

物流师考试综合辅导：采购管理的相关内容物流师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/595/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E8_c31_595357.htm 采购管理

（ Procurement Management ） 采购管理的含义 采购管理是计划下达、采购单生成、采购单执行、到货接收、检验入库、采购发票的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动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。采购管理包括采购计划、订单管理及发票校验三个组件。采购管理的三个组件 采购计划管理 采购计划管理对企业的采购计划进行制定和管理，为企业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）、非定期采购任务计划（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单生成流程。 采购订单管理 采购订单管理以采购单为源头，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的跟踪，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。采购订单可以直接通过电子商务系统发向对应的供应商，进行在线采购。 发票校验 发票管理是采购结算管理中重要的内容。采购货物是否需要暂估，劳务采购的管理，非库

存的消耗性采购处理，直运采购业务，受托代销业务等均是在此进行处理。通过对流程进行配置，允许用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。采购管理的三个层次 交易管理，简单购买(Transaction)较初级的采购管理多为对各个交易的实施和监督。其特征为：围绕着采购订单(PO, Purchase Order)；与供应商较容易的讨价还价；仅重视诸如价格，付款条件，具体交货日期等一般商务条件；被动地执行配方和技术标准。采购管理(Procurement)随着对前期大量订单的经验总结和汇总以及管理技能的提高，管理人员意识到供应商管理的重要性；同时，根据自身的业务量分析(ABC法)，整个Logistics系统的要求，合理分配自身的资源，开展多个专案管理。这个阶段的特征为：围绕着一定时间段的采购合同，试图与供应商建立长久的关系；加强了对供应商其他条件的重视，如订单采购周期(Lead Time)、送货、经济批量、最小订单量和订单完成率；重视供应商的成本分析；开始采用了投标手段；加强了风险防范意识。策略性采购 供应链管理(Strategic Sourcing-Supply Chain Management)目前比较新的概念策略性采购，其特征是：与供应商建立战略性伙伴关系；更加重视整个供应链的成本和效率管理；与供应商共同研发产品及其对消费者的影响；寻求新的技术和材料替代物，OEM方式的操作；充分利用诸如跨地区，跨国公司的公司(工厂)的集团力量集中采购；更为复杂，广泛的应用投标手段。其中，集中采购的手段正被愈来愈多的公司采用。集中的概念事实上包含两层含义：集中集团内各分公司/各工厂的采购量；采购量集中给少数的供应商，以图获取规模效

应带来的节省。更进一步的工作，是尽可能地减少材料的规格或标准，以图从供应商在原料采购和生产加工收益中带来节省。

采购管理的误区 采购、外协工作在企业运营中地位十分重要，它的影响往往最直接、最明显地反映到成本、质量上，对于工程公司、商贸公司等企业由于采购、外协的比重大，采购管理的意义就更加重大了。然而，根据对几家不同类型、不同性质的企业的调研和管理咨询，目前不少企业的采购都存在管理的误区，有些几乎已成通病。采购只要保证“货比三家”就行了 很多企业的管理者认为管采购只要保证“货比三家”就行了，通常都要求负责采购的工作人员申报采购方案时都要提供至少3家报价，管理者审批就看有没有3家的比价，再选一个价格合适的（绝大多数时候是选价格最低的那一个）。这个办法很简单，在采购管理上，把这种采购方式叫作“询价采购”或“选购”。但这样的管理方法有没有问题呢？有。而且问题还不少。其实，很多管理者都可能会发现“货比三家”的方法经常失灵：这3家是怎样选出来的？中间的代理商算不算数？同样类别的采购这次审批的3家和上次的3家是不是同样3家？会不会有申报者通过操纵报价信息影响审批者决策的可能？为了防备这种可能，我们往往又要求采购工程师只提供客观的报价而不能有任何主观评价，结果上边的问题依然存在，又屏蔽了可能有用的决策支持信息，还免除了申报者的责任。为什么“货比三家”还不管用？这并不是“询价采购”方式本身的问题。问题的根本原因是没有配套的合格供方管理机制。在这种情况下，采购的管理者最终签字选择供应商，表面上拥有绝对的决策权，但由于采购人员可以自由询价，从而拥有实际的决策权。这种

