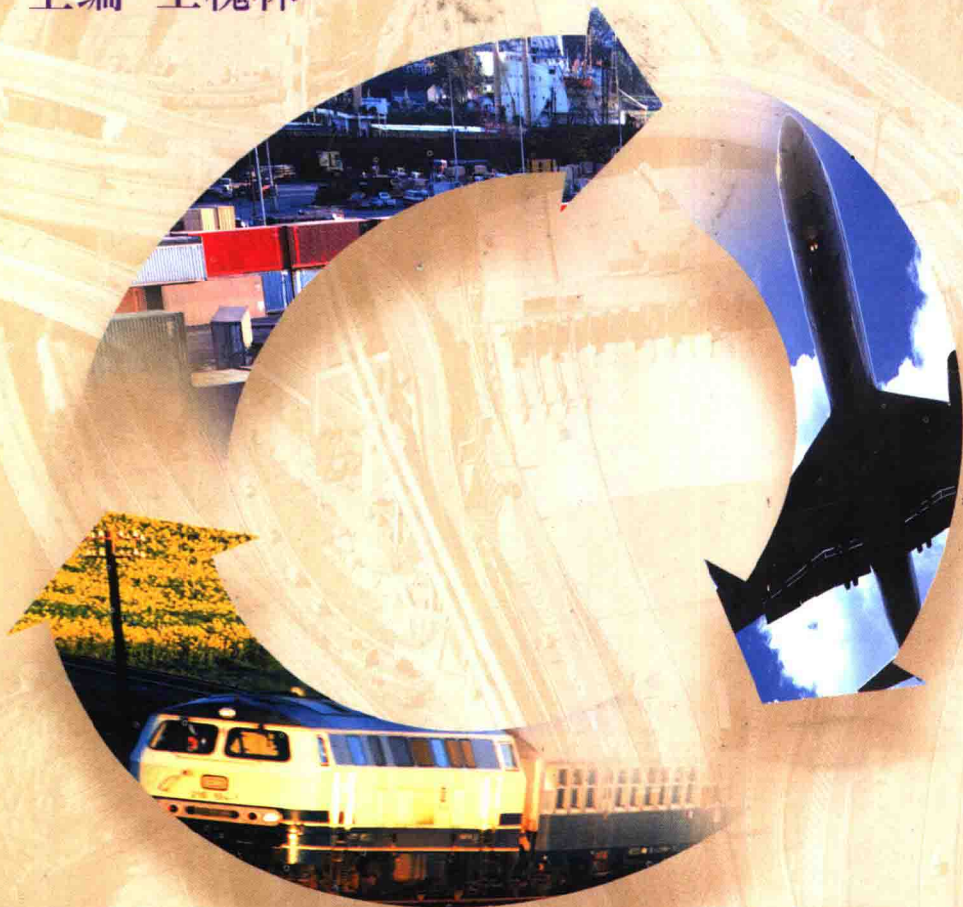




中国物流与采购联合会指定  
现代物流系列教材

# 采购管理与库存控制

主编 王槐林



中国物资出版社

Modern Logistics

现代物流系列教材

# 采购管理与库存控制

主 编 王槐林

中国物资出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理与库存控制/王槐林主编. - 北京: 中国物资出版社, 2002.1  
ISBN 7-5047-1734-7

I. 采… II. 王… III. ①企业管理—采购②企业管理: 仓库管理: 物资管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 086999 号

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.com.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68392746 邮编: 100834

全国各地新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

开本: 787×1092mm 1/16 印张: 20.375 字数: 337 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 4 月第 2 次印刷

