

高职高专经管类专业实践创新教材



# 采购与供应链 管理实务

韦克俭 主编

清华大学出版社



高职高专经管类专业实践创新教材

---

# 采购与供应链 管理实务

韦克俭 主 编  
韦卫华 吴砚峰 冼丽英 副主编

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书作为教学名师项目,根据编者多年从事采购与供应链管理的实践体会和教学经验,从实用性的角度全方位深入介绍了采购管理与供应链管理的知识和技能,包括采购管理的作用和必要性,采购管理原则的应用,采购管理组织与人员构成,采购方法与作业流程管理,采购谈判与签订合同管理,供应商的寻找、选择与管理,采购需求与供应链管理方法,供应链采购的质量管理,采购与供应链运输和配送管理,供应链仓储库存控制,供应链的采购成本控制和风险管理,电子商务在采购与供应链管理中的应用,定牌生产(OEM)供应管理,采购与供应链绩效考核和评估。

本书大量介绍了采购与供应链管理的方法和技巧,实用性较强,联系实际介绍了大宗商品(如煤炭、钢材、玉米、橡胶等)、鲜活易腐商品、零星商品(MRO 商品)、批量商品、机械设备类产品、危险品等的采购供应知识和技能。书中引用案例丰富,既有中国的典型案例,又有美国、德国、日本等发达国家的典型案例。

本书可作为物流管理专业、采购供应管理专业、连锁经营管理专业,以及与采购和供应链管理密切相关的电子商务专业、市场营销专业、国际贸易专业、国际商务专业、商务管理专业、工商管理专业等各专业的教科书,也可作为企业中从事采购或供应链管理的人员,以及其他需要学习、了解采购或供应链管理知识和技能的人士的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

采购与供应链管理实务/韦克俭主编.--北京:清华大学出版社,2013

高职高专经管类专业实践创新教材

ISBN 978-7-302-32805-6

I. ①采… II. ①韦… III. ①企业管理—采购管理—高等职业教育—教材 ②企业管理—供应链管理—高等职业教育—教材 VI. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 136155 号

责任编辑:左卫霞

封面设计:傅瑞学

责任校对:李梅

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795764

印装者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:23

字 数:525千字

版 次:2013年8月第1版

印 次:2013年8月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:46.00元

产品编号:052728-01

# 前言

## FOREWORD

采购是一门很实用的知识和技能,是人们为了一定目的购买商品或服务的交易行为,表现为买方支付货币以换取所需要的商品或服务。采购广泛存在于企业、政府机关、事业单位、家庭和个人的经济活动中,是社会普遍存在的经济活动。现实社会中,以企业采购最为常见,如生产型企业必须采购原材料和零部件才能开展生产、制造、加工经营;又如商贸流通型企业(包括连锁超市、购物中心、百货商店、专卖商店、折扣商店、社区商店、便利商店等)也必须不断采购各种各样的商品,才能满足顾客和消费者的多种需要。除企业采购外,还有政府机关的办公用品采购,为满足社会公共需要而进行的采购,事业单位运行需要的采购以及家庭和个人消费需要的采购等。采购管理是指对采购过程所进行的计划、组织、指挥、协调、控制等活动,目的是提高效率、节约成本、增加收益。

供应链是指相互之间提供原材料、零部件、产品、技术或者服务的供应商、生产商、经销商、分销商、零售商以及各个合作伙伴等组成的网络链状关系。供应链管理是20世纪90年代随着国际经济一体化快速发展而产生的一门新学科,与现代采购密切相关。它是对供应链中涉及的商流、物流、资金流、信息流进行计划、组织、指挥、协调和控制的系列活动,以提高供应链中各个成员的效率、效益和竞争能力,在正确的时间把正确的产品或服务送到正确的地点,最终保证客户满意。

“采购与供应链管理”是物流管理专业、采购供应管理专业、连锁经营管理专业,以及与采购和供应链管理密切相关的电子商务专业、市场营销专业、国际贸易专业、国际商务专业、商务管理专业、工商管理专业等各专业学生必修或选修的一门专业课程,学好这门课程对于从事采购和供应的经营管理及相关工作相当重要。为了适应我国经济的快速发展和对人才培养的需要,我们对采购与供应链管理必需知识与技能的新发展、新进步、新要求进行整合,去粗取精,编写而成本书。

