

学校应用型人才培养·企业行政管理专业系列规划教材

Practice of Enterprise  
Bidding Procurement

# 企业招标 采购实务

杜敏 缪兴锋 © 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

等学校应用型人才培养·企业行政管理专业系列规划教材

Practice of Enterprise  
Bidding Procurement

# 企业招标 采购实务



▶▶ 主 编 杜 敏 缪兴锋  
副主编 黄娉婷 秦佳楠



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

## 内 容 提 要

本书是企业行政管理专业和物流管理专业必修课教材。它是根据企业行政管理、物流管理专业学生和企业行政管理及物流管理人员的知识学习、素质培养和能力提升的实际需要来编写的。教材的主要内容由三个部分 11 章构成:招标采购基础,包括采购概述,企业采购计划,供应商的开发、管理和评价;企业招标采购操作,包括招标投标概述,招标方案与招标文件,投标人资格审查,开标、中标和评标、我国招标投标法律与行业要求;企业招标采购管理,包括现代采购方式、采购风险与绩效管理。作为企业行政管理专业和物流管理专业的专业课教材,本书主要给学习者提供企业招标采购的基本知识、基本方法、运作流程和业务处理技巧。

本书适用于应用型企业行政管理和物流管理人才培养,可作为高职高专、开放教育院校和应用型本科行政管理专业、物流管理专业的教材,可供行政管理、物流管理、工商管理、人力资源管理等相关专业学生参考、阅读,还可作为政府机构及企事业单位行政管理岗位培训教材。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业招标采购实务/杜敏,缪兴锋主编. —武汉:华中科技大学出版社,2018.3  
全国高等学校应用型人才培养·企业行政管理专业系列规划教材  
ISBN 978-7-5609-9674-5

I. ①企… II. ①杜… ②缪… III. ①企业-招标-高等学校-教材 ②企业管理-采购管理-高等学校-教材 IV. ①F271 ②F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 151946 号

### 企业招标采购实务

Qiye Zhaobiao Caigou Shiwu

杜 敏 缪兴锋 主编

策划编辑:周晓方

责任编辑:刘 焯

封面设计:原色设计

责任校对:张会军

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:武汉正风天下文化发展有限公司

印 刷:武汉科源印刷设计有限公司

开 本:787 mm×1092 mm 1/16

印 张:20.25 插页:2

字 数:482千字

版 次:2018年3月第1版第1次印刷

定 价:48.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究

全国高等学校应用型人才培养·企业行政管理专业系列规划教材

## 编委会

### 顾问:

丁 煌 武汉大学政治与公共管理学院院长, 教授、博士生导师  
王 端 华中师范大学管理学院教授

### 主 编:

黄安心 广州市广播电视大学、国家开放大学(广州)管理学院  
院长, 教授

### 编 委: (排名不分先后)

李文斐	黄安心	杜 敏	虞巧灵	余祖伟	张仕华
段建军	谈 萧	吴兴华	王启珊	周晓梅	郑伟发
郭凤林	蓝 天				





企业行政管理是近些年兴起的新兴管理学分支学科。从字面上看,企业行政管理是企业管理与行政管理相结合而产生的一个概念,但实际上并非如此。企业行政管理既非一般的政府行政管理,也非人们通常所理解的企业管理。一般人认为,行政管理就是公共行政管理,它是指国家行政组织或公共行政组织在宪法和有关法律的规定范围之内对国家和社会公共事务进行的管理活动。但企业行政管理不同于公共行政管理,它是指为保障企业经营管理目标的实现,由企业行政性机构及其人员按照既定的行政渠道,采取一定的行政手段,实施企业行政性组织建设、行政性事务处理、统筹协调、服务保障等保证企业经营活动正常开展的带有内部公共性的企业管理活动。两者在管理主体、管理依据和管理内容上都不同,但有共通的管理特性,如指令性、公益性、服务性、保障性等。

