

■ 高职高专院校物流管理专业教材

■ 物流技术与实务丛书

采购与供应链管理实务

CAIGOU YU GONGYING GUANLI SHIWU

赵艳俐 主 编

周任重 王 启 副主编



人民交通出版社
China Communications Press

■ 高职高专院校物流管理专业教材

■ 物流技术与实务丛书

《物流装备技术》
《物流专业英语》
《物流电子商务》
《供应链管理实务》
《物流商品养护技术》*
《国际物流报关实务》*
《物流配送技术与实务》*
《物流运输技术与实务》*
《物流信息技术与实务》*
《采购与供应管理实务》
《物流系统规划与设计》

注：*为第二版

责任编辑：赵瑞琴
文字编辑：曾 嘉
美术编辑：彭小秋 杨真朴

人民交通出版社网址：

<http://www.ccpres.com.cn>

ISBN 978-7-114-07590-2



9 787114 075902 >

定 价：28.00 元

● 高职高专院校物流管理专业教材

● 物流技术与实务丛书

采购与供应链管理实务

CAIGOU YU GONGYING GUANLI SHIWU

赵艳俐 主 编

周任重 王 启 副主编



人民交通出版社
China Communications Press

内 容 提 要

本教材针对高职高专人才培养规格的要求,结合采购与供应管理发展的特点编写而成。全书分为十章,内容包括:采购与供应管理概述、采购与供应战略、采购计划及请购单的编制、报价选择与供应价格、库存控制、供应商管理、采购谈判、采购合同、生产过程中的物料控制、采购控制技术等内容,章后安排有“思考与练习题”、“案例分析”等栏目。

本教材可作为应用型高等院校、高职高专类院校的物流管理等相关专业的教材,也可作为物流企业的管理、技术人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理实务/赵艳俐主编. —北京:人民交通出版社,2009.2

ISBN 978-7-114-07590-2

I. 采… II. 赵… III. ①采购—物资管理②物资供应—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 013524 号

高职高专院校物流管理专业教材

物流技术与实务丛书

书 名: 采购与供应管理实务

著 作 者: 赵艳俐

责任编辑: 赵瑞琴

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街3号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010)59757969 59757973

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 14.5

字 数: 362 千

版 次: 2009年2月 第1版

印 次: 2009年2月 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-114-07590-2

印 数: 0001—3000 册

定 价: 28.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

编 委 会

编委会主任：胡延华

编委会副主任：牟彤华 陈代芬

编委会委员：姜 洪 石 滨 赵艳俐 沐 潮

齐海燕 周任重 孟军齐 许笑平

序

20 世纪 80 年代以来,现代物流业在世界范围内开始高速发展,成为促进经济增长的加速器。物流在经济活动中的作用越来越受到企业的重视,经济发展对物流服务的需求也在显著增加,推动着物流产业保持持续、稳定、快速发展。

物流是一项庞大而复杂的系统工程,涉及运输、保管、包装、装卸搬运、流通加工、配送、信息等各环节。如此宽泛的行业领域,需要大量的物流管理专业技术人才。但我国的物流教育同物流产业发展相比,还十分滞后。高校物流专业人才培养远远不能满足物流产业发展的需要,掌握现代物流基本理念、擅长物流系统运作管理、物流操作技术熟练的人才十分匮乏。这已成为物流产业发展的最大制约。

深圳职业技术学院物流管理专业 10 年来倾心物流教育,集中力量开发了一批物流教材。这批教材,直接体现了“工学结合”的深度、教学改革的幅度、理论与实践结合的程度、双师型教师队伍建设的强度、教师教学钻研的力度、教学资料积累的厚度、内容取舍的气度、理论深浅把握的尺度、专业领导的调度。高职高专院校物流管理专业系列教材是在原《物流技术与实务丛书》基础上进行了补充修订。本套教材包括:《物流配送技术与实务》、《国际物流报关实务》、《物流运输技术与实务》、《采购与供应管理实务》、《物流系统规划与设计》、《物流装备技术》、《供应链管理实务》、《物流信息技术与实务》、《物流商品养护技术》、《物流专业英语》、《物流电子商务》。

