



21 世纪 高 校 规 划 教 材
21SHIJI GAOXIAO GUIHUA JIAOCAI

主编 / 甘卫华 马智胜 周业付

采购管理

CAIGOU GUANLI

江西高校出版社

21 世纪高校规划教材

采 购 管 理

主 编 甘卫华 马智胜 周业付
副主编 黄桂红 周 叶

江西高校出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购管理/甘卫华,马智胜,周业付主编. —南昌:江西
高校出版社, 2007.8

ISBN 978-7-81075-959-5

I. 采... II. ①甘... ②马... ③周... III. 采购
- 企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 119142 号

出版发行	江西高校出版社
社 址	江西省南昌市洪都北大道 96 号
邮政编码	330046
电 话	(0791)8529392,8504319
网 址	www.juacp.com
印 刷	江西印刷集团公司
照 排	江西太元科技有限公司照排部
经 销	各地新华书店
开 本	787mm×960mm 1/16
印 张	19
字 数	362 千字
版 次	2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1~3000 册
书 号	ISBN 978-7-81075-959-5
定 价	28.50 元

版权所有 侵权必究

序 言

随着全球经济一体化进程的加快,市场竞争日益激烈,世界经济形势发生了重大变化,贸易流、信息流和资金流加速流转,现代物流与相关产业进一步融合,在这种形势下,中国企业必须以自身优势联合国内外的相关业务合作伙伴,形成有效的供应链体系,才能应对经济全球化的挑战。因此,采购战略与供应链管理越来越为企业所重视,同时成为供应链与物流领域的学术界与产业界共同关注的热点问题。

为此,在江西省高等教育教材建设指导委员会的指导下,江西高校出版社组织华东交通大学、南昌航空大学、东华理工大学、赣南师范学院、九江学院等高校长期从事物流与采购管理教学和科研工作的专家共同编写了《采购管理》一书。本书的内容安排如下:第一章,采购管理概述;第二章,采购与供应战略;第三章,采购与供应管理流程;第四章,采购模式;第五章,采购计划;第六章,供应商管理;第七章,采购成本与采购定价;第八章,采购质量;第九章,采购谈判与合同管理;第十章,采购风险控制;第十一章,采购与库存的关系;第十二章,采购绩效评估。教师们可以按照自己的课程大纲与要求,自主地组织这些内容。华东交通大学甘卫华博士担任第一主编,负责全书框架结构的设计、各章内容的确定、任务的分配协调以及全书内容的修改、统稿与定稿。在本书审校的过程中,马智胜、高小亮老师提出了诚恳的意见和建议,

在此致谢!

本书借鉴国外教材的编写形式,每一章以学习目标和引导案例开头,小结和讨论案例结束,中间穿插小的案例窗口,每一章后面的思考题为读者提供复习和提纲挈领的作用。此外,为了使教师能够将教材拿来即用,我们开发了本书的电子教案,提供幻灯片及部分习题答案。本书特别适合作为高等院校物流及相关专业的教材和参考书,也可供企业作为培训班和研讨会的培训教材。

在编写过程中,我们参考了大量同行专家、学者的有关著作、教材、论文、案例和国家的有关法律法规,还参阅了大量网上电子文献资料,对于这些我们尽可能在书后的参考文献予以列出,同时向相关作者表示深深的感谢!

当然,由于参与编写的人员较多,水平、时间和精力有限,本书中的错误和疏漏之处在所难免,请读者不吝指正!

