

采购计划及预算管理



引导案例

淘宝“美丽心情”的 iPhone 4S 采购预算

乔布斯病逝前夕,新任苹果 CEO 库克第一次主持苹果新产品发布会,推出了 iPhone 4 的升级版——iPhone 4S。iPhone 4S 一经推出,在全世界掀起购买狂潮,追逐时尚看起来是全世界人们特别是年轻人的共同爱好。2012 年 1 月 13 日 iPhone 4S 在中国上市,作为经济高速发展和人口最多的国家,中国市场非常巨大,iPhone 4S 因此卖到脱销。

现在淘宝上一家名叫“美丽心情”的手机销售店也准备在 iPhone 4S 上赚一桶金。在销售前,该店拟制订一个采购 iPhone 4S 的计划。

要进行采购,“美丽心情”淘宝店管理人员首先要知道顾客的多方面需求,如究竟需要什么、需要多少、对售后服务有什么要求等。只有这样管理者对采购量才有一个大致了解,从而得到一个科学和明确的采购清单。

了解顾客的需求就相当于了解了采购的各种情况。在现代的市场经济中,谁掌握了顾客的需求谁就掌握了市场走向和信息,这对提升企业竞争力有巨大作用。

对顾客需求的分析必须建立在对客观事实、具体数据分析的基础上,才能确保得出切实可行的结论。为此,“美丽心情”店进行了精心的数据搜集和筛选,并深入地分析了顾客的购买特征和需求。

1. 收集数据

“美丽心情”店通过一定途径,获得了淘宝上某四皇冠卖家(以下简称皇冠店)销售 iPhone 4S 的情况。该皇冠店销售的 iPhone 4S 颜色为黑白两种,手机内存分别为 64G、32G、16G 三种。表 3-1 是 3 月份该皇冠店的详细销售情况。

2. 依据历史销售数据统计,确定采购需求

首先,“美丽心情”店分析了表格中的数据,得出顾客对 iPhone 4S 的购买需求。皇冠店 3 月 iPhone 4S 一共销售了 1 600 部,销售总额为 8 698 400 元。

其中,黑色手机一共销售了 890 部,超过了一半,因此采购时应多采购黑色 iPhone 4S。其中内存 16G、32G、64G 的分别销售了 550 部、220 部、120 部,可以得出内存 16G 的更受顾客欢迎;由于价格相对便宜,因而采购量也大。

表 3-1 皇冠店 iPhone 4S 销售历史数据

颜色	内存(G)	价格(元)	销售量(部)	销售额(元)	销售总额(元)
黑色	64	6 899	120	827 880	—
黑色	32	5 899	220	1 297 780	—
黑色	16	4 999	550	2 749 450	—
白色	64	6 099	140	853 860	—
白色	32	5 599	200	1 119 800	—
白色	16	4 999	370	1 849 630	8 698 400

白色手机一共销售了 710 部，不足一半。可见，尽管白色手机价格更低，但黑色手机更受消费者的青睐。

其中内存 16G、32G、64G 的手机销售量分别为 370 部、200 部、140 部，跟黑色款式价格相同的 4 999 元的 16G 内存的销售量是最多的，采购量也相应较大。

3. 采购数据清单及分析

根据需求数据分析、安全库存的需要和采购价格，“美丽心情”店预测 iPhone 4S 的采购量如表 3-2 所示。

表 3-2 iPhone 4S 采购需求单

颜色	内存(G)	价格(元)	数量(部)	采购额(元)	采购期限
黑色	64	6 700	150	1 005 000	一月一次
黑色	32	5 700	250	1 425 000	一月一次
黑色	16	4 830	600	2 898 000	一月一次
白色	64	5 950	170	1 011 500	一月一次
白色	32	5 420	230	1 246 600	一月一次
白色	16	4 830	400	1 932 000	一月一次