企业的行政管理体系是企业的中枢神经系统。它是以总经理为最高领导,由行政副总分工负责,由专门行政部门组织实施、操作,其触角深入到企业的各个部门和分支机构的方方面面的一个完整的系统、网络。行政管理体系所担负的企业的管理工作,是企业中除生产经营业务工作之外的管理工作。行政管理体系推动和保证着企业的技术(设计)、生产(施工)、资金(财务)、经营(销售)、发展(开发)几大块生产经营业务的顺利、有效进行和相互之间的协调。

行政管理工作的广度、深度、重要性及敏感性等方面都不同于企业其他方面,也不同于政府机关的行政管理,具有一定的特殊性。在一个企业中,行政管理工作的水平直接影响着企业的生产经营,决定着企业未来的发展前景。企业行政管理工作的广度涉及一个企业的全部运作过程,其深度又涉及许多局外人难以想象的细枝末节。可以说企业行政管理,是企业的中枢神经,是企业内外上下沟通协调的桥梁和纽带。建立高效的企业行政管理体系,提升企业的核心竞争力,是现代企业最为关注的问题之一,也是中国企业管理向高层次、高水平发展的瓶颈问题。因此,在现代企业中,行政部门是企业重要的管理部门。做好行政管理工作的企业有效运转的重要前提,也是经营者提高企业管理水平的一个切入点。正因为如此,企业行政管理工作越来越成为政府、企业、学界、社会等主体关注的热点问题。

在国外,企业(商业)行政管理早已为社会各界所重视,专业学历教育和职业教育已形成完整的体系。20世纪60年代,西方发达国家和多数发展中国家开始重视教育培训的投入,但随着新技术的突飞猛进,产业结构的急剧变化,以及经济竞争的大大加剧,在教育与经济的关系上,世界各国都面临着一个共同的问

题:如何促进教育培训与生产相结合、与产业相结合,为企业服务、为社会经济发展的需要服务的问题。于是,英国政府提出了“为了成功的未来而开发技能”的国家教育培训目标,NVQ(national vocation qualification)国家职业资格标准体系随之产生并开始在所有英联邦国家推行。这是20世纪英国教育培训与鉴定考试制度最重大的一次革命,并对世界范围内的教育培训模式产生了巨大影响。

NVQ体系已是全球100多个国家共同认可的国际标准。参加NVQ国家级企业行政管理职业资格认证成为现代企业行政管理人员追求的目标。获得行政管理资格认证的人员,成了当今企业竞相争夺的稀缺人才资源。

早在1997年,为了适应中国加入WTO后企业对高级行政管理人才的需求,满足国际职业对高级行政管理人才的需求,培养与国际职业标准相接轨的专业人才,劳动和社会保障部(现称“人力资源和社会保障部”)职业技能鉴定中心(OSTA)参照英国国家职业资格NVQ证书体系,推出了中英合作的NVQ企业行政管理职业资格证书。并先后在北京、天津、广东等地设立了16家考证中心,每年进行4次考试。主要知识内容有:设备、材料、服务和供应,工作环境的创建与管理,程序、信息与交流,组织效率和个人效率,商务会议、商务活动和商务旅行等。2001年7月,我国第一批考生通过考试拿到了NVQ证书。该证书由执行单位——劳动和社会保障部职业技能鉴定中心和英国伦敦工商会考试局(LCCIEB)联合签发,是在全国范围内通用的国家级职业资格证书,其国际职业标准为外企、三资企业所青睐,是总裁助理、行政总监、办公室主任、行政经理等行政管理人士专业能力提升的最佳选择,也是体现求职者能力的“就业通行证”。

