



二十一世纪物流实务丛书

总主编 孙 红

采购实务与采购系统

孙 红 罗 闽 徐立萍 编著

物流



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

二十一世纪物流实务丛书

总主编 孙 红

采购实务与采购系统

孙 红 罗 闽 徐立萍 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

采购实务与采购系统/孙红,罗闽,徐立萍编著. —上海:立信会计出版社,2011.8

(二十一世纪物流实务丛书)

ISBN 978-7-5429-2986-0

I. ①采… II. ①孙… ②罗… ③徐… III. ①采购管理 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 161000 号

责任编辑 陈旻

封面设计 周崇文

采购实务与采购系统

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码	200235
电 话	(021)64411389	传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021)64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	常熟市梅李印刷有限公司	
开 本	890 毫米×1240 毫米	1/32
印 张	9.125	
字 数	256 千字	
版 次	2011 年 8 月第 1 版	
印 次	2011 年 8 月第 1 次	
印 数	1—3 100	
书 号	ISBN 978-7-5429-2986-0/F	
定 价	18.00 元	

如有印订差错 请与本社联系调换

前 言

现代经济生活的主旋律是发展与竞争,在竞争中促进发展。随着企业经营日趋专业化和规范化,企业对采购的认识也发生了根本性的变化,对采购系统的使用也越来越重视。采购管理不仅是企业成本中心,更是企业核心竞争力的要素。采购行业已成为完全开放的行业之一。大批发达国家的企业进入我国,将使我国的企业面临激烈的竞争形势,同时,也使其面临前所未有的发展契机。当生存与发展的问题摆在面前的时候,企业必然会为了提高市场竞争力和提升核心竞争力,而把现代采购理念、先进的采购技术、现代采购模式和系统引入企业经营管理中。改进教育、加快采购人才的培养,是这一切的根本。本书正是为这一目的而编写的。

开源节流是经营企业两大法宝,采购就成为当今企业获取利润的第二源泉。企业产品开发、保证质量、生产效率和成本控制等都离不开供应商的支持,现代企业竞争已是整个供应链的竞争。供应商管理水平决定了企业的竞争力。由于现代计算机及计算机网络的广泛应用,采购系统与采购技术的发展有了一个坚实的基础,计算机技术、网络技术及相关的关系型数据库、条码技术、EDI等技术的应用使得采购活动中的人工、重复劳动及错误发生率减少,效率提高,信息流转加速,使采购管理发生了巨大变化。

企业通过建立规范、有序、良好的采购制度,选择合适的人员执行采购任务,实现供应商、经销商、零售商之间的物流、信息流和资金流的一体化管理,建立新型的供需关系,确保整个供应链低成本、高效率地运作。在未来全球化经济体系中,卓越的企业采购供应管理将在激烈的市场竞争中起到决定性的作用。企业采购部门也将从一个职能部门上升到一个战略部门,从单一的被动采购转向主动采购,与供应商建立

战略合作关系。这一切说明企业的采购部门将担任更为重要的角色,同时对企业的采购员提出了更高的要求。优秀的采购人员必须具备扎实的专业知识,具有成本意识和价值分析能力,并在动态经济环境下,能够对未来采购的趋势加以预测和判断。

采购是企业经营的核心技术,为了使广大读者更好地了解 and 掌握采购的运作规律和操作要点,以适应企业业务的发展需要。我们在立信会计出版社的指导下,结合多年的教学和企业实践经验,编写《采购实务与采购系统》一书奉献给广大读者,以促进企业采购理论的研究和采购知识的普及与提高。

采购管理包括采购目标与组织、采购要素、采购控制等采购信息采集与处理等环节,由零售采购、国际采购、服务采购以及资本采购等行为构成,能够成倍提高企业的核心竞争力。本书系统地阐述了现代企业的采购实务和采购系统的管理等内容。

