

高等职业院校
国家技能型紧缺人才培养工程规划教材
——**物流管理专业**

(第2版)

采购管理实务

王炬香 温 艳 王 磊 等编

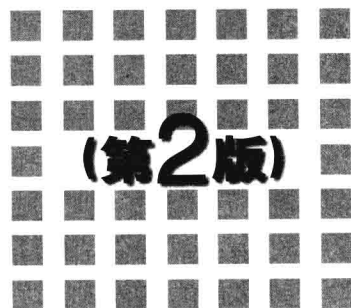
CAIGOU GUANLI
SHIWU

- ★ 新大纲
- ★ 准定位
- ★ 重实用
- ★ 配教辅



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

高等职业院校
国家技能型紧缺人才培养工程规划教材
—— 物流管理专业



采购管理实务

**CAIGOU GUANLI
SHIWU**

王炬香 温 艳 王 磊 等编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

采购管理实务 / 王炬香等编. —2 版. —北京：电子工业出版社，2011.1
高等职业院校国家技能型紧缺人才培养工程规划教材. 物流管理专业

ISBN 978-7-121-12673-4

I. ①采… II. ①王… III. ①采购—企业管理—高等学校：技术学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 255114 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘露明

特约编辑：宋兆武

印刷：北京市天竺颖华印刷厂

装订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：787×980 1/16 印张：14.5 字数：308 千字

印次：2011 年 1 月第 1 次印刷

定价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

高等职业院校国家技能型紧缺人才
培养工程规划教材·物流管理专业

编委会名单

主 任：周建亚（武汉商贸学院）

副主任：黄福华（湖南商学院）

委 员：程言清（浙江万里学院）

方仲民（河北交通职业技术学院）

韩永生（天津科技大学）

金 真（郑州航空工业管理学院）

李金桐（山东大学）

李玉氏（郑州大学）

刘雅丽（河北交通职业技术学院）

曲建科（青岛职业技术学院）

田 征（大连海事大学）

王鸿鹏（集美大学）

王炬香（青岛大学）

王小丽（郑州航空工业管理学院）

王 芸（青岛大学）

王智利（广州航海高等专科学校）

吴登丰（江西省九江学院）

张良卫（广东外语外贸大学）

周 宁（广东外语外贸大学）

周云霞（苏州经贸职业技术学院）

杨鹏强（南华工商学院）

目 录

第1章 采购基础	1	第4章 采购计划和预算编制	51
1.1 采购的基本概念	1	4.1 采购调查	52
1.2 采购的地位与作用	5	4.2 采购计划	58
1.3 采购的基本程序与基本原则	7	4.3 采购预算	66
1.4 采购管理的基本职能	10	4.4 物料需求计划	72
1.5 采购管理的发展趋势	11	4.5 影响采购计划和预算的因素	76
案例分析	13	案例分析	77
思考与练习	15	思考与练习	79
实训题	15	实训题	79
第2章 采购组织架构	17	第5章 采购流程	81
2.1 采购组织的类型	18	5.1 采购流程概述	82
2.2 采购组织的设计	23	5.2 采购订单	86
2.3 采购组织的职责	26	5.3 进货管理与管理评价	95
2.4 采购人员的职责和要求	27	5.4 采购流程优化	102
案例分析	29	案例分析	107
思考与练习	31	思考与练习	109
实训题	31	实训题	109
第3章 采购方式	32	第6章 供应商的开发与管理	111
3.1 采购方式分类及选择	33	6.1 供应商的开发与选择	112
3.2 集中采购和分散采购	35	6.2 供应商评价指标体系	121
3.3 政府采购	36	6.3 供应商的评价方法	125
3.4 招标采购	40	6.4 供应商关系管理	127
3.5 其他采购方式	46	案例分析	131
案例分析	49	思考与练习	133
思考与练习	49	实训题	134
实训题	50		

