和它的供应商之间的采购过程，是从整体考虑的一项职能。通过实施科学的采购管理，可以合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点等，可以以有限的资金保证生产经营的需要，降低成本、加速资金周转和提高产品质量。

采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，是管理活动，除涉及本身业务之外，还涉及采购与设计、质保、请购、生产计划与物料控制等部门的跨部门协作。采购部门前期如何参与产品设计开发、协调质量标准及规范请购行为，是采购管理的重要任务。

### 三、采购管理的发展

采购管理经历了供应管理、采购管理和资源管理三个阶段（如图 1-1 所示）。

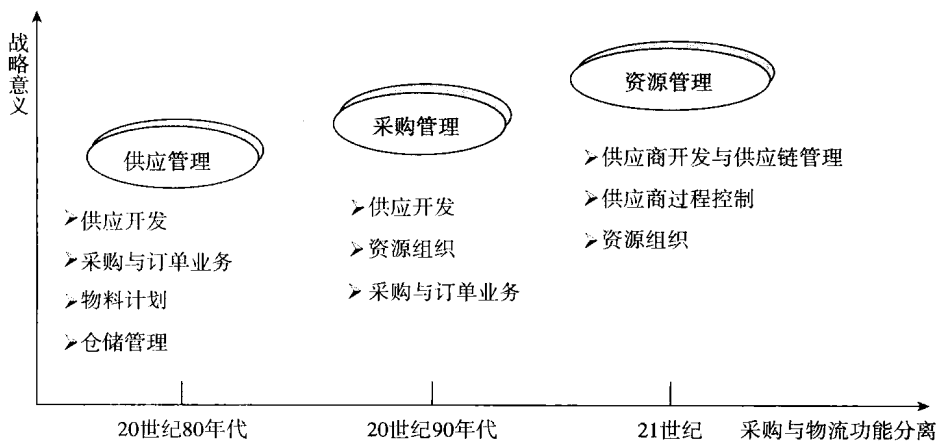


图 1-1 采购管理发展的三个阶段



(一) 供应管理

20 世纪 80 年代，在生产力水平低下、资源紧缺的卖方市场环境下，企业为确保生产、保证供应，采购功能包括供应商开发、管理评估、采购订单业务与催货、支付，库存计划与仓储管理等。在我国，国有企业大多采用供应管理模式。这种模式，采购权力集中，有利于确保供应，但不利于库存控制，不利于对采购行为的监督和对供应商的监管（如图 1-2 所示）。

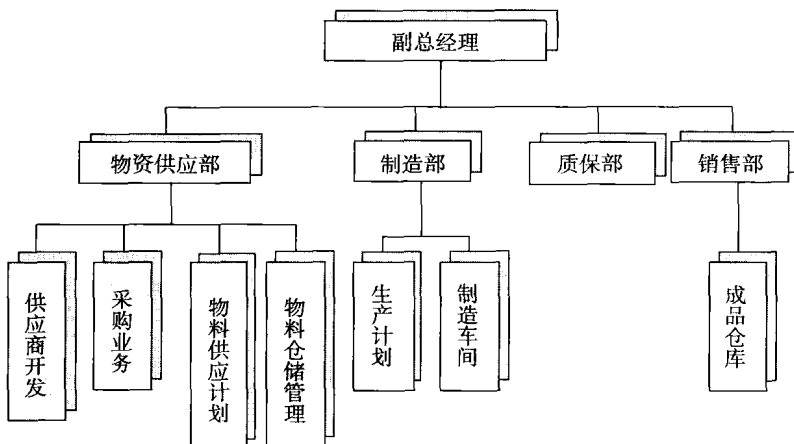


图 1-2 供应管理机构图

(二) 采购管理

进入 20 世纪 90 年代，我国全面进入市场经济，企业竞争加剧，如何集中精力降低采购成本，控制库存，强化供应商开发与管理，成为企业采购管理的重要任务。因此，不少制造企业开始将物料计划与仓储管理从采购部剥离出去，而物料计划与仓储管理部门成为采购部门的服务对象和监督者。这种模式有利于加强物料计划控制，强化仓储把关职能（如图 1-3 所示）。

