



上海市高校教育高地建设专业教材  
现代物流管理系列教材

# 现代采购与供应链管理

李荷华 / 主 编  
秦殿军 陈志刚 / 副主编

 上海财经大学出版社



中国物流与采购联合会 中国物流学会 中国物资采购学会  
中国物资采购网 中国物流网 中国物流采购网

# 现代采购与供应链管理

王 健 王 健 王 健  
王 健 王 健 王 健



上海市高校教育高地建设专业教材  
现代物流管理系列教材

# 现代采购与供应链管理

李荷华 主 编  
秦殿军 陈志刚 副主编



上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现代采购与供应管理/李荷华主编,秦殿军、陈志刚副主编. —上海:  
上海财经大学出版社, 2010. 4

(现代物流管理系列教材)

ISBN 978-7-5642-0696-3/F · 0696

I. ①现… II. ①李…②秦…③陈… III. ①采购-物资管理-高等学校-教材②物资供应-物资管理-高等学校-教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 016660 号

☐ 责任编辑 张 虹

☐ 封面设计 周卫民

XIANDAI CAIGOU YU GONGYING GUANLI

## 现代采购与供应管理

李荷华 主 编

秦殿军 陈志刚 副主编

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海崇明裕安印刷厂印刷装订

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

---

787mm×960mm 1/16 18.75 印张 409 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 30.00 元

(本书附光盘一张)

“现代物流管理系列教材”

编辑委员会

主 编

李 进 朱懿心

副主编

王 刚 黄中鼎

常务副主编

黄中鼎

策 划

黄 磊

编 委

(按姓氏笔画排列)

刘振超 邬星根

张 敏 陈 琳

孟 琪 罗守成

周艳军 程 立

黄孟涛 景 平

李荷华

## 总 序

自 1979 年从日本引入“物流”这一概念以来,随着改革开放政策的深入,以及在国民经济的快速、健康和持续发展的形势下,我国对物流的需求不断扩大,政府、企业 and 教育领域也越来越多地关注现代物流的发展,物流业和物流人才的培养得到了长足的发展。近年来,美国的联邦快递、丹麦的马士基、日本的佐川急便、德国的西门子等一批跨国物流企业都在角逐世界物流市场,与其相关的各类企业也纷纷进入物流领域,物流发展已进入无国界的供应链时代。但是,由于我国现代物流发展起步较晚,处于起步阶段,与发达国家尚有不小的差距。面对我国加入 WTO 所承诺的逐步放开物流市场的发展趋势,提高我国物流业在竞争日趋激烈的世界物流大市场中的竞争力,需要大力发展我国的现代物流业。

完善的学科体系和高素质的人才推动现代物流业发展的关键因素之一。教育部在 2003 年调整本科专业时,在管理和工程门类下新设立了物流管理和物流工程专业,说明物流管理和物流工程专业已经为企业效益的增长和社会经济的发展起到了应有的作用,也标志着物流学科的重要地位得到了社会各界的承认和重视。目前,我国已有 200 余所高校开设了物流管理和物流工程专业,物流教育正处于蓬勃发展时期,这为我国改革开放和物流事业的发展提供了可贵的人力资源支持。但现代物流作为一门新兴的学科,现有的学科体系和人才培养体系尚处于建设完善阶段,物流理论和实践的研究也有待于进一步深入。在我国经济快速增长从而对物流需求的规模不断扩大的趋势背景下,通过教材建设和学科体系的完善来培养和造就一大批熟悉物流业务、具有物流运作能力的专业技术人员和管理人员,对当前我国解决物流人才匮乏和物流管理水平较低等问题有着十分重要的意义。

上海是我国经济发展的前沿,在推进“四个中心”建设,尤其是国际航运中心建设的过程中,对物流人才的需求将大幅上升,这给上海高校物流人才的培养提出了更高的要求。2005 年,上海市教委将上海第二工业大学的物流管理专业作为上海市的教育高地予以重点投入和建设,物流教材建设是其中一个主要的内容。为此,上海第二工业大学从物流学科体系建设的角度出发,组织了一批有多年教学和实践经验的专家、学者,编写并出版了这套物流管理专业系列核心教材。从学科体系结构安排上看,该套教材体现了科学的态度和创新的原则,在全面考虑我国物流市场发展和教育现状的基础上,汲取了当今管理学、经济学、信息学、工程技术学及相关领域的理论和方法以及最新研究成果,归纳、总结了国内外物流理论和实践经验,吸收了具有研究价值和实用价值的知识和方法,具有科学的创新性。从编写的

