

汽车维修企业管理丛书

汽车维修企业的 配件采购管理

方正宇 编著



机械工业出版社

图书在版编目 CIP 数据

汽车维修企业的配件采购管理 / 方正宇编著. —北京：机械工业出版社，2005. 1

汽车维修企业管理丛书

ISBN 7-111-15245-X

I. 汽... II. 方... III. 汽车—车辆修理—配件—采购—企业管理 IV. F407.471.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 2004 第 115714 号

机械工业出版社 北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037
策划编辑：徐 巍 责任编辑：郑 铉 版式设计：霍永明
责任校对： 封面设计： 责任印制：洪汉军
北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行
2004 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
000 1 - 4 000 册
1000mm×1400mm B5 · 7.47 印张 · 275 千字
定价：22.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话 010 68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

汽车维修企业管理丛书编委会

主 任：康文仲

副主任：孟 秋 胡建军 刘晓冰

编 委 按姓氏笔画排序：

王云生	王逢铃	方正宇	冯 君	刘晓冰
李兆崑	孟 秋	张京伟	郑卫国	胡建军
莫 远	高玉民	贾象伟	崔永政	康文仲
黄国相	渠 桦			

丛 书 序

随着国民经济的发展和人民生活水平的提高，我国汽车行业得到了长足的发展，轿车进入家庭标志着汽车已经从单纯的运输生产工具变成了普通百姓的耐用消费品。促使全社会的汽车保有量迅猛增加，到 2002 年底已突破 2000 万辆，据预测在今后一段时期内还将以每年 15% 的速度增加。汽车保有量的大幅增长，必然为汽车服务业尤其是汽车维修业带来广阔的发展前景。

当前，我国的汽车维修业正处于一个从传统工艺型维修向现代技术型维修的转轨时期。面对市场需求的突然增加，新车型新技术的日新月异、服务对象的变化、服务方式的多样化等新的形势，全行业的准备是不足的。具体表现在，一是思想观念转变不够，服务的理念不强；二是管理水平低，很大一部分企业还延用着生产型企业的管理模式；三是合格的现代维修企业和现代技术型维修方式的管理人材、技术人材、维修技工等严重缺乏。其结果造成汽车维修行业的整体素质不高，服务质量差，维修质量低，社会信誉度不好。这些问题已经成为了社会关注的焦点，同时也引起了政府管理部门和业内的高度重视。为尽快改变汽车维修行业的现状，适应和满足社会的需求，业内专家一致认为，加强和改善汽车维修企业的管理，尽快提高广大维修企业经营者的素质是重中之重。为此中国汽车维修行业协会号召各地维修协会要加强对维修企业经营者的培



训，并要求业内专家及时编写有关教材，著书立说，为行业的发展建功立业。

“汽车维修企业管理丛书”编委会是在中国汽车维修行业协会的指导下，由一些有志于为汽车维修行业发展做点实事的业内专家、企业和行业的管理者，企业的经营者自发组织起来的。他们各自从现代汽车维修企业管理的关键环节，把多年的研究成果和实践经验，经认真总结和提炼，编成此套丛书。其内容包括：汽修和汽配企业计算机管理、客户关系和人力资源管理、汽配物流与管理、目标化管理、汽车维修企业经营者素质管理、管理实务与分析、特约销售服务店的经营与管理、行业管理等内容，基本涵盖了现代汽车维修企业管理的方方面面。尤其值得提出的是，丛书在编写过程中特别注重了通过大量实际案例，来生动地论述现代汽车维修企业管理之道，很有实用价值。

在此套丛书陆续出版发行之际，仅对丛书的各位作者表示衷心的感谢，并希望继续努力，为中国汽车维修行业发展做出更大的贡献。

康文仲

作者的话

从全球领先企业的发展来看，采购已经从一般职能上升为企业的战略行为，现代供应链理论正在得到越来越多企业家们的推崇和实践。

然而，对于众多的中小企业，采购策略依然是零散的、短期的、本能反应式的，缺乏系统性和整体性，未能将采购管理上升到战略性角度去考虑，因而很难在成本控制和企业竞争上发挥出应有的作用。

