



### 学习目标 ○○○

#### ● 知识目标

1. 掌握采购的概念和分类；
2. 掌握采购方式和采购类型；
3. 掌握采购管理的内容和过程。

#### ● 能力目标

1. 能够举例说明现实中的采购现象；
2. 能够清楚地了解采购的流程；
3. 能掌握采购管理的内容。

### 引导案例 中国铁矿石采购的深入思考

必和必拓公司在全球 20 个国家开展业务,合作伙伴超过 90 个,员工约 3.5 万人,遍及世界各地,主要产品有铁矿石、煤、铜、铝、镍、石油、液化天然气、镁、钻石等。

中国是世界上最大的铁矿石需求国,2009 年进口量达到惊人的 6.28 亿吨,占全球铁矿石海运贸易量的 50% 以上,但中国在国际铁矿石谈判中却不具备举足轻重的议价能力,自 2005 年首次独立参加铁矿石谈判以来,历次谈判都未能取得理想的“中国价格”,在 2009 年度谈判中与全球三大矿石巨头未达成任何协议。新一轮谈判已拉开序幕,三大矿石是中国最大的采购瓶颈。

矿业巨擘必和必拓公布了 2010 年 7 月 1 日

至 12 月 31 日的半年业绩,当期净利润达 105.24 亿美元,综合此前必和必拓的业绩,该公司 2010 年净赚 171.11 亿美元(约合人民币 1 127 亿元)。

另一矿业巨头力拓公布的年报也显示,该企业 2010 年净利润高达 143.24 亿美元,创历史最佳纪录。虽然淡水河谷的财报未出,但据彭博社提供的数据分析称,必和必拓、淡水河谷及力拓的年度赢利总额将达到创纪录的 520 亿美元。相比之下,中国 77 家大中型钢企 2010 年利润只有 897 亿元。

#### 思考讨论

中国的钢企该如何思考铁矿石的采购?

在市场经济条件下,企、事业单位获取物质资料的主要途径是市场采购。而采购行为是否合理,对保证生产和服务质量、降低成本、提高经济效益都会产生直接影响。

采购,顾名思义,是进行简单的购买。然而自从 20 世纪 90 年代以后,世界经济进入了一个新的发展阶段,采购被赋予了新的含义。世界上越来越多的企业开始重新认识采购,并认识到在供应链的各环节中,采购是首要因素之一。节约庞大的采购资金,等于间接增加剩



余价值,增强产品竞争力。因而,越来越多的企业积极研究和探索如何最大限度地节约采购成本,实施更有效的策略来管理采购。

## 第一节 采购的含义

采购是各个企业所共有的职能,是企业经营的起始环节,同时也为企业创造价值。随着企业规模的不断扩大及精细管理和信息技术的广泛应用,采购的作用日益突出。它不仅是保证生产正常运转的必要条件,还为企业降低成本、增加赢利创造条件。

### 一、采购的概念

#### (一) 采购的基本概念

狭义的采购是买东西,即企业根据需求提出采购计划,审核计划,选好供应商,通过商务谈判确定价格和交货条件,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,无论是个人还是企业机构,其消费或者生产的需求大都是通过购买的方式来满足。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,还可以通过其他途径取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。广义的采购除购买之外,还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成。

采购的概念可以从以下几个方面来理解。

##### 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能提供生产或生活所需要、但是自己缺乏的资源。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)。资源市场由能够提供这些资源的供应商组成,从资源市场获取这些资源却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它们所需要的各种资源。

##### 2. 采购是商流、物流、信息流三者的统一

采购的基本内容,首先是采购者获取有关的商品信息,其次是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中,一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中,二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现;后者是物流过程,主要通过运输、储存、包装、流通加工等手段来实现。采购过程实际上是这三个方面的完整结合,缺一不可。只有这三



个方面完全实现了,采购过程才算完成。因此,采购过程实际上是商流、物流与信息流过程的统一。

### 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。既然是经济活动,就要遵循经济规律,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,科学采购是必然要求。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。要实现科学采购,就要科学地进行采购管理。

## (二) 采购的相关概念

### 1. 订购、购置和购买

采购与订购、购置和购买等概念是不同的。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,是在还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。订购实际上与采购过程的最后几道程序有关(本章第三节将对采购程序进行介绍)。购置一般用于固定资产和设备的采购。购买主要指获取商品所有权的采购活动,是采购中的商流活动。采购比购买的含义更广泛、更复杂。

### 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。在中国,“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

在物流领域里正越来越流行一个术语“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、收集可获得资源的信息等活动。这些活动中的大多数与采购过程中的寻找和选择供应商有关。

### 4. 采购管理

采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等。它包括管理供应商关系所必需的所有活动。它着眼于企业内部、企业和其供应商之间构建采购关系以及持续改进采购过程,因此采购管理包括内部和外部两个方面内容。