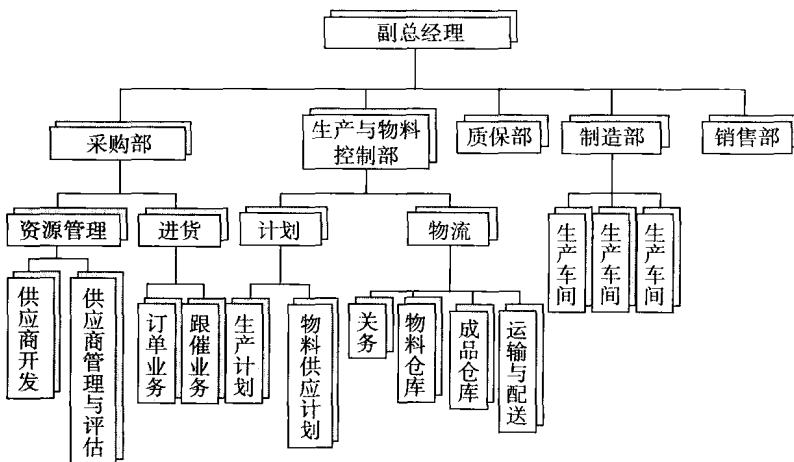


图 1-3 采购管理机构图



### (三) 资源管理

进入 21 世纪, 随着我国经济的进一步对外开放, 大量引进外资, 同时也引进了先进的管理思想和管理模式, 把采购与物流分离, 强化采购部门的商务功能, 即 Sourcing, 将采购业务 Purchasing 划归物流功能。这种模式有利于采购部门集中精力搞好供应商开发、评估、管理、谈判及签约等, 同供应商建立长期的战略合作伙伴关系。目前大多数外资企业普遍采用这种模式 (如图 1-4 所示)。

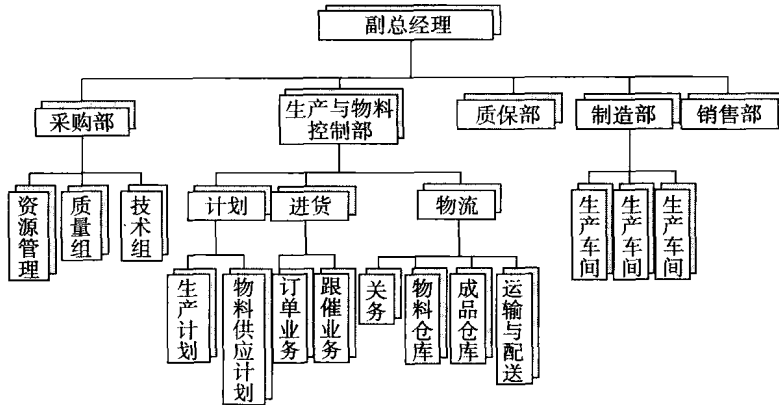


图 1-4 资源管理机构图

### 四、采购与物流分离架构下的物流运作

- 采购部应将主要精力放在同供应商谈判、签订框架协议上, 对供应商供货质量和服务水平的监控通过实施详细的采购框架协议来保障 (包括供货问题具体处理办法、责任追究与处罚等)。具体来讲, 就是将采购框架协议 (同供应商签订的游戏规则) 移交给生产与物料控制部 (或称物流部门) 执行。

