

# 第一章

# 采购概述



## 【学习目标】

1. 了解采购的基本概念、范围和类型。
2. 熟悉采购物流、采购流程体系设计与优化。
3. 掌握典型的采购方式及现代采购技术。



## 【能力目标】

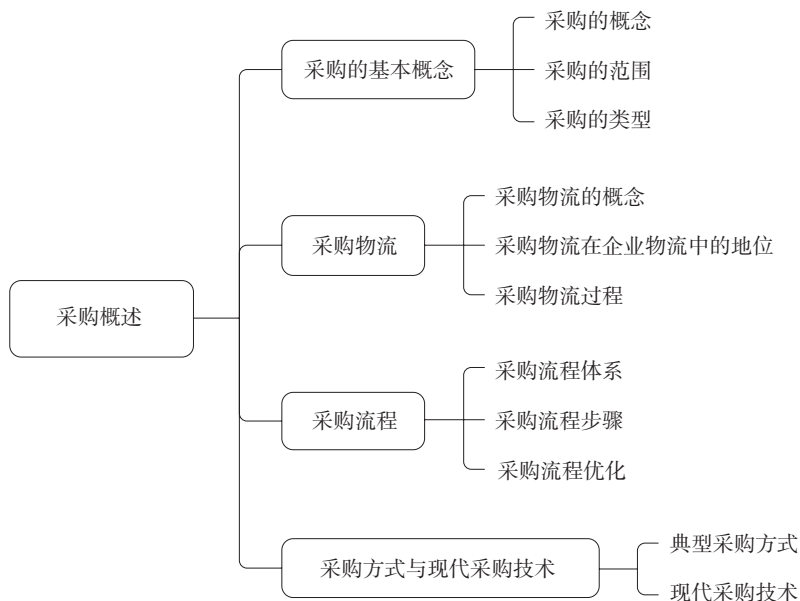
1. 培养学生理解采购基本概念及相关基础理论知识的能力。
2. 培养学生创新性地从事采购物流和流程优化设计工作的能力。
3. 培养学生掌握典型采购方式和采购方法技术的能力。



## 【思政目标】

1. 培养学生对采购职业的认同感，使其具备诚实守信、奉献社会的意识。
2. 培养学生流程管理与优化思维和学以致用的基本素养。
3. 培养学生适应数字时代发展要求，增强学生创新思维和对数字采购等新方法新技术的实践应用能力。

## 【思维导图】



## 【导入案例】

东风汽车公司的采购与供应链管理



## 【教学微视频】



## 第一节 采购的基本概念

### 一、采购的概念

采购的本来含义就是根据需要的时间和数量购买必要的商品。美国供应链管理专业协会推荐的、由供应链展望公司创始人之一 Kate Vitasek 编纂的《供应链与物流术语》中，对采购的定义是：“采购是企业购买有关需要的物品和服务的职

能，包括采购计划、采购活动、存货控制、运输、接收、入库检验等业务活动。”

近年来，随着信息通信技术的快速发展和经济全球化不可逆转的趋势，全球网络化制造成为企业经营模式的主流发展趋势，全球网络化制造就需要在全球范围内寻求最佳的资源配置。它在为企业提供了更加广泛的资源市场的同时，也给企业带来了来自全球的竞争压力，更加广泛的资源市场和日益激烈的市场竞争使得企业将采购管理提升到战略高度，越来越重视从企业外部获取资源，并将战略资源管理作为采购管理的重要内容之一。因此，我们对采购的定义如下：采购是企业资源运营的主要职能，跨越了战略、运营和作业三个层面。在战略层面，包括在尽可能大的范围内为企业寻求资源、决定资源获取方式及选择采购方式。在运营层面，包括供应商选择与管理、采购计划、存货控制、价格控制、综合成本控制以及内向运输管理等。在作业层面，包括接收、入库验收、货款支付等，采购的目的是以尽可能低的成本满足企业内、外部客户的需要。

## 二、采购的范围

### （一）有形物品

#### 1. 原料

原料就是未经转化或只有最小限度转化的材料，在生产流程中作为基本的材料存在。原料主要分两类：①矿物原料，如铁矿石、铜矿石等。②天然原料，包括谷物、大豆、煤等。

#### 2. 辅助材料

辅助材料指的是在生产流程中被使用或消耗，但并不被最终产品实际吸收的材料。例如，润滑油、冷却水、抛光材料、焊条和工业用气等。

#### 3. 半成品

这些产品已经过一次或多次处理，并将在后面的阶段进行深加工。它们在最终产品中实际存在。例如，钢板、钢丝和塑料薄片等。

#### 4. 零部件

零部件指不再经历额外的物理变化的产成品，但是它将被包括在某一个系统中，通过它与其他部件相连接，被嵌入最终产品内部。如前灯装置、灯泡、电池、发动机零件、电子零件、变速箱等都是零部件。