20世纪80年代初,跨国企业集团进入中国这块神秘的土地。为了站住脚,他们花了上千万美元,请咨询公司和中国人一起搞了一套适合中国国情的管理模式,即A管理模式。这是企业内部的行政管理模式(包括预算计划系统、组织系统、企业文化系统、垂直指挥系统、横向联络系统、检查反馈系统、招聘任用系统、培训系统、激励系统等九大系统),源于跨国集团与国际接轨,诞生在中国大地,具有显著的中国特色。1997年10月25日,中国企业管理协会召开论证会,与会的国家经贸委、体改委的官员和部分专家学者对A管理模式给予了充分肯定。A管理模式构建了一个企业行政管理平台,简称“经理ABC”:企业必须建立在利益分配系统和权力分配系统两大基础上,这是根本制度——企业的行政管理模式(administration)。A管理模式阐述的就是企业行政管理模式和经理人应具备的企业行政工作能力,也就是掌权的能力,这是经理的第一专业。掌权是为了什么?不是为了个人,而是用手中的权力经营(business)企业,使企业赢利;控制(control)企业,让企业安全。这就是“经理ABC”。为什么有的老板尽管很敬业,但企业仍然混乱不堪?为什么有的企业生意兴隆,合同一单又一单,但见不着利润?为什么有的老板不断给职工涨工资、发奖金,但还留不住人才?原因在于企业的根本制度不科学、不公正。企业的经理只懂业务,不擅行政。A管理模式认为,企业发展必须伴随制度建设,建立自己的管理模式。有了科学的模式,就有了优秀的遗传基因(DNA)。有了一批善于“掌管行政权”的经理,就有了“传教士”。依托配套的电脑和网络,企业就有了执行能力和控制能力;依托统一的教材——“圣经”,企业就有了繁殖能力,就可能成为一代企业帝国。A管理模式为我们描绘了一个企业行政管理工作的蓝图,虽然不一定能被大家完全接受,但它



是建立有中国特色的企业行政管理模式的富有成效的一次探索,也提出了一个重要而紧迫的课题,期待专家、学者去破解。

在企业管理实践中,由于行政管理工作涉及面广、综合性强,行政管理人员要有较宽的知识面和较高的理论水平、政策水平、专业水平和专业技能。因此,企业行政管理人才培养与工商管理专业人才培养并驾齐驱,需要有从大专、本科到研究生各层次的人才培养学历教育体系作为支撑。目前,国内在学历教育方面,已有不少本、专科院校开设了企业行政管理专业或企业行政管理方向,一些高校如清华大学、北京大学还开设了行政管理专业(企业行政管理方向)研究生课程进修班,为企业培养高层经理人。不过开设的课程,受到工商管理和行政管理专业的影响,没有很好地进行课程模块设计,本专科教育基本上是工商管理专业课程,研究生教育又主要是行政管理专业课程,没有体现企业行政管理专业的特性和教育需求。

企业行政管理专业需要一定的行政管理和工商管理专业知识作支撑,但不能替代企业行政管理专业核心知识的功能。因此,需要考虑国外已有教育经验和中国国情,研究开发出有中国特色企业行政管理专业教育项目,特别是构建有中国特色的企业行政管理知识体系和学历教育专业课程体系。笔者在国内较早关注企业行政管理专业高等教育,并积极推动该项建设工作,做了大量的前期准备。在华中科技大学出版社和有关专家的指导下,我们组织一批有相关学科、专业长期教学与实践经验的专家编写了这套“全国高等学校应用型人才培养·企业行政管理专业系列规划教材”,包括《企业行政管理概论》、《企业公关与策划》、《企业文书与档案管理》、《企业法律实务》、《企业品牌与文化》、《企业员工管理》、《企业管理信息化》、《企业经济信息与运用》、《企业后勤管理实务》、《企业招标采购实务》、《企业班组现场管理》、《员工关系管理》等12本专业核心课程教材,以满足广大师生对相关教材的迫切需要。

本套教材第一版出版后,受到了社会广泛关注,不但成为高校企业行政管理专业(方向)的首先教材,而且不少央企和大中型企业,将其作为企业内部培训教材。这是对本套教材作者的最好回报和激励。第二版教材根据环境变化做出了认真修改,完善了内容,以增强教材的科学性和适应性,更好地满足学习者的需要。

