

安徽省高等学校“十二五”规划教材

物流管理系列 李亦亮 总主编

现代采购管理

(第2版)

XIANDAI CAIGOU GUANLI

王红 张支南 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
安徽大学出版社

安徽省高等学校“十二五”规划教材

物流管理系列 李亦亮 总主编

现代采购管理

(第2版)

XIANDAI CAIGOU GUANLI

王红 张支南 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代采购管理/王红,张支南主编.—2版.—合肥:安徽大学出版社,2015.9

安徽省高等学校“十二五”规划教材. 物流管理系列

ISBN 978-7-5664-0991-1

I. ①现… II. ①王… ②张… III. ①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(2015)第 175628 号

现代采购管理(第2版)

王 红 张支南 主编

出版发行:北京师范大学出版集团

安 徽 大 学 出 版 社

(安徽省合肥市肥西路3号 邮编 230039)

www.bnupg.com.cn

www.ahupress.com.cn

印 刷:安徽省人民印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:184mm×260mm

印 张:14.75

字 数:336千字

版 次:2015年9月第2版

印 次:2015年9月第1次印刷

定 价:26.90元

ISBN 978-7-5664-0991-1

策划编辑:龚婧瑶

责任编辑:龚婧瑶

责任校对:程中业

装帧设计:李 军 金伶智

美术编辑:李 军

责任印制:陈 如

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:0551-65106311

外埠邮购电话:0551-65107716

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:0551-65106311

总 序

物流是国民经济发展的动脉,一个个经济单位网状关联是靠物流这条动脉维系的,如果物流不通畅,则国民经济就难以成为一个有机整体,就没有生机和活力;物流是国民经济发展的助推器,如果物流不发达,则规模经济就没有广阔的市场空间,社会分工就会受制于高昂的交易费用。

《中华人民共和国国民经济和社会发展的第十二个五年规划纲要》明确提出,要加快建立社会化、专业化、信息化的现代物流服务体系,推广现代物流管理,大力发展第三方物流,优先整合和利用现有物流资源,加强物流基础设施的建设和衔接,提高物流智能和标准化水平,提高物流效率,降低物流成本。

目前,中国物流管理水平总体上还比较滞后。2013年,物流成本占GDP的比例高达18%,物流成本仍是一座需要加速融化的庞大“冰山”。

发展现代物流业关键在人才。目前,中国物流管理水平低下的原因复杂多样,但物流管理人才数量不足、素质不高无疑是其中突出的因素。高等学校是高素质物流管理人才培养的主战场,而高质量的物流管理专业教材又是高等学校人才培养质量的有力保障。

我们在提升物流管理专业教材编写质量方面作出了一些积极努力,2009年,编写出版了安徽省高等学校“十一五”规划教材《物流管理系列》。我们在该系列教材的体系结构构建、教学内容选择、理论实践结合等方面进行了有效的探索和创新,较好地克服了当时高等学校物流管理专业教材编写中普遍存在的“低、乱、重、虚”的现象,受到教材使用者的广泛欢迎和好评。

2009年至今的5年是中国物流业飞速发展的5年,中国物流管理水平有了很大提高,物流管理实践中也出现了很多新的改革、新的做法和新的问题,在物流管理理论方面也形成了一系列创新性成果。我们感到原有系列教材的先进性正在不断降低,一些内容陈旧,一些前沿物流管理理论成果需要整合,一些先进的物流管理方法需要介绍等。

为让本系列教材更好地满足对高素质物流管理人才培养的需要,满足物流管理实践发展的需要,我们在已有系列教材的基础上,申报了安徽省高等学校“十二五”规划教材《物流



管理系列》，并对原有教材进行了适当调整和修订。

这次修订我们着重做了以下几项工作：一是全面审查系列教材内容安排，使系列教材体系结构更趋科学合理；二是努力做到理论管用、够用，方法适用、实用，凸显物流管理学科应用性特点，让教材能更好地“接地气”；三是删除陈旧内容，吸收物流管理理论和实践中具有普遍性指导和操作价值的新成果；四是注重所选案例的典型性和鲜活性，提高案例的思考和指导性；五是努力做到语言精练准确，发挥图像和表格等直观图示说明问题的作用。

