



普通高等教育“十二五”规划教材·物流专业



采购管理实务

主 编 鲍春生



西北工业大学出版社
NORTHWESTERN POLYTECHNICAL UNIVERSITY PRESS

普通高等教育“十二五”规划教材·物流专业

采购管理实务

主 编 鲍春生



西北工业大学出版社

NORTHWESTERN POLYTECHNICAL UNIVERSITY PRESS

【内容简介】 本书结合最新的职业教育理念及教学研究成果,本着“理论够用、注重实训”的原则,贯彻“专题导向、学习情境驱动”的教学理念,以培养职业能力为核心,以工作实践为主线,建立以工作体系为框架的现代课程结构。本书共分为10个专题,包括采购管理概述、采购组织、采购计划管理、采购流程管理、采购谈判技巧与策略、供应商管理、采购成本与价格管理、采购合同管理、采购人员管理以及采购与供应链管理。

本书既可作为高职高专及应用型本科院校物流管理、电子商务、市场营销等专业的教材,同时也可作为物流行业从业人员和与物流行业相关人员的学习、培训参考书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/鲍春生主编. —西安:西北工业大学出版社,2011.9
ISBN 978-7-5612-3191-3

I. ①采… II. ①鲍… III. ①采购管理—高等职业教育—教材
IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 190124 号

出版发行:西北工业大学出版社

通信地址:西安市友谊西路 127 号

邮政编码:710072

电 话:(029)88493844 88491757

网 址:www.nwpup.com

印 刷 者:河南永成彩色印刷有限公司

开 本:787 mm × 1 092 mm 1/16

印 张:16

字 数:350 千字

版 次:2011 年 11 月第 1 版

2011 年 11 月第 1 次印刷

定 价:34.90 元

前 言

随着我国生产和流通企业的结构调整,经济快速发展和市场竞争加剧,社会的发展对物流业提出了更高的要求。而采购是物流科学中的一个重要环节,也是物流企业、连锁企业、制造企业运营中的核心基础支撑,面对市场国际化的迅速发展与激烈竞争,采购在未来企业管理中的地位将越来越重要。企业必须对采购管理给予足够的重视并加以研究,以科学的采购管理为企业的战略发展提供动力,所以要促进现代物流产业人才培养,强化企业采购作业管理,提高我国采购管理水平。利用科学的采购理论方法指导采购运作,有利于形成企业采购优势,保证生产需求和供应,为企业的市场竞争提供动力。和同类教材相比,本书有以下特点:

1. 体系新

在体系上,本书以专题引领,以学习情境驱动,方便学生使用。因此,学生在学习本书时要按“了解、熟悉、掌握”三个层次要求进行。了解,即要求学生知道有关知识和技能;熟悉,即要求学生理解有关知识和技能;掌握,即要求学生非常清楚地理解有关知识和技能并能够灵活应用。

2. 课程设计合理性

本书结合专业特点及社会发展实际需要,对教学内容与环节进行了整合与重组,课程设计更加合理,突出学生应用能力的培养。

3. 创新性

本书突出地表现知识性与趣味性结合、系统性与生动性结合,实现教材内容和编写形式的创新。

全书分为 10 个专题。每个专题的内容安排是,先点明学习目标,通过最新、最典型且有针对性的“案例与思考”引出专题内容。文中为方便自学和实践练习,结合相关内容插入了大量的“拓展视域”“相关链接”“个案分析”等花絮,同时,每个专题后面除了有“专题小结”“课后练习”外,还附有“技能实训”,更适合学生学习、理解、巩固和实践,对于提高教学效果具有一定的示范作用。

本书既可作为高职高专院校物流管理、电子商务、市场营销等专业的教材,同时也可作为物流行业从业人员和与物流行业相关人员的学习、培训参考书。

本书由南阳师范学院鲍春生担任主编,陈运财、李庆伟、王炳刚担任副

主编。具体分工如下:鲍春生编写专题一、三;龙锐江编写专题二、七;河南职业技术学院陈运财编写专题四、六;陈永编写专题五;新乡学院李庆伟编写专题八、十;河南城建学院王炳刚编写专题九。

