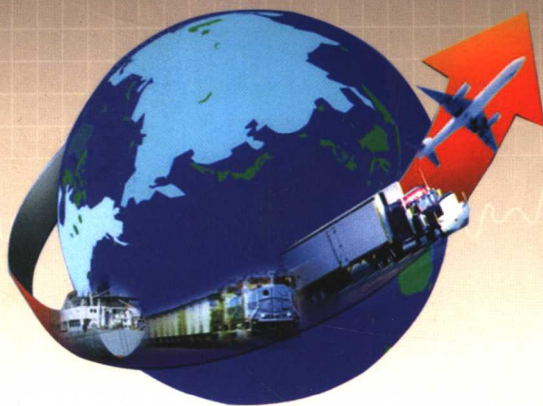




教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育现代物流规划教材

采购与供应链管理实务

Purchasing and Supply Management



主编 李述容



武汉理工大学出版社
Wuhan University of Technology Press

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育现代物流规划教材

采购与供应链管理

主 编 李述容

副主编 李方峻

武汉理工大学出版社

武汉

内 容 提 要

本书共分 10 章,系统地介绍了采购与供应管理的采购概述、采购流程、采购人员管理与绩效评估、采购价格与采购谈判、供应商管理、招标采购、采购管理的发展、电子化采购、政府采购、国际采购等内容。本书在内容方面的特色在于既包括基础理论和前沿性内容,又包括采购实务方面的知识。同时,内容安排深入浅出,体系结构新颖完善。

本书可作为高职院校物流管理、市场营销、电子商务、工商管理等专业教学用书,同时对企业管理人员、采购人员及物流企业的从业人员有现实的指导作用,对自学者亦有重要的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理/李述容主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2007.8

高等职业教育现代物流规划教材

ISBN 978-7-5629-2535-4

I. 采... II. 李... III. ①采购-物资管理-高等学校:技术学校-教材
②物资供应-物资管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 111405 号

出版发行:武汉理工大学出版社(武汉市洪山区珞狮路 122 号 邮政编码:430070)

HTTP://www.techbook.com.cn 理工图书网

经 销 者:各地新华书店

印 刷 者:石首市第二印刷厂

开 本:787×960 1/16

印 张:22.5

字 数:441 千字

版 次:2007 年 8 月第 1 版

印 次:2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~3000 册

定 价:30.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。本社购书热线电话:(027)87384503 87394412

E-mail:wutp2005@126.com dc663@126.com



随着全球经济一体化进程的加快,势必推进国内企业与国际市场全面接轨的步伐,企业竞争日趋激烈,如何使企业在竞争中求生存、谋发展,立于不败之地,不仅要在研发、销售、制造上寻找改进点,而且也需要在物流采购供应上挖掘潜力,采用一套科学、系统、有效的物流采购管理操作平台去指导、改善和实施物流采购运作,形成企业独有的物流采购优势。

采购管理作为物流管理、供应链管理的重要组成部分,目前很多企业已将其提升到了一个前所未有的战略层面并成为企业关注的焦点。对企业来说,合理进行采购,可以降低采购成本,节约采购费用,为企业提供符合品质要求的原材料,保证企业的正常生产和销售。既满足了市场需求,又促进了企业良性循环,让企业获得更多的利润。

采购是一门科学,也是一种技术。采购管理者必须具备有关经济、技术、管理等方面的专门知识与技能。这就需要通过学习和实践不断提高自身素质。本书既包含了作者多年在“采购与供应管理”课程教学中对采购管理的认识和感悟,也有对国外采购管理新理论、新方法、新观点的引入,充分考虑到高等职业技术教育的特点,突出“以职业技能为主”的职业教育特色。

本书共分10章,分别介绍了采购概述、采购流程、采购人员管理与绩效评估、采购价格与采购谈判、供应商管理、招标采购、采购管理的发展、电子化采购、政府采购、国际采购等内容。

