

高职高专“十二五”规划教材

采购管理

CAIGOU GUANLI

第二版

孙功苗 白士强 主编 曹云 副主编



化学工业出版社

高职高专“十二五”规划教材

采购管理

CAIGOU GUANLI

第二版

孙功苗 白士强 主编 曹云 副主编



化学工业出版社

·北京·

本书全面分析和总结了我国物流业和采购业发展的现状,并吸收了国外先进的物流和采购理念、技术和管理思想,尽可能详尽地阐述采购业务中的基础理论、采购组织和管理的技术与操作规程。全书细分为十一章,分别从采购概述、采购模式、电子采购、招标采购、采购基础、采购计划和采购预算、供应商管理、采购成本分析与控制、采购谈判和合同管理、企业内部采购管理及其他采购与管理等各个与采购相关的知识信息进行细述。每章还增加了学习目标、复习思考题等内容,使各章内容的系统性更加突出。

本书既可以作为高职高专院校物流管理和交通运输专业的教材,同时也可作为物流产业从业人员及与物流产业相关人员的学习、培训的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理/孙功苗,白士强主编.—2版.—北京:化学工业出版社,2014.9
高职高专“十二五”规划教材
ISBN 978-7-122-21055-5

I. ①采… II. ①孙…②白… III. ①采购管理-教材 IV. ①F253.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第138610号

责任编辑:蔡洪伟

文字编辑:李 玥

责任校对:宋 夏

装帧设计:张 辉

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:化学工业出版社印刷厂

787mm×1092mm 1/16 印张12½ 字数308千字 2014年9月北京第2版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址:<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:26.80元

版权所有 违者必究

前 言

随着经济全球化和信息技术的迅速发展,社会生产、物资流通、商品交易及其管理方式也在发生深刻的变革,作为国民经济和企业的“第三利润源”的现代物流业正在世界范围内广泛兴起,已成为 21 世纪的朝阳产业。

本书第一版自出版以来得到了使用学校的好评和认可。本次修订,根据多个学校的使用情况,修改了一些不符合教学要求的知识点,补充和完善了一些最新的案例,同时补充了最新的采购管理知识。

采购管理是物流系统中的一个重要组成部分,也是物流供应链中的一个重要环节。加强采购环节的研究,优化采购过程,提高采购组织和管理水平等,对提高整个物流运营质量和效率都具有重要意义。利用科学的采购理论方法指导采购运作,有利于形成企业采购优势,保证生产需求和供应,为企业的市场竞争提供动力。同时,通过开发实用性、操作性强的采购管理教材,以加快物流专业人才的培养,也是我们面临的任务。

因此,作者在全面分析和总结我国物流业和采购业发展现状的基础上,大量吸收国外先进的物流和采购理念、技术和管理思想、系统地阐述了采购业务中的基础理论、采购组织和管理的技术与操作规程,全面地阐述了采购业务中的谈判和成本核算及绩效评估等。本书中每章还包括学习目的、复习思考题、案例分析等内容,使内容的系统性更加突出。因此,本书充分体现了“基本理论知识够用,注重实际运用与操作技能培养”的高等职业技术教育的特征。它既可以作为高职高专院校物流管理和交通运输专业的教材,同时也可作为从事物流产业人员和非物流产业相关人员的学习、培训的参考用书。

本书由孙功苗、白士强任主编。共分为十一章,其中第一章、第二章、第七章由石家庄职业技术学院白士强老师编写;第三章、第四章由北京农业职业技术学院卢桂芬老师编写;第五章、第六章由石家庄职业技术学院刘秋平老师编写;第八章、第九章由新疆教育学院曹云老师和长沙航空职业技术学院孙功苗老师共同编写;第十章、第十一章由长沙航空职业技术学院孙功苗老师编写。全书由孙功苗老师统稿。

在本书第二版修订过程中,参考和借鉴了物流界各位前辈和同行的理论研究成果,在此深表谢意。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中难免有不妥之处,真诚地希望得到广大读者的批评、指正。

编者

二〇一四年五月

第一版前言

随着经济全球化和信息技术的飞速发展，社会生产、物资流通、商品交易及其管理方式也在发生深刻的变革，作为国民经济和企业的“第三利润源”的现代物流业正在世界范围内广泛兴起，它必将成为 21 世纪的朝阳产业。