- 生产与物料控制的采购订单员根据物料计划下订单并催货 (新产品和零星采购除外, 由采购部下订单和跟催)。

- 质量、技术、生产与物料控制等部门依据框架协议同供应商横向联系, 提高处理问题的效率。

## 第二节 采购的地位和作用

### 一、采购的地位

目前采购已经成为企业经营的一个核心环节, 是企业提高利润的重要途径, 在企业经营过程中起着越来越大的作用。因此采购在企业中也就占有越来越重要的地位。

#### (一) 采购的供应地位

采购的供应地位, 即源头地位。在商品生产和交换的整体供应链中, 每个企业既



是客户，又是供应商。为了满足最终消费者的需求，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，以获取最大的利润。同时，企业要适应市场变化，提升自身核心竞争力又离不开供应商的合作。从整体供应链的角度看，企业为了获取尽可能多的利润，降低成本，获得优质资源，就必须依靠采购的力量，开发和管理好供应商，充分发挥供应商的作用，因为占成本 60% 的物料来自供应商。供应商提高其物料供应的可靠性和灵活性，缩短交货周期和增加送货频率，可以极大地缩短生产周期、提高生产效率、减少库存及增强对市场需求的应变能力。

此外，随着经济全球化的发展，市场竞争日趋激烈，顾客对供货及时性的要求越来越高，驱使企业按库存生产，而客户需求个性化趋势又迫使企业必须按订单设计生产。企业要解决这一矛盾，只有将供应商纳入自身的生产经营过程，将采购与供应商的活动看做是自身供应链的一个有机组成部分，整合资源和信息共享，实现供应链运作同步化。这样，既可以减少整个供应链中因计划变动、缺货或积压带来的损失，又可以提升企业对市场需求的快速反应能力。因此，采购在企业生产经营中处于“控制上游”、确保供应的主导地位。

### （二）采购的质量地位

质量是企业的生命。一般企业都按质量控制的顺序将其划分为来料质量控制、过程质量控制及出货质量控制。由于产品价值 60% 的部分是经采购由供应商提供，亦即企业产品质量不仅要在企业内部加以控制，而且，更重要的是要加强供应商的质量过程控制，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，减少来货检验费用等。可见，企业将质量管理延伸到供应商的过程管理，是提高企业产品质量水平的基本保证。

### （三）采购的成本地位

采购部门开展采购商务活动时，需用大量的精力投入到如何降低采购成本的活动。包括前期参与新产品或新项目开发，进行价值工程分析，使采购物料达到最佳的性价比，推进产品标准化，使降低采购成本从产品开发设计开始。采购部门还要同需求部门充分沟通，尽早了解需求部门对物料的质量、技术及交货期的要求，使采购与工程进度同步化，可以有更多时间进行询价比价，选择成本更低的供应商，取得采购的主动权。

## 二、采购的作用

### （一）对产品生产及销售的质量影响

在供应链环境下，企业如何选择合格的供应商，获得及时、优质的资源已成为企业发展的“瓶颈”。采购作为向生产或销售提供资源的上游环节，采购物料的数量、技术、质量、包装等只有符合生产与客户的要求，才能确保生产顺利进行，提升市场竞争力；相反，则会导致购销之间的矛盾，造成物料的积压或缺货，导致客户投诉，失去市场。

### （二）对生产周期或成品交货期的影响

供应商交货期和供货的及时性直接影响到企业对市场的快速反应能力。生产的稳定需要物料供应的稳定来保障。企业在生产中经常会出现这些情况：一种情况是，即



使有99%的物料已经到位，而有1%的物料因各种原因不能按照计划到货，生产被迫中断；另一种情况是，当装配汽车发动机时因某个紧固件质量出问题，若要求供应商重新供货，路程太远，时间过长，因此就无法完成装配任务。

### （三）降低采购成本是企业增加利润的重要途径

在全球能源价格飞速上涨、原材料成本居高不下的今天，企业要降低成本，除了要降低生产与材料消耗成本外，很重要的途径就是降低采购成本。假设某公司每销售\$100，材料成本占\$50，而利润是\$10。若采购成本节省2%，则利润增加10%，能够达到增加销售额10%的效果（如图1-5所示）。

