

高职高专物流专业系列教材



采购管理实务

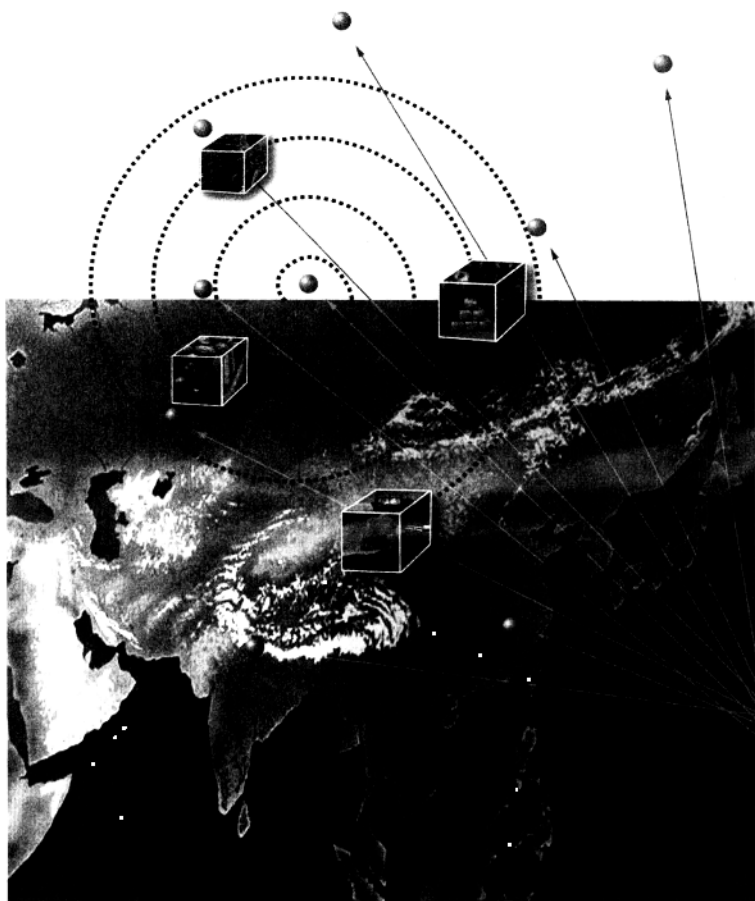
主编 覃常员

广东高等教育出版社



高职高专物流专业系列教材

采购管理实务



主 编 覃常员
副 主 编 张发群 曾 祁
编写人员 张 俐 窦小荣

广东高等教育出版社
广州

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理实务/覃常员主编. —广州: 广东高等教育出版社, 2009. 2
(高职高专物流专业系列教材)
ISBN 978 - 7 - 5361 - 3635 - 9

I. 采… II. 覃… III. 采购 - 企业管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 013623 号

出版发行	广东高等教育出版社
	社址: 广州市天河区林和西横路
	邮编: 510500 营销电话: (020) 87557232
	http://www.gdgjs.com.cn
印 刷	广州市怡升印刷有限公司
开 本	787 毫米×1 092 毫米 1/16
印 张	12.25
字 数	283 千字
版 次	2009 年 2 月第 1 版
印 次	2009 年 2 月第 1 次印刷
印 数	1~1 000 册
定 价	23.00 元

(版权所有, 翻印必究)

高职高专物流专业系列教材编委会

顾问：赵宁 宋文官

主任：郑庆璋

副主任：万志坚 梁素芳 王术峰

委员：（按姓氏笔画顺序排名）

于雁翎	王爱晶	邓汝春	代江华	孙健	李忠原	李红英
李建萍	李胜宾	张双喜	陈长彬	陈御钗	杨黉	杨秀环
赵习频	符海青	覃常员	谢家的	彭文华	黎红	

总 序

随着经济全球化进程的加快和科学技术的飞速发展,物流产业将成为我国 21 世纪重要产业和国民经济新的增长点,成为我国最具发展空间的行业。未来的十年里,我国城市和企业国际竞争力将主要体现在物流运营能力的竞争上。培养物流管理人才,把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营模式引入国家、区域、城市经济建设和企业经营与管理之中,科学、合理地规划和建设物流系统,提高物流效率,降低物流成本将成为国家经济增长、城市经营发展和企业参与国际竞争的关键。加速启动现代物流产业的人才培养工程,实施多层次、多样化的现代物流教育,是 21 世纪物流产业大发展中,保证物流产业形成合理的人才结构,提高我国现代物流管理水平和经济效益的决定性因素。