## 二、采购的范围

采购的范围是指采购的对象或标的。采购按其对象的不同可分为有形采购和无形采购。有形采购的内容包括原料、辅助材料、半成品、零部件、成品、投资品或固定设备及 MRO



(Maintenance Repair and Operations, 保养、维修与运营); 无形采购主要是服务和技术采购, 或是采购设备时附带的服务。

采购的对象还可以分为直接物料和间接物料。直接物料是与最终产品生产直接相关的物料; 间接物料是与最终产品不直接相关的商品或服务。间接物料又可以分为 ORM (Operating Resource Management, 运营资源管理) 和 MRO。ORM 通常是指企业日常采购的办公用品和服务, MRO 是指维持企业生产活动持续进行的维护、修理、装配等所需的间接物料 (包括备品备件、零部件等, 如润滑油)。

## 第二节 采购的分类与方式

### 一、采购的类型

#### (一) 按采购主体分类

按采购主体分类, 分为个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购以及其他采购 (如事业单位采购、军队采购等)。如图 1-1 所示。

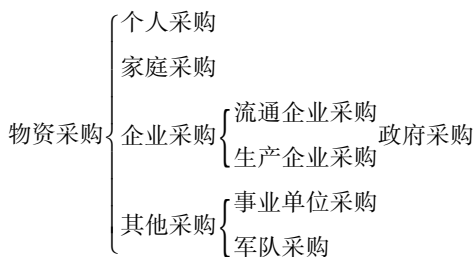


图 1-1 按采购主体划分

##### 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、单次、单一决策、随机发生的, 带有很大的主观性和随意性。它即使采购失误, 也只影响个人, 造成的损失不至太大。

##### 2. 家庭采购

在家庭生活中, 家庭成员为了家庭的生活需要, 几乎每天都要发生采购活动。

##### 3. 企业采购

企业采购是市场经济下一种最重要、最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体。为了实现大批量商品的生产, 就需要大批量商品的采购。

##### 4. 政府采购

政府采购是政府机构所需要的各种物资的采购。这些物资包括办公物资, 如计算机、复



印机、打印机等办公设备及纸张、笔墨等办公材料；也包括基建物资、生活物资等各种原材料、设备、能源、工具等。

### 5. 其他采购

其他采购如事业单位(如学校、医院、文体单位)、军队等的采购活动,基本部分与政府采购差不多,也是一种集团采购,以公款购物为主。

## (二) 按采购方法分类

按采购方法进行分类,如图 1-2 所示。

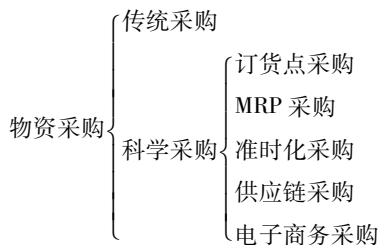


图 1-2 按采购方法划分

### 1. 传统采购

企业传统采购的一般模式是,每个月的月末,企业各个单位报下个月的采购申请单,报下个月需要采购的物资的品种数量,然后采购科把这些表汇总,制订出统一的采购计划,并于下个月实施采购。采购回来的物资存放于企业的仓库中,满足下个月对各个单位的物资供应。

### 2. 科学采购

#### (1) 订货点采购

这种采购方法有两种:一种是根据库存量的多少来制订采购策略,叫做定量订货点法;另一种是根据时间的长短来确定采购策略,叫做定期订货点法。

定量订货点法原理是随时监视库存量的变化,当库存量下降到某一数值时,开始发出订货信息。

定期订货法的原理是每隔固定的时间就发出订货信息,需要控制的是每次订货量的多少。

#### (2) MRP 采购

MRP (Material Requirement Planning) 采购,主要应用于生产企业。这种采购方法的原理是:企业预期将来的主产品数量,然后根据主产品和各个零部件的数量关系确定零部件的需求量,再根据目前库存量的多少确定需要采购的零部件的数量。

#### (3) JIT 采购

JIT (Just In Time) 采购,也叫准时化采购,是一种完全以满足需求为依据的采购方法。



它对采购的要求就是要供应商恰好在用户需要的时候,将合适的品种、合适的数量送到用户需求的地点。基本思想是零库存、杜绝浪费。

#### (4) 供应链采购

供应链采购,准确地说,是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下,库存将由供应商进行管理和控制,本企业不再对库存进行管理。

#### (5) 电子商务采购

电子商务采购,也就是网上采购,是在电子商务环境下的采购模式。它的基本特点是在网上寻找供应商,寻找品种,网上洽谈贸易,网上订货甚至在网上支付货款,在网上送货、进货。

