

高等职业教育物流管理系列教材

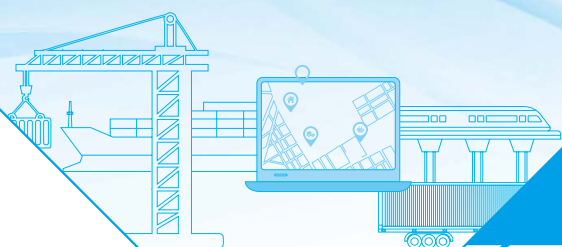
采购管理实务

CAIGOU GUANLI SHIWU

主 编 李怀湘 贾春霞

副主编 邢 凯 张 妍 王 琳

西北工业大学出版社



前言

PREFACE

采购是生产活动与消费活动的先导，是供应链的重要组成部分。采购在企业经营活动中有着重要地位，采购资金在总成本中占有很大比重，采购工作的质量关系到企业产品的质量和成本。在竞争激烈的市场环境中，越来越多的企业开始重新认识采购，并认识到在整个供应链管理流程中，采购作为供应链“上游控制”的主导力量发挥着重要作用。采购管理是供应链管理的重点内容之一，是供应链企业之间在原材料和半成品的生产、合作、交流方面的一座桥梁，能沟通需求和物资供应的联系，涵盖了从供应商到需求的货物、技术、信息和服务流动的全过程。通过采购管理，企业可以节约采购资金，增强产品竞争力。

采购管理实务课程是物流管理专业的核心课程之一。本书是在总结天津市示范性高职院校物流管理专业课程改革成果的基础上编写而成的。本书按照采购需求分析与预测—采购计划与预算编制—供应商管理—采购谈判—采购合同管理—采购成本管理—采购风险管理—采购绩效评估的企业采购实际业务流程进行项目设计，共安排 9 个学习项目。每个项目都在明确学习目标的基础上分为知识储备和实践应用两部分，知识储备部分介绍企业采购工作的具体业务内容及要求，实践应用部分对该项目的学习效果进行检验与巩固。笔者在编写本书时设置了“头脑风暴”“小组讨论”“案例分析”“思政园地”等模块，以激发学生的学习兴趣。大学生通过完成各项目的工作任务，一方面能熟悉整个采购工作任务流程，另一方面能对具体的工作任务进行实际操作，提升思维能力、工作能力和持续学习能力。

本书的特色主要体现在以下几个方面。

1. 切实落实立德树人根本任务，将思政元素与本书内容有机融合

在编写本书过程中，笔者紧紧围绕政治认同、家国情怀、文化素养、法律



意识、道德修养、职业素养等挖掘、梳理本课程蕴含的思政元素，将习近平新时代中国特色社会主义思想、社会主义核心价值观融入本书，将劳模精神、劳动精神和工匠精神也融入。本书以专业知识、技能为载体，达到价值塑造、知识传授、能力培养“三位一体”的教学目标，形成课程思政与思政课程同向同行的协同效应，共同构建“三全育人”格局。

本书选取具有代表性的典型案例，可使大学生增强对专业的认同感，加深对专业的热爱，提升专业学习动力，进而增强知识传授效果。例如，本书通过“头脑风暴”“小组任务”“案例分析”“思政园地”等模块在课程中融入爱国情怀、德技并修、求真务实、合作共赢、遵纪守法教育等内容，在实践应用环节融入职业素养、企业规范操作、工匠精神等元素，培养大学生的实际操作能力，踏实认真、严谨负责、精益求精的工匠精神及团结合作精神。

2. 将岗课赛证融入本书，培养技术技能型人才

由多所高职院校专业骨干教师、行业企业专家及出版社编辑等组成的精教学、善技术、能编写、有创新的教材开发团队，紧紧围绕现代物流管理高素质技术技能型人才培养的目标，根据采购供应链的发展需求，以采购供应链管理实践为主线设计了9个项目，对接国家、行业标准和企业岗位规范，提炼采购管理职业岗位所需的素质、知识、技能及思政目标，结合全国行业职业技能大赛供应链管理师赛项及天津市“海河工匠杯”技能大赛供应链技术赛项，依托学校数字化信息平台，编写完成本书。本书体现了高职教材改革的要求，体现了新教材知识体系和价值体系的建立健全。

3. 将“教材”和“工作活页”特性有效融合，开发数字教材等线上资源

本书将教材、课堂、教学资源三者有机融合，体现出以学生为主体的教与学之间的深层次互动。笔者在编写本书的过程中遵循职业院校学生的技能养成规律，以项目-任务为单位组织，设计了9个学习项目和22个学习任务，以活页的形式将项目、任务贯穿起来，强调在知识的理解与掌握的基础上培养学生的实践能力，即以单个任务为单位组织教学，以活页的形式将任务贯穿起来，让实践任务单独成页，方便学生练习与提交。此形式能够满足混合式教学需要，便于学生自学与预习，满足个性化的学习需求。

本书开发数字教材等线上资源，实现线上线下相结合的教材建设新模式。本书配有电子课件、课程标准、课程整体设计、单元设计、案例分析及部分微课视频等教学资源。本书充分挖掘、发挥混合式教学和移动式教学的优点，依托云班课App、优慕课等平台进行同步开发和建设一教材、一空间、一课堂。书中植入二维码，将包括企业案例、微课、图文资料、拓展资源、考核测试答案等的数字资源融入纸质



教材中。读者可以自主选择手机、平板电脑、计算机等工具，使在线学习更加方便。

本书各项目的课时分配建议如下：

内 容	理论板块课时	实践板块课时
项目一 采购与采购管理认知	2	2
项目二 采购需求分析与预测	4	4
项目三 采购计划与预算编制	4	4
项目四 供应商选择和管理	4	4
项目五 采购谈判	4	4
项目六 采购合同管理	4	4
项目七 采购成本管理	4	4
项目八 采购风险管控	4	4
项目九 采购绩效评估	2	2
总课时（64）	32	32

本书由天津城市职业学院李怀湘、贾春霞任主编，天津城市职业学院邢凯、天津机电职业技术学院张妍、天津滨海职业学院王琳任副主编，天津电子信息职业技术学院雷静参与编写，全书由李怀湘、贾春霞负责整体设计、修改和定稿。

