

21世纪采购与供应规划系列教材

采购 运作管理

张芮 伍蓓 编著

随着物流在社会经济中的地位越来越重要，物流人才的培养也在我国蓬勃发展起来。作为物流与供应链管理领域重要的一部分，采购与供应在社会中起的作用越来越大。为此，我们编写了“21世纪采购与供应规划系列教材”。希望这套教材能够成为物流采购与供应课程的专业教材，亦能成为专业人士的案头书。

中国物资出版社

21 世纪采购与供应规划系列教材

采购运作管理

张芮 伍蓓 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购运作管理/张芮, 伍蓓编著. —北京: 中国物资出版社, 2007. 12

(21 世纪采购与供应规划系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 2784 - 8

I. 采… II. ①张…②伍… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第 198684 号

责任编辑 钱 瑛

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 18 字数: 416 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2784 - 8/F · 1159

印数: 0001—3000 册

定价: 30.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

21 世纪采购与供应规划系列教材

编写委员会

主 任 尤建新

副 主 任 陈子侠

编委会成员（按姓氏拼音排序）

白丽君	陈达强	邓明荣	傅培华	何 伟
胡 军	蒋长兵	林英军	彭 扬	王姗姗
伍 蓓	吴承健	张 芮		

前 言

随着市场经济的深入发展,市场竞争越来越激烈,采购管理在企业物流管理中的作用也逐渐凸显,能否最大限度地降低采购成本将直接影响企业的经济效益。采购作为企业经营运作的重要环节之一,对企业的生存和发展有不可忽视的作用,如何科学合理地运作采购管理,将关系到企业的赢利水平。随着竞争的加剧,企业的管理者越来越意识到采购对一个企业赢利的重要性,部分管理者甚至把赢利的希望寄托在降低采购成本上,所以采购人员会面临越来越大的压力。采购人员要想在采购质量满意的货物的基础上提升采购绩效,除了更加努力地工作和不断总结经验外,学习必要的采购运作知识也是提高采购水平的有效途径。

本书在内容的选取与体系结构的设置上,注重理论和实践相结合,突出重点,兼顾整体,深入浅出,通俗易懂。本书可作为普通高等院校物流管理、工商管理、市场营销和管理类专业教材,也可作为高职高专、成人高等教育教材。同时,本书旨在将采购运作管理的知识呈现给读者朋友,让欲提高采购质量的现有采购人员以及那些想步入采购行业的人士对采购运作管理有更全面的理解与认识。

本书中的第1、2、4、5、6、7、9、10、11章由张芮编写,第3、8章由伍蓓编写。

由于时间仓促,加上编者水平有限,书中难免有纰漏之处,在此热忱欢迎各位专家、读者不吝赐教。

编 者

2007.11



目 录

1 采购运作管理基础	(1)
1.1 供应市场分析	(1)
1.1.1 市场和市场结构	(1)
1.1.2 分析供应市场的必要性	(3)
1.1.3 供应市场分析的步骤	(4)
1.2 采购商品的细分	(5)
1.2.1 采购商品的一般分类	(5)
1.2.2 采购商品的细分	(7)
1.3 采购行为分析	(10)
1.3.1 购买行为模式分析	(10)
1.3.2 购买行为类型	(12)
1.3.3 影响采购决策的主要因素	(13)
1.3.4 采购过程	(14)
2 采购计划与预算管理	(17)
2.1 采购计划概述	(17)
2.1.1 采购计划的概念和分类	(17)
2.1.2 采购计划与其他计划的关系	(17)
2.1.3 影响采购计划与预算的因素	(18)
2.2 企业物资采购计划	(20)
2.3 采购计划的编制	(22)
2.3.1 编制采购计划的目的	(22)
2.3.2 决定采购计划的资料基础	(22)
2.3.3 采购计划的编制程序	(23)
2.4 采购预算	(29)
2.4.1 预算的作用和类型	(30)
2.4.2 采购预算编制步骤及注意事项	(32)
2.5 采购计划的审批与执行	(34)



