



物流供应链实务丛书

采购物流实务

孙明贵 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





物流供应链实务丛书

采购物流实务

孙明贵 著

RAC22/03



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书对采购物流业务流程进行了详细的介绍,提出了采购物流业务的一般流程。对设备、原材料、零部件和商品采购物流做了颇具实务性的解释和分析,有助于企业管理者构建科学的采购物流流程、明确采购物流的内容、熟悉采购物流的作业、掌握采购物流的方法、建立采购物流管理制度。

图书在版编目(CIP)数据

采购物流实务/孙明贵主编. —北京:机械工业出版社, 2004.1

(物流供应链实务丛书)

ISBN 7-111-13759-0

I. 采… II. 孙… III. 采购-物资管理
IV. F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 124150 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 版式设计:霍永明 责任校对:魏俊云

封面设计:鞠杨 责任印制:闫众

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·11 印张·2 插页·312 千字

0 001—4 000 册

定价:29.00 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

参加编写人员名单

主编：孙明贵

参编：宋超英 邵建平 崔 明
李志远 郝冬梅

丛 书 序

物流是指与物资（包括产品）位移有关的装卸、包装、运输、保管、中转等活动的总称，它与人类的生产、生活有直接关系，因此物流活动是人类最基本的活动之一。在社会化大生产和商品经济条件下，生产要素集中与分散的矛盾十分突出，生产与消费的分离更加显著，为保证国民经济的健康运行、经济组织的持续发展以及人民生活的正常进行，科学合理地解决物流问题具有十分重要的意义。

物流活动虽然自古有之，但是从科学的角度探讨物流问题却出现在二战以后，因此物流科学还是一门崭新的学科，还是一门发展中的科学。近年来，物流领域的科学研究不断深化，取得了令人瞩目的成果，物流科学的体系建设和专门领域的研究正在经历一个加速进步的时期。我国的物流研究起步很晚，物流总体水平与发达国家相比有较大的差距。在经济全球化与国际竞争日益激烈的今天，中国的企业越来越感受到物流的重要性，物流作为一个过去被忽视的“第三利润源”已经被许多企业重新认识。近几年来，中国企业对物流问题产生了浓厚的兴趣，参与和发展现代物流的积极性很高。

但是，物流对绝大多数企业而言毕竟是一个新生事物，对一些试图

致力于发展现代物流的企业而言，不可避免地面临许多新问题。他们迫切希望获得现代物流知识，解决物流实践中的难题，提升企业物流水平。面对国内各行各业发展现代物流的需要，学术界和出版界引进了不少国外物流方面的著作和读物。这些引进工作对于介绍现代物流知识、掌握国外物流动态和推动我国物流研究与应用的发展无疑发挥了积极作用。但是从目前的情况看，还存在不少问题：首先，物流受到经济发展阶段、市场体系和基础设施条件等因素的影响，在这些方面，国内外还存在不少差距，中国企业也具有许多不同的特点，因此中国读者在理解这些著作过程中有不少困难，其应用的现实条件也完全不同；其次，目前出版的物流著作以综合性、研究性的居多，对于物流知识起点较低的读者来说，要有效地驾驭庞大的体系和深奥的理论确实不易；最后，现有的读物与实践之间的距离较大，对问题的解决缺乏针对性，主题不够集中，与企业具体的物流作业活动有较大的脱节，其实践指导作用不够显著。

近年来，中国不少学者和企业界人士积极地推动现代物流的发展，取得了不少成果，物流也是出版界十分青睐的方向，但是目前物流领域的研究还是不充分的，值得推介、普及和研究的课题还有很多，物流问题的研究还有待深化。目前，关于物流问题的研究主要有五个主要领域和途径：一是职能研究，即根据物流管理的职能，重点研究物流计划、物流组织和物流控制等；二是专业研究，即从物流子系统和专业领域，分别研究物流人力资源管理、物流财务管理、物流市场营销等；三是作业研究，即研究物流配送、运输、保管等物流作业活动；四是工程研究，即从工程技术的角度研究物流基础设施建设、物流装备、物流技术和物流自动化等问题；五是流程研究，即根据物资生命周期的线索，对物资流动各个过程或环节的研究。

