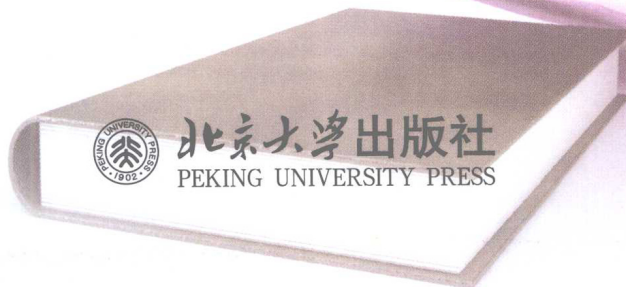


采购作业与管理实务

CAIGOU ZUOYE YU GUANLI SHIWU

主 编 李陶然

- ◆ 企业人员全程参与编写
- ◆ 两种教学模式有机结合
- ◆ 人才培养校企无缝对接



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪高职高专能力本位型系列规划教材·物流管理系列

采购作业与管理实务

主 编 李陶然

副主编 江新社 李晓琴

参 编 郭东阳 冯 娜 杨芃博 杨 丽



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

采购作业与管理实务是高职高专物流管理专业、工商管理专业和连锁经营专业的核心课程之一,采取“任务驱动”与“项目导向”两种教学模式的有机结合,全面阐述了采购作业与管理的基本知识和作业实践。本书的内容分为3篇:导读、采购作业、采购管理。导读篇包括采购与采购管理、采购组织的构建、采购战略解读;采购作业篇包括制订采购计划、供应商选择与评价、采购谈判与合同订立、采购运作、其他采购方式应用;采购管理篇包括供应商管理与激励、采购质量与成本管理、采购绩效管理。

本书可作为高职高专物流管理、工商管理、连锁经营等专业的教材,也可作为经济类与管理类相关专业的教材,同时还可作为企业一线采购作业的管理者和作业人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购作业与管理实务/李陶然主编. —北京:北京大学出版社, 2013. 1

(21 世纪高职高专能力本位型系列规划教材·物流管理系列)

ISBN 978-7-301-22035-1

I. ①采… II. ①李… III. ①采购管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 016408 号

书 名: 采购作业与管理实务

著作责任者: 李陶然 主编

策 划 编 辑: 蔡华兵

责 任 编 辑: 刘健军

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-22035-1/F·3513

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博:@北京大学出版社

电 子 信 箱: pup_6@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15 印张 344 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

在全球经济一体化的今天,随着市场经济的发展,企业经营日趋复杂,市场竞争不断加剧,迫使企业不断提升其管理科学化和现代化的水平。同时,伴随着物流业成为十大振兴产业之一,物流业的发展备受政府和企业经营管理者重视,采购作业与管理作为物流学科的内容之一,也备受关注。

采购是选择企业上游供应商并从供应商处购买企业所需的物料的活动,企业供应链物流运作的一个重要环节,是经济活动和物料活动相结合的活动,也是商流、物流、信息流、资金流相结合的活动,是制造企业、商贸流通企业运营中的核心支撑。

本书的宗旨在于为物流管理专业、工商管理专业及相关专业的高职高专学生和从事经营管理实践的经理人员提供一本阐述采购与采购管理知识和采购作业实务的教材或专业书籍,以适应我国在工商企业管理和物流管理专业方面的教育需要,并能够为我国企业提高管理水平和竞争力提供最基本的方法。

本书依据理实结合、突出作业实务的原则,实现了“任务驱动”与“项目导向”两种教学模式的有机结合。在力图系统地介绍采购作业和管理实务基本理论和操作技能与方法的基础上,尽可能反映和体现当代采购作业与管理实务的新概念、新体系和新方法,使读者对采购作业与管理实务能有一个新的认识和理解,并能了解当前采购作业与管理的国际水平。

本书在内容的编写上主要有以下特色。

(1) 结构体系新颖。本书按照导读、采购作业和采购管理来组织内容。第一篇为导读,包括采购与采购管理、采购组织的构建、采购战略解读;第二篇为采购作业,包括制订采购计划、供应商选择与评价、采购谈判与合同订立、采购运作、其他采购方式应用;第三篇为采购管理,包括供应商管理与激励、采购质量与成本管理、采购绩效管理。

(2) 将“任务驱动”与“项目导向”两种教学模式进行了有机结合。以“采购策略制订、采购组织构建、采购管理”为项目,以“采购作业的计划制订、供应商选择、采购谈判与合同订立、采购运作”等为作业任务,把采购与采购管理的基本概念与采购作业和采购管理的知识和操作实务科学地展现给读者。

