

# 项目

# 1

## 认识采购与采购管理



### 知识目标

- ◆ 理解采购与采购管理的概念,明确采购对企业利润的影响。
- ◆ 掌握采购的类型和方式。
- ◆ 掌握采购管理的目标和原则。



### 能力目标

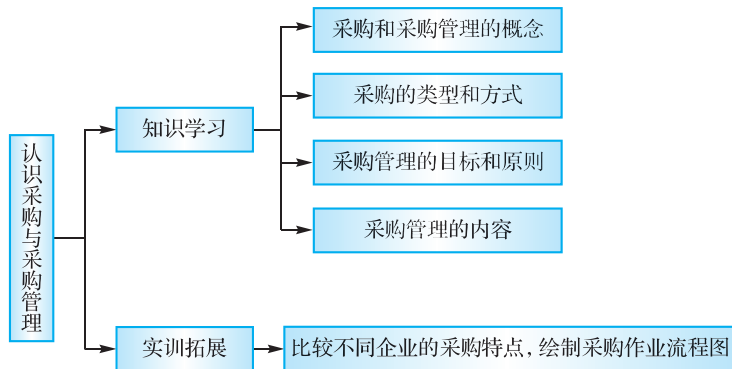
- ◆ 建立对采购活动的认识,能理解采购的类型、方式并熟悉企业采购作业流程。
- ◆ 能熟悉采购管理的基本内容。
- ◆ 能分析采购在企业生产及供应链中的重要地位。



### 素养目标

- ◆ 培养学生的职业兴趣和职业认同感,激发学生学习的内在动力,明确学习方向。
- ◆ 贴近企业采购工作岗位,培养学生严谨负责的工作责任心,增加对工作的敬业精神。
- ◆ 培养学生协同与沟通交流的意识和能力。

知识结构图



职业标准与岗位要求

职业功能	工作内容	技能要求	相关知识
采购和采购管理知识认知	采购和采购管理理念的把握及应用	(1) 能熟知采购的概念及类型 (2) 能熟知采购方式、采购原则 (3) 能熟知采购管理目标 (4) 能准确掌握采购管理的内容	(1) 采购的概念及类型 (2) 采购方式 (3) 采购原则 (4) 采购管理目标和原则 (5) 采购管理的内容
采购作业流程设计及优化	采购作业流程设计	(1) 能熟练掌握企业采购作业流程设计 (2) 能组织实施企业采购作业流程	企业采购作业流程
	采购作业流程优化	(1) 能够收集资料并进行数据分析 (2) 能够结合实际发现问题、分析问题 (3) 能用集成的思想进行运输流程设计并进行优化	(1) SWOT 分析法 (2) 问题解决方法 (3) 流程优化

任务提出

中国南玻集团股份有限公司成立于 2000 年,其主要业务是钢化玻璃生产和销售,主要客户有海尔、美的等。钢化玻璃的主要原材料包括原片玻璃、饰条、贴膜等。公司采购部负责公司内原材料的采购工作,设有部长、采购员、计划员、供应商管理员、仓管员等岗位。按照年度工作安排,2016 年年底采购部门需要部署 2017 年的年度采购工作。

作为公司采购部门的采购员,李凯应该如何根据采购业务管理流程做好采购作业准备,完成采购部门的日常工作呢?



## 任务分析

为了完成上述任务,李凯需掌握如下内容或要点:

- 采购的概念及类型。
- 采购的原则。
- 企业采购作业流程。
- 采购管理目标和原则。
- 采购管理的内容。

## 任务一

## 认识采购

### 一、采购的概念及其类型

根据美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特(Michael Porter)的价值链分析方法,采购与销售是企业价值链中同等重要的基本增值活动。采购流程运行成功与否将直接影响企业生产、最终产品的定价和供应链的最终获利情况。越来越多的企业开始重新认识采购,对采购进行有效管理已成为市场竞争的必然趋势。

#### (一) 采购的概念

##### 1. 狭义的采购

狭义的采购(purchasing)就是买东西(buying),与之相关联的一些常用语有供应(supplying)、获取(getting)等。它是指以购买的方式,由买方支付对等的价格,从卖方手中换取所需物品的行为,即通常所说的“一手交钱,一手交货”。

##### 2. 广义的采购

广义的采购(procurement)则更加强调“购”之前的动作及活动,与其相关联的有发觉(sourcing)、找寻(searching)等。它是指除了以购买的方式获取物品外,还可以通过其他途径取得物品的使用权,达到满足需求的目的。

采购是指可以各种不同的途径取得物品和劳务的使用权或所有权,以满足己方使用需求的一种活动,具体包括以下几种:

(1) 租赁。租赁即一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。

(2) 借贷。借贷即一方以无须支付任何代价的方式取得他人物品的使用权;使用完毕后仅返还原物品。这种无偿借用他人物品的方式通常是基于借贷双方的情谊与密切关系,特别是借方的信用。

(3) 交换。所谓交换,是用以物易物的方式取得物品的使用权及所有权,但是并没有直接支付物品的全部价款。换言之,当双方交换物品的价值相等时,不需要以金钱补偿对方;当双方交换物品的价值不等时,仅由一方补贴差额给对方。

因此,广义的采购是指单位和个人为了满足某种特定的需求,以购买、租赁、借贷、交换

等各种不同途径,取得物品与劳务的所有权或使用权的活动过程。

### 3. 对采购概念的理解

(1) 采购是从资源市场获取资源的过程。采购能够提供这些资源的供应商,形成一个资源市场。为了从资源市场获取这些资源,必须通过采购的方式。也就是说,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。采购的基本作用是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中。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。前者是一个商流过程,主要通过商品交易、等价交换等手段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、流通加工等手段来实现商品空间位置和时间位置的完整结合,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。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。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。人们要追求采购经济效益的最大化,就是不断降低采购成本,以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点,关键就是要努力追求科学采购。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。



采购与供应的区别和联系是什么?

