

21世纪高职高专规划教材·商贸类系列

全国高职高专“工学结合”课程改革教材

实用采购与 供应链管理

韦克俭 赵子淦 韦卫华 主 编



SHIYONG CAIGOU YU

GONGYINGLIAN GUANLI

21 世纪高职高专规划教材·商贸类系列
全国高职高专“工学结合”课程改革教材

实用采购与供应链管理

韦克俭 赵子禄 韦卫华 主编

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

实用采购与供应链管理/韦克俭, 赵子禄, 韦卫华主编

北京: 中国人民大学出版社, 2010

21 世纪高职高专规划教材·商贸类系列

ISBN 978-7-300-12242-7

I. ①实…

II. ①韦…②赵…③韦…

III. ①采购-物资管理-高等学校: 技术学校-教材②物资供应-物资管理-高等学校: 技术学校-教材

IV. ①F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 104997 号

21 世纪高职高专规划教材·商贸类系列
全国高职高专“工学结合”课程改革教材
实用采购与供应链管理
韦克俭 赵子禄 韦卫华 主编

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京宏伟双华印刷有限公司	版 次	2010 年 9 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	印 次	2010 年 9 月第 1 次印刷
印 张	21.25	定 价	35.00 元
字 数	506 000		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

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物资或服务。采购广泛应用于企业、政府机关、事业单位和家庭、个人，是社会普遍存在的经济活动。在现实社会中，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，才能满足消费者的多种需要。还有政府机关的办公用品及为社会公共需要的采购，事业单位运行需要的采购，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、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大量培养的需要，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，编写成这本《实用采购与供应链管理》教材。

本书在编写中科学地组织、归纳现代采购与供应链管理的实用理论和应用原理，做到去粗取精，以够用、常用和实用为原则，每章都包括知识要求、应用要求、正文、本章提要、思考与练习、案例分析、教学互动的内容。本书的主要特点有：（1）内容新。本书参考了大量的国内外有关采购与供应链管理理论的新发展和新进步，简明扼要地介绍了采购与供应链管理的知识和技能，还具体介绍了常见常用商品物资的采购与供应链管理技巧。（2）案例典型实用。全书精选了国内外 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。案例紧密联系实际，实用性和可操作性强。（3）实训项目多。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、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学习参考用书。

本书由韦克俭教授及来自企业的赵子禄、韦卫华主编，由韦克俭教授总纂和修改补充。各章编写的具体分工是：韦克俭编写第一章、第九章、第十章；韦卫华编写第二章、第六章；王浩激编写第三章；赵子禄编写第四章、第五章、第十三章；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。

在本书的编写过程中，我们参考并汲取了国内外许多采购管理、供应链管理等领域的专家、学者的理论观点、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，在此深表谢意。由于采购与供应链管理在不断发展和变化，加上我们的编写经验不足，书中难免存在错、漏和编写不当之处，敬请各位专家、学者和读者批评指正。

编者
2010年7月

目 录

第一章 采购管理的作用和必要性	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	7
第三节 现代采购管理的新发展	11
第四节 大宗商品采购案例实操——煤炭采购	16
第二章 采购管理原则的应用	23
第一节 “适质”采购管理原则的应用	23
第二节 “适量”采购管理原则的应用	26
第三节 “适时”采购管理原则的应用	27
第四节 “适地”采购管理原则的应用	30
第五节 “适价”采购管理原则的应用	31
第六节 “适供”交货管理原则的应用	36
第三章 采购管理组织与人员构成	42
第一节 采购管理组织的基本问题	42
第二节 采购部门的组织设计	48
第三节 采购人员组成	54
第四节 采购组织的发展	59
第四章 采购方法与作业流程管理	66
第一节 采购活动过程	66
第二节 采购活动的控制	77
第三节 采购数量的控制	81
第四节 招标采购管理	82
第五节 特殊商品物资的采购管理	89
第五章 采购谈判与签订合同管理	95
第一节 采购谈判的基础与原则	95
第二节 采购谈判的过程管理	99
第三节 采购谈判的策略和技巧	105