尽管由于颜色和内存不同而导致需求不同，但是根据销售数据和预测数据，可得出以下采购信息：

黑色 iPhone 4S 每月一次采购大约 1 000 部，内存为 64G、32G、16G 的大约分别采购 150 部、250 部、600 部；

白色 iPhone 4S 每月一次采购大约 800 部，内存为 64G、32G、16G 的大约分别采购 170 部、230 部、400 部。

4. 采购预算编制

编制采购预算是每个现代化企业必须进行的一项重要工作，进行采购预算有利于保障战略计划和作业计划的执行、保证资金的分配效率、协调组织资源等。

采购费用概算(不含其他费用)：

$$\begin{aligned} \text{采购总额} &= 1\,005\,000 + 1\,425\,000 + 2\,898\,000 + 1\,011\,500 + 1\,246\,600 + 1\,932\,000 \\ &= 9\,518\,100(\text{元}) \end{aligned}$$

案例解析

1. 市场调查

“美丽心情”淘宝店管理人员要想得到采购需求的相关信息，首先要知道顾客需要什么、

需要多少、对售后服务有什么要求等,因此需要进行市场调查。由于是对引进新品进行的市场调查,因此应当选择具有一定实力和可比性强的竞争对手作为调查对象。从此四皇冠卖家处得到的历史销售数据可以作为目标顾客需求分析的依据。

2. 需求分析

在对顾客需求进行分析的过程中,采购管理人员抓住了顾客购买特征和顾客需求特征两个方面进行分析。

(1) 顾客购买特征。在对顾客购买特征的分析上,“美丽心情”通过分析此四皇冠卖家销售历史数据中 iPhone 4S 的种类、颜色、版本、内存等数据获取信息,通过顾客评价对顾客对卖家的发货速度及物流速度的要求标准、卖家的信誉和服务态度等进行了分析,从下单时间上对购买时机和数量、购买用途等进行了分析。

(2) 顾客需求特征。在对顾客需求特征的分析上,“美丽心情”通过分析此四皇冠卖家历史销售数据中顾客对价格的期望,购买欲望,对产品的作用和性能要求进行了特征分析。

3. 采购预算的确定

依据需求预测得出采购需求的具体数量和时间,进而得出采购预算支出的额度,数据来源真实可靠,且计算方法简单直接。

(资料来源:某淘宝店 iPhone 4S 采购计划和采购预算编制,道客巴巴网站, <http://www.doc88.com/p-4159997630305.html>, 2013-04-07.)

案例涉及的主要知识点

- 采购需求预测
- 采购计划
- 采购预算

学习导航

- 了解市场调查的相关内容
- 熟悉采购需求预测的程序
- 掌握采购需求预测的方法
- 熟悉采购计划编制内容
- 掌握采购预算编制方法

教学建议

- 备课要点: 采购需求预测方法、采购计划和预算的编制
- 教授方法: 本章内容涉及采购计划编制和计算的内容较多,因此建议主要采取讲授法,辅以案例分析法、项目法等教授方法
- 扩展知识:
 - (1) 市场调查 <http://wiki.mbalib.com/wiki/市场调查>
 - (2) 需求预测 <http://wiki.mbalib.com/wiki/需求预测>

第一节 采购需求预测

采购需求是指对采购标的物的特征描述。用户将采购需求通过采购物品规格的方式向可能的供应商进行传递。一个好的采购需求,能够合理、客观地反映采购标的主要特征以及要求供应商响应的条件,符合适用原则、非歧视原则,并能够切合市场实际。

要进行有效的采购管理,首先要分析并明确采购管理组织所代理的全体需求者究竟需要什么、需要多少、什么时候需要的问题,从而明确应当采购什么、采购多少、什么时候采购以及怎样采购的问题,得到一份确实可靠、科学合理的采购任务清单。这个过程就是采购需求分析的过程,而要想科学地对采购需求进行分析,得到相对准确的分析结果,对采购需求现状的分析和未来一段时间内变化情况的预测就非常必要。

一、采购需求预测的概念和作用

(一) 采购需求预测的概念

采购需求预测是指在采购市场调查所取得的各种信息的基础上,经过分析和研究,运用科学的方法和手段,对未来一定时期内采购需求的变化趋势和影响因素所做的估计和推断。

(二) 采购需求预测的作用

采购需求预测是企业采购管理工作的开始,由于它是以采购市场调查工作为基础的,因而所取得的资料能够为企业采购决策的制定、采购计划的编制,以及竞争能力和经营管理水平的提高提供所需的信息、资料和建议,是采购管理工作有效开展的关键环节。

