

(物流管理专业课)

QUANGUOGAODENGZHIYEJIAOYUSHIYIWUGUIHUAJIAOCAIWULIUGUANLIXILIE

全国高等职业教育“十一五”规划教材·物流管理系列

采购管理实务

CAIGOU GUANLISHIWU

主编 钱芝网 姜 丹

全国高等职业教育
“十一五”规划教材



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

(物流管理专业课)

QUANGUOGAODENGZHIYEJIAOYUSHIYIWUGUIHUAJIAOCAIWULIUGUANLIXILIE

全国高等职业教育“十一五”规划教材·物流管理系列

采购管理实务

CAIGOU GUANLISHIWU

主 编 钱芝网 姜 丹

副主编 张广敬 崔大巍

全国高等职业教育
“十一五”规划教材



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务 / 钱芝网, 姜丹主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2008. 3

(全国高等职业教育“十一五”规划教材·物流管理系列)

ISBN 978-7-80221-610-5

I. 采… II. ①钱… ②姜… III. 采购-企业管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 017970 号

采购管理实务

全国高等职业教育“十一五”规划教材·物流管理系列

钱芝网 姜丹 主编

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京市西城区车公庄大街乙5号 鸿儒大厦B座
邮政编码	100044
电话	(010) 68320825 (发行部) (010) 88361317 (邮购)
传真	(010) 68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京新丰印刷厂
开本	787×1092 1/16
版次	2008年3月第1版
印次	2008年3月第1次印刷
印张	18
印数	5000册
字数	345千字
定价	28.00元
书号	ISBN 978-7-80221-610-5

版权所有 侵权必究

全国高等职业教育“十一五” 规划教材·物流管理系列 编委会

主 任

周继庭 北京科技职业学院董事长、党委书记、校长

委 员

季明明 北京教育科学研究院原院长、党委副书记,研究员
施国洪 江苏大学工商管理学院教授
陈建斌 北京联合大学商务学院博士、副教授
汤学俊 扬州大学管理学院副院长、博士、副教授
俞立平 扬州科技学院管理学院博士后、副教授
韦东方 淮安信息职业技术学院信息管理系主任、博士后
周志年 江海学院经济系主任、副教授
任稚苑 广东轻工业职业技术学院南方物流学院副院长、副教授
朱光福 重庆城市管理职业学院管理系主任、副教授
张为之 中国就业促进会全国 AEP 就业能力实训办公室主任
朱贵荣 上海中九物流配送有限公司董事长、总经理
崔志华 中国国际图书贸易总公司总经理
张通江 北京汇友联物流有限公司总经理
王运山 北京双禾物流有限公司总经理
戴敏华 广州益达科技有限公司副总经理

序

随着我国物流业的迅速发展,国内高等物流职业教育正如火如荼地进行着,教材成为人们关注的重要问题。目前高等物流职业教育的教材大致有四种来源:一是采用中专教材或是在此基础上增添内容;二是借用本科同类教材,由任课教师删减、增补而成;三是由部分院校教师联合编写;四是由一些教师自行编写。这些教材的编写出版,对满足物流专业的教学需要,起到了一定的作用。但总的来说,这些教材仅仅注重内容上的增减变化,过分强调知识的系统性,基础理论分量过重,应用技能比例偏轻。虽有一些教材附有思考题,也只能供学生巩固课堂教学中学过的理论知识,缺乏实践训练的内容。更为主要的是,教材内容陈旧,与生产实践严重脱节,没有将新知识、新技术、新工艺融入进去。无论通过哪种途径编写出来的教材都难以得到学生、用人单位甚至任课教师的一致认同。