在本书编写过程中,注重借鉴国内同行大量的最新科研成果和实践经验,有一定的探索性和前瞻性,并与高职教育及教学改革的要求相结合,强化课程的科学性和先进性,使学生能够较好地适应采购与物流管理专业的实践需要。

由于水平有限,书中难免有不妥之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

2011年9月

目 录

专题一 采购管理概述	1
学习情境1 采购管理的概念	3
学习情境2 采购的分类和范围	8
学习情境3 采购管理的流程	12
学习情境4 采购管理的发展趋势	16
技能实训 采购管理基本知识认知	20
专题二 采购组织	21
学习情境1 采购管理组织的组建	23
学习情境2 采购组织类型	29
学习情境3 采购组织的团队建设	34
学习情境4 采购组织人员设置及要求	38
技能实训 连锁超市采购组织结构设计	45
专题三 采购计划管理	46
学习情境1 采购计划概述	48
学习情境2 采购计划的主要环节和采购数量的确定	54
学习情境3 确定采购数量的方法和物料需求计划	63
学习情境4 采购预算的编制流程和方法	66
技能实训 采购计划和采购预算的编制	74
专题四 采购流程管理	75
学习情境1 采购流程分析	77
学习情境2 采购订单管理	81
技能实训 物流企业采购订单制订	94
专题五 采购谈判技巧与策略	95
学习情境1 采购谈判概述	97
学习情境2 采购谈判过程	103
学习情境3 采购谈判的内容	112
学习情境4 采购谈判的技巧和成功要素	120
技能实训 模拟采购谈判过程	128

专题六 供应商管理	129
学习情境1 供应商管理概述	131
学习情境2 供应商调查与开发	133
学习情境3 供应商的选择与审核	145
学习情境4 供应商的绩效考核	151
学习情境5 供应商关系管理	157
技能实训 供应商选择与评价实训	164
专题七 采购成本与价格管理	165
学习情境1 采购成本概述	168
学习情境2 采购价格管理	171
学习情境3 影响采购成本的周期和数量折扣因素	178
学习情境4 采购成本控制	181
技能实训 采购价格调查和采购成本控制	189
专题八 采购合同管理	190
学习情境1 采购合同概述	192
学习情境2 采购合同的订立与履行	199
学习情境3 采购合同纠纷的解决	205
技能实训 采购合同管理实训	211
专题九 采购人员管理	212
学习情境1 采购人员的素质要求	214
学习情境2 采购人员的招聘	218
学习情境3 采购人员管理	222
技能实训 采购人员素质要求实训	229
专题十 采购与供应链管理	230
学习情境1 供应链概述	232
学习情境2 供应链管理中采购的特点	236
学习情境3 准时采购	241
学习情境4 供应链环境下的采购成本	244
技能实训 采购与供应链管理实训	248
参考文献	249

专题一

采购管理概述

专题前瞻

20 世纪 90 年代全球是以制造为核心的纺锤型供应链模式,而 21 世纪则是供需两段强势的哑铃型供应链模式。由于采购存在“利润杠杆效应”,在这个微利时代,采购部门越来越受企业管理者的重视,采购管理已经被提到战略的高度。采购管理直接影响企业的经营管理水平和企业的利润。通用电气公司前 CEO 杰克韦尔奇也说:“采购和销售是公司唯一能‘挣钱’的部门,其他任何部门产出的都是管理费用!”