## (二) 采购的分类

采购可以按不同的标准分类,采购的分类有利于采购人员根据需求进行合理的采购。

### 1. 按照采购的主体分类

按照采购的主体,采购可分为个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购和其他采购。

(1) 个人采购。个人采购是指个人生活用品的采购。它一般是单一品种、单次、单一决策、随机发生的,带着很大的主观性和随机性。即使采购失误,也只影响个人,不会造成太大损失。

(2) 家庭采购。家庭采购是指家庭成员为了家庭的需要,几乎每天都要发生的采购活动。

(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,也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、笔墨等办公材料,也包括各种原材料、设备、能源、工具等基础物资和生活物资等。

(5) 其他采购。其他采购,如事业单位(学校、医院、文体单位等)、军队等的采购活动的基本部分与政府采购差不多。

## 2. 按照采购的科学化程度分类

按照采购的科学化程度,采购可分为传统采购和科学采购。

(1) 传统采购。企业传统采购的一般模式是在每个月的月末,企业各单位报下个月的采购申请单及下个月需要采购的物资的品种、数量,然后由采购科将这些表汇总,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,满足各单位下个月的物资供应。

(2) 科学采购。科学采购可分为以下几种类型:

① 订货点采购。这种采购方式有两种:一种是根据库存的多少来制定采购策略,即定量订货点法;另一种是根据时间的长短来确定采购策略,即定期订货点法。定量订货点法的原理是随时监视库存的变化,当库存量下降到某一数值时,开始发出订货;定期订货点法的原理是每隔固定的时间就发出订货请求,需要控制的是每次的订货量。

② 物料需求计划采购。物料需求计划(material requirement planning, MRP)采购主要用于生产企业,这种采购方法的原理是企业首先预期将来的主产品数量,然后根据主产品各个零部件的需求量,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 准时采购。准时(just in time, JIT)采购是一种完全以满足需求为依据的采购方法,即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。传统采购是基于库存驱动,采购的目的是补充库存,保证供应;JIT采购是基于订单驱动,供、需双方紧紧围绕订单运作,从而实现供、需双方同步运作,采购的目的是追求零库存。

④ 供应链采购。准确地说,供应链采购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,企业不再对库存进行管理。

⑤ 电子商务采购。电子商务采购即网上采购,是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、寻找产品、洽谈贸易,网上订货基本在网上支付货款,在网上送货、进货。

## 3. 按照采购范围分类

按照采购范围,采购可分为国内采购和国际采购。

(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。国内采购主要针对国内供应商在国内市场采购。通常情况下,采购人员应该先考虑在本地市场采购,这样可以减少运输费用,节省采购成本,缩短采购的前置期。

(2) 国际采购。国际采购又称国外采购或全球采购,主要是指采购商直接向国外供应商采购所需物资的行为。

国内采购与国外采购两种采购方式各有所长,在实际中可以互补应用。

## 4. 按照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类型。

(1) 常规品采购。常规品采购即对国内品种商品的采购,其特点是供大于求。根据品种重要性的不同又可以将常规品采购分为重要品采购和非重要品采购。

(2) 紧缺品采购。紧缺品采购即对本公司或是企业内部来说具有稀缺性、紧缺性品种商品的采购。其共同特点是求大于供。

(3) 生鲜品采购。生鲜品采购即对那些易腐商品或不易保存的商品的采购。

(4) 时令品采购。时令品采购即对季节性物品的采购。

#### 5. 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储存货物活动。

(2) 公共领域采购。公共领域采购包括中央和地方政府及其他公共服务部门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。



是什么让你买了心爱的它? (“它”指你曾经购买的某种物品)

## 二、采购方式

采购分类与采购方式两者是不一样的,采购分类有利于采购人员根据需求进行合理的采购,编制采购单;采购方式多种多样,采用何种采购方式主要取决于企业的经营状况。

采购方式是指采购主体获取资源、物品、工程或服务的途径、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、控制物料资源,以保证其生产和经营的正常进行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。

采购方式有很多,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三种。

#### 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。

现货采购的适用范围如下:

(1) 企业生产和经营临时需要的物资。

(2) 企业新产品开发或研制所需要的物资。

(3) 设备维护、保养、修理或更新改造所需要的物资。

(4) 企业生产所需要的通用件、标准件、易损件、普通原材料,以及辅料、工具、低值易耗品等。

#### 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的信誉与能力



来保证预定交割的实现。它不同于期货交易。远期合同采购的适用范围如下：

- (1) 企业生产和经营长期需要的物资,以主料和关键件为主。
- (2) 科技开发与产品开发进入稳定成长期后的物资。
- (3) 国家战略收购、大宗农副产品收购、国防需要的物资等。

### 3. 期货采购

期货可分为金融期货和商品期货,这里指商品期货的采购。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、组织状况等所做出的采购方式决策。集中采购是指企业中的采购任务由一个专门的部门负责;分散采购是指企业各部门自行处理各自的采购任务。分散采购与集中采购各有其优缺点,并且分散采购的优点与缺点分别是集中采购的缺点与优点。企业在确定进行分散采购还是集中采购时应注意:一方面,要切实、认真地分析各自的优缺点,本着扬长补短、切合实际的原则做出合理的选择;另一方面,无论采用分散采购还是集中采购,都必须符合采购任务的特征和要求。

### 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的采购方式。

随着连锁经营、特许经营和贴牌生产模式的增加,集中采购更体现了经营主体的权力、利益、意志、品质和制度,是经营主体赢得市场,保护产权、技术和商业秘密,提高效率,取得最大利益的战略和安排。因此,集中采购将成为未来企业采购的主要方式,具有很好的发展前景,如国际商业机器股份有限公司(International Business Machines Corporation, IBM)、恒基伟业、麦当劳等企业都通过集中采购实现了自身的利益。分散采购是集中采购的完善与补充,有利于采购、存货或供料环节的协调配合,有利于增强基层工作者的责任心,使基层工作富有弹性和成效。



企业选择集中采购或分散采购时应考虑哪些因素?