(3) 企业事业单位有经营与管理经验的高层管理者参与本书的策划与编写。为了使本书既能体现采购作业与管理实务的特色,又能使采购作业理论密切地结合企业实践,以至使本书的理论管理实务和企业采购作业与管理零距离,在编写策划阶段和编写过程中与南阳市农产品质量检验中心、南阳防爆电机集团公司、南阳路德筑路机械有限公司、南阳神威民爆器材有限公司等企事业单位的管理者一起研讨、共同策划完成,其中南阳市农产品质量检验中心主任江新社参与了本书的编写。

(4) 体例规范。每部分前面都有学习目标、任务和任务实施、导入案例,后面都有应用分析、思考题和实训与考核,充分体现作业实务的特性,便于读者学习。

本书编写人员都是来自高职高专院校的一线教学优秀教师和企业的高层管理者,李陶然为主编,江新社、李晓琴为副主编,参编人员有:郭东阳、冯娜、杨芃博、杨丽。其中:李陶然编写了第一篇的导读一、导读二、导读三、第二篇的行动二;江新社编写了第三篇的管

理二；李晓琴编写了第二篇的行动三、行动五；郭东阳编写了第二篇的行动一；冯娜编写了第三篇的管理三；杨芃博编写了第二篇的行动四；杨丽编写了第三篇的管理一。

为了使本书的结构具有系统性和完整性，编者兼收并蓄，在本书中引用了不少文献作者的观点，借此机会向这些文献作者表示诚挚谢意。

由于编者水平有限，加之采购作业与管理理论和技术仍在不断发展、充实和完善中，因此本书难免有不足之处，真心希望广大专家、学者和读者不吝赐教。

编 者
2012年8月

目 录

第一篇 导读

导读一 采购与采购管理	3
一、采购概述	5
二、采购管理概述	9
导读二 采购组织的构建	16
一、采购组织的设置	18
二、采购岗位的职责	30
导读三 采购战略解读	37
一、企业战略和职能策略	38
二、采购物料的定位战略	45
三、采购策略概述	48

第二篇 采购作业

行动一 制订采购计划	55
一、分析供应市场	58
二、分析采购需求	63
三、编制采购计划	67
四、编制采购预算	74
行动二 供应商选择与评价	81
一、供应商开发	83
二、供应商评价与选择	91
行动三 采购谈判与合同订立	103
一、采购谈判方案的制定	105

二、采购谈判实施	109
三、采购合同订立	115

行动四 采购运作	123
一、熟悉采购运作流程	126
二、采购订单下达	127
三、采购跟催	133
四、进货检验	138
五、货款结算	142
行动五 其他采购方式应用	150
一、电子商务采购应用	152
二、招标采购应用	155
三、全球采购应用	159

