

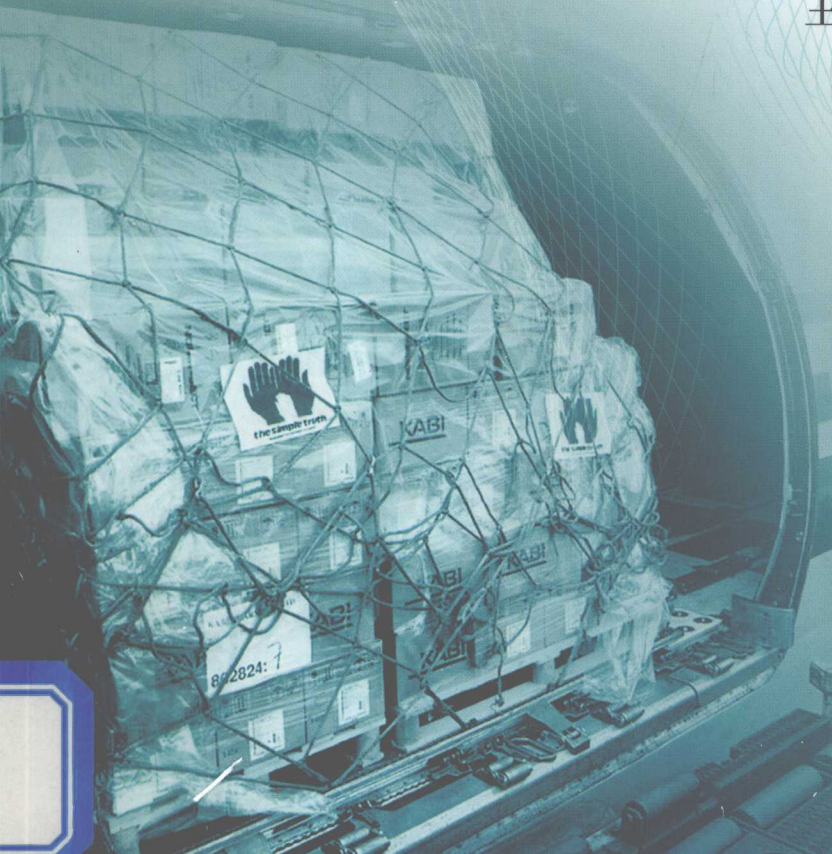


21世纪全国高职高专物流类规划教材

采购与供应链管理

CAIGOU YU GONGYING GUANLI

王 波 刘秋平 主 编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



21 世纪中国高等院校工商管理专业系列教材

采购与供应链管理

CAIGOU YU GONGYING GUANLI

王 健 编 著

清华大学出版社
Tsinghua University Press

21 世纪全国高职高专物流类规划教材

采购与供应链管理

王波 刘秋平 主 编

申作兰 付宏华 王珂 刘培标 副主编

120601



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书根据采购与供应和物流的内在关系,综合研究了物流和采购与供应的全过程。本书全面阐述了采购与供应的目标和战略、采购与供应流程、采购管理组织、采购价格与谈判、采购质量管理、采购绩效评估与职业道德、采购决策与法规、准时化采购以及供应商管理等方面内容。同时,为了适应职业教育与培训的需要,突出实务性和可操作性,各章都配有学习目标、案例、小结、思考题等内容,还辅以大量的图表,更有利于学生对知识点的理解和掌握。

本书既保持了教材的系统性和完整性,又具有创新性。可作为物流管理及相关专业高职院校教材,也可作为物流企业职业培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理/王波,刘秋平主编. —北京:北京大学出版社,2008.7

(21世纪全国高职高专物流类规划教材)

ISBN 978-7-301-13639-3

I. 采… II. ①王…②刘… III. ①采购—物资管理—高等学校:技术学校—教材②物资供应—物资管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第051250号

书 名: 采购与供应管理

著作责任者: 王波 刘秋平 主编

责任编辑: 葛昊晗

标准书号: ISBN 978-7-301-13639-3/F·1880

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: xxjs@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787毫米×980毫米 16开本 14印张 306千字