是否拥有现代的企业发展观，是否愿意接受先进的管理理论，并且能够把这些付诸企业的经营实践，关系到企业的盛败兴衰。

认识到这一切，并且行动起来，我们的企业就能在竞争激烈的市场上站稳脚跟，就能在别人还没有进步的时候，我们进步了；当别人进步的时候，我们更发展壮大。

为了撰写这本书，我做了广泛的资料搜寻工作，从书籍、杂志到互联网，令人遗憾的是，我没有找到一本介绍汽车维修企业采购管理方面的书籍和一篇文章，所有的资料都是谈论工业制造企业采购管理方面的。然而，工业产品制造企业和汽车维修服务企业在经营管理尤其是采购管理方面有着极大的不同。

缺乏理想的参考资料，这为本书的写作带来很大的



困难，我不得不面对一些基本理论对照维修企业的实际情况进行艰难的思考，受学识、经验以及思维能力的局限，这本书会存在许多不足甚至错误，真诚地希望业内朋友给予指正和教诲，让我们共同为这个行业的发展做点事情。

感谢您购买了这本书，但愿能给您提供一些帮助。

目 录

丛书序

作者的话

第 1 章 采购概述 1

汽车维修企业的采购问题，主要表现在如何处理采购计划和采购预测的矛盾，如何处理库存保障和库存积压的矛盾，最终表现为如何建立快速采购通道。

1.1 采购简述 1

“东市买骏马，西市买鞍鞞，南市买辔头，北市买长鞭”。看看，完成一项采购计划是多么麻烦的一件事情啊。

1.2 汽车配件采购的需方、采购对象和供方 4

汽车配件采购有三个要素，汽车维修企业、供应商、汽车配件。这三个要素之间的相互影响，使汽车维修企业的采购活动具有了不同的活动方式和特点。

1.3 汽车配件采购的特点和地位 14

汽车配件的质量、供应时间都影响着整个维修生产活动的质量和进度。因此，汽车配件采购和维修技术、维修检测设备在维修生产中产生的作用一样，地位相同。

1.4 汽车配件采购的影响因素 16

企业管理对采购的影响是不言而喻的，有什么样的企业管理思想就会有相应的管理机制包括采购管理机制，建立什么样的管理机制就导致什么样的采购活动。

第 2 章 采购管理概述 20

采购管理的“5R”原则，即：从适当的供应商，在确保适当的品质下，以适当的价格，于适当的时间，获得适当的数量。



2.1 采购管理的概念和发展 20

采购人员将充当战略性的角色，他们的大部分时间和精力将放在策略规划、未来供应预测、策略性成本控制、开发并培养有竞争力的供应伙伴上。

2.2 汽车维修企业的采购管理 29

现代汽车维修企业的采购管理最显著的特点，是要完成两个延伸，一个是向满足用户需求方面延伸；一个是向供应商管理方向延伸。

第3章 采购管理组织建设 35

许多企业的决策者们都认同这样的观点：有关采购的权力和职责由几个部门间分别承担有利于相互制约，而相互制约有利于管理。而决策者在实际操作的时候又常常困惑于：为什么这种制约不是解决问题，而是制造矛盾，变成了制肘。当制约变成了制肘时，我们应该好好讨论一下采购管理组织和其他部门的关系了。

3.1 采购管理组织概述 37

采购部门也是利润中心，它要通过优化采购、降低采购成本的方式对企业利润承担责任。

3.2 采购管理组织的职能和岗位 43

采购管理组织需要进行生产项目分析、需求市场分析、供应市场分析，还需要考虑物流优化、库存控制、降低采购成本等一系列问题。

3.3 采购管理组织的设置 47

采购管理组织的岗位设置要遵循“因事设人”和“因人设事”相结合的原则。

第4章 采购人员管理 52

采购的功能正在经历着一场深刻的转变，这种转变看似发生在采购的功能机构和采购的流程上，实际这些转变最终会体现为对采购人员能力、技能以及知识的更新和对采购教育训练的新要求。

4.1 采购人员的素质要求 52

采购人员天天都要和形形色色的供应商打交道，从事的是物进钱出的商品交易，每一桩商业交易里可能都充满了个人利益的诱惑，在金钱利益面前能保持一颗平常心，这是对一个采购人员最起码的要求。