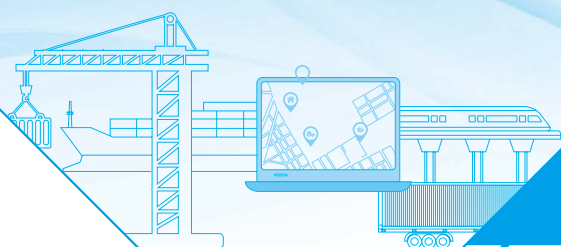
在编写本书过程中，南方创业（天津）科技发展有限公司向淑珍、合肥协力仪表控制科技股份有限公司许琳琳、安信联合物流有限公司孙仲达、中车唐山机车车辆有限公司侯丽丽、中国中材装备集团有限公司沈健给予了大力帮助和支持，在此表示衷心的感谢！

在编写本书的过程中，参阅了国内外大量的研究成果，在此一并向相关作者致以衷心的感谢！

由于水平有限，书中难免存在不足之处，敬请广大读者批评指正。

编 者

2023 年 3 月



目 录

CONTENTS

项目一 采购与采购管理认知

第一部分 知识储备

任务一 采购认知	3
任务二 采购管理认知	15

第二部分 实践应用

【案例分析】

采购管理的五大误区	26
-----------	----

【实操训练】

绘制采购作业流程图	28
-----------	----

项目二 采购需求分析与预测

第一部分 知识储备

任务一 采购申请	32
任务二 采购需求分析	38
任务三 采购需求预测	49

第二部分 实践应用

【案例分析】

南方安全玻璃有限公司的物料需求管理	61
-------------------	----

【实操训练】

采购需求描述实训	62
----------	----



项目三 采购计划与预算编制

第一部分 知识储备

- | | |
|------------|----|
| 任务一 编制采购计划 | 65 |
| 任务二 编制采购预算 | 71 |

第二部分 实践应用

【案例分析】

- | | |
|-----------|----|
| 采购预算错了怎么办 | 80 |
|-----------|----|

【实操训练】

- | | |
|----------|----|
| 绘制 BOM 图 | 81 |
|----------|----|

项目四 供应商管理

第一部分 知识储备

- | | |
|-------------------|-----|
| 任务一 选择供应商 | 87 |
| 任务二 开发供应商 | 93 |
| 任务三 供应商的资质管理和绩效管理 | 102 |

第二部分 实践应用

【案例分析】

- | | |
|-----------|-----|
| 华为如何选择供应商 | 112 |
|-----------|-----|

【实操训练】

- | | |
|-------|-----|
| 供应商开发 | 114 |
|-------|-----|

项目五 采购谈判

第一部分 知识储备

- | | |
|------------|-----|
| 任务一 采购谈判准备 | 118 |
| 任务二 采购谈判实施 | 124 |

第二部分 实践应用

【案例分析】

- | | |
|-------------------|-----|
| 参与非洲某国政府采购招标的投标谈判 | 140 |
|-------------------|-----|

【实操训练】

- | | |
|----------|-----|
| 采购谈判僵局处理 | 142 |
|----------|-----|



项目六 采购合同管理

第一部分 知识储备

任务一 采购合同签订管理	147
任务二 采购合同履行管理	155
任务三 采购合同的变更、中止、解除、终止及纠纷处理	160

第二部分 实践应用

【案例分析】

因重大失误订立的合同，怎么办	169
----------------	-----

【实操训练】

分析采购合同	170
--------	-----

项目七 采购成本管理

第一部分 知识储备

任务一 采购成本分析	177
任务二 采购成本控制	186

第二部分 实践应用

【案例分析】

某婴儿食品生产公司采购成本控制案例分析	194
---------------------	-----

【实操训练】

采购降本策略实施	196
----------	-----

项目八 采购风险管控

第一部分 知识储备

任务一 采购风险管控流程	202
任务二 采购业务风险防范和管控	210

第二部分 实践应用

【案例分析】

中国最大的木浆进口国着火了	220
---------------	-----

【实操训练】

编制采购业务风险识别清单	221
--------------	-----



项目九 采购绩效评估

第一部分 知识储备

任务一 采购绩效评估基础知识	225
任务二 采购人员工作绩效考核	233
任务三 提高采购绩效	241

第二部分 实践应用

【案例分析】

世界 500 强企业都是怎么设定采购绩效的	252
-----------------------	-----

【实操训练】

企业采购绩效评估实训	253
------------	-----

参考文献

项目一

采购与采购管理认知



知识目标

- (1) 理解采购和采购管理的概念，明确采购对企业利润的影响。
- (2) 理解采购在企业生产及供应链中的重要地位。
- (3) 掌握采购管理的目标和内容。



能力目标

- (1) 认识采购活动，理解采购的类型并熟悉采购作业流程。
- (2) 能根据企业及相关法律法规要求选择适宜的采购方式。
- (3) 熟悉采购管理的基本内容。
- (4) 具备系统性思维能力、分析问题的能力和解决问题的能力。

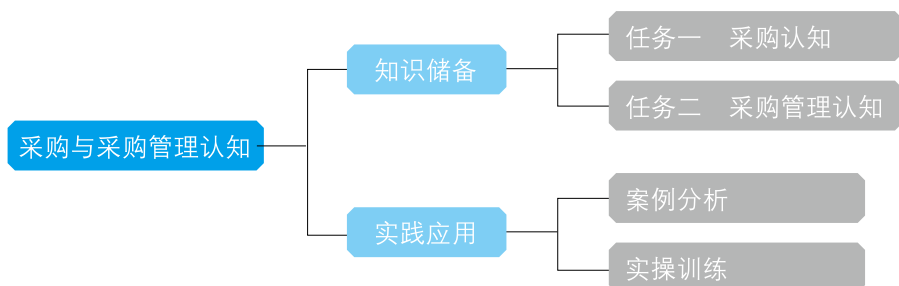


素养目标

- (1) 理解习近平新时代中国特色社会主义思想，激发强国意识和民族自豪感。
- (2) 践行爱国、敬业、诚信、友善的社会主义核心价值观。
- (3) 培养职业兴趣和职业认同感，激发学习的内在动力，明确学习的方向。
- (4) 贴近企业采购工作岗位，培养严谨、负责的工作责任心，增强敬业精神。
- (5) 具备协作与沟通交流的意识和能力。