采购管理是物流系统中的一个重要组成部分，也是物流供应链中的一个重要环节。采购管理作为一门学科引入国内的时间并不长，目前我国还没有真正形成一套完整的有中国特色的采购管理体系，因此，加强采购环节的研究、优化采购过程、提高采购组织和管理水平等，对提高整个物流运营质量和效率都具有重要意义。利用科学的采购理论方法指导采购运作，有利于形成企业采购优势，保证生产需求和供应，为企业的市场竞争提供动力。同时，通过开发实用性、操作性强的采购管理教材，以加快物流专业人才的培养，也是我们面临的艰巨任务。

因此，我们在全面分析和总结我国物流业和采购业发展现状的基础上，吸收了国外先进的物流和采购理念、技术和管理思想，系统地阐述了采购业务中的基础理论、采购组织和管理的技术与操作规程，全面阐述了采购业务中的谈判和成本核算及绩效评估等。本书中每章还包括学习目标、案例分析、练习与思考题等内容，使内容的系统性更加突出。因此，本书充分体现了“基本理论知识够用，注重实际运用与操作技能培养”的高等职业技术教育的特征。它既可以作为高职高专院校物流管理和交通运输专业的教材，同时也可作为物流产业从业人员和与物流产业相关人员的学习、培训参考用书。

本书由张为民、白士强任主编，孙功苗任副主编。全书共分 11 章，其中第一章、第二章、第七章由石家庄职业技术学院白士强编写；第三章、第四章由北京农业职业技术学院卢桂芬编写；第五章、第六章由石家庄职业技术学院刘秋平编写；第八章、第九章由长沙航空职业技术学院张为民编写；第十章、第十一章由长沙航空职业技术学院孙功苗编写。全书由白士强、孙功苗统稿，由张为民定稿。

由于编写时间仓促，书中难免有不妥之处，真诚地希望得到广大读者的批评、指正。

编者

2007 年 5 月

目 录

第一章 采购概述	1
第一节 采购的含义和范围	1
一、采购的含义	1
二、采购的范围	2
第二节 采购的功能和目标	3
一、采购的功能	3
二、采购的目标	4
第三节 采购的基本流程和原则	5
一、采购的流程	5
二、采购的原则	6
第四节 采购的发展趋势	7
一、现代采购与传统采购的区别	7
二、采购的发展趋势	7
复习思考题	9
案例分析	9
第二章 采购模式	11
第一节 集中采购与分散采购	11
一、集中采购	11
二、分散采购	13
三、选择集中采购或分散采购时应考虑的因素	14
第二节 联合采购	14
一、实施联合采购的必要性	15
二、联合采购的作用	15
三、联合采购的方式	16
第三节 询价采购	16
一、询价采购的特点	16
二、询价采购的实施步骤	17
第四节 即时制 (JIT) 采购	18
一、即时制采购的原理	18
二、即时制采购与传统采购的比较	18
三、即时制采购的优点	19
四、即时制采购带来的问题及其解决办法	19
五、即时制采购的实施	20

复习思考题	21
案例分析	21
第三章 电子采购	24
第一节 电子采购概述	24
一、电子采购的含义	24
二、传统采购与电子采购的比较	24
第二节 电子采购模型	26
一、卖方一对多模式	26
二、买方一对多模式	27
三、第三方系统门户	28
四、企业的交易平台	28
五、反向拍卖	29
第三节 电子采购方案的实施	29
一、实施电子采购的技术支持	29
二、实施电子采购的步骤	31
第四节 电子采购的未来	32
一、XML 标准的引入	32
二、直接采购与间接采购的发展	32
三、电子市场垂直层面的联合	33
四、解决方案的统一	33
五、供应商合理化	33
六、采购平台的改变	33
复习思考题	33
案例分析	34
第四章 招标采购	37
第一节 招标采购的方式	37
一、公开招标	37
二、邀请招标	38
三、议标	39
第二节 招标采购的一般程序	40
一、策划	40
二、招标	40
三、投标（供应商投标）	41
四、开标	41
五、评标	41
六、定（决）标	42
第三节 招标采购的准备	43
一、资格预审通告的发布	43

