

全国商贸类“十一五”规划  
应用型教材◎物流管理专业



丛书主编 高明波

# Stock & Storage



Management

# 采购与仓储管理

张玉斌 主编

张云辉 姜华珺 副主编



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

全国商贸类“十一五”规划应用型教材·物流管理专业

丛书主编 高明波

# 采购与仓储管理

主 编 张玉斌

副主编 张云辉 姜华琚

对外经济贸易大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

采购与仓储管理/张玉斌主编. —北京: 对外经济贸易  
大学出版社, 2008

全国商贸类“十一五”规划应用型教材

ISBN 978-7-81134-104-1

I. 采… II. 张… III. ①采购-企业管理-高等学校-  
教材②企业管理: 仓库管理-高等学校-教材 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 066518 号

© 2008 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 采购与仓储管理

张玉斌 主编

责任编辑: 刘 红

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: [uibep@126.com](mailto:uibep@126.com)

---

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 18.25 印张 366 千字

2008 年 4 月北京第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-81134-104-1

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 29.00 元

# 总 序

世界经济一体化、贸易全球化的趋势在日益加剧，世界各国的国际贸易、国际物流等活动日益繁荣。我国加入 WTO 以来，第三产业占国民经济的比重日益攀升，物流活动作为企业利润的新的增长点日益受到广泛重视。培养具有国际视野，掌握物流理论和运作技能的人才是一项紧迫而又长期的任务。

以服务为宗旨，以就业为导向，走产学结合的发展道路，是新时期职业教育的办学指导思想，贯彻这一思想的关键是建立校企合作、工学结合的人才培养模式，要变知识本位为能力本位，即由知识传授型向能力培养型转变。对于学生来说，重要的不是学了什么，而是会干什么；对于老师来说，重要的不是教了什么，而是教会了什么。为此，基础理论够用，强化实践环节，突出围绕职业岗位和工作项目的职业技能的培养是课程改革和教材建设工作的当务之急。

本套教材是为了适应应用型本科及高职高专教育的教学规律和特征的要求，按照物流职业资格考试大纲而组织编写的。

该套教材的特点是：

第一，面向应用型本科和高职高专教育的实际情况，其内容按需而设，讲究实效。

第二，理论问题既注重系统性，更讲究实用性和针对性。

第三，深入浅出，简明扼要，既方便教学又方便学生自学。

第四，以应用为目标，每章后设有多道练习题以强化学生对知识的理解吸收。

本套教材的作者大部分都有多年的教学和实践经验，在编写过程中参考了众多专家、学者的著述和研究成果，我们在此表示衷心的感谢！

本套教材适用于应用型本科、高职高专院校物流管理及相关专业的教学用书，也可以作为职业资格培训教材，还可以作为从事物流工作人员自学的参考用书。

由于本套教材涉及面广，加上作者水平有限，书中错误和不妥之处在所难免，恳请读者和专家们批评指正，我们将继续努力，跟踪教材的使用效果，不断发现问题，总结经验教训，不断提高教材的质量水平。

丛书主编：高明波

2007年11月

# 前 言

在全球经济一体化和以 Internet 为代表的信息技术广泛应用的背景下，企业之间的竞争将比以往更加激烈，采购和仓储管理是企业经营的两个核心环节，是企业降低和控制成本，获取利润的重要来源。不仅如此，采购管理还是企业连接供应商的纽带和获取市场信息的重要渠道，也是企业的窗口和形象。采购和仓储管理对于企业竞争优势、供应链管理优势、客户满意度等竞争力方面具有重要作用。将现代采购管理和仓储管理的原理和方法科学地应用于企业的经营管理中，是企业在全球化、信息化的市场经济竞争中赖以生存的保证，更是企业谋求发展壮大的必然要求。中国加入 WTO 以后，已逐步向全球的制造中心发展，跨国公司在我国的采购和中国企业的国际采购将日益频繁。采购与供应管理已成为与公司战略决策和供应链管理密切相关的综合性管理活动。