本项目知识结构图



职业标准与岗位要求

国家职业技能标准《物流服务师》(物流服务师职业编码: 4-02-06-03)

国家职业技能标准《供应链管理师》(供应链管理师职业编码: 4-02-06-05)

《中华人民共和国政府采购法》

《中华人民共和国民法典》

《中华人民共和国招标投标法》

《全国行业职业技能竞赛供应链管理师赛项规程》

《采购师职业能力等级认证管理办法(试行)》



资料

《中华人民共和国
民法典》中相关
内容



任务导入

东方道恩塑模有限公司(简称“东方道恩”)原是生产塑料模具的企业。由于2019年年底突如其来的新型冠状病毒肺炎疫情(简称新冠疫情),口罩瞬间成为需求最迫切的防疫物资。为响应国家号召,为社会提供更多的防疫物资,东方道恩积极转型,加紧生产一次性医用外科口罩,为抗击新冠疫情贡献自己的力量。东方道恩利用原有社会和企业资源,很快获得一次性医用外科口罩生产许可。东方道恩业务部负责口罩市场开发工作,将订单或需求量反馈给各部门(主要是生产部),而采购部依据销售计划、生产计划及库存等情况制订采购计划。同时,采购部负责供应商的寻源工作,一般是与供应商签订年度协议,后期按采购订单形式开展具体采购工作。

一次性医用外科口罩由口罩体(生产)、鼻梁条(外采)和口罩带(外采)三部分组成。口罩体(175 mm×95 mm)为三层聚丙烯纺粘无纺布结构,上层、中层规格为25 g×175 mm,下层规格为20 g×200 mm;鼻梁条(≥80 mm)由聚丙烯包镀锌铁丝的可塑性材料制成;口罩带由涤纶加氨纶丝编织而成。原材料进场后,经过口罩成型、压合、切边、耳带点焊、鼻梁条线贴合、包装、灭菌、解析(环氧乙烷灭菌)流程制造成为口罩。

东方道恩的采购职能由原有的矩阵式结构转为事业部制结构。口罩物料采购部专门负责口罩用物料的采购和管理工作,下设部长助理、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,公司在2020年年底需要部署2021年度的物料采购工作。

作为公司采购部门的采购员,张凯应该如何根据采购业务管理流程做好采购作业准备,与内部职能部门、供应商进行沟通,完成采购部门的日常工作呢?

第一部分

知识储备

任务一 采购认知

采购在企业中具有举足轻重的作用，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。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。没有强有力的采购、供应链做支撑，企业无法实现产品的货期、成本及质量的综合竞争力。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、采购的概念及其分类

（一）采购的概念

1. 狭义的采购

狭义的采购是指买东西，与之相关联的一些常用语有供应、获取等。采购是以购买的方式，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

广义的采购更加强调“购”之前的动作及活动，如发觉、找寻等。广义的采购除了以购买的方式获取物品之外，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。

（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，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，是指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，当双方的物品的交换价值相等时，一方不需要以金



微课
采购相关概述



钱补偿对方；当双方的物品的交换价值不等时，仅由一方补贴差价给对方。

综上所述，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和劳务的所有权或使用权的活动过程。

3. 对采购概念的理解

所谓采购，是指从资源市场获取资源的过程。能够提供这些资源的供应商形成了一个资源市场。为了从资源市场获取资源，资源需求者必须采取采购的方式。也就是说，采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取所需要的各种资源。

采购是商流过程和物流过程的统一，即将资源从资源市场的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完整结合。只有这两个方面完全实现了，采购过程才算完成。

采购是一种经济活动。在整个采购活动过程中，一方面，企业通过采购获取了资源，保证了正常生产的顺利进行，这是采购的效益；另一方面，采购过程也会产生各种费用，这就是采购成本。企业追求采购经济效益的最大化，就是不断降低采购成本，以最少的成本来获取最大的效益；而要做到这一点，关键是努力做到科学采购。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

（二）采购的分类

采购可以按不同的标准分类，采购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（如事业单位采购、军队采购等）。

（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，带有很大的主观性和随机性。即使采购失误，也只影响个人，造成的损失不太大。

（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的一种最重要、最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体，为了实现大批量地生产商品，需要大批量地采购原材料。

（4）政府采购。政府采购是政府机构所需要的各种物资采购。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、工具基础物资、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，与政府采购相似。



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月末,企业各单位报下个月的采购申请单、需要采购物资的品种及数量单,然后采购科把这些表单汇总,制订出统一的采购计划,并于下个月实施采购。采购科将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。

① 订货点采购。这种采购方式有两种:一种是根据库存量来制定采购策略,称为定量订货点法;另一种是根据时间的长短来确定采购策略,称为定期订货点法。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,开始订货。定期订货点法的原理是:每隔固定的时间就订货,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和目前的库存量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。它对采购的需求,就是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要的地点。其基本思想是零库存,杜绝浪费。

④ 供应链采购。准确地说,这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,是电子商务环境下的采购模式。它的基本特点是在线上寻找供应商和产品、洽谈贸易、订货、支付货款,在线下送货、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的采购。在通常情况下,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

按照采购商品的品种性质,采购可分为常规品采购、紧缺品采购、生鲜品采购和时令品采购等。

(1) 常规品采购。常规品的共同特点是供大于求,常规品采购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,属于不易保存的商品。
- (4) 时令品采购。时令品即季节性物品。

5. 按照采购职能的范围和目标分类

按照采购职能的范围和目标,采购可分为商业领域采购、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。
- (2) 公共领域采购。公共领域采购是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。

头脑风暴: 结合自己的日常生活,谈谈对采购的认识。

二、采购方式

采购方式是采购主体获取资源、物品、工程或服务的统计形式与方法。当采购计划确定以后,采购方式的选择就显得格外重要,它直接决定企业能否有效地组织、控制物品资源,以保证正常进行生产和经营及实现较大的利润。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,其划分方法也不相同,如现货采购、远期合同采购和期货采购,集中采购与分散采购,直接采购与间接采购,招标采购等。

(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及其实现货币转化为商品过程中的购买行为。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的信誉与能力保证预定交割的实现。

3. 期货采购

期货分为金融期货和商品期货,这里所讲的期货采购是商品期货的采购。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



