

项目五 经济采购

[学习目标]

1. 熟悉采购程序，会计算采购量。
2. 能实施准时采购策略。
3. 会编制采购计划。
4. 会进行 ERP 系统中请购单处理、采购订单生成、到货等业务处理。

[案例导读]

宜家一直以优质低价的形象出现，这得益于宜家经济的采购策略。宜家在为产品选择供货商时，从整体上考虑总成本最低，即计算产品运抵各中央仓库的成本为基准，再根据各销售区域的潜在销售量来选择供货商，同时参考质量、生产能力等其他因素。宜家在全球拥有近 2000 家供货商（其中包括宜家自有的工厂），供应商将各种材料由世界各地运抵宜家全球的中央仓库，然后从中央仓库运往各个商场进行销售。这种全球大批量集体采购方式可以取得较低的价格，挤压竞争者的生存空间。

只有偷工减料或者是降低生产费用，然而降低生产费用的空间不会太大，因为宜家供货厂家由于定单的数量大，其单位生产费用、管理费用已经相当低了，且宜家在价格上所加的销售费用、管理费用也不会太高。如果没有足够的利润空间，拷贝也就没有了原动力，偷工减料的产品也无法长期同宜家竞争。

宜家的亚太地区的中央仓库设在马来西亚，所有前往中国商场的产品必须先运往马来西亚。这种采购方式使宜家总体的成本降低。但是对于中国来说，成本较高。特别是对于家具这类体积较大的商品来说，运费在整个成本中会达到 30%，直接影响到最终的定价。随着亚洲市场特别是中国市场所占的比重不断扩大，宜家正在把越来越多的产品或者是产品的部分量放在亚洲地区生产，这将大大降低运费对成本的影响。目前，宜家正在实施零售选择计划，即由中国商场选择几个品种，然后由中国的供货商进行生产，然后直接运往商店的计划。例如，尼克折叠椅原先由泰国生产，运往马来西亚后再转运中国。采购价相当于人民币 34 元一把，但运抵中国后成本已达到 66 元一把。再加上商场的运营成本，最后定价为 99 元一把。年销售额仅为每年 1 万多把。实施这项计划后，中国的采购价为人民币 30 元一把，运抵商店的成本增至 34 元一把，商场的零售价定为 59 元一把，比以前低了 40 元，年销售量猛增至 12 万把。

资料来源：<http://www.examda.com/wuliu/anli/20071115/091104433.html>

采购是用户为获取与自身需求相吻合的货物或服务，根据一定的方法、程序从多个选择对象中进行选择购买的过程。对于生产制造企业来说，采购就是为了保证生产经营活动正常进行而购买生产和管理所需各种物料的过程。

对于制造业来说，物料成本占整个产品成本的比重较大，大多数制造业的采购原材料成本都占产品总成本的 50% 以上。因此，通过采购管理降低物料成本是企业增加利润的一个极有潜力的途径。同时采购管理不当，还会造成大量多余的库存，而库存会导致占用企业大量的资金，增加管理成本，此外，采购管理本身的好坏还会影响到供货的及时性、供货价格和供货质量，而这些都与企业最终

产品的价格、价格质量和及时性直接相关。所以，降低采购材料的成本和提高采购作业的质量已成为每个企业所追求的目标。

任务 1 采购量的确定

一、采购程序

采购流程图如图 5-1 所示。

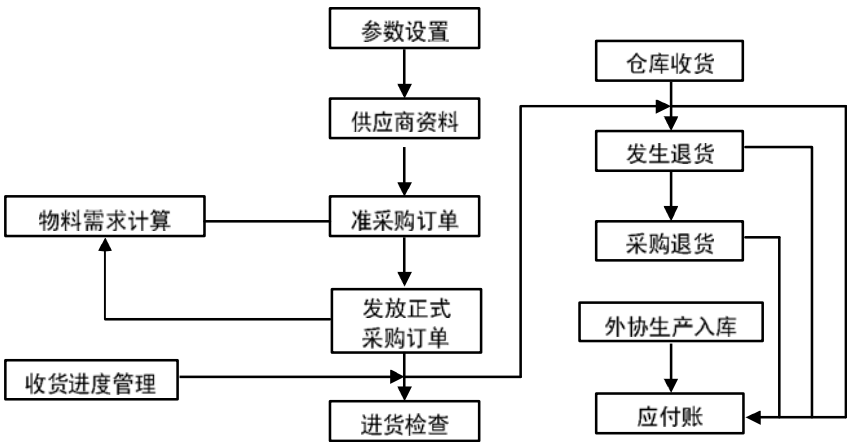


图 5-1 采购业务流程图

1. 接受采购单或请购单，编制采购计划和用款计划。采购单或请购单一般包括采购物料的品种、规格型号、数量、质量要求、单价等。采购部门要根据 MPS 和 MRP 制定采购计划，并形成用款计划提交财务。

2. 选择供应商。选择一个好的供应商是确保供应物料的质量、价格与交货期的关键。各项物料的供应商至少应有 3 家，一般先从合格供应商中选择，否则要寻找、评价其他供应商。评价供应商的标准主要有供应商品的质量、价格、交付能力、交易费用、内部组织与管理、服务水平、财务状况等，其中价格、质量、交货期是最关键的要素。

3. 询价、洽谈、发出采购订单（合同）。确定订货后，要及时签定采购合同，以保证双方的权
迅速地完成订货手续。

4. 订货跟踪。主要是指订单发出后的进度检查、监控、联络等日常工作，目的是防止到货延误或出现数量、质量上的差错。

5. 货到验收，结账与费用核算。仓库部门根据订单（采购计划）收料，安排检验，合格后办理入库业务，入库单据交财务，并根据发票形成应付款。对于不合格物料要及时退货、索赔，并按生产要求尽可能组织货源，以减少损失。对供应商的供货情况进行记录和考核，作为评价合格供应