与普通高校物流类本科专业教材不同,高等职业教育教材应该反应物流行业特点、物流专业人才培养特点及人才培养规格定位,教材内容应当兼顾理论知识与实践知识,既要选编“必需、够用”的理论内容,又要融入足够的实训内容,做到理论教学与实践教学的有机结合。这就需要打破传统的按照课程学术内容体系进行教材编写的模式,开发和推广与生产实际、技术应用密切联系的综合性和案例性教材。在综合性和案例性教材的开发中,既可将原有若干科目教学内容按照职业活动的特点和要求进行整合,形成综合性的课程教材,也可以按照企业实际的工作任务、工作过程和工作情境组织课程,形成围绕过程的新型教学项目。需要注意的是,高等物流职业教育的教材要紧跟物流行业的发展趋势,并要有一定的超前性,各门教材内容要统筹安排,综合平衡,避免内容重叠。

由中国时代经济出版社出版的全国高等职业教育“十一五”规划教材·物流管理系



列,较好地贯彻了上述思想。该套教材以专业技能培养为编写主线,编写体例新,有讲有练,基础理论知识的服务性和指导性明显,实践技能主体地位突出,二者的关系处理得当,并且有机地融入了当前学术界的最新研究成果。相信该套教材的问世,必将对推动我国高等物流职业教育教学水平和人才培养质量的提高起到重要作用,并对高等物流职业教育教材的编写起到一定的示范作用。

何明珂 教授 博士

北京工商大学商学院院长

教育部高等学校物流类专业教学指导委员会副主任

中国物流与采购联合会副会长

2008年2月28日

前 言

采购作为企业生产经营过程中的基本环节,是企业一切活动的开始,是企业生产经营连续性的保证,也是企业生产经营中最大的成本领域,其支出占产销额的60%~80%。采购工作的好坏直接关系到企业的经济效益和市场竞争能力。因此,现代企业的竞争,正由技术的领先、市场的垄断,逐渐转向以采购来降低成本、提高利润,从而帮助企业占据新的优势。特别是随着经济全球化的快速发展和国际产业资本向我国的转移,我国正在发展成为全球的制造中心和采购热点地区。全球采购正在走向中国,中国制造的商品也要大量走向世界,这就导致了市场竞争的愈发尖锐激烈。如何大幅度地降低采购成本、提高采购质量,这不仅关系到企业的获利水平,更是企业能否生存发展的核心问题。有鉴于此,为了帮助学生及企业从事采购工作的同志系统掌握采购的基本理论和基本知识,提高采购的实际操作技能及采购管理水平,我们编写了这本采购管理实务教材。

本书以具体的实务流程为主线,全面系统地、深入浅出地阐述了采购管理的基本原理及策略技巧,注意吸收国内外采购管理的先进经验和先进技术,突出实用性和可操作性,注重典型性和借鉴性,每章都附有主题案例和复习思考题,以帮助学生理解、掌握、消化吸收所学习的内容。

本书由钱芝网博士和姜丹老师担任主编,并负责书稿框架的设计与统稿,张广敬、崔大巍老师担任副主编。全书写作分工如下:第一章和第十二章由崔大巍编写;第二章和第四章由任倩编写;第三章由秦俭编写;第五章和第十五章由姜丹编写;第六章和第八章由张广敬编写;第七章由刘超编写;第九章由赵丹编写;第十章由李红园、生海健编写;第十一章由王萍编写;第十三章由曹晓丽编写;第十四章由钱芝网编写;第十六章由王松林编写。



本书既可作为高职物流专业的教学用书,也可供在企业中从事采购和供应管理的专业人员参考使用。全国职业培训认证管理办公室已将本书列为物流从业资格考试培训用书,因此,本书还可以作为有志于从事采购管理工作的在校学生、社会人士参加采购师从业资格考试的培训教材。

本书在写作过程中得到了作者所在单位的大力支持和中国时代经济出版社刘苻主任和李美老师的悉心指导,参考、引用了学术界同行的有关著作、教材、案例和论文,在此一并表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,书中的不足之处在所难免,敬请广大读者批评赐教。

