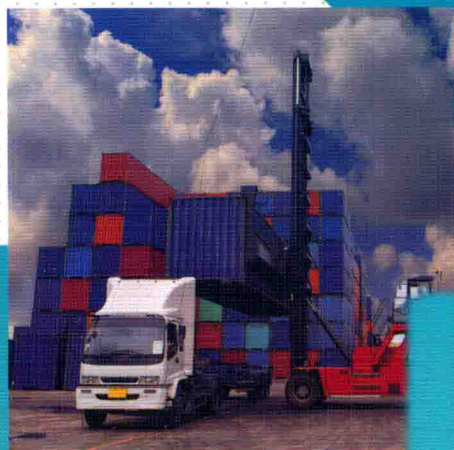


高等教育名校建设工程特色专业规划教材

采购与供应链管理

■ 主 编 王瑞军
■ 副主编 金淑青 曹文杰



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

高等教育名校建设工程特

采购与供应链管理

主 编 王瑞军

副主编 金淑青 曹文杰



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

《采购与供应管理》是根据教育部高职高专人才培养目标的要求编写的物流管理专业教材,教材围绕采购管理岗位的要求,注重培养学生的采购管理专业技能及采购与供应综合管理能力,充分体现现代高职教育培养适应社会经济发展需求的企业采购管理专门人才的办学宗旨,内容新颖,具有时代性。为了培养学生实际应用能力,采用项目教学法编写教材,以任务引领型项目带动学生对基础知识、基本技能的学习,提高学生学习的兴趣,增强学生学习的积极性和主动性。

本教材共分为四个项目,项目一采购与供应管理基础知识认知,介绍了采购与供应管理的基础知识,包括采购概念、组织制度、发展过程、采购的目标及作业流程等内容。项目二采购业务流程,详细介绍了采购作业的整个流程,包括计划的制订、需求分析、预算的制订、供应商的选择与管理、采购谈判、合同的签订、货物的验收及质量管理、货款的结算等。项目三采购方式认知,介绍了采购常用的几种方式,招标采购、JIT 采购、电子化采购。项目四采购风险管理及采购绩效评估,介绍了采购风险的种类、采购风险的预防与管理、采购绩效评估的内容与方法。本教材每一节都有相应的案例,通过案例的学习,学生可以更深入地理解相应教材内容。

本教材可作为高职高专物流专业学生教材,也可作为其他相关专业的学生和从事物流与供应链行业管理领域工作的人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理 / 王瑞军主编. -- 北京 : 中国水利水电出版社, 2015. 12
高等教育名校建设工程特色专业规划教材
ISBN 978-7-5170-3815-3

I. ①采… II. ①王… III. ①采购管理—高等职业教育—教材②物资供应—物资管理—高等职业教育—教材
IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第277982号

策划编辑: 石永峰 责任编辑: 李 炎 加工编辑: 封 裕 封面设计: 李 佳

书 名	高等教育名校建设工程特色专业规划教材 采购与供应管理
作 者	主 编 王瑞军 副主编 金淑青 曹文杰
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn
经 售	电话: (010) 68367658 (发行部)、82562819 (万水) 北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	三河市铭浩彩色印装有限公司
规 格	184mm×260mm 16 开本 9.5 印张 221 千字
版 次	2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷
印 数	0001—2000 册
定 价	22.00 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社发行部负责调换
版权所有·侵权必究

前 言

采购与供应管理是许多物流专业的学生都开设的一门课程。名称也各有不同,有的是《采购管理》,有的是《采购与供应链管理》,也有的是《采购与谈判》。作为物流这个专业,我们为什么要开设采购这门课,采购与物流是一种什么样的关系,我们的课程名称叫采购与供应管理,采购管理与供应管理是两门不同的课程吗?希望通过此前言,能够给大家以解释。

20 世纪 90 年代,物流与供应链的概念开始传入国内。供应链是从客户的客户到供应商的供应商,供应链管理是对贯穿其中的产品流、信息流和资金流的集成管理。供应链管理由采购与供应管理、生产运营管理、物流管理三大领域组成。从这个分类及我们知道的物流的定义,其实是不包括采购这种职能的,但我们在讲物流管理时,却离不开采购,一是采购被视为入场物流的一部分,再一个原因就是采购与物流的密切关系,比如说采购与库存、采购与资金流、采购与生产等都有密切的联系。我国物流领域最大的行业组织是物流与采购联合会,它的名称也说明采购与物流的密切联系。

下面,说一说采购与供应。作为一个行业外的人,可能感觉采购是一件简单的工作,所谓花钱买东西。一个人如果连花钱都不会,那你还会做什么。但如果深入到这一职业,你会了解到许多产品的成本百分之七八十来自于采购。随着市场竞争的加剧,许多行业转向外包,企业对供应商的依赖越来越高,企业设置首席采购官(CPO)的越来越多,采购地位越来越高,工作重心由订单处理转向对供应商的战略管理。采购管理主要围绕订单处理,供应管理重视供应商的战略管理,通过分析开支、确认需求、评估供应商、选择供应商、签订协议、管理供应商确保以合适的成本、质量获取资源。从时间上说,供应管理是从新产品开发一直到产品的生命周期。从公司阶层上讲,供应管理包括公司资金流、资产的管理。从这个意义上说,供应管理源于采购管理,但比采购管理的范畴更大。

