

“十三五”普通高等院校物流双创教育规划教材 <<<<

采购管理与库存控制

CAIGOU GUANLI YU KUCUN KONGZHI

张的 吴涵 主编

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



“十三五”普通高等院校物流双创教育规划教材 <<<<

采购管理与库存控制

CAIGOU GUANLI YU KUCUN KONGZHI

张的 吴涵 主编

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内容简介

本书共 12 章,从采购的基本理论入手,介绍了采购管理概述、企业采购管理组织、采购计划和预算、供应商选择与管理、订货点采购与库存控制、MRP 采购管理、JIT 采购管理、招标采购、政府采购和采购进货管理。

本书依据实践应用中的采购环节与仓储控制关系,结合物流管理专业的必修课程要求编写,本书既适用于本科院校物流专业的应用型人才培养与教学,也可以依据自身学校培养人才目标,适当扩展、删减相关内容,作为高职高专物流专业的应用型人才培养教材。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理与库存控制/张的,吴涵主编. —北京:中国铁道出版社,2018.9

“十三五”普通高等院校物流双创教育规划教材

ISBN 978 - 7 - 113 - 24654 - 9

I. ①采… II. ①张… ②吴… III. ①采购管理 - 高等学校 - 教材 ②库存 - 仓库管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 161874 号

书 名:采购管理与库存控制

作 者:张 的 吴 涵 主 编

策 划:张文静

读者热线:(010) 63550836

责任编辑:张文静

封面设计:王镜夷

责任校对:张玉华

责任印制:郭向伟

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com/51eds/>

印 刷:三河市宏盛印务有限公司

版 次:2018年9月第1版 2018年9月第1次印刷

开 本:787 mm × 1 092 mm 1/16 印张:10.25 字数:247 千

书 号:ISBN 978 - 7 - 113 - 24654 - 9

定 价:35.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电 话:(010) 63550836

打击盗版举报电话:(010) 51873659

PREFACE 前言

近年来,随着经济全球化和国际竞争进程的推进,各国企业面临着越来越激烈的资源和市场竞争,迫切需要通过内外资源整合和有效控制仓储管理成本来快速提升竞争优势。这种在世界范围内的资源整合、仓储管理的优化配置,客观上使得全球主要采购与供应中心逐渐向中国转移。世界500强中的大部分企业在中国成立了采购中心,有近3/4的跨国公司已将中国作为首选的采购基地,因此,中国正在成为全球采购的热点。

有效的采购与仓储管理将是企业赢得竞争优势的重要保障,是最终能够成为行业领导者的关键因素之一。现在,越来越多的企业开始重视制定采购政策,规范采购运作流程,实施供应商关系管理,不断探索适合本企业的采购模式和方法,并把仓储控制管理也纳入了采购与供应管理的范畴体系。

为适应高校培养现代物流管理应用型人才的宗旨,基于现代企业采购及仓储人才管理需求,本书从采购管理概述、企业采购管理组织、采购计划和预算、供应商选择与管理、订货点采购与库存控制、MRP采购管理、JIT采购管理、招标采购、政府采购、采购谈判、采购进货管理、采购绩效评估与监督控制等十二个方面,对现代企业的采购管理与库存控制的相关知识和操作流程进行了详细阐述。本书由重庆工商大学融智学院的张的、吴涵担任主编。具体编写分工为:第一章、第三章、第五章、第九章~第十二章由张的编写,第二章、第四章、第六~第八章由吴涵编写。

本书在编写过程中借鉴和吸收了国内外专家和学者的大量研究成果,在此一并表示感谢。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中难免存在不妥之处,恳请同行与广大读者不吝赐教。