本书由李述容担任主编,负责本书编写大纲和体例的拟订、全书的统稿和定稿,李方峻担任副主编。本书编写执笔人员如下:李述容(湖北三峡职业技术学院)编写第1章和第10章部分内容;李方峻(湖北城市建设职业技术学院)编写第5章、第6章;黄芳(重庆工学院)编写第7章和第9章的第1、2节;刘绪兰(湖北三峡职业技术学院)编写第9章的第3、4节;万莉(番禺职业技术学院)编写第3章;丰娟娟(武汉商贸学院)编写第4章;商丽媛(江西制造职业技术学院)编写第2章;徐修峰(湖北三峡职业技术学院)编写第8章和第10章部分内容。

本书在编写过程中得到了兄弟院校、政府行业管理部门、武汉理工大学出版社的大力支持和帮助。同时参阅、引用了国内外有关专家学者的著作和资料,限于篇幅,书中只列出了主要参考文献,在此对这些作者表示衷心的感谢,如有遗漏,谨向原作者致歉。

由于作者学识有限,书中不尽如人意之处在所难免,恳请专家和读者批评指正,不胜感谢!

编 者

2007年3月

目 录

1 采购概述	(1)
1.1 采购与供应	(4)
1.1.1 采购定义	(4)
1.1.2 采购范围	(5)
1.1.3 采购地位与作用	(8)
1.1.4 采购原则	(11)
1.1.5 采购模式	(13)
1.2 采购管理	(16)
1.2.1 采购管理定义	(16)
1.2.2 采购管理目标	(16)
1.2.3 采购管理职能	(17)
1.2.4 采购管理意义	(18)
1.3 采购组织与制度	(19)
1.3.1 采购管理部门设置	(19)
1.3.2 采购管理部门的职责	(22)
1.3.3 采购制度的建立	(25)
1.4 采购管理发展新趋势	(28)
1.4.1 传统采购管理与现代采购管理的区别	(28)
1.4.2 采购的管理转型	(29)
1.4.3 采购管理的发展趋势	(32)
案例分析与评点 西门子移动通信公司实施全球化采购	(35)
习题与思考题	(37)
2 采购流程	(38)
2.1 采购作业流程概述	(40)
2.1.1 采购作业流程含义	(40)
2.1.2 采购作业流程基本步骤	(40)
2.1.3 注意事项	(41)



2.1.4 采购流程的实例	(42)
2.2 采购计划环节	(44)
2.2.1 采购计划制定前的准备工作	(44)
2.2.2 采购计划制定	(48)
2.3 采购认证环节	(52)
2.3.1 认证准备	(52)
2.3.2 供应商的选择	(53)
2.3.3 试制认证	(54)
2.3.4 中试认证	(55)
2.3.5 批量认证	(56)
2.3.6 认证供应评估	(57)
2.4 采购订单	(58)
2.4.1 采购订单的操作步骤	(58)
2.4.2 采购订单格式及使用	(61)
2.4.3 采购订单的跟踪	(67)
2.5 进货管理	(69)
2.5.1 进货方式	(69)
2.5.2 进货管理的基本原则	(70)
案例分析与评点 某烟草公司采购流程	(72)
习题与思考题	(75)
3 采购人员管理与绩效评估	(76)
3.1 采购人力资源管理	(77)
3.1.1 采购人员的准备	(77)
3.1.2 采购人员的工作内容	(79)
3.1.3 采购人员的岗位职责	(81)
3.1.4 采购人员的素质要求	(83)
3.1.5 优秀采购团队的组建	(85)
3.2 交货管理	(89)
3.2.1 供应商延迟交货原因分析	(89)
3.2.2 交货管理的规划	(91)
3.2.3 交货期的管理	(93)
3.3 采购绩效评估	(95)
3.3.1 影响采购绩效评估的因素	(95)