第 7 章 采购过程控制	135	实训题	186
7.1 采购文件和单据管理	136	第 10 章 采购绩效评价	187
7.2 订单的跟踪与物料管理	140	10.1 采购绩效	188
思考与练习	147	10.2 采购绩效的评估	190
实训题	148	10.3 改进采购绩效的途径	195
第 8 章 采购谈判与合同管理	149	案例分析	198
8.1 采购谈判技巧	149	思考与练习	199
8.2 采购合同概述	160	实训题	199
8.3 采购合同管理	164	第 11 章 采购管理的发展趋势	200
案例分析	169	11.1 战略采购	201
思考与练习	170	11.2 JIT 采购	203
实训题	171	11.3 电子采购	206
第 9 章 采购成本控制	172	11.4 国际采购	211
9.1 采购成本分析	173	11.5 采购的外包	214
9.2 ABC 分析法	178	案例分析	218
9.3 价值分析法	183	思考与练习	219
案例分析	185	实训题	219
思考与练习	186	参考文献	221

第1章

采购基础

引导案例

John Deere是一家总部在伊利诺伊州Moline专门生产农业和建筑设备的公司。Deere公司的标志是鹿，但从未有过像鹿一般快速、矫捷的发展。最近有位客户订购了一套设备，要求6个月后交货。来自竞争者的压力使Deere公司意识到缩短前置期迫在眉睫。并且在Deere公司还存在这样一个状况，就是购买货物和服务的成本占制成品总成本的70%，由此不难理解渐进的采购方法将为Deere公司带来的潜在收益。公司实施了战略采购流程，对采购过程进行控制并制定了相应约束。公司的采购领导团队也很重视教育、培训、电子采购体系的开发等活动。以上所做的努力帮助Deere公司维持了其在世界市场的领导地位。

点评：现实生活中，经理们也把“日益重要”和“采购”两个词用在同一个句子里。采购作为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。

学习目标

重点掌握

- 采购和采购管理的概念
- 采购的基本程序
- 采购的地位与作用

一般掌握

- 采购的产生与发展
- 采购的基本原则
- 采购管理的发展趋势

1.1 采购的基本概念

采购是人类社会最常见并大量存在的行为，其历史可以追溯到人类诞生的时候，不过那时的采购是以交换（物物交换为主）的形式进行的。随着人类社会的进步，采购不论是

形式还是职能都发生了变化，不变的是采购仍然是各个企业所共有的职能，也是企业经营的开始环节，同样也为企业创造价值。因为采购不仅是保证生产正常运转的必要条件，而且也为企业降低成本、增加赢利创造条件。

1.1.1 采购的含义

对于采购的含义，不同的人有不同的理解。美国亨瑞芝在其《采购原理与应用》一书中认为采购概念的范围远远大于交易行为本身，它包含了采购交易前的计划、供应货源的研究和采购交易后的合同管理，如交货的追查、货物的检验等。通常来说，采购是指采购人或采购实体根据生产、转销、消费等目的，购买商品和劳务的行为，它和销售一样常见。一般而言，狭义的采购（Purchase）有购买的意思，是指通过商品交换和物流手段从资源市场取得资源的过程，指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。广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外，还可以用下列各种途径取得物品的使用权，如租赁、借贷及交换来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和使用权，但是并没有直接支付商品的全部价款。这种交换有很多好处，企业不仅可以取得自己想要的东西，还可以盘活自己闲置或多余的东西。

（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。这种方式的优势很明显，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，可以大大缩减产品获利周期，有利于提高企业的核心竞争力。

综上所述，采购就是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。

1.1.2 采购管理

由于企业采购服务于生产经营活动，并且以赢利为目的，由此决定着企业采购要面临采购风险和投入产出问题，为了实现企业的经营目标，必须对企业采购活动和过程进行必要的计划、组织与控制，这就是采购管理。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。它包括管理供应商关系所必需的所有活动，着眼于企业内部、企业和其供应商之间的采购过程，是从整体考虑的一项职能。

思考题

有人认为采购就是采购管理，你认为呢？

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，没有实施有效的计划、组织与控制职能，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、及时性和成本等因素的条件下，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、采购频率和采购地点，可以以有限的资金保证生产经营的需要，为企业降低成本、加速资金周转和提高产品质量做出积极的贡献。

前面讲过，采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，是管理活动，是面向整个企业的管理活动，不但面向企业全体采购人员，而且也面向企业组织的其他人员（进行有关采购的协调配合工作），一般由企业的采购科（部、处）长或供应科（部、处）长或企业副总理来承担。其使命就是保证整个企业的物资供应；其权力可以调动整个企业的资源。

