



高职高专
物流管理类课程规划教材

采购管理与库存控制

新世纪高职高专教材编审委员会组编

主编 裴凤萍 主审 黄静

大连理工大学出版社



新世纪

高职高专物流管理类课程规划教材

采购管理与库存控制

新世纪高职高专教材编审委员会组编

主 审 黄 静

主 编 裴凤萍 副主编 鲁楠 刘辉 战欧



CAIGOU GUANLI YU KUCUN KONGZHI

大连理工大学出版社

DALIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

采购管理与库存控制 / 裴凤萍主编. — 大连:大连理工大学出版社, 2007. 2

高职高专物流管理类课程规划教材

ISBN 978-7-5611-3432-0

I. 采… II. 裴… III. ①采购—企业管理—高等学校: 技术学校—教材 ②库存—企业管理: 仓库管理—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 022002 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:<http://www.dutp.cn>

大连业发印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm 印张:15.75 字数:351 千字

· 印数:1~4000

2007 年 2 月第 1 版

2007 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑:欧阳碧蕾 李作鹏 责任校对:杨 艳

封面设计:波 朗

ISBN 978-7-5611-3432-0 定 价:23.00 元

总 序

我们已经进入了一个新的充满机遇与挑战的时代，我们已经跨入了 21 世纪的门槛。

20 世纪与 21 世纪之交的中国，高等教育体制正经历着一场缓慢而深刻的革命，我们正在对传统的普通高等教育的培养目标与社会发展的现实需要不相适应的现状作历史性的反思与变革的尝试。

20 世纪最后的几年里，高等职业教育的迅速崛起，是影响高等教育体制变革的一件大事。在短短的几年时间里，普通中专教育、普通高专教育全面转轨，以高等职业教育为主导的各种形式的培养应用型人才培养的教育发展到与普通高等教育等量齐观的地步，其来势之迅猛，发人深思。

无论是正在缓慢变革着的普通高等教育，还是迅速推进着的培养应用型人才培养的高等职业教育，都向我们提出了一个同样的严肃问题：中国的高等教育为谁服务，是为教育发展自身，还是为包括教育在内的大千社会？答案肯定而且惟一，那就是教育也置身其中的现实社会。

由此又引发出高等教育的目的问题。既然教育必须服务于社会，它就必须按照不同领域的社会需要来完成自己的教育过程。换言之，教育资源必须按照社会划分的各个专业（行业）领域（岗位群）的需要实施配置，这就是我们长期以来明乎其理而疏于力行的学以致用问题，这就是我们长期以来未能给予足够关注的教育目的问题。

如所周知，整个社会由其发展所需要的不同部门构成，包括公共管理部门如国家机构、基础建设部门如教育研究机构和各种实业部门如工业部门、商业部门，等等。每一个部门又可作更为具体的划分，直至同它所需要的各种专门人才相对应。教育如果不能按照实际需要完成各种专门人才培养的目标，就不能很好地完成社会分工所赋予它的使命，而教育作为社会分工的一种独立存在就应受到质疑（在市场经济条件下尤其如此）。可以断言，按照社会的各种不同需要培养各种直接有用人才，是教育体制变革的终极目的。



随着教育体制变革的进一步深入,高等院校的设置是否会同社会对人才类型的不同需要一一对应,我们姑且不论。但高等教育走应用型人才培养的道路和走研究型(也是一种特殊应用)人才培养的道路,学生们根据自己的偏好各取所需,始终是一个理性运行的社会状态下高等教育正常发展的途径。

高等职业教育的崛起,既是高等教育体制变革的结果,也是高等教育体制变革的一个阶段性表征。它的进一步发展,必将极大地推进中国教育体制变革的进程。作为一种应用型人才培养的教育,它从专科层次起步,进而应用本科教育、应用硕士教育、应用博士教育……当应用型人才培养的渠道贯通之时,也许就是我们迎接中国教育体制变革的成功之日。从这一意义上说,高等职业教育的崛起,正是在为必然会取得最后成功的教育体制变革奠基。