本书由孙红、罗闽、徐立萍三人共同编写,孙红负责对全书的审核、修改和总纂。本书共分十章,孙红编写第一、第二、第四至第七章,罗闽负责编写第八至第十章,徐立萍负责编写第三章,各章初稿完成后,经过编写人员相互审阅,反复讨论修改,最后由孙红总纂定稿、审核。

本书可作为高等院校及高职高专物流管理、物流工程、电子商务和工业工程等专业的教材或教学参考书,也可作为生产企业、流通企业采购人员继续教育及采购管理和电子商务从业人员的职业考证培训教材或工作指南。

本书在编写过程中,吸收、参考和借鉴了国内外专家、学者的一些研究成果及大量书籍和文献资料,在此致以诚挚的感谢。在编写过程中,还得到了各单位领导、同事和家人朋友的大力支持和帮助,衷心地感谢他们。由于编者经验水平有限,加上编写时间仓促,书中不足之处在所难免,欢迎同行专家和广大读者提出批评和宝贵意见,以便我们今后进一步修改。

孙 红

2011年8月

目 录

第一章 采购目标与组织	1
引导案例.....	1
第一节 采购的含义、作用、特点及其任务.....	2
第二节 采购组织设计与采购基本流程.....	8
第三节 应用案例	17
第二章 采购要素	20
引导案例	20
第一节 质量	21
第二节 数量和交付	28
第三节 供应商决策	34
第四节 价格	43
第五节 谈判	50
第六节 合同	55
第七节 应用案例	63
第三章 采购流程与采购信息系统	66
引导案例	66
第一节 采购作业流程	67
第二节 采购信息技术	71
第三节 采购信息系统	74
第四节 应用案例	81

第四章 采购控制	84
引导案例	84
第一节 采购调研	85
第二节 采购计划	90
第三节 采购预算	101
第四节 采购绩效考核与评估的基本原则和流程	127
第五节 应用案例	144
第五章 零售采购	146
引导案例	146
第一节 零售采购概述	146
第二节 零售采购流程	149
第三节 DM 广告的策划与管理	160
第四节 商品数据分析	165
第五节 商品采购的控制	174
第六节 应用案例	177
第六章 国际采购	181
引导案例	181
第一节 国际采购的基础	182
第二节 国际采购组织与中介	195
第三节 国际采购的流程	198
第四节 应用案例	199
第七章 服务采购	202
引导案例	202
第一节 服务采购的基础	203
第二节 服务采购的作业模式	206

第三节	服务的采购过程	209
第四节	服务采购的相关问题	219
第五节	应用案例	222
第八章	资本采购	223
	引导案例	223
第一节	资本采购的基础	224
第二节	资本采购作业模式	230
第三节	应用案例	246
第九章	采购管理与采购系统战略	252
	引导案例	252
第一节	采购与供应链管理战略概述	253
第二节	战略的构成要素和发展	259
第三节	应用案例	266
第十章	采购管理与采购系统的发展趋势	270
	引导案例	270
第一节	采购模式的变化	271
第二节	供应商对策建议	278
第三节	应用案例	281

第一章 采购目标与组织

引导案例

中国有史以来最大的一次单笔采购大单

2006年4月11日,中美两国政府在华盛顿签署了采购协议。此次采购,总金额达162.1亿美元,产品涉及美国13个州。这是中国有史以来对美国最大的一次单笔采购。

牛肉、飞机、软件、通讯、汽车(中国的“采购篮子”里装着包括波音飞机、微软软件、摩托罗拉通讯设备等产品),美国的13个州拿出了几乎所有的“特产”,分享了一份来自中国的“包罗万象”的采购单。

此次采购商品包括:波音飞机80架52亿美元;摩托罗拉通讯产品5.6亿美元;通用公司发电设备3.5亿美元;美国微软正版软件17亿美元;福特汽车1.1亿美元;Flextronics公司(伟创力集团)软件、汽车产品10亿美元;通用汽车3.06亿美元、戴姆勒克莱斯勒汽车8000万美元;Terex(特雷克斯)卡车1.5亿美元。

多项共识和协议包括:签署《关于加强促进美国企业对华出口合作的联合声明》;中国同意放宽美国公司和农产品的准入;中国提出了加强知识产权保护的14项措施;启动美国牛肉进口的进程;达成食品安全和动植物卫生的谅解备忘录;达成中国香梨输往美国和美国李子输往中国香港和内地的协议。

问题:

1. 中美此次162.1亿美元的采购协议是否属于战略性采购?
2. 政府机构和企业的国际采购有什么不同?
3. 如何对采购物品和供应商分类定位?