而相对来讲，采购只是指具体的采购业务活动，是作业活动，一般是由采购人员承担的工作，只涉及采购人员个人，其使命就是完成采购科长布置的具体采购任务；其权力只能调动采购科长分配的有限资源。可见，采购管理和采购不完全是两回事。但是，采购本身也有具体管理工作，它属于采购管理。采购管理本身，又可能直接涉及具体的采购业务的每个步骤、每个环节、每个采购人员。可见，采购管理与采购又是有联系的。

虽然个人采购、一般家庭采购当中也有管理工作，但那是非常简单的采购管理工作，人们习惯上不把它看成一种管理工作，因此在日常生活中也没有采购管理的概念。而一般的集团采购，如企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等，由于采购面大、品种多、牵涉面广、事情复杂，管理工作必不可少，所以都毫无例外地设有采购管理组织机构，而且企业越大，采购管理工作就越重要。

1.1.3 采购的产生和发展

1. 采购的起源

最早提出采购重要性的是查尔斯·巴比奇（Charles Babbage）。巴比奇在1832年出版的关于机械和制造经济的书中指出“物料人”（Material Man）将负责几个不同的功能，并认为负责资源的关键职员，是“负责选择、采购、接收和配送一切所需物品的物料人”。在19世纪中期美国的铁路发展使采购受到了重视，1866年宾夕法尼亚铁路在供应部门（处）成立了采购部门。1887年，芝加哥和西北铁路的审计官出版了第一本包括采购部门在内的书《铁路供应的管理——铁路采购和存储》。他所讨论的采购问题在今天仍有重大的意义，例如，他提出了在采购代理商中技术专业化的需要，在个人控制下的采购部门的中心化需要，以及在为采购代理商选择采购人员这一问题上缺乏足够重视等问题。

2. 传统的采购发展时期

采购发展的第二个比较重要的时期开始于20世纪初,在这个时期连续出现了具体讨论工业采购功能的文章。其中《机械杂志》对合格的采购人员需求和物料专业的发展给予了很大的关注,采购流程和理念得到了发展。1905年,出版了第一本针对非铁路行业采购的书《关于采购》,在这本书中介绍了采购的一般原则和在不同公司采购系统中所使用的形式和流程。在第一次世界大战期间,人们对采购越来越重视,这主要是由于采购的核心作用在于原材料的订购及能获得重要战争物料。

第二次世界大战时,采购史进入了一个新时期。在战争期间,对获得所需(或稀缺)物料的重视促使人们对采购的兴趣有了增长,而且公司中的其他部门已经认识到采购部门的重要性,很多大学都开始讲授采购专业的课程,对采购理论的提高起到了一定的推动作用。第二次世界大战后,企业经营重点是满足客户需求和不断扩大的市场需要,而且公司面对的是稳定的竞争和充足的原材料,使得人们对采购的重视并没有延续到战后。采购没有被列入主要的职能部门,在这一时期采购处于平静的发展阶段。

20世纪60年代后期,采购在美国工业发展中受到新的重视。在经历了20世纪60年代越南战争和70年代的石油短缺之后,美国原材料市场变得相对紧张,企业为了寻求新的成本控制和市场发展途径,开始重视物料的采购和控制,采购活动的重点在于降低系统的总成本,而不仅是以控制所购部件的单位成本为目标的。

从20世纪80年代开始,由于美国和欧洲各国开始卷入全球化市场竞争,市场对交货期、质量和价格提出了更高的要求。此时采购部门已被最高领导层视为最重要的业务部门之一。采购部门要通过向公司其他部门及时提供对公司战略目标可能产生影响的原材料潜在价格和供货情况信息,来支持并加强公司的竞争优势。

3. 采购的高速发展时期

如今采购已逐步脱胎换骨,走到了令人瞩目的前台,其地位有了较大的提高。经济全球化使采购的理论和实践都发生了巨大的改变,各种新颖的理论如雨后春笋般不断出现,如战略采购、采购竞价、电子采购等。地位的不断提高离不开经济大环境和市场竞争的发展趋势。这是因为,一方面,随着竞争的加剧,销售部门的压力越来越大。企业把开源节流、提高效率作为提高利润的重要途径。如何节省采购成本和提升采购效率对降低生产总成本起着关键的作用。另一方面,技术的快速发展对新品上市的周期要求越来越短,相应的研发费用越来越高,采购部门不但要保证产品供应及时,还要在产品成本控制上提出最佳的供应方案。采购部门已不再是单一的执行部门,而越来越多地参与企业的决策。