### 5. 成品

这包括被用来销售而采购的所有产品，它们在经过可以忽略的价值增值后，与其他的成品和（或）制品一起销售。例如，由汽车生产商提供的附件，像汽车收音机、装饰用轮缘等。制造商并不生产这些产品，而是从专门的供应商那里购买它们。我们常见的百货公司所销售的消费品就属于这个范围。

### 6. 投资品或固定设备

这些产品不会被立刻消耗，但其采购价值经过一段时间后会贬值。账面价值一般会逐年在资产负债表中报告。投资品可以是生产中使用的机器，但它们也包括计算机和建筑物。

### 7. 维护、修理和运营用品

这些产品有时指间接材料和可以用于消费的物品，目的是保持组织的运转，尤其是辅助活动所需要的材料。这些产品经常由库存供应，如办公用品、清洁材料和复印纸，也包括维护材料和备件。

## （二）无形劳务

### 1. 技术

技术指取得能够正确操作或使用机器、设备、原料等的专业知识。唯有取得技术，才能使机器或设备发挥效能，提高产品的产出率或确保优良的品质，降低材料损耗率，降低机器或设备故障率，如此才能达到减少投入、增加产出的目的。

### 2. 服务

（1）售前服务。售前服务是指卖方在交易前提供产品的资讯，包括产品说明、操作示范、制作过程或材料规范、参观设施等。此项服务可增加采购人员对产品的专业知识，对将来的采购决策甚有助益。

（2）售后服务。售后服务是指卖方提供机器、设备之安装或修护、操作或使用方法的教育训练、运送及退换货品等。此项服务可使买方达到机器、设备等的正常使用状况，并延长其使用寿命。

（3）专业服务。专业服务是指延聘律师、管理顾问、建筑师、会计师、电气技师、广告设计及程序设计等专业人员所提供的特殊服务。办理专业服务前，申请部门必须提供工作说明及验收程序，而采购人员必须了解真正的需求，包括设计的美观、技术的优秀、服务的适时及成本的最低等要素。

（4）勤务服务。勤务服务是指日常作业性质的服务，包括资讯传达、膳食服

务、搬运、清洁、警卫等。此类服务经常受到公司管理方式、劳工法令、作业实际状况、费用变动等因素的影响，宜自办或外包，往往难以抉择。因此，勤务服务采购的成功之道，在于指明服务的详细工作项目，要求业者本身具有必需的配备及工作经验，并对服务绩效有一套奖惩办法等。

### 3. 工程发包

工程发包包括厂房、办公室等建筑之营造与修缮及配管工程、机器储槽架设工程、空调或保温工程、动力配线工程及仪表安装工程等。工程发包有时要求承包商连工带料，以争取完工时效；有时自行备料，仅以点工方式计付工资给承包商，如此可节省工程发包的成本。但是规模较大的企业，本身兼具机器制造及维修能力，就有可能购买材料自行施工，无论是完工品质、成本还是时间，均有良好的管制与绩效。

## 三、采购的类型

### （一）按采购主体分类

按采购主体，采购可分为个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购、其他采购（如事业单位采购、军队采购等），如图 1-1 所示。

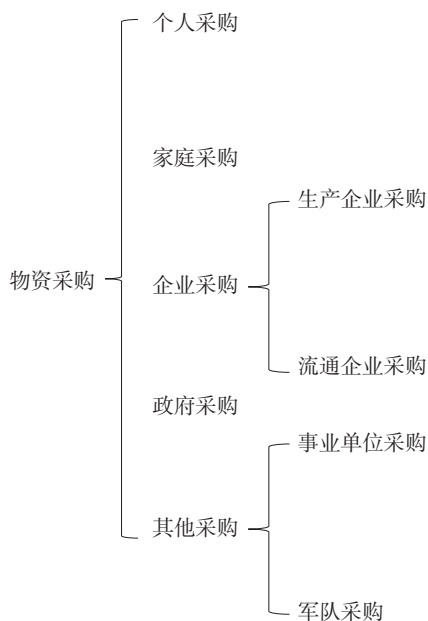


图 1-1 采购主体类型

### 1. 个人采购

个人采购是指个人生活用品的采购。它一般是单一品种、单次、单一决策、随机发生的，带有很大的主观性和随意性。即使采购决策失误，造成的损失仅局限于个人。

### 2. 家庭采购

为了满足家庭的生活需要，家庭成员几乎每天都要进行采购活动。例如，准备一顿美味可口的中餐，需要到市场选购喜欢的蔬菜、肉食品、饮料、作料等。

### 3. 企业采购

企业采购一般分为生产企业采购和流通企业采购。生产企业采购是为了满足再生产而采购，采购对象以生产资料为主，是一种生产性消费；流通企业采购是为了再销售而采购，采购对象为生活资料，是一种生活消费。