本书从采购管理和仓储管理的实际出发，深入浅出，应用新颖且合乎逻辑的方法系统地阐述了采购管理与战略采购，采购管理组织与采购人员，采购申请与采购计划，供应商选择与管理，订货点采购、MRP 与 ERP 采购、JIT 采购、电子采购、招标采购等采购技术与方法，采购谈判，采购合同，采购绩效评估与采购审计，仓储管理概述，仓库管理系统，仓库商品的保管与风险管理，仓库绩效管理等具体内容。本书的另一个特点是既兼顾到采购与仓储管理理论阐述，也兼顾到采购与仓储管理的实践应用。各章都精心选择了与其内容相关的案例，使读者在学习理论知识的同时，通过实际案例既进一步加深了理解又开阔视野。每一章后都安排了复习思考题，起到归纳和练习的作用，便于检测对于本章内容的理解和掌握的程度。

本书由哈尔滨商业大学张玉斌老师任主编，哈尔滨理工大学张云辉老师和哈尔滨商业大学姜华琚老师任副主编。参加本书编写的还有哈尔滨商业大学陈宇、徐玲玲、刘莉、段延梅。在本书写作过程中，参考和借鉴了

大量国内外学者的论著和教材，在此向上述文献的作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限，书中一定存在疏漏和不足之处，恳请广大读者批评指正。

编者

2007年12月

# 目 录

## 上篇 采购管理

<b>第一章 采购管理与战略采购概述</b> .....	(3)
第一节 采购概述 .....	(3)
第二节 采购管理 .....	(12)
第三节 采购制度 .....	(16)
第四节 战略采购 .....	(18)
<b>第二章 采购管理组织与采购人员</b> .....	(28)
第一节 采购管理组织概述 .....	(28)
第二节 采购人员能力与素质 .....	(36)
<b>第三章 采购申请与采购计划</b> .....	(43)
第一节 采购申请 .....	(43)
第二节 需求分析 .....	(48)
第三节 采购计划与预算管理 .....	(51)
<b>第四章 供应商选择与管理</b> .....	(69)
第一节 供应商选择与管理概述 .....	(69)
第二节 供应商调查 .....	(72)
第三节 供应商考核与选择 .....	(86)
第四节 供应商管理 .....	(92)
<b>第五章 采购技术与方法</b> .....	(98)
第一节 订货点采购 .....	(98)
第二节 MRP 与 ERP 采购 .....	(120)
第三节 JIT 采购 .....	(138)
第四节 电子采购 .....	(144)
第五节 招标采购 .....	(151)
<b>第六章 采购谈判</b> .....	(161)
第一节 采购谈判基础 .....	(161)
第二节 采购谈判策略与技巧 .....	(170)

<b>第七章 采购合同</b> .....	(179)
第一节 采购合同管理概述 .....	(179)
第二节 采购合同的管理 .....	(183)
<b>第八章 采购绩效评估与采购审计</b> .....	(194)
第一节 采购绩效评估 .....	(194)
第二节 采购审计 .....	(197)

## 下篇 仓储管理

<b>第九章 仓储管理概述</b> .....	(203)
第一节 仓储与仓库的含义 .....	(203)
第二节 仓储管理的任务和基本原则 .....	(206)
第三节 我国仓储业的历史和发展 .....	(208)
<b>第十章 仓库管理系统</b> .....	(211)
第一节 仓库生产设备 .....	(211)
第二节 商品的入库管理 .....	(226)
第三节 商品的出库管理 .....	(229)
<b>第十一章 仓库商品的保管与风险管理</b> .....	(237)
第一节 仓库商品的保管 .....	(237)
第二节 仓库风险管理 .....	(261)
<b>第十二章 仓库绩效管理</b> .....	(269)
第一节 仓库管理绩效考核的意义 .....	(269)
第二节 仓库绩效考核的指标 .....	(270)
第三节 仓库绩效考核的方法 .....	(278)
<b>主要参考文献</b> .....	(282)





