

采购管理



类目：物流管理类

书名：采购管理

主编：曾惠敏 兰烨 赖冬琴

出版社：中国纺织出版社

开本：大 16 开

书号：978-7-5229-2252-2

使用层次：通用

出版时间：2024 年 11 月

定价：49.80 元

印刷方式：双色

是否有资源：是

“十四五”普通高等教育部委级规划教材



“十四五”普通高等教育本科部委级规划教材

采购管理



采购管理

采购管理

主 编 ◎ 曾惠敏 兰 烨 赖冬琴
副主编 ◎ 赵婷婷

主 编 ◎ 曾惠敏 兰 烨 赖冬琴
副主编 ◎ 赵婷婷

中国纺织出版社有限公司



中国纺织出版社有限公司
官方微博



中国纺织出版社有限公司
官方微信



上架建议：采购管理
ISBN 978-7-5026-2252-2
9 787522 692252
定价：49.80元

中国纺织出版社有限公司 | 国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



“十四五”普通高等教育本科部委级规划教材

采购管理

主 编 ◎ 曾惠敏 兰 烨 赖冬琴

副主编 ◎ 赵婷婷



中国纺织出版社有限公司

内 容 提 要

本书共分为 10 个项目，系统地介绍了采购管理领域的相关知识和技能，主要包括采购管理认知、采购需求分析、采购计划和预算、招标采购、电子采购、采购谈判与采购合同管理、采购成本管理、供应商管理、采购绩效管理、采购信息管理等。

本书力求通俗易懂地将采购管理的一般运作方法和管理技术较为全面地介绍给读者，并侧重于实用性和可操作性。

图书在版编目（CIP）数据

采购管理 / 曾惠敏，兰烨，赖冬琴主编. -- 北京：中国纺织出版社有限公司，2024. 11. --（“十四五”普通高等教育本科部委级规划教材）. --ISBN 978-7-5229-2252-2

I. F253

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2024GM0527 号

责任编辑：史 岩 责任校对：高 涵 责任印制：储志伟

中国纺织出版社有限公司出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

唐山唐文印刷有限公司 各地新华书店经销

2024 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本：880×1230 1/16 印张：14.5

字数：352 千字 定价：49.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

PREFACE

采购管理是企业物流系统的重要组成部分，采购活动的有效性、科学性和前瞻性对企业效益将会产生直接影响。随着经济全球化和信息技术的发展，采购管理的作用日益凸显，采购已不只是企业或部门的一种独立功能和一般性工作，而且是一项与公司战略决策紧密相关的综合性管理活动。

中国既是一个制造大国和消费大国，也是全球重要的产品市场和资源市场。在推动以国内大循环为主体、国内国际“双循环”相互促进的新发展格局下，企业的采购活动日益频繁，采购复杂度和管理难度不断加大。一方面，平台采购、智慧采购、电子采购等新模式不断涌现，优势日渐显现；另一方面，企业的采购管理模式还相对落后，采购计划、组织、流程管理、供应商管理水平和信息化程度有待提升，部分传统行业的采购管理水平与国际一流的跨国公司相比仍有较大差距。因此，加强企业的采购与供应管理，使采购成为一个重要的增值过程、成为企业价值链中的重要一环，对企业提升核心竞争力以应对新发展格局具有十分重要的意义。为了能使企业科学、合理地从事采购业务，相应的管理者和工作人员必须具备采购管理知识和技能，而作为即将进入生产、经营第一线的物流管理专业学生，更有必要学习采购知识并熟练掌握采购技能，以便在工作中施展才能，开拓事业。

本书在编写过程中遵循“以培养职业能力为核心，以工作实践为主线，项目导向，任务驱动”原则，根据工商企业采购业务运作的实际需求，结合采购管理的实际案例，设置了采购管理认知、采购需求分析、采购计划和预算、招标采购、电子采购、采购谈判与采购合同管理、采购成本管理、供应商管理、采购绩效管理、采购信息管理 10 个项目。

本书在内容设计方面的特色在于，既包括基础理论和前沿性内容，又包括采购实务方面知识；内容深入浅出，体系新颖完善，非常便于读者学习和理解所学内容。

本书在编写过程中参考了大量的相关文献，在此向各位文献作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限，编写时间仓促，书中难免有不妥之处，真诚地希望得到广大读者的批评、指正。

编者
2024 年 5 月



目 录

CONTENTS

项目一 采购管理认知 / 1

- 任务一 认知采购与采购管理 / 2
- 任务二 认知采购业务流程 / 9
- 任务三 认知采购组织与岗位职责 / 13

项目二 采购需求分析 / 21

- 任务一 市场调查 / 23
- 任务二 采购需求的确定 / 30

项目三 采购计划和预算 / 47

- 任务一 采购计划概述 / 48
- 任务二 战略采购计划 / 53
- 任务三 采购预算 / 56

项目四 招标采购 / 63

- 任务一 招标采购概述 / 64
- 任务二 招标采购流程 / 67
- 任务三 招标采购中的问题与相关处罚规定 / 73
- 任务四 电子招投标 / 82

项目五 电子采购 / 87

- 任务一 电子采购概述 / 89
- 任务二 电子采购的模式 / 91
- 任务三 电子采购方案的实施 / 95
- 任务四 平台采购 / 98
- 任务五 共享采购 / 99

项目六 采购谈判与采购合同管理 / 103

任务一 采购谈判 / 104

任务二 采购合同管理 / 116

项目七 采购成本管理 / 125

任务一 采购价格分析 / 126

任务二 采购成本分析 / 132

任务三 价值分析在采购中的应用 / 137

任务四 降低采购成本的方法 / 141

项目八 供应商管理 / 145

任务一 供应商开发与选择 / 147

任务二 供应商审核 / 164

任务三 供应商绩效管理 / 170

任务四 供应商关系管理 / 175

项目九 采购绩效管理 / 187

任务一 采购绩效考核体系的制定 / 189

任务二 采购绩效考核的实施 / 194

任务三 供应商绩效考核 / 201

项目十 采购信息管理 / 211

任务一 企业采购管理信息系统 / 212

任务二 ERP 中的采购管理 / 216

任务三 电子订货系统 / 218

任务四 数字化采购 / 222

参考文献 / 225



项目一

采购管理认知

【学习目标】

知识目标：

1. 了解采购的概念。
2. 了解采购管理的概念。
3. 了解采购的业务流程。
4. 了解采购的组织架构及采购人员的素质要求。

能力目标：

1. 能区别采购与采购管理。
2. 能细分采购岗位并制定职责。
3. 能对采购岗位进行分析。
4. 能根据企业的规模设置采购组织架构。

素质目标：

培养学生爱岗敬业的职业道德。

【案例导入】

新生采买

全国各高校新生纷纷入校报到，初入“象牙塔”的新生们在家长的陪同下采购生活必需品，繁忙热闹的景象仿佛在“办年货、赶大集”。

各大高校的学生交流平台上，频频出现学长为新生答疑解惑的帖子，从入学考试到选购教材，以及住校后的各种生活攻略，“过来人”纷纷晒出经验。

启发思考：“买”是什么？它包括哪些环节？其方法有哪些？本学习情境可以让你认识采购的内涵并明确采购对企业利润的影响，树立正确的采购管理理念。

任务一 认知采购与采购管理

一、采购的认知

（一）采购的基本概念

采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的，购买商品或劳务的交易行为。根据人们取得商品的方式和途径不同，采购可以从狭义和广义两方面来理解。

1. 狭义的采购

狭义的采购就是买东西，扩展开来就是指根据需求提出采购计划，审核计划，选好供应商，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全过程。

在狭义的采购之下，买方一定要先具备支付能力，也就是要有钱，才能换取他人的物品来满足自己的需求。

2. 广义的采购

广义的采购是指除以购买的方式获取物品外，还可以通过下列途径取得物品的使用以达到满足需求的目的。

（1）租赁。租赁是指一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。

（2）借贷。借贷是指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，仅还原物品。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”，就是用以物易物的方式取得物品的所有权及使用权，但是并没有直接支付物品的全部价款。换言之，当双方交换价值相等时，不需要以金钱补偿对方；当双方交换价值不等时，仅由一方补贴差额给对方。

综上所述，广义的采购是指单位或个人为了满足某种特定的需求，以购买、租赁、借贷、交换等各种不同的途径，取得商品及劳务的所有权或使用权的活动过程。

（二）与采购相关的概念

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，它还被用于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。“购置”一词一般用于固定资产和设备的采购。购买主要是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，供应具有包括采购、存储和接收在内的更广泛含义；在中国，供应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

目前，物流领域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、企业和供应商之间构建采购关系和持续改进采购的过程，因此，采购管理包括内部和外部两个方面的内容。

（三）采购制度

采购制度是指企业采购工作的管理方式是采取中央集权方式的集中制采购制度，或是地方分权方式的分散制，又或是分权与集权混合方式的混合制。

1. 集中制采购制度

所谓集中制采购制度，是指由企业的采购部门全权负责企业采购工作，即企业生产中所需物资的采购任务都由一个部门负责，其他部门（包括分厂、分企业）均无采购职权。例如，连锁店的采购配送中心实行的是集中制采购制度。集中制采购制度的组织结构如图 1-1 所示。

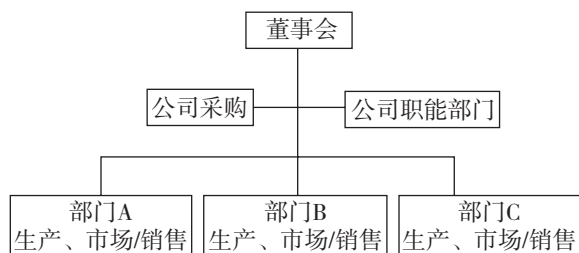


图 1-1 集中制采购制度的组织结构

集中制采购制度的主要优点如下。

- （1）降低了企业采购费用，可以使单次采购数量增加，提高与卖方的谈判能力，比较容易获得价格折让和良好服务。
- （2）有利于实现采购作业及采购流程的规范化和标准化。
- （3）有利于对采购工作实施有效控制。
- （4）可以统一组织供应，合理配置资源，最大限度地降低库存。

集中制采购制度的主要不足如下。

- (1) 采购流程过长, 时效性差, 难以适应零星、地域性及紧急采购状况。
- (2) 非共同性物料集中采购导致企业难以得到数量折扣利益。
- (3) 采购单位与使用单位分离, 由于缺乏激励, 采购绩效比较差。

知识链接

集中采购制度分析

上海某以包装印刷为主业的民营上市企业, 其下属 8 家印刷企业, 目前年印刷总收入约 15 亿元, 大宗原材料的采购金额也接近 8 亿元, 该企业采用统一采购的管理模式。

在此之前, 采购业务分散且采购管理不规范已经成为集团大规模定制生产和快速发展的“瓶颈”, 因此, 如何有效地整合资源, 形成合力, 建立强有力的采购供应体, 成为该企业提升竞争力的战略课题。