### 4. 政府采购

政府采购是政府机构为了履行其职责、维持其正常运转所需要的各种物资的采购，包括办公物资，如计算机、复印机、打印机等办公设备及纸张、笔墨等办公材料，也包括基建物资、生活物资等各种原材料、设备、能源、工具等。政府采购也和企业采购一样，属于组织采购，但它在持续性、均衡性、规律性、严格性、科学性上都没有企业采购那么强。政府采购最基本的特点，是一种基于政府拨款的公共资金来源的采购活动。

### 5. 其他采购

其他如事业单位（如学校、医院、文体单位等）、军队等的采购活动，与政府采购相似，也属于一种具有公共性质的组织采购。

以上几类采购活动中，个人采购最简单，因为品种单一、需求简单、耗费资金少、采购风险相对较小。而最复杂的是企业采购、政府采购、事业单位等组织采购活动。其采购需求品种数量众多、货款支付金额庞大、采购活动过程繁杂、采购风险损失影响面大等，因此需要在更广泛的供应市场范围内选购商品物资、保障供应质量和数量、及时而安全地运输、安全地支付货款等。因此本书重点研究组织采购活动。

## （二）按采购方法分类

按采购方法，采购可分为传统采购和科学采购两大类。科学采购又包括订货

拓展资源 1.1



海尔的企业采购案例

点采购、MRP 采购（material requirements planning，物料需求计划）、JIT 采购（just in time purchasing，准时采购）、供应链采购和电子商务采购等，如图 1-2 所示。

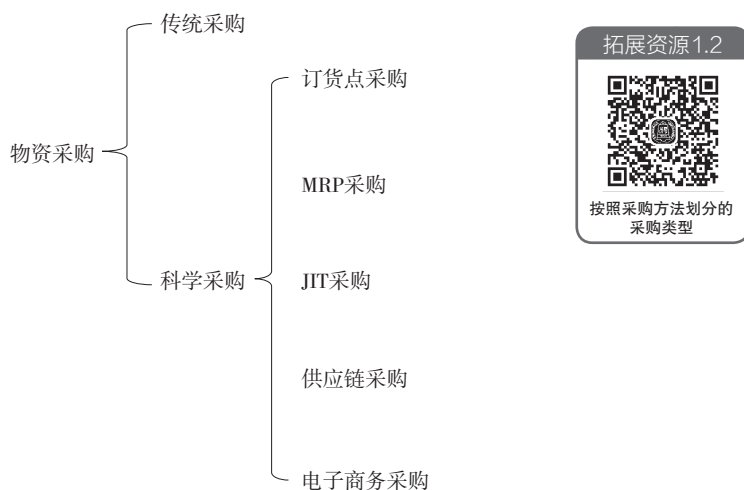


图 1-2 采购方法类型

## 第二节 采购物流

### 一、采购物流的概念

采购物流是指包括原材料等一切用以生产或销售物资的采购、进货运输、仓储、库存管理、用料管理和供应管理的过程。

无论是生产企业还是流通商贸企业，采购物流都是企业物流过程的起始环节。采购物流和销售物流是一个问题的两个方面。假如从生产企业的角度分析，生产商从供应商手中采购物资、运回企业、验收入库，这一过程发生的物流活动称为采购物流。而从供应商角度分析，因为物流方向是从供应商到生产商，则称为销售物流。

因而，从生产企业的角度分析，企业物流可以分为四种形式。

- (1) 生产商从供应商那里购买物资发生的物流，称为采购物流。
- (2) 从生产企业到进入市场销售之前发生的物流，称为生产物流。
- (3) 产品进入市场送到顾客手中发生的物流，称为销售物流。
- (4) 生产商接收包装容器或退货等发生的物流，称为回收物流。

四种企业物流形式之间的关系如图 1-3 所示。

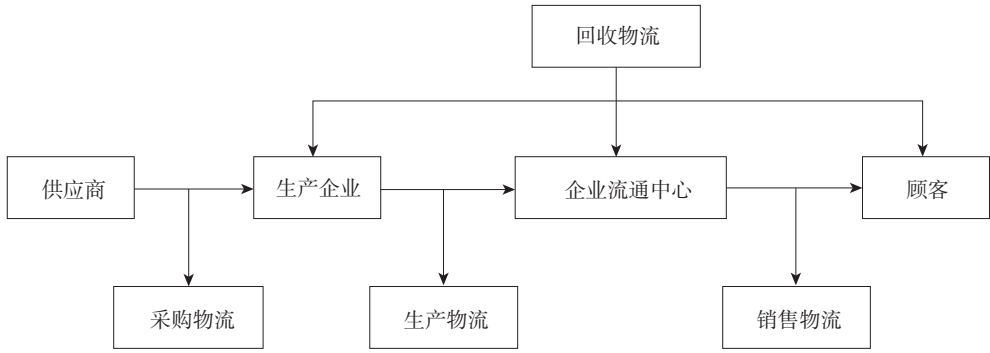


图 1-3 四种企业物流形式之间的关系

从图 1-3 可以看出，采购物流在整个生产企业物流系统中处于基础性地位，离开了采购物流，生产企业的制造、销售过程就无法正常进行。同样，对于流通商贸企业，采购物流仍然是一个关键的环节。流通商贸企业的物流过程如图 1-4 所示。