编者
2018年5月

CONTENTS 目录

第一章 采购管理概述	1	第三节 供应商考核	47
第一节 采购的基本理论	2	第四节 供应商选择	49
第二节 采购管理概述	6	第五节 供应商的合作、激励与控制	53
第三节 采购管理与库存控制	10	课后习题	55
课后习题	12		
第二章 企业采购管理组织	13	第五章 订货点采购与库存控制	56
第一节 采购管理组织概述	14	第一节 库存控制概述	56
第二节 企业采购管理组织基本类型	15	第二节 定量订货法采购	62
第三节 采购管理岗位设置	20	第三节 定期订货法采购	65
第四节 采购人员的素质能力要求	22	课后习题	69
课后习题	24		
第三章 采购计划和预算	25	第六章 MRP 采购管理	71
第一节 采购需求分析	26	第一节 生产企业的 MRP 采购	72
第二节 采购计划	33	第二节 MRP 原理	74
第三节 采购计划的制订	35	第三节 MRP 系统	75
第四节 采购预算	37	第四节 MRP 采购优缺点分析	82
课后习题	40	课后习题	84
第四章 供应商选择与管理	41	第七章 JIT 采购管理	86
第一节 供应商管理概述	42	第一节 JIT 采购的产生	87
第二节 供应商调查	44	第二节 JIT 采购的原理、特点和优点	88
		第三节 JIT 采购的实施	92
		课后习题	94

第八章 招标采购 96

第一节 招标采购概述	97
第二节 招投标文件	102
第三节 评标体系	105
课后习题	106

第九章 政府采购 108

第一节 政府采购概述	109
第二节 政府采购的程序与方式	112
第三节 政府采购的发展	114
课后习题	116

第十章 采购谈判 117

第一节 采购谈判概述	118
第二节 采购谈判的组织实施	120

第三节 采购谈判的策略	125
-------------	-----

课后习题	128
------	-----

第十一章 采购进货管理 129

第一节 采购进货管理	130
------------	-----

第二节 采购进货控制	134
------------	-----

课后习题	137
------	-----

第十二章 采购绩效评估与监督控制 138

第一节 采购绩效评估	139
------------	-----

第二节 采购监督控制	145
------------	-----

课后习题	150
------	-----

附录《中华人民共和国招标投标法》 151

参考文献 158

第一章 采购管理概述

本章作为导论,主要说明采购和采购管理的概念,以及采购管理与库存控制的关系。一方面使学生掌握最基本的概念和观点,另一方面为本书奠定基本内容范围和框架结构。

学习目标

- 掌握采购和采购管理的概念,区分它们在意义上的不同。
- 掌握一般采购的活动内容、重要性、原则,了解采购的类型。
- 掌握采购管理的内容、职能、目标,理解采购与采购管理的区别。
- 理解采购管理与库存的关系。

导入案例

采购是企业利润的源泉

采购是企业非常重要的战略环节,要在销售环节取得一个百分点的利润率很难,但在采购环节提高利润率则相对容易。如 A 制造公司机床的销售额为 100 万元,其中,假设采购成本占销售额的比例是 50%,即为 50 万元,其他成本占销售额的比例是 40%,为 40 万元,那么,税前利润就为 10 万元。

现在,该公司要实现增加税前利润 10% 的目标,应如何实现?

实现途径一:可考虑增加 10% 的销售额,此时,销售额为 110 万元,但采购成本同时随之增加 10%,为 55 万元,其他成本也随之增加 10%,为 44 万元,这时税前利润为 11 万元。

实现途径二:也可以考虑通过降低采购成本来实现,如果降低采购成本 2%,则采购成本为 49 万元,其他成本不变,这时税前利润也是 11 万元。

通过以上分析,可以得出表 1-1。

表 1-1 两种途径的比较

单位:万元

项目	目前情况	途径一:销售额增加 10%	途径二:采购成本降低 2%
销售额	100	110	100
采购成本	50	55	49
其他成本	40	44	40
税前利润	10	11	11

从表 1-1 可以清晰地看出,增加 10% 的销售额和降低 2% 的采购成本同样可以实现增加 10% 利润的目标,但增加 10% 的销售额要比降低 2% 的采购成本难很多。由此可见,采购过程

创造利润的空间非常大,采购管理水平可以成为企业利润的“摇篮”,也可以成为企业利润的“坟墓”。

(资料来源:张碧君. 采购管理[M]. 上海:格致出版社,2014)

【思考题】说明企业采购管理对于企业的重要性。

第一节 采购的基本理论

一、采购的概念

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。因此,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,实施更有效的策略管理采购。

就制造业而言,为销售而生产、为生产而采购是一个环环紧扣的物料输入、输出的动态过程;而采购流程运行成功与否将直接影响企业生产、最终产品的定价和供应链的最终获利情况。因此,企业采购流程处于企业物流流程的首要地位。采购是供应物流与社会物流的衔接点。采购是依据企业生产计划所要求的供应计划,制订采购计划并进行原材料外购的作业层,在完成将采购的物资输送到企业内的物流活动的同时,还需要承担市场资源、供货方和市场变化等供求信息采集和反馈任务。

