

## 第一章

# 采购概述

### ◆ 学习目标 ◆

- 理解采购、采购管理的概念
- 掌握采购管理的作用
- 了解采购在供应链管理中的地位
- 熟悉供应链采购与传统采购的差异

### ◆ 引导案例 ◆

#### 增加销售额以增加利润

众所周知,公司的根本目标是追求利润最大化,增加利润的方法之一就是增加销售额。假设某公司购进 50 000 元的原材料,加工成本为 50 000 元,若销售利润为 10 000 元,需实现销售额 110 000 元。如果将销售利润提高到 15 000 元,那么销售额就需实现 115 000 元,这意味着公司的销售能力必须提高。还有一种方法也可增加利润,假定加工成本不变,可以通过有效的采购管理使原材料只花费 45 000 元,节余的 5000 元就直接转化为利润,从而在 110 000 元的销售额上将利润提高到 15 000 元。



## 案例导学

上面的案例说明了良好的采购将直接增加公司利润,有利于公司在市场竞争中赢得优势。所以本章从采购、采购管理的基本概念入手,分析采购的作用、采购管理的意义,以及供应链采购与传统采购的差异。

# 第一节 采购的概念与分类

## 一、采购的概念

### (一) 采购的含义

采购,在人们的生活中不是一个陌生的概念。在现代社会中,生产高度社会化,人们所消耗的东西大都需要从别人手中获得,这就需要采购。

#### 1. 狭义的采购

狭义的采购是指以购买的方式,由买方支付对等的代价,向卖方换取物品的行为过程。即所谓的“一手交钱,一手交货”或“银货两讫”。

在此概念中,货币成为交易的中介,买方若没有货币则采购行为将难以实现,这种以货币换取商品的方式是最普遍的采购。

#### 2. 广义的采购

广义的采购是指除了以购买的方式获取商品以外,还可以通过下列途径取得商品的使用权,以达到满足需求的目的。

(1) 租赁。即一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。如租房、租车、租厂房、租设备等。

(2) 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。即以物换物的方式取得物品的所有权及使用权,不需支付货款。其实交换是最古老的采购途径,在现代社会也不乏其例。

综上所述,广义的采购是指以各种不同的途径,包括购买、租赁、借贷、交换等方式,取得物品或劳务的使用权或所有权,以满足使用的需求。

#### 3. 购买与采购的区别

不要把采购简单地看成“购买”,也不要简单的购买活动说成是“采购”。

采购应当包含两层基本含义,一是“采”,二是“购”。“采”,采集、采摘,是指从众多的对象中选择若干个。“购”,购买,是指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。

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。这里所谓对象,既可以是市场、厂家、商店,也可以是物品。因此,说“我到江南去采购一批药材”,而不是说,“我要到江南各地各个药店去选购一批药材”。

从学术的角度看,采购比购买的含义更广泛、更复杂。

## （二）采购的特征

采购的特征有以下几点。

### （1）采购是从资源市场获取资源的过程。

无论是生活,还是生产,采购的意义在于解决自己缺乏的资源问题。这些资源,既包括生活资料,也包括生产资料;既包括物资资源(如原材料、设备、工具等),也包括非物资资源(如信息、软件、技术、文化用品等)。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）采购既是一个商流过程,也是一个物流过程。

采购的基本作用,就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转移,是商品实实在在地到达用户手中的过程。采购过程,实际上是这两个方面的完整结合,缺一不可。只有这两个方面完全实现,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。

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。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效益最大化的基本利润源泉。

## 二、采购物流

在过去的物流研究中,采购物流是被忽视的一个领域。物流系统的功能要素中,如运输、储存、保管、包装、装卸、搬运、流通加工、配送、物流信息等如果离开了采购,物流系统运行就失去了前提和基础。因此,无论从生产企业的角度,还是从流通商贸企业的角度分析,采购物流都是企业物流过程的起始环节。

