

高等院校物流管理
与
物流工程专业系列教材

采购与供应链管理

主审 张良卫 ◎ 伍 蓓 王姗姗 编著

Purchase and Supply



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

采购与供应链管理

伍 蓓 王姗姗 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

内容简介

本书从采购基本理论入手,从战略篇、技术篇和运营篇三部分全面介绍采购与供应管理知识。全书共分为 14 章,首先介绍采购与供应管理基本理论,然后从战略的角度探讨采购与供应管理战略、采购环境与市场分析、采购组织方式和采购供应商选择与管理;其次阐述了采购与供应中涉及到的技术工具和基本方法;最后从运作的角度分析采购流程、模式、谈判、定价及合同管理等具体运营过程。

本书可作为物流管理人员、物流科研人员、物流营销人员的参考书,同时可作为高校高年级物流管理、物流工程、电子商务、工商企业管理、国际贸易等本科专业的教学用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应管理 / 伍蓓等编著. — 杭州:浙江大学出版社,
2008.12

(现代物流管理系列教材)

ISBN 978-7-308-06501-6

I. 采… II. 伍… 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. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 212818 号

采购与供应管理

伍 蓓 王姗姗 编著

丛书策划 黄兆宁 樊晓燕
责任编辑 黄兆宁
文字编辑 陈 瑶
封面设计 刘依群
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)
(网址: <http://www.zjupress.com>
<http://www.press.zju.edu.cn>)
电话: 0571-88925592, 88273066(传真)

排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州浙大同心教育彩印有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 21.5
字 数 496 千
版 印 次 2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-06501-6
定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前 言

采购是一种常见的经济活动,从日常生活到企业运作,从民间组织到政府集团,都离不开采购。随着全球经济、技术的发展,企业成本控制、管理科学化已成为企业越来越关注的问题,采购也变得尤为重要。如今,采购在全球制造、流通和服务业中的职能和关系系统发生了巨大的变化,特别是采购的战略、采购计划、采购技术和工具、采购运营等环节,成为采购管理的核心内容,这也是企业提高竞争力的重要手段。

本书在内容的选取与体系结构的设置上注重理论和实践相结合,突出重点,兼顾整体,深入浅出,通俗易懂。从采购基本理论入手,分战略篇、技术篇和运营篇三部分全面介绍采购与供应管理知识。本书可作为普通高等院校物流管理、工商管理、市场营销和管理类专业教材,也可供高职高专、成人高等教育使用。同时,本书旨在将采购运作管理的知识呈现给读者朋友,让欲提高采购质量的现有采购人员以及那些想步入采购行业的人士对采购运作管理有一个更全面的理解与认识。

本书中的第一到十章、前言、目录和参考文献由浙江工商大学伍蓓编写,第十一章到十四章由浙江工商大学王姗姗编写。

编者

2008年6月

目 录

绪论篇

第1章 采购基本理论	3
1.1 采购的概述	3
1.1.1 采购的定义	3
1.1.2 采购的分类	4
1.1.3 采购含义的演变	7
1.1.4 采购的地位	9
1.1.5 采购的功能	10
1.2 采购的发展历程	11
1.2.1 采购的演变过程	11
1.2.2 焦点领域	15
1.3 采购要素	17
1.3.1 采购要素的目标	17
1.3.2 采购要素	19
1.4 采购管理的发展趋势	22
1.4.1 传统采购管理与现代采购管理的区别	22
1.4.2 采购管理的发展趋势	24
1.4.3 全球化采购趋势	26
1.5 本书的结构体系	27
思考题	28

战略篇

第2章 采购与供应战略	31
2.1 采购战略概述	31
2.1.1 采购战略内涵	31
2.1.2 采购战略分类	32
2.1.3 采购战略目标	35
2.1.4 采购战略的构成要素	36
2.2 采购战略制定	42



