

“十二五”高等职业教育物流专业工学结合系列教材

CAIGOU
GUANLI SHIWU

采购管理实务

主 编 许 彤 吴艳萍
副主编 邹俊舟 吴晓志



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

“十二五”高等职业教育物流专业工学结合系列教材

采 购 管 理 实 务

主 编 许 彤 吴艳萍

副主编 邹俊舟 吴晓志

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理实务/许彤, 吴艳萍主编. —北京: 中国财富出版社, 2013. 5

(“十二五”高等职业教育物流专业工学结合系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4614 - 6

I. ①采… II. ①许…②吴… III. ①采购管理—高等教育—教材 IV. ①F253. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 037371 号

策划编辑 马 军

责任印制 何崇杭

责任编辑 张小玲 葛晓雯

责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070
电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

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

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4614 - 6/F · 1938

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 19. 75

版 次 2013 年 5 月第 1 版

字 数 456 千字

印 次 2013 年 5 月第 1 次印刷

印 数 0001 - 3000 册

定 价 39. 80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

“十二五”高等职业教育物流专业工学 结合系列教材编审委员会

(按姓氏笔画顺序排列)

王风刚	王兴伟	王丽娟	王珊珊
刘安华	刘雅丽	刘磊	刘麓
许彤	孙康	李树晗	陈兴霞
陈希望	林婕	周建亚	郑玲
赵宝芳	侯彦明	郭凯明	陶文芳
黄灿灿	梁艳波	鲁艳	楚金华
潘尤兴	戴卫平	戴国武	

序 言

为贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》，推行工学结合、校企合作、顶岗实习的职业教育人才培养模式，中国财富出版社（原中国物资出版社）现代物流教材中心特组织国家示范性高等职业院校教师以及职业教育专家共同开发了“十二五”高等职业教育物流专业工学结合系列教材。

近年来，高等职业教育在教学改革及课程建设方面取得了巨大成就。教材是教学课程的物化，所以教材建设需要同步跟进、创新。本系列教材的编写正是在物流专业课程体系全面、系统改革的基础上进行的，因此本系列教材具有如下特点：

（1）依据校企合作、工学结合的模式编写教材。本系列教材的编写以职业院校教师为主，以物流企业人员为辅，把课堂知识与岗位技能要求相融合，保证了课本知识符合物流企业所需人才的培养方案要求。

（2）内容和形式的创新。教材打破了原来学科体系的编写方法，以任务、实训案例为载体，以小贴士、小资料为课外补充，充分展示了本系列教材理论与实践的结合、知识与岗位技能对接的特点。不仅有助于学生掌握物流岗位“必需”知识，而且有助于学生直观地了解企业的物流活动。

（3）案例真实，实训性强。教材选取企业的典型案例，具有真实性、针对性，有助于学生真实体会物流企业岗位工作内容。教材中还设置了具体的工作任务及工作流程，并采用步骤式的方案引导学生分组进行实践操作，培养学生全局意识及工作过程中的协调能力。

（4）任务、案例循序渐进，易于学习。教材中任务、案例的安排遵循由简单到复杂、由单一到综合的递进关系，逻辑性强，符合高等职业院校学生认知特点和职业教育能力培养方案。此外，循序渐进式的安排也有助于增强学生的自信心，激发学生对物流专业学习的兴趣。

本系列教材是中国财富出版社及该系列教材编委会在职业教育方面努力创新、不断完善的成果，但仍有许多需要改进之处。伴随不断的实践和经验的总结，中国财富出版社与职业教育专家、全国物流专业教师共同再接再厉，为全国高等职业院校物流专业的学子提供规范、适用的精品教材。

编委会

2011年8月

前 言

随着经济全球化的日益加深,采购国际化的趋势也越发明显,采购不再局限于某一国家或地区,而是超越国界和自由贸易区界限的全球采购与供应。同时,在采购管理实践中,企业为获得竞争优势,也从根本上改变了对采购管理的认识。采购不只是部门操作层面的职能或日常工作,也是与公司战略决策紧密相关的综合性管理过程,是降低成本的途径,是重要的增值过程。

然而,国内企业的采购管理水平与国际一流跨国公司的采购管理水平相差甚远,因此加强采购研究、优化采购过程、提高采购与供应管理水平具有十分重要的意义。本书正是以此为目的,开发操作性强的实用型教材。