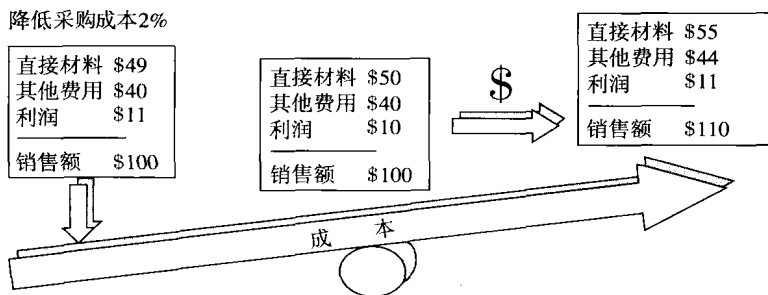


图 1-5 降低采购成本对利润贡献的示意图

### （四）对合理利用物质资源的影响

节约和合理利用物质资源都是开发利用资源的头等大事。应通过采购工作合理利用物质资源：第一，合理地采购，防止优料劣用、长材短用；第二，优化配置物质资源，防止优劣混用。在采购中，要力求优化配置的最大综合效应和整体效应，防止局部优化损害整体优化、部分优化损害综合优化；第三，在采购工作中，要应用价值工程分析，力求功能与消耗相匹配；第四，通过采购引进合理利用资源的新技术、新工艺，提高物质资源利用效率；第五，贯彻执行有关节能与环保的政策和法规是新形势下采购的重要任务，如配合企业节能环保计划要求供应商提供节能环保产品。

### （五）对企业可持续发展的影响

采购职能不仅是购买，更重要的是获得长期稳定、可靠的资源。随着全球能源价格暴涨，供需矛盾日益突出，能否选择符合企业发展战略的合作伙伴，同供应商建立长期战略合作伙伴关系，确保资源供应，成为企业采购部门的核心任务。

### （六）对企业经营活动的影响

在市场经济的大环境下，企业是通过采购渠道观察市场供求变化及其发展趋势的，并借以引导企业投资方向、调整产品结构、确定经营目标、经营方向和经营方式。企业生产经营活动是以市场为导向进行采购和生产活动的。物料采购是企业运营过程中的关键环节，是构成生产经营活动的物质基础。高效的采购运作可以有效降低企业成本，促进生产经营活动的顺利实施和按期完成。如果采购的产品不符合设计的预定要求，将直接影响产品质量，甚至导致生产经营活动失败。



## 第三节 采购管理的职能

### 一、采购人员的职责和要求

#### (一) 采购各岗位的工作职责

##### 1. 采购部的职能

- (1) 分析公司原材料品质、市场价格等行情。
- (2) 寻找物料供应来源，对每项物料的供货渠道加以调查和掌握。
- (3) 与供应商洽谈，并安排工厂参观，建立供应商的资料。
- (4) 要求报价，进行议价，有能力的可进行估价，并作出比较。
- (5) 采购所需的物料。
- (6) 查证进厂物料的数量与品质。
- (7) 对供应商的价格、品质、交货期、交货量等作出评估。
- (8) 掌握公司主要物料的市场价格起伏状况，了解市场走势，加以分析并控制成本。
- (9) 依据采购合约或协议控制、协调交货期。

##### 2. 采购部经理的工作职责

- (1) 新产品、新材料供应商的寻找、资料收集及开发工作。
- (2) 对新供应商品质体系状况（产能、设备、交货期、技术、品质等）的评估及认证，以保证供应商的优良性。
- (3) 与供应商的比价、议价谈判工作。
- (4) 牵头组织对旧供应商的价格、产能、品质、交货期的考核工作，以确保供应商持续改进，不断优化采购渠道。
- (5) 及时跟踪掌握原材料市场价格行情变化及品质情况，以期提升产品品质及降低采购成本。

- (6) 部门员工的管理培训工作。
- (7) 与供应商以及其他部门的沟通协调等。
- (8) 决定采购方式。

##### 3. 采购工程师的工作职责

- (1) 主要原材料的估价。
- (2) 供应商材料样板的品质初步确认。
- (3) 材料样板的初期制作与更改。
- (4) 替代材料的搜寻。
- (5) 采购部门有关技术、品质文件的拟制。
- (6) 与技术、品质部门就有关技术、品质问题的沟通与协调。
- (7) 与供应商有关技术、品质问题的沟通与协调。