2008年7月第1版 2008年7月第1次印刷

定 价: 24.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

《21 世纪全国高职高专物流类规划教材》

编写委员会

主 任：潘振良

副主任：（排名不分先后）

高和岩	刘秋平	张晓云	袁长明	张传玉	彭 沂	吴玉贤	刘 敏
王 波	江春雨	秦玉权	陈松岩	王兴国	马如武	刘稳章	

编 委：（排名不分先后）

张敦胜	刘 梅	范庆玉	陈祥义	丁爱美	房红霞	刘新生
申作兰	杨发岭	侯秉文	王 珂	孙学农	王瑞亮	贾俊龙
付宏华	王家敏	王春萍	付淑文	刘培标	刘 娟	郑红友
李肖夫	管莉军	苗爱华	冯同海	李海民	纪付荣	王瑞卿
孔祥法	井 颖	翟 敏	张 霞	朱秀峰	李宏洁	詹捍东
胡 宁	吴翠霞	卢建君	王红红	边 疆	韩 岗	任美霞
李佳静	滕连爽	陈海蓉	王晶晶	任飞宇		

《21世纪全国高职高专物流类规划教材》

参编院校名单

山东商业职业技术学院
济南铁道职业技术学院
山东英才学院
山东交通学院
山东省农业管理干部学院
济南职业学院
中华女子学院山东分院
淄博职业学院
山东工业职业学院
淄博建筑工程学校
青岛远洋船员学院
青岛职业技术学院
青岛酒店管理学院
青岛港湾职业技术学院
山东外贸职业学院
日照职业技术学院
无锡职业技术学院
东营职业学院
山东交通职业学院
山东科技职业学院
潍坊职业学院
滨州职业学院
鲁中职业中等专业学校
德州职业技术学院

前 言

随着世界经济一体化步伐的加快,国际经贸发展日益活跃,中国已在国际市场中赢得了举足轻重的地位,令世人瞩目,中国正在成为全球采购的重要地区。据了解,企业 70% 以上的钱都是采购花出去的,加强开支管理是企业做大做强的核心问题。企业市场的竞争越来越激烈,市场竞争归根到底是人才竞争,国际市场不断扩大,使得国际型的采购与供应人才缺口很大,我国在采购与供应管理人才培养方面尚有很大差距。同时,采购与供应管理岗位涉及面广,无论何种性质企业、行政事业单位和政府部门,都有采购行为,都需要采购与供应管理的人才,采购与供应管理人才已是全国 12 种紧缺人才之一。

在我们与行业专家、学者等人员多次研讨中,认为当前在教学和培训中缺乏合适的采购与供应管理方面的教材或参考书籍。为了较系统地介绍采购与供应管理相关理论和业务知识,我们在前人论著的基础上,结合自身多年的研究成果,编写了本书。本书作者力求向读者介绍实务性的、最新的采购与供应管理知识,全书总共分为十章,由王波、刘秋平任主编,山东英才职业技术学院赵园园参加了第一章的编写,薛坤参加了第二章的编写,郑真真、胡海清参加了第三章的编写,付宏华参加了第四章的编写,日照职业技术学院李辉、王波参加了第五章的编写,山东交通职业学院纪付荣参加了第六章的编写,女子学院山东分院刘培标参加了第七章的编写,日照职业技术学院申作兰、王波参加了第八章的编写,淄博职业学院王珂参加了第九章的编写,日照职业技术学院高明浩、王波参加了第十章的编写,在此对他们的辛勤指导和工作表示衷心的感谢!

由于采购与供应管理在我国正处于成长发展阶段,各种新的论断、理论多之又多。由于时间仓促,编者水平有限,书中难免有不足之处,恳请广大读者提出宝贵意见,以使这套教材与时俱进,保持其时代性和实用性。

编 者
2008 年 6 月

目 录

第 1 章 采购与供应链管理概述.....	1
1.1 采购与供应链管理.....	1
1.1.1 采购与供应.....	1
1.1.2 采购与供应链管理.....	2
1.2 采购与供应链管理目标.....	4
1.2.1 采购与供应管理的总体目标.....	4
1.2.2 采购与供应管理的具体目标.....	5
1.3 采购与供应链管理的作用.....	6
1.3.1 控制成本的作用.....	6
1.3.2 提高企业盈利能力的作用.....	7
1.3.3 信息管理的作用.....	8
1.3.4 对企业竞争优势的作用.....	8
1.3.5 创造附加值的作用.....	9
第 2 章 采购与供应战略.....	11
2.1 采购与供应战略.....	11
2.1.1 基本概念.....	11
2.1.2 采购战略规划的内容.....	12
2.2 采购与供应战略的构成要素.....	14
2.2.1 什么.....	14
2.2.2 质量.....	15
2.2.3 多少.....	15
2.2.4 谁.....	15
2.2.5 何时.....	15
2.2.6 什么价格.....	15
2.2.7 在哪里.....	16
2.2.8 如何.....	16
2.2.9 为什么.....	16
2.3 采购与供应战略的制定.....	16
2.3.1 ABC 分析方法.....	17