商的条件之一。

二、采购量的计算

1. 定量采购方式确定采购量

采用定量采购方式进行采购，企业要连续不断地观察库存量，当物料下降到订货点时就发出订货单，每次按固定采购量进行采购，补充库存。

这种方法进行采购量的确定工作量大，库存控制要求较严密，有时为减少工作量，可采用一些简单形式，如双堆法或三堆法，就是将库存物料分成两堆，先用第一堆，当其用完时即发出订货，在第二批物料进厂前，继续使用第二堆（订购点物料数量）。还可将保险储备量再从订购点一堆中分出，称为三堆法。双堆法或三堆法简便易行，无需经常盘点，没有持续的库存记录，可以直观地识别订购点和及时组织订购。这种方法比较适于价值较低、备运时间短的物资。

定量采购物料库存控制如图 5-2 所示，其中 B 点为库存补充的重新订货点，Q 是每次的订货量，LT 为提前期，库存周期中的平均库存量为 $Q/2$ 。

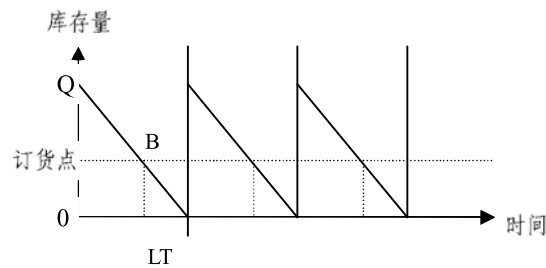


图 5-2 定量采购物料库存控制图

订货点=平均日需用量×备用天数（订货提前期）+保险储备量

定量采购方式有利于库存量控制；能降低采购成本，安全库存量较少。

2. 经济订购批量

经济订购批量（Economic Order Quantity, EOQ）是侧重从企业本身经济效益来综合分析物料订购和库存保管费用的一种科学方法。它是从库存总费用最小的原则出发确定订货批量，在保证企业生产需要的条件下，只有当订购费用和保管费用之和最小时的订购批量才是经济合理的，其相应关系如图 5-3 所示。

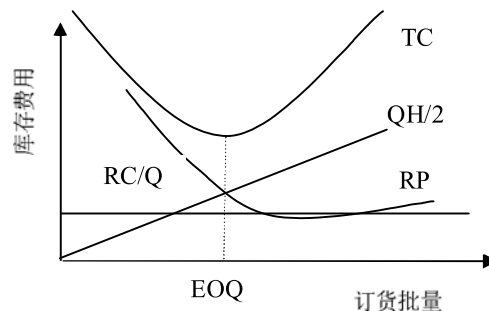


图 5-3 经济订货批量模型

总库存费用=库存保管费用+订货费用+物料价值，即：

$$TC = \frac{Q}{2}H + \frac{R}{Q}C + RP$$

式中：

Q——每次订货批量（件）

H——单件库存平均年保管费用（元/件·年），H=PF

P——单位产品价格（成本）（元）

F——年库存保管费率

R——某库存物料的年需求量（件/年）

C——单位订货费用（元/次）

求上式的极小值，即令：

$$\frac{dTC}{dQ} = 0$$

则有：

$$\frac{H}{2} - \frac{RC}{EOQ^2} = 0$$

可推出经济订购批量如下：

$$EOQ = \sqrt{\frac{2CR}{H}} = \sqrt{\frac{2CR}{PF}}$$

例 5-1：某企业某类物料的年需求量为 10000 件，每次订购费用为 50 元，该种物料单价为 12.5 元，单件年平均保管费用为 1.25 元，求经济订购批量与全年总库存费用。

解：经济订购批量为：

$$EOQ = \sqrt{\frac{2CR}{H}} = \sqrt{\frac{2 \times 50 \times 10000}{1.25}} \approx 900 \text{件}$$

全年总库存费用为：

$$TC = \frac{EOQ}{2}H + \frac{R}{EOQ}C + RP = \frac{900}{2} \times 1.25 + \frac{10000}{900} \times 50 + 10000 \times 12.5 = 126118.1 \text{元}$$

3. 定期采购方式确定采购量

定期采购系统如图 5-4 所示，在该系统中，按照预先确定的固定盘点和订购周期 T，周期性地检查库存并随时提出订购，补充库存到目标水平，物料订购时间是预先固定的，每次订购批量是可变的。其计算公式为：

订货量=平均日需用量×（订购周期+订购间隔期）+保险储备量—现有库存量—已订购未交量

定期采购方式定货期固定，对于许多货品的订购工作可同时进行，也能降低总采购费用；可对库存量进行严格控制（定期盘点）。

例 5-2：已知某物料平均 45 天订购一次，每次订购时间需 10 天，平均每日需用量为 20 吨，保险储备定额为 220 吨，订货余额为 20 吨，计算物料订购量和订货点量。

解：订购量=20×（45+10）+220—20=1300（吨）

订货点量=20×10+220=420（吨）

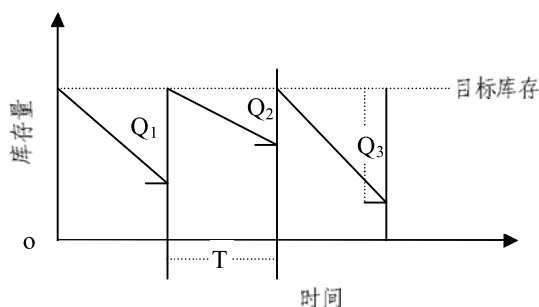


图 5-4 定期订货控制系统

4. 定量订货与定期订货的比较

一般地说，定量订货能经常掌握库存量动态，及时提出订购，不易出现缺货；保险储备量较少；每次订购量固定，能采用经济订购批量，也便于进货搬运和保管作业；盘点和订购手续比较简便，尤其便于应用电子计算机来进行控制。