##### 4. 采购员的工作职责

- (1) 采购计划编排，物料的订购及交货期控制。



- (2) 订购单的下达。
- (3) 物料交货期的控制。
- (4) 查证进料的品质和数量。
- (5) 进料品质和数量异常的处理。
- (6) 与供应商有关交货期、交货量等方面的沟通协调。
- (7) 办理支付货款事宜。

#### 5. 采购文员的工作职责

- (1) 各种采购单据与报表的收集、整理与统计。
- (2) 采购品质记录的保管与维护。
- (3) 采购事务的传达。

采购人员既可以归属采购部也可以归属物流部，在汽车、电子及机械制造等行业，采购人员归属物流部将是一个趋势。

### (二) 采购人员的素质要求

#### 1. 基本素质

由于采购工作自身的复杂性和重要性，对采购人员的职业素质要求很高。采购人员需要具备的职业素质包括：

- (1) 了解国家与采购相关的法律法规。
- (2) 懂得采购的相关政策和采购的具体程序。
- (3) 熟悉市场环境和企业内部资源环境。
- (4) 掌握所在企业的规章制度。
- (5) 不仅要懂经济知识，还要具备工程技术等方面的有关专业知识。
- (6) 不仅要知道采购技巧，还要善于解决采购过程中出现的各种问题。
- (7) 优秀的外语阅读、写作、口语能力。
- (8) 具有优秀的管理、沟通、协调能力。
- (9) 具有价格成本分析能力。
- (10) 擅长谈判，有丰富的供应商开发、评估经验。

#### 2. 道德品质

采购人员在同供应商打交道时，难免会受到供应商的利诱。供应商为了获得不正当的利益，会对采购人员进行行贿，抬高价格或以次充好，导致企业蒙受损失。

企业为防止采购人员发生舞弊、索贿、受贿等不正当行为，除在选用采购人员之初要明察秋毫外，也要制定相关的制度来规范和约束采购人员与供应商的行为。结合我们国家的国情，建议采购人员职业道德标准如下：

- (1) 遵守国家与采购相关的法律法规。
- (2) 遵守所在企业的规章制度。
- (3) 保持对企业的忠诚。
- (4) 公平、公正，不带个人偏见，选择最佳的采购渠道。
- (5) 坚持以诚信作为工作和行为的基础。
- (6) 回避一切可能危害商业交易公平性的利益冲突。



- (7) 诚实地对待供应商和潜在的供应商。
- (8) 保持高水准的个人操行。
- (9) 拒绝接受供应商或潜在供应商的赠礼。

## 二、采购管理中的跨部门协作

由于采购业务牵涉范围广，相关部门多，欲使采购业务能顺利进行，而获得良好的工作绩效，除了采购人员的努力外，尚需企业内部各有关部门的密切配合。

因此，采购人员必须具备良好的 interpersonal 关系与协调能力，以期获得有关部门的合作，圆满完成任务。采购部门与企业内有关部门的协调关系叙述如下：

### （一）与营销部门协调

1. 营销部门应提供正确的营销预测及营销目标等资料给采购部门，以期采购计划有效执行。

2. 营销部门制定产品的价格，必须事先预估制造成本，尤其是占主要部分的材料成本。在预估材料成本方面，采购部门应提供充分协助。

3. 营销部门在接受顾客紧急订单时，应充分考虑库存情况和采购周期，通过引导客户，确定合适的交货期，避免交货延误。

### （二）与生产管理部门协调

为了确保原料供应的稳定性，采购部门和生产管理部门需要经常交换信息。生产管理部门应尽早通知采购部门有关产品的生产计划与物料需求计划，使采购部门有充裕的时间寻求货源，并与供应商议价；而采购部门也必须通知生产管理部门其所需要的购运时间及订购后可能发生的变化。如果生产计划或采购计划中的数量或时程有任何的改变，彼此都应迅速通知对方，以便及时作适当的调整与配合。

