



工业和信息化部高职高专“十二五”  
规划教材立项项目

# 采购与供应 管理实务

Purchasing and Supply  
Management Practices

司银霞 ◎ 主编

张志乔 赵丽娟 ◎ 副主编

FE

物  
流  
管  
理  
专  
业

21世纪高等职业教育财经类规划教材

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS



工业和信息化部高职高专“十二五”  
规划教材立项项目

# 采购与供应 管理实务

Purchasing and Supply  
Management Practices

司银霞 ◎ 主编

张志乔 赵丽娟 ◎ 副主编

FE

物  
流  
管  
理  
专  
业

21世纪高等职业教育财经类规划教材

Logistics  
Management

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

采购与供应管理实务 / 司银霞主编. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2011.10  
21世纪高等职业教育财经类规划教材. 物流管理专业  
ISBN 978-7-115-26299-8

I. ①采… II. ①司… III. ①采购—物资管理—高等教育—职业教育—教材②物资供应—物资管理—高等教育—职业教育—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第187408号

## 内 容 提 要

本书遵循学生职业能力培养的基本规律,以职业阶梯为背景,岗位任务为载体,确定主题学习单元,做到了教、学、做相结合。实现了理论与实践一体化,合理设计学习项目,优化教学模式。本书共有10个学习项目,23个训练任务。

本书可作为高等职业院校、大专院校物流管理及相关管理类专业的教学用书,也可用做企事业单位技术及管理人员的培训教材。

工业和信息化部高职高专“十二五”规划教材立项项目  
21世纪高等职业教育财经类规划教材·物流管理专业

### 采购与供应管理实务

- 
- ◆ 主 编 司银霞
  - 副 主 编 张志乔 赵丽娟
  - 责任编辑 李育民
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京铭成印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本: 700×1000 1/16  
印张: 15.25 2011年10月第1版  
字数: 290千字 2011年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-26299-8

定价: 28.00元

读者服务热线: (010)67170985 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

主任：曲建科

副主任：张志乔 刘雅丽

委员：周英豪 何爱华 刘智慧 花永健 司银霞

泐建红 刘伟 庄佩君 胡美芬 赵刚

沈家骅 井颖 叶伟媛 梁艳明 陈文汉

刘健 邱明静 张开涛 刘欣 余霞

程浩 石贵舟 李志君 杨远新 孙宜彬

近 30 年来,我国取得巨大的进步,靠的是改革开放带来的经济腾飞。经济的发展使得财经类学科一时成为显学,财经类专业也成为了大中专院校的热门专业。

当前,企业对财经类人才的需求又开始呈现增长的态势,但同时企业对财经类人才的要求与以往相比也越来越高。因此,能够培养出数量充足,而且素质和技能较高、能够充分适应和满足企业需求的财经类人才,已成为未来高职高专院校亟待探索和解决的问题。

何谓高层次的财经人才,首先,应该有科学、完整、宽厚、扎实的专业知识,现在市场细分,岗位细分,越是细分,就对人才的要求越综合,就越需要具备综合知识,以做好细分后的工作;其次,需要有较强的实践能力,能够高质量地承担第一线工作,并且能够在实践中不断地发展自己。要培养出这样一支高素质、高技能的应用型、技术性人才队伍,就要摸索出一套有效的人才培养模式,做好高校人才培养工作。

教材建设在高校人才培养中占有重要的地位。基于这一点,人民邮电出版社在广泛征求全国高职高专财经专家、学者和教师意见的基础上,组建了 21 世纪高等职业教育财经类规划教材编写委员会,以课题研究的形式,组织全国多所知名财经院校教师,召开了多次教材建设研讨会,从而确立了系列规划教材的编写思路和编写体例,并对系列规划教材的大纲和内容进行了深入研讨和论证,几易其稿,终能付梓。

