



上海市连锁经营教育高地建设项目

连锁经营管理丛书

LIANSUO JINGYING GUANLI CONGSHU

连锁企业 商品采购管理

Liansuo Qiye Shangpin Caigou Guanli

(第二版)

胡学庆 徐为民 编著

立信会计出版社
LIXIN KUAJI CHUBANSHE



上海市连锁经营教育高地建设项目

连锁经营管理丛书

LIANSUO JINGYING GUANLI CONGSHU

- ☐ 连锁经营管理原理
- ☐ 连锁店开发与设计
- ☐ 连锁企业门店营运与管理
- ☐ 物流配送营运与管理
- ☐ 特许经营原理与实务
- ☐ 连锁企业人力资源管理
- ☒ 连锁企业商品采购管理
- ☐ 连锁企业会计核算
- ☐ 连锁企业信息管理

责任编辑：洪梅春

封面设计：周崇文

ISBN 978-7-5429-1218-3



9 787542 912183

01 >



定价：22.00元

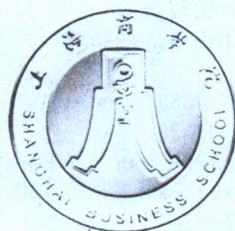
上海市连锁经营教育高地建设项目

连锁经营管理丛书

连锁企业商品采购管理

(第二版)

胡学庆 徐为民 编著



立信会计出版社
LIXIN KUAJJI CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业商品采购管理/胡学庆,徐为明编著.
—2版.—上海:立信会计出版社,2007.3
(连锁经营管理丛书)
ISBN 978-7-5429-1218-3

I. 连… II. ① 胡… ② 徐… III. 连锁商店-采购-商业管理 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 038647 号

连锁企业商品采购管理(第二版)

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号		
邮政编码	200235		
电 话	(021)64411389		
传 真	(021)64411325		
网 址	www.lixinaph.com	E-mail	lxaph@sh163.net
网上书店	www.lixinbook.com	Tel:	(021)64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787 毫米×960 毫米 1/16
印 张	14
插 页	2
字 数	258 千字
版 次	2007 年 3 月第 2 版
印 次	2007 年 3 月第 3 次
印 数	6 001—9 000
书 号	ISBN 978-7-5429-1218-3
定 价	22.00 元

如有印订差错 请与本社联系调换

丛书编委会

主 任 方名山

副主任 宋文官

编 委 (以姓氏笔画为序)

方名山 刘 斌 吴建国 宋文官 沈荣耀

张晔清 易艳红 郑 蓓 胡学庆 曹 晖

曹 静 董惠良

序

零售业已成为推动我国国民经济迅速发展的一个重要部门,它的发展趋势反映了一个国家的总体经济走向。连锁经营作为我国近年来零售业发展中变化最快、最具生气的经营形式,在短短的十几年时间里,跨越了西方上百年走过的发展道路,各种业态和业种的快速出现和发展极大地改变了我国零售业的面貌。加入WTO以后,我国零售业也已全部放开,世界零售100强中,已有半数以上的企业进入我国,作为世界上发展最快且最具潜力和吸引力的市场之一,可以预期,中国市场上连锁企业的竞争将异常激烈。

连锁经营作为西方的舶来品,如何结合我国国情、为我国企业所用,是连锁经营管理理论研究和连锁企业界多年来一直在不断探索的一个重要问题。同时,随着我国连锁企业的迅速发展,企业对于人才的需求将呈几何级数增长。人才是企业未来竞争中的决定性因素。因此,上海商学院在新世纪初就获教育部批准率先设立了“连锁经营管理”专业,并组织一批有丰富教学经验、长期关注连锁企业发展的骨干教师编著了一套既具有一定理论深度,又具有实践操作性的教材,得到了广大师生和连锁业界的普遍好评。

这套“连锁经营管理丛书”在原有基础上,总结了这几年连锁企业实践操作经验,融入了连锁企业的最新发展趋势与特点,更新了许多陈旧的操作方法和知识,补充了“信息管理”等新内容,增加了更适合企业实战的经典案例和适合专业教学的内容,使丛书在体系和内容上更加完善。

这套丛书文笔流畅、思路清晰,既可作为高校学生系统学习连锁经营管理的专业教材,也适合拥有一定实践经验的企业管理者使用。广大读者一定能够在阅读中学到知识、得到启示。在此我很高兴地向广大读者推荐这套深入浅出、通俗易懂的教材,相信它能成为我国广大零售业从业人员、研究人员和在校学生的良师益友。