2.5.1 审批	(34)
2.5.2 执行	(35)
3 供应商选择与评价	(37)
3.1 供应商的选择	(37)
3.1.1 供应商选择的意义	(37)
3.1.2 供应商选择的原则	(38)
3.1.3 供应商选择的策略	(39)
3.1.4 供应商选择的步骤	(39)
3.1.5 供应商选择要素	(42)
3.1.6 供应商选择指标	(44)
3.2 供应商审核和资格认证	(47)
3.2.1 供应商的审核	(47)
3.2.2 供应商的认证	(50)
3.3 供应商评价体系管理	(53)
3.3.1 供应商评价管理的目标	(53)
3.3.2 供应商评价管理的主要内容	(54)
3.3.3 供应商评价的步骤	(55)
3.3.4 供应商的评价指标	(58)
3.3.5 供应商评价方法	(60)
4 采购成本的分析与控制	(65)
4.1 供应价格分析	(65)
4.1.1 供应价格影响因素	(65)
4.1.2 供应商的定价方法	(67)
4.1.3 价格折扣	(68)
4.1.4 如何确定采购价格	(69)
4.2 采购成本分析	(71)
4.2.1 成本结构分析	(71)
4.2.2 学习曲线	(73)
4.2.3 质量成本	(75)
4.2.4 整体采购成本	(76)
4.3 降低采购成本的方法	(78)
4.4 从采购计划中控制成本	(80)



5 采购谈判	(85)
5.1 采购谈判概述	(85)
5.2 采购谈判的原则和程序	(86)
5.2.1 采购谈判的原则	(86)
5.2.2 采购谈判的程序	(89)
5.3 采购谈判的内容与策略	(93)
5.3.1 采购谈判的特点	(93)
5.3.2 采购谈判的内容	(94)
5.3.3 采购谈判的主旨和方法	(94)
5.3.4 采购谈判的技巧	(96)
5.4 采购谈判的程序	(98)
6 采购合同管理	(102)
6.1 采购合同	(102)
6.1.1 采购合同的含义与特征	(102)
6.1.2 采购合同的组成	(103)
6.1.3 采购合同的订立	(105)
6.1.4 采购业务结算	(109)
6.1.5 采购合同管理	(110)
6.1.6 国际贸易术语	(115)
6.2 采购合同	(116)
6.2.1 采购合同内容	(116)
6.2.2 物流采购合同	(118)
6.3 采购合同的实施	(119)
6.4 采购合同实例	(128)
6.4.1 商业采购合同实例	(128)
6.4.2 原材料、零部件采购合同实例	(131)
7 采购质量管理	(135)
7.1 采购质量管理概述	(135)
7.1.1 采购质量管理的概念	(135)
7.1.2 采购质量管理的基本内容	(136)
7.1.3 采购质量保证体系	(138)
7.1.4 采购质量控制	(141)
7.2 采购质量管理的方法	(144)



7.2.1 调查表法	(145)
7.2.2 分层法	(146)
7.2.3 因果分析图法	(147)
7.3 ISO 9000 质量保证	(149)
7.3.1 ISO 9000 的简介	(149)
7.3.2 ISO 9000 对采购与供应的质量控制的有关描述	(150)
7.3.3 ISO 9000 在采购与供应质量控制中的应用	(151)
7.4 六西格玛质量改善	(151)
7.4.1 六西格玛的简介	(151)
7.4.2 DMAIC 模型	(151)
7.4.3 六西格玛在采购与供应质量控制中的应用	(153)
7.5 QFD 顾客满意实现	(154)
7.5.1 质量机能展开 (QFD) 简介	(154)
7.5.2 质量机能展开 (QFD) 在供应商选择中的应用	(156)
7.5.3 质量机能展开 (QFD) 在供应商和采购商合作开发产品中的应用	(157)
8 供应商管理	(159)
8.1 供应商管理概述	(159)
8.1.1 供应商管理内涵	(159)
8.1.2 供应商管理行为	(160)
8.1.3 供应商管理意义、目标和战略	(162)
8.2 供应商关系管理	(163)
8.2.1 供应商关系的演变	(163)
8.2.2 供应商关系分类	(166)
8.3 供应商控制管理	(175)
8.3.1 供应商控制管理方法	(175)
8.3.2 供应商质量控制管理	(178)
8.3.3 供应商控制过程	(183)
8.3.4 供应商培育与发展	(187)
9 采购物品的验收与结算	(197)
9.1 商品验收与入库	(197)
9.1.1 商品接运	(197)
9.1.2 商品验收	(199)
9.2 货物发送和接收	(205)