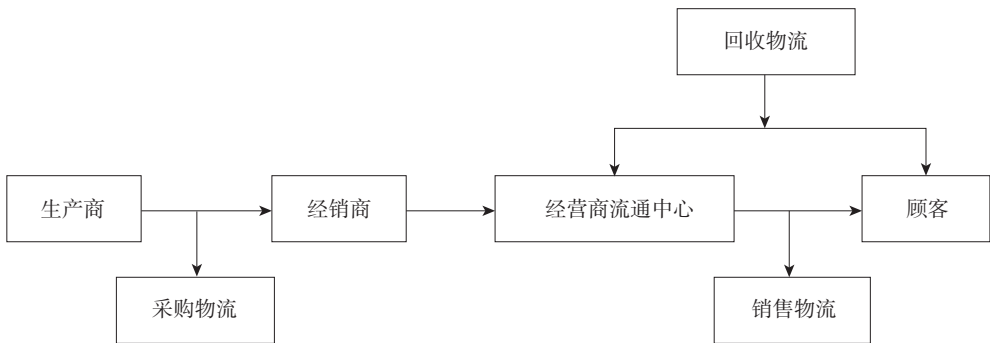


图 1-4 流通商贸企业的物流过程

## 二、采购物流在企业物流中的地位

现代采购是从企业的角度研究采购的，而不是从人们生活的角度研究购买活动，因此，采购物流是企业物流系统的重要组成部分。从以上分析可以看出，无论是生产企业的物流系统，还是流通商贸企业的物流系统，对整个企业物流系统而言，采购物流是一个基础物流。离开了采购物流，生产企业的生产供应就会中断，生产活动就无法进行，流通商贸企业就会出现缺货，造成机会损失。要保证企业物流系统的良性运行，就必须加强和重视采购物流，各物流环节之间互相联



系、相互制约、共同发展，其表现为：①采购物流是生产物流、销售物流的前提和基础。②生产物流和销售物流是采购物流实现的途径。

### 三、采购物流过程

采购物流过程因不同企业、不同供应环节和不同的供应链而有所区别，这个区别就使企业的采购物流出现了许多不同种类的模式，但是采购物流的基本流程是相同的，其包括以下几个环节。

#### （一）取得资源

取得资源是购买活动完成以后所有供应的前提条件。取得什么样的资源，这是核心生产过程提出来的，同时也要按照采购物流可以承受的技术条件和成本条件辅助这一决策。

#### （二）组织到企业物流

所取得的资源必须经过物流才能到达企业。这个物流过程是采购物资在企业外部的流动转移过程。在这个物流过程中，往往要伴随着反复的装卸、搬运、储存、运输等物流活动，才能使取得的资源到达企业。

#### （三）组织企业内物流

采购物资在第二个环节流动到达企业，以企业的仓库作为外部物流终点，同时仓库作为企业内部物流的起始点，这种从仓库开始继续组织供应到达车间或生产线的物流过程，称作采购物流的企业内物流。



## 第三节 采购流程

### 一、采购流程体系

#### （一）采购流程设计注意要点

采购流程是采购管理中最重要部分之一，是采购活动具体执行的标准。采购流程会因采购来源、采购方式、采购对象的不同而存在若干差异。企业规模越大、采购金额越高，对流程设计越要重视。一般采购流程包括采购计划、采购认证、采购订单和采购管理四个主要环节。在设计采购流程的时候，应注意以下几点。

### 1. 流程结构与采购数量、种类、区域相匹配

一方面，过多的流程环节会增加组织流程运作的作业与成本，降低工作效率；另一方面，流程过于简单、监控点设置不够等，将导致采购过程操作失去控制，出现物资质量、供应、价格等问题。

### 2. 先后顺序及时效控制

应注意其流畅性与一致性，并考虑作业流程所需的时限。例如，避免同一主管对同一采购文件做数次的签核；避免同一采购文件在不同部门有不同的作业方式；避免一个采购文件会签部门太多，影响作业时效。

### 3. 关键点设置

为便于控制，使各项在处理中的采购作业在各阶段均能追踪管理，应设置关键点的管理要领或办理时限。例如，国外采购，从询价、报价、申请输入许可证、出具信用证到装船、报关、提货等均有管理要领或办理时限。