### (三) 按采购范围分类

按采购范围分类,采购可以分为国内采购和国外采购。

#### 1. 国内采购

国内采购是指企业以本币向国内供应商采购所需物资的一种行为。国内采购主要是指在国内市场采购,并不是指采购的物质一定是国内生产的,也可以向国外企业设在国内的代理商采购所需要的物资,只是以本币支付货款,不需要以外汇结算。

国内采购的优势:首先,国内采购不会遇到商业沟通的困难。由于供应商与购买者有共同点(如文化背景、道德观念以及商业组织),这样有利于维系良好的商业关系。双方都可以减少资源消耗。其次,国内采购不存在国际贸易运输、定价的问题,省却了在国际贸易中洽商运费、保险、交货付款条件等问题。再次,国内采购一般用时较短,面临的不确定性和风险较少。

国内采购的劣势:对购买者的选择余地较窄,不易获得高质量和高科技的产品。

#### 2. 国外采购

国外采购又称全球采购或国际采购,主要是指国内企业直接向国外厂商采购所需物资的一种行为。

国外采购的优势:首先,国外采购扩大了供应商的范围,购买者有很大的选择余地,就有可能获得高质量的产品。其次,每个采购企业都希望降低采购成本,而国外的一些有竞争力的供应商可以提供更低价格的产品。再次,参与国际采购可以锻炼自己适应经济全球化的能力,有利于企业长远发展。最后,通过国际采购还可以获取一些在国内无法得到的商品,尤其是高科技产品。

国外采购的劣势:不确定性高、风险大、手续比较复杂;同时,因运输、关税等方面的原因也会提高采购成本。



### 知识链接 全球采购

全球采购,一般是指不包括企业行为的“官方采购”。例如,联合国、各种国际组织、各国政府等机构和组织,为履行公共职能,使用公共性资金所进行的货物、工程和服务的采购。采购的对象包罗万象,既有产品、设备等各种各样的物品,也有房屋、构筑物、市政及环境改造等工程,还有种种服务。全球采购不再是什么新鲜事物,跨国公司在全球采购元器件和产成品已有数年经验。最近,经济的不景气更是为这一趋势推波助澜。降低成本成为大多数公司21世纪以来的首要任务,这使低成本国家的供应商变得非常具有吸引力,中国是这一趋势中的最大受益者。

全球采购具有以下特点。

#### 1. 全球范围内采购

采购范围扩展到全球,不再局限于一个国家一个地区,可以在世界范围内配置自己资源。因此,我们要充分并善于利用国际市场、国际资源,尤其是在物流随着经济全球化进入到全球物流时代,国内物流是国际物流上的一个环节,要从国际

物流角度来处理物流具体活动。

#### 2. 风险性增大增强

国际采购通常集中批量采购,采购项目和品种集中、采购数量和规模较大,牵涉的资金比较多,而且跨越国境、手续复杂、环节较多,存在许多潜在的风险。

#### 3. 采购价格相对较低

因为可以在全球配置资源,可以通过比较成本的方式,找寻价廉物美产品。

#### 4. 选择客户的条件严格

因为全球采购,供应商来源广,所处环境复杂。因此,制定严格的标准和条件去筛选和鉴别供应商尤其重要。

#### 5. 渠道比较稳定

虽然供应商来源广,全球采购线长、面广、环节多,但由于供应链管理的理念兴起,采购商与供应商形成战略合作伙伴关系,因而采购供应渠道相对比较稳定。

### (四) 按采购商品的品种性质分类

按采购商品的品种性质,可将采购分为常规品采购、紧缺品采购、生鲜品采购和时令品采购等多种采购。

#### 1. 常规品采购

常规品的共同特点就是供大于求,根据品种重要性的不同,又可以分成重要品采购和非重要品采购。

#### 2. 紧缺品采购

紧缺品的共同特点就是求大于供。

#### 3. 生鲜品采购

生鲜商品也可称为易腐商品,属不易保存的商品。

#### 4. 时令品采购

时令品即季节性物品。



### （五）按采购职能的范围和目标分类

按采购职能的范围和目标,可将采购分为商业领域采购、公共领域采购和制造业采购。

#### 1. 商业领域采购

商业领域采购是为了转售而进行的采购和货物储存。

#### 2. 公共领域采购

公共领域采购包括中央和地方政府以及其他公共服务部门,是为了向公众提供公共服务而进行的采购。

#### 3. 制造业采购

制造业采购是为了制造、加工货物或材料而进行的采购。

## 二、采购方式

采购方式是采购主体获取资源或物品、工程及服务的途径、形式与方法。当采购计划确定以后,采购方式的选择就显得格外重要。它直接决定着企业能否有效地组织、控制物品资源,以保证其正常生产和经营及较大利润空间的实现。采购方式的选择主要取决于企业制度、资源状况、环境优劣、专业水准、资金情况和储运水平等。

