

298

615

MBA 自学教材(核心课程系列)

采购管理速成

甘华鸣 解新艳 编著

企业管理出版社

编者的话

MBA(Master of Business Administration,工商管理硕士),被誉为“管理精英”和“商界英雄”,创造了并正在继续创造着工商管理的神话和奇迹。MBA 长期以来广为人所瞩目,现在也强烈地吸引着我国的有识之士,特别是青年人的注意。

随着世界经济的一体化和国际竞争的加剧,我国企业对高级管理人员的需求显示出强劲的势头,在“十五”期间就需要约 150 万高级管理人员。而 MBA 教育已成为我国培养高层次管理人才的重要渠道,希望接受 MBA 教育的人日益增多。据统计,2001 年光是报考 MBA 的人就超过 4 万。

但是,我国 MBA 教育仅有 10 年左右历史,到目前为止,全国只有 56 所正规院校具备授予 MBA 学位的资格,每年只能培训大约 8000 名 MBA。受现有的教育资源等客观条件的限制,大多数有志于 MBA 的人不可能脱产进入正规院校攻读 MBA。

他们只能在职自学 MBA 课程。

他们渴望一套适合自学的 MBA 教材。

为满足广大有志者的迫切需要,我们专门组织编写了这套“MBA 自学教材(核心课程系列)”,包括《财务管理速成》、《人事管理速成》、《新产品管理速成》、《营销管理速成》、《生产管理速成》、《采购管理速成》、《战略管理速成》、《项目管理速成》、《管理方法速成》、《管理创新速成》、《知本创业》、《MBA 核心课程自学大纲》。

这套囊括工商管理最普遍、最适用知识的教材,根据自学特点专门制作,特别适合自学。

为便于读者自学,书中对重要定义、定理、原则、原理等重点内容做了标记,在重点语句下划有着重号~~~~,在重点图表旁划有着重号},并且着重号都用红色印刷。这样做能帮助自学者抓住重点,把握关键,从而加深理解,巩固记忆,促进应用,激发创新。

时代呼唤优秀的企业家,企业渴求出色的职业经理人。MBA 教育是当今世界培养企业家和职业经理人最有效的教育。通过自学,掌握 MBA 课程的精髓要义,就可拓展才能,提升自我,成就事业,完美人生。

MBA 自学教材编写组

目 录

第一篇 采购基础

- 3 第一章 采购概论
 - 3 第一节 采购的定义和内容
 - 15 第二节 采购的地位和基本任务
- 23 第二章 采购的职能与机构
 - 23 第一节 采购机构的组织方式
 - 31 第二节 采购部门的建立方式
 - 37 第三节 采购部门的职责
 - 48 第四节 企业采购机构设计原则及影响因素
- 51 第三章 采购制度
- 56 第四章 采购人力资源管理
 - 56 第一节 采购人员素质要求
 - 60 第二节 采购人员招聘
 - 73 第三节 培训与开发

第二篇 采购准备

- 85 第五章 采购计划
 - 85 第一节 采购计划编定
 - 87 第二节 采购计划细分程序
 - 98 第三节 采购计划影响因素

101	第六章 采购预算
101	第一节 预算概述
105	第二节 业务预算
108	第三节 预算编制方法与流程

第三篇 采购实施

119	引 言
119	第七章 采购作业流程
128	第八章 采购认证
129	第一节 认证准备
131	第二节 初选供应商
135	第三节 样件试制认证
138	第四节 中试认证
140	第五节 批量认证
143	第六节 认证供应评估
146	第九章 选择供应商
146	引 言
147	第一节 供应商的产品质量
151	第二节 供应商的产品价格
160	第三节 供应商的服务
164	第十章 签订采购合同
164	第一节 采购合同的基本要求
169	第二节 合同跟踪
172	第三节 物料检验及接收
176	第四节 货币及付款操作
180	第五节 采购合同实例