1. 作为企业采购决策的前提

采购需求预测能够对未来一定时期内所要采购的各种物资需求的变化趋势和影响因素进行科学的分析,因而,能够为企业做出采购什么、采购多少以及什么时候采购、从哪里采购等采购决策提供可靠的依据,可以作为企业采购决策的前提。

2. 为企业编制采购计划提供依据

采购计划是对未来一定时期内采购管理组织各项工作有序开展合理规划,是采购管理工作开展的指向针。采购需求预测为采购计划的制订提供了工作对象、内容、时间安排等的必要资料,是企业编制采购计划的必要依据。

3. 提高企业竞争能力和经营管理水平

采购需求预测需要对企业所面临的采购市场环境进行比较全面的调查和分析,从中可能会发现有利于企业提高竞争能力和经营管理水平的各种机会,帮助企业开发供应资源,扩展供应渠道,找出有利于企业在市场中更好地发展和参与竞争的新材料、新供应商等宝贵的资源。

二、采购需求预测分类

根据采购需求预测的对象在需求上的相关性,可以将采购需求预测分为独立需求的预测和相关需求的预测两种情况。

(一) 独立需求的预测

1. 独立需求的概念

独立需求指企业对最终产品的采购需求,即企业的供应商所承接的市场订单的需求,因

为它的需求量是由市场决定的,企业本身只能根据以往的采购经验进行预测,而无法加以控制或决定,因此称为独立需求。

2. 独立需求的特点

独立需求具有以下特点。

(1) 发挥积极作用,合理控制采购需求。企业可以实行增加采购人员压力、将采购人员工资与采购绩效挂钩、对供应商进行正向激励等措施来对采购需求进行合理的控制。

(2) 被动、简单地服从于采购需求。由某些原因导致企业可能不是试图去改变采购需求状况,而只是简单地接受所发生的一切。如果企业正在满负荷地生产运营,它也许就不想去改变采购需求状况。其他可能的原因包括:供应市场规模一定,且处于稳定状态,采购需求超出其控制范围(如只有唯一的供应商)。此外,诸如竞争、法律、环境、道德伦理等因素也是企业只能被动地服从采购需求的原因。

3. 对独立需求的预测

由于独立需求面向的是最终产品,因而,在对其进行预测的过程中,仅需考虑该种商品自身需求的水平及其影响因素的变化即可。独立需求一般零星、分散地发生,被假设为连续性变化,对某种独立需求产品的需要量进行预测只能按平均需要量加以估算。此外,独立性需求不必要也不可能百分之百地保证供应,一般按规定的服务水平(小于100%)来满足,在进行独立需求预测时应考虑到这种规律。

(二) 相关需求的预测

1. 相关需求的概念

当对一项物料的需求与对其他物料项目或最终产品的需求有关时,称为非独立需求,即相关需求。这些需求是计算出来的而不是预测的,对于具体的物料项目,有时可能既有独立需求又有非独立需求。

2. 相关需求的特点

相关需求具有以下特点。

(1) 需要量与需要时间确定,而已知产品中各种物料的需求取决于产品的需求量。因为,一台产品中用什么零部件、用多少都是在产品设计时规定好的。因此,当产品生产计划确定之后,构成产品的物料项目的需要量也随之确定,并可以直接依据产品的计划产量计算出来。如一辆汽车有4只轮胎,生产100辆汽车就需要400只轮胎。另一些库存物品,如供销售的产品或维修用的备件,则不是这样。后者的需求往往随机发生,具有很大的不确定性,企业无法预先知道它们的需求量,也无法加以控制,对它们的需求计划不能直接计算,只能借助统计资料作某些估计,这种需求被称为独立性需求。另外,零件的工艺路线和制造工时也都是在设计阶段确定了的。当产品的交货日期确定以后,就可根据零件的工艺路线和制造工时,由产品的交货期推算出零件的需要时间甚至它们在各生产阶段的投入产出时间,从零件的需要时间进而可推算出毛坯或材料的供应时间。零部件等物料与产品之间在需求上的这种相关关系是相关性需求的基本特点。

(2) 需求成批并分时段,即呈现离散性装配型产品生产的间断性,决定了对它们的零部件需求的成批性和分时性,即每隔一段时间产出一批,形成分批分时段产出的特点,呈现出离散性。它们的生产或采购批量按实际需要量确定。

(3) 百分之百地保证供应对物料的需求是从制订产品出产计划时就已提出的。而要完