本系列教材由安庆师范学院经济与管理学院李亦亮教授任总主编，参加编写的有安徽省开设物流管理专业高校的几十位专家学者和中青年骨干教师。在编写的过程中，我们吸纳了物流管理实践一线人士和使用教材的学生所提出的有价值的建议；得到了北京师范大学出版集团安徽大学出版社龚婧瑶编辑的积极支持；参考了国内外大量文献资料；借鉴和吸收了国内外众多学者的研究成果。由于编写时间仓促，加上编者水平有限，所以书中不足之处在所难免，欢迎社会各界专家和广大读者提出宝贵意见，以使本教材臻于完善。

编 者

2014年9月

目 录

第一章 采购管理概述	1
第一节 采购的概述	2
第二节 采购管理的概述	14
第二章 采购管理部门	21
第一节 采购管理部门的设置	22
第二节 采购管理部门职责	29
第三节 采购人员	31
第四节 优秀采购团队的构建	35
第三章 采购作业流程	43
第一节 采购作业流程的概述	44
第二节 采购计划环节	47
第三节 采购认证环节	55
第四节 采购订单	59
第五节 进货管理	68
第四章 供应商管理	76
第一节 供应商管理的概述	76
第二节 供应商调查与开发	79
第三节 供应商选择与评价	85
第四节 供应商的控制与激励	90
第五节 供应商关系管理	95



第五章 采购数量与质量控制	103
第一节 采购数量控制	104
第二节 采购质量控制	113
第六章 采购价格分析与成本控制	120
第一节 采购价格分析	121
第二节 采购成本控制	129
第七章 采购谈判	138
第一节 采购谈判的概述	139
第二节 谈判前的准备工作	141
第三节 谈判的实质性过程	145
第四节 采购谈判技巧	146
第八章 采购方式	157
第一节 集中采购与分散采购	158
第二节 联合采购	162
第三节 政府采购	164
第四节 招标采购	170
第五节 国际采购	177
第九章 采购方式的发展	185
第一节 JIT 采购	185
第二节 MRP 采购	190
第三节 网上采购	197
第四节 供应链采购管理	200
第十章 采购风险管理 with 绩效评估	210
第一节 采购风险管理	211
第二节 采购绩效评估	214
参考文献	224
后记	225

第一章

采购管理概述

学习目标

通过本章学习,学生要掌握企业采购及采购管理的基本概念,熟悉采购的特点和分类,掌握采购的基本原则和基本流程,了解采购管理的职能、地位,掌握采购的基本流程和采购管理的内容及目标。

开篇案例

“酷派”与“京东”签百亿元采购合同

2014年3月11日,“酷派”与“京东”联合宣布,双方达成战略合作协议,签订100亿元采购合同。据悉,这可能是今年传统手机厂商与电商巨头签订的最大一笔智能手机采购订单。

数据显示,2013年,酷派手机出货量位列全球第7,相比2012年呈现翻番的增长态势,在中国的市场份额位居第3。据悉,在“酷派”与“京东”签订的100亿元订单中,不仅包括智能手机的销售,也包括7英寸以及更大尺寸平板类产品的销售。

“酷派”常务副总裁李某表示,相比线下渠道,电商渠道成本小,利于与客户群体进行互通,增加品牌知名度。2014年,“酷派”全年的销售目标为300~400亿元,其中,电商渠道约为120亿元。未来“酷派”将加大对电商的投入,实施多元化电商平台战略。

“京东”方面指出,“京东”的销售前3名都是酷派手机,“酷派”作为国产优质手机品牌厂商,同“京东”一样,追求用户体验。双方对智能手机以及电商的发展前景一致看好,未来合作将更加深入和紧密。

业内人士分析认为,随着移动互联网释放出巨大的需求,国内智能手机用户呈现爆发式增长,电商平台巨大的市场潜力逐渐显现。不少传统手机厂商开始意识到,电商已成为未来手机行业竞争中的重要筹码。