作者

2007年7月于南昌

编写人员名单(按姓氏笔画排)

马智胜	东华理工大学
甘卫华	华东交通大学
王 勇	南昌航空大学
吴素浓	华东交通大学
杜 艳	九江学院
陈晓璠	南昌航空大学
周 叶	南昌航空大学
周业付	九江学院
黄桂红	赣南师范学院
曹文琴	华东交通大学
赖秀林	赣南师范学院
戴志敏	南昌大学

CONTENTS

目 录

第一章 采购管理概述 /1

- 第一节 采购内涵及相关概念 /2
- 第二节 采购管理的内容 /5
- 第三节 采购管理在企业中的地位 /8
- 第四节 采购管理体制与人员管理 /14

第二章 采购与供应战略 /24

- 第一节 采购战略及其构成要素 /26
- 第二节 采购战略与环境分析 /32
- 第三节 采购与供应策略 /34

第三章 采购与供应链管理流程 /43

- 第一节 采购的基本程序 /44
- 第二节 采购手册制定 /52
- 第三节 采购业务流程改善 /55

第四章 采购模式 /65

- 第一节 集中采购与分散采购 /66
- 第二节 现货采购与远期合同采购 /72
- 第三节 直接采购与间接采购 /76
- 第四节 国内采购与全球采购 /78
- 第五节 询价采购 /79
- 第六节 即时制采购 /81
- 第七节 招标采购 /86

第八节 电子采购 /93

第五章 采购计划 /102

- 第一节 采购需求的确定 /103
- 第二节 采购计划的编制与执行 /108
- 第三节 ERP 系统中的采购计划 /117
- 第四节 采购信息管理 /130
- 第五节 采购预算 /136

第六章 供应商管理 /140

- 第一节 供应商关系的演变 /141
- 第二节 供应商的选择 /144
- 第三节 供应商的认证及管理 /149

第七章 采购成本与采购定价 /156

- 第一节 采购成本分析 /157
- 第二节 采购价格的确认 /164
- 第三节 降低采购成本的方法 /170

第八章 采购质量 /180

- 第一节 质量管理与采购质量管理 /181
- 第二节 采购质量管理的基本技术 /186
- 第三节 采购质量管理规划 /192

第九章 采购谈判与合同管理 /196

- 第一节 采购谈判的影响因素 /198
- 第二节 采购谈判的原则 /199
- 第三节 采购谈判的程序 /203
- 第四节 采购谈判的内容与方案的制订 /205
- 第五节 采购合同 /208

第十章 采购风险控制 /224

- 第一节 采购风险管理概述 /225

第二节	企业防范采购风险的内部控制	/228
第三节	采购风险的分散	/230
第四节	采购风险的转移	/231
第五节	防止被供应商控制的几种方法	/238
第十一章	采购与库存的关系	/243
第一节	采购与库存的关系	/244
第二节	供应链环境下的库存控制	/247
第三节	库存的定额控制	/251
第十二章	采购绩效评估	/265
第一节	采购绩效评估概述	/265
第二节	采购绩效评估指标	/271
第三节	采购绩效评估过程	/277
附录		/284
附录 1	采购合同范例	/284
附录 2	员工绩效考核表	/288
参考文献		/292

第一章 采购管理概述

本章主要内容

- 采购的内涵及相关概念
- 采购管理的内容
- 采购在企业中的地位
- 采购管理体制与人员管理



学习目标

通过本章学习,了解采购管理的基础知识,掌握采购的内涵及相关概念,明确采购管理在企业中的地位,并对采购管理的职能、管理体制、机构设置、人员的素质等有所理解。



引导案例

由利氏和冯氏合股经营的利丰公司(Li & Feng),于1906年在广州成立,是中国首家从事对外贸易的华资公司。经过百年风雨,如今,利丰集团发展成为现代跨国商贸及分销集团,真正实现了“为世界各地企业和消费者提供合适、合时和合价的消费产品”的目标。

利丰集团最初作为采购代理和采购公司,在采购方面有独特的经验,利丰提供的采购服务包括:代表买家采购所需产品;提供市场最新信息给买家;协助工厂生产并监控工厂,保证生产过程符合标准;评估各厂家,向买家提供适合的厂家及供货商。

利丰上述积极的采购措施赢得了客户信赖,建立起了厂家及买家的长期伙伴关系,达到了双赢局面,并且为日后利丰的供应链管理奠定了很好的基础。利丰的发展说明采购是一项重要且复杂的业务,必须重视。