3.3.2	采购绩效评估的目的	(96)
3.3.3	指标和标准	(97)
3.3.4	采购绩效评估人员与评估方式	(100)
3.3.5	采购绩效评价系统的建立	(101)
3.4	品质管理	(104)
3.4.1	品质的定位和标准	(104)
3.4.2	品质管理的规划	(105)
	案例分析与评点 某橡胶厂关于交货期的生产管理咨询案例	(111)
	习题与思考题	(113)
4	采购价格与采购谈判	(114)
4.1	采购价格	(117)
4.1.1	影响采购价格的因素分析	(117)
4.1.2	采购价格的种类	(124)
4.1.3	确定采购价格的方法	(125)
4.2	采购谈判	(130)
4.2.1	采购谈判的含义及条件	(132)
4.2.2	采购谈判前的准备工作	(132)
4.2.3	采购谈判的程序	(136)
4.2.4	采购谈判的策略	(138)
	案例分析与评点 “我不知道……”	(145)
	习题与思考题	(145)
5	供应商管理	(146)
5.1	供应商管理概述	(147)
5.1.1	供应商管理定义	(147)
5.1.2	供应商管理意义	(148)
5.1.3	供应商管理目标	(148)
5.1.4	供应商管理的几个基本环节	(149)
5.2	供应商选择	(150)
5.2.1	供应商选择标准	(150)
5.2.2	供应商选择方法	(151)
5.2.3	选择供应商应注意的问题	(154)

5.3 供应商关系管理	(156)
5.3.1 供应商关系分类	(156)
5.3.2 供应链管理环境下供应商关系	(160)
5.3.3 防止供应商控制独家供应	(162)
5.4 供应商评价与考核	(165)
5.4.1 供应商选择与评价的步骤	(165)
5.4.2 供应商选择的评价标准	(169)
5.5 供应商绩效考评	(173)
5.5.1 供应商绩效管理内容	(173)
5.5.2 供应商激励机制	(176)
案例分析与评点 TCL 的供应商评价	(179)
习题与思考题	(181)
6 招标采购	(182)
6.1 招标采购方式	(185)
6.1.1 公开招标	(186)
6.1.2 邀请招标	(187)
6.1.3 议标	(187)
6.2 招标采购程序	(187)
6.2.1 策划	(188)
6.2.2 招标	(188)
6.2.3 投标	(189)
6.2.4 开标	(190)
6.2.5 评标	(190)
6.2.6 定标	(198)
6.3 招标采购准备	(198)
6.3.1 发布资格预审通告	(198)
6.3.2 准备招标文件	(199)
6.3.3 发布招标公告	(204)
6.4 招标操作技巧	(205)
6.4.1 招标文件的编写	(205)
6.4.2 招标实操技巧	(208)
6.4.3 成功招标应注意的问题	(208)

案例分析与评点 三个“采购案例”的对比分析	(210)
习题与思考题	(213)
7 采购管理的发展	(214)
7.1 MRP 采购	(217)
7.1.1 MRP 是一种以顾客为中心的新生产方式	(217)
7.1.2 MRP 的基本原理	(218)
7.1.3 MRP 的前提条件和基本假设	(219)
7.1.4 MRP 的一般工作程序	(221)
7.2 JIT 采购	(225)
7.2.1 JIT 采购的产生	(226)
7.2.2 JIT 采购的原理	(227)
7.2.3 JIT 采购的作用	(229)
7.2.4 JIT 采购的特点	(229)
7.2.5 JIT 采购的实施	(232)
7.3 供应链采购	(234)
7.3.1 供应链采购管理的原理和特点	(234)
7.3.2 供应链采购管理的实施	(236)
案例分析与评点 沃尔玛公司的供应链采购操作	(238)
习题与思考题	(242)
8 电子化采购	(243)
8.1 电子化采购概述	(246)
8.1.1 电子化采购的含义	(246)
8.1.2 传统采购模式的问题和电子化采购的优势	(247)
8.2 电子化采购的模式和方式	(250)
8.2.1 一对多模式	(250)
8.2.2 多对多模式	(251)
8.2.3 电子招标采购方式	(252)
8.3 电子化采购运行程序的设计及执行	(253)
8.3.1 登录认证系统	(254)
8.3.2 采购信息系统	(254)
8.3.3 电子投标系统	(255)
8.3.4 共同供应系统	(256)
8.3.5 合同管理系统	(257)