本书以“够用、常用和实用”为原则,科学地组织、归纳现代采购与供应链管理的实用理论和应用原理。每章设置有知识要求、应用要求、正文、本章小结、思考与练习、案例分析、教学互动。本书有以下主要特点。

(1) 内容新。本书参考了大量国内外有关采购与供应链管理新发展、新进步的理论,简明扼要地介绍了采购与供应链管理的知识和技能,具体介绍了常见、常用商品的采购与供应链管理技巧。

(2) 案例典型、实用。本书精选了国内外 20 多个典型的采购与供应链管理案例,既有中国的典型案例,又有美国、日本、德国等发达国家的典型案例。案例来自真实世界,实践性和借鉴性较强。

(3) 实训项目多。本书中不仅有采购与供应链管理案例分析,还有讲练结合、思考与练习、教学互动等实训项目。实训内容丰富,突出应用性,使学生“学了有用,学了能用,学了可用”。

本书可供物流管理专业、采购供应管理专业、连锁经营管理专业,以及与采购和供应链管理密切相关的电子商务专业、市场营销专业、国际贸易专业、国际商务专业、商务管理专业、工商管理专业等专业学生使用,也可作为企业中从事采购管理或供应链管理的人员,以及其他需要学习、了解采购管理或供应链管理知识和技能的专业人员的参考用书。

本书由韦克俭教授主编,韦卫华、吴砚峰、冼丽英担任副主编。全书由韦克俭总纂和修改补充,各章编写的具体分工是:韦克俭编写第一章、第五章、第九章、第十章;韦卫华编写第二章、第四章、第六章、第十三章;王浩澂编写第三章;吴砚峰编写第七章、第八章;陈柳宣编写第十一章;冼丽英编写第十二章;谢伟宁编写第十四章。来自企业的李永佳、韦增宝、周泽良等经营管理人员对本书的编写提出了许多宝贵的指导意见。

本书在编写过程中,参考并汲取了国内外许多采购管理、供应链管理等领域的理论观点、著作和研究成果,借鉴了众多从事采购和供应链管理实际工作人员的实践经验、体会及总结,在此一并深表谢意。

由于采购与供应链管理在不断发展和变化,加上编者经验不足,书中难免存在错漏和不当之处,敬请各位专家、学者和读者批评指正。

编 者

2013 年 6 月

# 目录

## CONTENTS

<b>第一章 采购管理的作用和必要性</b> .....	1
第一节 采购活动与管理 .....	1
第二节 采购职能发展和模式创新 .....	8
第三节 现代采购管理的新发展 .....	12
第四节 大宗商品采购案例实操——煤炭采购 .....	18
本章小结 .....	22
思考与练习 .....	22
案例分析 .....	23
教学互动 .....	24
<b>第二章 采购管理原则的应用</b> .....	25
第一节 “适质”采购管理原则的应用 .....	25
第二节 “适量”采购管理原则的应用 .....	30
第三节 “适时”采购管理原则的应用 .....	31
第四节 “适地”采购管理原则的应用 .....	33
第五节 “适价”采购管理原则的应用 .....	35
第六节 “适供”交货管理原则的应用 .....	40
本章小结 .....	42
思考与练习 .....	43
案例分析 .....	44
教学互动 .....	45
<b>第三章 采购管理组织与人员构成</b> .....	46
第一节 采购管理组织的基本问题 .....	46
第二节 采购部门的组织设计 .....	53
第三节 采购人员组成 .....	58
第四节 采购组织的发展 .....	64