第一节 采购内涵及相关概念

一、采购及采购管理的概念

任何企业进行生产经营活动,都要消耗各种物品,而各种物品的补充需要通过采购获得。无论是生产型企业还是流通型企业,采购都是关键的基础环节。对于生产企业来说,如果消耗的物品得不到及时补充,将会导致生产中断,影响整条供应链。对于流通企业来说,如果采购商品的进货价格与成本过高,质量不过硬,就很难与同行竞争。因此,采购是一个重要课题也是一个敏感话题。

采购(Purchasing or Procurement)是指在商品流通过程中,企业及个人为获取商品,对获取商品的渠道、方式、质量、价格、时间等进行预测、抉择,把货币资金转化为商品的交易过程。企业采购是企业为了维持正常的生产、服务和运营而向外界购买产品和服务的过程。简单说,采购就是买东西,但是采购与购买(Buying)不同,购买是使用货币换取商品的交易过程,包括了解需求、找寻供应商、处理订单、价格谈判、货物交运。采购比购买的概念更专业,含义更广泛,包括购买、储存、运输、接受、检验及废料处理等。与采购相关的另一个概念是供应(Supply),在欧美国家,供应正在逐步取代采购这一职能称呼。供应是指生产经营过程中,不间断地以新的物品补充生产经营过程的消耗。供应过程包括采购、存储、供料等环节,涉及商流、物流、信息流和资金流。关于这三个概念的区别见表1-1。本文所叙述的采购管理中的采购一词与供应是同义词。

表1-1 购买、采购、供应的区别

	购买 (Buying)	采购 (Purchasing or Procurement)	供应 (Supply)
内涵	使用货币换取商品的交易过程	商品流通过程中,企业及个人为获取商品,对获取商品的渠道、方式、质量、价格、时间等进行预测、抉择,把货币资金转化为商品的交易过程	生产经营活动中,以新的物品补充生产经营过程的消耗的过程
外延	了解需求、找寻供应商、处理订单、价格谈判、货物交运	购买、储存、运输、接受、检验及废料处理等	采购、存储、供料

ISM(原美国采购管理协会)给采购下的定义是:组织为了追求和实现它的战略目标而识别、采办、定位、获取与管理它所需求或潜在需求的所有资源。

采购(供应)管理是为了保质、保量、经济、及时地供应企业生产经营所需的

各种物品,对采购、存储、供料等一系列供应过程进行计划、组织、协调与控制,以确保企业经营目标的实现。采购(供应)管理体现了三个方面的内容:首先体现了采购管理的目标,即保质、保量、经济、及时、和谐;其次体现了采购管理的职能,即计划、组织、协调和控制;最后明确了采购管理的目的是确保企业经营目标的实现。关于这三方面的内容,下面具体阐述。

二、采购物品的种类

无论采购还是供应,根据采购的对象或标的不同,可分为有形采购和无形采购。有形采购的内容包括原料、辅助材料、半成品、零部件、成品、投资品或固定设备及 MRO(Maintenance, Repair and Operations, 保养、维修与运营);无形采购主要是咨询服务和技术采购,主要形式有技术、服务和工程发包。由于生产企业的采购在当代社会占据主流,本书阐述的重点是生产企业的采购活动,所以将采购的对象或标的锁定在物品。国家质量技术监督局 2001 年 4 月 17 日批准的中华人民共和国国家标准《物流术语》中对物品下的定义是:物品是经济活动中涉及实体流动的物质资料。在生产企业中,人们一般把物品分为三个类别:

(一)BOM

BOM(Bill Of Material)是指直接进入产品的生产用原材料、零部件以及半成品等。原材料是指直接构成产品并构成产品主体的基本材料,既包括煤、棉花、铁矿石等未加工的初级材料,也包括钢、汽油、橡胶等经适度加工或提炼的原材料。零部件包括单个零件以及多个零件组成的部件,如汽车的发动机、冰箱用的压缩机、电子元器件等。而半成品则是指经组装或加工但仍处于生产过程中的物品。