8.3.6	资金拨付系统	(257)
8.3.7	安全保障系统	(257)
8.3.8	讨论区	(258)
8.3.9	相关概念	(258)
8.4	网上招标	(259)
8.4.1	网上招标的作用	(259)
8.4.2	网上招投标业务流程	(261)
	案例分析与评点 大批量计算机招标采购案例	(262)
	习题与思考题	(265)
9	政府采购	(266)
9.1	政府采购概述	(267)
9.1.1	政府采购的概念	(267)
9.1.2	政府采购的必要性	(269)
9.1.3	政府采购的原则	(270)
9.1.4	政府采购的内容	(271)
9.1.5	政府采购的程序	(271)
9.2	政府采购的方式	(274)
9.2.1	政府采购方式概述	(274)
9.2.2	竞争性谈判采购方式	(275)
9.2.3	单一来源采购方式	(278)
9.2.4	询价采购方式	(281)
9.3	政府采购管理	(283)
9.3.1	主管机构	(283)
9.3.2	法律体系	(283)
9.3.3	政府采购模式	(284)
9.3.4	质疑和申诉机制	(284)
9.3.5	采购信息管理	(286)
9.3.6	中央和地方关系	(286)
9.3.7	国际事务	(286)
9.4	部分国家政府采购概况	(287)
9.4.1	美国政府采购	(287)
9.4.2	英国政府采购	(290)
9.4.3	韩国政府采购	(290)
9.4.4	新加坡政府采购	(291)



案例分析与评点 山西省财政厅对竞争性谈判采购的完善	(292)
习题与思考题	(294)
10 国际采购	(295)
10.1 国际采购概述	(298)
10.1.1 国际采购的原因	(298)
10.1.2 国际市场采购的特点	(299)
10.1.3 影响国际采购发展的障碍	(299)
10.1.4 国际采购供应商的选择	(300)
10.2 国际采购货款的支付	(302)
10.2.1 支付工具	(302)
10.2.2 支付方式	(305)
10.3 国际贸易术语	(312)
10.3.1 国际贸易术语的含义	(313)
10.3.2 国际贸易惯例	(313)
10.3.3 三种贸易术语	(314)
10.4 国际采购的运输与保险	(316)
10.4.1 国际采购运输方式的选择	(316)
10.4.2 多种方式联合运输	(317)
10.4.3 运输风险与保险	(318)
10.5 国际采购的结算	(320)
10.5.1 国际采购结算概述	(320)
10.5.2 信用证	(321)
案例分析与评点 中国人民保险公司北京市分公司指示提单背书法律纠纷	(324)
习题与思考题	(326)
附录1 中华人民共和国招标投标法	(327)
附录2 中华人民共和国政府采购法	(336)
参考文献	(347)

教学目的和要求 ▼

本章讲述了采购与采购管理的定义,采购的原则、范围及采购模式;介绍了采购管理的目标、职能、作用,采购组织与制度及采购发展新趋势。要求掌握采购与采购管理的定义、采购组织与制度;熟悉采购的原则、范围及采购模式;了解采购管理的目标、职能。

关键词汇 ▼

采购(Purchasing)
采购管理(Management Purchas)
采购模式(Pattern of Purchasing)
采购组织(Purchasing Organization)
采购制度(Purchasing System)
供应商(Purchasing Supplier)

引 子 ▼

作为物流活动的起点,采购涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息或服务流动的全过程。企业通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动,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,以有限的资金保证经营活动的有效开展,在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

典型案例 ▼**现代企业采购在宝钢**

近几年来,宝钢股份公司确定了“办世界一流企业,创世界一流水平”,成为全球最具竞争力的钢铁企业的战略目标。宝钢在采购供应方面做了大量的实践

和创新,取得了很好的经济效益,推进了企业的现代化管理进程。企业的采购供应工作,逐步实现了从经验管理到科学管理、从业务不公开或半公开到公开、从成本的被动性控制到有效性控制的三个转变。各项主要经济指标都呈现出较好的水平,物资采购价格逐年大幅度下降,资金使用效率处于同行领先水平,采购劳动生产率大幅度提高。