采购物流与销售物流是一个问题的两个方面。假如从生产企业的角度分析,生产商从供应商手中采购物资运回企业并验收入库,这一过程发生的物流活动称为采购物流;而从供应商的角度分析,因为物流方向是从供应商向生产商流动,则称为销售物流。因而从生产企业的角度分析,企业物流可以分为四种形式:采购物流、生产物流、销售物流和回收物流。这四种企业物流形式之间的关系如图 1-1 所示。流通企业的物流构成可分为采购物流、销售物流、回收物流,如图 1-2 所示。

现代采购是从企业的角度研究采购的,而不是从人们生活的角度研究购买活动,因此,采购物流构成了企业物流系统的重要组成部分。从上面的分析可以看出,无论是生产企业的物流系统,还是流通企业的物流系统,对整个企业物流系统而言,采购物流是一个基础物流。离开了采购,生产企业的生产供应就会中断,生产活动就无法进行;流通商贸

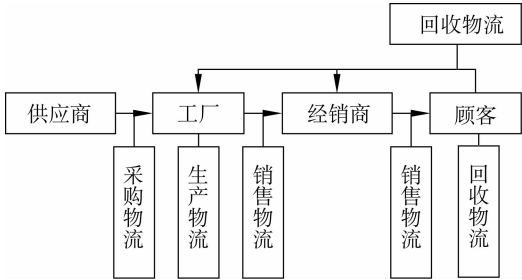


图 1-1 生产企业的物流构成

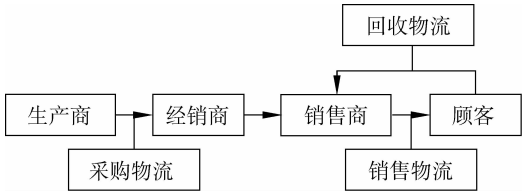


图 1-2 流通企业的物流构成

企业就会出现缺货。

要保证企业物流系统的良性运行,就必须加强和重视采购物流,它们之间互相联系、相互制约、共同发展,表现为:①采购物流是生产物流、销售物流的前提和基础;②生产物流和销售物流是采购物流实现的途径。

### 三、采购的分类

#### (一) 工业采购和消费采购

商品采购按其用途不同可分为工业采购和消费采购。工业采购通常是指企业为了获得经营或生产所需产品和服务而按一定代价同外部进行的交易活动。消费采购是个人行为。

工业采购和消费采购的区别如下。

- (1) 采购的目的不同:工业采购的商品是为了再生产,而消费采购主要是为满足个人消费需求。
- (2) 与供应商关系不同:工业采购往往在一次采购以后便同供应商建立起长期合作关系,而消费采购与供应商之间的随意性很强。
- (3) 采购动机不同:工业采购的动机是理性的,是多人参与的,是程序化的过程;消费采购的动机带有明显的个人喜好,随意性比较大。
- (4) 采购数量不同:工业采购的采购数量比较大,价格较稳定;消费采购采购量比较小。

#### (二) 有形采购和无形采购

##### 1. 有形采购

有形采购是指采购输出的结果是有形的物品,如一支钢笔、一台计算机等。有形采购大体可以分为以下几种。

(1) 原料:是指直接用于生产的原材料,如为生产电视而采购的显像管、电阻等原料。

(2) 辅料:在产品制造过程中,除了原材料之外所耗费的材料均属于辅料。如服装厂购买的纽扣或拉链、机械制品上的螺丝等。

(3) 机具及设备:是指制造产品的主要工具或生产环境所不可缺少的设施。

(4) 事务产品:主要是指工作人员在文书作业中所需的设施与文具、纸张以及其他物品。

## 2. 无形采购

无形采购是指采购输出的结果是不具有实物形态的技术和服务等。例如,购买一项服务、一个软件、一项技术、保险及工程发包等。

# 第二节 采购的作用及原则

## 一、采购的基本任务

随着现代企业内外部竞争状况的日趋激烈,采购在企业当中所起的作用也日渐加大,任务也愈加繁重。归纳起来,企业实施物品采购的基本任务有以下几点。

### (一) 保证企业所需物品与服务的正常供应

采购活动是企业组织生产、经营活动的初始阶段。采购物品的品种、规格、数量、质量、价格、交付情况等直接关系到企业的生产、运输、储存、销售等环节的质量和效率,没有采购的物品或不能满足需求,企业的生产、经营就得不到必要的物质保证。

