



普通高等教育“十三五”规划教材
高等院校物流管理与工程类精品教材系列

采购管理实务

(第二版)

霍红 徐玲玲 张玉斌 主编



科学出版社

普通高等教育“十三五”规划教材

高等院校物流管理与工程类精品教材系列

采购管理实务

(第二版)

霍红 徐玲玲 张玉斌 主编

孙术发 陈宁 副主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书以采购流程为主线、以采购方法技术为辅线，共十二章。第一至四章，包括采购管理与战略采购概述、采购管理组织与采购人员、采购需求分析与采购计划、供应商管理等内容；第五至九章主要阐述采购管理的技术方法，包括招标采购、订货点采购、JIT 采购、电子采购、国际采购等内容；第十至十二章主要讲述采购管理的谈判合同与绩效，包括采购谈判、采购合同管理、采购交期成本与绩效等内容。

本书既适合作为物流类专业学生学习专业课程的指定教材，同时也适合作为从事采购相关工作人员的指导用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/霍红，徐玲玲，张玉斌主编. —2版. —北京：科学出版社，2017

（普通高等教育“十三五”规划教材·高等院校物流管理与工程类精品教材系列）

ISBN 978-7-03-052340-2

I. ①采… II. ①霍… ②徐… ③张… III. ①采购管理—高等学校—教材 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 054091 号

责任编辑：任锋娟 都 岚 / 责任校对：刘玉靖
责任印制：吕春珉 / 封面设计：东方人华平面设计部

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>

三河市骏杰印刷有限公司印刷
科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013 年 3 月第 一 版 开本：787×1092 1/16

2017 年 3 月第 二 版 印张：17

2017 年 3 月第三次印刷 字数：396 000

定价：36.00 元

（如有印装质量问题，我社负责调换〈骏杰〉）

销售部电话 010-62136230 编辑部电话 010-62135741

版权所有，侵权必究

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

出版说明

物流产业是物流资源产业化而形成的一种复合型或聚合型产业。物流资源包括运输、仓储、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息平台等八大类业务资源，每一种业务资源又可细分为多种资源，如运输又包括铁路、公路、水运、航空、管道五种运输资源。八大类业务资源产业化就形成了运输业、仓储业、装卸业、包装业、物流加工业、配送业、物流信息服务业等，分散在多种领域，包括制造业、农业、流通业等。把产业化的物流资源加以整合，就形成了专门从事物流服务的、规模庞大的国民经济支柱产业——物流产业。

物流产业在国民经济中涉及的领域非常宽广，链接各个经济主体，并使之成为一个有机的系统，其发展程度是衡量一个国家现代化程度和综合国力的重要标志之一。物流产业在国民经济中起到促进生产和拉动消费的重要作用。随着我国经济的高速发展，现代物流产业对促进我国产业结构调整、转变经济发展方式和增强国民经济竞争力等方面，都发挥着重要作用。而在国际上，物流产业一直被被认为是国民经济发展的动脉和基础产业，被喻为是促进经济发展的“加速器”。






随着科技的发展和社会进步，特别是在信息技术、互联网技术、自动化技术等多种高新技术武装的现代物流产业，产生了新的行业变革，降低了物流成本，提高了服务水平和企业经济效益，对于优化社会生产力布局和资源配置，改善了投资环境，促进全球经济一体化的发展，发挥了无可替代的作用。目前，中国经济在全球经济发展中的地位越来越重要，中国正在快速融合到全球的供应链体系中，中国物流行业需要更多具备国际化视野、能够参与全球供应链整合的高端人才。

为了满足社会发展对物流人才的需求，根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》，结合教育部最新的《物流管理与工程类专业教学质量国家标准》，科学出版社组织全国高校一线任课教师召开了教材建设研讨会、立体资源建设研讨会，在北京市科技计划专项课题“面向移动学习的交互式知识服务系统研发”研究基础上对原有物流管理与工程类教材系列进行了重新规划、修订，最终形成了一套创新教材，即“高等院校物流管理与工程类精品教材系列”。本系列教材突出了优质、立体教学资源的配套建设特点，为广大院校在“十三五”期间的教学改革提供有力的支撑。

本系列教材主要包括《现代物流管理》《物流英语》《现代仓储管理》《采购管理实务》《供应链管理》《运输与配送管理》《物流管理信息系统》《电子商务与物流管理》《企业物流管理》《第三方物流》《国际物流》《物流工程》《物流运筹学》《现代物流设施与设备》《物流工程系统规划与设计》《物流成本分析与控制》等，主要体现了以下特点。