本书精选了对学生实现就业和终生发展极具价值的采购相关知识,在深入挖掘采购与供应管理主要技能点的基础上,设计以任务为驱动,且基于工作过程的技能实训项目,通过鲜活生动的采购实训,培养学生的操作技能,让学生学会运用科学理论与方法来指导采购实际运作。本书强调对学生综合实操能力的培养,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”的高职教育特征。它可作为高职高专院校物流管理专业的教材,也可作为采购从业人员和非采购从业人员了解采购管理知识的培训和自学用书。

全书共分十个项目,从采购认知、采购组织设计、采购模式的选择、编制采购计划、供应商的选择与管理、采购谈判、采购合同管理、采购绩效评估、采购技术与供应管理等方面介绍了采购的基本知识与基础技能。

本书由中山职业技术学院的许彤、闽北职业技术学院的吴艳萍任主编。中山职业技术学院的吴晓志、黄新谋、邹俊舟、蒋明霞,青海交通职业技术学院的马玉杰,长沙商贸旅游职业技术学院的廖星,河南机电高等专科学校的李源等老师参加了编写。

采购管理的理论方法还在不断完善,基于工作流程的教材模式也在摸索阶段,本书在编写过程中,参考和借鉴了国内外一些论著和教材,在此谨致谢意。由于编者水平所限,加上时间仓促,书中难免存在一定的疏漏和不足之处,恳请读者批评指正。

编 者

2013年1月



目 录

项目一 采购认知	(1)
任务一 认识采购	(3)
任务二 了解采购与供应管理的岗位设置与工作职责	(15)
项目二 采购组织设计	(23)
任务一 了解采购组织类型	(24)
任务二 采购组织结构设计	(29)
任务三 采购组织团队建设	(33)
项目三 采购模式的选择	(38)
任务一 采购模式的类型	(39)
任务二 采购模式的选择	(55)
项目四 编制采购计划	(67)
任务一 分析采购需求	(69)
任务二 制订采购计划	(77)
任务三 规划采购预算	(84)
任务四 采购认证	(90)
任务五 签订采购订单	(98)
项目五 供应商的选择与管理	(102)
任务一 供应商调查与开发	(103)
任务二 供应商选择与评价	(112)
任务三 供应商关系管理	(131)
项目六 采购谈判	(141)
任务一 认识采购谈判	(142)
任务二 采购谈判准备与分析	(149)
任务三 采购谈判的程序	(158)
任务四 采购谈判策略及应用	(164)



项目七 采购合同管理	(174)
任务一 采购合同的内容与格式	(174)
任务二 采购合同的签订与管理	(179)
任务三 采购合同的争议与解决	(185)
任务四 采购业务付款	(190)
项目八 采购绩效评估	(196)
任务一 采购检验验收与采购绩效评估	(197)
任务二 采购绩效评估的指标与标准	(219)
任务三 采购绩效评估的方式与方法	(228)
任务四 采购绩效评估的实施与改进	(241)
项目九 采购技术	(252)
任务一 全球化采购	(252)
任务二 采购外包	(262)
任务三 JIT 采购	(269)
任务四 电子采购	(274)
项目十 供应管理	(278)
任务一 供应市场环境分析	(280)
任务二 供应管理规划	(291)
任务三 OEM 供应管理	(297)
参考文献	(306)



项目一 采购认知

引导案例

戴尔怎样采购



戴尔采购工作最主要的任务是寻找合适的供应商，并保证产品的产量、品质及价格方面在满足订单时，有利于戴尔公司。采购经理的位置很重要。戴尔的采购部门有很多职位设计是做采购计划、预测采购需求，联络潜在的符合戴尔需要的供应商。因此，采购部门安排了较多的人。采购计划职位的作用是什么呢？就是尽量把问题在前端就解决。戴尔采购部门的主要工作是管理和整合零配件供应商，而不是把自己变成零配件的专家。戴尔有一些采购人员在做预测，确保需求与供应的平衡，在所有的问题从前端完成之后，戴尔在工厂这一阶段很少有供应问题，只是按照订单计划生产高质量的产品就可以了。所以，戴尔通过完整的结构设置实现高效率的采购，完成用低库存来满足供应的连续性。戴尔认为，低库存并不等于供应会有问题，但它确实意味着运作的效率必须提高。

精确预测是保持较低库存水平的关键，既要保证充分的供应，又不能使库存太多，这在戴尔内部被称之为没有剩余的货底。在 IT 行业，技术日新月异，产品更新换代非常快，厂商最基本的要求是保证精确的产品过渡，不能有剩余的货底留下来。

