



中国科学院规划教材·物流管理系列

物流采购管理

李严锋 罗 霞 主 编

沈 丹 赵红波 副主编



科学出版社

中国科学院规划教材·物流管理系列

物流采购管理

李严锋 罗 霞 主 编
沈 丹 赵红波 副主编

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书在借鉴和吸收国内外采购管理理论和最新研究成果的基础上,结合国内企业采购管理的实际情况和作者多年的教学实践编写而成。本书重点介绍采购供应管理的基本概念和内涵、采购组织的架构与设计、采购基础(采购变量、采购计划和采购预算编制等)、采购供应战略的制定、供应商的开发与管理、获取与选择报价、采购谈判与合同管理、库存控制、采购绩效评估、采购管理的发展趋势等内容。各章均给出典型案例,力求理论与实践相结合。本书主要以现代采购管理理论和实践为主线,以突出重点、深入浅出为特点,注重科学性与实证性、启发性与案例的充分结合。

本书可作为高等院校物流类专业的教学用书,也可以作为相关专业本科生、研究生以及采购和物流管理的研究人员、管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

物流采购管理/李严锋,罗霞主编. —北京:科学出版社,2010

中国科学院规划教材·物流管理系列

ISBN 978-7-03-029464-7

I. 物… II. ①李…②罗… III. ①采购-物资管理-高等学校-教材
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 217883 号

责任编辑:林 建 / 责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

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>

明辉印装有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 1 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2011 年 1 月第一次印刷 印张:13 1/2

印数:1—4 000 字数:270 000

定价:26.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前言

随着企业间的竞争越来越转变为供应链之间的竞争，采购管理也越来越引起人们的重视。采购已由单纯商品买卖发展成为一种职能，一种可以为企业节约成本、增加利润、获取服务的职能，采购由战术地位提高到战略地位。

采购管理是指为保障组织物资供应而对采购进货所进行的管理活动，是对整个采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，是整个物流活动的重要组成部分。采购管理的具体内容，包括制定采购活动的管理、对采购人员的管理、采购资金的管理、运储的管理、采购评价和采购监控，还包括建立采购管理组织、采购管理机制、采购基础建设等。

采购管理与采购是有区别的。采购是为完成指定的采购任务而进行具体操作的活动，一般由采购员承担，其使命就是完成采购主管布置的具体采购任务。采购管理不但面向组织的全体采购员，而且也面向组织的其他人员，一般由采购部门承担，其使命就是保证整个组织的物资供应，其权力是可以调动整个组织的资源。可见，采购员是对自己的采购业务进行管理，这种管理和一般的工人对于自己工作的计划安排一样，属于操作层面的作业管理；而采购管理是指站在组织的立场上，对整个采购活动的管理，包括对采购员和具体采购业务的管理。

本书重点介绍采购管理的基本概念和内涵、采购组织的架构、采购基础、采购供应战略的制定、供应商的开发与管理、获取与选择报价、采购谈判、库存控制、采购绩效评估、采购管理的发展趋势。各章均给出典型案例，力求理论与实践相结合，立足于基本理论教育、基本知识和基本技能的教育。

本书共分为 11 章，具体的编写分工为：李严锋、罗霞任主编，沈丹、赵红

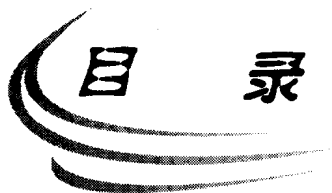
波任副主编，李严锋负责全书统稿总撰；第1、3、5章由罗霞编写，第2、4章由赵红波编写，第6、10章由康兆妍编写，第7、11章由赵雨编写，第8、9章由沈丹编写。本书在编写时力求做到精益求精，但由于物流和采购的理论与实践都处于突飞猛进的发展阶段，各种新的见解、应用和理论层出不穷，加之编者水平有限、编写时间仓促，书中难免有不足和疏漏之处，敬请广大读者批评指正。本书在编写时参考了很多国内外的文献，在此谨对相关作者表示衷心的感谢！