## (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。

一般指企业从货物源头进行采购,以满足生产经营所需。目前,绝大多数企业使用此类采购方式。

直接采购的适用条件如下:

- (1) 需方的采购量足够大,供方能够接受。
- (2) 在没有制度限制及各种特权影响的情况下实施。
- (3) 需方自身有相应的采购、储运渠道,有专门的采购部门等。
- (4) 直接采购费用低于间接采购费用。

### 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。还有一种采购方式称为企业闲置物品串换或资源交换,也可算作间接采购方式。

间接采购的适用条件如下:

- (1) 当地或较近的区域有能够承担采购任务的流通企业或中介组织。
- (2) 直接采购的费用和时间大于间接采购的费用和时间。

### (四) 招标采购

招标采购是通过在一定范围内公开购买信息,说明拟采购物品或项目的交易条件,邀请供应商或承包商在规定的期限内提出报价,经过比较分析后,按既定标准确定最优惠条件的投标人,并与其签订采购合同的一种采购方式。由于招标采购在公开、公正、公平和竞争性等方面具有优势,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。招标采购有公开招标、邀请招标和竞争者采购三种方式。

招标采购的适用条件如下:

- (1) 有完善的招标法律保障及道德和信誉保证,并已形成有效的监督机制。
- (2) 有良好的经济环境,有足够的供货渠道和能力。
- (3) 有社会认同的技术规范和标准作为依据,并有检测度量方法。
- (4) 有具备良好的专业技术及业务能力的招投标、评标机构队伍及评标专家库。
- (5) 有足够公开的环境和媒体传播。

## 三、采购的地位和作用

### (一) 采购的地位

采购在企业生产及供应链中有重要的地位,主要体现在以下几个方面:

#### 1. 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。在工业企业的产品成本构成中,采购的原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,一般为30%~90%,平均为60%。可见,采购成本直接影响着企业最终产品的定价和企业的利润,采购不仅重要,而且是企业的主要支出,一个很小的改善就可能带来丰厚的回报。良好的采购管理将直接增加公司的利润,有利于公司在市场竞争中赢得优势。



## 2. 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,利润是同控制及供应过程中的物流和信息流流动速度成正比的。在商品生产和交换的整体供应链中,每家企业既是顾客又是供应商。为了满足顾客的需求,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给市场,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资和信息的流动,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%的物资及相关的信息都发生在或来自供应商环节。供应商提高其供应的可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率,可以极大地改进企业的管理水平,如缩短生产周期、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自身供应链的一个有机组成部分,这样才能加快物资及信息在整体供应链中的流动,因而可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资及资金负担(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顾客需要。在整体供应链管理中,“及时生产”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“及时供货”则是展开“及时生产”的主要内容。

## 3. 采购的质量地位

质量是产品的生命。采购物资不只涉及价格问题(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,但如果经常维修、经常不能正常工作,反而大大增加了使用的总成本;如果购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三种。



如何理解采购与销售是企业价值链中同等重要的基本增值活动?

## (二) 采购的作用

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增加企业的价值。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具有十分重要的作用。

### 1. 直接作用

采购在以下几个方面对企业经营的成功起直接作用:

- (1) 采购可以通过实际成本的节约显著提高企业的营业利润。
- (2) 通过与供应商一起对质量和物流进行更好的安排,采购能为企业更高的资本周转

率做出贡献。

(3) 通过科学的采购流程管理,采购能够对企业的业务流程重组及组织结构的改革做出贡献。

(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。这些信息主要包括价格、产品的可用性、新供应源、新产品及新技术等。

### 2. 间接作用

除了直接降低采购成本,采购也能够以一种间接的方式对公司竞争地位的提高做出贡献。采购的间接作用主要表现在以下几个方面:

(1) 实现产品标准化。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,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,越来越多的企业正尝试实施柔性制造系统,这些系统更利于提高企业的市场反应。其他一些方法也为生产中产品质量的提高、更少的库存和更高的周转率的实现做出了贡献。这种系统的实施(通称的制造资源计划、看板管理和准时计划)要求供应商具有良好的素质,采购必须把这些要求施加于精选后的供应商身上。把提高供应商的表现作为目标之一的采购方针必将会对企业在其最终用户市场上的竞争力带来提升。

(4) 对产品设计和革新做出贡献。随着科技的进步,产品的开发周期在极大地缩短。以汽车为例,20世纪50年代其开发周期约为20年,20世纪70年代缩短到10年,20世纪80年代缩短到5年,20世纪90年代则进一步缩短到3年左右。企业之所以能够做到这一点,与供应商早期参与开发是分不开的。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有效缩短产品开发时间、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。

(5) 提高企业部门间的协作水平。这些年来,许多企业采用了事业部结构,在这样一种结构中,每个事业部的经理都需要报告其全权负责部门的损益。因此,事业部经理要对收入和成本(包括原料成本)负责。在这种情况下,整个企业的集中采购可以促使各部门加强协调和协作。

### 3. 杠杆作用

采购一般占到最终产品销售价值的40%~60%。这意味着在获得物料方面所做的点滴成本节约对利润产生的影响要大于企业其他成本(如销售领域内相同数量的节约)给利润带来的影响。采购的利润杠杆作用是指当采购成本降低一个百分点时,企业的利润率将会上升更高的比例。例如,某公司的销售收入为5000万元,假设其税前利润率为4%,采购成本为销售收入的50%,那么采购成本减少1%,就将带来25万元的成本节约,也就是利润上升25万元,利润率提高12.5%。

## 四、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,并且以适应企业内部

用户要求为目的。

### 1. 商业原则

要发展采购和供应战略,就必须对企业的经营方针有一个全面的理解。企业的目标市场是什么?市场中未来的主要发展状况如何?企业所要面临的是什么样的竞争?企业在制定价格策略时有什么余地?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?企业在新产品和新技术方面有何计划?何种产品会在未来一年内退出市场?理解这些问题是十分重要的,因为它们将决定采购和供应战略如何对实现企业的商业目标给予支持。

### 2. 整体效应原则

采购决策不能孤立地制定,并且不能仅以采购业绩的最优为目标。制定采购决策时,应该考虑这些决策对其他主要活动(如生产计划、物料管理和运输)的影响。因此,制定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、条件和服务的成本。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外一回事。因此,要做出决策,就要考虑所有受其影响的领域,使用一种跨职能的且以团队为基础的方法。只有与所有领域及有关的(高级)经理紧密合作,采购和供应战略才能有效地发挥作用。