书号: ISBN 7-5047-1734-7/F·0620

印数: 5001 - 10000 册

定价: 30.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

# 《现代物流系列教材》编审委员会

## 主任委员:

丁俊发 中国物流与采购联合会常务副会长 研究员

## 副主任委员:

吴润涛 中国社会科学院研究员

中国物流与采购联合会物流专业委员会秘书长

牟惟仲 中国物资流通技术开发协会理事长 高级工程师

中国物流与采购联合会物流专业委员会副主任

## 委员: (按姓名拼音字母排列)

陈宏 北京物资学院院长 教授

陈梅君 北京物资学院教授

戴定一 中国物流与采购联合会副秘书长

中国物资信息中心主任 高级工程师

胡俊明 中国物资流通学会前副秘书长 高级经济师

洪水坤 中国物资储运总公司总经理 高级经济师

何铁夫 中国集装箱总公司前总经理 高级经济师

李川 深圳市物流与仓储协会会长

深圳市中海物流有限公司总经理

李舒东 中国物资出版社副总编辑 编审

秦明森 湖北物流技术研究所总工程师 高级工程师

沈小静 北京物资学院工商管理系主任 副教授

王栋石 新华书店总店副总经理

王槐林 华中科技大学管理学院副教授

吴明 中国物资流通技术开发协会副理事长 高级工程师

吴清一 北京科技大学教授

谢德华 中国物资出版社社长 总编辑 副研究员

徐天亮 华中科技大学管理学院院长 教授

执行主编: 牟惟仲 谢德华

AAR 56/03

## 序

随着我国社会主义市场经济体系建设、世界经济一体化进程的加快和科学技术的飞速发展，物流产业作为国民经济中的一个新兴的产业部门，将成为我国本世纪重要产业和国民经济新的增长点。目前，从中央到地方以及许多市场意识敏锐的企业，已把物流作为提高市场竞争能力和提升企业核心竞争力的重要手段，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、地方经济建设和企业经营与管理之中。但是，我国的物流教育仍十分滞后，造成了现代物流综合性人才、企业尤其是流通企业改造传统物流与加强物流管理、城市规划物流系统运筹、第三方物流企业的运作技术操作等现代物流人才严重匮乏，阻碍了经济的发展和经济效益的提高。据预测：我国的高级物流管理人才到2010年需求量为三万至四万人；物流技术操作和营销人才每年需要近三万人。不仅如此，根据我国加入WTO的承诺，物流和分销服务业将是最早完全开放的行业之一，国内市场将会在一个高层次、高起点上展开激烈的竞争，这势必会使本身就匮乏的人才竞争加剧。如果我们不从长计议，加快我国现代物流管理与技术人才的培养，终将成为我国现代物流产业发展的瓶颈，物流产业化和成为21世纪新的经济增长点就成了一句空话。

因此，加速启动现代物流产业的人才教育工程，实施多层次、多样化的物流教育，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，提高我国物流管理水平和经济效益的决定性因素。各级政府、企业必须在以下四个方面给予足够重视：一是要加强普通高等院校、高等职业技术学院的高层次学历教育，培养高级物流经营管理人才；二是要重视继续教育，开展多层次的物流人才培养与教育；三是要大力发展物流职业技术教育，培养一大批第一线物流技术的操作实用型人才；四是推行从业人员职业或岗位资格管理制度，造就一大批具有物流专业知识和技能特长的一流物流师队伍。

2001年4月，中国物流与采购联合会确定了近两三年内重点抓好的十项工作，其中之一就是“编辑出版物流知识基础读本，加强物流学科建设。通过多种途径，大力培养物流专业人才，推动物流知识的普及与提

高。”2001年6月，联合会专门成立了现代物流系列教材编审委员会，精心组织长期从事物流管理、教学与研究的一线专家、学者、教授和企业家，编写出体现最新物流管理与技术，符合教学培养规律，具有一定权威性的系列现代物流教材。第一批教材共计11本，既可做为普通高等院校、高等职业技术学院的物流专业和相关课程的选用教材，亦可作为各层次教育和企业培训教材，也适合广大物流企业从业人员作为学习参考用书。

本套教材在编写过程中，得到了许多院校和研究机构的专家、学者、教授以及物流企业领导的大力支持，在此一并致谢。由于编写时间仓促，加上编者水平所限，书中有不足之处在所难免，恳望广大读者提出宝贵意见，以日臻完善。