采购方式很多,划分方法也不尽相同。

### （一）现货采购、远期合同采购和期货采购

按采购方式的发展历程,采购方式可划分为现货采购、远期合同采购和期货采购。

#### 1. 现货采购

现货采购是指商品交换中即期实现货币转化为商品的购买行为。现货采购具有即时交割、责任明确、无信誉风险、灵活方便、手续简单、易于组织管理等优点,但现货采购对市场的依赖性大。

#### 2. 远期合同采购

远期合同采购是指供需双方为稳定供需关系、实现商品购销而签订远期合同的采购方式。它通过合同约定,实现商品的供应和资金的结算,并通过法律和供需双方信誉与能力来保证预定交割的实现。

#### 3. 期货采购

期货可分为金融期货和商品期货。这里所讲的是商品期货的采购。期货采购是采购者在交易所买入标准化的、受法律约束的期货合约,在未来的某时刻、某地点,按期货合约规定购入货物的采购方式。

### （二）集中采购与分散采购

在企业内部,按采购权限可将采购方式分为集中采购与分散采购。这是企业从资源、环





境和制度角度出发,根据自身管理宽度、成本、效率、采购数量、组织状况等所作出的采购方式决策。

### 1. 集中采购

集中采购是指企业在核心管理层建立专门的采购机构,统一组织实施企业所需物品的采购进货业务。

### 2. 分散采购

分散采购是将企业或企业集团的采购权限分散到下属各需求单位,各需求单位根据自身生产经营的需要自行组织实施采购的采购方式。它是集中采购的完善和补充,有利于采购环节与存货、供料等环节的协调配合,有利于增强基层工作人员的责任心,使基层工作富有弹性和成效。

## (三) 直接采购与间接采购

按采购主体完成采购任务的途径,采购方式可分为直接采购与间接采购。

### 1. 直接采购

直接采购是指采购主体自己直接向物品供应单位(一般指生产厂家)进行采购的方式。一般指企业从物品源头进行采购,以满足生产经营所需。目前,绝大多数企业均使用此类采购方式。

### 2. 间接采购

间接采购是指通过中间商实施采购行为的方式,也称委托采购或中介采购。委托流通企业采购是目前经营活动中最常用的间接采购方式,一般依靠有资源渠道的贸易公司、物资公司等流通企业实施,或依靠专门的采购中介组织执行。

还有一种采购方式叫企业闲置物品串换或资源交换,也可算作间接采购方式。

## (四) 招标采购

招标采购是指通过招标的方式,邀请所有的或一定范围内的潜在供应商参加投标,采购实体通过某种事先确定并公布的标准从所有投标者中评选出中标供应商,并与之签订合同的一种采购方式。由于招标采购在公开、公正、公平和竞争性方面都具有优势,使得招标采购作为一种比较理想的方式,为世界各国及各种经济组织所推荐。

## 第三节 采购的地位和作用

在传统思维里,采购就是拿钱买东西,目的就是以最少的钱买到最好的商品。但是,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职能。一种可以为企业节省成本、增加利润、获取服务的职能。总体而言,采购由战术地位提高到了战略地位。



## 一、采购的地位

采购曾一度被认为是一种注重文书工作的行政职能。近年来,企业才开始意识到采购活动本质上是具有战略意义的。采购在企业中具有举足轻重的地位。采购已经成为企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要来源,在企业的产品开发、质量保证、供应链管理 & 经营管理中起着极其重要的作用。走出传统的采购认识误区,正确确定采购的地位,是当今每个企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个基本保障,更是现代企业谋求发展的一个必然要求。

### (一) 采购的价值地位

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。在工业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随行业的不同而不同,大体在 30% ~ 90%,平均水平在 60% 以上。从世界范围来说,对于一个典型的企业,一般采购成本(包括原材料、零部件)要占 60%,工资和福利占 20%,管理费用占 15%,利润占 5%。而在中国的工业企业中,各种物资的采购成本要占到企业销售成本的 70%。而现实中,许多企业在控制成本时将大量的时间和精力放在不到总成本 40% 的管理费用及工资和福利上,而忽视其主体部分——采购成本,因此往往是事倍功半、收效甚微。

### (二) 采购的供应地位

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。在工业企业中,利润是同制造及供应过程中的物流和信息流流动速度呈正比的。在商品生产和交换的整体供应链中,每个企业既是顾客又是供应商。为了满足最终顾客的需求,企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场,以获取最大利润。从整体供应链的角度来看,企业为了获得尽可能多的利润,都会想方设法加快物料和信息的流动,这样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 60% 的物料及相关的信息都发生或来自供应商。供应商提高其供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率可以极大地改进工业企业的管理水平,如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场需求的应变力等。