4. 采购协议是否能保证采购的兑现?
5. 一次性的采购大单对采购以及商品成本的变化有什么作用?

第一节 采购的含义、作用、特点及其任务

采购作为企业生产经营过程中的基本环节是企业生产和销售的基础,是企业一切活动的开始,也是企业经营中最大的成本领域。实践证明,采购确实存在着很大的利润空间。采购控制和管理对利润的贡献是惊人的,采购金额一般占销售额的50%以上,以利润率10%计算,采购成本降低10%,利润率将变为15%,提高将近50%,相当于销售额增长50%才能达到的效果。可见,采购的能量是巨大的,采购有着巨大的利润源。从采购中挖掘利润源泉,就可能使企业获得巨大的成功。而采购又是实践性很强的工作,要取得成功必须应用有效的采购技术。

一、采购的含义及其作用

在现代企业的经营管理中,采购已显得越来越重要。一般情况下,企业产品的成本中外购部分占比较大的比例(60%~70%)。因此,当今的很多企业都把采购看作是一项具有重大战略意义的活动。有效的采购与供应管理对企业提高效率和增加竞争力具有重要的作用。

(一) 采购的含义

对采购最简单的看法就是买东西。从字面的含义来看,采购中的“采”是指选取、收集,含有“辨别”之意;采购中的“购”是指购买、采买,含有“征求、探求”之意。可以看出,采购的含义比购买的含义更广一些,采购不是单纯的购买行为或行政性的订购活动,而是有选择地寻找资源进行商品交易的过程。选择是采购的本质属性,是采购活动的基本特征。

一般来说,采购是指任何组织或个人为满足特定的需要,对获取商品或服务的渠道、方式、质量、价格、时间等进行预测、抉择,取得商品或服务的使用权或所有权的活动过程。从采购要素来看,采购必须要明

确：采购什么，向谁采购，采购的价格，什么时间采购，采购的质量。商品采购一般包括了解需要、市场调研、参与设计规划、确定采购计划、审核采购计划、确定采购方式，选好供应商，确定质量规格、价格、交货期、交货方式及相关条件，签订合同并按要求收货付款等一系列活动过程。商品采购按采购主体主要可分为工商企业采购、政府采购与个人采购，在日常经营活动中，我们所讲的采购主要是指工商企业的商品采购。

采购与供应有着密切的关系，但两者在含义上并不一致，供应的含义大于采购，供应包括内部供应与外部供应，而一般采购的含义主要是指外部供应，从外部组织资源满足企业需求。近年来，“供应”一词已经在欧洲得到了更广泛的应用，有人认为，未来供应管理会取代采购这个职能称呼。同时，在对采购概念的认识上，人们非常关注采购中买方与卖方的相互关系，在这种相互关系中，供应链、分享与交换、信任和支持、共同价值利益等思想和理念，使双方在采购活动中都通过投入更多时间和支持，以实现互利互惠，双方都得到最大利益。

（二）采购的作用

为实现企业发展目标，很好地满足企业的需要，需采购质量上乘、时间恰当、数量准确、价格合理的商品。近年来，采购职能发生了显著的变化，采购的地位和作用稳步提高，采购活动变得更具有战略性。

商品流通过程按照发生的顺序来看，主要包括采购、运输、储存和销售四个环节。很显然，采购是商品流通的起点，是社会再生产和商品流通运行的关键环节。从企业生产经营活动来看，采购是企业生产经营的第一个环节，是企业生产经营的先决条件，是贯穿企业生产经营活动全过程的重要元素，是企业间的联系通道，是产品更新换代的媒介，是整个供应链中的重要一环。