高等职业教育还刚刚开始自己发展道路的探索过程,它要全面达到应用型人才培养的正常理性发展状态,直至可以和现存的(同时也正处在变革分化过程中的)研究型人才培养的教育并驾齐驱,还需要假以时日;还需要政府教育主管部门的大力推进,需要人才需求市场的进一步完善发育,尤其需要高职高专教学单位及其直接相关部门肯于做长期的坚忍不拔的努力。新世纪高职高专教材编审委员会就是由全国100余所高职高专院校和出版单位组成的旨在以推动高职高专教材建设来推进高等职业教育这一变革过程的联盟共同体。

在宏观层面上,这个联盟始终会以推动高职高专教材的特色建设为己任,始终会从高职高专教学单位的实际教学需要出发,以其对高等职业教育发展的前瞻性的总体把握,以其纵览全国高职高专教材市场需求的广阔视野,以其创新的理念与创新的运作模式,通过不断深化的教材建设过程,总结高职高专教学成果,探索高职高专教材建设规律。

在微观层面上,我们将充分依托众多高职高专院校联盟的互补优势和丰裕的人才资源优势,从每一个专业领域、每一种教材入手,突破传统的片面追求理论体系严整性的意识限制,努力凸现高等职业教育职业能力培养的本质特征,在不断构建特色教材建设体系的过程中,逐步形成自己的品牌优势。

新世纪高职高专教材编审委员会在推进高职高专教材建设事业的过程中,始终得到了各级教育主管部门以及各相关院校相关部门的热忱支持和积极参与,对此我们谨致深深谢意,也希望一切关注、参与高职教育发展的同道朋友,在共同推动高职教育发展、进而推动高等教育体制变革的进程中,和我们携手并肩,共同担负起这一具有开拓性挑战意义的历史重任。

新世纪高职高专教材编审委员会

2001年8月18日

前 言

《采购管理与库存控制》是新世纪高职高专教材编委会组编的物流管理类课程规划教材之一。

随着经济的发展,影响企业在市场上获得竞争优势的因素也在不断增加和变化。通常,影响企业获得竞争优势的主要有价格、质量、品种、服务和时间五大要素,但在不同的历史时期,这五大要素对企业竞争力的影响也有所不同。在工业化初期,企业主要依靠价格进行竞争;第二次世界大战以后,随着工业化水平的提高,质量逐渐成为影响竞争力的关键;20世纪80年代以来,企业竞争和经营环境发生了深刻变化,竞争优势逐渐转移到品种和服务上;而进入20世纪90年代以后,由于技术的进步、经济的发展、全球化信息网络和全球化市场的形成,以及客户需求的个性化,使得产品生命周期不断缩短,竞争力的决定因素最终转移到时间上来。

有效的采购管理与库存控制,对于企业取得价格、质量、品种、服务和时间这五个方面的竞争优势都具有极大的作用。采用一套科学、系统、有效的方法去指导、改善和实施货物采购与库存控制运作,可以促进企业研发、保障供应,形成企业独有的竞争优势,为企业参与市场竞争、获得持久发展提供动力。

本教材共分两部分,第一部分为采购管理的相关内容,从采购及采购管理的基本概念入手,按采购作业流程的三个阶段即采购决策阶段、购买实施阶段和经济效益评价阶段逐渐展开。第二部分为库存控制的相关内容,从库存控制的概念入手,侧重于较成熟的和能实际应用的库存控制的有关理论、方法和手段。

本教材具有如下特点:

1. 在各章的安排顺序上,按照采购作业及库存控制流程的主线逐渐展开,有利于学生全面把握课程体系,理解各章之间的有机联系。

2. 从高职高专学生的培养方向出发,在各章的内容安排上,除基础理论的一般论述外,更加注重实际操作流程的具体介绍;针对高职高专学生的特点,教材中增加了大量实际应用的图表、案例,力求新颖、简洁、直观,使涉及到的相关内容更加易于掌握。

3. 每章前的引导案例增强了本教材的可读性;每章后的本章小结与复习思考题有利于帮助学生巩固所学知识;每章后的阅读案例有助于学生对本章知识与实践结合的进一步理解与认识。

本教材由铁道部天津物资管理干部学院裴凤萍任主编,由辽宁经济职业技术学院鲁楠、沈阳工程学院刘辉、吉林交通职业技术学院战欧任副主编。具体编写分工如下:第一、八、九、十二章由裴凤萍编写;第二、十、十一章由刘辉编写;第三、六、七章由战欧编写;第四、五章由鲁楠编写。本教材由裴凤萍负责统稿工作。武汉交通职业学院蒲震寰老师、辽宁经济职业技术学院黄静老师分别审阅了全部书稿并提出了许多宝贵意见和建议,在此谨致谢忱。在本教材的编写过程中,一些参考文献给了编者难得的启发,在此,对参考文献的作者表示我们深深的谢意!