本章小结 .....	67
思考与练习 .....	67
案例分析 .....	68
教学互动 .....	70
<b>第四章 采购方法与作业流程管理 .....</b>	<b>71</b>
第一节 采购活动过程 .....	71
第二节 采购活动的控制 .....	82
第三节 采购数量的控制 .....	87
第四节 招标采购管理 .....	88
第五节 特殊商品物资的采购管理 .....	96
本章小结 .....	99
思考与练习 .....	99
案例分析 .....	100
教学互动 .....	101
<b>第五章 采购谈判与签订合同管理 .....</b>	<b>102</b>
第一节 采购谈判的基础与原则 .....	102
第二节 采购谈判的过程管理 .....	106
第三节 采购谈判的策略和技巧 .....	113
第四节 采购项目签约管理 .....	123
第五节 批量商品物资采购案例实操——钢材采购 .....	129
本章小结 .....	130
思考与练习 .....	130
案例分析 .....	131
教学互动 .....	132
<b>第六章 供应商的寻找、选择与管理 .....</b>	<b>133</b>
第一节 供应商的寻找 .....	133
第二节 供应商的开发 .....	134
第三节 供应商的评估 .....	140
第四节 供应商的选择 .....	143
第五节 供应商的关系管理 .....	148
第六节 上海大众汽车有限公司寻找、选择和管理供应商的经验 .....	151
本章小结 .....	154
思考与练习 .....	154
案例分析 .....	155
教学互动 .....	156

<b>第七章 采购需求与供应链管理方法</b> .....	157
第一节 采购需求与供应链管理概述 .....	158
第二节 现代采购与供应链管理的方法和技术 .....	161
第三节 采购需求计划方法简介 .....	173
第四节 长、中、短期采购与供应链管理的计划协调方式 .....	176
第五节 供应链一体化的采购与供应 .....	177
本章小结 .....	181
思考与练习 .....	182
案例分析 .....	183
教学互动 .....	185
<b>第八章 供应链采购的质量管理</b> .....	186
第一节 供应链质量管理的内容、特点和原则 .....	186
第二节 供应商的质量控制 .....	192
第三节 JIT 采购中的供应商质量管理 .....	197
第四节 鲜活易腐商品采购供应案例实操 ——肉类及水产品采购供应质量管理 .....	201
本章小结 .....	208
思考与练习 .....	208
案例分析 .....	210
教学互动 .....	212
<b>第九章 采购与供应链运输和配送管理</b> .....	213
第一节 采购供应链运输与配送管理简介 .....	214
第二节 JIT 采购对运输配送成本影响的对策 .....	221
第三节 供应链的运输配送管理 .....	227
第四节 设备及零部件采购运输案例实操——注塑机器设备采购运输 .....	231
本章小结 .....	235
思考与练习 .....	235
案例分析 .....	236
教学互动 .....	237
<b>第十章 供应链仓储库存控制</b> .....	238
第一节 供应链仓储与库存简介 .....	238
第二节 准时化是控制仓储库存数量的最好方式 .....	243
第三节 供应链物流库存控制模式介绍与优化 .....	247
第四节 零星商品采购仓储库存解决方案——MRO 商品采购与库存 .....	256



本章小结·····	259
思考与练习·····	260
案例分析·····	261
教学互动·····	262
<b>第十一章 供应链的采购成本控制和风险管理·····</b>	<b>263</b>
第一节 供应链的采购成本控制概述·····	263
第二节 供应链上采购成本控制的方法·····	266
第三节 中国企业供应链采购成本管理典型经验介绍·····	273
第四节 采购中的风险规避与成本控制·····	278
本章小结·····	284
思考与练习·····	284
案例分析·····	286
教学互动·····	288
<b>第十二章 电子商务在采购与供应链管理中的应用·····</b>	<b>289</b>
第一节 电子商务简介·····	289
第二节 电子商务是采购与供应链管理的重要方法·····	296
第三节 电子商务在国际采购与供应链管理中的应用·····	300
第四节 保税物流——国际供应链管理的重要方式·····	303
第五节 国际原材料采购与供应链管理案例实操 ——天然橡胶采购与供应链管理·····	306
本章小结·····	312
思考与练习·····	312
案例分析·····	314
教学互动·····	315
<b>第十三章 定牌生产(OEM)供应管理·····</b>	<b>316</b>
第一节 定牌生产概述·····	316
第二节 定牌生产在中国的发展趋势·····	320
第三节 中国企业定牌生产合作供应管理实施策略·····	323
本章小结·····	330
思考与练习·····	330
案例分析·····	331
教学互动·····	332
<b>第十四章 采购与供应链绩效考核和评估·····</b>	<b>333</b>
第一节 采购与供应链的绩效考核·····	333