4.2 采购人员聘用 58

采购经理的战略思维能力指的是要站在战略层面对采购管理问题进行思考。战略思



维能力包括市场洞察力、预测能力、成本意识与价值分析能力。

4.3 采购人员培训 62

我们可以把实际业务中发生过的事情编成案例，组织采购人员进行诊断和分析。这种方法的优点是，可以启发采购员的思路，提高采购员分析解决问题的能力。

第5章 库存控制 66

我是在不同的时间需要不同的“水”，而且我还不能确定在什么时间需要什么“水”，但我却要求你要保障供应，不能缺“水”，不能断流，更不能让“水”放置时间长了变质，你怎么办？

5.1 库存控制概述 67

那么，维持80%或者60%的库存水平怎么样？这就意味着要有20%或者40%的缺货。哪些品种可以列入这缺货的行列之中呢？这样的库存水平对维持顾客服务水平将会产生什么影响呢？

5.2 需求市场调查 73

需要说明一点的是，区分车辆使用年限的方法并不复杂，了解本地车辆上牌照的规律，看看这些车辆的车牌顺序号，就一切明了，关键是我们是不是下工夫。

5.3 需求分析与预测 78

在千变万化的市场环境下，要做到需求分析的百分之百准确是不可能的，但如果我们不做，盲目性采购带来的危害性将会更大。

5.4 订货管理的方法和策略 87

订货点订货控制方法是一种典型的数学方法，有科学的定式和运算法则，但是，影响实际生产的因素太多，即使建立起最复杂、考虑最周全的数学模型，一个偶然因素就会把它的逻辑性打乱。

第6章 供应商管理 96

维修企业的竞争已经从企业之间的单纯技术竞争，发展到企业供应链的竞争。维修企业只有和供应商建立长期良好的伙伴关系，实施一定程度的纵向整合，形成“虚拟式”的企业联盟，才能使企业得到质量适当、价格合理、供货及时、长期稳定的配件供应，提升企业竞争能力。

6.1 供应商管理概述 97

进行供应商管理就是要把管理重心前移，把以前只注重了解供应商的经销品种改变为了解供应商的进货渠道，以把握供应商的供货能力和供货质量；把每件、每批的讨价还



价改变为定期价格磋商，以获得长期的采购效益。

6.2 供应商合作 100

双方高度信任是彼此都看重对方所具有的良好商业信誉，仅仅是靠企业的某两个人之间甚至是两个老板之间的信任，是不能建立起双方企业间的高度信任的。战略合作伙伴关系的特点是：供应商和维修企业之间共同分享信息，通过合作和协商协调相互的行为。

6.3 供应商选择 110

供应商的选择亦即挑选供应商是和供应商合作的第一步，如同我们到菜市场买菜，总要先转一圈，看看行情，看看哪个摊位的菜好，哪个摊位菜的成色差，还要注意一下哪个摊主的秤准，哪个摊主缺斤短两，然后再决定买哪一家的菜。

6.4 供应商调查 113

关于调查的方法和手段，一般采用观察法和访问法，我们可以用中医诊法的“望、闻、问、切”四个字来概括。

第7章 采购订货 121

采购订货作为采购业务实际操作的第一个环节，如何选择恰当的采购订货手段，并进行规范性操作，是关系到采购业务成效高低的重要因素。

7.1 采购订货手段概述 122

换言之，就是说以前使用的采购手段并不好，否则，现在怎么能动辄就降低上百万乃至几百万企业成本呢？想一想，只不过换了一种采购手段而已，效果却是令人吃惊地不同。

7.2 议价采购 124

议价采购作为谈判采购的简单形式，只是说它在涉及谈判问题的数量上简单，基本上只围绕价格问题进行。但它并不是比比价格高低就进行采购的简单手段，议价采购也有一定的步骤程序和实施办法。

7.3 招标采购 130

不要担心没有供应商能满足要求。利益诱惑，竞标当前，总有几家供应商会结成利益联盟来和另外的联盟竞争投标。开标的结果肯定会让您满意，而且比您求着他们配货的报价要低。市场竞争就这么有意思。