合同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，采购方式可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、组织状况等做出的采购方式决策。

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，由其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利、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 IBM、恒基伟业、麦当劳等企业通过集中采购实现了自身的利益。分散采购是集中采购的补充与完善，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。

头脑风暴：集中采购和分散采购各有哪些优点与缺点？

（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，也称为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实施。

另外，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、公平、公正和竞争性方面具有优势，因此，招标采购成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。

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。

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，在 30%~90% 之间，平均水平为 60%。可见采购成本直接影响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，一个相对很小的改善可能就会带来丰厚的回报。良好的采购管理将直接增加企业的利润，有利于企业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发生或来自供应商。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，都可以极大地提高企业的管理水平，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，随着经济全球化及信息化的发展，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客户的需要。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，同时能以最快的交货速度满足顾客需求的有效做法；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。有些物品看起来买得很便宜,但经常维修、经常不能正常工作,反而大大增加了使用的总成本;如果企业买的是假冒伪劣商品,就会蒙受更大的损失。一般企业将质量控制按时序划分为采购品质量控制、过程质量控制和产品质量控制三种。

(二) 采购的作用

采购不但能够降低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成功经营有直接作用:

- (1) 采购可以通过实际成本的节约显著提高企业利润。
- (2) 企业通过采购与供应商一起对产品或服务的质量和物流进行更好的安排,可以提高资金周转率。
- (3) 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。这主要包括价格、产品的可用性、新供应源、新产品及新技术等的信息。

2. 间接作用

除了直接降低采购成本以外,采购还能够以一种间接的方式对企业竞争地位的提高做出贡献,具体表现如下:

- (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,从而降低生产成本,还可以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。企业通过对采购活动的科学管理,可以实现对各生产环节所需原材料的即时供应,从而降低库存水平,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,越来越多的企业正尝试实施柔性制造系统,这种系统更利于提高企业的市场反应能力。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,而采购把这些要求施加于精选后的供应商身上,所以把提高供应商的表现作为目标之一的采购方针必将给企业在其最终用户市场上的竞争力带来提升。
- (4) 对产品设计和革新的贡献。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,开发周期在20世纪50年代约为20年,70年代缩短为10年,80年代缩短为5年,90年代缩短为3年左右,企业之所以能够做到这一点是与供应商早期参与开发分不开的。企业通过采购让供应商参与产品开发,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。



(5) 提高企业部门间的协作水平。近年来,许多企业采用了事业部结构。在这样的结构中,每个事业部的经理都需要向上级报告其全权负责的部门的损益。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合作。

3. 杠杆作用

采购成本一般占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(在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 5 000 万元,假设其税前利润率为 4%,采购成本为销售收入的 50%,那么减少 1% 的采购成本,就将节约 25 万元的成本,也就是利润上升 25 万元,利润率提高 12.5%。

小组讨论: 采购工作的价值是什么?



思政园地

顺丰速运、京东物流等入选首批国家级粮食应急保障企业^①

为发挥粮食应急保障企业保供稳市作用,加强粮食应急保障体系建设,有效提升应对突发事件能力,确保国家粮食安全,按照《粮食应急保障企业管理办法》(国粮仓规〔2021〕193号)的有关规定,国家粮食和物资储备局按程序认定 68 家企业为第一批国家级粮食应急保障企业。根据公布的名单,中粮集团有限公司、中国储备粮管理集团有限公司、北京首农食品集团有限公司、顺丰速运有限公司、北京京邦达贸易有限公司、物美科技集团有限公司等名列其中。

国家粮食和物资储备局要求名单中公布的国家级粮食应急保障企业,平时按市场化运作,自主经营;在粮食应急状态下,要服从国家粮食和物资储备局的统一指挥与调度,保证粮油的应急加工和销售,保持必要的粮油库存量,切实做好粮油供应配送工作,确保粮油供应充足、质量良好、价格稳定。

2019 年,京东物流就积极与国家粮食和物资储备局对接,探索如何在国家储备和粮食应急保障体系建设中贡献更多的企业价值。在新型冠状病毒肺炎疫情发生后,京东物流基于十余年积累的物流供应链基础设施和技术能力,积极履行企业社会责任,保障民生物资和应急物资高效调度与运送,建立起了一套平时服务、灾时应急的一体化供应链物流服务体系。同时,基于粮食应急保障和参与相关信息化平台、仓储基础设施建设实践,京东

^① 物流指闻. 顺丰速运、京东物流等入选首批国家级粮食应急保障企业 [EB/OL]. (2021-10-18) [2022-03-25]. <https://xueqiu.com/5023884359/200409521>. (有改动)



物流有针对性地梳理相关能力并优化内部响应机制，积极参与并申报国家级粮食应急保障企业。

启示：粮食安全是国家安全的重要基础，是关乎国运民生和社会稳定的头等大事。国家级粮食应急保障企业责任重大，要发挥新型实体企业价值，围绕全面健全粮食应急保障物流保障机制、加强粮食储备市场化供应链能力建设、打造粮食储备现代化仓储体系、共建粮食保障企业协同生态方面进一步提升粮食全产业链流通效率，协同相关部门与合作伙伴，全面推进支持粮食产业升级，助力乡村振兴，为国家粮食应急体系乃至全人类粮食安全贡献更多企业价值！

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，并且以满足企业内部的用户要求为目的。

（一）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中退出市场？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。

（二）整体效应原则

企业不能孤立地制定采购决策，并且不能仅以采购业绩的最优为目标。企业在制定采购决策时应该考虑这些决策对其他主要活动的影响，如生产计划、物料管理和运输等。因此，企业制定采购决策需要以平衡企业总成本为基础。例如，企业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是另外一回事。因此，企业要做出决策，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及有关的（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满足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。



思政园地

中国诚通供应链服务有限公司：精准夯实防疫 践行央企担当^①

2020年新型冠状病毒肺炎疫情暴发以来，中国诚通供应链服务有限公司坚决落实党中央、陕西省委、西安市委及中国诚通、中国物流两级集团关于疫情防控工作部署，公司党政机关第一时间积极响应，组织全体党员和干部职工齐心协力、迅速行动，做到坚决遏制疫情扩散，全力以赴打好、打赢这一场疫情防控阻击战！