教育部物流类专业教学指导委员会委员

云南财经大学商学院院长

李严锋

2010年10月



前言

第1章	
	采购管理概述 1
1.1	采购管理的概念 1
1.2	采购管理的地位和作用 9
1.3	采购管理的发展趋势..... 14
案例	卡斯美的采购管理 22
本章小结	 25
关键概念	 25
复习思考题	 25
第2章	
	采购组织架构..... 26
2.1	采购组织的类型..... 26
2.2	采购组织的设计..... 29
2.3	采购组织的职责..... 32
案例	企业的钱花到哪儿去了 36

本章小结	37
关键概念	38
复习思考题	38

第3章

采购变量	39
3.1 采购商品的质量	39
3.2 采购数量	45
3.3 交付时间	53
案例 Acme 公司的采购质量保证系统	56
本章小结	57
关键概念	58
复习思考题	58

第4章

采购计划与预算管理	59
4.1 采购计划	59
4.2 采购预算编制	68
案例 耐奇苹果公司采购预算编制	72
本章小结	74
关键概念	74
复习思考题	75

第5章

采购供应战略	76
5.1 供应市场分析	77
5.2 企业战略与采购供应战略	80
5.3 采购供应战略	81
5.4 采购供应战略成功的关键要素	86
案例 西门子的全球采购战略	90
本章小结	93

关键概念	93
复习思考题	93

第6章

供应商的开发与管理	94
6.1 供应商的选择	94
6.2 供应商评估指标体系	100
6.3 供应商考核	108
6.4 供应商关系管理	111
案例 TCL 供应商评价	121
本章小结	124
关键概念	125
复习思考题	125

第7章

获取与选择报价	126
7.1 影响商品采购价格的因素	126
7.2 获取报价的流程	128
7.3 获取报价的不同方式	131
案例 超市如何通过控制采购价格降低采购成本	134
本章小结	135
关键概念	135
复习思考题	135

第8章

采购谈判	136
8.1 采购谈判概述	136
8.2 采购谈判的内容	139
8.3 采购谈判的原则和程序	141
8.4 采购谈判的策略	146
案例 农机设备谈判中的竞争与合作	149

本章小结·····	151
关键概念·····	152
复习思考题·····	152

第9章

采购合同管理·····	153
9.1 采购合同内容与形式·····	153
9.2 采购合同的管理·····	157
9.3 采购合同中的法律关系·····	162
案例 细节决定成败·····	166
本章小结·····	169
关键概念·····	169
复习思考题·····	170

第10章

库存控制·····	171
10.1 库存概述·····	171
10.2 库存控制的内容·····	175
10.3 库存控制方法·····	179
10.4 库存控制方法的比较分析·····	193
案例 北京绅士服装集团库存管理系统·····	194
本章小结·····	195
关键概念·····	196
复习思考题·····	196

第11章

采购绩效评估·····	197
11.1 评估采购绩效的原因·····	197
11.2 采购绩效考核与评估的基本原则·····	199
11.3 衡量采购绩效的标准·····	199
11.4 采购绩效评估体系的类型与建立·····	200

案例 提高采购绩效四大纲领.....	203
本章小结.....	204
关键概念.....	205
复习思考题.....	205
参考文献	206



第1章

采购管理概述

➤ 本章导读

- 了解最新的企业采购管理理念；
- 理解采购管理在企业管理中的地位和重要意义；
- 掌握企业采购的目标，理解并熟悉企业采购供应的内容。

■ 1.1 采购管理的概念

1.1.1 采购的含义

采购是企业经营的开始环节，也是企业获取利润的一个重要来源。随着市场经济的发展，企业经营管理理念、运营方式的改变和信息技术的广泛应用，采购的作用日益突出。它不但是保证生产正常运转的必要条件，而且为企业降低成本、增加盈利创造了条件。正确理解采购、创新采购模式是现代企业在全球化、信息化的市场经济竞争中赖以生存的一个保障，也是现代企业谋求发展壮大的一个必然途径。