### 4. 权利、责任或任务的划分

各项作业手续及查核责任，应有明确权责规定及查核办法。例如，请购、采购、验收、付款等权责应予区分，并确定主管单位。

### 5. 避免作业过程中发生摩擦、重复与混乱

注意变化性或弹性范围及偶然事件的处理规则，如紧急采购及外部授权。

### 6. 反映集体决策的思想

由计划、设计、工艺、认证、订单、质量等人员一起来决定供应商的选择。处理程序应合时宜，应注意采购程序的及时改进，早期设计的处理程序或流程，经过若干时日，应加以检查，不断改进与完善，以回应组织的变更或作业上的实际需要。

### 7. 配合作业方式的改善

例如手工的作业方式改变为计算机管理系统辅助作业后，其流程与表格需做相当程度的调整或重新设计。

## (二) 采购流程图

我们通过采购输入输出流程（图 1-5）、采购流程简图（图 1-6）、计划流程表（表 1-1）来描述采购流程体系。

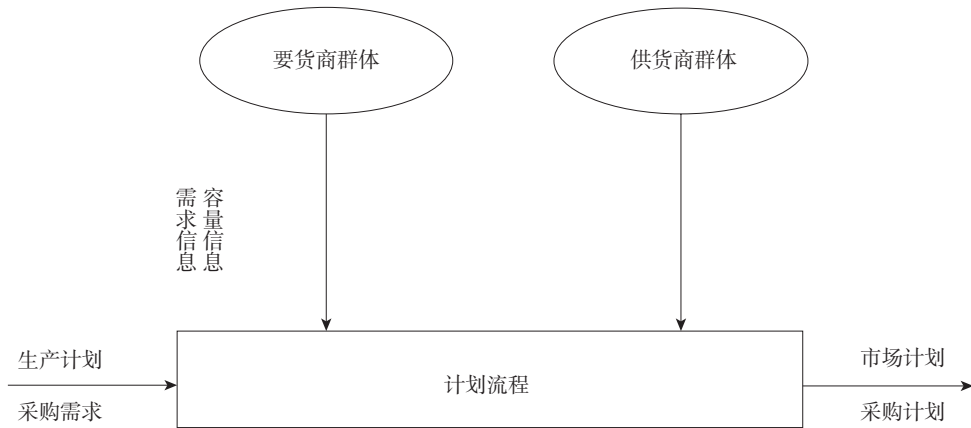


图 1-5 采购输入输出流程

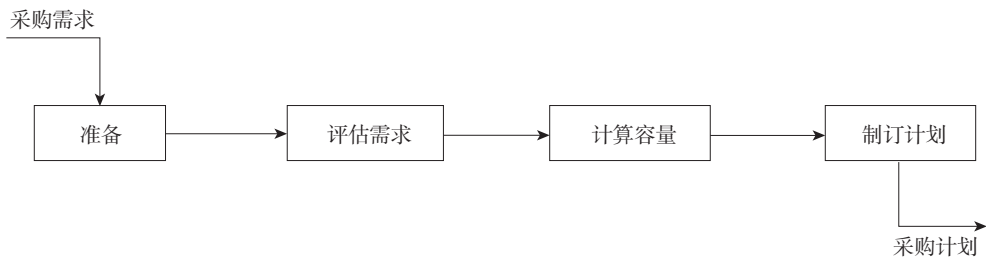


图 1-6 采购流程简图

表 1-1 计划流程表

组织角色	任务活动 1	任务活动 2	任务活动 3	任务活动 4	备注
供应商	寻求需求资源 1	寻求需求资源 2	提供供应能力数据	参与决策、接收物料需求预测	
设计开发	提供技术支持 1	提供技术支持 2	提供技术支持 3	参与评审	
重视工艺	提供技术支持 1	提供技术支持 2	提供技术支持 3	参与评审	
采购计划	准备计划说明书	确定采购需求	计算供应商容量	制订采购计划，包括认证计划和订单计划，向供应商提供需求预测	
采购认证	提供技术支持 1	提供技术支持 2	工作配合	参与评审	
采购订单	提供技术支持 1	提供技术支持 2	工作配合	参与评审	
采购管理	提供技术支持 1	提供技术支持 2	工作配合	审批	
检查部	准备 1	准备 2	准备 3	制订检验计划	
生产储存部	提供物料需求计划 1	提供物料需求计划 2	了解供应商容量	参与评审	

续表

组织角色	任务活动 1	任务活动 2	任务活动 3	任务活动 4	备注
财务部	准备 1	准备 2	准备 3	制订资金计划	
市场部	提供市场需求计划 1	提供市场需求计划 2	了解供应商容量	参与评审	

## 二、采购流程步骤

典型的企业采购流程通常包括以下基本步骤。

### （一）发现需求

任何采购都起源于企业中某部门的确切需求，采购申请可以来自生产或使用部门，可以来自销售或广告部门，也可以来自实验室。供应部门还应协助使用部门预测物料需求，以避免太多的紧急订单。由于了解价格趋势和总的市场情况，有时为了避免供应商中断供应或价格上涨，供应部门会发出一些期货订单。