此外,随着经济一体化及信息全球化的发展,市场竞争日益激烈,顾客需求的提升驱使企业按库存生产,而竞争的要求又迫使企业争取按订单生产。要解决这一矛盾,企业只有将供应商纳入自身的生产经营过程中,将采购及供应商的活动看成是自身供应链的一个有机组成部分,才能加快物料及信息在整体供应链中的流动,从而将顾客所希望的库存成品向前



推移为半成品,进而推移为原材料。这样既可减少整个供应链的物料及资金负担(降低成本、加快资金周转等),又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足客户的需要。在整体供应链管理中,“即时生产”是缩短生产周期、降低成本和库存,同时又能以最快的交货速度满足顾客需求的有效做法;而供应商的“即时供货”则是开展“即时生产”的主要内容。

### (三) 采购的质量地位

质量是产品的生命。采购物料不只是价格问题(而且大部分不是价格问题),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,但经常维修或经常不能正常工作,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。

由于产品中价值的60%是通过采购由供应商提供的,毫无疑问,产品的质量很大程度上受采购品质量控制(Incoming Quality Control, IQC)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。这也是“上游质量控制”的体现。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,减少企业来货检验费用(降低IQC检验频率,甚至免检)等。经验表明,一个企业要是能将1/3的质量管理精力花在供应商的质量管理上,那么企业自身的质量(过程质量及产品质量)水平至少可以提高50%。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。

同时,采购能对质量成本的削减作出贡献。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。所采购货物的来料检查和质量检查的成本的减少,可以通过选择那些有健全的质量保证体系的供应商来实现。

采购不但能够减少所采购的物资或服务的价格,而且能够通过多种方式提升企业的价值,这些方式主要有支持企业的战略、改善库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解供应市场的趋势等。因此,加强采购管理对企业提升核心竞争力也具有十分重要的意义。

## 二、采购管理的作用

### (一) 直接作用

采购管理在以下几个方面对经营的成功具有重大贡献。

- (1) 采购管理可以通过节约实际成本,使营业利润得到显著提高。
- (2) 通过与供应商一起对质量和物流进行更好的安排,采购管理能为更高的资本周转率作出贡献。
- (3) 通过科学的采购流程管理,能够对企业的业务流程重组及组织结构的改革作出



贡献。

(4) 采购部门通过与市场的接触可以为企业内部各部门提供有用的信息。主要包括价格、产品可用性、新供应源、新产品及新技术的信息。这些信息对企业的其他部门都非常有用。供应商所采用的新营销技术和配送体系很可能对营销部门大有好处；而关于投资、合并、兼并对象及当前和潜在的顾客等方面的信息，对营销、财务、研发和高层管理都有一定的意义。

## (二) 间接作用

除了直接降低采购成本，采购职能也能够以一种间接的方式对公司竞争地位的提高作出贡献。这种间接贡献以产品品种的标准化、质量成本（与检查、报废、修理有关的成本）的降低和产品交货时间的缩短等形式出现。在实践中，这些间接贡献通常比直接节省的资金更加实在。

### 1. 产品标准化

可以通过采购标准化的产品来减少采购品种，从而降低企业生产成本。这样还可降低对某些供应商的依赖性，从而更好地使用竞标的方法。

### 2. 减少库存

通过对采购活动的科学管理，可以实现对企业各个生产环节所需原材料的即时供应，从而降低企业的库存水平以及因大量库存而带来的资金占用。

### 3. 增强柔性

迫于国际竞争的压力，越来越多的公司正尝试实施柔性制造系统。这些系统不仅能提高公司的市场反应速度，还可以促进企业产品质量的提高，降低库存水平，加快资金周转。这种系统的实施要求供应商具有良好的素质。把提高供应商的表现作为采购管理任务的思想将会提高企业在其最终用户市场的竞争力。

### 4. 对产品设计和革新的贡献

随着科技的进步，产品的开发周期在极大地缩短，产品开发同步工程应运而生。以汽车为例，20 世纪 50 年代的开发周期约为 20 年，70 年代缩短为 10 年，80 年代缩到 5 年，90 年代则进一步缩短到 3 年左右。企业之所以能做到这一点，是与供应商参与早期开发分不开的。通过采购让供应商参与到企业产品开发中，不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间、节省产品开发费用及产品制造成本，还可以更好地满足产品功能性的需要，提高产品在整个市场上的竞争力。成功的工业革新常常是从供应商和买方的相互深入中实现的，积极地寻求这种相互作用是采购的任务。

### 5. 提高企业部门间的协作水平

这些年来，许多公司都采用了事业部结构，事业部有着相当大的自主权。在这样一种结



构中,每一个事业部的经理都需要报告其全权负责的部门的损益情况。因此,事业部经理要对收入和成本,以及原料成本负责。在这种情况下,整个公司的集中采购可以促使各部门加强协调和协作。

