

南京市城市职业学院

# 毕业论文

题目：翔驰企业采购管理的研究

姓 名：	孙悦
学 号：	09304083
年 级：	2009
专 业：	物流管理
学生类别：	三年高职
指导教师：	严维红
学 系：	工商管理系

2011年 11 月 20 日

# 翔驰企业采购管理的研究

## 内容摘要

本论文主要是从对采购管理的认识，了解到采购管理在企业物流管理中的重要意义，并通过对采购管理的基础知识来对企业如何做好采购管理进行了深入的研究。本论文还对翔驰企业的采购管理整个流程进行了分析，通过翔驰企业来对采购过程中运用的原则和适用的各种方法进行描述，来展示采购管理理论在实际工作中的应用。并且指出翔驰企业采购过程中出现的问题，最终提出解决这些问题所需的措施。做好采购管理工作，对于保证生产需要，节约物资使用，降低成本，保证质量，提高企业经济效益具有重要作用。企业得做好采购管理工作，使自身能得到更好的发展。

**【关键词】** 采购管理 翔驰企业 流程 措施

## 目 录

一、采购管理概述	1
1、采购管理概念	1
2、采购管理在企业物流中的作用	1
二、翔驰企业采购管理流程分析	2
1、采购申请	2
2、制定采购计划	2
3、供应商的选择与开发	3
4、采购谈判	4
5、签发采购订单	5
6、订单的跟踪与稽查	6
7、货物的验收	6
8、核对发票	6
9、结案	7
10、采购绩效评估	7
三、翔驰企业采购存在的问题	8
1、采购计划的制定不准确	8
2、采购方式的选择不科学	8
3、采购人员的综合素质较差	9
四、完善翔驰企业采购管理措施和建议	9
1、加强计划管理，落实采购计划审核制度	9

2、加强供应商管理，推进战略采购方式的实施·····	9
3、加强采购人员的培训，提高采购人员综合素质·····	9
参考文献·····	11

## 前 言

采购管理作为企业必不可少的一项活动，在企业中的地位日益提升。现在采购无论从广度还是深度上都得到了极大的扩展，它已渗透到企业活动的方方面面，对采购进行有效的管理会对提升企业的竞争力做出巨大贡献。因此，企业必须重视采购管理。

### 一、采购管理概述

#### 1、采购管理概念

对于采购，一般认为，它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。它有广义和狭义之分。

从狭义上看，可以简单的定义为以购买的方式，由买方支付对等的代价，向卖方获取物品的行为过程，在这个过程中发生了所有权的转移。

从广义的采购来看，它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。

(2) 借贷。即一方以无需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。

(3) 交换。即以物易物的方式，取得物品的所有权及使用权，不须支付货款。

而采购管理是指企业在采购中所实施的计划、执行、评价和控制采购战略的一种过程，在这个过程中，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，从而实现公司的长期目标。

#### 2、采购管理在企业物流中的作用

##### (1) 采购管理在产品开发中的作用

随着时代的发展和技术的进步，产品的开发周期在极大的缩短，这就要求企业的采购必须将供应商纳入到产品早期开发中来，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，还可更好的满足产品功能的需要，提高产品在整个市场上的竞争力。

##### (2) 采购管理在质量保证方面的作用

质量是产品的生命。一般企业都以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。

由于产品中价值 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限制，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。

### (3) 采购管理在整体物流供应链方面的作用

在商品生产和交换的整体供应链中，每个企业即是顾客，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，都会想法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或来自供应商。

### (4) 采购管理在企业物流经营中的作用

现在许多企业都将供应商管理作为企业发展的战略，将供应商看作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。

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生产产品。

根据上述分析可知，采购不仅仅是购买物品，而是企业物流的一个核心环节，是获取利润的重要资源，它在企业的产品开发、质量保证、整体物流供应链以及物流经营管理中起着极其重要的作用。

