



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

物流采购管理

Wuliu
Caigou Guanli

● 主编 卢 园 邓春姊



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

物流采购管理

主 编 卢 园 邓春娣
副主编 方 煜 李 彬
参 编 雷 静 赵 云

内 容 简 介

本书以采购物流、生产物流、销售物流三大物流系统中的采购物流系统为基础,根据采购与物流的内在关系,综合研究了物流与采购及采购的全过程。本书全面阐述了采购管理的基本知识、采购计划与预算管理、采购过程中的质量管理、数量管理、价格及成本控制、供应商关系的管理、采购谈判、采购合同的签订及采购的绩效与风险控制等内容。同时,采用任务驱动式结合情境模式完成教材设计,按照以采购业务流程为线索进行编写。各任务中都配有情境导入、能力目标、案例分析和自测练习题等内容,有利于学生的理解和掌握。

本书可作为物流管理专业本科阶段学习的专业教材,也适用于经济管理类师生和从事于物流采购管理工作相关人员的参考用书。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

物流采购管理/卢园,邓春姊主编. —北京:北京理工大学出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5640 - 6531 - 7

I. ①物… II. ①卢…②邓… III. ①物流-采购管理-高等学校-教材
IV. ①F253. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 186920 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http:// www.bitpress.com.cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市文通印刷包装有限公司

开 本 / 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 / 14. 5

字 数 / 266 千字

责任编辑 / 胡卫民

版 次 / 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

陈 竑

印 数 / 1~1500 册

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 38.00 元

责任印制 / 王美丽

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前 言

企业作为国民经济的细胞，承担着为社会提供产品或服务的功能。企业通过提供产品或服务获得其在社会中的存在价值，从而得到社会的回报并得以生存和发展。然而，企业为了形成自己的产品或服务，就必须不断地从市场上获得各种资源，这就需要采购与采购管理。采购是企业供、产、销三大基本职能之一，是获取利润的重要手段，它在企业产品开发、质量保证和供应链系统运作中起着十分重要的作用。采购管理作为物流系统的重要环节，在物流系统的优化中起着重要的作用，无论是生产企业、流通企业还是其他社会团体都不能忽视这一重要领域。

在高等教育物流专业的教学中，采购管理实务是一门重要的专业主干课程。通过本课程的学习，学生能够掌握系统的采购管理方面的知识和技能，掌握采购的具体操作方法，掌握优化采购流程的具体方法，认识采购管理的发展趋势。

本书的立足点是“紧跟形势，贴近实际；理论够用，强调实践；避免高深，着眼应用；兼顾体系，突出特色”，尽量抓住高等教育物流管理专业的教育目标，为社会培养应用型的采购管理人才。本书以一个完整的采购过程为线索，分为若干情境，在情境中要完成若干的任务。教材在明确总体教学目标的基础上，通过知识点和技能点将能力目标具体化，每个任务都有明确的知识目标、技术目标和道德目标。同时，教材突出理论与实训的核心内容，采用文字、图表相结合的表达形式强化知识与技能的重点与难点。本书的特色是以情境为背景，提出相应的待完成任务，明确能力目标；以案例为导入，配合正文适当安排“想一想”“案例”“小贴士”等形式多样的小知识；设计知识拓展和技能拓展以满足学生对采购知识的学习需求。每个任务的最后都安排案例分析和相应的自测题，以达到良好的教学效果。

本书由卢园、邓春姊任主编，方煜、李彬任副主编，雷静、赵云任参编。具体分工如下：卢园编写情境一（包括任务一与任务二）、情境二（任务三与任务四），并负责全书的框架结构设计、统稿与审核工作；邓春姊负责资料的收集与整理工作；方煜编写情境二（任务一与任务五）；李彬编写情境二（任务二）和情境三（任务一）；雷静编写情境三（任务二）；赵云负责文字校对工作。

本书在编写过程中，参阅和引用了国内外有关物流学科的书籍或论文。随着

物流行业在我国的飞速发展，采购物流的重要性不断被业界所认知，采购管理的内容和运作方式日趋科学与规范，虽然我们为本书的编写付出了艰辛的努力，由于作者水平有限，难免存在疏漏和不足之处，敬请读者批评与指正。

