



中等职业教育物流专业规划教材

采购实务

周雅顺 主编 万永坤 副主编

CAIGOU SHIWU



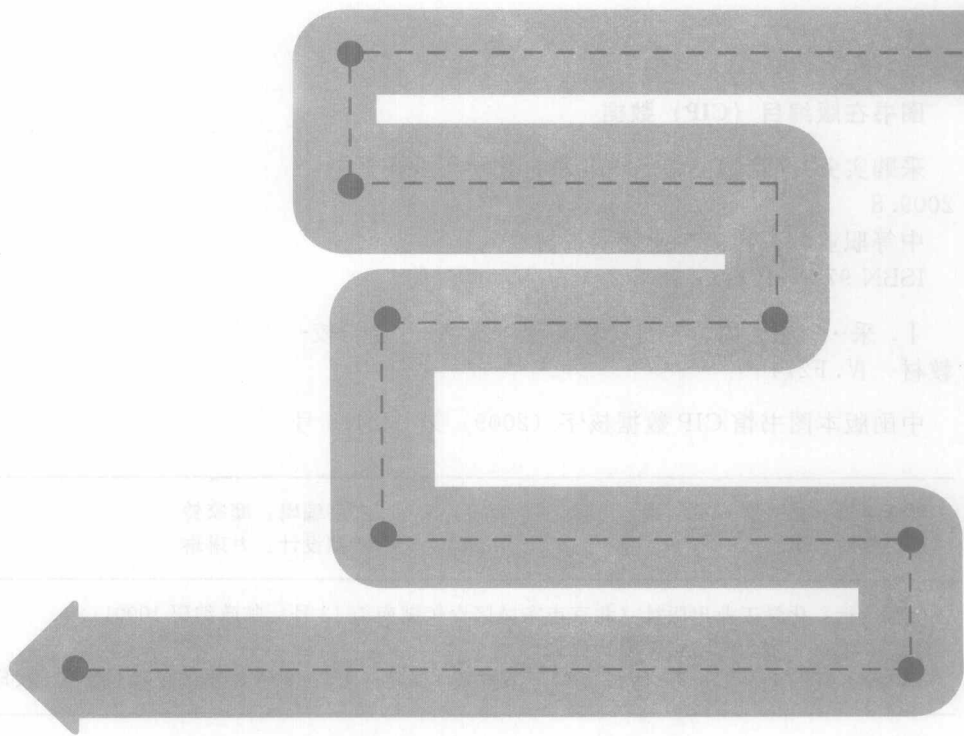
化学工业出版社



中等职业教育物流专业规划教材

采购实务

周雅顺 主编 万永坤 副主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

定价：25.00元

《采购实务》是“中等职业教育物流专业规划教材”之一。本书主要包括物流采购的基本理论知识、采购计划与预算、供应商的开发与管理、采购价格与成本控制、采购方式、采购谈判与合同管理、交货管理、电子商务采购及采购绩效的评估等内容。本书内容新颖,阐述简练,案例突出,与中等职业教育的特点和市场对物流人才的需求结合紧密,注重对学生基本分析能力和实际操作能力的培养。图书配备了内容丰富、实用的多媒体教学课件,以方便教师使用。

本书可作为中等职业学校物流专业或相近专业的教学用书,也可作为物流从业人员的参考用书以及物流工程技术和管理人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

采购实务/周雅顺主编. —北京:化学工业出版社,
2009.8

中等职业教育物流专业规划教材
ISBN 978-7-122-05595-8

I. 采… II. 周… III. 采购-企业管理-专业学校-
教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 072495 号

责任编辑:张兴辉 贾娜
责任校对:洪雅妹

文字编辑:糜家铃
装帧设计:尹琳琳

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:北京云浩印刷有限责任公司
787mm×1092mm 1/16 印张13 $\frac{3}{4}$ 字数364千字 2009年8月北京第1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:28.00元

版权所有 违者必究

《中等职业教育物流专业规划教材》 编写委员会

主 任 刘 忠

副 主 任 (按姓氏笔画排序)

王筠镇 周国庆 周雅顺

委 员 (按姓氏笔画排序)

于 军 万永坤 王筠镇 叶 青 史小峰

邢 颐 刘 忠 关 宏 李洪奎 李斌成

李满玉 李嘉怡 邱雪峰 张翠花 罗慧媛

周国庆 周雅顺 郎德琴 郭元萍 彭仲文

韩 丽 蒋 坚 谢舸燕 蓝国宏

主编单位 (排名不分先后)

甘肃省经济学校

广东省财经学校

河北省经济管理学校

陕西省城市经济学校

陕西银行学校

陕西省经贸学校

陕西工业职业技术学院

首钢高级技工学校

北京一轻高级技术学校

兰州商学院

陕西科技大学

前 言

随着世界经济的持续发展和科学技术的突飞猛进,现代物流作为现代化经济的重要组成部分和工业化进程中最为经济合理的综合服务模式,正在全球范围内迅速发展,并已逐渐成为我国经济发展的重要产业和新的经济增长点。当前,许多大型跨国集团进入我国,各级政府部门和许多市场意识敏锐的企业已把物流作为提高竞争能力和提升企业核心竞争力的重要手段,把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营与管理模式引入国家、地区经济建设和企业经营与管理之中。但是,我国的物流教育仍十分滞后,造成现代物流综合性人才,企业尤其是流通企业改造传统物流与加强物流管理、城市规划与物流系统运筹、第三方物流企业的运作技术操作等现代物流人才严重匮乏,阻碍了经济的发展和经济效益的提高。据有关部门预测,物流专业人才已经成为全国最紧缺人才之一。