## 二、翔驰企业采购管理流程分析

### 1、采购申请

采购申请主要是由翔驰企业的需求部门向负责采购的部门，提出在未来一段时间内所需物品的种类以及数量等相关信息，并填制一定的表格交由采购部门。采购申请在具体操作时，是由适当的采购申请人来进行请购，以书面的方式提出确定需求的内容以规格表明需求水准，由于受到预算的限制，企业采购申请得考虑到多方面因素，根据实际情况来申请。

### 2、制定采购计划

#### (1) 对比需求与容量。

对比需求与容量是制定订单计划的首要环节，只有比较出需求与容量的关系才能有的放矢地制定订单计划。如果经过对比发现需求小于容量，即无论需求多大，容量总能满足需求，则企业要根据物料需求来制定订单计划；如果供应商的容量小于企业的物料需求，则要求企业根据容量制定合适的物料需求计划，这样就产生了剩余物料需求，需要对剩余物料需求重新制定认证计划。

(2) 综合平衡。综合平衡是指综合考虑市场、生产、订单容量等要素，分析物料订单需求的可行性，必要时调整订单计划，计算容量不能满足的剩余订单需求。

(3) 确定余量认证计划。在对比需求与容量的时候，如果容量小于需求就会产生剩余需求，对于剩余需求，要提交认证计划制定者处理，并确定能否按照物料需求规定的时间及数量交货。为了保证物料及时供应，此时可以通过简化认证程序，并由具有丰富经验的认证计划人员进行操作。

(4) 制定订单计划。它是制定采购计划的最后一个环节，订单计划做好之后就可以按照计划进行采购工作了。一份订单包含的内容有下单数量和下单时间两个方面。

### 3、供应商的选择与开发

供应商在供应链中担负重要角色，供应商的选择机制是多元化的，因此，企业的决策者选择供应商时要因地制宜，对企业所处的内外环境进行详细的分析，根据企业的长期发展战略和核心竞争力，选择适合本企业或本行业的理论和方法，制定相应的实施步骤和实施规则。翔驰企业在选择供应商时，所采用的基本步骤包含下列几个方面：

#### (1) 成立供应商评选小组

翔驰企业专门成立了一个小组来控制和实施供应商评价，这个小组的组员来自采购、质量、生产、工程等与供应链合作关系密切的部门为主。小组成员有团队合作精神，具备了一定的专业技能。评选小组同时得到翔驰采购企业和供应商企业最高领导层的支持。

#### (2) 分析市场竞争环境

翔驰企业先预先了解现在的产品需求是什么、产品的类型和特征是什么，以此来确认客户的需求，确认是否有建立供应关系的必要。如果已经建立供应关系，

需要根据需求的变化确认供应合作关系变化的必要性，



分析现有供应商的现状，总结自己存在的问题。

### （3）确立供应商选择的目标

翔驰企业先确定供应商评价程序如何实施，然后建立实质性的目标。供应商评价和选择不仅仅是一个简单的过程，也是企业自身的一次业务流程重构过程。如果实施的好，就可以带来一系列的利益。

### （4）建立供应商评价标准

供应商评价指标体系是翔驰企业对供应商进行综合评价的依据和标准，是反映企业本身和环境所构成的复杂系统的不同属性的指标，是按隶属关系、层次结构有序组成的集合。翔驰企业对供应商的评价标准通常涉及以下几个方面：供应商业绩、设备管理、人力资源开发、质量控制、成本控制、技术开发、客户满意度、交货协议等。

### （5）供应商参与

一旦翔驰企业决定实施供应商评选，评选小组就尽可能的让供应商参与到评选的设计过程中，确认他们是否有获得更高业绩水平的愿望。

### （6）评选供应商

主要的工作是调查、收集有关供应商生产运作等全方位的信息。在收集供应商信息的基础上，就可以利用一定的工具和技术方法进行供应商的评选了。

### （7）实施供应合作关系

在实施供应合作关系的过程中，市场需求也将不断变化。翔驰企业根据实际情况的需要及时修改供应商评选标准，或重新开始供应商评估选择。在重新选择供应商的时候，给予新旧供应商以足够的时间来适应变化。