9.2.1 货物发送	(205)
9.2.2 货物接收	(205)
9.3 货款的结算	(207)
9.3.1 货款的结算方式	(207)
9.3.2 付款操作	(210)
9.3.3 国际采购结算	(211)
10 库存控制	(216)
10.1 库存控制概述	(216)
10.1.1 物资进销存系统	(216)
10.1.2 储存的分类	(217)
10.1.3 周转库存系统需要进行库存控制	(218)
10.1.4 库存过程	(219)
10.1.5 库存费用	(220)
10.1.6 库存控制的原理和策略	(221)
10.2 库存控制的功能和原则	(224)
10.2.1 库存控制的功能	(224)
10.2.2 库存控制的原则	(225)
10.3 库存控制方法	(226)
10.3.1 影响库存量的要素	(226)
10.3.2 定期订购方法	(226)
10.3.3 订货点法	(227)
10.3.4 ABC 分类控制法	(231)
10.3.5 零库存系统	(234)
11 现代采购	(236)
11.1 电子采购	(236)
11.1.1 电子采购概述	(236)
11.1.2 电子采购基本原则	(238)
11.1.3 电子采购战略	(239)
11.1.4 电子采购的模式	(240)
11.1.5 电子采购的流程与方案	(244)
11.1.6 电子采购的未来	(246)
11.2 JIT 采购	(248)
11.2.1 JIT 采购的产生	(248)



11.2.2	JIT 采购的原理	(250)
11.2.3	JIT 采购的特点	(250)
11.2.4	JIT 采购的意义	(253)
11.2.5	JIT 采购的实施	(254)
11.3	ERP 采购技术	(258)
11.3.1	ERP 的提出	(258)
11.3.2	ERP 系统的采购管理	(260)
11.3.3	ERP 采购系统目标设计及规划	(260)
11.4	供应链采购管理	(261)
11.4.1	供应链管理模式	(262)
11.4.2	供应链管理思想	(263)
11.4.3	供应链采购管理	(265)
11.4.4	沃尔玛的供应链采购操作实例	(268)
11.4.5	供应链采购实施	(271)
参考文献		(275)



1 采购运作管理基础

1.1 供应市场分析

供应市场分析是指为满足公司未来发展的需要，针对所采购的物品或服务进行供应商、供应价格、供应量等相关情报数据的调研、收集、整理和归纳，从中分析出所有相关要素以获取最大回报的过程。它包括对供应商所在国家或地区的宏观经济分析，对供应行业及市场的中观经济分析，以及对供应商的微观经济分析。

供应市场分析是采购的前期工作，也是供应商审核、选择和确定的基础。

1.1.1 市场和市场结构

一、市场

市场是供给和需求的综合。它有时指的是实际市场，但有时也是抽象的概念。

供应商和采购商之间关系的模式是由交付的货物和劳务的外部结构决定的。外部结构包含几个通过市场相联系的环节，因此又可以分为产业部门和产业链。产业部门是指组织之间是水平关系，相互之间是竞争关系的一系列单位（如皮革和制鞋行业、电子行业）。产业链是指一系列公司，它们形成了一种产品生产的连续过程（包括从初级生产者到消费者）。

