



普通高等学校物流管理专业本科系列教材

采购管理

Caigou Guanli

总主编 赵林度 李严锋

主编 董千里



PUTONG GAODENG XUEXIAO WULIU GUANLI
ZHUANYE BENKE XILIE JIAOCAI



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

采购管理

Case Study

中国大学教学管理案例库

中国大学教学管理案例库



普通高等学校物流管理专业本科系列教材

主 编 董千里

副主编 陈树公 惠玉蓉

采购管理

Caigou Guanli

重庆大学出版社

内 容 提 要

本书从现代管理理念的角度,详细介绍了采购管理的相关理论,并结合实际阐述了这些理论在现代商业环境下的运用。全书共分13章,主要内容有:采购管理的基本程序和原则,采购的战略管理、组织管理、计划与预算管理,采购的谈判和合同管理、供应商管理、价格管理、成本管理、质量管理、财务管理和绩效管理,以及供应链管理环境下的采购管理。

本书内容新颖,兼顾理论性与实践性,可作为物流管理、物流工程、交通运输、工商管理等专业的大学生、研究生教材或参考书以及物流管理专业和行政管理人员的培训教材或参考书,也可供物流企业经营管理人员业务学习使用。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理/董千里主编. —重庆:重庆大学出版社,
2008.11

(普通高等学校物流管理专业本科系列教材)

ISBN 978-7-5624-4640-8

I. 采… II. 董… III. 采购—企业管理—高等学校—教材 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第168847号

采购管理

主 编 董千里

副主编 陈树公 惠玉蓉

责任编辑:孙英姿 姚正坤 版式设计:孙英姿

责任校对:夏 宇 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

重庆东南印务有限责任公司印刷

*

开本:787×960 1/16 印张:23.5 字数:459千

2008年11月第1版 2008年11月第1次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5624-4640-8 定价:38.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换
版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

- 顾问** 王之泰 教授,第三届中国物流学会副会长
原北京物资学院副院长
- 主任** 赵林度 教授,教育部物流类专业教学指导委员会委员
中国物流学会常务理事
东南大学物流管理工程系主任、系统工程研究所所长
- 李严锋 教授,教育部物流类专业教学指导委员会委员
中国物流学会常务理事
云南财经大学商学院院长

编委会委员 (以姓氏笔画为序)

王之泰	王 亮	甘卫华	庄亚明	伊辉勇	张 潜
张长森	李玉民	张旭梅	吴志华	冷志杰	李严锋
张鸽盛	邹 龙	林 略	金汉信	赵启兰	赵林度
施国洪	秦成德	郜振华	黄 辉	董千里	蒋元涛
谢晋洋	韩瑞珠	熊 梅	蔡定萍	黎清松	

随着全球经济一体化进程的加快,经济体系的竞争越来越激烈,这不仅体现在科技创新能力上,而且体现在经济循环节奏的快慢上。经济循环速率的加快,运行效率的提高对于提升经济竞争力具有重要作用。然而,经济运行节奏的快慢在很大程度上取决于现代物流业的发展水平。

现代物流业作为国际上的新兴产业,以其强劲的发展态势成为了与高科技产业、金融业并驾齐驱的朝阳产业。随着全球经济信息化、网络化的发展,现代物流作为企业的“第三利润源”,这已经是一个不争的事实。

采购管理作为现代物流管理的重要组成部分,其行为的科学性、理念的合理性直接影响到企业的物流服务质量、原材料采购成本及储存成本,进而影响到企业的整体效益。为了推进我国现代物流业的发展,在全国范围内尽快形成物畅其流、快捷准时、经济合理、用户满意的社会化、专业化的现代物流体系,就要求管理者必须具备全面的物流管理知识,系统地掌握包括采购管理在内的各个方面的专业知识和技能。本书就是从此入手,使读者通过学习和实践来不断提高自身的素质,最终达到理论应用于实践的目的。