“物流供应链实务丛书”在充分吸取各种研究思路和方法的基础上，采取了流程研究的方法。应该指出的是，对物资生命周期有广义和狭义两种理解。广义的物资生命周期是跨越一个企业的物资流动，它包含了从物资产生到物资消亡的全部过程。狭义的物资生命周期是指物资

在一个企业中的流动周期，这一周期与企业生产经营周期是一致的，涉及供产销各个环节。本套丛书以狭义物资生命周期为主线，按照物资在企业中流动的全过程，分别勾画出采购物流、生产物流、库存物流、销售物流、消费物流和回收物流六大领域。

在现代社会中，企业是物流活动的主要承担者，其自身的物流活动最频繁、最重要、最有代表性，提升企业物流水平的意义也最为显著，本丛书着眼于企业物流体现了上述基本认识。企业物流是与生产经营活动相伴的，离开生产经营活动讨论物流活动是不现实的。从企业生产经营过程上研究物流问题，不外乎包括供产销等环节，如果考虑到物资生命周期，增加消费领域的物流以及物资回收利用等问题是极其自然的，也增加了物资的可利用率。上述研究思路和划分方法具有许多优点：一是科学地描绘了企业物流的全过程，有利于处理好各类物流之间的关系，提升物流总体效果；二是将物流活动和作业具体化，体现了物流作业与生产经营作业的一致性和互补性；三是比较清晰，便于实施物流专业化，也有利于物流组织与控制。

本套丛书由管理学博士、教授、博导孙明贵担任主编，负责丛书的总体策划、边界划分、审定大纲和制定写作规范等。单本著作实行作者负责制，具体内容与写作由各书作者分别承担。在大纲审定阶段，丛书主编与其他同志进行了广泛讨论，参加讨论的有宋超英、邵建平、崔明、李志远、郝冬梅等。在写作阶段，主编提供了一些建议和意见，进行了沟通、协调和指导。应该说，本套丛书是集体智慧的结晶，是团结协作的成果，对于参与丛书讨论和写作的各位同仁所表现出的科学严谨的学风、创新进取的精神和艰苦高效的工作表示由衷的钦佩和感谢！感谢各位读者对丛书的厚爱，欢迎提出宝贵意见！

丛书主编 孙明贵

2003年11月12日

前 言

在社会化大生产和商品经济条件下，采购是工商企业生产经营活动的重要组成部分。随着市场竞争的日益激烈，企业对采购的要求越来越高，突出表现在：第一，随着敏捷制造等先进生产方式的应用，要求采购活动更好地适应先进的生产方式，满足生产不断调整的需要，加速采购速度，因此采购的及时性越来越重要；第二，为了适应市场需求的不断变化，企业加速产品开发，不断拓展经营范围，采购活动要适应多品种小批量和业务多元化的要求，精心组织好物料的品种、规格、型号等，因此对采购准确性的要求日益提高；第三，在价格竞争日益激烈的情况下，企业对降低成本和提高销售利润率等提出了更高要求，采购成本是决定产品成本和价格的重要因素，要求物料采购更加节约，为产品价值增值创造更加有利的条件；第四，为了提高企业整体竞争能力，要求供产销各个环节相互适应，防止彼此脱节，实现资源的整合。面对上述要求，必须改变传统的孤立采购的思想，发展战略采购，企业的采购模式需要进一步创新。

采购活动需要解决的一个基本问题是各类物料的空间位移，顺利地实现物料从供应商向企业的过渡和位移是采购活动面临的基本任务，因

此采购活动伴随着大量的物流活动。长期以来,不少企业把采购活动仅仅理解为商业谈判、合同管理和交易过程,实际上物流问题解决得好坏直接决定着采购工作的效率和质量,只有高水平的物流活动才能保证采购目标乃至企业目标的实现,上述列举的对采购的要求也只能以高水平的物流为基础才能全面完成。

但是,迄今为止,还有为数不少的企业不重视采购物流问题,将采购与物流分离的做法比较普遍。采购与物流“两张皮”的做法既不利于做好采购工作,也不利于物流活动的改善。采购活动是物流活动的基础和前提,没有采购就没有物流,反过来,物流是采购的条件和保证。它们是一个事物的两个方面,任何一方做得好都有利于另一方。采购与物流统合起来,不仅可以更好地完成采购目标和物流目标,而且会产生更大的统合效应,可以为生产、销售活动提供有利的条件,也更有利于解决生产物流、销售物流等问题,因为采购物流是基于供应链和物资生命周期思想进行的。

