



应用型本科 经济管理类专业“十三五”规划教材



采购与供应链管理

Purchasing and Supply Management

主 编 李荷华
副主编 郭 磊 谌 伟



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

应用型本科 经济管理类专业“十三五”规划教材

采购与供应链管理

Purchasing and Supply Management

主 编 李荷华
副主编 郭 磊 谌 伟



西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书系统地阐述了采购与供应管理的理论与实务,共分十二章,主要包括:采购与供应概述、采购组织管理、采购计划与采购预算的编制、供应商的选择与管理、采购价格与成本管理、采购谈判与合同管理、采购绩效评估和考核、采购管理发展的新趋势、招标采购、公共采购与供应管理、项目采购与供应管理以及国际采购。其中第一章到第七章主要讲解传统采购和供应管理的具体流程,第八章介绍采购管理发展的新趋势,第九章到第十二章主要讲解几类特殊的采购和供应管理。本书还提供了采购与供应相关的思考题和案例分析(扫码获取),以供读者阅读、训练使用。

本书内容丰富、通俗易懂、实用性强,可作为应用型本科院校工商管理类专业的教材,也可作为其他相关专业的参考教材,还可供工商管理领域的工作人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理/李荷华主编. —西安:西安电子科技大学出版社, 2017.2

应用型本科经济管理类专业“十三五”规划教材

ISBN 978-7-5606-4393-9

I. ① 采… II. ① 李… III. ① 采购管理 ② 物资供应—物资管理

IV. ① F253 ② F252.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 005103 号

策 划 马 琼

责任编辑 马武装 马 琼

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 虎彩印艺股份有限公司

版 次 2017年2月第1版 2017年2月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 18.5

字 数 430千字

定 价 32.00元

ISBN 978-7-5606-4393-9/F

XDUP 4685001-1

* * * 如有印装问题可调换 * * *

本社图书封面为激光防伪装覆膜,谨防盗版。

应用型本科 管理类专业规划教材

编审专家委员会名单

主任: 施平(南京审计学院审计与会计学院 院长/教授)

副主任:

范炳良(常熟理工学院经济与管理学院 院长/教授)

王晓光(上海金融学院工商管理学院 院长/教授)

左振华(江西科技学院管理学院 院长/教授)

史修松(淮阴工学院经济管理学院 副院长/副教授)

成员: (按姓氏拼音排列)

蔡月祥(盐城工学院管理学院 院长/教授)

陈丹萍(南京审计学院国际商学院 院长/教授)

陈爱林(九江学院经济与管理学院工商管理系 副教授/系主任)

费湘军(苏州大学应用技术学院经贸系 主任/副教授)

顾 艳(三江学院商学院 副院长/副教授)

何 玉(南京财经大学会计学院 副院长/教授)

胡乃静(上海金融学院信息管理学院 院长/教授)

后小仙(南京审计学院公共经济学院 院长/教授)

贾建军(上海金融学院会计学院 副院长/副教授)

李 昆(南京审计学院工商管理学院 院长/教授)

李 莢(常州工学院经济与管理学院 院长/教授)

陆玉梅(江苏理工学院商学院 副院长/教授)

梁 军(宁波工程学院经济与管理学院 副院长/教授)

马慧敏(徐州工程学院管理学院 副院长/教授)

牛文琪(南京工程学院经济与管理学院 副院长/副教授)

宋超(南通大学管理学院 副院长/教授)

陶应虎(金陵科技学院商学院 副院长/教授)

万绪才(南京财经大学工商管理学院 副院长/教授)

万义平(南昌工程学院经贸学院 院长/教授)

王卫平(南通大学商学院 副院长/教授)

朱占峰(宁波工程学院经济与管理学院 院长/教授)

庄玉良(南京审计学院管理科学与工程学院 院长/教授)

应用型本科 经济类专业规划教材

编审专家委员会名单

主 任：孙文远(南京审计学院经济与贸易学院 院长/教授)

副主任：

蔡柏良(盐城师范学院商学院 院长/教授)

谢科进(扬州大学商学院 院长/教授)

孙勤(徐州工程学院经济学院 院长/教授)

赵永亮(盐城工学院经济学院 院长/教授)

成 员：(按姓氏拼音排列)