第一节 采购的概述

一、采购的概念

(一) 采购的含义

1. 基本概念

狭义的“采购”就是买东西,是企业根据需求提出采购计划、审核计划,选好供应商,经过商务谈判确定价格、交货及相关条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式,可以说是最普通的采购途径,无论个人、企业还是机构,消费或者生产的需求大多通过购买的方式来满足。因此,在狭义的“采购”之下,买方一定要先具备支付能力,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,还可以通过下列途径取得物品的使用权,从而达到满足需求的目的。广义的采购主要有租赁、借贷和交换三种途径。租赁,是指一方用支付租金的方式取得他人物品的使用权;借贷,是指一方凭借自己的信用和彼此间的友好关系获得他人物品的使用权;交换,是指双方采用以物易物的方式取得物品的使用权和所有权,但并没有以货币直接支付物品的全部价值。

综上所述,所谓“采购”是指从各种不同的途径,以购买、租赁、借贷、交换等方式,取得物品及劳务的使用权或所有权,来满足使用需求的行为过程。在一个大型的企业里,采购就其功能来讲不单单是采购员或采购部门的工作,而且是企业整体供应链的重要组成部分,是集体或团队的工作。同时,采购还是物流的重要组成部分。

2. 相关概念

(1) 订购、购置和购买。“采购”与“订购”、“购置”和“购买”等概念是不同的。订购是采购过程的一部分,它是指依照事先约定的条件向供应商发出采购订单,以及在并没有询问供应商的条件下直接发出采购订单的活动。电话订购属于这个范畴,因为电话订购的产品已经列在供应商的产品目录中。订购实际上与采购过程的最后几道程序有关。“购置”一词一般用于固定资产和设备的采购。购买主要指获取商品所有权的采购活动,是采购中的商流活动。“采购”比“购买”的概念更专业,含义更广泛,包括购买、储存、运输、接收、检验及废料处理等。

(2) 供应。在美国和欧洲,供应包括采购、存储和接收在内的更广泛的含义;在中国,“供应”一词的基本含义是指供应商提供产品或服务的过程,偏重于物流活动,而采购更偏重于商流活动。

(3) 开发原料来源。在物流领域里越来越流行的一个术语是“开发原料来源”,它包括寻找供应源,保证供应的连续性、确保供应的替代源、搜集可获得资源的知识等活动。这些活动大多数与采购过程中的寻找和选择供应商有关。



(二) 采购的特点

1. 采购是从资源市场获取资源的过程

采购对于生产和生活的意义在于它能提供生产和生活所必需但是尚缺乏的资源。这些资源,既包括生活资料,也包括生产资料;既包括物质资源(如原材料、设备、工具等),也包括非物质资源(如信息、软件、技术、文化用品等)。资源市场由能够提供这些资源的供应商组成,从资源市场获取这些资源都是通过采购方式来进行的。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. 采购是商流过程和物流过程的统一

采购的基本内容,就是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中,一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中;二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现;后者是个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。采购过程实际上是这两个方面的完整结合,缺一不可,只有这两个方面都完全实现了,采购过程才算完成了。因此,采购过程实际是商流过程与物流过程的统一。

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。既然是经济活动,就要遵循经济规律,追求经济效益。在整个采购活动过程中,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。科学采购就是要不断降低采购成本,以最少的成本去获取最大的效益,这是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。要实现科学采购,就要进行科学的采购管理。

二、采购的范围

采购的范围涉及品种繁多的商品和种类多样服务。总的来说,可以归为两大类:

(一) 有形物品

1. 原料

原料就是未经转化或只有最小限度转化的材料,在生产流程中作为基本的材料存在。原料分为矿物原料(如铁矿石、铜矿石、煤)和天然原料(如谷物、大豆和咖啡)。

2. 辅助材料

辅助材料指的是在生产流程中被使用或消耗,但不被最终产品实际吸收的材料。如润滑油、冷却水、抛光材料、焊条和工业用气等。

3. 半成品

这些产品已经过一次或多次处理,并将在后面的阶段进行深加工。它们在最终产品中实际存在,如钢板、钢丝和塑料薄片。



4. 零部件

零部件是指不再经历额外物理变化的产成品,但是它将被包括进一个系统中,通过它与其他部件相连接。它们被嵌入最终产品内部,如电池、发动机零件、变速箱。它们有专用件和标准件之分。专用件是按照客户的设计或规格生产的,而标准件则是按照供应商的规格生产的。