21世纪以来,随着市场竞争的白热化,大到企业的董事长、总经理,小到中层的采购部门经理或主管,乃至普通的采购人员都认识到,采购成本及费用的降低对提高企业的竞争力有着极其重要的作用。采购越来越引起人们的重视。

1.2 采购的地位与作用

随着企业间的竞争越来越转变为供应链之间的竞争，采购管理也越来越引起人们的重视。这是因为企业可以从采购管理中获得显而易见的好处，一个典型的例子可以说明为何对采购的重视会带来巨大的回报。当联合信号公司（现在的霍尼韦尔公司）确定一个供应商时，要求供应商在第一时间降价的同时，还要根据每年的通货膨胀率进行调整，以降低成本的6%。一般来说，供应商应通过降价和改进服务相结合来完成这一目标。例如，增加交货频率来减少构筑供应链的库存数量。供应商也希望消除其弱点，然而这些安排并不只是一边倒的，联合信号公司也常常与供应商签署长期或伙伴关系的合约，其结果是合约中的双方都成了赢家。

1.2.1 采购的地位

目前，采购已经成为企业经营的一个核心环节，是企业提高利润的重要途径，在企业经营过程中起着越来越大的作用。因此采购在企业中也就占有越来越重要的地位。

1. 采购的供应地位

采购的供应地位，即源头地位。无论是工业企业还是商业企业，采购的源头作用都是不能忽视的。有了采购，生产才会有原材料、零部件、燃料等生产资料；有了采购，经营才会有源源不断的商品。因此我们说，采购是企业生产经营的开端，是整体供应链中“上游控制”的主导力量。

2. 采购的质量地位

质量是产品的生命。一般企业都依质量控制的顺序将其划分为来货质量控制、过程质量控制及出货质量控制。由于产品中价值60%的部分是经采购由供应商提供，毫无疑问，产品“生命”的60%由来货质量控制（Incoming Quality Control, IQC）得到确保，即企业产品质量不仅要在企业内部限制，更多的应控制在供应商的质量过程中，这也是“上游质量控制”的体现。供应商上游质量控制得好，不仅可以为下游质量控制打好基础，同时可以降低质量成本，减少来货检验费等。经验表明，一个企业如果能将1/4~1/3的质量管理精力花在供应商的质量管理上（这里的供应商质量管理是指系统的供应商质量控制和改进，而不单指IQC），那么企业自身的质量水平（过程控制和出货控制）最少可提高50%。可见，通过采购将质量管理延伸到供应商，是提高企业自身质量水平的基本保证。

3. 采购的价值地位

在全球范围内，企业的产品成本构成中，采购的原材料及零部件成本占企业总成本的

比例因行业不同而异，大约在 30%~90%，平均水平在 60%以上。从世界范围看，对于一个典型的企业，一般采购成本（包括原材料和零部件）要占 60%，工资和福利占 20%，管理费用占 5%，利润占 5%。而在中国的企业中，各种物质的采购成本要占到企业销售成本的 70%以上。显然，采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分，采购是企业管理中“最有价值”的部分。

1.2.2 采购的作用

采购在企业生产经营中的地位非常重要，主要表现在以下几个方面。

1. 采购对产品及销售的质量有着显著的影响

供应商提供的产品和服务既可以成就一个企业，也可以拖垮一个企业。作为向生产或销售提供对象的先导环节，商品采购必须使购进商品的品种、数量符合市场需要，才能实现商品生产销售和经营业务的高质量、高效率、高效益，从而达到采购与销售的和谐统一；相反，则会导致购销之间的矛盾，造成经营呆滞，影响企业功能的发挥。因此，商品生产销售工作质量的高低在很大程度上取决于商品采购的规模和构成。因此，很多公司正在尝试对它们所缺少的元件和服务部分进行改进，以便加强自身的专业化水平和竞争力，更好地满足其客户的要求，这就进一步增加了采购的重要性。

2. 采购决定着最终产品周转的速度

采购人员必须把握好采购活动的时间和采购的数量。如果采购工作运行的时点与把握的量度同企业其他环节的活动达到了适度结合，就可以加快商品周转速度，进而加速资金周转，为企业带来切实的利益。反之，也会造成商品积压，商品周转速度减缓，商品库存费用增加，以致不得不运用大量人力、物力去处理积压商品。