陈淑贤(上海杉达学院杨胜祥商学院 副院长/副教授)

董金玲(徐州工程学院经济学院 副院长/教授)

顾丽琴(华东交通大学 MBA 教育中心案例中心 主任/教授)

蒋国宏(南通大学商学院 院长/教授)

江涛涛(常州大学商学院 副院长/副教授)

刘春香(浙江万里学院商学院 副院长/副教授)

刘 骅(南京审计学院金融学院 副院长/副教授)

隆定海(皖西学院经济与管理学院 副院长/副教授)

马立军(三江学院文化产业与旅游管理学院 副院长)

施继元(上海金融学院国际金融学院 副院长/教授)

宣昌勇(淮海工学院商学院 院长/教授)

项益才(九江学院经济与管理学院 副院长/副教授)

于中琴(上海金融学院国际经济贸易学院 副院长/副教授)

张言彩(淮阴师范学院经济与管理学院 副院长/副教授)

赵 彤(南京晓庄学院商学院 副院长/教授)

前 言

近年来,随着国内市场经济体系的逐步完善和企业竞争的日益激烈,大部分制造企业、流通企业、服务企业以及政府部门中采购与供应管理的功能也发生了巨大的变化。同时,随着我国社会主义市场经济的快速发展和世界经济全球化步伐的加快,中国也正在成为全球采购与供应的重要市场。

随着市场经济体系的逐步完善,采购与供应的概念已经远远地超越了人们意识习惯上对于简单“购买”的认识,现代的“采购与供应管理”思想已经在企业的盈利决策中发挥着它独到的作用。制造企业对成本控制的要求不断提高,在产品的研发方面,越来越需要供应商的早期介入,对内、外的供应系统更需要协同一致;流通企业对商品的品类管理、补货系统管理的要求越来越向即时化方向发展;而服务企业对后勤与维修物料的采购成本控制也越来越重视,致使采购方式发生了巨大的转变;政府部门也越来越重视采购成本控制和采购质量的提高。以上这些变化都对采购与供应管理提出了新的要求与期望。采购与供应管理,如果组织和管理得当,会对企业目标和战略的实现做出巨大的贡献。如何有效地发挥采购与供应功能的作用,对任何公共机构和私人机构的采购与供应经理甚至领导层来说,都是一个挑战。

本书以采购与供应管理的流程为线索组织内容,涵盖了采购与供应管理的诸多重要方面,具体包括:采购基础知识、采购组织、采购计划制定和采购预算编制、供应商选择与供应商管理、采购价格管理、采购谈判和合同管理、全球采购等章节。本书还介绍了几种现代采购与供应模式,包括集中采购、JIT采购、电子采购以及第三方采购。近年来,由于国内外政府采购的量越来越大,政府采购受到越来越多的重视,本书对政府采购以及政府采购中经常运用的招标采购进行了详细的介绍。同时,随着中国企业参与国际采购的逐渐深入,国际采购的基础知识以及风险防范也越来越重要,因此本书也对国际采购内容进行了详细描述。除此之外,本书在各个章节都增加了案例阅读和分析(扫码查看),以实现理论与实际的结合。案例内容丰富多彩,既有一般制造业、零售业的案例,也包括政府、事业单位的具体案例。

本书在编写的过程中,力求反映知识更新和科技发展的最新动态。作者力争将新知识、新技术、新内容、新工艺、新案例及时反映到教材中来,这样更能体现高等院校应用型本科专业设置紧密联系生产、建设、服务、管理一线的实际要求。

本书由上海第二工业大学李荷华教授担任主编,由郭磊、湛伟担任副主编,大家共同完成编写工作。编写中参考了大量的书籍和资料,其中的大部分资料,作者已在参考文献部分列出,一些网络资料由于找不到原作者,只能列出其参考网址。在此向相关作者一并表示衷心的感谢。