为了适应现代物流职业教育发展的需要,化学工业出版社组织国内在中职物流教育方面很有影响的院校教师合力编写了这套“中等职业教育物流专业规划教材”。本套教材具有以下鲜明的特色:

(1) 教学目标专门针对物流操作技能型人才的培养

本套教材目标明确,即注重物流操作技能型人才的培养,教学内容与物流企业的实际需要紧密结合,所有教学案例均来自企业实际,有很强的针对性和实用性。

(2) 充分体现教改的成果

本套教材充分结合了目前中职物流教育的特点和各个学校的教改成果,采用实例导入的编写模式,即每章都有相关案例导入,大大增强了学生的学习兴趣。

(3) 教学课件丰富多彩,充分满足了多媒体教学的需要

本套教材很好地适应了职业院校多媒体教学的需要,教材配备了内容丰富、实用的多媒体化的教学课件,教师使用非常方便。

《采购实务》为“中等职业教育物流专业规划教材”之一。

物资采购作为企业生产、经营的龙头,和物流的关系重大,作用尤为突出,如果采购的物品不能及时满足需求,生产、经营就没有必要的物质保证,就会成为无源之水、无本之木。本书内容主要包括采购基础与组织架构、采购计划与预算、供应商的开发与管理、采购业务的控制、采购谈判和合同管理、电子商务采购、采购绩效评价、采购管理的发展等问题,它借鉴了很多作者的思想观点和知名企业的实践经验,在介绍采购理论和分析案例的同时,也提供了采购运作中解决实际问题的方法。通俗易懂、可操作性强,既可作为职业院校现代物流、物资经营与管理等专业的必备教材,也可作为流通领域从业人员的业务培训教材。

全书由周雅顺主编,万永坤副主编。其中第1、2章由兰州商学院经贸学院万永坤编写,第4、6章由兰州商学院经贸学院王思文编写,第5章由甘肃省经济学校周雅顺编写,第3、7、9章由甘肃省经济学校李勇编写,第8章由甘肃省经济学校周萱编写。全书由周雅顺、万永坤总纂定稿。

由于编者水平所限,书中不当之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

目 录

第1章 采购的基本知识	1	2.2.2 编制采购预算的主要影响因素	50
【学习目标】	1	2.2.3 采购中涉及的预算	50
【导入案例】	1	2.2.4 采购预算的编制	51
1.1 采购的基本知识	3	2.3 采购业务流程	53
1.1.1 采购的意义	3	2.3.1 概述	53
1.1.2 采购的目的	4	2.3.2 采购业务的步骤	54
1.1.3 采购工作的重要性	5	2.3.3 采购业务流程的注意事项	55
1.1.4 采购人员的基本素质	7	2.3.4 采购流程实例说明——美国福特 企业采购流程	56
1.2 采购的种类	9	【本章小结】	57
1.2.1 采购的基本概念	9	思考与练习	57
1.2.2 采购的分类	9	综合实训	58
1.2.3 采购的模式	11		
1.2.4 优化企业采购的措施	13		
1.3 采购管理	15	第3章 供应商的开发与管理	60
1.3.1 采购管理的含义	15	【学习目标】	60
1.3.2 采购管理的内容	15	【导入案例】	60
1.4 采购部门岗位职责	17	3.1 供应商的开发	60
1.4.1 采购组织的类型	17	3.1.1 供应商选择的概念和地位	60
1.4.2 采购组织的设计原则	18	3.1.2 选择供应商的一般步骤	62
1.4.3 采购组织的工作制度	19	3.1.3 工作步骤说明	65
1.4.4 采购组织的工作职责	20	3.2 供应商的管理	66
1.5 采购的任务与原则	21	3.2.1 供应商的管理	66
1.5.1 采购的任务	21	3.2.2 单一供应商的管理	67
1.5.2 采购的原则	23	3.2.3 多个供应商的管理	69
【本章小结】	25	3.3 供应商的评估	70
思考与练习	25	3.3.1 供应商之绩效评估	70
综合实训	26	3.3.2 供应商关系管理的内容	73
		3.3.3 如何淘汰不良供应商	74
		3.3.4 如何协助供应商改善绩效	74
		【本章小结】	75
		思考与练习	77
		综合实训	77
第2章 采购计划与采购预算	27		
【学习目标】	27	第4章 采购价格控制与成本控制	80
【导入案例】	27	【学习目标】	80
2.1 采购的计划	28	【导入案例】	80
2.1.1 采购的基础——物料需求预测	28	4.1 采购价格分析	81
2.1.2 采购的依据——采购决策	35	4.1.1 供应商成本与价格分析	81
2.1.3 采购计划	38	4.1.2 供应商成本构成分析	86
2.1.4 编写采购计划的基础资料	39	4.1.3 供应商成本变动的影响因素	87
2.1.5 制订采购计划的主要环节	40	4.1.4 采购批量与价格折扣	88
2.1.6 采购计划的内容	44		
2.1.7 影响采购计划的因素	47		
2.2 采购预算	48		
2.2.1 采购预算	48		