为了提高教师开发教材的水平,我们多次邀请马书超、姜大源、赵志群等国内知名课程开发专家,以及加拿大荷兰学院 Tim McRoberts 等外籍专家来校讲学或派老师外出参加课程开发培训班,并派出专业骨干教师到德国、新加坡等国家和香港地区学习先进的职业理念和课程开发方法,回来后在自己所在的专业群中结合典型的职业工作任务,以工作过程系统化为基本设计原则开发课程。

高职高专院校物流管理专业系列教材具备四个基本特点:

1. 内容重组,有机复合。高职教育有别于普通本科教育,应当有自己的课程标准及适用的教材。在教材编写的过程中,根据“适用、好用”的原则,纠正以往教材编写中只注重“知识点”的偏向,并着眼于“双证沟通”(即“毕业证书”和“职业资格或职业技能”等资格证书),坚持“能力本位”,兼顾知识教育、技能训练和能力培养,所有教材的内容设计兼顾“知识点”、“技能点”和“能力点”,注重企业、行业中先进技术和设备的跟踪,以项目需要的知识、能力为度,大胆组合原有的知识内容,甚至是颠覆性的重组,形成新的有机的知识、技能、能力复合体。在内容选择上,我们注重理论内容之间、理论

内容与实践项目的衔接和沟通,让学习者能自然地做到由基础理论到专业基础理论、专业课到实践课的从容转换,让学生了解学了理论内容能够干什么,能够应用在哪些地方,让学生了解实践项目需要什么理论的指导,理论能够如何指导。

2. 理论简化,实用为主。根据实用、够用的原则,对原有的理论体系进行简化处理,多用案例、问题导课而少用概念、结论,多用图表而减少文字叙述,多用生动的语言而少用枯燥的术语,以简单明了的形式阐明抽象的理论,把深奥的理论通俗化,把繁琐的推理简单化,把复杂的流程图形化,把枯燥的知识趣味化,图文并茂,深入浅出,详略得当,重点突出,实例经典,以强化学生对重点内容的掌握,让基础薄弱的学生可学、爱学,学了能用。

3. 任务驱动,行动导向。坚持以任务作为教学活动的起点和中心,强调在完成任务的过程中学习知识和实践技能,并将知识、技能、态度的学习融为一体,突出职业能力和态度的培养。系列教材的编写按照物流管理工作的实际流程进行,一切从实际工作的需要出发,精简理论说教,强化实践能力培养。有些教材通过案例、问题导课,通过案例分析、问题回答引导出课程的内容。有些教材在章、节开篇处设计学习目标、任务驱动等栏目,学习目标用于指导学生了解本章或本节重点内容和学习要求,任务驱动通过联系港口与航运管理工作中的实践,精心设计体现本章或本节教学内容的一项职业工作任务,使学生带着任务去学习相关知识与技能,有效地融“教、学、做”为一体,促使学生明确学习本章内容的目的与意义,且以解决职业问题、完成岗位任务为导向。

4. 强化实训,突出技能。高职高专教材的一个重要特征是与职业资格证书密切结合,因此,教材应该做到有效体现知识与工作职位一体化、传授知识与训练思维有机结合、学习理论与训练技能同步进行、学习结果以考证结果来检验。每章或每节设计足量深化职业知识与训练职业技能的实习实践项目,通过实践活动逐步激发学生学习的内驱力和主动探究知识的欲望,促使学生产生较高的成就动机,形成良好的认知结构,有效提高教学质量和效益。每章或每节设计适量的职业知识测试与职业技能训练内容,以有效实现学生职业技能的培养,真正实现所学与所用的无缝对接与零距离就业。

为了强化实训和技能训练,突出岗位技能培养,与实际工作接轨,教材的编写者不仅有来自学校熟悉物流企业运作的教师,还有来自企业娴熟掌握操作技能的技术人员,教材内容既有校内的理论和实践内容,又有企业生产实践的指导性内容,既能取自于工,又能用之于学。