### 3. 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。采购部门应该始终如一地追求提高企业所购买的产品和服务的性能价格比。为了完成这一任务,采购部门要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。

## 五、采购的作业流程

### (一) 采购作业流程的概念

采购作业流程是详细论述采购部门职责或任务的运营指南,是采购管理中最重要的一部分,是采购活动具体执行的标准。

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,调查其产品数量、质量、价格、信誉等方面是否满足购买要求;在选定供应商后,要以订单方式传给供应商详细的购买计划和需求信息,并商定结款方式,以便供应商能够准确地按照顾客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。

### (二) 采购的一般作业流程

有些企业会制定明确而单独的采购流程说明书,有些企业则将有关流程分散于各项采购作业规范当中。一般来讲,企业规模越大,采购金额越高,对流程设计越要重视,流程设计应越详细。

采购的一般作业流程如下：

### 1. 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、需要多少等。这样，采购部门就会收到该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，但是企业早晚需要进行新的物流采购。

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，而且应督促各部门尽早地预测需求，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的状况，为了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，从而削减成本，加速产品推向市场的进度并带来更大的竞争优势。

### 2. 描述需求

如果不了解使用部门到底需要什么，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。准确地描述所需的商品和服务是采购部门和使用部门或跨职能采购团体的共同责任。如果通过对需求描述做某种调整，企业可能获得更多的效益，那么采购部门就应该对现存的需求进行描述并提出质疑。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企业内部关系的恶化。

由于在将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。任何关于采购事项描述的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，同时应制定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定规范、图样和采购订单的书面程序，发出采购订单前企业与供应商协商，在采购文件中提供清晰的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符合相应的国家和国际标准。在很多企业中，物料单是描述需求最常用的单据。

### 3. 选择可能的供应来源，评价供应商

根据需求说明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。

### 4. 确定适宜的价格

确定可能的供应商后，就开始进行价格谈判，确定适宜的价格。

### 5. 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。

### 6. 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,会确定相应的跟踪催货日期。一些企业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,如质量和发运方面的问题,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,采购方会通过电话进行跟踪;现在一些公司使用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做出的发运承诺,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可能对供应商进行罚款。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做过全面分析,被选中的供应商应该是能遵守采购合约的可靠供应商;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。

### 7. 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。下列方法均可用于产品检验:

- (1) 采购方信赖的供应商质量保证体系。
- (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。

### 8. 退货处理

如果因厂商所交货品与合约规定不符而在检验中出现不合格,采购方应依据合约规定退货,并立即办理重购。

### 9. 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。

### 10. 记录与档案维护

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。档案应具有保管期限的规定。

### (三) 采购作业流程设计应注意的问题

在设计采购作业流程时应注意以下几点:

#### 1. 采购作业环节应与采购数量、种类、区域相匹配

过多的流程环节会增加组织流程运作的作业成本,降低工作效率。另外,流程过于简单、监控点设置不够多等将导致采购过程的操作失去控制,产生质量、供应、价格等

问题。

### 2. 重视先后顺序及时效控制

应注意采购流程的流畅性与一致性,并考虑作业流程所需的时间。例如,避免同一主管对同一采购文件进行数次的签核;避免同一采购文件在不同的部门有不同的作业方式;避免一个采购文件会签部门太多,影响作业时效。

### 3. 设置关键点

为便于控制,使各项在处理中的采购作业在各阶段均能被跟踪管理,应设置关键点的管理要领或办理时限。例如,对国际采购,从询价、报价、申请输入许可证、出具信用证、装船、报关、提货等均有管理要领或办理时限。

### 4. 划分权利、责任或任务

对采购流程的各项作业手续及查核,应有明确的权责规定及查核办法。例如,请购、采购、验收、付款等权责应予区分,并确定主管单位。

### 5. 避免作业流程中发生摩擦、重复与混乱

注意变化性或弹性范围,以及偶然事件的处理规则,如紧急采购及外部授权。

### 6. 采购流程应反映集体决策的思想

由计划、设计、工艺、认证、订单、质量等人员一起来决定供应商的选择,处理程序应合时宜。应注意采购程序的及时改进,对早期设计的处理程序或流程,经过若干时日,应加以检查,不断改进与完善,以回应组织的变更或作业上的实际需要。

### 7. 配合作业方式的改善

应加强对配合作业方式的改善。例如,手工的作业方式改变为计算机管理系统辅助作业后,对其流程与表格需进行相应的调整或重新设计。



资料  
采购人,你必须  
要搞懂 PMI  
指数

## 任务二

## 认识采购管理

### 一、采购管理的概念

采购管理是指为保障整个企业物资供应而对企业采购活动进行计划、组织、指挥、控制和协调,是整个物流活动的重要组成部分。它着眼于组织内部、组织和其供应商之间构建与持续改进采购的过程。

采购管理与采购是两个不同的概念。采购是一种具体的业务活动,是作业活动,一般由采购员承担具体的采购任务。采购管理是企业管理系统的一个重要子系统,是企业战略管理的重要组成部分,一般由企业的中高层管理人员承担。企业采购管理的目的是保证供应,满足生产经营需要。它既包括对采购活动的管理,又包括对采购人员和采购资金的管理等。一般情况下,有采购必然有采购管理。但是,不同的采购活动,由于其采购环境及采购的数量、品种、规格的不同,管理过程的复杂程度也不同。个人采购、家庭采购尽管也需要计划决



策,但毕竟相对简单,一般属于家庭理财方面的研究。本书重点研究的是面向企业(组织、集团、政府等)的采购管理活动。当然,在企业的采购中,工业制造和商贸流通企业的采购目标、方式等还存在差异,但两者也有共同的规律,所以不再进行过细的划分。