该企业领导充分认识到攻克此战略课题的重要意义, 实施集中采购就是要将有限的、分散的采购人力、采购资源集合起来, 形成一个合力, 共同应对市场, 充分利用大市场资源吸引更多的供应商参与所采购物资的竞价, 通过询价、比价、谈判, 定位价格, 取得优惠待遇, 以降低采购成本, 同时提高生产效率。

2004 年, 该企业采购物流部正式成立, 开始大力推动原材料集中采购运作, 代表该企业对外实施大宗原材料采购的战略规划。采购物流部的职责为: 对大宗印刷原辅材料采购实行集中采购招投标; 建立健全集中统一采购的管理模式, 深化、完善采购招投标工作的管理操作规程; 有效整合集团采购资源, 加强对上下游供应链的管理整合, 对下属企业采购物流工作的动态监控及辅助管理, 充分发挥企业的公共服务平台功能, 服务好下属企业。

在统一管理战略的指引下, 采购物流部围绕降本增效、降低库存、加快资金周转的工作目标, 进行了一次又一次探索与创新。从起初的纸张集中采购业务入手, 拓展至目前的采购印刷辅料、货物外发运输、生产废料清运收购等几大业务板块。如今在该企业, 大宗印刷原辅材料集中采购比率均已超过 85%, 集中采购的整合效益日益显著。主要体现在以下方面:

1. 有利于整合采购资源, 加强供应链管理

通过集中采购, 其总部将分散在各分公司的采购资源加以整合, 使采购规模增大, 吸引更多的供应商加入企业的供应商队伍, 集中采购为资源整合提供了便利和舞台。资源整合不是采购数量的简单加总, 而是从战略上或更高层面上调整供应商结构, 谋求在更广泛的市场范围内调控资源渠道, 提高资源的保障度。

2. 有利于降低交易费用, 节约采购成本

通过集中采购招投标方式确定采购价格及供应商, 一方面, 能够在供应商之间挑起背靠背竞价, 各供应商为了达成其目标, 存在竞相以优惠价格卖出产品的客观事实; 另一方面, 由于集中采购招投标的规则由买方制定, 买方可以更加方便地采用有利于自己的方案确定交易, 实现最佳资源配置目标, 而且可以大大节约采购成本, 该企业实行集中采购的第一年就降低采购成本约 800 万元 (含有市场降价因素), 使企业尝到了甜头, 而且在目前原材料普遍涨价的情况下, 实

行集中采购是有效消化涨价风险的重要措施，使采购成本始终处于有计划 and 可控制状态，保证集团始终占据非常优越的采购地位，从而提升该企业参与市场竞争的能力。

3. 有利于物流优化，提高企业之间的诚信度

集中采购的推行使该企业采购资源得到了调配统一，分拨有序，货物的流向和流量得到了有效控制，方便了企业组织生产，实现了物流优化。

4. 有利于规范采购行为，提高采购过程的透明度

集中采购从制度上解决采购权限合理分配的问题，健全规章制度，明确各部门分工，合理解决部门之间的接口，规范采购行为；采购的全过程分别由不同部门协作完成，分别接受法律、质量检查、财务等部门的监督和检查，提高了采购过程的透明度，能够有效地防止暗箱操作。

当然，任何一种采购形式都有其局限性，集中采购也不例外。在目前实施的集中采购模式中，该企业对各种原材料需求的多样性和某些用量的不确定性增加了集中采购的难度；各分公司之间的认识还存在一定差距，合作信誉有待进一步提高；如果采购价格在一个季度区间内相对保持不动，有时会与市场产生严重背离，执行起来有较大难度，特别是在市场价格下行阶段，买方虽然锁定了成本，却会遭受一定的损失。另外，船大掉头难，该企业相对较长的定价周期和决策机制，面对激变的市场难于作出快速反应。

2. 分散制采购制度

所谓分散制采购制度，是指按照需要由各单位自行设立采购部门负责采购工作，以满足部门生产需要。分散制采购制度可以有效地完善和补充集中采购的不足；增强基层工作的责任心和积极性；有利于采购各环节的协调配合且手续简单，过程短，直接快速；占用资金和占用库存空间较小。但是这种采购制度权力分散，不利于采购成本的有效降低，易于产生暗箱操作；如果管理失控，将会造成供应中断，加大采购成本，影响生产活动的正常进行。

这种结构对于拥有跨行业部门结构的企业特别有吸引力，因为每一个部门采购的产品都是唯一的，并且与其他部门采购的产品有显著不同。分散制采购制度的组织结构如图 1-2 所示。

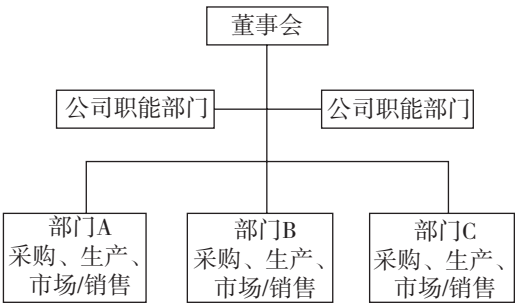


图 1-2 分散制采购制度的组织结构

3. 混合制采购制度

所谓混合制采购制度，是指将集中制采购和分散制采购组合成的一种新型采购制度。依据采购物资的数量、品质要求、供货时间、价值大小等因素，可将需求量大且价值高的货物由总公司采购部集中采购；需求量小且价值低的物品以及临时性需要采购的物资，由分公司和分厂的采购部门分散采购。但在采购中，应向总公司反馈相关的采购信息。混合制采购制度的组织结构如图 1-3 所示。

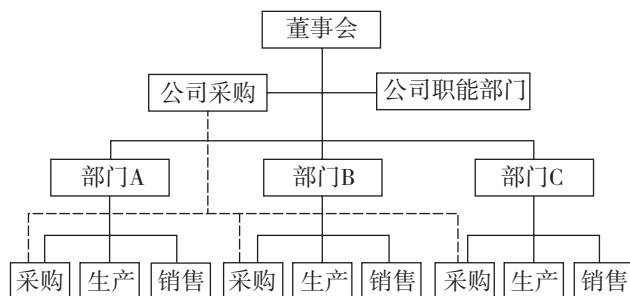


图 1-3 混合制采购制度的组织结构

二、采购管理的认知

（一）采购管理的概念

采购管理是指为保证企业采购目标的实现而对采购活动所进行的计划、组织、协调与控制，是企业为达成战略目标而获取供应商的商品和资源的活动。在这个过程中，管理者执行采购决策，指导所有的采购活动，利用企业能力范围内存在的机会，从而实现企业的长期目标。因此，要做好采购管理，需要做好事前的统筹规划、事中的执行以及事后的控制等环节，在确保质量可靠的前提下，以适当的供应商、以适当的价格、适时购入必需数量的物品或服务，从而达到维持正常的企业经营活动、降低产销成本的目的。

采购管理着眼于采购部门内部、采购部门与企业内其他相关部门的关系，兼顾与供应商的联系。因此，采购管理有内部和外部两个方面。在内部，不仅面向企业全体采购人员，而且面向企业组织内的其他成员；在外部，主要加强与供应商之间的信息联系和相互之间的合作，建立新的供需合作模式，保持与供应商之间的互利关系。在现代市场竞争激烈的环境下，采购管理逐渐成为企业管理的重头戏之一。由于采购管理在供应链企业之间、原材料和半成品生产合作交流方面架起一座桥梁，沟通生产需求与物资供应的联系，因此，采购管理也是企业物流管理的重要内容之一。同时，物资供应模式往往在很大程度上影响生产模式。如果实行准时化采购模式，则企业的生产方式类似于丰田公司的“看板方式”，企业的生产流程、物料搬运方式都要做很大变动。如果要实行供应链采购模式，需要采取供应商管理库存、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物料搬运方式。所以，如果物资采购提供一种科学的供应模式，必然会要求生产方式、物料搬运方式都做出相应的变动，以共同构成一种科学管理模式，而且这种科学管理模式是以物资采购供应作为开端而运作的。现阶段，随着互联网技术的发展以及企业管理模式的改进，采购管理出现了一些新趋势。企业战略决策中越来越多地考虑到采购，采购管理已发展到战略层面，而不仅仅停留在操作层面。此外，采购中也越来越多地使用新技术，电子商务在采购管理中的应用更加广泛。

（二）与采购管理相关的概念

1. 供应链管理

供应链管理是指在满足一定的客户服务水平的条件下，为了使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起进行的产品制造、转运、分销及销售的管理方法。供应链管理包括计划、采购、制造、配送、退货五大基本内容。通过对整个供应链系统进行计划、协调、控制和优化，从而发挥供应链中所有企业的协同效应，达到提升供应链整体竞争实力和价值增值的目的。

2. 物流管理

物流管理是指在社会再生产过程中,根据物质资料实体流动的规律,应用管理的基本原理和科学方法,对物流活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督,使各项物流活动实现最佳的协调与配合,以降低物流成本,提高物流效率和经济效益。物流管理能够优化企业的产品、原材料、信息及其他各种资源的移动方式,是实施高效供应链管理的基础。企业的物流活动通常包括生产物流、销售物流、采购物流和回收物流。采购物流是企业物流的重要起点,是企业物流管理的主要环节。

3. 物料管理

物料管理是把物料流动看成一个系统,计划、组织、激励和控制与采购物料有关的所有活动。它的主要业务包括:预测物料需求、寻找货源并获得物料、把物料引入企业、按流动资产控制物料状态。物料管理的目标是从整个企业的角度来解决物料问题,它通过协调不同物料的性能表现、提供交流网络和控制物料流动来达到这一目的。物料管理与采购管理具有一定的相似性。

4. 供应管理

供应管理是采购管理发展到一定阶段的代名词。20世纪90年代以后,采购管理从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能,人们不再认为采购只与供应有直接关系或只是购买。一些企业随之把职能名称从采购管理改为供应管理。供应的核心内容就是通过采购、使用和运输各种资源为现有客户和潜在客户提供服务。

(三) 采购管理的目标

采购管理的总目标是保证物资供应及其有效性。采购管理的目标可以归结为“五个合适”。

1. 合适的供应商

选择合适的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。供应商的选择主要应考察其整体实力、生产供应能力、信誉等,以便建立双方互信的长期合作关系,实现采购与供应的“双赢”。

2. 合适的质量

采购商进行采购的目的是满足生产需要。因此,为了保证企业生产的产品质量,首先应保证所采购材料的质量能够满足企业生产的标准要求。保证质量应该做到“合适”:一方面,如果产品质量过高,会加大采购成本,同时造成质量过剩;另一方面,如果所采购的原材料质量太差,不能满足企业生产对原材料品质的要求,从而影响最终产品质量,甚至会危及消费者的生命财产安全。

3. 合适的时间

采购管理对采购时间有严格要求,即要选择合适的采购时间。所谓“合适”,就是指既要保证供应不间断、库存合理;又不能出现过早采购,导致出现原材料积压,占用过大的仓库面积,提高库存成本。

4. 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。如果采购量过多,易出现积压现象;如果采购量过少,则可能出现供应中断、采购次数增加,使采购成本增大。因此,采购数量一定要合适。