4.2 采购价格与采购成本	89	【本章小结】	136
4.2.1 采购价格分析	89	思考与练习	137
4.2.2 采购价格确定方式	91	综合实训	138
4.2.3 采购成本分析	91		
4.2.4 降低采购成本的方法	93	第7章 交货管理	139
4.2.5 降低采购成本的策略	95	【学习目标】	139
【本章小结】	96	【导入案例】	139
思考与练习	97	7.1 交货管理的一般知识	140
综合实训	97	7.1.1 交货管理的重要性	140
		7.1.2 给供应商确定正确合理的交货 期限	140
第5章 采购方式	98	7.1.3 给供应商提供长期的需求计划	142
【学习目标】	98	7.1.4 给供应商确定科学合理的运输 方式	142
【导入案例】	98	7.1.5 协助供应商处理交货问题	142
5.1 采购方式的分类	98	7.2 货物跟踪管理	143
5.1.1 采购方式分类标准	98	7.2.1 订单跟踪与催货	143
5.1.2 集中采购和分散采购	100	7.2.2 防止提早或延迟交货	143
5.1.3 招标采购	102	7.2.3 交货管理的规划	144
5.1.4 即时制采购	103	7.3 现货接收及检验	148
5.1.5 其他采购方式	106	7.3.1 现货检验制度	148
5.1.6 选择采购方式的原则	107	7.3.2 现货验收制度	148
5.2 采购批量	107	7.3.3 现货入库记录	149
5.2.1 物资分类方法	107	7.3.4 现货维护记录	150
5.2.2 采购批量	110	7.3.5 采购货款结算方式	150
5.2.3 订购点与安全库存控制法	111	【本章小结】	155
【本章小结】	113	思考与练习	156
思考与练习	114	综合实训 物料验收方法	157
综合实训	115		
		第8章 电子商务采购	160
第6章 采购谈判与采购合同管理	117	【学习目标】	160
【学习目标】	117	【导入案例】	160
【导入案例】	117	8.1 概述	160
6.1 采购谈判	119	8.1.1 电子商务采购的含义	160
6.1.1 谈判概念和地位	119	8.1.2 传统采购与电子采购的比较	161
6.1.2 谈判计划	121	8.1.3 实施电子商务的必要性	162
6.1.3 谈判流程	122	8.1.4 电子商务的特点	163
6.1.4 谈判时间控制	123	8.1.5 电子商务采购的实施步骤	164
6.1.5 谈判前期准备	123	8.2 电子采购模型	165
6.1.6 谈判应注意的问题	124	8.2.1 卖方一对多模型	166
6.1.7 谈判技巧	125	8.2.2 买方一对多模型	167
6.2 采购合同	127	8.2.3 第三方系统门户	167
6.2.1 采购合同的含义和特征	127	8.2.4 企业电子采购平台	169
6.2.2 采购合同的内容	127	8.3 电子采购方案的实施	169
6.2.3 采购业务的结算	129	8.3.1 实施电子采购的技术支持	169
6.3 合同管理	130	8.3.2 实施电子采购的步骤	170
6.3.1 采购合同的订立	130	8.3.3 电子采购的主要环节及设计	171
6.3.2 采购合同执行情况的跟踪	133		
6.3.3 采购合同的管理	133		

【本章小结】	173	9.3.2 采购绩效评估的方法	185
思考与练习	175	9.3.3 改进采购绩效的途径和措施	186
综合实训 电子采购订货系统的运用	176	9.4 采购绩效评估的人员及考核	189
第9章 采购绩效评估	178	9.4.1 参与采购绩效评估的人员	189
【学习目标】	178	9.4.2 采购人员的绩效考核	190
【导入案例】	178	9.4.3 采购人员的月度绩效评估制度	191
9.1 采购绩效评估指标	179	9.4.4 采购人员管理——绩效考核与 激励	192
9.1.1 采购绩效评估基本知识	179	【本章小结】	193
9.1.2 品质绩效评估指标	181	思考与练习	193
9.1.3 数量绩效评估指标	181	综合实训 采购人员的绩效考核	194
9.1.4 时间绩效评估指标	181		
9.1.5 价格绩效评估指标	182	附录	196
9.1.6 采购效率绩效评估指标	182	附录一 常用的采购术语	196
9.2 采购绩效评估标准	183	附录二 采购合同格式及条款	196
9.2.1 已往绩效标准	183	附录三 收货单与退货单格式	199
9.2.2 预算或标准绩效	183		
9.2.3 行业平均标准	184	总复习题	200
9.2.4 目标绩效标准	184	专项训练题	200
9.2.5 品质标准	184	采购实务模拟试题（一）	205
9.3 采购绩效评估的原则、方法和 改进	184	采购实务模拟试题（二）	208
9.3.1 采购绩效评估的一般原则和建立 采购绩效评估制度的要求	185	参考文献	211

第 1 章 采购的基本知识

【学习目标】

通过本章的学习,使学生了解采购的重要性、采购的基本程序和原则采购的新发展,理解采购、采购管理的概念及采购管理的发展趋势,掌握采购管理的内容和流程,为以后各章的学习打下一定的基础。

【导入案例】

“物资采购阳光工程”案例分析

北京京能热电股份有限公司是北京国际电力投资公司控股的热电联产的大中型企业,利用现代物流管理理论结合目前国内物流企业的实际情况,开发了一套基于物资计划、采购、仓储以及物资领用全过程的信息管理系统,并结合电子商务平台将采购环节实现电子化,命名为“物资采购阳光工程”。

1. 第三利润源泉

对于京能热电这样的上市公司,物资采购在企业经营管理的重要性已今非昔比。物资管理是公司不可缺少的一环,对公司的生产经营活动有着直接影响,其管理水平的高低直接影响着公司的综合管理效益。高水平的物资管理是公司除“降低人工和材料消耗”和“扩大产品销售”以外的第三利润源泉。物流和资金流紧密相关,直接关系着公司的生产经营成本。

物资采购项目的指导思想是:充分发挥好物资采购网的作用,把住物资计划关,把住物资价格关,把住物资进口质量关,把住物资采购员合理、正确选择厂家关,并使整个物资采购全过程“公开、公正、公平、透明”,特别是透明这一点,使物资采购全过程都在公司领导、纪委和全体员工的监督之下,杜绝暗箱操作,放在阳光之下,这就是阳光工程。