戴尔要求采购部门做好精确预测，并把采购预测上升为购买层次进行考核，这是一件比较困难的事情，但必须精细化，必须落实。

“戴尔公司可以给你提供精确的订货信息、正确的订货信息及稳定的订单”，一位戴尔客户经理说，“条件是，你必须改变观念，要按戴尔的需求送货；要按订货量决定你的库存量；要用批量小，但频率高的方式送货；要能够做到随要随送，这样你和戴尔才有合作的基础。”事实上，在部件供应方面，戴尔利用自己的强势地位，通过互联网与全球各地优秀供应商保持着紧密的联系。这种“虚拟整合”的关系使供应商可以从网上获取戴尔对零部件的需求信息，戴尔也能实时了解合作伙伴的供货和报价信息，并对生产进行调整，从而最大限度地实现供需平衡。

给戴尔做配套，或者作为戴尔零部件的供应商，都要接受戴尔的严格考核。

戴尔的考核要点如下：

其一，供应商计分卡。在卡片上明确订出标准，如瑕疵率、市场表现、生产线表现、运送表现以及做生意的容易度，戴尔要的是结果和表现，据此进行打分。瑕疵品容忍度：戴尔考核供应商的瑕疵率不是以每 100 件为样本，而是以每 100 万件为样本，早期是每



100 万件的瑕疵率低于 1000 件，后来质量标准升级为 6 Sigma 标准。

其二，综合评估。戴尔经常会评估供应商的成本、运输、科技含量、库存周转速度、对戴尔的全球支持度以及网络的利用状况等。

其三，适应性指标。戴尔要求供应商应支持自己所有的重要目标，主要是策略和战略方面的。戴尔通过确定量化指标，让供应商了解自己的期望；戴尔给供应商提供定期的进度报告，让供应商了解自己的表现。

其四，品质管理指标。戴尔对供应商有品质方面的综合考核，要求供应商应“屡创品质、效率、物流、优质的新高”。

其五，每三天出一个计划。戴尔的库存之所以比较少，主要在于其执行了强有力的规划措施，每三天出一个计划，这就保证了戴尔对市场反应的速度和准确度。供应链管理第一个动作是做什么呢？就是做计划。预测是龙头，企业的销售计划决定利润计划和库存计划，俗话说，龙头变龙尾跟着变。这也就是所谓的“长鞭效应”。

迈克尔说过，供应商迟一点，意味着太迟了。这说明了戴尔对供应商供货准确、准时的考核非常严格。为了达到戴尔的送货标准，大多数供应商每天要向戴尔工厂送几次货。漏送一次就会让这个工厂停工。因此，如果供应商感到疲倦和迷茫，半途而废，其后果是戴尔无法承受的，任何供应商打个瞌就可能使戴尔的供应链体系遭受重创。然而，戴尔的强势订单凝聚能力又使任何与之合作的供应商尽一切可能按规定的要求来送货，按需求变化的策略来调整自己的生产。

在物料库存方面，戴尔比较理想的情况是维持 4 天的库存水平，这是业界最低的库存记录。戴尔是如何实现库存管理运作效率的呢？

第一，拥有直接模式的信用优势，合作的供应商相信戴尔的实力；

第二，具有强大的订单凝聚能力，大订单可以驱使供应商按照戴尔的要求主动保障供应；

第三，供应商在戴尔工厂附近租赁或者自建仓库，能够确保及时送货。

戴尔可以形成相当于对手 9 个星期的库存领先优势，并使之转化为成本领先优势。在 IT 行业，技术日新月异，原材料的成本和价值在每个星期都是下降的。根据过去 5 年的历史平均值计算，每个星期原材料成本下降的幅度为 0.3% ~ 0.9%。如果取一个中间值 0.6%，然后乘以 9 个星期的库存优势，戴尔就可以得到一个特殊的结构，即得到 5.5% 的优势，这就是戴尔运作效率的来源。

戴尔很重视与供应商建立密切的关系。“必须与供应商无私地分享公司的策略和目标”，迈克尔说。通过结盟打造与供应商的合作关系，也是戴尔公司非常重视的基本方面。在每个季度，戴尔总要对供应商进行一次标准的评估。事实上，戴尔让供应商降低库存，他们彼此之间的忠诚度很高。2001—2004 年，戴尔遍及全球的 400 多家供应商名单里，最大的供应商只变动了两三家。