### (二) 保证采购的原材料质量

如果所采购的原材料有质量问题,将会直接影响产品质量。在采购中要彻底保证采购的质量,以求防患于未然。企业应与供应商达成明确的质量保证协议,以明确规定供应商的质量保证责任,同时要定期对供应商的质量体系进行评价。

### (三) 控制并减少采购成本

直接采购成本及原材料、零部件采购价格的控制与降低,可采取提高采购工作效率、定期谈判、优化供应商、实施本地化采购与供应商共同开展改进项目等多种途径。间接采购成本控制与降低包括缩短供应周期、增加送货频率、减少原材料库存、实施来料免检、循环使用原材料包装、合理利用政府的相关有力政策、避免汇率风险等。

### (四) 建立可靠、最优的供应商配套体系

一方面要尽量减少供应商的数量,使采购活动尽量集中;另一方面又要避免依赖独家供应商,防止垄断供应的风险。

### (五) 利用供应商参与产品开发

这是将供应商纳入企业自身整体经营的最有效的措施。一个企业要想在激烈的市场竞争中生存,必须不断地推出新产品,而任何产品的开发没有采购及供应商的参与和贡献几乎是不可能的。如果供应商的专业优势得以充分利用,将给企业自身的产品开发、生产甚至经营带来巨大的好处。

### （六）管理控制好与采购相关的文件及信息

这些文件及信息包括程序性文件、作业指导书、供应商调研报告、供应商考核及认定报告、图纸及样本、合同与订单、供应商发票等。

### （七）维护本企业的良好形象

因为采购是企业的对外工作,同销售一样,采购在很大程度上代表着公司,因此公正、良好的态度有助于发展同供应商的合作关系,树立公司的良好形象。

除以上几项基本任务外,从采购管理的角度讲,还应包括制定并实施采购的方针、策略、目标及改进计划并进行采购;供应商绩效衡量,建立供应商审核及认定、考核、评估体系;开展采购系统自我评估,同其他单位的采购进行行业水平比较,不断提高整体采购水平;建立、培养、稳定有创造性的专业采购队伍,建立采购资源共享体系。

## 二、采购的地位和作用

采购是一种技术性、实用性、操作性很强的工作,是商品生产及交换整体供应链中的重要组成部分,是企业经营管理的核心过程,更是公司获取经营利润的最大源泉。

### （一）采购的地位

#### 1. 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,在30%~90%,平均水平在60%以上。从世界范围看,对于一个典型企业,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15%,利润占5%。而在中国的企业中,各种物资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,采购是企业中最有价值的部分。

在现实中,许多企业在控制成本时将最大时间和精力放在不到总成本40%的企业管理费用以及工资和福利上,而忽视其主体部分——采购成本。事实上,产品成本中的材料部分每年都存在着5%~20%的潜在降价空间,而材料价格每降低2%,在其他条件不变的前提下,净资产回报率可增加15%。

#### 2. 采购的供应地位

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看,企业为了获取尽可能多的利润,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%的物料以及相关的信息都发生于或来自于供应商。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企业的工作,如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场的应变能力等。

#### 3. 采购的质量地位

质量是产品的生命。一般企业都按质量控制的程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60%的部分是经采购由供应商提供,所以企业产品质量不仅要在企业内

部控制,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,减少企业来货检验费等。

## （二）采购的作用

### 1. 采购在产品生产中的作用

随着时代的发展和技术的进步,产品的开发周期在极大地缩短,这就要求企业的采购必须将供应商纳入产品早期开发中来。这样不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间、降低产品开发费用及产品制造成本,还可更好地满足产品功能的需要,提高产品在整个市场上的竞争力。

### 2. 采购在企业经营中的作用

现在许多企业都将供应商管理作为企业发展的战略,将供应商看做自身企业产品开发与生产的延伸,与供应商建立战略伙伴关系。

在企业自己不用直接进行投资的前提下,充分利用供应商的能力为自己开发产品,这样一方面可以节约资金,降低投资风险;另一方面还可以以最快的速度形成生产能力,扩大生产规模。而且很多企业对供应商的利用不仅局限于原材料和零部件领域,还可扩大至半成品甚至成品领域。