2. 业务先行

北京京能热电股份有限公司“物资采购阳光工程”的建设包括两大内容。

首先是业务流程重组咨询和再造。通过调研和分析公司整个物资管理体系,公司管理高层明确要求在整体设计上必须体现先进的管理思想,必须与公司的战略规划相融合。配合公司深化改革,对于一些不适应公司发展要求的流程、岗位等要做革命性调整,并全员竞聘上岗,物资采购人员由原来的 9 人减少至 4 人。再者是对月度物资资金计划的管理、计划编制和计划审批、采购、出入库等有关制度进行了增补和完善。

3. 项目主要内容

(1) 建设互联网上的物资采购网站 在国家信息产业部、国家电力公司、北京市时林有限公司、北京长城宽带公司、北京万方数据中心、北京国际开发投资公司的大力支持下建立了北京京能热电股份有限公司的“中国企业采购网站”。中国企业采购网涵盖了采购、销售工作的全过程,这包括申请、采购、议价、竞价、计价

信息发布、信息浏览、订单、采购单等。支持所有类别的采购、销售（生产的、非生产的、服务以及行政管理），它在行业中是走在前列的。

（2）构建物资采购平台 完成了需求计划及审批、计划采购和互联网网上交易、供应厂商互联网网上报价交易、仓储管理、财务结账、物资二次分发（劳保、工具）、物资统计分析、系统维护管理、旧物资退库及使用管理 9 大子系统 64 个功能模块。

（3）进行物资管理流程优化、整合 按照新平台的管理理念，对原有物资管理流程进行了优化，同时整合了与物资管理相关联的其他业务流程。配合公司深化改革，对于一些不适应的流程、岗位等要做革命性调整，要做成行业一流的物资管理平台。按照这个思想，结合公司的全员竞聘上岗，先后对人员进行了大幅度调整，对岗位进行了精简。

（4）规范管理过程，完善有关规章制度 对月度物资资金计划的管理、计划编制和计划审批、采购、出入库等有关制度进行了增补和完善。

4. 项目成效

该项目实施后效果显著，理顺了公司物资采购体制，建立了公司物资采购内外封闭式循环的管理体系，2003 年节约费用 900 万元。自 2002 年 4 月～2004 年 4 月，共产生需求计划 33441 项，生成计划单 5516 张，实际采购单 5034 份，采购笔数 17486，领料单数 22986 张，采购网上交易额突破 1 亿元。网上注册供应商会员 349 家。通过该系统的运行取得了以下效果：

① 优化企业运作流程，建立与企业内部运营系统的无缝连接。

② 提高了采购人员的工作效率，结合公司深化改革，精简了采购人员，实现物资管理工作的标准化、规范化、自动化。

③ 实现了物资管理日常业务，包括计划管理、合同管理、采购管理、仓储管理、财务管理的计算机化，还能科学地评估供货商的资信状况，优化供应商的结构。

④ 改变了传统的采购、订货方式，提高了物资采购效率，缩短交货周期，增加送货频率，增强对市场的应变能力。

加强物资的使用管理，通过对物资的计划、采购、发放与使用的全过程进行管理，防止物资的浪费。

阳光工程的“闪光点”分析如下：

（1）以客户为中心的设计原则，符合电力企业特点 信息系统应用的成败，关键因素不是采用技术水平的先进性，而是在于实际工作中用户是否真正使用，是否无缝地集成到用户的业务中。最终使用者是否感觉方便、易用，这往往直接影响到系统的运行效果。物资管理系统针对电力企业物资管理的特点，面向不同层次的用户进行设计，确保系统的可用性。

（2）采用信息集成技术，实现与其他系统的有机集成 物资管理系统是企业计算机管理系统的重要组成部分，与其他相关系统，如财务系统实现有机的信息集成，对实现全厂信息的一致性、有效性起着至关重要的作用。物资管理系统针对电力企业应用的财务软件进行分析，提出了基于信息集成的物资-财务集成方案。

（3）采用工作流技术，实现系统内业务流程的自动化，有利于系统业务重组 物资管理系统包括了大量的业务流程处理，如计划审批、合同跟踪、仓储管理等，

这些业务流程是针对企业目前的组织机构和工作方式设定的,随着企业管理的变革,业务流程有可能发生变化,为提高软件对业务流程变化的适应性,物资管理系统引入了 workflow 技术,实现工作流程的可重组,大大提高了系统的适应性。

(4) 采用数据仓库技术,实现物资管理的辅助决策 物资管理系统的高级应用是通过对历史数据的分析,提高系统的管理水平,保证决策的科学性。物资管理系统采用数据仓库技术,将物资管理数据进行多维处理,为辅助决策提供依据。

(5) 强调实施,以系统融入管理业务为最终目标 物资管理系统的最终目标不是软件平台的建设,而是系统真正得到应用,并在不同的层次发挥作用。因此,实施过程至关重要。针对实施过程的复杂性,提出了实施过程的组织模型和过程模型,为系统成功运行提供保障。

(6) 采用构件技术构造系统,系统易于维护与升级 物资管理系统采用构件技术进行设计,采用 B/S 与 C/S 结合的方式进行设计,系统易于维护与升级。

采购作为企业生产经营活动的首要环节,对企业的生存和发展起着至关重要的作用。目前越来越多的企业已将采购管理作为企业的一项重要战略任务。对企业来说,合理、科学地进行采购,可以降低采购成本,节约采购费用,为企业提供符合要求的原燃材料,保证企业的正常生产和销售,既满足了市场需求,又促进了企业的良性循环,让企业获得更多的利润。