内容上看,该套教材着眼于物流应用能力的培养,在对目前物流人才市场和企业实际需求进行调研分析以及对各类教育培训机构进行广泛调查的基础上,密切结合了国内外物流业的实践和发展趋势,集成了物流基本理论和实践经验,吸收了物流市场的新变化、物流企业实践的新经验和物流教学研究的新成果等,具有知识和应用的双重性。从物流人才培养来看,该套教材着眼于应用人才的培养,在介绍物流基本原理和基本方法的基础上,通过案例分析了物流管理实际操作工序及方法的运用,具有较强的操作性和应用性。总而言之,该套教材结构合理、脉络清楚、内容丰富、应用性强,充分体现了理论和实践相结合的原则,是一套具有理论指导性、知识普及性、操作应用性和专业参考性的优秀教材。

最后,希望该套教材的出版和发行,能成为我国物流人才培养的知识之源和读者的良师益友,同时,也能成为我国物流学科体系的建设,以及物流管理专业教材的更新和完善的基础之一,进而为全面推动我国物流事业的发展提供必要的支持和保障。

黄有方  
上海海事大学副校长  
教授 博士生导师  
2007年1月

# 前 言

随着国内市场经济体系的逐步完善、企业竞争的日益激烈,现如今大部分制造企业、流通企业、服务企业以及政府部门中采购与供应管理的功能正在发生着巨大的变化。同时,随着我国社会主义市场经济的快速发展和世界经济全球化步伐的加快,中国也正在成为全球采购与供应的重要市场。

目前采购与供应的概念已经远远超越了人们意识习惯上对于简单“购买”的认识,现代的“采购与供应管理”思想已经在企业的盈利决策中发挥着独到的作用。制造型企业对成本控制的要求不断提高,对产品的研发方面越来越需要供应商的早期介入,对内外供应系统更需要协同一致;流通企业对商品的品类管理、补货系统管理越来越向即时化方向发展;而服务企业对后勤与维修物料的采购成本控制和采购方式也发生了巨大的转变;政府部门也越来越重视采购成本控制和采购质量的提高,以上这些变化都对采购与供应管理提出了新的要求与期望。采购与供应管理,如果组织和管理得当,会对企业目标和战略的实现做出巨大的贡献,如何有效地发挥采购与供应功能的作用,对任何公共机构和私人机构的采购与供应经理甚至领导层来说,都是一个挑战。

本书以采购与供应管理流程为线索进行编写,涵盖了采购与供应管理的基本流程,包括:采购基础知识、采购组织、采购计划制订和采购预算编制、供应商选择与供应商管理、采购价格管理、采购谈判和采购合同管理、全球采购等章节。本书还介绍了几种现代采购与供应模式,包括集中采购、JIT 采购、电子采购以及第三方采购。由于近年来国内外政府采购的量越来越大,政府采购受到越来越多的重视,本书对政府采购以及政府采购中经常运用的招标采购进行了详细的编写。同时,随着中国企业参与国际采购的逐渐深入,国际采购的基础知识以及风险防范也越来越重要,本书也对国际采购内容进行了详细编写。本书在各个章节都加入了案例阅读和分析,这部分的主要作用是实现理论与实际的结合。案例丰富多彩,既有一般制造业的案例,也包括零售业的案例及政府、事业单位的具体案例。

本书由上海第二工业大学李荷华担任主编,负责全书框架结构的设计及最后定稿。秦殿军、陈志刚担任副主编。其中李荷华负责完成第一章、第四章、第六章、第九章、第十一章;南京工业职业技术学院秦殿军负责完成第二章、第三章;陈志刚负责完成第五章、第八章、第十章;郝浩负责完成第七章、第十二章。上海第二工业大学的顾红老师对书稿的统稿做了大量的工作。

本书可作为高等院校本科管理类各专业的教材,也可作为经济类、贸易类专业的参考书,还可作为相关领域企业人员的培训参考书。

在编写过程中,我们参阅了大量同行专家的有关著作、教材及案例,在此表示感谢。此外,网上许多资料由于作者不详,无法一一标注,在此也向他们表示由衷的感谢。

现代采购与供应管理的理论与方法,当前仍在发展与不断探索中,虽然我们尽了最大的努力编写《现代采购与供应链管理》一书,但由于水平有限,难免出现疏漏和差错,敬请读者批评指正。