上述成绩的取得,完全是将科学的现代采购理念与国内的经营环境和企业的实际情况相结合,不断地探索和创新的结果。

1. 企业采购供应的价值目标体系

作为一个企业的采购供应部门,应该如何定位和发挥什么样的作用,工作理念、工作目标的制订,评价体系、评价模式是否科学,工作机制和为了实现各阶段目标所采取的措施是否恰当有效,等等,都是必须要考虑的问题。

几年来,宝钢在实践中不断加深了对采购目标体系的理解和探索,逐步形成了以目标成本为主的价值化管理体系和以系统成本的最优化为管理目标的评估体系,把采购的“物料成本、人力成本、资金成本三项成本最小化”作为企业采购供应工作的目标定位。这样,抓住了采购工作的“牛鼻子”,使传统概念上的以“确保供应,优质服务”为主要内容的企业供应部门的工作目标定位得以更新,赋予了市场经济的时代特征,跳出了原来的圈子。通过确立价值目标管理体系,并不断与世界先进水平实施“对标”管理,宝钢的采购供应管理得到大幅度的提升。

在制订价值化管理目标体系的过程中,宝钢逐步理顺了“价值化管理”目标和企业传统的“确保供应,优质服务”目标体系之间的关系。“确保供应,优质服务”是基础,“价值化管理”目标体系是现代企业管理细化升级和顺应市场经济发展的必然产物。二者不存在替代关系,后者推动前者向管理的深度发展。价值化管理目标的确立,理顺了企业采购供应工作中诸多问题之间的关系,使宝钢在采购成本、采购人力资源的配置、库存和资金占用的控制能力等方面大幅度提升,处于同行的先进水平。

2. 采购策略和采购方式

企业为实现自身的经营目标,需要制订科学合理的采购策略,并加以贯彻,才能使采购成为一种有效的活动。企业的采购策略是最大限度地合理利用社会资源,并且最大限度地利用企业自身的,包括无形的和有形的资源,适时、适地、适量地进行采购。这些采购活动,最终体现的是在较长的时期内相对稳定的企业价值最大化。

为了达到这个目的,应该辅之以企业经营环境和市场的预测、分析以及决策系统的建立。几年来,通过建立先进的市场信息收集分析系统、物资价格对比审核机制等,企业已经取得了很好的经济效益。

随着市场经济的建立,宝钢在采购工作中碰到的新问题也随之增多。这就需要从原有的采购模式中找到一条新的发展之路,这条路就是“竞争采购”。在1997年初,宝钢在全国工业企业中率先实施了招标采购。现在,宝钢所有具备招标条件的大宗物资已实行了招标采购,对那些相对不太具备条件的(如专用物资、独家生产的专利物资、零星物资等)也逐步采取“比价核价”为内容的竞争性采购。对于通用性较强的物资(如铁合金、有色金属等),则进一步在网上直接招标采购,逐步实现了“公平、公开、公正”的采购。

竞争采购是某一特定历史时期的特有采购模式。随着竞争采购的深入,逐步形成了一批具有较强竞争力的供应商队伍,考虑到企业的长期利益,有必要和这些供应商形成战略合作伙伴关系,并对相关物资实行“战略采购”,以降低双方乃至整个供应链的营运成本,达到“双赢”的目的。应该说,“战略采购”是“竞争采购”的深化,是一种更高层面的、企业之间形成供应链关系的、双方“共赢”的采购模式。战略采购的具体形式是采购方和具有“战略合作伙伴”地位的供应商确立相对长期稳定的供需关系,而不是每一次采购均实施招投标操作程序。