公司在做好疫情防控工作的同时，积极践行在陕央企的社会责任。在疫情暴发后，公司第一时间采取行动：为疫区生活保障物资免费提供5 000 m²室内仓库和10台运输车辆，及时公开发布资源信息。公司承担了西安爱菊粮油工业集团有限公司应急物资的仓储和配送工作，积极投入地方疫情防控工作。与此同时，公司还承担为相关重点企业提供疫情防控保障物资的艰巨任务，为市、区疫情保障一线单位及合作重点制造业客户捐赠消毒液800、防护口罩9 000只，合计价值7万元；为省市重点企业采购口罩20万只，其中陕汽15万只，为其复工复产提供了坚强保障。公司一面经受疫情带来的严峻考验，一面设身处地地为租赁商户考虑，主动免除了租赁商户1个月的房屋租金，累计支援15万元，尽所能与商户们共克时难。

启示：在这场突如其来的疫情中，中国诚通供应链服务有限公司始终坚持“宁可十防九空，不可失防万一”的方针，坚定信心，攻坚克难，用疫情防控行动践行“坚韧不拔、敢为人先”的中国物流精神，用疫情防控成果检验国有企业的使命和担当。

五、采购的作业流程

在采购过程中，制造业的购买方要做到以下几点：首先要寻找相应的供应商，调查其产品数量、质量、价格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。采购的一般业务流程包括以下方面。

（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，如需要什么、需要多少、何时需要。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，但是企业还是会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。采购部经理不但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，而且应督促其尽早地预测需求，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

^① 温格林，杨欢. 中国诚通供应链服务有限公司：精准夯实防疫 践行央企担当 [EB/OL]. (2020-02-21) [2022-03-25]. https://www.sohu.com/a/374715900_120004713. (有改动)



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。

（二）描述需求

采购部门如果不了解使用部门到底需要什么，就不可能进行采购。因此，使用部门必须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描述质疑。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，轻者会由于需求描述不够准确而浪费时间，重者会产生严重的财务后果并导致供应中断及企业内部关系恶化。

在将商品或服务的具体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商品或服务不熟悉，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使用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；在发出采购订单前与供应商协商；在采购文件中提供清晰的描述所订商品或服务的数据，如商品的精度等级、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都应遵循相应的国家与国际标准。在很多企业中，物料单是描述需求的最常用单据。

（三）选择可能的供应来源，评价供应商

企业根据需求说明选择成绩良好的供应商。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

企业在确定可能的供应商后开始进行价格谈判，确定适宜的价格。

（五）发出采购订单

企业在对报价进行分析并选择供应商后发出订单。

（六）订单跟踪与催货

在将采购订单发给供应商时，采购部门会确定相应的跟踪催货日期，并对订单进行跟踪和催货。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。跟踪需要采购部门或人员经常询问供应商的进度，有时甚至有必要到供应商那里走访。



微课

供应商早期参与



但是,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,采购部门或人员会通过电话进行跟踪;现在一些企业也使用计算机生成的简单表格来查询有关发运日期和在某一时刻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发运已经延误的订单涉及的货物。如果供应商不能履行发运的承诺,采购部门将取消订单或可能进行罚款。催货应该只用于采购订单中的小部分,如果采购部门对供应商能力做过全面分析,被选中的供应商应该是那些能遵守采购合约的、可靠的供应商;如果企业对其物料需求做了充分的计划工作,不是特殊情况,不要求供应商提前发运货物。

(七) 产品检验

供应商和采购方在采购合同中应明确产品检验体系。产品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。下面的任何一种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上进行检验活动。供应商应提供所有设施和记录来协助检验。

(八) 退货处理

如果厂商因供应商所交货品与合约规定不符而检验不合格,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并分类保管,以便参阅或查验。档案应该具有一定保管期限的规定。

六、采购作业流程设计要注意的问题

(一) 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对采购过程的操作失去控制,产生质量、供应、价格等问题。



（二）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，避免同一个采购文件因会签部门太多而影响作业时效。

（三）关键点设置

为便于控制，使各项处理中的采购作业在各阶段均能跟踪管理，应设置关键点的管理要领或办理时限。例如，对于国际采购，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者办理时限。

（四）权利、责任或者任务的划分

对各项作业手续及时查核，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。

（五）避免作业流程中发生摩擦、重复与混乱

注意作业流程的变化性或弹性范围，以及偶然事件的处理规则，如紧急采购及外部授权。

（六）采购流程应反映集体决策的思想

企业应组织计划、设计、工艺、认证、订单、质量等方面的人员一起来决定对供应商的选择，且处理程序应合时宜。应注意采购程序的及时改进，早期设计的处理程序或流程经过若干时日后应加以检查，不断改进与完善，以回应组织的变更或作业的实际需要。

（七）配合作业方式的改善

在将手工作业方式改变为计算机管理系统辅助作业后，其流程与表格需进行一定程度的调整或重新设计。

任务二 采购管理认知

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的计划、组织、指挥、控制和协调，是整个物流活动的重要组成部分。它着眼于在组织内部、组织和其供应商之间构建及持续改进采购过程。

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任务。采购管理是指为保障企业物资供应而对企业的整个采购活动进行的计划、组织、指挥、控制和协调活动。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，其负责人一般由企业的中高层管理人员担任。企业采购管理的目的



资料

采购人，你必须
要搞懂PMI指数



是保证物资供应,满足生产经营需要。它既包括对采购活动的管理,也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与决策,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、集团等)的采购管理活动。当然,在企业采购中,工业制造企业和商贸流通企业还存在采购目标、采购方式等差异,但两者也有共同的规律,所以一般不进行过细的划分。

二、采购管理的目标

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”[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)]原则指导企业的采购活动,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符合所需质量和数量物品的活动。

(一) 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,所选择的供应商会直接影响自己的利益。例如,供应商提供的商品或服务的数量、质量是否有保证,价格是否合适,能否按时交货等,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”。

(二) 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能节省多少采购资金。因此,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经过以下环节才能获得:

(1) 多渠道获得报价。这不仅要求有渠道供应商的报价,还要求有一些新供应商的报价。在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,采购人员必须将不同供应商报价中的条件转化后进行比较,才能得到真实可信的比较结果。

(3) 议价。企业在经过比价环节后筛选出价格适当的两三个供应商。随着进一步的深入沟通,企业不仅可以详细的采购要求传达给供应商,而且可进一步议价。但是,如果采购物品为卖方市场,企业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比预期的低。