编 者

目 录

情境一	采购业务与管理的认知	(001)
任务一	采购基础认知	(001)
能力目标	(001)	
案例导入 宝马采购物流——完善的第一步	(001)	
完成任务一需要的知识模块	(002)	
【案例分析】 宜家的成功采购经验	(007)	
任务二	采购管理认知	(008)
能力目标	(008)	
案例导入 跨国企业的采购管理	(008)	
完成任务二需要的知识模块	(008)	
【案例分析】 某企业采购对其利润的影响	(013)	
【自测练习题】	(014)	
情境二	物流采购业务流程	(015)
任务一	采购计划制定与预算管理	(015)
能力目标	(015)	
案例导入 联想集团实用灵活的采购计划	(015)	
完成任务一需要的知识模块	(016)	
模块一 采购计划的编制	(016)	
模块二 采购预算的编制	(028)	
【案例分析】 BZ 公司日常采购计划与实施	(032)	
【自测练习题】	(039)	
任务二	确定采购对象，做好分析与选择	(040)
能力目标	(040)	
案例导入 丰田 JIT 采购——企业成功的支柱	(040)	
完成任务二需要的知识模块	(041)	
模块一 采购的数量管理	(041)	
模块二 采购的质量管理	(052)	

	模块三 采购价格与成本管理	(062)
	【案例分析】摩罗公司的 JIT 生产	(072)
	【自测练习题】	(072)
任务三	调查了解供应商, 选择适合的供应商	(073)
	能力目标	(073)
	案例导入 华为备受中国农业银行网络设备的青睐	(073)
	完成任务三需要的知识模块	(074)
	模块一 供应商的调查	(074)
	模块二 供应商的寻找	(077)
	模块三 供应商的开发	(082)
	模块四 供应商的评估	(087)
	模块五 供应商的选择	(093)
	模块六 供应商的关系管理	(101)
	【案例分析】霍尔公司对供应商的管理	(107)
	5RHA 公司面临的问题	(107)
	嘉士伯公司与合作伙伴的关系管理	(107)
	【自测练习题】	(107)
任务四	采购谈判的实施	(108)
	能力目标	(108)
	案例导入 竞争性谈判焉能没有竞争	(108)
	完成任务四需要的模块	(108)
	模块一 初识采购谈判	(109)
	模块二 采购谈判的准备	(117)
	模块三 采购谈判的实施程序	(126)
	模块四 采购谈判的策略与技巧使用	(137)
	【案例分析】佳能公司的采购谈判	(141)
	【自测练习题】	(142)
任务五	采购合同的签订	(142)
	能力目标	(142)
	案例导入 采购合同标的物的权属不明	(143)
	完成任务五需要的知识模块	(144)
	模块一 采购合同的认知	(144)
	模块二 采购合同的签订	(150)
	【案例分析】原告与被告买卖合同纠纷一案	(180)
	【自测练习题】	(182)
情境三	采购的风险管理与绩效改进	(183)

任务一	采购的风险管理	(183)
	能力目标	(183)
	案例导入 齐齐哈尔制药厂采购风险	(183)
	完成任务一需要的知识模块	(184)
	【案例分析】惠普公司的采购危机	(193)
	【自测练习题】	(193)
任务二	采购绩效的评估与改进	(194)
	能力目标	(194)
	案例导入 艾德西点连锁公司的绩效管理	(194)
	完成任务二需要的知识模块	(195)
	【案例分析】连锁超市采购管理绩效评估	(214)
	【案例分析】古董艺术部采购绩效评估	(218)
	【自测练习题】	(220)
参考文献		(221)

情境一

采购业务与管理的认知

情境导入：小王是某企业的销售主管，最近采购部的主管生病请假了，经理将小王借调到采购部负责采购业务。小王很是苦恼，自己一直在销售部门负责产品销售工作，这采购业务怎么开展管理呢？怎么搞采购呢？小王陷入深深的思考中……