随着我国社会发展和政治经济体制改革的深化,对公务员队伍素质的要求越来越高,行政管理专业本科毕业生在政府部门的就业机会有减少的趋向。行政管理专业专科毕业生由于公务员入门本科“门槛”的要求,基本上只有选择读专升本继续深造或选择非公务员职业。很显然,我们的行政管理专业教育只盯住公务员职业或只选择公共行政管理教育方向多少是有点不合时宜的。如果继续原有的以培养公务员为目标的行政管理专业教育模式,不但脱离实际,而且人为地造成大量行政管理专业学生就业困难。而另一方面,现代企业需要大量的受过专业教育的企业行政管理人才却得不到满足。事实上,从一般意义上讲,只有从事专业对口的工作,才更有可能找到职业感觉和实现职业发展目标,实现人生价值。企业行政管理专业又何尝不是如此呢?可以说编写这套教材是适应现代企业发展、企业行政管理实践和企业行政管理人才培养需要的创举。

考虑到应用型人才的培养需要,本套教材在编写体例上尽可能考虑职业素质和职业技能的人才培养目标需要和人才规格要求。在课程知识和内容组织上,强调以知识学习

的项目管理为范式,以岗位工作任务为中心,以流程(过程)和方法为逻辑线索,以环境变化为权变因子,以恰当的知识呈现和教学方式方法实现教学目标。

这套教材的突出特点如下。

第一,基础性。主要考虑国内目前此类教材稀少,成套性和基础性成为本套教材的重要编写方针,以使其成为企业行政管理系列教材的母版,起到抛砖引玉的作用,为此类教材建设做好基础性工作。

第二,创新性。本教材的科目设计及知识体系选择,既考虑国外的经验,又考虑中国国情,突出了中国企业行政管理体制、企业行政模式与企业文化特色的要求,引进、继承和发展并重,力求形成有中国特色的企业行政管理知识体系和专业教育特性。

第三,应用性。教材以解决现代企业行政管理人才培养的重点、难点问题为己任,突出对企业行政管理实践问题的回应,强调专业素养和专业技能的培养,实现知识体系模块化以及项目管理化、任务化。设计有案例引导、案例分析、技能训练、实践活动等栏目。

第四,现代性。教材吸收一些长期从事远程教育、成人教育的专家参与,不但更好地结合企业实际开展教学,而且能够运用现代远程教育技术、信息技术、网络技术,开发网络课程,实现在线支持服务,为本地求学者解决工学矛盾,实现终身学习、持续发展的人生目标。



2017年3月





<b>第一章 采购概述</b> .....	1
第一节 采购的含义.....	3
第二节 采购的种类.....	7
第三节 采购与招标的关系.....	9
<b>第二章 企业采购计划</b> .....	16
第一节 采购计划 .....	18
第二节 采购预算 .....	25
第三节 采购流程 .....	27
<b>第三章 供应商的开发、管理与评价</b> .....	42
第一节 供应商管理的含义 .....	43
第二节 供应商开发 .....	44
第三节 供应商关系管理 .....	54
第四节 供应商评价 .....	59
<b>第四章 招标投标概述</b> .....	69
第一节 招标投标的产生及其在我国的发展 .....	70
第二节 招标投标的含义 .....	74
第三节 招标的方式、方法与范围.....	77
第四节 招标投标的程序 .....	82
第五节 招标投标争议的处理 .....	90
<b>第五章 招标方案与招标文件</b> .....	99
第一节 招标方案的含义.....	100
第二节 招标方案的内容.....	111
第三节 招标文件的含义.....	121
第四节 招标文件的内容.....	123
<b>第六章 投标人资格审查</b> .....	153
第一节 资格审查的方法.....	154
第二节 资格审查的文件.....	156
第三节 资格审查的程序.....	167

第七章 投标	176
第一节 投标准备	177
第二节 投标文件	182
第三节 投标时间	189
第八章 开标、评标和中标	197
第一节 开标	198
第二节 评标	202
第三节 中标	228
第九章 我国招标投标法律与行业要求	238
第一节 我国招标投标方面的法律	240
第二节 招标投标的行政监督与行业自律	245
第三节 招标师职业资格制度	247
第十章 现代采购方式	259
第一节 准时化采购	261
第二节 电子商务采购	269
第三节 MRP 采购	279
第十一章 采购风险与绩效管理	288
第一节 采购风险管理	289
第二节 采购绩效评价	294
各章习题参考答案	310
参考文献	313
后记	315