编者

2006年12月于北京



编写说明

伴随着我国经济持续快速地发展,物流产业也蓬勃兴起了,国内对物流人才的需求量越来越大。早在 2002 年,有关部门就曾预测,未来十年内我国物流人才需求量将达六百万之多。巨大的人才需求使得物流行业几乎是一夜之间成为学校的热门专业,物流人才也变得炙手可热。于是乎就像 90 年代初全国兴开办计算机专业一样,众多的高校纷纷开办物流管理专业。据初步统计,目前全国开办了物流管理专业的院校近七百家。然而,从近两年物流专业毕业生的就业情况以及用人单位的反馈情况来看,当前物流人才叫好但并不叫座。造成上述现象的原因,一方面是因为物流业在我国是个新行业,我国物流业教育起步晚,师资缺乏,现有从事物流业教育的老师大多是从宏观经济学、营销学、交通运输学等专业教师转过来的,多数缺乏物流业从业经验,总体水平有限;另一方面,与我国还没有一套适合培养高技能物流人才教育教学特点和要求的教材也有较大的关系。虽然,不少学者和出版社这几年来在高等物流职业教育教材编写上做了大量的探索性工作,推出了一大批物流教材,这些教材的编写出版,对于推动我国物流教育的快速发展起到了很大的作用,但总体来说,这些教材过分侧重于理论知识的讲授,且不少理论知识陈旧,许多新技术、新成果在教材中没有反映或反映不够,脱离了生产实际;至于物流职业教育中的核心内容——专业岗位技能,大部分教材讲得不多,或虽有涉及,但并没有正确处理好与理论知识的关系,所以培养出来的学生只懂部分物流理论,缺乏实际动手能力,毕业生所掌握的专业技能和视角与企业需求有着较大的差距。有鉴于此,我们编写了全国高等职业教育“十一五”规划教材·物流管理系列。

本套规划系列教材涵盖了物流管理专业所有的专业课和专业基础课,我们将其陆续推出,力争“十一五”末全部出齐。

与其他同类教材相比,本套规划教材具有如下几个特点:

1. 参加本套教材编写的作者,既有长期在高校从事物流教学的优秀教师,更有长



期工作在物流生产实践一线的物流企业的专家,因此,市套教材的教学内容及其安排,是经过充分的市场调查和研讨而设定的,是符合企业对高技能物流人才的理论知识和专业技能培训要求的。

2. 市套教材在内容设计上,切实遵循了“以就业为导向,以能力为本位,以学生为主体”的职业教育教学改革指导思想,采用了专业基础课以综合课为主、专业课以行动导向课为主的编写思路,明确了理论知识的指导地位,突出了岗位技能培养的主体地位。

3. 市套教材注重吸收当前学术界的最新研究成果以及从生产实践中总结出来的经验教训,紧跟物流行业的发展趋势,并有一定的超前性,比较贴近生产实际。

当然,由于我国物流教育起步较晚,还没有成熟的物流教材编写经验可供借鉴,市套教材,无论在教学内容安排上,还是在编写体例设计上,亦或是在其他方面,肯定还存在着不少的缺点和不足,恳请广大读者和专家学者批评指正。

我们希望市套教材的出版问世,能对我国高技能物流业人才的培养和高等物流职业教育教材的编写起到抛砖引玉的作用。

全国高等职业教育“十一五”规划教材·物流管理系列编委会

2008年2月18日



目 录

序	何明珂 (1)
前 言	(1)
编写说明	(1)
第一章 采购管理概述	(1)
第一节 采购与采购管理	(2)
第二节 采购分类	(5)
第三节 采购管理的作用	(9)
第四节 采购的组织关系	(11)
第二章 采购组织	(14)
第一节 采购组织概述	(15)
第二节 采购组织的职责	(21)
第三节 采购组织的团队建设	(26)
第三章 采购战略规划	(34)
第一节 采购供应环境分析	(35)
第二节 采购战略规划	(41)
第三节 采购管理策略	(46)
第四章 采购计划与预算	(50)
第一节 采购计划与采购预算概述	(51)
第二节 采购计划的编制	(56)
第三节 采购预算的编制	(63)
第四节 采购数量确定的依据和方法	(69)
第五章 供应商的选择与管理	(74)
第一节 供应商管理概述	(77)