1.1 采购的基本知识

1.1.1 采购的意义

采购作为生产经营活动的初始环节,对企业的供、产、销各个环节影响很大,直接影响着生产经营过程、企业业绩,并构成企业竞争力的重要方面。

① 物料采购和组织货源是企业业务活动的基础,它对于保证企业生产经营活动的连贯性、持续性具有决定性的作用。采购不及时,不仅延长了生产经营周期,而且会给企业造成重大损失。随着消费者需求的多样化,企业必须以小批量、多品种生产方式提高市场的快速反应能力,这就要求采购活动更加频繁、准确和及时,做好物料的配套性、规格化和准时化,可以为先进的生产方式奠定良好的条件。

② 采购成本是产品成本中的主要部分,是决定产品价格水平和竞争力的主要因素之一。从生产企业来看,各类物料转移的价值是构成产品价值的主要部分。一般而言,制造业中产品成本的 30%~80% 是由采购成本构成的,一些特殊行业甚至占到 90% 以上,因此控制采购成本是降低产品成本的主要渠道。从商贸企业来看,商业利润主要来源于“贱买贵卖”的流通差价,较低的购进价格对于商业利润具有决定性影响。

案例材料

为了降低采购成本,日本家电企业采用了集中订货、单元订货和公开采购三种新的订货方法。

集中订货是指改变原来的向很多供应商分散采购的做法,集中到几家供应商采购零部

件。这种订货方法不仅提高了采购效率,而且由于供应商获得了规模效益,零部件的单价有所下降,为家电厂家削减成本创造了条件。

单元订货是指将过去按照每一个工序采购零部件的做法改变为按照组合工序要求把相关零部件组织成一个零部件单元,然后向特定的供应商订货。如果按照各工序采购零部件,势必会增加零部件品种和数量,采购活动也十分频繁,企业为此要付出较多的检验、核查、谈判等费用。如果按照单元采购,零部件品种、数量会大幅度下降,也省去了烦琐的作业环节,开辟了节约成本的新途径。

公开采购是指企业在零部件采购中不再拘泥于原来的交易关系,在公开的市场上采购零部件。公开采购改变了过去封闭采购的做法,供应商面临着更大的竞争压力,采购方也可以按照最低成本的原则灵活地决定采购活动,不再受分包关系的制约。公开采购虽然使家电企业的管理负担有所增加,但能够采购到更廉价的零部件,特别是可以从海外采购,是与国际化战略相适应的一种采购方法。

③ 产品质量与生产工具和劳动对象的质量有密切关系,机器设备的可靠性和精度、原料的质量、各种零部件的性能和质量直接影响到最终产品的质量,因此采购活动对提高企业质量水平、降低不合格品率具有重要意义。

④ 物料采购需要占用大量的流动资金和生产经营设施和场地,因此做好采购工作对于减少资金占用、提高设施和场地的利用率具有十分显著的意义。目前,许多企业面临资金紧张和设施不足等问题,导致上述问题的原因之一就是采购活动不够优化,通过挖掘采购活动的潜力,可以找到解决问题的重要途径。因此,科学和合理的采购对于解决企业各类问题具有积极作用。

⑤ 采购活动与企业外界的联系十分紧密,它对于促进企业的开放性具有战略意义。有效的采购活动首先可以促使企业转变“大而全”、“小而全”的思想,避免重复投资、重复建设,促使企业聚精会神地抓好主业,培育核心竞争。通过采购这一纽带,企业可以构建外部合作体系,充分利用外部资源。因此,采购活动对于发展虚拟企业、战略联盟和业务外包等新型管理模式具有特别重要的意义。

1.1.2 采购的目的

狭义的采购(purchase),是指以购买(buying)的方式,由买方支付对等的代价,向卖方换取物品的行为过程,在买卖双方的交易过程中,一定会发生所有权的转移及占有。近几年,物流作为第三利润源泉已得到广泛的关注,然而作为物流活动起点的采购,目前还没有受到企业界及学术界应有的重视。采购管理是企业为了达成生产或销售计划,从合适的供应商那里,在确保合适的品质下,于合适的时间,以合适的价格,购入合适数量的商品所采取的管理活动,即“5R”管理:合适的供应商、合适的品质、合适的时间、合适的价格、合适的数量。采购管理是研究在取得商品的过程中,统筹事前的规划、事中的执行以及事后的控制,以达到维持正常的企业经营活动,降低产销成本的目的。就采购的规划而言,应包括设定目标、建立制度和组织、划分职责与权限、人员的选用、设计作业流程与表单以及拟订计划与预算。

在世界经济全球化的形势下,采购管理的理念发生了一系列深刻的变化,由企业模式向虚拟化、动态联盟和协作的方向发展,对采购管理也提出了新的课题。

在企业采购活动中,根据采购物资的价值、采购周期、供应商类型等不同的因素,所采用的采购、供应策略是不同的,目的是利用最小的采购成本,采购到保质保量的物资,以保证生产的需要。

(1) 从价值的角度考虑 由于企业生产所需的原燃材料按价值分,有高、中、低三种价值形式。这三种物资对库存资金占用的影响是不同的,因此采用的采购策略不能完全一样。高价值的物资:一旦出现积压,对库存资金的占用就会增大,影响流动资金的使用,一般采用按需订货的原则。中价值的物资:从降低每次采购成本考虑,采用最小批量的原则;在制定最小批量时,要考虑均衡生产时的常规消耗量。低价值的物资:由于该物资的存储对库存占用资金的影响不大,采用固定批量或者经济批量原则;批量的大小要考虑物资消耗的速度和采购成本之间的平衡。