总之,采购管理在企业管理中占有至关重要的地位,采购环节是整个经营中关键的一环。因此,做好采购和采购管理工作是企业激烈的市场竞争中发展的基本条件。

## 第四节 采购的基本程序和原则

### 一、采购的程序

采购的基本程序是因为采购品的来源(国内采购、国外采购)、采购的方式(议价、招标)及采购的对象(物料、工程发包)等不同,而在作业细节上有若干差异,但每个企业的基本采购程序都大同小异。

在采购过程中,作为制造业的购买方,首先,要寻找相应的供应商,调查其产品在数量、质量、价格、信誉等方面是否满足购买要求;其次,在选定了供应商后,要以订单方式传递详细的购买计划和需求信息给供应商,并商定结款方式,以便供应商能够准确地按照客户要求的性能指标进行生产和供货;最后,要定期对采购物料的管理工作进行评价,寻求提高效率的采购流程创新模式。

采购的基本程序如下。

#### (一) 提出需求

任何采购都产生于企业中某个部门的确切需求。负责具体业务活动的人应该清楚地知道本部门独特的需求,即需要什么、需要多少、何时需要。这样,采购部门就会收到这个部门发出的物料需求单,这类需求也可以由其他部门的富余物料来满足,但是公司早晚需要进行新的物料采购。

采购部门还应协助使用部门预测物料需求。采购部经理不仅应要求需求部门在填写请购单时尽可能采用标准化格式及尽可能少发特殊订单,还应督促尽早地进行需求预测,以避免出现太多的紧急订单。由于不可能完全准确地了解价格变化和整个市场状况,为避免供应终端的价格上涨,采购部门有时要发出一些期货订单。

采购部门和供应商早期参与合作会带来更多信息,从而可以削减成本,加速产品推向市场的进度并能带来更大的竞争优势。

#### (二) 描述需求

如果不了解使用部门到底需要些什么,采购部门就不可能进行采购。出于这个目的,就



必然要对需要采购的商品或服务有一个准确的描述。准确的描述所需的商品或服务是采购部门和使用部门,或是跨职能采购团体的共同责任。如果通过对需求描述作某种调整,公司可能获得更多的效益,那采购部门就应核对现存的需求描述提出质疑。采购部门和提出具体需求的部门,在确定需求的早期阶段进行交流有重要的意义;否则,轻则由于需求描述不够准确而浪费时间,重则会产生严重的财务后果并导致供应的中断及公司内部关系的恶化。由于在具体的规格要求交给供应商之前,采购部门是能见到它的最后一个部门,因此需要对其进行最后一次检查。如果采购部门的人员对申请采购的产品或服务不熟悉,这种检查就不可能产生实效。任何关于采购事项表达准确性方面的问题都应该由需求部门向采购者或采购团队进行“交底”,采购部门不能想当然地处理。

采购的成功始于采购要求的确定,同时应制订适当的办法来保证供应商能完全理解。这些办法通常包括制订采购规范、图样和采购订单的书面程序。在发出采购订单前,公司与供应商协商;在采购文件中提供清晰地描述所订产品或服务的数据,如产品的精度等级、检查规程、应用的质量标准等。所有检查或检验方法和技术要求,应指明相应的国家和国际标准。在很多企业中,物料单是描述需求的最常用的单据。

### **(三) 选择可能的供应来源,评价供应商**

根据需求说明再选择成绩良好的厂商。供应商是企业外部影响企业生产运作系统运行的最直接因素,也是保证企业产品的质量、价格、交货期和服务的关键因素。因此,对供应商的评价是很重要的。

### **(四) 确定适宜的价格**

确定了可能的供应商后,进行价格谈判,确定适宜的价格。

### **(五) 发出采购订单**

对报价进行分析并选择好供应商后,就要发出订单。

### **(六) 订单跟踪与催货**

采购订单发给供应商之后,采购部门应对订单进行跟踪和催货。企业在采购订单发出时,同时会确定相应的跟踪催货日期。在一些企业中,甚至会设有一些专职的跟踪和催货人员。

跟踪是对订单所做的例行追踪,以确保供应商能够履行其货物发运的承诺。如果产生了问题,如质量或发运方面的问题,采购方就需要对此尽早了解,以便及时采取相应的行动。跟踪需要经常询问供应商的进度,有时甚至有必要到供应商那里去走访。不过这一措施一般仅用于关键的、大额的和提前期较早的采购事项。通常,为了及时获得信息并知道结果,跟踪是通过电话进行的;现在一些公司也使用由计算机生成的简单表格,以查询有关发运日



期和在某一时点采购计划完成的百分比。

催货是对供应商施加压力,使其按期履行最初所作出的发运承诺,提前发运货物或加快已经延误的订单涉及的货物发运。如果供应商不能履行发运的承诺,采购部门会威胁取消订单或是以后可能进行罚款。催货应该只用于采购订单中的小部分,因为如果采购部门对供应商能力已经作过全面分析的话,那被选中的供应商就应该是那些能遵守采购合约的可靠的供应商;如果公司对其物料需求已经做了充分的计划工作,不是特殊情况,不必要求供应商提前发运货。