采购包含着两个基本意思:一是“采”,二是“购”。“采”,即采集、采摘,是从众多的对象中选择若干个之意;“购”,即购买,是通过商品交易手段把所选定的对象从对方手中转移到自己手中之意。所谓采购,指从多个对象中选择并购买自己所需要的物品。这里的对象,既可以是市场、厂家、商店,也可以是物品。

二、采购的重要性

由于采购的工作质量关系到企业产品的质量和成本,并且采购资金在总成本中占很大比重,使得采购在企业经营活动中占有重要地位。

(一) 采购的资金量大

在制造企业中,企业的采购资金占最终产品销售额的40%~60%,这意味着采购成本的降低将对企业利润的增加有重要的影响,其增加利润的效果要远远大于在其他方面采取的措施。所以,采购自然成为企业降低成本、增加利润的重要环节。这实际上也体现了现代物流管理中杠杆作用的原理。企业在加强内部管理、挖潜增效的过程中,一定要特别重视采购工作。

(二) 满足制造产品需求

企业生产部门对采购物品不仅有数量方面的要求,而且还有性能、质量与时间等方面的要求。原材料和零部件的性能和质量直接关系到产品的性能和质量。例如,清晰度是电视机的一项重要质量指标,如果采购的显像管聚焦质量达不到要求,那么无论电视机设计得如何好,都不可能达到满意的清晰度。时间要求是指当生产需要某些物资时能够及时得到供应。采购

部门为了保证这个要求,如果采取大批量采购的办法应对,就容易造成过高的库存水平和较高的资金占用。

(三) 采购的战略角色

当今,随着市场竞争的日益激烈,企业普遍意识到内部或是销售的获利空间已经很小,要进一步提高资源的利用率,只能把盈利视角扩大到整个供应渠道上。这是因为:第一,传统的生产方式已经走到了尽头,大而全、小而全的企业结构已经越来越不能适应外部经营环境的变化,社会发展呼唤生产方式的变革。第二,人们发现企业同上下游企业组成的系统中,存在巨大的改进空间,可以更好地利用整个供应渠道的资源,争取更多的获利条件。虚拟企业、敏捷制造、供应链管理等的概念预示着新的生产方式的出现,总的发展趋势是专业化分工协作,采购的重要性理所当然地被提升到企业发展的战略高度。

三、采购的原则

(一) 以需定进的原则

企业采购必须需要什么进什么,需要多少进多少,保证需求同时不浪费。为此,企业必须把采购与需求紧密结合起来,做到进需协调、不积压、不缺乏。

(二) 注重质量原则

采购人员必须坚持注重质量的原则,如果因采购原料质量低下导致企业生产的商品质量低劣,会给企业带来不可估量的经济损失和社会形象损失。

(三) 资金安全原则

企业采购要充分保证资金的安全性。企业采购是一种货币转变为商品的交换活动,但这种交换过程不是一下就能完成的。在市场经济中,由于订货期不同、货源状况不同及付款条件不同等,都会使这种交换活动发生时间、空间上的分离,从而增加资金的风险。因此,企业采购时要确保资金安全,避免经济损失。

(四) 经济核算原则

企业要从确保经济效益出发,对采购过程中的各种费用、成本、差价等进行核算,优选进货渠道和进货时机。在组织货源时要综合考虑进货距离远近、商品流向、运输条件、时间快慢和费用高低等因素,并对以上各因素进行逐项核算,以减少劳动占用和资源消耗。

(五) 信守合同原则

企业要根据签订的采购合同从事采购活动。这就要求企业依法进行经济活动。这不仅有利于企业减少采购中的经济、法律纠纷,也有利于树立和维护良好的企业形象,有利于企业品牌的塑造与宣传。

四、采购的类型

(一) 按采购形式分类

按采购形式分类,可以分为人员采购和网上采购两大类。

1. 人员采购

人员采购,主要通过采购人员在现实社会寻找供应商,并随后完成各项采购程序的采购方式。这是现实社会最常用的采购活动。这种采购,要依靠采购人员全面掌握需求情况和资源市场供应商情况,进行比较分析、选定供应商、进行上门采购洽谈、讨价还价、签订采购合同、负