## 第一章 采购概述

### 学习目标

了解采购的目标和原则；  
理解采购的含义和作用；  
掌握采购的种类及其与招标的关系。

### 知识重点

采购的含义；采购的作用；采购的种类

### 案例引导



#### 面向全球资源采购的武钢模式

武汉钢铁(集团)公司(简称武钢)是国务院国资委直管的新中国成立后新建的第一个特大型钢铁联合企业,是我国重要的优质板材生产基地,为我国国民经济和现代化建设作出了重要贡献。在多年的实践中,武钢建立了面向全球资源的、集中的、高效的、透明的、符合现代采购管理的发展方向的“武钢模式”。

##### 一、武钢铁矿石采购曾经面临的困难

铁矿石是钢铁企业的主要原材料,我国铁矿石资源总体比较贫乏,一多半的需求依赖进口,随着我国钢铁消费和钢铁产能的不断扩大,铁矿石的需求也逐年增加,但国际铁矿石巨头多次改变定价机制、提高交易价格,给国内钢铁产业的健康发展带来严重影响。

##### 1. 自有大冶铁矿产能严重不足

初期武钢生产所需矿石的70%来自清末洋务运动先驱之一张之洞设汉阳铁

厂选取的大冶铁矿,但随着国民经济的发展,钢铁需求的不断增长和武钢的快速发展,大冶铁矿已经越来越满足不了武钢对铁矿石的需求。

## 2. 打造钢铁企业集团的迫切需要

由于铁矿石资源缺乏,武钢在中国钢铁行业产能大扩张中稍显滞后。2005年,武钢产能为900万吨,远远落后于宝钢、鞍钢等老字号大型钢企,甚至低于一些开工不久的地方钢厂。“十一五”之初,武钢提出“建设具有综合竞争力和区域市场控制力的钢铁企业集团”的目标,联合重组了鄂钢、柳钢、昆钢股份,成为一家跨区域、生产规模逾4000万吨的大型钢铁联合企业,与宝钢大致相当。但随着新钢铁项目的推进和联合重组钢铁企业的深化,武钢面临着越来越大的铁矿石采购的压力。

## 3. 对国际矿业市场的高度依赖

武钢与多数中国钢铁企业一样,铁矿石原料高度依赖于国际矿业市场。由于世界铁矿石资源高度集中在淡水河谷、必和必拓和力拓三大矿山企业手中,中国钢企没有议价余地,只能被动地承受铁矿石价格的上涨。

## 二、面向全球资源采购的“武钢模式”形成过程

武钢作为中国的大型钢企,无论是对于自身还是行业发展,乃至国家经济战略需求,都必须解决铁矿石供应受制于人这一瓶颈问题。穷则思变。武钢开始了走出国门、利用全球资源破解自身铁矿石等战略资源瓶颈、降低钢铁原燃料成本的探索之路。

### 1. 整合物资采购职能,成立资源开发部

2005年以前,武钢本部的物资采购职能分散在多个部门。为解决采购的规模化和协调配合等问题,2005年12月,通过整合归并,将分散到物资供应公司、武钢国贸总公司和各二级单位等20多个部门的采购职能集中到了武钢国贸总公司,统一负责武钢本部的生产物资采购、海外投资项目资源产品的营销和相关国际贸易的运作管理,厘清采购管理关系。2008年6月,武钢将原挂靠矿业公司矿石资源开发部分离出来,升级为集团直接管辖的资源开发部,专门从事钢铁相关原燃料资源项目的开发。

### 2. 坚定地实施“国际化战略”

要解决武钢面临的困境,必须掌控一定规模的海外权益矿才能逐渐减少对国际市场铁矿石的过度依赖,掌握企业生存发展的主动权。2010年5月,武钢撤销资源开发部,在香港注册成立国际资源开发投资公司,定位于从事全球铁矿石、煤炭、有色金属等战略资源项目的开发、建设和运营管理,并作为武钢海外投融资平台,专职开展海外项目投融资工作。

