

采购作业计划和控制

本章内容

- 概述
- 采购作业流程
- 采购作业控制
- 库存管理和控制
- 本章小结

概述

- 采购作业是指为了向企业提供满足生产和管理所需要的各种物料而必须采取的各种管理性的和事务性的活动。
- 采购管理也是企业生产经营管理的重要组成部分
- 采购管理是整个企业经营管理活动按照计划开展工作的起点

管理工作的起点

- 从宏观的经营规划，经过MPS，最后形成MRP、采购作业计划和生产作业计划等指导实际工作的微观作业计划。
- 按照计划开展实际作业的起点则是采购管理。
- 因此，从某种意义上来说，采购管理是整个企业经营管理工作按照计划开展工作的起点。

有效的采购管理

- 有效的采购管理是降低企业经营成本的重要环节。
- 在产品成本主要是由原材料、外购元器件构成的制造企业中，提高物料采购作业计划的准确率、降低物料的采购成本是采购管理的主要目标。
- 如果物料采购数量过多或者到货时间过于提前，就会造成流动资金积压、物料闲置产生的丢失和变质、大量挤占有限的库房位置以及加大采购管理人员和库存管理人员的工作负荷等。如果物料采购数量过少或者到货时间延期，又会影响到正常的生产经营活动的进行，严重时造成生产停滞，会给企业带来不可估量的损失。
- 在正确的时间、正确的地点、到达正确数量的正确物料是采购管理追求的目标。