(二)NON - BOM

NON - BOM 又称 NPR(Non - Production Related),即非产品材料,是企业中不直接进入产品本身的所有产品。它包括车床、锅炉等机器设备,润滑油、冷却液、电焊条、工具等消耗品,家具、电脑、文具等办公用品。

(三)Resale Product

Resale Product 即转卖品,指不在本企业生产制造,从供应商处采购的印有本企业商标的成品。最具代表性的是 OEM (Original Equipment Manufacturer)产品,即贴牌产品。随着经济全球化进程的加快,国际产业分工日益明显,企业之间的依赖越来越强。一些技术或品牌优势明显的企业先向选定的供应商提供技术或品牌,由供应商按要求组织生产,再从供应商处购回所有的产品,以自己的品牌和名义提供给市场。如通用电气以 OEM 方式在我国的采购量逐年增加。2001 年,通用电气在我国的成品达到其全球成品采购总额的 1/3。

三、采购管理的目标

采购管理的目的是确保企业经营目标的实现。企业采购管理的目标是保质、保量、经济、准时、和谐。

所谓保质,就是发现或发展有竞争力的供应商,确保采购物品货真价实满足质量方面的要求,保持并提高物品质量。当条件允许时,还应将所购物品标准化。

所谓保量,就是确保采购物品的数量符合要求,能提供不间断的物品供应和服务,以便使整个组织正常运转。

所谓经济,就是确保以最低的总成本获得所需物品和服务,使库存投资和损失保持最低限度,提高公司的竞争地位。

所谓准时,就是确保采购物品来源于可靠的、能及时履行承诺和义务的供应商,使物品以准确的时间发送到准确的地点。如果采购的物品是计划实施一段时间后才被送到使用地,造成生产线中断,那么就算是以最低的价格去购买物品也不能接受。

所谓和谐,就是在企业内部和其他职能部门之间建立和谐而富有效率的工作关系。在现代企业中,由于专业化程度的不断提高,如果没有其他部门 and 个人的相互合作,采购经理的工作就不能圆满完成。许多企业从新产品创意开始,采购部门就同营销、设计、工程技术等部门紧密合作,通过跨职能采购团队的形式做出采购决策。

四、采购管理的职能

采购管理是一项管理活动,其职能包括计划、组织、协调与控制。管理者正是在对各种活动进行筹划、组织、协调和控制的过程中,发挥着管理的功能。

计划是管理的首要职能,是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。组织、协调与控制职能都是围绕着计划职能开展工作的。采购管理中的计划职能主要是确定采购管理的目标,进行采购战略规划,编制具体的采购计划。在采购管理活动中,计划和预算的编制是采购实务中的重要内容。采购计划就是为维持正常的产销活动,对在某一特定的期间内应在何时购入多少何种材料的一种预先安排。

战略规划为组织描绘了一幅宏伟的蓝图,组织职能就是要将这一美好的理想变成现实。组织职能是管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。制订良好的计划,如果没有适当的组织结构予以支持,常常会落空。因此,在采购管理活动中,应遵循组织跟随战略的原则,建立或调整组织机构,使之与采购战略相匹配。为顺利开展采购工作,组织和协调职能要求组织人、财、物各种资源,配备合适的采购人员,确立采购部门在企业中隶属关系及与其他部门

的关系,将采购计划和营销部门、生产部门的计划衔接。此外,现代化的企业运作都是大兵团作战,需要集体的力量。采购工作也需要大家的协同配合,因此沟通与协调职能显得尤为突出。不仅要在计划的指导下协调好采购部门内部各岗位之间的关系,还要协调好与生产部门、财务部门以及供应商的关系。

控制职能是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制就是对进度流程进行掌握。采购计划在执行过程中可能出现偏差,采购工作又处于变化多端的外部采购环境中,市场的不确定性必然带来各种风险,这些都需要控制。采购中的控制职能既包括对内部采购流程控制、库存控制、资金控制和采购人员行为控制,也包括对外部供应商的控制和市场风险控制。