管理模式不改变，无论怎样“货比三家”都是徒劳的。解决这个问题关键是要给采购人员的询价活动圈定一个范围，这就是“合格供方评审”。“合格供方评审”本是质量管理的概念，但从更广义和实用的角度，就是管理者按照一个质量、成本等方面的标准，划定一个范围。这个范围可以由企业高层管理者直接决定，也可以由一个委员会决定。总之，采购执行人员不能单独决定这个范围，也不能跳出这个范围活动，并要对每次采购活动中这个范围内的决策支持信息负责。招标“一招就灵”招标的采购方式给人以客观、公平、透明的印象，很多管理者认为采取招标方式，可以引入竞争，降低成本，也就万事大吉了。但有时候招标也不是“一招就灵”。为什么要招标？什么情况下该招标？还有什么情况可以采用更合适的采购方式？这涉及到采购方式选择的问题。目前，常用的采购方式有很多。常用的主要有：招标采购、竞争性谈判、询价采购、单一来源采购等。招标：除了最终用户及相关法规要求必须实行招标的情况以外，在对采购内容的成本信息、技术信息掌握程度不够时，最好采用招标的方法，目的之一是为了获得成本信息、技术信息。竞争性谈判：招标时，我们可能会遇到这样的情况：或者投标人数量不够，或者投标人价格、能力等不理想，有时反复招标还是不成，是否继续招标，很是让人苦恼招也不是，不招也不是。其实，这时候我们没有必要非认准招标不可，大可以采取“竞争性谈判”的方式。竞争性谈判的方法与招标很接近，作用也相仿，但程序上更灵活，效率也更高一些，可以作为招标采购的补充。询价采购（即选购）：对于我们已经很好掌握了成本信息和技术信息的采购商品（包括物资或服务

），并且有多家供应商竞争，我们就可以事先选定合格供方范围，再在合格供方范围内用“货比三家”的询价采购方式。

单一来源采购：如果我们已经完全掌握了采购商品的成本信息和技术信息，或者只有一两家供应商可以供应，公司就应该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，在这个基础上可以采用单一来源采购的方式。

合理运用多种采购方式，还可以实现对分包商队伍的动态管理和优化。比如，最初我们对采购内容的成本信息、技术信息不够了解，就可以通过招标来获得信息、扩大分包商备选范围。等到对成本、技术和分包商信息有了足够了解后，转用询价采购，不必再招标。再等到条件成熟，对这种采购商品就可以固定一两家长期合作厂家了。反过来，如果对长期合作厂家不满意，可以通过扩大询价范围或招标来调整、优化供应商或对合作厂家施加压力。

档案保存好，采购信息就都留下来了在调研和咨询过程中，有不少管理者很早就意识到采购管理存在问题，但苦于无力改进或来不及改进，于是要求相关人员把所有和采购相关的记录、文件统统存档，以待具备条件时分析信息、改进工作。但实际上，从这些保存完好的采购档案中，往往还是得不到充足有用的信息？甚至有很多必要的信息永远无法获得了。这在很大程度上，就是由于采购工作过程不够规范引起的。比如，规范的采购管理要求在询价时供应商应对不同规格型号的设备单独报价，但采购人员往往把不同规格型号的设备打包，有时甚至把不同类型的设备打包询价，每次打包的方法和数量都不一样。这样一来，历次询价信息无法落实到具体产品，无从比较，在管理者决策时还是无法判断本次采购价格是高是低。可见

，采购工作过程管理的改进和采购信息的收集是相互影响的，要改进采购管理还是要及早，想把资料先存下来等有条件了再谈改进，往往是到了想起改进采购管理的时候，相关的信息缺失就已经很严重了。采购管理的重要性 采购在企业中占据着非常重要的地位，因为购进的零部件和辅助材料一般要占到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，要大于企业其它成本销售领域内相同数量的节约给利润带来的影响。采购的目标：提供不间断的物料流和物资流从而保障组织运作；使库存投资和损失保持最小；保持并提高质量；发展有竞争力的供应商；当条件允许的时候，将所购物料标准化；以最低的总成本获得所需的物资和服务；提高公司的竞争地位；协调企业内部各职能部门间合作；以最低的管理费用完成采购目标；把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com