不同行业、不同企业，因为它们所处的企业环境不同，对采购有不同的理解。一般而言，采购就是从系统外部获得货物、土建工程和服务的完整的采买过程。货物采购就是根据需要购买项目建设所需的投入物（如机械、设备、材料等）及与之相关的服务；土建工程采购是指通过招标或其他商定方式选择工程承包单位及其相关的服务；服务采购主要指聘请咨询公司或咨询专家。

采购是一种频繁的日常经济活动,从人们日常生活到企业运作,从民间到政府,都离不开采购。一个组织只要存在,就要从外界获得所需的有形和无形物质,这种行为便可成为“采购”。采购(purchasing)包含两层基本含义:一层为“采”,即选择,指从许多对象中选择若干个之意;另一层为“购”,即购买,是通过商品交易的手段把所选对象从对方手中转移到自己手中的一种行为。因此,采购就是指在一定的时间和地点条件下通过交易手段,实现从多个备选对象中选择购买能够满足自身需求的物品的企业活动过程。从这一定义中,可以看出采购包含了如下要点:

- (1) 采购是从资源市场获得资源的过程;
- (2) 采购的实现需具备一定的条件;
- (3) 采购的过程是一个选择的过程;
- (4) 采购是商流和物流以及信息流过程的统一,离开任何一个流程,采购工作都无法正常开展;
- (5) 采购是一种经济活动。

在整个采购活动中,一方面,通过采购获取资源,保证企业正常生产的顺利进行,这是采购的效益;另一方面,在采购活动过程中,也会发生各种费用,这就是采购成本。我们要追求采购经济效益的最大化,就要使总成本最低。而要做到这一点,科学采购是必然要求。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉,要实现科学采购,就要科学地进行采购管理。

1.1.2 采购的类型

1. 政府采购和企业采购

采购按照主体进行分类有企业采购和政府采购。

1) 政府采购

所谓政府采购(government purchasing),是指各级国家机关、事业单位或团体组织,使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。

从政府采购的概念中可以看出,政府采购应当包含以下四个方面的内容:

(1) 作为政府采购当事人之一的采购人只能是各级国家机关、国有事业单位或经国家机关依法设立的团体组织,而其他法人、社会团体和个人不能成为政府采购人。

(2) 政府采购所使用的资金只局限于财政性资金。换句话讲,政府采购的资金来源是政府行政拨款,不包括计划外资金和自筹资金等项目。

(3) 政府采购的范围包括两个部分:一是各级国家机关、事业单位和团体组织采购依法制定的集中采购目录以内的货物、工程和服务;二是采购各级政府所

确定的政府采购限额标准以上的货物、工程和服务。

(4) 政府采购的对象或者说是采购的客体包括货物、工程和服务。所谓货物,是指各种形态和种类的物品,包括原材料、燃料、设备、产品等;所谓工程,是指建设工程,包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建、装修、拆除、修缮等;所谓服务,则是指除货物和工程以外的其他政府采购对象。

2) 企业采购

企业采购 (enterprise purchasing 或 business purchasing) 是现今市场经济下一种最主要、最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体,为了实现大批量产品的生产,就需要大批量商品的采购。企业的生产,是以采购作为前提条件的。没有采购,生产就不能进行。企业的采购,不但采购数量多、采购市场范围宽,而且对采购活动的要求也特别严格。它要对企业的需求品种、需求量、需求规律进行深入的研究,要对国内、国外众多的供应厂商进行分析研究,还要对采购过程各个环节进行深入研究和科学操作,才能完成采购任务、保证企业生产所需的各种物资的适时适量供应。

2. 物品采购、工程采购和服务采购

按照采购的对象可以将采购分为物品采购、工程采购和(劳务)服务采购。采购的对象既有产品、设备等各种各样的物品,也有房屋、构筑物、市政及环境改造等工程,还有其他各种服务。