第二节 采购与供应链绩效评估系统·····	339
第三节 采购与供应链管理机制创新·····	347
本章小结·····	351
思考与练习·····	351
案例分析·····	352
教学互动·····	354
参考文献·····	355

# 第一章

## 采购管理的作用和必要性

### 知识要求

通过本章的学习,认识采购是普遍存在的经济活动,了解采购的常用分类及其用途,掌握采购的作用、采购与供应的密切关系、采购管理的必要性、采购管理常用的原理。了解采购职能的变化发展过程和采购理念的更新。掌握采购管理的重点内容,以及现代采购管理的新发展,特别是JIT采购、MRP采购、VMI采购、电子商务采购、供应链管理采购等采购管理必备知识。

### 应用要求

通过本章的学习,能够运用所学的采购管理知识对日常用品进行科学合理的采购。着重学会应用企业采购、政府采购、网络采购、招标采购、集体采购等方法 and 技能。学会并熟悉应用“货比三家不吃亏”、“巧卖不如巧买”的采购技巧。懂得应用优化采购的方法,初步学会应用主要能源材料,例如煤炭等大宗商品的采购操作技能。

## 第一节 采购活动与管理

### 一、采购是普遍存在的经济活动

采购是指政府机关、企事业单位或家庭、个人为了运作、生产、销售、消费等目的,购买商品或服务的交易行为,突出表现在买方支付货币以换取自己所需要的商品物资或服务。所以说采购是普遍存在的经济活动。现实社会中,以企业采购最为常见,所占比重最多,如生产型企业必须采购原材料或零部件才能开展生产、制造、加工经营;又如流通型企业包括连锁超市、购物广场、购物中心、百货商店、专卖商店、折扣商店、社区商店、便利商店等也必须不断采购各种各样的商品,才能满足顾客和消费者的多种需要。采购管理是指对采购过程所进行的计划、组织、指挥、协调、控制等活动,目的是提高效率、降低成本、增加效益。

## 二、采购的分类

采购的分类方法很多,常见的分类方法有以下几种。

### (一) 按发展过程分类

(1) 传统采购。指应用传统的方法,以低价为主,买卖一次算一次,不计长远的采购。

(2) 现代供应链采购。包括 JIT 采购、MRP 采购、供应商管理库存采购(VMI 采购)、电子商务采购、供应链管理采购等。

### (二) 按购买主体不同分类

(1) 企业单位采购。如工厂、公司、经营机构等的采购(简称企业采购),是现实社会中最常见和普遍的采购。

(2) 事业单位采购。如学校、医院、研究机构等的采购。

(3) 政府机关采购(简称政府采购)。指使用财政资金支付的采购,如分布在各地的政府采购中心专门负责的采购。据世界贸易组织(WTO)的测算,这部分采购资金大约占全社会采购资金总额的 15%左右。

(4) 家庭采购。多为日常生活、家庭用品、耐用品、教育、医疗、房产等的采购。

(5) 个人采购。多为日常生活用品、快消品、文化用品、教育、医疗等的采购。

### (三) 按采购途径或方式分类

(1) 供应商现场采购。可分为生产制造供应商采购、总经销供应商采购、分销供应商采购、批发供应商采购、零售供应商采购;也可分为一级供应商采购、二级供应商采购、三级供应商采购、四级供应商采购等。

(2) 市场采购。指到公开的市场上随行就市进行的采购。

(3) 商场采购。指到连锁超市、购物广场、购物中心、百货商店、专卖商店、折扣商店、社区商店、便利商店等商场进行的采购。

(4) 网络采购。指应用计算机互联网、电话,进一步发展为用手机等移动通信、网络电视等通过网上成交的采购。

(5) 招标采购。指通过撰写商品招标采购说明书和电视、报纸、网络等媒体宣传,吸引感兴趣的投标者(主要是企业法人经营者,也有自然人等个人)撰写投标书参与投标竞争的采购。