2.2.1 环境监测	43
2.2.2 战略构想	44
2.2.3 战略选择	45
2.2.4 战略实施	46
2.3 采购战略制定技术和工具	48
2.3.1 外购或自制分析	48
2.3.2 经济采购批量分析	49
2.3.3 环境扫描手段	51
2.4 采购计划	52
2.4.1 采购计划的需求	52
2.4.2 采购计划的制定	54
2.4.3 采购计划的编制	55
思考题	59
第3章 采购需求与供应市场	60
3.1 采购需求分析	60
3.1.1 需求概述	60
3.1.2 需求曲线	62
3.1.3 采购需求因素	63
3.2 采购需求预测分析方法	63
3.2.1 定性预测方法	63
3.2.2 定量预测方法	66
3.3 采购供应市场分析	70
3.3.1 市场与市场分类	70
3.3.2 市场供给曲线	71
3.3.3 采购供给市场结构	72
3.3.4 分析供应市场的必要性	73
3.3.5 采购供应市场分析的步骤	74
思考题	75
第4章 采购组织模式	76
4.1 组织概述	76
4.1.1 组织内涵	76
4.1.2 组织工作要素	77
4.1.3 组织的目标	78
4.2 采购组织结构	80
4.2.1 机械组织结构	81
4.2.2 有机组织结构	82
4.2.3 网络组织结构	84



4.3 采购组织模式	85
4.3.1 分散型组织模式	85
4.3.2 集中式采购组织模式	87
4.3.3 混合型采购组织	89
4.4 采购组织的发展	90
4.4.1 采购组织的影响因素	90
4.4.2 采购组织支持服务	91
4.4.3 采购团队	92
思考题	95
第5章 采购供应商选择与评价	96
5.1 采购供应商选择需求与原则	96
5.1.1 供应商选择的需求	96
5.1.2 供应商选择的原则	97
5.2 采购供应商选择策略与步骤	98
5.2.1 采购供应商选择策略	98
5.2.2 供应商选择要素	98
5.2.3 供应商选择步骤	99
5.3 采购供应商选择指标	102
5.4 采购供应商的评价	105
5.4.1 采购供应商评价管理的目标	105
5.4.2 采购供应商评价主体	106
5.4.3 采购供应商评价的步骤	107
5.4.4 采购供应商的评价指标	109
5.4.5 采购供应商评价方法	111
思考题	115

技术篇

第6章 采购与供应工具和技术	119
6.1 项目管理	119
6.1.1 项目管理概述	119
6.1.2 项目管理规划流程	120
6.1.3 项目管理技术	122
6.2 学习曲线	128
6.2.1 学习曲线意义	128
6.2.2 学习曲线要素	128
6.2.3 学习曲线应用范围	128
6.2.4 学习曲线应用实例	129



6.3 数量折扣分析	131
6.3.1 数量折扣分析定义	131
6.3.2 数量折扣分析实例	131
6.4 模型和模拟	134
6.4.1 定义	134
6.4.2 运作研究的步骤	134
6.4.3 OR 和供应	135
6.4.4 OR 的局限性	135
思考题	136
第7章 采购成本控制	137
7.1 采购成本组成	137
7.1.1 采购价格组成	137
7.1.2 采购成本组成	139
7.2 采购成本分析方法	141
7.2.1 生命周期成本分析法	141
7.2.2 目标成本法	146
7.2.3 吸收成本法	148
7.2.4 ABC 成本法	150
7.2.5 总拥有成本(TCO)法	152
7.3 采购成本管理方法	155
7.3.1 结构化成本管理	155
7.3.2 目标定价法	158
7.3.3 成本/价格分析技术的选择	160
思考题	161
第8章 采购质量管理	162
8.1 采购质量管理概述	162
8.1.1 质量定义	162
8.1.2 采购质量管理内涵	164
8.1.3 采购质量管理基本内容	164
8.1.4 采购质量管理保证体系	167
8.2 采购质量管理方法	168
8.2.1 质量检验和试验	168
8.2.2 工序质量控制	170
8.2.3 供应商认证	173
8.3 采购质量控制方法	176
8.3.1 图表法	176
8.3.2 失败模式和后果分析法(FMEA)	178