中国物流与采购联合会  
《现代物流系列教材》编审委员会  
2001年12月

## 编写说明

当我去年第一次受中国管理科学院的邀请、走上他们主办的企业采购管理高级研讨班的讲台时，看着台下济济一堂那么多的企业人员来听讲时，我有点诧异了，怎么会有那么多的人愿意花那么多的钱不远几千里来听这个采购管理的课呢？更使我诧异的是，这种讲课邀请还接连不断地来，管理科学院办，物流与采购联合会也办，北洋集团也办，实在都无暇应接了。最终我还是想明白了，这是我国经济进步化和企业成熟化的必然结果。计划经济搞了几十年，市场经济也搞了好多年，年年都要搞采购、各个企业都要搞采购，可是没有什么企业像现在这样来重视采购管理、认真研究采购管理，别说花钱老远来听课，就是你送上门去，他都会觉得你很奇怪，这采购有什么好讲的，拿钱去买东西有谁不会呢？可现在不同了。越是那些采购搞得好的、有实力的企业，就越感到这采购里面有学问，就越加热心于采购管理的学习和研究，来听课的大多数人都是来自一些知名的大企业，这就是证明。

现在市场竞争十分激烈，以至于企业不得不像挤牙膏式地充分挖掘企业潜力，最大限度地提高企业经济效益，否则就难以在市场中取得竞争优势，甚至难以生存。企业采购环节，是企业生产和销售的前提条件，离开了采购，什么事也干不成。但是，采购环节又是企业的成本大户，就拿一辆汽车来说，消耗在采购环节的成本，占了整个汽车生产成本的2/3以上。显然，采购环节，这个长期被忽视的领域，在企业激烈竞争的今天，也开始引起了人们的注意，试图从中挖掘利润源泉。人们发现，采购环节确实存在着很大的利润源泉，如果采用科学采购方法，则采购环节中购买费用的降低、订货费用的降低、进货费用的降低等，有着很大的潜力，存在着很大的利润空间，可以大大降低企业的生产成本，给企业带来很大的经济效益和利润。

正是基于这种认识，本书试图走进企业采购这个领域，进行一些探索讨论。作者涉猎这个领域的最大感受，就是体会到了这个领域的深奥、奇妙与精彩。这确实是一个非常广阔的领域，现代社会的研究与实践，赋予它丰富多彩的内容。传统的采购、订货点采购、JIT (Just In Time) 采

购、MRP (Materials Resources Planning) 采购、供应链 (SCM, Supply Chain Management) 采购、电子商务采购、政府采购等等, 涉及到各个方面、各个领域, 一个比一个更精彩。采购的方式也是多种多样。采购环节也是各有特色。只可惜时间有限, 来不及更深入的钻研, 只草草地描绘了一个大概, 奉献给广大读者, 旨在抛砖引玉, 引起读者更深入钻研的兴趣。由于作者水平有限, 错误之处在所难免, 诚恳地敬请各位批评指正。

在写作的过程中, 得到了中国物流与采购联合会、中国物资出版社和华中科技大学的有关领导的大力支持, 许多专家、学者提供的著作、论文和资料, 给本书增色不少, 在此向他们表示衷心的感谢。我的两个研究生江春雷和杨敏才分别参加了第八章、第十二章以及第六章、第十一章的编写工作。另外, 因为写书, 无暇顾及家务, 我的夫人彭昭廉给了大力支持。在此一并向他们表示感谢。