(6) 外包采购。指把自身的采购业务委托给别的机构或人员办理的采购。最常见的是企业如火力发电厂、钢铁厂、制糖厂、水泥厂、造纸厂、化肥厂、制药厂等的燃料煤炭的采购业务外包。

### (四) 按采购的规模或范围不同分类

(1) 个别采购。指少量个别的采购主体进行的采购。

(2) 集体采购(又称团购、联合采购)。指由多个采购主体集中或联合起来统一进行的采购。其目的是增加采购数量以尽可能取得供应商更多的销售价格优惠和折扣,最常见的是汽车团购、家用电器团购等。

(3) 分散采购。指一个采购主体所需的物品分散由多个部门或人员进行的采购。这

种分散采购的方式比较灵活,效率比较高;但难以管理,质量难以统一,价格可能差别比较大。

(4) 集中采购。指一个采购主体所需的物品全部统一在一起进行的采购。这种集中采购的方式比较容易管理,质量统一,价格一致或相差不大;但欠灵活机动,采购效率比较低。

(5) 国内采购。指在本国内的采购。

(6) 国际采购(跨国采购、全球采购)。指在国外及全世界各地的采购。在国际经济一体化的大趋势中,国际采购的比率在日益增多。

#### (五) 按采购时间长短不同分类

(1) 长期合同采购是供应链管理最常用的采购。

(2) 短期协议采购是临时性和急需情况下常用的采购。

#### (六) 按采购对象不同分类

(1) 有形物品采购。其种类繁多,如常见的煤炭采购、钢材采购、食品饮料采购、服装鞋帽采购等。

(2) 无形商品和劳务服务采购。其种类也很多,如信息技术软件程序采购、音像制品采购、通信服务采购、医疗护理服务采购、劳工服务采购、教育培训服务采购等。

(3) 大宗商品采购。通常把煤炭、钢材、水泥、矿石、石油、天然气、大米、玉米、小麦、大豆、食糖、橡胶和部分有色金属如铝锭、锌锭、锑锭等以吨为结算单位的商品采购称为大宗商品采购。

(4) MRO 物品采购。MRO 是英文 Maintenance, Repair and Operations 三个词的缩写,指每次采购金额不大、零散、品种多,但又不可缺少的与维护、维修、运行设备有关的物料和服务采购。例如,企业生产设备的零部件采购、政府机关、团体、行政企事业单位办公用品的物资采购。

### 三、采购的作用

采购作为企业经营管理和经济运行必不可少的活动,具有重要的作用。采购的主要作用有保障物资供应、保证产品质量、提供利润源泉等。

#### (一) 保障物资供应

企业是社会经济运行最基本的经营单位,大到企业集团公司或跨国公司,小到家庭或个人的作坊,都必须与外部环境有着不断的物资、原材料、能源、信息的交换,交换通过采购来实现,采购保障物资供应。交换发生在两个环节,输入端以采购形式与外部交换,输出端以销售形式与外部交换,没有输入就没有输出,所以采购的第一作用是保证企业生产经营能正常进行。企业采购是生产制造厂家选择和购买生产所需要的各种原材料、零部件等物料的全过程,或者是经营流通行业的商家为了卖而买的活动过程。

为了保证企业生产过程的顺利进行,物资采购在数量上和时间内需要与生产计划的投入时间和投入数量保持一致,传统的采购观念认为数量上应略有余量,时间上略有提前,即所谓的保险量。由此形成了仓库的库存,库存量大、提前时间早,保险系数就大。但库存的数量与时间会产生各种成本和费用,例如当库存以实物形式存在的时候会占用流

动资金而增加成本,库存需要人力管理产生费用,有可能造成过时、损坏和丢失的风险等。长期以来,人们对采购数量和采购时间做了大量研究和实践,其目的就是为了在保证企业生产经营供给的情况下,使采购成本费用最低,由此发展成为现代供应链准时化采购管理的理论与方法。