可见，采购是企业经营的核心环节，是企业获取利润的主要资源，采购对企业的产品开发、质量保证、整体供应链以及经营管理、效益、竞争力都起着极为重要的作用。

（1）做好采购工作，可以保证企业生产经营活动的有效运行。采购是实现生产消费补偿和流转补充的有效途径，对企业生产经营活动具有启动和继续的作用。现在许多企业都通过与供应商建立合作伙伴

关系,充分利用供应商的能力和专业技术优势,为自己开发生产原材料零部件、半成品乃至成品。这样,一方面,可以节省资金、降低投资风险、降低成本;另一方面,又可以利用供应商的专业技术优势和现有的规模生产能力以最快的速度形成本企业的生产能力、扩大大企业的生产规模,有利于企业做好主业,提升企业的竞争力。

(2) 做好采购工作,有利于实现企业生产经营目标。采购可以保证生产企业所需要的原材料、燃料、辅助材料的供应,使生产得以继续,可以保证流通企业有可靠的资源供应,实现企业的销售目标。同时,通过采用合理的采购方式,提高和控制采购质量,加强采购管理,可以降低生产和销售成本,实现企业效益目标。

(3) 做好采购工作,有利于控制和降低成本,提高企业的效益。有资料表明,在企业的产品成本构成中,采购的原材料及零部件成本占企业总成本的比重随行业的不同而不同,在 30%~90%之间,平均水平在 60%以上。从世界范围来说,一个典型的企业,其采购成本(包括原材料、零部件)一般要占 60%,工资和福利要占 20%,管理费用要占 15%,利润要占 5%。从这些比例数可以清楚地看出采购成本是企业成本控制中的主体和核心部分,通过控制采购成本,可以使企业发现增加价值的机会,以提高企业效益。

(4) 做好采购工作,可以监测市场动态。采购工作不仅可以监测到采购商品的价格,而且还可以通过采购渠道,观察市场供求变化及其发展趋势,尽可能早地提供价格变动的及时信息,有利于企业制定采购战略和做出科学的采购决策。

(5) 做好采购工作,有利于促进新产品开发。随着科学技术的快速发展,产品周期的寿命随其更替速度的加快而不断缩短。随着专业化程度不断提高,更多的产品会在供应市场中通过创新开发出来。得到信息情报越早、同供应商的关系越密切,企业就越有可能在获利方面取得优势。通过采购工作,可开拓新的渠道和领域,可进行技术、科研等方面的合作。很显然,采购对新产品开发有着重要的作用。

(6) 做好采购工作,有利于合理利用资源。通过正确、合理采购商品,可增强环保意识,贯彻节约的方针,优化配置物质资源,防止优料劣

用、优劣混用,有计划和有责任地利用资源,提高物质资源利用效率,推动资源的合理利用。

二、采购的特点

采购的特点是**企业采购相对于消费采购的特殊性**。

(一) 采购商品数量大

由于产品生产过程中对原材料、半成品和成品消耗量大,因此,企业采购商品数量大,要求企业在采购过程中必须掌握各种生产资料的储备定额,把采购批量限制在储备定额之内,防止超储积压;合理组织好运输工作,提前做好运输计划,合理选择运输路线、运输工具和运输方式等;处理好采购批量、采购次数、采购费用和储存费用几个经济变量之间的关系,以求得费用最低的效果。

(二) 采购技术性高

采购商品既属于劳动对象又属于劳动工具,其品种规格多、结构复杂,特别是一些大型机电设备,技术含量高,因此,要严格按照工艺和设备的技术要求进行采购,要求采购工作人员必须具备识别、鉴别能力。识别的职能着重在商品使用功能上能否满足消费要求;鉴别的职能着重在商品真伪、质量好坏、效能高低和性能强弱上;不断完善采购商品检验、测试手段,加强验收工作,以提高采购商品质量和采购工作水平。