(4) 定价。经过上述三个环节后,买卖双方将均可接受的价格作为日后的正式采购价,企业一般需保持两三个供应商的报价。



头脑风暴：降低采购成本、获得合适价格的采购方式主要有哪些？

（三）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**做精明的商人**，还要**做优秀的管理人员**，在日常的采购工作中要安排部分时间去推动供应商改善、稳定物品品质。采购的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，降低产品质量和生产效率；生产计划推迟，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。

小组讨论：分析合适的质量采购的意义。

（四）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。若原材料提前太多时间买回来放在仓库里等着生产，又会造成库存过多，大量占用采购资金。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，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；另一方面不能过早采购，否则会出现积压，占用过多的仓库面积，加大库存成本。

（五）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，在采购过程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，但会占用采购资金，采购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，只有综合考虑各方面才能实现最佳采购。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，从而争取有更多机会获得供应商的合理报价。这需要采购人员在长期的实际操作中积累经验。



思政园地 ● 大门“广”开，八方客至^①

2021年10月15日，中国进出口商品交易会（简称“广交会”）迎来线下展会。在中国经济稳定复苏和国内国际双循环加持下，第130届广交会以新形象、新主题、新模式、新举措让老广焕发优化升级新活力。

重启线下展，表明中国扩大开放的决心坚定不移。一部广交会的历史就是中国不断扩大对外开放、融入世界经济的历史。面对全球疫情起伏反复，国际形势复杂多变，外贸发展存在诸多不确定性，国际产业链、供应链受到严重冲击的大背景，线下广交会开幕充分显示：中国对外开放的决心不会动摇，推动更高水平开放的脚步不会停滞。

重启线下展，意味着中国将为世界提供更为广阔的市场。从16个大类商品设置51个展区到7795家参展企业，从举办首届珠江国际贸易论坛到首设“乡村振兴特色产品展区”、打造优质品牌展，广交会一方面在“云端”继续服务外贸企业开拓国际市场，另一方面通过举办线下展聚集大量的采购商、参展商，助力外贸企业面对面实现信息对接，发掘商机。融合创新的模式不仅能增进国际国内市场良性互动，还能助力全球客商共享外贸新机遇。

重启线下展，让世界看到中国推动互利共赢的实际行动。翻阅数十载光阴故事，广交会四次迁址，展览面积从不足1万m²扩展到40万m²，年成交额从8700万美元增长到疫情前的590亿美元。未来，在顺应国际贸易方式多样化、数字化转型发展的大趋势中，“广交世界、互利天下”的理念仍将一路随行。

线上线下齐发力，新老朋友再携手。

启示：作为重要的国际经贸盛会，这场金秋之约来之不易，备受瞩目。翻开一张张日程表：应接不暇的新品发布、“大咖”云集的论坛活动、诚意满满的宣传推介……许久未见的买家、卖家早已迫不及待地念起“生意经”。一个功能更全、服务更优、体验更佳、效率更高的外贸平台已蓄势待发。随着产品出海升级为品牌出海、制造中心转变为创新高地，广交会必将在“买卖全球”中实现高质量发展。

三、采购管理的职能

（一）保障供应

采购管理的首要职能就是实现对整个企业的物资供应，保证企业生产的正常进行。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，这些物资必须样样到位，缺少任何一样，都无法生产。

（二）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，需要一大批供应商企业的鼎力相助和支持，以及相互间

^① 邹多为，丁乐.“广”迎全球客，共建大“世”场[EB/OL].(2021-10-15)[2022-03-25].<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1713676706627741243&wfr=spider&for=pc>.（有改动）



最好的协调配合。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采购环境，保证采购供应工作高效、顺利进行；另一方面，在企业中只有采购管理部门具有最多的与供应商打交道的机会，只有他们才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。

（三）信息管理

在企业中，只有采购管理部门每天和资源市场打交道，采购管理部门除了是企业和资源市场的物资输入窗口之外，还是企业和资源市场的信息接口。因此，采购管理部门除了保障物资供应、建立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

（一）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，企业需要有一个合理的管理机制、一个科学的管理组织机构、一批能干的管理人员和操作人员。

（二）采购需求分析

采购需求分析是弄清楚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。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，从而为制订科学且合理的采购计划做好准备。

（三）采购计划管理

采购计划管理是对企业采购计划的制订和管理，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、年度采购计划）和非定期采购计划（如系统根据销售和生产需求产生的采购计划）。通过对多对象、多元素的采购计划的编制与分解，将企业的采购需求变为直接的采购任务。企业资源计划（Enterprise Resource Planning, ERP）ERP 系统支持企业以销订购、以销定产、以产订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。

（四）实施采购计划

实施采购计划是指把制订好的采购订货计划分配落实到工作人员，然后工作人员根据既定的进度去实施。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。

（五）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，必要时可进行供应商培训等。



（六）采购最佳批量与采购时期的管理

企业应根据物资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，在合理的提前期发出订单进行采购，保证原料的及时供应并控制冗余。

（七）控制和评价采购

控制和评价采购是在一次采购完成以后对这次采购进行评估，或月末、季末、年末对一定时间内的采购活动进行总结评估。企业通过总结评估，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。

小组讨论：供应链管理、物流管理与采购管理的区别。

五、采购管理部门的职能及其与其他部门的关系

（一）采购管理部门的职能

现代企业在激烈的市场竞争环境中经营，采购在企业中所起的作用日益重要。通常采购管理部门的职能主要有以下 7 个方面：

- （1）保证本单位所需商品、物资和服务的正常供应，支持本单位生产经营活动的顺利进行
- （2）不断改进采购过程及供应商管理过程，提高采购商品、物资的质量。
- （3）建立最优的供应配套体系。
- （4）控制、减少所有与采购有关的成本，包括直接采购成本和间接采购成本。
- （5）利用供应商的专业优势，积极参与产品的开发过程。
- （6）维护本企业的形象。
- （7）管理、控制好与采购相关的文件，如程序性文件、作业指导书、供应商调研报告、供应商考核报告、图纸及样品、合同、发票等。