5. 合适的价格

采购价格的高低是影响采购成本的主要因素。因此,采购是否能够做到以“合适的价格”完成

采购任务是采购管理的重要目标之一。如果采购价格过高，采购方的生产成本将提高，产品将失去竞争力，供应商也将失去一个稳定的客户，这种供需关系不会长久；如果采购价格过低，供应商利润空间小，无利可图，将会挫伤供应商的供货积极性，甚至出现以次充好、以降低产品质量来维持供应的情况。

（四）采购管理的主要内容

采购管理是采购计划下达、采购订单生成、采购订单执行、到货接收、检验入库、采购发票收集到采购结算的采购活动的全过程，对采购过程中物流运行的各个环节状态进行严密的跟踪、监督，实现对企业采购活动执行过程的科学管理。其主要包括采购计划管理、采购订单管理、采购财务管理、采购评估和监控等。

1. 采购计划管理

采购计划管理是针对企业的采购所做的计划和管理，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订单生成流程。

2. 采购订单管理

采购订单管理以采购订单为源头，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。采购订单也可以直接通过电子商务系统发给对应的供应商，进行在线采购。

3. 采购财务管理

发票管理是采购财务管理的重要内容。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、受托代销业务等均在此进行处理。通过对流程进行配置，允许客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。

4. 采购评估和监控

采购评估就是在一次采购完成以后，或月末、季末、年末对一定时期的采购活动的总结评价，意在评估采购活动的效果、总结经验教训、提出改进方法等。采购监控，是指对采购活动的监督和控制，包括对采购有关人员、采购资金及采购活动的监控等。

（五）采购管理的作用

1. 直接作用

采购管理在以下几个方面对企业经营的成功具有重大贡献。

- （1）可以通过实际成本的节约显著提高营业利润。
- （2）通过与供应商一起对质量和物流进行更好的安排，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）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、产品的可用性、新供应源、新产品及新技术等。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益处；

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意义。

2. 间接作用

除了直接降低采购成本，采购管理也能够以一种间接的方式对企业竞争地位的提高作出贡献。这种间接贡献以产品的标准化、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体现。在实践中，这些间接贡献通常比直接节省的资金更有利于企业的持续发展。

（1）产品标准化。企业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。这样还可以降低企业对某些供应商的依赖性，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，企业可以实现对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）递增的柔性。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。这些系统的运行要求供应商具有良好的市场反应能力。采购部门的协调将使供应商与企业共同努力，为供应链在最终用户市场上竞争力的提升带来益处。

（4）对产品设计和革新的贡献。随着科技的进步，产品的开发周期大大缩短，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年代缩短到5年，90年代则进一步缩短到3年左右。企业能做到这一点，与供应商参与早期开发是分不开的。企业通过采购使供应商参与企业产品开发，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在供应商和买方的相互深入作用中实现的，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。近年来，许多企业都采用了事业部结构，事业部有相当大的自主权。在这种结构中，每一个事业部的经理都需要报告其负责部门的损益情况。因此，事业部经理要对收入和成本（包括原料成本）负责。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。

总之，采购管理在企业管理中占据至关重要的地位，采购环节是整个经营中关键的一环。因此，做好采购工作和采购管理是企业在激烈的市场竞争中发展的基本条件。

任务二 认知采购业务流程

一、采购的基本程序与注意事项

（一）采购的基本程序

采购的基本程序会因为采购品的来源（国内、国外）、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；在选定供应商后，要以订单方式将详细的购买计划和需求信息传递给供应商并商定付款方式，以便供应商能够准确地按照用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。

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：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，但是企业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，而且应督促尽早地预测需求以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，从而帮助降低成本，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些什么，采购部门就不可能进行采购，因此，要对需要采购的商品或服务有准确的描述。准确地描述所需商品或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，企业可能获得更多效益，那么，采购部门就应该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。

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，需要对它进行最后一次检查。如果采购部门的人员对申请采购的产品或服务不熟悉，那么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，同时应采取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；发出采购订单前与供应商协商；在采购文件中提供清晰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标准和国际标准。在很多企业中，物料清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

企业应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直接因素，也是保证企业产品质量、价格、交货期和服务的关键因素。因此，企业对供应商的评价是很重要的。

4. 确定适宜的价格

企业在确定可能的供应商后，要进行价格谈判，确定适宜的价格。

5. 发出采购订单

企业对报价进行分析并选好供应商后，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的同时会确定相应的跟踪催货日期。一些企业甚至会配备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。如果出现质量或发运方面的问题,采购方需要尽早了解,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,跟踪需要采用先进的通信技术。

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承诺,采购部门会威胁取消订单或以后可能进行罚款。催货应该只用于采购订单中一小部分,因为如果采购部门对供应商能力已经做过全面分析,那么被选中的供应商就应该是能遵守采购合约的可靠供应商;如果企业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。

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。以下任何一种方法均可用于产品检验:

- (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。

8. 退货处理

如果供应商因所交货品与合约规定不符而验收不合格,则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

凡经过结案批示后的采购案件,应编列档案登记编号分类保管,以便参阅或事后发生问题的查考。档案应该具有一定保管期限的规定。

(二) 采购流程构建的注意事项

采购流程的控制是采购管理的核心,尤其是企业的规模较大、采购金额较高的采购案件,管理者对采购流程的构建应高度重视。控制的目的在于提高采购效率,降低采购成本。需要注意先后顺序、关键点设置、权责划分及实际控制等,避免作业过程发生摩擦、重复与混乱并使价值与程序相适应。在通常的业务流程中,管理者要特别关注四个环节性控制点,即采购计划、供应商选择、采购合同、付款。

1. 采购计划

采购计划是采购活动的基本依据,是控制盲目采购的有效措施,更是做好现金流量预测的有力手段。控制采购流程的首要任务就是根据生产计划、资金条件、采购手段等信息认真编制计划,并严格执行计划,一定要做到无采购计划不采购。

2. 供应商选择

供应商选择对于稳定料源、确保进料质量和交货十分重要。企业应严格执行供应商的评估标准，对已有的供应商不能降低标准，对新的供应商必须严格把关。

3. 采购合同

采购合同是企业生产用料的法律保证文件，丝毫不能马虎。采购人员辛苦劳动的成果就是购销双方签订的合同条款。供应商是否按合同规定的质量、时间、数量等条款供货对企业正常的生产经营活动会产生重要影响，这也是对企业寻找合格供应商的考验。企业要严格管理订单，对经预测可能推迟交货的供应商要及时催货，以免交货太迟贻误生产。

4. 付款

付款是采购流程的最后一个环节。它的前提是确认采购验收业务确实完结，即物料经验收确认无差错后才能付款，一定要把供应商错发、误发、少发等事故杜绝在入库之前。采购人员持采购发票去财务部门报销时，必须逐笔核对进货情况，确认无误并在发票上签字再经领导审批后，方可报销。

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，并且以适应企业内部用户要求为目的。

（一）商业原则

采购部门要做好采购和供应，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？那些市场中未来的主要发展状况如何？企业面临的是什么样的竞争？企业在制定价格政策时有哪些余地？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企业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定，并且不能仅以采购业绩的最优为目标。采购部门在制定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，采购部门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，还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，在之后提供令人满意的售后服务则是另一回事。因此，采购部门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）经理紧密合作才能有效地发挥作用。

（三）适用性原则

采购并不应该只作为一种服务职能起作用，采购部门要有主动适应内部用户要求的意识。对于内部用户提出的采购申请，采购部门应能提出其他更加符合企业生产实际的、更为节约的采购方案，并与用户进行有效沟通。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价比。为了完成这一任务，采购部门应能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。

任务三 认知采购组织与岗位职责

一、采购组织

采购组织是指为了完成企业的采购任务，保证生产经营活动顺利进行，由采购人员按照一定的规则组建的业务职能团队。建立一个高效率的采购组织机构，可以帮助企业控制采购成本，以尽可能低的价格获得企业需要的产品。采购组织的工作状况直接影响整个企业的运作流程和竞争优势，对企业有重要意义。

（一）采购组织的类型

采购组织的基本类型包括分权式采购组织、集权式采购组织、混合式采购组织和跨职能采购小组 4 种。

1. 分权式采购组织

在建立了分权式采购组织的企业中，企业把与采购相关的职责或工作分别授予不同的部门来执行。分权式采购组织的优点：时效性强，能主动配合生产需要；利于地区性物资的采购，仓储管理简单，占用库存空间小，占用资金少；采购手续简单，有问题能及时反馈。其缺点：权力分散，无法取得集权式采购的价格折扣，难以培养专业人才；对供应商的政策不一样，可能导致多部门与同一供应商就同一产品谈判所达成的采购条件有差异；决策层面低，易产生暗箱操作；作业分散、重复，使成本增加。

2. 集权式采购组织

集权式采购组织将与采购相关的职责或工作授予一个部门来执行，将所有生产或经营的物料、商品集中进行采购与供应。集权式采购组织企业有一个中心采购部门，其主要工作包括采购专家战略及战术层面的运作、产品规格的集中制定、供应商的选择、与供应商的合作准备与谈判等。

集权式采购组织的优点：能形成规模效益，获得价格折扣、运输等多方面优惠，降低采购成本；采购功能集中，便于培养专业人员；易于稳定与供应商的关系，有利于长期合作的实现；公开采购、集体决策和阳光操作，能防止腐败；便于采购程序标准化，减少分散采购的重复工作。其缺点：手续较多，过程较长。

3. 混合式采购组织

混合式采购组织结合了分权式采购组织和集权式采购组织的特点。在混合式采购组织中，总公司和下属企业都设立采购部门，总公司统筹进行政策性采购、技术性采购、大批量采购和国际采购等；下属企业采购部门可办理除总公司采购以外的零星采购、地区性采购和紧急采购。混合式采购组织的优点：可以提高采购效率，增强采购灵活性，有效降低采购成本。其缺点：采购组织结构复杂，管理协调成本增加。

4. 跨职能采购小组

跨职能采购小组是采购组织中比较新的组织形式。跨职能采购小组由来自不同部门的人员构成，而且越来越多的企业开始将供应商纳入采购小组中，以共同完成采购或供应链的相关工作。跨职能采购小组的具体工作包括产品设计或供应商选择，以及更广义的工作，如减少采购项目的成本和改进质量等。

跨职能采购小组的优点：能减少完成一项采购任务花费的时间；能更好地识别和解决问题，提高创新能力；能加强部门或组织间的交流。其缺点：共享决策权容易造成决策混乱。

（二）常见的采购组织结构

1. 中小企业的采购组织结构

中小企业的采购组织相对比较简单，一般由一个采购部门负责整个企业的原材料和设备的采购。但是，不同的企业结构形式，其采购组织结构也是不同的，主要有平行的采购组织结构、生产导向的采购组织结构、体系独立的采购组织结构三种。

（1）平行的采购组织结构。如图 1-4 所示，在平行的采购组织结构中，采购部门直接归总经理管理，关系简单，权力集中，权责分明，联系简捷，决策速度快。这种结构提升了采购人员的地位和执行能力，可以发挥降低成本的效能，使采购部门真正成为企业利润的重要来源，适合生产规模不大、材料在制造成本中所占比重较大的企业。而对于较大的企业，总经理一般很难进行这样大跨度管理的指挥控制。