任务一 采购基础认知

能力目标

知识目标：掌握采购的基本含义；了解三种采购方式

技术目标：能结合案例判断采购部门的业务；结合企业实际情况，恰当选择采购方式，采用不同的采购制度

道德目标：爱岗敬业、工作责任心强

案例导入

宝马采购物流——完善的第一步

汽车制造工业对物流供应要求相当高，其中最难的地方在于有效提供生产所需的千万种零件器材。居世界汽车领导地位的德国 BMW 公司，针对顾客个别需求生产多样车型，因而让难度已经颇高的汽车制造物流更增添其复杂性。其 3 个在德国境内负责 3、5、7 系列车型的工厂，每天装配所需的零件高达 4 万个，供货商上千家。面对如此庞大的供应链，非借助一套锦囊妙计不可。

(1) 在定单方面，BMW 已在挖掘“当日需要量”的潜力。在汽车组装零件的送货控制中，最重要的是提出订货需求，也就是把货物的需要量和日期通知物流采购中心。BMW 在生产规划过程中，可以针对 10 个月后所需提出订货需求，供货商也可借此预估本身对上游供货商所需提出货物的种类及数量。

(2) 在仓储方面，BMW 已在处理低存货带来的运输成本。为了降低 BMW 的仓储设备成本，该公司向来积极减少本身存货数量。大多数供货商接到 BMW 不同工厂的订单，可由同一个货运公司把货物集中到统一的转运站，然后由此再配送到

各所需工厂，这样有效地安排取货路径，降低前置运送所需成本。同时也考虑各工厂间整合性仓储设备及运送的供应链管理、各个价值创造的部分程序及次系统，使其产生互动影响，着眼点不再只限于局部最佳化，而是以整体成本为决定的依归。

(3) 在供应链方面，BMW 已把合作伙伴纳入成为考量因子。BMW 公司把其供应链上的合作伙伴（如运输公司等）纳入成本节约的考量因子，这也是物流链管理的意义所在。

事实上，在这个 BMW 的案例中，仅仅是优化了物流链管理的第一步——采购送货，其他部分也具有最佳化潜能，例如，供货商的处理程序及成本，更进一步的是考虑供货商的制造及库存状况。如此可以降低整个价值创造链上的库存成本，这也是整个物流供应链里提高竞争力的最佳利器。

采购在人们生活中并不是一个陌生的概念。在日常生活中，每天的吃、穿、住、行都离不开采购；生产企业、商业企业的经营离不开采购；政府、军队等机关团体的正常运转也需要以采购作为保障。从物流的角度来说，采购处于供应物流这个阶段，许多采购决策直接影响着物流渠道中商品或服务的流动，直接影响到整个企业物流的质量。

完成任务一需要的知识模块

一、采购与物流

(一) 物流

请大家思考采购与物流的关系。

最初的物流概念主要侧重于商品物质转移的各项机能，即发生在商品流通领域中的、在一定劳动条件下凭借载体从供应方向需求方实体定向移动的商品，是流通的两个阶段：货币——商品，商品——货币上发生的所有商品的实际流动。现在我们定义现代物流是指为了实现顾客满意，连接供给主体，克服空间和时间阻碍的有效的、快速的商品和服务流动的经济活动过程。

(二) 供应链

以前的观点认为供应链是制造企业的一个内部过程，后来供应链的概念注意了与其他企业的联系，注意了外部环境，认为它是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程，将原材料转换成产品，再到最终用户的转换过程”。供应链的概念更加注重围绕核心企业建立的网链关系。

二、狭义采购与广义采购

一般认为，采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的购买商品或劳务的交易行为。根据人们取得商品的方式途径不同，采购可以从狭义和广义两方面来理解。

分清“采购”与“购买”的区别

（一）狭义的采购

狭义的采购就是购买、买东西。无论是个人还是企业，为了获得自己需要的资源，需要用货币换取物品，这就是采购。这种以货币换取物品的方式即“购买”，可以说是最普通的采购途径。在狭义采购下，买方一定要具备支付能力，要有资金，才能换取他人的物品来满足自己的需求。

（二）广义的采购

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外，还可以用交换、租赁、外包、借贷等各种途径取得物品的使用权，以此达到满足需求的目的。在日常经营活动中，我们所讲的采购是以购买方式为主的商品采购活动。