由于作者水平有限,书中难免存在疏漏和不足,敬请广大读者批评指正。

作 者

2016年9月

上篇 传统采购与供应管理

第一章 采购与供应概述	2	第二章 采购组织管理	21
第一节 采购与采购管理的含义及其重要性	2	第一节 采购组织概述	21
一、采购与采购管理的概念	2	一、采购部门在组织中的地位	21
二、采购的重要性	3	二、采购部门的职责	22
第二节 采购品分类	4	三、采购部门的组织架构	23
一、原材料	4	四、采购部门在企业中的隶属关系	26
二、半成品和零部件	5	第二节 采购组织的基本类型	27
三、成品	5	一、采购组织的设计原则	28
四、维护、维修和运行设备的物料与服务	5	二、采购组织分类	29
五、资本设备	6	三、采购管理组织设立步骤	32
六、运输和其他服务的采购	6	第三节 采购人员的职责	34
第三节 采购的基本原则和流程	6	一、采购员的职责	34
一、采购的基本原则	6	二、采购经理的职责	35
二、采购的基本流程	8	三、首席采购官的职责	35
第四节 供应链环境下的采购管理	12	四、供应链背景下对采购人员的要求	36
一、采购在企业生产及供应链中的重要地位	13	第四节 采购部门与其他部门的关系	38
二、供应链环境下采购管理的特点	13	一、采购部门与设计部门	39
三、供应链环境下采购管理的模式	14	二、采购部门与制造部门	39
第五节 采购与供应链管理成功因素	17	三、采购部门与销售部门	40
一、合格的人力资源	17	四、采购部门与品管部门	41
二、合适的组织结构	17	五、采购部门与财务部门	41
三、实时共享信息技术的能力	18	六、采购部门与物流部门	42
四、合理的考核指标和考核体系	18	七、采购部门与信息技术部门	42
本章小结	19	第五节 未来组织的建立	42
思考与讨论	19	本章小节	44
案例分析	20	思考与讨论	45
		案例分析	45
		第三章 采购计划与采购预算的编制	46
		第一节 采购预测	46

一、采购预测的定义	46	第一节 采购价格概述与其影响因素	105
二、采购预测的作用	47	一、采购价格概述	105
三、采购预测的基本步骤	47	二、采购价格的影响因素	107
四、几种常见的定量预测方法	48	第二节 商品定价方法	108
第二节 采购需求的确定	51	一、商品定价概述	109
一、独立需求和相关需求的定义	51	二、几种常用的定价方法	110
二、目前常用的采购需求预测方法	51	第三节 采购价格分析	115
三、确定采购需求的数量	53	一、调查的主要范围	115
第三节 采购计划的编制与管理	58	二、信息收集方式和渠道	116
一、编制采购计划的作用和目的	58	三、采购价格调查流程	116
二、采购计划的分类	59	四、采购价格的审计	118
三、采购计划的编制流程	62	第四节 采购成本分析工具	121
第四节 采购预算	64	一、学习曲线	121
一、采购预算概述	64	二、价值工程	123
二、常用的几种预算方法	66	第五节 降低采购成本的策略	125
三、采购预算的编制	69	一、传统采购成本控制策略	125
本章小结	72	二、现代采购成本控制策略	127
思考与讨论	72	三、采购成本控制的制度措施	128
案例分析	72	本章小结	129
第四章 供应商的选择与管理	73	思考与讨论	129
第一节 供应商管理概述	73	案例分析	129
一、供应商管理的概念	73	第六章 采购谈判与合同管理	130
二、供应商管理的作用	74	第一节 采购谈判的基础	130
三、供应商管理的基本流程	75	一、采购谈判的含义及适用场合	130
第二节 供应商管理流程	76	二、采购谈判过程	131
一、发现供应商	76	第二节 采购谈判的原则、策略及方法	136
二、筛选供应商	78	一、采购谈判的基本原则	137
三、调查供应商	79	二、采购谈判的策略和技巧	137
四、选择供应商	82	第三节 战略谈判	141
五、供应商选择注意事项	87	一、双赢谈判	141
第三节 供应商质量管理	88	二、跨国谈判	142
一、供应商质量管理概述	88	第四节 采购合同管理	144
二、供应商质量管理策略	90	一、采购合同及其分类	144
三、ISO9000 供应商质量体系	92	二、采购合同的格式及内容	146
第四节 供应商关系管理	94	三、采购合同的履行	151
一、供应商关系分类	94	本章小结	154
二、供应商合作伙伴关系	95	思考与讨论	155
三、供应商关系的管理流程	99	案例分析	155
本章小结	103	第七章 采购绩效评估和考核	156
思考与讨论	103	第一节 采购绩效评估和考核概述	
案例分析	104		
第五章 采购价格与成本管理	105		