二、招标文件的准备	44
三、发布招标邀请书	46
第四节 投标、评标的程序及方法	46
一、投标	46
二、评标的步骤	47
三、评标、决标的方法	48
第五节 网上招标	53
一、网上招标的作用	53
二、网上招标的流程	54
第六节 招标中常见问题及其解决	54
一、招标代理的选择	55
二、投标的标底	56
三、围标的治理	57
复习思考题	58
第五章 采购基础	59
第一节 供应市场分析	59
一、市场和市场结构	59
二、分析供应市场的必要性	60
三、供应市场分析的步骤	60
四、供应市场分析的层次	61
五、供应市场研究应注意的问题	61
六、进行供应市场分析时,应考虑的问题	61
第二节 采购商品的细分	61
一、采购商品的一般分类	61
二、采购商品的细分	62
第三节 采购商品规格说明	65
一、商品规格的含义	65
二、商品规格说明的必要性	65
三、商品规格的类型	65
四、服务的工作说明	67
五、规格带来的问题	68
复习思考题	68
案例分析	69
第六章 采购计划和采购预算	70
第一节 采购计划	70
一、编制采购计划的目的	70
二、编制采购计划的基础资料	70
三、采购计划的编程序	71

第二节 采购预算	75
一、预算的作用和种类	75
二、预算的编制方法和流程	77
三、采购预算编制步骤及注意事项	79
复习思考题	81
案例分析	81
第七章 供应商管理	83
第一节 供应商调查和开发	83
一、供应商调查	83
二、供应商开发	85
第二节 供应商的选择	87
一、供应商的选择标准	87
二、供应商选择的方法	87
三、选择供应商应注意的问题	89
第三节 供应商绩效考评	89
一、供应商的考评指标	90
二、供应商考评分析方法	91
第四节 供应商关系管理	92
一、供应商关系的发展	92
二、供应商分类	93
三、防止供应商控制	95
四、友好结束供应商关系	97
复习思考题	97
案例分析	98
第八章 采购成本分析与控制作用	100
第一节 供应价格分析	100
一、供应价格影响因素	100
二、供应商的定价方法	101
三、价格折扣	102
四、如何确定采购价格	103
第二节 采购成本分析	105
一、成本结构分析	105
二、学习曲线	106
三、质量成本与沉没成本	107
四、整体采购成本	108
第三节 降低采购成本的方法	110
第四节 价值分析在采购中的应用	112
一、价值分析的含义	112

二、价值分析在采购中的应用	112
三、价值分析方法	112
第五节 库存控制	113
一、储存的分类	113
二、周转库存系统需要进行库存控制	114
三、库存过程概述	114
四、库存费用概述	114
五、库存控制原理和方法	115
六、库存控制方法	116
复习思考题	116
案例分析	116
第九章 采购谈判和合同管理	119
第一节 采购谈判	119
一、采购谈判的含义及适用条件	119
二、采购谈判的程序	119
三、谈判的类型	122
四、价格谈判——讨价还价	123
五、谈判成功的关键因素	123
六、一些常用的谈判技巧	125
第二节 采购合同	127
一、采购合同的含义、特征及类型	127
二、采购合同的组成	127
三、采购合同的订立	129
四、采购业务结算	132
五、采购合同管理	133
复习思考题	136
案例分析	136
第十章 企业内部采购管理	138
第一节 采购组织与人员管理	138
一、采购管理部门的设置	138
二、采购管理部门的职权分配	141
三、优秀采购团队的组建	142
第二节 交货管理	144
一、供应商不能如期交货的原因	144
二、交货管理的规划	145
三、交货期管理	146
第三节 采购绩效评估	147
一、影响采购绩效评估的因素	147

二、采购绩效评估的目的·····	148
三、采购绩效评估指标和标准·····	149
四、采购绩效评估的人员与方式·····	150
五、采购绩效评价系统的建立·····	151
第四节 品质管理·····	152
一、品质的定位和标准·····	152
二、品质管理的规则·····	153
三、品质管理需要关注的几个领域·····	155
复习思考题·····	157
案例分析·····	157
第十一章 其他采购管理 ·····	162
第一节 公共采购·····	162
一、公共采购概述·····	162
二、公共采购方式·····	167
三、企业如何取得公共采购订单·····	169
第二节 国际市场采购·····	172
一、国际采购概述·····	172
二、国际采购的程序·····	175
三、国际贸易术语与价格·····	177
四、国际采购的运输与保险·····	179
五、国际采购的结算·····	182
复习思考题·····	185
案例分析·····	185
参考文献 ·····	188

第一章 采购概述

学习目标

通过本章学习，使学生初步掌握采购相关概念及各概念之间的联系和区别，熟悉企业采购的基本原则和程序，理解采购管理在企业管理中的地位和重要意义，了解最新的企业采购管理理念，为之后各章的学习打下基础。