编 者  
2010 年 4 月

# 目 录

总序/1

前言/1

## 第一章 采购概述/1

第一节 采购与采购管理的含义和重要性/2

第二节 采购品分类/4

第三节 采购的基本原则和流程/6

第四节 供应链环境下的采购管理/12

第五节 采购与供应链管理成功因素/16

本章小结/18

思考与讨论/19

## 第二章 采购组织管理/20

第一节 采购组织概述/20

第二节 采购组织的基本类型/26

第三节 采购人员职责/33

第四节 采购部门与其他部门的关系/38

第五节 未来组织的建立/42

本章小节/44

思考与讨论/45

## 第三章 采购计划与采购预算的编制/46

第一节 采购预测/47

- 第二节 采购需求的确定/51
- 第三节 采购计划的编制与管理/58
- 第四节 采购预算/64
- 本章小结/72
- 思考与讨论/73

#### **第四章 供应商的选择与管理/74**

- 第一节 供应商管理概述/75
- 第二节 供应商管理流程/77
- 第三节 供应商质量管理/89
- 第四节 供应商关系管理/96
- 本章小结/104
- 思考与讨论/105

#### **第五章 采购价格与成本管理/106**

- 第一节 采购价格概述/107
- 第二节 商品定价方法/109
- 第三节 采购价格分析/116
- 第四节 采购成本分析工具/122
- 第五节 降低采购成本的策略/126
- 本章小结/130
- 思考与讨论/130

#### **第六章 采购谈判和合同管理/131**

- 第一节 采购谈判基础/131
- 第二节 采购谈判原则、策略及方法/138
- 第三节 战略谈判/142
- 第四节 采购合同管理/145
- 本章小结/155
- 思考与讨论/156

#### **第七章 采购绩效评估和考核/157**

- 第一节 采购绩效评估和考核概述/157

- 第二节 采购绩效的评估与指标/161
- 第三节 采购绩效的考核/166
- 第四节 采购绩效改善的方法与手段/169
- 本章小结/173
- 思考与讨论/174

## **第八章 采购管理发展新趋势/175**

- 第一节 集中采购和分散采购/175
- 第二节 JIT 采购/181
- 第三节 电子采购/186
- 第四节 第三方采购/191
- 本章小结/194
- 思考与讨论/194

## **第九章 招标采购/196**

- 第一节 招标采购概述/196
- 第二节 招标采购一般程序/202
- 第三节 投标/205
- 第四节 评标的原则和方法/207
- 第五节 招标采购常见问题/212
- 本章小结/217
- 思考与讨论/217

## **第十章 采购战略和战略采购/218**

- 第一节 采购战略概述/218
- 第二节 战略采购概述/221
- 第三节 战略采购在企业战略中的位置/223
- 第四节 常见的战略采购实施方式/225
- 第五节 战略采购实践/228
- 本章小结/232
- 思考与讨论/232

## **第十一章 政府采购/233**

第一节 政府采购概述/233

第二节 政府采购的特点和原则/238

第三节 政府采购的社会效益/242

第四节 政府采购的基本程序和方式/245

第五节 国内政府采购/252

本章小结/257

思考与讨论/257

## **第十二章 国际采购/258**

第一节 国际采购概述/258

第二节 国际采购运营管理/263

第三节 国际采购的风险管理/272

第四节 国际采购的趋势和前景/278

本章小结/283

思考与讨论/283

## **参考文献/285**

# 第一章

## 采购概述

### 学习目标

- 掌握采购和采购管理的含义与地位；
- 掌握采购品的主要类型；
- 掌握采购的基本原则和流程；
- 了解供应链环境下采购管理的新特点；
- 掌握采购与供应链管理的成功因素。

“商业中获益于独立性的最大的潜在机会，就存在于生产企业与其供应商之间。这是所剩的赢取竞争优势最大的未开发领域——没有什么领域像该领域一样是如此地被人忽视。”

——彼得·德鲁克(1982)