上 篇

采 购 管 理



# 第一章

## 采购管理与战略采购概述

### 第一节 采购概述

#### 一、采购的涵义

在市场经济条件下采购是企业生产经营活动的初始环节，与企业的供、产、销各个环节一起构成企业生产链。关于采购国内外的组织和学者从不同的角度给予了不同的定义，从目标管理的观点来看，采购被定义为从合适的货源那里获得合适数量和质量物资，并以适当的价格送到合适的收货地点。从外部资源管理的观点来看，采购被定义为从企业外部资源中获取所有的对经营、维护和管理公司的基本业务活动和辅助业务活动的必需品，并使它们处于最佳状态的商品和服务。肯尼斯·莱桑斯（Kenneth Lysons）和迈克尔·吉林厄姆（Michael Gillingham）在其合著的《采购与供应链管理》中将采购定义为：

采购是一个由组织机构实施的过程，不论是作为一种功能还是作为集成供应链的一部分，它既负责采办合适的质量、数量、时间和价格的货物，又负责管理供应商，并由此对企业的竞争优势和企业共同战略目标作出贡献。

采购有广义和狭义之分，狭义的采购是指企业根据生产需求提出采购计划，审核计划，选择供应商，经过商务谈判确定价格、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式，可以说是最普通的采购途径，无论个人还是企业机构，为了满足消费或者生产的需求都可以这样的方式来进行。广义的采购是指实施者除了以购买的方式占有物品之外，还可以用各种途径取得物品的使用权，以达到满足需求的目的，如租赁、借贷、交换、征收。

总体上看，对采购的理解主要包含以下一些基本含义：

1. 所有采购都是从资源市场获取资源的过程。采购是企业与市场联系的纽带，采购过程实际上就是从市场获取资源的过程。

2. 采购既是一个商流过程，也是一个物流过程。商流是指发生交易活动时进行的对货物所有权的转移，物流是指货物实体发生转移的过程，商流是无形的，但是物流是有形的，是可以看得到的。

3. 采购是一种经济管理活动。首先采购是一项经济活动，要进行收益与成本分析，其次，采购还是一项管理活动，在采购过程中需要进行计划、组织、协调、智慧、控制等。

此外，还需说明的是，采购从形式上可分为消费者采购和企业采购，二者既有共同之处又存在很多方面的差别，如表 1-1 所示。首先，消费者采购在市场运作型式上是零售型，顾客只有产生需求时，才会为满足当前需求而进行采购，并且顾客通常是所购买产品或服务的最终消费者；消费者采购时可以自由的选择供应商，面对消费者的需求供应商通常都可以满足。而企业采购与此完全不同，首先，大多数企业的采购需求通常是专业化的，并且采购规模一般都很大，潜在的资源也很少，甚至在整个市场中也只有几个厂商可提供；其次，消费者采购的产品价格可能会随供应商的不同而变动，这主要取决于供应商选择的营销策略；单个消费者没有能力影响产品价格和营销方式，也无法选定生产企业，因为单个消费者的交易量占供应商销售总量的比例是非常小的。而企业采购的规模就大得多，企业采购因此单个的供应商往往还满足不了其需求，在与供应商打交道的过程中可能会扮演多重角色，一方面需要有专门的技能来保证采购的准确以满足需求；另一方面，要使采购活动达到连续有效和满意的运行效果，还需要有合适的体系和程序作保证。

表 1-1 消费者采购与企业采购的区别

内容 \ 项目	企业采购	消费者采购
采购目的	保证生产	满足个人需求
采购动机	主要出于理性考虑	带有个人喜好或冲动
采购决策	多人参与、程序化过程	个人决定
采购功能	专业职能、企业行为	消费者个人行为
产品与市场知识	系统、宽广	零散、有限
顾客	数量有限、往往地域性集中	数量很多、地域上分散
采购需求	由生产及发展驱动、波动性强	由生活所需导向、通常较稳定
采购量	大	小
采购市场价格	弹性有限	弹性相对较大