（二）采购管理部门与其他部门的关系

采购业务牵涉范围非常广泛，相关部门很多，为了使采购业务顺利进行，采购管理部门必须与其他相关部门密切配合与联系。采购管理部门必须主动从企业整体利益来考虑问题，与其他相关部门建立有效的工作接口。与采购管理部门关系特别密切的部门是技术研发、生产、销售、财务、质量管理、仓储和行政后勤等部门。

1. 采购管理部门与技术研发部门的关系

采购管理部门与技术研发部门的关系主要表现在新产品研发所需原材料方面，采购管理部门应该尊重技术研发部门对于研发新产品所需原材料的质量标准制定权和对质量问题



资料

采购管理部门
人员岗位职责



的最后裁决权。

2. 采购管理部门与生产部门的关系

采购管理部门和生产部门之间的沟通交流非常重要。传统企业的采购质量和数量信息来自生产部门，生产部门向采购管理部门提出采购任务清单，采购管理部门以完成清单上的任务为工作目标。工作绩效的比照标准是上一次类似的采购行为。在现代成熟的企业里，采购质量和数量的信息来自销售部门的预测，对采购商品物资市场最了解的是采购管理部门，而不是生产或行政部门。

3. 采购管理部门与销售部门的关系

采购管理部门与销售部门是直接的供销关系。

(1) 销售部门应将正确的销售预测及销售目标等资料提供给采购管理部门，以便采购计划能够有效执行。

(2) 销售部门在确定产品价格时必须事先预估制造成本，尤其是占主要部分的材料成本。在预估材料成本时，采购管理部门应提供充分协助。

(3) 销售部门在与顾客谈判特别订单及无库存的产品时必须考虑到采购周期，避免产生无法如期交货的问题。

(4) 采购管理部门应将从供应商处获得的有关竞争对手的用料需求信息，以及其产品销售数量、品质、价格等信息，提供给销售部门，以协助销售部门做好竞争策略。

(5) 为了互惠，企业在政策上可能会要求供应商购买本企业的产品。销售部门与采购管理部门应密切配合。

4. 采购管理部门与财务部门的关系

每项采购交易，从订购开始到交货、清款、结算、付款为止，都与财会部门有关系。采购预算是企业资金需求的最主要部分，采购人员在选择较佳品质时必须考虑成本因素；在订购物资数量较大时，必须考虑企业财务负担能力；在议定价格时，必须考虑付款方式，以避免造成财务损失和风险。采购管理部门应与财务部门在资金调度与使用、利率、税率、汇率、付款条件与额度等方面做妥善协商。

5. 采购管理部门与质量管理部门的关系

采购人员必须熟悉有关品质的标准，以便从供应商处购买到合乎用途的物料。采购人员直接与供应商接触，能帮助质量管理部门建立供应商所能配合的一套检验标准。而质量管理部门也应将检验结果告知采购人员，借以考核供应商。

总体来说，采购管理部门与质量管理部门的协调关系如下：

(1) 品管知识。采购人员应向质量管理部门学习质量管理知识，以便在与供应商接触时能了解其品质，以期采购适合的物料供应生产。

(2) 品质标准。采购管理部门应与质量管理部门保持密切联系，以便质量管理部门随时提供必要的协助，使采购规格与验收标准吻合。



(3) 物料验收。质量管理部门当发现供应商交来的物料不符合要求而拒收时,应立即通知采购管理部门,以便采取必要的措施。

(4) 开发供应商。采购管理部门与质量管理部门应共同开发供应商,以确认供应商是否具备供应所需产品品质及数量的能力。

6. 采购管理部门与仓储部门的关系

采购管理部门应将采购资料的相关信息,如交货时间与数量通知仓储部门,以便仓储部门事先准备所需的仓储空间;仓储部门应将存量记录告知采购管理部门,以便控制存量。两者要互相配合以达到最适当的存货。为了使整体的采购成本降低,采购管理部门与仓储部门必须有良好的沟通交流与协调,设计适当的最低存量及订购点。

7. 采购管理部门与行政后勤部门的关系

采购管理部门与行政后勤部门的关系主要表现在办公用品(笔墨、纸张、办公设备等)、后勤服务用品和福利用品等的采购方面。

头脑风暴: 优秀的采购人员应具备哪些重要品质?

六、供应链管理环境下的采购管理转换和采购模式

(一) 供应链管理环境下的采购管理转换

1. 采购的目的从为库存而采购转变为为订单而采购

在传统的采购管理模式中,采购的目的是补充库存。采购管理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,因此在采购过程中缺乏主动性,采购管理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的方式进行的:制造订单是在用户需求订单的驱动下产生的,然后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。供应链管理模式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。供应链管理中的一个重要思想就是,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的方向努力,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，外部资源管理是供应链企业从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协作伙伴关系

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，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。

在供应链管理模式下，供需双方通过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、利益共享和责任共担，避免了信息不对称造成的决策失误，也消除了供应过程中的组织障碍，为实现准时化采购创造了条件。

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，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，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，采购不仅有采购人员操作，也有供应商操作，并且供应商操作的力量在加大。由于需求企业的需求信息可以连续、及时地向供应商传递，供应商可以根据需求信息预测用户未来的需求量，并根据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采购模式

1. 电子化协同采购

在整个供应链的供应网络中有很多不能够精准确定的因素，如采购提前期、供应商的生产能力等。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，导致不能够按时满足客户的需求。实时协同使双方实时沟通，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协同，从而联结供应链中的各个合作伙伴，形成电子化协同采购。

2. 准时化采购

准时化采购是由准时化生产发展而来的，是为了消除库存的不必要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。

在准时化采购（订单驱动采购）模式下，采购作业通过电子商务一次性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，供应方采用设在需求方的供应商管理库存（vendor manage inventory, VMI）的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

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,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术为采购人员提供信息的一个工具,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与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、制造商提供的买方在线系统、独立于制造商与供应商的第三方在线系统(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

知识储备测试

一、判断题

1. 采购与购买意思差别不大,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,一个相对很小的改善就能带来丰厚的回报。 ()
5. 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。 ()

二、单项选择题

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,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,吸引众多单位参加投标竞争,招标人从中选择中标单位的一种招标方式,称为()。
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,称为()。
A. 供应 B. 采购