.....	156	二、建立采购绩效考核制度	168
一、采购绩效评估和考核的目的	157	第四节 采购绩效改善的方法与手段	168
二、采购绩效评估和考核的原则	158	一、建立采购工作管理制度	168
三、采购绩效评估和考核中存在的问题	158	二、开发采购与供应链的绩效衡量与考核系统	169
第二节 采购绩效的评估与指标	159	三、建立标杆管理机制	169
一、采购绩效的评估	159	本章小结	172
二、采购绩效指标	160	思考与讨论	172
第三节 采购绩效的考核	165	案例分析	173
一、采购绩效考核的基本要求	165		

=====

中篇 采购管理新趋势

=====

第八章 采购管理发展的新趋势	175	四、JIT 采购的各部门配合	183
第一节 集中采购和分散采购	175	第三节 电子采购	184
一、集中采购的概述	175	一、电子采购概述	184
二、分散采购的概述	177	二、几种常见的电子采购平台	186
三、集中采购和分散采购的区别	178	三、从供应商视角看电子采购	188
四、集中采购和分散采购的选择依据	178	第四节 第三方采购	189
第二节 JIT 采购	179	一、第三方采购概述	189
一、JIT 采购概述	179	二、第三方采购与传统采购比较	190
二、JIT 采购战略优势及其实施的前提条件	179	本章小结	192
三、JIT 采购的实施步骤	181	思考与讨论	192
		案例分析	193

=====

下篇 现代采购与供应管理

=====

第九章 招标采购	195	三、开标程序	202
第一节 招标采购概述	195	四、评标程序	202
一、招标的定义	195	五、定标程序	203
二、招标采购的种类	196	第三节 投标	203
三、公开招标和邀请招标的区别	198	一、投标程序	204
四、议标	199	二、投标文件	205
第二节 招标采购的一般程序	200	第四节 评标的原则和方法	205
一、招标准备程序	201	一、评标的原则	206
二、招标程序	201	二、评标的方法	207
		三、评标报告	209

第五节 招标采购常见问题	210	第二节 项目采购与供应流程	245
一、是否需要标底	210	一、项目采购的原则	245
二、围标的治理	212	二、项目采购的程序	246
三、挂靠的处理	213	三、项目采购的业务范围	247
本章小结	214	四、项目采购的流程	247
思考与讨论	215	第三节 项目采购管理	250
案例分析	215	一、项目采购管理的定义	250
第十章 公共采购与供应管理	216	二、项目采购管理的作用	251
第一节 公共采购与供应管理概述	216	三、项目采购管理的职能	252
一、公共采购与公共采购制度	216	四、项目采购管理的过程	254
二、公共采购主体与客体	217	第四节 项目采购与供应管理的发展趋势	256
三、公共采购的目标	218	一、电子政务化	256
四、我国公共采购的发展历程	220	二、战略性成本管理	256
第二节 公共采购的特点和原则	221	三、战略采购	257
一、公共采购的特点	221	四、全球采购	257
二、公共采购的原则	223	本章小结	257
第三节 公共采购的方式与基本流程	224	思考与讨论	257
一、公共采购方式	224	案例分析	258
二、公共采购的基本流程	225	第十二章 国际采购	259
第四节 公共采购管理	232	第一节 国际采购概述	259
一、主管机构	232	一、国际采购的内涵和原因	259
二、法律体系	233	二、国际采购的背景	261
三、公共采购模式	233	三、国际采购的发展阶段	262
四、质疑和申诉机制	234	第二节 国际采购运营管理	264
五、采购官员管理	234	一、国际采购战略与计划	264
六、采购信息管理	234	二、国际采购的基本流程	266
七、中央和地方的关系	235	三、全球采购的相关成本	269
八、国际事务	235	第三节 国际采购的风险分析与管理	272
第五节 公共采购的发展	235	一、国际采购的风险分析	272
一、公共采购模式的发展	235	二、国际采购的风险管理	274
二、我国公共采购模式的发展	236	三、管理国际货币风险	276
本章小结	237	第四节 国际采购的趋势和前景	278
思考与讨论	237	一、国际采购的总体趋势	278
案例分析	238	二、外包市场的新趋势	279
第十一章 项目采购与供应管理	239	三、中国企业面对国际采购的挑战	281
第一节 项目采购与供应概述	239	本章小结	282
一、项目采购的定义	239	思考与讨论	282
二、项目采购的分类	240	案例分析	283
三、项目采购方式	242	参考文献	284
四、项目采购的重要性	243		
五、项目采购的特殊性	244		