对于教材中存在的不足和错误之处,诚望读者批评指正。

所有意见和建议请发往:gzjckfb@163.com

联系电话:0411-84707492 0411-84706104

编者
2007年2月

目 录

第一章 采购概述	1
第一节 采购分类与方式.....	2
第二节 采购管理.....	6
第三节 采购组织设计.....	8
第二章 需求分析与预测	17
第一节 需求分析	17
第二节 市场预测	23
第三章 采购模式选择	36
第一节 集中与分散采购	36
第二节 招标采购	39
第三节 电子商务采购	44
第四节 政府采购	48
第五节 JIT 采购	58
第四章 采购计划的制定	66
第一节 采购计划的分类	67
第二节 编制采购计划的依据	69
第三节 编制采购计划的流程	70
第四节 物料需求量的计算	76
第五章 供应商管理	83
第一节 分销渠道	84
第二节 供应商的开发与选择	87
第三节 供应商关系管理与供应商的控制	94
第四节 供应商绩效考评	99
第六章 采购谈判与采购合同的订立	104
第一节 采购谈判概述.....	104
第二节 采购谈判的程序.....	108
第三节 采购谈判的技巧.....	114

第四节 采购合同的订立	120
第七章 采购合同的管理	132
第一节 采购订单管理	132
第二节 交货期管理	138
第三节 进货与验收管理	145
第四节 商品质量与退换货管理	150
第五节 货款支付管理	156
第六节 采购风险管理	158
第八章 采购成本管理	164
第一节 采购成本分析	165
第二节 采购成本控制	168
第九章 库存控制概述	175
第一节 库存控制的任务	176
第二节 库存控制的流程	177
第三节 库存的分类	178
第四节 库存控制系统的要素	180
第十章 库存控制方法	185
第一节 定量订货法	186
第二节 定期订货法	189
第三节 经济订货批量	194
第四节 经济生产批量订货法	204
第五节 ABC 分类法	206
第六节 订单生产的库存控制	210
第七节 安全库存的设置	214
第十一章 供应商管理库存	223
第一节 供应商管理库存概述	224
第二节 供应商管理库存的实施	226
第十二章 物资盘点	233
第一节 物资盘点的基本方法	233
第二节 物资盘点的程序	234
第三节 物资盘点的技巧	240
参考文献	243

第一章

采购概述



网上采购为何半途而废

G 物流有限公司(以下简称 G 公司)是 A 电力公司(以下简称 A 公司)的全资子公司,负责 A 公司所属电厂的物资供应工作。2002 年以前,G 公司与各电厂之间没有任何制约关系,和一般供应商一样,向各发电厂供应物资,从中赚取商业费用。

2002 年,G 公司建立了自己的商业采购网站,实行统一采购,统一结算,并向各电厂提取 5%的管理费用,作为人员的开支。各电厂对网上采购的支持情况,纳入对各电厂一把手的年度责任考核和年薪制考核。

为了完成全系统的网上采购任务,G 公司完善了采购网站的功能,实行了网上询价采购、网上招标采购、网上超市采购、网上虚拟出口仓库等功能模块。相应地,各电厂将其所要采购的所有物资上传到网上,进行网上采购,并将招标书上传到网上进行网上招标。

A 公司大规模的招标开始了……

网上采购实际结果:

1. 电缆等技术型号简单的物资网上采购效果明显,采购单价显著降低,和同期人工采购相比,单价平均降低 5%,但由于 G 公司要提取 5%的管理费用,各电厂的采购成本并没有降低。
2. 网上采购遭到了各电厂普遍的抵制。它们想方设法刁难供应商,上网采购时间最低要求 1 天,供应商来不及网上报价。
3. 技术条件比较复杂的物资,例如备品备件等,电厂物资部门故意填错、少填型号等,造成网上供应商报价不准确,电厂物资部门再将准确的型号地下通知个别的供应商,操纵网上报价,使得网上采购流于形式。
4. 网上招标只能够完成标书上网,实际工作中是手工招完标再在网上走走形式,造成全过程网上采购的迹象。上网之后将技术型号改变,造成其他供应商不能报价,形成单一货源,实为手工采购。
5. 故意晚报急需物资,特别是事故检修物资,造成网上采购不能满足要求而转入人工采购,个别电厂急需物资达 93%。