为了克服采购与物流相脱节的现象,提高采购物流水平,拓展企业物流活动,发展物流专业化,我们在“物流供应链实务丛书”中规划了《采购物流实务》。从物料流动过程和生产经营过程的角度,采购物流是其他物流的起点。本书的写作思路基于物资生命周期和供应链的思想,从各种物流整合的角度看待采购物流问题,与生产、库存等环节实现合理的分工。既体现物流专业化,又体现物流一体化。在写作逻辑上,体现采购物流流程与职能相结合的原则,重点是描绘采购物流的完整流程,根据流程设计讨论其中遇到的基本物流作业,对这些物流作业提供实务性的解释和分析,其目的是帮助企业构建科学的采购物流流程、明确采购物流的内容、熟悉采购物流的作业、掌握采购物流的方法、建立采购物流管理制度。

本书首先介绍采购物流基础知识,涉及采购模式及优化途径、采购物流概念以及采购物流的表现形式、任务与原则等。其次是对物料进行科学的分类并研究采购方式和采购渠道,借以拓展采购物流的思路和途径;在此之后对采购物流业务流程进行了描述,提出了采购物流业务的

一般流程，解析了各个环节的重要内容，并以流程再造的思想研究了采购流程合理化问题。随后研究了采购物流预测、决策和计划问题。本书的核心部分包括4章内容，分别研究了设备、原材料、零部件和商品采购物流。最后介绍了准时采购物流、外协采购物流和信息采购物流等新方法，研究了采购物流中的组织建设、规章制度、人员管理、绩效评价和采购控制等管理问题。

本书是在丛书总体框架讨论的基础上，由孙明贵同志担任主编，主要负责大纲的制定、内容设计、部分章节的撰写以及全书的补充、修订和审定等工作。具体分工如下：第1章，孙明贵；第2章，陈彩莲；第3、4、10章，史亚荣；第5、6章，孙明贵、刘建新；第7、8章，孙明贵、雷亮；第9章，孙明贵、刘国伦。本书在讨论过程中，宋超英、邵建平、崔明、李志远、郝冬梅等提供了宝贵意见，在此表示衷心感谢！欢迎读者朋友、专家学者和企业人士提出批评建议。

孙明贵

2003年11月12日

目 录

丛书序

前言

第1章 采购物流基础知识	1
1.1 采购的含义与作用	1
1.2 企业采购模式及其演进	7
1.3 采购物流的特征与表现	16
1.4 采购物流的任务与原则	21
第2章 物料类型与采购方式	31
2.1 物料的定义和类型	31
2.2 采购方式和内容	38
2.3 采购渠道	50
第3章 采购物流业务流程	57
3.1 采购业务流程分析	57
3.2 采购物流的内容	64
3.3 流程再造与物流改善	70
第4章 采购物流决策与计划	83

4.1	采购物流的基础——物料需求预测	83
4.2	采购物流的依据——采购决策	95
4.3	采购物流的标准——采购计划	103
第5章	设备采购物流作业	115
5.1	设备采购概述	115
5.2	设备采购流程	124
5.3	设备采购物流作业	133
第6章	原材料采购物流	149
6.1	原材料采购概述	149
6.2	原材料采购流程	159
6.3	原材料采购物流作业	166
第7章	零部件采购物流	191
7.1	零部件的种类	191
7.2	零部件采购流程	195
7.3	零部件采购物流作业	208
第8章	商品采购物流	229
8.1	零售商商品采购物流	229
8.2	政府采购物流	253
8.3	其他机构采购物流	260
第9章	采购物流新方法	265
9.1	准时采购物流	265
9.2	外协采购物流	276
9.3	信息采购物流	284
第10章	采购物流组织与控制	299
10.1	采购物流组织机构	299
10.2	采购物流管理制度	306
10.3	采购物流人员管理	311
10.4	采购物流绩效考核与控制	325
参考文献		338