## (二) 保证产品质量

社会的产品种类繁多,各种产品的质量等级差别也很大。影响产品质量的原因很多,遍及生产销售和供应链的全过程,所以现代企业管理强调全面质量管理、全过程管理和无缝连接管理。在全面质量管理、全过程管理和无缝连接管理中,采购环节变得越来越重要,尤其当采购成本比例占到总成本的绝大部分时,采购物资的质量保证成为质量管理部门的重点管理对象。现实中,采购技术高者采购的商品多为质量完好、数量适当、价格合理,采购技术低者采购的商品多为质量低劣、数量或过多或过少、价格昂贵。

传统的物资采购质量控制主要依靠入库时的检验,现代的物资采购质量管理已前移,延伸到供应商生产过程,采购方与供应商一起建立起一整套切实可行的产品质量管理制度,以保证产品质量的完好。国际上的许多著名大企业,如日本丰田汽车公司(TOYOTA)、美国沃尔玛连锁超市公司等都建立起一套行之有效的供应商质量控制方法。

## (三) 提供利润源泉

### 1. 采购是第四利润源泉

采购具有赢利的作用,是第四利润源泉。第一利润源泉是指通过减少生产过程中的人工、能源和原材料消耗取得的利润;第二利润源泉是指扩大产品销售量或提高销售利润率取得的利润;第三利润源泉是指在供应链管理中降低物流费用取得的利润;第四利润源泉是指控制采购成本获取的利润。虽然利润是在商品销售之后才能核算出来,但利润是在整个生产流通经营过程中产生的。例如采购人员通过货比多家、精打细算少花钱就能省出利润来。人们在采购的实践中总结出了许多行之有效的经验,如“货比三家不吃亏”、“巧卖不如巧买”等。

### 2. 降低采购成本成为企业控制成本的主要方式

市场随时在变化,经营企业就是要在不断变化的市场中赢利,要赢利就必须千方百计降低成本,现实中降低成本有两条基本途径:一是从生产过程中降低消耗;二是从采购过程中降低费用。

利润的增加方式有三种:①商品价格和销售量不变,降低成本可以使利润增加;②其他条件没有变化,提高价格可以增加利润;③其他条件没有变化,增加销售量可以提高销售收入,从而增加利润。一般企业的采购成本约占公司经营收入的30%~80%,降低采购成本绝对比降低人工成本或营销费用效果好,每降低1%的采购成本相当于减少4%的人工成本。例如一家企业总成本为1000万元,若80%为进料费用,20%为工资,如果想减少100万元的成本,只需要减少12.5%的原材料采购费用,就可以实现,而采用减少人工成本要达到同样的效果,需要减少50%的工资成本。企业员工普遍难以接受工资降低50%的待遇。由于采购成本在总成本中的比重很大,降低采购成本常常成为企业控

制成本的主要方式。因此,降低采购成本一直是采购管理的头等大事和首要考核目标。

### 3. 企业越来越重视采购的利润杠杆效应

采购在企业经营管理中的必要性和重要地位突出表现在采购的“利润杠杆效应”。这个利润杠杆效应使所有精明的企业经营管理者想方设法在采购上下功夫,从采购为企业“挤”出更多的利润,在当前企业经营的普遍微利时代中,许多企业经营管理者越来越重视采购部门的建设和采购人员的配备,挑选或招聘比较有能力和人脉关系比较多的人员担当采购员,许多中小企业的投资经营管理者(老板),甚至亲自担当采购员或亲自过问采购工作。采购创造利润的作用显而易见。举个例子,假如某个企业经常用50%的资金来采购原材料,如果该企业的税前利润为10%,那么每营业收入10万元,该企业将获得1万元的利润;若该企业再用营业收入10万元中的5万元来采购,假如该企业采购人员经过努力降低了2%的采购成本,那该企业在利润中将增加1000元。若该企业不是利用采购来创造利润,而是利用增加销售来获取同等1000元的利润,那该企业就要增加10%的销售额,即多卖1万元才能实现同等利润。实践中降低2%的采购成本往往比增加10%的销售额容易,特别是在买方市场,商品供大于求的时候更为如此。