(2) 从采购周期的长短考虑 由于采购物资在市场上的供应量不尽相同,或者是进口零部件造成了采购周期相差较大,甚至只有年度一次或二次订货的现象。那么对于采购周期长的物料,可以通过年度生产计划对物料的总体需求,采用预测方式进行采购;对于采购周期短的物料,可以根据采购需求计划进行指导采购。

(3) 从供应商的角度考虑 在物资采购过程中根据采购的性质,把供应商分为两种,即固定的和临时的。固定供应商物资占企业采购物资的绝大多数,是保证生产供应、降低采购成本重要的因素。根据供应物资的使用性质和生产组织形式,可以通过两种方式进行采购:以协议的方式签订年度的总订货量和单价,随时发出供货指令进行供货;以明确的订单进行阶段性的供应。临时供应商的物资采购主要来源于新产品设计、生产急需、设备维护等。特点是数量小、重复性小。一般采用合同或者现金方式、直接批量进行采购。

(4) 从物资属性考虑 在采购物资中,由于其属性的不同对采购策略也存在一定的影响。具有实效性的物资,将根据消耗的速度和失效期限确定采购数量;具有危险性的易燃易爆物资,一般采用最大储备量进行分批采购限制;体积大或者是存储实体受限制的物资,按照直接批量与库存的大小,一般采用最大储备量进行分批采购限制。

1.1.3 采购工作的重要性

随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈,采购已由单纯的商品买卖发展成为一种可以为企业节省成本、增加利润、获取服务的职能,在企业的产品开发、质量保证、供应管理及经营管理中起着极其重要的作用。

1. 采购在企业价值链中的作用和地位

在企业经营战略中,价值链管理的概念起到了核心的作用。波特将企业基本活动分为以下五种基本类型。

① 内部物流。与接受、存储和分配相关联的各种活动,如原材料的搬运、仓储、库存控制,车辆调度和向供应商退货。

② 生产作业。与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动,如机械加工、包装、组装、设备维护、检测、印刷和各种设施管理。

③ 外部物流。与订货、存储和将产品发送给买方有关的各种活动,如产成品库存管理、原材料搬运、送货车辆调度、订单处理和生产进度安排。

④ 市场和销售。提供一种买方购买产品的方式和引导他们购买有关的各种活动,如广告、促销、报价渠道选择、渠道关系建设和定价。

⑤ 服务。与提供相应的服务或保持产品价值有关的各种活动,如安装、维修、培训、零部件供应和产品调整。

在波特看来,公司的总价值是由其消费价值决定的。边际利润反映了公司风险的报酬。波特把采购看成辅助互动。他使用“采购”而不是“购买”,是因为购买的通常含义仅仅限于管理人员。采购职能的分散性常常导致总的购买量不清晰,并意味着很多购买活动很少得到详细的研究。

在企业基本活动中,采购的重要作用体现在它能够为下列活动提供支持。

① 基本活动。采购职能应该满足于内部物流、外部物流,特别是与业务运作有关的物料需求。采购业务由物料需求计划所决定,为基本活动进行采购被称作“生产采购”或“生产物品的采购”。通常,这一领域得到管理层的较大重视。

② 辅助活动。采购活动也可能和企业其他辅助职能有关的辅助产品和服务有关。例如下列各项的购买:研发所用的试验设备、计算机中心所需的计算机硬件和软件、为销售部门和高级管理层租借的汽车、会计用的办公设备、招待部门所需的食品和饮料、内务所需的清洁材料等。

2. 采购对企业经营的重要性

企业的成本结构直接的显示了采购对企业经营的重要性。采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分。在企业的产品成本结构中,采购的商品和服务占企业总成本的比例随行业的不同而不同。

采购零部件和辅助材料占到最终产品销售价值的大部分,这意味着,在获得物料方面所做的成本节约对利润会产生很大的影响,要大于公司其他成本相同数量的节约给利润带来的影响。这就是人们所熟知的杠杆原理。

① 在企业的生产经营中除了价格和采购外,其余各项都必须经历大幅度变动才能使利润增加一倍。但由于市场上的激烈竞争,会使价格的上涨很难实现。在成本方面,我们虽然无法控制购入产品成本的主要部分,但是往往可以通过一些简单的手段来大幅度降低成本,比如让两个供应商对同一产品报价,通过与供应商紧密协作来控制成本,利用供应商的数量折扣,或者仔细选择货源、运输路线、运输方式等。这些方面成本下降的百分比不需要很多就可以实现绝对成本的大幅下降及利润的大幅提高。

② 采购价格的降低还会降低企业资产的基数,同样会使得资产回报率增长的幅度大于价格下降的幅度。首先,降低所有的直接原料成本——这将迅速导致公司利润的提高,而公司利润的提高又将提高公司的资本回报率。引进新的供应商、竞标、寻求替代原料等方法都可能降低直接原料成本。其次,降低公司所占用的资本——这将会提高公司的资金周转次数。能够导致较低的资本占用的方法有很多,包括较长的支付周期,通过准时采购降低基本原料生产线上的库存,供应商质量的提高及租赁设备等。

3. 采购对企业的间接贡献

除了直接降低采购价格,采购职能也能够以一种间接的方式对企业市场竞争力产生影响。这种间接贡献以对产品质量的保证作用、质量成本的降低等形式出现。在实践中,这些间接贡献通常比直接节省的金钱更实在。