上海商学院院长

上海商界同仁协会会长

方名山

第二版前言

连锁经营在我国已有十几年的发展历史,进入 WTO 以后,许多国外的大型连锁企业陆续进入我国,使得企业之间的竞争更加激烈。采购管理技术和信息管理技术、物流管理技术并称为现代连锁业的三大核心技术。采购管理技术水平的高低直接反映了企业是否具有核心竞争力。有效的采购与供应管理可以为大多数现代企业的成功做出贡献。本书旨在探索这种贡献以及有效率和效益的管理应具备的条件。

近年来,我国连锁零售业改革开放不断深化,商品采购领域的理论和实践在很多方面有了新的突破。为了更好地适应发展变化了的情况,我们对原教材作了补充和修改。补充和修改的内容主要有:充实了采购计划决策、商品采购谈判两部分内容;充实和调整了部分商业采购案例;增加了《零售商供应商公平交易管理办法》和《禁止价格欺诈行为的规定》两个与采购管理密切相关的法律文件;通过增加图表说明的方式丰富了相关章节的内容。

本书可作为高等院校,尤其是高等职业技术学院、商业类专科院校的专业课教材和选修课教材,也可作为经济类、企管类专业的参考性教学读本,还可作为连锁企业管理人员培训用的参考书。本教材建议课时为 54 课时,安排如下表:

内 容	课 时
第一章 绪论	4
第二章 采购组织	8
第三章 采购计划	9
第四章 采购技术——质量和价格决策	3
第五章 采购技术——数量和时机决策	8

(续表)

内 容	课 时
第六章 采购谈判和采购合同	9
第七章 供应商管理	4
第八章 采购控制	6
	3(机动)
合 计	54

本书的编写参考了大量的资料,包括网上资料,由于许多资料的作者不详,无法一一注出,在此向他们表示谢意。

本书的编写得到了上海商学院管理学院多位老师的热情支持和帮助,在此向他们表示衷心的感谢。

作 者

E-mail: xwm72100@163. com

目 录

第1章 绪论	1
1.1 采购的涵义和类型	1
1.2 采购原则和采购决策	5
1.3 商品采购的地位和采购战略	8
本章小结	14
关键概念	15
复习思考题	15
案例一 全球化采购的实施——沃尔玛公司的实践	16
案例二 零售巨头调整采购方式	17
第2章 采购组织	20
2.1 采购制度	20
2.2 采购部门及其人员的职责	24
2.3 采购部门和企业内部其他部门的关系	28
2.4 采购组织中的采购行为	29
本章小结	32
关键概念	33
复习思考题	33
案例一 ××公司采购作业指导	33
案例二 西尔斯公司的采购管理	35
第3章 采购计划	40
3.1 采购目标	40
3.2 采购预算	44
3.3 商品采购计划	49
3.4 80/20法则在采购计划中的应用	66
本章小结	70

关键概念	71
复习思考题	71
案例 宝洁 VS 沃尔玛——生产商与超级零售终端博弈	71
第 4 章 采购技术——质量和价格决策	76
4.1 质量决策	76
4.2 价格决策	81
本章小结	88
关键概念	88
复习思考题	89
案例 新兴的大量采购——采购招标制	89
第 5 章 采购技术——数量和时机决策	91
5.1 订购批量与订购时间的确定	91
5.2 影响商品再订购的因素	99
5.3 库存政策和 JIT	104
本章小结	106
关键概念	107
复习思考题	107
案例 主力商品应采用的采购方式	108
第 6 章 采购谈判和采购合同	109
6.1 采购谈判	109
6.2 采购谈判中的价格管理	120
6.3 采购合同	128
6.4 采购业务流程	136
本章小结	140
关键概念	140
复习思考题	141
案例一 畅销品成了滞销品	141
案例二 “家乐福”为供应商量准备的合同	142
第 7 章 供应商管理	144
7.1 供应商控制	144

7.2 供应商评价	152
本章小结	169
关键概念	170
复习思考题	170
案例一 一次关于顾客的调查研究及处理	170
案例二 为什么将业务集中于少数供应商	171
案例三 供应商综合月度考评	171
第8章 采购控制	174
8.1 采购绩效考核与评价的指标体系	174
8.2 采购绩效考核与评估的方式和技巧	179
8.3 付款业务控制	183
8.4 采购回扣的产生原因和杜绝措施	187
本章小结	191
关键概念	192
复习思考题	192
案例 超市员工曝采购内幕	192
附录一 零售商供应商公平交易管理办法	195
附录二 禁止价格欺诈行为的规定	199
附录三 ISO 9001 质量体系 2000 版(草案)	201
参考书目	214

