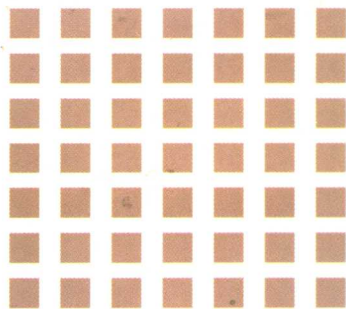


高等职业院校
国家技能型紧缺人才培养工程规划教材
——物流管理专业



采购管理实务

王炬香 主 编
温 艳 王 磊 副主编

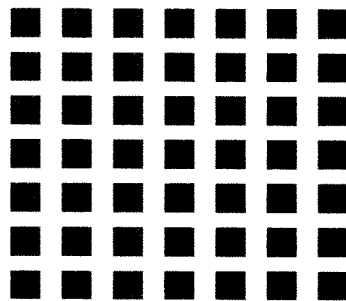
**CAIGOUGUANLI
SHIWU**

- ★ 新大纲
- ★ 准定位
- ★ 重实用
- ★ 配教辅



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

高等职业院校
国家技能型紧缺人才培养工程规划教材
—— 物流管理专业



采购管理实务

**CAIGOUGUANLI
SHIWU**

王炬香 主 编

温 艳 王 磊 副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书属于《高等职业院校国家技能型紧缺人才培养工程规划教材·物流管理专业》丛书。全书共分为十一章,分别阐述了采购基础、采购组织架构、采购方式、采购计划与预算、采购作业流程、供应商的开发与管理、采购过程控制、采购谈判和合同管理、采购成本控制、采购绩效评价、采购管理的发展等问题,在介绍采购理论进行介绍和分析案例的同时,也提供了在采购运作中解决实际问题的方法。本书可作为高等院校物流、电子商务、市场营销及工商管理等专业的教学用书或培训教材;同时对工业企业、零售企业的采购人员及物流从业人员也有重要的指导作用和参考价值。

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。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务 / 王炬香主编. —北京:电子工业出版社, 2007.4
(高等职业院校国家技能型紧缺人才培养工程规划教材·物流管理专业)
ISBN 978-7-121-03450-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 027160 号

责任编辑:陈 晶

特约编辑:查国伟

印 刷:北京市通州大中印刷厂

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×980 1/16 印张:15 字数:308 千字

印 次:2007 年 4 月第 1 次印刷

定 价:23.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系电话:(010) 68279077;邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

高等职业院校国家技能型紧缺人才
培养工程规划教材·物流管理专业

编委会名单

主 任：周建亚（武汉商贸学院）

副主任：黄福华（湖南商学院）

委 员：程言清（浙江万里学院）

方仲民（河北交通职业技术学院）

韩永生（天津科技大学）

金 真（郑州航空工业管理学院）

李金桐（山东大学）

李玉民（郑州大学）

刘雅丽（河北交通职业技术学院）

曲建科（青岛港湾职业技术学院）

田 征（大连海事大学）

王鸿鹏（集美大学）

王炬香（青岛大学）

王小丽（郑州航空工业管理学院）

王 芸（青岛大学）

王智利（广州航海高等专科学校）

吴登丰（江西省九江学院）

张良卫（广东外语外贸大学）

周 宁（广东外语外贸大学）

周云霞（苏州经贸职业技术学院）

出版说明

21 世纪既是一个竞争日益激烈的世纪,也是一个充满机遇的时代。随着我国经济的发展,物流管理与技术飞速发展的时代已经到来。物流人才被列为全国 12 种紧缺人才之一。为了满足经济建设与人才培养的需要,2005 年 9 月教育部推出了“高等职业教育物流管理专业紧缺型人才培养指导方案”(以下简称“指导方案”),它的颁布对全国高职院校起到了规范与引导的作用。

为了密切配合教育部此次推出的“指导方案”,满足培养物流技能型人才的需要,我们于 2005 年启动了《高等职业院校国家技能型紧缺人才培养工程规划教材·物流管理专业》的策划、组织与编写工作。

本套教材约由 20 本组成,由来自高等院校物流专业教学第一线的“双师型”教师参与编写,基本满足高职高专院校物流管理专业物流运输管理方向、仓储与配送方向、企业物流方向与国际物流方向的培养需求,并将突出以下几个特色:

- 以教育部新推出的“高等职业教育物流管理专业紧缺型人才培养指导方案”为依据,构建丛书框架结构与每本书的基本内容,从而符合物流管理专业教学指导委员会对本专业建设的规划与精神。
- 针对高职高专学生的特点、培养目标及学时压缩的趋势,控制内容深浅度、覆盖面及写作风格。
- 突出基础理论知识够用、应用和实践技能加强的特色;保持相对统一的活泼的编写体例与丰富的栏目。适量增加实训的内容。
- 在内容构建上,将学位教育与职业资格证书考试相结合,满足学生获得双证的需求。
- 写作上强调文图表有机结合,使内容与知识形象化,学生好学易记。
- 配套可免费下载的用于教学的 PPT 及习题参考答案(下载网址:www.hxedu.com.cn),使老师好用,学生好学。

本套教材主要作为高职高专院校物流管理专业的教材,也可供全国高等教育自学考试物流管理专业、初中级物流专业人才培养或物流行业从业人员的充电参考所用。希望本套教材对我国物流管理人才培养及物流行业的发展有所贡献。

全国高职高专教学研究与教材出版编委会

E-mail:lmliu@phei.com.cn

前 言

物流科学是一门新兴的学科，采购是物流科学中的一个重要环节。在贸易自由化步伐不断加快的 21 世纪，发达国家的制造基地逐步向中国转移，伴随而来的是其采购供应也将进入我国，以实现其采购、制造的本土化，这也为我国企业实现采购管理科学化提供了可资借鉴的经验。

近年来，随着市场竞争的进一步加剧，采购在未来企业管理中的地位将会越来越重要。正如有的管理者所言，“卖得好不如买（采购）得好”，这充分说明了采购的作用。一些企业也逐渐认识到采购的重要性，但由于对其重视程度还不足、制度不够健全、管理不够规范，加上部分企业对采购行为没有科学的规划等种种原因，造成企业的采购人员采购质次价高的产品，或采购行为不能满足企业生产的需要。所以，企业必须对采购管理给予足够的重视并加以研究，以科学的采购管理为企业的战略发展提供动力。

可喜的是，一些商学院、科研院所和学术机构已经决定将采购管理纳入到课程之中。但是，如果没有相应的教学资料，这一想法就不可能实现。编写本书的目的就是弥补这一不足。

本书内容丰富，共分为 11 章，就采购基础、采购组织架构、采购方式、采购计划与预算、采购作业流程、供应商的开发与管理、采购过程控制、采购谈判和合同管理、采购成本控制、采购绩效评价、采购管理的发展等问题进行了阐述。在介绍采购理论和分析案例的同时，也为企业提供了在采购运作中解决实际问题的方法。本书在每一章开始都列出了本章的学习目标，包括重点掌握和一般掌握，方便大家了解重点，系统地学习。并且每章最后都有案例分析，便于大家结合实际进行思考与讨论。

本书可作为高等院校物流、电子商务、市场营销及工商管理等专业教学用书或培训教材，同时对工业企业、零售企业的采购人员及物流从业人员也有重要的指导作用和参考价值。

本书在编写过程中，吸收了许多专家的研究成果或实践经验，在此向这些参考文献的作者表示谢意！

由于作者水平有限，书中难免有疏漏和不妥之处，敬请读者批评指正，以期更加完善。

目 录

第 1 章 采购基础	1
1.1 采购的基本概念.....	1
1.2 采购的地位与作用.....	5
1.3 采购的基本程序与基本原则.....	8
1.4 采购管理的基本职能.....	10
1.5 采购管理的发展趋势.....	12
本章小结.....	14
案例分析.....	14
思考与练习.....	17
实训题.....	17
第 2 章 采购组织架构	19
2.1 采购组织的类型.....	19
2.2 采购组织的设计.....	24
2.3 采购组织的职责.....	27
2.4 采购人员的职责和要求.....	28
案例分析.....	31
思考与练习.....	32
实训题.....	32
第 3 章 采购方式	34
3.1 采购方式分类及选择.....	34
3.2 集中采购和分散采购.....	36
3.3 政府采购.....	37
3.4 招标采购.....	41
3.5 其他采购方式.....	46
案例分析.....	49
思考与练习.....	50
实训题.....	50
第 4 章 采购计划和预算编制	52
4.1 采购调查.....	52
4.2 采购计划.....	59
4.3 采购预算.....	68
4.4 物料需求计划.....	73
4.5 影响采购计划和预算的因素.....	77
案例分析.....	78
思考与练习.....	80
实训题.....	81
第 5 章 采购作业流程	82
5.1 采购流程概述.....	82
5.2 采购订单.....	87
5.3 进货管理与管理评价.....	97
5.4 采购流程优化.....	104
案例分析.....	109
思考与练习.....	110
实训题.....	110
第 6 章 供应商的开发与管理	112
6.1 供应商的开发与选择.....	112