第四节	采购项目签约管理	115
第五节	批量商品物资采购案例实操——钢材采购	121
第六章	供应商的寻找、选择与管理	125
第一节	供应商的寻找	125
第二节	供应商的开发	126
第三节	供应商的评估	132
第四节	供应商的选择	135
第五节	供应商的关系管理	139
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	142
第七章	采购需求与供应链管理方法	148
第一节	采购需求与供应链管理概述	148
第二节	现代采购与供应链管理的方法和技术	152
第三节	采购需求计划方法简介	163
第四节	长中短期采购与供应链管理的计划协调方式	166
第五节	供应链一体化的采购与供应	167
第八章	供应链采购的质量管理	175
第一节	供应链质量管理的内容、特点和原则	175
第二节	供应商的质量控制	180
第三节	JIT 采购模式中的供应商质量管理	185
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	189
第九章	采购与供应链运输和配送管理	200
第一节	采购供应链运输与配送管理简介	200
第二节	JIT 采购对运输配送成本影响的对策	208
第三节	供应链的运输配送管理	213
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	217
第十章	供应链仓储库存控制	223
第一节	供应链仓储与库存简介	223
第二节	准时化是控制仓储库存数量的最好方式	228
第三节	供应链物流库存控制模式介绍与优化	232
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	240

第十一章 供应链的采购成本控制和风险管理	247
第一节 供应链的采购成本控制概述	247
第二节 供应链上采购成本控制的方法	250
第三节 中国企业供应链采购成本管理典型经验介绍	256
第四节 采购中的风险规避与成本控制	261
第十二章 电子商务在采购与供应链管理中的应用	270
第一节 电子商务简介	270
第二节 电子商务是采购与供应链管理的重要方法	276
第三节 电子商务在国际采购与供应链管理中的应用	280
第四节 保税物流——国际供应链管理的重要方式	283
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	286
第十三章 定牌生产供应管理	295
第一节 定牌生产概述	295
第二节 OEM 在中国的发展趋势	299
第三节 中国企业 OEM 合作供应管理实施策略	302
第十四章 采购与供应链绩效考核和评估	311
第一节 采购与供应链的绩效考核	311
第二节 采购与供应链绩效评估系统	317
第三节 采购与供应链管理机制创新	323
参考文献	330

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。学会并熟练应用“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、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。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。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）。是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、教育、医疗、房产等的采购。

（5）个人采购。多为日常生活用品、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、网络等传媒宣传，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价的采购。

（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。最常见的一些企业如火力发电厂、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，价格差别可能比较大。

（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。指在本国以内的采购。

(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。指供应链管理最常用的采购。

(2) 短期协议采购。指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 和 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的采购。例如,企业生产设备的零部件采购,政府机关、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与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上需要与生产计划的投入数量和投入时间保持一致,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,库存需要人力管理而产生费用,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总成本的绝大部分时，采购物资的质量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延伸到供应商的生产过程，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，如日本的丰田汽车公司（TOYOTA）、美国的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

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”，等等。

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：一是在生产过程中降低消耗；二是在采购过程中降低费用。

一般企业的采购成本占公司经营收入的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。例如一个企业总成本为1 000万元，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。

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管理者想方设法在采购上下工夫，从采购中为企业“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1 000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1 000元的利润，那该企业就要增加10%的销售，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%的销售容易，特别是在买方市场，商品供大于求的时候更是如此。

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,既包括生活所用资料,也包括生产所需资料;既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。可见采购管理以交易为导向,供应管理以流程为导向。采购与供应管理有五个作用:利润杠杆作用;资产收益率作用;信息源作用;运营效率作用;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。在每个企业经营管理活动中,通常都同时扮演着采购与供应两种角色,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)直到最终消费者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反,详见图1-1。