第三篇 采购管理

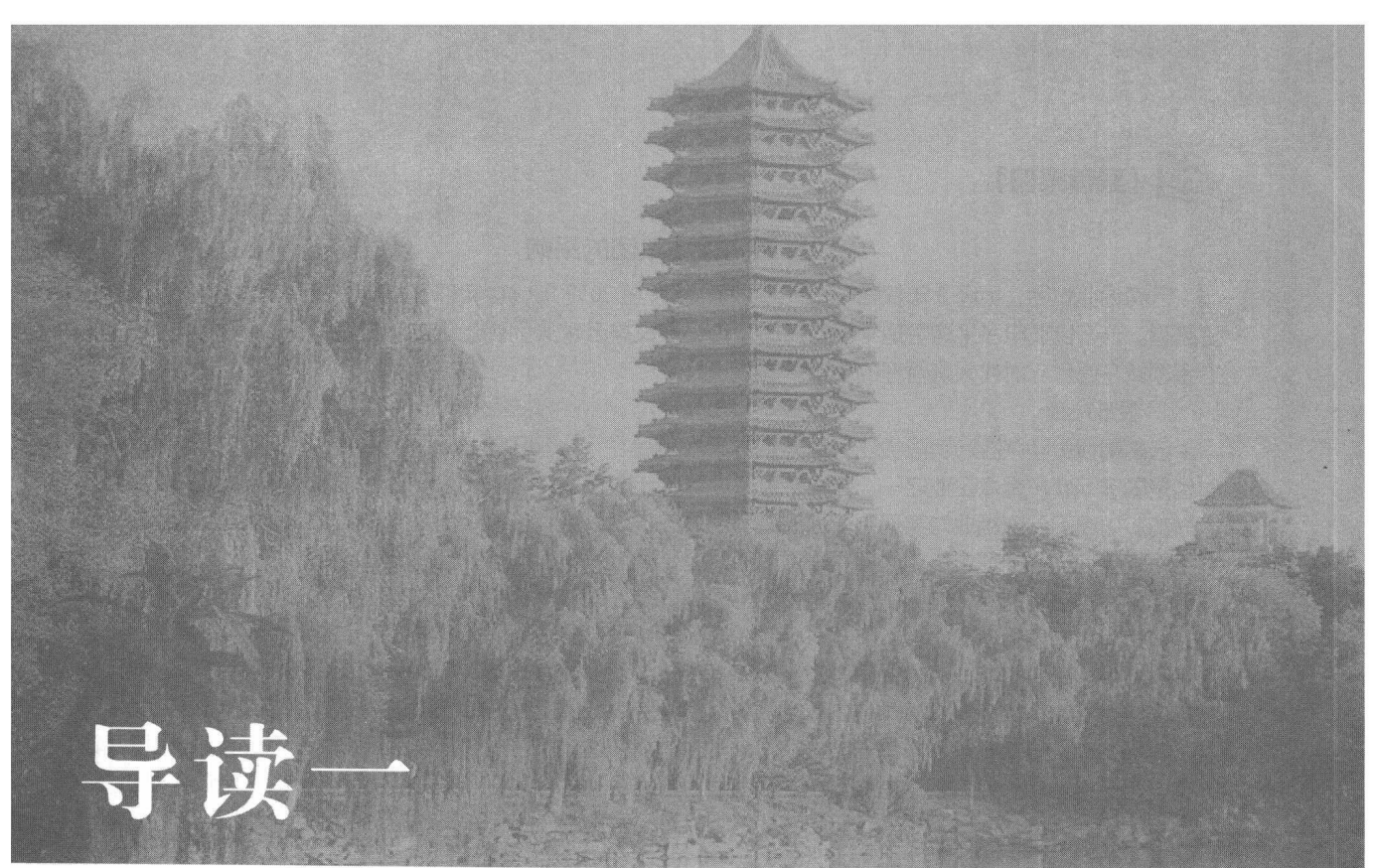
管理一 供应商管理与激励	167
一、供应商管理	169
二、供应商激励	176
管理二 采购质量与成本管理	187
一、采购质量管理	189
二、采购成本管理	195
三、采购人员管理	201
管理三 采购绩效管理	207
一、采购绩效评估	209
二、采购绩效改进	217
参考文献	227

第一篇 导读

采购是企业运营的龙头，是企业运营的关键。

本篇的内容有：采购与采购管理的基本知识与概念、采购组织的构建与组织职能、采购策略的制定和不同采购物料的采购策略。这些都是采购作业实施和采购作业管理与控制的基础。





导读一

采购与采购管理

CAIGOU YU CAIGOU GUANLI



【学习目标】

熟悉采购的概念；了解采购在企业中的作用、地位和一般作业程序；了解采购的类型和方式；熟悉采购管理的概念；熟悉采购管理的目标、内容；了解采购管理的发展趋势。



【导读任务】

任何企业在不同市场上的经营运作，都离不开采购、生产和销售这3个环节，采购对企业来讲是非常重要的一个环节。如何保证企业以最小的采购成本，创造最大的采购效益，是所有企业和个人的采购行为追寻的主要目标。通用电器公司前CEO 杰克·韦尔奇说过，“采购和销售是公司能挣钱的部门。”

如果你是学生小李，需要完成如下任务。

1. 任务要求

小李要想学习和领会本导读的知识，需要进行一次采购体验或到企业调研企业的采购与采购管理，并写出自己的体会。

2. 任务实施

小李以个人或同学组成3人小组；制定任务目标及实施路径；进行自主采购或到企业进行调研；然后写出自己的感想和体会，着重分析采购流程和采购管理的目标和控制点。



【导读案例】

云南锡业集团的采购

云南锡业集团, 历经 9 年探索, 2 年实践后, 终于在 2010 年成功实现了从传统采购向电子化采购的历史跨越。云南锡业电子采购管理平台的成功运营, 不仅是云锡集团信息化的重要里程碑, 更是开启了西部冶金领域在信息化时代采购管理的全新模式。