定期订货的优点是：订购时间确定，易于编制严密的采购计划；能突出重点物资的管理；能适应需要量变化大的情况，及时调整订购批量；能得到多种物资合并订购的好处。

任务 2 准时采购

一、准时采购的含义

准时采购也叫 JIT 采购法，是一种先进的采购模式，更是一种管理理念。其基本思想表现为五个恰当：恰当的数量、恰当的质量、恰当的时间、恰当的地点、恰当的价格。

准时采购是从准时生产（JIT）发展而来的，是为了实现零库存和消除不必要的浪费而进行持续的改进。要进行准时化生产必然要求有准时的供应，因此，准时采购是准时化生产管理模式的要求。准时采购不但可以减少库存，还可以加快库存周转、缩短提前期、提高采购的质量等。

二、准时采购的特点

1. 采用较少的供应商

传统采购的重点放在如何和供应商进行价格谈判，通过多个供应商的价格比较，确定物料供应商。但是在传统的采购模式下，物料采购在时间、质量等方面不能得到有效的保证。

实施准时采购，必然要求采用较少的供应商。从理论上讲，采用单一供应商比多供应商好，一稳定的合作关系，在质量上有保证。但是，采用单一供应商也有风险，如供应商可能因意外原因中断交货，以及供应商缺乏竞争意识等。并且在实际工作中，许多企业也不太愿意成为单一供应商，以影响企业的发展。

2. 对供应商的选择标准不同

在传统采购模式中，供应商一般是通过价格竞争而选择的，供应商与用户的关系是短期的合作关系。但在准时采购模式中，供应商和用户是长期的合作关系，供应商的合作能力将影响企业的长期经济利益，因此对供应商的要求就比较高。在选择供应商时，需要对供应商进行综合的评估，
，质量和交货期成为最重要的标准。

3. 交货准时性的要求高

准时采购的一个重要特点是要求交货准时，这是实施精细生产的前提条件。交货准时取决于供应商的生产与运输条件。

4. 小批量采购是准时采购的基本特征之一

准时采购和传统采购模式的一个重要区别在于：准时化生产需要减少生产批量，直至实现“一个流生产”，因此采购的物料也应采用小批量。当然，小批量采购会增加采购次数和运输成本，对供应商不利，特别是供应商处于远距离的条件下，实施准时采购的难度就比较大。一般可以采取混合运输、代理运输等方式，或尽量使供应商靠近用户等办法。

三、准时采购的方法

1. 创建专业化的高素质采购队伍

世界一流企业的专业采购人员均要承担寻找货源、商定价格、发展与供应商的协作关系并不断改进的责任，因此专业化的高素质采购队伍对实施准时采购至关重要。为此，要加强对采购人员的培训，如果采购人员本身对准时采购的认识和了解不深刻，就不可能指望供应商的合作。

2. 精选供应商，建立伙伴关系

选择供应商应从产品质量、供货情况、应变能力、地理位置、企业规模、财务状况、技术能力、价格、与其他供应商的可替代性等方面考虑。要加强对供应商信誉、能力的认定和评估，要与供应商谈判签订准时化订货合同、向供应商发放免检签证等，要与供应商一起商定准时采购的目标和有关措施，保持经常性的信息沟通。

3. 进行试点工作

先从某种产品或某条生产线试点开始，进行零部件或原材料的准时化供应试点。在试点过程中，取得企业各个部门的支持是很重要的，特别是生产部门的支持。通过试点，总结经验，为正式实施准时采购打下基础。

4. 持续改进

准时采购是一个不断完善和改进的过程，需要在实施过程中不断总结经验教训，从降低运输成本、提高交货的准确性和产品的质量、降低供应商库存等各个方面进行持续改进，不断提高准时采购的运作绩效。

任务3 采购计划的编制

采购计划包括定期采购计划（如年度、季度、月度、周）、非定期采购任务计划（如系统根据销

售和生产需求产生的采购任务),通过对采购计划的编制、分解,将企业的采购需求变为直接的采购任务。

一、准备工作

必须了解物料的市场供求状况、物料的需求量、储备量以及物料分销要求等情况,然后运用系统分析和综合平衡的方法制定出科学合理的物料供应计划。

1. 做好市场预测,掌握物料市场动态。
2. 收集企业内部的相关数据资料,包括物料消耗定额、生产计划、在制品数量、产品设计更改单、物料供应与物料消耗规律分析、上期物料计划在执行中的问题、在途及库存物料资源、委托加工物料资源、预计计划期初资源等。
3. 制定有关物料消耗定额。

二、编制计划

物料采购计划按计划期的长短可分为年度计划、季度计划和月份计划。三者之中年度计划是企业全年物料供应工作的依据和基础,季度计划是在年度计划基础上编制的,由企业物料部门在季度到来之前 10 天左右编制,月份计划是季度计划的具体化,其任务是将年度计划、季度计划中规定的指标,按月、旬具体地安排到车间、班组,层层落实,保证生产计划的完成。这里重点介绍年度计划的编制,其它计划可参照年度计划进行。

1. 物料采购计划的内容

- (1) 确定企业计划期的物料需用量。
- (2) 确定物料的消耗定额。
- (3) 清查企业的库存资源,经过综合平衡编制出物料需求计划和物料采购计划等,并组织实现。

2. 确定物料需用量

物料需用量是指计划期内为保证生产进行必需消耗的经济合理的物料数量。物料需用量是按照每类物料的具体品种、规格、用途分别计算的。其计算方法有以下几种。

- (1) 原料及主要材料需用量的计算。其计算公式如下:

某种物料需用量=[计划期产量×(1+不可避免的废品率)]×单位产品消耗定额-计划回用废品数量

式中,计划期产量包括商品产量和期末期初在制品差额;不可避免废品率,一般根据统计资料并考虑其它因素确定。

- (2) 辅助材料需用量的计算。辅助材料的种类多、用途广,计算时常采用间接算法又称比例算法。是按一定比例、系数来估算物料需用量的。例如:某种物料消耗占主要材料消耗的百分比;或者平均每千元产值的消耗量等。其计算公式如下:

$$\text{某种材料需用量} = \frac{\text{上年实际消耗量}}{\text{上年产值(千元)}} \times \text{计划年度产值(千元)} \times (1 - \text{可能降低的百分比})$$