本系列规划教材涉及财务会计、财政金融、市场营销、工商管理、经济贸易、物流管理、电子商务等多个方向,其内容既体现教育部发布的 16 号文件精神,又与高职高专院校教学实践相结合,具有鲜明的编写特色。

**1. 整体策划,项目推进。**本系列规划教材注重专业整体规划,从分析专业工作岗位入手,获得专业核心技能和岗位核心技能,进而来组织教材选题,安排教材结构和内容。同时,本系列教材采用项目研究、整体推进的形式,可以有效保证各专业教材内部之间的衔接性和系统性。

**2. 定位准确,紧扣改革。**本系列规划教材紧扣教学改革的最新趋势,体现教育部发布的《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》的文件精神,专业核心课程以应用知识为主,重点是培养学生解决实际问题的能力,满足培养应用型人才的教学需求。

**3. 理论够用,突出技能。**本系列规划教材遵循“以就业为导向,工学结合”的原则,以实用为基础,根据企业的岗位需求进行课程体系设置和教材内容选取,理论知识以“够用”为度,突出工作过程导向,突出技能的培养。在编写体例上将案例教学方式和项目教学方式与不同的课程合理结合,以期能够更贴近教学实际。

为了提升教学效果和满足学生的学习需求,本系列规划教材大部分还建设了配套的立体化教学辅助资源,包括多媒体课件、电子教案、实训资料、习题及答案、生动的教学案例及案例分析,部分教材还配有图片、动画和视频等教学资源。

期望通过本系列规划教材的推出,能够为推动财经类专业职业教育教学模式、课程体系和教学方法的改革贡献一份力量。同时,我们也希望能有更多的专家和老师参与到本系列规划教材的建设中来,对教材提出宝贵的意见和建议。

随着经济一体化的不断发展,企业所面临的国内外竞争日趋激烈。而在企业努力提高核心竞争力的过程中,采购部门的地位越来越显得重要。

采购与供应管理是一门综合性较强的技术科学,它集合了经济、技术、管理、沟通等各方面的知识和技能,需要通过从业者深入的学习和实践,来提高自身业务水平和综合能力。因此,采购与供应管理既是工商企业管理、物流管理、连锁经营管理、市场营销等专业的核心课程,也是其他管理类专业的选修课程。

本书遵循学生职业能力培养的基本规律,以职业阶梯为背景,岗位任务为载体,确定主题学习单元,教、学、做相结合。理论与实践一体化,合理设计选择学习项目,优化教学模式。本书共 10 个学习项目,23 个训练任务,相关知识为完成该项任务提供理论支撑和参考。这 10 个项目可分为 3 个模块,其中,项目一为初步认识采购而安排的内容;项目二至项目五是依据采购作业环节及岗位要求,编排教学任务和知识内容,对应复杂操作层和基层管理岗位而设;项目六至项目十是不同背景下,采购与供应模式的基层运作和管理的相关内容。学生通过 10 个项目的学习,不仅可以掌握采购各个环节的技能,还能够掌握不同作业模式下的采购业务运作,从而使学生的职业综合能力得到渐进式的训练和提升。

本书由浙江经贸职业技术学院司银霞主编,张志乔和赵丽娟担任副主编。司银霞负责编写项目一、项目二、项目五、项目七、项目八、项目十,并对全书进行统稿;赵丽娟负责编写项目三、项目四;王志国负责编写项目六;刘淑红负责编写项目九。浙江经贸职业技术学院张志乔老师对本书的体例制定进行了修订。中国联合工程公司工业二院项目部负责人周丹诚对本书进行了指导。

此外,本书在编写过程中,得到了兄弟院校、政府行业管理部门等的大力支持和帮助。同时,本书引用了国内外有关专家学者的著作和资料,在此表示衷心的感谢。

由于作者编写水平有限,时间仓促,书中难免存在不当之处。恳请专家和读者批评指正!