第8章 采购谈判 139

在买方市场环境下，维修企业总是处于采购谈判中的有利地位，也就是说掌握着买与不买的“话语权”。这是否意味着维修企业可以采取强硬立场来迫使供应商满足自己提



出的采购条件呢？事实证明，这种“强权”谈判会损害企业利益。

8.1 采购谈判概述 140

配件的采购价格是维修企业关心的重点，这没有错误。问题是我们应该再想一想，除了满意的价格之外我们还需要什么？

8.2 谈判的组织与实施 146

毛泽东主席也说过“不打无准备之仗”。谈判前如果没有充分的准备，纵使口齿伶俐、能说会道也只能收效甚微。

8.3 谈判礼仪与谈判要领 155

我们很难想象，三个人对一个人或者企业老板和业务员之间的谈判会有好的谈判气氛和能达成双方满意的谈判效果。

第9章 采购合同 164

双方订立合同的过程，实际上也就是一个要约——新的要约——再要约——直至承诺的过程。

9.1 采购合同概述 165

合同是一种协议，但合同书不同于协议书。协议书可能只是一种意向书，并不涉及双方的具体权利义务。

9.2 采购合同的订立 170

我们收到了某供应商寄来的“零件价目表”，当我们准备以这个价格和供应商订货时，供应商却不同意，这是否意味着供应商不讲信用呢？

9.3 采购合同的管理 175

甚至合同采购的配件刚刚入库，就认为合同执行完毕，把合同书扔掉了，日后若出现合同纠纷，连合同依据都没了。

第10章 仓储管理 182

汽车配件的仓储管理属于企业的流动资产管理，也就是说，库房里的配件都是金钱，如果汽车配件丧失了使用价值，就等于说企业损失了财产。

10.1 仓储管理概述 182

仓储管理的基本任务就是搞好汽车配件的入库验收、保管、出库工作。它有两个职能，第一，迅速、准确响应生产需求的职能；第二，保护汽车配件使用价值的职能。具体来说有四个方面的内容。

10.2 配件仓库的设置 184



库房货架的配置是一门学问，配置合理，能起到提升仓储管理水平和作业效率的功用。现在有许多货架制造商在市场上供应“汽车零部件存储专用货架系统”，厂家们一般都考虑了汽车配件的特殊存放要求，有的还预留了排气管、玻璃、轮胎等特殊形状配件的存放位置。

10.3 入库验收 187

从责任划分来讲，入库验收是采购责任和仓储责任的分界点。入库验收以后，汽车配件的管理权就移交给了仓储部门，产品的数量责任和质量管理责任就由仓储部门来承担。

10.4 存储保管 195

库存配件的堆存布局主要考虑三个因素，即：兼容性、区别性、使用频率。划分仓位的目的是为了描述配件存放的基本位置，其考虑的基准点是放在货架上，而不是放在配件上。

10.5 出库管理 202

配件出库发货是仓储作业的最后环节。如同入库验收环节一样，配件出库也意味着配件管理责任的转移。只不过这次是把管理责任从自己的手中移交到别的部门手中。

10.6 库存记录 203

记录的内容要真实，记录的事项要和实际发生的事情相符合，这是仓储工作人员要遵守的诚信守则。不同的库存记录对同一记录事项的描述要统一，尤其是配件名称和单位的描述要统一，和最原始的记录保持一致。

第 11 章 采购监管与控制 210

“老板一支笔”是许多企业的通例，目的不外乎控制采购风险。但控制方法不应该仅此一种，控制点也不应该只此一个。既要避免采购管理中的这种“瓶颈”，又能进行有效控制，关键在于建立一个系统的采购控制与监管机制。

11.1 健全采购基础管理体系 211

作为采购人员，游弋在企业利益、供方利益、个人利益之间，既要保持执行企业计划的坚定性，又要面对时刻变化的市场表现出灵活性，如果不进行有效的监督控制，就会给企业带来危害。

11.2 实施采购的全过程监督 213

所谓流程监督，是指在采购前、采购过程中和采购完成后的整个流程中建立监督控制点。从采购计划的制订开始，到配件出库，其中共有 6 个环节需要设立监督控制点。

11.3 采购绩效评估 215



我们对采购绩效的各个方面都非常满意，但是，和同行业的另一个类似企业相比，人家只用三个人就把所有工作都做好了，而我们得用七个人，这就是选用标准出现了问题。

参考文献	223
后记	224

第 1 章

采购概述

随着现代汽车工业的进步，中国汽车生产制造业的发展特别是大众汽车消费时代在中国的到来，使得汽车维修行业进入了一个蓬勃发展的新时期。新型的汽车技术、不断发展变化的用户需求、日渐激烈的市场竞争都要求我们要不断探索新的技术服务手段、新的业态模式和新型的企业管理模式，以赶上和适应时代发展的需要。