3. 采购成本的评估机制

企业的采购,就其行为的目标来说,是在保障供应前提下的成本最小化和其可延续性。成本控制是采购工作的关键,许多采购问题的出现,归根到底是和成本有关。成本如何控制,是最小化还是合理化,即采购一件物品时价格因素的权重如何界定等,都是采购中要不断研究和探索的问题。采购成本的评估以被采购对象的市场均价为基础,并充分运用采购方的采购优势(如批量大小、结算条件、信誉及是否长期采购等)而确定的采购成本水平。它反映的是供应链中各环节的利益分配机制,只有合理的机制才能使整个供应链的增值过程得以延续。

宝钢的做法是:

(1)逐步建立在竞争基础上形成的相对稳定的供应网络,并与之建立战略合作伙伴关系,以确定长期的供应协议,使双方的交易成本大幅度降低。

(2)利用对市场行情的分析预测,避峰就谷,实施低价采购。

(3)推出“功能计价”机制,鼓励供应商进行技术质量投入,增强所购物资的使用功能。

(4)对使用时相对独立的物资(例如水处理系统),倡导供应商进行总承包。

(5)对所有物资进行ABC分类,实施分类管理法,把成本控制重点放在批量大、占总成本比例大的物资上。

上述采购成本的管理方式,避免了一谈到成本,就只考虑价格的片面行为,走出了一条良性互动的新路。

4. 重新认识库存

作为一个生产企业,库存的概念具有两重性。一方面,库存是保证生产正常

进行的物质条件;另一方面,库存是需要代价的,除了财务成本之外,还需维护保养成本。企业追求的是在保证供应条件下的库存最小化。库存的高低反映企业全面的基础管理水平高低。

现代采购理论认为,“库存是万恶之源”,应最大限度地降低库存。库存的社会化是必由之路,它是社会资源合理利用的实现途径之一。所以,宝钢的库存管理策略是逐步的社会化,对零星物品逐步的超市化。具体方法是:

(1)对于批量大、品种单一、相对稳定使用的物资,实行供应商按生产所需,直接送到用料点。根据库存的锯齿形理论学说,是增加频度、减少幅度;

(2)制订最高、最低库存储备定额;

(3)运用经济采购批量(EOQ)管理方法,降低库存量;

(4)加强事先控制,对各种使用信息强化确认,避免“信息放大”而产生库存的积压和浪费。

1.1 采购与供应

1.1.1 采购定义

狭义的采购是买东西,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和交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式,可以说是最普通的采购途径,无论个人还是企业机构,其消费或者生产的需求大都是通过购买折扣方式来满足。因此,在狭义的采购之下,买方一定要先具备支付能力,也就是要有资金,才能换取他人的物品来满足自己的需求。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。广义的采购除了买之外,还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成。

我们可以从以下几个方面来全面理解采购的概念:

1. 采购是从资源市场猎取资源的过程

采购对于生产或生活的意义在于能提供生产或生活所需要的,但是自己缺乏的资源。这些资源,既包括生活资料,也包括生产资料;既包括物质资源(如原材料、设备、工具等),也包括非物质资源(如信息、软件、技术、文化用品等)。资源市场是由能提供这些资源的供应商组成,从资源市场获取这些资源都是通过采购的方式进行。采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取他们所需要的各种资源。

2. 采购是商流过程和物流过程的统一

采购就是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中,一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中;二是要实现将资源的物质从供应者手中转移到用户手中。前者是个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现;后者是个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。采购过程实际上是这两个方面的完整结合,缺一不可,只有这两个方面都完全实现了,采购过程才算完成了。因此,采购过程实际是商流过程与物流过程的统一。

3. 采购是一种经济活动,是企业经济活动的主要组成部分

既然是经济活动,就要遵循经济规律,追求经济利益。在整个采购活动过程中,一方面,通过采购获取了资源,保证了企业正常生产的顺利进行,这是采购的利益;另一方面,在采购过程中也会发生各种费用,这就是采购成本。我们要追求采购经济效益的最大化,就要不断降低采购成本,以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点,科学采购是必然要求,科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉,要实现科学采购,就要科学地进行采购管理。