6. 供应商恶意报价搅乱市场的行为时有发生。

7. 因价格低导致采购质量得不到保证的现象时有发生。

8. 供需双方对网上超市交易方式均不太熟悉,货架上物资品种不足,造成超市物资的比质比价工作基本不能正常开展。

基于上述原因,2003年7月,由G公司统一采购改为由各电厂自行网上采购,批量采购的酸碱盐等实行统一人工采购。网上集中采购宣布中止。

这是一个企业变革失败的典型案例。一方面企业高层认识到随着外部环境的迅速变化,为适应客户、竞争或科技等方面的需要,在业务运作方式上需要迅速而有弹性的改变,来提高效率、降低成本;另一方面,企业对如何推动变革还缺乏策略和经验,凭运气多,有效掌控少,失败是必然的结果。

在市场经济条件下,企事业单位获取所需物质资料的主要途径是市场采购。而采购行为是否合理,对保证生产和服务质量、降低成本、提高经济效益都会产生直接影响。

第一节 采购分类与方式

一、采购概述

(一) 采购的概念

采购是指采购人或采购实体基于生产、转售、消费等目的,购买商品或劳务的交易行为。采购同销售一样,都是市场上一种常见的交易行为。

采购不是单纯的购买行为,而是从市场预测开始,经过商品交易,直到采购的商品到达需求方的全部过程。其中包括:了解需要,市场调查,市场预测,制订计划,确定采购方式,选择供货厂商,确定质量、价格、交货期、交货方式以及包装运输方式,协商洽谈,签订协议,催交订货,质量检验,成本控制,结清货款,加强协作,广集货源等一系列工作环节。

采购的含义非常广泛,既包括生产资料的采购,又包括生活资料的采购;既包括企业的采购,又包括事业单位、政府和个人的采购;既包括生产企业的采购,又包括流通企业的采购。

(二) 采购的地位

1. 采购在商品流通过程中的地位

按发生的顺序来说,商品流通包括采购、运输、储存、销售四个环节。很显然,采购是商品流通的起点,如果没有采购活动发生,商品流通过程的运行就不能起动。当然就更谈不上销售,商品流通的目的也就无法实现。因此,采购在社会再生产和商品流通过程中处于重要位置,它是社会再生产和商品流通运行的“启动器”。

2. 采购在生产过程中的地位

从企业生产活动的微观角度考察,采购也处于关键地位。采购不仅是企业生产活动的起点,而且是贯穿于企业生产全过程的因素。只有通过采购活动,企业生产所需的生

产资料包括机器、设备、工具以及原材料、辅助材料、燃料等,才能进入企业生产消费或使用,采购为企业生产经营活动创造了启动的物质技术基础。从企业生产过程观察,采购不仅提供生产过程需要的原材料和辅助材料,而且还提供半成品、零部件以及成品组装的各种协作件。总之,在各生产环节中,都贯穿着采购活动。

二、采购类型

(一)按采购商品的品种性质分类

按采购商品的品种性质可将采购分为常规品采购、紧缺品采购、生鲜品采购和时令品采购等多种采购。

1. 常规品采购

常规品的共同特点就是供大于求,根据品种重要性的不同又可以分成重要品采购和非重要品采购。

2. 紧缺品采购

紧缺品的共同特点就是求大于供。

3. 生鲜品采购

生鲜商品也可称为易腐商品,属不易保存的商品。

4. 时令品采购

时令品即季节性物品。

(二)按采购主体分类

按采购主体的不同进行分类,可将采购分为私人采购、团体采购、企业采购和政府采购。

1. 私人采购

私人采购是以满足家庭或个人的需要而进行的采购。

2. 团体采购

团体采购,通常是指某些团体通过大批量地向供应商订购,以低于市场价格获得产品或服务的采购行为。

3. 企业采购

企业采购是指企业供应部门通过各种渠道,从外部购买生产经营所需物品的有组织的活动。

4. 政府采购

政府采购又称统一采购或公共采购,是指各级政府及其所属实体为了开展日常的政务活动和为公众提供社会公共产品或公共服务的需要,在财政的监督下,以法定的方式、方法和程序(按国际规范一般应以竞争性招标采购为主要方式),从国内外市场上为政府部门或所属公共部门购买所需货物、工程和服务的行为。