## 二、采购管理的目标与原则

采购管理的总目标是保证企业物资供应及其有效性。怎样才能保证物资供应的有效性呢?采购专家提出应用“5R”[分别指合适的供应商(right vendor)、合适的价格(right price)、合适的质量(right quality)、合适的时间(right time)和合适的数量(right quantity)]原则指导企业采购活动,也就是在适当的时候以适当的价格从适当的供应商处买回所需数量物品的活动。

### 1. 合适的供应商

选择供应商是采购管理的首要目标。对于采购方来讲,选择的供应商是否合适会直接影响采购方的利益。例如,供应商提供的数量、质量是否有保证,价格是否合适,能否按时交货,等等,都对采购方具有重大影响。供应商的选择主要应考虑供应商的整体实力、生产供应能力、信誉等,以便建立双方相互信任的长期合作关系,实现采购与供应的双赢战略。

### 2. 合适的价格

采购价格的高低是影响采购成本的主要因素,企业在采购中最关心的要点之一就是采购能节省多少采购资金。因此,采购是否能做到以合适的价格完成采购任务是采购管理的重要目标之一。一个合适的价格往往要通过以下环节来获得:

(1) 多渠道获得报价。这不仅要求有渠道供应商报价,还要求有一些新供应商报价。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体的了解,并进行比较。

(2) 比价。由于供应商的报价单中所包含的条件不同,故采购人员必须将不同供应商报价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两三个进行议价。随着进一步的深入沟通,采购方将详细的采购要求传达给供应商的同时可进一步议价。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也可能要比预期的要低。

(4) 定价。经过上述三个环节后,买卖双方均可接受的价格便作为日后的正式采购价,一般需要两三个供应商的报价才能最终定价。

### 3. 合适的质量

一个不重视品质的企业在激烈的市场竞争中根本无法立足,一名优秀的采购人员不仅要做一名精明的商人,同时也要做一名优秀的管理人员。在日常的采购工作中要安排一定的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则可能出现以下后果:企业内部相关人员花费大量的时间与精力去处理,增加管理费用;在重检、挑选上花费额外的时间与精力,造成检验费用增加;生产线返工增多,降低产品质量、降低生产效率;生产计划推迟进行,有可能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;客户退货,有可能令企业蒙受多重损失,严重的还会丢失客户。

### 4. 合适的时间

企业已安排好生产计划,若原材料未能如期到达,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,会引起客户的强烈不满。若原材料提前太长时间买回来而放在仓库里等待生产,又会造成库存过多,大量积压采购资金,故采购人员又是协调者与监督者,应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。采购管理对采购时间有严格的要求,即要选择合适的采购时间。一方面要保证供应不间断,库存合理;另一方面又不能过早采购而出现积压,占用过多的仓库面积,加大库存成本。

### 5. 合适的数量

科学地确定采购数量也是采购管理的一个重要目标,在采购中要防止超量采购和少量采购。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。

总之,只有综合考虑才能实现最佳采购,采购人员必须综观全局,准确地把握企业对所购物品的要求,以便在与供应商谈判时提出合理要求,从而争取更多机会获得供应商的合理报价。这需要采购实施人员在长期的实际操作中积累经验。

## 三、采购管理的职能

采购管理包括以下职能:

### 1. 保障供应

采购管理首要的职能就是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,这些物品就必须样样到位,缺少任何一样生产线都开动不起来。

### 2. 供应链管理

在市场竞争越来越激烈的当今社会,企业之间的竞争实际上就是供应链之间的竞争。企业为了有效地进行生产和销售,需要一大批供应商的鼎力相助和支持,以及相互之间的协调配合。一方面,只有把供应商组织起来,建立起一个供应链系统,才能够形成一个友好的、协调配合的采购环境,保证采购供应工作的高效顺利进行;另一方面,在企业中只有采购管理部门具有最多与供应商打交道的机会,只有他们最有可能通过自己耐心细致的工作,通过与供应商的沟通、协调和采购供应操作,建立起友好协调的供应商关系,从而建立起供应链,并进行供应链运作和管理。

### 3. 信息管理

在企业中,只有采购管理部门经常与资源市场打交道,采购部门除了是企业和资源市场的物资输入窗口之外,同时也是企业和资源市场的信息接口。因此,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。

## 四、采购管理的内容

采购管理涉及以下内容:

### 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。为了做好采购管理工作,不仅需要有一个合理的管理机制和一个管理组织机构,还要有一批能干的管理人员和操作人员。

### 2. 采购需求分析

采购需求分析是要明确企业需要采购什么品种、需要采购多少、什么时候需要等问题。作为采购部门应当掌握企业的物料需求情况,制订物料需求计划,从而为制订科学合理的采购计划做好准备。

### 3. 制订采购计划

采购计划管理是对企业采购计划的制订和管理,为企业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)、非定期采购任务计划(如根据销售和生产需求产生的采购)。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。

### 4. 实施采购计划

实施采购计划是企业把制订好的采购订货计划分配落实到工作人员,工作人员根据既定的进度去实施。其具体内容包括联系指定的供应商、进行谈判、签订订货合同、运输进货、到货验收入库、支付货款及善后处理等。经过这样一系列的具体活动即完成了一次完整的采购活动。

### 5. 供应商管理

企业应采用供应商投标竞价等方法选择供应商,并建立供应商信息资料库,后期维护供应商关系,必要时可外延进行供应商培训等。

### 6. 采购最佳批量与采购时期的管理

企业应根据历史统计消耗情况,建立模型,用最佳经济批量计算,并考虑实际情况进行修改后,在合理的提前期内发出订单进行采购,保证原料的及时供应并控制冗余。

### 7. 控制和评价采购

控制和评价采购是企业在一次采购完成以后对这次采购进行评估,或在月末、季末、年末对一定时间内的采购活动进行总结评估。通过总结评估,企业可以肯定成绩、发现问题、制定措施、改进工作,不断提高采购管理水平。