第四篇 采购控制

- 193 第十一章 采购绩效与评估
- 193 第一节 采购绩效与指标
- 199 第二节 采购绩效评估
- 205 第三节 提升采购绩效的方法
——基准化
- 218 第十二章 企业采购监管与控制
- 218 第一节 实物与信息同步入库
- 221 第二节 财务、审计双管齐下
- 225 第三节 采购伦理道德与法律
- 229 第四节 杜绝采购回扣

第五篇 供应商管理

- 239 引 言
- 240 第十三章 供应商审核
- 240 第一节 供应商审核概述
- 245 第二节 供应商认证审核
- 258 第三节 供应商质量体系审核
- 267 第十四章 供应商考评
- 267 第一节 供应商考评范围
- 269 第二节 供应商考评指标
- 273 第三节 供应商考评实例
- 279 第十五章 供应商关系管理
- 279 第一节 供应商关系的演变

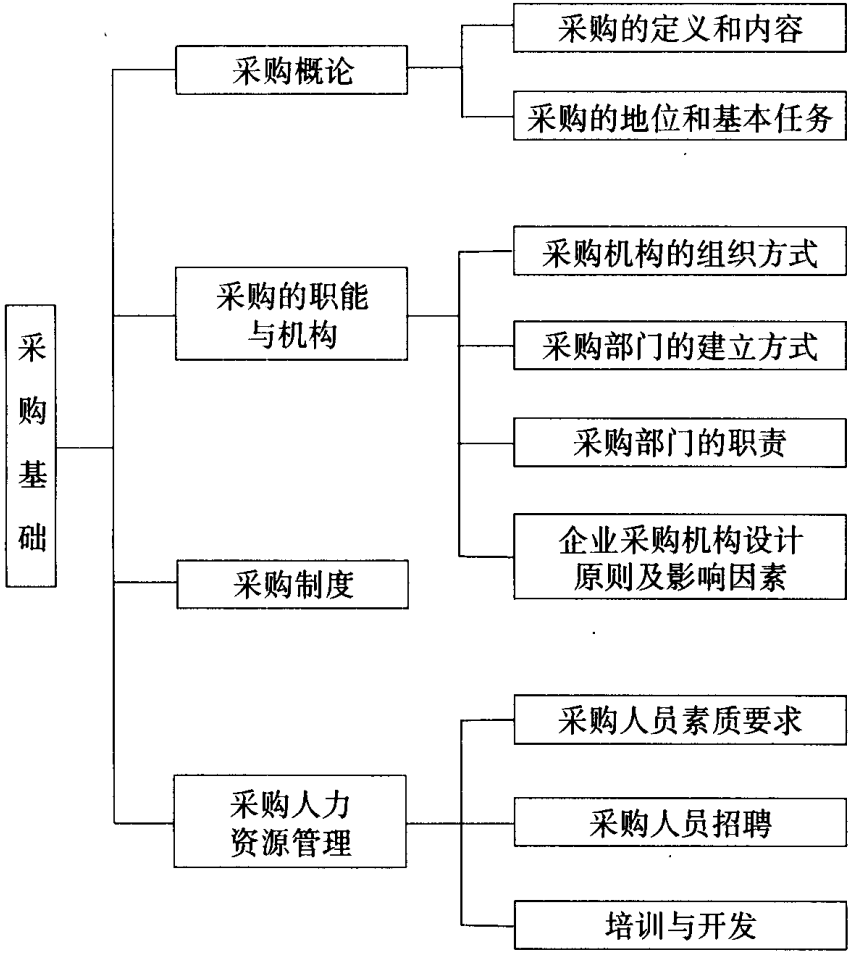
-
- 282 第二节 供应商—采购商满意模式
289 第三节 供应商的合作伙伴关系