二、供应市场的结构

市场结构通常可以分为卖方完全垄断市场、垄断性竞争市场、寡头垄断下的竞争市场、完全竞争市场、买卖寡头垄断市场和买方垄断市场。

1. 卖方完全垄断市场

卖方完全垄断市场是指市场上有一个供应商、多个购买者。在美国，为了保持价格的合理性，多数的垄断者（比如公共事业）都受到管制。因为如果没有管制，作为卖方的垄断者就可以随心所欲地定价。按照产生的原因，完全垄断可分为自然垄断、政府垄断和控制垄断。自然垄断往往来源于显著的规模经济，如飞机发动机、供电等；政府垄断是基于政府给予的特许经营权，如铁路、邮政及其他公用设施等；控制垄断包括因拥有专利



权、拥有专门的资源等而产生的垄断。

2. 垄断性竞争市场

垄断性竞争市场是指有少量卖方和大量买方的市场，新的卖方通过产品的差异性来区别于其他的卖方。一般只有少数几家公司控制市场，但是提供了大量的不同产品来和其他公司竞争，并取得市场份额。这种市场结构是最具有现实意义的市场结构，其中存在若干个供应商，各供应商所提供的商品不同质，企业进入和退出市场完全自由。多数日用消费品、耐用消费品和工业产品的市场都属于此类。

3. 寡头垄断下的竞争市场

同样是少量卖方和大量买方，但这类行业存在明显的规模经济，市场准入障碍明显，价格由行业的领导者控制。一个公司给出一个价格后，行业内的其他公司通常就会快速地采纳这个价格。钢铁市场和石油市场是典型的寡头垄断下的竞争市场。

4. 完全竞争市场

完全竞争市场中有许多卖方和买方，所有的卖方和买方具有同等的重要性。大多数市场都不是完全竞争市场，但是可以像完全竞争市场那样高效地运作，价格是由分享该市场的所有采购商和供应商共同确定的。该市场具有高度的透明性，不同供应商的产品结构、质量与性能几乎没有差异，市场信息完备，产品的进入障碍小。这类市场主要存在于专业产品市场、期货市场等。

5. 买方寡头垄断市场

买方寡头垄断市场是指有大量卖方和少量买方的市场。在这种市场中，买方对定价有很大的影响，因为所有卖方都在为生意激烈竞争。汽车工业中半成品和部件的市场就是这样的例子。一些部门采用集团采购后也容易形成这种市场。

6. 买方垄断市场

买方垄断市场是指有几个卖方和一个买方的市场。这是和卖方完全垄断市场相反的情况，在这种市场中，买方控制价格。这种类型的市场有：美国的军用战斗机的市场、铁路用的机车和车辆的采购市场等。

不同的市场结构决定了采购企业在买卖中的不同地位，因而必须采取不同的采购策略和方法。从产品设计角度出发，应尽量避免选择完全垄断市场中的产品，若非不得已，就应该与供应商结成合作伙伴的关系。对于垄断竞争市场，应尽可能地优化已有的供应商并发展其成为伙伴型的供应商；对于寡头垄断市场，应尽可能与供应商结成伙伴型的互利合作关系。在完全竞争市场下，应把供应商看做商业型的供应业务合作伙伴关系。

上面所描述的市场结构可以置于一个矩阵中，并得到下表（见下页）所示的结果。



市场类型

需方 供方	一个	很少	很多
一个	双边垄断 “垄断市场”（备件）	有限的供应方垄断（燃油泵）	供应方垄断（水、电、煤气）
很少	有限的需求方垄断（电话交换机、火车）	双边寡头垄断（化学半成品）	供应方寡头垄断市场（复印机、计算机）
很多	需求方垄断（武器系统、军火）	需求方寡头垄断（汽车部件）	完全竞争（办公用品）

1.1.2 分析供应市场的必要性

许多大公司，像 IBM、美国本田、朗讯科技和飞利浦等都已经引入了采购团队的概念，负责在全球范围内采购战略部件和材料。它们不断为所需的材料和服务寻找第一流的供应商。