在编写过程中, 由于教研工作繁忙, 匆促脱稿, 难免存在不足之处, 恳请读者指正。

王槐林

2001年11月



## 目 录

<b>第一章 采购管理概述</b> .....	(1)
第一节 什么是采购 .....	(1)
第二节 什么是采购管理 .....	(8)
第三节 采购管理与库存控制 .....	(15)
<b>第二章 企业采购管理组织</b> .....	(18)
第一节 采购管理组织概述 .....	(18)
第二节 采购管理机制 .....	(22)
第三节 采购管理岗位设置 .....	(26)
第四节 采购管理人员素质 .....	(27)
第五节 建立采购管理组织的一般步骤 .....	(29)
<b>第三章 需求分析</b> .....	(32)
第一节 需求分析概述 .....	(32)
第二节 ABC分析法 .....	(34)
第三节 统计分析 .....	(42)
第四节 推导分析 .....	(45)
第五节 物资消耗定额管理 .....	(47)
第六节 预测 .....	(49)
<b>第四章 供应商选择和管理</b> .....	(51)
第一节 供应商管理概述 .....	(51)
第二节 供应商调查 .....	(53)
第三节 供应商开发 .....	(57)
第四节 供应商考核 .....	(60)
第五节 供应商选择 .....	(67)
第六节 供应商的使用、激励与控制 .....	(70)
<b>第五章 招标采购</b> .....	(74)
第一节 招标采购概述 .....	(74)

第二节	招标文件	(77)
第三节	投标文件	(82)
第四节	评标体系	(84)
第五节	招标投标法	(86)
<b>第六章</b>	<b>订货点采购与库存控制</b>	(90)
第一节	库存控制概述	(90)
第二节	订货点采购概述	(100)
第三节	定量订货法采购	(107)
第四节	定期订货法	(116)
第五节	价格折扣和区段价格采购策略	(122)
第六节	多品种联合订购	(127)
第七节	订货点采购的应用案例	(131)
第八节	对订货点技术的评价	(137)
<b>第七章</b>	<b>JIT 采购</b>	(139)
第一节	JIT 采购的产生	(139)
第二节	JIT 采购的原理、优点和特点	(141)
第三节	看板管理	(149)
第四节	JIT 采购的实施	(154)
<b>第八章</b>	<b>MRP 采购管理</b>	(161)
第一节	生产企业采购	(161)
第二节	MRP 基本介绍	(163)
第三节	MRP 系统	(167)
第四节	MRP 采购实施	(177)
<b>第九章</b>	<b>供应链采购管理</b>	(181)
第一节	供应链管理模式	(181)
第二节	供应链采购管理	(190)
第三节	供应链采购管理的实施	(197)
<b>第十章</b>	<b>政府采购</b>	(201)
第一节	政府采购概述	(201)
第二节	投标采购	(212)
第三节	询价采购	(217)
第四节	网上政府采购	(220)

第五节 政府采购法律	(226)
<b>第十一章 采购谈判</b>	<b>(235)</b>
第一节 采购谈判概述	(235)
第二节 采购谈判程序	(239)
第三节 采购谈判的组织实施	(243)
第四节 采购谈判的策略与技巧	(252)
<b>第十二章 电子商务采购</b>	<b>(260)</b>
第一节 电子商务概述	(260)
第二节 电子商务采购	(270)
<b>第十三章 采购进货管理</b>	<b>(281)</b>
第一节 采购进货概述	(281)
第二节 采购进货控制	(286)
<b>第十四章 采购控制与监督</b>	<b>(293)</b>
第一节 采购控制的基础工作	(293)
第二节 建立采购控制制度	(296)
<b>附录 订货点技术的模型体系</b>	<b>(302)</b>
A. 定量订货法	(304)
B. 定期订货法	(309)

## 第一章 采购管理概述

本章作为导论，主要说明什么是采购、什么是采购管理、采购管理与库存控制的关系。通过生活中的事例，阐述基本概念和观点；通过采购管理模型及涉及的内容范围讨论，为本书奠定内容框架结构。

### 第一节 什么是采购

#### 一、采购实例

采购，在人们生活中是一个不陌生的概念。就像我们每天要吃饭、穿衣一样，我们几乎每天都要采购。在现代社会中，生产高度社会化，人们所消耗的东西不都是自己生产的，需要从别人手中获得，这就需要采购。