采购作业流程

- 一般的采购作业流程
- 供应商管理
- 生成采购作业计划
- 询价和洽谈
- 采购订单
- 订单跟踪和到货验收

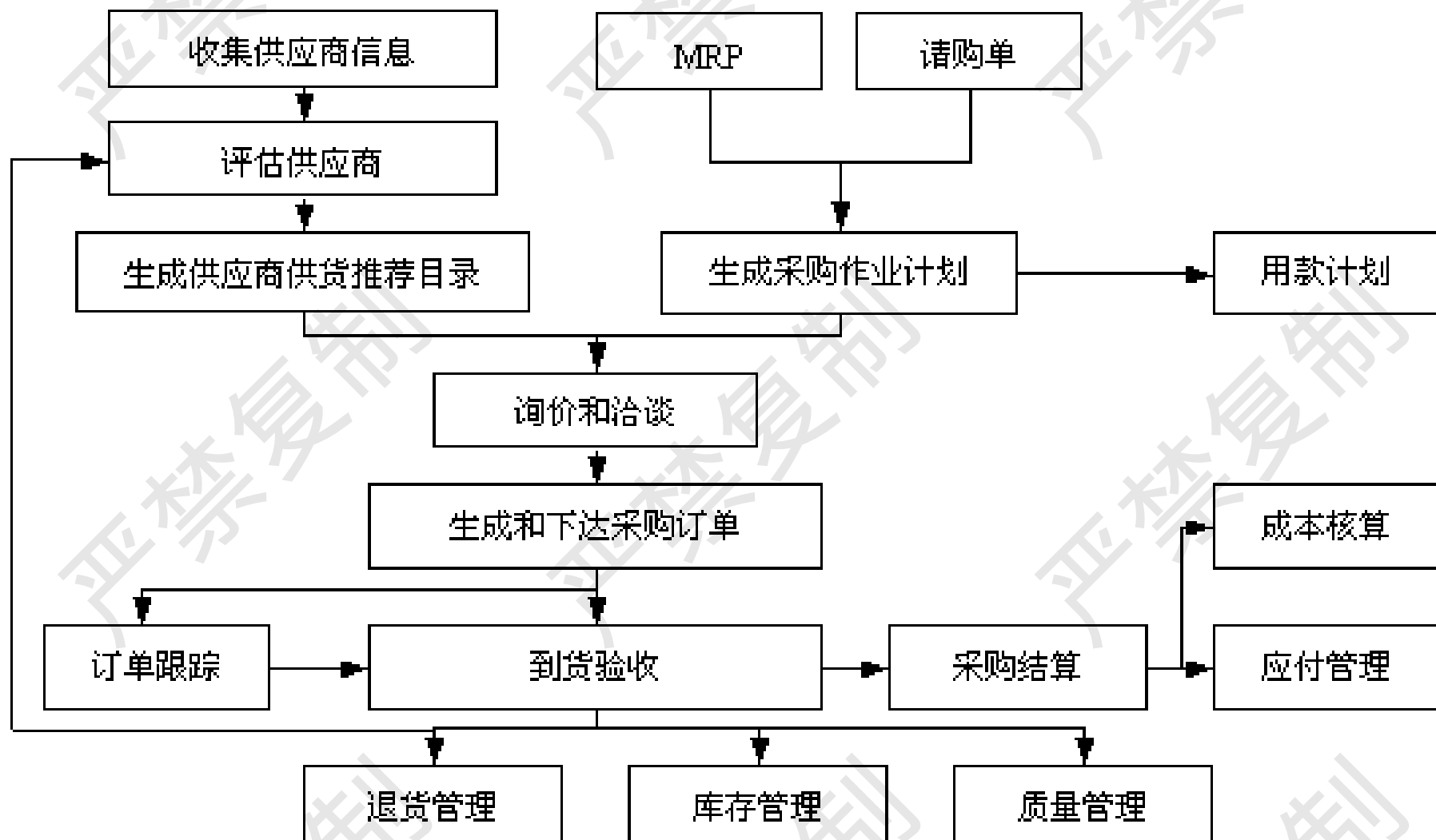


图 6-1 一般的采购作业流程

供应商管理

- 供应商管理主要采取分类管理模式，不同类型的供应商采取不同的管理模式。
- 但是，分类管理模式的关键在于如何确定分类方式，例如根据供应商的信誉和质量来分类、根据供应商所供物料的市场特性来分类以及根据企业与供应商之间的紧密关系来分类等等。

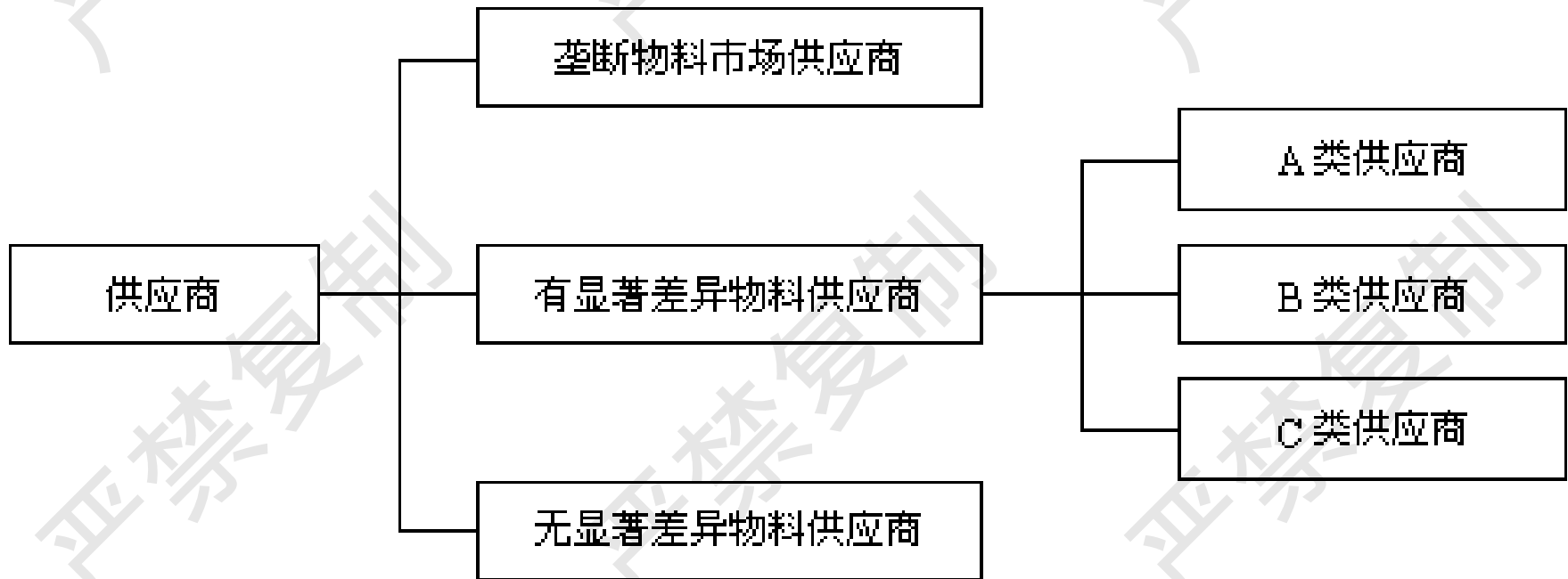


图 6-2 供应商双层分类结构示意图

垄断物料市场供应商

- 垄断物料市场供应商是指那些完全垄断或几乎垄断市场上某种物料供应的供应商，例如，中国电力、电信、铁路、特殊钢材和微软Office系统等供应商都是特殊供应商，企业往往没有能力和办法去选择其他供应商，或者说，企业选择其他供应商的成本高昂。
- 在计划经济体制下和不完全的市场经济体制下，在市场上的物料供应不充分等环境下，这种类型供应商的存在往往是不可避免的。
- 对于这些特殊的供应商，企业应该采取密切供需关系的管理方式。