### （二）对所需产品或服务加以准确描述

发现需求后，对所需求的细节如品质、包装、售后服务、运输及检验方式等，均应加以准确描述，以便来源选择及价格谈判等作业流程能顺利进行。

### （三）选择可能的供应来源

供应商的选择是采购职能的重要一环，它涉及了高质量供应来源的确定。决定和某个供应商进行大量业务往来需要一系列合理的标准。采购方通过观察供应商能否满足自己的质量、数量、交付、价格、服务目标等需求来支配决策结果。与这些基本采购目标相关的还有一些更重要的供应商品质，包括历史记录、设备与技术力量、财务状况、组织与管理、声誉、系统、程序柔性、通信、劳资关系、位置等。

### （四）确定价格

确定所需支付的价格是采购过程中的一项重要决策，是否具备得到“好价格”的能力有时是衡量一个优秀采购者的首要标准。采购者必须很好地掌握各种定价的方法、了解各种方法的适用时机，并能够利用技巧来取得满意的支付价格。

### （五）订单安排

价格谈妥后，应办理订货签约手续。订单和合约均属于具有法律效力的书面文件，对买卖双方的要求、权利和义务必须予以说明。任何实用的采购订单所必备的要素都有序列编号、发单日期、接受订单的供应商的名称和地址、所需物品的数量和描述、发货日期、运输要求、价格、支付条款，以及对订单有约束的各

种条件。订单只有在供应商接受以后才能构成一项合同。

#### （六）订单的跟踪与催货

签约订单后，为求供应商按期、按质、按量交货，应依据合约规定，督促厂商按规定交运，并予以严格检验入库，在一些企业中，甚至设有全职的跟踪催货人员。跟踪是对订单所做的例行跟踪，以便确保供应商履行其货物发运的承诺。跟踪通常需要经常询问供应商的进度，有时甚至有必要到供应商那里走访一下。不过，这一措施一般仅用于关键的、大额的或提前期较长的采购事项。通常，为了及时获得更加准确的送货信息，可以通过跟踪查询系统进行。

催货是对供应商施加压力，使其履行最初所作出的发运承诺，提前发运货物或是加快已延误订单涉及的发运。如果供应商不能履行合约，采购方会威胁取消订单或是以后可能的交易。催货一般仅适用于采购订单的一小部分，因为供应商的能力，采购方已做过全面分析，被选中的供应商一般是能遵守合约的。

#### （七）货物的接收和检验

货物接收的基本目的是确保以前发出的订单所采购的货物已经实际到达并检查是否完好无损、是否符合数量。这样才能将货物送往应该到达的下一个目的地以进行储存、检验或使用。接收部门要对与接收手续有关文件进行登记并送交有关人员。凡厂家所交货物与合约不符而验收不合格者，应依据合约规定退货，并立即办理重购。

#### （八）结清发票、支付货款

供应商交货验收合格后，随即开具发票，要求付清货款。采购部门核查发票的内容正确后，财务部门才能付清货款。

#### （九）结案

凡验收合格付款或验收不合格退货，均须办理结案手续，查清各项书面资料有无缺失、绩效好坏等，签报高级管理部门或权责部门核阅批示。

#### （十）记录并维护档案

经过以上所有的步骤之后，对于一次完整的采购活动而言，剩下的就是更新采购部门的记录。凡经结案批示的采购案件，均应列入档案、登记编号分类，予以保管，以备参阅或事后发生问题时查考。档案应具有一定保管期限的规定。例如，一张可以作为和外界所签合同的证据的采购订单一般要保存7年，应该比作

#### 拓展资源1.4



采购活动档案保存记录的内容

为备忘录的采购申请单的保存期限要长。

### 三、采购流程优化

#### (一) 影响采购流程的因素

前面我们讨论了采购流程，在此说明影响采购流程的各种因素。

##### 1. 采购产品特征

实际上，采购流程的差异可追溯至特定的产品特征。不同产品的货物种类、技术复杂度，及其蕴含的供应风险和财务重要性不同，采购流程决策者也会存在很大差异。例如，采购技术复杂产品的决策通常由技术专家作出。再如，大用量产品采购决策主要由财务经理和高级管理层作出，常规产品的采购则是组织中基层人员决策。

##### 2. 采购的战略重要性

采购对公司的重要程度越高，采购决策所涉及的管理部门就越多。战略重要性不是仅由采购所涉及的金额或投资的数量决定。例如，瓶颈物资有时会在有效性和供应方面表现出极大的风险，并通常会对生产的连续性构成直接威胁。因此它们是高级管理层的主要兴趣所在。其他关键采购决策的例子还有订立特许合同或开发合同。