## 二、采购的分类

### (一) 按照价格分类

按照价格分类,采购可以分为招标采购、询价采购、比价采购和议价采购。

#### 1. 招标采购

招标采购即是采购企业在一定范围内公开购买信息,说明拟采购物品或项目的交易条件,邀请供应商或承包商在规定的期限内提出报价,按一定的程序和方式进行比较分析后确定最符合条件的投标供应商并与其签订采购合同的一种高度组织化采购方式。由于招标采购体现了公平、公开和公正的原则,所以,招标采购是在众多的供应商中选择最佳供应商的有效方法。它通常用于比较重大的建设工程项目采购、新企业寻找长期物资供应商、政府采购等大批量采购活动。

#### 2. 询价采购

即采购企业选取一些信用可靠的供应商,向其讲明采购条件,并询问价格或寄以询价单,促请对方报价,比较后进行采购采购方式。选择这种方式的关键是要做好询价单,上面应注明货物的种类、数量以及要求的交货时间和地点。供应商的报价可以采用电传或传真的形式提交。对报价的评审应按照事先规定好的程序来进行。已接受的报价条件应包括在订单之中。这种方式适合用于采购小金额的货物、现货或标准规格的商品。

#### 3. 比价采购

比价采购是指在买方市场条件下,采购企业选定两家以上供应商,由供应商公开报价,最后选择报价最低的为企业供应商的一种采购方式。实质上这是一种供应商有限条件下的一种招标采购。这种采购方式的公开性和透明性较高,能够防止“黑洞”;但是由于供应商的有限性,在采购中可能出现恶性抢标,而且供应物品的品种规格上的差异,可能影响生产效率提高,并加大消耗。

#### 4. 议价采购

议价采购是指由买卖双方直接讨价还价实现交易的一种采购行为。议价采购一般不进行公开竞标,仅向固定的供应商直接采购。议价采购可以节省采购费用和时间,采购中灵活性大,可依据环境变化,对采购物品的规格、数量及价格作灵活的调整。议价采购也有利于和供应商建立互惠关系,稳定供需关系。但是,议价采购往往价格较高,缺乏公开性,容易形成不公平竞争。

通常情况下,询价采购、比价采购和议价采购很少单独运用,经常是将它们结合在一起运用。

## （二）按照采购主体分类

采购主体实际上是指实施采购的利益主体，按照采购主体对采购分类可以分为：个人采购和集团采购。

### 1. 个人采购

个人采购是指消费者为满足自身需要而发生的购买消费品的行为。如购买生活必需品、耐用品等，实质上是一种购买（习惯上）活动，购买对象主要为生活资料，其特点为单次、单品种、单一决策，购买过程相对简单。

### 2. 集团采购

集团采购一般是多品种、大批量、大金额的、多批次甚至持续进行的，直接关系到多个人的集团利益，所以，往往由集团决策。典型的集团采购，主要是指企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等。家庭采购，可以算是集团采购。

集团采购的主要目的是实施集团型企业事业的集中采购策略，做到一定程度的采购收权，并发挥集中采购的规模效益，帮助企业以尽可能低的成本获取满足企业事业所需数量和质量的产品和服务。集团采购还能降低各下属企业事业的整体库存水平，节约库存成本，减少资金的占用，加快资金的周转。此外，集团采购还能够帮助确立统一的材料采购标准和耗用标准，对采购数量、成本及质量进行集中控制。对采购业务流程进行规范优化，减少采购过程中的资源浪费，提高企业的采购效率。

## （三）按照采购方法分类

随着信息技术的发展，采购方法也在发生着日新月异的变化，实践中已经发展出多种采购的方法，概括起来主要包括订货点采购、MRP采购、JIT采购和电子商务采购等方法。这些采购方法可以很好地解决传统采购模式中存在的问题，其中订货点采购可以在降低缺货风险的同时降低库存成本，而MRP采购可以为企业制定一个合理的采购方案，JIT采购和电子商务采购都可以很好地解决采购过程冗长的问题，尤其是电子商务采购，它从根本上改变了商务活动的模式，它不仅将间接商品和服务采购过程自动化，极大的提高了效益，降低了采购成本，而且是企业在一定程度上避免因信息不对称而引起的资源浪费，有利于社会资源的有效配置，从而使企业更具有战略性的眼光进行采购。

