

TEACHING MATERIAL
**MODERN
LOGISTICS**

AND PURCHASING
MANAGEMENT

现代物流与采购管理系列教材

采购与 霍华 红蕊 编著
供应链管理

中国物资出版社
China Logistics Publishing House



TEACHING MATERIAL
**MODERN
LOGISTICS**

AND PURCHASING MANAGEMENT
现代物流与采购管理系列教材

采购与供应链管理

霍红 华蕊 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应链管理/霍红, 华蕊编著. —北京: 中国物资出版社,
2005. 1

(现代物流与采购管理系列教材)

ISBN 7 - 5047 - 2257 - X

I. 采… II. ①霍…②华… III. ①采购—物资管理②物资供应—
物资管理 IV. F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 120415 号

责任编辑 沈兴龙

责任印制 沈兴龙

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787×980mm 1/16 印张: 27.25 字数: 386 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7 - 5047 - 2257 - X/F · 0881

印数: 0001—5000 册

定价: 42.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

现代物流管理系列教材编审委员会

- 顾问 吴润涛 中国物流资深专家
- 主任委员 牟惟仲 中国物流专家
中国物流技术协会会长
中国物流学会副会长
- 副主任委员 徐天亮 中国物流技术协会副会长
华中科技大学管理学院 教授
- 谢德华 中国物流技术协会副秘书长
中国物流与采购联合会、中国物流学会常务理事
- 委员 陈宏 北京物资学院院长 教授
- 李川 中国物流技术协会副会长
深圳市物流与仓储协会会长
深圳市中海物流有限公司总经理
- 吴明 中国物流技术协会副会长 高级工程师
- 夏春玉 东北财经大学副校长 教授
- 洪水坤 诚通集团总裁 高级经济师
- 黄有方 上海海事大学副校长 教授
物流师职业资格认证专家委员会委员
- 翁心刚 北京物资学院研究部主任 教授
- 秦明森 湖北物流技术研究所总工程师 高级工程师
- 白世贞 哈尔滨商业大学商品学院院长 教授
- 周建亚 武汉商贸学院物流学院院长 教授
- 何铁夫 中国集装箱总公司前总经理 高级经济师
- 孙宏岭 河南工程大学 教授

王栋石 新华书店总店副总经理
陈祥铎 复旦大学管理学院 副教授
陈鸣永 上海建桥学院 教授
霍 红 哈尔滨商业大学 教授
物流师职业资格认证专家委员会委员
海 峰 武汉大学商学院 副教授
物流师职业资格认证专家委员会委员
沈小静 北京物资学院工商管理系主任 教授
沈兴龙 中国物资出版社主任 高级经济师
王长琼 武汉理工大学 教授
王槐林 华中科技大学 教授
朱桂平 浙江工商大学 教授
邹安全 湖南科技大学 教授
龙 江 上海外贸学院 副教授

总 策 划 谢德华 沈兴龙

序 言

中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《2002~2005年全国人才队伍建设规划纲要》指出：“进入新世纪，国际形势正在发生深刻变化。随着经济全球化的发展，人才全球化趋势进一步增强，我国加入世界贸易组织后，面临的物流人才问题更加突出。发达国家利用各种手段吸引我国人才，人才竞争日益激烈；全球范围内的经济结构调整对人才素质提出了更高要求；综合国力的竞争更加倚重于科技进步和人才开发。今后5~10年，是我国经济和社会发展的一个重要时期，做好加入世界贸易组织后各项应对工作，实现‘十五’计划确定的宏伟目标，把建设有中国特色社会主义事业不断推向前进，人才是关键。抓住机遇，迎接挑战，走人才强国之路，是增强我国综合国力和国际竞争力、实现中华民族伟大复兴的战略选择”。

面对世界经济一体化的进程加快，许多大型跨国集团的进入，我国各级政府部门和许多市场意识敏锐的企业已把物流作为提高竞争能力和提升企业核心竞争力的重要手段，把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营与管理模式引入国家、地区经济建设和企业经营与管理之中。但是，我国的物流教育仍十分滞后，造成现代物流综合性人才、企业尤其是流通企业改造传统物流与加强物流管理、城市规划与物流系统运筹、第三方物流企业的运作技术操作等现代物流人才严重匮乏，阻碍了经济的发展和经济效益的提高。据各地人才预测，物流人才是全国12种紧缺人才之一，物流工程规划人员、物流管理人员、物流科研人员、物流师资全面紧缺。到2010年全国大专以上物流人才的需求量为30~40万人，物流技术操作和营销人才每年需要近10万人。不仅如此，根据我国加入WTO的承诺，物流和分销服务业是全面开放的行业之一，国内市场将会出现高层次、高起点的激烈竞争的局面，这势必会使