在企业生产的全过程同样存在“木桶效应”，无论设计多么精良，生产多么先进，任何一种物料的缺乏都会导致生产不能正常进行。企业在生产中经常会出现这种情况：即使有 99%的物料已经到位，而只要有 1%的物料因各种原因不能按照计划到货，也将迫使生产中断；另外一种情况是，当 1 000 块线路板已经焊接完毕，但因为一个电阻的质量问题导致整个线路板功能失效，必须重新定位问题所在并进行替换。严重的物料采购质量问题大大降低了生产劳动效率，有时可能使整个生产前功尽弃。所以，批量采购的稳定性是影响正常生产的最重要的因素之一。

3. 采购关系到经济效益的实现程度

企业的采购活动对企业的经济效益影响很大。由于企业的经济效益是直接通过最后产出的效益（即利润额）来表示的，而商品采购过程中及进货后待售阶段所支付费用的多少同利润额成反比，因而购进商品的适销率如何，对企业经营的数量值有很大影响。经济效

益的实现是同市场经营机会联系在一起的,确定商品采购的时间、地点、方式、数量、品种等,都要充分考虑企业对有关市场机会的利用问题。为了提高经济效益,管理者在组织商品货源之前,必须要注重分析市场趋势,寻求可行的经营机会,了解消费者的有关情况,以防止采购工作的盲目性。重视企业采购,控制采购成本,是企业现代化管理的必然要求。

4. 做好采购可以合理利用物质资源

采购要根据企业生产经营特点开展,具有合理配置、合理利用资源的作用。一方面,在资源配置上,既要防止优材劣用、长才短用,又要避免优劣混用的现象发生;另一方面,生产企业在采购工作中,要应用价值分析,使得物品的功能与消耗相匹配,达到合理配置。此外,采购是还要把住政策关,适应国家要求,如做到采购绿色化,适应国家物资调配等。

5. 做好采购可以沟通经济关系

不同部门之间良好的经济关系,主要是通过商品流通的购销渠道实现的,采购工作在这一过程中则起着重要作用:第一,通过采购工作,巩固现有的经济联系;第二,通过采购工作,开拓新的渠道、新的领域;第三,通过采购工作,发展、丰富经济联系的内容,例如,开展除采购以外的技术、资金、科研等方面的合作。现代经济的一个显著特点,就是生产社会化、流通市场化、企业间的协作关系向深度发展。

6. 做好采购可以洞察市场的变化趋势

在市场经济的大环境下,市场对企业的影响作用,是通过采购渠道观察市场供求变化及其发展趋势的,并借以引导企业投资方向、调整产品结构、确定经营目标、经营方向和经营策略。企业生产经营活动是以市场为导向而进行采购活动、生产活动的。采购工作是企业运营过程中的关键环节,并构成生产经营活动的物质基础和主要内容。规范的采购要兼顾经济性和有效性,可以有效地降低企业成本,促进生产经营活动的顺利实施和按期完成。如果采购的产品不符合设计的预定要求,将直接影响产品质量,甚至导致生产经营活动失败。

1.3 采购的基本程序与基本原则

1.3.1 采购的基本程序

根据采购品的来源(国内还是国外)、采购方式(议价还是招标)及采购对象的不同,采购程序可能在细节上略有差异,但采购的基本程序却大致相同。

(1) 确定需求,确认采购任务。任何采购都来源于企业某个部门的需求,因此采购部门就会收到其他部门的物料需求单。采购部门根据所收到的各个部门的不同需求单,制定统一的需求计划,经部门负责人审批后确认采购任务。

（2）制定采购计划和采购单。确认采购任务后，采购的下一个程序就是根据采购任务制定采购计划。采购计划要尽可能准确，否则容易发生需求与实际采购的物品不相匹配的情况。采购计划的准确与否还关系到采购单的制定，采购单的制定完全以采购计划为依据。

（3）根据既定的计划联系供应商。在确认了采购计划后，采购部门就需要根据对供应商的评价确定供应商的数量和名单，对不同的采购方式，企业应该确定不同的采购数量。确定了供应商之后，就需要与供应商取得初步联系，确定其有没有合作意向。