### 1. 订货点采购

则是企业根据需求的变化和订货提前期的长短，确定订货点、订货批量或订货周期、最高库存水准等，建立起连续的订货启动、操作机制和库存控制机制，达到既满足需求又使得库存总成本最小化的目的。订货点采购原理比较科学，操作比较简单。但是由于市场的随机因素多，使得该方法同样具有库存量大、市场响应不灵敏的缺陷。

## 2. MRP 与 ERP 采购

主要应用于生产企业。它是生产企业根据主生产计划和主产品的结构以及库存情况逐步推导出生产主产品所需要的零部件、原材料等的需求，并据此制定采购计划的过程。这个采购计划规定了采购的品种、数量、采购时间和物资到位的时间。计划比较精细、严格。

## 3. JIT 采购

JIT 采购即准时化采购，是一种先进的采购模式。它的基本思想是：在恰当的时间、恰当的地点、以恰当的数量、恰当的质量提供恰当的物品。它是从准时生产发展而来的，是为了消除不合理库存和不必要的浪费而进行持久性改进。要进行准时化生产必须有准时的供应，因此准时化采购是准时化生产管理模式的必然要求。它与传统的采购方法相比，其在质量控制、供需关系、供应的数目、交货期的管理等方面有许多不同，其中关于供应商选择（数量与关系）、质量控制是其核心内容。准时化采购包括供应商的支持和合作以及制造过程、货物运输系统等一系列的内容。准时化采购不但可以减少库存，还可以加快库存周转、缩短提前期、提高购物的质量、获得满意交货等效果。

## 4. 供应链采购

这是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下，采购不再由采购者操作，而是由供应商操作了。采购者只需要把自己的需求规律信息即库存信息向供应商连续及时传递，供应商则根据自己的产品在生产方消耗的情况及时连续小批量补充库存，保证生产者既满足需要又使总库存量最小化。供应链采购对信息系统、供应商操作要求都比较高。它也是一种科学的、理想的采购模式。

## 5. 电子商务采购

也就是网上采购，是在电子商务环境下的采购模式。它的基本特点是在网上寻找供应商、寻找品种、网上洽谈贸易、网上订货甚至在网上支付货款，但是在网下送货进货。这种模式的好处在于扩大了采购市场的范围，缩短了供需距离，简化了采购手续，减少了采购时间，减少了采购成本，提高了工作效率，是一种很有前途的采购模式。但是它要依赖于电子商务的发展和物流配送水平的提高。而这两者几乎要取决于整个国民经济水平和科技进步的水平。我国现在已经有不少企业以及政府采购采用了网上采购的方式，但是要把网上采购真正搞好，还需要一些时日。

### （四）按采购政策（制度）分类

按采购政策（制度）分，采购可以分为集中制采购、分散制采购与混合制采购。

#### 1. 集中制采购

集中采购是相对于分散采购而言的，它是指企业在核心管理层建立专门的采购机制，统一组织企业所需物品的采购业务。跨国公司的全球采购部门的建立是集中采购的

典型应用。即以组建内部采购部门的方式来统一分布在世界各地分支机构的采购业务，减少采购渠道，通过批量采购获得价格优惠。

## 2. 分散制采购

分散采购是由企业下属各单位（如子公司、分厂、车间或分店）实施的满足自身生产经营需要的采购。分散采购是集中采购的完善和补充，有利于采购环节与存货、供货等环节的协调配合，有利于增强基层工作责任心，使基层工作富有弹性和成效。

## 3. 混合制采购

混合制采购就是将集中采购和分散采购联合起来进行的一种采购方式，由于集中采购和分散采购都各有优缺点，集中采购的优势就是可以将企业的采购需求进行集中形成规模效应，分散采购的优势就是比较灵活，两者优缺点正好互补，因此将集中采购和分散采购混合起来使用通常可以实现更优化。