第1章 绪 论

学习目标

1. 掌握采购的涵义
2. 熟悉采购的类型
3. 掌握采购的原则
4. 了解采购战略的构成要素

1.1 采购的涵义和类型

1.1.1 采购的涵义

购买、采购、供应、供应链等,这些词几乎都可以互换使用,也从来没有统一的定义。所以不同机构的采购经理们可能拥有大相径庭的头衔,但实际上做的却是完全相同的工作。下面对上述各个术语作一简要说明。

“购买”一词描述的是选购过程:了解需求;寻找并选择供应商;就价格和其他相关条款谈判;最后是确保货物运送。

“采购”一词的涵义比“购买”更广一些,它包括购买、储存、运输、接收。

“供应”一词在过去主要被用来指代储藏职能,其对象也仅限于内部消耗性的文具和办公用品。然而今天,这个词已经得到广泛的应用。它的涵义至少有购买、储存和接收三个过程。

“供应管理”或“供应链管理”通常是指采购部门为寻求更好的、更能迅速作出反应的供应商所做出的努力。很多企业仍在试图寻求成为世界一流的企业,但那些已经成功的企业现在正把他们的注意力转向建立世界级的供应商网络。世界级的供应商管理更加要求在成本、质量和交货时间上不断做出改进。优秀的企业有能力帮助供应商做得更好。他们通常拥有许多名有丰富经验的专职采购人员,他们奔忙于各供应商之间,调查其生产经营状况并帮助提高其商品和服务质量水平。世界级采购企业都密切关注其供应商的制造过程,甚至会评价供

应商的供应商。

供应管理或供应链管理的这种强调“前后拓展”的特点,在约翰·科洛那的《供应链管理》中得到了充分体现。科洛那是从通用电气公司退休的采购主管,也是1996~1997年度美国国家采购管理协会的主席。他在美国国家采购管理协会1992年国际会议上的一篇演讲中说:“企业要监督资源‘从地球母体到最终用户’的全部流动过程,这在循环周期日益重要的今天是非常必要的。”买卖双方的这种紧密关系在最近出版的《采购手册》中也得到了体现,它是这样描述的:买卖双方都把它们各自的业务看作是对方业务的拓展。这种看法是新供应链管理观念的哲学基础。与传统的敌对关系相比,供应链管理更注重发展密切的伙伴关系。采购方试图建立长期稳定的供应来源,并做出极大努力来强化他们与供应商的关系。

购买、采购、供应、供应链管理,这些概念的使用随企业的不同而不同。这主要取决于以下几点:①企业的发展阶段和复杂程度;②所处行业;③竞争地位。但是,所有这些概念的核心是采购职能。本书主要论述了采购与供应管理定义中所包括的职能。重点放在货源选择、采购者与供应商的关系、决定支付价格以及满足企业顾客需求变动等方面。

1.1.2 采购的类型

1) 按采购制度划分

集中采购:由公司总部采购部门统一进行采购,如医药连锁药店、连锁超市等由总部进行统一采购。

分散采购:由各门店或各商品部独立进行采购。

2) 按采购方式划分

直接渠道采购:直接向商品生产厂商进行采购。

间接渠道采购:通过代理商或批发商向商品生产厂商进行采购。

3) 按采购地区划分

国内采购:当国内商品的价格、品质、性能与国外同类商品相差无几时,应选择国内采购。国内采购机动性强,手续简单方便。

国外采购:当国外商品价格低、品质高、性能好、综合成本比国内采购低时,可考虑国外采购。但在某些关系到民族前途的企业,如信息产业、通信产业等等,应当不仅仅考虑当前利益,还应为长远着想,尽量在国内采购或支持有能力的供应商共同开发。

4) 按采购批量大小划分

大量采购:一次采购数量多的采购行为。

零星采购:一次采购数量少的采购行为。

5) 按采购时间划分

长期固定性采购:采购行为长期固定性的采购。

非固定性采购:采购行为不固定,需要时就采购的临时性采购。

紧急采购:毫无计划的紧急采购行为。

6) 按采购订约方式划分

订约采购:买卖双方根据订立合约的方式进行的采购。

口头电话采购:买卖双方不经过订约方式,而是以口头或电话洽谈方式进行的采购行为。

书信电报采购:买卖双方借书信或电报的往返而进行的采购行为。

网络采购:指利用国际互联网 Internet 等网络工具进行的现代化采购方式。

7) 按采购价格方式划分

招标采购:将采购商品的所有条件详细列明,刊登公告。投标供应商按公告的条件,在规定时间内,交纳投标保证金,参加投标。招标采购按规定必须至少三家以上供应商报价,投标才可以开标,开标后原则上以报价最低的供应商中标,若中标的报价仍高过标底时,采购人员有权宣布废标,或征得监办人员的同意,以议价方式办理。