计算时要特别注意统计资料的准确性、统计资料与计划的可比性及辅助材料是否随任务增减等因素。在实际中，若企业的生产任务尚未最后确定，而物料需提前准备，在组织订货采购时，也可先采用此方法初步匡算物料需用量，待任务确定后再作调整。

(3) 燃料、动力需用量的计算。由于燃料的消耗定额是按标准燃料(1kg 标准燃料发热量为 7000 大卡)来确定的，而实际使用的燃料发热量往往不同于标准燃料，因此，计算出的标准燃料需用量还要经过换算才能成为实物燃料的需用量。计算公式如下：

$$\text{折算系数} = \frac{\text{1kg实物燃料发热量}}{7000}$$

$$\text{实物燃料需用量} = \text{计划产量} \times \text{消耗定额} \times \frac{1}{\text{折算系数}}$$

$$\text{电力需用量} = \text{计划产量} \times \text{消耗定额}$$

燃料需用量的计算单位为 kg，电力需用量的计算单位为 kWh。

其它各种材料的需用量可参考上述几种方法进行确定。

3. 期初期末库存量的确定

在计划期内，期初库存量与期末库存量常常是不相等的，它随着生产技术和供应条件的变化以及供应组织工作的改进而发生变化。这就是说，即使在物料需用量不变的情况下，物料的采购或供应数量也会发生相应增减。

(1) 期初库存量。期初库存量，一般是根据编制计划时的实际盘点数，以及预计到货量和耗用量计算出来的。公式如下：

$$\text{期初库存量} = \text{编制计划时的实际库存量} + \text{计划期初前到货量} - \text{计划期初前耗用量}$$

(2) 期末库存量。它一般指物料储备定额(即经常储备量加上保险储备量)。在实际工作中，通常采用 50%~70% 的经常储备量加保险储备量作为期末库存量。对于品种繁多的小宗物料，按物料小类或组计算其平均经常储备量加保险储备量来进行储备管理。

4. 编制物料平衡表和物料采购计划

企业在确定了各种物料需用量和物料期初期末储备量之后，就可以编制物料平衡表(也叫物料采购计划表)，按物料的具体品种、规格对所需物料进行综合平衡。

物料平衡表格式如表 5-1 所示。

表 5-1 20××年物料平衡表

填表单位:

材料名称	计量单位	上年实际消耗量	年初已有资源				需用量	年末备		企业内部可利用资源	采购量	备注
			合计	库存	结转	在途与待验		天数	数量			
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩ ⑥ ⑧ - ② - ⑨	
合计												

物料平衡表除按实物量表示外，还应按货币量来表示，以便同成本计划和财务计划相衔接。物

可

作为采购物料的依据。物料采购量可用下列公式表示：

某种物料采购量=该种物料需用量+计划期末库存量－计划期初库存量－企业内部可利用资源
式中：企业内部可利用资源是指企业自制、代用或调剂使用的物料。

例 5-3：某企业 2008 年需要用 A 材料来生产甲、乙两种产品，已知各产品的计划产量、物料消耗定额等有关资料（见表 5-2），预计 2008 年 A 材料的期初库存量为 700 吨，期末库存量为 460 吨，企业内部可以回收利用及代用的材料为 72 吨。求 2008 年 A 材料的采购量。

表 5-2 2008 年某企业物料资料表

产品名称	计划产量（件）	工艺消耗定额（公斤/件）	材料供应系数
甲	8000	100	0.05
乙	6000	150	0.08

解：计划期 A 材料需要量=8000×100×(1+0.05)+6000×150×(1+0.08)=1812000（公斤）=1812（吨）
（吨）

文

字说明主要是在编制计划过程中，有必要向上级部门汇报和需要说明的情况，如上期计划执行的经验教训、降低物料消耗定额和储备定额所采取的措施等，文字说明要做到突出重点、简明扼要。

表 5-3 物料年度采购计划表

物料名称	规格	物料编号	各月份需求量												合计	安全库存	进料计划		交货天数
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			月份	数量	

生产总监： 生产部经理： 复核： 制表：

表 5-4 物料月度采购计划表

月

物料名称																	合计
规格																	
物料编号																	
上月结存量																	
本月耗用量																	
保险存量																	
本月采购量																	
进 货 计 划	1																
	2																
	...																
	31																
备 注																	

生产总监： 生产部经理： 复核： 制表：

表 5-5 物料定期采购计划表

编号:			填写日期: 年 月 日						
物料品名	规格	估计月耗量	订购交货日期	每日耗用量	每日最高用量	安全库存	最高存量	每次订购数量	备注
生产总监:			生产部经理:		复核:		制表:		

三、物料采购计划的执行与检查

1. 计划的执行

执行的重点在于资源，要积极组织力量通过订货、采购、委托加工、协作等形式保证物料供应。
超

储积压物料组织利用；另一方面要加强物料管理，定额发放，防止浪费。

2. 计划的检查

在计划执行过程中，要不时对计划的执行情况进行检查。主要检查内容有计划需用量与实际耗用量的对比、物料到货衔接情况、供货合同执行进度和情况、物料消耗定额执行情况及物料节约使用情况等。在检查时应做到“有法可依，有章可循”。这里的“章”是指在编制物料供应计划时事先制
库存

物料损失率、仓库机械化作业率、包装容器回收率、资金占用量及周转率等。

3. 计划的修订

计划在执行过程中，要根据执行的情况和外部条件的变化而进行相应的调整。通常，计划的调整原因有生产计划变动、设计变动、工艺变动或由于物料计划本身的不准确而需进行修订等。