5. 成品

它包括被用来销售而采购的所有产品。它们在经过可以忽略的价值增值后,与其他的成品和(或)制品一起销售。如由汽车生产商提供的汽车收音机、装饰用轮缘。制造商并不生产这些产品,而是从专门的供应商那里得到它们。百货公司所销售的消费品也属于这个范围。

6. 投资品或固定设备

这些产品不会被立刻消耗,但其采购价值经过一段时间后会贬值。账面价值一般会逐年 in 资产负债表中报告。投资品一般是生产中使用的机器,也包括计算机和建筑物。

7. 维护、修理和运营用品(MRO 物品)

这些产品指间接材料和可以用于消费的物品,目的是保持组织的运转,尤其是辅助活动所需要的材料。这些产品经常由库存供应,如办公用品、清洁材料和复印纸,也包括维护材料和备件。

(二) 无形劳务

1. 技术

技术是指能够正确操作或使用机器、设备、原料等的专业知识。唯有取得技术,才能使机器或设备发挥效能,提高产品的产出率或确保优良的品质,降低材料损耗率,减少机器或设备故障率。

2. 服务

服务包括:

(1)售前服务。它指卖方在交易前提供产品的资讯,包括产品说明、操作示范、制作过程或材料规范、参观设施等。此项服务可增长采购人员对产品的专业知识,这对将来的采购决策大有裨益。

(2)售后服务。它指卖方提供机器、设备等安装、修护、操作和使用方法的教育训练,运送及退换货品等。此项服务可使买方认识到机器、设备等正常使用状况,延长产品使用寿命。

(3)专业服务。它指律师、管理顾问、建筑师、会计师、广告设计以及程序设计等专业人员所提供的特殊服务。在办理专业服务前,申请部门必须提供工作说明及验收程序,而采购人员必须了解真正的需求,包括设计的美观、技术的优秀、服务的适时以及成本的最低等要素。



(4)勤务服务。它指日常作业性质的服务,包括资讯传达、膳食服务、搬运、清洁等。此类服务经常受到公司管理方式、劳工法令、作业实际状况、费用变动等因素的影响,宜自办或外包。因此,勤务服务采购的成功之道,在于指明服务的详细工作项目,要求业者本身具有必需的配备及工作经验,并对服务绩效有一套奖惩办法等。

3. 工程发包

工程发包包括厂房、办公室等建筑的营造与修缮,以及配管工程、空调或保温工程、动力配线工程及仪表安装工程等。工程发包有时要求承包商连工带料,以争取完工时效;有时要求自行备料,仅以点工方式计付工资给承包商,如此可节省工程发包的成本。但是规模较大的企业,本身兼具机器制造及维修能力,其有可能购入材料自行施工,无论在完工品质、成本及时间等方面,都有良好的管制与绩效。

三、采购的分类

基于采购的复杂性,采购可以用不同的标准分类,这有助于企业根据每一种采购的特点,合理选择采购方式。

(一)按照采购主体来分类

1. 个人采购

个人采购是几乎每个人都经常在进行的采购活动,它是指消费者为满足自身需要而发生的购买消费品的行为。购买对象主要为生活资料,如家用电器和生活必需品等。购买过程相对比较简单。

2. 企业采购

企业采购是企业为了实现自己的经营目标而发生的采购行为。企业采购一般分为生产企业采购和流通企业采购。生产企业采购是为了生产而进行的采购,采购对象以生产资料为主。流通企业采购是为了销售而采购,采购对象主要为一般生活资料。

3. 政府采购

政府采购是以政府为采购主体进行的不以营利为目的的采购活动。我国2002年6月29日颁布的《中华人民共和国政府采购法》中对“采购”作了如下定义:“政府采购,是指各级国家机关、事业单位和团体组织,使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。”“政府采购”不仅是指具体的采购过程,而且是采购政策、采购程序、采购过程以及采购管理的总称,是一种对公共采购管理的制度规定。同时,政府采购也会作为国家的一种宏观调控的手段,对国家宏观经济的运行产生影响。

