第1章 采购与库存管理概述

本章是对全书所涉及内容的概括性介绍，为以后各章的学习打基础。目的是使大家:

- 1、了解采购的重要性、采购的基本程序和原则、采购的新发展
- 2、理解采购、采购管理的概念、采购管理的发展趋势、库存管理的内容

1.1 采购

1.1.1采购的涵义

1）采购的概念

（1）狭义的采购，是指企业基于生产、销售、管理等目的购买所必需的所有货物和服务的交易行为。

在采购过程中的主要活动是：

- 确定需要购买的商品和服务的规格(按照要求的质量和数量)；
- 选择最合适的供应商；
- 为制定协议做准备和实施与供应商的谈判；
- 将订单发给优先供应商；
- 订单的监督和支出控制；
- 后续工作和评估(解决索赔，产品和供应商档案的更新，供应商评级和分类)

- （2）广义的采购，是指企业为了满足某种特定的需求，以购买、租赁、交换、外包等途径，取得商品及服务的使用权的活动过程。
- 在日常经营活动中，我们所讲的采购主要是指狭义的采购。

2）采购的相关概念

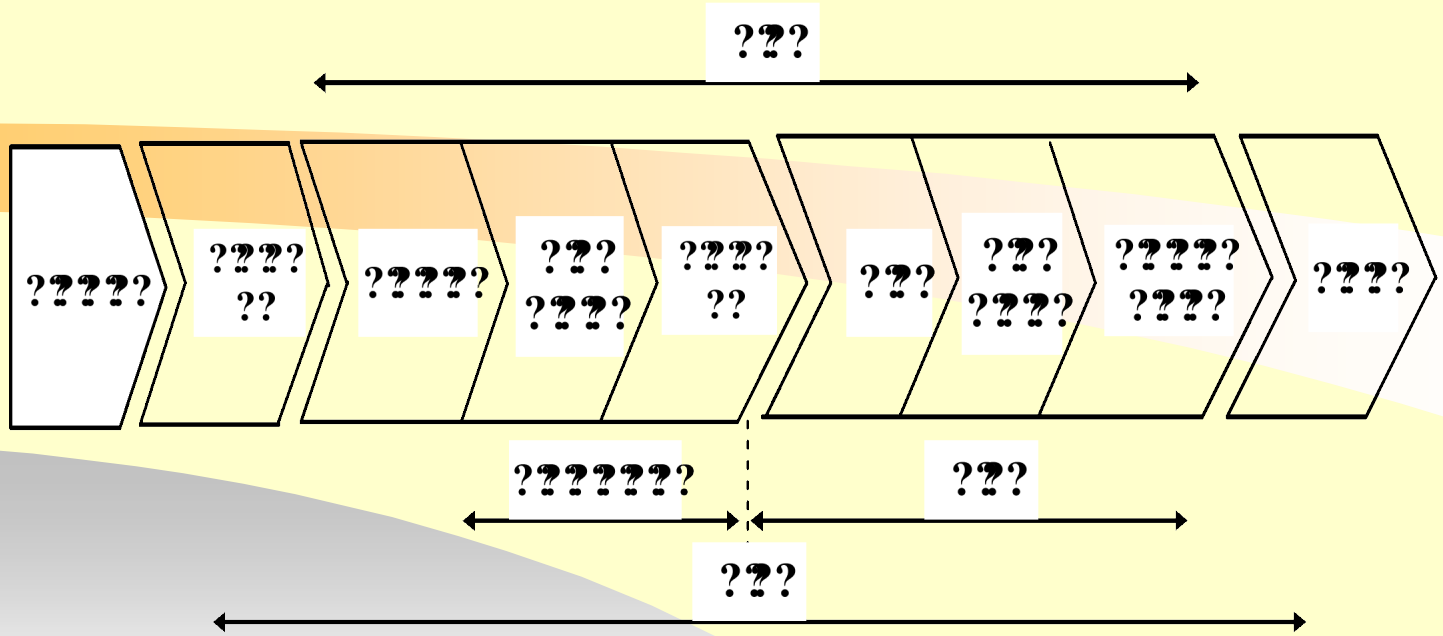
（1）订购、购置

- 订购指的是依照事先约定的条件向供应商发出采购订单，也包括并没有询问供应商的条件而直接发出采购订单的时候。如电话订购。订购是采购过程的一部分。
- 购置是指将从供应商处获取的产品送至最终目的地所要求的所有活动。

（2）开发原料来源，是指寻找供应源，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。

（3）供应是指包括订购、接收和存储在内的活动。

图1　采购过程模型和相关概念



1.1.2 采购的重要性

1 ）采购在企业价值链中的作用

- 价值链是指在经营过程中，以满足消费者需要为目的的，通过一系列对投入物的增值活动的过程。它由价值活动和由这些活动创造的边际利润组成。（如图）
- 基本活动是与公司交付给其客户的最终产品的物理变化和加工有直接关系的活动。