本身就匮乏的人才竞争加剧。如果我们不从现在做起，加快我国物流管理与技术人才的培养，终将成为我国物流产业发展的瓶颈，物流产业化和成为 21 世纪新的经济增长点就成了一句空话。因此，加速推动现代物流产业的人才培养工程，实施多层次、多样化的物流教育，是 21 世纪物流产业化发展中保证物流产业形成合理的人才结构，提高我国物流管理水平和经济效益的决定因素。所以，中国物流与采购联合会为了适应物流人才的培养先后已组织大批著名物流专家、教授组织编写出版了三套现代物流系列教材，引起了物流学术界和企业界的普遍关注，取得了较大的社会效益和经济效益。为了进一步满足物流高等教育、高等职业技术教育和各层次人员培训教育的需求，在中国物流技术协会的指导下，我们根据教育部关于面向 21 世纪高、中等人才教育培养规格要求，组织大批物流专家、教授编写了一套最新现代物流管理系列教材。经审定本套现代物流管理系列教材和相关课程教学丛书既可作为普通高等院校、高职高专院校的物流及其相关课程的选用教材和教学参考资料，亦可作为各层次成人教育和企业培训教学参考用书，也适合作为广大物流从业人员的自学读物。同时，对参加物流职业资格认证考试的人员具有较高的参考价值。

现代物流管理系列教材，在编写过程中得到了许多院校和研究机构的专家、教授以及物流企业领导的大力支持，在此一并致谢。由于编写时间仓促加上编者水平有限，书中有不足之处在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见，以日臻完善。

现代物流管理系列教材编审委员会

前 言

采购管理是企业的重要组成部分。在世界范围内,对于一个典型的企业,一般采购成本要占60%。而在中国的工业企业,各种物资的采购成本要占到企业销售成本的70%。所以加强采购管理对于提高企业管理水平、降低产品成本有着重要的作用。尤其是在当代,供应链及供应链管理学科的出现,更引起了人们对供应链管理环境下采购管理的研究兴趣。

供应链管理实质含“供”与“需”两方面,物流从供方开始沿着各个环节向需方移动。每一个环节都存在“需方”与“供方”的对应关系,形成一条首尾相连的供应链。实际上,供应链作为一条纽带将企业和供应商紧紧地联结在一起,构成了一个双赢系统。而显然采购是发生在上下游企业间的必有活动,加强采购管理,降低供应链上节点企业的成本,对于降低整个供应链管理总成本是极为重要的。因此供应链管理首先就是与采购关联在一起的,借助于采购来实现企业的价值,创造供应链体系的价值。

可见采购管理是供应链管理中非常重要的职能领域之一,在目前竞争日益激烈、供应链出现的今天,研究采购的新趋势(在供应链管理环境下)与研究供应链中的采购职能正逐渐趋于一致。

本书由霍红、华蕊编著。参加本书编写的人员还有:郑小京,姜华璐。

本书可供从事采购管理、供应链管理方面的研究工作者和实际工作者使用,同时可作为高等院校和高职、高专院校相关专业研究生、本科生和专科生的教材及学习参考书。

由于供应链管理在我国研究的时间还不长,供应链管理环境下的采购管理的研究时间就更为短暂,有许多问题还需要进一步探讨与实践,加之作者水平有限,不妥乃至错漏之处在所难免,恳请读者予以批评指正。

编 者

现代物流与采购管理系列教材

物流经济学	言 木 赵 娟
物流经济地理	陈 焰
现代物流企业经营管理	张大成
物流园区规划与设计	潘文安
企业物流工程	邹安全
物流成长与创新	龙 江
采购与供应链管理	霍 红 华 蕊
现代配送管理	白世贞 言 木
项目采购管理	刘北林 马常红
国际货物运输保险理论与实务	顾寒梅 张 华
进出口通关实务	温耀庆
现代物流管理案例集	蒋长兵