广东省各高等职业院校在十多年的发展过程中,积极探索校企合作机制,深化职业技术教育教学内容、教学方法的改革,建立和完善以技能水平、创新能力和就业质量为导向的教育教学模式,健全职业技术教育信息共享平台,积累了许多成功的经验和丰富的教学资源。特别是在物流专业建设和物流人才培养方面,各高等职业院校积极从社会聘用物流工程技术人员和物流职业经理人才到学校担任专职或兼职教师,充实物流教师队伍;建立校企合作组织,加强职业院校与物流企业的合作,推动职业教育与珠江三角洲地区物流产业发展的融合;加强与企业的沟通与联系,积极鼓励企业直接参与职业院校物流专业建设和课程的开发,大力开展“订单式”培训,增强物流人才培养的针对性;等等。

为了进一步提升物流职业教育的水平,整合优质物流教学资源,我们成立了由物流专家、物流职业经理、高等职业院校物流专业教师组成的广东省物流专业教材编委会,经过多方努力,编写完成了适应现代物流发展的高职高专物流专业系列教材。

高职高专物流专业系列教材是广东省各高职院校间物流专业建设合作与交流的成果,教材的编写工作得到了省内 20 余所高等职业院校物流专业带

头人、骨干教师的支持和参与，是近几年广东省职业院校物流专业建设和发展的集体智慧结晶。同时还得到了广东省物流行业协会、部分物流企业职业经理的支持和参与，本套教材在一定程度上体现了物流技能型人才培养特色，既可以作为普通高等院校物流专业应用型本科教材，也可以作为高职院校、中职院校物流专业的教材，物流企业管理人员可根据需要选用本套教材作为培训参考用书。

在此需要感谢的是，本系列教材得到了教育部高职高专工商管理教学指导委员会的积极支持和指导，教育部高职高专工商管理教学指导委员会物流分会主任宋文官教授在百忙之中来粤为我们这套教材的编写提供指导，并在物流专业建设方面与广东省各高职院校专业教师进行了广泛深入的交流。

由于时间仓促，本套教材不足之处，敬请指正，以便修订再版时改正。

高职高专物流专业系列教材编委会
2008年6月

前 言

随着经济全球化和信息技术的发展,采购管理的作用日益凸显,采购已不仅仅是企业或部门的一种独立的功能和一般性的工作,而是一种与企业战略决策紧密相关的综合性管理活动。目前,在世界范围内,采购管理同物流管理、供应链管理一样,越来越受到人们的重视。

然而,我国企业长期以来采用的传统采购模式,致使国内的采购管理仍然是一个十分薄弱的环节,国内企业的采购管理水平与国际一流的跨国公司相比差距明显。因此,加强企业的采购与供应管理,使采购成为一个重要的增值过程、成为企业价值链中的重要一环,对企业提升核心竞争力具有十分重要的意义。

为了实现科学合理的采购管理,采购管理者必须具备经济、技术、管理等方面的专门知识与技能,这就需要通过学习和实践不断提高自身的素质。基于这种情况,本书充分体现了“基本理论知识够用,注重实际运用与操作技能培养”的高等职业技术教育的特征,不管是在结构体系的设计,还是素材的选取等方面,都可作为高职院校的专业教材,也可作为相关人员学习、培训的参考用书。

本书由覃常员任主编,张发群、曾祁任副主编,全书共九章,其中第二章,第四章的第一节、第二节、第四节,第五章,第六章由覃常员编写,第八章、第九章由张发群编写,第四章的第三节、第七章由曾祁编写,第三章由张例编写,第一章由窦小荣编写,在本书的编写过程中,参考了大量的相关文献,在此向各位同行表示深深的感谢。