### (七) 产品检验

采购合同上应明确产品检验体系。该检验体系应在采购合同签订之前由供应商和采购方达成协议。下面方法的任何一种均可用于产品检验:

- (1) 采购方信赖的供应商的质量保证体系;
- (2) 供应商提交检查检验数据和程序控制记录;
- (3) 当收到产品时,由采购方进行抽样检查或检验;
- (4) 在发送前或在规定的程序中由采购方进行检查;
- (5) 由独立的认证机构进行认证。

采购方必须在采购合同上明确指出最终用户(若有最终用户参与)是否在供应商的场地进行验证活动。供应商应提供所有设施和记录来协助检验。

### (八) 退货处理

如果厂商因所交货品与合约规定不符而导致的验收不合格,应依据合约规定退货,并立即办理重购。

### (九) 结案

凡验收合格付款,或验收不合格退货,均需办理结案手续,清查各项书面资料有无缺失、绩效好坏等,签报高级管理层或权责部门核阅批示。

### (十) 记录与档案维护

凡经过结案批示后的采购案件,应编列档案登记号分类保管,以便参阅或查验。档案应该具有一定保管期限的规定。

## 二、采购的原则

采购决策应该以正确的商业导向为基础,兼顾对其他部门的影响,并且以适应公司内部用户要求为目的。

### (一) 商业原则

要发展一个采购和供应战略,就必须对公司的经营方针有一个全面的理解。公司的目



标市场是什么？那些市场中未来的主要发展状况如何？公司所要面临的是什么样的竞争？公司在制订价格政策时有什么余地？原料价格的上涨能以何种程度转嫁到最终用户身上，这种方法是否可行？公司在新产品和新技术方面有何计划？何种产品会在未来一年中退出市场？理解这些问题是十分重要的，因为它将决定采购和供应战略如何对实现公司的商业目标给予支持。

## （二）整体效应原则

采购决策不能孤立地制订，并且不能仅以采购业绩的最优为目标。制订采购决策时，应该考虑这些决策对于其他主要活动的影响（如生产计划、物料管理和运输），因此，制订采购决策需要以平衡企业总成本为基础。例如，在购买一条新的包装流水线时，不仅要考虑初始投资，而且要考虑将来用于购买辅助设备、备件和服务的成本。因为供应商卖出设备是一回事，在许多年里提供令人满意的服务则是另一回事。因此，要作出决策，就要考虑所有受其影响的领域，使用一种跨职能的并且以团队为基础的方法。采购和供应战略只有与所有领域和有关的（高级）经理们紧密合作才能有效地发挥作用。

## （三）适用性原则

采购并不只应该作为一种服务职能起作用，采购部门应该有主动地适应内部用户要求的意识。对于内部用户提出的采购申请，采购部门应当有能力提出其他更加符合企业生产实际的、更为节约的采购方案，并能与用户进行有效的沟通。他们应该始终如一地追求提高公司所购买的产品和服务的性能价格比为目标。为了完成这一任务，采购部门应该能够提出现有的产品设计、所使用的原料或部件的备选方案和备选的供应商。

### 知识链接 关注全球采购新趋势

身处信息和通讯变革的年代，经济发展日益全球化，消费者对低价格、高质量的个性化商品的胃口越来越大，以中国为首的低成本国家因而成为全球买家的采购中心。据 Aberdeen 最近一项调查结果显示：未来 3 年内，全球首席采购官们的当务之急便是进行“低成本国家采购”，同时，还必须在性价比与采购总成本之间寻求平衡。

面对这一新的全球采购趋势，中国供应商们又将如何把握机遇、应对挑战呢？

#### （一）关注质量和成本

在近期召开的全球资源系列采购交易会

（China Sourcing Fairs）上，根据对现场买家的调查显示，买家最为关注的是“供应商质量”和“采购成本”。买家的背景可能五花八门，但他们的采购需求是相同的：发展与低成本、高质量供应商的合作。因此，高质量供应商无可置疑成为新采购趋势下的焦点。

谁是买家眼中的优质供应商？所谓高质量的供应商，必须能为买家创造高投资的回报率，因此，供应商对采购总成本、产品性价比及产品生命周期的掌控能力成为其中关键因素。

首先，买家们都关注采购总成本。而低产品





价格并非意味着低采购总成本。比如,采购一种电脑零件,产品价格仅占采购总成本的40%,另外还存在一些隐性成本,如:劣质原材料带来的高报废率,包括关税和运费在内的物流成本高于预期,供应商的生产融资出现问题,对当地市场现状缺乏了解等所产生的额外费用。因此,即使是产品价格低的供应商,买家对其采购的总成本也可能是高的。