目 录

▶ 第一章 供应链中采购管理的价值	(1)
第一节 供应链与供应链管理概述	(1)
第二节 采购概述	(21)
第三节 供应链环境下采购管理的价值	(35)
▶ 第二章 采购流程体系	(45)
第一节 采购作业流程概述	(45)
第二节 采购作业流程之一——采购计划环节	(49)
第三节 采购作业流程之二——采购认证环节	(65)
第四节 采购作业流程之三——采购订单	(71)
第五节 采购作业流程之四——进货管理与管理评价	(86)
第六节 采购流程的优化	(91)
▶ 第三章 采购管理的目标与组织	(100)
第一节 采购管理的目标	(100)
第二节 采购管理部门的设置	(104)
第三节 采购管理部门的职责	(118)
第四节 采购人员	(125)
第五节 优秀采购团队的组建	(136)
▶ 第四章 供应商管理	(153)
第一节 供应商管理概述	(153)

第二节	供应商的建立	(156)
第三节	供应商关系管理	(174)
第四节	供应商选择与评价	(179)
第五节	供应商的控制、绩效与激励	(201)
▶第五章	采购的招标与投标	(211)
第一节	招标投标的方式	(211)
第二节	招标采购的筹备	(215)
第三节	投标、开标程序与方法	(221)
▶第六章	采购价格与谈判技巧	(235)
第一节	价格的确定	(235)
第二节	采购的谈判	(251)
▶第七章	采购的绩效评价	(272)
第一节	采购绩效评价概述	(272)
第二节	采购绩效评价的指标体系	(281)
第三节	供应链管理环境下的采购绩效评价指标体系	(285)
第四节	建立绩效标杆	(292)
▶第八章	采购管理的发展	(297)
第一节	JIT 采购	(297)
第二节	MRP 采购管理	(311)
第三节	供应链 VMI 采购	(331)
第四节	国际采购	(344)
▶第九章	供应链管理环境下的生产、库存、物流管理	(355)
第一节	供应链管理下的生产系统	(355)
第二节	供应链管理下的库存系统	(368)
第三节	供应链管理下的物流管理	(398)
▶参考文献	(423)

第一章

供应链中采购管理的价值

第一节 供应链与供应链管理概述

一、供应链产生的背景

全球经济一体化是近几年国际经济发展的一个主要趋势，这给企业带来了难得的机遇和严峻的挑战，企业面临着不断急剧变化的市场需求，缩短交货期，提高质量，降低成本和改进服务的压力。企业经营环境变化，使得原来各个分散的企业逐渐意识到，要在竞争的市场中生存下来，必须与其他企业建立一种战略上的伙伴关系，实行优势互补，发挥各企业的核心能力，并且在一种跨企业的集成管理模式下，使各个企业能够统一协调起来。只有这样才能够适应新的环境变化，供应链及供应链管理思想就在这样的背景下产生了。

伴随着个体企业之间的竞争逐步转变成供应链之间的竞争，企业也逐步意识到它的成功取决于管理供应链网络的能力。20世纪90年代，生产制造商和服务提供商都在寻求与供应商的合作机遇，将采购和供应链管理职能从事务性的角色提升为企业战略决策中的一个部分。在供应链管理发展过程中，产生了采购和供应观以及运输和物流观。可以认为，20世纪70年代和80年代是“市场的二十年”，90年代是“物流的十年”，21世纪的前十年，将是“供应链管理的十年”。

二、供应链的含义

所谓供应链，是指产品在到达消费者手中之前所涉及的原材料供应商、生产商、批发商、零售商以及最终消费者组成的供需网络，即由物料获取、物料加工，并将成品送到用户手中这一过程所涉及的企业和部

门组成的一个网络。它是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，到中间产品以及最终产品，最后由分销网络把产品送到消费者手中，全过程涉及的供应商、制造商、分销商、零售商、最终用户连成的一个整体性功能网链结构模式。它可以看作是一个范围更广的企业组织结构模式，它包含供应链上所有加盟的节点企业，从原材料的供应开始，经过链中不同企业的制造加工、组装、分销等过程直到最终用户。它不仅是一条联接供应商到用户的物料链、信息链、资金链，而且也是一条增值链，物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值，给相关企业和顾客都带来收益。