采购方主动进行供应市场研究的主要因素有以下几个方面：

一、技术的不断创新

无论是生产性企业还是非生产性企业，为保持竞争力必须致力于产品的创新和质量改善。当出现新技术时，企业或公司在制订自制/外购决策中就需要对最终供应商的选择进行大量的研究。

二、供应市场的不断变化

国际供应市场处在不断变化中，例如，国家间的政治协定会突然限制一些进出口贸易；供应商会因为突然破产而消失，或被其竞争对手收购，价格水平和供应的持续性都会受到影响。需求也会出现同样变化，如对某一产品的需求会急剧上升，从而导致紧缺状况的发生。因此采购者必须预期某一产品供需状况可能发生的变化，并由此获得对自己的商品价格动态的更好理解。

三、汇率的变动

主要币种汇率的不断变化给国际采购者带来了新的挑战。许多国家的高通货膨胀、巨额政府预算赤字、汇率的迅速变化都要求采购者对其原料需求的重新分配作出快速反应。

四、产品的生命周期及其产业转移

产业转移、技术进步不仅改变了供应市场的分布格局，在整体上降低了制造成本，也



对采购的战略制订、策略实施以及采购管理提出了新的要求，并带来了新的变化。这主要体现在：

1. 在自制/外购的决策中，外购的份额在增加；
2. 采购呈现出向购买组件、成品的方向发展的态势；
3. 采购的全球化趋势日益增强，同时采购的本地化趋势也伴随着生产本地化的要求得以加强；
4. 供应市场及供应商的信息更加透明化；
5. 技术发展使得许多公司必须完全依赖供应商的伙伴关系。

供应市场分析中，产业的生命周期及其产业转移是很重要的内容。总体上，传统的制造业及相关产品已由原来的发达国家转移到发展中国家，新兴产业如信息技术产业等则为发达国家所控制。这种社会变迁反映了制造业的区域化调整，说明了不同产业的发展阶段即产业的生命周期，也会相应地导致供应市场结构的改变。

1.1.3 供应市场分析的步骤

一、供应市场分析步骤

供应市场分析可以是周期性的，也可以是以项目为基础进行的；可以是关于特定行业采购市场发展的趋势与动态的定性分析，也可以是从综合统计和其他公共资源获得大量数据的定量分析；供应市场分析既可以是短期分析，也可以是长期分析。

每个项目都有自己的具体情况，其供应市场分析的目的不同，所以很难形成一种标准的方法。但是一般情况下，供应市场分析主要有以下步骤：

1. 确定目标

确定要解决什么问题、问题解决到什么程度、解决问题的时限多长、需要多少信息、信息准确到什么程度、如何获取信息、谁负责获取信息、如何处理信息等，并作简要说明。

2. 成本效益分析

确定供应市场分析的成本所包含的内容、进行分析所需要的时间，并分析效益是否大于成本。

3. 可行性分析

可行性分析的内容包括确定公司中的哪些信息是可用的、从公开出版物和统计资料中可以得到什么信息、是否需要从国际数据库及其专业代理商处获得信息、是否需要从一些部门处购买研究和分析服务甚至进行外出调研等。

4. 制订分析计划的方案

分析计划的内容包括确定获取信息需要采取的具体行动，包括目标、工作内容、时间进度、负责人、所需要资源等。除了平面分析之外，还要与供应商面谈、实地考察。平面



分析是收集、分析以及解释数据，它们一般是别人已经收集好的，在采购中这类分析用得最多；实地考察的目的是收集、分析和解释平面分析无法得出的细节。

5. 方案的实施

在实施阶段，遵循分析方案的计划是非常重要的。

6. 撰写总结报告及评估

供应市场分析以及信息收集结束后，要对所获取信息和情报进行归纳、总结、分析，在此基础上形成总结报告，并就不同的供应商选择方案进行比较。对分析结果的评估应该包括对预期问题的解决程度，对方法和结果是否满意等。