6.2 供应商评价指标体系	122	案例分析	187
6.3 供应商的评价方法	126	思考与练习	189
6.4 供应商关系管理	129	实训题	189
案例分析	133		
思考与练习	135		
实训题	135		
第 7 章 采购过程控制	136	第 10 章 采购绩效评价	190
7.1 采购文件和单据管理	136	10.1 采购绩效	190
7.2 订单的跟踪与物料管理	141	10.2 采购绩效的评估	193
思考与练习	149	10.3 改进采购绩效的途径	197
实训题	149	思考与练习	203
		实训题	204
第 8 章 采购谈判与合同管理	150	第 11 章 采购管理的发展趋势	205
8.1 采购谈判技巧	150	11.1 战略采购	205
8.2 采购合同概述	159	11.2 JIT 采购	208
8.3 采购合同管理	163	11.3 电子采购	211
案例分析	169	11.4 国际采购	216
思考与练习	172	11.5 采购的外包	222
实训题	172	案例分析	227
		思考与练习	228
		实训题	228
第 9 章 采购成本控制	174	参考文献	230
9.1 采购成本分析	174		
9.2 ABC 分析法	180		
9.3 价值分析法	185		

第1章

采购基础

引言

说起采购，我们肯定都不陌生，在我们的印象中它无非是执行其他部门的命令，进行简单的购买。然而自从20世纪90年代以后，世界经济进入了一个新的发展阶段，采购被赋予了新的含义。世界上越来越多的企业开始重新认识采购，并认识到在供应链的各环节中，采购是首要因素之一。节约庞大的采购资金，等于间接增加剩余价值，增强产品竞争力。因而，越来越多的企业积极研究和探索如何最大限度地节约采购成本，实施更有效的策略来管理采购，这也就是本书的写作目的。本章我们主要介绍关于采购的基础知识。

学习目标

重点掌握

- 采购和采购管理的概念
- 采购的基本程序
- 采购管理的发展趋势

一般掌握

- 采购的产生与发展
- 采购的基本原则
- 采购的地位与作用

1.1 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，采购不管是形式还是职能也都发生了变化，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。

1.1.1 采购的含义

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。通常来说,采购是指采购人或采购实体根据生产、转销、消费等目的,购买商品和劳务的行为,它和销售一样常见。一般而言,狭义的采购(Purchase)有购买的意思,是指通过商品交换和物流手段从资源市场取得资源的过程,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。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,如租赁、借贷以及交换来达到满足需求的目的。我们可以从以下几个方面来理解采购的概念。

(1) 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。采购的范围既包括生活资料也包括生产资料,从另一个方面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、软件、技术和文化用品等)。从资源市场上获取这些资源都是通过采购的方式来进行。

(2) 商流过程和物流过程的统一。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方手中。前者是商流过程,主要是通过商品交易、等价交换来实现;后者是物流过程,主要是通过运输、存储、包装装卸、流通加工等手段来实现。采购是这两个过程的完整结合,只有这两个方面都完全实现了,采购过程才算完成了。

(3) 一种经济活动。采购是企业经济活动的主要组成部分。

1.1.2 采购管理

由于企业采购服务于生产经营活动,并且以营利为目的,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。采购管理是企业管理的重要职能,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。

为了深入理解采购管理的含义,我们有必要明白采购管理与采购的联系和区别。采购与采购管理是两个不同的概念,如果企业采购处于一种自发状态,没有实施有效的计划、组织与控制职能,那么可以说企业有采购活动,却没有采购管理。在考虑风险、资金占用、适度规模、及时性和成本等因素的条件下,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,可以以有限的资金保证生产经营的需