有显著差异物料供应商

- 有显著差异物料供应商是指这些供应商之间，不同的供应商供应的物料具有质量上的差异、价格上的差异、服务上的差异、品牌上的差异和技术性能上的差异等，并且这些物料构成了企业产品的主要成本、或者说，与企业产品的质量 and 性能密切相关。
- 例如，对于自行车制造企业来说，自行车制造厂需要的管材、丝材、轴承和轮胎等物料供应商就属于典型的有显著差异物料供应商。无论是从数量上，还是从管理投入方面，这些供应商都是企业供应商管理的重点。
- 因此，可以把这些供应商分为A、B和C类供应商。不同类别的供应商具有不同的供货优先级，

无显著差异物料供应商

- 无显著差异物料供应商是指这些供应满足下列条件的物料供应商：这些物料不是企业主要产品的构成部分；这些物料与企业产品的质量性能关系不大；这些物料的价值相对来说比较低。
- 对于这些物料的管理应该尽可能地采用简化的管理方式。这些物料往往包括生产用辅助物料、办公用品和劳动保护用品等。
- 一般情况下，在无显著差异物料供应商的管理中，可以采取标准化采购管理方式和定额采购管理方式。

生成采购作业计划

- 采购作业计划的主要属性包括采购物料编码、名称、采购批次、采购数量、技术性能要求、采购作业开始日期、物料到货日期、审批人和审批日期等。采购作业计划应该遵循近期详细且确认、远期粗略且未确认的特点。
- 对于没有包括在**BOM**结构中的生产辅料、办公用品、劳动保护用品等物料，由需求部门或者库管部门提出采购申请，经有关人员审核后才能进行采购。请购单则是这种采购申请的表现形式。

询价和洽谈

- 当采购作业计划生成之后，采购人员应该按照作业计划的要求，依照供应商供货推荐目录，根据供货商的资历和供货档案，选择和联系供应商，并且针对采购作业计划中物料的具体要求洽谈物料的价格、质量、技术性能要求和供货日期等。
- 一般情况下，这种询价和洽谈的过程比较复杂，可以通过询价单和报价单的方式完成。
- 询价单是企业向初步选中的供应商发出的请求其提供报价的单据，这种单据详细列出了需要采购的物料名称、数量、技术性能要求和到货日期等信息。
- 报价单是供应商在接到询价单后提供的物料供应价格、技术性能特点等信息。

采购订单

- 从信息管理的角度来看，每一个订单都由两部分组成，即订单概述信息和订单明细信息。
- 按照采购订单的生成、下达、执行和完成的过程，可以把采购订单划分为多个不同的状态。常用的采购订单的状态是：生成、生成确认、下达、下达确认、取消、完成、超量完成和欠量完成等。

订单跟踪和到货验收

- 订单跟踪是指通过ERP系统可以随时查看已下达的采购订单到达的位置和被供应商处理的状态。订单跟踪的主要目的是确认供应商接收到订单、了解采购订单是否能被按时处理和传递采购订单的变化信息。
- 到货验收是指所采购的物料到达物料送交地点时采取的验收作业和对验收结果的处理措施。物料到达以后，应该通知有关人员进行物料到货登记，开始物料验收。不同的物料可以采取不同的物料验收方式。

采购作业控制

- 采购作业控制是指通过设置与采购作业相关的参数，将采购物料的数量和质量控制在预定范围内的风险防范措施。
- 常用的采购作业控制措施包括预算控制措施、物料选用目录控制措施、采购订单控制措施、质量控制措施和财务付款控制措施等。

预算控制措施

- 预算控制措施是指通过制定采购预算防止实际采购金额超过预算金额的控制方式。预算控制也是企业管理人员审核采购订单时判定该计划是否合理的一个重要依据。
- 在ERP系统中，有两种常用的采购预算控制方式：根据总账科目控制采购预算，根据部门、业务类型和采购物料类型控制采购预算。

物料选用目录控制措施

- 物料选用目录控制措施是指某些物料的采购必须从批准的物料选用目录中选择，不能随意选择目录之外的物料。
- 物料选用目录的确定过程是，设计、工艺、采购、质量和标准化等职能部门和技术人员，基于国家标准、行业标准、国际标准、地方标准和企业标准等要求，根据供应商的供货历史状况，按照规定的程序确定。

采购订单控制措施

- 采购订单控制措施主要控制采购到货的物料数量、采购价格以及到货日期应该满足采购订单中的要求，实际中的数据和采购订单上的数据之差应该在事先规定好的误差范围内。

质量控制措施

- 质量控制措施是确保采购物料满足设计和工艺提出的技术性能指标要求的措施。如果物料的技术性能指标达到或超过了设计和工艺提出的技术性能指标基准，就认为该物料达到了质量要求。
- 质量控制措施主要表现在下面几个方面：在供应商的选择方面，确保只有那些提供合格物料的供应商才可以作为选择的对象，把好供应商的选择关；在物料到货时，加强物料的验收管理，不合格的物料不允许入库；做好供应商的评价，对供应商的每一次供货交易都进行评价，根据供应商的动态评价结果确定供应商的保留和删除。