### （五）按采购的地区范围分类

按照采购的地区范围进行分类采购可以分为国际采购和国内采购。

#### 1. 国际采购

所谓国际采购指企业向国外供应商采购所需物资的一种行为。例如，机械制造企业，向国外供应商采购钢材、轴承等原材料、配件。国外采购主要指在国外市场采购，并不是指采购的物资都一定是国外生产的，也可以向国内企业设在国外的代理商采购所需物资，必须以外汇结算。

国际采购的优势是：

（1）满足高品质生产的要求。优质企业对其产品的品质有严格要求，因而对其原材料的采购就要有很高的要求。通过国际采购能有效扩大供应商的范围，使得采购者有可能得到合乎标准要求的所需物资。

（2）降低采购成本。采购成本是企业成本核算中的重要内容，因此每个采购商都希望通过市场运作来降低采购成本，而国际市场通常能提供这样的机会。

（3）保证供应。提供国际供应的供应商一般都具备即时交货的能力。虽然在评选合格供应商以及和供应商建立商业关系时耗费了时间，但在以后的采购交易中，采购商会从即时交货中得到补偿。由于国际供应商都在努力改善生产系统，严格管制生产计划系统，提供持续的、更符合要求的服 务，使得他们在保证供货时间方面具有较强的竞争优势。国际市场也使采购企业有了更多的选择，扩大了供应基础，故开发国际供应商也是必需的。

#### 2. 国内采购

国内采购指针对国内供应商的采购。国内采购需要以本币与供应商进行结算。

国内采购的优势是：



(1) 有利于供应商关系管理。国内采购不会遇到商务沟通的困难。由于供应商与购买商均为有共同的文化背景、道德观念的商业组织,有利于维系良好的商业关系。双方都可减少资源耗费。

(2) 有利于减少采购程序,缩短交货时间。与国际采购不同,国内采购不存在国际贸易运输、定价的问题。国内采购省却了在国际贸易中洽商运费、保险、交货付款条件等的问题。国内采购不需额外的通信费用、进口关税以及评选合格供应商的费用,使国内采购的费用低于国际采购。

(3) 降低采购风险。对于品质的标准的认定不同,也为国际采购造成了困难。如果是国内采购,供应商和采购商都执行统一的标准,而国际采购中,各国执行不同标准,国外供应商对于必要的设计改变的弹性不如国内供应商。所以,采购商在购买时必须对物品的标准、品质等方面要实行必要的控制,这在一定程度上增加了管理工作的难度。但在国内采购可以与供应商进行直接地沟通和交易的协商,由此增加采购物品要求的准确度,从而起到降低采购风险的作用。

#### (六) 按照采购对象分类

按采购的对象,即标的物的不同,可以将采购分为对有形商品和无形商品的采购:

##### 1. 无形商品采购

无形商品的采购主要是指技术、服务和工程发包的采购。无形商品通常是看不到、摸不着的,但是它们对企业生产却是很重要的。高新技术可以在很大程度上降低企业生产成本,提高工作效率;优秀的服务可以提高顾客满意度,尤其是在销售型企业中,优秀的服务可以大幅度的提高销量,树立企业形象,形成良好的企业形象。此类采购的技术含量高,采购人员需针对企业的不同需求,选择在特定方面有优势的专业供应商。无形商品采购一般不单独进行,而是随着有形商品采购而发生。

##### 2. 有形商品采购

有形商品指有形的、实物形态的、可以看见的物品,主要是指原料、物料及辅料,包括生产中所用机器设备、办公用品、原材料及低值易耗品等。机器设备属于固定资产,使用寿命相对较长,故此类商品采购的特点是采购次数少,每单采购金额大。原材料采购是指生产中所用的主料、辅料和半成品等,其采购特点是量大。低值易耗品是价值较低且在生产过程中容易损坏的物品,其特点是采购的次数多。

### 三、一般采购过程

采购过程是采购工作中的重要一环,如何对采购流程进行优化也是采购的一项重要工作。采购的基本程序会因为采购品的来源(国内采购、国外采购)、采购的方式(议价、招标)及采购的对象(物料、工程发包)等不同,而在作业细节上有若干差异,