① 质量是产品的生命。采购物料不只是价格问题,更多的是质量水平、质量保证能力、售后服务、服务水平、综合实力等。有些东西看起来买得很便宜,但是经常维修或根本就不能正常使用,这就大大增加了使用的总成本;如果买的是假冒伪劣商品,就会蒙受更大的损失。一般企业都将质量控制按时序划分为采购品质量控制、过程质量控制及产品质量控制。

② 由于产品价值的一半左右是经采购由供应商提供的,所以最终产品的质量很大程度上受采购品质量控制的影响。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,更依赖于对供应商的质量控制。采购环节中对质量的管理不仅体现在进货验收上,更重要的是将质量管理工作拓展到供应商的生产制造过程,建立起一整套的供应商质量管理的制度,从源头抓起,才能真正地确保产品质量。经验表明,一个企业要是能将 $1/4 \sim 1/3$ 的质量管理工作用在供应商的质量管理上,那么企业自身的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。

③ 采购能对质量成本的削减做出贡献。当供应商交付产品时,许多公司都会进行来料

检查和质量检查。如果选择那些有健全质量保证体系的供应商,就可以减少采购货物的来料检查和质量检查的成本。

④ 通过采购供应商所提供的新材料、新技术、新产品信息,将有利支持企业产品改进和新产品开发等工作。

1.1.4 采购人员的基本素质

对于采购人员的选用,过去一直比较重视的是“防止作弊,杜绝收受回扣”的观念,因此“忠厚老实”是非常重要的条件。但是随着采购的重要性逐渐提高,采购的复杂性也日益上升。它不再是拿钱买东西那么简单的事情,而变成了一门专业,采购工作不再是那些只具备忠厚老实品质的人就能够胜任的。

采购人员必须具备与采购工作复杂性相适应的素质和能力,要通过专业化的工作和能力培训达到甚至超过与企业 and 市场要求相适应的水平。因此,采购人员基本素质包括具备个人素质与技巧、相关专业知识和采购专业知识等方面,其中谈判技巧是采购人员需要通过培训和实践而掌握的一项基本技能。采购人员的管理与发展作为企业或企业人力资源管理与发展的一个重要组成部分,是保障采购能力形成与培养、采购队伍建设与发展的基本内容,因此采购人员的选用对于企业的发展是非常重要的。作为现代企业来讲,选择好的采购人员主要考虑以下几个方面。

(1) 品德方面 采购工作没有固定规则可循,加上采购行为稽查困难,使得采购工作是“良心工作”。因此,觉悟高、品行端正是一个采购员应有的基本素质,只有思想品德高尚,才能大公无私、克己奉公,处处为企业大局着想,不贪图个人小利。结合我国企业的实际,我们要求采购人员要做到以下几点。

① 品行端正。采购人员所处理的“订购单”就是金钱,而采购人员本身就是财富的代表。拥有采购权的业务人员经常会被各种各样的供应商所包围。无论是通过人际关系向采购人员打起感情战,还是利用红包、回扣等种种物质条件进行利诱,采购人员都必须保持廉洁,不能以牺牲企业的利益来换取个人的财富,违背法律道德的做法终将害人害己。企业在选择采购人员时一定要对候选人员进行这一方面的考察。只有拥有正直人格的人才能给企业带来财富,才是企业宝贵的人力资源。

② 敬业精神。敬业精神是从事任何工作的人员都必备的优秀品质,采购人员也不例外。大家都知道拥有敬业精神是做好本职工作的基本要求,再有才华的人也只有在这一精神下才能做出成绩。采购人员敬业精神的好坏会直接影响企业的供应情况。良好的敬业精神可以保证企业供应的稳定,从而保证生产的顺利进行。

③ 承受困难的毅力。采购工作是一项重要、艰巨的工作,要与企业内、外多方面的人打交道,经常会受到来自企业内外的“责难”,采购人员具有应付复杂情况和处理各种纠纷的能力,在工作中被误解时,能在心理上承受得住各种各样的“压力”。

④ 虚心、诚心、耐心。采购人员和供应商打交道的过程中,采购人员往往占据主动地位,拥有局面的控制权。但是采购人员对供应商的态度一定要保持公平互惠,甚至要做到不耻下问,虚心求教,不可趾高气扬,傲慢无理。与供应商建立良好的合作伙伴关系的过程充满了艰辛,这要求采购人员要有足够的耐心,有良好的涵养。只有虚心和耐心地同供应商谈判,诚心诚意地与供应商交往,才会换来对方的合作,达到最终的目的。

(2) 知识与能力 知识和能力既是相辅相成又是相互独立的。知识是能力的强大后盾,能力是知识的反映。但是作为采购人员,只有专业知识是远远不够的,采购人员的实际工作能力才是为企业带来财富的根源。

① 采购人员应具备的知识。

a. 政策、法律知识。政策、法律知识包括国家出台的各种相关法律、价格政策、专营方向,维护国家与企业利益。

b. 市场知识。了解消费者需要,掌握市场细分策略以及产品、价格、渠道、促销方面的知识,才能合理地选择采购商品的品种,从而保证采购的商品适销对路。

c. 业务基础知识。业务知识包括谈判技巧、商品知识(商品功能、用途、成本、品质)、签约的基本知识等,这是做好本职工作的关键,将有助于与供应商的沟通,能主动进行价值分析,开发新来源或替代品,有助于降低采购成本。

d. 社会心理知识。了解客户的心理活动,把握市场消费者的心理需求,从而提高采购工作的针对性。

e. 自然科学知识。自然科学知识包括自然条件、地理、气候、环境变化以及数理知识和计算机知识。将现代科技知识用于采购过程,把握市场变化规律,从而提高采购工作的效率与准确性。