责把所订购的货物运回自己企业、最后验收入库。由于这种采购方式完全依靠采购人员自身,一步步推进采购程序,直到最后推进到供应商,完成采购任务,所以任务烦琐、工作量大,采购人员必须步步谨慎小心、精心控制才能完成采购任务。所以人员采购,又叫推式采购,或是采购人员主动型采购。

2. 网上采购

网上采购,也称为电子商务采购,主要通过在网上发布采购需求信息,等待供应商主动前来认购或投标,然后经过洽谈或竞标认购,确定供应商、完成采购任务的采购方式。这种采购方式,是由供应商主动寻求认购的,所以又叫作拉动式采购,或者叫作供应商主动型采购。这种采购方式,省时省力,还可能得到更有实力的供应商和更实惠的采购价格。

(二)按采购主体分类

如果我们按采购主体分类,采购可以分成个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购、其他采购(如事业单位采购、军队采购等)。

1. 个人采购

个人采购,是指个人生活用品的采购。一般是单一品种、单次、单一决策、随机发生的,带有很大的主观性和随意性。即使采购失误,也只影响一个人,造成的损失不会太大。只要根据自己的需要和爱好,考虑购买品种、购买数量、购买地点、购买方式、支付方式、获取物品的方式等,进行购买就可以了。

2. 家庭采购

在家庭生活中,家庭成员为了家庭生活需要或意愿,几乎每天都要发生采购活动。家庭采购,主要是家庭生活用品的采购。

3. 企业采购

企业采购是现今市场经济活动中一种最重要、最主流的采购。企业采购又可根据企业性质不同,分成生产企业采购和商业企业采购。

生产企业是大量商品生产的主体。为了实现大量商品生产,就需要大量的原材料、零部件、配件、设备、办公用品等,这些物品除了自己能够生产以外,都要从资源市场采购回来。没有采购,生产就不能进行。企业的采购不但采购数量大,采购市场范围宽,而且对采购活动要求特别严格。它要对全厂的需求品种、需求量、需求规律进行深入的研究,要对国内外众多的供应厂商进行分析研究,还要对采购过程各个环节进行深入研究和科学操作,才能完成采购任务,保证企业生产所需的各种物资的适时适量供应。

商业企业是从事大量的贩运、销售、供应、服务的主体。它们不生产商品,专门承担把生产企业生产出来的商品从生产者手中转移到需求用户手中的工作。它们是联系相互处于不同空间和时间的生产者和消费者的纽带,把世界各地的商品供应到本地用户的手中。这些企业包括批发零售企业、储运企业以及其他的服务型企业。例如超市,为了保证每天都有足够的商品销售给用户,它们都必须首先采购进货。

4. 政府采购

跟企业采购类似的是政府采购。政府采购是政府机构所需要的各种物资的采购。这些物资包括办公物资,例如计算机、复印机、打印机等办公设备及纸张、笔墨等办公材料,也包括基建物资、生活物资等各种原材料、设备、能源、工具等。政府采购也和企业采购一样,属于集团

采购,但它在持续性、均衡性、规律性、严格性、科学性上都没有企业采购那么强。政府采购最基本的特点:是由政府拨款进行购买。

5. 其他采购

其他如事业单位(如学校、医院、文体单位)、军队等的采购活动,基本部分与政府采购相似,是一种集团采购,也是以财政拨款为主。

(三)按采购方法分类

物资采购按采购方法分,可以分成传统采购和科学采购两大类。科学采购又包括订货点采购技术,MRP(Material Requirement Planning)采购技术、JIT(Just In Time)采购技术、供应链采购和电子商务采购技术等。

1. 传统采购

企业的传统采购,一般模式是,每个月的月末,企业各个单位提交下个月的采购申请单,即下个月需要采购物资的品种数量,然后采购部门把这些申请单汇总,制订出统一的采购计划,并于下个月实施采购。采购回来的物资存放于企业的仓库中,满足下个月对各个单位的物资供应。这种采购,以各个单位的采购申请单为依据,以填充库存为目的,管理比较简单、粗糙,市场响应不灵敏、库存量大,资金积压多、库存风险大。

2. 科学采购

(1) 订货点采购。订货点采购,是紧密根据需求的变化和订货提前期的时间,精确确定订货点、订货批量或订货周期、最高库存水准等,建立连续的订货启动、操作机制和库存控制机制,达到既满足需求又使得库存总成本最小的目的。这种采购模式以需求分析为依据,以填充库存为目的,采用一些科学方法,同时满足需求和库存成本控制,原理比较科学,操作比较简单。但是由于市场的随机因素多,使得该方法同样具有库存量大、市场响应不灵敏的缺陷。