可以说,本套系列教材是深圳职业技术学院物流管理专业 10 年教学积累的全面总结,是国家示范性高职院校“物流管理”重点专业群建设在“工学结合”上的集中展示。

本套教材已经出版重印多次,已经在实践面前、市场上证明了其价值,相信经过这次突出“工学结合”的修订,一定会受到更多读者的欢迎。

2001年中国加入世贸组织以来,加快了中国经济与世界经济的接轨,中国正逐渐成为国际采购中心和全球生产加工制造中心,中国经济的高速发展已成为全球经济的推动力。采购与供应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,而是一种与公司战略决策紧密相关联的综合性管理活动。目前,在世界范围内,采购与供应管理同物流管理、供应链管理一样,采购与供应这一企业重要的职能越来越普遍受到企业的关注和重视。

然而,我国采购与供应管理仍然是一个十分薄弱的环节。一方面,我国企业长期以来采用的是传统的采购模式,缺乏新的管理理念和管理技术,采购与供应管理水平与国际一流的跨国公司相比差距明显,离采购与供应管理成为企业的一个重要的增值过程、企业价值链中的重要一环和提高企业的核心竞争力等要求还有相当的差距;另一方面,国际与国内市场的瞬息万变、世界范围内的资源匮乏和客户要求的不断提高,使得采购与供应工作面临着越来越复杂的环境,要搞好采购与供应工作困难更大。

为了实现科学合理的采购与供应管理,从事采购与供应管理的工作人员必须具备相关的经济、技术、管理等方面的专门知识和技能,需要通过不断学习和实践提高自身素质。针对高职高专人才培养规格的要求,结合行业发展的特点,本教材以“必需、够用、实用”为度,引入“工学结合”的教学理念,从应用出发,理论联系实际,避免不必要的理论探讨和阐述,强化了实用性和实践能力的训练与培养。本教材编写中注重了知识的科学性和先进性以及与企业实际的贴近,内容上吸收了企业先进的采购与供应管理的实践经验,以适应教学中对实训教学以及对学生实践能力培养的要求。全书分为十章,内容包括:采购与供应管理概述、采购与供应战略、采购计划及请购单的编制、报价选择与供应价格、库存控制、供应商管理、

采购谈判、采购合同、生产过程中的物料控制、采购控制技术等内容,章后安排有“思考与练习题”、“案例分析”等栏目。

本书由深圳职业技术学院物流系规划,赵艳俐负责全书的编写和统稿工作。本书具体编写分工为:赵艳俐负责编写第一、二、三、四、九、十章;周任重负责编写第五、六章,王启编写第七、八章。

本教材在编写过程中,吸收和引用了有关专家、学者的研究成果,在此表示谢意。

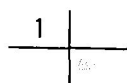
由于时间仓促,编写水平所限,书中难免存在不当和疏漏之处,敬请专家和读者批评指正。

编 者

目 录

MULU

第一章 采购与供应链管理概述.....	1
第一节 对采购活动的认识.....	1
第二节 采购组织的设计.....	4
第三节 采购的分类.....	9
第四节 采购的基本业务工作	10
第五节 采购与供应链管理的环境	13
思考与练习题	18
案例分析	20
第二章 采购与供应战略	21
第一节 SWOT 分析模型	21
第二节 定位采购类别	25
第三节 不同供应品项的采购供应战略	29
思考与练习题	35
案例分析	36
第三章 采购计划及请购单的编制	37
第一节 采购计划表及采购表单	37
第二节 采购需求的描述	42
第三节 采购数量的确定和采购订单的制定	47
案例分析	55
第四章 报价选择与供应价格	57
第一节 获取与选择报价	57
第二节 采购成本	62
第三节 供应价格	67
思考与练习题	72
案例分析	73
第五章 库存控制	74
第一节 库存管理概述	74
第二节 库存水平及库存合理化	80
第三节 传统库存控制技术——订货点采购技术	82



第四节	相关需求量的库存控制——MRP 采购	87
第五节	JIT 采购	90
	思考与练习题	94
	案例分析	94
第六章	供应商管理	96
第一节	供应商管理的具体做法	96
第二节	确定供应商评估的标准	100
第三节	供应商的开发	107
第四节	供应商评价与选择	113
第五节	供应商激励与控制	115
	思考与练习题	116
	案例分析	117
第七章	采购谈判	119
第一节	理解谈判	119
第二节	谈判前的准备	123
第三节	谈判的过程及策略	136
	思考与练习题	143
	案例分析	144
第八章	采购合同	147
第一节	采购合同的概述	147
第二节	拟定采购合同	149
第三节	采购合同的订立	171
	案例分析	175
第九章	生产过程中的物料控制	177
第一节	生产作业计划与作业排序	178
第二节	生产物料控制	183
第三节	物资储备定额与供应计划	186
第四节	物资消耗定额与限额发料	189
	附录 某企业物资消耗定额管理制度	193
	思考与练习题	194
第十章	采购控制技术	196
第一节	采购风险控制	196
第二节	交货期管理	198
第三节	采购进货管理	200
第四节	采购控制与监督	203
第五节	采购绩效评估	207
第六节	采购制度	211
	思考与练习题	218
	案例分析	218
	参考文献	219