f. 文化基础知识。这是其他知识的基础,一个文盲是干不好采购工作的。

② 能力素质。知识不等于能力。国外心理学家研究表明,要办好一件事,知识起的作用只有 $1/4$,而能力起的作用占 $3/4$,可见能力更为重要。要干好采购工作,采购人员同样应具有相应的能力,我们把采购人员具备的能力归纳为以下五个方面。

a. 市场分析能力。分析市场状况及发展趋势,分析消费者购买心理,分析供货商的销售心理,从而在采购工作中做到心中有数,知己知彼、百战百胜。

b. 团结协作能力。采购过程是一个与人协作的过程,一方面采购人员要与企业内部各部门打交道,如与财务部门打交道解决采购资金、报销等问题;与仓储部门打交道,了解库存现状及变化等。另一方面采购人员要与供应商打交道,如询价、谈判等,采购人员应处理好与供应商和企业内部各方面的关系,为以后工作的开展打下基础。

c. 语言表达能力。采购人员是用语言文字与供应商沟通的,因此,必须做到正确、清晰地表达所欲采购的各种条件,如规格、数量、价格、交货期限、付款方式等。如果口齿不清,只会浪费时间,导致交易失败。因此采购人员的表达能力尤为重要,是采购人员必须锻炼的表达技巧。

d. 成本分析和价值分析能力。采购人员必须具有成本分析能力,会精打细算。买品质太好的商品,物虽美,但价更高,加大成本;若盲目追求“价廉”,则必须支付品质低劣的代价或伤害其与供应商的关系。因此,对于供应商的报价,要结合其提供回的商品的品质、功能、服务等因素综合分析,以便买到适宜的商品。

e. 前景预测能力。在市场经济条件下,商品的价格和供求在不断变化,采购人员应根据各种产销资料及与供应商打交道中供应商的态度等方面来预测将来市场上该种商品供给情况,如商品的价格、数量等。

③ 采购人员应具备的观念。正确的采购观念是必须引导采购人员按客观规律办事,提高采购工作的质量。我们认为现代采购人员应具备的观念有以下几个方面。

a. 战略观念。即从企业大局出发,把握企业发展战略目标,使采购工作符合企业整体发展要求。

b. 经济观念。即在采购过程中讲究经济核算,提高购进环节的经济效益。尽量组织本地产品购进,货比三家,择优而购,精打细算,节省开支。

c. 市场观念。把握市场发展规律,分析市场变化趋势,善于抓住每一个市场机会。

d. 竞争观念。竞争是市场经济条件下的必然现象,在采购过程中同样充满了竞争,既有采购人员与供应商的竞争,又有与同行之间的竞争。很显然,竞争会给采购人员的工作带来压力,因此,采购人员要善于竞争,把竞争的压力转化为搞好采购工作的动力。

e. 服务观念。采购过程实际上是一个服务过程。一方面在采购过程中要着眼于长远利益,为供应商提供力所能及的服务,如提供信息、协助推销、介绍新客户等;另一方面,对企业内部来说,采购要为企业经营服务。

f. 创新观念。创新观念即出奇制胜,一方面在采购过程中要有新招数,如开发新货源或选择更好的供应商,以提高采购工作的效率;另一方面也要在企业经营项目上独辟蹊径,做到“人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我转”,从而使企业立于不败之地。

1.2 采购的种类

1.2.1 采购的基本概念

采购可以从狭义与广义两方面来理解。狭义的采购,是指企业基于生产、销售、管理等目的,购买所必需的所有货物和服务的交易行为。它包括根据需求提出采购计划,选好供应商,经过商务谈判确定价格、交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的全过程。广义的采购,是指除了以购买的方式获取物品之外,还可以通过下列途径取得物品的使用权,以达到满足需求的目的。

① 租赁。租赁是一方以支付租金的方式取得物品的使用权,使用完毕或租期满后将物品归还给物主的一种非永久性行为。企业在生产经营中经常租赁的物品有厂房、车辆、生产设备、仪器、办公用品等。

② 交换。交换就是通过以物易物的方式取得商品的所有权及使用权,但是并没有直接支付商品的全部价款。换言之,当双方交换的货物价值相等时,不需要以金钱补偿对方;当双方交换的货物价值不相等时,仅有一方补贴差额给对方,如生产物料的交换、机器设备的交换等。这种交换方式不仅可以取得自己想要的物品,还可以盘活自己闲置或多余的物品,可谓一举两得。

③ 外包。外包是指企业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,以取得专业优势,从而降低成本的一种新型采购方式。这种方式的优势非常明显,能有效地减少资金的占用率,化解投入大量资金建设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;有利于提高企业的核心竞争力。外包形式近几年日趋流行。

综上所述,采购就是指企业为了满足某种特定的需求,以购买、租赁、交换、外包等途径,取得商品及服务的使用权的活动过程。在日常经营活动中,我们所讲的采购主要是指狭义的采购。

1.2.2 采购的分类

1. 按采购主体分类

(1) 个人采购 个人采购是指个人生活用品的采购。一般是单一品种、单个决策,即随机发生的,有很大的主观性和随意性的采购活动。即使采购失误,也只影响个人,造成的损失不会太大。

(2) 集团采购 集团采购是指两人或两人以上公用物品的采购。一般是多品种、大批量、大金额、多批次甚至持续进行的,由集体决策,直接关系到多个人利益的采购活动。如果采购决策失误,就会对集团造成较大的损失。因此,集团采购一般要谨慎、科学、严格。家庭采购也可以算是集团采购,但典型的集团采购主要是指企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等。这些不同类型的采购,有一些共同点,但又各有特点。其中企业采购尤