

物流基础之十二：采购管理 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/37/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E5\\_9F\\_BA\\_E7\\_c31\\_37641.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_9F_BA_E7_c31_37641.htm) 价格更为全面的价格概念应是由于材料的选用而给整个Logistics系统和生产体系带来的总成本。例如，在消费品行业使用的软塑包材，谈论价格或比较不同供应商的材料时，应主要考虑：\* 材料的价格；\* 材料在包装机上的损耗率；\* 材料允许包装机提速且质量稳定的限度。因此，价格应是符合某种质量标准(Specification)的价格。另外，谈论价格也不应忽视其它的价格条件：\* 交货地点，如出厂价，到收货方仓库价；\* 装卸责任，如买方负责装卸；\* 付款条件及货币，如货到买方仓库后30天付款，美元；\* 保险责任，如买方负责；\* 是否有批量折扣，如300吨以下，每吨3000元；超过300吨，每吨2900元。服务服务的价值已被越来越多的Logistics管理人员所发现，如供应商的售后培训，疑难问题的解答，维修保养及零配件的替换和供应(对设备采购而言)。对于Logistics人员，供应商的服务还体现在采购周期及其稳定性，即从下订单到收货的时间周期和其实现交货期的比率。如前所述，这将直接影响到对原料正常库存和安全库存的设立，以及MRP的计划结果。而供应商对上述能力的表现，也是其自身Logistics工作水平的体现。更新的服务内容还包括供应商能否提供电子信息查询(e-mail, WWW)、电子数据交换(EDI)和电子商务(e-Commerce)的接入。技术经常能够听到采购管理人员的抱怨，认为他们对公司业务决策介入的越来越少。这在许多的企业中确实存在。对他们来说，材料选择，供应商的确定，订货的多少都是由其它部门决定

的。而他们自己却成了“照单抓药”的执行人。事实上，传统的采购管理人员如果不尽快拓展视野，提高自身的管理水平，这种“残酷竞争”的事实会继续进行下去。从技术角度讲，Logistics的采购管理人员应向采购工程师转变。这主要体现在三个方面：\* 要充分了解原材料的技术标准和产品的配方。当一般的商业手段使材料的价格降到一定程度后，若要想继续获得价格的突破，则必须从技术上入手(如图24)。采购人员要充分掌握原材料技术标准中的主要参数的改变，对原料价格的影响。而一旦发现其中的改变，会带来材料成本的降低，同时所产生的质量差异很小或对消费者的接受程度没有太大的影响，为什么不采用呢？事实上，提供给消费者多余的或他们并不需要的价值，是没有意义的。这经常会体现在企业的国产化进程中。应该承认，本地的许多供应商原料的质量与国外的标准存在着差异，而改变这种差异需要一定的时间。在目前市场竞争日益激烈的环境，企业为了生存，必须因地制宜。另一方面，从产品配方入手，也是同样的道理。分析产品成本中，各项原料所占的比例。对比例大的原材料，应不断搜索可以替代的原料。这些工作，对价格敏感的采购管理人员比技术人员有优势。他们可在日常工作中不断积累这方面的信息。\* 要充分了解原料供应商所在行业的特点，如他们的生产工艺，所用原料及行情，他们的投资和生产规模等。采购管理人员应建立供应商成本分析和对比档案。这为日后的价格谈判，以及与伙伴关系的供应商共同挖掘成本潜力，打下坚实的基础。\* IT行业的OEM概念(图25)同样适用于其它行业。如图25，产品有A，B和C生产而成，而A又是由D和E生产而成。这里A仅是个半成品。如果有供应商能够

提供A或与之类似的材料，能够满足最终产品的生产技术要求，且价格低于DE或自行生产A的成本，则可以改变采购的结构。风险采购管理人员应定期评估系统的风险，特别是供应渠道的风险。主要的风险有：\* 供应商的风险；\* 初级原料价格上涨或紧缺；\* 汇率的剧烈变动。针对这些风险，应采取的对策：\* 选择供应商时，应进行资质调查，同时，平时要注意收集行业的信息；\* 尽可能地避免单一供应商，有可能的话，应有替代材料方案(这也是前面提出的要加强技术的开发)；\* 开发本地供应商，减少直接进口原料的数量，对不可避免的大宗进口，采取期货的套期保值功能。【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，开展多个项目管理。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；\* 加强了对供应商其它条件的重视，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：\* 与供应商建立策略性伙伴关系；\* 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；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](http://www.100test.com)