询价现购:采购人员选取信用可靠的供应商将采购条件讲明,询问价格或寄询价单并促请对方报价,比较后现价采购。

比价采购:采购人员请数家供应商提供价格后,从中加以比较后,决定向哪家供应商进行采购。

议价采购:采购人员与供应商经讨价还价后,议定价格进行采购。

一般来说,询价、比价和议价是结合使用的,很少单独进行。

8) 按采购主体的不同划分

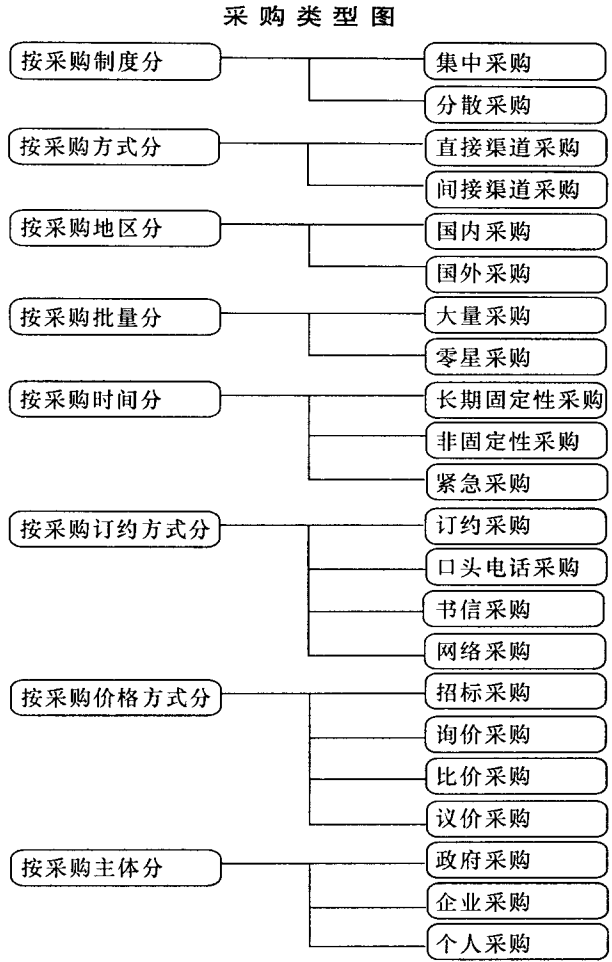
个人采购:主要是指个人生活用品的采购。个人采购一般特征是单一品种、单次采购、单一决策,带有较大的主观性和随意性。

企业采购:是以企业为主体的采购。企业采购主要是为生产或转售等目的而进行的采购。企业是以营利为目的的实体,企业为了生产产品或转售产品,必须进行大量的采购。

政府采购:是以政府为主体,为满足社会公共需要而进行的采购。政府采购包括政府机关采购、公共事业单位采购、社会团体采购和军事采购。政府采购与其他主体的采购最根本的区别在于,政府采购实质上是社会公众的采购,是一种社会公众行为。

综上所述,可以将采购类型概括为“采购类型图”如图表 1-1 所示。

图表 1-1



1.1.3 商业采购和消费者购买的区别

采购是一个很容易理解的职能。每个人都熟悉它的另一种形式——个人购买。正因如此,人们很容易就会觉得自己熟悉采购职能并且具备有关的专业特长。

消费者的采购观点认为:市场运作是一种零售型的,即一般的商品都有很多供应商,每个顾客都是在当前需求的基础上购买并同时是所购产品或服务的最终消费者;产品价格可能会随供应商的不同而变动,这主要取决于供应商选择的营销策略;消费者可以自由选择产品质量和类型以及合适的供应商;除非是例外,否则单个顾客没有能力影响产品价格和营销方式,也无法改变由供应商所选定的生产企