第六篇 采购项目分类

- 299 第十六章 原材料初级品采购
- 299 第一节 循环库存企业的经济定货采购模型
- 304 第二节 MRP 下的原材料采购
- 317 第三节 准时制生产方式(JIT)下的原材料采购
- 324 第十七章 资本性设备的采购
- 324 第一节 资本性设备投资决策技术分析
- 333 第二节 购买还是租赁的选择
- 340 第十八章 服务采购
- 340 第一节 服务采购的定义
- 345 第二节 服务采购的过程
- 349 第三节 影响采购方案的因素
- 355 第十九章 采购外包
- 355 第一节 外包决策制定
- 360 第二节 分包与 MRO 外包
- 366 参考文献
-

第一篇

采购基础



本篇结构图

第一章 采购概论

所谓采购，一般认为是指采购人员或者是采购单位基于各种目的和要求购买商品或劳务的一种行为，它具有明显的商业性。通俗地来讲采购是一种常见的活动，从日常生活到企业运作，人们都离不开它。事实上无论个人或企业而言，生活或生产所需的各种物质，已经不能“自给自足”，必须依靠“采购”来获得满足，“采购”变成一项不可或缺的经济活动。本章主要了解采购的基础知识，采购的定义和内容，采购的地位和任务等。

第一节 采购的定义和内容

一、基本概念

狭义的采购(Purchase)讲的就是买东西，扩展开来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、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的过程。大家都知道，这种以货币换取物品的方式，可以说是最普通的采购途径；无论个人也好，企业机构也好，为了满足消费者生产的需求十之八九都是以“购买”的方式来进行。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。这也让人们了解到“钱”的价值重要性。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外，还可以用下列各种途径取得物品的使用权，来达到满足需求的目的。广义的采购主要有以下几种途径：

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. 借贷

即一方以无须支付任何代价的方式取得他人的物品的使用权；使用完毕，仅返还原物品。这种无偿借用他人物品的方式，通常是基于借贷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，但是并没有直接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。

综合以上的说明，我们可以了解采购是以各种不同的途径，包括购买、租赁、借贷、交换等方式，取得物品及劳务的使用权或所有权，以满足使用的需求。本书主要讲以购买方式为主的采购活动。

在一个大型的企业里，采购就其功能来讲不单单是采购员或采购部门的事，而是企业整体供应链的重要组成部分，是集体或团队的工作。同时采购是物流的重要组成部分。

二、相关概念

与采购相关的概念主要有物流、供应链、供应、战略采购、前期采购、后期采购、采购环境、采购管理等。下面我们分别简单介绍一下这几个相关概念：

1. 物流

物流的概念是随着交易对象和环境变化而发展的, 需要从历史的角度来考察。最初的物流概念主要侧重于商品物质移动的各项机能, 即发生在商品流通领域中的在一定劳动组织条件下凭借载体从供应方向需求方的商品实体的定向移动, 是在流通的两个阶段: 货币—商品, 商品—货币($G-W$, $W-G$)上发生的所有商品的实际流动。1984年美国物流管理协会将现代物流定义为“为了符合顾客的需求, 将原材料、半成品、完成品以及相关的信息从发生地向消费地流动的过程, 以及为使保管能有效、低成本的进行而从事的计划、实施和控制行为”。又经几年的发展, 现在我们认为现代物流是指为了实现顾客满意, 连接供给主体和需求主体, 克服空间和时间阻碍的有效、快速的商品、服务流动的经济活动过程。

2. 供应链

关于供应链目前还没有统一的定义, 早期的观点认为供应链是制造企业的内部过程, 指把从企业外部采购的原材料和零部件, 通过生产转换和销售等活动, 再传递到零售商和用户的过程。后来供应链的概念注意了与其他企业的联系, 注意了外部环境, 认为它应该是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品, 再到最终用户的转换过程”。这是更大范围、更为系统的概念。最近, 供应链的概念更加注重围绕核心企业建立的网链关系。在此基础上我们给出一个供应链的概念: 供应链是围绕核心企业, 通过对信息流、物流、资金流的控制, 从采购原材料开始, 制成中间产品以及最终产品, 最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、直到最终用户连成一个整体的功能网络结构模式。