第 1 章

采购物流基础知识

工商企业在生产经营过程中需要大量的物料，其中包括原材料、零部件等，这些物料作为企业的生产手段或劳动对象对企业的经营活动产生极其重要的影响。作为生产投入的各类物料一般是以有形形态存在的，除去极少部分由企业自己提供以外，绝大多数是通过外部采购获得的，这就决定着采购过程伴随着大量的物流活动，因此，在采购过程中如何做好物流的计划、组织和控制，提高采购物流水平成为企业面对的重要课题之一。从物流的角度组织好采购活动，不仅有助于优化采购管理，而且可以有效地推动物流管理。

1.1 采购的含义与作用

从企业生产过程的角度考察，采购是处于最前端的一项活动，这一特点说明，采购是企业其他活动的前提和条件，如果采购职能不到位，制造、销售等职能就难以开展，当然在市场决定生产和战略采购思想的影响下，科学和合理的采购决策与活动又服务于生产和销售。从企业物料流动过程的角度考察，采购物流是企业首先遇到的物流活动，解决好

采购物流对以后的物流活动影响深远。

1.1.1 采购与采购物流的含义

现代企业是建立在分工和专业化基础上的社会化大生产，特别是由于生产与流通功能的日益细分，一家企业在产品制造和流通中往往只能承担部分功能，只是产品社会生产过程中的一环，只有正确地认识现代企业的上述特点，才能明确采购活动产生的客观基础。

1. 采购的含义

在商品经济条件下，采购是一个十分普遍的概念，大到政府采购，小到个人购买一种商品或服务，因此，我们可以将采购划分为广义概念与狭义概念。广义采购是指社会采购，它是站在国民经济和社会经济活动的角度，各类社会主体为了日常消费或其他目的购买各种商品的活动，其中包括政府采购、教育采购、军事采购、医疗采购、消费采购等。狭义采购专指企业采购，是指工商企业以营利为目的，为提供社会最终产品或业务使用而购买生产资料的活动。

企业采购与社会采购具有不同的特点：首先，企业采购是以营利为目的的，它以采购为代价，目标是通过生产经营活动使采购的物料增值，从而获得经济效益。相反，社会采购往往是以消费为目的的。其次，企业采购服务于生产经营的需要，具有较强的计划性、针对性，它面对较大的采购风险，采购决策比较慎重。相反，社会采购具有一定的随机性、不稳定性，通常不太考虑采购风险。最后，企业采购通常由企业的采购部门承担，无论是集中采购还是分散采购，任何企业的采购职能都由明确的机构和人员负责。相反，一部分社会采购的采购职能不是独立的。

2. 采购管理

由于企业采购服务于生产经营活动，并且以营利为目的，由此决定着企业采购面对着采购风险和投入产出问题，为了实现企业的经营目标，必须对企业采购活动和过程进行必要的计划、组织与控制，这就是采购管理。采购管理是企业管理的重要职能，也是企业专业管理的重要

领域之一。

采购与采购管理是两个不同的概念，如果企业采购处于一种自发状态，没有实施有效的计划、组织与控制职能，那么可以说企业有采购活动，却没有采购管理。在考虑风险、资金占用、适度规模、及时性和成本等因素的条件下，通过实施科学的采购管理，可以合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点，可以以有限的资金保证生产经营的需要，为企业降低成本、加速资金周转和提高产品质量作出积极的贡献。

采购管理通常包括以下几项基本职能：

(1) 采购决策。根据物料需要量的预测和生产计划的安排，在考虑各种影响因素的条件下，对采购活动涉及的各个方面作出科学的选择。

(2) 采购计划。采购活动是大量的、经常的，采购计划是对采购活动作出的具体的细致安排和规划，是采购活动的指导性文件。

(3) 采购组织。它包括静态的组织和动态的组织。前者是指建立采购组织机构，明确采购权限和职责，配备相应的专业人员；后者是指对采购活动的组织，包括采购招标、货源组织、订货谈判、签订合同和组织交易等。