上篇 传统采购与供应链管理

第一章 采购与供应概述

本章学习目标

- (1) 掌握采购和采购管理的含义及其地位；
- (2) 掌握采购品的主要类型；
- (3) 掌握采购的基本原则和流程；
- (4) 了解供应链环境下采购管理的新特点；
- (5) 掌握采购与供应链管理成功因素。

采购与供应管理是所有企业、机构都无法回避的重要管理问题。彼得·德鲁克曾经说过，“商业中获益于独立性的最大的潜在机会，就存在于生产企业与其供应商之间。这是所剩的赢取竞争优势最大的未开发领域——没有什么领域像该领域一样是如此地被人忽视。”由此可见，采购与供应管理对提高企业竞争力，保持企业、机构的正常运转有着极其重要的现实意义。采购管理作为企业生产经营管理过程的一个基本环节，已经越来越受到国际大型企业的广泛重视。但在高速发展的中国市场，企业家对采购的关注和重视程度似乎正如德鲁克所描绘的一样，大部分企业的采购职能被忽视，采购部门只是作为一个普通的职能部门，承担事务性的采购工作，CEO 对营销和市场的关注远远超过对采购的关注。

然而，随着国内市场经济体系的逐步完善，企业竞争的日趋激烈，人们对采购与供应管理问题的关注也在逐渐升温，如何规范采购与供应环节、提升采购管理的专业化水平、降低采购成本、提高采购效率，将是企业可持续发展战略面临的重要问题。

第一节 采购与采购管理的含义及其重要性

一、采购与采购管理的概念

采购是一种常见的经济行为，从日常生活到企业运作，从民间到政府，都离不开它。无论是组织还是个人，要生存就要从外部获取所需要的有形物品或无形服务，这就是采购。

企业采购指的是企业为了维持正常运转而寻求从体外摄入的过程，是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。

采购管理是指为了保障企业物资供应而对企业的整个采购过程进行计划、组织、指挥、协调和控制的管理活动。

采购和采购管理是两个不同的概念。采购是一项具体的业务活动，是作业活动，一般

由采购员承担具体的采购任务。采购管理是企业管理系统的一个重要子系统,是企业战略管理的重要组成部分,一般由企业的中高层管理人员承担。企业采购管理的目的是为了保证供应,满足生产经营需要,既包括对采购活动的管理,也包括对采购人员和采购资金的管理等。一般情况下,有采购就必须有采购管理,但是,不同的采购活动,由于其采购环境、数量、品种、规格的不同,管理过程的复杂程度也不同。个人采购、家庭采购尽管也需要计划决策,但毕竟相对简单,一般归属于家庭理财范畴,本书重点研究的是面向企业的采购活动。当然,在企业的采购中,工业制造企业和商贸流通企业的采购目标、方式等还存在差异,但因为有共同的规律,所以不再对二者进行细分。

二、采购的重要性

采购已经成为企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要来源,在企业的产品开发、质量保证、供应链管理 & 经营管理中发挥着越来越重要的作用。走出传统的采购认识误区、正确确定采购的地位,是当今每个企业在全球化、信息化市场竞争中赖以生存的一个基本保障,更是现代企业谋求发展壮大的一個必然要求。采购在企业中具有举足轻重的作用,这主要体现在以下几个方面。