编 者  
2011 年 8 月

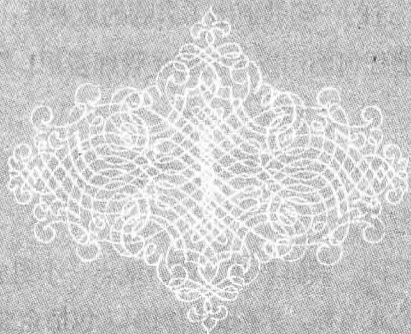
# 目 录

项目一 认识采购	1	一、采购计划	40
任务 采购部门调研分析	1	二、采购预算	41
任务引入	1	实训练习	43
相关知识	2	综合练习	43
一、采购概述	2	项目三 采购谈判与采购合同管理	44
二、采购作业的作用	8	任务一 采购谈判	44
三、采购组织及工作岗位	10	任务引入	44
实训练习	16	相关知识	45
综合练习	16	一、谈判在采购中的应用	45
项目二 采购申请及采购计划制订	17	二、采购谈判的内容	46
任务一 确定物料的采购量	17	三、采购谈判的策略	47
任务引入	17	四、采购谈判的技巧	49
相关知识	19	实训练习	52
一、采购需求分析概述	19	任务二 采购合同管理	52
二、统计分析预测方法	20	任务引入	52
三、ABC分析法	21	相关知识	53
四、MRP原理及其应用	22	一、采购合同签订的原则	53
五、定量订货法与经济订货批量	25	二、采购合同的内容	53
六、定期订货法	27	三、采购合同的签订程序	56
七、物料消耗定额分析法	28	四、签订采购合同的要点	59
八、库存控制知识	29	五、公司采购合同的管理	59
实训练习	34	六、采购合同履行、变更以及纠纷处理	60
任务二 采购早请	35	实训练习	62
任务引入	35	综合练习	62
相关知识	36	项目四 选择与管理供应商	63
一、采购申请的提出	36	任务一 供应商的调查	63
二、采购申请的内容	36	任务引入	63
三、采购申请常见的文件及表格	36	相关知识	65
四、采购申请的审核	38	一、供应商管理概述	65
实训练习	39	二、供应商调查	66
任务三 编制采购计划与预算	39	实训练习	69
任务引入	39	任务二 供应商的考核和选择	69
相关知识	40	任务引入	69
		相关知识	70

一、供应商考核	70	任务四 采购的财务、审计监督	104
二、供应商选择	71	任务引入	104
<b>任务三 供应商的开发、</b>		相关知识	105
<b>激励与控制</b>	76	一、商品采购的财务审计监督	105
任务引入	76	二、常见的商品采购作弊	
相关知识	77	方式及防范	107
一、供应商开发概述	77	三、杜绝采购回扣的方式	109
二、开发供应商的步骤	77	实训练习	111
三、供应商激励与控制	79	<b>综合练习</b>	111
实训练习	84	<b>项目六 询价采购与招标采购</b>	112
<b>综合练习</b>	84	<b>任务一 询价采购</b>	112
<b>项目五 采购业务的监督与控制</b>	85	任务引入	112
<b>任务一 采购商品质量控制</b>	86	相关知识	113
任务引入	86	一、询价采购概述	113
相关知识	87	二、询价采购在实际运作	
一、采购商品的质量		中可能存在的问题	115
管理概述	87	实训练习	117
二、采购质量监控环节	90	<b>任务二 招标采购</b>	117
实训练习	93	任务引入	117
<b>任务二 采购价格控制</b>	93	相关知识	118
任务引入	93	一、招标采购概述	118
相关知识	94	二、商品招标采购文件	121
一、影响价格的因素分析	94	三、商品采购投标文件	123
二、确定采购价格的方法	95	四、商品采购评标体系	125
三、降低采购价格的策略	95	实训练习	130
实训练习	98	<b>综合练习</b>	130
<b>任务三 采购信息流程控制</b>	98	<b>项目七 电子采购</b>	131
任务引入	98	<b>任务一 电子采购作业流程分析</b>	131
相关知识	99	任务引入	131
一、商品采购实物与		相关知识	133
信息流程控制	99	一、电子商务概述	133
二、基于ERP环境下的		二、电子采购概述	135
采购流程控制	100	三、电子采购的一般作业程序	138
三、应付账款部门的		四、电子采购运行程序的	
新业务流程	103	设计及执行	138
实训练习	104		