(4) 采购控制。采购控制是指为了达到采购目标，对采购活动制定定额、规章制度、工作程序、采购标准、验货条件，以及涉及采购过程的考核、监督、评价和反馈等。

3. 采购与供应的关系

企业的生产经营活动可以划分为供、产、销三大环节，根据上述划分，采购显然与供应具有密切的关系，但是两者在概念上并不是一致的。一般而言，供应的含义大于采购的含义，供应包括内部供应和外部供应，内部供应如自产自用、车间或工序之间的供应等；外部供应是从外部组织货源，对企业进行供应，采购就属于此类。另外，采购的含义与供应的含义有一定的区别，供应是保证需要的意思，采购虽然包括这一功能，但采购的功能远远多于供应，比如采购还具有降低成本、减少资金占用等功能。

在划分企业物流活动时，目前很多企业和学者将物流划分为供应物流、生产物流和销售物流三大系统。我们认为上述划分一方面存在划分不细的问题，另一方面供应物流还不能反映采购物流所包含的各种含义和功能，因此，本丛书将外部供应物流定义为采购物流，内部供应物流定义为库存物流，这样更有利于反映采购与供应的区别。

1.1.2 采购在企业中的作用

1. 采购活动的内容

长期以来，企业采购的功能是单一的，就是购买各类生产物料，满足生产需要。采购的单一功能与企业活动的过度专业化有直接关系，由此导致的问题是采购活动与生产、销售等活动相互分离。近年来，出现了战略采购的思想，要求采购活动置身于企业经营战略的总体安排下通盘考虑，处理好采购与生产、销售等其他活动的关系。战略采购思想的提出扩大了采购的内涵和功能，对于推动采购的合理化产生了积极影响。在战略采购思想下，采购活动包括的内容更加丰富，一般而言，主要涉及以下几个方面：

(1) 根据销售计划和生产计划的安排，协调采购与生产和销售的关系，加强采购部门与生产和销售部门的沟通，详细了解生产和销售等部门对采购的具体要求。

(2) 分析外部供应市场的状况，掌握各类物料的供应渠道、价格变化、交易条件以及供求关系，就采购方式、采购批量、采购价格等作出决策，编制详细的采购计划。

(3) 做好采购管理的基础工作，制定各类采购定额和标准，明确职责分工和权限，编制采购业务流程和工作手册，提出主要的考核指标，建立采购数据库和采购信息系统。

(4) 按照采购计划决定的采购方式，实施具体的招标、接洽、谈判等工作。根据企业的目的不同决定与供应商之间的关系，重点培养稳定的供货渠道，与主要供应商建立战略联盟，培育有效的供应链。

(5) 签订订货或采购合同，加强合同管理，催促供应商及时交货，

组织好物料的运输、搬运、验收、分包等具体的物流作业工作。

(6) 做好结算和信息反馈工作, 根据交易关系的不同区别结算方式和政策, 将物料供应中存在的问题反馈给供应商, 征求生产部门对采购的改进意见。

2. 采购的作用

采购作为生产经营活动的初始环节, 对企业的供、产、销各个环节影响很大, 直接影响着生产经营过程、企业业绩, 并构成企业竞争力的重要方面。

(1) 物料采购和组织货源是工商企业业务活动的基础, 它对于保证生产经营活动的连续性具有决定性的作用。采购不及时不仅增加了生产制做周期, 而且会给企业带来重大经济损失。随着消费者需求的多样化, 企业必须以小批量、多品种生产方式提高市场的快速反应能力, 这就要求采购活动更加频繁、准确和及时, 做好物料的配套性、规格化和准时化可以为先进的生产方式奠定良好条件。

(2) 采购成本是产品成本中的主要部分, 是决定产品价格水平和竞争力的主要因素之一。从生产企业来看, 各类物料转移的价值构成产品价值的主要部分, 一般而言, 制造业中产品成本中的 30% ~ 80% 是由采购成本构成的, 一些特殊行业甚至占到 90% 以上, 因此控制采购成本是降低产品成本的主要渠道。从商贸企业看, 商业利润主要来源于“贱买贵卖”的流通差价, 较低的购进价格对于商业利润具有决定性影响。

阅读助手

为了降低采购成本, 日本家电企业采用了集中订货、单元订货和公开采购三种新的订货方法。

集中订货是指改变原来的向很多供应商分散采购的做法, 集中到几家供应商采购零部件。这种订货方法不仅提高了采购效率, 而且由于供应商获得了规模效益, 零部件的单价有所下降, 为家电厂家削减成本创造了条件。