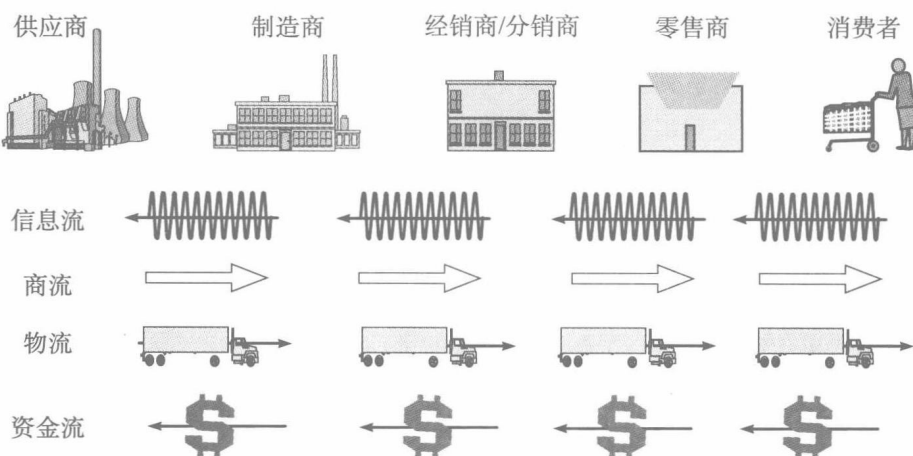


图 1-1 采购与供应链信息流、商流、物流、资金流示意图

例如一个制糖厂,这个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返利、回扣、提成等现象，需要加强对采购进行管理。而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，不同行业采购成本占销售额比例情况详见表 1—1。

表 1—1 美国不同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如下方面。

（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），以什么价格采购（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）制定采购计划、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、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，没有抓好采购管理是重要原因之一。

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、控制和决策等。

采购预测是指对所采购的商品物资的市场供求及价格变化趋势进行分析预见，做法是在商品物资采购市场调查取得的资料基础上，经过分析思考研究，运用科学的方法来预算未来一定时期内商品物资的市场供求及其变化趋势，从而为商品物资采购决策和制定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、控制和决策都属于采购管理，是为了开展生产或销售计划，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所采取的一系列管理活动。

采购管理系统（Purchase Management System, PMS），是通过对采购申请、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进行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。



讲练结合一：食品原料采购案例

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、肉类等货物作为烹饪的原材料。请思考并分析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？

第二节 采购职能发展和模式创新

采购与供应管理和其他所有事物一样处于不断的发展变化中。这种发展变化过程与人类社会发展变化和企业经营管理方式同步，和企业、公司、工厂的营销方式、生产方式相互促进、相互适应。

一、采购职能的变化发展过程

在欧美发达国家中，近百年来采购管理职能的演化进程大致分为如下几个阶段：1939年之前的采购文书记录作业；1939—1949年的采购职能独立；1950—1969年采购成为管理的重点；1970—1989年采购列入经营战略；1990年至今采购与供应链融合在一起成为企业经营管理发展战略。供应链的过程包括采购、运输、仓储、库存、流通加工、配送等，其中采购是供应链管理的最主要任务。

由于采购的重要性，企事业单位都把采购员设为专门的岗位并安排专人负责。WTO

明确规定，凡是世界贸易组织成员国都必须实行政府采购制度。2001 年中国加入 WTO 以来，各地的政府机关纷纷成立政府采购中心，也配备了解并掌握采购知识和技能的工作人员。

二、实施优化采购

采购不是简单的购买行为，而是企业寻找和利用资源并使之尽可能增值的活动。要实施优化采购必须做到以下几个方面。

（一）落实采购组织，规范采购流程

制定规范的采购操作流程和配套的组织机构与规章制度，把加强商品物资采购管理放在重要的位置。设立与企业规模相适合的专门采购团队，配备精明强干的专职采购人员和必要的管理员。采购人员应由综合素质比较高，办事能力强，人脉关系多，具有一定的经营管理意识、市场意识和公关谈判技巧的人员组成，管理员包括质量管理员、计量管理员和物价管理员，负责审核采购的商品质量、数量、价格、品牌、标识、标志、合同等。

（二）强化采购商品的质量控制，把好商品质量关

采购进货时坚持“六不进”原则：（1）假冒伪劣产品不进；（2）无厂名、无厂址、无合格证产品不进；（3）不符合质量标准及有关法律法规产品不进；（4）索证不齐产品不进；（5）进货渠道不正产品不进；（6）来路不明、有疑问产品不进。

（三）优化采购流程

坚持用 Q（质量）、C（成本）、T（时间）、S（服务）四个要素评价衡量采购工作，使采购供应工作做到快速、正确、便捷、质好价廉。

（四）制定具体采购原则，降低进货成本

坚持尽可能从生产制造厂家直接进货，扩大一手货的采购范围；不能从生产制造厂家直接进货时要尽量从总代理商或一级批发商处采购到最低价格的货物；尽力减少进货环节，降低进货成本。

（五）采用先进的采购方法和手段

电子商务网络采购是 21 世纪新的商业模式和采购技术，计算机网络信息技术已经成为采购工作的重要工具。应该很好利用计算机对采购信息进行存储、处理、交换，利用数据库对采购商品进行管理，借助计算机互联网与供应商保持密切联系，通过网络银行进行货款结算与支付。