第二节 采购管理的内容

一、采购管理的理念

在传统的计划经济体制下,企业的需用物品(特别是重要的生产资料)都是由主管部门层层分配,所以企业采购管理的主要任务是确定物资需要量,然后提报申请,最后将国家统配的物资如数拿回,保证生产的正常进行,企业只是国家计划的执行者。

在目前的经济环境下,现代企业制度的采购管理工作发生了根本性的变化,其指导思想是以市场为导向,以效益为中心。企业必须到市场上自主采购所需物品,采购作为企业运作的一个环节,应树立“顾客完全满意”的理念。这里,顾客的含义是两个层面的,即内部顾客(生产部门)和外部顾客(企业产品的最终消费者)。在“顾客完全满意”理念的指引下,采购工作才能真正地想顾客之所想,急顾客之所急,始终将顾客利益摆在首位。在这样的思想指导下,努力降低采购成本,是为了让利于顾客;提高采购环节的柔性(Flexibility),是为了更快地对顾客需求做出反应。

具体地讲,采购管理的理念如下:

(一)市场观念

企业作为市场的主体,不仅体现在其产品适应生产的需要,而且还要利用市场组织各种资源和生产要素。社会主义市场经济的建立,取消了物资计划分配指标,迫使采购部门必须面向市场找资源。物品选择范围的扩大给采购管理工作带来了更多的机会;但与此同时,由于采购工作置于复杂多变的外部环境中,压力与风险也大大增加。尤其是2001年12月11日,中国正式加入世贸组织后,国内市场与国际市场进一步融合,中国企业可以也有必要在更大的市场范围采购、生产,参与全球市场的竞争。

(二)时间观念

市场经济条件下,时间就是金钱。对于采购者而言,时间不仅代表着成本(存储时间长,存储费用增加),而且也意味着企业竞争力的下滑。如今,顾客的需求变化越来越快,要求越来越多,不仅对产品本身的质量提出了更高的要求,而且对时间上的要求也越来越高。这种时间上的压力除了来自顾客外,还来自于竞争对手。供货提前期的缩短对企业竞争力的贡献越来越大。为此,采购部门要对采购计划实施动态管理,以变应变,做出快速反应,在采购环节上保证“以销定产”的实现,达到及时满足顾客需要的目的。

(三)效益观念

搞活企业,提高效益是企业改革的最终目的。作为企业重要资源的资金如果周转失灵,甚至严重短缺,企业的活力就无从谈起;产品的成本降低不下来,势必影响产品在市场上的竞争力,效益又何以提高?因此,加速资金周转、降低成本已成为当前企业经营管理工作的重中之重。采购部门是使用资金最多的部门,无需额外的支出或投资,只要加强采购管理,充分利用市场机制,以较低的价格采购确保质量的物品,最大限度地节约采购费用,减少库存资金的占用,即可获得较好的经济效益。

(四)合作观念

如今,企业要在竞争的市场中立于不败之地,仅仅依靠个人、一个部门甚至整个企业内部的才智与能力,几乎是不可能的;散兵游勇、单打独斗已很难奏效。合作的观念或意识不仅要体现在采购部门内部人员与人员之间,还要体现在供应部门与设计部门、生产部门、财务部门及销售部门之间,更要体现在与供应商建立合作伙伴关系上。只有在采购商及时地、保质保量地为企业采购所需物品,运输公司及时提供运力,保险公司为企业提供风险补偿,银行为企业提供资金支持的情况下,采购管理工作才能顺利进行。

在上述观念的指导下,现代采购管理思想与传统采购思想已有了很大的区别,如表1-2所示。

表1-2 传统与现代采购管理思想之比较

	传统采购管理	现代采购管理
供应商与买方角色	相互对立	合作伙伴
合作关系	可变的	长期
合同期限	短	长
采购数量	大批量	小批量

续表

	传统采购管理	现代采购管理
运输策略	单一品种整车发运	多种物资整车发运
质量问题	检查、再检验	无需入库检验
与供应商的信息沟通	采购订单	口头发布
信息沟通频率	离散的	连续的
对库存的认识	资产	祸害
供应商数目	多,越多越好	少,甚至一个
设计流程	先设计产品后询价	供应商参与产品设计
产品	大量	少量
交货安排	每月	每天或每周
供应商地理分布	很广的区域	尽可能靠近
仓库	大、自动化	小、灵活