采购与供应管理这门教材,分为四个部分,第一部分是采购与供应管理基础知识认知,介绍采购与供应管理的基础知识,包括采购的概念及其发展、采购的制度、采购管理、采购的岗位设置、采购的流程等;第二部分是采购的流程,学习采购的全过程,掌握采购的计划、需求分析、预算、供应商的选择与管理、采购合同管理、货物验收与质量管理、结算管理;第三部分介绍了常用的一些采购方式,招标采购、电子化采购、JIT 采购;第四部分介绍了采购风险管理与绩效评估的一些知识。

《采购与供应管理》由王瑞军担任主编,金淑青、曹文杰担任副主编,参编人员有吴笑因、朱孟高、张燕。具体参与内容如下,王瑞军负责项目一、项目二;金淑青负责项目三的任务一、任务二部分;曹文杰负责项目三的任务三;朱孟高、吴笑因分别负责项目四的任务一、任务二两部分。编写过程中,为了保证编写体系的完整性,向读者提供最新的内容,借鉴了网络上的大量资源,部分内容已在书末列出,但不可避免有所遗漏,在此向各位作者致以深深的歉意。

编 者
2015 年 8 月

目 录

前言

项目一 采购与供应链管理基础知识认知	1	技能训练	37
任务一 采购概念及采购的发展	1	项目二 采购业务流程	39
一、采购的概念	2	任务一 采购需求分析	40
二、采购与个人购买的区别	2	一、采购需求分析概述	41
三、采购与供应的区别	3	二、物料需求计划	41
四、采购范围	3	三、物资消耗定额	43
五、采购的重要性	5	四、需求预测	45
六、采购与供应链管理的发展	5	五、ABC 分析法	46
任务二 采购制度	6	任务二 采购计划	48
一、采购制度	8	一、采购计划概述	49
二、集中采购与分散采购的选择	11	二、编写采购计划的目的和作用	50
任务三 采购管理	12	三、编写采购计划的基础资料	51
一、采购管理概述	14	四、制订采购计划的主要环节	53
二、采购管理的具体活动	14	五、采购计划示例	55
三、采购管理与采购的关系	15	任务三 采购预算	57
四、采购与供应链管理的作用	15	一、预算的含义	58
五、采购和供应管理的目标	18	二、采购预算的目的	59
任务四 采购组织的岗位设置与职责	20	三、采购预算编制的方法	59
一、采购组织机构设计的原则	22	四、采购预算编制流程及技巧	61
二、影响采购组织机构设计的因素	23	任务四 供应商的选择	63
三、采购组织机构的类型	24	一、供应商定义	64
四、影响采购在组织中地位的因素	26	二、供应商选择的影响因素	64
五、采购部门在组织结构中的位置	27	三、选择供应商的原则	65
六、不同采购人员的工作职责和岗位素质要求	29	四、供应商选择的步骤	65
七、采购部门和企业内部其他部门的关系	30	五、供应商的选择方法	67
任务五 企业采购流程	31	六、选择供应商时应注意的问题	68
一、采购的作业流程	32	任务五 供应商管理	69
二、流程设计中的注意事项	33	一、供应商关系管理概述	71
三、采购流程示例	34	二、从 CRM 到 SRM	71
项目小结	37	三、供应商关系管理相关的理论	72
思考题	37	四、供应商关系管理的关键技术	74
		五、供应商关系管理的意义	74

六、供应商绩效管理	75	三、JIT 采购——主要优点	115
七、供应商绩效管理中的指标体系	76	四、JIT 采购——主要特点	116
任务六 采购谈判	77	五、JIT 采购——具体实施	119
一、采购谈判的含义	81	任务三 电子化采购	120
二、采购谈判的特点	82	一、传统采购的弊端	122
三、谈判方法的比较	82	二、电子化采购的含义及流程	123
四、谈判的步骤	83	三、电子化采购的主要优势	124
五、谈判四大基本原则	85	四、电子化采购系统	125
任务七 采购合同管理	85	五、实施电子化采购策略	126
一、采购合同的概念及特征	86	六、电子化采购的模式	127
二、采购合同的格式与内容	86	项目小结	128
三、采购合同的履行	89	思考题	128
四、采购合同的效力	90	技能训练	128
五、采购合同的争议与解决	90	案例分析	130
任务八 货物的验收与质量管理	92	项目四 采购风险管理与采购绩效评估	132
一、货物的验收	93	任务一 采购风险管理	132
二、质量管理	94	一、采购风险管理概述	133
任务九 结算管理	99	二、采购的风险分析	134
一、付款方式	100	三、企业采购风险管理程序	135
二、结算方式	102	四、企业防范采购风险的内部控制	136
三、案例分析	104	任务二 采购绩效评估	137
项目小结	105	一、采购绩效评估的含义	138
思考题	105	二、采购绩效评估的目的	139
技能训练	105	三、采购绩效评估的基本要求	139
项目三 采购方式认知	107	四、采购绩效评估的方式	140
任务一 招标采购	107	五、采购绩效评估的方法	141
一、招标采购概述	108	六、采购绩效评估的指标	141
二、招标方式	109	七、采购绩效优异的公司特点	142
三、招标采购的基本过程	110	八、采购绩效改进的途径	144
四、招标采购的优越性	111	项目小结	145
五、招标采购的适用情况	112	思考题	145
任务二 JIT 采购	112	技能训练	145
一、JIT 采购概述	114	案例分析	145
二、JIT 采购原理	114	参考文献	146