1. 艰难决策

云南锡业集团(控股)有限责任公司是世界著名的锡生产、加工基地, 拥有超过 120 年的发展历史, 同时也是国家 520 户重点企业之一、云南省重点培育的十大企业集团之一。随着企业长远发展及业务量的巨大增加, 如今的云南锡业为实现更长远战略和目标的规划, 原有的采购管理机制已经远远不能满足企业发展与采购管理优化的需求, 如何缩短采购周期, 提高采购效率? 如何增加采购透明度, 杜绝恶意串通? 如何强化采购的日常监管, 维护采购形象? 这些问题成为了现代采购管理日益突出的难题。因此建设全新的采购管理解决方案势在必行。2008 年, 云锡控股公司物资处先后率物资招标的相关人员到外地学习调研电子采购技术的相关工作。经过调研考察, 2008 年 11 月 5 日, 成功举行“云锡集团电子采购平台”软件开发邀标, 经过专家评审员对投标单位的软件系统、建设方案、项目报价、售后服务, 以及目标理念、技术方案、实施方案、传输系统、系统安全、人员培训、信息平台、数据采集、电子系统、竞价系统等具体建设方案进行严格评审, 北京网达信联科技发展有限公司的一采通 [Go8] 电子采购管理解决方案脱颖而出, 一举中标。由此, 网达信联开始了和云锡集团共同打造云南锡业集团电子采购管理平台的征程。

2. 成功飞跃

云锡电子采购管理平台, 整体管理架构是按照云锡管理理念、管理思想、管理目标的需求而设计的, 其电子采购管理平台的软件开发整体构架, 是基于网达信联的一采通 [Go8] 生产型采购解决方案和 [Go8] 供应商管理解决方案构建的。也可以说, 一采通 [Go8] 电子采购系列解决方案是帮助云锡采购管理从思想理念到 IT 信息化实现的一个全过程。

一采通 [Go8] 生产型采购解决方案针对采购物资的多样性提供多种定价流程, 从谈判技术上解决采购寻源全流程管理。通过标准化、程序化、集成化、网络化的电子采购系统平台, 帮助云南锡业实现了定价流程电子化、数据分析自动化、结果审批系统化, 有效提高了采购效率, 缩短了采购周期。

一采通 [Go8] 供应商管理解决方案, 则帮助云南锡业建立了一个针对供应商的持续、动态、闭环的科学管理体系, 通过信息化手段将管理体系流程化、数据化、常态化, 帮助企业建立持续、科学的供应商管理平台。

云南锡业电子采购管理平台的运营, 真正帮助云锡实现了从传统采购向电子化采购的成功飞跃。

3. 可喜成效

“千淘万漉虽辛苦, 吹尽黄沙始到金。”云锡集团电子采购管理平台承载着时代的期望, 风雨兼程、一路坎坷, 在饱尝创业艰辛的同时, 三大业绩为云南锡业和网达信联双方都带来了实实在在的成效, 这也使得一采通电子采购管理系统的价值再一次得到了企业实践的检验。

(1) 缩短采购周期, 提高采购效率。①电子采购平台, 扩大供销渠道: 凡是符合云锡控股公司要求的全国各地供应商均可在平台系统正式注册, 实现了供应商信息档案化、采购信息网络化、招投标文件电子化、业务沟通平台化; ②可以节约采购成本: 通过网上交易, 供需双方可节省可观的差旅费、食宿费, 供需双方通过网上联系, 省掉了供需见面这一环节, 大大缩短了采购周期, 提高了采购效率。从云锡控股公司在线交易情况看, 电子采购实现了比传统采购节约 10%~20% 的相应成本, 并为异地投标商打开了及时、准确、方便的快速通道, 供应商可以不受空间、地域限制, 进行足不出户的竞争, 只要竞价截止时间一到, 就可以知道自己是否中标, 大大降低了采购成本, 缩短了采购周期, 使更多的中小供应商和异地供应商有机会在网上公开参与报价投标, 增强了采购项目的竞争性, 扩大了云锡采购的选择范围, 大大提高了工作效率。

(2) 增加采购透明度, 杜绝恶意串通。云锡控股公司为防止在采购过程中采购人员与供应商私下互串, 公司对供应商进行合格供方认定的透明化管理, 并实行供应商资格设定权的最大公开透明化, 以制约采购人员对供应商资格条件的设定权力, 有效预防供应商行贿现象的发生, 建立了有效的廉政防火墙。云锡电子采购管理平台网上竞价的成功运行, 进一步提高了采购行为的透明度, 规范了采购行为, 运作流程以办理的程序化来实现行为的规范化, 严把信息发布关、受理准入关、资格审查关、招标文件编制关、专家评审关、公示报告关, 最大限度地避免了供应商恶意串标行为。采购文件以及有关交易记录都在网站上公示, 所有采购行为都形成历史记录并保存在系统之中, 而且竞价在互联网上公开进行, 避免了人为因素的影响, 使得招标采购更加公正透明。系统规定了在报价截止时间前所有竞价供应商和报价信息无法查看, 实现了整个采购过程的公开透明, 真正体现了云锡控股公司物资招标采购“公开、公平、公正”的原则, 为供需双方提供了更为规范、快捷的采购环境。