任务 4 ERP 系统中采购业务的处理

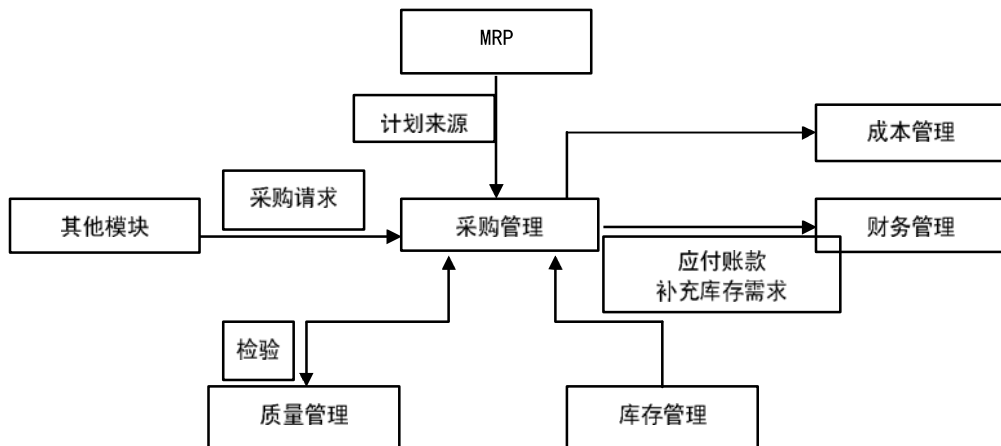


图 5-5 采购模块与其他模块的关系

主要是对由 MPS/MRP 生成的规划采购订单、其他部门请购单生成的采购订单进行采购业务处理。本模块包括请购、采购订货、采购到货三部分内容，采购模块与其他模块的关系如图 5-5 所示。

请购是指企业内部向采购部门提出采购申请，或采购部门汇总企业内部采购需求提出采购清单，包含采购什么货物、采购多少、何时使用等。

采购订单是企业与供应商之间签订的采购合同、购销协议等，内容包含货物的名称、数量、供应商、到货时间、地点、价格等。可以根据请购单、销售订单、MPS/MRP 计划等生成或手工录入。

采购到货一般由采购员根据供应商通知或送货单填写，确认采购货物的信息，以入库通知单的形式传递到仓库作为保管员收货的依据。

一、请购单处理

业务：仓管部李丽申请购买机芯 100 个，单价 30 元/个，9 月 20 日要货，建议向上海昊恒工贸有限公司购买，并对请购单进行审核。

操作步骤：

- 1. 进入用友 ERP-U8 企业应用平台，业务/供应链/采购管理/请购/请购单，进入采购请购单窗口。
- 2. 单击“增加”按钮，录入表头、表体具体资料。
- 3. 单击“保存”完成请购单，在表尾显示出“制单人”的签名（如图 5-6 所示）。



图 5-6 采购请购单

- 4. 单击工具栏上的“审核”按钮，即可完成审核工作，在表尾显示出“审核人”的签名。

二、采购订单生成

业务：

- 1. 仓管部李丽申请购买机芯的请购单生成采购订单，并进行审核。
- 2. 根据 MRP 的规划制作采购订单，并进行审核。机芯、电池、铝材的供应商为上海昊恒工贸有限公司。

业务 1 操作步骤：

- 1. 进入用友 ERP-U8 企业应用平台，业务/供应链/采购管理/采购订货/采购订单。进入采购订单窗口。
- 2. 单击“增加”按钮，生成一个新的采购订单单据号。
- 3. 在表体中的任意处单击鼠标右键，出现快捷菜单，单击其中的“拷贝采购请购单”命令（如图 5-7 所示）。

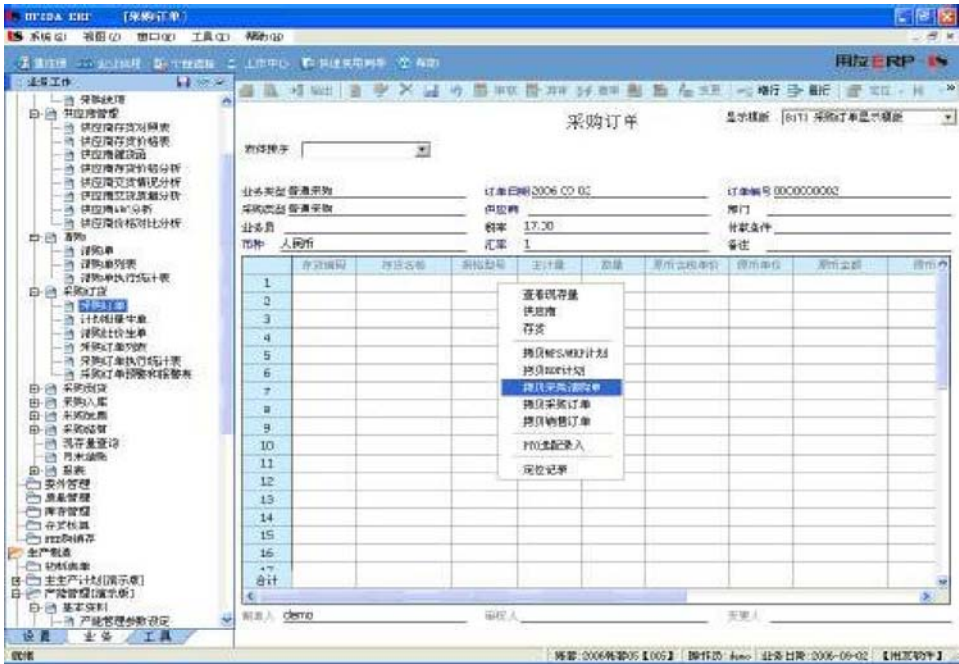


图 5-7 由请购单转成采购订单

- 4. 在“过滤条件窗口”中单击“过滤”按钮，进入“生成选单列表”窗口，并在列出的请购单的记录行中，双击“选择”栏位。
- 5. 单击工具栏上的“OK”按钮，所选请购单内容被带入采购订单中（如图 5-8 所示）。
- 6. 补充完整相关信息，单击工具栏上的“保存”按钮，完成请购转采购工作。
- 7. 单击工具栏上的“审核”按钮，即可完成审核工作。