## 4、采购谈判

采购谈判作为翔驰企业与供应商对购销业务的有关事项，进行反复磋商，谋求达成协议，建立双方都满意的购销关系。

翔驰企业采购谈判的过程可以分为三个显著的阶段：谈判前、谈判中和谈判后

#### （1）采购谈判前计划的制定，谈判计划包括以下步骤：

- a、确立谈判的具体目标
- b、收集相关信息

- c、认识对方的需要
- d、识别实际问题和情况
- e、为每一个问题设定一个成交位置
- f、开发谈判战备与策略
- g、向其他人员简要介绍谈判内容
- h、谈判预演

(2) 采购谈判过程中的步骤：在谈判过程中，一般分为 5 个阶段，分别如下：

- a、双方互做介绍，商议谈判议程和程序规则。
- b、探讨谈判所涉及的范围，即双方希望在谈判中解决的事宜。
- c、要谈判成功，双方需要达成一致意见的共同目标。
- d、在可能的情况下，双方需要确定并解决阻碍谈判达成共同目标的分歧。
- e、达成协议，谈判结束。

(3) 采购谈判后的工作：

a、起草一份声明，尽可能清楚地详述双方已经达成一致的内容，并将其呈送到谈判各方以便提出自己的意见并签名。

b、将达成的协议提交给双方各自的委托人，也就是双方就哪些事项达成协议，从该协议中可以获益什么。

c、执行协议。

d、设定专门程序监察协议履行情况，并处理可能会出现的任何问题。

e、在谈判结束后和对方举行一场宴会是必不可少的，在激烈交锋后，这种方式可以消除谈判过程中的紧张气氛，有利于维持双方的关系。

## 5、签发采购订单

当与供应商进行采购谈判结束后，翔驰企业与供应商签发采购订单，采购订单主要是翔驰企业对所需采购物品品质的一些描述，其主要内容包括以下几项：

(1) 采购物品的名称、数量。这是翔驰企业采购订单上的最基本的内容。

(2) 交货方式。新品交货附带备用零件、交货时间与地点等方面的规定。

(3) 验收方式。检验设备、检验费用、不合格品德退还等方面的规定，提前交货或延迟交货数量的处理。

(4) 罚则。延迟交货或品质不符的扣款，违反合同的处理或取消合同的规定。

(5) 履约保证。按合同部分的百分之几，退还没收的规定。

(6) 品质保证。包修或包换期限，无偿或有偿换修等方面的规定。

(7) 仲裁或诉讼。翔驰企业与供应商之纷争，仲裁的地点或诉讼之法院。

(8) 其他。如供应商保证翔驰企业免受专利权的控诉。

## 6、订单的跟踪与稽查

采购员跟催采购物料交期，必要时可以前往供应商工厂催货，供应商如因某种原因不能按时到货，采购员必须提前知悉，并在沟通协调未果的情况下及时通知基地计划部调整生产计划。并定期对采购订单进行稽查，如发现订单中存在问题或需要变革的地方及时更改。

## 7、货物的验收

采购物料到达翔驰企业仓库后，仓库人员应立即安排收货；如有收货异常立即通知采购部，然后仓管人员在送货单上注明实收数量；无异常则在送货单上签字确认，并留下一联送货单以作入库依据；

采购部收到仓库收货异常通知应立即处理；

仓库通知品管验货；

品管收到仓库验货通知后，立即验货，并将检验结果在进货验收单(送货单)上注明，如有异常立即通知采购部；

采购部接到品质异常通知后，立即通知供应商来基地处理，并要求供应商提交品质改善措施；

物料验收合格后，仓库依据进货验收单办理入库，并开立入库单；

采购物料在制造过程中发生的品质问题，在质量部检核判定责任归属以后，必须马上通知采购部处理，由采购员通知供应商处理。

## 8、核对发票

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/846242050151010122>