由于水平有限,书中不当之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

2008年7月

目 录

第一章 采购管理概述	(1)
【学习目标】	(1)
【引导案例】	(1)
第一节 采购的内涵和形式	(2)
一、采购的内涵	(2)
二、采购的形式	(3)
第二节 采购的组织与机构	(5)
一、采购组织与机构的形式	(5)
二、采购部门在企业中的隶属关系	(6)
三、采购部门的职责	(7)
四、采购部门的组建	(8)
五、建立采购管理组织的步骤	(8)
第三节 采购的作用和原则	(9)
一、采购的作用	(9)
二、企业采购的原则	(10)
第四节 采购人员的管理	(12)
一、从事采购工作须具备的条件	(12)
二、采购队伍的建设	(12)
第五节 采购与供应管理的发展趋势	(13)
一、传统供应商管理	(13)
二、建立良好的供应商管理体系	(14)
三、采购与供应管理的发展趋势	(15)
【本章小结】	(16)
【思考与练习题】	(16)
第二章 采购计划管理	(17)
【学习目标】	(17)
【引导案例】	(17)
第一节 采购计划	(17)
一、采购的目标	(18)
二、采购计划的作用	(19)
三、采购计划的构成要素	(19)
四、采购计划的类型	(21)
五、影响采购计划的因素	(21)

第二节 采购需求分析	(23)
一、需求分析的概述	(23)
二、需要分析的方法	(23)
第三节 采购预算	(26)
一、采购预算概述	(26)
二、采购预算的目标	(26)
三、采购预算的意义	(27)
四、编制预算的方法	(27)
五、采购预算的编制	(30)
【本章小结】	(33)
【思考与练习题】	(33)
第三章 采购质量的管理	(34)
【学习目标】	(34)
【引导案例】	(34)
第一节 采购质量概述	(35)
一、采购商品质量内涵	(35)
二、采购质量管理的目的	(35)
第二节 采购质量管理的内容和原则	(36)
一、采购技术规格	(36)
二、采购需求规格描述方式	(36)
三、采购质量管理的意义和内容	(37)
四、采购质量管理的基本原则	(38)
第三节 采购质量管理的基本方法	(39)
一、编写准确的采购质量文件	(39)
二、采购质量评估的发展过程	(40)
三、在供应商挑选环节中的质量考核方法	(40)
四、第三方质量认证	(41)
第四节 采购质量管理的保证体系和基本方法	(43)
一、物料品质控制过程	(43)
二、采购质量管理基本方法	(44)
第五节 完善收料验收工作	(47)
一、验收的基本要求	(47)
二、验收方法的选择	(48)
三、检验计划的编制	(49)
四、供应商实际检验活动	(50)
【本章小结】	(51)
【思考与练习题】	(52)

第四章 采购的数量和时机管理	(53)
【学习目标】	(53)
【引导案例】	(53)
第一节 库存管理	(54)
一、库存的概念	(54)
二、库存管理策略	(54)
三、库存的作用	(54)
四、独立需求库存控制	(55)
五、影响库存的因素	(55)
第二节 库存控制	(58)
一、库存控制概述	(58)
二、库存控制的功能与原则	(62)
三、库存控制的原理和方法	(63)
第三节 准时化采购	(68)
一、准时化生产方式概述	(68)
二、准时化采购概述	(69)
三、准时化采购的实施	(73)
第四节 采购数量和时机控制的方法	(75)
一、订购批量与订购时间的确定	(75)
二、订购的方法	(75)
三、订购批量和订购时间的调整	(78)
【本章小结】	(79)
【思考与练习题】	(80)
第五章 采购的价格与成本管理	(81)
【学习目标】	(81)
【引导案例】	(81)
第一节 采购价格概述	(81)
一、采购价格的概念	(82)
二、影响采购价格的因素	(82)
三、采购价格的不同表现形式	(83)
四、适当价格的含义	(84)
第二节 采购价格的确定	(84)
一、报价采购中价格的确定	(84)
二、招标采购中价格的确定	(86)
三、议价采购中价格的确定	(88)
四、现场估价采购中价格的确定	(89)
第三节 采购成本分析	(90)
一、产品成本	(90)