## 四、采购与供应的关系

采购与供应有着密切的关系,采购的对象和目的是各种“资源”的寻找与获得,包括生活所用资料,也包括生产所需资料;包括有形的物质资料,也包括无形的非物质资料。能够提供这些资源的供应商就形成了资源市场。供应商(卖方)向采购方(买方)提供产品或服务的过程就是供应。可见,采购与供应是两个相辅相成的关系。各种各样的需求在社会上普遍存在,只要存在需求,就会存在采购;存在生产,就会出现供应;如果没有供应,就采购不到物品,所以说采购与供应的关系密不可分。例如,供应管理是为了保质、保量、经济、及时地供应生产经营所需要的各种商品物资,对采购、运输、储存、供料等一系列供应过程进行计划、组织、指挥、协调和控制,以保证企业经营目标的实现。可见采购管理是以交易为导向,供应管理是以流程为导向。采购与供应管理有五个作用:①利润杠杆作用;②资产收益率作用;③信息源作用;④营运效率作用;⑤提高企业竞争力作用。

采购与供应的关系在社会及市场中突出表现为供求关系,商品供不应求的时候价格上涨,商品供过于求的时候价格下跌。在每家企业的经营管理活动中,通常都同时扮演着采购与供应的两种角色,一方面要向其供应商采购原材料或零部件满足生产的需求;另一方面又要向其下游企业或顾客及消费者供应其产品,把这种情形前后推广,供应过程就形成了一个围绕核心企业,通过信息流、商流、物流和资金流“四流”的控制,从采购原材料开始,制成中间品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到顾客及消费者手中的一个环环相扣的链状过程。这个过程把供应商、制造商、销售商(包括总经销商、地区经销商、分销商、零售商)直到最终用户连成一个整体的供应、生产(制造)、销售渠道网络结构模式,称为供应链。从采购到供应全过程的信息流、商流、物流、资金流进行合理的管理就是采购与供应链管理,在采购与供应链管理的“四流合一”过程中,商流与物流方向相同,信息流和资金流方向相同,商流、物流与信息流、资金流方向相反(见图1-1)。

例如一家制糖厂,这家工厂既要向种植甘蔗或甜菜的农民采购甘蔗或甜菜,又要向生

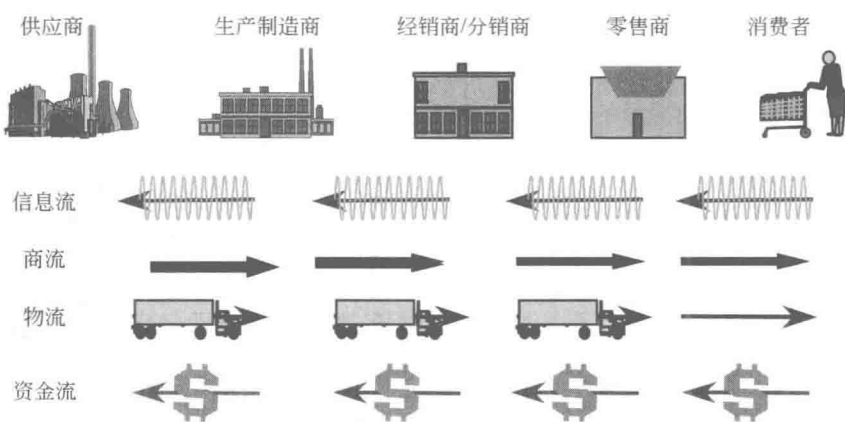


图 1-1 采购与供应链信息流、商流、物流、资金流示意图

产制糖设备的企业采购制糖机械设备和零部件,还要向煤炭及电力生产企业采购制糖生产所需的能源,也要向生产制糖辅料等企业采购制糖辅助材料和其他所需相关材料,由此才能生产出食糖。生产出食糖后,再通过总经销商、地区经销商、分销商或零售商供应给糖果厂、食品厂、饮料厂、制药厂及消费者等。这就是一个以制糖厂为核心企业的供应链。对整个环节进行科学高效的管理就是采购与供应链管理。