三、供应链的结构模型、特征与类型

(一) 供应链的网链结构模型图

按照供应链的定义，供应链的网链结构模型见图 1-1。

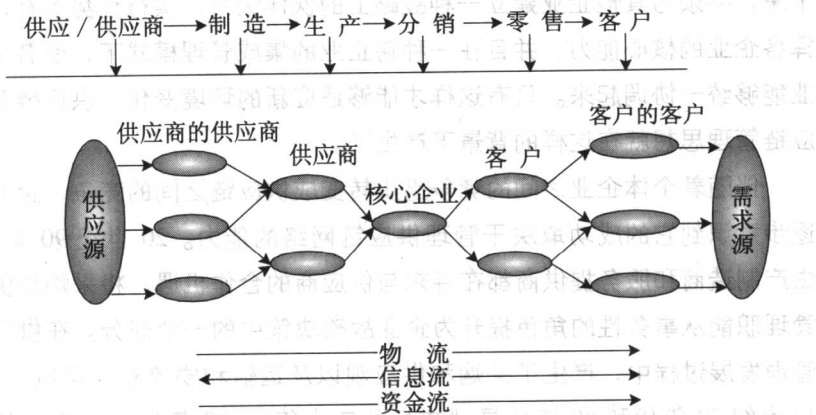


图 1-1 供应链的网链结构模型

(二) 网链结构模型图的解释

从图 1-1 中可以看出，供应链由所有加盟的节点企业组成，其中有一个核心企业（可以是产品制造企业，也可以是大型零售企业），节

点企业在需求信息的驱动下，通过供应链的职能分工与合作（生产、分销、零售等），以资金流、物流为媒介实现整个供应链的不断增值。其中：

1. 物流属于实物形态，单向流通。物料从供方开始，沿着各个环节向需方移动，物流是供应链上显而易见的物料流动。

2. 信息流：信息流分为需求信息和供应信息，这是两个不同流向的信息流。其中需求信息同物料流动方向相反，当需求信息（如客户订单、生产计划、采购合同等）从需方向供方流动时，便引发物流；由需求信息引发的供给信息（如入库单、完工报告单、库存记录、可供销售量、提货发运单等），与物料流动方向一致，同物料一起沿着供应链从供方向需方流动。

3. 资金流属于货币形态，单向流通。物料是有价值的，物料的流动引发资金的流动。

（三）供应链的特征

从供应链的结构模型可以看出，供应链是一个网链结构，由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和用户、用户的用户组成。一个企业是一个节点，节点企业和节点企业之间是一种需求与供应关系。供应链主要具有以下特征：

1. 复杂性。因为供应链节点企业组成的跨度（层次）不同，供应链往往由多个、多类型甚至多国企业构成，所以供应链结构模式比一般单个企业的结构模式更为复杂。

2. 动态性。供应链管理因企业战略和适应市场需求变化的需要，其中节点企业需要动态地更新，这就使得供应链具有明显的动态性。

3. 面向用户需求。供应链的形成、存在、重构，都是基于一定的市场需求而发生，并且在供应链的运作过程中，用户的需求拉动是供应链中信息流、产品/服务流、资金流运作的驱动源。

4. 交叉性。节点企业可以是这个供应链的成员，同时又是另一个供应链的成员，众多的供应链形成交叉结构，增加了协调管理的难度。

（四）供应链的类型

根据不同的划分标准，我们可以将供应链分为以下几种类型。

1. 稳定的供应链和动态的供应链

根据供应链存在的稳定性划分,可以将供应链分为稳定的供应链和动态的供应链。基于相对稳定、单一的市场需求而组成的供应链稳定性较强,而基于相对频繁变化、复杂的需求而组成的供应链动态性较高。在实际管理运作中,需要根据不断变化的需求,相应地改变供应链的组成。

2. 平衡的供应链和倾斜的供应链

根据供应链容量与用户需求的关系可以划分为平衡的供应链和倾斜的供应链。一个供应链具有一定的、相对稳定的设备容量和生产能力(所有节点企业能力的综合,包括供应商、制造商、运输商、分销商、零售商等),但用户需求处于不断变化的过程中,当供应链的容量能满足用户需求时,供应链处于平衡状态,而当市场变化加剧,造成供应链成本增加、库存增加、浪费增加等现象时,企业不是在最优状态下运作,供应链则处于倾斜状态。

3. 有效性供应链和反应性供应链

根据供应链的功能模式(物理功能和市场中介功能)可以把供应链划分为两种:有效性供应链和反应性供应链。有效性供应链主要体现供应链的物理功能,即以最低的成本将原材料转化成零部件、半成品、产品以及在供应链中的运输等;反应性供应链主要体现供应链的市场中介的功能,即把产品分配到满足用户需求的市场,对未预知的需求作出快速反应等。