根据上述分析可知,采购不仅是购买物品,而且是企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要资源,它在企业的产品开发、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。走出传统采购的认识误区,正确确定采购的地位、认识采购的作用,是当今每个企业在全球化、信息化市场经济中赖以生存的一个基本保障,更是现代企业谋求发展壮大的必然要求。

## 三、采购的原则

采购的原则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商品的活动。采购必须围绕价、质、时、量、地等基本要素来开展工作。

### （一）适当的价格

价格永远是采购活动的关注焦点。现在的企业对采购最关心的一点就是采购能节省多少采购资金,所以采购不得不把相当多的时间和精力放在与供应商的价格谈判上。

物料的价格与该物料的种类、是否为长期购买、是否为大量购买都与市场当时的供求关系有关,同时与采购人员对该材料的市场状况是否熟悉也有关系。如果采购人员未能把握市场脉搏,供应商在报价时就有机可乘,这就要求采购人员要时常了解该行业的最新状况,尽可能多地获取相关资料。

### （二）合适的品质

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品质管理人员的角色。在日常的采购作业中要安排部分时间去推动供应商完善品质体系及改善、稳定物料质量。

以下是物料质量达不到企业使用要求的严重后果。

（1）增加大量的管理费用。企业内部相关人员要花费大量时间和精力去处理出现的问题。

(2) 增加检验费用。企业要重检、挑选,花费额外的时间和精力。

(3) 降低客户对企业的信任度。因为物料不良会导致生产计划推迟,有可能不能按承诺的时间向客户交货。

(4) 降低生产效率,导致生产线返工增多。

(5) 增加经济损失。因物料质量不良,客户有可能退货,令企业蒙受损失。

### (三) 恰当的时机

企业已安排好的生产计划若因物料未能如期到达往往会引起企业内部混乱,即会产生“停工待料”,产品不能按计划出货会引起客户的强烈不满。若物料提前太长时间买回来放在仓库里,又会造成库存增多,积压采购资金,增加企业经营成本。

### (四) 合适的数量

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,一般按经济订货量采购。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。

### (五) 恰当的地点

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,企业实施及时生产时,尤其要选择近距离的供应商。近距离不仅使得沟通更为方便,处理事务更加快捷,也可降低采购物流成本。

越来越多的企业在选择供应商时甚至在建厂之初就考虑到群聚效应,即在周边地区能否找到大部分企业所需的供应商对企业长期的发展有着不可估量的作用。

## 第三节 采购管理

### 一、采购管理的概念

#### (一) 采购管理的含义

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。

为了深入理解采购管理的含义,需要探讨一下采购管理与采购的联系和区别。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,不但面向企业全体采购人员,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(以下统称为采购科长)来承担。其使命就是要保证整个企业的物资供应,其权利是可以调动整个企业的资源。相对来说,采购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,其权利是只能调动采购科长分配的有限资源。

#### (二) 采购管理的职能与目标

##### 1. 采购管理的职能

企业作为国民经济一个基本细胞,承担着为社会提供产品或服务的功能。但是企业在不断形成自己的产品和服务时,除了企业自己的已有物力资源外,还需要不断地从市场



获取各种资源,特别是各种原料、设备、工具等,这就需要采购。而这一方面的工作就是由采购管理来承担的。

就物资采购的具体职能来说,一方面,它要实现对整个企业的物资供应;另一方面,它是企业联系整个资源市场的纽带。

2. 采购管理的目标

物资采购要实现对整个企业的物资供应,有三个基本目标。

(1) 适时适量

适时适量是物资采购非常重要的目标之一。采购适时适量就是要求采购做到既保证供应,又使成本最小。

(2) 保证质量

保证质量就是要保证采购的货物能够达到企业生产所需要的质量标准,保证企业生产出来的产品都要质量合格。

(3) 费用最省

费用最省是物资采购的准绳。在物资采购中每个环节、每个方面都要发生各种各样的费用,因此在物资采购的全过程中,要运用各种各样的采购策略使总的采购费用最小。

二、采购管理的内容与过程

企业采购管理的基本任务有三个:一是要保证企业所需的各种物资的供应;二是要从资源市场获取各种信息,为企业物资采购和生产决策提供信息支持;三是要与资源市场供应商建立起友好且有效的关系,为企业营造一个宽松有效的资源环境。其中第一项是最重要、最根本的任务,如果这一项搞不好,就不能称为采购管理。