1. 根据教育部最新版《物流管理与工程类专业教学质量国家标准》编写。
2. 激发学生学习主动性，包含多种拓展学习资料。
3. 数据、案例与时俱进，选用最近几年有影响的案例。



4. 配套资源立体化，读者可通过扫描书中二维码免费获取多种类型的学习资源，主要包括：数据、案例资料（同步最新数据、精彩案例）；直观呈现业务流程、操作步骤的视频资料；三维立体工艺过程仿真视频；课程讲解、扩展资源的音频资料；知识点讲解的微课、录课等教学配套资源。

以上资料会不断进行补充、完善和更新，望广大读者提出宝贵意见，帮助我们不断提高。希望所做的这些工作能为物流管理与工程类专业建设，以及物流产业的发展产生应有的价值。

高等院校物流管理与工程类精品教材系列编委会

2016年3月

第二版前言

近年来，企业之间的竞争越来越表现为供应链管理的竞争，采购与供应管理是与公司战略和供应链管理密切相关的综合性管理活动，是跨职能部门的综合协调活动，是企业及其供应链竞争优势的来源之一。将现代采购管理理论、方法和技术有效地应用于企业经营与供应链管理中，是企业在全球化市场竞争中生存与发展的必然要求。

本书在第一版教材的基础上，根据人才培养目标和教学改革的需要，吸收和借鉴国内外采购与供应管理基本理论、最新研究成果、知名企业采购实践、国内外高校采购管理课程教学成果，从基本知识和基本理论入手，注重理论性与实践性相结合，组织人员对第一版教材进行了修订。本版在第一版的基础上，调整了教材的基本结构，增加了案例导入、自测题、课后实践等内容。

本书由哈尔滨商业大学霍红教授、徐玲玲副教授、张玉斌副教授任主编，东北林业大学孙术发、辽宁中医药大学陈宁任副主编。张玉斌修订编写了第一章、第二章、第三章、第六章、第十章、第十二章；徐玲玲修订编写了第四章、第五章、第七章、第九章、第十一章；霍红、徐玲玲、孙术发、陈宁修订编写了第六章；胡晓秋、臧旭、谢爽、崔天天参与资料收集；全书由霍红统稿。

本书在编写过程中，参考和借鉴了大量相关文献，在此向这些文献的作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中难免存在疏漏和不足之处，恳请广大读者批评指正。

第一版前言

21 世纪的中国正逐步向全球的制造中心发展,跨国公司在中国的采购及中国企业在国际市场上的采购将日益频繁。采购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。采购管理是企业经营管理的核心内容,是企业取得经营利润的重要源泉,是企业竞争优势的来源之一,也是企业连接供应商的纽带和获取市场信息的重要渠道。将现代采购管理的理论和方法科学地应用于企业的经营管理中,是企业在全球化、信息化的市场竞争中得以生存的保证,更是企业谋求发展、壮大的必然要求。

本书从采购管理的实际出发,系统地阐述了采购管理的理论知识和技术方法。本书分为三大部分,第一部分主要讲述采购管理的基础,包括采购管理与战略采购概述、采购管理组织与采购人员、采购需求分析与采购计划、供应商选择与管理等内容;第二部分主要讲述采购管理的技术与方法,包括招标采购、订货点采购、ERP 采购与 JIT 采购、供应链采购与电子采购等内容;第三部分主要讲述采购管理的实施与控制,包括采购谈判与采购合同、采购系统监督控制与绩效管理等内容。

本书既阐述了采购管理理论和技术方法,又兼顾了采购管理的实践应用,包含了作者多年来在采购管理课程教学中对采购管理理论知识和技术方法的领悟。本书各章都有与内容相关的知识拓展,使读者在学习理论知识的同时,通过实际案例进一步加深理解;每章后都安排了小案例和练习题,起到归纳和练习的作用,便于检测对本章内容的理解和掌握。

参加本书编写的人员有哈尔滨商业大学的霍红、张玉斌、徐玲玲、陈德慧、陈宇、刘婧,哈尔滨理工大学的张云辉,石家庄经济学院的薛景梅。

编者在编写本书的过程中,参考和借鉴了大量相关文献,在此向这些文献的作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限,书中疏漏和不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