财务付款控制措施

- 财务付款控制措施是指在采购付款时设置付款条件，只有满足指定的付款条件才可以付款。
- 在ERP系统中，既可以控制对某个供应商的所有付款，也可以控制该供应商的某一笔付款。通过在采购订单中增加付款条件限制，可以实现在付款时提供付款警告，确保只有满足付款条件才可以付款。

采购预警

- 为了灵活起见，当采购作业过程中发生与控制内容冲突的事件时，系统应该自动报警，或者提供警告信息，或者锁定当前的状态。系统报警后，只有具有特定权限的人员才可以解除这种报警状态。系统报警状态解除之后，才可以执行正常的操作。这种在采购管理中操作、报警、报警解除和操作的过程就是采购作业控制的过程。

库存管理和控制

- 库存的分类和作用
- 库存作业
- 库存量控制
- 库存管理策略

库存的分类和作用

- 在同一个企业中，由于物料的性质不同，需要不同的管理方式，因此产生了许多不同类型的仓库。在制造企业中，常用的库存包括原材料库、毛坯件库、电子元器件库、包装物库、低值易耗品库、在制品库、半成品库、产成品库和委托加工物料库等。
- 库存的作用包括保证生产作业正常、稳定地运行，保证销售活动正常、稳定地运行。下面详细分析库存的作用。

库存作业

- 库存作业是指库存管理过程中的主要活动。
- 这些活动包括入库作业、出库作业、库间调拨作业和库存盘点作业等。
- 在这些库存作业中，一定要尽可能地保证库存记录的准确性。从某种意义上来讲，库存记录的准确程度的高低是**ERP**系统实施成功和失败的标志。

入库作业

- 入库作业是库存管理最基本的业务。
- 仓库在收到采购物料、生产完工物料和销售退回物料后，保管员需要检验物料的数量、外观质量和型号规格等，验收入库后办理入库手续。
- 常见的入库作业类型包括采购到货直接入库、采购到货检验转入库、销售退回到货直接入库、销售退回到货检验转入库、半成品临时入库、在制品临时入库、产成品入库以及其他入库等。
- 入库处理的业务单据是入库单，入库单处理之后应该增加库存量。

出库作业

- 与入库作业对应的是出库作业，出库作业也是最基本的库存管理作业。
- 仓库根据销售订单、销售提货单和生产领料单等单据发放物料的过程称为出库作业。根据定义可知，出库作业的主要类型包括销售出库、生产领用以及展览领用等。
- 出库作业的单据为出库单，出库单办理之后应该减少库存量。
- 在ERP系统中，既可以根据销售订单生成出库单，也可以根据生产订单中对应的零料定额生成出库单，还手工录入出库单。

物料调拨

- 在实际工作中，由于仓库位置的变化、物料状态的改变和管理方式的调整等原因，经常需要把物料从一个仓库移到另一个仓库，这种库存管理方式称为库间调拨作业，也称为物料调拨、物料转库等。
- 库间调拨有多种不同的形式，例如，同一个仓库中不同货位之间的物料移动，同一个部门中不同仓库之间的物料移动以及不同部门中不同仓库之间的物料移动等。
- 在具体的作业处理中，根据仓库、货位之间的距离和调拨时间的长短，通常采取两种不同的作业处理方式，即一步式调拨作业和两步式调拨作业。

库存盘点

- 库存盘点是库存管理中的一项重要工作，是确保库存中物料状态或存货状态达到高准确度的有效的管理措施，是**ERP**系统能够高质量顺利运行的管理保障。
- 库存盘点是定期或不定期对仓库内的存货进行全部或部分的清点，准确掌握当前的实际库存量，并且针对存货的账面数量与实际数量不符的差异，分析造成差异的原因，采取相应管理措施的过程。
- 在实际工作中，有多种不同的库存盘点方法。
- 按照盘点的对象是“账面”还是“实物”，可以把盘点分为账面存货盘点(也称为永续盘点)和实际存货盘点。

库存量控制

- 如果库存量过低，则不能有效地满足生产和销售的需要；如果库存量过高，则造成流动资金积压、存货成本增高等问题。
- 那么，什么样的库存量才是合适的呢？可以从库存的目的、库存的费用和订货的方式等多个角度来回答这个问题。

库存管理策略

- 库存管理策略是指按照企业的经营特点和物料的属性，对库存物料采取的综合管理方式的总称。
- 在制造企业中，常用的库存管理策略包括ABC库存管理策略、批次管理策略和序列号管理策略。