学习目标

学习情境 1 学习目标:

- ☞ 掌握采购的概念;
- ☞ 掌握采购管理的概念、主要方面、作用;
- ☞ 熟悉采购管理的重要性。

学习情境 2 学习目标:

- ☞ 掌握采购的分类和范围。

学习情境 3 学习目标:

- ☞ 掌握采购管理的流程和应遵循的原则。

学习情境 4 学习目标:

- ☞ 熟悉传统采购管理与现代采购管理的区别;
- ☞ 熟悉采购管理的发展趋势。



向知名企业学高效采购

经济低迷时期,大大小小的企业,从管理层到基层,提及最多的就是“成本”。节省成本的措施贯彻到公司的方方面面,从文具的购买,差旅费的报销到市场推广费用的精打细算,等等。作为企业的一项重要业务活动,采购的成本控制和效率改善意义重大,因为在大多数企业,产品和服务的采购是最大的支出,占企业总收入的一半。

面对国际强手的竞争,中国企业在采购流程的效率方面明显处于劣势地位,因而大大降低了中国企业在国际竞争环境中的竞争力。建立高效率、低成本的采购网络,成为中国企业不得不认真思考的核心管理问题。

一、核心在于提高竞争力

实施电子采购系统是郭士纳拯救陷入困境的 IBM 的重要举措。对于出现巨额亏损的 IBM 来说,在寻求新的发展方向之前,降低成本是当务之急。

成本其实只是问题的一个方面,真正的问题是 IBM 必须利用信息技术的解决方案来提高自身的反应速度,加强其综合竞争能力。用价值链的观念来看,采购已经成为 IBM 整个价值链中一个薄弱环节。它妨碍了整个价值链的增值,从而降低了企业核心竞争能力。

周伟焜表示:“一开始,我们就把电子商务定位得很清楚:就是利用互联网提高企业的竞争能力。企业资源规划、客户关系管理和供应链管理是电子商务最基本的应用。”

在这一方面,戴尔电脑可说是当今企业的典范。它如此完美地将企业资源规划、客户关系管理和供应链管理结合在一起,使公司获得了前所未有的灵活性和快速反应能力。再加上大批量定制的理念,戴尔电脑得以从所有竞争对手中迅速脱颖而出。

二、建立统一交易平台

让我们再回过头看 IBM 是如何建立其新的采购平台的。在重审整个企业的价值链过程中,“IBM 最先认识到供应商关系及其对自身总体表现的重要性。”一位分析师说道。

郭士纳认为,电子交易就是“在网上进行买卖交易”,其内涵是:企业以电子技术为手段,改善经营模式,提高企业运营效率,进而增加企业收入。它将极大地降低企业的经营成本并能帮助企业与客户以及合作伙伴建立更为密切的合作关系。

于是,公司决定通过集成信息技术和其他流程以统一的姿态出现在供应商面前。基于这样一种考虑,IBM 的专用交易平台诞生了。作为拥有 3.3 万个供应商的专用交易平台,其业务可以是简单的开发票或下订单,也可以是复杂的产品推介功能。

三、电子采购,贵在因地制宜

飞利浦照明电子作为飞利浦集团的成员,从 1993 年开始在中国从事各种普通灯泡、节能灯泡、石英灯泡以及适用于消费者和工商场合的各种灯具生产。其亚太区的采购中心设在上海,负责属下 4 个制造厂的所有采购工作。“采购是制造业的利润源泉之一。”飞利浦照明电子亚太区采购及供应链经理皮晓峰这样定义其工作的价值。



针对 IBM 的案例,皮晓峰坦承,他认同电子采购带来的种种便利及其在控制成本上的意义。飞利浦从 20 世纪 90 年代开始构建整体电子商务战略,其专用照明电子采购网站已经发展成为国际上最著名的专业网站之一。飞利浦照明电子集团在中国的电子采购在 2000 年之后已全面提速,在很多产品线已经完成供应链集成。但他认为在目前的电子商务环境下,中国的很多企业要像 IBM 和飞利浦那样完全实施电子化采购仍需一段时日。

皮晓峰指出,无论采购有无完全电子化,对采购系统进行科学的设计和管理一样能起到提高效率、控制成本的作用。即使能够完全实施电子化采购,但在管理架构的设置、采购人员的素质、对市场变化的敏感和把握、与供应商的面对面的沟通和协调等方面,都是电子工具无法完全替代的。