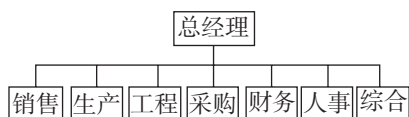


图 1-4 平行的采购组织结构

（2）生产导向的采购组织结构。如图 1-5 所示，在生产导向的采购组织结构中，采购部门隶属生产部门，其主要职责是协助生产的顺利进行。因此，采购工作的重点是提供足够的物料以满足生产需求，至于议价的功能则退居次要地位。这种组织结构比较适合以生产为导向的企业，其采购功能比较单一，物料价格也比较稳定。

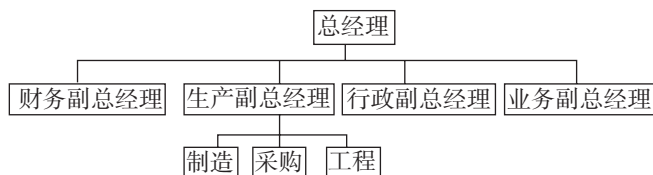


图 1-5 生产导向的采购组织结构

（3）体系独立的采购组织结构。如图 1-6 所示，在体系独立的采购组织结构中，采购部门隶属行政部门，独立于生产部门，采购工作的主要目的是获得较优的价格和付款方式。生产规模庞大、物料种类众多、价格经常波动的企业，比较适合采取这种组织结构。

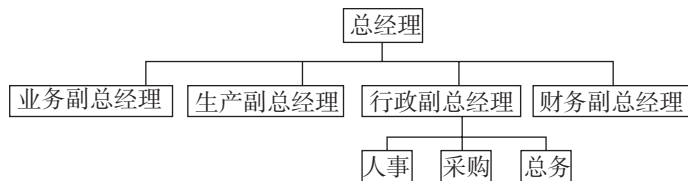


图 1-6 体系独立的采购组织结构

通常而言，中小企业的采购部门应根据工作需要，设采购经理 1 名及采购主管（专员）若干名。

2. 大型集团的采购组织结构

大型集团往往有多个分公司或事业部，因此，它们的采购组织结构更加复杂。近年来，随着跨

国公司、联合企业、控股公司及其他大型集团企业数量的增长，其采购组织所采取的集中或分散的模式被广泛分析、研究。大型集团在集中购买和本地化分散购买之间有三种模式可供选择：一是完全分散，由各业务单元自主执行采购任务；二是完全集中，除在当地购买低值物品外，所有物品由集团安排购买；三是集中和分散相结合。

(1) 分散模式的特点:

①本地采购人员更清楚本企业或业务单元的需求，更了解当地供应商、运输和储存设施等方面的情况。

②本地采购人员对需求反应更快，这在紧急需求情况下很重要，因为采购人员和需求部门沟通方便，避免了层层上报的麻烦，而且与远在总部的人员相比，对情况更熟悉。

③本地采购人员对管理人员直接负责，可以使本地的高层管理者更好地控制采购工作。

(2) 集中模式的特点:

①集中集团各单元的类似需求，可以在采购中获取规模经济，提高谈判中的购买力并增进与供应商的关系。

②节省人员和减少工作量，统一手续、表格和规格，便于采购品管理和后续服务成本的降低。

③避免集团业务单元间价格的不统一，避免业务单元之间的采购竞争。

④更好地管理库存和合理利用材料。

一般来说,一种模式的优点往往是另一种模式的缺点。因此,企业若能结合采用这两种模式,就可以从二者最好的特性中获益,同时避免两者的弱点。大型集团比较常见的是混合型采购组织模式。如图 1-7 所示,在这种采购组织模式下,企业总部设立集团采购部,负责企业总体的采购战略和计划的制定,决定政策、标准和程序以及集团规格,协调各事业部或子公司的采购行动,集中采购企业共性化的产品和服务,处理相关法律事宜,进行集团库存的协调;在各事业部或子公司分设采购部,以满足个性化需求和联系供应商。混合型采购组织模式一般适用于规模大、产品种类多、具有需求差异、各子公司地理距离较远的企业。

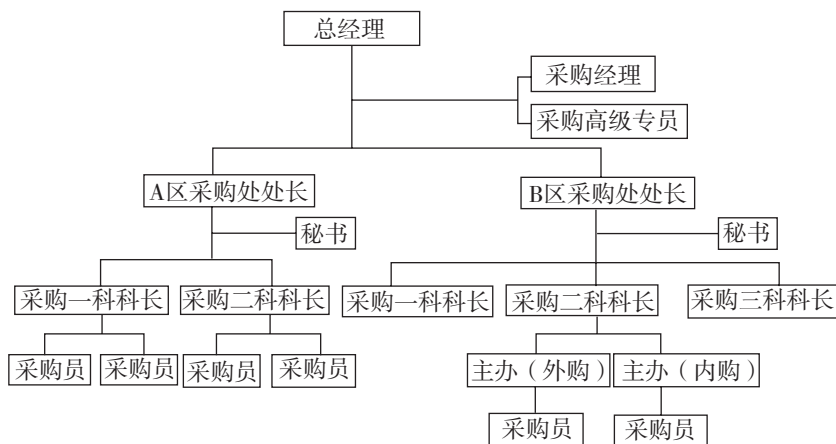


图 1-7 大型集团的采购组织结构

二、采购部门及人员的职责

（一）采购人员的职业能力要求

根据《采购师国家职业标准》的相关内容,采购人员的职业能力如表 1-1 所示。

表 1-1 采购人员的职业能力

职业能力	工作要求	备注
需求分析	市场调查	
	需求确定	
采购计划制订	采购计划编制	
	采购计划分解	
采购洽商	供应商选择	
	商务洽谈	
	采购合同签订	
采购合同履行	订单管理	
	货款支付	
	进货与验收	
	商品质量管理	
	退货换货	
供应商管理	供应商关系管理	
	供应商绩效评估	
采购绩效管理	制订采购绩效评估方案	
	实施采购绩效考核	

（二）采购人员的素质要求

1. 采购伦理

由于采购人员掌握大量资金，而且其又同时扮演对外谈判的角色，与供应商接洽，他们的立场与道德对于企业和供应商而言都非常重要。他们必须遵守职业道德和企业的相关规定。企业应将采购人员在采购业务上必须遵守的基本道德，以具体的方针、规定明示，即通常被认为与采购伦理有关的方针、规定。在某些情况下，采购伦理也适用于采购有关人员。此外，伦理问题还涉及赠礼、接待等方面。大体而言，大多数企业的做法是严格禁止赠礼与接待，某些企业在有限度的范围内许可，而少数企业则采取放任的态度。那么，采购人员应具备怎样的伦理呢？美国采购管理协会曾发布《有关采购习惯的原理与基准》，其对采购人员的行为规范要求如下：

- （1）采购人员在任何交易中，首先要考虑企业利益，信赖企业的经营方针，循此完成业务。
- （2）采购人员必须善于接纳相关人员的意见，此类意见在不损害采购部门权威与责任的限度内，应予重视并评估。
- （3）采购人员切勿持有偏见，务必使支出的金额都能发挥最大效用。
- （4）采购人员必须经常致力于有系统地获得采购物料及其有关知识，同时也谋求采购部门采购事务合理化并使采购环节更有效率。
- （5）采购人员在整个采购业务中，务必廉洁诚实，必须避免任何形式、形态下，可能受贿的情形。
- （6）对于正当的来访厂商，采购人员必须在许可的范围内，迅速且郑重地招待来访者。
- （7）采购人员要尊重自己的职责，同时应该在不损害采购业务顺利进行的范围内，使别人也尊重自己的职责。
- （8）在情况许可时，采购人员必须为同事的工作提供意见，且从旁协助。
- （9）对于以采购业务的发展及强化采购立场为目的的各种团体与个人，采购人员必须给予全面性协助。

2. 采购人员应具备的品德与能力

在现代企业中,采购部门的作用越来越大,采购人员素质的高低直接影响企业的经济效益,因此,优秀的采购人员应该德才兼备。

(1) 品德方面:

①公正、诚实。采购人员必须以公平、公开、公正的方式来评价供应商,不可心存偏见,厚此薄彼。应该以实事求是的态度与供应商来往,不可有欺瞒行为,造成不道德的采购。

②临财不苟。采购人员所处理的“订购单”与“钞票”并无太大差异,因此,难免被唯利是图的供应商所包围。无论是威迫(通过人际关系)或利诱(回扣或红包),采购人员必须保持“平常心”“不动心”,否则,以牺牲企业利益图利他人或自己,终将误人误己。见利忘义之徒,实难胜任采购职责。

③敬业精神。采购人员必须具有高度责任心,负责调度企业所需物料,绝不能使企业出现“停工断料”事件。

④虚心与耐心。采购人员虽然较占上风,但对供应商的态度,必须公平互惠,甚至不耻下问,虚心求教,不可趾高气扬,傲慢无礼。与供应商谈判或议价的过程,可能相当艰辛与复杂。采购人员只有具备忍耐、等待的修养,才能欲擒故纵、气定神闲地开展工作;当居于劣势时,亦能忍让求全,不温不火。

(2) 能力方面:

①价值分析能力。采购人员必须具有成本意识,精打细算,锱铢必争,不可“大而化之”。采购人员必须具有成本效益观念,不可花冤枉钱,买品质太好或无法使用的物品。随时将投入成本与产出(使用情况:时效、损耗率、维修次数等)加以比较。此外,对报价单的内容,应有分析的技巧,不可以总价比较。必须在相同的基础上,逐项(包括原料、人工、制造费、税金、利润、交货时间、付款条件等)加以剖析评断。这就要求采购人员对所在行业的市场动态有较好的把握,包括对供应商产品、技术、市场有足够的了解,以及宽广的知识面。

②预测能力。在动态经济环境下,物品的采购价格与供应数量经常调整变动。采购人员应能依据各种产销资料,判断货源是否充裕;通过与供应商的接触,从其“惜售”的态度,亦能揣摩物品可能供应紧张;从物品原料价格的涨跌,亦能推断采购成本将受影响的幅度有多大。总之,采购人员必须具备察言观色的能力,对物品将来供应的趋势能做出预测。

③表达能力。采购人员无论是口头还是书面与供应商沟通,必须能正确、清晰地表达欲采购物品的各种条件,如规格、数量、价格、交货期限、付款方式等,避免语意含混,产生误解。采购人员必须具备长话短说、言简意赅的表达能力,以免浪费时间。晓之以理,动之以情,以争取优惠的采购条件,更是采购人员必须掌握的表达技巧。

④专业知识。采购人员对其经办的产品,若能了解原料来源、组合过程、基本功能、品质、用途、成本等,将有助于与供应商的沟通,并避免由于信息不对称导致吃亏上当。有了专业知识,才能主动开发新来源或替代品,这都有助于降低采购成本。