### 3. 借鉴国外知名企业海外资源类投资项目的管理的经验

2011年4月,武钢又以国际资源公司为基础,成立海外矿产资源事业部,将集团所有海外资源项目及股权集中归口,除统筹开发拓展矿石供应渠道、与中小矿石



供应商谈判、适度降低铁矿采购价格外,还积极探索以参股、控股等形式获得海外权益矿并加速开发。

#### 4. 形成铁矿石采购系统解决方案的“武钢模式”

武钢形成了海外资源投资开发、建设运营、风险管控的一套完整体系。理顺了海外铁矿石供应渠道,建立了长期稳定的原燃料供应战略伙伴关系,在积极提高国内矿山产能的前提下,大力实施“走出去”的国际化战略,加速开发海外矿业资源,提高铁矿石资源的保障能力。据统计,武钢已成为目前全球拥有权益铁矿资源最多的钢铁制造商,权益矿使用量正逐年提高,铁矿石涨价带来的高成本之痛逐步得到缓解。武钢的国际采购与供应链管理,是利用全球的资源,在全世界范围内寻找供应商,寻找质量最好、价格最合理的产品。采购业界将其称为“武钢模式”。

### 三、“武钢模式”取得的成效

2012年A股上市公司财报已经公布,钢铁行业成重灾区。武钢核心子公司武钢股份实现净利润2.10亿元,这同武钢多年来通过国际化战略的实施,逐步实现全球资源优化配置,努力成为行业全球价值链整合者,面向全球资源采购的“武钢模式”是分不开的。

(资料来源:中国物流与采购网)

### 启示:

从这个例子中我们可以看出,良好的采购对企业生产经营具有重要影响。企业在开展采购活动的过程中,应在把握采购基本含义的基础上,充分分析企业自身采购特点,找出采购的主要问题和难点,明确采购目标,选择采购策略,整合采购部门,有效实施企业采购活动。

## 第一节 采购的含义

采购是最常见的一种活动,从人们日常生活到企业运作,从民间到政府,都离不开它。无论怎样的一个组织,只要存在,它都需要从环境中获取所需的有形或无形物质,这种行为称为“采购”。对企业来讲,采购是各个企业所共有的职能,是企业经营的起始环节,同样也为企业创造价值。随着企业规模的不断扩大及精细管理和信息技术的广泛应用,采购的作用日益突出。它不仅是保证生产正常运转的必要条件,而且也为企业降低成本、增加赢利创造条件。

### 一、采购的含义

狭义的采购是买东西,就是企业根据需求提出采购计划、审核计划,选好供应商,经过商务谈判确定价格和交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式,可以说是最普通的采购途径,无论个人还是企业机构,其消费或者生产的需求大

多是通过购买的方式来满足。因此,在狭义的采购之下,买方一定要先具备支付能力,才能换取他人的物品以满足自己的需求。广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径取得物品的使用权来达到满足需求的目的。广义的采购除购买之外,还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成。可以从以下三个方面来理解采购的概念:

### 1. 采购是从资源市场获取资源的过程

采购对于生产或生活的意义在于能提供生产或生活所需要的但是自己缺乏的资源。这些资源,既包括生活资料也包括生产资料;既包括物质资源(如原材料、设备、工具等),也包括非物质资源(如信息、软件、技术等)。资源市场由能够提供这些资源的供应商组成,从资源市场获取这些资源都是通过采购的方式来进行。采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取他们所需要的各种资源。

### 2. 采购是商流过程和物流过程的统一

采购的基本内容,就是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中,一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中,二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现;后者是个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。采购过程实际上是这两个方面的完整结合,缺一不可;只有这两个方面都完全实现了,采购过程才算完成了。因此,采购过程实际是商流过程和物流过程的统一。