为了实现采购管理的基本模式,采购管理需要有一系列的业务内容和业务模式。采购管理的基本内容和模式如图 1-3 所示。

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。作为物资采购供应部门应当掌握企业的物资需求情况,制订物料需求计划,从而为制订科学合理的采购订货计划做好准备。

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

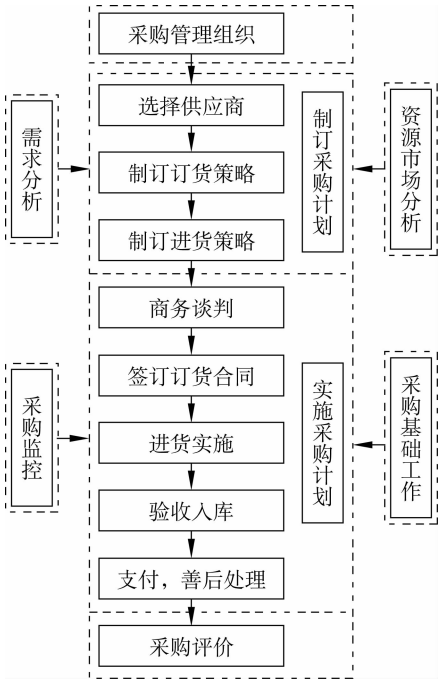


图 1-3 采购管理的基本内容和模式

分析和品种分析,分析的目的是为制订采购订货计划做好准备。

#### 4. 制订采购计划

制订采购计划是根据需求品种情况和供应商的情况,制订切实可行的采购订货计划,包括选择供应商、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,具体解决什么时候订货、订购什么、订购多少、向谁订、怎样订、怎样进货、怎样支付等问题。

#### 5. 实施采购计划

实施采购计划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即完成了一次完整的采购活动。

#### 6. 采购评价

采购评价就是在一次采购完成以后对这次采购进行评估,或月末、季末、年末对一定时期内的采购活动进行总结评估。其主要目的在于评估采购活动的效果、总结经验与教训、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、制定措施、改进工作,是不断提高采购管理水平的保证。

#### 7. 采购监控

采购监控是对采购活动进行的监控活动,包括对采购的有关人员、采购资金、采购事物活动进行监控。

#### 8. 采购基础工作

采购基础工作是为建立科学、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、软件基础工作和硬件基础工作。

### 三、采购管理的趋势

国内企业在采购管理方面做了很多有益的尝试,但由于长期在计划经济的模式下养成的思维方式和缺乏对国外管理的了解,所以很多的尝试要么中途夭折,要么走了回头路。

#### (一) 采购管理的中心化趋势

采购的竞争优势是企业的核心竞争力的重要内容,采购中心化可以集中全公司和集团的采购力,对整个供应市场产生影响,使集团采购处于有利地位;也由于一个窗口对外,便于公司对供应商进行管理,便于公司整体资源的优化。

国内一家大型汽车企业曾经计划将整个集团的采购权限集中到中央采购部,各个职能部门的采购支出,如设备、运输、办公等支出,均由采购部管理。

海南航空公司在兼并“新华航空”、“长安航空”和“山西航空”后,将采购权限收回海南中央本部。

#### (二) 采购管理的专业化趋势

传统采购组织中,采购员发挥不了很大作用,一方面由于领导对采购的认识存在局限性,采购环境恶劣,以及对采购舞弊有恐惧感;另一方面也由于采购员和采购组织软弱无力和技能缺乏,从而造成采购具有低技术性。