基本活动分为五种基本类型：

- （1）内部物流。与接收、存储和分配相关联的各种活动，如：原材料的搬运，仓储，库存控制。
- （2）生产作业。与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动，例如：机械加工，包装，组装。
- （3）外部物流。与订货，存储和将产品发送给买方有关的各种活动，例如：产成品库存管理，送货车辆调度，订单处理。
- （4）市场和销售。与提供一种买方购买产品的方式和引导他们进行购买的各种活动，例如：广告，促销，渠道关系和定价。
- （5）服务。与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动，例如：安装，维修，培训，零部件供应和产品调整。

辅助活动被分为以下四种基本类型：

- （1）采购。采购是指购买用于企业价值链各种投入的活动。采购的投入包括原材料、储备物资和其他易耗品；也包括各种资产，例如机器、实验设备、办公设备。
- （2）技术开发。
- （3）人力资源管理。人力资源管理包括涉及所有类型人员的招聘、雇佣、培训、开发和报酬的各种活动。
- （4）企业基础设施。它们不只支持一项或更多的基本活动，也支持全部的公司过程。这些活动的例子有：管理，计划，筹资，会计，法律，行政事务和质量管理。在通常包括不同业务部门的大公司中，这些活动可按照总部和业务部门来划分。

采购的作用：

- （1）基本活动。采购满足与内部物流、外部物流，特别是与业务运作有关的物料需求。采购业务由物料需求计划所决定。为基本活动进行采购被称作“生产采购” 。
- （2）辅助活动。采购活动也为其他辅助职能有关的辅助产品和服务提供支持，称为“非生产采购” 。例如购买：研发所用的实验设备；计算机中心所需的计算机硬件和软件；为销售部门和高级管理层租借的汽车等。

¡ 以辅助活动为目标的采购在性质上有很大的不同。有的采购活动是日常的(维护、修理及运营用品，(MRO用品))、重复性的和低价值的，有的是唯一的和高价值的(投资品，固定设备，建筑物)，有的是服务。

¡ 这种类型采购的多样性使其获得统一的计算机信息系统和／或采购程序的支持非常困难。

表1 为基本活动和辅助活动进行采购的主要区别

项目	为基本活动进行采购	为辅助活动进行采购
产品种类	可多可少	非常多
供应商的数量	有限，清楚	非常多
采购金额	非常大，相当可观	有限
购货订单数量	相当多	非常多
平均订货量	高	低
控制	依赖于生产计划	有限，与预测有关或与项目有关的计划
决策制定单位	设计、制造部门的专业人员支配	各个部门，随产品或服务而变化

案例1 某公司采购管理改进前后状况比较

一、改进前

一个供应商接到该公司上海分公司的电话要买电脑10台的询价，又接总部询价电脑100台，IT部门询价某型号电脑配置和价格，并称需要笔记本电脑10台。供应商心想这个公司今年肯定有大的项目，频频添置新设备，立刻派员工光顾需求者，投之以“礼”。这样一来，该公司整体的“采购力”被分散、被浪费，价格五花入门，很难有什么优势可言，采购也就无所谓什么“采购技术”，至于竞标也就变成了一个形式。该公司的电脑什么牌子都有，经常修理、升级，形成价格无优势、服务低水准、管理混乱、舞弊成风的局面，导致公司形象受损。

二、改进后

首先由申请人提出申请，提交需要的数量。所有申请由部门经理根据预算批准，交公司财务总监批准，然后统一交由IT部门汇总。IT部门根据公司规定和工作需要决定配备的机型、配置、操作系统、软件及品牌。

该公司采购部门根据汇总数量和金额及要求，决定竞标的名单；IT部门提交竞标的内容，采购部门组成招标委员会或评标小组，邀请IT经理、工程师参加评审。采购部按照招标流程进行采购活动，与参加投标的供应商一一谈判。谈判内容不仅仅是价格，也包括售后服务、交货条款、索赔条款、升级服务等等。评标委员会按照事先商定的评定标准评判参加投标的供应商，推出胜标者。采购部门与胜标方签署合同，并监督其执行。

- 这样，该公司的供应商得到了一个公平的竞争环境，采购人员也能发挥作用。他们的谈判能力及IT经理的专业能力也得到了发挥，申请人也得到他们需要的工具。同时，该公司也得到了采购部门努力换来的竞争优势：好的价格、好的售后服务、升级承诺及供应商的好的反馈。公司的“钱”被聪明地花出去了，该公司从而树立起了好的管理形象。