三、采购模式创新

（一）从单纯的采购创新为寻找资源的采购

采购的性质和角色在不断演变。最早的采购部门只是一个独立于企业产销之外、专门负责处理供应文件和实施采购的职能部门。现代采购已直接影响到其他部门的运营，采购部门担当为企业“寻找资源”的任务，同时肩负为企业资源运用提出专业性意见的责任，具有跨职能的核心作用，帮助企业创造整体竞争优势。

例如首都钢铁集团公司所属企业主要分布在北京和河北省唐山市，集团供应公司积极推动采购模式创新，探索推出了采购创新模式的“七个一”，即：创新采购突出一个“快”

字、创新采购掌握一个“全”字、创新手段体现一个“多”字、创新反思找对一个“准”字、创新措施落在一个“实”字、创新战略定位一个“增”字、创新实践立足一个“创”字。围绕首钢集团未来发展对资源的需求和资源市场形势，供应公司谋划在采购、供应、经营、服务等方面建成三个体系，即以派驻站为代表的现场服务和供应体系；以四个采购处及所属企业首鑫盛贸易有限公司为代表的采购经营体系；以其他部门为代表的综合、协调和管理体系。为了满足首钢集团一业多地发展对废钢资源增量的需求，供应公司确定了首钢集团废钢供应保障体系建设的长远目标：一是建设面向迁钢和首钢京唐，辐射首钢一业多地，集废钢收购、加工、存储、配送为一体的废钢资源调配中心料场。二是在全国废钢资源集中的地区，建立多个废钢收购、加工基地；在首钢各钢铁基地建设废钢炉前配料场。形成由废钢加工中心、废钢基地、炉前配料场组成的三级废钢供应保障体系，创新首钢集团的废钢采购供应模式，使废钢基地越做越大、越做越强，废钢供应保障体系在质量和数量上日趋稳定，保证了首钢集团公司生产的正常用料。

（二）从为库存采购创新为订单采购

在“供、产、销”的采购模式中，采购的目的是为库存数量，库存下降赶紧采购，容易造成原材料、半成品和产成品积压，占用资源和资金过多，增加成本，减少利润。在卖方市场向买方市场转变后，采购模式必须从“供、产、销”创新为“销、产、供”，是否采购和采购多少、采购什么都由消费者需求拉动，而不是由内部请购单推动。采购人员应该了解并满足消费者需求。内部和外部客户通过资源采购来实现其价值。内部和外部的客户需求订单驱动生产制造订单，生产制造订单驱动采购供应订单。这种模式准时响应用户的需求，提高库存周转率，减少库存量和资金占用，从而降低库存成本，提高收益。

（三）从对采购商品的管理创新为对供应商的管理

应该把供应商看做是企业外部资源的提供者，而并非一般交易关系的卖方，卖方仅仅是按照买方企业的订单提供所需货物，双方只保持最基本的交易关系。供应商能为采购方提供适当可靠的发展资源，采购方应积极寻找和培育合格的供应商，和供应商一起建立长期的互利合作关系。因此采购部门和人员应从对采购商品的管理创新为对供应商的管理，及时把采购物品的品名、质量、数量、服务、交货期等信息传给供应商，使供应商严格按照要求提供产品与服务。

例如苏宁电器股份公司是中国家用电器的零售巨头之一，就是依靠采购与供应链创新快速发展起来的，并一直坚持进行采购与供应链模式创新。为了紧跟国际经济一体化的发展大趋势，扩大零售商品货物资源，2009年7月，苏宁电器股份公司作为采购商与美国信息技术生产制造商惠普（HP）公司经过洽谈签订了双方直供战略合作协议，双方将从签订合同之日起对采购供应模式进行变革，创新零供采购模式，开拓中国IT市场，采取全面直供合作模式，由此苏宁电器股份公司成为惠普公司在中国地区第一家也是唯一一家的直供渠道商，双方都很看好合作前景。

（四）从在国内采购为主创新为全球化采购

全球化采购是指利用全球的资源，在全世界范围内寻找供应商，寻找质量最好，价格合理的产品（包括货物与服务）。经济的全球化指的是国际经济一体化，其发展迅猛而且势不可挡，使企业在一个快速变化的新世界和新经济秩序中生存与发展，面临的是全球的竞争。由于经济的全球化，以及跨国集团的兴起，围绕一个核心企业（不管这个企业是生