随着经济全球化的深入发展，我国企业面临着更为严峻的挑战，如何使企业立于不败之地，不仅要在生产制造、市场营销等方面寻找突破口，也要在采购上挖掘潜力。树立现代采购理念，利用科学的采购理论和方法指导采购，将会形成企业采购优势，提高企业市场竞争力。

第一节 采购的含义和范围

除非我们如寓言故事《鲁宾逊漂流记》中的主人翁一样，必须在孤岛上自食其力，不会有任何的“交易”机会，不会产生“采购”的行为；否则，在任何群居的社会中，无论是为满足个人的生活需要，或为企业产销活动所需，都会面临许多交易机会，经历无数次的采购行为。

一、采购的含义

1. 采购

狭义的采购（purchase）就是指买东西，即“一手交钱，一手交货”，以货币换取物品的方式。这种以金钱换取物品的方式，无论对于个人还是企业机构都是最普通的采购途径。因此，在狭义的采购之下，买方一定先具备支付能力，也就是要有钱，才能换取他人的物品来满足自己的需求。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外，还可以通过其他途径（如租赁、借贷、交换等）取得物品的使用权，以达到满足需求的目的。现代意义的采购大多和供应商联系在一起，并随着企业和社会经济的发展而不断赋予新的内涵。

（1）租赁 租赁，即一方以支付租金的方式，取得他人物品的使用权。

（2）借贷 借贷，即一方以无需支付任何代价的方式获取他人物品的使用权；使用完毕，仅返还原物品。所谓“有借有还，再借不难”。这种无偿借用他人物品的方式，通常是基于借贷双方的情谊或协作关系，主要是基于借方的信用。

（3）交换 所谓“交换”，就是用以物易物的方式取得对方物品的所有权和使用权。当双方交换价值相等时，不需要以货币补偿对方；当双方价值有差别时，仅由一方补差额给对方。

2. 采购的基本特征

（1）采购是从资源市场获取资源的过程 采购对于生产或生活的意义，在于它能够提

生产或生活所需要而自己又缺乏的资源。这些资源，包括生活资料（如粮食、服装等），也包括生产资料（如机床、矿石等）；包括物质资源（如原材料、设备、工具等），也包括非物质资源（如产销信息、办公软件、生产技术等）。能够提供这些资源的供应商，形成了一个资源市场。采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取他们所需要的各种资源。

（2）采购是商流和物流过程的统一 在采购过程中，一是要将资源的所有权从供应商（卖方）转移到购买方，这是商流过程，主要通过商品交易、等价交换等方式来实现商品所有权的转移；二是要实现将资源的物质实体从供应商转移到购买方，这是物流过程，主要通过运输、储存、包装、装卸等手段来实现商品空间位置的转移。只有这两个过程都完全实现了，采购过程才算完成。

（3）采购是一种经济活动 采购是企业经济活动的主要组成部分。所谓经济活动，就是要遵循经济规律，追求经济效益。在采购活动整个过程中，一方面，通过采购，获取了资源，保证了企业生产的顺利进行，这是采购的效益；另一方面，在采购过程中，也会发生各种费用，这就是采购成本。我们要追求采购经济效益的最大化，就要不断降低采购成本，以最少的成本换取最大的效益。而要做到这一点，关键的关键，就是要努力追求科学采购，科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

3. 相关概念

（1）购买、订购和购置 购买（buying）实际上就是狭义的采购，通常指消费者为了满足需要而发生的一种经济行为，如为了防寒而购买衣服，为了解渴而购买饮料。

订购是采购过程的一个组成部分，它是指按照事先约定的条件向供应商发出采购订单；或者在没有询问供应商的条件下直接发出采购订单。电话订购就属于这个范畴，虽然没有事先询问，但电话订购的产品已经列在供应商的产品目录中。

购置包括从供应商处获取的产品送至最终目的地所经历的所有活动。其意义稍微广泛一点，一般用于固定资产和设备的采购。

（2）供应 采购与供应具有密切的关系，但二者在概念上并不是完全一致的。一般而言，供应的含义大于采购的含义，供应包括内部供应和外部供应，内部供应如生产自用、车间之间的供应等；外部供应是从外部寻找供应商、组织货源、对企业进行供应，采购就属于此类。此外，采购的含义与供应的含义有一定的区别，供应是保证需要的意思，而采购的功能远远多于供应，它还具有降低成本、减少资金占用等功能。