(三)按采购技术分类

按采购技术可将采购分为传统采购和现代采购。

1. 传统采购

传统采购模式一般是：每个月末，企业各个单位（部门）报下个月的采购申请计划到采购部门，然后采购部门把各个单位（部门）的采购申请计划汇总，形成一个统一的采购计划，根据这个采购计划，分别派人出差到各个供应商处去订货，然后策划组织运输，将所采购的物资运输回来并验收入库，存放于企业的仓库中，以满足下个月的物资需要。

这种采购以各个单位的采购申请计划为依据，以填充库存为目的，管理比较简单、粗略，市场反应不灵敏、库存量大、资金积压多、库存风险大。

2. 现代采购

现代采购技术主要有定量订货法采购、定期订货法采购、MRP 采购、JIT 采购、供应链采购和电子商务采购等。

(1) 定量订货法采购。定量订货法采购是预先确定一个订货点和一个订货批量，然后随时检查库存，当库存下降到订货点时，就发出订货。订货批量的大小每次都相同，都等于规定的订货批量。

(2) 定期订货法采购。定期订货法采购是预先确定一个订货周期和一个最高库存水准，然后以确定的订货周期，周期性地检查库存，发出订货。每次的订货量等于规定的最高库存水准与检查库存时实际库存量的差额。

(3) MRP 采购。MRP (Material Requirement Planning) 采购，即物料需求计划采购，主要应用于生产企业。它是由企业采购人员采用 MRP 应用软件，制定采购计划来进行采购。MRP 采购的原理是：根据主生产计划 (MPS)、产品结构清单 (BOM) 以及产品及其零部件的库存量，逐步计算出产品的各个零部件、原材料应该投产的时间、投产数量，或订货时间、订货数量，也就是制定出所有零部件、原材料的生产计划和采购计划，然后按照这个采购计划进行采购。

(4) JIT 采购。JIT (Just In Time) 采购，也叫准时化采购，是一种完全以满足需求为依据的采购方法。采购方根据需要对供应商下达订货指令，供应商在指定的时间，将指定的商品按规定的品种、数量送到指定的地点。

(5) 供应链采购。供应链采购是一种供应链机制下的采购模式。

(6) 电子商务采购。电子商务采购是一种在电子商务环境下的采购模式。它的基本原理是：由采购人员通过网络，在网上寻找供应商和所需品种，在网上洽谈贸易、订货甚至支付货款，而在网下送货进货，从而完成全部的采购活动。

(四) 按采购职能的范围和目标分类

按采购职能的范围和目标可将采购分为商业领域采购、公共领域采购和制造业采购。

1. 商业领域采购

商业领域采购是为了转售而进行的采购和储存货物。

2. 公共领域采购

公共领域采购包括中央和地方政府以及其他公共服务部门，为了向公众提供公共服务而进行的采购。

3. 制造业采购

制造业采购是为了制造、加工货物或材料而进行的采购。

三、采购方式

采购方式是采购主体获取资源或物品、工程及服务的途径、形式与方法。当采购计划确定以后,采购方式的选择就显得格外重要。它直接决定着企业能否有效地组织、控制物品资源,以保证其正常生产和经营以及较大利润空间的实现。采购方式的选择主要取决于企业制度、资源状况、环境优劣、专业水准、资金情况和储运水平等。

采购方式很多,划分方法也不尽相同。

(一) 现货采购、远期合同采购和期货采购

按采购方式的发展历程,采购方式可划分为现货采购、远期合同采购和期货采购。

1. 现货采购

现货采购是指商品交换中即期实现货币转化为商品的购买行为。现货采购具有即时交割、责任明确、无信誉风险、灵活方便、手续简单、易于组织管理等优点,但现货采购对市场的依赖性大。

2. 远期合同采购

远期合同采购是指供需双方为稳定供需关系、实现商品购销而签订远期合同的采购方式。它通过合同约定,实现商品的供应和资金的结算,并通过法律和供需双方信誉与能力来保证预定交割的实现。