第

章

采购与供应链管理概述

学习目标

1. 了解采购工作的基本内涵;
2. 了解采购与供应的组织环境市场环境;
3. 掌握采购的一般业务流程和进行供应市场分析的基本思路和方法。

第一节 对采购活动的认识

一、采购的概念

狭义:以购买的方式,由买方支付对等的价格,从卖方手中换取所需物品的行为,即通常所说的“一手交钱,一手交货”。买方要具备支付能力。

广义:国际上指的是 Procurement,指除了以购买的方式占有物品外,还可通过租赁、借贷、交换(以物易物)、征收等途径取得物品的使用权。

简言之,采购是指可以各种不同的途径取得物品和劳务的使用权或所有权以满足己方使用需求的一种活动。

采购供应包含了所有的为确保企业以合理的成本从外部购买各种必需的产品和服务而进行的各种管理与运作活动,所有这些管理与运作过程的总和就称为采购供应职能。

对一般企业而言,尽管在企业的成本中外购产品或服务所占的比重很大,但是大部分公司并非都认识到采购供应职能对于提高公司竞争力与获利能力具有关键性的作用。

二、企业采购管理的目标

采购与供应职能总体目标是:获得满足质量方面要求、货真价实的物料,以适当的数量和适当的价格,在准确的时间发送至正确的地点。对采购与供应总体目标可以更具体地表述

如下:

- (1)提供不间断的物料流,以便使整个组织正常地运转;
- (2)使存货投资和损失保持最小;
- (3)保持和提高质量;
- (4)发展有竞争力的供应商;
- (5)当条件允许的时候,将所购物料标准化;
- (6)以最低的总成本获得所需要的物资和服务;
- (7)提高公司的竞争地位;
- (8)在企业或公司内部与其他职能部门建立和谐而富有生产效率的工作关系;
- (9)以可能的最低水平的管理费用来完成采购目标。

三、采购与供应的活动焦点

1. 决定所需购买的东西与服务的规范(品质及数量等);
2. 选择最适合的供货商;
3. 准备及执行与供货商议价以建立协议;
4. 下订单给选定的供货商;
5. 监视及管控(跟催)订单;
6. 追踪及评估(处理诉怨,维持产品及供货商档案更新,供货商评分与供货商评价等);

四、采购与供应管理涉及的内容

1. 采购管理组织;
2. 需求分析;
3. 资源市场分析(评估、选择供应商);
4. 制订采购计划;
5. 实施采购计划;
6. 物料控制与供应;
7. 采购与供应的评价与控制;

五、采购与其他部门之间的关系

采购部门与其他部门相互独立、分离,影响作业流程的协调性。传统的采购部门与其他部门相互独立,保持着明显的界限。但在业务流程中,各部门都是重要的组成部分,部门之间的分离导致了业务流程的协调性较差。

随着采购工作在企业经营中的战略地位的加强,企业所进行的采购工作不再仅仅是采购部门的工作,也不能由采购部门单独来完成,采购部门和企业中其他部门之间的联系越来越紧密。只有理解了采购部门与其他部门间的关系,才能更积极地推动采购团队的组建和各部门之间的信息交换,才能更好地提升采购部门的绩效。

首先,采购部门和销售部门就存在一个互为补充、互相依赖的关系。企业采购部门的采购计划虽然来源于生产部门的生产计划,但最终还要落实到销售部门的销售预测上。另一方面,

采购部门在采购市场上获取的信息也可以为销售部门所用。同时,由于采购与销售是相对的两个部门,彼此之间都有丰富的工作经验,他们之间的合作交流有助于提升双方的经营业绩。例如,采购部门在准备一项重大的采购活动时,可以和销售部门开展模拟采购活动等,这样采购活动就会更有效率。