(一) 采购是企业的利润杠杆

采购在企业管理中具有重要地位的原因,首先在于采购存在“利润杠杆效应”。正是这个效应的存在,才使得企业的高层管理者们想方设法在采购上下功夫,为企业“挤”出更多的利润,也正是因为如此,才使得采购部门越来越受到微利时代企业高层管理者们的关注。例如,假设一个企业 50% 的资金用于采购原材料,其税前利润为 10%,那么它每收入 10 万元,将获得 1 万元的利润,并且这 10 万元收入中将有 5 万元用于采购;再假设采购部经过努力降低了 2% 的采购成本,那么每月利润将增加 1000 元,如果换成通过增加销售来获取这 1000 元利润的话,那么要增加 10% 的销售额才能实现,即多卖 1 万元才行。显然,在目前普遍不重视采购管理的环境下,经过科学的管理,降低 2% 的采购成本,是有可能的,但对一个成熟的市场来说,增加 10% 的销售却不是一件容易办到的事情。

(二) 采购是企业降低成本和技术革新的源泉

除了直接降低采购价格,采购也能够以一种间接的方式对企业竞争地位的提 升做出贡献。这种间接贡献以产品品种的标准化、质量成本的降低和产品交货时间的缩短等形式出现。在实践中,这些间接贡献通常比直接节省的金钱更实在。

此外,随着经济一体化及信息全球化的发展,市场竞争日益激烈,顾客需求不断提升,迫使企业按库存生产;而同时,竞争的要求又迫使企业争取按订单生产。要解决这一矛盾,企业只有将供应商纳入自身的生产经营过程中,将采购及供应商的活动看成是自身供应链的一个有机组成部分,才能加快物料及信息在整体供应链中的流动,从而可将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品,进而推移为原材料。这样既减少了整个供应链的物料及资金负担(降低成本、加快资金周转等),又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足客户的需要。在整个供应链管理中,“即时生产”是缩短生产周期、降低成本和库存的有效方法,同时又是能以最快的交货速度满足顾客需求的有效做法,而供应商的“即时供应”是开展“即时生产”的基本保证。

(三) 采购是企业产品质量的保证

质量是产品的生命,采购物料不只是价格问题(而且大部分不是价格问题),更多应该考虑的是质量水平、质量保证能力、售后服务、服务水平、综合实力等。有些东西看起来买的便宜,但经常维修、经常不能正常工作,就大大增加了使用的总成本;如果买的是假冒伪劣商品,企业就会蒙受更大的损失。所以一般企业都将质量控制按时序分为采购品质量控制、过程质量控制和产品质量控制。

由于产品中价值的 60% 是经采购由供应商提供的,毫无疑问,产品的质量很大程度上受采购品质量控制(Incoming Quality Control, IQC, 来料质量控制)的影响。也就是说,保证企业产品质量不仅要靠企业内部的质量控制,更依赖于供应商的质量控制,这也是“上游质量控制”的体现。上游质量控制得好,不仅可以为下游质量控制打好基础,同时可以降低质量控制成本,减少企业来货检验费用(降低 IQC 检验频率,甚至免检)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(过程质量及产品质量)水平起码可以提高 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本保证。

同时,采购能对质量成本的消减做出贡献,当供应商交付产品时,许多公司都会进行进料检查和质量检查。所采购货物的来料检查和质量检查成本的减少,可以通过选择那些有严格的质量保证体系的供应商来实现。

采购不但能够降低所采购的物质或服务的价格,而且能够通过多种方式增加企业的价值,这些方式主要有支持企业的战略、改善库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解供应市场的缺失等。因此,企业加强采购管理对提升核心竞争力具有十分重要的意义。

第二节 采购品分类

一个企业会购买各种不同的产品和服务。所有的采购都需要企业权衡哪些应该由企业自己制造,哪些应该从外部采购。对于大多数产品而言,公司做出自制或外购决策很容易。几乎很少有公司能够制造自己生产所需的设备、电脑和打印纸等,然而,所有公司都需要这些产品来维持生产的持续运营。难题在于,对于那些需要从外部采购的产品,公司应该选择哪个供应商才能得到最好的产品或服务。

下面将介绍一个典型的公司采购部门应该负责购买的各类产品和服务,需要注意的是,对于每类产品,公司都应该建立相应的指标以监控该类产品的实际库存数量。

一、原材料

采购的原材料种类包括石油、煤、木材以及诸如铜和锌等金属,其中也可能包括农作物原材料,如大豆和棉花等。原材料最主要的特征是没有经过供应商的任何加工。然而有些情况下,经过恰当的加工程序可以使原材料变得具有适销性,例如,铜需要进行提炼,