业务 2 操作步骤：

- 1. 进入用友 ERP-U8 企业应用平台，业务/供应链/采购管理/采购订货/窗口。

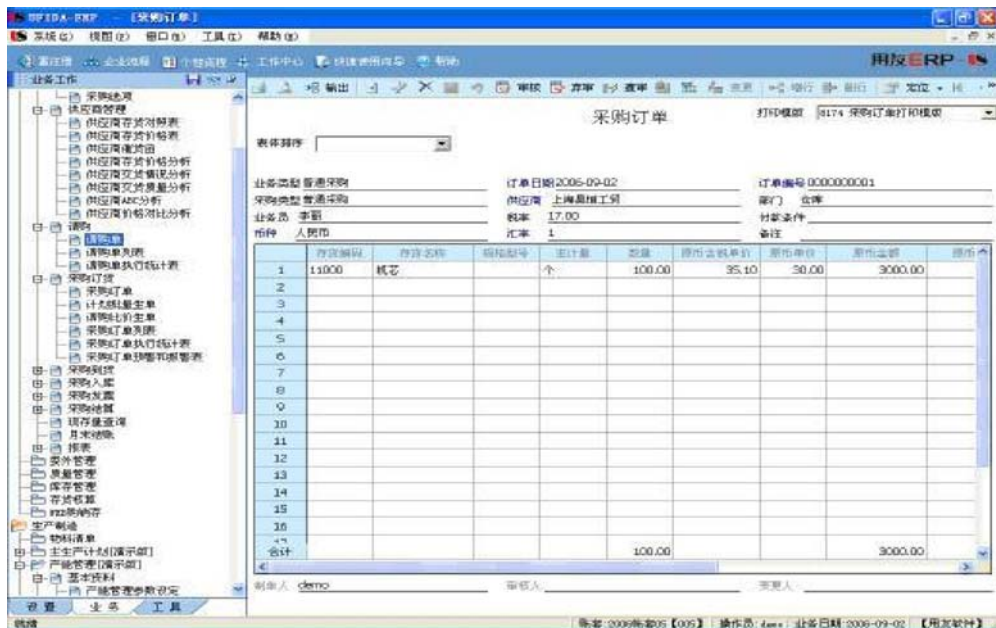


图 5-8 采购订单

2. 单击“增加”
3. 在表体中的任意处单击鼠标右键，出现快捷菜单，单击其中的“拷贝 MPS/MRP 计划”命令。
4. 在“过滤条件窗口”中单击“过滤”按钮，进入“生成选单列表”窗口，并在列出的规划令单记录行中，双击“选择”栏位或单击“全选”按钮。（如图 5-9 所示）。

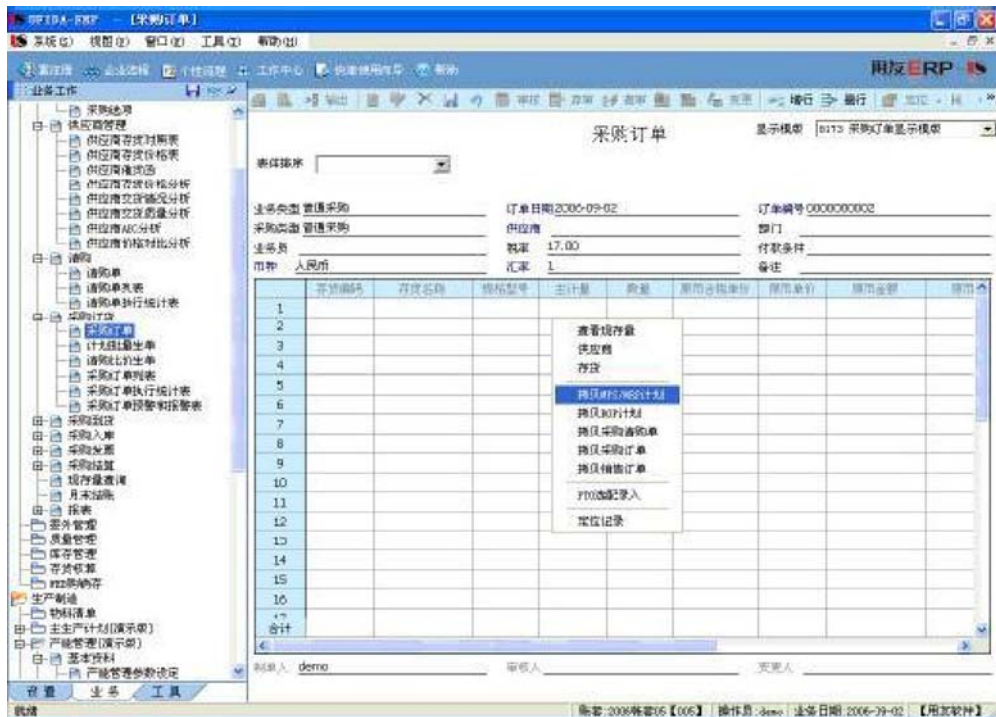


图 5-9 规划令单的选单列表

5. 单击工具栏上的“OK”按钮，所选规划令单的信息带入采购订单中（如图 5-10 所示）。

采购订单

业务类型: 普通采购 订单日期: 2006-09-02 订单编号: 0000000002

采购类型: 普通采购 供应商: 上海昌恒工贸 部门:

业务员: 税率: 17.00 传真/邮件:

币种: 人民币 汇率: 1 备注:

行号	存货编码	存货名称	规格型号	单位	数量	原币采购单价	原币单价	原币金额	原币
1	11000	棉芯		个	40.00	30.00	25.64	1025.64	
2	11000	棉芯		个	390.00	30.00	25.64	10000.00	
3	14000	柴油		个	120.00	10.00	8.95	1025.64	
4	14000	柴油		个	780.00	10.00	8.95	6966.67	
5	12010	铝材		千克	1.20	20.00	17.09	20.51	
6	12010	铝材		千克	7.80	20.00	17.09	133.33	
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
合计					1339.00			18871.79	