3. 期货采购

期货可分为金融期货和商品期货。这里所讲的是商品期货的采购。期货采购是采购者在交易所买入标准化的、受法律约束的期货合约,在未来的某时刻、某地点,按期货合约规定购入货物的采购方式。

(二) 集中采购与分散采购

在企业内部,按采购权限可将采购方式分为集中采购与分散采购。这是企业从资源、环境和制度角度出发,根据自身管理宽度、成本、效率、采购数量、组织状况等所做出的采购方式决策。

1. 集中采购

集中采购是指企业在核心管理层建立专门的采购机构,统一组织实施企业所需物品的采购进货业务。

2. 分散采购

分散采购是将企业或企业集团的采购权限分散到下属各需求单位,各需求单位根据自身生产经营的需要自行组织实施采购的采购方式。它是集中采购的完善和补充,有利于采购环节与存货、供料等环节的协调配合,有利于增强基层工作人员的责任心,使基层工作富有弹性和成效。

(三) 直接采购与间接采购

按采购主体完成采购任务的途径,采购方式可分为直接采购与间接采购。

1. 直接采购

直接采购是指采购主体自己直接向物品供应单位(一般指生产厂家)进行采购的方式。一般指企业从物品源头进行采购,以满足生产经营所需。目前,绝大多数企业均使用此类采购方式。

2. 间接采购

间接采购是指通过中间商实施采购行为的方式,也称委托采购或中介采购。委托流通企业采购是目前经营活动中最常用的间接采购方式,一般依靠有资源渠道的贸易公司、物资公司等流通企业实施,或依靠专门的采购中介组织执行。

还有一种采购方式叫企业闲置物品串换或资源交换,也可算作间接采购方式。

(四) 招标采购

招标采购是指通过招标的方式,邀请所有的或一定范围内的潜在供应商参加投标,采购实体通过某种事先确定并公布的标准从所有投标者中评选出中标供应商,并为之签订合同的一种采购方式。由于招标采购在公开、公正、公平和竞争性方面具有优势,使得招标采购作为一种比较理想的方式,为世界各国及各种经济组织所推荐。

第二节 采购管理

一、采购管理的概念

在实际工作中有许多人对采购管理工作认识不清,把采购管理工作与采购工作等同起来。如果不能认清什么是采购管理,就不可能很清楚地认清采购管理工作的内容、职能和意义,也就不能认清采购管理在企业中的地位 and 作用,也就不可能搞好企业采购管理工作。

所谓采购管理,就是指为保障企业物资供应而对企业采购活动进行的管理活动。采购管理是对整个采购活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的活动。采购管理是管理活动,不但面向全体采购人员,而且也面向组织内其他人员,一般由企业的采购科(部、处)长、供应科(部、处)长或企业副总(以下统称为采购科长)来承担其保证整个企业物资供应的使命,其权力是可以调动整个企业的资源。

二、采购管理的职能和目标

(一) 采购管理的职能

企业作为国民经济的一个基本细胞,承担着为社会提供产品或服务的责任。企业就是通过提供产品或服务而获得它在社会中的存在价值,从而得到社会的回报而赢得生存和发展。因此,任何企业的基本职能,都要根据自己的具体情况,形成自己的产品或服务,不断用自己的产品或服务去为社会服务。

企业为了不断形成自己的产品和服务,除了企业本身已有的人力、物力资源外,还需要不断地从市场中获取各种资源,特别是各种原材料、设备、工具等,这就需要采购,或者叫物资供应。而这方面的工作就是由采购管理来承担的。因此,可以把企业的基本职能

分解成物资采购、物资生产和物资销售三大部分。物资采购职能占整个企业基本职能的1/3。在现代生产方式中,只有有了市场需要,再根据市场需要来设计产品或服务,才能计划生产,生产确定以后,才能根据生产的需要来设计策划物资采购。

就物资采购的具体职能来说,一方面,它要实现对整个企业的物资供应;另一方面,它是企业联系整个资源市场的纽带。

(二) 采购管理的目标

物资采购实现对整个企业的物资供应,有三个基本目标:一是适时适量保证供应;二是保证物料质量;三是费用最省。

1. 适时适量保证供应

适时适量,这是物资采购非常重要的目标之一。物资采购不是把货物进得越多越好,也不是进得越早越好。货物进少了,生产需要时,产生缺货,影响生产;货物进得过多,不仅占用较多资金,而且还增加仓储、保管费用,造成浪费,使成本增加。货物进迟了也会造成缺货;但是进早了,就等于增加了存储时间,相当于增加了仓储、保管费用,同样增加了成本。因此要求采购适时适量。