业,各个顾客的交易量占供应商销售总量的比例也非常小。

商业采购则与此完全不同。大多数企业的需求通常是专业化的,并且采购规模一般都非常大。潜在的货源也很少,甚至可能在整个市场中也只有几个客户能提供。很多采购企业的规模比他们的供应商大得多,因此在与供应商打交道的过程中可能会扮演多重角色。一方面,他们需要专门的技能来保证准确地满足需求;另一方面,为了达到连续有效和满意的运行效果,还需要有合适的体系和程序作保证。供应商每年都花费大量的投入来寻找各种途径说服采购人员购买其产品,所以采购部门必须花费足够的精力来抵御这种营销攻势,以确保企业现在和未来的需求能够被充分满足。在这种情况下,仅对来自供应商的外部压力做出反应是不够的,远见和长期计划的观点才是更加重要的。只有这样,才能在计划的基础上,发现和满足企业未来的需求。

1.2 采购原则和采购决策

1.2.1 从采购管理到供应链管理

从关心采购与供应管理过程的效率和效益的角度来看,许多传统的采购观念需要重新审视。例如,第一,传统的观点认为多货源订货可以增加供应的安全性。可现在,这种观点已经受到了单一货源这一趋势的挑战。在规划与质量保证体系方面,与单一货源的供应商建立更亲密的合作关系后,可以取得更好的效果,这也对传统的采购者与供应商之间并不友好的观点提出了质疑。第二,同招标相比,谈判正受到越来越多的重视。第三,长期的购买合同正在取代短期的采购技术等等。所有这些趋势都是一种必然的结果,因为管理层开始日益关注价值链增值的重要性,而且在要求供应商满足采购目标的同时,对质量、数量、运送、价格、服务、连续性以及改进等方面也都做出了更严格的规定。

有效的采购与供应管理可以为大多数现代企业的成功做出显著贡献。在正确的时间、以合适的价格、恰当的数量和良好的质量采购商品,这一直是商业企业长期关注的问题。今天,管理者的着重点是在为企业目标服务的前提下,开展全面供应管理。因此,他就不能只关注与采购直接有关的交易了。对于那些希望采购部门能做出最大贡献的企业来说,瞬息万变的供应环境,比如周期性的过剩和短缺、价格的变动、提前期、可使用性等等,都不断地对管理者提出了挑战。

人们开始关注采购职能的组织、政策以及程序,采购职能也开始作为一种独立的管理活动而出现。20世纪50、60年代,采购职能所应用的技术更加先进,受过专门训练的人越来越多,他们更有能力做出合理的采购决策,采购职能在企业中所

占的地位也日益提高。很多企业把首席采购官(Chief Purchasing Officer, CPO)提升到最高管理层。

能否以合理的价格从供应商那里获得所需要的商品,将会决定零售企业的命运。这更进一步地强化了采购对于高层管理的决定性作用。20世纪90年代后,企业已经清楚地认识到,要想成功地与国内和国际上的企业竞争,就必须要有有一个有效益和效率的采购部门。因为在商业企业中,采购商品的成本通常占企业全部费用的80%以上,所以,改进采购职能可以长久性地控制成本。

今后,企业的重点很可能是采购管理职能与企业全部业务过程的进一步整合。一些企业正在把职能名称从采购管理改为供应管理,以反映这一职能的变迁:从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能。在许多企业中,这一职能部门的结构、流程和人员编制也在发生着变迁。例如,第一,在结构上,商品团队、产品供应团队以及交叉职能团队等都比以前更加盛行。第二,流程本身也不再以交易为目的。在从世界范围内考虑货源时,完全依靠实施优良的信息系统并注重与少数供应商的紧密关系。第三,采购职能的员工通常分为两类:一类是具备很强的计算机和信息系统技能的战术执行人员;另一类是具备很强的分析和计划能力的战略决策者。

在提高效率和增强竞争力方面,采购管理部门很有潜力,而且也应该在制定和执行战略中发挥关键作用。他们可以通过如下方式做到这一点:抵制不合理的价格上涨以控制费用,采购职能从企业生存的必要条件变成管理的一个热点,人们也更深入地探求与寻找采购领域潜在的改进机会。

1.2.2 采购原则

采购要求一般来说有五大原则:

1) 适价

大量采购与少量采购,长期采购与短期采购,价格往往有较大的差别。决定一个合适的价格要经过以下几个步骤:

(1) 多渠道询价:多方面打探市场行情,包括市场最高价、最低价、一般价格等。

(2) 比价:要分析各供应商提供商品的性能、规格、品质要求、用量等,以建立比价标准。

(3) 自行估价:自己成立估价小组,由采购、技术人员、成本会计等人组成,估算出符合品质要求的、较为准确的底价资料。

(4) 议价:根据底价的资料,市场的行情,供应商用料的不同,采购量的大小,付款期的长短等等与供应商议定出一个双方都能接受的合理价格。