2.3.2	供应细分分析方法	18
2.3.3	SWOT 分析方法	22
第 3 章	采购与供应管理流程	26
3.1	采购作业流程概述	26
3.1.1	确定需求和制订采购计划	26
3.1.2	搜寻并分析供应源	27
3.1.3	确定价格	27
3.1.4	拟定并发出订单	28
3.1.5	订单跟踪和跟催	28
3.1.6	货物的检验和接收	29
3.1.7	开票和支付货款	29
3.1.8	记录维护	30
3.2	采购计划及预算管理	30
3.2.1	采购计划的概念	30
3.2.2	物料采购订单容量的确定	31
3.2.3	制订订单计划	32
3.2.4	采购预算的概念	33
3.2.5	预算编制的方法与流程	34
3.3	采购合同管理	37
3.3.1	采购合同的概念	37
3.3.2	采购合同的种类	38
3.3.3	采购合同的内容	40
3.3.4	采购合同纠纷的解决	41
3.4	采购货物的验收与收货	42
3.4.1	验收与收货的具体意义	42
3.4.2	货物短缺的原因及处理	43
3.4.3	货物验收的一般程序	43
3.4.4	货物接收要点	43
3.4.5	货物接收单据	43
3.4.6	货物接收中常见的问题及其对策	44
3.5	采购结算	44
3.5.1	结清发票和付款	44
3.5.2	现金折扣的支付处理	45
3.6	采购流程优化	46
3.6.1	从客户到采购部门的在线通知系统	46

3.6.2	向客户发放采购卡.....	47
3.6.3	基于互联网的电子采购商务.....	47
3.6.4	长期采购合同.....	47
3.6.5	在线订购系统.....	48
3.6.6	采购流程的重新设计.....	48
3.6.7	电子数据交换.....	48
3.6.8	通过电子目录在线订购.....	48
3.6.9	允许客户向供应商直接订货.....	49
第4章	采购管理组织.....	51
4.1	采购管理部门的设置.....	51
4.1.1	采购部门的建立方式.....	51
4.1.2	采购部门组织方式的优劣比较.....	53
4.1.3	采购部门的设置原则.....	54
4.2	采购管理部门的职责.....	55
4.2.1	采购管理部门的功能.....	55
4.2.2	采购管理部门在企业中的隶属关系.....	55
4.2.3	采购部门与其他部门的关系.....	57
4.2.4	采购部门的职责.....	58
4.3	采购人员.....	59
4.3.1	采购人员的基本素质要求.....	59
4.3.2	采购人员的招聘.....	61
4.3.3	人员的培训开发.....	63
4.4	优秀采购团队的组建.....	64
4.4.1	采购组织的团队概念.....	64
4.4.2	采购组织团队建设主要措施.....	65
4.4.3	提高采购团队素质的途径.....	66
第5章	采购分类.....	70
5.1	采购方式的分类.....	70
5.1.1	现货采购与远期合同采购.....	70
5.1.2	集中采购与分散采购.....	71
5.1.3	直接采购与间接采购.....	71
5.1.4	招标采购.....	72
5.2	JIT 采购.....	72
5.2.1	JIT 采购概述.....	73
5.2.2	JIT 采购的意义.....	73