同样是国际级的大公司,飞利浦集团实行类似 IBM 那样的统一采购策略。皮晓峰介绍,现在他们所实行的采购系统被称为 SBM(Supply Base Management),即供应基础管理,这是飞利浦重要的管理活动之一。SBM 的主要目标是优化和整合供应基础,持续不断地追求成本的降低、器件的国产化、供应周期的缩短,从而改善公司的成本,提升在市场获得的竞争优势。

(案例来源:友商网,2010-05-27)

思考问题

- (1) 电子商务采购解决了 IBM 存在的哪些问题?
- (2) IBM 的统一交易平台是如何建立的?
- (3) 对飞利浦来说,除了采购系统电子化,还有哪些措施有效改善了采购管理?

学习情境 1 采购管理的概念

一、采购的概念

(一) 基本概念

狭义的采购是指买东西,也就是企业根据需求提出采购计划,审核计划,选择供应商,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,无论个人还是企业机构,为了满足消费或者生产的需求都是以购买的方式进行。因此,在狭义的采购之下,买方一定要先具备支付能力,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之外,还可以采用各种途径来取得物品的使用权,以达到满足需求的目的。广义的采购主要通过租赁、借贷和交换等途径来完成。

(二) 对采购概念的理解

可以从以下几个方面来全面理解采购的概念:

1. 采购是从资源市场获取资源的过程

采购对于生产或生活的意义在于它能提供生产或生活所需要、但自己缺乏的资源。



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)。资源市场就是由能够提供这些资源的供应商组成的,从资源市场获取这些资源都是通过采购的方式来进行。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

采购的基本作用,就是将资源从资源市场的供应者转移到用户的过程。在这个过程中,一是要实现将资源的所有权从供应者转移到用户,二是要实现将资源的物质实体从供应者转移到用户。前者是一个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现商品所有权的转移;后者是一个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段实现商品空间位置和时间位置的转移来使商品实实在在地到达用户手中。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,采购过程实际上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。所谓经济活动,就是要遵循经济规律,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,保证了企业正常生产的顺利进行,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,这就是采购的成本。要追求采购经济效益的最大化,就要不断降低采购成本,以最少的成本去获取最大的效益,而要做到这一点,科学采购是个必备因素。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

(三) 相关概念

1. 订购、购置和购买

采购与订购、购置和购买的概念是不同的。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;另外,订购还被用在没有询问供应商的条件下直接发出采购订单的情况。电话订购就属于这个范畴,因为电话订购的产品已经列在供应商的产品目录中。实际上订购与采购过程的最后几道程序有关。购置是意义稍微广泛一点的术语,包括从供应商处获取的产品送至最终目的地所经历的所有活动,主要用于对固定资产的采购。采购比购买的含义更广泛、更复杂,购买主要指狭义的采购。

2. 供应

在美国和欧洲,供应是包括采购、存储和接收在内的更广泛的含义;在我国,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,这些活动中的多数与采购过程中的寻找和选择供应商有关。

二、采购管理

(一) 采购管理的概念

采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等过程,包括管理供应商关系



所必需的所有活动。采购管理着眼于组织内部、组织和其供应商之间构建和持续采购过程,因此采购管理有内部和外部两个方面。采购管理背后的思想是——如果供应商不是由其客户管理,客户关系就将由供应商管理。

采购管理与采购不完全是一回事,两者之间既有区别又有联系。采购是按采购订单规定指标,去资源市场完成采购任务。它本身也有自己的管理工作,是采购的具体业务管理,如与供应商谈判、签订合同、组织进货等。如果对这些工作的管理统称为采购管理的话,只能是狭义的采购管理。本书所讨论的采购管理,不仅包含了具体采购过程中的业务管理,而且涵盖了与采购业务相关的其他方面的管理,即广义的采购管理。

