



高等职业教育“十一五”规划教材
高职高专物流类教材系列

采购 管理实务

傅莉萍 主编



科学出版社
www.sciencep.com

高等职业教育“十一五”规划教材

高职高专物流类教材系列

采购管理实务

傅莉萍 主 编

唐永洪 张伟强 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书立足于高职高专学生的特点及未来从业的实际需要,依据教育部高职高专物流管理专业新教学大纲,密切结合我国物流企业在采购管理过程中的实际情况而编写。利用科学的采购理论方法指导采购运作,有利于形成企业采购优势,保证生产需求和供应,为企业的市场竞争提供动力。本书以物流采购流程为主线安排内容,同时兼顾理论的完整性。

本书可以作为高职院校物流管理专业和有关培训机构的教学用书,也适合广大物流采购人员自学参考,还可供非物流产业相关人员学习、培训使用。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/傅莉萍主编. —北京:科学出版社, 2010.6
(高等职业教育“十一五”规划教材·高职高专物流类教材系列)
ISBN 978-7-03-027779-4

I. ①采… II. ①傅… III. ①采购-企业管理-高等学校:技术学校-教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 097418 号

责任编辑:任锋娟 / 责任校对:王万红
责任印制:吕春珉 / 封面设计:三函设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 6 月第 一 版
2010 年 6 月第一次印刷
印数:1—3 000

开本:787×1092 1/16
印张:19 1/4
字数:448 000

定价:29.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈路通〉)

销售部电话:010-62134988 编辑部电话:010-62137374-8767 (VF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前

言

采购是物流科学中的一个重要环节。本书从目前物流企业管理应用的实际出发,吸收了国外先进的物流和采购理念、技术和管理思想,利用科学的采购理论、方法指导采购运作,以采购活动涉及的主要环节为主线,就采购理论、采购组织架构、采购作业流程、采购方式、采购质量和数量管理、采购谈判、供应商管理、采购预测与决策、采购成本管理、采购绩效管理及采购法律与道德等,系统地阐述了采购管理的基础理论和采购管理的技术与操作规程,充分体现了高等职业技术教育“基本理论知识够用,注重实际运用与操作技能培养”的特征。

本书具体的编写分工如下:第一章和第六~十一章由傅莉萍编写,第二章由张伟强编写,第三章由唐永洪编写,第四章由李维国编写,第五章由陈晓利编写。全书由傅莉萍统稿。

本书在编写过程中,得到了出版社相关领导和编辑的多方面指导、支持和帮助,在此表示感谢。另外,本书在编写过程中参考、引用了一些国内外资料,在此向有关作者致以衷心的感谢。

由于时间紧迫,加之物流科学采购技术日新月异,书中难免有不足和疏漏之处,恳请读者批评和指正,以便再版时改正。

欢迎读者与我们交流,来信请寄 hzne999888@163.com。

目

录

前言

第一章 采购概述	1
第一节 采购的基本理论	3
一、采购的概念	3
二、采购的重要性	3
三、企业采购原则	4
第二节 采购的分类	5
一、根据采购物品用途的不同可分为工业采购和消费采购	5
二、根据采购输出的结果分为有形采购和无形采购	6
三、其他分类	6
第三节 采购的基本步骤与流程	7
一、采购的基本步骤	7
二、采购流程	8
三、国内采购流程及要点	9
四、国外采购流程及要点	11
第四节 采购的任务与作用	16
一、采购的任务	16
二、采购的作用	17
第五节 采购管理的发展趋势	19
一、采购转向合理化	19
二、自动化采购的优势	20
三、自动订货系统	20
四、EOS 的工作方式	22
五、EOS 的实施	23
小结	25
练习与实训	25
案例分析	29
第二章 采购管理组织	31
第一节 采购管理组织概述	33
一、采购管理的目标	33
二、采购管理的内容	34
三、采购管理组织及其功能	35
四、采购管理组织设计的原则	36