(2) MRP 采购。MRP 采购,主要应用于生产企业。它是生产企业根据主生产计划和主产品的结构以及库存情况逐步推导出生产主产品所需要的零部件、原材料等的采购计划,计划比较精细、严格。它也是以需求分析为依据、以保证库存为目的。它的市场响应灵敏度及库存水平都比以上方法有所进步。

(3) JIT 采购。JIT 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。它对采购的要求,就是要供应商恰好在用户需要的时候,将合适的品种、合适的数量送到用户需求的地点。它是以需求为依据,改造采购过程和采购方式,使它们完全适合于需求的品种、需求的时间和需求的数量,做到既灵敏响应需求的变化,又使得库存向零库存趋近。这是一种比较科学、比较理想的采购模式。

(4) 供应链采购。供应链采购,是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下,采购由供应商操作,采购者只需要把自己的需求规律信息及库存信息向供应商连续及时传递,供应商根据自己产品的消耗情况及时、连续、小批量地补充库存,保证采购者既满足需要又要使总库存量最小。供应链采购的运作模式常常运用于 MRP 采购、JIT 采购中。

(5) 电子商务采购。电子商务采购,也就是网上采购,是在电子商务环境下的采购模式。它的基本特点是在网上寻找供应商、寻找品种、网上洽谈贸易、网上订货甚至在网上支付货款,在网上送货进货。这种模式扩大了采购市场的范围、缩短了供需距离、简化了采购手续、减少了采购时间和采购成本,提高了工作效率。它依赖于电子商务的发展和物流配送水平的提高。目前不少企业采购以及政府采购采用了电子商务采购模式,而且正在不断发展和完善。

(四)按采购组织方式分类

物资采购按采购组织方式分,可成分散采购和集中采购两大类。

1. 分散采购

分散采购,是公司让下属各个分公司、各个部门各自独立自主采购,各自采购各自的用品。

分散采购可以给下属各个分公司、各个部门带来机动灵活自主采购的方便,但是从总公司看,它会造成重复采购、分散运输、分散库存,因为采购批量小而造成订货成本高、运输费用高、总库存量大、库存资金总额高、风险大等弊端。

2. 集中采购

集中采购,是公司取消各个下属分公司和各个部门的自主独立采购,实行全公司统一集中采购,各个分公司和各个部门需要的用品都由公司统一供应。

集中采购可以把整个公司各个分公司、各个部门的需求量集中起来统一向供应商大批量订货,可以节省订货人力成本、降低订货费用;可以获取订货批量优惠;可以统一运输,获取最大批量、整车运输的优惠;可以统一储存、集中使用、分别配送供应,可以充分提高库存物资利用率、降低总库存量、降低库存风险,得到低成本、低风险、高效率、高利用率的好处。只是对下属的各个分公司、各个部门而言,在机动灵活方便性方面就要差一点。

分散采购主要适用于下属各个分公司和各个部门所需要的品种互不相同、需要量及需要时间都随机变动不稳定、采购差别很大的情况,而集中采购主要适用于下属各个分公司、各个部门所需的用品几乎相同、采购途径方式也基本相同的情况。

第二节 采购管理概述

一、采购管理的概念

采购管理是指为保障企业物资供应而对企业整个采购过程进行计划、组织、指挥、协调和控制等活动,保证采购计划的完成。它不但面向全体采购人员,而且面向企业组织其他人员,其任务是执行采购决策,指导所有的采购活动,利用企业所有的资源,满足企业的物资供应,确保企业经营战略目标的实现。

要想做好采购管理工作,采购部门必须要和企业内部的各个部门进行密切合作,具体内容见表 1-2。

表 1-2 采购部门与企业各个部门的协调关系

与各部门的协调关系	分析说明
与生产部的协调关系	(1)采购部根据生产部的请购单,核验库存,相互交换信息,确定采购数量; (2)采购部及时采购适当品质的物料,配合生产的需要; (3)采购部根据生产部的要求,适时供料; (4)生产部为采购部提供物料需求资料