要,为企业降低成本、加速资金周转和提高产品质量做出积极的贡献。

前面我们说过,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,是面向整个企业的管理活动,不但面向企业全体采购员,而且也面向企业组织的其他人员(进行有关采购的协调配合工作),一般由企业的采购科(部、处)长或供应科(部、处)长或企业副总理来承担。其使命就是要保证整个企业的物资供应;其权力可以调动整个企业的资源。

而相对来说,采购只是指具体的采购业务活动,是作业活动,一般是由采购人员承担的工作,只涉及采购人员个人,其使命就是完成采购科长布置的具体采购任务;其权力只能调动采购科长分配的有限资源。可见,采购管理和采购不完全是一回事。但是,采购本身也有具体管理工作,它属于采购管理。采购管理本身,又可能直接涉及具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。可见,采购管理与采购又是有联系的。

虽然个人采购、一般家庭采购当中也有管理工作,但那是非常简单的采购管理工作,人们习惯上不把它看成是一种管理工作,因此在日常生活中也没有采购管理的概念。而一般的集团采购,如企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等,由于采购面大、品种多、牵涉面广、事情复杂,管理工作必不可少,所以都毫无例外地设有采购管理组织机构,而且企业越大,采购管理工作就越重要。

1.1.3 采购的产生和发展

1. 采购的起源

最早提出采购重要性的是查尔斯·巴比奇(Charles Babbage),巴比奇在1832年出版的关于机械和制造经济的书中指出“物料人”(Material Man)将负责几个不同的功能,并认为负责资源的关键职员,是“负责选择、采购、接收和配送一切所需物品的物料人”。在19世纪中期美国的铁路发展使采购受到了重视,1866年宾夕法尼亚铁路在供应部门处成立了采购部门。1887年,芝加哥和西北铁路的审计官出版了第一本包括采购部门在内的书《铁路供应的管理——铁路采购和存储》。他所讨论的采购问题在今天仍有重大的意义,如他提出了在采购代理商中技术专业化的需要,在个人控制下的采购部门的中心化需要,以及在为采购代理商选择人员这一问题上缺乏足够重视等问题。

2. 传统的采购发展时期

采购进化的第二个比较重要的时期开始于20世纪初,在这个时期连续出现了具体讨论工业采购功能的文章。其中《机械杂志》对合格的采购人员需求和物料专业的发展给予了很大的关注,采购流程和理念得到了发展。1905年,出版了第一本针对非铁路行业采购的书《关于采购》,在这本书中介绍了采购的一般原则和在不同公司采购系统中所使用的形式和流程。在第一次世界大战期间,人们对采购越来越重视,这主要是由于采购的核心作

用在于原材料的订购以及能获得重要战争物料。

第二次世界大战时,采购史进入了一个新时期。在战争期间,对获得所需(或稀缺)物料的重视促使人们对采购的兴趣有了增长,而且公司中的其他部门已经认识到采购部门的重要性。第二次世界大战后,企业经营重点是满足客户需求和不断扩大的市场需要,而且公司面对的是稳定的竞争和充足的原材料,使得人们对采购的重视并没有延续到战后。采购没有被列入主要的职能部门,在这一时期采购处于平静的发展阶段。

20世纪60年代早期,美国学者李维斯(Lewis)大胆预测:未来的采购过程将会发生巨大的变化和革新,采购决策评价将主要集中在对采购物品的价格和质量进行考核上。在60年代中期,物料管理开始在美国工业得到了较高的重视,企业开始启用物料需求计划(MRP),MRP的功能包括物料计划和控制、库存计划和控制、物料和采购研究、采购过程、输入数量、收货、收货质量控制、存储、原材料流动及废物处理等。随着市场规模的进一步扩大,产品种类不断丰富,市场竞争开始加剧,欧美各国普遍出现频发性的通货膨胀,直接导致采购物资的价格水平经常发生变化。此时,人们对采购管理工作采用了新的评价尺度,价格竞争是决定供应合同的主要因素。