目 录

第一章 采购管理与战略采购概述	1
第一节 采购管理概述	2
一、采购的含义.....	2
二、采购的分类.....	3
三、采购作业基本流程.....	7
四、采购管理的作用.....	9
五、采购管理的目标.....	10
六、采购管理的发展阶段与趋势.....	11
第二节 采购制度	13
一、集中采购.....	13
二、分散采购.....	14
三、混合制采购.....	15
第三节 战略采购	15
一、战略采购的兴起.....	15
二、战略采购的原则.....	16
三、战略采购实施.....	17
本章小结.....	18
自测题.....	18
案例思考.....	19
课后实践.....	20
第二章 采购管理组织与采购人员	21
第一节 采购管理组织的原则与形式	22
一、采购管理组织的建立原则.....	22
二、采购管理组织形式.....	23
第二节 采购部门与岗位职责	25
一、部门职责.....	25
二、岗位职责.....	27
第三节 采购人员知识能力与素质要求	28
一、采购人员所处环境分析.....	28
二、采购人员的知识能力素质模型.....	29
本章小结.....	32
自测题.....	32

案例思考	33
课后实践	34
第三章 采购需求分析与采购计划	35
第一节 请购	36
一、采购申请及表单	36
二、采购任务单的形成	37
三、请购、验收、付款流程	38
第二节 采购物品的分类方法与规格	39
一、采购物品的分类方法	39
二、采购物品的规格	41
第三节 采购计划与预算管理	43
一、编制采购计划	43
二、采购预算管理	51
本章小结	58
自测题	58
案例思考	59
课后实践	61
第四章 供应商管理	62
第一节 供应商管理概述	63
一、供应商管理的含义	63
二、供应商管理的目的和基本环节	63
第二节 供应商调查与市场分析及分类	64
一、供应商调查与市场分析	64
二、供应商分类	70
第三节 供应商评估	75
一、供应商评估方法	75
二、供应商评估指标体系	77
第四节 供应商关系管理与绩效管理	82
一、供应商关系管理	82
二、供应商绩效管理	85
本章小结	86
自测题	87
案例思考	87
课后实践	88

第五章 招标采购	89
第一节 招标采购概述	90
一、招标采购的概念.....	90
二、招标采购的特点.....	90
三、招标采购方式.....	91
四、招标采购适用的情况.....	92
第二节 招标与投标	92
一、招标.....	92
二、投标.....	94
第三节 开评标程序及方法	96
一、开标.....	96
二、评标内容.....	96
三、评标方法.....	97
本章小结.....	109
自测题.....	109
案例思考.....	109
课后实践.....	111
第六章 订货点采购	112
第一节 订货点采购概述	112
一、库存控制.....	112
二、订货点的含义.....	115
三、订货点采购订货策略的基本内容.....	116
四、订货点采购的特点.....	117
第二节 订货点采购方法	118
一、定量订货法采购.....	118
二、定期订货法采购.....	127
第三节 价格折扣策略和区段价格策略	133
一、价格折扣策略.....	133
二、区段价格策略.....	135
本章小结.....	137
自测题.....	138
案例思考.....	138
课后实践.....	139
第七章 JIT 采购管理	140
第一节 JIT 采购概述	140



一、JIT 采购的产生	140
二、JIT 采购的原理与特点	141
三、JIT 采购对于供应链管理的意义	142
第二节 看板管理	142
一、看板管理的原理	142
二、看板管理的运作	144
第三节 JIT 采购的实施	147
一、JIT 采购的实施条件	147
二、JIT 采购的实施步骤	148
本章小结	150
自测题	150
案例思考	151
课后实践	152
第八章 电子采购	153
第一节 电子采购概述	154
一、电子采购的概念	154
二、电子采购的特点	154
三、电子采购的优势	154
四、电子采购的形式	155
五、电子采购的发展与应用	156
第二节 电子采购的实施	158
一、电子采购的功能模块	158
二、电子采购的实施程序	159
本章小结	160
自测题	160
案例思考	161
课后实践	162
第九章 国际采购	163
第一节 国际采购概述	164
一、国际采购的含义	164
二、国际采购的优势	164
三、国际采购的内容	165
四、国际采购的流程	166
第二节 国际运输	167
一、国际货物运输方式	167
二、国际货物运输保险	172




第三节 国际结算	176
一、结算常用工具	176
二、结算方式	180
第四节 货物检验	184
一、货物检验的含义	184
二、进出口商品检验程序	185
三、货物验收中发现问题的处理	186
四、商品检验证书	186
本章小结	187
自测题	187
案例思考	187
课后实践	189
第十章 采购谈判	190
第一节 采购谈判概述	191
一、采购谈判的概念及类型	191
二、采购谈判的原则	191
三、影响采购谈判的因素	193
四、采购谈判的组织实施	194
第二节 采购谈判策略与技巧	202
一、策略技巧运用的主旨	202
二、策略与技巧的运用	204
本章小结	212
自测题	212
案例思考	213
课后实践	215
第十一章 采购合同管理	216
第一节 采购合同概述	217
一、采购合同内涵	217
二、采购合同类型	223
第二节 采购合同签订与实施	224
一、采购合同的订立	224
二、采购合同的跟踪	225
三、采购合同的争议及解决	228
本章小结	231
自测题	231
案例思考	232