“性价比是我们此次选择供应商的关键因素”,来自 Hawaiian Hugs 的 John Coppola 和 Richard Carlens Jr. 在4月份的环球资源系列采购交易会上表示:“我们在这里找到高质量的生产枕头、靠垫的供应商,我们对产品的缝合技术要求非常高,缝线必须密实、精细;同时,我们也非常关注产品的采购成本。”可见,“物超所值”在任何市场环境中都是受欢迎的,在买家要求日益挑剔的新采购趋势下更是如此。

今天,科技、信息日新月异,消费者对新产品的热情也是转瞬即逝,产品生命周期因而越来越短。采购产品最关键的问题之一就是时间,从产品设计到制造、物流,供应商必须快速学习如何在各个环节与买家合作,严格、有效地控制从接到订单到产品生产、出口的整个流程;同时,还必须具备不断推陈出新的能力。

如何成为优质供应商?要生产出物超所值的产品,最显而易见的方法当然是降低成本,同时提升产品质量和技术创新能力。然而,低成本与高质量之间本来就存在着难以调和的矛盾。深圳振弘陶公司拥有这方面的成功经验:因为拥有自己的矿山资源,振弘陶所生产的陶瓷产品具备了原材料最好且成本较低的巨大优势;与此同时,其产品在质量方面也毫不逊色。

然而,像振弘陶这样拥有自己的原材料资源的供应商并不多。因此,提升并展示低价以外的竞争力才是达到“高质量”的有效途径。这就要求

中国的供应商必须具备能够紧跟市场需求、快速创新的专业能力以及全面制造和按需定制的综合实力。

创新须根植于需求,而通过选择与高质量的海外买家合作,中国供应商便能够深入了解最新的消费需求及市场潮流,并以此引领产品创新。例如,百思买(BestBuy)就与其供应商分享它的客户信息并与供应商一起开发适销对路的产品。

全面制造,一方面要求供应商要建立一整套自主、完备的生产体系,控制管理的规范化,从原材料进厂到产品出厂中一系列的流程都在严格的控制之下,将每一个零件的质量控制都掌握在自己的手中;另一方面,还要求供应商能够跟随市场的变化,适时充分利用自身资源,不断促进产品升级、扩展产品线。

此外,开发按需定制的能力,将“产品生产”延伸至“产品定制”乃至“产品原创”的高度上,以充分满足市场个性的需求。

### (二)降低采购风险

在复杂的海外市场进行采购,买家面临的风险也相对增大。在“9·11”事件之后,各国相继出台了一系列有关安全问题的新法律法规。与此同时,消费者对零售商的社会责任和环保责任的要求也越来越高。例如,产品是否都是环保的,生产过程中有没有使用童工或服刑人员等。

“海外采购是我们目前的采购方向,但是,如何回避海外采购可能带来的风险也成为我们非常关注的问题。”参加环球资源系列采购交易会的买家表示:“为避免采购风险,通常我们会先选择与那些已经通过相应国际认证的供应商合作。另外,也会借助我们所信赖的国际贸易平台,比如环球资源,寻找信誉度高的供应商。”

其实,这不仅是对中国供应商的要求,也是启示:在诚信和共赢的基础上,与买家建立长期密



切的合作关系。

### (三) 软性“协作因素”不可忽视

在买家调查过程中,我们还发现了另外一个颇受关注的趋势,“我们希望能与那些态度认真、沟通能力好、出口经验丰富且有较强研发投入能力的供应商合作。”可见,以出口技能、增值服务为主的软性协作因素成为新采购趋势下对供应商的又一要求。

出口专业能力的提升需要通过系统化的培训来达成,而借助经验丰富的国际贸易专家,直接获取具专业性、针对性及实战性的培训,则是以外力

提升内力、事半功倍的选择。当然,培训旨在应用,建立相应完善的管理体系也很重要。例如,已成为跨国企业的沛鸿电子就具有强大的与客户沟通的能力,其公司专门设立了一个“全球客户团队”,针对每个客户,派出专业的客户服务人员。对他们而言,“一站式”不仅指“一站式公司”,还指“一站式人员”。

新的贸易环境下,买家的需求随消费者的需求而动。质量、创新和增值服务是买家当前的主题,对供应商来说既是挑战,也是答案。

## 第五节 采购管理

### 一、采购管理的概念

#### (一) 采购管理的含义

所谓采购管理,就是指为保障企业物资供应而对企业采购进货活动所进行的管理活动,是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制的活动。

#### (二) 采购管理活动的内容

采购管理活动一般包括制订采购计划、对采购活动的管理、对采购人员的管理、对采购资金的管理、运储的管理、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。

#### (三) 采购与采购管理的区别

采购是一种作业活动,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,或企业副总理来承担。如表 1-1 所示。