5.2.3	JIT 采购与传统采购的比较.....	74
5.2.4	JIT 采购模式的实施方法.....	75
5.3	MRP 采购.....	76
5.3.1	MRP 采购的概述.....	76
5.3.2	MRP 采购的原理.....	77
5.3.3	MRP 采购的注意事项.....	78
5.3.4	MRP 采购的特点.....	78
5.4	VMI 采购.....	79
5.4.1	VMI 概述.....	79
5.4.2	VMI 基本思想.....	80
5.4.3	VMI 采购的优缺点.....	80
5.4.4	供应商管理库存的实施步骤.....	81
5.5	招标采购.....	82
5.5.1	招标采购的概述.....	82
5.5.2	招标采购的作业流程.....	85
5.5.3	评标方法与程序.....	87
5.6	电子采购.....	89
5.6.1	电子采购的概念.....	89
5.6.2	电子采购的流程.....	90
5.6.3	电子采购的优势.....	90
5.7	国际采购.....	91
5.7.1	国际采购的过程.....	91
5.7.2	国际采购应注意的问题.....	92
5.7.3	国际采购的风险.....	92
第 6 章	采购价格与谈判.....	98
6.1	采购价格概述.....	98
6.1.1	采购价格的构成.....	98
6.1.2	采购价格的分类.....	99
6.1.3	采购价格的影响因素.....	100
6.1.4	采购价格的四个步骤——询价、报价、议价和定价.....	101
6.1.5	折扣对采购价格的影响.....	103
6.2	采购定价的方法.....	104
6.2.1	采购价格的决定方式.....	104
6.2.2	采购价格预估方法.....	105
6.2.3	采购价格的定价方法及计算.....	105

6.3	采购谈判概述.....	114
6.3.1	采购谈判的构成要素.....	114
6.3.2	采购谈判的内容及特点.....	115
6.3.3	采购谈判的原则.....	116
6.3.4	采购谈判的影响因素.....	118
6.3.5	采购谈判的指导思想.....	119
6.3.6	采购谈判的过程.....	120
6.4	采购谈判的策略与技巧.....	125
6.4.1	采购谈判过程中的对策.....	125
6.4.2	价格谈判的技巧.....	128
6.4.3	答复和说服技巧.....	133
6.4.4	防范谈判中的圈套与陷阱.....	134
第7章	采购质量管理.....	138
7.1	采购质量.....	138
7.1.1	有关质量概念.....	138
7.1.2	采购质量.....	139
7.1.3	全面质量管理.....	140
7.2	采购质量管理.....	141
7.2.1	采购质量管理对于企业的作用.....	141
7.2.2	采购质量管理的基本原则.....	141
7.2.3	采购质量管理的内容.....	142
7.3	采购质量管理的技术.....	146
7.3.1	统计分析表.....	146
7.3.2	因果图 (Cause and Effect Diagram)	147
7.3.3	抽样检验.....	148
7.3.4	直方图 (Histogram)	151
7.3.5	质量功能展开.....	155
第8章	采购决策与法规.....	158
8.1	采购决策.....	158
8.1.1	采购决策.....	158
8.1.2	影响采购决策的因素.....	159
8.1.3	采购决策的程序.....	162
8.1.4	采购决策的原则.....	166
8.1.5	信息技术与供应链管理模式下的采购决策.....	168

8.2	企业文化与采购的关系.....	168
8.2.1	企业文化.....	168
8.2.2	企业文化与采购的关系.....	170
8.3	与采购相关的法规.....	171
8.3.1	采购法规的作用.....	172
8.3.2	与采购相关的法规.....	173
第9章	采购绩效评估与职业道德.....	175
9.1	采购绩效评估概述.....	175
9.1.1	绩效评估的概念.....	175
9.1.2	采购绩效评估的基本要求.....	175
9.1.3	采购绩效评估的目的.....	176
9.1.4	采购绩效评估制度的要求.....	177
9.1.5	采购绩效评估的标准.....	177
9.2	采购绩效评估分类.....	178
9.2.1	采购绩效评估方式.....	178
9.2.2	采购绩效评估方法.....	178
9.3	采购绩效评估指标.....	179
9.3.1	采购绩效的衡量.....	179
9.3.2	采购绩效评估指标体系.....	179
9.3.3	采购绩效指标体系的设定.....	182
9.3.4	采购绩效考评应注意的几点因素.....	182
9.4	采购的职业道德.....	183
9.4.1	职业道德对于商品采购人员的重要性.....	184
9.4.2	采购人员要把建立良好的职业道德和构建和谐采购紧密联系起来.....	184
第10章	供应商管理.....	186
10.1	供应计划与风险管理.....	186
10.1.1	供应物品需要量的确定.....	186
10.1.2	供应计划的执行.....	186
10.1.3	供应风险管理.....	187
10.2	供应商关系管理.....	190
10.2.1	供应商关系管理的概念.....	190
10.2.2	供应商关系分类.....	190
10.2.3	供应商合作伙伴关系.....	190
10.2.4	建立供应商合作伙伴关系.....	191