(二) 采购管理的主要方面

采购管理包括采购计划管理、采购订单管理及发票校验管理三个组件:

1. 采购计划管理

采购计划管理是对企业的采购计划进行制订和管理,为企业提供及时准确的采购计划和执行路线。采购计划包括定期采购计划(如周、月度、季度、年度)、非定期采购计划(如系统根据销售和生产需求产生的)。通过对多对象多元素的采购计划的编制、分解,将企业的采购需求变为直接的采购任务,系统支持企业以销定购、以销定产、以产定购的多种采购应用模式,支持多种设置灵活的采购单生成流程。

2. 采购订单管理

采购订单管理以采购单为源头,对从供应商确认订单、发货、到货、检验、入库等采购订单流转的各个环节进行准确的跟踪,实现全过程管理。通过流程配置,可进行多种采购流程选择,如订单直接入库,或经过到货质检环节后检验入库等,在整个过程中,可以实现对采购存货的计划状态、订单在途状态、到货待检状态等的监控和管理。采购订单可以直接通过电子商务系统发向对应的供应商,进行在线采购。

3. 发票校验管理

发票校验管理是采购结算管理中重要的内容。采购货物是否需要暂估,劳务采购的处理,非库存的消耗性采购处理,直运采购业务,受托代销业务等均是在此进行处理。通过对流程进行配置,允许用户更改各种业务的处理规则,也可定义新的业务处理规则,以适应企业业务不断重组、流程不断优化的需要。

(三) 采购管理的作用

1. 保障供应的必要前提

供应物流是保障企业生产经营正常进行的必要前提,因此,采购为企业保障供应、维持正常生产和降低缺货风险创造了条件。物资供应是生产的前提条件,生产所需要的原材料、设备和工具都要由采购来提供;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. 保证质量的重要环节

采购供应的物资的质量好坏决定着企业产品质量的好坏。能不能生产出合格的产品,取决于采购所提供的原材料以及设备工具质量的好坏。

3. 控制成本的主要手段

采购的成本构成了生产成本的主体部分,其中包括采购费用、购买费用、进货费用、



仓储费用、流动资金占用费用以及管理费用等。采购的成本太高,将会大大降低生产的经济效益,甚至导致亏损。因此,加强采购和供应的组织与管理,对于节约占用资金、压缩存贮成本和加快营运资本周转起着重要的作用。

4. 企业与市场的信息接口

采购人员虽然直接和资源市场打交道,但是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,采购人员也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。

5. 加强客户关系的有效途径

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。

· (四) 采购管理的重要性

采购管理的重要性主要体现在以下四个方面:

1. 采购成本管理的核心资源——利润源泉

经验证明,一般工业企业总成本结构为:原材料 60%,工资福利 20%,管理费用 15%,利润 5%。当然,这只是大体的成本结构,每个单位都有自己的特性,不能一概而论,但大体如此。简单地分析:工资福利这一块,从经济学的角度来讲,工资是刚性的,在某种程度上只能提高不能降低。管理费用可以控制,但实际上随着社会的发展其实是在相对地增长。因此,企业压缩管理费用虽然是降低成本的一个方法,但见效甚微。要想提高企业利润率,材料采购这一环节大有文章可做,因此,应把重点放在降低采购成本上。降低采购成本是采购工作追求的永恒主题。可以分析:材料价格每降低成本 1%,都会直接提高利润率,而且在其他条件不变的前提下,企业的净资产回报率可大幅增加。此外,同销售相比,每 1 元钱的采购节省都会转化成 1 元钱的利润,而在其他条件不变的情况下,假设企业的利润率为 5%,要想靠增加销售来获取 1 元钱的利润,则需要多销售 10~20 元的产品。事实上,从采购的角度降低 1 元钱成本可能远比从销售上多卖 10~20 元的产品来得容易,成本也要低得多。但新时期降低采购成本并不仅是单纯地依靠降低价格,而是要上升到战略高度考虑优化整个供应链流程,包括优化整体供应商结构及供应配套体系,并通过对现有供应商的改进来降低采购成本。