### 3. 采购是一种经济活动

采购是企业经济活动的主要组成部分。既然是经济活动,就是要遵循经济规律,追求经济效益。在整个采购活动过程中,一方面,通过采购获取了资源,保证了企业正常生产的顺利进行,这就是采购的效益;另一方面,在采购过程中也会发生各种费用,这就是采购成本。我们要追求采购经济效益的最大化,就是不断降低采购成本,以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点,就要科学采购。

## 二、企业采购的作用

为实现企业发展目标,很好地满足企业的需要,需采购质量上乘、时间恰当、数量准确、价格合理的商品。

从商品流通过程按照发生的顺序来看,主要包括采购、运输、储存、销售四个环节。很显然,采购是商品流通的起点,是社会再生产和商品流通运行的关键环节。从企业生产经营活动来看,采购是企业生产经营的第一个环节,是企业生产经营的先决条件,是贯穿企业生产经营活动全过程的重要因素,是企业间的联系通道,是产品更新换代的媒介,是整体供应链中的重要一环。

因此,采购是企业经营的核心环节,采购对于经营活动的有效进行,实现企业的经营目标,控制成本提高效益等方面都有重要作用。

### 1. 可以保证企业生产经营活动的有效进行

采购是实现生产消费补偿和流转补充的有效途径。许多企业都通过与供应商建立合作伙伴关系,充分利用供应商的专业技术优势,为自己开发生产原材料零部件、半成品乃



至成品。这样一方面可以节省资金、降低投资风险、降低成本；另一方面又可以利用供应商的专业技术优势和其现有的规模生产能力以最快的速度提高生产能力，扩大本企业生产规模，有利于企业做好主业，提升企业的竞争力。

## 2. 有利于实现企业生产经营目标

采购可以保证生产企业所需要的原材料、燃料、辅助材料的供应，使生产得以继续，可以保证流通企业有可靠的资源供应，实现企业的销售目标。同时，通过采用合理采购方式，提高采购质量，加强采购管理，可以降低生产和销售成本，实现企业效益目标。

## 3. 有利于控制和降低成本，提高企业效益

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，各类物料转移的价格是构成产品价格的主要部分。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。从商贸流通企业来看，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。

## 4. 可以监测市场动态

采购工作不仅可以监测到采购商品的价格，而且还可通过采购渠道，观察市场供求变化及其发展趋势，以尽可能早地获取价格变动的及时信息，这有利于企业制定采购战略和做出科学的采购决策。

## 5. 有利于促进新产品开发

随着专业化程度不断提高，更多的产品会在供应市场中通过创新开发出来。得到市场需求信息情报越早，与供应商的关系越密切，企业就越有可能在获利方面取得优势。通过采购工作，可以开拓新的渠道和领域，可进行技术、科研等方面的合作。

## 6. 有利于整合利用资源

采购工作必须贯彻节约的方针，合理利用物质资源。同时，采购需要占用大量的流动资金、生产经营设施和场所，做好采购工作对于减少资金占用、提高设施和场地的利用率具有十分重要的意义。

# 三、企业采购的目标

企业的采购是为企业的发展服务的。除了对质量、价格和时间的需求外，企业还会按照国家的法律法规以及企业自身的发展战略对降低风险、与特定企业建立或维持伙伴关系、节能减排、保护环境，以及承担社会责任等方面提出更多的目标。

# 四、企业采购的原则

采购原则是为采购目标服务，根据采购目标而制定的。采购的多目标性决定了采购原则的多样性。常见的采购原则有：公开、公正、诚实守信、择优、科学、经济等。

# 五、企业采购的制约因素

在一定采购原则的指导下，采购目标能否实现，要受到各种主、客观因素的影响。这

些因素统称为采购的制约因素,包括资金、时间方面、市场供应情况、采购人的经验和能力、采购工具,以及相关的法律法规等的制约。

## 六、企业采购目标的实现

采购的目标、采购原则和制约因素并不是孤立的,它们是相互联系的。在企业采购实践中,很多采购人员没有正确认识到三者之间的辩证关系。常犯的错误有两类:一是只考虑采购目标的实现,忽视了法律法规的要求和规范,任意行使权力;二是忽视了采购的目标,更谈不上对采购原则的权衡和优化。自以为只要采购行为符合法律法规的要求就圆满完成了采购工作,殊不知遵守法律法规只是对采购的最基本要求。企业的采购人员应正确看待采购目标、采购原则和制约因素三者之间的联系,充分了解市场,制定并优化采购方案,在采购的各个阶段平衡好各项采购原则,在法律法规的框架内选择和使用好各种采购工具,以最终实现采购目标。