二、采购管理成本	(90)
三、储存成本	(90)
第四节 采购数量与价格变动对成本的影响	(91)
一、固定成本与变动成本	(91)
二、商业折扣和折让	(92)
第五节 采购成本控制	(92)
一、采购成本控制的原则	(92)
二、采购成本控制的方法	(93)
【本章小结】	(97)
【思考与练习题】	(97)
第六章 供应商管理	(98)
【学习目标】	(98)
【引导案例】	(98)
第一节 供应商管理概述	(99)
一、供应商管理的概念	(99)
二、供应商管理的重要性	(99)
三、供应商管理关系的转变	(100)
四、供应商管理的目标及战略	(101)
第二节 供应商的开发、选择与控制	(101)
一、供应商的开发	(101)
二、供应商的选择	(102)
三、供应商的控制	(104)
第三节 供应商的评估与考核	(108)
一、供应商的评估	(108)
二、供应商的考核	(109)
【本章小结】	(120)
【思考与练习题】	(120)
第七章 采购谈判和采购合同	(121)
【学习目标】	(121)
【引导案例】	(121)
第一节 采购谈判的原则与基础	(122)
一、采购谈判的要素	(122)
二、采购谈判的基本原则	(123)
三、谈判应以成本为中心	(124)
第二节 采购谈判过程管理	(124)
一、采购谈判准备	(124)
二、采购谈判的组织构成	(126)
三、正式谈判阶段	(128)

四、检查确认阶段	(129)
第三节 采购谈判的对策与技巧	(129)
一、采购谈判的对策	(129)
二、采购谈判的技巧	(131)
三、防范谈判中的圈套与陷阱	(134)
第四节 采购合同	(135)
一、采购合同的定义	(135)
二、采购合同的类别	(135)
三、采购合同的管理	(136)
【本章小结】	(137)
【思考与练习题】	(137)
第八章 采购风险管理与绩效评估	(138)
【学习目标】	(138)
【引导案例】	(138)
第一节 采购风险的分类	(139)
一、宏观风险	(139)
二、微观风险	(140)
第二节 风险回避与风险防范的措施	(142)
一、明确风险防范的目标	(142)
二、采购风险防范	(143)
第三节 采购的绩效评估	(147)
一、采购绩效评估的目的	(147)
二、采购绩效衡量与评估的指标体系和标准	(148)
三、采购绩效评估的要求及流程	(153)
四、改进采购绩效的途径和措施	(158)
【本章小结】	(160)
【思考与练习题】	(161)
第九章 招标采购、期货采购与采购外包	(162)
【学习目标】	(162)
【引导案例】	(162)
第一节 招标采购	(163)
一、招标采购的适用情况	(163)
二、常用的招标采购模式	(163)
三、招标采购的特点	(163)
四、招标运作的程序和方法	(164)
五、招标和投标文件	(167)
六、招标的专业管理服务	(167)
第二节 期货采购	(167)

一、期货与期货市场	(167)
二、期货交易的特点	(168)
三、期货交易的基本经济功能	(169)
四、期货市场组织结构	(170)
五、期货交易流程	(171)
六、套期保值操作	(173)
第三节 采购外包	(175)
一、采购外包的概念和发展概况	(175)
二、采购外包的优点和存在的问题	(176)
三、采购外包的决策	(178)
四、采购外包的流程	(179)
【本章小结】	(181)
【思考与练习题】	(181)
参考文献	(182)

第一章 采购管理概述

【学习目标】

一、知识目标

1. 掌握采购的含义
2. 了解采购组织机构的类型, 采购组织的设置、管理决策模式

二、能力目标

1. 学会采购人员的基本技能
2. 掌握采购管理的含义、职能、意义

【引导案例】

通用的全球采购联盟系统

通用的采购体系即全球集团采购策略和市场竞标体系自公司诞生之日起, 就自然而然地融入了世界上最大的汽车集团——通用汽车的全球采购联盟系统中。相对于尚在理论层次彷徨的众多国有企业和民营企业而言, 通用的采购已经完全上升到企业经营策略的高度, 并与企业的供应链管理密切地结合在一起。

据统计, 在美国的采购量每年为 580 亿美金, 全球采购金额总共达到 1 400 亿 ~ 1 500 亿美金。1993 年, 通用汽车提出了全球化采购的思想, 并逐步将各分部的采购权集中到总部统一管理。目前, 通用下设四个地区的采购部门: 北美采购委员会、亚太采购委员会、非洲采购委员会、欧洲采购委员会, 这四个区域的采购部门定时召开电视会议, 把采购信息放到全球化的平台上来共享, 在采购行为中充分利用联合采购组织的优势, 并及时通报各地供应商的情况, 把某些供应商的不良行为在全球采购系统中备案。

在资源得到合理配置的基础上, 通用开发了一整套供应商关系管理程序, 对供应商进行评估。对好的供应商, 采取持续发展的合作策略, 并针对采购中出现的技术问题与供应商一起协商, 寻找解决问题的最佳方案; 而在评估中表现糟糕的供应商, 则请其离开通用的业务体系。同时, 通过对全球物流路线的整合, 通用将各个公司原来自行拟定的繁杂的海运线路集成为简单的洲际物流线路。采购和海运路线经过整合后, 不仅使总体采购成本降低了, 而且使各个公司与供应商的谈判能力也得到了质的提升。

问题: 采购管理的职能有哪些? 采购组织如何设置管理决策模式?