## 五、采购管理的必要性

采购是供应链的重要环节,在企业经营管理和人们的经济活动中具有非常重要的地位与作用。目前我国的市场还有许多不规范的地方,在激烈的市场竞争中有五花八门的促销手段,在买方市场的采购中时而出现在返利、回扣、提成等现象,需要加强对采购进行管理。美国的市场是比较成熟的市场,根据美国的调查研究资料,不同行业的采购成本是不一样的,详见表 1-1。

表 1-1 13 个工业行业的采购成本占销售额比例表

序号	行业	采购占销售额比例(%)	序号	行业	采购占销售额比例(%)
1	烟草产品	27	8	服装和其他纺织品	49
2	印刷和出版	35	9	纸张及相关产品	54
3	电气及电子设备	45	10	运输设备	60
4	黏土和玻璃产品	46	11	木材和木产品	60
5	机械(除电器之外)	48	12	食品和相关产品	63
6	家具和室内设备	48	13	石油和煤产品	83
7	化学及相关产品	48		所有工业企业平均	54

不管采购成本所占销售额比例是高还是低,加强采购管理都很有必要。采购管理的必要性突出表现在以下四个方面。

### (一) 采购活动涉及系列决策

包括采购什么(品种决策),采购哪些(品质决策),采购多少(数量决策),何价采购(价



格决策),何地采购(地点决策),决策过程的实质就是管理。

### (二) 采购流程涉及系列步骤

①制订采购计划、提出采购申请和确定购货订单。②寻找和选择供应商。③与供应商联系、交流、沟通和洽谈。④与供应商确定或签订购货协议或购货合同。⑤实施订购和发出订单。⑥结算与支付货款。采购流程的系列步骤离不开管理。

### (三) 采购活动涉及多个方面

在采购主体外部牵涉一个或多个供应商的关系,在采购主体内部牵涉一个或多个部门。例如在企业单位的采购中,采购可能涉及的部门有:①生产制造部门。②销售部门。③财务会计部门。④质量监督部门。⑤技术开发部门。⑥运输及仓储部门。⑦行政管理部部门。采购活动牵涉到如此多方面,事前需要计划、组织,事中需要沟通、指挥、协调、控制,这些都离不开管理。所以对采购进行管理是非常必要的。

### (四) 抓好采购管理可以加快资金周转,减少利息等财务费用开支

目前我国企业的资金周转普遍比较慢,在工业企业中的资本年周转速度不足2次。在发达国家工业企业的资本年周转速度可达15~18次。中国企业资本年周转速度慢,采购管理没有抓好是重要原因之一。

## 六、采购管理常用的原理

采购管理就是对商品物资采购活动进行预测、计划、组织、指挥、协调、控制、人事和决策的过程。常用的采购管理原理有预测、计划、组织、指挥、协调、控制、人事和选择决策等。

采购预测是指对所采购的商品物资品种市场供求及价格变化趋势进行分析测定预见,做法是在商品物资采购市场调查取得的资料基础上,经过思考分析研究,运用科学的方法来预算未来一定时期内商品物资市场供求及其变化趋势,从而为商品物资采购决策和制订商品物资采购计划提供科学的依据。

采购计划、组织、指挥、协调、控制、人事和决策都属于采购管理,是为了开展生产或实现销售计划,挑选安排合适的人员,从适当的供应商处,在确保质量的前提下,在适当的时间,以适当的价格,购入适当数量的商品物资所采取的一系列管理活动。

采购管理系统(Purchase Management System, PMS),是应用计算机实施采购申请、采购订货、进料检验、仓库收料、采购退货、购货发票处理、供应商管理、价格及供货信息管理、订单管理,以及质量检验管理等功能综合运用的管理系统,对采购信息流、商流、物流和资金流的全部过程进行有效双向控制和跟踪,实现完善的企业商品物资供应管理。

## 讲练结合实训

### 学校食堂原材料如何采购

学校食堂是学校师生员工饮食生活必不可少的机构,每个学校食堂都需要长期大量地采购大米、面粉、蔬菜、肉类等作为烹饪的原材料。请思考并讨论所在学校食堂如何配备采购人员?都在哪些地方寻找大米、面粉、蔬菜和肉类的供应商?又如何保证这些食品烹饪原材料采购的质量?