3. 供应

供应是指供应商或卖方向买方提供产品和服务的全过程。

4. 战略采购

战略采购是指从宏观范围内确定采购资源、建立最优的供应商体系及战略伙伴关系。

5. 前期采购和后期采购

前期采购是指采购过程中下订单之前的相关工作。后期采购则是指采购过程中下订单以后开始的相关工作。

6. 采购环境

采购环境是指经过买家认可的、信得过的采购资源，由一些供应商组成。采购环境的好坏对企业的采购会产生很大影响，因此企业都应努力创造好的采购环境。

7. 采购管理

采购管理是指管理采购业务单元，包括支持、审核、优化、批准、实施五个步骤。管理的对象是计划、认证、订单、合同四个环节。

三、不同行业的不同采购方式

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，下面我们分别来介绍。

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

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

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 1-1 概括了企业不同生产环境对采购的不同要求:

表 1-1 企业不同生产环境对应的不同采购方式

生产环境	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

其他行业,例如:贸易企业,高新技术企业等的采购也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开价。

四、采购的形式和内容

1. 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经营或生产所需产品和服务而按一定代价同外部进行的业务活动。消费采购与工业采购有很大不同，消费采购活动是个人行为，而工业采购通常是通过机关、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。工业采购往往通过一次采购以后便同供应商建立长期合作关系，而消费市场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。

2. 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：一只钢笔，一台电脑，一块电路板，像这样的我们称其为“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。下面我们分别来介绍一下这些有形采购的物品：

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，即使原材料的形体发生物理或者化学变化，它依然存在于产品里面，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该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，例如化工产品所需的催化剂；有些虽然还附着在产品上，但因其价值不高，仍然把它当作辅料，如成衣上的纽扣或拉链，或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、个人电脑厂的表面粘着机等。后者如生产积体电路的无尘室，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，仅提供生产上所必须的温度、动力及仓储运输效能；其他又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。事务用品主要是指办公室生产线人员在文书作业上所需的设施及文具、纸张，以及任何其他杂项购置。前者例如桌椅板凳、圆珠笔、钢笔、账册、计算器、个人电脑、信封信纸、打字机等；后者诸如茶壶、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，保险及工程发包等我们约定为“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。下面我们对无形采购中的技术、服务和工程发包进行一下简单的介绍：

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优良的品质，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。安装服务，如空调的免费安装、电脑的装机调试、贴片机的安装调试都属于供应商提供的安装服务的范畴。对于采购者来讲，安装服务是一大便利，通过安装服务可以缩短设备的投产时间或应用时间。供应商能否提供非常完善的安装服务是评价供应商好坏的一个重要指标，同时也是认证人员对供应商进行认证的重要依据。培训服务：对于采购者来讲，会不会使用所采购的物品决定着该采购过程有没有结束。如果采购者对如何使用所采购的物品不甚了解，供应商就有责任负责向采购者传授所售产品的使用知识，每一个新产品的问世都应该有相应的教学活动(培训或讲座)推出。供应商对产品的售前售后的培训工作情况，也会影响采购方对供应商的选择。供应商对所卖出的产品一般都会做出免费保修多长时间的保证，我们称为维修服务。例如：我们到电子市场买一台电脑，我们通常会问卖方提供多长时间的保修。有的提供一年免费保修，有的提供半年。半年免费保修就是说在买到产品半年内因产品质量出现的使用难题都可以得到供应商的免费维修。可见免费维修是对买方利益的保护，同时也对供应商提出了更高的要求(供应商会想方设法提高产品质量，避免免费维修的情况出现)。升级服务现在也已经成为一种非常常见的售后服务形式，尤其对于现代信息时代的产品就更需要升级服务的支持。信息时代的产品更新换代非常快，各种新产品层出不穷，