8.3.3 质量机能展开(QFD)	181
8.3.4 ISO9000 质量检验	185
8.3.5 过程统计控制(SPC)	187
思考题	189
第9章 采购绩效评价	190
9.1 采购绩效评估概述	190
9.1.1 采购绩效评估内涵	190
9.1.2 采购绩效评估目的	191
9.1.3 采购绩效评估的内容	192
9.2 采购绩效评估流程	195
9.2.1 确定需要评估的绩效类型	196
9.2.2 具体绩效测量指标设定	196
9.2.3 建立绩效测量标准	197
9.2.4 选定绩效评估人员	197
9.3 采购绩效评估体系	198
9.3.1 数量绩效指标	199
9.3.2 质量绩效指标	199
9.3.3 时间绩效指标	200
9.3.4 价格绩效指标	200
9.3.5 采购效率指标	201
9.4 采购绩效评估制度	202
9.4.1 采购绩效评估制度的成功条件	202
思考题	202

运作篇

第10章 采购外包和供应商管理	203
10.1 外包概述	203
10.1.1 外包概念	203
10.1.2 外包理论的特征	205
10.1.3 外包决策分析	205
10.1.4 采购外包	206
10.2 供应商管理概述	209
10.2.1 供应商管理行为	209
10.2.2 供应商管理意义、目标和战略	211
10.2.3 供应商关系的演变	212
10.3 供应商关系分类	215
10.3.1 供应商关系分类管理的意义和必要性	215



10.3.2 供应商关系分类	216
10.4 供应商培育与发展	224
10.4.1 供应商培育与发展内涵	224
10.4.2 供应商培育与发展壁垒	224
10.4.3 供应商培育和发展过程	225
10.4.4 供应商培育和发展的措施	228
思考题	232
第 11 章 采购流程	233
11.1 采购的基本流程概述	233
11.1.1 采购的基本流程	233
11.1.2 电子采购	234
11.1.3 采购作业流程设计注意要点	236
11.2 订单签订前的准备工作	237
11.2.1 提出需求	237
11.2.2 界定和描述需求	239
11.2.3 选择评估供应商	240
11.2.4 确定价格和采购条件	244
11.3 准备和签发采购订单	244
11.3.1 订单准备	245
11.3.2 订单的格式	246
11.3.3 签订订单(合同)	248
11.4 订单执行和总结	248
11.4.1 跟单和催货	248
11.4.2 收货和检验	249
11.4.3 接受和付款。	251
11.4.4 采购总结评估	252
思考题	255
第 12 章 采购模式	256
12.1 采购模式的类型	256
12.1.1 集中采购与分散采购	256
12.1.2 联合采购	260
12.1.3 询价采购	261
12.1.4 即时制采购(JIT)	262
12.2 电子采购	264
12.2.1 电子采购的含义	264
12.2.2 电子采购的优势	264
12.2.3 电子采购的模式	265



12.2.4 电子采购的实施步骤	267
12.3 招标采购	268
12.3.1 招标采购的方式	268
12.3.2 招标采购的程序	269
12.3.3 招标采购的准备	271
12.3.4 投标、评标的程序和方法	274
12.4 国际采购	278
12.4.1 国际采购含义及特点	278
12.4.2 国际采购流程	278
12.4.3 国际采购趋势	279
12.4.4 全球供应链上的采购管理	280
12.5 政府采购	281
12.5.1 政府采购的含义及特点	281
12.5.2 政府采购的原则	282
12.5.3 采购对象	283
12.5.4 政府采购方式	284
12.6 服务采购	286
12.6.1 服务采购的含义及特点	286
12.6.2 服务采购作业模式	287
12.6.3 与服务采购相关的问题	289
思考题	290
第 13 章 采购定价与谈判	291
13.1 采购价格的确定	291
13.1.1 影响采购价格的因素	291
13.1.2 价格的种类	295
13.1.3 确定采购价格的方法	296
13.2 采购谈判	298
13.2.1 谈判的含义	298
13.2.2 谈判的过程	301
13.2.3 谈判技巧	305
思考题	309
第 14 章 采购合同管理	310
14.1 合同概述	310
14.1.1 合同的概念及特征	310
14.1.2 合同的分类	312
14.2 采购合同的内容	313
14.2.1 采购合同的概念及特征	313