三、采购方式

采购方式，即为企业在采购中运用的方法和形式的总称。从长期实践角度，企业使用的采购方式主要有以下三种：

掌握三种采购方式灵活运用

（一）招标采购

招标采购是指通过公开招标的方式进行物资和服务采购的一种行为。这种采购方式是政府机关和企事业单位采用的基本方式之一。在招标过程中最大的特征在于其“公开性”，主要适用于需求量大且标准化的产品，技术含量高的产品，如计算机、大型设备、通信产品等。

（1）招标采购的优点：①有利于采购工作的“公开、公平、公正”；②在良性竞争中，有利于形成合理价格；③有利于提高采购物品的质量；④购买方获得更多厂商信息，有利于建立供应商资源库。

（2）招标采购的缺点：①采购程序复杂，费用较高，应变性差；②容易出现供应商“强标”；③如果底价被泄密易带来巨大风险。

（3）作业流程：

公开招标作业，一般要经过招标、投标、开标、决标和签约五个阶段，作业流程如图 1-1 所示。

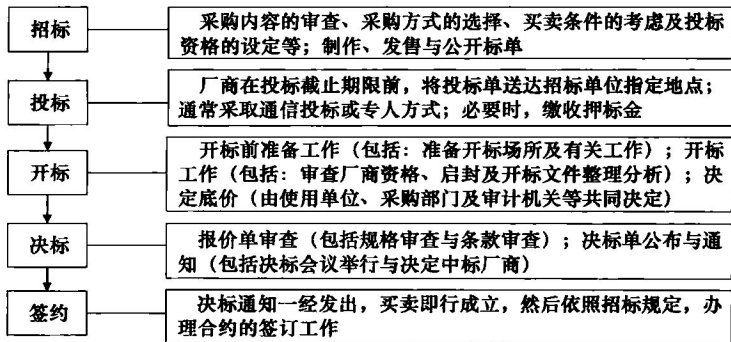


图 1-1 公开招标的作业流程

技能拓展——如何提高投标“命中率”

目前有些厂家虽然实力雄厚，产品竞争力也很强，但在采购投标中却屡屡受挫，原因何在？供应商该如何顺利进入采购市场，争取到更多的政府采购订单？

(1) 建章立制，规范操作。供应商企业要不断探索采购市场的一般规律，尽快建立适应市场经济要求的采购制度，使采购工作法制化、制度化、规范化。同时，作为招标企业要严格按照规定的程序进行操作，使每个投标供应商都站在同一起跑线上竞争。另外，招标采购单位或评审委员会对落标供应商未中标原因要仔细答复，最好采用书面形式，使落标企业能针对落标原因进行改进和完善，逐步提高竞争力。

(2) 仔细测算报价，全面响应要求。报价是企业采购招标中非常关键的内容，供应商要认真对待，谨慎报价。可先根据自身产品实际成本费用，加上合理利润，再参照市场同类产品价格以及竞争对手可能的报价进行综合考虑，仔细测算后报价，争取报出一个各方面都能接受的最合理价格。

(3) 转变观念，抓住机遇。企业实行招标采购，对众多商家来说是个难得的发展机遇。有意向的供应商要尽快适应新形势的要求，掌握企业采购的基本知识和操作程序，学会在新形势下参与竞争，及时了解该企业采购有关信息，在竞争中不断发展。

(二) 比价采购

比价采购是指在买方市场条件下，在选定两家以上供应商的基础上，由供应商公开报价，最后选择报价最低的为企业供应商的一种采购方式。这是一种供应商在有限条件下的公开招标采购。这种方式主要适用于企业对采购物品的供应来源相当清楚，对物品的品质要求远胜于价格因素，或者对于紧急需要或机密性物品的采购，不宜完全公开招标的企业。

(1) 比价采购的优点：①节省采购时间和费用；②公开性和透明度较高。

(2) 比价采购的缺点：可能造成供应商合谋。在比价采购中由于供应商数量有限，因此各厂商之间可能事先分配或轮流供应，使得供应商合谋的机会较大，从而不能做到真正竞价或合理报价。特别是在厂商规模不一，竞争能力有一定差异的情况下，小厂商可能被大厂商操纵。