五、采购管理组织的分类	36
第二节 采购管理组织结构	38
一、分散型采购结构	38
二、集中型采购结构	39
三、分散/集中型采购结构	40
四、组合结构	40
五、跨职能采购小组	41
第三节 采购管理组织设计	42
一、按采购隶属关系设计	42
二、按采购地区或物品类别设计	44
第四节 采购管理组织职能和人员要求	45
一、采购管理组织层次职能	45
二、采购管理组织的职责	46
三、采购人员的职责和要求	47
小结	50
练习与实训	50
案例分析	54
第三章 采购流程管理	57
第一节 采购流程概述	59
一、采购作业流程	59
二、采购流程设计要注意的问题	61
第二节 采购计划和采购认证	62
一、采购计划概述	62
二、编制采购计划的基础资料	63
三、采购认证的环节	65
四、评估认证需求	66
五、计算认证容量	67
六、制订认证计划	67
第三节 采购订单管理	68
一、采购订单的内容	68
二、采购订单计划	70
三、采购订单管理	73
第四节 进货管理与管理评价	74
一、进货管理	74
二、自提进货管理	75
三、进货管理原则	77
四、进货管理评价	78
小结	79

练习与实训	79
案例分析	83
第四章 采购方式	85
第一节 采购方式分类	86
一、采购方式按不同规则分类	86
二、集中采购和分散采购	88
三、采购外包	89
第二节 政府采购	91
一、政府采购概述	91
二、政府采购的目标	93
三、政府采购的原则	94
四、政府采购的客体	95
五、政府采购模式	95
六、政府采购管理体系	96
七、政府采购的周期和流程	97
第三节 招标采购	99
一、招标采购的方式	99
二、招标采购的运作模式	101
三、其他招标采购运作模式	102
四、招标采购中存在的问题及解决方法	103
第四节 电子商务采购	104
一、电子商务采购概述	104
二、电子商务采购的模式及其特点	105
三、电子商务采购的实施条件和流程	106
小结	108
练习与实训	108
案例分析	111
第五章 采购质量与数量管理	113
第一节 采购质量概述	115
一、与采购质量有关的定义	115
二、采购质量管理的作用	116
三、采购质量分析	116
第二节 采购质量管理	119
一、采购质量管理的内容	119
二、采购标准化	121
三、采购质量管理的原则	122
四、采购质量管理制度	124
五、采购质量控制	125

第三节 采购数量管理	126
一、库存管理概述	126
二、库存控制的原则	127
三、库存管理方法	128
第四节 采购库存控制	130
一、JIT 库存控制模型	130
二、JIT 库存控制策略	132
三、JIT 生产方式消除库存的关键做法	133
小结	135
练习与实训	135
案例分析	138
第六章 采购谈判与渠道选择	140
第一节 采购谈判理论	141
一、采购谈判概述	141
二、采购谈判的内容	143
三、采购谈判的基础	144
第二节 采购谈判流程	144
一、采购谈判的准备	144
二、正式谈判	147
三、检查确认阶段	148
第三节 采购谈判的策略与技巧	148
一、采购谈判的策略	148
二、采购谈判的技巧	150
第四节 物流采购渠道选择	153
一、物流采购渠道选择概述	153
二、物流采购渠道选择的原则	155
小结	155
练习与实训	155
案例分析	158
第七章 采购外包与供应商管理	160
第一节 采购外包	161
一、采购外包概述	161
二、采购外包的应用	162
三、采购外包管理流程	163
第二节 分包与 MRO 外包	165
一、分包	165
二、MRO 外包	166
第三节 供应商管理	167

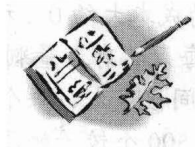
一、供应商管理概述	167
二、供应商的考查	169
第四节 供应商的选择和评价	170
一、选择供应商要考虑的因素	170
二、供应商选择策略	171
三、供应商评价	172
四、供应商评价的步骤	174
五、供应商评价的指标	175
六、建立供应商关系	177
小结	180
练习与实训	180
案例分析	184
第八章 采购预测与决策	186
第一节 采购市场调查	189
一、采购市场调查概述	189
二、采购市场调查的程序	189
三、采购市场调查的方法	191
四、采购市场调查技术	192
第二节 采购市场预测	195
一、采购市场预测概述	195
二、采购市场预测的原理	197
三、采购市场预测的程序	198
四、采购市场预测的方法	199
第三节 采购决策	204
一、采购决策概述	204
二、采购成本决策	206
三、采购决策成本	206
小结	208
练习与实训	208
案例分析	211
第九章 采购成本管理	215
第一节 采购物流成本管理概述	217
一、采购物流成本的概念	217
二、采购物流成本分析	218
第二节 采购成本管理的基本程序	219
一、确定采购计划	219
二、收集供应商信息	220
三、确定供应商	221