二、生产企业采购管理的内容

生产企业采购管理包括三方面的内容。一是采购管理的业务活动,即计划、采购、储存以及供料等;二是采购管理的支持性活动,即采购环节中的人员管理、资金管理、信息管理等;三是采购管理的拓展性活动,即供应商管理。如图 1-1 所示。

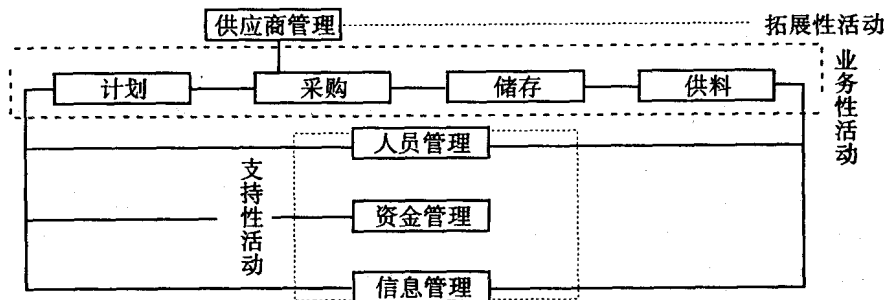


图 1-1 采购管理内容

(一) 业务性活动

采购管理业务性活动包括计划、采购、储存以及供料等。计划是根据企业总体战略与目标以及外部顾客的需求,制定采购战略规划和物品的采购计划。采购是提出采购需求,选定供应商,价格谈判,确定交货及相关条件,签订合同并按

要求收货付款。储存是物品验收入库、保养、发货,确定合理库存量并对库存进行控制。供料是编制供料计划,领取审批,定额供料,回收利用,消耗控制与管理。

(二)支持性活动

采购管理的支持性活动包括采购环节中的人员管理、资金管理、信息管理等。人员管理即在企业的采购管理体制下制定采购岗位职责,对采购人员进行能力考察、素质培养、工作评估、绩效考核与激励。资金管理即控制物品采购价格,管理采购成本以及核定与控制储备金。信息管理即在物品编码的基础上对采购信息进行管理,在 MRPII、ERP 系统中进行采购管理,有关这部分的详细内容将在本书第五章阐述。

(三)拓展性活动

在生产企业中,占成本最大比例的物品以及相关信息都发生或来自供应商,所以许多企业将采购管理从内部管理拓展到对供应商的管理,包括对供应商的选择与认证、与供应商建立合作伙伴关系以及对供应商绩效的考评等,以此来降低成本、提高采购的可能性和灵活性,提升企业的市场竞争力。

第三节 采购管理在企业中的地位

一、21 世纪企业面临的挑战

当今时代,市场风云多变,竞争激烈。我国企业面临的大环境从过去的短缺经济时代过渡到相对平衡时代再到目前的后工业化时代,市场竞争的重点不断变换,从价格、交货期、一致性、质量演变为快速交货能力、服务、产品稳定性、工作质量等方面。随着科学技术进步和生产力的发展,顾客的消费水平不断提高,企业之间竞争加剧,加上政治、经济、社会环境的巨大变化,使得需求的不确定性大大加强,企业的竞争模式发生重大变革,如表 1-3 所示。

随着竞争环境的改变,企业的竞争由单个单位之间竞争转变为群体竞争,即一条供应链与另一条供应链的竞争,其竞争力主要体现在整条供应链的总成本和对最终用户的需求的反应速度上,利润最大化目标建立在整条供应链基础上。供应商、制造商、分销商以及专业服务提供商之间瓜分利润的竞争关系转为共同拓展利润空间的合作伙伴关系。正如英国著名供应链专家马丁·克里斯多夫(Martin Christopher)所言:“21 世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争,而是供应链和供应链之间的竞争”,“市场上将只有供应链而没有企业”。