二、供应市场分析的层次

供应市场分析可以分为宏观经济分析、中观经济分析和微观经济分析三个层次。

1. 宏观经济分析

宏观经济分析是指分析一般经济环境以及影响未来需求平衡的因素，例如产业范围、经济增长率、产业政策及发展方向、行业设施利用率、货币汇率及利率、税收政策与税率、政府体制结构与政治环境、关税政策与进出口限制、人工成本、通货膨胀、消费价格指数、订购状况等。

2. 中观经济分析

中观经济分析集中研究特定的行业、部门。在这个层次，很多信息都可以从国家的中央统计部门和行业信息机构处获得。这个层次需要处理的信息主要有：供求状况、行业效率、行业增长状态、行业生产与库存量、市场供应结构、供应商的数量与分布等。

3. 微观经济分析

微观经济分析集中于评估个别产业供应和产品的优势与劣势，如供应商财务审计、组织架构、质量体系与水平、产品开发能力、工艺水平、生产能力与产量、交货周期及准时率、服务质量、成本结构与价格水平、作为供应商认证程序一部分的质量审计等。它的目标是透彻地了解供应商的特定能力和其长期市场地位。

1.2 采购商品的细分

1.2.1 采购商品的一般分类

一、采购商品的80/20法则

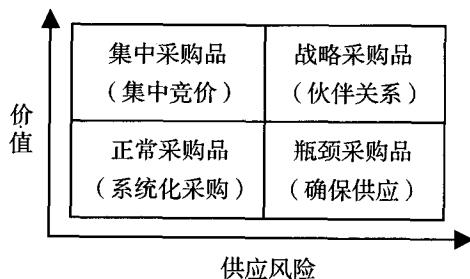
采购物品的80/20法则的含义主要有：数量或者种类为80%的采购物品只占有所有采购物品价值的20%，而剩下的20%的物品则占80%的价值；其中有50%的物品的价值总量在2%以下。产品中原材料（含零部件）的这种80/20特性为采购物品策略的制订提供



了有益的启示，也就是采购工作的重点应该放在价值占 80% 而数量只占 20% 的物品上，这些物品包括战略物品和集中采购品。此外，有 50% 的物品可以不予重视，其运作的好坏对成本、生产等的影响甚微。

二、采购商品的分类

采购商品的分类是采购工作专业化实施的基础。1983 年 Kraljic 提出了采购物品分类模块，为该工作的开展提供了一套被普遍接受的方法。它主要基于两个因素：一是采购物品对本公司的重要性，主要指该采购物品对公司的生产、质量、供应、成本以及产品等影响的大小；二是供应风险，主要指供应保障能力、供应商的数量、供应竞争激烈程度、自制可能性大小等。依据不同采购物品的重要性及供应风险，可将它们分为战略物品、瓶颈物品、集中采购物品以及正常物品，如下图所示。



基于风险价值的商品细分

战略采购品是指价值比例高、产品要求高，同时又只有供应商可以供应或者供应难以确保的物品。原料是许多公司采购总量中的重要组成部分，原料的采购通常涉及大量的资金。另外，它们部分地决定了产品的成本和价格，因此它们通常被认为是战略产品。比如汽车厂需要采购的发动机和变速器、电视机厂需采购的彩色显像管以及计算机厂商需要采购的微处理器等。

瓶颈采购品指的是价值虽不算高，但供应保障不力的物品。如油漆厂用的色粉、食品行业专用的维生素等。

集中采购品是指那些价值比例较高，但很容易从不同的供应商处采购获得的物品。主要包括化工、钢铁、包装等原材料或标准产品等。

正常采购品则包括诸如办公用品、维修备件、标准件以及其他价值低、有大量的供应商的物品。

数量仅占 20% 的战略物品与集中采购物品占据了采购价值的 80%，它们的采购成本的控制与降低对公司的整体成本就显得十分重要。因此，把不同时期或不同单位的同类产品集中起来统一、大量采购将会取得显著的效果。