##### （一）个人采购

在个人生活中，采购几乎每天都发生。学生早上起来要吃饭，就要考虑到哪儿去买早饭，或者去买牛奶、面包；或者去喝咖啡；或者去买面条，这些活动，都要根据自己的需要和满意，考虑购买品种、购买数量、购买地点、购买方式、支付方式、获取物品的方式等，这些都是采购活动。

##### （二）家庭采购

在家庭生活中，家庭成员为了家庭的生活需要或满意，几乎每天都要发生采购活动。为了准备一餐家庭成员都感到美味可口的饭菜，需要到菜场去选择购买所喜欢的蔬菜、肉食品、饮料、作料等，或是购买半成品，或是到食堂、餐馆去购买成品。一个家庭中，几乎绝大多数的东西，都是靠采购得来的，家具、家电、衣服、用具等都需要从市场上进行采购。

##### （三）企业采购

企业采购是现今市场经济下一种最重要最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体。为了实现大批量商品的生产，也就需要大批量商品的采购。例如一个汽车生产企业，为了维持汽车装配线的正常运转而生产出一辆一辆的汽车出来，这就需要以进行强有力的采购活动作保证。一辆汽车大概有上万个不同的零部件，一条汽车装配线一天要装配几百辆汽车。也就是说，一条汽车装配线每天要“吃”进去几百万个零部件。这么多的零

部件都是通过采购而获取进来的。生产企业的生产，是以采购作为前提条件的。没有采购，生产就不能进行。企业的采购不但采购数量大，采购市场范围宽，而且对采购活动要求特别严格。它要对全厂的需求品种、需求量、需求规律进行深入的研究，要对国内国外众多的供应厂商进行分析研究，还要对采购过程各个环节进行深入研究和科学操作，才能完成好采购任务、保证企业生产所需的各种物资的适时适量供应。

#### （四）政府采购

跟企业采购相同但又不同的是政府采购。政府采购是政府机构所需要的各种物资的采购。这些物资包括办公物资，例如计算机、复印机、打印机等办公设备，纸张、笔墨等办公材料，也包括基建物资、生活物资等各种原材料、设备、能源、工具等。政府采购也和企业采购一样，属于集团采购，但是它的持续性、均衡性、规律性、严格性、科学性上都没有企业采购那么强。政府采购最基本的特点，是一种公款购买活动，都是由政府拨款进行购买。

#### （五）其他采购

其他事业单位，如学校、医院、文体单位等的采购活动，基本部分与政府采购差不多，也是一种集团采购，也是以公款购物为主。

以上都是我们现实生活中的采购实例。从中可以看出，采购活动十分普遍，无论是与我们的生活，还是与我们的生产都紧密相联，对我们十分重要。可以说，没有采购，我们就无法生产，也无法生活。

以上几类采购活动中，个人采购最简单，因为品种单一，需求也比较简单、明确和单一。家庭采购就比较复杂一点，因为品种虽然单一，但是需求较复杂一点，要征求家庭多个人员的意见，满足他们每个人的需求意愿，而且要到较大的市场范围当中去选择商品、完成交易。最复杂的是企业采购、政府采购和集团采购。他们要满足更多方面、更广泛、更持久的需求，要在更大的市场范围内选购商品、保障质量和数量、及时且安全的运输、安全的货款支付等。在企业当中长期搞采购管理工作的人，都深深体会到，要搞好企业的采购管理工作，有很多的学问，要搞好是不容易的。因此本书重点是研究企业采购活动。

## 二、采购概念

不要把采购简单地看成就是“购买”，也不要把简单的购买活动说成是“采购”。

例如我们已经站到了食堂的柜台旁，如果对打饭的师傅说，我“采

购”四两饭，那肯定会引起哄堂大笑。这时只能说我“购买”四两饭。

又例如，你在路上碰到一个采购员，你问他到哪儿去，干什么？如果他说“我到江南去‘采购’一批药材”和说“我到江南去‘购买’一批药材”，你就会理解成不同的意思。说“采购”的话，你可能就理解为他要到江南各地到处跑跑，选购许多不同品种的药材。说“购买”的话，你可能会理解为他要到江南某地某个药店去购买一批药材。这二者的意思实际上差别很大。