戴尔也存在供应商管理问题，并已练就出良好的供应链管理沟通技巧，在有问题出现时，可以迅速地化解。当客户需求增长时，戴尔会向长期合作的供应商确认对方是否



可能增加下一次发货数量。如果问题涉及硬盘之类的通用部件，而签约供应商难以解决，就转而与后备供应商商量，所有的一切，都会在几个小时内完成。一旦穷尽了所有供应渠道依然无法解决问题，那么就要与销售和营销人员进行磋商，立即回复客户这样的需求无法满足。

“我们不愿意用其他人的方式来作业，因为他们的方法在我们的公司行不通。”迈克尔说。戴尔通过自行创造需求的方法，并取得供应商的认同，已经取得了很好的成绩。戴尔要求供应商不光要提供配件，还要负责后面的即时配送。对一般的供应商来讲，这个要求是“太高了”或者是“太过分了”。但是，戴尔一年200亿美元的采购订单，足以使所有的供应商心动。一些供应商尽管起初不是很愿意，但最后还是满足了戴尔的即时配送要求。戴尔的业务做得越大，对供应商的影响就越大，供应商在与戴尔合作中能够提出的要求会更少。戴尔公司需要的大量硬件、软件与周边设备，都是采取随时需要，随时由供应商提供送货服务。

供应商要按戴尔的订单要求，把自己的原材料转移到第三方仓库，但这个原材料的物权还属于供应商。戴尔根据自己的订单确定生产计划，并将数据传递给本地供应商，让其根据戴尔的生产要求把零配件提出来放在戴尔工厂附近的仓库，做好送货的前期准备。戴尔根据具体的订单需要，通知第三方物流仓库及本地的供应商，让他把原材料送到戴尔的工厂，戴尔工厂在8小时之内把产品生产出来，然后送到客户手中。整个物料流动的速度是非常快的。

任务一 认识采购

知识目标

1. 了解什么是采购
2. 了解什么是采购管理

能力目标

1. 理解采购的地位和作用
2. 分析我国采购管理中存在的问题



任务导入

讨论：采购=购买吗？



任务分析

对采购活动最简单的看法是，采购就是买东西。对于很多制造型企业来说，采购部门可能还是个令人头疼的成本中心，又如何谈及利用采购实现产品增值？通过战略采购



一样可以提升企业赢利能力吗?

虽然在经典的管理学理论中,改进供应链和物流管理是企业价值链一个有机的环节,但是这一点往往被市场的剧烈变化和竞争环境的恶化所淹没,一方面过低的产品定价迫使采购部门因为单纯的价格要求和供应商陷入旷日持久的讨价还价,另一方面生产制造部门急不可耐地向采购部门索取原材料,根本不管成本的高低。不同的要求和采购管理的混乱甚至影响到对采购人员人品的怀疑,以至于 CEO 不得不定期更换采购主管以保证流言飞语不影响团队的团结。

企业的 CEO 如果不能意识到采购战略的重要性,很容易在成本和利润的魔咒中迷失方向,陷入降价、裁员、再降价、再裁员的恶性循环。IBM 从企业价值链的各个环节着眼,对采购的战略规划和管理提出了思考,这些建议虽然不能从根本上扭转公司的赢利状况,但是至少会显著降低 CEO 在利润方面的压力,帮助企业从更高的层面把总体拥有成本(TCO)控制在一个相当合理的水平,从一个可能被忽视的环节发现更多实现赢利的机会。



知识准备

一、什么是采购

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。在狭义上,采购可以被定义为企业购买货物和服务的行为。在更广泛的角度,采购可以被定义为企业获取货物和服务的过程。然而,采购过程不仅仅是一种活动的终点,而是一系列跨越组织边界的活动的成功实现。所以,采购的完整定义是为满足用户需求而获取货物和服务的所有必要活动。

采购是企业全部商务活动的起点,这一环节对企业整体商务活动效率的提高具有非常重要的作用,在一定意义上是企业的成本之源、质量之源和效率之源,也必将成为企业的创新之源。

企业能否赢利有较大的影响。实际上,从整个供应链的角度来看,每个企业都在一定程度上扮演了采购者的角色,即从供应商购买生产加工用的原材料,经过生产加工、检验、包装、储存和运输等提供给客户。企业获得利润的多少通常取决于其在与卖家谈判过程中所处的地位和谈判能力。