项目一 采购与供应链管理基础知识认知

【项目介绍】本章是一个导入性的项目，通过项目的学习和练习，了解采购和采购管理的含义，认识到采购和采购管理的重要性，了解采购的制度、采购的岗位设置和不同岗位的职责，了解不同企业的采购流程设计，掌握采购流程设计中的关键问题。

知识目标：

1. 掌握采购与采购管理含义及其重要性
2. 认识不同采购制度的优缺点
3. 能够掌握采购组织的组织结构设置方法和采购人员岗位职责
4. 掌握不同企业的采购作业流程

能力目标：

1. 能够设计一家中型制造企业采购部门组织结构，制订各类采购岗位的职责
2. 区分企业不同的情况，选择合适的采购制度
3. 会设计较简单的采购作业流程

任务一 采购概念及采购的发展

【任务描述】通过该任务的学习，体会采购在物流系统中的地位和作用，了解企业采购物品的不同种类，理解采购与个人购买的区别，理解采购与供应的区别，为后续工作的有续进行打好基础。

知识目标：

掌握采购的概念及分类

能力目标：

能说出现实中的采购现象

任务驱动：

海尔采购

海尔对全集团所有物资源进行了合理配置和重组，将过去分散在产品事业部的采购业务

合并,实行统一采购,以达到或接近全集团的 JIT 采购,不但节约了采购成本,更有效地节约了库存。海尔产品所需的材料有 1.5 万个品种,这些原材料基本上要进行统一采购,而且是全球范围的采购,所以它的 JIT 采购是在全球范围里以最低价格进行统一采购,对物流成本的降低有非常直接的影响。海尔每年的采购金额差不多有 100 多亿人民币,它通过竞标、竞价,把采购价格下降 5%。这样就直接降低了成本,使其价格在市场上更有竞争力。

传统的采购是为库存而采购,造成的结果是:高库存、高资金占用,用户想要的产品没有,而呆滞物资积压严重。在海尔,仓库不再是储存物资的水库,而是一条流动的河,河中流动的是按单采购的物资,也就是按订单来进行采购、制造等活动,这样,从根本上消除了呆滞物资、减少了库存。海尔集团平均每个月接到 6000 多个销售订单,这些订单的定制产品品种达 7000 多个,需要采购的物料品种达 15 万余种。新的物流体系将呆滞物资降低了 73.8%,仓库面积减少了 50%,库存资金减少了 67%。

任务分析:海尔的采购活动是怎样的,为什么要加大采购的力度,采购活动对海尔的整体运营有什么作用?

一、采购的概念

采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的,购买商品或劳务的交易行为。根据人们取得商品的途径不同,采购可以从狭义和广义两方面来理解。

狭义的采购就是买东西,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全过程。

广义的采购是指除了以购买的方式获取物品之外,还可以通过租赁、借贷、交换等途径取得物品的使用权,以达到满足需求的目的,如表 1-1-1 所示。

表 1-1-1 广义采购包含的类别

购买	由买方支付对等的代价,向卖方换取物品的行为过程,即市场上所流行的“银货两讫”或“一手交钱,一手交货”的方式。
租赁	一方以支付租金的方式,取得他人物品的使用权。
借贷	指一方以无需支付任何代价的方式,取得他人物品的使用权,使用后,仅退还原借物品。
交换	以物易物的方式,取得物品的所有权。
征收	政府以有偿或无偿方式,取得民间物品的使用权或所有权。
自制	企业单位运用自己的技术与设备,制造自己需求之物料或零件,提供加工生产的成品。
外包	根据买方之图纸、规格或说明书,将所需求的物品或劳务委托其他的企业承包,必要时买方需提供原材料给承包商。
移转	企业或政府机关的需求单位,从内部其他部门调拨物品,来满足需求。
赠与	以无偿的方式,取得他人(包括企业或政府机关)物品的所有权,达到使用的目的。

二、采购与个人购买的区别

消费者的采购观点是以购物筐哲学为特征的。这种观点认为,市场运作是一种零售型的,

相对于一般的商品都有很多供应商,即零售商。每个顾客都是在当前需求的基础上购买,并同时是所购产品或服务的最终消费者。产品价格可能会随供应商的不同而变动,这主要取决于零售商选择的营销策略。零售商透过人们购物的心理及习惯,总结消费者购物规律,从而指导零售业对商店选址、装修设计、购物区布局、货架排列、货品摆放、通道设置、灯光设计、促销方案等一系列商业行为做出一个相对正确的判断,以达到追求更多的销售额,赚取更多的钱。消费者可以自由选择产品质量和类型以及合适的供应商,除非是例外,否则单个顾客没有能力影响产品价格和销售方式,也无法改变供应商选定的生产企业。单个顾客的交易量占供应商销售总量的比例非常小。