因此，采购应当包含着两个基本意思：一是“采”，二是“购”。“采”，采集、采摘也，是从众多的对象中选择若干个之意。“购”，购买也，是通过商品交易手段把所选定的对象从对方手中转移到自己手中之意。所以所谓采购，一般是指从多个对象中选择购买自己所需要的物品的意思。这里所谓对象，既可以是市场、厂家、商店，也可以是物品。因此，说“我到江南去采购一批药材”，一般是说，我要到江南各地各个药店去选购一批药材的意思。

从学术的角度看，采购是比购买的含义更广泛、更复杂、更含学问性的概念。从学术上看，它一般包含以下一些基本的含义：

(一) 所有采购，都是从资源市场获取资源的过程

无论是生活，无论是生产，采购对于他们的意义，就在于能为他们解决他们所需要、但是自己又缺乏的资源问题。这些资源，包括生活资料，也包括生产资料；包括物资资源（例如原材料、设备、工具等），也包括非物资资源（例如信息、软件、技术、文化用品等）。能够提供这些资源的供应商，形成了一个资源市场。而为了从资源市场获取这些资源，都是通过采购的方式。也就是说，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。

(二) 采购，既是一个商流过程，也是一个物流过程

采购的基本作用，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。前者是一个商流过程，主要通过商品交易、等价交换来实现商品所有权的转移。后者是一个物流过程，主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现商品空间位置和时间位置的转移，是商品实实在在地到达用户手中。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

际上是商流过程与物流过程的统一。

### （三）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。所谓经济活动，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，保证了企业的正常生产的顺利进行，这是采购的效益。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，就要不断降低采购成本，以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点，关键的关键，就是要努力追求科学采购。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

### 三、采购的类型

采购可以分成各种类型，前面在讲采购实例时，我们已经提到了个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购、事业单位采购以及集团采购等几种类型。如果我们从逻辑上把采购按采购主体分类，则可以形成一个采购主体类型体系，如图 1-1 所示。

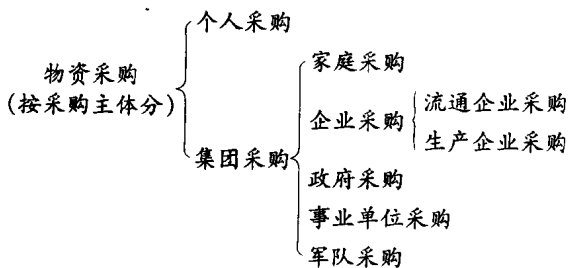


图 1-1 采购主体类型

#### （一）按采购主体分类

##### 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。带有很大的主观性和随意性。即使采购失误，也只影响个人，造成的损失不至太大。

##### 2. 集团采购

集团采购，一般是两个以上的人共用的用品的采购。一般是多品种、大批量、大金额的、多批次甚至持续进行的，直接关系到多个人的集团利益，所以，往往由集团决策。一旦采购决策失误，将对集团造成损失，因而损失较大。因而集团采购一般要非常慎重、非常严格、非常科学，因而

也非常受到重视。家庭采购，可以算是集团采购。但典型的集团采购，主要是指企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等。这些不同类型的采购，有一些共同点，但各自又有各自不同的特点。其中企业采购，是关系到国民经济的主体部分，当然是大多数人更加关注的。根据企业类型不同，又分成流通企业采购和生产企业采购，流通企业主要是从事商品流通工作的，包括物资企业、商业企业，他们又分别包括批发企业、零售企业等。生产企业主要是从事商品生产的企业。生产企业和流通企业在采购模式上，有共同点，也有互相不同的特点。