(三) 议价采购

议价采购是指由买卖双方直接讨价还价实现交易的一种采购行为。议价采购一般不进行公开竞标，仅向固定的供应商直接采购。议价采购主要适用于需求量大、质量稳定、定期供应的大宗物资的采购。

(1) 议价采购的优点：①节省采购的时间与费用；②可与供应商发展互惠

关系；③采购中心灵活性较大，可根据环境做出及时调整。

(2) 议价采购的缺点：①往往价格较高；②缺乏公开性，易形成不公平竞争。

知识拓展——其他采购方式

1. 全球采购

全球采购是指在全球范围内寻找供应商，寻找质量最好、价格最合理的产品。拿汽车制造来说，一辆车的发动机日本本土造的，而电器设备可能是德国产的，轮胎是韩国产的，汽车的座椅是中国制造的，这就是全球采购。

与国内采购相比，全球采购具有以下特点：采购范围广泛，可以在国际市场选择自己的资源；风险性增大增强；采购价格相对较低。当然，全球采购也具有一定风险：成本控制风险；选择供应商的风险；采购提前期确定不恰当风险；价格波动风险；外汇汇率波动风险；政治风险等。

2. 网络采购

近几年，随着计算机网络和信息技术的发展，通过互联网的 B2B 网络采购已经成为一个快速减少采购成本的解决办法。在线竞价通常能取得 5% ~ 40% 的总节约，典型的采购成本下降范围是 15% ~ 20%。

与传统的采购相比，网络采购的优势表现在以下方面：大大减少了采购需要的书面文档材料，提高采购效率，降低采购成本；利用网络开放特点，有效保证了采购质量；可以促进企业采购的信息化建设。

四、采购的地位与作用

(一) 采购在企业经营中的地位

在现代企业的经营管理中，采购已变得越来越重要。正确认识采购在企业经营中的地位，有助于企业通过采购来建立自己的竞争优势。一般来说，采购在企业经营中的地位表现在以下方面：

1. 采购是企业产品质量的基本保证

据统计，产品中 60% 的价值是经过采购由供应商提供的，产品“生命”的 60% 应在采购质量控制中得到确保。也就是说，企业产品质量不仅要在企业内部控制好，更多的应控制在供应商的质量管理过程中，这也是上游质量控制的体现。供应商上游质量控制得好，不仅可以为下游质量控制打好基础，也可以降低质量成本，减少企业进货检验费等。经验表明，一个企业要是能将 $1/4 \sim 1/3$ 的质量管理精力花在供应商的质量管理上，那么企业自身的质量水平可以提高 50% 以上。

2. 采购是企业成本管理的主体和核心

成本一直是企业关注的焦点问题，成本的高低，决定企业的利润和利润率，

而采购成本在整个企业成本中起着举足轻重的作用。尤其是现在市场环境的变化,过去企业借助技术领先、市场垄断等所塑造的超额制造或销售利润正在快速消失,加上保护消费者权益的呼声日益升高,偏高的产品销售价格逐步失去市场竞争力,最终导致企业必须以“买”的途径(降低成本)来代替“卖”的方法(提高售价),从而达到增加利润的目的。

(二) 采购在企业经营中的作用

采购在企业生产经营中的地位非常重要,主要表现在以下几个方面:

1. 提升产品质量

在企业质量管理中,采购质量控制是不能代替的。采购把持着质量的入口,对于生产企业来说,没有优质的原材料、零部件,就不可能生产出优质的产成品。企业通过不断改进采购过程以及加强对供应商的管理,提高采购原材料的质量。

2. 决定流动资金和最终产品的周转速度

采购是供应的基础,没有采购作保证,供应是不可能实现的。因此,良好的采购决策,可以保证原材料、零部件按质、按量、按比例供应,避免因缺货而影响生产。如果采购不当,任何一种物料的缺乏都会导致生产中断,企业投入的流动资金的周转就会延迟。所以,优化采购流程,使各种物料的采购时间和数量与生产(或销售)进度相协调,对于缩短生产周期(或交货时间),加速资金周转,提高企业效益有极其重要的作用。

3. 树立企业形象

企业还需要通过采购工作建立和维护企业的良好形象。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。

你能列举一些影响企业形象的事例吗?