毋庸讳言，处于脱胎于计划经济时代的社会主义市场经济的发展初期，汽车维修行业还存在着有欠规范的不平等市场竞争、落后的企业管理观念和新型技术服务手段之间的差异、企业内部完善和外部市场环境脱节的矛盾等等，这些都为我们进行新型的企业管理模式的探讨和实践带来难题与挑战。

本章作为全书的开篇，主要包括两个方面的内容：第一个方面，我们要用简短的篇幅对采购的概念进行一般性的介绍；第二个方面，我们来对汽车维修企业采购的一般特征和影响因素进行讨论。

1.1 采购简述

1.1.1 采购的一般概念

自打商品出现就有了采购活动，采购作为一种相对复杂的购买行为，在我国南北朝时期的《木兰辞》中就有所描述，“东市买骏马，西市买鞍鞞，南市买辔头，北市买长鞭”。看看，完成一项采



购计划是多么麻烦的一件事情啊。

如果给采购下一个定义，可以这样简单地来表述：采购是需方为获得货物、技术、信息或服务等资源，通过一定的策略和方法，与供方进行的一种商品交易活动。

采购有三个要素：需方、供方、可供交换的资源（采购对象）。

所谓需方，就是想获得资源的一方。需方可以是个人或者组织。

所谓供方，就是提供资源的一方。供方可以是工业企业，可以是商店，也可以是个体农民等。

所谓交易对象，可以是有形产品，如货物；也可以是无形商品，如技术或服务。

采购还有三个基本的特征。

第一个基本特征是：采购是需方的主动活动，需方的目的性明确。

举个例子，老张需要买一件衬衣。在这里面，老张知道衬衣的号码，知道自己喜欢的花色，有自己的出价标准，买到合适的衬衣就是老张的目的。

第二个基本特征是：采购活动是需方为达到既定目的而进行寻找、选择的过程。

还是上面的例子，老张为了买到合适的衬衣，他要进不同的商店，他要选择适合自己的花色、号码、价位，这就是寻找、选择的过程。

第三个基本特征是：采购活动是信息识别（信息流）、等价交换（商流）、物理位移（物流）的集合。

再让我们看上面的例子，老张如果不知道自己衬衣的号码，他要问自己的太太，太太也不知道，老张就得一件一件去试，这就是信息识别；老张对衬衣的价格也满意，他就要付款，这就是等价交换；老张要把买好的衬衣带回家里，这不就是物体位移吗。这三个事项，缺一项，老张也买不成衬衣。



任何的比喻、举例都是蹩脚的。事实上，现代市场活动纷繁复杂，采购岂止像老张买衬衣这么简单呢？然而，等你看完了本书，你会发现，我们讨论的所有内容都是围绕着采购这三个基本特征进行的。

1.1.2 采购的分类

采购可以有很多种分类方法，如果要按照采购的对象或者说叫采购资源来分，可以说有多少种商品就有多少种分类，我们在这里只根据需方的类型和采购的目的进行简单的分类，其目的是要指明我们这本书所要讨论的采购的类别。

根据不同类型的需方分类，可以分成个人（或家庭）采购、政府（或非赢利组织）采购、企业采购。

根据采购目的不同，可以分成生产性采购和非生产性采购。

生产性采购和非生产性采购的最大区别就是：非生产性采购的目的是为了“用”而“买”；生产性采购是为了“卖”而“买”。

个人（或家庭）采购的目的是用于生活消费，不是为了牟利；政府（或非赢利组织）采购的目的为了向公众提供服务，也不是为了牟利，因此，他们都属于非生产性采购。

企业的采购活动都是围绕企业的产品生产进行的，这就是生产性采购。如果我们要再详细一点进行分类，还可以分为工业企业采购、商业流通企业采购、服务企业采购、建筑企业采购等等。我们这本书所要讨论的汽车维修企业采购就属于服务企业采购。

企业里的采购活动种类也很多，比如生产设备和工具采购、生产技术采购、后勤供应（食堂、办公用品等）采购等等，这些采购也和整个企业的生产活动有关，但在这里我们不去讨论它，我们只讨论生产活动所直接需要的物料采购和物料采购附带的服务采购。

1.1.3 汽车配件采购的概念

套用前面的采购概念，我们这里所说的汽车配件采购是指为了