制单人: demo 审核人: 无 无 无

用友 ERP-U8 系统 2006-09-02 10:00:00 操作员: demo 业务日期: 2006-09-02 【用友软件】

图 5-10 由规划令单生成采购订单

6. 补充完整相关信息，单击工具栏上的“保存”按钮，完成请购转采购工作。
7. 单击工具栏上的“审核”按钮，即可完成审核工作。

三、到货处理

业务: 上述生成的采购订单，做到货处理，填制到货单。

操作步骤:

1. 进入用友 ERP-U8 企业应用平台，业务/供应链/采购管理/采购到货/到货单。进入到货单窗口。
2. 单击“增加”按钮，生成一个新的到货单单据号。
3. 在表体中的任意处单击鼠标右键，出现快捷菜单，单击其中的“拷贝采购订单”命令（如图 5-11 所示）。

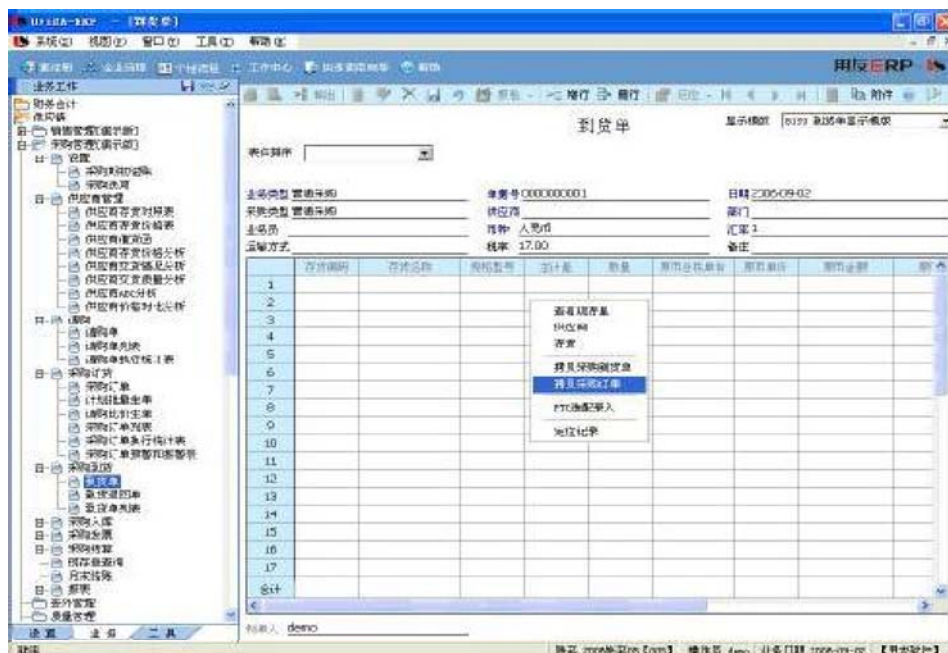


图 5-11 由采购订单转成到货单

4. 在“过滤条件窗口”中单击“过滤”按钮，进入“生成选单列表”窗口，并在列出的采购订单记录行中，双击“选择”栏位或单击“全选”按钮。
5. 单击工具栏上“OK”按钮，所选采购订单的信息带入采购订单中（如图 5-12 所示）。



图 5-12 到货单生成

6. 单击工具栏上的“保存”按钮，完成到货单的生成工作。

实践练习

1. 某企业年需要 A 零件 5000 件，存储费每件每年 2.5 元，订购费用每次 20 元。求该零件的经济订购批量。
2. 某企业 B 物资的年需求量为 1000 件，每次订购费用为 5 元，该种物资单价为 12.5 元，单件年平均保管费用为 1.25 元，根据以上数据求经济订购批量。
3. 某企业 2008 年需要甲材料生产 A、B、C 三种产品，已知各种产品的计划产量、物资消耗定额等有关资料见表 5-6：

表 5-6 A、B、C 三种产品有关资料

产品名称	计划产量（件）	工艺消耗定额（公斤/件）	材料供应系数
A	40000	20	0.05
B	30000	24	0.10
C	36000	15	0.08

预计 2008 年甲材料的期初库存量为 450 吨，期末库存量为 680 吨，企业内部可以回收利用以及代用材料为 45.2 吨，求 2008 年甲材料的采购量。

4. 上机进行请购单处理、采购订单生成、到货等业务处理。
5. 案例分析：三个“采购案例”的对比分析

从 20 世纪 80 年代开始，为了顺应国际贸易高速发展的趋势，以及满足客户对服务水平提出的更高要求，企业开始将采购环节视为供应链管理的一个重要组成部分，通过对供应链的管理，同时对采购手段进行优化。在当前全球经济一体化的大环境下，采购管理作为企业提高经济效益和市场竞争能力的重要手段之一，它在企业管理中的战略性地位日益受到国内企业的关注，但现代采购理念在中国的发展过程中，由于遭遇的“阻力来源”不同，企业解决问题的方法各异等原因，就被予以了不同的诠释。

胜利油田

在采购体系改革方面，许多国有企业和胜利石油境遇相似，虽然集团购买、市场招标的意识慢慢培养起来，但企业内部组织结构却给革新的实施带来了极大的阻碍。

胜利油田每年的物资采购总量约 85 亿人民币，涉及钢材、木材、水泥、机电设备、仪器仪表等 56 个大类，12 万项物资。行业特性的客观条件给企业采购的管理造成了一定的难度。而公司目前有 9000 多人在作物资供应管理，庞大的体系给采购管理造成了许多困难。胜利油田每年采购资金中有 45 个亿的产品由与胜利油田有各种隶属和姻亲关系的工厂生产，很难将其产品的质量和市场同类产品比较，而且价格一般要比市场价高。例如供电器这一产品，价格比市场价贵 20%，但由于这是一家由胜利油田长期养活的残疾人福利工厂，只能是本着人道主义精神接受他们的供货，强烈的社会责任感让企业背上了沉重的包袱。同样，胜利油田使用的大多数涂料也是由下属工厂生产，一般只能使用 3 年左右，而市面上一般的同类型涂料可以用 10 年。还有上级单位指定的产品，只要符合油田使用标准、价格差不多，就必须购买指定产品。在这样的压力下，胜利油田目前能做到的就是逐步过渡，拿出一部分采购商品来实行市场招标，一步到位是不可能的。胜利油田的现象说明，封闭的体制是中国国有企业更新采购理念的严重阻碍。中国的大多数企业，尤其是国有企业采购管理薄弱，计划经济、短缺经济下粗放的采购管理模式依然具有强大的惯性。采购环节漏洞带来的阻力难以消除。