第二节 供应商的调查与开发	(79)
第三节 供应商考核	(84)
第四节 供应商选择	(87)
第五节 供应商监控	(93)
第六节 供应商关系管理	(94)
第六章 采购实施	(99)
第一节 采购实施的基本步骤	(102)
第二节 采购认证	(110)
第三节 采购订单	(116)
第四节 采购商品的检验与验收	(123)
第五节 采购付款	(126)
第七章 招标采购	(129)
第一节 招标采购概述	(130)
第二节 招标文件	(136)
第三节 投标文件	(140)
第四节 评标体系	(144)
第八章 专场采购	(151)
第一节 政府采购	(153)
第二节 零售商采购	(155)
第三节 服务采购	(163)
第九章 采购谈判	(167)
第一节 采购谈判概述	(168)
第二节 采购谈判的过程与步骤	(173)
第三节 采购谈判的内容、方法与技巧	(177)
第十章 采购合同管理	(187)
第一节 采购合同概述	(188)
第二节 采购合同的订立	(190)
第三节 采购合同的执行与跟踪	(193)
第四节 采购合同的争议以及解决措施	(196)
第十一章 采购价格管理	(200)
第一节 采购价格的确定	(201)

第二节 询价、报价和议价	(206)
第十二章 采购质量管理	(210)
第一节 采购质量管理概述	(212)
第二节 采购质量管理的作用和原则	(214)
第三节 提高采购质量的途径	(216)
第十三章 采购成本管理	(221)
第一节 采购成本分析	(222)
第二节 影响采购成本的主要因素	(226)
第三节 有效降低采购成本的方法	(227)
第十四章 采购审计与稽核	(230)
第一节 采购审计	(231)
第二节 采购稽核	(237)
第十五章 采购绩效考核与评估	(242)
第一节 采购绩效考核与评估的原则和流程	(243)
第二节 采购绩效考核与评估的指标和标准	(245)
第三节 采购绩效考核与评估的方式和技巧	(249)
第四节 改进采购绩效的途径	(251)
第十六章 采购的发展方向	(257)
第一节 全球化采购	(258)
第二节 采购外包	(262)
第三节 电子商务采购	(265)
第四节 JIT 与 MRP 采购	(267)
参考文献	(273)

第一章

采购管理概述

【内容提要】

采购作为企业生产经营活动的首要环节，对企业的生存和发展起着至关重要的作用。本章首先介绍了采购及采购管理的有关概念；其次对采购管理的目标、分类进行了阐述；最后对采购管理的作用和采购组织关系进行了探讨。

【关键词】

采购 采购管理 电子采购

【主题案例】

TCL 集团的采购策略

如何有效运用供应链是现代企业面临的重大难题之一。当前，加强采购的供应链管理已成为 TCL 集团经营管理的主题工作内容之一。

在采购的供应链管理中，TCL 集团一是建立采购招标管理平台，规范采购业务流程和采购人员行为。众所周知，国内众多知名家电企业在连年的“价格战”驱动下，已另辟蹊径，把眼光放在了加强采购供应链的管理上，并且收到较好的成效。例如连续两年亏损且即将被摘牌的科龙集团，在格林柯尔入主科龙之后，顾维军出任董事长之初，就对科龙原有的采购组织系统进行变革调整，建立采购竞标管理平台，成立采购管理工作组，所有供应商凡是在品质、交货期、资信等方面得到科龙认证通过后，都可以参与科龙的采购竞标活动。采购工作组通知合格供应商到科龙集中上网竞标，即每家供应商的代表进入科龙事先设定好的小房间用电脑上传资料报价竞标，所有供应商均不与采购人员见面，采购人员通过网上报价确认供应商，仅此一项就在顾维军入主科龙的头一年，降低采购成本几千万