## 五、供应链管理环境下的采购模式

### (一) 供应链管理环境下采购管理的转换

在供应链管理环境下,企业可以从采购目的、采购管理方式、供需双方关系、采购形式等方面进行采购管理的转换。

#### 1. 采购的目的从为库存而采购转变为为订单而采购

在传统的采购模式中,采购的目的是补充库存。采购部门并不关心企业的生产过程,不了解生产的进度和产品需求的变化,因此采购过程中缺乏主动性,采购部门制订的采购计划很难

适应制造需求的变化。在供应链管理模式下,采购活动是以订单驱动方式进行的,制造订单是在用户需求订单的驱动下产生的,即制造订单驱动采购订单,采购订单再驱动供应商。

### 2. 采购管理从内部管理转变为外部资源管理

传统的采购管理立足于企业内部,千方百计地从采购中获得利益。但是企业的力量毕竟是有限的,需要充分利用企业外部资源。供应链管理下的采购管理的实质就是充分调动供应商的积极性,增加与供应商的信息联系和相互合作,建立新的供需合作模式。

实施外部资源管理也是实施精细化生产、零库存生产的要求。供应链管理中一个重要思想就是在生产控制中采用基于订单流的准时化生产模式,使企业的业务朝着精细化生产发展,即实现生产过程的“零”化管理:零缺陷、零库存、零交货期、零故障、零(无)纸文书、零废料、零事故、零人力资源浪费。

供应链管理思想就是系统性、协商性、集成性和同步性。外部资源管理是实现供应链管理思想的一个重要步骤——企业集成。从供应链企业集成的过程来看,它是供应链企业内部集成走向外部集成的重要一步。

### 3. 供需双方从一般买卖关系转变为战略合作伙伴关系

在传统的采购管理模式下,供应商与需求企业之间是一种对抗性的买卖关系,相对封锁信息、相互防备或坑害,因此无法解决一些涉及全局性、战略性的供应链管理问题。而在供应链环境下的采购管理模式中,供应商和需求企业之间是一种战略合作伙伴关系,为解决这些问题创造了条件。

在供应链采购管理模式下,通过供需双方的战略合作伙伴关系,建立信息系统,进行信息沟通,实现信息共享、利益共享、责任共担。由此避免了信息不对称而造成的决策失误,也消除了供应过程中组织障碍,为实现 JIT 采购创造了条件。

### 4. 采购形式从需求方主动型转变为供应方主动型

传统的采购模式是一种典型的需求方主动型采购,即需求方为了购进企业所需物品进行采购活动,但是市场需求变化迅速,供需双方仅仅是一种简单的交易关系,造成采购效率不高,缺乏应对需求变化的能力。

在供应链管理环境下,采购模式是一种典型的供应方主动型采购,采购不仅由采购人员操作,供应商操作的力量也在加大。由于需求企业(用户)的需求信息可以连续、及时地向供应商传递,供应商根据需求信息可以预测用户未来的需求量,并根据这个预测需求量制订生产计划和送货计划,主动小批量、多频次向用户补充货物,主动跟踪用户需求,适时、适量地满足用户的需要。由于供需双方是利益共同体,供应商会更加主动地关心产品质量和采购成本。

## (二) 供应链管理环境下的三种采购模式

### 1. 电子化协同采购

在整个供应链的供应网络之中,有很多不能够精确确定的因素,如采购提前期、供应商的生产能力等情况。如果制造商、零售商不能够及时了解这些情况,会影响整个供应链的供需关系,导致不能按时满足客户的需求。因此,实时协同可使双方实时沟通,快速发现和解决问题。

由于互联网的出现,人们可以充分利用基于互联网的网际网络技术,使用信息化的管理

软件进行采购的协同,从而连结供应链中的各个合作伙伴,形成电子化协同采购。

## 2. JIT 采购

JIT 采购(订单驱动采购)是由准时化生产发展而来的,是为了消除库存不必要的浪费而进行的持续性改进。它的基本思想是:供应方在恰当的时间、恰当的地点,以恰当的数量、恰当的质量向需要方提供恰当的物品。

在 JIT 采购模式下,采购作业通过电子商务,把需求方的采购订单自动转换为供应商的销售订单,质量标准经过双方协议,由供应方负责保证,不需要两次检验。由于信息的通畅和集成,采用设在需求方的供应商管理库存(vendor managed inventory, VMI)方式,把供货的产品直接发货到需求方的生产线,并进行支付结算,因此减少了需求方订单的下达、接受转换、生产跟踪、质量检验、入库出库等环节。

## 3. B2B 在线采购

随着计算机网络和信息技术的发展,通过互联网的 B2B 在线采购模式已经成为一个快速降低采购成本的解决办法。B2B 在线采购系统是利用网络和信息技为采购人员提供的一个工具,借助这个工具,采购人员能够通过互联网在全球范围内即时地同其供应商进行通信和交易,从而快速地降低采购成本。

B2B 在线采购的基本运营模式有:供应商提供的卖方在线系统(sell side systems),制造商提供的买方在线系统(buy side systems)和独立于制造与供应商的第三方在线系统(third party systems),即门户系统。



### 资料

京东推出“智采”“慧采”“云采”三大企业级电商化采购平台



供应链、物流与采购有什么区别?



## 项目小结

采购有狭义和广义的概念,采购活动在企业经营管理中具有举足轻重的地位。采购与销售是企业价值链中同等重要的基本增值活动。采购管理是指为保障整个企业物资供应而对企业采购活动进行计划、组织、指挥、控制和协调的活动。在供应链管理环境下,采购是一种供应商主动型的采购。其目的是基于需求,供需双方结成战略合作伙伴关系。