四、供应链管理的基本知识

(一) 供应链管理的定义

供应链管理作为管理学的一个新概念,已经成为管理哲学中的一个新元素。对供应链管理的定义,也有许多不同的提法。

1. 认为供应链管理是对商业活动和组织内部关系、直接采购者的关系、第一级或第二级供应商、客户关系和整个供应链关系的管理。

2. 认为供应链管理是针对一条连接制造与供应过程中每一个元

素的链，包含了从原材料到最终消费者的所有环节。这个供应链管理的广义定义，包含了整个价值链，它描述了从原材料开采到使用结束整个过程中的采购与供应管理流程。这个定义，描述了贯穿整个价值链的信息流、物流和资金流流动过程。但是，由于广义供应链管理描述的价值链非常复杂，企业无法获得供应链管理提供的全部利益。因而，相对于广义供应链管理定义产生了较狭义的供应链管理定义：在一个组织内集成不同功能领域的物流，加强从直接战略供应商通过生产制造商与分销商到最终消费者的联系，通过利用直接战略供应商的能力与技术，尤其是供应商在产品设计阶段的早期参与，已经成为提高生产制造商效率和竞争力的有效手段。

3. 关于供应链管理定义的观点，出现在研究批发商和零售商中的运输及物流文献中，它强调地理分布与物流集成的重要性。毫无疑问，物流是商业活动中一个重要的功能，而且它已经发展成为供应链管理的一部分。产品的运输和库存是供应链管理最原始的应用场所，但不是供应链管理定义中至关重要的组成部分。

2001年，我国发布实施的国家标准《物流术语》（GB/T 18354—2001）对供应链的定义是：“生产及流通过程中，涉及将产品更新换代或服务提供给最终客户的上游或下游企业，所形成的网络结构”。并将供应链管理定义为：“利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等，并进行计划、组织、协调与控制等。”

本书认为供应链管理就是指对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化的各种活动和过程。其目标是将满足客户需求的产品在正确的时间，按照正确的数量、正确的质量和正确的状态送到正确的地点，并使总成本最小或总收益最大。

（二）供应链管理的范围

供应链管理的范围主要涉及四个主要领域：供应、生产计划、物流、需求。由图1-2可见，供应链管理是以同步化、集成化生产计划为指导，以各种技术为支持，尤其是以Internet/Intranet为依托，围绕供应、生产作业、物流（主要指制造过程）、满足需求来实施的。供应

链管理主要包括计划、合作、控制从供应商到用户的物料（零部件和成品等）和信息。供应链管理的目标在于提高用户服务水平和降低总的交易成本，并且寻求两个目标之间的平衡（这两个目标往往有冲突）。

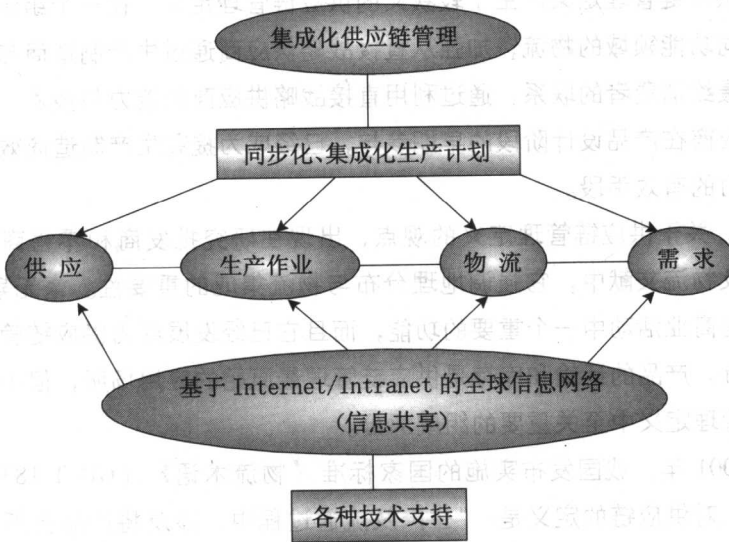


图 1-2 供应链管理涉及的领域

在以上四个领域的基础上，我们可以将供应链管理细分为职能领域和辅助领域。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理。而辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销。

通过上面的分析，我们可以看到，采购是供应链管理中非常重要的职能领域之一，在目前竞争日益激烈、供应链出现的今天，研究采购的新趋势（在供应链管理环境下）与研究供应链中的采购职能正逐渐趋于一致，其重要性越来越被企业所认可。所以采购与供应链管理正是本书探讨的主要内容。