统计数据显示，在目前中国工业企业的产品销售成本中，采购成本占到 60%左右，可见，

一些企业采购行为在表面上认可和接纳了物流的形式，但在封闭的市场竞争中，在操作中没有质的改变。一些采购只是利用了物流的技术与形

积压的又是企业最宝贵的流动资金。这一系列的连锁反应正是造成许多企业资金紧张、效益低下的局面没有本质改观的主要原因。

海尔

海尔采取的采购策略是利用全球化网络集中购买，以规模优势降低采购成本，同时精简供应商队伍。据统计，海尔的全球供应商数量由原先的 2336 家降至 840 家，其国际化供应商的比例达到了 71%，目前世界前 500 强中有 44 家是海尔的供应商。

对于供应商关系的管理方面，海尔采用的是 SBD 模式：共同发展供应业务。海尔有很多产品的设计方案直接交给厂商来做，很多零部件是由供应商提供今后两个月市场的产品预测并将待开发产品形成图纸，这样一来，供应商就真正成为了海尔的设计部和工厂，加快开发速度。许多供应商的厂房和海尔的仓库之间甚至不需要汽车运输，工厂的叉车直接开到海尔的仓库，大大节约运输成本。海尔本身则侧重于核心的买卖和结算业务。这与传统的企业与供应商关系的不同在于，它从供需双方简单的买卖关系，成功转型为战略合作伙伴关系，是一种共同发展的双赢策略。

1999 年海尔的采购成本为 5 个亿，由于业务的发展，到 2000 年，采购成本为 7 个亿，但通过对供应链管理优化整合，2002 年海尔的采购成本控制在 4 个亿左右。可见，利益的获得是一切企业行为的原动力，成本降低、与供应商双赢关系的稳定发展带来的经济效益，促使众多企业以积极的态度引进和探索先进、合理的采购管理方式。

与胜利油田相似，由于企业内部尤其是大集团企业内部采购权的集中，使海尔在进行采购环节的革新时，也遇到了涉及到“人”的观念转变和既得利益调整的问题。然而与胜利油田不同的是，海尔在管理中已经建立起适应现代采购和物流需求的扁平化模式，在市场竞争的自我施压过程中，海尔已经有足够的能力去解决有关人的两个基本问题：一是企业首席执行官对现代采购观念的接受和推行力度，二是示范模式的层层贯彻与执行，彻底清除采购过程中的“暗箱”。

通用

与从计划模式艰难蜕变出来的大型国有企业相比，通用没有必要经历体制、机构改革后的阵痛，全球集团采购策略和市场竞标体系自公司诞生之日起，就自然而然地融入了世界上最大的汽车集团——通用汽车的全球采购联盟系统中。相对于尚在理论层次彷徨的众多国有企业和民营企业而言，通用的采购已经完全上升到企业经营策略的高度，并与企业的供应链管理密切结合在一起。

据统计，在美国的采购量每年为 580 亿美金，全球采购金额总共达到 1400~1500 亿美金。1993 年，通用汽车提出了全球化采购的思想，并逐步将各分部的采购权集中到总部统一管理。目前，通用下设四个地区的采购部门：北美采购委员会、亚太采购委员会、非洲采购委员会、欧洲采购委员会，四个区域的采购部门定时召开电视会议，把采购信息放到全球化的平台上来共享，在采购行为中充分利用联合采购组织的优势，协同杀价，并及时通报各地供应商的情况，把某些供应商的不良行为在全球采购系统中备案。

在资源得到合理配置的基础上，通用开发了一整套供应商关系管理程序，对供应商进行评估。对好的供应商，采取持续发展的合作策略，并针对采购中出现的技术问题与供应商一起协商，寻找解决问题的最佳方案；而在评估中表现糟糕的供应商，则请其离开通用的业务体系。同时，通过对全球物流路线的整合，通用将各个公司原来自行拟定的繁杂的海运线路集成为简单的洲际物流线路。采购和海运路线经过整合后，不仅是总体采购成本大大降低，而且使各个公司与供应商的谈判能力也得到了质的提升。

面对三种在中国市场并存的“采购现象”，直接反映出在不同的市场机制和管理模式下，企业变革需要面对的一些现实问题。但从另一个角度看，我们就会发现采购在整个企业物流管理中的重要地位已经被绝大多数的企业所认可。更多的生产企业专注于自己的核心业务，把采购物流业务外包，建立在合作基础上的现代供应链管理，无疑是对传统的采购管理模式的一次革命性的挑战。

从不同“采购现象”背后，可以看到“采购理念”在中国发展遇到的现实问题，不仅在于企业对先进思维方式的消化能力，更重要的是在不同的体制和文化背景下的执行是否通畅。而在落实理念的过程中，必须革新中国的企业文化，要求高层决策人员和中层的管理人员应当应具备解决系统设计问题的能力，底层的运作人员应能解决系统操作的问题，同时必须有发现问题的能力和正确理解问题的能力。从这个角度上讲，是否“以人为本”已经成为采购进入中国场所必须解决的重大课题。

结合以上案例，你认为我国企业应如何做好采购工作。

资料来源: <http://buyer.top-sales.com.cn/gl/al/200709/534.html>