C. 生产

D. 销售

5. 按照采购的科学化程度, 采购可分为传统采购和()。

A. 订货点采购

B. 物料需求计划采购

C. 准时采购

D. 科学采购

三、多项选择题

1. 采购的类型按照采购主体分为()、事业单位采购和军队采购。

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

5. 在企业内部按采购权限可将采购方式分为()。

A. 现货采购

B. 委托采购

C. 分散采购

D. 集中采购

第二部分

实践应用



案例分析

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，企业里最能直接表现盈利的部门有两个，即销售和采购。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

采购部门和人员陷入这个误区，往往是源于企业高层的直接压力。很多企业管理层对采购部门工作目标的约束是直观的量化指标，比如采购成本每年都要降低 5%。巨大的指标压力会限定采购部门的观念和行为。采购成本降低 5%，一般就自然地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、客户不满意成本等方面。交易成本、处理退货成本、供货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。

这也是很多企业，甚至是行业领先的企业，抱怨价格越来越低，而优质的供应商越来越少的的原因。

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”就行了，通常要求采购人员在申报采购方案时提供至少三家供应商报价，管理者选择一家价格合适的供应商（一般是价格最低的供应商）就行。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。他们很快就会发现，这种方法产生的问题颇多。例如，这三家供应商是怎样选出来的？中间的代理商算不算数？为何同类别的采购会选出完全不同的三家供应商报价？采购人员会不会通过操纵报价和评价来操纵决策？



案例

海尔采购与供应链管理的智慧



于是,企业管理者要求采购人员只提供客观报价,不能带有主观评价。结果是问题没有解决,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。随意选出三家供应商,或者按采购人员的方便或个人意愿选择三家供应商,问题自然就很多。

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个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,而要对每次采购活动的决策支持信息负责。

误区3 选供应商就招标

有些企业十分青睐招标,一到采购时就招标。招标确实具有客观、公平、透明的优点,但是并非所有采购都适合招标。哪种采购适用于哪类方式,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决定。

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。企业在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。招标的一个好处是可以掌握真实的信息和市场情况。

(2) 竞争性谈判。当招标难以组织或结果不理想时,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信息、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应商范围,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。比如,在一开始,对采购内容的成本信息、技术信息不够了解,企业可通过招标来掌握信息、扩大供应商备选范围。当掌握足够信息后,企业可采用询价采购方式。在条件成熟后,企业在拥有较大话语权时可固定一两家长期合作的供应商。在这个动态过程中,如果对长期合作的供应商不满意,企业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

降低采购总体成本,优化供应链,不是采购部门独自实现的,而是需要整个企业的参与。比如,企业要解决延迟交货造成的供货中断问题,需要产品研发、生产、计划甚至销售部门之间的统筹配合;而发展新的供应商,或者突破单一供应商供货的瓶颈,往往需要采购、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很重视档案的保存,而轻视信息的整理,但档案不只等于信息。



只有经过整理的、按照一定思路结构化的档案才能叫作信息。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，在需要分析、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的情况。比如，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，历次询价信息无法落实到具体产品上，无从比较，对正在进行的采购活动就没有参考和指导作用，所以，档案保存即使很完整，意义也不大。因此，企业一定要构建前瞻性、结构性的数据结构，在每次采购活动结束后及时存储信息，并分析与总结。

❁ 思考题



1. 采购管理的目标是什么？不同的采购方式适用范围分别是哪些？
2. 采购部门如何协调与企业其他部门的关系？



实操训练

绘制采购作业流程图

一、实训环境及工具要求

实训室计算机具备 Windows 7 操作系统、Office 2010 及以上版本（Word, Excel, Visio）办公软件。

二、任务背景

采购业务流程因采购地点、采购方式和采购对象等不同而在作业细节上有所不同，但对于基本流程，每个企业都大同小异。本任务将通过查阅资料、实地调研、走访等形式让学生了解工商企业的采购业务流程。

三、任务提出

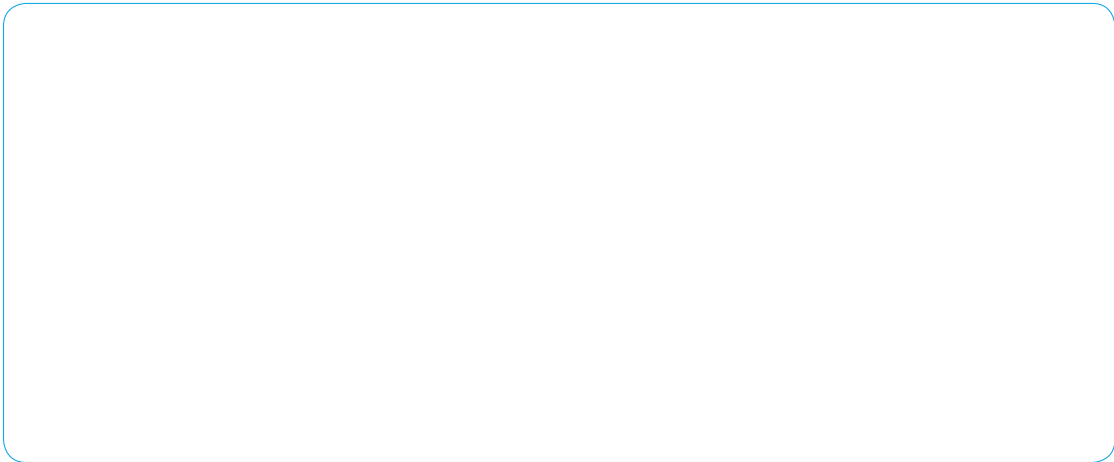
梳理采购作业流程有哪些环节，将各环节用简洁的文字表述出来，再利用 Microsoft Office Visio 2007 将采购作业流程转换为流程图。

四、任务实施

第 1 步：熟悉采购作业流程，说明在采购作业过程中应该了解哪些作业环节。



第 2 步：利用 Microsoft Office Visio 2007 绘制采购作业流程图。



五、任务考评

本任务的考核方式和标准见表 1-1。

表 1-1 考核方式和标准

考核方式	考核具体标准	占比 /%
过程考核	实训过程体现团结协作、认真严谨、实事求是的职业品质和行为习惯	30
结果考核	能够用文字归纳总结采购作业流程	30
	能够利用绘图工具绘制采购作业流程图	30
	结果呈现规范、美观	10



实训
企业采购活动认
知实训