实训练习	142	项目九 政府采购	171
任务二 电子招标采购	142	任务 制定政府采购方式和采购方案	171
任务引入	142	任务引入	171
相关知识	144	相关知识	172
一、电子招标采购概述	144	一、政府采购概述	172
二、电子招标采购的作业		二、政府采购的程序	176
流程	146	三、政府采购的方式	177
三、电子招标采购与传统		实训练习	180
招标采购的对比	148	综合练习	180
四、我国电子招标采购		项目十 供应链环境下的采购	181
存在的问题	149	任务一 JIT 采购	181
实训练习	150	任务引入	181
综合练习	150	相关知识	183
项目八 国际采购	151	一、JIT 采购概述	183
任务一 国际采购流程分析	151	二、JIT 采购的实施	189
任务引入	151	实训练习	193
相关知识	153	任务二 供应链采购管理分析	193
一、国际采购概述	153	任务引入	193
二、国际采购的作业程序	155	相关知识	194
实训练习	160	一、供应链管理概述	194
任务二 国际采购的货款		二、供应链采购	196
支付与结算	160	三、供应链采购的实施	198
任务引入	160	实训练习	200
相关知识	162	综合练习	200
一、国际采购的支付工具	162	附录	201
二、国际采购的支付方式	162	附录 A 中华人民共和国政府采购法	
实训练习	167	(全文)	201
任务三 编制国际采购合同	167	附录 B 中华人民共和国招标	
任务引入	167	投标法(全文)	211
相关知识	168	附录 C 中华人民共和国合同法	
一、国际采购合同	168	(部分)	220
二、国际采购合同签订中的		参考文献	236
注意事项	170		
实训练习	170		
综合练习	170		



## 项目一

# 认识采购



### 【知识目标】

- 熟悉采购活动的基本概念
- 了解采购在企业中的作用和地位
- 熟悉采购的基本作业程序
- 掌握采购作业的基本原则和不同岗位的主要职责
- 了解采购组织

### 【技能目标】

- 能辨别采购与购买
- 能叙述采购的一般作业程序
- 能够描述采购工作涉及的岗位及主要工作职责

## 任务 采购部门调研分析



### 任务引入

不管在什么社会背景下，任何企业在不同市场上的经营运作，其主要程序都离不开这3个环节：采购—生产—销售，很显然，采购是企业生产和人们日常生活的重要



保障。因此,采购对企业来讲,是非常重要的一个环节。如何保证企业以最小的采购成本,创造最大的采购效益,是所有企业和个人的采购行为所追寻的主要目标。通用公司前 CEO 杰克韦尔奇说过的一句话道出了采购的重要性:“采购和销售是公司唯一能‘挣钱’的部门,其他任何部门发生的都是管理费用!”

### 1. 任务要求

通过查阅资料(教材、期刊、网络等)、调研等形式,完成一份采购活动的调研报告。内容包括如下几个方面。

(1) 基本信息:调研时间、调研形式、调研地点、小组成员等。

(2) 采购企业状况:企业名称、采购部门组织(包括企业组织结构)、采购人员岗位安排、采购商品种类、采购的时间和数量计划、采购的基本作业流程等基本情况。

(3) 调研企业的感想与体会。

### 2. 任务分析

采购是企业运营的主要环节。通过查阅资料、实地调研、走访,学生可以了解采购的基本业务和运作流程,认识业务实施必备的设施设备、信息系统、信息技术和管理方法,对企业采购部门设置、采购岗位及工作职责、工作性质及职业发展规律等有初步印象,为以后深入学习采购运作及管理技能做好铺垫,对日后就业岗位及所需技能有较清晰的认识。