10.3 供应商调查与开发.....	194
10.3.1 供应源调查.....	194
10.3.2 供应商的开发.....	196
10.4 供应商选择与评价.....	196
10.5 供应商的控制与激励.....	198
10.5.1 供应商的激励.....	198
10.5.2 供应商的管理方法.....	202
10.6 供应链信息系统.....	202
10.7 采购与供应链的发展趋势.....	204
参考文献.....	210

第1章 采购与供应链管理概述

【学习目标】

1. 理解采购与供应的概念
2. 理解采购与供应管理的概念
3. 了解采购与供应管理的目标
4. 掌握采购与供应管理的作用

1.1 采购与供应链管理

1.1.1 采购与供应

(1) 采购的内涵。采购是一种频繁的经济活动，从日常生活到企业运作，人们都离不开它。所谓采购，一般认为是指采购人员或者是单位基于各种目的和要求，从资源环境中获取商品或服务的一种行为，它具有明显的商业性。其过程包括提出采购需求、制订采购计划、选定供应商、经过商务谈判确定价格、确定交货及相关条件、签订合同并按要求收货付款的过程。在这个过程中，一要实现将资源的所有权从供应者手中转移到消费者手中，二要实现将资源的物质实体从供应者转移到消费者手中。前者主要通过商品交换实现其所有权的转移，是一个商流的过程。后者主要通过运输、储存、包装、装卸搬运、流通加工等方法实现商品使用价值的转移，即实体转移，是一个物流过程。因此，采购实际上是商流和物流统一结合的过程。

对采购狭义的理解，可以认为就是买东西，买方一定要先具有支付能力，也就是要有钱，才能换取他人的物品来满足自己需求。当然，为了满足需求不一定非要拥有该物品的所有权，通过获得该物品的使用权也能达到满足需求的目的，因此，广义的采购是指除了以购买的方式占有商品之外，还可以通过下列各种途径取得物品的使用权，主要有租赁、借贷、交换三种方式。租赁是指采用支付租金的方式取得他人物品的使用权；借贷是指凭借自己的信用和彼此之间的友好关系获得他人物品的使用权；交换是指双方采用以物易物的方式取得物品的使用权和所有权，但是并没有以货币直接支付物品的全部价值。

综上所述，我们可以认为采购是以各种不同的途径，包括购买、租赁、借贷、交换等方式，取得物品及劳务的使用权或是所有权，以满足使用的需求。随着贸易全球化的进程

以及信息技术和计算机网络的飞速发展,采购环境也发生了巨大的变化,“采购”的内涵也进一步深化,由传统的强调“采购是指买方应该具有一定的支付的能力从而使资源的所有权从卖方转移到买方并最终归买方所有的过程”,扩展到现代的强调“采购就是买方从外部目标市场(供应商)获得经营、维护和管理公司的所有活动处于最有利位置的所有货物、服务、能力和知识的过程”,因此,现代采购的含义不仅仅是指交易过程,而且还要涵盖包括诸如供应商之间的业务、对外贸易、缔结广告合同等活动。在一个大型企业里,采购就其功能来讲不单是采购员或是采购部门的工作,而是企业整体活动的重要组成部分,是集体或团队工作。

(2) 采购与供应的关系。采购的对象即“资源”,包括生活资料,也包括生产资料;包括物质资料,也包括非物质资料。能够提供这些资源的供应商就形成了资源市场。供应商或卖方向买方提供产品或服务的过程就是指供应。可见,供应与采购是两个相辅相成的概念,只有存在采购,说明存在需求,供应才有意义;而如果没有供应,也采购不到物品。同时,一个企业可能同时扮演采购者与供应者两种角色,它既要向其供应商采购零部件满足生产的需求,又要向它的消费者供应其产品,把这种情形前后推广,供应过程就形成了一个围绕核心企业,通过信息流、资金流、物流的控制,从采购原材料开始,制成中间品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的一个环环相扣的链状过程。这个过程将供应商、制造商、销售商直到最终用户连成一个整体的功能网络结构模式,我们称之为供应链。