续表

与各部门的协调关系	分析说明
与销售部的协调关系	(1) 销售部向采购部提供正确的销售预测、销售目标等资料; (2) 采购部根据销售部的信息,为生产部提供合适的物料,从而支持销售; (3) 采购部为销售部提供竞争对手的物料需求情况及物料采购情况,销售部可根据此信息制订相应的销售策略,提高产品销售额; (4) 采购部根据客户的个性化需要,提出超出常规的服务内容,为销售部与客户建立良好关系提供支持; (5) 销售部在制定产品价格时得到采购部协助
与设计部的协调关系	(1) 设计部为采购部及时提供合理的指导意见; (2) 设计部根据采购部的物料信息,通过标准化的设计为采购取得批量优势; (3) 采购部随时为设计部提供最新用料规格、性能、价格等资料
与财务部的协调关系	(1) 采购部依据生产计划制定采购预算; (2) 财务部根据采购预算筹措采购资金,按合同支付款项
与品管部的协调关系	(1) 品管部提供样品管理知识和品质标准,供采购部人员培训学习; (2) 品管部进行进料检验,如发现不良,及时通知采购部
与仓储部的协调关系	(1) 仓储部要为采购部提供库存动态变化信息; (2) 采购部和仓储部要保持良好的沟通与协调,设计适当的最低库存量与订购点

二、采购与采购管理的区别

采购和采购管理是两个不同的概念,采购是一项具体的业务活动,是作业活动,一般由采购部承担具体的采购任务。当然,采购业务活动也需要加强管理,包括采购人员选择、具体环节的衔接等。企业采购管理的目的是为了保证供应,满足生产经营需要,是企业管理系统的一个重要子系统,是企业战略管理的重要组成部分,一般由企业的中高层管理人员承担。

一般情况下,有采购就必须有采购管理。但是,不同的采购活动,由于其采购环境、采购的数量、品种、规格不同,管理过程的复杂程序也不同。在企业的采购中,工业制造和商贸流通企业的采购目标、方式等还存在差异,但有共同的规律。采购与采购管理的区别见表 1-3。

表 1-3 采购与采购管理的区别

名称	区别
采购	责任:完成具体的采购任务 权利:只能调度采购部分配的有限资源
采购管理	责任:保证整个企业的物资供应 权利:可调动整个企业的资源

三、采购管理

(一) 采购管理的职能

1. 保障供应

采购管理的首要职能,就是要实现对整个企业的物资供应,保障企业生产和生活的正常进行。企业生产需要原材料、零配件、机器设备和工具,生产线一开动,这些东西必须都到位,缺少哪一样,生产线都开动不了。

2. 节省费用

采购过程是决定产品成本的主体部分,涉及许多费用。一辆汽车如果生产成本为5万元,则其生成过程的生产费用大约只有1万元(占20%左右),其余约4万元(占80%左右)都是由采购过程造成,包括原材料成本、采购费用、进货费用、库存费用、资金占用费用等。因此,采购管理好坏的一个重要指标,就是看它是否把产品成本降到最低。采购管理的一个重要职能就是降低成本。树立系统观点,追求总费用最省;树立库存控制观点,进行适时适量采购,追求库存最小化。

3. 供应链管理

传统的采购管理观念,一般把保障供应看成是采购管理的唯一职能。但是随着社会的发展,特别是供应链思想出现以后,人们对采购管理职能有了进一步的认识,即认为采购管理应当还有一个重要职能,那就是供应链管理,特别是对上游供应商的管理。

4. 资源市场信息管理

资源市场的信息管理也是采购管理的一个职能。在企业中,只有采购管理部门和资源市场频繁接触,既是企业和资源市场的物资输入窗口,同时也是企业和资源市场的信息接口。所以采购管理除了保障物资供应、建立起友好的供应商关系之外,还要随时掌握资源市场信息,并反馈到企业管理层,为企业的经营决策提供及时有力的支持。

(二) 采购管理的目标

采购管理的总目标是保证企业的物资供应。怎样才能保证物资供应的有效性?通过实施采购管理应做到:在确保适当质量下,能够以适当的价格,在适当的时期从适当的供应商那里采购到适当数量的物资和服务所采取的一系列管理活动。

1. 保障供应好

采购管理最首要目标:做好保障物资供应的工作。所谓保障供应好,有两个基本要求:保证不缺货和保证质量。

(1) 保证不缺货。

采购管理要根据企业的总体经营目标,建立一个高效精悍的采购管理系统,科学制订采购战略和采购计划,安排好各项采购活动,保证把所需要的物资按时采购进来,及时地供应到生产活动的需求者手中,保证不缺货,保障生产和生活的顺利进行。这是采购管理最基本的目标。