采购与供应管理是所有企业、机构都无法回避的重要管理问题。它对提高企业竞争力，以及保持企业、机构的正常运转有着极其重要的现实意义。采购管理作为企业生产经营管理过程的一个基本环节，已经越来越受到国际大型企业的广泛重视。但在高速发展的中国市场中，中国的企业家对采购的关注和重视程度似乎正如德鲁克所描绘的一样，大部分企业的采购职能被忽视。采购部门只是作为一个普通的职能部门，承担事务性的采购工作，CEO 对营销和市场的关注远远超过对采购的关注。

然而，随着国内市场经济体系的逐步完善以及企业竞争的日趋激烈，人们对采购与供应管理问题的关注也在逐渐升温，如何规范采购与供应环节、提升采购管理的专业化水平、降低采购成本、提高采购效率，将是企业可持续发展战略的重要环节。

## 第一节 采购与采购管理的含义和重要性

### 一、采购与采购管理的概念

采购是一种常见的经济行为,从日常生活到企业运作,从民间到政府,都离不开它。无论是组织还是个人,要生存就要从外部获取所需要的有形物品或无形服务,这就是采购。

而企业采购指的是企业为了维持正常运转而寻求从体外摄入的过程,是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源,以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。

采购管理是指为了保障企业物资供应而对企业的整个采购过程进行计划、组织、指挥、协调和控制的活动。

采购和采购管理是两个不同的概念。采购是一项具体的业务活动,是作业活动,一般由采购员承担具体的采购任务。采购管理是企业管理系统的一个重要子系统,是企业战略管理的重要组成部分,一般由企业的中高层管理人员承担。企业采购管理的目的是为了保证供应,满足生产经营需要,既包括对采购活动的管理,也包括对采购人员和采购资金的管理等。一般情况下,有采购就必须有采购管理。但是,不同的采购活动,由于其采购环境和采购的数量、品种、规格的不同,所以管理过程的复杂程度也不同。个人采购、家庭采购尽管也需要计划决策,但毕竟相对简单,一般属于家庭理财方面的研究。本书重点研究的是面向企业的采购活动。当然,在企业的采购中,工业制造和商贸流通企业的采购目标、方式等还存在差异,但因为有共同的规律,所以不再对二者进行细分。

### 二、采购的重要性

采购已经成为企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要来源,在企业的产品开发、质量保证、供应链管理及经营管理中起着重要的作用。走出传统的采购认识误区、正确确定采购的地位,是当今每个企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个基本保障,更是现代企业谋求发展壮大的一个必然的要求,采购在企业中具有举足轻重的作用,主要体现在以下几个方面。

#### (一) 采购是企业的利润杠杆

使得采购在企业管理中具有重要地位的原因首先在于采购存在“利润杠杆效应”。正是这个效应的存在才使得企业的高层管理者们想方设法在采购上下工夫,为企业“挤”出更多的利润,也正是因为如此才使得采购部门越来越受到当前微利时代的企业高层管理者们更多的关注。例如,假设一个企业 50% 的资金用于采购原材料,其税前利润为 10%,那么每收入 10 万元,它将获得 1 万元的利润,并且这 10 万元收入中将有 5 万元用于采购;我们假设

采购部经过努力降低了 2% 的采购成本,那么在利润中将增加 1 000 元,如果换成通过增加销售来获取这 1000 元的利润,那么要增加 10% 的销售额才能实现,即多卖 1 万元才行。显然在目前普遍不重视采购管理的环境下,经过科学的管理,降低 2% 的采购成本是有可能的,但对一个成熟的市场来说,增加 10% 的销售却不是一件容易办到的事情。

### (二) 采购是企业降低成本和技术革新的源泉

除了直接降低采购价格,采购也能够以一种间接的方式对企业竞争地位的提高做出贡献。这种间接贡献以产品品种的标准化、质量成本的降低和产品交货时间的缩短等形式出现。在实践中,这些间接贡献通常比直接节省的金钱更实在。

此外,随着经济一体化及信息全球化的发展,市场竞争日益激烈,顾客需求不断提升,迫使企业按库存生产,而竞争的要求又迫使企业争取按订单生产。要解决这一矛盾,企业只有将供应商纳入自身的生产经营过程中,将采购及供应商的活动看成是自身供应链的一个有机组成部分,才能加快物料及信息在整体供应链中的流动,从而可将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品,进而推移为原材料。这样既减少整个供应链的物料及资金负担(降低成本、加快资金周转等),又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足客户的需要。在整个供应链管理中,“即时生产”是缩短生产周期、降低成本和库存,同时又能以最快的交货速度满足顾客需求的有效做法,而供应商的“即时供应”是开展“即时生产”的保证。