其次,采购部门与其他部门还可以信息互动,采购部门由于直接接触市场,因而对日常信息感觉非常敏锐,可以作为其他部门的信息源;另一方面,其他部门又具有采购部门所不具备的专业知识,这也可以为采购部门的工作提供参考。

最后,采购部门和财务部门在应付账款、计划和预算方面相互作用。采购部门提供给财务部门的信息是其进行公司发展和管理预算以及确定现金需要量的基础。采购部门提供的有助于财务部门进行计划的信息还有:物料和运输成本及其发展趋势,以及为了应付需求突然变大造成的供应短缺或其他可以预测的原因造成的供应中断,而进行远期采购的计划。同时,采购部门运作的有效性也可以作为衡量财务工作好坏的依据,会计体系不够精细,就不能发现由于采购决策失误造成的效率低下。而财务部门的合理预算又会对采购部门产生一定的监督作用,抑制一些腐败和浪费行为的发生。

六、采购在企业生产及供应链中的重要地位

企业的采购是非常重要的,主要因为:

第一,采购成本是企业成本控制中的主体和核心部分。对于典型的制造型企业来说,采购成本(包括原材料和零部件)要占产品总成本的60%,例如汽车行业的采购成本约占一辆车成本的80%。若采购价格过高,则产品成本也高,影响到产品的销售和利润;若采购价格过低,则采购的物料品质可能很差,影响到产品的品质,从而使产品不具备市场竞争力。可见采购成本直接影响着企业最终产品的定价和企业的利润,良好的采购将直接增加企业的利润和价值,有利于企业在市场竞争中赢得优势。

第二,合理采购对提高企业竞争能力、降低经营风险也具有极其重要的作用。一方面,合理采购能保证经营资金的合理使用和控制,可提高资金的使用效率;合理的采购数量与适当的采购时机,既能避免销售和其他用料的延期交货,又能降低物料库存,减少资金积压;另一方面,采购部门在搜集市场情况时,可以了解市场变化趋势,提供新的物料以替代旧物料,可达到提高品质,降低成本之目的。

第三,在采购工作中供应商的选择决定了企业的合作伙伴。供应商保证物料的顺畅,使本企业不会待料而停工,保证物料品质的稳定,使生产成品品质优良;交货数量的符合,使公司生产数量准确;交期的准确,保障公司出货期的准确;各项工作的协调,良好的配合,使双方的工作进展顺利。由此看来,优秀供应商的选择是非常重要的。

第四,有利于提高供应链的竞争力。随着经济全球化和信息技术的高速发展,全球经济运行方式和流通方式产生了巨大变化,企业采购模式也随之不断发展。供应链中各制造商通过外购、外包等采购方式从众多供应商中获取生产原料和生产信息,采购已经从单个企业的采购发展到了供应链上的采购。在供应链中,采购使供应链各节点间的联系和依赖性进一步增强,对于降低供应链运作成本,提高供应链竞争力起着越来越重要的作用。

七、采购与供应管理对利润的杠杆效应

采购的利润杠杆作用是指当采购成本降低一个百分点时,企业的利润率将会上升更高的比例。这是因为采购成本在企业的总成本中占据着比较大的比重,一般在 50% 以上,而这个比例远远高于税前利润率。例如,某公司的销售收入为 5000 万元,假设其税前利润率为 4%,采购成本为销售收入的 50%,那么采购成本减少 1%,就将带来 50 万元的成本节约,也就是利润上升到了 250 万元,利润率提高了 20%。可见,利润杠杆效应十分显著。

八、采购的决策权

为达到上述目标,采购、供应部门需要以公司政策的形式在以下领域拥有决策权:

(1) 选择供应商。采购、供应管理部门在了解和判断谁最有能力生产企业所需物资和如何分析供应商的可靠程度方面,应该成为专家。

(2) 使用任何一种合适的定价方法。这包括确定采购的总成本以便制定最有利的价格和协议条款。这是采购职能的一个主要的专业领域。为了取得最低的价格和采购总成本,采购部门必须有回旋的余地。