1) 物品采购

物品采购包括原材料、协作件、产成品等的采购,以及生产资料如机器设备的采购等。不同的物品,对采购的时间、地点、价格、供应商等的要求不同。由于物品性质、标准等的不同,所需要的配套物流运作和管理活动也有很大不同。

2) 工程采购

工程采购的范围包括房屋、构筑物、市政及环境改造等,一些大的工程项目采购,往往采用交钥匙方式,也称交钥匙工程。

3) 服务采购

服务采购包括加工服务、物流服务等劳务的采购,某些业务的外包就是服务采购,通常采用一揽子合同采购服务的形式。

3. 国内采购和国际采购

按照采购的地域范围可以将采购分为国内采购和国际采购。

1) 国内采购

国内采购是将采购资源的市场选择在国内,在国内寻求供应商、采购对象及相应物流系统。掌握国内采购流程和业务是采购工作的基础。

2) 国际采购

国际采购也称跨国采购、全球采购,是指利用全球的资源,在全球范围内寻

找供应商,寻找质量适宜、价格合理的产品、工程和服务。企业采购着眼于全球市场,就会涉及国际采购。从事国际采购,不仅要制定战略性和实效性策略,熟悉《2000年国际贸易术语解释通则》,掌握国际采购理论、方法和手段,还要熟悉国际采购规则、条例、惯例的实际运作过程,在掌握采购理论的同时了解系统的实务过程,从而更好地把握国际采购理论与实务的全貌。

进行全球采购,首先应该了解跨国公司在全球市场上运用什么样的方式来采购。一般跨国公司在进行全球采购活动中有以下四种方式:

(1) 以制造企业为核心的全球采购活动。例如通用电气、通用汽车等一些技术密集型的,或者品牌非常响亮、具有国际品牌的,或者是具有很大资金优势的跨国公司,它们作为采购龙头来主导采购体系和采购市场。而对于中国企业来讲,很多只是为这类企业提供一些配套性的产品,如汽车配件。

(2) 以贸易企业为核心的全球采购体系。在国际上很多大的企业或者是有竞争力的企业,为了把自身的资源集中于一些核心的领域,通常对企业的很多采购活动采用外包的方式,而承担这种采购外包的市场主体,往往是那些在国际市场上非常活跃的贸易企业。

(3) 以大型零售集团为核心的采购活动。一些大型的跨国零售巨头近几年来在中国市场上的表现是非常引人注目的,它们采购时更关注的是国内非常有优势的快速消费品和劳动密集型产品,如服装、鞋帽、食品等商品。这些商品通过跨国零售巨头进入国际市场的主流渠道,特别是进入主流的零售渠道中去,这对中国出口有非常重要的影响。过去,中国很多产品出口是依托原来传统的国有贸易企业,或者企业的自行出口,往往不能进入进口国一些主流的渠道,只能进入一些街边市场或者是其他的市场,而这些跨国零售巨头可使中国很多企业商品进入到这些正规的渠道中去。

(4) 以专业采购组织和经纪人为核心的跨国采购体系。中小企业为了获得最佳商品的供应和最佳零售品供应,往往委托一些经纪人或者一些专业的采购组织来为它们服务。目前,这些经纪人和采购组织采用国际上更为流行的运作方式即网上采购,特别是集合众多中小企业的采购要求,到中国或者是到一些低成本的国家进行采购。

中国企业要结合自身的产品、资源需求来寻求可能的合作对象,进入到不同类型的跨国网络采购体系当中。由于全球化采购、电子采购具有明显的优势,是未来采购和供应的发展趋势,因此需要建立新的供应商伙伴关系并实现准时化(JIT)采购。例如,海尔集团就构筑了“一流、三网、三个JIT、三个零”的一体化物流模式,即围绕着订单信息流,构建全球采购网、全球销售网、全球信息网,通过准时采购、准时送料、准时配送,实现零库存、零距离和零运营资金占用。显然,实现全球采购的条件,就是需要建立全球采购系统。实现全球采购系