## 知识巩固

### 一、单选题

1. 在以下选项中,( )是最普通的采购途径。  
A. 以货币换取物品      B. 借贷      C. 交换      D. 租赁



2. 企业在核心管理层建立专门的采购机构,统一组织企业所需物品的采购业务被称为( )。

- A. 集中采购与分散采购 B. 集中采购 C. 政府采购 D. 分散采购

3. 由招标人在报刊、电子网络或其他媒体上发布招标公告,吸引了众多企业单位参加投标竞争,招标人从中选择中标单位的一种招标方式叫( )。

- A. 公开招标 B. 邀请招标 C. 电子招标 D. 议价招标

4. 以各种不同的途径取得物品和劳务的使用权或所有权,以满足己方使用需求的一种活动被称为( )。

- A. 供应 B. 采购 C. 生产 D. 销售

## 二、多选题

1. 采购按照采购主体分类有( )及事业单位采购、军队采购。

- A. 个人采购 B. 家庭采购 C. 企业采购 D. 政府采购

2. 广义的采购是指单位和个人为了满足某种特定的需求,以( )等各种不同途径取得物品和劳务的所有权或使用权的活动过程。

- A. 购买 B. 租赁 C. 借贷 D. 交换

3. 采购管理的职能包括( )。

- A. 资金管理 B. 保障供应 C. 供应链管理 D. 信息管理

4. 采购在( )方面对企业经营的成功具有直接作用。

- A. 节约实际成本,提高营业利润 B. 更高的资本周转率  
C. 企业业务流程重组及组织结构改革 D. 提供信息源

## 三、判断题

1. 采购与购买的意思差别不大,可以互相替换使用。 ( )

2. 采购的基本功能是帮助人们从资源市场获取他们所需要的各种资源。 ( )

3. 分散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。 ( )

4. 采购成本直接影响着企业最终产品的定价和企业的利润,采购不仅重要,而且采购是企业的主要支出,一个相对较小的改善就能带来丰厚的回报。 ( )

## 四、简答题

1. 什么是采购? 采购在企业生产及供应链中有什么重要的地位?

2. 采购有哪些类型?

3. 采购过程中如何确定采购原则?

4. 什么是采购管理? 采购管理的内容是什么?



## 案例讨论

### 案例一 采购管理的五大误区

采购是任何一家企业都不可小视的运营环节,企业最能直接表现盈利的部门只有两个,



即销售部门和采购部门。采购管理对于企业降低成本、提升盈利能力至关重要。然而,如何做好采购管理,很多企业的采购工作人员在理念和具体实践中都存在误区。

#### 误区 1:降低成本靠压价

采购部门及其人员掉进这个误区,往往是源于公司高层的直接压力。很多企业管理层对采购部工作目标的约束是直观的量化指标,如采购成本每年都要降低5%。巨大的指标压力会限制采购部门的观念和行为。采购成本降低5%,一般就自然地就落到可衡量的财务指标上,主要是采购价格成本。实际上,采购总成本包括采购价格成本、交易成本、处理退货成本、物流成本、供货中断成本、客户不满意成本等多方面。交易成本、退货成本、中断成本等很难反映在财务指标中。出于完成指标的考虑,采购部门会本能地强调采购价格成本,而弱化甚至隐藏其他潜在成本。

这也是为什么很多企业,甚至是行业领先的企业会抱怨现在的价格越来越低、优质的供应商却越来越少的的原因。

#### 误区 2:采购就是货比三家

很多企业认为,采购只要保证“货比三家”即可,故通常要求采购人员申报采购方案时提供至少三家报价,管理者选择其中价格合适的一家,通常是选择价格最低的。这种朴素形式的询价采购是企业管理者对采购方法的直观理解。他们很快就发现,运用这种方法暴露出来的问题较多。这三家是怎样选出来的?中间的代理商要不要算在内?为何对同类别的采购会选出完全不同的三家报价?采购人员会不会通过操纵报价和评价来操纵决策?

于是,企业管理者就要求采购人员只提供客观报价,不能带有主观评价。结果,问题没有解决,反而放大了决策风险,还免除了采购人员应有的决策职责。

误区不在于“货比三家”方法本身,而是在于怎样确保选出三家最合适的供应商进入比价环节。随意选出三家,或者采购人员按方便性或个人意愿选择三家,自然问题较多。

一种规避误区的方法是“合格供方评审”。企业管理者组织成立专门的委员会,按照质量、成本等方面的要求,为各种类的采购划定供应商范围和标准。采购人员不能单独决定这个范围,也不能跳出这个范围活动,并要对每次采购活动的决策支持信息负责。

#### 误区 3:选择供应商就是进行招标

有些企业十分青睐招标,一到采购就招标。招标确实具有客观、公平、透明的好处,但是并非所有采购都适合招标。哪种采购适用哪类方式,企业应根据自身情况、采购品种的市场情况及供货风险等来确定。

企业常用的采购方式有招标采购、竞争性谈判、询价采购、单一来源采购等。

(1) 招标采购。企业对采购内容的成本信息、技术信息掌握程度不够时,适合采用招标。招标的一个优势是可以掌握真实的信息和市场情况。

(2) 竞争性谈判。招标难以组织或结果不理想时,企业可以采用竞争性谈判。竞争性谈判与招标比较接近,但是允许报价人多次报价,双方进行多轮谈判。

(3) 询价采购。对于已经掌握了成本、技术信息的采购项目,且有多家供应商,企业可以事先选定合格供方范围,在此范围内使用“货比三家”的询价采购方式。

(4) 单一来源采购。对于只有少数合格供应商的采购项目,企业可以设法建立长期合作关系,争取稳定的合作、长期价格优惠和质量保证。

合理运用多种采购方式,企业可以实现对供应商队伍的动态管理和优化。例如,一开始

对采购内容的成本、技术信息不够了解,可通过招标来掌握信息、扩大供应商备选范围。当掌握足够的信息后,可采用询价采购。条件再成熟一些后,能拥有较大话语权时,企业可固定一两家长期合作厂家。在这一动态过程中,企业如果对长期合作供应商不满意,可以通过扩大询价范围或招标来施加压力,以调整、优化供应商。

### 误区 4: 采购是采购部门的事

采购总体成本的降低,乃至供应链的优化,不是采购部门独自就能实现的,这需要整个企业的参与。例如,要解决延迟交货造成的供应中断,需要产品研发部门、生产部门、计划部门、甚至销售部门之间的激励制度统筹配合;而新供应商的发展,或者要突破单一供应商供货的瓶颈,往往也需要采购、研发和生产部门的通力合作。