(2) 保证质量。

保证质量,是要保证采购的货物能够达到企业生产所需要的质量标准,保证企业用之生产出来的产品都是质量合格的产品。保证质量,也要做到适度。质量不达标,当然不行,但质量超出需求,一是没有必要,二是必然导致价格高、增加购买费用,也不合算。所以要求物资采购要在保证质量的前提下尽量采购价格低廉的物品。

2. 费用最省

采购管理要做到费用最省,一方面要树立系统观点,追求总费用最省;另一方面要树立库存控制观点,进行适时适量采购,追求库存最小化。要把采购管理看成是一个系统工程,统筹优化协调各个环节的各个费用,关注库存过程发生的费用,以追求整个采购过程各环节的总费用最省为目的。

3. 供应链管理好

做好供应链管理的基本目标,一是要建立一个合适的、有效率的供应链,二是要进行沟通协调、建立友好协调的供应环境,保证供应链系统顺利运行。通过优化、选择适合企业合作的供应商,在运作中实现协调配合与控制,为企业采购建立起一个友好宽松环境,提升采购效率、降低采购成本,实现共赢。

4. 信息管理好

能够及时掌握资源市场信息,并反馈给企业管理层,发挥信息的决策支持作用。建立供应链管理信息系统,实现信息共享,为供应链的顺利运行提供信息支持。

(三) 采购管理的内容

为了实现企业采购目标,企业就必须重视加强企业采购管理。企业物资采购管理的主要内容和模式如图 1-1 所示。

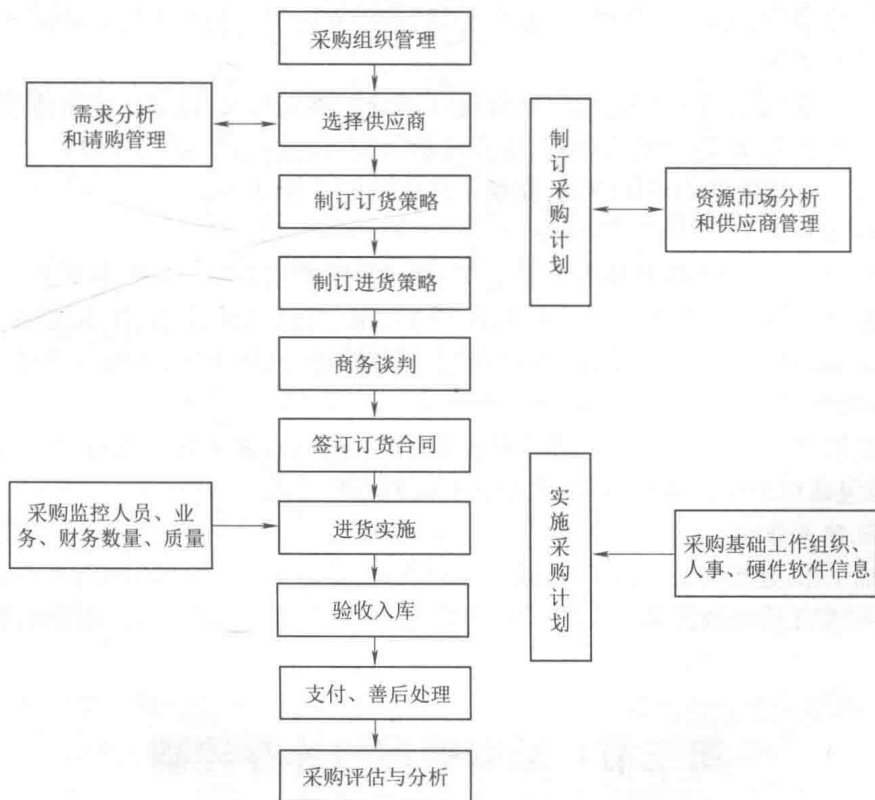


图 1-1 采购管理内容和模式

1. 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,为了做好企业复杂繁多的采购管理工作,

需要有一个合理的管理机制和一个精干的管理组织机构,还有一些能干的管理人员和操作人员。

2. 需求分析和请购管理

需求分析,要清楚企业需要采购的物品、采购数量、需求时间等问题。作为企业的物资采购供应部门,应当掌握企业的物资需求情况,制订物料需求计划,从而为制订出科学合理的采购订货计划做准备。