### 3. 实施步骤

(1) 准备工作:对学生进行分组,约4~5人一组;教师讲解安全注意事项、参观要求和报告撰写要求。

(2) 老师可推荐部分合作企业,或由学生自行确定调研企业。

(3) 任务实施:收集要查阅的资料,联系企业采购部门进行访谈调研,分工协作。

(4) 编写报告。

### 4. 结果评价与交流

对学生实施过程及调研报告质量进行评价,激励学生积极认真地实施项目。为后续的点评交流准备翔实的基础资料。可将评价分为个人评价和小组评价两个层面。

选取典型报告进行展示点评,对表现优秀的事迹和亮点给予表彰和推广,对于不足之处帮助其改进,提高以后项目实施的绩效。



## 相关知识

### 一、采购概述

#### 1. 采购的概念

一般情况下,我们所讲的采购是指在市场经济条件下,商品流通过程中,各企业

及个人为获取商品,对获取商品的渠道、方式、质量、价格、时间等进行预测、决策,把货币资金转化为商品的交易过程,具有明显的商业性。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过租赁、借贷、交换等途径获取物品的使用权,来达到企业或个人满足需求的目的;狭义的采购就是企业根据需求,提出采购计划,审核计划,确定供应商,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。



## 阅读材料

### 采购与购买的区别

原始社会,人们为满足生活的需求,基本上依靠自己生产,是“自给自足”的时代。随着人类社会的不断发展和进步,生产出现了剩余,人们满足自己需求的方式不再简单地依赖自己生产,于是开始出现了购买的方式。开始是物物交换,货币出现以后,开始用货币来交换物品,也就是我们现在最广泛采用的购买方式。

但是,“购买”和“采购”在概念上不一样。例如,我们已经站到了食堂的柜台旁,如果对打饭的师傅说,我“采购”饭菜,肯定会引起哄堂大笑。又例如,你问一个采购员到哪儿去,干什么?如果他说“我到江南去‘采购’一批药材”,则和说“我到江南去‘购买’一批药材”具有不同的意思。说“采购”的话,你可能就理解为他要到江南各地到处跑跑,选购许多不同品种的药材。说“购买”的话,你可能会理解为他要到江南某地某个药店去购买一批药材。这二者的意思实际上差别很大。

那么,我们来分析一下“采购”和“购买”有什么区别:购买是使用货币换取商品的交易过程;采购应当比购买的概念更专业、含义更广泛,包括购买、储运、运输、接收、检验及废料处理等。采购应当包含着两个基本意思:一是“采”,二是“购”。“采”,是采集、采摘,是从众多的对象中选择若干个之意;“购”,是通过商品交易手段把所选定的对象从对方手中转移到自己手中之意。所以所谓“采购”,一般是指从多个对象中选择购买自己所需要的物品的意思。这里所谓“对象”,既可以是市场、厂家、商店,也可以是物品。

从学术上看,它一般包含以下一些基本的含义。

- ① 所有采购,都是从资源市场获取资源的过程。
- ② 采购,既是一个商流过程,也是一个物流过程。
- ③ 采购,是一种经济活动。

### 2. 采购管理

采购管理是指为保障企业物料供应而对企业进行的采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制的管理活动。采购管理活动具体包括制订采购计划,对采购活动、采购人员、采购资金、运储进行管理,并进行采购评价和采购监控。也包括建立采购管理组



织、采购管理机制、采购基础建设等。

采购与采购管理的区别主要在于：前者是一种作业活动，是为完成指定的采购任务而进行具体操作的活动，一般是由采购员承担；而采购管理是管理活动，是面向整个企业的，不但面向企业全体采购员，而且也面向企业组织其他人员（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）长或企业副总来承担。

（1）采购管理的职能。采购管理工作的主要职能体现在 3 个方面。

① 保障供应是其首要职能，采购要实现对整个企业的物资供应，保障企业生产和生活的正常进行。企业生产需要原材料、零配件、机器设备和工具，生产线一开动，这些东西必须样样到位，缺少哪一样，生产线就开动不起来。