2. 采购管理是供应链管理过程的主导力量

物资供应部门联结供应商和最终用户,联结从原材料到成品消费的整个过程,即联结整个供应链。从整体供应链角度来看,企业为了获得尽可能多的利润,就必须依靠采购的力量,充分发挥供应商的作用。因为占成本近 60% 以上的物料及相关的信息都发生或来自于供应商。要加快物流、信息流速度,最有效的方式就是依靠采购的力量与供应商合作,将采购活动延伸为一体化的整体供应链管理过程,提高供应商供应的可靠性及灵活性,缩短交货周期,增加送货频率,以减少库存、加快资金周转、增强企业对市场需求的应变力。而且随着经济自由化、信息化和全球化的发展,市场竞争日益激烈,顾客多样化需求的提升驱使企业必须设定必要的库存,并按库存生产,而竞争要求又迫使企业不能积压而要按销售订单生产。要解决这一矛盾,只有将供应商有效地纳入自身的生产经



营过程中,将采购及供应商看做是自身供应链的有机组成部分,加快物料及信息在整体供应链中的流动,将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品,进而为原材料,这样既减少整个供应链的物料及资金负担,又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足客户需要。因此,从供应的角度来说采购是整体供应链管理中“上游控制”的主导力量。

3. 采购管理是企业产品质量的基本保证

质量是企业的生命,而产品“生命”的 60% 以上需要在原材料质量控制之前得到确保,因此企业产品质量应更多地控制在供应商的质量管理过程中,即“上游质量控制”。经验表明,企业采购将 1/4 到 1/3 的质量管理精力花在供应商的质量管理上(指系统的供应商质量控制和改进,而不是单指来料检验),那么企业自身的质量保证(生产过程质量及成品质量)水平至少可以提高 50% 以上。可见,通过采购将质量管理延伸到供应商尤其是关键供应商是提高企业自身质量水平的基本保证。基于这样的理念,公司在主要原材料的采购过程中,通过各种手段和途径对关键供应商的质量管理状况进行认真考察,并按公司所用主要原材料的质量要求改变供应商的生产工艺或贸易条件,确保主要原材料的进货质量,为自身的质量水平提供基本保证。

4. 采购管理是促进产品开发、生产的重要因素

通过采购,让供应商参与到企业自身的产品开发、生产过程中,可以利用供应商的专业技术优势,大大地缩短产品开发、生产所需要的时间、降低产品开发费用及制造成本,更好地满足产品功能性的需要,提高产品在市场上的竞争力。现在许多企业已将自己的产品开发与生产延伸到供应商,与供应商建立“伙伴关系”,不需要自身产能的增加,不用自己的直接投资,而利用供应商的技术能力与生产设施,为自己开发生产指定产品、半成品或原料,即委托加工生产。这是一种典型的通过采购来实现的反向一体化经营战略。公司已开始重视并积极推进这样的战略实践。例如某公司与兴瑞达公司、世纪拓鑫公司签订的指定级氟化镁原料的供应协议等,要求供应商所供原料必须满足公司所产产品的工况指标,才算其所供原料合格,这样就把双方绑在了一个战车上。虽然企业尚未达到通过采购来实现完全的反向一体化经营目标,但这种实践表明了企业正朝着这个目标在努力。经验证明,采购(或供应商)越在产品开发、生产的早期参与,产品规格调整的自由度越大,成本越低,相应地采购的自由度也越大,即采购越主动。因此,从产品开发、生产角度出发,采购与开发、生产过程之间的关系应该是早期供应商参与的关系。