⑤应变能力。尽管可以根据一些理论和现象进行市场预测,但是市场还是会时刻发生变化,并且这种变化未必是采购人员能够预测到的,这个时候,就需要采购人员具备一定的应变能力。

⑥具有在企业中与其他部门沟通的能力。

⑦熟悉企业的经营状况和销售情况。

⑧具有较强的判断和决策能力。

⑨身体素质良好，精明干练。

（三）企业采购部门的职责

不同类型的企业，采购部门的设置方法不同，其拥有的职责也有所不同，这里列举一些较为典型的采购部门的职责。

1. 采购总部的职责

某连锁超市采购总部的职责如下：

- （1）采购组织架构与工作职责的制定。
- （2）商品结构的制定（大组、小组、商品群、价格带、品项数、陈列间距等）。
- （3）《采购作业规范手册》的编制与更新。
- （4）拟订全国品牌采购条件、年度采购与全国性促销方案。
- （5）统一订货与结算商品的处理。
- （6）定期召开全国联采会议，加强地区采购部门与全国采购总部、地区采购部门之间的沟通与交流。
- （7）促进各分店之间的采购交流工作。
- （8）采购人员的培训与采购工作的稽核。
- （9）协助新人开展分店的地方性商品的采购工作。
- （10）协调财务部门，确保全国联采供应商“绿色通道”的执行。
- （11）指导各分店的采购工作。
- （12）分析各分店商品结构，并给予各分店建议或指导。
- （13）协调各分店与供应商之间的矛盾及交易条件。

2. 采购分部的职责

某连锁超市采购分部的职责如下：

- （1）筛选合作的供应商。
- （2）选择适合超市顾客群的产品。
- （3）协商与供应商采购最有利的条件（包括质量、包装、品牌、折扣、价格、进货奖励、广告赞助、促销办法、订货办法、订货数量、交货期限及送货地点等）。
- （4）制定最有竞争力，同时又有合理利润的售价。
- （5）与各卖场做最有效的沟通，确保商品畅销。
- （6）收集市场资讯，掌握市场的需要及未来的趋势。
- （7）为企业创造最高的业绩及利润回报股东，并为全体员工谋求最佳的福利。

（四）企业采购人员的职责

1. 采购总监的职责

采购总监隶属区域经理，采购总监是各部门采购经理的上司。某商业集团采购总监的职责如下：

- （1）主持采购部门的全面工作，提出与企业相关的采购计划，上报给总经理，经过总经理审核后，组织实施并确保各项采购工作圆满完成。
- （2）调查并研究企业各个部门的商品需求以及商品的销售情况，熟悉各种商品相应的供应渠道，了解市场的变化，做到对商场的供需情况心中有数。
- （3）指导并监督属下开展业务，不断提高他们的业务能力，保证实现企业正常的采购量。

(4) 负责审核企业各部门呈报的年度采购计划, 统筹计划并确定企业的采购内容, 以减少不必要的开支, 利用最有效的资金保证最大限度的供应。

(5) 熟悉和掌握企业所需要的各种商品的名称、型号、规格、用途、单价以及产地, 并检查采购的商品是否符合产品质量要求, 对企业的商品采购和质量负有领导责任。

(6) 进行供应商的评价和管理, 建立合理的采购流程。

(7) 负责监督并参与企业大批量的商品订货的业务洽谈, 检查合同的执行进度和落实情况。

(8) 监督并检查各部门采购主管的采购进程和控制价格的情况。

(9) 监督采购人员在采购业务的活动中是否严格遵守企业的各项规章制度, 是否与供货单位建立良好的关系, 是否在公平互利的原则下开展采购业务。

2. 采购经理的职责

某制造企业采购经理的职责如下:

- (1) 拟订采购部门的工作方针与目标。
- (2) 负责主要原料或物料的采购。
- (3) 编制年度采购计划与预算。
- (4) 签核订购单与合同。
- (5) 建立与改善采购制度。
- (6) 撰写部门周报或月报。
- (7) 主持采购人员的培训。
- (8) 建立与供应商的良好关系。
- (9) 督导采购部门的全盘业务及人员考核。
- (10) 主持或参与采购相关业务的会议, 并做好部门间的协调工作。

3. 采购主管的职责

某制造企业采购主管的职责如下:

- (1) 分派采购人员及助理的日常工作。
- (2) 负责次要原料或物料的采购。
- (3) 协助采购人员与供应商谈判价格、付款方式、交货日期等。
- (4) 追踪采购进度。
- (5) 保险、公证、索赔的督导。
- (6) 审核一般物料采购案。
- (7) 市场调查。
- (8) 考核供应商。

4. 采购员的职责

某制造企业采购员的职责如下:

- (1) 经办一般性物料采购。
- (2) 察访厂商。
- (3) 与供应商谈判价格、付款方式、交货日期等。
- (4) 要求供应商执行降低成本的工作。
- (5) 确认交货日期。

- (6) 一般索赔案件的处理。
- (7) 处理退货。
- (8) 收集价格信息及替代品资料。

5. 采购助理的职责

某制造企业采购助理的职责如下：

- (1) 请购单、验收单的登记。
- (2) 订购单与合同的登记。
- (3) 交货记录及稽催。
- (4) 访客的安排与接待。
- (5) 采购费用的申请与报支。
- (6) 进出口文件及手续的申请。
- (7) 档案管理。
- (8) 承办保险、公证事宜。

课程思政

某省国资委监管企业采购管理专题培训班开班

2023年2月8日，某省国资委监管企业采购管理专题培训班在省公共资源（国有企业生产资料）交易中心正式开班。此次培训为期3天，采取线上线下相结合的方式，参训人员有4800余人。

此次培训邀请了相关领域内专家、领导，通过政策解读、专题讲座、实务讲解等方式展开系统培训，为企业答疑解惑，推动理解深化，不断提高认识，促进国资监管效能、企业采购效率双提升，助推该省国有资本和国有企业做强做优做大。

下一步，该省国资委将学习参照国务院国资委对央企开展采购管理对标提升的做法和经验，适时组织开展监管企业采购管理对标提升，指导推动企业找准对标原点，持续提升采购管理水平，逐步建立采购管理提升的长效机制，确保采购管理规范化、标准化建设顺利推进、取得实效。

来源：贵州日报（有修改）

思考练习

1. 你对采购工作是如何理解的？
2. 你认为学习采购管理应该学习哪些知识？
3. 为什么说采购在企业中具有重要的地位和作用？
4. 你认为企业的采购工作应把握好哪几个关键环节？
5. 采购组织有哪几种类型？如何组建高效的采购组织？
6. 你认为目前国内企业的采购工作中存在的主要问题是什么？问题的根源是什么？
7. 你认为传统的采购管理与现代的采购管理有哪些区别？



项目二

采购需求分析

【学习目标】

知识目标：

1. 了解供应市场的分析方法。
2. 了解采购需求管理的概念。
3. 知道采购调查的内容。

能力目标：

1. 能细分采购对象并进行规格说明。
2. 会进行采购市场调查。
3. 能进行采购预测。

素质目标：

培养学生的市场洞察能力，提高执行力。

【案例导入】

某公司物料需求计划系统的应用

某公司是一家生产电子产品的公司，其产品特点是多品种、大批量。在没有应用计算机管理系统之前，该公司的管理工作十分繁杂，管理人员经常加班，却仍不能满足企业的要求。

1. 使用前的情况

在没有使用计算机管理系统之前，生产部门每次下达生产计划都要人工计算生产用料单，花费大量的时间清查现有库存、计算缺料等；材料品种多，进库、出库、调拨的频繁操作使仓库的管理工作量巨大，人工误差导致的库存数量不准也会影响生产发料；停工待料现象经常发生，导致生产交货不及时；供应商的交货信息、客户的收货情况不能及时反馈给财务部门；各个部门各自为政，信息流通不畅，严重影响经营决策，整个企业的管理比较混乱。

2. 使用计算机管理系统后的情况

公司实施企业资源计划 / 物料需求计划 ERP/MRP 管理系统后，生产部门人员下达一个生产计划由原来的两天变为十几秒，自动生成的生产周料单又快又准，材料仓可在第一时间进货自动补充生产缺料，使生产得以及时、顺利进行，管理人员再不用为下达生产计划而忙得团团转，生产状况得到极大改善。

库存管理系统建立后，加强了重点物资的管理，通过库存超储、积压处理等功能，减少了库存积压，有效地控制了资金占用。公司内多个库房准确的动态库存数据随时为生产计划提供有效的信息。

企业的销售、采购、客户、供应商、应收、应付信息紧密地联系在一起，系统将采购订单自动生成入库单，企业将采购商品入库后，入库信息会被即时反馈给采购部门和财务部门；同样，系统将销售订单自动生成发货单，在企业发货后，发货信息会被即时反馈给销售部门和财务部门，有效地改善了原来信息严重滞后的情况，大大减轻了财务人员的工作负担，提高了工作效率。

通过基础工程数据的应用，整个公司原来各部门分别组织数据、各自为政、相互独立的情况得到了全面改善。企业的数据统一组织和管理，不再受部门分工界限的限制，实现了企业信息管理的规范化和标准化，信息的高度集成使企业的管理焕然一新。

企业的销售、供应、生产计划与库存系统协同运行，通过物料需求功能，销售计划指导主生产计划，根据产品定额产生物料需求计划，对库存数据、采购合同进行平衡计算后，产生物资采购清单。这有效地缩短了物资采购计划的编制时间，提高了物资采购的计划性、准确性，解决了生产缺料和库存物料积压过多两个方面的矛盾，也消除了生产线停工待料现象。

利用系统内质量监测数据档案，对原材料、半成品、成品等进行相关的质量分析，主管领导能通过质量分析的结果，找出影响产品质量的原因，提出短期或中期的质量改进措施，大大提高产品质量。

所有生产、经营信息的即时传送,使企业的决策层能随时掌握企业各方面的最新数据。系统随时为经营决策提供有力的支持。

3. 系统的经济效益

通过企业资源计划/物料需求计划管理系统的实施,该公司提高了生产计划的准确性和成本核算的可靠性,减少了物料储备和物料消耗,减少了在制品数量,缩短了生产周期,降低了储备资金、生产资金、成品资金及其他资金占用,节约了流动资金,降低了生产成本,加速了流动资金的周转,提高了单位产品的利润。

计算机管理系统实施后,极大地提高了管理人员的工作效率。产品质量的提高也赢得了客户的好评,大大提高了产品的市场占有率,取得了很好的经济效益。

启发思考:该公司使用企业资源计划,物料需求计划管理系统之前存在哪些管理问题?企业资源计划,物料需求计划管理系统给该公司带来了哪些好处?