《采购管理》一书先对采购管理的主要基本内容进行了综述;然后分别阐述了采购的战略管理、组织管理、计划与预算管理;接着研究了供应商管理的整个流程、采购的谈判和合同管理、价格管理、成本管理、质量管理、财务管理以及绩效管理;最后从供应链的角度介绍了供应链采购管理模型的建立和系统的实施。全书包括了采购管理、技术等各方面的内容,涵盖了采购管理的全过程。

本书知识体系结构清楚、明确,内容通俗易懂、深入浅出、切合实际,不仅适合学者对采购管理进行深入研究,而且适合各个高等院校不同程度的学生使用。它融入了现代先进的管理理念和思想,将文、图、表有机结合,既增加了本书的可读性,又在一定程度上提高了学者和学生学习的兴趣。同时,本书每一章节后都附有案例、案例分析与讨

论和复习思考题,这不但可以使学生将所学理论知识与实际相联系,并考察学生掌握知识的程度,而且可以锻炼学生实际的分析、判断能力,真正达到研究与学习的目的。

本书由中国物流学会常务理事、长安大学物流工程与管理学科博士生导师董千里教授任主编,福建行政学院陈树公教授、惠玉蓉讲师任副主编。参与编写工作的有:董千里(第1章),马睐(第2章、第8章),武汉科技大学张绪美(第3章、第10章),马超群(第4章),惠玉蓉(第5章),杨磊(第6章),王帅(第7章),陈树公(第9章),何铭强(第11章),姚志刚(第12章),黄丽萍(第13章),(以上作者姓名第一次出现时未加注单位名称者,其单位均为长安大学)。谢星星、李海波、林键、支海军、郑成功、王钰、冯雪芳、刘燕、陈艳等参加了书稿的文字校对。

在本书编写的过程中,编者参考了大量的国内外相关文献、吸收了众多学者的研究成果,在此谨对相关的作者表示衷心的感谢。

由于编者的水平有限,再加之采购管理这一领域还有许多问题尚待更深入地探索和研究,本书势必有些许不当之处,敬请各位专家、读者批评指正并及时反馈,以便我们对书稿加以修订和完善。

编 者

2008年7月于西安

教师信息反馈表

为了更好地为教师服务,提高教学质量,我社将为您的教学提供电子和网络支持。请您填好以下表格并经系主任签字盖章后寄回,我社将免费向您提供相关的电子教案、网络交流平台或网络化课程资源。

请按此裁下寄回我社或在网上下载此表格填好后E-mail发回

书名:		版次	
书号:			
所需要的教学资料:			
您的姓名:			
您所在的校(院)、系:	校(院)		系
您所讲授的课程名称:			
学生人数:	_____人	_____年级	学时: _____
您的联系地址:			
邮政编码:		联系电话	(家)
			(手机)
E-mail:(必填)			
您对本书的建议:		系主任签字	
		盖章	

请寄:重庆市沙坪坝正街 174 号重庆大学(A区)
重庆大学出版社市场部

邮编:400030

电话:023-65111124

传真:023-65103686

网址:<http://www.cqup.com.cn>

E-mail:fxk@cqup.com.cn

(1)	第1章 采购管理概述
(2)	1.1 采购概念及其类型
(6)	1.2 供应链管理环境下的采购特点
(12)	1.3 采购管理的内容、地位和作用
(17)	1.4 学习采购管理的方法
(19)	案例 汽车零部件采购与供应链管理
(21)	案例分析与讨论题
(21)	复习思考题
(23)	第2章 采购战略管理
(24)	2.1 供应环境分析
(32)	2.2 采购战略规划
(39)	2.3 采购管理策略
(46)	案例 西门子公司全球采购策略
(48)	案例分析与讨论题
(48)	复习思考题
(49)	第3章 采购组织管理
(50)	3.1 采购组织的类型
(59)	3.2 采购组织的设计
(60)	3.3 采购部门的职责和人员素质
(64)	案例 某集团采购组织的设计
(66)	案例分析与讨论题