（3）采购管理 采购管理指对采购过程的计划、组织、协调和控制，包括管理供应商关系所必需的所有活动。采购管理有内部和外部两个方面，它着眼于组织内部、组织和其供应商之间构建持续的采购流程。

采购与采购管理是两个不同的概念，如果企业采购处于一种自发状态，没有进行有效的计划、组织、协调与控制，那么可以说企业有采购活动，却没有采购管理。在考虑风险、资金占用、适度规模和及时性等因素条件下，通过实施科学的采购管理，可以合理选择采购方式、采购品种、采购批量和采购地点，以有限的资金保证企业生产经营的顺利进行，为企业降低成本、提高效益做出积极的贡献。

二、采购的范围

采购的范围指采购的对象或标的，可分为有形采购（原料、辅料、半成品、零部件、成品、投资品、固定设备、MRO即保养、维修与运营等）与无形采购（服务、技术等）。

采购范围还可以分为直接物料采购和间接物料采购。直接物料是指与最终产品生产直接相关的物料，如织布用的棉纱、生产水泥所用的石灰石等；间接物料是指与企业生产的最终

产品不直接相关的商品或服务，如办公用品、备品备件等。

关于采购物品的具体分类，将在第五章的采购基础中作详细的论述。

第二节 采购的功能和目标

一、采购的功能

“有钱就能买到好东西”，很多企业长期持有的这种传统观念使他们把采购当做例行性的行政工作，忽视了采购对企业产销活动的直接贡献。但是，随着市场经济发展和技术的进步，采购已由单纯的商品买卖发展成为一种职能，一种可以为企业节省成本、增加利润、获取服务的资源。采购已由战术地位提高到战略地位，其主要体现在现代采购具有控制生产成本、保证生产供应、控制产品质量、促进产品开发等功能。

1. 采购的生产成本控制功能

采购成本是企业成本管理的主体和核心部分，采购是企业管理中“最有价值”的部分。从生产企业来看，各类物料转移的价值构成产品价值的主要部分。对于一个典型的制造企业，一般采购成本（包括原材料、零部件）要占 60%，工资和福利占 20%，管理费用占 15%、利润占 5%。而在现实中，许多企业往往将大量的时间和精力放在如何控制不到总成本 40% 的企业管理费用及工资和福利上，而忽视其主体部分——采购成本，结果往往事倍功半，收效甚微。

案例：某企业生产的产品中，原材料采购的成本占 60%，生产加工、销售及相关的行政费用占 30%，纯利润 10%。该厂后来利用网上采购的方式，使原材料采购成本从原来的 60% 下降到 55%；而这看似不起眼的 5% 却使该厂的利润一举增加了 50%！基于上述情况，如果用其他方式获得同样 50% 的利润增加额，有三种途径：一是要增加 30% 的销售量；二是将利润率提高 40%，但利润率的提高反过来又将造成销售的下降；第三个方案就是裁员。

企业各项支出对利润的影响

成本结构	¥(百万元)	降低比率	利润增加
直接原料	¥53	×5%	= ¥2.7
直接人工	¥12	×22%	= ¥2.7
制造费用	¥11	×24%	= ¥2.7
管理费用	¥16	×17%	= ¥2.7
销售收入	¥8	×34%	= ¥2.7

2. 采购的供应控制功能

稳定的供应才有稳定的生产。在生产过程中，即使 99% 的物料到位，只要有 1% 的物料由于各种原因不能及时到位，也将迫使生产中断，给企业造成重大损失。因此，从供应的角度来看，采购是供应链管理中“上游控制”的主导力量。

为了满足最终顾客的需求，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上，以获取最大利润。而为了尽可能获取较多的利润，企业会想方设法加快物料和信息的流动，这样就必须依靠采购的力量，充分发挥供应商的作用，因为占成本 60% 的物料和相关信息都来自供应商。供应商如果能提高其供应可靠性及灵活性、增加送货频率、缩短交货周期，就可以极大地促进企业管理水平的提高，如缩短生产周期、提高生产效率、减少库存、增强企业对市场需求的应变力等。

3. 采购的产品质量控制功能

质量是企业产品的生命。采购物料时不只考虑价格问题，还包括考察供应商的产品质量水平、质量保证能力、售后服务、产品服务水平、综合实力等。有些东西看起来买得很便宜，但如果经常维修、不能正常工作，就会大大增加使用的总成本；如果买的是假冒伪劣产品，企业会蒙受更大的损失。