课后实践	233
第十二章 采购交期成本与绩效管理	234
第一节 采购交期与验收	234
一、交期管理	234
二、货物验收	236
第二节 采购成本管理	238
一、影响采购价格的因素	238
二、采购成本分析	240
第三节 采购绩效管理	243
一、采购流程控制	243
二、采购审计	244
三、采购绩效评估的目的与流程	246
四、采购绩效评估指标	247
五、采购绩效评估的实施	249
本章小结	251
自测题	251
案例思考	252
课后实践	253
参考文献	254

第一章 采购管理与战略采购概述



教学目标

- 了解采购的分类、战略采购的兴起
- 理解采购的含义、采购管理的作用、战略采购原则
- 掌握采购作业的基本流程、采购管理目标以及集中采购、分散采购、战略采购的实施



案例导入

A公司采购管理政策的演变

A公司的经历充满变数，在四十余年的发展历史中，仅大规模的剥离、出售和整合就经历过四次。不是被别公司并购，就是并购别公司，或者是从母公司分离出来。几番折腾，A公司形成了今天的分散经营模式，包括遍布欧美亚三洲的研发中心、制造工厂、物流中心，还有数量惊人的供应商。目前A公司年销售额约为5亿美元，原材料年采购额约为1.5亿美元，供应商有1200多家。然而，由于采购额过度分散，一方面让公司失去了价格优势，另一方面也需要花大量的时间去管理。

更为麻烦的是，有些供应商在合作几年后，觉得该公司的生意量太少，对他们来说仅仅是鸡肋，于是主动放弃，迫使A公司不得不选择、认证新供应商。碰到量少、难度高的零部件，新供应商也不愿意做，质量、价格都成问题，生产线停工待料，耽误了给客户的交货时间，更是让人头痛。

由于成本压力大、资源利用率低，A公司由上而下决定削减供应商，集中采购。这是以价格为导向的整合，但价格不是唯一因素，研发设计、生产制造、物流运输、批发经营、终端零售等都是必须考虑的。例如，该公司传统上采用分散式产品开发，北美、欧洲、亚洲设有三个研发中心，新产品开发时要求快速打样，研发中心希望供应商就在周边地区。这从客观上形成了以美国、欧洲、中国为中心的三个供应商基地，导致同一采购项可能有三个供应商。等到转入量产，或者继续采用设计阶段的供应商，这意味着采购额分散；或者集中采购，把生意转移到低成本国家，这意味着重新资格化供应商。生意转移到中国，北美、欧洲的供应商产生不满情绪，影响支持后续新产品开发的积极性，设计人员怨声载道；在生产上影响对现有产品的按时交货，因为供应商不知道明天生意是不是自己的，导致生产部门意见多；供应商没有了生意，便不再听从北美、欧洲基地的采购调度，所以采购经理们也多有抵制情绪。并且，供应商选到了中国，但制造基地还在北美、欧洲，公司的生产部门就需要重新适应。从交货的时效性上讲，从中国到北美、欧洲，空运也要一个星



期左右，运输时间延长、可靠性降低，意味着要增加库存。在沟通方面，由于语言不通，时区各异，对于一个问题，电子邮件往返时间，动辄一两天。一旦出现质量问题，从退还次品到供应商查清问题根源，几周时间就过去了。结果往往是采购额集中了，采购价格优势增加了，但实际成本却并没有降低。加上质量、交货、服务等方面的问题，各部门之间情绪对立，协同困难，许多集中采购项目一拖再拖，最后不了了之。

集中采购意味着打破现有平衡，改变格局，进行利益的重新分配。采购的决策，往往是公司内外利益角逐的对象。体现在供应商上，就是生意量的重新分配；体现在公司内部，就是权力、利益的重新分配。

（资料来源：http://blog.sina.com.cn/s/blog_49253fd70100gc7k.html）

思考：集中采购与分散采购的优缺点有哪些？

第一节 采购管理概述

一、采购的含义

采购活动是人类经济活动的基本环节，无论是生产领域还是流通领域，都离不开采购活动。特别是 20 世纪 90 年代以后，世界经济进入了一个新的发展阶段，企业之间的竞争加剧，采购被赋予了新的含义，采购管理也越来越引起人们的重视。