(3) 强化日常监管, 维护采购形象。云锡电子采购管理平台的建立有以下特点: ①进一步强化了采购全程监管, 按照《云南锡业集团有限责任公司招标采购实施办法》、《云南锡业集团有限责任公司物资采购、供应管理公开实施办法》职能定位, 对机构进行分层设立, 实行“统一受理、分步操作、定岗定责、项目负责、规范透明、全程监管”的管理运作模式, 科学合理地设置了监管机构, 初步形成了办事的人不管事、管事的人不办事、管理与办理分开、计划与采购分开的工作机制, 加之业务办理分段实施, 实现了有效的内控运行机制, 杜绝了“暗箱操作”, 减少了“权力干预”, 从源头上预防腐败行为产生, 有效铲除了腐败现象的根源。②对供应商实现了“三化”管理, 即监督网络化, 供应商一旦注册经审定成为合格供应商后, 相关资料就保存在电子采购系统而成为公开的信息, 避免业务人员调走, 供应商信息带走的现象; 进一步加强了对中标供应商履约情况的跟踪监督, 监督供应商的服务质量与价格。管理制度化, 对供应商的管理实行黄牌警告、红牌罚出的管理制度, 这种考核制度, 以一年为一个考核期, 如有一次违规或不履行合同, 给予黄牌警告; 有两次黄牌又无正当理由解释的, 给予红牌罚出, 撤销其合格供应商资格。考核数字化, 电子采购系统对合格供应商进行量化考核, 并纳入下一年度招标资格评审的主要内容, 有效防止了其降低服务水平、抬高价格等不良行为, 确保物资采购产品好、质量满足需要、服务优, 提高了采购质量, 维护了采购的信誉和形象。

(资料来源: http://www.chinawuliu.com.cn/cflp/newss/content1/201106/765_35008.html)

思考与分析:

从以上案例可以看出: 采购业务对企业的发展和竞争力影响很大, 采购模式和采购运作与管理要随着企业的发展和外部环境的变化而不断改进和创新。



【另读知识】



一、采购概述

(一) 采购的概念

采购是经济发展和社会化分工的产物, 在社会化分工高速发展的现代社会中是一个既普遍又重要的概念, 采购的概念有狭义和广义之分。

1. 狭义的采购概念

狭义的采购是指以购买的方式, 由买方支付对等的代价, 向卖方换取产品与服务的行为过程, 这种以货币换产品与服务的方式是最普遍的采购。

在狭义的采购中, 货币成为交易的中介, 买方应该先具备购买能力, 才能够换取他人的产品与服务来满足自己的需要。

2. 广义的采购概念

广义的采购是指除了以购买的方式获取产品与服务以外，还可以通过各种不同的途径，包括购买、租赁、借贷、交换等方式，取得产品与服务的使用权或所有权，以满足某种特定的需求。如何来理解租赁、借贷和交换呢？

1) 租赁

租赁指一方以支付租金的方式取得他人商品的使用权，如租房、租车、租厂房、租赁设备等。

2) 借贷

借贷指一方以无须支付任何代价的方式取得他人商品的使用权，使用完毕后，返还原商品，这种无偿借用他人商品的方式，通常是基于借贷双方的情谊与密切关系，特别是借方的信用。

3) 交换

交换指通过以物换物的方式取得商品的所有权与使用权，不需支付货款。即当双方交换价值时，不需要以货币的形式补偿对方，当双方价值不相等时，由交换价值低的一方以货币的形式将差额部分补贴给对方。

(二) 采购的作用

1. 采购的价值作用

在现代企业管理中，采购是最有价值的部分。采购成本是企业产品成本的主体和核心部分。从世界范围看，对于一个典型的企业，一般采购成本占企业产品总成本的60%以上，在中国企业中，各种物资的采购成本要占企业产品总成本的70%以上。例如，五金行业的原材料一般占产品成本的50%以上，最大比例占到90%以上，酒类行业一般占到60%左右。因此，是否能够有效控制和降低采购成本是企业利润增长的关键。

2. 采购的供应作用

在商品生产和流通的整体供应链中，每个企业既是客户也是供应商。为了满足最终客户的需求，企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场，以获取最大利润。从整体供应链的角度看，企业为了获取尽可能多的利润，都会想方设法加快物料和信息流动，这样就必须依靠采购的力量，充分发挥供应商的作用，供应商通过提高供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、提高送货频率等方式，可以极大地促进企业的采购工作更上一个台阶。