1973年爆发的全球石油危机使许多公司对石油等原材料采购成本迅速提高感到束手无策,企业开始从高通货膨胀率、稀缺资源的采购、采购提前期等方面对采购的风险进行控制和研究。20世纪70年代中期到90年代初,日本制造企业凭借其优良的准时化生产管理模式,在产品的生产质量和制造成本方面具有明显的市场优势。准时化采购是准时化生产的基础,体现了和供应商进行协作和配合的要求。90年代中期,企业普遍加强了对采购的管理,采购管理和采购定义也有了极大的发展。

3. 采购的高速发展时期

如今采购已逐步脱胎换骨,走到了令人瞩目的前台,其地位有了较大的提高。经济全球化使采购的理论和实践都发生了巨大的改变,各种新颖的理论如雨后春笋般不断出现,如战略采购、采购竞价、电子采购等。地位的不断提高离不开经济大环境和市场竞争的发展趋势。这是因为,一方面,随着竞争的加剧,销售部门的压力越来越大。企业把开源节流、提高效率作为提高利润的重要途径。如何节省采购成本,提升采购效率对降低生产总成本起着关键的作用。另一方面,技术的快速发展对新品上市的周期要求越来越短,相应的研发费用越来越高,采购部门不但要保证产品供应及时,还要在产品成本控制上提出最佳的供应方案。采购部门已不再是单一的执行部门,而越来越多地参与到企业的决策中。

21世纪以来随着市场竞争的白热化,大到企业的董事长、总经理,小到中层的采购部门经理或主管乃至普通的采购人员都认识到,采购成本及费用的降低对提高企业的竞争力有着极其重要的作用。采购越来越引起人们的重视。

1.2 采购的地位与作用

随着企业间的竞争越来越转变为供应链之间的竞争，采购管理也越来越引起人们的重视。这是因为企业可以从采购管理中获得显而易见的好处，一个典型的例子可以说明为何对采购的重视会带来巨大的回报。当联合信号公司（现在的霍尼韦尔公司）确定一个供应商时，要求供应商在第一时间降价的同时，还要根据每年的通货膨胀进行调整，以降低成本的6%。一般来说，供应商应通过降价和改进服务相结合来完成这一目标。例如，增加交货频率来减少构筑供应链的库存数量。供应商也希望消除其弱点，然而这些安排并不只是一边倒的，联合信号公司也常常与供应商签署长期或伙伴关系的合约，其结果是合约中的双方都成了赢家。

1.2.1 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。

1. 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，每个企业既是顾客，又是供应商。为了满足最终顾客的需求，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，以获取最大利润。在企业中，利润同制造及供应过程中的物流和信息流的流动速度成正比。从整体供应链的角度看，企业为了获取尽可能多的利润，都会想方设法加快物料和信息流的流动，这样就必须依靠采购的力量，充分发挥供应商的作用，因为占成本60%的物料以及相关的信息都发生或来自供应商。供应商提高其供应的可靠性及灵活性，缩短交货周期，增加送货频率可以极大地改进企业的工作，如缩短生产周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场需求的应变能力等。

此外，随着经济全球化的发展，市场竞争日趋激烈，顾客需求的提升驱使企业按库存生产，而竞争的要求又迫使企业趋向于争取按订单设计生产，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，才能加快物料及信息在整体供应链中的流动，从而可将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品，进而推移为原材料。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、半成品转换成最终产品以满足客户的需要。在整体供应链管理中，“即时生产”是缩短生产周期、降低成本和库存、以最快的交货速度满足顾客需求的有效做法，而供应商的“即时供应”则是开展“即时生产”的主要内容。因此，从供应商的角度说，采购是整体供应链中“上游控制”的主导力量。

2. 采购的质量地位

质量是产品的生命。一般企业都依质量控制的顺序将其划分为来货质量控制、过程质量控制及出货质量控制。由于产品中价值 60% 的部分是经采购由供应商提供, 毫无疑问, 产品“生命”的 60% 由来货质量控制 (Incoming Quality Control, IQC) 之前得到确保, 亦即企业产品质量不仅要在企业内部限制, 更多的应控制在供应商的质量过程中, 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, 减少来货检验费等。经验表明, 一个企业如果能将 1/4 到 1/3 的质量管理精力花在供应商的质量管理上 (这里的供应商质量管理是指系统的供应商质量控制和改进, 而不单指 IQC), 那么企业自身的质量水平 (过程控制和出货控制) 最少可提高 50%。可见, 通过采购将质量管理延伸到供应商, 是提高企业自身质量水平的基本保证。