商业采购则与此不同。大多数企业的需求是专业化的,并且采购规模一般都很大,潜在的货源也很少,甚至可能在整个市场中只有几个或一个供应商能提供。很多采购企业的规模比它们的供应商大得多,因此在与供应商打交道的过程中可能会扮演多重角色。由于涉及到的金额很大,因此供应商为单个顾客承担了很大风险。为了获得一笔交易,供应商通常会运用多种策略。在这种情况下,能否得到交易象征着供应商的真正实力。这样,一方面就需要有专门的技能来保证准确地满足需求;另一方面,为了达到连续有效和满意的运行效果,还需要有合适的体系和程序做保证。

三、采购与供应的区别

采购和供应是相通的,但又不尽相同,采购和供应其实是一个连贯的动作,一个对外一个对内,采购只不过是向企业外部的环境获得资源,而供应就是将这些资源供给内部客户。采购的前提必须是内部供应的需要,也就是采购计划,而采购计划的满足就是采购工作按时按质按量以最小成本完成。

一些公司把采购供应归并到一个部门完成,这是考虑到动作的连贯性和一致性,一些公司把采购供应分开到两个部门完成,这是考虑到采购计划的准确性和及时性。

对于小公司来说,采购供应就是一个动作,而对于大中型公司来说,如何合理分配采购和供应职能就是一个比较值得研究的课题。做得好,可以降本,做得不好,买的东西再便宜也没有用。

四、采购范围

(一) 有形物品

1. 原料:指直接用于生产的原材料,是构成产品最主要的成分。通常,原料是产品的制造成本中,所占比率最高的项目。织布用的棉纱、生产塑胶制品用的聚乙烯、生产集成电路所用的晶片、生产水泥所用的石灰石等,均是各项产品的主要原材料。

2. 辅料:在产品的制造过程中,除了原料之外所耗用的材料均属于辅料。有些辅料与产品的制造有直接关系,但是产品完工交付时,辅料本身已消关,如化学制品所需的催化剂;有些虽然还附着在产品上,但因其价值不高仍然以辅料看待,如成衣上系的纽扣或拉链,或机械制品上之螺丝或填垫材料等。另外,有些辅料与产品的制造并无直接关系,只是消耗性的材料或工具,如冷媒、干燥剂及锉刀、钢刷等;以及生产动力所耗用的燃料,如重油、瓦斯、粉煤

等。此外,包装材料也归属于辅料,如纸箱、塑胶袋、包装纸、打包带等。

3. 机具设备:指制造产品的主要工具或提供生产环境或条件所不可或缺的设施。前者如人造纤维的聚合设备、生产活塞的万能研磨机、生产钢制品的炼钢电炉设备及连续铸造机、个人电脑厂的自动插件机等。后者如生产集成电路的无尘室设备、生产各种疫苗的无菌室设备,此等机器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,提供生产上所必需的温度、动力及仓储运输效能,即所谓的供应设备。机具设备还包括其他如产品品质测试或材料检验所需的仪器设备,或生产产品及零件所需的模具设备等。

4. 办公事务用品:办公室及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。前者如桌椅、笔、账册、计算机、个人电脑、信封信纸、打字机等;后者如茶壶、扫把、衣架、时钟、卫生纸、清洁剂等。

(二) 劳务的采购

1. 技术: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,减少机器或设备故障率,以期达到减少投入增加产出的目的。

至于取得技术必须支付的代价,一般可分为技术转移费以及专利费。前者是指授受双方对技术服务决定一个总价,可以一次付清或分期支付。后者是指依买方将来生产或销售的数量或金额,按照固定的比率抽取费用,但也有最低金额的约定。

2. 服务:可分为下列四种。

(1) 售前服务

指卖方在交易前提供产品的相关信息,包括产品说明、制作过程或材料规格、参观设施等。此项服务可增加采购人员对产品的专业知识,对将来的采购决策很有好处。此项服务通常由卖方免费提供。

(2) 售后服务

指卖方提供机器、设备等的安装或修护,操作或操作方法的教育训练,运送及退换货品等。这项服务可使买方的机器、设备等能正常使用,并延长使用寿命。除非在卖方的保证期限内,否则会酌情收费。收费方式,分为紧急修理及定期保养两种。

(3) 专业服务

指聘请律师、顾问、建筑师、电气技师、会计师、广告设计、程序设计等专业人员,所提供的特殊服务。办理专业服务,申请部门必须提供工作说明及验收程序;采购人员必须了解真正的需求,包括设计的美观、技术的优秀、服务的适时以及成本的最低等要素。专业服务的酬劳,通常的方式有依服务的时间(时数、日数等)计费的;有按固定费率的;有按成本加成或另算奖金的。