14.2.2 采购合同的内容	314
14.3 采购合同的订立与履行	320
14.3.1 采购合同资格审查	320
14.3.2 采购合同订立	321
14.3.3 采购合同履行	322
14.4 采购合同的索赔处理	324
14.4.1 违反合同的责任划分	324
14.4.2 索赔与理赔	325
14.5 采购合同的变更、终止和解除	326
14.5.1 采购合同的变更	326
14.5.2 合同终止	326
14.5.3 合同解除	326
14.6 仲裁与仲裁裁决的执行	327
14.6.1 仲裁	327
14.6.2 仲裁裁决的执行	328
思考题	330

绪 论 篇

第 1 章

采购基本理论

⇒ 本章学习要点

本章首先从采购的定义、分类、功能、特征及演变的角度诠释了采购基本概念,然后阐述了采购的被动、独立、支撑、综合四个发展历程,指出采购五大要素:质量、价格、供应商管理、评价、质量体系,最后介绍了采购管理的发展趋势。

所谓采购,是指采购人员或者采购单位基于各种目的和要求购买商品或劳务的一种行为,它具有明显的商业性。采购是一种非常常见的活动,从日常生活到企业运作,人们都离不开它。事实上,无论个人或企业而言,生活或生产所需的各种物质,已经不能自给自足,必须依靠采购来获得满足,采购变成一项不可或缺的经济活动。本章首先对采购进行了概述,然后介绍了采购的功能、特征、发展历程和采购环境的变化,最后介绍了采购管理的发展趋势。

1.1 采购的概述

1.1.1 采购的定义

狭义的采购是买东西,就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、经过商务谈判确定价格和交货条件,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,其消费或者生产的需求大都通过购买的方式来满足。因此,在狭义的采购之下,买方一定要先具备支付能力,也就是要有钱,才能换取他人的物品来满足自己的需求。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径如租赁、借



贷和交换等取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。

1. 租赁

租凭是指一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。

2. 借贷

即一方以无须支付任何代价的方式取得他人物品的使用权,使用完毕仅返还原物品。这种无偿借用他人物品的方式,通常是基于借贷双方的情谊与密切关系,特别是借方的信用。

3. 交换

交换是指以物易物的方式取得物品的所有权及使用权,但是并没有直接支付物品的全部价款。换言之,当双方交换价值相等时,不需要以金钱补偿对方;当交换价值不等时,仅由一方补贴差额给对方。

采购管理概念指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等,它包括管理供应商关系所必需的所有活动,它着眼于企业内部、企业和其供应商之间持续改进采购过程。

1.1.2 采购的分类

1. 根据采购物品用途的不同可分为工业采购和消费采购

(1) 定义

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。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,而工业采购通常是机关、企业等机构的集体行为。

(2) 比较

工业采购和消费采购无论在采购的目的、动机,还是在采购决策和特点方面都有着明显的差别。工业采购往往通过一次采购后便同供应商建立长期合作关系;而消费采购的随意性比较大,主要为满足个人需求,采购动机带有个人喜好,采购量也比较小。工业采购的动机是理性的,一般有多人参与,是一个程序化的过程,采购数量通常比较大,价格也比较稳定。

2. 根据采购输出的结果分为有形采购和无形采购

(1) 有形采购

采购输出的结果可能是有形的物品,或是参与某个系统运行的组成部分。例如,一支钢笔、一台电脑、一块电路板,像这样称其为“有形采购”。有形采购主要采购有形的物品,如原料、副料、机具及设备、事务用品等。