2 ）采购对企业经营的重要性

- 在企业的产品成本构成中，采购的商品和服务占企业总成本的比例随行业的不同而不同，如图，大体在30％～85％，平均水平在60％以上。

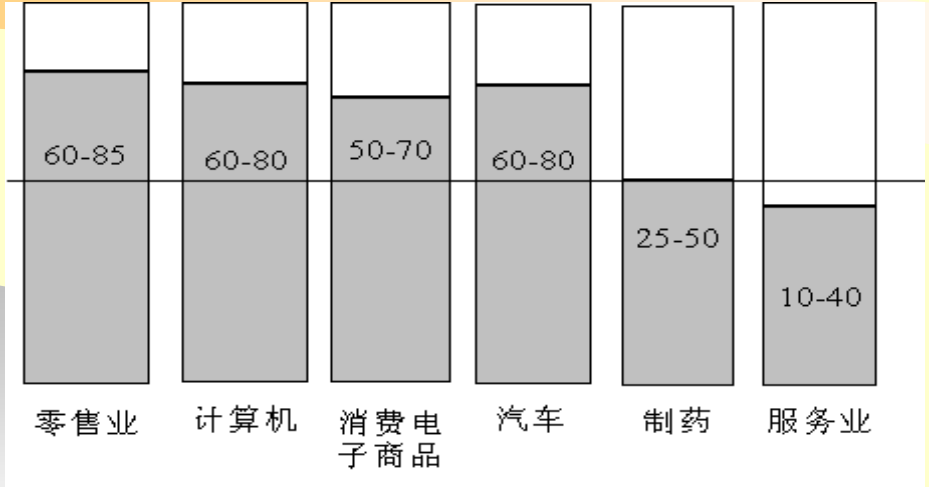


图1　采购的商品和服务占商品销售成本的百分比

采购的杠杆作用

- 例1：现在，某公司的总销售额为1亿元，利润为500万元。其中，销售额的60%用来购买产品和服务，劳务费、工资占销售额的10%，以及一般管理费用。问题是:销售量、产品价格、劳务费和工资、一般管理费用或采购量要增加或减少多少，才能便利润

表2　采购利用杠杆原理实现利润翻番　(单位: 百万元)

	当前值	销售额 +17%	价格 +5%	劳务费和工资 -50%	一般管理费用 -20%	采购 -8%
销售额	100	117	105	100	100	100
购入商品和服务	60	70	60	60	60	55
劳务费和工资	10	12	10	5	10	10
一般管理费用	25	25	25	25	20	25
利润	5	10	10	10	10	10

- 除了价格和采购外，其余各项都必须经历大幅度变动才能使利润增加一倍。而价格一项，市场上的激烈竞争会使价格的上涨很难实现。

- 例2：假设某公司的年销售额为1000万元，总成本为950万元。公司拥有500万元的资产，其中200万元为库存。购入物料的成本占销售额的50%。库存占总资产的40%。如果采购价格下降5%，那么资产回报率将提高多少？
- 通过杜邦分析可以说明采购对公司投资回报的杠杆作用

- 由于杠杆作用，采购价格小幅度下降可以便利润增长50%。另一方面，采购价格下降使库存价值降为原来的95%，以此减少了公司资产的基数，使资产周转速度从原来的2.00提高到2.04。资产回报率从原来的10%增长到15.3%，提高了5.3%。
- 这种杠杆作用相反方面也是有效的：如果在采购成本上缺乏控制可能会导致不可预见的财务亏损。

杜邦分析说明，采购在两个方面对公司的资本回报率做出了贡献：

- （1）降低直接原料成本——这将迅速导致公司利润的提高，而公司利润提高将提高资本回报率。引进新的供应商、竞标、寻求替代原料等方法都可能降低直接原料成本。
- （2）降低公司所占用的资本——这将会提高公司的资金周转次数。能够导致较低资本占用的方法有：较长的支付周期、通过准时制采购降低基本原料的生产线上库存、供应商质量的提高及租赁设备等。

3）采购对企业的间接贡献

（1）对产品质量的保证作用

- 由于产品中价值的60％是经采购由供应商提供的，所以产品的质量很大程度上受采购品质量控制的影响。
- 经验表明，一个企业要是能将1／4～1／3的质量管理精力花在供应商的质量管理上，那么企业自身的质量水平起码可以提高50％以上。可见，通过采购将质量管理延伸到供应商质量控制，是提高企业自身质量水平的基本保证。

（2）对质量成本的削减作出贡献

- 当供应商交付产品时，许多公司都会进行进料检查和质量检查。选择那些有健全的质量保证体系的供应商，可以减少采购货物的来料检查和质量检查的成本。

采购的新发展

（1）订单驱动采购

- 采购由客户需求拉动，而不是仅仅由内部请购单推动。市场部门的客户需求订单驱动制造订单，制造订单驱动采购订单，采购订单驱动供应商，从而降低库存成本，提高库存周转率。

（2）反向拍卖采购

- 反向拍卖是电子采购的一种模式，它是通过Intemet或私营网络实时进行的减价式竞价拍卖。拍卖由企业或代表企业的网络采购公司控制，通过网络采购公司的专用软件接受多个潜在供应商的竞价，决定最终供应商和价格，从而实现采购物料或服务的功能。

（3）战略采购

- 战略采购是一种新兴的在合作关系与竞争性关系之间寻求平衡的采购模式。供需双方已建立起一种长期的、互利的合作关系，及时把质量、服务、交货期的信息传给供方，让供应商了解所供商品的使用情况并提出调整意见。

（4）全球化采购

- 全球化采购是指在全世界范围内去寻找优秀的供应商提供原料，让企业本身能因为这项采购行为取得相对优势，然后再通过增值活动，创造出比竞争者更高的附加价值。

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/938040020012006100