(三) 采购的类型

采购活动多种多样，可以从采购对象、采购主体和采购技术等不同角度对其进行分类。

1. 按照采购对象划分

按照采购对象划分，采购分为有形商品采购和无形服务采购。

1) 有形商品采购

有形商品采购可分为机器设备采购、原材料采购、零部件采购和MRO采购。

(1) 机器设备采购。机器设备属于在企业生产经营过程中长期、反复使用而基本保持原本实物形态的劳动工具。其采购则具体表现为生产和运营所需的各类设备的购买。采购特点

是金额大、技术性和专业性强,往往需要采用招标、租赁、委托与调拨等采购方式灵活进行。

(2) 原材料采购。原材料是构成产品实体的基本部分,它在生产过程中要改变物理和化学特性,并有较大消耗。企业采购中原材料采购的比重大、频率高。同时,原材料存在不同种类,可依其功能、质地、产业类别、形态和产地做出多种划分,其品种、形式、等级和特性往往有很大差异,采购过程也比较复杂。

(3) 零部件采购。在加工装配产业,零部件是最基本的生产资料。随着产业分工的日益深化,企业所使用的大多数零部件需要外购。零部件种类繁多,规格、型号复杂,技术性强,生产过程中又需频繁供应,因此其采购具有较强的专业性。

(4) MRO 采购。即 Maintenance(维护)、Repair(维修)、Operation(运行),简称 MRO,通常是指在实际的生产过程中不直接构成产品,只用于维护、维修、运行设备的物料和服务。MRO 是指非生产原料性质的工业用品。MRO 物料通常都是低值商品,品种繁多,不同行业的 MRO 物料需求差异极大,而且单项商品采购规模一般也较小,但对生产经营的正常进行意义重大。

2) 无形服务采购

无形服务采购可分为技术采购、服务采购、工程发包。

(1) 技术采购。技术采购一般包括专利、商标、版权和专业技术诀窍的获取,主要特点是大多采用许可贸易的方式进行,往往是使用权而不是所有权的转让。

(2) 服务采购。售前服务的提供,即卖方在交易前提提供的诸如产品说明、操作示范、制作规范或材料规范说明等产品信息,这些信息可增加采购人员的产品知识,利于采购决策;售后服务的提供,即卖方提供的关于设备或产品的安装、维护、操作或使用方法的培训、运送及退换货等服务;专业服务的提供,即由律师、管理顾问、会计师、建筑师、电气技师、广告设计师和程序设计人员等所提供的特殊服务;物流和勤务服务的提供,主要涉及物流、信息、通信、餐饮、清洁、警卫等方面的服务。

(3) 工程发包。工程发包包括厂房、办公楼等的建设与修缮以及配管工程、机械储槽架设工程、空调或保温工程、动力或网络的综合配线和仪表安装等。

2. 按照采购主体划分

按照采购主体划分,采购分为个人采购、企业采购、团体采购和政府采购。

(1) 个人采购,指个人或家庭通过各种市场渠道进行的旨在满足消费需要的购买行为。

(2) 企业采购,指企业为满足生产经营需要进行的购买行为。

(3) 团体采购,指政府以外的非营利组织所进行的各种采购活动。

(4) 政府采购,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,在财政部门的监督下,以法定的方式、方法和程序从国内外市场为政府部门及其所属公共部门购买所需货物、工程和服务的行为。

3. 按照采购技术划分

按照采购技术划分,采购分为传统采购和现代采购。

1) 传统采购

每月末,企业各部门把下个月的采购申请计划报到采购部门,采购部门把采购申请计划汇总,形成统一的采购计划。采购部门根据采购计划,分别派人找各个供应商订货,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,满足下个月的物资需要,这就是传统采购。这种采购以各个部门的采购申请计划为根据,以补充库存为目的,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) 现代采购

现代采购包括定量订货、定期订货、准时期采购和电子商务采购。

(1) 定量订货。指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。指预先确定一个订货周期和最高库存水准,然后按照规定的订货周期定期检查库存,发出订货。订货批量的大小每次不一定相同,订货量的大小等于当时的实际库存量与规定的最高库存水准的差额。

(3) 准时制采购。指需要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商品按品种、数量要求送到指定的地点。