### 误区 5: 采购信息靠档案

很多企业和采购人员都很重视档案的保存而轻视信息的整理,但档案不等于信息。只有整理过的、按照一定思路进行结构化的档案才能称为信息。有些企业和采购人员也意识到了采购信息管理有问题,但苦于没有时间或没有人员、精力改进,于是决定把采购文件和记录统统存档,以待他日之用。然而,真到需要分析时,需要系统整理以信息化时,却发现工程浩繁,且往往有重要信息丢失。例如,为了争取最优价格,采购人员经常把不同规格型号的设备,甚至把不同类型的设备都打包询价,而且每次打包的方法和数量都不一样。这样一来,历次询价信息无法落实到具体产品,无从比较,对正在进行的采购活动也就起不到参考和指导作用。因此,档案保存再完整,意义也不大。关键是,一定要构建前瞻性、结构性的数据结构,每次采购活动结束后及时存储信息,并分析和总结。

### 讨论题:

1. 采购管理的目标是什么? 不同的采购方式有哪些不同的适用范围?
2. 从采购部门的角度如何协调与企业其他部门的关系?

## 案例二 按“XY 理论”看中外企业采购管理

美国著名的行为科学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. McGregor)在《企业的人性面》(*The Human Side of Enterprise*)一书中提到人性的两种假设,后人称为“XY 理论”。简单而言,“X 理论”基于人的“性本恶”的管理模式,认为人都是被动的、懒惰的、贪婪的,其工作需要监督;而“Y 理论”基于人的“性本善”管理模式,认为人都是主动的、勤奋的、奉献的。

以下是某大型国有企业采购管理流程:

- (1) 用料单位年度计划编报及审批。
- (2) 各物资供应中心一级平衡利库及审核年度用料计划。
- (3) 物资管理中心会审年度计划。
- (4) 年度计划平衡利库、信息维护、修订、企业资源计划(enterprise resource planning, ERP)系统内批准。
- (5) 根据计划分包、编制采购方案。
- (6) 采购方案会审。
- (7) 采购方案审批。
- (8) 寻源文件编制。
- (9) 寻源文件会审。
- (10) 寻源文件审批、编制办理委托函。

- (11) 供应商关系管理(supplier relationship management,SRM)系统内维护分包,分配方案。
- (12) SRM 系统内方案批准。
- (13) 招标文件修订和确认。
- (14) 招标公告及备案。
- (15) 召集组成评标委员会,组织开标、评标,形成报告。
- (16) 编制定标请示文件。
- (17) 定标审批。
- (18) 编制办理中标确认函。
- (19) 中标公示、发出中标通知。
- (20) 起草合同。
- (21) 合同审批。
- (22) 双方办理纸质合同。
- (23) 订单编制、审批,下达订单。
- (24) 供应商备货及送达。
- (25) 组织验收、办理入库。
- (26) 货物按需求地点分拣。
- (27) 货物配送并办理交接手续。

据该企业内部统计,从提出要求到供应商交付中心仓的时间为 180~210 天。首先,对于如此长的采购流程,对采供双方产生的交易成本直接放大;其次,过长的采购周期会使用户自然加大库存;最后,对在途物料的未知导致第二次的计划需求计划的重复提报。当然,这种管理模式的出发点是采购作业需要多层监控,但真正出现问题时仍很难明确责任人。我们暂且把这个模式称为“X 理论”,即人做事是需要被审核和监控的。

相比之下,一些民企或外企采购管理相对灵活得多,如“采”与“购”分开,一个萝卜一个坑,各司其职;对物料进行分类,设置不同采购策略;不同层级有不同额度的审批权;不同价值的订单设计不同的审批流程;对低值易耗品实行采购卡或事后报销制度。在一个灵活度高的采购管理体系下,人人对自己的绩效负责,设置事后复核机制,一旦发现问题,将追究责任到具体实施人,而且配以惩罚措施。我们姑且把这种采购管理称为“Y 理论”。

从现代管理发展的趋势来看,似乎“Y 理论”更容易被大多数人接受,但这并不代表“Y 理论”就十分正确,在任何情况都适用;也不等于说“X 理论”就完全错误、毫无用处。在实际管理工作中,需要将两者结合起来,根据不同情况灵活运用。

#### 讨论题:

1. 采购作业过程需要什么样的审核和监控?
2. 通过上述案例,比较“XY 理论”的中外企业采购管理差异。

### 实训拓展

#### 实训一 企业采购活动认知

##### 【实训目的】

通过分析比较,了解采购活动的类型,熟悉不同企业的采购特点。

### 【任务描述】

比较分析海尔采购、沃尔玛采购、苏宁易购采购的采购方案,说出各企业的性质、采购特点。

### 【任务驱动】

完成此任务,需要明确以下几个问题:

- (1) 企业采购的类型有哪些? 包括哪些环节?
- (2) 采购在企业生产及供应链中有什么重要的地位?
- (3) 采购管理的内容是什么?

### 【任务操作】

- (1) 分组收集海尔采购、沃尔玛采购、苏宁易购采购的采购方案。
- (2) 比较分析各企业的性质与采购特点。
- (3) 分组完成一份分析报告,并制作 PPT 课件进行交流。

### 【任务考评】

- (1) 分组收集海尔采购、沃尔玛采购、苏宁易购采购的采购方案。(30分)
- (2) 比较分析各企业的性质与采购特点。(30分)
- (3) 分组完成一份分析报告,并制作 PPT 课件进行交流。(40分)

## 实训二 绘制采购作业流程图

### 【实训目的】

通过实际操作,熟悉采购作业流程。

### 【任务描述】

说明采购作业流程,根据说明,利用 Microsoft Visio 图表绘制软件绘制采购作业流程图。

### 【任务驱动】

完成此任务,需要明确以下几个问题:

- (1) 梳理采购作业流程图有哪些环节。
- (2) 将各环节用简洁的文字表述出来。
- (3) 利用绘图软件将采购作业流程转换为流程图。

### 【任务操作】

- (1) 熟悉采购作业流程说明。
- (2) 绘制采购作业流程图。

### 【任务考评】

- (1) 工作仔细,无差错。(30分)
- (2) 完成采购作业流程图绘制。(50分)
- (3) 实训报告完整。(20分)