(4) 勤务服务

指日常作业性质的服务,包括传达、门卫、膳食服务、搬运、清洁等。此项服务受到公司管理方式、劳动法、作业实际状况、费用变动等因素的影响,可以自办或外包,往往需要一番慎重研究。

勤务采购的成功办法，在于指明服务的详细工作项目、采购单位本身具有必需的配备及工作经验、对服务绩效有一套奖惩办法等。至于此项服务的费用，可用固定价格的方式；若有特殊服务的状况时，则可考虑采用成本另加一定金额的计价方式。

（5）工程发包

包括厂房、办公室等建筑物的建造与修缮，以及配管工程、机器储槽架设工程、空调或保温工程、动力配线工程以及仪表安装工程等。工程发包有时要求承包商连工带料，以争取完工时效；有时自行备料，仅以点工方式计付工资给承包商，如此可节省工程发包的成本。但是规模较大的企业，本身兼具机器制造及维修能力，就有可能购入材料自行施工，无论在完工品质、成本及时间等，均有良好的控制与绩效。

由上述的说明可知，采购部门可以承办的采购范围甚为广泛，因此，为配合企业机构的经营性质、采购部门的专业程度、管理控制幅度等因素，通常在企业编制的“采购手册”总则的第二条或第三条规定适用范围，指出哪些物品或劳务的请购、采购、验收、付款等作业，采购人员必须依据“采购手册”有关的程序与规定来办理。

五、采购的重要性

采购是发生成本最大的领域，许多企业都要进行成本控制。美国本田汽车采购的前任副总裁戴夫尼尔森说，采购功能的重要性的原因之一就是一辆车的成本的 80%都是采购成本。于是本田意识到怎样采购就是怎样经营本田。当汽车生产商向经销商以每辆 18000 美元的价格销售新车时，他已经支付了 10800 美元（占 60%）用于购买钢铁、轮胎、油漆、纤维、铝、铜以及制造汽车所必需的电子部件。当软饮料生产商以 1000 美元的价格向超市出售包装饮料时，他已经支付了近 650 美元给供应商，用于购买甜味剂、碳化物、调味剂、瓶子、瓶盖以及纸箱或塑料容器，以便能生产和包装最终产品。当然，采购成本占产品总成本的比例会因不同的行业而不同。据统计烟草行业占比大约是 42%，而石油行业会占到 80%。但不管什么行业，采购成本占总成本的比例都不低，应该引起管理层的重视。

六、采购与供应链管理的发展

第一本专门针对采购的书《铁路用品的解决对策——采购与处置》（The Handling of Railway Supplies——Their Purchase and Disposition）在 1887 年出版。它的作者是芝加哥和西北铁路公司的一名管理人员，名叫马歇尔·柯克曼（Marshall M. Kirkman）。

在第一次世界大战之前，大多数企业主要把采购职能当作一种文书活动。

在第一次和第二次世界大战期间，由于市场几乎是无限的，所以一个企业的成功并不在于它能够销售什么，相反，它取决于企业从供应商那里获得原材料、用品和服务的能力。这些保证工厂和矿山运营的必要条件成了决定企业成功的关键因素。从那时起，人们开始关注采购职能的组织、政策以及程序，采购职能也开始作为一种独立的管理活动而出现。

20 世纪五六十年代，采购职能所应用的技术更加先进，受过专门训练的人越来越多，他们更有能力做出合理的采购决策，采购职能在企业中所占的地位也日益提高。很多企业把首席采购官（Chief Purchasing Officer, CPO）提升到最高管理层，设置的头衔也多种多样，如采购

副总裁、物料主任或者采购与供应副总裁等。

20 世纪 70 年代以后,企业面临两个问题,一方面,支持运营的所有原材料几乎都出现了国际范围内的短缺;另一方面,价格的增长幅度却远远超过了第二次世界大战结束时的水平。1973 年夏季,中东的石油禁运更加剧了这种材料的短缺和价格的飞涨。这些变化使得采购部门备受瞩目。因为他们能否以合理的价格从供应商那里获得所需要的物品,将会决定企业的命运。这进一步地强化了采购对于高层管理的决定性作用。

20 世纪 90 年代后,企业已经清楚地认识到,要想成功地与国内和国际上的企业竞争,就必须有一个颇具效益和效率的采购/供应部门。因为在大多数企业中,采购物料和服务的成本都大大超过劳动力和其他成本,所以,改进采购/供应职能可以长久性地控制成本。

21 世纪早期,问题在于在何种程度上的技术应用会改变采购与供应管理过程并且发挥出策略性的运作功能。

21 世纪初,企业的重点很可能是采购/供应管理职能与企业全部业务流程的进一步整合。一些企业正在把职能名称从采购管理改为供应管理,以反映这一职能的变迁从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能。在许多企业中,采购职能部门的结构、流程和人员编制也在发生着变更。在结构上,商品团队、产品供应团队以及交叉职能团队等都比以前盛行。流程本身也不再以交易为目的。在从世界范围内考虑货源时,完全依靠实施优良的电子商务战略并注重与少数供应商的紧密关系。