四、确定采购价格	221
五、确定采购方式, 签订供货合同, 实施采购行动	222
六、评价采购工作	222
第三节 采购成本控制的方法	223
一、通过采购价值分析降低采购成本	223
二、分析供应商成本, 降低采购成本	223
三、利用标准化降低采购成本	225
四、利用管理会计方法降低采购成本	226
五、利用作业成本法降低采购成本	226
六、利用供应链管理法降低采购成本	228
七、运用采购谈判技巧和战术降低采购成本	228
八、利用库存控制降低采购成本	229
九、JIT 库存法	230
第四节 采购成本信息管理	233
一、采购物流成本费用归集	233
二、采购物流成本分析	233
三、采购物流成本支付形态管理	234
四、采购成本分配计算	235
五、案例分析和计算	236
小结	239
练习与实训	240
案例分析	243
第十章 采购绩效评估	245
第一节 采购绩效评估概述	247
一、采购绩效的概念和内容	247
二、影响采购绩效评估的因素	249
第二节 采购绩效的评估原因和要求	250
一、评估采购绩效的原因和好处	250
二、采购绩效评估的基本要求	251
第三节 采购评估指标和标准	253
一、采购绩效评估的指标	253
二、采购绩效评估的标准	256
三、采购绩效评估体系	258
第四节 采购绩效评估的方式	259
一、采购绩效评估的人员和方式	259
二、采购绩效评估的方法	260
三、采购绩效评估困难的原因	261
四、改进采购绩效的途径	261

小结	262
练习与实训	263
案例分析	266
第十一章 采购法律和道德规范	269
第一节 采购代理法	270
一、采购代理法概述	270
二、采购代理的特点	272
三、代理授权类型	273
第二节 政府采购法	273
一、政府采购法概述	273
二、政府采购法的特征	274
三、政府采购法的作用和意义	275
四、政府采购法律制度的基本原则	276
第三节 反垄断法	277
一、反垄断法概述	277
二、反垄断法的意义	278
三、反垄断法的作用	278
第四节 采购合同	279
一、采购合同概述	279
二、采购合同的作用	281
三、采购合同的内容	281
四、采购合同管理	283
五、采购合同纠纷的解决	285
第五节 采购道德规范	287
一、采购人员道德行为准则	287
二、道德行为反应方式的影响要素	288
三、非道德行为的类型	289
四、促使采购人员采取道德规范行为的措施	290
小结	291
练习与实训	291
案例分析	294
参考文献	296