本书的研究重点，主要是集团采购，特别是其中的企业采购，包括生产企业采购和流通企业采购。我们这里研究采购，也主要是研究物质产品的采购，也就是物资的采购。对于非物质产品的采购，它们又有它们的特点，本书则不予特别地探讨。

## (二) 按采购方法分类

物资采购按采购方法分，可以分成传统采购和科学采购两大类。科学采购又包括订货点采购技术、MRP 采购技术、准时化采购技术、供应链采购和电子商务采购技术等，如图 1-2 所示。

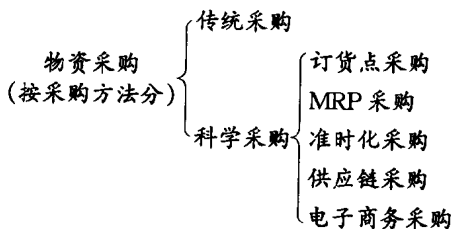


图 1-2 采购方法类型

### 1. 传统采购

企业的传统采购，一般模式是，每个月的月末，企业各个单位报下个月的采购申请单，报下个月需要采购的物资的品种数量，然后采购科把这些表汇总，制订出统一的采购计划，并于下个月实行采购实施。采购回来的物资存放于企业的仓库中，满足下个月对各个单位的物资供应。这种采购，以各个单位的采购申请单为依据，以填充库存为目的，管理比较简单、粗糙，市场响应不灵敏、库存量大，资金积压多、库存风险大。

### 2. 科学采购

(1) 订货点采购，则是紧密根据需求的变化和订货提前期的大小，精确确定订货点、订货批量或订货周期、最高库存水准等，建立起连续的订



货启动、操作机制和库存控制机制，达到既满足需求又使得库存总成本最小的目的。这种采购模式以需求分析为依据，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，使得该方法同样具有库存量大、市场响应不灵敏的缺陷。

(2) MRP 采购，主要应用于生产企业。它是生产企业根据主生产计划和主产品的结构以及库存情况逐步推导出生产主产品所需要的零部件、原材料等的生产计划和采购计划的过程。这个采购计划规定了采购的品种、数量、采购时间和采购回来的时间。计划比较精细、严格。它也是以需求分析为依据、以满足库存为目的。它的市场响应灵敏度及库存水平都比以上方法有所进步。

(3) JIT 采购，也称准时化采购，是一种完全以满足需求为依据的采购方法。它对采购的要求，就是要供应商恰好在用户需要的时候、将合适的品种、合适的数量送到用户需求的地点。它是以需求为依据、改造采购过程和采购方式，使它们完全适合于需求的品种、需求的时间和需求的数量，做到既灵敏响应需求的变化，又使得库存向零库存趋近。这是一种比较科学、比较理想的采购模式。

(4) 供应链采购，准确地说，是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下，采购不再由采购者操作，而是由供应商操作了。采购者只需要把自己的需求规律信息即库存信息向供应商连续及时传递，供应商自己根据自己产品的消耗情况不断及时连续小批量补充库存，保证采购者既满足需要又使总库存量最小。供应链采购对信息系统、供应商操作要求都比较高。它也是一种科学的、理想的采购模式。

(5) 电子商务采购，也就是网上采购，是在电子商务环境下的采购模式。它的基本特点，是在网上寻找供应商、寻找品种、网上洽谈贸易、网上订货甚至在网下支付货款，但是在网下送货进货。这种模式的好处，扩大了采购市场的范围、缩短了供需距离，简化了采购手续、减少了采购时间，减少了采购成本，提高了工作效率。是一种很有前途的采购模式。但是它要依赖于电子商务的发展和物流配送水平的提高。而这两者几乎要取决于整个国民经济水平和科技进步的水平。我国现在已经有不少企业以及政府采购采用了网上采购的方式，但是要把网上采购真正搞好，还需要一些时日。

以上简要介绍了各种采购模式的原理和特点，关于它们的详细介绍，