任务一 市场调查

一、采购市场调查

市场调查是社会调查的一个方面,它是以市场及与市场相联系的一切方面为对象,了解其历史、现状及影响其发展变化诸因素的活动。采购市场调查是指企业运用科学的方法,有系统、有目的地搜集市场信息,记录、整理、分析市场情况,了解市场的现状及其发展趋势,从而为采购市场预测提供客观的、正确的资料。采购市场调查在企业经营管理中具有十分重要的作用,它是企业进行经营决策的基础,是调整和矫正采购计划执行情况的重要依据,也是改善企业经营管理的重要工具。在市场经济条件下,企业经营的好坏和经济效益的高低是通过市场来检验的。采购市场调查是企业经营管理活动的出发点,也是认识和了解市场的一种有效方法。通过采购市场调查,取得企业经营活动所需的第一手资料,就可以制定正确的采购策略,取得较好的采购效益。

(一) 采购市场调查的方法

采购市场调查的方法,是指市场调查人员在实施调查过程中搜集各种信息资料所采用的具体方法。采购市场调查的方法有很多,主要有询问法、观察法、实验法三种。

1. 询问法

询问法是指调查人员用调查对象愿意接受的方式向其提出问题,得到回答,获得所需要的资料。询问法又分为问卷调查法、面谈调查法、电话调查法。

(1) 问卷调查法。基本做法:调查人员根据调查目的,在拟定好调查提纲的基础上,编制简明易填的调查问卷,并将设计好的问卷交给或邮寄给调查对象,请其自行填答后交回或寄回。

(2) 面谈调查法。基本做法：走出去或请进来，由调查人员直接与调查对象见面，当面询问或举行座谈会，互相启发，从而了解历史和现状，搜集信息，取得数据。

(3) 电话调查法。基本做法：调查人员根据抽样规定或样本范围通过电话询问调查对象的意见。

2. 观察法

观察法是指调查人员在现场对调查对象进行直接观察记录，从而取得第一手资料的一种调查方法。这种调查方法的基本做法：调查人员直接到现场，对调查对象的现实情况进行观察与记录，并辅之以照相、录像、录音等手段，尽量使调查对象感觉不到正在被调查。这种调查方法的主要优点：调查结果比较真实可靠，用仪器进行观察比较客观。缺点：只能观察调查对象的表面活动，不能了解其内在的因素，调查结果是否正确受到调查人员的业务技术水平的制约。

3. 实验法

实验法是把调查对象置于一定的条件下，了解其发展趋势的一种调查方法。它用于在给定的实验条件下，在一定范围内观察经济现象中自变量与因变量之间的变动关系，并做出相应的分析判断，为企业进行预测和做出决策提供依据。这种调查方法的优点：可以有控制地分析市场变量之间是否存在因果关系以及自变量的变动对因变量的影响程度，可获得比较正确的情况和数据，作为预测和决策的可靠基础。缺点：相同的实验条件不易选择，变动因素不易掌握，实验结果不易比较，实验时间较长，取得资料的速度慢，费用较高。

(二) 采购市场调查的内容

采购市场调查的内容涉及采购活动的整个过程，虽然不同企业、不同状态下的采购市场调查目的与主题往往不尽相同，但不外乎是针对企业采购活动的需求确定调查的问题，并据以发现解决问题的途径和方法。通常，企业采购市场调查的内容主要包括以下几项：

1. 采购市场环境调查

采购市场环境主要包括经济环境、政治环境、社会文化环境、科学环境和自然地理环境等。具体的调查内容可以是市场的购买力水平、经济结构、国家有关部门对该项目的强制性规定和要求、科学发展动态、气候等各种影响市场供应的因素。

2. 采购项目供应商之间的关系和市场竞争情况

如本地供应商实力、数量、供应能力、市场垄断地位、竞争程度、合作倾向、该项目市场价格走势和定价策略等。

3. 企业潜在市场和潜在供应商开发问题

例如，潜在竞争品牌、数量，潜在竞争品牌基价可比性及不可比性应对策略，这一调查主题就是发现谁是未来的主要买家和卖家，以及它们的市场地位和变化趋势。

(三) 采购市场调查的步骤

采购市场调查是进行需求确定和编制采购计划的基础环节，对于制造企业来说，采购市场调查的核心是市场供应状况的调查与分析；而对于零售业特别是连锁经营企业来说，由于采购与销售一体化的运营模式，这项工作成为事实上的整体市场调查过程。采购部门要时刻掌握市场信息和市场动向，仅凭直觉和经验做出的分析缺乏可靠性，势必会造成采购部门决策的失误，影响采购部门的效益。因此，采购前期的市场调查具有十分重要的作用。

1. 明确市场调查主题

通常，以采购为核心的企业市场调查的主题主要有以下四个方面：

（1）为编制和修订采购计划进行需求确定。旨在进行需求确定的市场调查，是要解决企业“买什么”“买多少”的计划是否妥当、可靠的问题，这往往是同企业总体的市场调查一起进行的。在生产和经营过程中，受市场和供求关系变化的影响，企业生产和销售会出现这样或那样的困难，例如，销售出现困难，导致产品积压；采购出现困难，导致生产停工待料，从而给采购需求的确定带来变数，因此，企业需要进行市场调查，为编制和修订采购计划提供资料和依据。

（2）供应商之间的关系和市场竞争状况。如供应能力、市场垄断地位、竞争程度、合作倾向、价格变化和定价策略等。

（3）企业潜在市场和潜在供应商开发问题。通俗地讲，这一调查主题就是发现谁是未来的主要买家和卖家，以及它们的市场地位和变化趋势。

（4）规划企业采购与供应战略。由于市场环境的变化，企业为了生存与发展就必须在分析环境变化所带来的机会与威胁，以及挖掘自身优势的基础上，制定一套合乎企业未来发展需要的采购与供应规划。

2. 明确市场调查目标

企业采购需求不同，市场调查的目标也有所不同。如果企业在采购之前对所采购的产品不熟悉，那么市场调查的目标应首先定位在对市场产品的认识上，产品的货源情况、售后服务情况、产品的市场周期情况则不是当前的主要目标；相反地，如果企业对某产品较熟悉，市场调查目标的重点应放在后者。

3. 确定市场调查项目

调查项目是为了获得统计资料而设立的，它必须依据调查的目标和主题进行设置，这是市场调查策划的基本内容。调查项目必须紧扣调查主题，其具体作业程序：一是确定为达到调查目的需要搜集哪些材料和基本数据；二是弄清在哪里可以取得数据，以及如何取得数据。

4. 设计市场调查方案

一个完善的市场调查方案一般包括以下内容：

（1）调查目的：要求根据采购市场调查目标，在调查方案中列出本次调查的具体目的。

（2）调查对象：采购市场调查的对象一般为用户、零售商、批发商，企业在进行市场调查之前，应确定到底对什么样的群体进行调查。由于供应商太多，企业应对信誉度高、执行合同能力强的供应商进行重点调查。如果调查中缺乏针对性，一则效果不会很明显，二则精力和时间都不允许。

（3）调查内容：调查内容是收集资料的依据，为实现调查目标服务，企业应根据市场调查目的确定具体的调查内容。调查内容的确定要全面、具体，条理清晰、简练，避免面面俱到、过于烦琐，防止把与调查目的无关的内容列入其中。

（4）调查表：调查表是市场调查的基本工具，调查表的设计质量直接影响市场调查的质量。设计调查表时，要注意以下几点：调查表的设计要与调查主题密切相关，重点突出，避免可有可无的问题；调查表中的问题要让调查对象容易接受，避免出现调查对象不愿回答或令调查对象难堪的问题，同时要注意不要泄密；调查表中的问题要条理清楚，顺理成章，符合逻辑顺序，一般可遵循容易的问题放在前、开放式问题放在后的原则；调查表的内容要简明，尽量使用简单、直接、无偏

见的词汇，保证调查对象能在较短的时间内完成调查表。

(5) 调查方式：市场调查的方式有很多，适合某一次调查的方式却只有一种。企业应该根据调查目的选择一种最适合的方式，而不是让调查目的去适应调查方式。选择了合适的调查方式往往会达到事半功倍的效果。以 IT 行业为例，IT 行业是技术更新换代最快的行业，新产品层出不穷。因此，要了解市场行情，特别是实时行情。企业虽然不能每时每刻进行实地调查，但可以每天上网查询，以了解市场行情。但要注意的是，通过上网和浏览报刊获得的信息毕竟是二手信息，有些信息准确度不高，甚至是假消息，采购部门应注意区别。此外，当需要做出重大决策但本采购机构的调查力量不够时，可以委托专业机构从事市场调查。采购人员只要支付适当的费用，就可以获得一份非常详尽、细致的市场调查报告。

5. 组织实地调查

实地调查是一项较为复杂、烦琐的工作。企业要按照事先划定的调查区域确定每个区域调查样本的数量、访问人员的人数、每位访问人员的路线，明确调查人员及访问人员的工作任务和职责，做到任务落实到位，目标、责任明确。调查时，应认真地向供应商询问，对他们提出的有关采购的问题，应该避免透露太多信息，以使供应商在平等的条件下竞争。在提问时，应做到对采购用品调查的目的有帮助。另外，要严格控制市场调查的实施过程，在市场调查中如果发现调查方案设计有问题，要及时修正，以免得出错误结论。

6. 整理和分析调查资料

实地调查结束后，即进入调查资料的整理和分析阶段。收集好已填写的调查表后，由调查人员对调查表进行逐份检查，将合格调查表统一编号，以便调查数据的统计。有了统计结果，就可以按照调查目的的要求，针对调查内容进行全面分析。

7. 撰写市场调查报告

撰写市场调查报告是采购市场调查的最后一项工作内容，市场调查工作的成果将体现在最后的调查报告中。调查报告将提交采购部门的决策者，作为采购部门制定采购策略的重要依据。市场调查报告要按规范的格式撰写，一个完整的市场调查报告由题目、目录、概要、正文、结论和建议、附件等组成。其中，正文是报告的主体，要说明调查的目的、详细的解析方法、调查结果的描述和分析等；附件则包括样本的分配、图表及附录等。

二、供应市场分析

供应市场分析是指为满足企业未来发展的需要，针对所采购的物品或服务进行供应商、供应价格、供应量等相关情报数据的调研、收集、整理和归纳，从中分析出所有相关要素以获取最大回报的过程。它包括供应商所在国家或地区的宏观经济分析、供应行业及其市场的中观经济分析，以及供应商的微观经济分析。

供应市场分析是采购的前期工作，也是供应商审核、选择与确定的基础。掌握供应市场的调研方法与过程，了解不同层次的供应市场结构特点，是采购人员开展供应市场研究必须具备的条件。

(一) 市场和供应市场的结构

1. 市场

市场是供给和需求的总合。有时它指的是实际市场，但有时它是抽象的概念。

供应商和采购商之间关系的模式是由交付的货物和劳务的外部结构决定的。外部结构包含几个

通过市场相联系的环节,外部结构又可以分为产业部门和产业链。产业部门是指组织之间是水平关系、相互之间是竞争关系的一系列单位(例如,皮革和制鞋行业、电商行业)。产业链是指一系列的企业,它们形成了一种产品生产的连续过程(包括从初级生产者到消费者)。