第一节 采购的内涵和形式

一、采购的内涵

1. 采购的含义

狭义的采购即购买，由买方支付对等的代价向卖方换取物品的行为过程，在买卖的双方的交易过程中，一定会发生所有权的转移及占有。广义的采购是指在市场经济条件下和商品流通过程中，各企业及个人为获取商品，对获取商品的渠道、方式、质量、价格、时间等进行预测、抉择，把货币资金转化为商品的交易过程。在广义的采购中，可以购买的方式占有物品，也可以租赁、借贷、交换取得物品所有权，具有明显的商业性。综上所述，采购就是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。

2. 与采购相联系的概念

(1) 采购与购买的区别。

购买是指使用货币换取商品的交易过程；采购比购买的概念更专业、含义更广泛，包括购买、储运、运输、接收、检验及废料处理等。

(2) 采购与供应的区别与联系。

供应是指供应商或卖方向买方提供产品和服务的全过程。采购与供应是两个相辅相成的概念，存在采购则表明存在需求，供应才显得有意义，如果没有供应，也就没有采购。

3. 采购管理的含义

采购管理是指为了达成生产或销售计划，在确保质量的前提下，在适当的时间，以适当的价格，从适当的供应商那里购入适当数量的商品所采取的一系列管理活动。

采购管理与采购的区别表现在：采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制，是管理活动，是面向整个企业的，不但面向企业全体采购员，而且也面向企业组织中的其他人员（进行有关采购协调、配合工作的人）。其使命就是要保证整个企业的物资供应，其权利是可以调动整个企业的资源。采购只是指具体的采购业务活动，一般由采购人员承担的工作，只涉及采购人员，其使命就是完成采购部门经理布置的具体采购任务，其权利只能调动采购部门经理分配的有限资源。采购管理和采购并不完全一样，采购本身涉及具体管理工作，属于采购管理。采购管理可以直接管到具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。

4. 供应管理的含义

供应管理是为了保质、保量、经济、及时地供应生产经营所需要的各种物品，对采购、储存、供料等一系列过程进行计划、组织、协调和控制，以保证企业经营目标的实现。

采购管理与供应管理既有联系也有区别，主要体现在：采购管理是以交易为导向的

“战术职能”，而供应管理是以流程为导向的“战略职能”。

二、采购的形式

1. 按采购的范围，可分为国内采购与国际采购

国内采购是指企业以本币向国内供应商采购所需物资的一种行为。国内采购主要指针对国内供应商在国内市场的采购，而不是指采购的物资都一定是国内生产的。这种采购方式有明显的优势：首先，国内采购不会遇到商业沟通的困难。由于供应商与购买商有共同的文化背景、道德观念和商业组织等，有利于维系良好的商业关系。其次，国内采购不存在国家贸易运输、定价等问题，省却了在国际贸易中应发生的费用。再次，国内采购一般需时较短。

国外采购又称国际采购或全球采购，主要是指采购商向国外供应商采购的过程，即透过世界各地的事业单位针对共同需求的产品项目、流程、技术与供应商加以整合协调，也就是国内采购企业直接向国外厂商采购所需要的物资的一种行为。其优势表现在：首先，企业尤其是跨国公司对品质有严格的要求，国际采购扩大了供应商的范围，使得采购者有可能得到合乎要求标准的品质；其次，每个采购商都希望降低采购成本，而国际采购中国外有竞争力的供应商通常能提供比国内供应商低很多的价格。

国内采购与国外采购两种采购方式各有所长，在实际中可以互补应用。

2. 按采购的时间，可分长期合同采购与短期合同采购

长期合同采购是指采购时签订长期的采购合同，常为多次交易。

短期合同采购是指通过合同，实现一次交易，交易关系不稳定。

3. 按采购的主体，可分为个人采购、企业采购和政府采购

个人采购是消费者个人为满足自身需要而发生的购买消费品的行为，一般购买对象以生活资料为主。购买特点为多次、少量。

企业采购是企业生产经营所需，一般特点为专业、大量、少次。

政府采购即政府出资用于政府的活动各项物品和劳务支出的采购。政府采购不是以赢利为目的的，其行使的是管理人的职能。政府采购的资金来自于税收、捐赠等财政收入的公共资金，因此，政府采购职能就成为一个受管制的然而却透明度高的过程，受到法律、规则和条例、司法或行政决定及政策和程序的限定和控制。