统的方式主要有以下几个方面：①建立企业的全球采购系统；②成为国外企业（包括生产企业与流通企业）的供应商，进入国外企业的全球采购系统；③成为跨国公司在中国设立的采购中心的供应商；④成为联合国采购供应商；⑤成为国际采购组织和国际采购经纪人的供应商。

中国企业应围绕企业的目标市场，有针对性地开发战略合作伙伴。

另外，有一种情况则是被动的，一些国际知名企业到国内来采购，这些产品有的是成熟产品，有的是新产品。对于一个新产品来讲，不仅开发周期较长，而且前期投入也比较高；而对于成熟产品来讲，从工艺设计到工程、产品能力都会有一些差异。

国际采购要与国际物流结合在一起，这是一个很重要的理念。目前，很大一部分中国企业以为把货物运到港口，就等于交到外商的手里，企业的任务也就完成了，而不去考虑企业的产品在西方的整车配套上会发生什么事情。在这方面，国内一些企业是吃了亏的。如果面对“总成本”采购方式，供应商的思维必须实现从低“离厂价格”到低“货到买家价格”的转变。除了货物价格以外，物流总成本通常至少包括三项基本要素，即运货成本、供应绩效成本和库存占有成本。运货成本是指提供低成本运输费用和方便卸货的包装；供应绩效成本是指及时交货和保持低交货次品率；对库存占有成本而言，频繁的小批量运货比大批运货要好。

1.1.3 采购管理的内涵

1. 采购管理的含义

采购和采购管理是两个不同的概念，采购是一种具体的业务活动，而采购管理是为了保障企业物资供应而对企业的整个采购活动进行的计划、组织、指挥、协调和控制活动。因而，企业采购管理的目的是保证供应，满足生产经营需要，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承担。采购是一项具体的业务活动，是作业活动，一般由企业采购人员承担具体的采购任务，它属于采购管理。采购管理本身，又可能直接涉及具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节和每一个采购员。可见，采购管理和采购又是有联系的。所以，采购管理和采购两者之间既有区别又有联系。

一般的集团采购，如企业采购、政府采购、军队采购、事业单位采购等，由于采购面大、品种多、涉及面广、事务复杂，管理工作必不可少，所以都毫无例外地设有采购组织管理机构，而且企业越大，采购管理工作就越重要。

2. 采购管理的任务和目标

采购管理的总目标是：在确保适当质量下，能够以适当的价格，在适当的时

期从适当的供应商那里采购到适当数量的物资和服务。采购目标如图 1-1 所示。

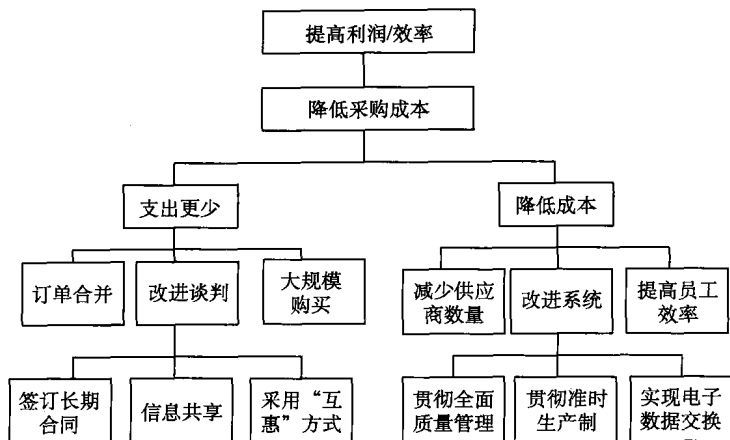


图 1-1 采购的层级目标

1) 供应商的服务与响应 (right vendor)