对于采购，国内外的组织和学者有很多不同的定义和理解。从目标的角度来看，采购被定义为从合适的货源那里获得合适数量和质量的物资，并以适当的价格送到合适的收货地点。从外部资源管理的角度来看，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。从过程的角度来看，弗雷泽·约翰逊在其《采购与供应管理》一书中将采购定义为“组织采购是这样—个过程，组织确定它们对货物与服务的需要，确认和比较现有的供应商和供应品，同供应商进行谈判或以其他方式同其达成—致的交易条件，签订合同并发出订单，最后接受货物或服务并支付货款”。肯尼斯·莱桑斯和迈克尔·吉林厄姆在其合著的《采购与供应链管理》一书中将采购定义为“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的战略目标做出贡献”。

本书所讨论的采购主要是指企业采购并且是生产企业的采购，因此将采购定义为企业根据对货物与服务的需求制订采购计划、选择供应商和供应品，经过谈判或以其他方式同供应商达成—致的交易条件，然后签订合同，最后按要求接受货物或服务并支付货款的过程。采购管理，就是指为保障企业物资供应和增强企业竞争力，综合运用现代管理理论和技术方法对企业采购供应进行计划、组织、指挥、协调和控制等—系列管理活动的总和。为了使企业采购的物资可以很好地分配利用，企业的采购管理部门应该很好

地进行采购管理。

事实上，对采购含义的理解还要注意以下几点。

1) 采购是从资源市场获取资源的过程。采购能够提供生产和生活所需要的资源，这是采购的基本职能之一。采购的范围既包括生产资料也包括生活资料，既包括物质资料（如原材料、设备和工具等）也包括非物质资料（如信息、技术和软件等）。从资源市场上获取这些资源都是通过采购的方式进行的。

2) 采购是商流过程与物流过程的统一。采购是将资源从供应方转移到需求方的过程。这个过程既包括所有权转移，即资源所有权从供应者手中转移到需求者手中，也包括实体的转移，即物质实体从供应者手中转移到需求者手中。前者是商流过程，主要通过商品交易、等价交换来实现；后者是物流过程，主要通过运输、存储、包装、流通加工、配送等手段来实现。采购是这两个过程的完整结合，只有这两个过程都实现了，采购才算完成了。

3) 采购既是一种经济活动还是一项管理活动。采购是企业活动的重要组成部分，它是一项经济活动，不仅要获取资源保证企业的正常经营与生产，还要进行收益与成本分析，实现企业的效益；在采购过程中还需要进行计划、组织、协调、信息管理、控制等。

4) 采购除了以购买的方式占有物品或服务之外，还可以用各种途径取得物品或服务的使用权，如租赁、借贷、交换、征收，以达到满足需求的目的。

5) 采购的意义不仅包括采买（buying），还包括开发（sourcing）和供应（supply）。

二、采购的分类

（一）按照采购物品用途分类

按照采购物品用途的不同，采购可以分为企业采购（工业品采购）、消费者采购（消费品采购）。现代的企业采购是一个复杂的职能集合体，但几乎每一个人都熟悉它的另一种变形——消费者购买。但企业采购与消费者购买有本质区别，如表 1.1 所示。

表 1.1 企业采购与消费者采购的区别

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

1. 消费者采购

首先，消费者采购市场运作是一种零售型的，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地选择供应商，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，大多数企业的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，消费者采购时，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；各个消费者的交易量占供应商销售总量的比例也非常小。

2. 企业采购

在企业进行采购时，很多企业的规模比其他供应商大得多，因此在与供应商打交道的过程中可能会扮演多重角色；由于涉及的金额很大，供应商为单个顾客承担了很大风险；为了获得一笔交易，供应商通常会运用多种策略。在这种情况下，订单就象征着供应商的真实能力。这样，企业采购一方面需要有专门的技能来保证准确满足需求；另一方面，为了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障。

（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，如图 1.1 所示。

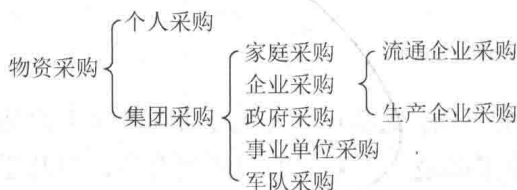


图 1.1 按采购主体分类

1. 个人采购

个人采购是指消费者为满足自身需求而产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、多批次甚至持续进行的，直接关系到集团多个人的利益，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，也可以算是集团采购。

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，帮助企业事业以尽可能低的成本获取满足其所需数量和