由于产品中价值的 60% 是经采购由供应商提供的，所以，产品的质量很大程度上受采购品质量控制（incoming quality control, IQC）的影响。即保证企业产品的“质量”不仅要靠企业内部的质量控制，更依赖于对供应商的质量控制（如奶粉生产企业对奶农的牧场及整个饲养过程和挤奶、储藏的质量控制），这是“上游质量控制”的体现。经验表明，一个企业要是能将 $1/4 \sim 1/3$ 的质量管理精力用在供应商的质量管理上，那么企业自身的质量（过程质量及产品质量）水平可以提高 50% 以上。可见，通过采购将质量管理延伸到供应商质量控制，是提高企业自身质量水平的基础保证。

采购能对质量成本的削减做出贡献，当供应商交付产品时，许多企业都会进行来料检查和质量检查。采购任务的一部分是使企业的质量成本最小化，所采购货物的来料检查和质量检查成本的降低，可以通过选择那些将生产置于完善的控制之下并拥有健全的质量组织的供应商来实现。

4. 采购的促进产品开发功能

随着科学技术的发展，产品开发周期在极大地缩短，产品开发同步工程应运而生。以汽车为例，20 世纪 50 年代其开发周期为 20 年，70 年代缩短到 10 年，80 年代缩短到 5 年，90 年代则进一步缩短到 3 年，21 世纪则为 1 年左右，企业之所以能够做到这一点与供应商早期参与密不可分。通过采购让供应商积极参与到企业产品开发中，不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间，节省产品开发费用以及产品制造成本，还可以更好地满足产品功能需要，提高产品的市场竞争力。冯·锡培尔指出，成功的工业革新常常是从供应商和买方的相互深入作用中得出的。积极地寻求这种相互作用是采购的任务。通过这种方式，采购能够对产品的持续革新和改进做出积极的贡献，这将导致公司在其最终用户市场取得更为强大的市场地位。

科学的采购不仅能减少所购物料或服务的价格，而且在保证生产经营顺利进行的同时，能有效支持企业的战略、改善库存管理，稳步推进与供应商的关系，密切了解供应市场的趋势。因此，加强采购管理对于企业提升核心竞争力具有十分重要的意义。

二、采购的目标

总的来说，采购的目标就是寻找、跟踪、评估供应商，监督实物供给活动，避免由于供给中断或质量不合规定给企业生产、运作带来灾难性的影响。具体说，采购的目标可分为四方面：获取企业所需数量和质量的产品和服务；以尽可能低的成本获取这些产品和服务；确保供应商按要求供货，提供其他相关服务；巩固与供应商之间良好的供需关系，寻求替补供应商。

为了达到上述目标，采购应该完成以下几项具体内容：

① 采购要为整个企业的生产提供一个连续不断的原材料供给、产品供给和服务供给。原材料和零部件必须在需要时及时供应，生产线的中断有可能影响雇主和客户利益，当然也会增加企业成本。

② 维持企业所必需的质量标准。一个企业产品的质量往往受限于其购买的原材料和零部件的质量。计算机行业处理数据时常用一句话来形容：“进来的是垃圾，出去的也是垃圾”，这句话在这里也是适用的。当企业专注于控制采购成本时，往往会忽视采购的质量。

因此,在降低价格的同时绝对不能在产品质量上妥协。

③ 寻找或培养可靠的供应商。好的供应商不仅有助于企业解决很多采购方面的问题,而且还能促进企业研发水平提高,提升企业竞争力。采购经理的主要目标之一就是要发现高质量的供应商,并与之成为战略合作伙伴。

④ 将采购物品标准化。将原材料标准化,可以适当降低库存、储运成本,而且可以使采购部门在一定的质量上与供应商洽谈价格,降低对某些供应商的依赖性。

⑤ 以最低价格购买所需产品和服务。所谓最低价格,是根据所购买产品的时间限制、所消耗的资源以及企业采购成本限制等条件来决定的,不可能有统一的规定,也不会自动达成。此外,考虑最低价格时也应该将非货币因素考虑在内。这些非货币成本包括:劳务、原材料的质量、数量以及特殊运输条件等因素所引起的成本。