### (三) 采购是企业产品质量的保证

质量是产品的生命,采购物料不只是价格问题(而且大部分不是价格问题),更多是质量水平、质量保证能力、售后服务、服务水平、综合实力等。有些东西虽然采购价格便宜,但经常维修、不能正常工作,就大大增加了使用的总成本;如果买的是假冒伪劣商品,企业就会蒙受更大的损失,一般企业都将质量控制按时序分为采购品质量控制、过程质量控制及产品质量控制。

由于产品中价值的 60% 是经采购由供应商提供的,毫无疑问,产品的质量很大程度上受采购品质量控制(Incoming Quality Control, IQC, 也称来料质量控制)的影响。也就是说,保证企业产品“质量”不仅要靠企业内部的质量控制,更依赖于供应商的质量控制,这也是“上游质量控制”的体现。上游质量控制得好,不仅可以为下游质量控制打好基础,同时可以降低质量成本,减少企业来货检验费用(降低 IQC 检验频率,甚至免检)等。经验表明,一个企业要是能将  $1/4 \sim 1/3$  的质量管理精力花在供应商的质量管理上,那么企业自身的质量(过程质量及产品质量)水平起码可以提高 50% 以上。可见,通过采购将质量管理延伸到供应商质量控制,是提高企业自身质量水平的基本保证。

同时,采购能对质量成本的削减做出贡献,当供应商交付产品时,许多公司都会进行进来料检查和质量检查。所采购货物的来料检查和质量检查的成本的减少,可以通过选择那些有严格的质量保证体系的供应商来实现。

采购不但能够减少所采购的物质或服务的价格,而且能够通过多种方式增加企业的价

值,这些方式主要有支持企业的战略、改善库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解供应市场的缺失等。因此,企业加强采购管理对提升核心竞争力具有十分重要的意义。

## 第二节 采购品分类

一个企业会购买各种不同的产品和服务。所有的采购都需要企业权衡哪些应该由企业自己制造,哪些应该从外部采购。对于大多数产品而言,公司做出自制或外购决策很容易。几乎很少有公司能够制造自己生产所需的设备、电脑和打印纸等。然而,所有公司都需要这些产品来维持生产的持续运营。难题在于,对于那些需要从外部采购的产品,公司应该选择哪个供应商才能得到最好的产品或服务。

下面将介绍一个典型采购部门应该负责购买的各类产品和服务。需要注意的是,对于每类产品,公司都应该建立相应的指标以监控实际库存中的商品数量。

### 一、原材料

采购的原材料种类包括石油、煤、木材,以及诸如铜和锌等金属,其中也可能包括农作物原材料,如大豆和棉花。原材料最主要的特征是没有经过供应商的任何加工。经过恰当的加工程序都可以使原材料变得具有适销性,例如,铜需要进行提炼,以去除金属中的杂质。原材料的另一个重要特征是质量差异较大,例如,不同的铜在硫含量上就可能不同,原材料常常有不同的等级,以表示不同的质量水平,如此一来,企业就可以按照需求的等级水平来进行相应的采购。

### 二、半成品和零部件

半成品和零部件是指从供应商处采购的用于支持企业最终生产的产品,其中包括单件号零件、部件、组件和系统。一个汽车制造商采购的半成品和零部件可能有轮胎、座椅组件、轮毂轴承和汽车车架。

半成品的采购管理是一项非常重要的采购任务,因为零部件对制成品的质量和成品都有着重要的影响。惠普从佳能购买激光喷墨打印机引擎,该引擎是制成品的关键部件。惠普在进行此部件采购时非常谨慎,并与供应商保持密切的合作关系。无论是基本零部件采购,还是复杂组件和系统的采购,这些产品的外购都增加了采购部门的负担。因为采购部门必须选出合格的供应商,才能保证最终产品的质量和成本要求。

### 三、成品

所有公司都会从外部供应商那里采购成品以满足内部使用的目的。采购的产品也可能包括在转售给最终消费者前不需要深入加工的产品。企业可能会将别家制造企业生产的产