1) 原料,主要是指直接用于生产的原材料,也是构成产品的最主要成分。在产品的制造过程中,即使原材料的形体发生物理或者化学变化,它依然存在于产品里面,不会消失。通常,原材料是产品制造成本中所占比例最高的项目。在有形采购中,仅用于生产的采购称为物料采购,如生产电视用的显像管、电阻,生产织布用的棉纱,生产集成电路所用的晶片,生产水泥用的石灰石等原材料。

2) 副料,是指在产品制造过程中,除了原材料之外所耗费的材料。有些副料与产品



的制造有直接关系,但是产品制成时,副料本身已经消失,如化学制品所需的催化剂。有些虽然还附着在产品上,但因其价值不高,仍然把它当作副料,如成衣上的纽扣和拉链,或机械制品上的螺丝和填垫材料等。另外,有些副料与产品制造并无直接关系,只是消耗性的材料或工具,如冷煤、锉刀、钢刷等;或是产生能量所耗用的燃料,如汽油、瓦斯、煤炭等。此外,包装材料也属于副料,如纸箱、塑料袋、包装纸、打包带等。

3) 机具及设备,主要是指制造产品的主要工具或提供生产环境所不可缺少的设施。前者如人造纤维的聚合设备、生产活塞的万能研磨机、生产钢铁制品的炼钢电炉设备及连续铸造机,个人电脑厂的表面黏着机等。后者如生产集体电路的无尘室,生产各种疫苗的无菌室,这类机具设备对产品的产量及品质会产生直接的影响。另外,空调设备、电力设备及储运设备等仅提供生产上所必需的温度、动力及仓储运输效能;其他又如提供产品品质测试或材料检验所需的仪器以及塑造产品或零件所需的模具等。

4) 事务用品,主要是指办公室生产线人员在文书作业上所需的设施及文具、纸张以及任何其他杂项购置。前者如桌椅板凳、圆珠笔、钢笔、账册、计算机、个人电脑、信封信纸、打字机等;后者如茶壶、扫把、衣架等。

(2) 无形采购

另一类采购输出的结果是无形的,如一项服务、一个软件、一项技术、保险及工程发包等。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。

1) 技术,是指取得能够正确操作或使用机器、设备、原料等的专业知识。只有取得技术才能使机器或设备发挥效能,提高产品的产出率或确保有良好品质,降低材料损耗率,减少机器或设备的故障率,这样才能达到减少投入、增加产出的目的。

2) 服务,在无形采购中,为了用于服务、维护、保养等目的的采购统称为服务采购。

生产出的产品一般都会作出免费保修多长时间的保证称为维修服务。

3) 工程发包,包括厂房、办公室等建筑物的营造与修缮,以及配管工程、空调或保温工程、动力配线工程及仪表安装工程。

3. 其他的分类

采购还可以根据采购数量的多少分为大批量采购和小批量采购。在采购过程中会根据采购数量的大小采取不同的采购方法。

在一个项目设计完成以后,首先要选择一个供应商提供几件样品以检查项目的可采购性以及供应商或代理商的适应性,这是开发采购。很多采购方案都需要根据实际情况调整设计图纸、技术规范、物料选型等,有时还得根据需要对供应商进行调整。在开发采购通过之后,这时要进一步验证设计方案的批量生产性,为此需要进行小批量采购,此环节称为中试采购。中试采购通过以后便进入大批量采购阶段。同时采购形式还可以分为设计型采购、组装型采购、包装型采购。有些组织为了控制某一区域,或某家产品的销售权,而将该商品的区域销售权买断,此类采购称之为代理型采购。从开发商或代理商那里买来商品,然后卖给往来客户或附近居民,该类采购称作零售型采购。表 1-1 所示的是某汽车销售企业采购品分类表。