(4) 电子商务采购。在电子商务环境下的采购模式。采购人员在网上寻找供应商和所需品种,并在网上洽谈贸易、订货,然后经过送货、进货环节支付货款,完成全部采购活动。

(四) 采购方式的种类

采购方式是指采购主体获取资源(商品)、工程、服务的途径、形式和方法的总称。

1. 按照货物需求期限划分

按照货物需求期限划分,采购方式主要有现货采购、远期合同采购、期货采购。

1) 现货采购

现货采购是商品交换中即期实现将货币转化为商品的购买行为。

该方式适用于:企业生产和经营临时需要的物资;企业新产品开发或研制所需要的物资;设备维护、保养、修理或更新改造所需要的物资;企业生产需要的通用、标准、易损件,普通原材料及辅料,工具、夹具和低值易耗品等。

2) 远期合同采购

远期合同采购是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。通过合同规定,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。

该方式适用于:企业生产和经营长期需要的物资,以主料和关键件为主;科技开发与产品开发进入稳定成长期后的物资;国家战略收购、大宗农副产品收购、国防需要的物资等。

3) 期货采购

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,在未来的某时间、某地点按规定购入货物的采购方式。

该方式适用于能进行期货交易的商品。

2. 按照采购权限的种类划分

按照采购权限的种类划分,采购方式可分为集中采购和分散采购。

1) 集中采购

集中采购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商品的采购进货业务。

该方式适用于：大宗或批量商品，价值高或总量高的商品；关键零部件、原材料或其他战略资源，保密程度高、产权约束多的商品；易出问题或已出问题的商品；最好是定期采购的商品，以免影响决策者的正常工作。

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个需求单位，需求单位根据自身生产经营需要自行组织实施的采购方式。

该方式适用于：小批量、单件、价格低，总支出在产品经营范围中所占比重小的商品；分散采购优于集中采购的商品；市场资源有保证、易于传达、支付较少物流费用的商品；分散后各基层有采购与检测这方面能力的商品。

3. 按照采购主体完成采购任务的途径划分

按照采购主体完成采购任务的途径划分，采购方式可分为直接采购、间接采购、招标采购和网上采购。

1) 直接采购

直接采购是采购主体直接向商品供应单位实施采购的方式。一般指企业从商品源头实施采购，满足生产经营的需要。

该方式适用于：需求方的采购量足够大，供应方能够接受并实现的商品；在没有制度限制及各种特权影响的情况下实施采购的商品；采购方自身有相应的采购和储运渠道、机构与设施等的商品。

2) 间接采购

间接采购是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。

该方式适用于：当地或较近的地区有能够承担采购业务的流通企业或中介组织的商品；直接采购的费用和时间大于间接采购的费用和时间的商品。

3) 招标采购

招标采购是通过招标的方式邀请全部或一定范围的供应商参加投标，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，并与其签订合同的一种采购方式。它适用于大多数商品。

4) 网上采购

网上采购是指通过互联网来完成采购的全过程。包括网上提交采购需求、网上确认采购资金和采购方式、网上发布采购信息、接受供应商网上投标报价、网上开标定标、网上公布采购结果以及网上办理结算手续等。网上采购减少了采购需要的书面文档材料，减少了对电话传真等传统通信工具的依赖，提高了采购效率，大幅降低了采购成本，使采购范围国际化，有效地保证了采购质量，并在一定程度上减少了采购过程中的人为干扰因素，使同行业之间的竞争为“多赢”。它适用于大多数商品。



二、采购管理概述

(一) 采购管理的概念

采购管理(Purchasing Management)是指为保障整个企业物资供应而对企业采购进货活动进行管理的活动，是整个物流活动的重要组成部分。它着眼于组织内部、组织和其供应商之间构建和持续改进采购过程。

1. 采购管理与采购的区别

采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制的活动，是管理活动，是面向整个企业的活动。采购管理一般由企业的采购部门经理或企业副总经理来承担，其职责是要保证整个企业的物资供应，其权利可以调动整个企业的资源。

采购是具体的采购业务活动，是作业活动，一般由采购人员承担的工作，只涉及采购人员个人。其职责是完成采购经理布置的具体任务，其权利只能调动采购经理分配的有限资源。

2. 采购管理与采购的联系

采购本身也有具体管理工作，它属于采购管理。采购管理本身，又可以直接管理到具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。

(二) 采购管理的目标

采购管理的总目标是为了保证企业的物资供应。为了保证物资供应的有效性，应通过实施采购管理，在确保适当质量的前提下，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。采购管理目标可以表述为以下几个方面。

1. 适当的供应商(Right Vendor)