##### 3. 采购所涉及的总金额

随着涉及总金额的增加，管理层在采购决策中的作用将相应增加，采购流程设计会相对繁杂些。

##### 4. 采购市场的特征

在垄断市场中，和供应商的谈判比以自由竞争为特征的市场复杂和困难得多。因此，公司的高级管理层参与其中。

##### 5. 采购涉及的风险程度

随着采购决策涉及风险的增加，更多的专业人员会参与流程之中。当组织对特定产品的采购或与特定供应商的合作经验逐渐增加时，与采购决策相关的风险减小，流程也会变简单。

##### 6. 组织中采购部门的作用

采购部门的任务、职责和权力随着组织的不同而不同。大规模公司中的采购部门运作流程通常比小规模公司更加规范化、制度化、专业化。

## （二）采购流程优化步骤

优化采购流程可以帮助企业控制成本、减少浪费、腾出时间进行更高效的采购并改善与供应商的关系。采购流程优化步骤如下。

### 1. 审查与业务目标的一致性

如果采购流程不能帮助企业实现其目标，说明采购流程迫切需要优化调整。因此审查采购流程确保实现企业目标是采购流程优化的首要步骤。

### 2. 绘制目前采购流程

在优化采购流程之前，了解当前采购流程和活动工作方式。

### 3. 仔细检查每次交接

流程中数据或活动工作交换的点称为交接。其可能是两个环节或活动场所之间的交接，也可能是人与系统之间的交接，例如采购工作人员通过电子邮件或应用程序传递采购信息。同时，有些移交环节还可能因为瓶颈导致流程不畅，出现停滞、延迟甚至返回现象，因此关注每次移交发生的节点位置非常重要。使用标准流程图符号是识别流程中所有交接的好方法。

### 4. 确定改进机会

创建了说明采购流程和交接流程的流程图，就可以创建需要改进的所有任务、活动和交接的列表。邀请所有采购团队成员提供流程优化反馈意见，以避免忽视可能不明显的问题，并消除盲点。

### 5. 创建自动优化机会列表

采购流程提供了许多自动优化任务的机会。一般而言，任何重复性、可预测、计划性或频繁性的任务都适合自动化。低代码自动优化软件可以使采购业务团队使用不需要编码经验的可视化界面轻松创建和自定义采购流程自动优化。

### 6. 为改进后的流程创建新流程图

设计所有流程组件的清单，如人员、任务、活动、数据、文档和交接。创建一个新的流程图来说明新的和改进的采购流程。与受更改影响的任何人及需要深入了解流程工作原理的任何人共享此新流程图。

### 7. 实施、测试和部署

调整优化后的新版本采购流程可以进行测试，以确保新流程最终结果符合预期。如果新流程达到预期目标，有必要对流程涉及的机构人员和用户进行培训。

激活优化的采购流程且不断收集反馈意见并继续优化采购流程，直到解决所有障碍或瓶颈问题。

## 第四节 采购方式与现代采购技术

### 一、典型采购方式

所谓采购方式，是企业在采购中运用的方法和形式的总称。从企业采购的实践来看，经常采用的采购方式有招标采购、竞争性谈判采购和询价采购。

#### （一）招标采购

招标采购是指通过公开招标的方式进行物资和服务采购的一种行为。它是政府及企业采购中的基本方式之一。在招标采购中，其最大的特征在于其“公开性”。凡是符合资质规定的供应商都有权参加投标。招标采购主要分为政府招标采购和企业招标采购。

#### （二）竞争性谈判采购

谈判是价格确定过程中最复杂且成本最高的一种方法。这种方法应用于不宜采用公开招标的大宗采购项目。谈判需要双方坐下来，通过商讨就一项采购合同的主要条款达成共识，如运输、规格、保修、价格及条件等。

#### （三）询价采购

询价采购是指采购方就需采购物品向供应商发出询价，请其正式报价的一种采购方法。供应商提供一份正式的报价清单，清单上的价格经常会有折扣。对于许多物品，如小工具、灯、螺栓等，一般都采用价格清单。这些物品普遍是通过零售商或行业分销商销售出去的。

### 二、现代采购技术

#### （一）电子采购

电子采购是指商品和服务的电子化购买过程，包括从认定采购需求直到支付采购货款，也涵盖延迟付款这类活动，如合同管理、供应商管理与开发等。电子采购是由采购方发起的一种采购行为，是一种不见面的网上交易，如网上招标、网上竞标、网上谈判等。电子采购比一般的电子商务和一般性的采购在本质上有更多的概念延伸，它不仅完成采购行为，而且利用信息和网络技术对采购全程



进行管理。采购电子化是企业信息化不可或缺的重要组成部分，电子采购使企业不再采用人工办法购买和销售它们的产品，买主和卖主通过电子网络而联结，商业交易开始具有无缝性。