(二)按照采购地区来分类

1. 国内采购

国内采购指企业以本币向国内供应商采购所需物资的一种行为。国内采购主要是指在



国内市场采购,而不是指采购的物资必须是国内生产的,也可以向国外企业设在国内的代理商采购所需要的物资,只是以本币支付货款,不需要以外汇结算。

2. 国外采购

国外采购,又称“国际采购”或“全球采购”,主要是指国内采购企业直接向国外厂商采购所需物资的一种行为。

(三)按采购时间分类

1. 长期合同采购

长期合同采购是指采购商和供应商通过合同,稳定双方的交易关系,合同期一般在一年以上。在合同期内,采购方承诺应该在供应方采购其所需要的产品,供应方承诺保证采购方数量、品种、规格、型号等方面的需要。长期合同采购有利于增强双方的信任和理解,建立稳定的供需关系;有利于降低双方的价格洽谈费用,因而通常会有十分明确的法律保证来维护各自的利益。但这种方式也有其不足之处,其一,主要在于价格调整比较困难,一旦将来市场价格下降,采购方就会由于不能随之调整采购价格而造成价差损失;其二,合同对采购数量作了规定,不能根据实际情况的变化来调整;其三,由于有合同的限制,所以即使出现了更好的采购渠道或采购机会,采购商也不能随意调整。长期采购合同主要适用于采购方需求量大并有连续不断需求的情况。

2. 短期合同采购

短期合同采购指采购商和供应商通过合同,实现一次性交易,以满足生产经营活动的需要。在短期合同采购过程中,供采双方的关系不稳定,采购产品的数量、价格可以随现实情况相应调整,对采购方来讲具有较大的灵活性。但由于这种不稳定性,所以也将出现价格洽谈、交易以及服务等方面的不足。短期合同采购一般适用于非经常消耗物品、价格波动较大物品和质量不稳定的物品。

(四)按采购制度分类

1. 集中采购、

集中采购制度是把采购工作集中到一个部门管理,最极端的情况是,总公司各部门、分公司以及各个分厂均没有采购权。

2. 分散采购

分散采购,是指将采购工作分散给各个需用部门自行办理。此种制度通常对企业规模大、部门分散在较广区域的公司比较适用。因为对这类公司,集中采购容易产生延迟,不容易应付紧急需要,而且使用部门和采购部门之间的联系也不方便。若实行分散采购,则可以较好地克服这些缺点。

3. 混合采购

对于一些大的公司,各分公司可能会对同种零部件产生需求,也可能存在地域性需求,



那么单独采用集中采购方式或单独采用分散采购方式都是不太可取的,混合采购集中了集中采购和分散采购的优点。可以视具体情况看适合采用哪种情况。

(五)按采购的实践分类

1. 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。具体是指将货物采购的所有条件(如货物名称、规格、品质要求、数量、交货时间、付款条件、投标保证金、投标资格等)详细列明并刊登公告,投标厂商按照公告的条件,在规定的时间内,交纳投标保证金,参加投标。按照规定,必须至少三家厂商从事报价投标方得开标,开标后原则上以报价最低的厂商得标,但得标的报价仍高过标底时,采购人员有权宣布流标,或征得监办人员的同意,以议价方式办理。它是政府及企业采购的基本方式之一。在招标采购过程中,其最大的特征是公开性,凡是符合资质规定的供应商都有权参加投标。

2. 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。议价采购分两步进行:第一步,由采购商向供应商分发询价表,邀请供应商报价;第二步,如果供应商报价基本达到预期的价格标准,则可签订采购合同,完成采购活动。议价采购主要适用于需要量大、质量稳定、定期供应的大宗物资的采购。

3. 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,最后报价最低的为企业供应商的一种采购方式。实质上这是在供应商有限的条件下进行的一种招标采购。

(六)按照采购的方法分类

1. JIT 采购

JIT 采购也称“准时化采购”,是一种完全以满足需求为依据的采购方法。它对采购的要求,就是要供应商恰好在用户需要的时候,将合适的品种、合适的数量送到用户需求的地点。它以需求为依据,改造采购过程和采购方式,使它们完全适合于需求的品种、需求的时间和需求的数量,做到既灵敏响应需求的变化,又使得库存向零库存趋近。