### 经验分享



#### 冀中能源国际物流集团的采购管理

冀中能源国际物流集团发挥冀中能源赋予的物资“三集中”管理的职能,认真贯彻执行冀中能源集中采购管理有关规定,坚持维护集团公司整体利益,齐心协力、相互支持,推进了集中采购业务的发展,有效降低了成本支出。

该公司坚持从常用物资成本的控制入手,强调重视点滴成本、抓大放小的原则,经常为员工灌输如何控制物资的价、量等可行方法;坚持集中采购,以便能更好地应用市场化手段,优化运行机制,发挥物资采购量集中的优势,并通过拓展加工、配送、仓储、产品系统集成和成套供应等物资产业链的增值服务范围,降低采购成本;坚持不断完善集团化、标准化采购体系,高效率低成本地满足使用单位和部门的需求,增强集团公司的主业竞争力。

近几年,冀中能源邯矿集团云驾岭矿主副井钢丝绳一致延续南非进口。今年年初,邯矿集团把今年需用的主副井绳上报国际物流集团有限公司,由国际物流来组织集中招标采购。国际物流物资管理部接到计划后,依托国际物流集团这个主要业务平台,先后向南非、英国布顿在中国的代理和五矿钢铁有限责任公司等进行了市场调查。并在冀中能源集团内部,对使用过不同国家钢丝绳的峰峰集团等单位进行了深入细致的了解和分析,对南非和英国布顿的钢丝绳在质量、价格、服务等方面进行了综合性比较,经过认真研究和征求使用单位意见,确定英国布顿的钢丝绳完全可以满足邯矿云驾岭矿的使用要求,并且在价格方面低于南非20%,仅此一项就节约采购资金14万元,达到了“开源节流”、集中采购经济效益增长、采购成本降低目的。

(资料来源:《冀中能源国际物流集团“三集中”管理“开源节流”降低成本》)





## 第二节 采购的种类

采购有很多种分类方式,通常有以下几种分类。

### 一、根据采购价格分类

采购价格是采购中最敏感的因素,根据价格不同,采购通常分为以下几种。

#### 1. 招标采购

货物采购的所有条件(如货物名称、规格、品质要求、数量、交货期、付款条件、处罚规则、投标保证金、投标资格等)详细列明,刊登公告。投标厂商按公告的条件,在规定的时间内交纳投标保证金,参加投标。必须有至少三家厂商从事报价投标才可开标,开标后原则上以报价最低的厂商得标,如得标的报价仍高于标底时,采购人员有权宣布流标,或征得监办人员的同意,以议价方式办理。

#### 2. 询价限购

采购人员选取信用可靠的厂商将采购条件讲明,并询问价格或寄发询价单,促请对方报价,比较价格后现价采购。

#### 3. 比价采购

采购人员请数家厂商提供价格,从中加以比价后,决定厂商进行采购。

#### 4. 议价采购

采购人员与厂商讨价还价后,决定价格进行采购。

一般来说,询价、比价和议价采购是结合使用的,很少单独进行。

#### 5. 定价收购

如购买货物数量巨大,要几家厂商才能全部提供的,或市场上该货物匮乏,则可定价现款收购。

#### 6. 公开市场采购

公开市场采购是采购人员在公开交易或拍卖时随机进行的采购。但公开市场采购货物时,价格变动频繁。

### 二、按采购主体分类

按采购主体,采购可分以下几种。

#### 1. 个人采购

个人采购,是指个人生活用品的采购。一般是单一品种、单次、单一决策、随机发生的,具有很大的主观性和随意性。这种采购即使失误也只影响个人,造成的损失不至于太大。