1.1.2 采购与供应管理

1. 采购管理

(1) 采购管理的概念。采购管理,是经营中的重点。生产、加工或流通企业的原材料、物料物品、经营商品或政府部门的办公用品、机械设备等的采购工作,都与企业或机关单位的生产成本、销售成本和费用成本的结构有着密切的关系。采购管理工作的好坏,直接影响着企业的经济效益。所以,采购管理也是一门深奥的学问。

采购管理(Purchasing Management)是指为保障整个企业物资供应而对企业采购过程进行的计划、组织、协调、控制等一系列活动,科学采购就构成了采购管理的内涵,即用最小的投入获得较大的产出。它所面对的是整个企业,而不仅仅是企业中的采购人员(因为企业组织的其他成员也要进行有关采购的协调配合工作),他们的使命是保证整个企业的物资供应,同时,为保证进行合理的采购活动,他们也拥有调动整个企业资源的权利。

(2) 采购管理的内容。企业的采购管理主要包括三项内容:保证企业所需的各种物资的连续供应;从资源市场获取各种信息,为企业物资采购和生产决策提供信息支持;与资源市场供应商建立起友好有效、长期合作的关系,为企业营造一个宽松有效的资源环境。

采购管理具体来说是计划下达、采购单生成、采购单执行、到货接收、检验入库、采购发票的收集到采购结算等采购活动的全过程,对采购过程中物流运动的各个环节状态进行严密的跟踪、监督,实现对企业采购活动执行过程的科学管理。采购管理包括采购计划管理、订单管理及发票校验管理三个内容。

① 采购计划管理。采购计划管理对企业的采购计划进行制订和管理,为企业及时准确的采购计划和执行流程。采购计划包括定期采购计划(如周、月度、季度、年度)、非定期采购任务计划(如系统根据销售和生产需求产生的)。通过对多对象、多元素的采购计划的编制、分解,将企业的采购需求变为直接的采购任务,系统地支持企业以销定购、以销定产、以产定购的多种采购应用模式,支持多种设置灵活的采购单生成流程。

② 采购订单管理。采购订单管理以采购单为源头,对从供应商确认订单、发货、到货、检验、入库等采购订单流转的各个环节进行准确的跟踪,实现全过程管理。通过流程配置,可进行多种采购流程选择,如订单直接入库,或经过到货待检环节后检验入库等,在整个过程中,可以实现对采购存货的计划状态、订单在途状态、到货待检状态等的监控和管理。采购订单还可以直接通过电子商务系统发向对应的供应商,进行在线采购。

③ 发票校验管理。发票校验管理是采购结算管理中重要的内容。采购货物是否需要暂估,劳务采购的处理,非库存的消耗性采购处理,直运采购业务,受托代销业务等均是在此进行处理。通过对流程进行配置,允许用户变更各种业务的处理规则,也可定义新的业务处理规则,以适应企业业务不断重组,流程不断优化的需要。

2. 供应管理

所谓供应管理,即为了保质、保量、经济、及时地供应生产经营管理所需要的各种物品,对采购、储存、供料等一系列供应活动进行计划、组织、协调和控制,以保证供应企业经营目标的实现。过去,多数企业认为:他们对供应商的管理方式不会对企业经营成果产生影响,于是采购方与供应商成为敌对关系,并且经常的变化供应商和使用短期合同,无形中增加了交易成本。当企业发现与供应商的合作可以产生竞争优势时,采购方逐渐改变这种敌对模式,采取相互合作的方式。供应链伙伴的选择过程正变得越来越重要和综合,采购方不仅要检查供应中的各种问题,如质量、交货期、及时响应能力等,还要了解供应商的市场、市场份额、行业趋势、战略计划和投资方向。通过供应管理,可大大降低交易成本,寻求更有竞争力的供应商,提高企业核心竞争力。

企业可以使用战略选择供应商关系,通过外部网开始接受生产计划,而过去都是由供应商检查和完成客户订单。通过这种合作关系,加上新产品开发时间缩短,使得公司成本降低,在没有增加设备的情况下是产量达到过去的四倍,竞争力大大提高。相反,“男怕入错行,女怕嫁错郎”,一旦选择错误的供应商,就会影响企业的竞争力,甚至阻碍企业发展。

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”,随着供应管理的发展,企业对其战略职能越来越认同,事实上,许多企业正在用供应管理