2. MRP 采购

它主要应用于生产企业,是生产企业根据主生产计划和主产品的结构以及库存情况,逐步推导出生产主产品所需要的零部件、原材料等的生产计划和采购计划的过程。这个采购计划规定了采购的品种、数量、采购时间和采购回来的时间,计划比较精细、严格。它是以需求分析为依据,以满足库存为目的。它的市场响应灵敏度及库存水平都比以前的方法有所进步。



3. 供应链采购

这是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下,采购不再由采购者操作,而是由供应商操作。采购者只需要把自己的需求规律信息即库存信息,向供应商连续及时传递,供应商则根据自己产品的消耗情况不断及时、连续、小批量补充库存,保证采购者既满足需要又使总库存量最小。供应链采购对信息系统、供应商的操作要求都比较高。

4. 电子商务采购

电子商务采购就是网上采购,它是在电子商务环境下的采购模式。其基本特点就是在网上寻找供应商、寻找品种、网上洽谈贸易、网上订货甚至在网上支付货款,但是在网下送货进货。其好处是扩大了采购市场的范围、缩短了供需距离、简化了采购手续、减少了采购时间、减少了采购成本、提高了工作效率,这是一种很有前途的采购模式。

延伸阅读

中国石油:电子商务采购的典范

中国石油天然气股份有限公司(以下简称“中国石油”)是中国特大型企业集团,是实施电子商务采购的一大典范。由于成功地应用了电子商务解决方案,所以中国石油得以与全球各地的物资及设备供应商相整合,从中筛选质量优秀者为合作伙伴,通过电子采购使成本大大降低。同时,快捷的网上交易公开了交易流程,提高了管理水平。举世瞩目的“西气东输”工程中的一笔6亿多元的网上采购,仅用7个小时就顺利完成,直接节约资金1.2亿元。据统计,中国石油应用电子商务以来,已经实现网上交易150亿元,平均节约采购成本5%以上(即节约资金 $150 \times 5\% = 7.5$ 亿元)。该项目已经成为“电子商务与现代物流技术示范工程”中全国工业系统唯一入选的示范项目。在IBM的帮助下,中国石油能源一号网已经实现了电子采购、电子销售、电子市场的全面技术整合。

(七)按照采购的目的分类

1. 生产采购

生产采购主要应用于生产企业,它是企业为了实现自己的经营目标而发生的采购行为,是为了生产而进行的采购,其采购对象以生产资料为主。

2. 消费采购

消费采购一般是指消费者为满足自身需要而发生的购买消费品的行为。购买对象主要为生活资料,如家用电器和生活必需品等。购买过程相对比较简单。

四、采购的途径

广义的采购除了“用钱去买东西”这种最基本的购买方式外,还包括租赁、交换、外包等获得所需物资的途径。



（一）租赁

1. 租赁的概念及分类

租赁是指使用人通过向物主支付租金的方式来取得物品的使用权,使用完毕或租期满后,将物件归还给物主的一种非永久性的行为。如租书、租房等,这些是个人的租赁活动。企业的生产经营中所租赁的东西有厂房、车辆、生产设备、仪器、办公用品等。

租赁主要有经营性租赁和融资租赁两种。

(1) 经营性租赁。经营性租赁的特点是租赁期固定且短于设备寿命,租赁合同在租赁期内不可取消,租赁费用固定且小于购买所租物件的费用。出租人负责全部的维护、废弃、保险、税金、采购和再出售物件等责任,承租人必须对这些服务的收费和其他可选择的服务进行评估。

(2) 融资租赁。融资租赁包括负担全部支出型和负担部分支出型两种。负担全部支出型,是指承租人依据定期支付计划来支付购买所租物件的全部价格并加上利息,有时还要加上维护、服务、记录保存、保证金等。在负担部分支出型的支付计划中,在租赁期结束时所租物件还有一个残值,承租人要支付所租物件的原始值与残值之间的差额,并加上利息和费用。融资租赁的费用由出租人收取的报酬、利息率、所租物件的折旧率组成。