政府采购机构包括中央政府、各级地方政府、公立学校系统、医院、图书馆、大学和各种政府授权的机构。政府的决策者应和商业采购一样对采购严肃对待，因为政府采购的资金来自于纳税人，如果政府能够高效率地使用，那么政府采购和纳税人就能获得较大益处。政府采购和商业采购的目标是一致的，同样要追求最大价值。

政府采购有三个特点：一是政府采购的法律约束性强；二是政府采购的透明度高；三是政府采购有明显的政策倾向性。

4. 按采购的制度，可分为集中采购、分散采购与混合采购

集中采购是把采购工作集中到一个部门管理。这种采购模式一般适用于产销规模不大、采购量均匀的企业，或者工厂较为集中和各部门信息交流顺畅的企业。

分散采购是指将采购工作分散给各个需用部门自行办理。采购职权分散到几个部

门,各部门按各自所需进行采购。此种采购方便灵活,适用于规模较大、信息传递时间较长的集团或企业。

混合采购即集中采购与分散采购相结合的采购方式,这种采购活动兼顾集中和分散的特点,对共同所需物品,采购金额较大及进口产品等,均集中于一个部门采购,通常为总公司采购部门。各部门的特殊需要和小额物品采用临时授权方式给所需部门或工厂进行采购。混合采购一般适用于各分公司同时有共同需求和地域性需求。

5. 按采购的输出结果,可分为有形采购和无形采购

有形采购的输出结果是有形的物品,如原材料、机械设备、办公用品等。

无形采购的输出结果是无形的物品或服务。

6. 按价格,可分为招标采购、询价现购、比价采购、议价采购、定价收购、公开市场采购

招标采购是将物料采购的所有条件(如物料名称、规格、数量、交货日期、付款条件、罚则、投标保证金、投标厂商资格、开标日期等)详细列明,登报公告。投标厂商依照公告的所有条件,在规定时间内,交纳投标保证金,参加投标。招标采购的开标按规定必须至少有三家以上的厂商从事报价投标方得开标。开标后原则上以报价最高的厂商得标,但得标的报价仍低过底价时,采购人员有权宣布废标,或征得监办人员的同意,以议价办理。

询价现购是采购人员选取信用可靠的厂商将采购条件讲明,并询问价格或寄以询价单并促请对方报价,比较后则现价采购。

比价采购是指采购人员请数家厂商提供价格,从中加以比价之后,决定厂商进行采购事项。

议价采购是指采购人员与厂商双方经讨价还价而议定价格后进行采购。

定价收购是指购买的物料数量巨大,并非一两家厂商所能提供的,如铺铁路的枕木,当市面上该项物料匮乏时,则可定价格以现款收购。

公开市场采购是指采购人员在公开交易或拍卖场所随时机动式的采购。

7. 按采购的方法,可分为传统采购、科学采购

科学采购包括订货点采购、MRP采购、JIT采购、VMI采购、电子采购。

订货点采购可分为定量订货法采购和定期订货法采购。定量订货法采购是预先确定一个订货点和一个订货批量,然后随时检查库存,当库存下降到订货点时,就发出订货的信息,订货批量的大小每次都相同。定期订货法采购是预先确定一个订货周期和一个最高库存水准,然后以规定的订货周期为周期,进行库存检查,发出订货的信息,订货批量的大小每次都不一定相同,订货量的大小都等于当时的实际库存量与规定的最高库存水准的差额。定量订货法采购和定期订货法采购都是以需求分析为依据,以填充库存为目的,采用一些科学方法,兼顾满足需求和库存成本控制,原理比较科学,操作比较简单。但是由于市场的随机因素多,使得订货点采购具有库存量大、市场响应不灵敏的缺点。

MRP(Material Requirement Planning,物料需求计划)采购,主要应用于生产企业,是由企业采购人员采用MRP应用软件,制订采购计划而进行采购的。MRP采购,是以