五、采购制度

采购制度是指企业采购工作的管理方式。一般为中央集权方式的“集中制”、地方分权式的“分散制”和兼集权与分权的混合方式的“混合制”三种方式。当然,其管理方式的决策与该企业的规模、地理条件、产品种类等皆有密切关系。企业规模越小,分支机构分布越邻近,产品种类越相似,采用集中制的机会越大;反之,则采用分散制或混合制。

(一) 集中制采购

集中采购是指由企业的采购部门全权负责企业采购工作,其他部门均无采购职权。

(1) 集中采购制度的优点:①可以降低企业采购费用,集中采购可以使采购数量增加,提高与卖方的谈判力量,比较容易获得价格折让和良好的服务;②有利于实现采购作业及采购流程的规范化和标准化;③有利于对采购活动进行更

有效的控制。

(2) 集中采购制度的缺点：①采购流程过长，时效性差，难以适应零星、地域性及紧急采购状况；②非共同性物料集中采购，企业难以得到数量折扣利益；③采购与使用单位分离，缺乏激励，采购绩效比较差。

(3) 集中制采购适用条件：①企业物资规模需求小，集中采购能够解决企业的供应问题；②企业供应与需要同处一地，便于集中组织供应；③为了管理与控制，需要进行集中采购。例如，很多连锁经营机构的采购配送中心实行的是集中采购制度。

(二) 分散制采购

将采购工作分散给各需用部门自行办理，此种制度通常适用于企业规模大，工厂分散于较广的区域。因此，若采用集中制，容易产生延迟，且不易应付紧急需要，而够用部门的联系相当困难，采购作业与单据流程显得漫长复杂。除了上述地理因素造成采用分散制的理由外，如散布各地的工厂，在生产设备、储藏设施、社区的经济责任方面，具有独特的差异时，也以采用分散制较为适宜。

(三) 混合制采购

混合采购模式又称分散集中化采购模式。分散集中化采购模式是指有些采购活动在企业总部进行，同时主要的运作部门也进行采购。混合采购模式综合采用集中化与分散化采购模式，以发挥它们的优点，避免其缺点。

【案例分析】

宜家的成功采购经验

除中国大陆宜家的价格表现略为偏高外，在全球其他市场，宜家一直以优质低价的形象出现，这得益于宜家经济的采购策略。

宜家在为产品选择供货商时，从整体上考虑总体成本最低，即计算产品运抵各中央仓库的成本作为基准，再根据每个销售区域的潜在销售量来选择供货商，同时参考质量、生产能力等其他因素。由于宜家绝大部分的销售额来自欧洲和美国，所以一般只参考产品运抵欧洲和美国中央仓库的成本。

宜家在全球拥有近2 000家供货商（其中包括宜家自有的工厂），供应商将各种材料由世界各地运抵宜家全球的中央仓库，然后从中央仓库运往各个商场进行销售。这种全球大批量集体采购方式可以取得较低的价格，挤压竞争者的生存空间。

同宜家的大批量相比，拷贝者无法以相同的低价获得原材料，产品要定位低于宜家的价格，只有偷工减料或是降低生产费用，然而降低生产费用的空间不会太大。因为宜家供货厂家由于订单的数量大，其单位生产费用、管理费用已经相当低了，且宜家在价格上所加的销售费用、管理费用也不会太高。如果没有足够的利润空间，拷贝者也就没有了原动力，偷工减料的产品也无法长期同宜家竞争。

试分析宜家的成功采购经验有哪些。

任务二 采购管理认知

能力目标

知识目标：了解企业如何开展采购管理；采购管理组织步骤；采购团队的管理

技术目标：全面掌握采购管理的考虑因素；组建适合本企业的采购团队并进行管理

道德目标：爱岗敬业、工作责任心强

案例导入

跨国企业的采购管理

提到微软，人们首先想到的是好用的软件；提到可口可乐，人们首先想到的是充满活力的广告和地道的美国文化，大概除了供应商本身，没有人会去注意“office 软件的包装是哪里生产的”、“可口可乐的水是哪条河里的”等问题。