2. 租赁的优点及缺点

租赁的优点主要有以下几点:承租人不必要支付大额的首期费用;减少了所租物件过时的风险;可作为正式采购前的有偿试用期;可得到出租人的免费指导或服务;可满足承租人短期或临时需要,如季节性很强的工作。

租赁的缺点是:承租人必须接受出租人的监督,对所租物件不可随意更改、转让;另外,如果租期较长,则承租人所支付的租金比自己购买所租物件的费用还要高。

（二）交换

在货币出现以前人们通过“以物易物”的方式来获取自己所需的物品,这种古老的方式在今天的现代化生产中仍有生命力,例如:生产物料的交换、机器设备的交换等。这种交易方式不仅可以取得自己想要的东西,而且可盘活自己闲置或多余的东西,可谓一举两得。

交换这种古老的交易方式在实际操作中的难点在于,如何确定双方欲交换的物品在价值上相当,即不能让某一方明显吃亏。切实可行的办法是在交换前由工程、采购相关人员,甚至聘请专家来评估己方与对方的物品的价值。

（三）外包

1. 外包的优势

外包亦属于采购范畴,它是指将一些与企业核心业务关联性不强的业务外包给别的专业公司来操作的行为。这种方式的优势如下:能有效地减少资金的占用率,化解投入大量资金建造生产线所引起的高额投资风险;可以大大缩短产品获利周期;可以给企业的实际操作



带来一定的灵活性和主动性;可以让企业把更多的精力集中在核心业务上,从而提高企业的核心竞争力。

外包操作模式近几年日趋流行,究其原因是因为工业结构日益合理,社会分工日益细化,特别是因特网的广泛使用,全球工业结构正在进行着新一轮的重组:一方面,全球范围内无生产线公司(如设计型公司和销售型公司等)发展迅猛;另一方面,业内两极分化现象日益明显,很多种原材料的生产更多地集中到了少数的制造商上。这不仅为外包创造了良好的外部环境,也提供了广阔的发展空间。

目前,外包在中国还不算成熟,成交额仍占较小比例,主要原因是相关政策、法规不同步,计划经济的痕迹依然存在。

2. 外包的业务范围

在企业实际运作中常把下列业务外包:

(1)对与生产经营关联性不是很强的辅助性业务进行外包,如:物流、厂房的修缮、厂房的清洁、车辆运输、食堂等。大部分企业的外包业务仅限于这一块。

(2)将制造业务、采购业务外包。这类外包业务在国内比较少。企业在进行这类业务外包前需综合考虑各种因素,权衡利弊,因为制造业务、采购业务在许多企业中仍是被关注的核心业务。

3. 外包管理的要点

(1)评审外包的可行性。“评审”是合同评审和交付能力评审的总称,即对市场部签订的合同条款、产品的市场前景、自身设计能力、生产能力和制造成本进行综合分析。评审是企业决定是否外包以及如何外包的基础,评审一般由各相关部门的专家组成的评审小组来完成。

(2)合同制造商的评估。合同制造商是外包的载体,对合同制造商的评估是外包管理中最关键的一环。评估通常由工厂评审、制造能力评审和样品认证三部分组成,其中任何一部分通不过,该制造商就不能被视为合格的合同制造商。

(3)跟进管理。选定合同制造商以后,企业需在外包过程中密切跟进,主要是对其供应品质的稳定性和品质保证体系的连续性进行监督和控制,并形成文档,然后定期或不定期反馈给制造商,以便及时采取相应的纠正及预防措施。跟进的主要内容包括交付的及时性、检验与试验、品质保证体系的审核等。

外包是一种灵活的经营模式,在外包过程中,企业应把合同制造商看成与客户同等重要的合作伙伴,应尽可能多地在管理和技术上予以支持,以建立长期、稳定和信任的伙伴关系,从而共同进步、共同受益。

五、采购的 5R 原则

人们经过长期的摸索与总结,提出了用“5R”原则来指导采购活动,并取得了良好的效果。一般认为,最有效的采购就是在适当的时候以适当的价格从适当的供应商处买回所需数量商品的活动。采购必须要围绕“价”、“质”、“量”、“地”、“时”等基本要素来开展工作,采购应遵循的原则就是要“适价”、“适质”、“适量”、“适地”和“适时”(简称“5R”原则)。