(66)	复习思考题
(67)	第4章 采购计划与预算管理
(68)	4.1 采购调查及订单信息管理
(77)	4.2 采购商品的分类及规格说明
(91)	4.3 采购计划
(97)	4.4 采购预算
(101)	4.5 影响采购计划和预算的因素
(102)	案例 BPR 在建筑企业物资采购计划管理中的应用
(105)	案例分析与讨论题
(105)	复习思考题
(106)	第5章 供应商管理
(107)	5.1 供应商管理概述
(108)	5.2 供应商的审核与认证
(116)	5.3 供应商选择
(119)	5.4 供应商评价管理
(124)	5.5 与供应商的关系管理
(128)	案例 惠尔浦的供应商管理
(128)	案例分析与讨论题
(129)	复习思考题
(130)	第6章 采购谈判和合同管理
(131)	6.1 采购谈判概述
(135)	6.2 采购谈判的方法与战术
(141)	6.3 采购合同管理
(158)	案例 政府竞争性采购谈判实例
(159)	案例分析与讨论题
(159)	复习思考题
(160)	第7章 采购价格管理
(161)	7.1 采购价格概述
(169)	7.2 采购价格分析方法

(181)	7.3 影响采购价格的因素及降低采购价格的途径
(187)	7.4 价值分析在采购中的应用
(191)	案例 某政府部门的采购定价
(192)	案例分析与讨论题
(193)	复习思考题
(194)	第8章 采购成本管理
(195)	8.1 采购成本概述
(197)	8.2 采购成本管理的重要性
(201)	8.3 采购成本管理方法
(212)	8.4 降低采购成本的方法
(217)	案例 美心——厂商协同降低采购成本
(218)	案例分析与讨论题
(219)	复习思考题
(220)	第9章 采购方式管理
(221)	9.1 采购方式及选择
(223)	9.2 战略采购
(227)	9.3 集中采购与分散采购
(234)	9.4 招标采购
(244)	9.5 政府采购
(248)	9.6 其他采购方式
(253)	案例 美好生活俱乐部的采购
(254)	案例分析与讨论题
(254)	复习思考题
(255)	第10章 采购质量管理
(256)	10.1 采购质量与采购质量管理
(269)	10.2 采购质量管理的保证体系
(273)	10.3 采购质量管理的基本方法
(278)	案例 采购质量检验
(279)	案例分析与讨论
(279)	复习思考题

(280)	第 11 章 采购财务管理
(281)	11.1 采购现金流量分析
(290)	11.2 采购财务监督与控制
(295)	11.3 采购资金核算与金融手段
(303)	11.4 采购中的结算付款流程
(313)	案例 某公司 2001 年度现金流量结构变动分析
(315)	案例分析与讨论题
(316)	复习思考题
(317)	第 12 章 采购绩效管理
(318)	12.1 采购绩效评估概述
(321)	12.2 采购绩效衡量指标体系
(328)	12.3 采购绩效评估体系
(333)	12.4 采购绩效的改进措施
(337)	案例 ×××公司的采购绩效管理问题
(338)	案例分析与讨论题
(338)	复习思考题
(339)	第 13 章 供应链采购管理
(340)	13.1 供应链采购管理
(345)	13.2 供应链采购管理的实施
(358)	案例 沃尔玛的供应链采购操作
(360)	案例分析与讨论题
(360)	复习思考题
(361)	参考文献

第①章

采购管理概述

本章导读：

- 深入了解采购的基本概念、采购的特点与类型等问题,对采购及其关联方面有个总体的认识。
- 了解采购与物流管理、供应链管理的关系,对采购在物流管理和供应链管理中的地位以及作用有一个概括性认识。
- 了解采购过程的基本程序及原则,了解供应链管理环境下研究采购管理内容的必要性和意义,对采购管理产生的客观基础有所了解。

1.1 采购概念及其类型

1.1.1 采购概念及其认识

1) 采购概念的理解

在现代企业物流管理、供应链管理中的一个至关重要的环节是采购活动。一般认为,采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的,购买商品或劳务的交易行为。根据人们取得商品的方式不同,采购可以从狭义和广义两方面来定义。

狭义的采购是指限于以购买的方式,由买方支付对等的代价,向卖方换取物品的行为过程。这种以货币换取物品的方式,就是最普通的采购途径。广义的商品采购是指除了以购买的方式之外,采用以租赁、借贷、交换等各种途径,取得商品及劳务的使用权或所有权的活动过程。在日常经营活动中所讲的商品采购,主要是从外部市场获得资源的采购活动。