3. 采购的价值地位

在全球范围内, 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例因行业不同而异, 大约在 30%~90%, 平均水平在 60% 以上。从世界范围看, 对于一个典型的企业, 一般采购成本 (包括原材料和零部件) 要占 60%, 工资和福利占 20%, 管理费用占 5%, 利润占 5%。而在中国的企业中, 各种物质的采购成本要占到企业销售成本的 70% 以上。显然, 采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分, 采购是企业管理中“最有价值”的部分。

根据国家经贸委 1999 年发布的有关数据, 如果中国国有大中型企业每年降低采购成本 2%~3%, 即可增加效益 500 多亿人民币, 相当于 1997 年国有工业企业实现利润的总和。因此, 从价值角度分析, 采购是公司获取经营利润的一个最大源泉。

1.2.2 采购的作用

1. 采购对产品及销售的质量有着显著的影响

供应商提供的产品和服务是可以成就或拖垮一个企业的。作为向生产或销售提供对象的先导环节, 商品采购必须使购进商品的品种、数量符合市场需要, 才能实现商品生产销售和经营业务的高质量、高效率、高效益, 从而达到采购与销售的和谐统一; 相反, 则会导致购销之间的矛盾, 造成经营呆滞, 影响企业功能的发挥。因此, 商品生产销售工作质量的高低很大程度上取决于商品采购的规模和构成。因此, 很多公司正在尝试对它们所缺少的元件和服务部分进行改进, 以便加强自身的专业化水平和竞争力, 更好地满足其客户的要求, 这就进一步增加了采购的重要性。

2. 采购决定着最终产品周转的速度

采购员必须把握好采购活动的时间和采购的数量。如果采购工作运行的时点与把握的

量度同企业其他环节的活动达到了适度结合,就可以加快商品周转速度,进而加速资金周转,为企业带来切实的利益。反之,就会造成商品积压,商品周转速度减缓,商品库存费用增加,以致不得不运用大量人力、物力去处理积压商品。

生产的稳定需要采购的稳定来保障。企业在生产中经常会出现这种情况: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,也将迫使生产中断;另一种情况是,当1000块线路板已经焊接完毕,但因为一个电阻的质量问题导致整个线路板功能失效,必须重新定位问题所在并进行替换。严重的物料采购质量问题大大降低了生产劳动效率,有时可能使整个生产前功尽弃。所以,批量采购的稳定性是影响正常生产的最重要的因素之一。

3. 采购关系到经济效益的实现程度

企业的采购活动对企业的经济效益影响很大。由于企业的经济效益是直接通过最后产出的效益即利润额来表示的,而商品采购过程中及进货后待售阶段所支付费用的多少同利润额成反比,因而购进商品的适销率如何,对企业经营的数量值有很大影响。经济效益的实现是同市场经营机会联系在一起的,确定商品采购的时间、地点、方式、数量、品种等,都要充分考虑企业对有关市场机会的利用问题。为了提高经济效益,管理者在组织商品货源之前,必须要注重分析市场趋势,寻求可行的经营机会,了解消费者的有关情况,以防止采购工作的盲目性。重视企业采购,控制采购成本,是企业现代化管理的必然要求。

4. 做好采购可以合理利用物质资源

节约和合理利用物质资源都是开发利用资源的头等大事。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,通过采购同时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,采购要贯彻执行有关资源合理利用的经济、技术政策和法规,如产业政策、能源节约和资源综合利用等法规,防止被淘汰的产品进入流通领域,严禁违反政策、法规。

5. 做好采购可以沟通经济关系

不同部门之间良好的经济关系,主要是通过商品流通的购销渠道实现的,采购工作在这一过程中则起着重要作用:第一,通过采购工作,巩固现有的经济联系;第二,通过采购工作,开拓新的渠道、新的领域;第三,通过采购工作,发展、丰富经济联系的内容,如开展除采购以外的技术、资金、科研等方面的合作。现代经济的一个显著特点,就是生产社会化、流通市场化、企业间的协作关系向深度发展。