第一章

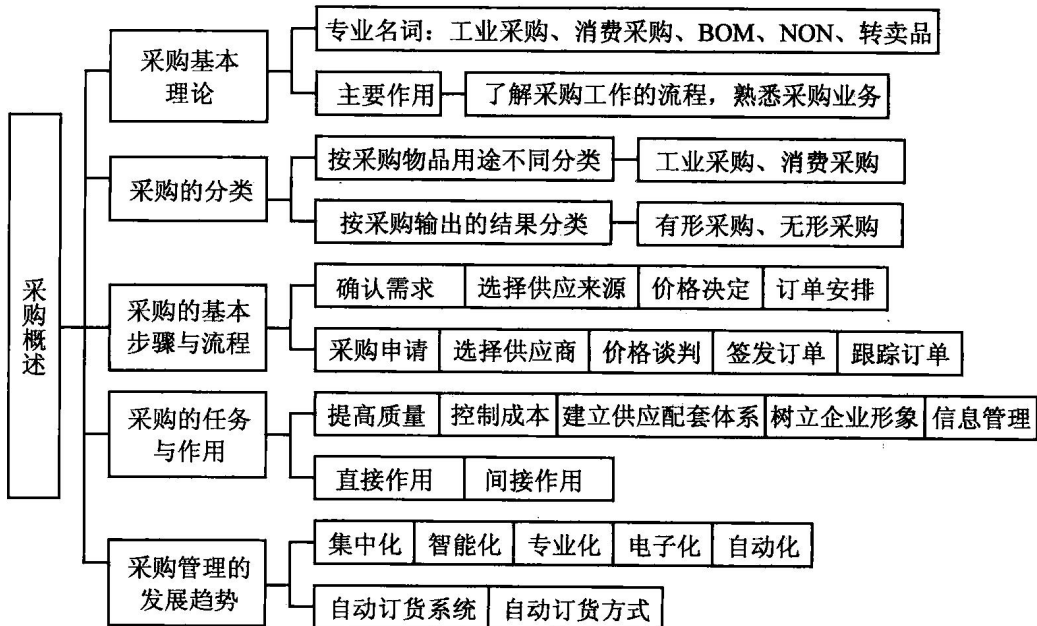
采购概述



学习目标

通过本章的学习,掌握采购的概念,了解采购的分类,熟悉采购的基本步骤与流程,了解国内外采购的流程和要点;熟悉采购的任务和作用;了解现代采购的发展趋势。

知识框架



导入案例

饺子馆的采购问题

3年前,胡经理在南肖埠开了一家饺子馆,生意红火,可胡经理却说赚不到钱。刚开始一两是10个饺子,定价5元,即每个饺子的销售价格为0.5元。直接成本为饺子馅、饺子皮、佐料和燃料,每个饺子的成本大约0.2元。虽然存在差价空间,可是胡经理的小店老是赚不了钱,原因在于每天都有大量剩余原料,这些采购的原料不能隔天使用,算上人工、水电、房租等间接成本,每个饺子的成本就接近0.4元了。如果每天卖出1000个饺子,同时多余500个饺子的原料,相当于亏损了100元左右,每个饺子的物流成本最高时达到0.1元,加上粮油涨价等因素,利润越来越薄。所以,关键在于控制数量,准确供货。其实做饺子的数量很难掌握。做少了,有的时候供不应求;做多了就要剩下。

从理论上说,一般有两种供应方式,一种是每天定量供应,卖完即止,这样可能会损失客流量;另一种是定时供应,一般早上10:00开始,晚上9:00结束。根据以往的经验预测,每天面粉的用量比较大,因为不管什么馅都要用面粉,所以这一部分的需求量相对比较固定。

后来胡经理又开了两家连锁店,原料供货就更需要统筹安排了。饺子馅的原料要根据前一天用量进行每日预测,然后根据原料清单进行采购,一天采购两次,下午会根据上午的消耗进行补货,晚上采购第二天的预计需求量。

胡经理咨询了有关的物流专家,这是需求波动和有限生产能力之间的冲突。在大企业里,通常会提高生产柔性去适应市场需求。可是对于经营规模有限的小店来说,要做到这一点太难,所以有人建议想办法调整客户的需求来适应有限的生产能力。用餐高峰大概在每天12:00~13:00和19:00~20:00这两个时段,胡经理就选择在11:00~11:45和18:00~18:45推出九折优惠计划,有效分散了客流。

如果遇到需求波动比较大的情况,也就是说某种饺子的需求量非常大的时候,如客户需要白菜馅的饺子,可白菜馅没有了,胡经理就要求店员推销牛肉馅饺子或羊肉馅饺子,同时改进店面环境,安装空调,提供报纸杂志,使客户的等待时间平均从5分钟延长到10分钟。

胡经理做了3年的水饺生意,从最初每个饺子分摊的0.1元物流成本到去年的0.05元,今年成本就更低了。由于做饺子的时间长了,需求的种类和数量相对固定下来,每个饺子的物流成本得到了有效控制,大约在0.02元,这主要就是控制了采购人工和运输车辆的成本,从而提高了利润率。

(资料来源:胡军.2007.采购与供应概论习题与案例.北京:中国物资出版社)

思考:

1. 理论上讲,饺子馆供应方式有几种?各自的特点是什么?胡经理采用的是哪一种?
2. 为什么3年前胡经理的饺子馆生意红火却赚不到钱?