对于企业而言,采购是从组织外部获取资源的活动过程。所谓组织外部是指涉及市场、供应商及其他企业、组织等主体,所获取的资源是有偿的,包括物料、产品、工程和(劳务)服务等。企业采购过程通常是以合同方式有偿取得货物、工程和服务的行为集合,具体类型包括购买、租赁、委托、雇佣等活动。

2) 认识采购的途径

企业从外部市场获取资源的采购活动,并不只是简单的购买行为,它有着多层的内涵,只有充分了解采购的含义,才能理解采购作为一门学科的概念。

(1) 采购是获取资源的过程

所有采购都是从资源市场获取资源的过程。无论是生活还是生产,采购的意义就在于能解决自己所需要、但是又缺乏的资源的问题。这些资源,既包括生活资料和生产资料,也包括物资资源(例如原材料、设备、工具等)和非物资资源(例如信息、软件、技术、文化用品等)。能够提供这些资源的供应商,形成了一个资源市场。而为了从资源市场获取这些资源,都要通过采购方式实现。也就是说,采购的基本功能,就是帮助企业组织从资源市场获取它们所需要的各种资源。

(2) 采购是基于信息流、资金流的商流与物流的有机结合

采购既是一个商流过程,也是一个物流过程。采购的基本作用,就是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中。在这个过程中,基于信息流和资金流的支持,要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中;要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是一个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现商品所有权的转移。后者是一个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现商品空间位置和时间位置的转移,使物品实实在在地到达用户手中。采购过程,实际上是基于信息流、资金流的商流与物流过程的完整结合,缺一不可。只有这两个方面都完全实现了,采购过程才算完成。因此,采购过程实际上是商流与物流过程的统一。

(3) 采购是经济活动过程

采购是企业经济活动的主要组成部分。所谓经济活动,就是要遵循经济规律,追求经济效益。在整个采购活动过程中,一方面,通过采购,获取了资源,保证了企业正常生产的顺利进行,这是采购的效益;另一方面,在采购过程中,也会发生各种费用,这就是采购成本。我们要追求企业经济效益的最大化,降低采购成本是重要的手段之一,而要做到这一点,就需要努力追求科学的采购。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

1.1.2 采购的类型

1) 政府采购和企业采购

按照采购的主体分类有企业采购和政府采购。

(1) 政府采购

所谓政府采购,它是指各级国家机关、事业单位或团体组织,使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。从政府采购的概念中可以看出,政府采购应当包含四个方面的内容:

①作为政府采购当事人之一的采购人只能是各级国家机关、国有事业单位或经国家机关依法设立的团体组织,而其他法人、社会团体和个人不能成为政府采购人。

②政府采购所使用的资金只局限于财政性资金。换句话讲,政府采购的资金来源是政府财政拨款,不包括计划外资金和自筹资金等项目。

③政府采购的范围包括两个部分,一是各级国家机关、事业单位和团体组织采购依法制定的集中采购目录以内的货物、工程和服务;二是采购各级政府所确定的政府采购

限额标准以上的货物、工程和服务。

④政府采购的对象或者说是采购的客体包括货物、工程和服务;这里所说的货物,是指各种形态和种类的物品,包括原材料、燃料、设备、产品等;所谓工程,是指建设工程,包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建、装修、拆除、修缮等;服务,则是指除货物和工程以外的其他政府采购对象。

(2) 企业采购

企业采购(enterprise purchasing/business purchasing)是现今市场经济下一种最主要、最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体,为了实现大批量产品的生产,也就需要大批量商品的采购。生产企业的生产,是以采购作为前提条件的。没有采购,生产就不能进行。企业的采购,不仅采购数量多、采购市场范围宽,而且对采购活动要求也特别严格。它要对全厂的需求品种、需求量、需求规律进行深入的研究,要对国内国外众多的供应厂商进行分析研究,还要对采购过程各个环节进行深入研究和科学操作,才能完成好采购任务,保证企业生产所需的各种物资的适时适量供应。