采购与采购管理是企业竞争优势的来源之一,是企业经营的一个核心环节和关键过程,是获取利润的重要资源,在企业的产品开发、质量保证、整体供应链以及经营管理中起着极其重要的作用。走出传统的认识误区,正确确定采购的地位,发挥采购在企业管理中的战略性作用,是当今企业在全球化、信息化市场经济条件下赖以生存的一个基本保障,更是现代企业谋求发展壮大的一个必然要求。



学习情境2 采购的分类和范围

一、采购的分类

在采购的实践工作中,清楚地知道采购分类是有针对性、有效地解决特定采购问题的前提,依据不同的划分标准对采购进行不同的分类,企业可以针对不同的类别,实施不同的采购策略。

(一)以采购方式分类

采购按照方式可以分为直接采购、委托采购与调拨采购。直接采购是指直接向物料供应厂商从事采购的行为。委托采购是指通过中间商实施采购的行为。调拨采购是指将过剩物料互相支持调拨使用的行为。

(二)以采购性质分类

采购按照性质可以分为公开采购与秘密采购,大量采购与零星采购,特殊采购与普通采购,正常性采购与投机性采购,计划性采购与市场性采购。

公开采购指采购行为公开化;秘密采购指采购行为在秘密地进行着。大量采购指采购数量多的采购行为;零星采购指采购数量零星化的采购行为。特殊采购指采购项目特殊,采购人员事先必须花很多时间从事采购情报搜集的采购行为;普通采购指采购项目极为普通的采购行为。正常性采购指采购行为正常化而不带投机性;投机性采购指物料价格低廉时大量买进以期涨价时转手图利的采购行为。计划性采购指依据材料计划或采购计划的采购行为;市场性采购指依据市场的情况、价格的波动而从事采购的行为,此种采购行为并不根据材料计划而进行。

(三)以采购时间分类

采购按照时间可以分为长期固定性采购与非固定性采购,计划性采购与紧急采购,预购与现购。

长期固定性采购是指采购行为长期而固定性的采购;非固定性采购是指采购行为非固定性,需要时就采购。计划性采购是指根据材料计划或采购计划的采购行为;紧急采购是指物料急用时毫无计划性的紧急采购行为。预购是指先将物料买进而后付款的采购行为;现购是指以现金购买物料的采购行为。

(四)以采购订约方式分类

采购按照订约方式可以分为订约采购、口头或电话采购、书信或电报采购,以及试探性订单采购。

订约采购是买卖双方根据订约的方式而进行采购的行为。口头或电话采购是指买卖双方不经过订约的方式而是以口头或电话的洽谈方式进行采购的行为。书信或电报采购是指买卖双方藉借书信或电报的往还进行采购的行为。试探性订单采购是指买卖双方在采购事项时因某种原故不敢大量下订单,先以试探方式下少量订单,等到试探性订单采购进行顺利时,才下大量订单。



(五) 以采购价格方式分类

采购按照价格方式可以分为招标采购、询价采购、比价采购、议价采购、订价采购,以及公开市场采购。

招标采购是指买方(招标人)通过公开的方式提出交易条件,并由卖方(投标人)响应该条件而达成货物、工程和服务采购的行为。



拓展视域

招标采购是政府和企业采购的基本方式,特点:规范的组织性、公平性和公开性。

招标采购的优点:

(1) 能有效地实现物有所值的目标,通过广泛的竞争,使买方能够得到价廉物美的工程、货物和服务。

(2) 能促进公平竞争,使所有符合资格的潜在投标人都有机会参加同等竞争。

(3) 能促进投标人进行技术改造,提高管理水平,降低成本,提高工程、货物和服务的质量。

(4) 公开办理各种采购手续,防止徇私舞弊问题的产生,有利于公众监督,减少贪污受贿现象。

招标采购的缺点:

(1) 程序和手续较为复杂,耗费时间,从发布招标公告到最后签订合同可能经过几个月的时间,对急需的工程、货物和服务采购难以适应。

(2) 需要的采购文件非常严谨。如考虑不周则容易发生废标的情况,造成时间延误。

(3) 招标采购最大的特点是不可更改性,这使招标采购缺乏弹性,有时签订的合同并不一定是招标人的最佳选择。

(4) 可能出现投标人靠降低工程、货物和服务质量来降低价格的倾向,提供高质量的工程、货物和服务的投标人因没有价格竞争力而被限制不能中标甚至被逐出市场,买方因此而采购到愈来愈劣质的产品和服务。

询价采购是指采购方向选定的供应商发出询价函,让供应商报价,根据报价来选定供应商的方法。这是一种简单而又快速的采购方法,适用于合同价值较低的一般性工程、货物和服务的采购。

比价采购是指在选定三家以上供应商的基础上,由供应商几轮报价,最后选择报价最低者的一种采购行为。

议价采购是指买卖双方直接讨价还价实现交易的一种采购行为。一般向固定的供应商定向采购,分两步进行:第一步,由采购方向供应商分发询价表,邀请供应商报价;第二步,如果供应商的报价基本达到预期的价格标准,即可签订采购合同,完成采购活动。

订价采购是指购买的货物数量巨大,无法由一两个厂家全部提供,或当市面上该项货物匮乏时,则可以明确订货价格以现款收购的一种采购行为。

公开市场采购是指采购方在公开交易或拍卖场所随时机动式地采购,一般适用于大宗、价格变动非常频繁的货物采购。



(六) 以采购地区分类

采购按照地区可以分为国内采购(简称内购)与国外采购(简称外购)。

内购是指向国内厂商进行采购的行为。外购是指向国外的供货商或外国供货商在本国境内的代理商进行采购的行为。一般来说物料的采购以内购较为方便与经济。

(七) 以采购形式分类

采购按照形式可以分为有形采购和无形采购。有形采购实现的采购结果是有形物品,如一支钢笔、一台电视机、一本书等。无形采购实现的采购结果不具有实物形态,如信息、技术和服务,或是有形采购时附带的服务等。无形采购是相对有形采购而言的,如一项服务、一个软件、一项技术、一条咨询信息、保险及工程发包等都称为无形采购。



拓展视域

现代采购是指运用现代科学的采购技术和方法,通过计算机网络实现信息收集、供应商选择、采购、运输、库存,全过程使用信息化、网络化,最大限度地满足生产需要,降低采购物流成本,实现采购的目标。科学的采购技术优势主要有:

- (1) 降低采购成本。
- (2) 实现采购过程的公开化。有利于实现实时监控,使采购更透明、更规范。
- (3) 实现采购业务操作程序化。必须按软件规定流程进行,大大减少采购过程的随意性。
- (4) 促进采购管理定量化、科学化。实现信息的大容量快速传送,为决策提供更多、更准确、更及时的信息,使决策依据更充分。
- (5) 生产企业可以由“为库存而采购”转变为“为订单而采购”。
- (6) 实现采购管理向外部资源管理转变。

二、采购的范围

采购的范围是指采购的对象或标的,包括有形的物品和无形的劳务。所谓有形的物品,就是看得见、摸得着的有物质实体的物品。无形的劳务是指看不见、摸不着,但可以感觉得到的满足人们需要的服务功能项目。

(一) 有形的物品

有形的采购物品主要包括原料、辅助材料、半成品、成品、固定设备,以及 MBO 用品。

1. 原料

原料就是未经转化或只有最小限度转化的原材料,在生产流程中作为基本的材料存在。在产品的制造过程中,即使原材料的形体发生物理或化学变化,它依然存在于产品中,不会消失。通常,原材料是占产品制造成本比例最高的项目。在有形采购中,仅用于生产的采购被称为物料采购,如为电脑生产采购的主板、内存条、硬盘等物料,建房中用的钢筋、水泥、沙石,生产集成电路所用的晶片,生产钢材用的矿石等都是生产各项产品的主要原材料。

2. 辅助材料

辅助材料可简称为辅料或副料,是指在产品制造过程中除了原材料之外,被使用或