② 供应链管理职能。传统的采购管理观念，一般把保障供应看成是采购管理唯一的职能。但是随着社会的发展，特别是 20 世纪 90 年代供应链的思想出现以后，人们对采购管理的职能有了进一步的认识，即认为采购管理应当还有第二个重要职能，那就是供应链管理，特别是上游供应链的管理。

③ 资源市场信息管理。在企业中，只有采购管理部门天天和资源市场打交道，采购管理部门除了是企业和资源市场的物资输入窗口外，同时也是企业和资源市场的信息接口。所以采购管理除了保障物资供应、建立起友好的供应商关系之外，还要随时掌握资源市场信息，并反馈到企业管理层，为企业的经营决策提供及时、有力的支持。

（2）采购管理的重要性。企业的基本职能是为社会提供产品和服务。这个基本职能可以分解成物资销售、物资生产和物资采购 3 个子职能。其中采购对于企业来讲至关重要，主要表现在以下几个方面。

① 物资采购为企业保障供应、维持正常生产、降低缺货风险创造条件。很显然，物资供应是物资生产的前提条件。生产所需要的原材料、设备和工具都要由物资采购来提供。没有采购就没有生产条件，没有物资供应就不可能进行生产。

② 物资采购供应的物资的质量好坏直接决定了本企业生产的产品质量的好坏。能不能生产出合格的产品，取决于物资采购所提供的原材料以及设备工具的质量的好坏。

③ 物资采购的成本构成了物资生产成本的主体部分，其中包括采购费用、进货费用、仓储费用、流动资金占用费用以及管理费用等。物资采购的成本太高，将会大大降低企业生产的经济效益，甚至亏损，致使物资生产成为没有意义的事情。

④ 物资采购是企业 and 资源市场的关系接口，是企业外部供应链的操作点。只有通过物资采购部门人员与供应商的接触和业务交流，才能把企业与供应商联结起来，形成一种相互支持、相互配合的关系。在条件成熟以后，可以组织成一种供应链关系，

从而使企业在管理方面、效益方面都登上一个崭新的台阶。

⑤ 物资采购是企业与信息市场的接口。物资采购人员直接和资源市场打交道。资源市场和销售市场是交融混杂在一起的，都处在大市场之中。所以，物资采购人员比较容易获得市场信息，是企业的市场信息接口，可以为企业及时提供各种各样的市场信息，供企业进行决策。

⑥ 物资采购是企业科学管理的开端。企业物资供应是直接和生产相联系的。物资供应模式往往会在很大程度上影响生产模式。例如，实行准时采购制度，则企业的生产方式就会改成看板方式，企业的生产流程、搬运方式也都要做很大的变革；如果要实行供应链采购，则需要实行供应商掌握库存、多频次小批量补充货物的方式，这也将大大改变企业的生产方式和搬运方式。所以，物资采购部门每提供一种科学的物资采购供应模式，必然会要求生产方式、物料搬运方式都做相应的变动，以共同构成一种科学管理模式。可见，这种科学管理模式是以物资采购供应作为开端而运作起来的。