2. 保证物料质量

保证物料质量,就是要保证采购的货物能够达到企业生产或经营所需要的质量标准。保证质量,也要做到适度。质量低,则达不到生产或销售所需物资的要求,但是质量过高,通常会增加购买费用。所以,要在保证质量的前提下尽量采购价格低廉的物品。

3. 费用最省

费用最省是物资采购始终贯穿于方方面面的准绳。采购过程中的每个环节、每个方面都要发生各种各样的费用,因此,在采购过程中,应运用各种采购策略,使采购总费用最省。

三、采购管理的内容与过程

为了实现采购管理的基本职能,采购管理需要有一系列的业务内容和业务过程。采购管理的内容与过程如图 1-1 所示。

从图 1-1 中可以看出,一个完整的采购管理过程包含八大块内容。

(一) 采购管理组织

采购管理组织,是采购管理最基本的组成部分。为了搞好采购管理,需要有一个合理的管理机制和一个精悍的管理组织机构,要有一些能干的管理人员和操作人员。

(二) 需求分析

需求分析,就是要弄清楚企业需要采购一些什么品种、需要采购多少,什么时候需要什么品种、需要多少等问题。作为全企业的物资采购供应部门,应当掌握全企业的物资需求情况,制定物料需求计划,从而为制定出科学合理的采购订货计划做准备。

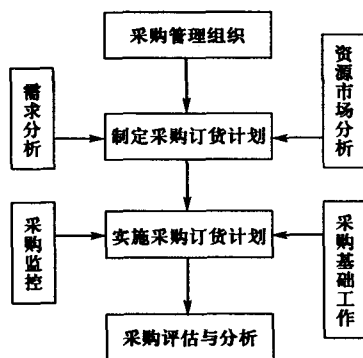


图 1-1 采购管理的内容与过程

(三) 资源市场分析

资源市场分析,就是根据企业所需求的物资品种,分析资源市场的情况,包括资源分布情况、供应商情况、品种质量、价格情况、交通运输情况等。资源市场分析的重点是供应商分析和品种分析。分析的目的是为制定采购订货计划做准备。

(四) 制定采购订货计划

制定采购订货计划,是根据需求品种的情况和供应商的情况,制定出切实可行的采购订货计划,包括选定供应商、供应品种、具体的订货策略、运输进货策略以及具体的实施进度计划等,具体地解决什么时候订货、订购什么、订多少、向谁订、怎样订、怎样进货、怎样支付等这样一些具体的计划问题,为整个采购订货进货规划一个蓝图。

(五) 实施采购订货计划

实施采购订货计划,就是把上面制定的采购订货计划分配落实到人,根据既定的进度进行实施。具体包括联系指定的供应商、进行贸易谈判、签订订货合同、运输进货、到货验收入库、支付货款以及善后处理等。通过实施这样的具体活动,就完成了—次完整的采购活动。

(六) 采购评估与分析

采购评估,就是在完成—次采购以后对这次采购进行评估,或月末、季末、年末对—定时期内的采购活动的总结评估。主要在于评估采购活动的效果、总结经验教训、找出问题、提出改进方法等。通过总结评估,可以肯定成绩、发现问题、制定措施、改进工作,不断提高采购管理水平。

(七) 采购监控

采购监控,是指对采购活动进行的监控活动,包括对采购有关人员、采购资金、采购事物活动的监控。

(八) 采购基础工作

采购基础工作,是指为建立科学、有效的采购系统,需要建立的一些基础建设工作,包括管理基础工作、软件基础工作和硬件基础工作。

第三节 采购组织设计

—、采购组织的建立

采购组织是企事业单位为了有效地实施采购活动以保证生产或服务顺利进行而建立的一个组织。采购组织的工作状况直接影响整个企业的运作流程与竞争优势。

(—) 采购组织方式

在建立一个有效的采购组织过程中,有必要了解策略、结构和授权之间的关系,因为—旦企业的目标确立后,必须拟定—定的策略来达到目标,而策略又必须要有适当的人员编制与组织结构来执行。