1.1.2 采购范围

采购的范围,是指采购的对象或标的,它涵盖了有形的物品和无形的劳务。所谓有形的产品,就是看得见、摸得着的物质实体的物品,包括原料、半成品和零部件、成品和运营部件、生产支持部件等;无形的劳务,是指看不见、摸不着,但可以感受得到的,满足人们需要的服务功能项目,如运输、仓储、售后服务等。

1. 有形的物品

(1) 原料

原料是指直接使用于生产的原材料,也是构成产品最主要的成分。在产品的制造过程中,即使原材料的形体发生物理或化学变化,它依然存在于产品里面,不会消失。原料的特点包括:

①未经加工。任何加工过程都会使原材料变成商品,例如,铜要经过提纯去除杂质,才能变成商品纯铜。

②原材料质量参差不齐,例如,煤的质量可能因硫的含量不同而不同。原材料通常都有一个表示质量的等级,买方可以根据需要决定购买哪个等级的原材料。物质的质量成为影响生产效率的一个主要因素,从而也会影响到产成品的质量。采购部门必须负责把关,使工厂得到符合质量等级要求的原材料。

③原材料的价格和可得性可能受不可抗力的影响。如中东的事件,超出了买方的控制范围,就影响了石油的价格和供给。经验丰富的买方会预测影响原材料供给中断的情况,包括找到潜在供应源或可替代的物料。即使企业不直接

采购原材料,它也必须关注原材料市场的状况。因为如果原材料市场中断,货物供给也会中断,并沿着整条供应链波及买方。

(2) 半成品和零部件

半成品和零部件包括供应商提供支持企业最终生产过程的所有产品,还包括单个件数的部件、子部件、装配件、子系统和系统。如一个汽车生产商要采购的半成品和零部件包括轮胎、座位部件、轮轴轴承以及汽车车身框架等。

管理半成品和零部件的采购工作是采购部门的重要责任,因为零部件会影响产品质量和成本。惠普公司需要购买佳能公司生产的一种激光喷墨打印设备,作为惠普公司最终产品的重要部分。因而该公司必须认真管理这一设备的采购工作,并与供应商密切合作。外包产品不仅指基本部件,还包括复杂组件和系统的外包需求,这增加了采购部门选择合格供应商的压力。

(3) 成品

所有企业都从外部供应商那里采购成品,以满足内部使用要求。这一类采购项目也包括购买后不用经过主要的加工工序就可以转售给最终客户的采购项目。企业可以用自己的品牌销售其他制造商生产的产品。为什么公司要购买产品然后转售呢?因为一些公司有很强的设计能力,却缺乏生产能力。购买成品出售还有助于公司形成一条完整的产品线。采购(或工程)部门必须与成品的生产商紧密合作以确定物料的详细标准。即使采购方并不生产最终产品,它也必须确保产品符合中间部门和最终客户的技术和质量要求。

如通用汽车购买小型汽车用 Geo 的牌子销售。通用汽车希望这些客户以后购买通用汽车公司其他更高级的产品,从而获得销售利润,如果它不购买和推出一条小型汽车生产线,它就不能获得这些利润了。

(4) 维护、修理和运营部件

维护、修理和运营部件(MRO)包括所有不直接进入企业产品生产的部件,它们是企业正常运转所需的最基本的部件,包括后备机器部件、办公和电脑用品以及清洁用品。整个企业都需要这些产品,使得监控维护修理和运营部件的存货很困难。绝大多数的采购部门能够知道何时需要订购 MRO 的唯一方法,就是使用者提出采购要求,由于所有企业内的部门都会提出采购 MRO 的请求,因此采购部门可能收到数以千计的小批量采购通知单。

(5) 生产支持部件

生产支持部件包括包装和运输最终产品所需的材料,如托盘、条子、集装箱、包装袋、麻袋、包装纸以及其他的包装材料。生产支持部件直接支持企业的生产运转。

通常会有专业人员负责生产支持部件的采购。专业人员必须在确保总成本最低的情况下使用最佳包装以防止损坏。虽然生产支持部件的采购与其他存货