选择适当的供应商是采购管理的首要目标。对于采购方来讲，选择的供应商是否合适，会直接关系到采购方的利益。在采购中要从供应商整体实力、生产供应能力、信誉等方面来选择供应商，以便建立双方相互信任协作的关系，实现采购与供应的“双赢”战略。

2. 适当的质量(Right Quality)

采购商进行采购的目的，是为了满足生产需要，因而采购商品的质量必须能够满足企业生产的质量标准要求。在采购中要保证采购质量是否“适当”，一方面如果产品质量过高，会加大采购成本，同时也造成功能过剩；另一方面如果所采购原料质量太差，就不能满足企业生产对原材料品质的要求，影响到产品最终质量，甚至危及人民生命财产安全。

3. 适当的时间(Right Time)

采购管理对采购时间有严格的要求，即要选择适当的采购时间，一方面要保证供应不间断，库存合理；另一方面又不能过早采购而出现积压，占用过多仓库面积，加大库存成本。

4. 适当的数量(Right Quantity)

科学地确定采购数量是采购管理的一个重要目标，在采购过程中要确定“适当”的采购量，防止超量采购和少量采购。如果采购量过大，易出现积压现象；如果采购量过小，可能出现供应中断，采购次数增多，使采购成本增大。

5. 适当的价格(Right Price)

采购管理的重要目标就是以“适当的价格”完成采购任务。在采购过程中应保证采购价格的“公平合理”。如果采购价格过高，则会加大采购成本，产品将失去竞争力，供应商将会失去一个客户；如果采购价格过低，则供应商利润空间小或无利可图，将会影响供应商供货积极性，甚至出现以次充好、降低产品质量以维护供应的现象，采购方也会失去一个供应商。

在现实中，以上目标可能会在采购作业环节中相互冲突。因此，采购管理的任务是要在

相互冲突的目标中进行权衡，寻找平衡点，以求得企业利益最大化。

（三）采购管理的内容

为了实现采购管理的目标，企业应该实施一系列管理活动，这些管理活动构成了采购管理的基本内容。采购管理的基本内容和模式如图 1.1 所示。

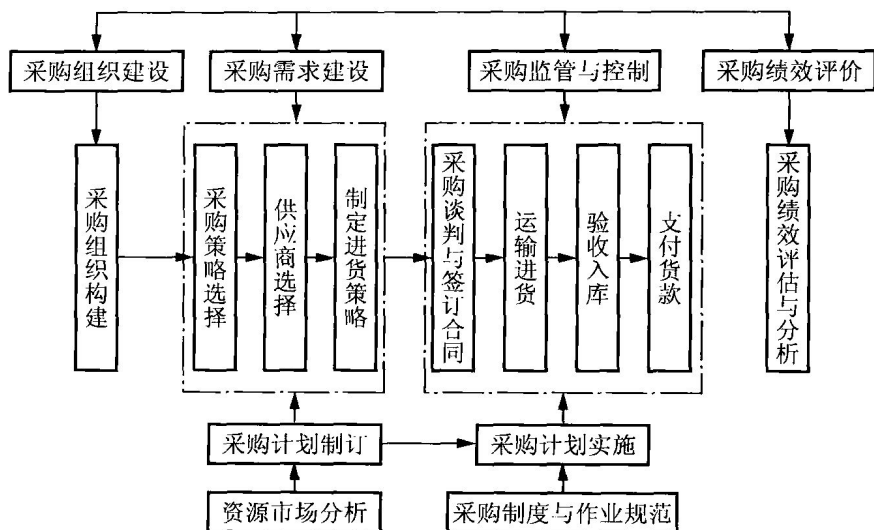


图 1.1 采购管理所涉及的内容

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。为了做好采购管理工作，需要一个合理的管理机制和管理组织机构，要有一批能干的管理人员和操作人员。

2. 采购需求管理

采购需求分析就是弄清企业需要采购什么品种，需要采购多少，什么时候需要什么品种、需要多少等问题。作为物资采购部门应当掌握企业的物资需求情况，制订物资需求计划，从而为制订科学合理的采购订货计划做好准备。

3. 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，分析的目的是为制订采购订货计划做好准备。

4. 制订采购计划

制订采购计划是根据需求品种情况和供应商的情况，制订切实可行的采购订货计划，包括选择供应商、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，具体解决什么时候订货、订购什么、订购多少、向谁订、怎样订、怎样进货、怎样支付等问题。

5. 实施采购计划

实施采购计划就是把制订好的采购订货计划分配落实到工作人员，然后工作人员根据既定的进度去实施。具体内容包括联系指定的供应商、进行采购谈判、签订订货合同、运输进