认识自己的核心能力对于采购是很重要的。在美国微软公司全球的 3 万余名雇员中，有超过一半的雇员是从事软件开发的，1 万人左右做市场和销售工作，另有 4 000 人左右从事财务、人事、办公室管理和物流管理工作。其他业务和资源全部通过采购获得。

世界饮料工业的头号巨人可口可乐公司也采取了同微软类似的做法。它虽然保留了“可口可乐”工厂，保留了诸如财务、人事等管理职能，但始终把大部分精力投入市场和销售领域。即使在市场部门的工作中，工作的主要内容也是保证利用通过采购获得的消费者研究、零售研究、竞争对手等研究结果的准确性，并保证能够应用到公司的渠道策略、广告策略和新产品开发策略中去。这几年来，可口可乐公司也开始对生产进行采购，即进行“合作生产”，如“天与地”“醒目”等。

采购管理离不开三个主题：降低成本、提高质量、提高效率。既然采购是“外部”购买行为，那就还意味着供应商和客户之间的利益关系并不完全一致。因此，要在变动的采购利益关系中准确界定企业的利害关系并以此为基础展开采购行为。

完成任务二需要的知识模块

一、采购管理的内容

（一）什么是采购管理

采购管理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的管理活动，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。因此，采购

分清“采购”与“采购管理”区别

管理有内部和外部两个方面。

（二）采购管理需要考虑的因素

采购管理需要考虑的因素（如图 1-2 所示）。

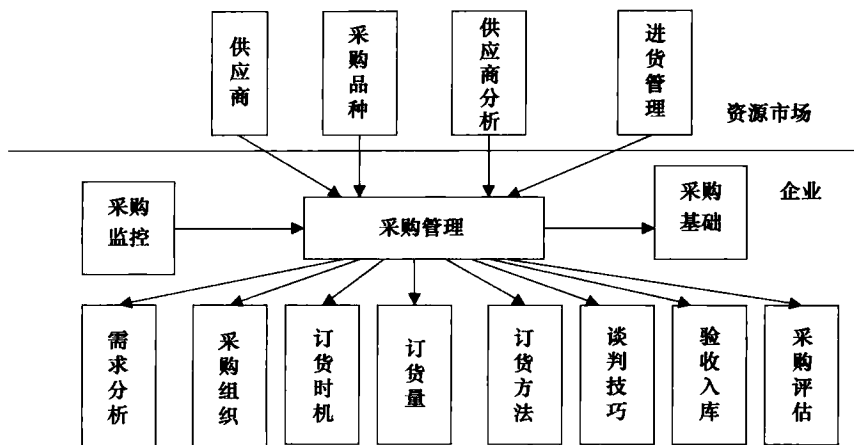


图 1-2 采购管理需要考虑的因素

二、采购管理的目标与职能

（一）企业采购管理目标

为了保证物资的有效性，应该通过实施采购帮你做到 5R，即在确保适当质量下，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。采购管理的总目标可以用一句话表述：以最低的总成本为企业提提供满足其需要的物料和服务。具体说，采购管理的目标包括以下几点：

（1）通过物资供应采购，保证生产、经营活动的正常进行。

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，库存要合理；另一方面又不能过早采购而出现积压，占用过多的仓库面积，加大库存成本。

（2）通过科学采购，保证合理库存。

（3）保证供应商产品质量的不断提高。

采购商进行采购的目的是为了满足生产需要。因而，为了保证企业所生产产品的质量，首先应保证所采购材料的质量，能够满足企业生产的质量标准要求。为了生产所需的产品或提供服务，采购的产品要达到一定的质量要求，否则，最终产品或服务将达不到期望的要求。

（4）发展有竞争力的供应商，建立长期合作关系。

一个采购部门必须有能力找到或发展供应商并分析其能力，从中选择合适的供应商并且与其一起努力对流程进行持续的改进。