2. 供应市场的结构

供应市场的结构通常包括卖方完全垄断市场、垄断性竞争市场、寡头垄断下的竞争市场、完全竞争市场、买方寡头垄断市场和买方垄断市场。

(1) 卖方完全垄断市场。卖方完全垄断是指市场上有一个供应商、多个购买者。在美国,为了保持价格的合理性,多数的垄断者(如公共事业)都受到管制。因为如果没有管制,作为卖方的垄断者就会随心所欲地定价。按照产生垄断的原因,完全垄断可分为自然垄断、政府垄断和控制垄断。自然垄断往往来源于显著的规模经济,如飞机发动机、供电等;政府垄断是基于政府给予的特许经营权,如铁路其他公用设施等;控制垄断包括因拥有专利权、拥有专门的资源等而产生的垄断。

(2) 垄断性竞争市场。垄断性竞争市场是指有少量卖方和许多买方的市场,新的卖方通过产品的差异性来区别其他卖方。一般只有少数几家公司控制市场,这几家公司提供了大量的不同产品来和其他企业竞争,并取得市场份额。这种市场结构是最具有现实意义的市场结构,其中存在若干供应商,各供应商所提供的商品不同质,企业进入和退出市场完全自由。多数日用消费品、耐用消费品和工业产品的市场都属于此类。

(3) 寡头垄断下的竞争市场。寡头垄断下的竞争市场是指少量卖方和许多买方的市场,但这类行业存在明显的规模经济,市场准入障碍明显,价格由行业的领导者控制。一个企业给出一个价格后,行业内的其他企业通常会快速地采纳这个价格。钢铁市场和石油市场是典型的寡头垄断下的竞争市场。

(4) 完全竞争市场。完全竞争市场中有许多卖方和买方,所有的卖方和买方具有同等的重要性。大多数市场都不是完全竞争市场,但是可以像完全竞争市场那样高效地运作,价格是由分享该市场的所有采购商和供应商共同影响确定的。该市场具有高度的透明性,不同供应商的产品结构、质量与性能几乎没有差异,市场信息完备,产品进入障碍少。这类市场主要存在于专业产品市场、期货市场等。

(5) 买方寡头垄断市场。买方寡头垄断市场是指有许多卖方和少量买方的市场。在这种市场中,买方对定价有很大影响,因为所有卖方都在为生意激烈竞争。如汽车工业中半成品和部件的市场就是这样的例子。一些部门采用集团采购后也容易形成这种市场。

(6) 买方垄断市场。买方垄断市场是指有几个卖方和一个买方的市场。这是和卖方完全垄断市场相反的情况,在这种市场中,买方控制价格。这种类型的市场有美国的军事战斗机市场、铁路用的机车和车辆的采购市场等。

不同的市场结构决定了采购企业在买卖中的不同地位,因而必须采取不同的采购策略和方法。从产品设计的角度出发,应尽量避免选择卖方完全垄断市场中的产品,如不得已,就应该与供应商结成合作伙伴关系。对于垄断性竞争市场,应尽可能地优化已有的供应商并发展其成为伙伴型的供应商;对于寡头垄断下的竞争市场,应尽最大可能与供应商结成伙伴型的互利合作关系;在完全竞争市场下,应把供应商看作商业型的供应业务合作关系。

上面所描述的市场结构可以置于一个矩阵中,如表 2-1 所示。

表 2-1 市场结构

供方	需方		
	一个	很少	很多
一个	双边垄断“垄断市场”（备件）	有限的供方垄断（燃油泵）	供方垄断（水、电、天然气）
很少	有限的需求方垄断（电话交换机、火车）	双边寡头垄断（化学半成品）	供方寡头垄断市场（复印机、计算机）
很多	需方垄断（武器系统、军火）	需方寡头垄断（汽车部件）	完全竞争（办公用品）

（二）分析供应市场的必要性

许多大企业，像 IBM、朗讯科技和飞利浦等都已经引入了采购团队的概念，负责在全球范围内采购战略部件和材料。它们不断为所需的材料和服务寻找一流的供应商。

采购方主动进行供应市场研究的主要因素有以下几个方面。

1. 技术的不断创新

无论生产性企业还是非生产性企业，为保持竞争力必须致力于产品的创新和质量提高。当出现新技术时，企业在制定自制 / 外购决策中就需要对最终供应商的选择进行大量研究。

2. 供应市场的不断变化

国际供应市场处于不断变化之中，例如，国家间的协定会突然限制一些出口贸易；供应商会因为突然破产而消失，或被其竞争对手收购，价格水平和供应的持续性都会受到影响。需求也会发生同样的变化，如对某一产品的需求会急剧上升，从而导致紧缺状况的发生。采购者因此必须预测某一产品供需状况可能发生的变化，并由此获得对自己的商品价格动态的更好理解。

3. 汇率的变动

主要币种汇率的不断变化给国际采购者带来了新的挑战。许多国家和地区的高通货膨胀、巨额政府预算赤字、汇率的迅速变化都要求采购者对其原料需求的重新分配做出快速反应。

4. 产品的生命周期及产业转移

产业转移、技术进步不仅改变了供应市场的分布格局，在整体上降低了制造成本，也给采购的战略制定、策略实施及采购管理提出了新的要求，带来了新的变化。这主要体现在以下方面：

- （1）在自制 / 外购的决策中，外购的份额不断增加。
- （2）采购呈现出向购买组件、成品的方向发展。
- （3）采购的全球化趋势日益增强，同时采购的本地化趋势也随着生产本地化的要求得以加强。
- （4）供应市场及供应商的信息更加透明化。
- （5）技术发展使许多企业必须完全依赖供应商的伙伴关系。

供应市场分析中，产业的生命周期及产业转移是很重要的内容。总体上，传统的制造业及相关产品已由原来的发达国家转移到发展中国家，新兴产业如信息技术产业等则为发达国家所控制。这种社会变迁反映了制造业的区域化调整，说明不同产业的发展阶段即产业的生命周期也会影响供应市场结构的改变。

（三）供应市场分析的步骤

供应市场分析可能是周期性的，也可能是以项目为基础进行的；可以是关于特定行业采购市场发展的趋势与动态的定性分析，也可以是从综合统计和其他公共资源获得大量数据的定量分析；可以是短期分析，也可以是长期分析。

每个项目都有自己的具体情况，其供应市场分析的目的也不同，所以很难提供一种标准的方法。但是一般情况下，供应市场分析主要包括以下步骤。

1. 确定目标

确定要解决什么问题、问题解决到什么程度、解决问题的时限多长、需要多少信息、信息准确到什么程度、如何获取信息、谁负责获取信息、如何处理信息等，并做简要说明。

2. 成本效益分析

确定供应市场分析的成本所包含的内容、进行分析所需要的时间，并分析获得的效益是否大于所付出的成本。

3. 可行性分析

可行性分析主要包括确定企业中哪些信息是可用的、从公开出版物和统计资料中可以得到什么信息、是否需要从国际数据库及其专业代理商处获得信息、是否需要从一些部门购买研究和分析服务甚至进行外出调研等内容。

4. 制订分析计划

通过制订分析计划来确定获取信息需要采取的具体行动，主要包括目标、工作内容、时间进度、负责人、所需资源等内容。除平面分析外，还要与供应商面谈，进行实地考察。平面分析是收集、分析以及解释数据，这些数据一般是他人已经收集好的，在采购中这类分析用得最多；实地考察的目的是收集、分析和解释平面分析无法得出的细节。

5. 方案的实施

在实施阶段，遵循计划是非常重要的。

6. 撰写总结报告及评估

供应市场分析以及信息收集结束后，要对所获信息和情报进行归纳、总结、分析，在此基础上形成总结报告，并就不同的供应商选择方案进行比较。对分析结果的评估应该包括对预期问题的解决程度、对方法和结果是否满意等。

（四）供应市场分析的层次

供应市场分析可以分为宏观经济分析、中观经济分析和微观经济分析三个层次。

1. 宏观经济分析

宏观经济分析是指分析一般经济环境以及影响未来供需平衡的因素，如产业范围、经济增长率、产业政策及发展方向、行业设施利用率、货币汇率及利率、税收政策与税率、政府体制结构与政治环境、关税政策与进出口限制、人工成本、通货膨胀、消费价格指数等。

2. 中观经济分析

中观经济分析集中研究特定的行业、部门。在这个层次，很多信息都可以从国家统计局部门和行业信息机构那里获得。这个层次需要处理的信息主要有供求状况、行业效率、行业增长状态、行业生产与库存量、市场供应结构、供应商的数量与分布等。

3. 微观经济分析

微观经济分析集中于评估个别产业供应和产品的优势与劣势，如供应商财务审计、组织架构、质量体系与水平、产品开发能力、工艺水平、生产能力与产量、交货周期及准时率、服务质量、成本结构与价格水平、作为供应商认证程序一部分的质量审计等。微观经济分析的目标是透彻地了解供应商的特定能力和其长期市场地位。

任务二 采购需求的确定

一、采购需求分析

（一）需求分析概述

在企业中，传统的做法是企业各个部门层层上报“物料采购需求计划表”和“请购单”，采购部门再把所有需要采购的物料分类整理统计出来，确定采购什么、采购多少、采购时间。这种方法的缺点：兴师动众，耗费大；如果某部门物料采购需求计划表迟报，就会影响汇总和采购工作效果。现在很多企业已不使用这种方法，改用需求分析法。

需求分析是指根据客户的历史或者生产计划等找出需求规律，然后根据需求规律预测客户下一个月的需求品种和需求数量。掌握各个客户的需求量，就可以主动订货，制订采购计划。

需求分析的目的和内容就是通过对需求情况进行分析，找出物料需求规律，从根本上解决客户需要什么、需要多少、什么时候需要的问题。一般情况下，需求分析很简单。在单次、单一品种需求的情况下，需要什么、需要多少、什么时候需要都比较明确，无须进行复杂的需求分析。例如，在企业采购中，采购员经常接到一个已经做好的采购单，上面明确写明需要采购什么、采购多少、什么时候采购，采购员无须再进行需求分析。

在较复杂的多品种、多批次采购情况下，就必须进行需求分析。例如，汽车制造企业生产的汽车由上万个零部件组成，有多个车间、多个工序配合生产，企业每个车间、工序组织生产，都需要很多原材料、工具、设备、用品以及其他物资等，在各个不同时间需要不同的物料，不可能单独采购，必须进行联合采购。所以需要研究哪些品种先采购、哪些品种后采购、采购多少等问题，找出需求规律，然后根据需求规律主动地进行采购，确定什么时候采购什么、采购多少。

需求分析是一项重要而复杂的工作。它涉及企业各个部门、各道工序，各种材料、设备和工具以及办公用品等物资。其中最重要的是生产所需的原材料，因为它的需求量最大，而且持续性、时间性很强，最直接地影响生产的正常进行。做好需求分析，需要依靠企业各个部门互相配合，并提供相关资料。

进行需求分析的采购管理人员，要具备比较全面的知识。首先要具备生产技术方面的知识，包括生产产品和加工工艺的知识，会看图样，会根据生产计划以及生产加工图样推算出物料需求量。然后还要具备数理、统计方面的知识，会进行物料性质、质量分析，会进行大量的统计分析。另外，还要具备管理方面的知识。