3. 资源市场分析和供应商管理

资源市场分析,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、供求情况、供应商分布和竞争情况、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品种分析和供应商分析。分析的目的,是为制订采购订货计划做准备。

由于企业的资源获取是一个长期持续的动态过程,所以我们和供应商打交道也是一个动态持续的过程,这里就有一个供应商关系管理的问题。我们要从企业发展的角度,选择分类处理好各种类型的供应商关系,建立起一个合适的供应链系统,为企业的资源获取创造一个友好的外部环境。

4. 制订采购计划

制订采购计划,是根据需求品种情况,制订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、怎样支付等一些具体的计划问题。

5. 采购计划实施

采购计划实施,是把上面制订的采购订货计划分配落实到人,根据既定的进度实施。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。通过这样的具体活动,完成一次完整的采购活动。

6. 采购评估与分析

采购评估,是在一次采购完成以后对这次采购的评估,或月末、季末、年末对一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、制订措施、改进工作,不断提高采购管理水平。

7. 采购监控管理

采购监控管理,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、采购活动的监控,也包括对采购物资的数量、质量、成本的监督。

8. 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,具体如信息系统、人才队伍建设、组织结构、管理体制等。

第三节 采购管理与库存控制

一、库存概述

在生产企业,企业为了生产的需要,总需要有一部分物资处在生产准备状态,即处在一种

暂时等待状态。处于这种等待状态的物资,就是库存物资。

生产企业的库存物资,有以下几种类型。

(一)原材料库存

原材料是从市场上采购回来,准备用于生产的物资,原材料库存就是原材料用于生产之前的暂时等待阶段。

(二)在制品库存

在制品是指在生产过程各个工序之间的临时储存的工件、物料等,上个工序完成了,应该流动到下一个工序,但是下一个工序还没有空出来,不能进入下一个工序的加工,不得不暂时存放。所有各个工序都可能有在制品库存,一般都存放在在制品仓库中。这种在制品库存能够衔接上下工序,保障上下工序都能顺利进行。

(三)产成品库存

企业的产成品生产出来以后,应该推向市场,供应到用户。但并不是每件产成品一生产出来就能推向市场,总要形成一定的批量以后,才一起推向市场。有时候,市场上暂时没有需求,就要等待更长的时间。这种从生产出来起,直到推向市场之前的产成品,就是产成品库存。产成品库存衔接供需,保障生产和销售都能顺利进行。

(四)周转库存

在流通企业,物资购进来是为了销售出去。但是为了保证连续不断顺利地销售,需要有一部分物资处在暂时等待状态,就是流通企业库存,也称为周转库存。例如:批发企业商品库存、零售企业商品库存等。这种库存可以保障后续销售的持续进行,保障流通各环节活动的顺利进行。

(五)安全库存

为了应付一些不确定性情况而有意识储备的库存,称为安全库存。例如:国家为预防灾荒、战争等不确定因素的发生而进行的粮食储备、钢材储备、麻袋储备等。

二、库存控制的原因

所谓库存控制,就是对库存量的控制。对采购管理来说,主要是指所采购进来的物品库存量的控制。

库存具有二重性。一方面,它是企业生产和生活的前提条件,没有库存,企业的生产和生活就不能正常进行;另一方面,库存也是一种负担,它需要占用企业大量的资金,耗费很高的成本。

企业库存的存在,是为了保障供应。如果库存不能够用于供应,则它就是一种浪费,是一种负担。

库存从价值形态上看是资金的占用或积压,它不但致使大量的资金被占用而暂时不能发挥效用,而且还要为这一笔资金花费相当的资金使用费用,即银行利息;库存从物质形态上看是一些物品,它们需要占用仓库进行存放,还要花费人力、物力、财力进行入库、出库和储存保管,这些都要构成仓储保管费用和管理费用;库存从风险上看是一种经营风险,库存可能存在滞销积压、过时报废、保管损耗等库存风险而造成经济上的损失。这些都是企业的费用或负担。库存越大、库存时间越长,库存费用也就越大;库存越小、库存时间越短,库存费用就越少。但是库存又不能太小,太小则可能导致缺货,影响企业的正常生产或销售,影响人们正常的生活。