第一节 采购的基本理论

世界上越来越多的企业开始重新认识采购,并认识到在供应链的各环节中,采购是首要因素之一。节约庞大的采购资金,等于间接增加剩余价值,增强产品竞争力。因而,越来越多的企业积极研究和探索如何最大限度地节约采购成本,实施更有效的策略来管理采购,这也就是本书的写作目的。本章主要介绍关于采购的基础知识。

就制造业而言,为销售而生产、为生产而采购是一个环环紧扣的物料输入、输出的动态过程。而采购流程运行成功与否将直接影响企业生产、最终产品的定价和供应链的最终获利情况。因此,企业采购流程处于企业物流流程的“首要”地位。采购是供应物流与社会物流的衔接点。采购是依据企业生产计划所要求的供应计划,制订采购计划并进行原材料外购的作业层,在完成将采购的物资输送到企业内的物流活动的同时,还需要承担市场资源、供货方和市场变化等供求信息的采集和反馈任务。

采购物流管理的目标就是以合适的价格,在合适的时间,从合适的供应商处购买到合适数量和质量的商品或服务。

一、采购的概念

采购包含两个基本意思:一是“采”,二是“购”。“采”即采集、采摘,是从众多的对象中选择若干个之意;“购”即购买,是通过商品交易手段把所选定的对象从对方手中转移到自己手中之意。所谓采购,一般是指从多个对象中选择购买自己所需要的物品。这里所谓的对象,既可以是市场、厂家、商店,也可以是物品。



第三利润源

企业追求利润,其第一种来源是“增加销售额”;第二种来源是“降低制造(采购)成本”;第三利润源就是引人注目的“降低物流成本”。在结束经济高速增长的20世纪70年代,出现了销售额上不去的现象,因而也不可能降低制造成本。这时,被称为“黑暗大陆(未开拓的领域)”的物流,开始为人们所关注。

降低物流成本的效果,可以与扩大销售额相媲美。这种第三利润源的理论,具有较充分的说服力,为经营层所认可。

二、采购的重要性

由于采购的工作质量关系到企业产品的质量和成本,并且采购资金在总成本中占很大比重,使采购在企业经营活动中占有重要地位。

1. 采购的资金量大

在制造业中,企业的采购资金占最终产品销售额的 40%~60%,这意味着采购成本的降低将对企业利润的增加产生重要的影响,其增加利润的效果要远远大于在其他方面采取的措施。所以,采购自然成为企业降低成本、增加利润的重要环节。影响利润的因素很多,因此,企业可以通过多种途径来增加利润。但其中只有降低采购成本这一措施效果最为明显,这实际上也体现了现代物流管理中杠杆作用的原理。企业在加强内部管理、挖潜增效的过程中,一定要特别重视采购工作。

2. 采购需满足制造产品需求

企业生产部门对采购物品不仅有数量方面的要求,而且还有质量、性能与时间等方面的要求。原材料和零部件的性能和质量直接关系到产品的性能和质量。例如,清晰度是电视机的一项重要质量指标,如果采购的显像管聚焦质量达不到要求,那么无论电视机设计得如何好,由于显像管质量不合格也不可能得到满意的清晰度。时间要求是指当生产需要某些物资时能够及时得到供应。采购部门为了满足这个需求,往往会采取大批量采购的办法来应付,这样又形成了过高的库存水平和较高的资金占用。现代物流管理要求做到准时制采购,即 JIT 采购,它是按照生产部门或客户的需求数量和时间,及时安排采购计划,对于采购数量与采购时间,尽量做到既不要过量又不要提前,能够准确及时地满足需要,最大限度地降低采购物资的库存水平。生产企业在实施 JIT 采购时需要供应商的大力配合与支持。

3. 采购的战略角色

采购工作在过去一直很少受到重视,一方面是由于计划经济对人们思想工作的影响,企业对采购的重要性认识不足,另一方面也与社会经济的发展水平和市场化程度有关。当今,随着市场竞争的日益激烈,企业普遍意识到内部的获利空间已经很小,要进一步提高资源的利用率,只能把盈利视角扩大到整个供应渠道上。这是因为:第一,传统的生产方式已经走到了尽头,大而全、小而全的企业结构已经越来越不能适应外部经营环境的变化,社会发展呼唤生产方式的变革。第二,人们发现在企业同上下游企业组成的系统中,存在着巨大的改进空间,可以更好地利用整个供应渠道的资源,争取更多的获利条件。虚拟企业、敏捷制造、供应链管理等的概念预示着新的生产方式的出现,总的发展趋势是专业化分工协作,采购的重要性理所当然地提升到企业发展的战略高度。