### 3. 采购管理作业流程与工作内容

采购管理的工作过程如图 1-1 所示。

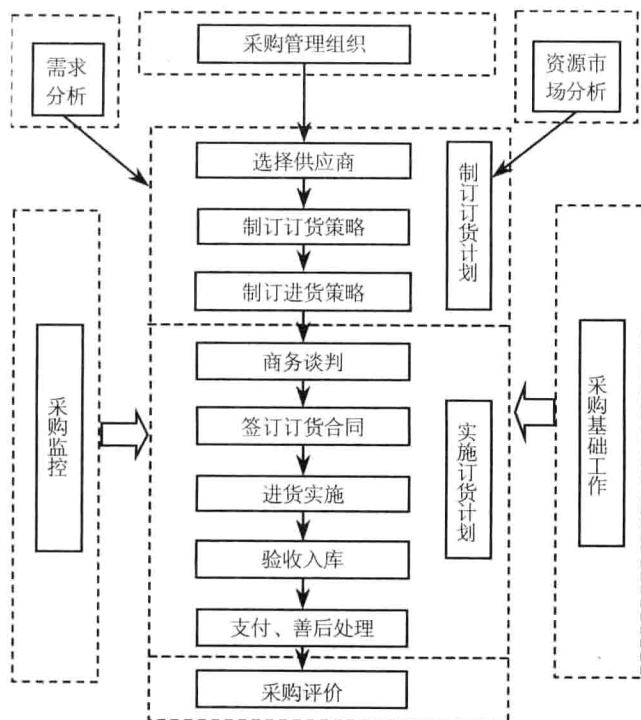


图 1-1 采购管理作业流程

(1) 采购管理组织。采购管理组织是采购管理最基本的组成部分。为了搞好企业复杂繁多的采购管理工作，需要有一个合理的管理机制和一个精悍的管理组织机构，



要有一些能干的管理人员和操作人员。

(2) 需求分析。需求分析就是要弄清楚企业需要采购什么品种、需要采购多少、什么时候需要什么品种、需要多少等问题。作为全企业的物资采购供应部门,应当掌握全企业的物资需求情况并制订物料需求计划,从而为制订出科学合理的采购订货计划做准备。

(3) 资源市场分析。资源市场分析就是根据企业所需求的物资品种,分析资源市场的情况,包括资源分布情况、供应商情况、品种质量、价格情况、交通运输情况等。资源市场分析的重点是供应商分析和品种分析。分析的目的,是为制订采购订货计划做准备。

(4) 制订采购订货计划。制订采购订货计划是根据需求品种情况和供应商的情况,制订出切实可行的采购订货计划,包括选定供应商、供应品种、具体的订货策略、运输进货策略以及具体的实施进度计划等。具体地解决什么时候订货、订购什么、订多少、向谁订、怎样订、怎样进货、怎样支付等具体的计划问题,为整个采购订货规划一个蓝图。

(5) 采购计划实施。采购计划实施就是把上面制订的采购订货计划分配落实到人,根据既定的进度实施。具体包括联系指定的供应商、进行贸易谈判、签订订货合同、运输进货、到货验收入库、支付货款以及善后处理等。通过这样的具体活动,最后完成了一次完整的采购活动。

(6) 采购评估与分析。采购评估与分析就是在一次采购完成以后对这次采购的评估,或月末、季末、年末对一定时期内的采购活动的总结评估。主要在于评估采购活动的效果、总结经验教训、找出问题、提出改进方法等。通过总结评估,可以肯定成绩、发现问题、制订措施、改进工作,不断提高采购管理水平。

(7) 采购监控。采购监控是指对采购活动进行的监控活动,包括对采购有关人员、采购资金、采购事物活动的监控。

(8) 采购基础工作。采购基础工作是指为建立科学、有效的采购系统,需要进行的一些基础建设工作,包括管理基础工作、软件基础工作及硬件基础工作。

#### 4. 采购作业的基本原则

经过不断的探索与总结发现,采购必须要围绕价格、质量、数量、需求时间、地点等5个要素进行实施,才会取得不错的效果。这也就是我们平时所说的“5R”原则。适时(Right time)、适质(Right quality)、适量(Right quantity)、适价(Right price)、适地(Right place)。

下面就商品采购的5R原则进行介绍。

(1) 适价(Right Price)。价格是企业领导在采购环节最关心的要点之一,也是采购人员最敏感的焦点。因此,采购人员不得不把相当多的时间与精力放在与供应商



的“砍价”上。物品的价格与该物品的种类、是否长期购买、是否大量购买及市场供求关系有关。同时物品的价格还与采购人员对该物品市场状况熟悉情况也有关系，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。这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概的了解，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2~3个报价环节。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“水分”。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要比预期的要低。