(3) 对采购物资的规格提出质疑。采购部门通常能提供与目前所使用的物资功能相当的替代品,而且它也有责任提醒使用者和申请采购者关注这些替代品。当然,是否接受这些替代品要由使用者最终作出决定。

(4) 监督与潜在供应商的联系。如果使用者直接和供应商联系,而采购部门又对此一无所知的话,这将会产生所谓的“后门销售”,即一个潜在的供应商将通过影响使用者对物资规格方面的要求而成为唯一的供应商;或者申请采购者将私自给供应商一些许诺,从而使采购部门不能以最低的最终价格签订理想的合同。

第二节 采购组织的设计

一、采购组织设计需考虑的因素

对于集中采购,在设计采购组织时需考虑以下因素:

- (1) 各工厂的地理分布及距离远近;
- (2) 将集中的采购量转化成价格上的优势;
- (3) “上情足以下达”,提高采购的透明度;
- (4) 减少各子公司的工作量,提高效率。

二、集中采购的组织体系设计

图 1-1 为某一集中采购组织体系示例。

采购组织体系设计的说明:

- (1) 下级采购部门直接对所属的经营单位负责人汇报,接受指令;
- (2) 上级采购部门从方法、内容和时间等方面对下级采购部门进行指导;

(3)集团的物资采购部应担负起采购程序与制度的维护、更新与修改的工作。

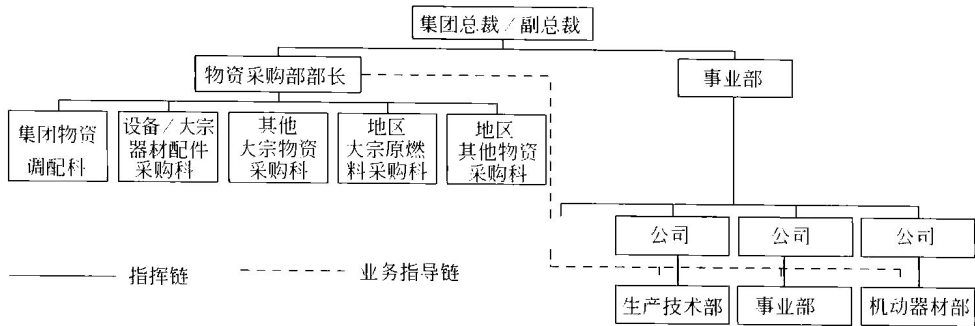


图 1-1 集中采购组织体系示例

图 1-1 包含了采购管理组织的一些基本类型。

(一)采购管理组织基本类型

1. 直线制

直线制是由一个上级直接命令指挥多个下级的一种组织结构形式,如图 1-2 所示。

这种组织结构不但是最简单、最基本的组织结构形式,而且也是各种管理组织结构形式的基本单元。该结构的优越性的基础就在于“直接命令”。它可以做到:

- (1)加强管理控制的强度;
- (2)加强管理责任的强度;
- (3)实现交流,使管理更贴切现实;
- (4)实现个性化管理。

总的效果是可以最直接有效地提高管理效率。但管理的效果受管理者个人因素影响大,一般适合于管理范围不大、不太复杂的情况。

2. 直线职能制

直线职能制就是在直线制的基础上,再加上职能制,如图 1-3 所示。

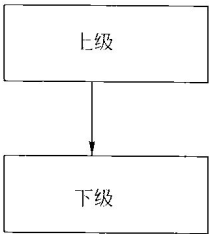


图 1-2 直线制组织图

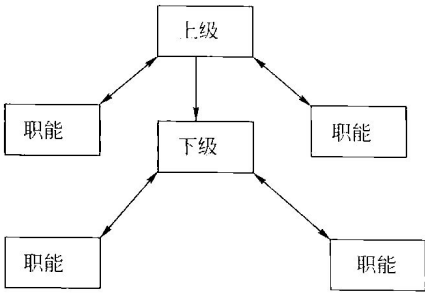


图 1-3 直线职能制图

这种组织结构形式与直线制的组织形式相比,只是多了一些职能机构帮助上级来管理下级。

直线职能制是在直线制的基础上加上职能制,相当于直线制能力的扩大,能克服原来直线制管理者受个人能力限制而管理不宽、不大、不深入的缺点。