三、企业采购原则

1. 以需定进的原则

企业采购必须是需要什么进什么、需要多少进多少,既能保证需求又不浪费。为此,企业必须把采购与需求紧密结合起来,做到进需协调、不积压、不缺乏。

小知识



物 流

物流是由“物”和“流”两个基本要素组成，“物”通常是指一切可以进行物理性位置移动的物质资料；如商品、物资、物料、货物等。不能发生物理性位移的物质资料不是物流的研究对象。物流中的“流”，泛指物质的一切运动。

2. 注重质量原则

采购人员必须坚持注重质量的原则，如果因采购原料质量低下导致企业生产的商品质量低劣，会给企业带来不可估量的经济和社会形象损失。

3. 资金安全原则

企业采购要充分保证资金的安全性。企业采购是一种货币转变为商品的交换活动，但这种交换过程不是一下子就能完成的。在市场经济中，由于订货期不同、货源状况不同以及付款条件不同等，都会使这种交换活动发生时间、空间上的分离，从而增加资金的风险。因此，企业采购时要确保资金安全，避免经济损失。

4. 经济核算原则

企业要从确保经济效益出发，对采购过程中的各种费用、成本、差价等进行核算，优选进货渠道和进货时机。在组织货源时要综合考虑进货距离远近、商品流向、运输条件、时间快慢和费用高低等因素，并对以上各因素逐项核算，以减少劳动占用和资源消耗。

5. 信守合同原则

企业要根据签订的采购合同从事采购活动。这就要求企业依法进行经济活动。这不仅有利于企业减少采购中的经济和法律纠纷，也有利于企业树立和维护良好的企业形象，有利于企业品牌的塑造与宣传。

第二节 采购的分类

一、根据采购物品用途的不同可分为工业采购和消费采购

1. 工业采购

工业采购通常是指企业为了经营或生产所需产品和服务而付出一定价格同外部进行的业务活动。

资料



中国物流业的快速增长

从《中国物流年鉴》首发式上获悉，目前中国从事物流服务的企业已突破 1 万

家, 物流市场正以每年 30% 的速度递增。自 1979 年引进物流概念以来, 中国经过 30 年的发展, 终于进入了现代物流业的快速发展阶段。

在中国“十一五”规划中, “物流”被列为大力发展的新型服务业之一。中国物流与采购联合会权威人士在首发式上说: 按照世界银行的估算, 2010 年中国国民经济的物流成本为 1.6 万亿元人民币, 中国物流业的产业基础已初步形成。

据统计, 2009 年中国商品零售总额为 3.76 万亿元人民币, 生产资料销售总额为 5.5 万亿元人民币, 进出口总额为 5000 亿美元。较大的海内外物流需求为物流业提供了广阔的市场空间。有关人士表示, 虽然中国物流产业已达到一定规模, 并存在巨大的增长空间, 但产业整体尚处在起步阶段。中国应加强从物流大国向物流强国的转变。

2. 消费采购

消费采购与工业采购有很大不同, 消费采购活动是个人行为, 而工业采购活动通常是机关、企业等机构的集体行为。

二、根据采购输出的结果分为有形采购和无形采购

有形采购是指对有形物品的采购; 无形采购主要是指咨询服务采购和技术采购, 或是采购设备时附带的服务。一般无形采购包括技术、服务和工程发包。

三、其他分类

1. BOM

BOM (bill of material) 是指直接进入产品的生产用原材料、零部件以及半成品等。

2. NON-BOM

NON-BOM 又称 NPR (non, production related), 是指非产品材料或非生产性材料, 主要包括固定资产、生产辅助性材料、工具、备件、文具、家具、服务等。其中, 服务一般是指第三方提供的所有技术、行政、后勤等软件产品, 如咨询、培训、审核、租赁、委托代理。

3. 转卖品

转卖品 (resale product) 是指不在本企业生产制造, 企业先向选定的生产制造商提供技术或品牌, 让生产制造商按本企业的要求来制造, 制造出产品之后企业再从制造商那里购回所有产品, 以自己的品牌和名义提供给市场。

4. 集成供应链

集成供应链是指把过去分散的组织机构单位, 如采购、生产和销售, 放到一起, 形成一个连续、相互作用的流程。