6. 做好采购可以洞察市场的变化趋势

在市场经济的大环境下，市场对企业的的影响作用，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、经营方向和经营策略。企业生产经营活动是以市场为导向，而进行采购活动、生产活动的。采购工作是企业运营过程中的关键环节，并构成生产经营活动的物质基础和主要内容。规范的采购要兼顾经济性和有效性，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。

1.3 采购的基本程序与基本原则

1.3.1 采购的基本程序

根据采购品的来源（国内还是国外）、采购方式（议价还是招标）以及采购对象的不同，采购程序可能在细节上略有差异，但采购的基本程序却大致相同。

（1）接受采购任务。任何采购都是来源于企业某个部门的需求，因此采购部门就会收到其他部门的物料需求单。采购部门根据所收到的各个部门的不同需求单，制定统一的需求计划，经部门负责人审批后确认采购任务。

（2）制定采购计划和采购单。确认采购任务，采购的下一个程序就是根据采购任务制定采购计划，采购计划要尽可能准确，否则容易发生需求与实际采购的物品不相匹配的情况，采购计划的准确还关系到采购单的制定，采购单的制定完全以采购计划为依据。

（3）根据既定的计划联系供应商。在确认了采购计划后，采购部门就需要根据对供应商的评价确定供应商的数量和名单，对不同的采购方式，企业应该确定不同的采购数量。确定了供应商之后，就需要与供应商取得初步联系，确定其有没有合作意向。

（4）洽谈、签订订货合同。采购员在这一步负主要责任，就数量、价格、质量以及折扣方面与供应商进行谈判，在双方互利的基础上，签订合同。合同中应明确产品质量标准以及产品的检验体系。

（5）订单跟踪和催货。对订单跟单与催货，主要是为了确保供应商能够及时履行货物质量、发送的承诺。采购人员需要经常询问供应商的进度，并尽可能地走访供应商。这一措施一般用于关键的、大额的和提前期较早的采购事项。当然如果对供应商能力及信誉已经做过全面分析的话，并且他是遵守合约的可靠供应商，就没有必要这么严格，视情况而定。

（6）到货验收、入库。采购部门根据产品的检验体系，对产品进行严格检验，如果产

品合格则进库，如果不合格，也应按照合同的规定进行处理。

(7) 支付货款。根据合同规定对合格产品进行付款的程序。

(8) 结案。不管是合格付款还是不合格退货，均需办理结案手续。谈判资料、交易文件、绩效评估以及对供应商的评价都应该很好地整理，以便下次再用。

采购的基本流程如图 1-1 所示。

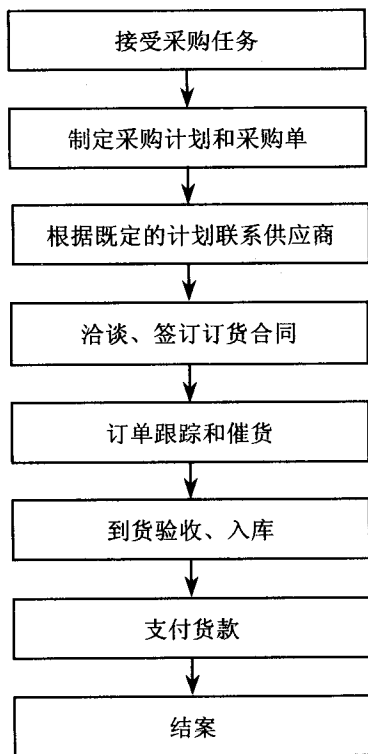


图 1-1 采购的基本流程

1.3.2 采购的基本原则

采购的基本原则，除了遵守国家的各项相关法律、法规、各项方针、市场原则（主要是指公平、公正、公开、效益和诚信原则）以及企业的各项规章制度之外，还要遵守“五不”、“五权分离”、“六优选”及“5R”等原则。下面我们具体谈一下最后这四项原则：

(1) 所谓“五不”采购原则，就是指无计划不采购、“三无”产品不采购、名称规格不符不采购、无资金来源不采购、库存已超储积压的物资不采购。所谓“三无”产品，是指一无厂址、二无生产日期、三无批准文号的产品。