（4）洽谈、签订订货合同。采购人员在这一步负主要责任，就数量、价格、质量及折扣方面与供应商进行谈判，在双方互利的基础上，签订合同。合同中应明确产品质量标准和产品的检验体系。

（5）订单跟踪和催货。对订单跟单与催货，主要是为了确保供应商能够及时履行货物质量、发送的承诺。采购人员需要经常询问供应商的进度，并尽可能地走访供应商。这一措施一般用于关键的、大额的和提前期较早的采购事项。当然，如果对供应商能力及信誉已经做过全面分析的话，并且它是遵守合约的可靠供应商，就没有必要这么严格，应视情况而定。

（6）到货验收、入库。采购部门根据产品的检验体系，对产品进行严格检验，如果产品合格则入库；如果不合格，也应按照合同的规定进行处理。

（7）支付货款。根据合同规定对合格产品进行付款的程序。

（8）结案。不管是合格付款还是不合格退货，均需办理结案手续。谈判资料、交易文件、绩效评估，以及对供应商的评价都应该很好地整理，以便下次再用。

采购的基本流程如图 1-1 所示。



图 1-1 采购的基本流程

1.3.2 采购的基本原则

采购的基本原则,除了遵守国家的各项相关法律法规、各项方针、市场原则(主要是指公平、公正、公开、效益和诚信原则),以及企业的各项规章制度之外,还要遵守“五不”、“五权分离”、“六优选”及“5R”等原则。下面具体讲述最后4项原则。

(1)所谓“五不”采购原则,是指无计划不采购、“三无”产品不采购、名称规格不符合不采购、无资金来源不采购、库存已超储积压的物资不采购。实际上“五不”采购原则是5R原则的一个延伸。所谓“三无”产品,是指一无厂址、二无生产日期、三无批准文号的产品。

(2)所谓“五权分离”原则,是指计划审批权、采购权、合同审查权、质量检验权、货款支付权五权分离原则。之所以这五种权力要分开,主要是因为分工明确可以使各项工作有序地进行,同时可以有效地防止采购人员徇私舞弊的行为,更好地维护企业利益。

(3)所谓“六优选”原则,是指在同等条件下,质优价低优选、本单位优选、近处单位优选、老供货商优选、直接生产单位优选、信誉好的单位优选。“六优选”采购原则可以在保证采购质量的前提下,较好地平衡各方的利益。

(4)所谓“5R”原则,是指适时(Right Time)、适质(Right Quality)、适量(Right Quantity)、适价(Right Price)、适地(Right Place)地从供应商手里购买所需要的商品。

1)适当的时候。在现代供应链的环境下,采购理论一般建立在零库存理论和及时供给理论的基础上,也就是说,在不影响企业商业活动及客户利益的基础上大量减少库存持有量。因此,就需要在最需要的时候,购回企业商业活动所需要的商品。一般采购时机选择的依据是:仓库管理的订货时点控制、连锁企业的销售时点控制、生产企业的MRP管理等。

2)适当的品质。企业采购的物品质量关系到所生产产品的质量,关系到企业的名誉,是企业质量生命线的开始与源头。采购的物品质量不过关,会对企业造成很严重的后果。它可能导致生产计划的延误、返工率的增加、检验成本增加及管理费用的剧增等后果。因此,具有适当品质的产品应具有适当性、可用性和经济性,这是指根据生产需要,在合理的时间内,使采购费用维持在最低水平,可随时以合理的价格获得充分的数量。

3)适当的数量。产品的采购可以一次性采购,也可以分批量采购,究竟采取哪一种采购方式要根据生产需要、物料损耗、搬运和仓储费用来确定。当然,不管采用哪种方式,都要以适量库存为基本要求。因为任何形式的超量采购都会导致库存的产生,最终浪费的是企业宝贵的流动资金。

4)适当的价格。所谓适当的价格,是指在满足数量、质量、时机的前提下支付最合理的价格。适当的价格能够确保企业的有利竞争地位,并在维持买卖双方共赢的前提下,使供应链朝着健康的方向发展。

5)适当的地点。地点的选择是采购中很重要的一环。因为在产品的数量、品种、价格选定后,供应商的选择关系到最终的交货地点和交货时间,也就关系到最终的采购费用。

在实际采购过程中，企业一般会利用“群集效应”和“JIT 理论”，在考虑沟通方便、处理事务快捷便利、降低采购成本等方面的基础上综合考虑，选择最佳供应商、最佳供货地点。