二、采购管理

采购管理是对企业采购活动进行的管理活动,包括对企业采购或供货过程进行的计划、组织与控制。通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动,合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点,以有限的资金保证经营活动的有效开展,在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。因此,



采购管理是企业管理的重要职能，也是企业专业管理的重要领域之一。

采购管理的总目标是保证企业的物资供应。怎样才能保证物资供应的有效性，通过采购管理达到在确保适当质量下，能够以适当的价格，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的目标。采购管理的主要任务包括三个方面：一是通过采购管理，保证企业所需物资的正常供应；二是通过采购管理，能够从市场上获取支持企业进行物资采购和生产经营决策的相关信息；三是与供应商建立长期友好的关系，建立企业稳定的资源供应基地。

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，企业模式向虚拟化、动态联盟和协作的方向发展，对采购管理提出了新的要求。采购管理的实践是一个不断提高不断完善的动态发展的过程，是一个长期的过程，应该结合企业的具体情况，循序渐进。采购管理的发展过程大致可分为以下四个阶段：

第一阶段，萌芽原始阶段。企业没有设立专门的采购部门或虽然有采购部门，但企业的领导者完全控制采购的决策权和签字权。采购应有的职能根本没有发挥作用。

第二阶段，低成本至上阶段。企业将最低价格作为选择供应商的唯一标准并将谈判及非正常手段作为获得低价原材料的有效途径。这种片面追求低价的做法虽然在一定程度上减少成本，但是，当出现以次充好、供货不稳定的情况的时候，企业往往入不敷出。

第三阶段，理智采购阶段。企业的经营管理者逐渐认识到最初的低价格可能带来高额的运营成本，开始学会用总成本的观念理智地来采购。在这个阶段，采购活动不但开始考虑初始的采购价格，更考虑今后的运营及管理开支。

第四阶段，战略采购阶段。企业的最高管理层意识到采购的增值作用和对企业利润和竞争实力的贡献，逐渐把采购部门提升到战略层次并给予直接领导。这个时候，采购部门开始有限地发挥作用。随着这一作用越来越重要，贡献越来越大，采购部门开始最大限度地发挥其应有的职能，不仅能对当前问题做出迅速反应，更能高瞻远瞩，积极预测变化，为企业的战略调整提供一定的前提条件，使企业能够充分地利用机会。

因此，从采购管理经历的四个发展阶段来看，随着管理者对采购职能认识的深刻变化，它正在逐渐由原来从属的、辅助的地位向现在重要的、战略地位转变。随着战略地位的逐步建立，它将最大限度地提高企业的竞争力。

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（Right Vendor）、合适的品质（Right Quality）、合适的时间（Right Time）、合适的价格（Right Price）、合适的数量（Right Quantity）。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。采购管理要遵循以下原则：

1. 及时性原则

采购管理最基本的职能是满足生产经营活动对各种物料的需要，保证及时供应是采购管理的第一原则。采购是由于企业生产经营活动需要消耗和使用大量的物料而衍生的，



采购管理的产生也同样以此为条件。现代企业对各类物料供应的要求越来越高，一是因为企业生产经营能力不断扩大，物料使用量剧增；二是现代生产方式向多品种、小批量转变，物料的数量、品种、结构更加多样化和复杂化；三是现代生产日益精细化，强调对市场需求的快速反应，物料供应要与生产的快速反应相对应。及时性原则就是强调采购管理作业必须实时满足企业的物料需要，防止由于采购管理作业的迟缓导致供应与生产的脱节，从而为生产经营活动提供有力的保障，减少生产停顿等方面的损失。

2. 准确性原则

采购管理不仅要及时、快速，而且要做到准确无误。采购管理准确性原则的提出是立足于这样几个背景：一是现代企业需要的物料比较复杂，具有多种形态和类别，要做到“一个不多、一个不少”势必要求运输准确无误；二是物料供应地和供应商比较分散，物料的需要地和需要方也比较分散，采购管理在解决物料的集中和分散过程中不能发生差错；三是现代企业采取了准时生产方式，这种生产方式要求运输作业必须按要求的时间、要求的地点、要求的品种和要求的质量实施准时运输。