## （二）数字化采购

数字化采购是指借助互联网、大数据、人工智能、云计算、物联网等新型技术，以大数据分析和智能化决策驱动供需精准对接与高效协同，赋能采购降本增效与风险管控，从而实现采购全流程的透明化、线上化、智能化、数据化及协同化的一种新型采购管理模式。简而言之，数字化采购是指使用数字技术对采购业务活动和采购管理过程进行全面数字化改造的一种采购方式，包括采购需求收集、供应商选择、在线审批、预算控制、合同管理、采购订单建立、服务或货物交付监控和发票管理等各个环节，还包括整个采购过程中的数据驱动决策，如数据收集、数据建模、数据分析、数据反馈等，从而保证精准化、高效率、高质量实现采购管理决策，提高采购效率和降低采购成本。

数字化采购与电子采购的区别在于以下几点。

（1）电子采购更注重采购流程的自动化和规范化，而数字化采购则更注重采购过程的数据化和智能化。

（2）电子采购主要关注采购环节的效率和成本，而数字化采购则更注重采购过程的价值创造和创新。

（3）电子采购虽然可以实现采购过程的标准化和规范化，但数字化采购则更有利于采购过程的个性化和定制化。

## （三）JIT 采购

JIT 采购是准时化生产系统的重要组成部分。JIT 采购，又称准时化采购，是一种以“需求驱动、精准供应”为核心的采购模式。其理念源于丰田 JIT 生产方式，旨在通过与供应商建立紧密协作关系，实现原材料或零部件在恰好需要的时间、按恰好需要的数量、送达恰好需要的地点，以最大限度减少库存积压、降低采购成本，并提升供应链响应效率。JIT 采购是 JIT 生产系统得以顺利运行的重要保证，是 JIT 系统循环的起点，推行 JIT 采购是实施 JIT 生产经营的必然要求和前提条件。

## （四）MRP/ERP 采购

MRP 主要应用于生产企业，即生产企业根据主生产计划（MPS）和主产品的

拓展资源 1.5



陕西恒盛集团“商砼之家”数字化采购

结构及库存情况逐步推导出生产主产品所需要的零部件、原材料等的生产计划和采购计划的过程。这个采购计划规定了采购的品种、数量、订货时间和采购物资到货时间。计划比较精细、严格。它也是以需求分析为依据、以满足库存为目的。它的市场响应灵敏度及库存水平都比上述方法有所进步。ERP（enterprise resource planning，企业资源计划）思想及其技术是在MRP及后来的MRP II的基础上，融合其他的现代管理思想和技术而成的企业资源计划系统，旨在解决企业如何有效利用和管理整体资源的问题，寻求最有效的企业资源配置，以保证企业经济、有效地运行。其包含物料清单（bill of material，BOM）、采购计划、生产计划、销售计划等功能。

#### （五）供应链采购

供应链采购是指供应链内部企业之间的采购。供应链内部的需求企业向供应商企业采购订货，供应商企业将货物供应给需求企业。供应链采购与传统的采购相比，物资供需关系没变，采购的概念没变，但是由于供应链各企业之间是一种战略伙伴关系，采购是在一种非常友好合作的环境中进行，所以采购的观念和采购的操作都发生了很大变化。

拓展资源1.6



供应链采购特征

#### 【本章小结】

本章主要介绍了采购的基本概念、采购物流、采购流程、采购方式与现代采购技术四部分内容，重点对采购的概念、范围、类型以及采购流程优化、采购方式与现代采购技术予以介绍。

#### 【即测即练】



#### 【复习思考题】

1. 简要说明采购与供应管理对企业竞争优势的作用。
2. 采购的基本流程是什么？

3. 货物检验的步骤有哪些?
4. 采购物流过程主要包括几个环节?
5. 简述 JIT 采购的基本思想及其与传统采购的根本区别。
6. 联系实际, 说说发生在身边的采购行为。



### 【实践训练】

#### 实践项目 1: 采购方式选择

任务要求: 选择自己感兴趣的企业进行走访调研, 了解企业常用的几种采购方式及其适用情形, 并将所采购的物品与采购方式的特点联系起来, 分析其中的关系。在采购时, 选择采购方式后可能会出现一些意外状况, 各小组可通过讨论对采购方式进行改进, 并将改进方案记录下来。最好由老师对整个活动进行总结。

#### 实践项目 2: 采购流程优化与设计

任务要求: 在老师的指导下, 学生以 5 人为一个小组, 进行企业调研, 了解其内部采购作业流程, 分析其存在的问题, 并且提出一个优化的采购作业流程设计方案, 各小组互换交流优化方案并给予评价。完成以下项目:

- (1) 进入采购企业调研, 了解企业当前采购作业流程。
- (2) 结合存在问题和优化目标, 设计出一个高效率的采购作业流程。
- (3) 将书本理论与企业实际采购作业流程进行对比, 分析两者的差别。
- (4) 对各小组优化的流程方案进行评价, 提出优化方案。
- (5) 记录在采购作业流程建立及优化过程中得到的体验及感想。

按以上要求, 在充分讨论的基础上, 形成小组课题报告。