任务二 采购制度

【任务描述】通过该任务的学习,体会采购制度在物流系统中的地位和作用,了解企业采购制度的不同种类,理解不同采购制度的含义及优缺点。

知识目标:

掌握采购制度的分类,了解不同采购制度的优缺点

能力目标:

能根据企业的不同情况、采购物品的不同选择合适的采购制度

任务驱动:

集中采购的六大优势

集中采购的目的是取得优惠的待遇、降低采购成本,同时获得一批宝贵的供应商资源。中国铝业公司经过两年多的实践,充分品尝到了集中采购的甜头。近日,中国铝业国际贸易有限公司采购部李永振副经理,通过工作实践,从六个方面详细阐述了集中采购的优势及意义。

对大多数工业企业而言,维持生产需要的各种原材料、辅助材料、辅助设备、燃料以及服务的采购,依据不同品种在一定时期内所处的市场环境,对应的采购方式可分为战略采购、

集中采购、瓶颈采购和正常采购。研究采购物品的市场供求状态,确定适当的采购方式,努力实现“确保供应,力保优价,合理储备,生产满意”是采购部门的工作目标和基本任务。

不同形式的采购各有各的优势,集中采购是将有限的、分散的采购人力、采购资源整合起来,形成一个合力,共同应对市场,充分利用“大市场”资源吸引更多的供应商参与所采购物资的竞价,通过询价、比价、谈判,发现价格,取得优惠的待遇,降低采购成本,同时获得一批宝贵的供应商资源。中国铝业公司经过两年多来的实践尝到了集中采购的甜头,总结取得的经验,体会到集中采购具有如下优势:

有利于采购资源整合

合理体制保证的前提下,通过集中采购,公司总部将分散在各分公司的采购资源加以整合,对外体现一家人、拧成一股绳,可以使采购规模增大,吸引更多的供应商加入公司的供应商队伍。集中采购为资源整合提供了便利,提供了舞台。资源整合不是采购数量的简单加总,而是从战略上或更高的层面上调整供应商结构,谋求从更广泛的市场范围内调控资源渠道,提高资源的保障度。

有利于供应链管理

供应链是上、下游企业之间一种基于协调、良性互动的经营战略,它以彼此的主要产品为纽带,把跨企业的业务运作联合起来,以期共同降低经营成本、经营风险,提高竞争力。采购管理是供应链管理的关键环节,集中采购又使供应链管理在更广、更大、更深的空间内实施。中国铝业在海外成功上市后,将融资渠道扩展到国际证券市场,管理构架和管理模式也和西方一些大型的国际化公司成功对接,营销、财务、投资、人力资源、科技研发五大职能部门实行垂直管理。营销集中管理包含销售集中管理和供应集中管理,营销集中统一管理后,通过集中采购产生的跨地区、跨行业企业之间的合作以及产品互供更加频繁和易于达成,供应链更加顺畅,更加高效。供应商的竞争力已经逐步融合到中国铝业,已成为中国铝业核心竞争力的的一部分。

有利降低交易费用

中国铝业推行的集中采购的一个特点是采用“年度合同、季度定价、月度定量”模式。季度定价时,把大量分散的重复劳动集中在一起,通过向供应商询价,供应商报价,汇总,对供应商提供商品的质量、价格、服务、保障度、美誉度、应对突发事件的能力等方面做出评价,结合总部和各分公司所做的市场调研,做出季度采购草案,提交集中采购领导小组讨论,整个过程主要依靠电话和传真交流沟通,日程安排紧凑,占用时间较短,能够大大降低交易费用。

有利于节约采购成本

由于集中采购遵循了市场经济的规律,具有招标采购的部分特点。一方面,能够在供应商之间挑起“背靠背”竞价,各供应商为了达到其竞争目标,存在竞相以优惠的价格出卖产品的客观事实;另一方面,由于集中采购的规则由买方制定,买方可以更加方便地采用有利于己方的方案确定交易,实现最佳资源配置的目标,而且还可大大节约采购费用。2004年,中国铝业全年集中采购的金额近10亿元人民币,共节约采购成本5000多万元,集中采购能使采购成本降低5%左右。

有利于规范采购行为，提高采购过程的透明度

集中采购从制度上解决了计划权、采购权、使用权的三权分离问题，健全了规章制度，明确了各部门的分工，合理解决了部门之间的接口，规范了采购行为；采购的全过程分别由不同部门协作完成，分别接受法律事务、质量检查、财务、纪检等部门的监督和检查，提高了采购过程的透明度，能够有效地防止腐败滋生。

有利于提高企业之间的诚信度，减少三角债

两年多来的实践表明，在当前我国的市场经济条件下，集中统一采购的严肃性高于分散采购和自由采购，合同的条款得到大多数供应商的认可，在执行过程中，双方能够信守承诺，均衡发货，企业之间的诚信程度有了明显的提高。中国铝业集中采购的另一个特点是“上月发货、本月结算、下月付款”，供应商通过赊销已经为中国铝业进行了有限的受信，所以，在货款支付环节上从未拖欠过供应商的货款，没有形成恼人的三角债。作为大型的国有企业集团，自觉地承担了维护社会主义市场经济正常运行的义务，树立了良好的市场形象，这种先进的企业文化所产生的品牌效应又必然会给中国铝业带来更多、更大的市场机会，促进中国铝业的快速协调发展。