以去除金属中的杂质。原材料的另一个重要特征是质量差异较大,例如,不同的铜在硫含量上就可能不同。原材料常常有不同的等级,以表示不同的质量水平,如此一来,企业就可以按照需求等级进行相应的采购。

二、半成品和零部件

半成品和零部件指从供应商处采购的用于支持企业最终生产的产品,其中包括零件、部件、组件和系统。一个汽车制造商采购的半成品和零部件可能有轮胎、座椅组件、轮毂轴承和汽车车架等。

半成品的采购是一项非常重要的采购任务,因为零部件对制成品的质量和成品都有重要的影响。惠普从佳能购买激光喷墨打印机引擎,该引擎是制成品的关键部件。惠普在进行此部件采购时非常谨慎,并与供应商保持密切的合作关系。无论是基本零部件的采购,还是复杂组件和系统的采购,这些产品的外购都增加了采购部门的负担。因为采购部门必须选出合格的供应商,才能够保证最终产品的质量和成本要求。

三、成品

所有公司都会从外部供应商那里采购成品以满足内部使用。采购的产品也可能包括在转售给最终消费者前不需要深入加工的产品,企业可能会将别家制造企业生产的产品贴上自己的品牌进行销售。为什么公司要采购制成品进行转售呢?因为有些公司具有优秀的产品设计能力,于是集中精力在设计上,而将产品外包给专门的生产商。典型的例子有IBM、惠普、SUN、思科及通用汽车等。外购成品可以让公司提供全系列产品。采购部必须与制成品的生产商紧密合作,以制定合理的物料规格。虽然买方企业并不生产最终产品,但是要保证在技术规格和质量要求上,其采购的产品符合工程部和最终消费者的要求。

四、维护、维修和运行设备的物料与服务

维护、维修和运行(Maintenance Repair and Operating, MRO)指那些在生产过程中不直接构成产品的物料和服务。然而,这些物料和服务对公司的运营至关重要,主要包括备用零件、办公和电脑用品及环境清洁用品。这些产品分布在整个企业或组织的各个角落,因此对MRO库存状况的监控很困难。一般,只有在用户提交MRO请购单时采购部才会知道何时进行MRO产品的采购。由于各个部门和地方都需要使用MRO项目,采购部门就有可能收到数千份小规模采购申请单,所以有些采购人员称MRO为麻烦产品。

过去,大多数公司企业对MRO关注很少。因此,它们对MRO库存投资的追踪关注程度,没有像对生产性采购那样重视,它们有太多的MRO供应商。随着库存系统电脑化程度的不断发展,以及公司越来越意识到MRO采购成本的升高,它们开始正视如何控制MRO库存。美国联邦快递与史泰博公司(Staples)签订的协议使采购部免去了对办公服务器进行追踪的负担。取而代之的是,史泰博公司在网上列出的所有服务器和相应价格,消费者只需点击需要的产品,第二个工作日供应商就会将商品送至消费者处。

五、资本设备

资本设备采购是指购买拟用超过一年的资产。资本设备的采购包括多种类型。第一种类型是指标准的普通设备，无任何特殊要求，常见的如用于物料搬运的设备、电脑系统和家具等。第二种类型是指经过特殊设计可满足采购者特定需求的资本设备，如专门化的生产机器、新制造车间，用于专门用途的机床及发电设备等。对于第二种类型设备的采购，需要买卖双方彼此给予紧密的技术支持与合作。

资本设备的采购有别于其他采购的几个特点是：

(1) 资本设备的采购频率低。例如，一台生产机器可以持续使用 10~20 年，一个新工厂或变电所也许 30 年之内仍在使用，而办公家具甚至可以用到 10 年以上。

(2) 资本设备的采购成本很高，金额范围很大。高额采购合同需要财政和行政部门批准。考虑到会计记账的目的，大多数资本设备都会随时间产生折旧。

(3) 资本设备的采购极易受到整体经济环境的影响。

买方很少在一个大型工程进行的中途换供应商。同时，在资本设备送达却又不满意时，买方也很难将其处置。此外，由于买卖双方之间的合作关系可能会持续很多年，所以买方必须首先考虑卖方为设备提供服务的能力。选择一个不合格的供应商来提供资本设备，其后果影响可能要持续好几年；反之亦然，选择一个高效的供应商，其益处和优势也会持续好几年。