⑥ 创造竞争优势,提高企业的竞争地位。科学合理的采购可以确保企业以最低价格购买到所需的原材料,并且可以维系企业的竞争地位。这样做不仅控制了成本,还能够确保企业原材料的及时供应。同时,采购活动还可以培养和建立与供应商之间的关系,确保即使是在比较恶劣的条件下也有一个稳定、连续的原材料供应,从而使企业自身在竞争当中处于有利地位。

⑦ 加强与其他部门的协同工作。采购不是一个完全独立的环节,它和生产、计划、营销、财务密切相连,几乎涉及整个企业运作过程的方方面面。因此,采购部门一定要和其他部门通力合作,协调解决共同的问题。

⑧ 以最低的管理成本达到采购的目的。与企业其他活动类似,采购活动涉及运营成本以及管理成本。整个采购运作过程需要合理有效的管理,因此在考虑运营成本最小的同时也应该考虑将整个过程的管理成本最小化。

总之,采购的目标不再仅仅是以最少的钱买到最好的商品,而是要发挥采购在企业中的战略职能,为企业降低成本、提高产品质量、推进产品开发、提升企业竞争力等方面做出积极的贡献。

第三节 采购的基本流程和原则

一、采购的流程

采购作业流程会因采购品的来源(国内市场采购、国际市场采购)、采购方式(议价、比价、招标)及采购对象(物料、工程发包、服务)等的不同,在作业细节上有若干差异,但基本流程大同小异。

采购的基本程序见图 1-1。

1. 确认需求

即在采购之前,应确定买哪些物料,买多少,何时买,由谁决定等。

2. 描述需求

即确认需求之后,对需求的细节如品质、包装、售后服务、运输及检验方式等,均需加以明确说明,以便对供应商选择和价格谈判等作业能顺利进行。

3. 选择可能的供应来源

即就需求说明,从原有供应商中选取业绩良好的厂商,通知其报价,或以公告登报等方式公开征求。

4. 确定适宜的价格

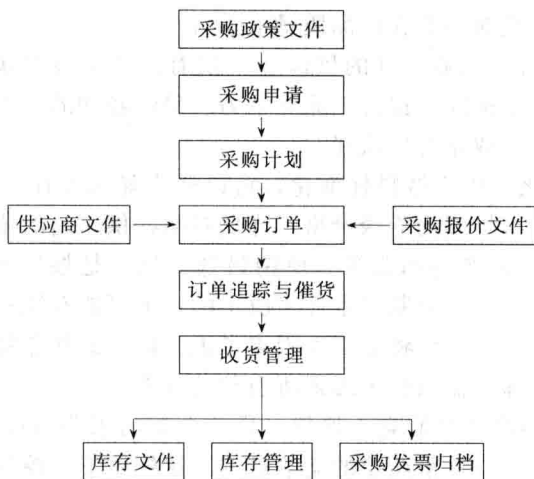


图 1-1 采购的基本程序

确定了可能的供应商后，进行价格谈判或招标，以确定适宜的价格。

5. 发出采购订单

对报价进行分析并选择了供应商后，就可发出采购订单。

6. 订单跟踪与催货

即签约订货之后，为保证供应商能够如期、保质、按量交货，应依据合约规定，督促厂商按规定交货，并进行严格检验入库。

7. 核对发票

供应商交货验收合格后，随即开具发票；要求付清货款时，对于发票的内容是否正确，应先经采购部门核对，财务部门才能办理付款手续。

8. 不符与退货处理

如商品与国家法定标准或合约规定不符而验收不合格，则依据国家法规或合约规定退货，并立即办理重购。

9. 结案

无论验收合格付款，还是验收不合格退货，均需办理结案手续，清查各项书面资料有无缺失、绩效好坏等，签报高级管理层及权责部门核阅批示。

10. 记录与档案维护

经结案后的采购案件，应列入档案登记编号分类保管，以便参阅或事后发生问题的查考。档案应该具有一定的保管期限。

二、采购的原则

物料采购的基本原则，就是人们常提到的5R，即适时（right time）、适质（right quality）、适量（right quantity）、适价（right price）、适地（right place）地从供应商手中购买到生产所需要的材料。

1. 适当的时间

就是指采购时间不宜太早或太晚。太早则造成存货积压，占用仓库空间和资金；太晚则导致缺乏原料引起生产停顿，势必造成重大损失。近年来出现的“零库存”观念和即时制（just in time）采购理论，强调了适时采购、及时交货的这一管理原则。

2. 适当的品质