选择供应商是采购管理的首要目标。对采购方来讲，选择的供应商是否合适，会直接影响采购方的利益，如数量、质量是否有保证，总成本是否降到最低，能否按时交货等。供应商的选择，主要应考察供应商的整体实力、生产供应能力、信誉等，以便建立双方相互信任的长期合作关系，实现采购与供应的“双赢”战略。从采购实践来看，供应商并非越多越好，而与少数供应商（一般同一种生产材料维持 3~4 个供应商）打交道是最佳采购模式。

2) 适当的质量 (right quality)

采购商进行采购的目的是满足生产需要。因此，为了保证企业生产产品的质量，首先应保证所采购材料的质量能够满足企业生产的质量标准要求。保证质量应做到“适当”：一方面，如果产品质量过高，会加大采购成本，同时也造成功能过剩，如目前在电视、手机、计算机等产品中，就会出现功能多余；另一方面，所采购原材料质量太差就不能满足企业生产对原材料品质的要求，将影响到最终产品质量，甚至会危及人民生命财产安全，如水泥、钢材质量不合格，可能造成楼房建筑、桥梁等“豆腐渣”工程。因此，采购人员应保证产品符合所需的质量水准，减少不必要的质量要求，以取得性价比高的产品。除质量符合要求外还必须保持一定的稳定性，即供应商每一次交货的质量不能有明显的波动，这样才能使内部生产线上的产品质量及其一致性得到控制和保证。

3) 适当的时间 (right time)

采购管理对采购时间有严格的要求，即要选择适当的采购时间，一方面要保

证供应不间断,库存合理;另一方面又不能过早采购而出现积压,占用过多的仓库面积,加大库存成本。因此,采购人员应尽量缩短供应商交货提前期(lead time)并控制其波动性,同时还应该制定合适的订货周期,以确保采购商的生产计划有效执行。

4) 适当的数量(right quantity)

采购数量决策也是采购管理的一个重要目标,即要科学地确定采购数量。在采购中要防止超量采购和少量采购。如果采购量大,易出现积压现象;如果采购量小,可能出现供应中断,采购次数增加,使采购成本增大。因此,采购数量一定要适当。

5) 合理的价格(right price)

采购价格的高低是影响采购成本的主要因素。因此,采购中能够做到以“合理”的价格完成采购任务是采购管理的重要目标之一。采购价格应做到“公平合理”。①采购价格过高,加大了采购方的生产成本,产品将失去竞争力,供应商也将失去一个稳定的客户,这种供需关系不能长久;②采购价格过低,供应商利润空间小,或无利可图,将会影响供应商供货积极性,甚至出现以次充好,或降低产品质量以维持供应的现象,时间稍长,采购方将失去一个供应商。

随着现代采购管理理念的发展与变革,采购的五大要素的内涵也在不断变化。“合适”的供应来源在过去指的是不断开发新的供应商,以对现有供应商造成价格方面的竞争压力;而在今天发展成为减少供应商数量,与供应商建立互惠互利的合作伙伴关系或战略伙伴关系。“合适”的质量已经从品质稳定演变成供应商的零次品率。“合适”的价格在传统的采购中指的是最低的价格,而现代采购的理解则是指最低的“总持有成本”。“合适”的数量也从传统的经济订购量过渡到通过改善运输与配送来提高送货频率。“合适”的时间也逐步与交货提前期、信用期等概念挂钩,成为现代采购策略的重要激励手段,它能更好地保证供应的连续性、稳定性和质量的一致性。总之,企业采购最重要的就是在这经常互相抵消的五个“合适”中,找到一个平衡点。

1.1.4 采购管理的内容

企业采购管理的主要任务,就是通过采购与供应这个核心把评估采购要求、接洽和管理供应商、订货、接货与收货、支付货款、原料储存等相互关联的多项活动集合在一起。

1. 明确业务部门的需求

采购职能的战略方向主要取决于公司主要战略或业务部门的发展战略,公司各部门所需的物料、商品和服务将被转换为采购目标并形成采购计划。采购部门的职责是代表组织中的其他部门进行采购。采购需求主要来源于:生产所需零件