当然，任何一种采购形式也都有其局限性，集中采购也不例外，由于在目前实施的集中采购模式中，企业之间的认识还存在一定的差距，合作信誉有待进一步提高；价格在一个季度区间内相对保持不动，有时会与市场产生严重背离，执行起来有较大的难度，特别是在市场价格下行阶段，买方虽然锁定了成本，却会遭受一定的损失；另外，“船大难掉头”，相对较长的定价周期和决策机制，面对激变的市场变幻难于做出快速反应，因此，在外部市场条件持续变化时，也要因时制宜，变换采购方式，显示出一定的灵活性。

任务分析：

1. 集中采购、分散采购的含义是什么？它们各自的优劣是什么？
2. 作为企业如何选择自己的采购制度？

一、采购制度

（一）集中采购

1. 集中采购的含义

集中采购是相对于分散采购而言的，它是指企业在核心管理层建立专门的采购机构，统一组织企业所需物品的采购进货业务。它以组建内部采购部门的方式，来统一管理其分布于世界各地的分支机构的业务，减少采购渠道，通过批量采购获得价格优惠。

随着连锁经营、特许经营和外包制造模式的增加，集中采购更是体现了经营主体的权力、利益、意志、品质和制度，是经营主体赢得市场，保护产权、技术和商业秘密，提高效率，取得最大利益的战略和制度安排。因此，集中采购将成为未来企业的主要方式。

2. 集中采购的适用条件

（1）较高的企业管理水平。企业管理水平较高，协调能力强，可设置一个采购部门，以满足相关部门对物品和劳务的需求。一般而言，大型企业集团、连锁经营企业及特许经营企业

比较适用于集中采购,尤其是连锁经营企业,集中统一的商品采购是他们实现规模化经营的前提和关键。

(2) 适当的空间距离。企业各部门及分厂相对集中,采购工作没有因地制宜的必要。或部门与需要部门虽非同处一地,但因距离亦非遥远,通信工具相当便捷,采购工作集中办理尚不会影响需求时效。

(3) 适当的采购对象。企业虽有多个生产机构,但是产品种类大同小异。如果是大宗或大批量的物品、关键零部件、容易出问题的物品、需要定期采购的物品、价值较高的设备等,可以考虑集中采购,以便获得良好的售后服务。

3. 集中采购的优势与劣势

集中采购是将采购业务集中在企业的一个部门办理,极端情况下企业其他部门、各分公司各下属工厂均无采购权。

它的优势在与:

(1) 获得价格优势。集中采购可以增加企业单次采购的数量,从而提高谈判力量,并由此获得价格折扣与良好服务。

(2) 提升效率。采购方针与作业规则比较容易统一实施。采购功能集中,可以推行专业分工,降低采购作业成本提升效率。

(3) 便与人才培养。采购功能集中,可减少人力浪费,方便对采购专业人才的培养与训练,为企业储备后备干部。

集中采购的劣势在与:

(1) 流程过长。由于与采购相关的工作由一个部门来进行,使采购流程过长,容易延误时效。对于零星的、地域性及紧急采购等状况,集中采购难以适应。

(2) 非共同性物料不适用。如果企业各部门需要使用非共同性物料,即便是集中采购,也无法享受数量折扣所带来的利益。

(二) 分散采购

1. 分散采购的含义

与集中采购相对应,分散采购是由企业下属各单位(如子公司、分厂、车间或分店)实施的满足自身生产经营需要的采购。

企业下属单位的生产研发人员根据生产、科研、维护、办公的需要,填写请购单,由基层主管审核、签字,到指定财务部门领取支票或汇票或现金,然后到市场或厂家购买、进货、检验、领取或核销、结算即可。

分散采购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责任心,使基层工作富有弹性和成效。

2. 分散采购的适用条件

(1) 适用于分散的采购主体。分散采购通常适用于规模较大、工厂分散于较广区域的企业。此类企业若采用集中采购,容易产生采购上的延迟,且不易应付紧急需要,而且与需求部门的联系相当困难,采购作业与单据流程漫长复杂。

(2) 适用于零散低值的采购客体。所适用的采购客体主要是小批量、价值低、总支出较少的物品,如各下属机构产品开发研制、试验所需的物品以及其他分散采购优于集中采购的物品,这对费用、时间、效率、质量等因素均有利,而且不影响正常的生产与经营的情况。

3. 分散采购的优势和劣势

其优点在与:

(1) 便于满足内部顾客的要求。被授权的各采购单位对其所属的分支机构直接负责,有利于提升采购绩效,也更能体现企业对内部用户的顾客需求导向。分散采购还便与采购部门与相关部门的协调,避免差错的出现。