(三) 采购筛选性强

采购筛选性强主要体现在对专用、通用的大型设备的采购要进行评价筛选。这是由大型专用和通用设备的使用周期长、投资额大和在生产中的关键作用等因素决定的。在技术上论证、评价、筛选的依据是采购设备的高效性、可靠性、节能性、简易性和成套性等,这些都是在采购工作中必须把握的。

(四) 采购选择性强

由于某些商品具有专用性和替代性差的特点,体现在采购上就具有选择性较强的特点。工艺技术的具体要求是选择的依据;商品本身的外在、内在质量特征是选择的标准;适用性是选择的目的。采购的选择性是根据商品消耗和使用的工艺技术要求,对商品外在、内在质量性

的适用选取过程。

(五) 采购具有齐备性

采购的齐备性是指根据生产过程消耗和使用的各种物资的配备关系,即组织批量生产或者工程项目需要的各种物资数量配套采购的过程。采购的齐备性对组织连续生产建设是非常重要的。要搞好配套采购,达到供应齐全的要求,必须掌握生产建设过程中的各种商品消耗和使用的数量配比关系,以便进行配套采购。

(六) 采购具有连续性和均衡性

在一般情况下,企业的生产和经营活动具有连续性和均衡性。采购活动的连续性是指每日平均消耗的商品数量和储备总量,按事先确定的采购间隔日期,不间断地采购商品的行为。采购活动的均衡性是指储备定额和采购次数,均衡地确定每次采购批量和采购间隔期的采购行为。因此,企业必须做到掌握平均每月商品消耗量和储备定额、掌握资源的供求状况、加强运输的计划性,以提高供货渠道的可靠性和稳定性。

(七) 采购的计划性强

采购具有较强的针对性、协作性、系统性以及定质、定量、定时、定点等诸多特性。这就要求采购活动必须在采购计划的指导和控制下进行。

三、采购的任务

采购的任务主要体现在以下几个方面。

(一) 执行采购职能,健全采购部门和制度

采购是企业经营的重要环节,是企业获取利润的重要来源。采购的基本任务是执行采购职能,完善和健全采购部门和制度,深入探求采购领域潜在的改进机会,进一步整合采购与企业全部业务过程,以最优成本进行有效率的和明智的采购,使每一次采购都能获得最好的价值,向企业提供稳定的原材料、半成品、成品和优质服务以满足其发展的需要。

(二) 提高采购商品质量

采购商品质量是企业产品质量的重要组成部分,通过不断改进采

购过程以及加强对供应商的管理,以提高采购商品质量。采购商品的质量以是否符合需要为衡量标准。因此,采购的商品质量必须符合需要;坚持质量标准采购,按国家或地方颁布的产品质量标准,组织采购;坚持按质论价的原则,防止以次充好;处理好质量、价格、成本、收益之间的关系。

(三) 控制采购成本

采购成本的高低是衡量采购是否成功的重要指标。因此,在采购过程中必须控制和减少包括以直接采购成本和间接采购成本为主的采购相关成本。直接采购成本的减少是指对原材料、零部件等的采购价格的控制和降低。直接采购成本的控制和降低可以通过提高采购工作效率、定期谈判、优化供应商、实施本地化、与供应商共同开展改进项目等途径来达到。间接采购成本则可以通过缩短供应周期、增加送货频次、减少原材料库存、实施来料免检、循环使用原材料包装、合理利用相关的政府政策、避免汇率风险、供应商参与产品开发和过程开发等方法来达到。

(四) 建立供应配套体系

企业的采购任务还包括建立可靠、最优的供应配套体系,确保供应连续性。一方面,要减少供应商的数量,使采购活动尽量集中,降低采购成本;另一方面,又要避免依赖独家供应商,防止供应商以其垄断地位提高价格。