### （三）与品质管理部门协调

采购人员必须熟悉有关品质的标准，以便从供应商处购买到合乎质量的物料。采购人员由于直接与供应商接触，能帮助品质管理部门建立供应商所能配合的一套检验标准；而品质管理部门也应将检查结果告知采购人员，借以考核供应商。因此，采购部门与品质管理部门的协调关系如下：

1. 品质管理知识：采购人员应随时向品质管理部门学习品质管理的知识，以便在与供应商谈判时明确物料品质标准，以免在交货时与供应商产生质量标准和检测方法分歧。

2. 品质标准：采购部门应与品质管理部门保持密切联系，以使品质管理部门随时提供必要的协助，使请购规格与验收标准能相吻合。

3. 物料验收：品质管理部门对由于厂商交来的物料不符合要求而拒收时，应立即通知采购部门，以便采取必要的措施。

4. 开发供应商：采购部门与品质管理部门应共同开发供应商，以确认厂商是否具备供应所需品质及数量的产品的能力。

### （四）与生产现场协调

采购部门提供生产现场所需物料，两者关系密切，但是两者却有不同立场。通





常，生产现场希望物料能快速供应，以免发生断料停工；而采购部门则希望能有充分的时间进行议价，以降低采购成本。因此，在采购的购运时间方面，彼此需互相尊重、充分协调，切勿意气用事。

另外，对于“自制”或“外包”的决定，生产现场与采购部门彼此立场与见解也可能不同，此时应根据成本分析结果，以客观的态度共商办法。

### （五）与财务部门协调

每一项采购交易，从订购开始到交货、请款、付款为止，都需要作财务处理。财务部门还可为采购部门提供各项有关的计算资料。例如：应付账款余额统计、实际支出金额与预算金额比较、材料成本计算、价差绩效计算等。

### （六）与技术部门协调

1. 技术部门在设计物料规格时，不可过分强调追求理想品质，而忽略价格和市场因素；而采购部门也不可太强调价格因素而忽略品质要求。因此，技术部门应征询采购部门的意见，而采购部门也应根据市场信息，建议适当的规格标准。总之，两者必须密切协调，才能顺利进行采购。

2. 为了降低采购成本，采购人员应早期参与产品开发过程，随时提供有关物料规格、性能、价格等最新信息，供技术部门参考，推进产品标准化。

### （七）与仓储部门协调

大量采购可以降低物料的单位成本，但相对地，存量的增加会提高仓储成本。因此，为了使整体的采购成本降低，采购部门与仓储部门必须有良好的沟通与协调，从而设计适当的最低存量及订购点。

采购部门应在订购作业完成时，将有关交货时间与数量等资料通知仓储部门，以便仓储部门能事先准备所需空间，而仓储部门也应定期将存量记录通知采购部门，以利于存量控制。另外，对于退货、呆料、缺料等问题，采购人员也应协助仓储人员处理。

## 第四节 采购方式

企业需要的物料可以通过不同的采购方式获得，采用何种采购方式一般由市场资源供需状况、物料需求特征、采购金额及政府有关法规来决定。不同采购方式有各自的利弊，合理选择采购方式，对于降低采购成本、规避采购风险有着十分重要的意义。

### 一、集中采购与分散采购

企业采购可以集中进行也可以分散进行。集中采购就是企业中的采购任务由一个专门的部门负责；分散采购是指企业各部门或各分公司自行处理各自的采购业务。

#### （一）集中采购

集中采购是指企业采购部门对企业所需资源统一选择供应商、统一谈判、统一签约、统一支付的采购方式，又称统一采购。

##### 1. 集中采购的优点

（1）企业集中各部门或分公司的需求，有利于提升企业采购谈判地位和议价能力。