(2) 便于与供应商的沟通。较少的采购环节使物品或服务的需求部门有机会紧跟市场变化,也可以直接地与供应商沟通,便与供应商更好地理解采购需求。

劣势:

(1) 成本较高。同类物品采购数量分散,不利于获得数量上的折扣,也不利于企业获得较好的售后服务。

(2) 内部协调难度大。拥有采购权利的各部门之间可能缺乏协调,无法统一对待供应商的态度,给企业自身带来不好的社会形象。有采购需求的不同部门需要分别做市场调查,而取得的数据又可能具备一致性,浪费采购成本。此外,各下属机构可能存在不同的商业采购条件,分散采购不利于取长补短。

(三) 混合制采购制度

混合采购指部分需求由一个部门统一集中采购,部分采购由需求单位自己进行。新加坡财政部对具有批量的产品如计算机、纸张等实行集中采购,其他物品则由各部门自己采购;美国联邦总务局统一负责为联邦各政府部门提供办公用房、办公设备及内部服务,其他物品由有关联邦政府部门自己采购。严格而言,混合采购并不是一种独立的采购模式,它同时具备集中化采购和分散化采购的特点。

混合采购的基本原理就是根据规模经济效应决定需要集中采购和分散采购的产品或劳务。一般情况下,大型公司的实体商品倾向于集中采购方式,如食品生产商采购可可、食糖,汽车制造商采购钢铁等原材料时一般采用集中采购。但是如果子公司具有强大的讨价还价的能力,则可以采用分散采购,这种方式可以利用不同市场的价格差异寻找套利的机会,减少国际市场的价格波动。当然某些情况下,应该允许分公司分散采购当地商品。例如,连锁餐饮企业一般采用混合采购方式,既有集中采购,也有在当地进行的分散采购,如采购新鲜蔬菜和面包等。

事实上,两种模式到底孰优孰劣,很难做出一个绝对的判断。应该说,两者的优劣都是相对而言,前者的优势也是后者的劣势,同样,后者的优势也就是前者的劣势,两者互相补充,各自适合于不同的采购项目。集中采购具有较强的计划性,便于采购政策的贯彻实施和对采购的监督管理,但需假以时日,有时不能满足时效性需要。在这一点上,分散采购的灵活和迅速恰恰能弥补集中采购之不足。因此,一般来说,集中采购适于高价值和高风险采购,而分散采购则往往被用于小额采购。正是认识到集中与分散二者的关系,当今世界采取完全的集中模式或分散模式的企业并不多见,一般而言,在初期多采取集中,以后逐渐发展成为既有集中、又

有分散的混合采购模式。至于是集中多些，还是分散多些，要视具体的情况做出具体的政策选择。混合模式的优势在于它充分利用集中采购和分散采购两种模式之长，能扬长避短，使二者“物尽其用”。

二、集中采购与分散采购的选择

1. 根据企业的采购实践

根据企业自身的条件、资源状况、市场需求等灵活做出采购方式的安排，并积极创新采购的方式和内容，可使本企业采购竞争中处于有利地位。对于零售企业来说，可能更倾向于集中采购。

2. 考虑企业的各种因素

(1) 采购需求的通用性

经营单位对购买产品所要求的通用性越高，从集中或协作的方法中得到的好处就越多。这就是为什么大型公司中的原材料和包装材料的购买通常集中在一个地点（公司）的原因。

(2) 企业地理位置

当经营单位位于不同的国家或地区时，这可能会极大地阻碍协作的努力。实际上，在欧洲和美国之间的贸易和管理实践中存在较大的差异，甚至在欧洲范围内也存在着重大的文化差异。一些大型公司已经从全球的协作战略转为地区的协作战略。

(3) 供应市场结构

有时，公司会在它的一些供应市场上选择一个或数量有限的几个大型供应商组织。在这种情况下，力量的均衡肯定对供应商有利，采用一种协同的采购方法以在面对这些强有力的贸易伙伴时获得一个更好的谈判地位是有意义的。

(4) 所需的专门技术

有效的采购需要非常高的专业技术，例如对高技术半导体和微芯片的采购。因此，大多数电子产品制造商已经将这些产品的购买集中化，在购买软件和硬件时也是如此。

(5) 价格波动

如果物资（如果汁、小麦、咖啡）的价格对政治和经济气候的敏感程度很高，集中采购方法就会受到偏爱。

(6) 潜在节约

一些类型的原材料的价格对采购数量非常敏感，在这种情况下，购买更多的数量会立刻导致成本的节约。对于标准商品和高技术部件都是如此。

(7) 客户需求

有时，客户会向制造商指定他必须购买哪些产品，这种现象在飞机工业中非常普遍。这些条件是与负责产品制造的经营单位商定的，这种做法将明显阻碍任何以采购协作为目标的努力。

除了以上需要考虑的因素外，选择集中采购时，还应该有利于资源的合理配置，减少层次，加速周转，简化手续，满足要求，节约物品，提高综合利用率，保证和促进生产的发展，有利于调动各方的积极性，促进企业整体目标的实现等。

当然，集中采购和分散采购并不是完全对立的。客观情况是复杂的，仅一种采购方式是