(五) 建立合作关系

企业的采购还有一个重要任务是与供应商建立互惠互利的合作关系,充分利用供应商的专业优势,使其积极参与产品开发或过程开发,将供应商纳入企业自身的整体经营中。同时,同本企业其他部门也要保持牢固的合作关系,及时提供必要的信息和服务确保企业的有效运行。

(六) 树立企业形象

企业还需通过采购工作建立和维护本企业的良好形象。因为,采购是企业的对外工作,同销售工作一样,采购在很大程度上对外代表着企业的形象。因此,采购部门必须以公正良好的态度发展企业同供应

商的关系,树立企业的优秀形象。

(七) 管理采购信息

企业采购还承担着管理、控制与采购相关的文件和信息的任务。

第二节 采购组织设计与采购基本流程

企业采购的商品品种多、数量大,不是一个人可以完成的,而是由一部分人组成的采购队伍来进行的。优秀的采购流程需要相应的组织结构支撑。要使采购工作高效顺利地展开,保证商品供应的连续性和企业生产经营的正常运转,必须建立一套强有力的采购组织,搭建合理的组织结构。随着采购在企业中战略地位的提高,采购部门已经成为直接影响企业其他部门运作、帮助企业创造整体竞争优势的重要部门。因此,如何设计和规划采购组织,不断进行企业采购组织创新,就成为企业亟待解决的重要问题。

一、影响采购组织设计的因素

任何组织系统都应有对内外环境的适应性,采购组织也是一样,必须适应外部环境和企业内部条件,并随着内外环境的变化进行相应的调整,这样的组织才有活力。影响采购组织设置的因素主要包括以下几方面。

(一) 企业规模

企业采购机构设置与企业规模密切相关。一般来说,企业规模大、生产经营量大,所需要采购的商品数量就多,为了保证生产经营活动的顺利进行,就必须设置与企业规模相匹配的采购机构和人员。

(二) 生产经营范围

不同类型的企业对采购机构的要求不同。生产经营品种繁多、经营规模大的企业,采购业务量就大,采购机构也应该大些;反之,则应小些。

(三) 市场供应状况

采购工作总是在一定市场上进行的,因此,设置采购机构时应考虑市场供应状况和供应点的分布情况,如采购商品产地较分散,供应点

多,采购较为困难,采购机构应大些;反之,则应小些。

(四) 采购人员的素质

企业采购人员素质的高低不仅决定着采购工作的质量和效率,而且也影响着采购机构的大小。一般来说,采购人员素质高,责任心强,业务熟练,工作能力强,效率高,采购机构可小些;反之,采购机构应大些。

(五) 信息传递形式和速度

市场需求信息是企业采购的基本依据,企业应有一整套敏捷的信息传输系统,及时把握市场行情的变化,信息传输速度越快,采购决策越及时,采购效率越高,采购机构就应小些;反之,采购机构应大些。

(六) 企业内部各部门的配合程度

采购工作是由一系列相互配合的业务环节组成的,要提高采购工作效率,采购部门应与企业其他部门配合,共同做好采购工作,若采购部门与其他部门关系密切,有良好的配合,则采购机构就应小些;反之,采购机构就应大些。

(七) 其他因素

国家有关政策、交通运输、通信、自然条件等,都从不同的方面影响着-一个企业采购组织的设置。

二、采购组织建立的原则

(一) 与企业的性质、产品、规模相适应

企业性质、生产经营产品不同,其相应采购部门设置具有差异。例如,化工企业的原材料采购必须通过专业人员进行,因为原材料的好坏鉴别只有专业人员才能进行,而原材料的质量如何直接决定了产品的质量。

从企业的规模大小来看,规模小的企业只需要设置一个比较简单的供应采购部门来负责整个企业的原材料及设备的采购;规模比较大的企业,如大型的企业集团或跨国性的企业常设有集团采购部或采购中心,同时各个子企业一般分别设有采购的分支机构。

(二) 与企业的总目标、采购目标、采购部门的职权范围相适应

每一个企业都有总目标,而采购部门有采购目标和相应的职权范围。在建立采购部门时,应与企业的总目标、采购目标、采购部门的职