准确性原则就是要求采购管理具有针对性、精确性和无差错性，从而保证企业生产经营的必要精度，它有助于企业实行精益生产、准时生产和敏捷制造等先进的生产方式。

3. 安全性原则

企业生产经营活动是连贯的、频繁的和长期的，采购管理必须适应生产经营的上述特点，无故障、无中断和持续地提供物料服务，这就对采购管理的安全性提出了要求。采购管理的安全性具有十分重要的意义：首先，采购管理的安全性是企业生产和经营安全性的基本体现，是安全生产原则在采购管理活动中的延伸；其次，物料的安全有效和无故障可以减少生产经营过程的风险，防止原材料导致的生产事故和产品缺陷等问题；最后，提高采购管理的安全性可以起到稳定生产、稳定士气等作用。

安全性原则就是要求物料供应无间断、无故障，排除各种运输事故，防范采购管理中的各种危机事件，确保采购管理正常、有序和健康地发展。

4. 经济性原则

企业是营利性经济组织，生产经营活动的目的是获取经济效益，采购管理必须坚持效益性原则。采购管理对经济效益的关注源于以下几种原因：首先，产品成本中包含很多物料转移成本，物料成本在产品成本中占有较高比重，降低物料成本是提高经济效益的重要途径；其次，采购活动要花费较多的谈判、交易费用，只有注意采购费用的节约，才能抑制产品成本的上升；最后，采购管理作业伴随着较大的成本开支，运输设备投资、保有和使用过程中发生的折旧、修理和保养费用居高不下，运输过程中的运输、保管、损耗等费用也不可忽视。

经济性原则就是要求在采购管理中按照最少的投入和最大的产出，经济、节约地组织运输活动，并通过运输活动为价值创造提供有利的条件。

5. 开放性原则

现代采购和运输是基于开放环境下进行的，采购管理必须从封闭性走向开放性。提



倡采购管理的开放性是基于以下几个背景：首先，采购管理是企业系统中的一个子系统，它本身不是独立存在的，采购管理如果没有一种开放的思想，就难以构建运输供应链，也处理不好与其他运输之间的关系，供产销的联系和相互适应也无法实现；其次，采购管理是基于市场经济体制下进行的，采购及其运输活动必须立足于外部环境，开放的采购管理是适应外部环境的重要基础；最后，在合作竞争、战略联盟、虚拟企业、业务外包等现代管理思想下，企业的采购管理必须充分利用外部资源，没有开放的思想，上述先进的管理方式在采购管理中就无法发挥积极作用。

开放性原则就是要求采购管理以更加广阔的视野看待采购市场、运输市场，积极适应采购管理内外条件的变化，提高采购管理的灵活性和随机性，加强与外部资源的对接。

6. 管理性原则

由于采购管理对企业生产经营活动具有重要影响，是决定产品质量、价格和竞争力的主要因素之一，必须对采购管理全过程和活动进行科学的管理。采购管理管理的意义表现在：第一，科学的管理有利于建立和完善采购管理体系，保证该体系的正常运作；第二，采购管理管理可以提高采购和运输的有效性，有利于完成采购管理的目标和任务；第三，采购管理管理可以促进采购管理的合理化，可以为采购管理的及时性、准确性、安全性等提供有利的保障。

管理性原则就是按照企业目标的要求，对采购管理的全过程和占用的资源进行有效的计划、组织和控制。

三、采购的地位与作用

采购在传统思维中就是拿钱买东西，目的是以最少的钱买到最好的东西。同时采购管理也被认为是一种注重文书交易的行政职能，采购管理的重点就是降低成本保证采购价格最低。近年来，随着市场全球化的发展，技术的进步，竞争的日益激烈，采购已由单纯的商品买卖演变为企业管理中“最有价值”的部分。在采购管理中通过应用恰当的采购技术可以提高供应的可靠性及灵活性，可使企业缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存，增强对市场需求的应变能力。合理的采购技术产生高效的采购，还可以利用供应商的能力为自己开发、生产产品和解决资金来源，优化财务状况。

伴随着经济、科技的飞速发展，采购也进入了高速发展的时期，采购的功能和作用越来越强大，如降低成本、提高效益、强化产品质量、降低库存等。在企业组织相互依赖程度不断加强的大环境下，采购发展成为一个独立的行业，采购对于成本控制的作用日益突现，同时采购管理也被提升到一个新的高度。

采购作为供应链上游的主要环节，在企业 and 供应商之间架起了一座连接的桥梁，连接着产品供应和生产。供应链上企业外部的价值通过采购环节向企业内部传递，并最终传达到外部的客户手中，采购环节的好坏将直接对整个供应链产生影响。