2) 物品采购、工程采购和服务采购

按照采购的对象可以分为物品采购、工程采购和(劳务)服务采购。采购的对象既有产品、设备等各种各样的物品,也有房屋、构筑物、市政及环境改造等工程,还有其他各种服务。

(1) 物品采购

物品采购包括原材料、协作件、产成品等的采购,生产资料如机器设备的采购等。不同的物品,采购的时间、地点、价格、供应商等的要求不同。由于物品性质、标准等的不同,所需要的配套物流运作和管理活动也有很大不同。

(2) 工程采购

工程采购范围包括房屋、构筑物、市政及环境改造等,一些大的工程项目采购,往往采用交钥匙方式,也称交钥匙工程。

(3) 服务采购

服务采购包括加工服务、物流服务等劳务的采购,某些业务的外包就是服务的采购,通常采用一揽子合同采购服务的形式。

3) 国内采购和国际采购

按照采购的地域范围可以分为国内采购和国际采购。

(1) 国内采购

国内采购是将采购资源的市场选择在国内,在国内寻求供应商、寻求采购对象及相

应物流系统。掌握国内采购流程和业务是采购工作的基础。

(2) 国际采购

国际采购也称跨国采购、全球采购,是指利用全球的资源,在全球范围内去寻找供应商,寻找质量最好、价格合理的产品、工程和服务。企业采购着眼于全球市场,就会涉及国际采购。从事国际采购,不仅要制定战略性和实效性策略,熟悉《2000 年国际贸易术语解释通则》,掌握国际采购理论、方法和手段;又要熟悉国际采购规则、条例、惯例的实际运作过程,在掌握采购理论的同时了解系统的实务过程,从而更好地把握国际采购理论与实务的全貌。

进行全球采购,首先应该了解跨国公司在全球市场上运用什么样的方式来采购。一般跨国公司在进行全球采购活动中有以下几种方式:

①以制造企业为核心的全球的采购活动。比如说通用电气、通用汽车等一些技术密集型的,或者品牌非常响亮、具有国际品牌的,或者是具有很大资金优势的跨国公司,它们作为采购龙头来主导采购体系和采购市场。对于中国企业来讲,很多是为这类企业提供一些配套性的产品,比如说汽车配件。

②以贸易企业为核心的全球采购体系。在国际上很多大的企业或者是有竞争力的企业,为了把自身的资源集中在一些核心的领域里,通常将企业很多的采购活动采用外包的方式,而承担这种采购外包的市场主体,往往是那些在国际市场上非常活跃的贸易企业。

③以大型零售集团为核心的采购活动。一些大型的跨国零售巨头近几年来在中国市场上的表现是非常引人注目的,它们采购时更关注的是国内非常有优势的快速消费品和劳动密集型产品,比如服装、鞋帽、食品等商品。这些商品通过跨国零售巨头进入国际市场的主流渠道,特别是主流的零售渠道中去,这对中国出口有非常重要的影响。过去,中国很多产品出口是依托原来传统的国有贸易企业,或者企业的自行出口,往往不能进入进口国一些主流的渠道,只能进入一些街边市场或者是其他的市场,而这些跨国零售巨头可使中国很多企业商品进入到这些正规的渠道中去。

④以专业采购组织和经纪人为核心的跨国采购体系。中小企业为了获得最佳商品的供应和最佳零售品供应,往往委托一些经纪人或者是一些专业的采购组织来为它们服务。目前,这些经纪人和采购组织采用国际上更为流行的运作方式即网上采购,特别是集合众多中小企业的采购要求,到中国或者是到一些低成本的国家进行采购。

中国企业要结合自身的产品、资源需求来寻求可能合作的对象,进入到不同类型的跨国网络采购体系当中。由于全球化采购、电子采购具有明显的优势,是未来采购和供应的发展趋势,因此需要建立新的供应商伙伴关系并实现 JIT 采购。例如,海尔集团就构筑了“一流、三网、三个 JIT、三个零”的一体化物流模式,即围绕着订单信息流,构建全