注意：

5R 之间存在“效益悖反”关系，在采购中不可能同时满足 5R。采购过程中，必须综合考虑，才能实现最佳采购。一般可根据采购的特点，只侧重其中最为关心的一两个方面，而不必面面俱到。

1.4 采购管理的基本职能

所谓采购管理，是指为保障企业物资供应而对企业采购进货活动进行的管理活动。采购管理就是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，它包括以下 3 项基本职能。

(1) 供应商管理，包括供应商评估、谈判、引进、评审等。供应商的选择是确保商品品质和服务最重要的措施之一。正确选择供应商，才能在最适当的价格下，得到适当品质和数量的产品及良好的服务。一般来说，这方面职责的具体工作由采购人员来完成，采购部门执行这一职责时，必须要具有一定的经验和专业技能。

(2) 品种结构的调整，包括新品引进和滞销品淘汰，采购管理的工作之一就是进行市场调查。

(3) 制定采购计划和日常订货管理，包括畅销品的采购和缺货补配等。

按照实际业务操作，可以将这 3 项基本职能归纳为以下 4 个业务环节，各个环节考虑的因素和管理的模式如下。

1. 供应商管理

供应商管理主要包括对供应商的评估、谈判、引进、评审和淘汰等环节，供应商的引进主要来自新供应商的申请和为引进新品而选择的供应商。

供应商引进的谈判条件，包括折扣、购销形式、结算方式等，以及引进后对供应商的评审监控，对不合格供应商的淘汰等，均可以应用供应商分级体系进行统一管理。

统计供应商在经营过程中的产品质量、产品销量、供货率、供货速度及交易额等，通过与对应的分级标准相比较，可以对供应商级别进行设定和调整。

目前通常按照交易额标准将供应商划分为 ABC 三类（见表 1-1）：A 类供应商属于重点供应商，数量占全部供应商的 5%~10%，但是交易额占全部交易额的 70%~75%；B 类供应商属于正常供应商，数量占全部供应商的 20%，交易额占全部交易额的 20%；C 类供应商属于一般供应商，数量占全部供应商的 70%~75%，交易额只占全部交易额的 5%~10%。对不同类别的供应商，在采购时应区别对待。例如，在折扣和付款方式上，可以对 A 类供

应商给予一定的优惠。

表 1-1 供应商的 ABC 分类

供应商类别	供应商提供商品数量	供应商交易金额
A 类	5%~10%	70%~75%
B 类	20%	20%
C 类	70%~75%	5%~10%

在评审供应商时,可按照产品供货率、供货速度、产品销量(产品库存占供货比率)和到货质量4个因素对供应商的服务质量进行评审;也可以分为ABC三类,在采购时同样进行区别对待,对长期服务质量不达标的供应商进行淘汰。

2. 制定采购计划和日常订货管理

采购计划按照时间可分为长期计划、中期计划和短期计划,这里仅讨论短期采购计划,即年度采购计划或季度采购计划。日常订货管理以采购计划为基准,根据实际经营情况不断进行调整。

采购计划的调整采取信息系统自动识别计划与实际差异(包括安全库存预警、库存过高预警、滞销品自动筛选)和人工跟踪识别差异两种方式相结合。

采购计划制定的目标是以最小的成本实现既定的客户服务水平,需要决定3个变量:一是品种的选择,二是各品种的采购数量,三是各品种的采购时间。

选择品种时,可依据前面的品种类别划分,对重点品优先处理的同时,注意商品组合的广度和深度,构造商品群。

对各品种的订货需要做出经济订货批量(EOQ)和经济订货周期(EOT)的决策。

3. 新品引进

新品引进主要考虑的是新品对原有品种的广度和深度的影响,目的是通过新品引进不断更新品种结构。新品需要通过试销期来决定其品种属性,在试销期结束后,通过属性转变纳入采购计划中或者淘汰。

4. 滞销品的淘汰与控制

按照产品品种的划分,滞销品指的是毛利低且周转率低的商品。通过信息系统自动识别与人工筛选相结合的方式,依据日常的销售和库存情况对其进行识别和控制。

1.5 采购管理的发展趋势

采购管理作为企业生产经营管理过程中的基本环节,已经越来越受到企业的广泛重视。