（二）需求分析方法

需求分析方法有统计分析法、推导分析法、ABC 分析法等。下面主要介绍前两种分析法。

1. 统计分析法

统计分析法是指运用统计的方法对采购的原始资料进行分析，找出各种物料需求规律。在采购

需求分析中，统计分析法应用广泛。在采购需求的统计分析中，最基本的原始资料主要有各个单位的采购申请表、销售日报表、领料单和生产计划任务单等。

目前很多企业采购都采取这样的模式：要求下属各个单位每个月提交一份物料请购单，提出每个单位自己下个月的采购品种和数量，然后采购部门对这些表进行统计汇总，统计出下个月总的采购任务表，再根据此表制订下个月的采购计划。

这种模式使采购申请表汇总变得十分简单。由于它们的需求时间都相同，而且需求时间都有一个半月之长，所以表项汇总就很简单，只要把各个表中的不同品种复制过来，将相同品种的需求数量相加，就可以得到下个月汇总的采购任务表。

这种模式不但使汇总统计和制订采购计划变得容易，而且完成采购任务也很容易。因为时间单位是一个月，完成采购任务，时间上绰绰有余。

但是这种模式也有一些缺点：一是市场响应不灵敏；二是库存负担重，风险大。因为一个月采购一次，必然导致采购批量大、供应时间长，不能适应市场需求变化。

物料需求规律有两种表示方法：一种是时间函数法，另一种是有序数列法。

时间函数法是指把物料消耗量描述成时间的函数。这是一个连续的时间函数。例如，把第*i*种物料的需求规律描述为 $R_i(t) = f_i(t)$ ，这就是需求函数。第*i*种物料在一定时期内的总需求量为 $R_i = \int f_i(t) dt$ 。

有序数列法是指把各个单位的销售日报表按单位时间（如日、周、月、季、年等，这里假设以日或周为单位）进行汇总，得到一个按先后顺序排列的销售量的序列。这个时间序列反映了物料的消耗规律，也就是物料的需求规律。例如，根据上个月的销售日报表的汇总，得到某种物料需求的时间序列表如表 2-2 所示。

表 2-2 需求时间序列表

周次	1	2	3	4	5	6	7	8
需求 /t	7	9	10	12	11	14	13	15

这是一个有序的周需求量数列。值得注意的是，为了掌握需求规律，统计的单位时间越小，需求规律越精密、越灵敏；单位时间越大，需求规律越粗糙、越不灵敏。

2. 推导分析法

推导分析法是指根据企业生产计划进行需求分析，求出各种物料的需求计划的过程。它必须进行严格的推导计算，不能凭空估计。推导分析所依据的主要资料和步骤如下：

（1）制订主产品生产计划。

①主产品生产计划。在订货制生产企业，这个计划主要是根据社会对主产品的订货计划生成的；在库存制生产企业，这个计划靠预测和经营计划生成。

②零部件生产计划。在制造企业，零部件的生产有两个用途：一是用于装配主产品；二是用于提供给社会维修企业，对社会上处于使用状态的主产品进行维修保养。这里的零部件生产计划，主要是指为社会维修企业所提出的零部件的订货计划。

③制作主产品的结构文件。这个步骤根据装配主产品需要的零件、部件、原材料等，逐层求出主产品的结构层次。每一个层次的每一个零部件都要标出需要数量、是自制还是外购，以及生产提前期或采购提前期。所有自制件都要分解到最后的原材料层次，这些原材料一般都是需要采购的。

由这个主产品结构文件的统计可以得出：为了在某个时间生产出一个主产品需要分别提前多长时间采购一些什么样的原材料、零件、部件，需要采购多少等。把这些资料汇总成一个表，就是主产品零部件生产采购一览表。

（2）制作库存文件。采购人员从仓库保管员处了解主产品零部件生产采购一览表中所有部件、零件、原材料的现有库存量及消耗速率，经过整理得到一个主产品零部件库存一览表。

【例】某企业的主产品甲由 2 个 B 和 1 个 C 组成。1 个 B 由 1 个 D、2 个 E 组成。1 个 D 又由 2.5 个 F 加工得到，而 C、E、F 都需通过外购获得。主产品的结构文件，如图 2-1 所示。图中，甲、B、C、D、E、F 为产品名，括弧内的数字表示 1 个上级产品中所包含的本产品的件数，而 L 表示提前期，单位为天。由主产品结构文件可以得到主产品零部件生产采购一览表如表 2-3 所示。

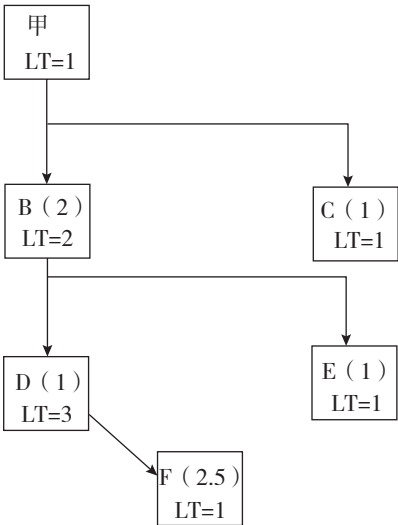


图 2-1 主产品结构文件

表 2-3 主产品零部件生产采购一览表

零部件名	数量	自制	外购	提前期
B	2	√		2
C	1		√	1
D	1 × 2=2	√		3
E	2 × 2=4		√	1
F	2.5 × 2=5		√	1

主产品生产计划表如表 2-4 所示。

表 2-4 主产品生产计划表

时期	第 1 周	第 2 周	第 3 周	第 4 周	月合计
外订甲 / 件	25	15	20	15	75
外订 C / 件	15		15		30
外订 E / 件		20		20	40

表 2-4 中既包括主产品的生产计划，也包括社会对零部件 C、E 的订货计划。月采购计划一览表如表 2-5 所示。

表 2-5 月采购计划一览表

零部件名	下月需要数量
C	$75 \times 1 + 30 = 105$
E	$75 \times 4 + 40 = 340$
F	$75 \times 5 = 375$

根据主产品生产计划表和主产品零部件生产采购一览表确定需要采购的零部件和原材料，然后确定下个月的需求量。第 i 个零部件下个月的需求量如下确定：

$$P_i = P_{ni} + P_{oi}$$

式中： P_i ——第 i 个零部件下个月的需求量；
 P ——主产品下个月的计划生产量；
 n_i ——一个主产品中包含第 i 个零部件的个数；
 P_{oi} ——第 i 个零部件下个月的外购订货数量。

二、不同订货方式下的需求确定

(一) 定量采购

1. 定量采购的定义及作业程序

(1) 定量采购的定义。所谓定量采购，是指当库存量下降到预定的最低库存数量（采购点）时，按规定数量〔一般以经济订货批量（EOQ）为标准〕进行采购补充的一种方式。当库存量下降到订货点（ R ，也称再订货点）时马上按预先确定的订货量（ Q ）发出货物订单，经过订货提前期（ L ），收到订货，库存水平上升。采用定量采购必须预先确定订货点和订货量。通常订货点的确定主要取决于需求率和订货提前期这两个要素。在需求固定均匀和提前期不变的情况下，无须设定安全库存，订货点由以下公式确定：

$$R = \frac{LD}{365}$$

式中： D ——每年的需要量。

当需求发生波动或订货提前期发生变化时，订货点的确定方法较为复杂，且往往需要安全库存。订货量通常依据经济批量方法来确定，即以总库存成本最低时的 EOQ 为每次订货时的订货数量。定量采购的优点：一是由于每次订货之前都要详细检查和盘点库存（看是否降至订货点），因此能及时了解和掌握商品库存的动态；二是因为每次订货数量固定，而是预先确定好了经济批量，所以方法简便。这种订货方式的缺点：一是经常对商品进行详细检查和盘点，工作量大且需花费大量时间，从而增加了库存保管维持成本；二是该方式要求对每个品种单独进行订货作业，这样会增加订货成本和运输成本。定量采购适用于品种数目少但占用资金大的商品，

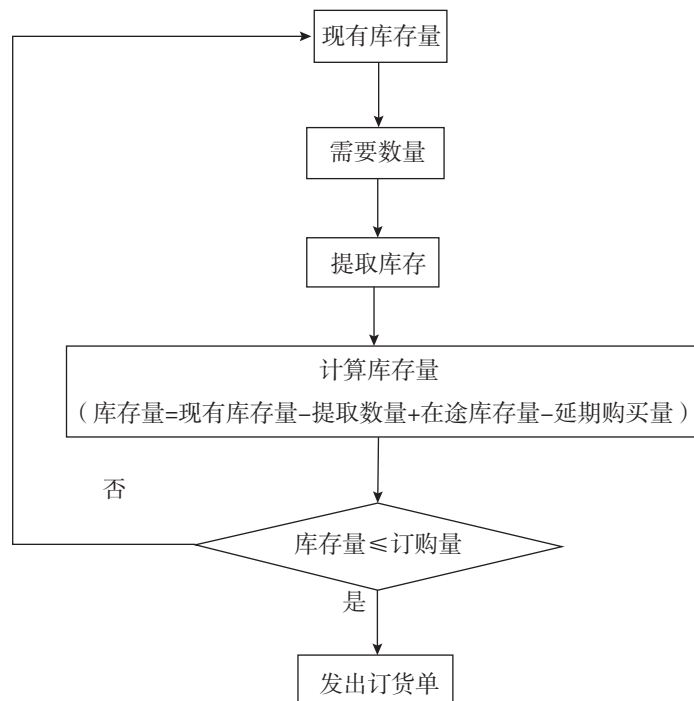
(2) 定量采购作业程序。定量采购的作业程序如图 2-2 所示。

作业的具体步骤如下：

- ①确定应采购商品的现有库存量。
- ②根据用户的需求和现有库存量确定商品的需要数量。
- ③如果现有库存量能满足用户的需求，则为用户提取货物。
- ④按以下公式计算库存量：

库存量 = 现有库存量 - 提取数量 + 在途库存量 - 延期购买量

⑤当库存量小于或等于用户的订购量时，向供应商发出订货单，请求订货。



(库存量=现有库存量-提取数量+在途库存量-延期购买量)

图 2-2 定量采购作业程序

2. 定量采购模型

(1) 定量采购模型假设。定量采购要求规定一个特定的点，当库存水平达到这一点时就应当进行订购并且订购一定的量。订货点往往是一个既定的数，当可供货量（包括目前库存量和已订购量）达到订货点时，进行一定批量的订购。以下假设与现实可能有些不符，但它们为我们提供了一个研究的起点，并使问题简单化：

- ①产品需求是固定的，且在整个时期内保持一致。
- ②提前期（从订购到收到货物的时间）是固定的。
- ③单位产品的价格是固定的。
- ④存储成本以平均库存为计算依据。
- ⑤订购或生产准备成本固定。
- ⑥所有对产品的需求都能满足（不允许延期交货）。

(2) 建模。建立库存模型时，首先应在各类成本指标之间建立函数关系。这里，我们关心的是年总成本，公式如下：

年总成本 = 年采购成本 + 年订购成本 + 年存储成本

即：

$$TC = DC + \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H$$

式中：TC——年总成本；

D——需要量（每年）；