六、运输和其他服务的采购

运输是一项重要的专业化的服务采购。20 世纪 80 年代之前，采购部门很少亲自处理运输事宜。但是，20 世纪 70 年代末 80 年代初，航空运输业、公路运输业都相继出台了法律，放松了行业管制。法律允许采购方和个体运输承运人签订服务协议，并就费率折扣进行谈判。通常供应商会为采购者安排运输，并将运输成本作为采购成本的一部分。

采购部不但要管理采购的运输问题，还要管理物料出库及入库问题。通常，采购部评估和选择物流供应商的方式和评估生产性供应商的方式相似。买方也会选择那些为整个公司提供合作运输和物流服务的供应商，包括仓储、包装甚至装配。

第三节 采购的基本原则和流程

一、采购的基本原则

企业采购过程中要遵循哪些原则，才能使采购的效益最大化呢？采购专家提出应用“5R”原则指导企业采购活动，也就是在适当的时候以适当的价格从适当的供应商处买回适当数量和适当质量物品的活动。

(一) 适价(Right Price)

价格永远是采购活动中的敏感焦点，企业在采购中最关心的要点之一就是采购能节省

多少资金,因此采购人员不得不把相当多的时间与精力放在跟供应商的“砍价”上。物品的价格与该物品的种类、是否为长期购买、是否为大量购买及市场供求关系有关,同时与采购人员对该物品的市场状况熟悉程度也有关系,如果采购人员未能把握市场脉搏,供应商在报价时就有可能“蒙骗”采购人员。一个合适的价格往往要经过以下几个环节的努力才能获得。

1. 多渠道获得报价

多渠道报价不仅要求有渠道供应商报价,还应该要求一些新供应商报价。企业与某些现有供应商的合作可能已达数年之久,但它们的报价未必优惠。获得多渠道的报价后,企业就会对该物品的市场价有一个大体的了解,并进行比较。

2. 比价

俗话说“货比三家”,因为专业采购所买的东西可能是一台价值百万或千万元的设备,或年采购金额达千万元的零部件,这就要求采购人员必须谨慎行事。由于供应商的报价单中所包含的条件往往不同,故采购人员必须将不同供应商报价中的条件转化一致后才能进行比较,只有这样才能得到真实可信的比较结果。

3. 议价

经过比价环节后,筛选出价格最适当的两至三个供应商,让其进入报价环节。随着进一步的深入沟通,不仅可以将详细的采购要求传达给供应商,而且可进一步“杀价”,供应商的第一次报价往往含有“水份”。但是,如果采购物品为卖方市场,即使是面对面地与供应商议价,最后所取得的实际效果可能也不会太理想。

4. 定价

经过上述三个环节后,买卖双方均可接受的价格便作为日后的正式采购价,一般需保持两至三个供应商的报价。这两三个供应商的价格可能相同,也可能不同。

(二) 适质(Right Quality)

一个不重视品质的企业在今天激烈的市场竞争环境中根本无法立足。一个优秀的采购人员不仅要做一个精明的商人,同时也要在一定程度上扮演管理人员的角色,在日常的采购工作中要安排部分时间去推动供应商改善、稳定物品品质。

采购物品品质达不到使用要求的严重后果是显而易见的,来料品质不良,往往会导致以下不良后果:

- (1) 导致企业内部相关人员花费大量的时间与精力去处理,会增加大量的管理费用;
- (2) 往往在重检、挑选上需花费额外的时间与精力,造成检验费用增加;
- (3) 导致生产线返工增多,降低产品质量,降低生产效率;
- (4) 导致生产计划推迟进行,有可能引起不能按承诺的时间向客户交货,会降低客户对企业的信任度;
- (5) 会引起客户退货,有可能令企业蒙受严重损失,更甚者还会丢失客户。

(三) 适时(Right Time)

企业已安排好生产计划,若原材料未能如期到达,往往会引起企业内部的混乱,即产生停工待料,当产品不能按计划出货时,会引起客户强烈不满。若原材料提前太多时间买回来放在仓库里等着生产,又会造成库存过多,大量积压采购资金,这是企业很忌讳的事