1. 采购在供应链中的地位

主要体现在以下几个方面：



采购是生产经营活动的开始环节，对一个企业的供、产、销各个环节影响较大，直接影响着生产经营过程、企业利润，并构成企业竞争力的重要方面。

(1) 物料采购和货源的组织是企业经营活动的基础，它对于保证生产经营活动的连贯性、持续性具有决定性的意义。采购不准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，为先进的生产方式奠定良好基础。

(2) 采购成本是商品成本中的重要组成部分，是决定产品价格水平和竞争力的主要因素之一。从制造企业的角度来看，各类物料转移的价值构成产品价值的主要部分，一般而言，制造业中产品成本中的 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。从商贸企业上看，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。

表 1-1 采购、制造和销售环节对价值增值的贡献度

	采购	制造	销售
易耗消费品	30% ~ 50%	5% ~ 10%	30% ~ 50%
耐用消费品	60% ~ 70%	10% ~ 15%	10% ~ 25%
复合制造产品	30% ~ 50%	30% ~ 50%	5% ~ 10%

从表 1-1 可以看出，采购环节的作用十分重要，采购管理的成本、质量和服务将对企业的竞争力产生影响，并最终影响整条供应链的运作效率。人们通过对采购环节的科学管理，采用先进的采购技术和方法，可以有效地实现价值的增值，增强供应链的竞争力。伴随着制造业的大发展，采购成本在企业总成本中所占的比率越来越大。表 1-2 反映了不同行业的成本水平。

表 1-2 采购的商品或服务占商品销售成本的百分比

零售商	计算机	消费电子产品	汽车	制药	服务业
60% ~ 85%	60% ~ 80%	50% ~ 70%	60% ~ 80%	25% ~ 50%	10% ~ 40%

从表 1-2 可以看出，在企业的产品成本构成中，采购成本占企业总成本的比例在 30% ~ 90%，平均在 60% 以上。

通过杜邦分析，可以说明采购成本的节约对公司投资回报率的影响，采购支出每节省 2%，便可以使净资产收益率增加 15%。采购作为企业的第三利润源泉必须受到重视，



否则采购成本增加会导致企业总成本的增加。

(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、原料的质量和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、降低不良品率具有重要意义。

(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, 科学合理的采购对于解决企业各类问题具有积极的推动作用。

(5) 采购活动与企业外界的联系十分紧密, 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, 培养核心竞争能力。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。

采购连接着企业、客户和供应商, 它可以敏锐地捕捉到消费者需求的变化和竞争对手的反应, 加快企业的市场响应速度。在激烈的市场竞争中, 企业需要专注于核心业务, 而将非核心业务外包出去, 供应商逐渐成为企业计划的一部分。采购、供应商、客户、质量和竞争力之间的关系就变得愈加紧密。

企业通过信息共享, 发展与供应商的战略合作伙伴关系。采购使供应商参与企业的产品研发以及产品流程的设计当中, 同时企业介入供应商的生产过程中, 与没有引进供应商的公司相比, 与供应商建立伙伴关系的公司可以降低 20% 的成本; 物料质量会有 20% 的提高, 同时, 产品开发时间也会缩短 20%。采购促进了产品编码的标准化, 加速了资金周转, 提高了产品质量, 从而提升了企业的市场地位。

2. 采购在削减企业成本中的地位

就世界范围内来说, 以一个典型的制造型企业为例, 采购成本要占总成本的 60% 左右。根据统计, 采购成本下降 5% 对于最终利润率贡献相当于人工成本下降 22% 或制造成本下降 24% 的效果。例如美国和日本的制造类企业, 一般利润率在 8% 左右。采购支出占销售收入的平均比例为 53% 以上, 如果销售收入为 100 万元, 当采购支出 (直接原料) 降低 5%, 则利润增加 2.65 万元。如果要获得相同的效果, 则直接人工成本必须下降 22%、制造费用必须下降 24%、营销费用必须降低 16.5%, 若利润比率想要维持 8%, 则销售收入必须增加 33%。这就是人们常说的采购支出节约对利润的倍增效应。

3. 采购在削减库存成本中的地位

在企业中尤其是制造型厂家, 利润是同采购、生产到销售过程中库存中的物、财、信息的流动速度成正比的。从精益生产的角度来看, 库存是“祸根”, 因为库存是积压的资本金, 是无息的资金以实物的形式存在。它不仅没有增加产出而且造成很多浪费, 同