④ 定价：经过上述3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2~3个供应商的报价。这两3个供应商的价格可能相同，也可能不同。

(2) 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；来料品质不良，往往在重检、挑选上花费额外的时间与精力，造成检验费用增加；来料品质不良，导致生产线返工增多，降低产品质量、降低生产效率。因来料品质不良而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；若因来料品质不良引起客户退货，有可能令企业蒙受余种损失，严重的还会丢失客户。

(3) 适时 (Right Time)。企业已安排好生产计划，若原材料未能如期达到，往往会引起企业内部混乱，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情。故采购人员要扮演协调者与监督者的角色，去促使供应商按预定时间交货。对某些企业来讲，交货时机很重要。

(4) 适量 (Right Quantity)。批量采购虽有可能获得数量折扣，但会积压采购资



金,太少又不能满足生产需要,故合理确定采购数量相当关键。一般按经济订购量采购,采购人员不仅要监督供应商准时交货,还要强调按订单数量交货。

(5) 适地 (Right Place)。天时不如地利,企业往往容易在与距离较近的供应商的合作中取得主动权,企业在选择试点供应商时最好选择近距离供应商来实施。近距离供货不仅使得买卖双方沟通更为方便,处理事务更快捷,亦可降低采购物流成本。

总之,只有综合考虑才能实现最佳采购,这需要采购实施人员在长期的实际操作中积累经验。

## 二、采购作业的作用

### 1. 采购可保证企业所需物料与服务的正常供应

采购是企业在一一定的条件下从供应商购买产品或服务作为企业资源的整个过程。企业部门的采购,主要的任务就是要保障企业和部门所需物料与服务的正常供应。采购过程包含了制订并实施采购方针、策略、目标及改进计划并进行采购及供应商绩效衡量,建立供应商审核及认可、考核与评估体系,开展采购系统自我审核及评估,同其他单位的采购进行行业水平比较以提高整体采购水平,建立培养稳定、有创造性的专业采购队伍,与其他单位(往往是本集团的其他兄弟企业)共享采购资源、开展“杠杆采购”等。

采购的基本任务是保证本单位所需物料与服务的正常供应,不断改进采购过程及供应商管理过程以提高原材料质量,控制、减少所有与采购相关的成本,包括直接采购成本和间接采购成本,管理、控制好与采购相关的文件及信息,如程序性文件、作业指导书、供应商调研报告、供应商考核及认可报告、图纸及样品、合同、发票等。

采购工作范围如图 1-2 所示。

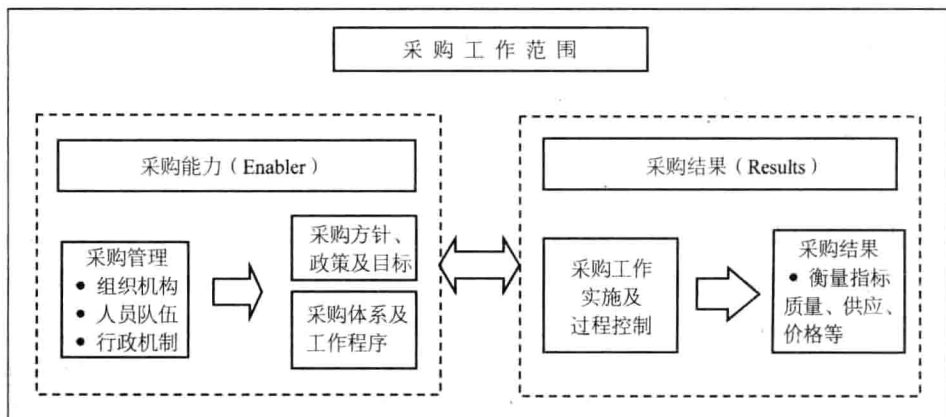


图 1-2 采购工作范围