元。2005年9月TCL移动通信有限公司也导入采购电子招标系统,至今已节约采购成本300万元,由此可见,成效是巨大的,效果是明显的。

众所周知,对于技术性一般的企业,其物流采购成本比例在30%~80%之间,对于高新技术产业公司,其采购成本比例一般为10%~30%,对于多年成熟的简单技术,采购成本比例可能高达90%,例如电话机售价100多元(每台,下同),厂家仅有几元利润。由此可见,如何使企业在炽热化的竞争中求生存,谋发展,不仅要在研发、销售、制造上寻找改进点,而且也需要在物流采购供应链上挖掘潜力。并采用一套科学、系统、有效的物流采购管理操作平台去指导、改善和实施物流采购运作,形成企业独有的物流采购优势,以促进研发,保障生产需求供应,为企业参与市场竞争,获得持久发展提供动力,同时也是杜绝采购腐败的一剂“良药”。

结合TCL的采购实战案例,谈谈如何进一步挖掘采购的潜力,发挥采购的利润杠杆作用,从而提升企业的竞争优势?

第一节 采购与采购管理

【主要内容】

一、采购概念

所谓采购,是指在商品流通过程中,企业、政府及个人为获取商品,对获取商品的渠道、方式、质量、价格、数量、时间等进行预测、抉择,把货币资金转化为商品的交易过程。它具有明显的商业性。采购与购买不同,购买仅仅指用货币换取商品的交易过程,采购比购买的概念更专业,含义更广泛,不仅包括购买,还包括储存、运输、接收、检验及废料处理等。

采购有狭义和广义之分。狭义的采购指的是通过购买方式获得商品使用权,具体来说就是,企业根据需求提出采购计划,审核计划,选择合适供应商,经过商务谈判确定价格、质量、数量、交货及相关条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过租赁、借贷、交换等途径取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。租赁的表现形式是一方用支付租金的方式取得他人物品的使用权,但不同于租用,租赁类似于用分期付款的方式获得商品使用权;借贷是指一方凭借自己的信用和彼此间的友好关系获得他人物品的使用权;交换是指双方采用以物易物的方式取得物品的使用权和所有权。

综合以上的说明,我们可以了解采购是以各种不同的途径,包括购买、租赁、借贷、交换等方式,取得物品及劳务的使用权或所有权。采购的目的就是要满足不同部门的需求,采购工作首先要确定需要什么、需要多少、何时需要,所以采购就其功能来讲

不单单是采购员或采购部门的工作，而是集体和团队的工作，是企业整体供应链的重要组成部分。

二、采购管理的概念

采购管理是指为了完成生产或销售计划，从适当的供应商那里，在确保质量的前提下，在适当的时间，以适当的价格，购入适当数量的商品所采取的一系列管理活动。

为了深入理解采购管理的含义，我们探讨一下采购管理与采购的联系和区别。采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，是管理活动，是面向整个企业的，不但面向企业全体采购员，而且也面向企业组织中的其他人员（进行有关采购协调、配合工作的人）。采购管理一般由高级管理人员承担。其使命就是要保证整个企业的物资供应，其权力是可以调动整个企业的资源。而相对来说，采购只是指具体的采购业务活动，是作业活动，一般是由采购人员承担的工作，只涉及采购人员个人。其使命就是完成采购部门经理布置的具体采购任务，其权力只能调动采购部门经理分配的有限资源。可见，采购管理和采购并不完全一样。但是，采购本身也涉及具体管理工作，它属于采购管理。采购管理又可以直接管到具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。可见，采购管理与采购又是有联系的。所以，采购管理和采购两者之间既有区别又有联系。

三、采购管理的目标

采购的物料应该是货真价实的（即满足质量方面的要求），数量是符合要求的，并以准确的时间发送到准确的地点，物料必须来源于合适的供应商（即一个可靠的、能及时履行其承诺的义务的供应商）。同时与之相适应，还要获得合适的服务（不仅仅是采购之前，还包括成交之后），当然价格也必须是合理的。如果发送的货物不能达到质量标准，或是它们在计划实施一段过后才被送到使用地，造成生产线中断的话，那么就算是以最低的价格去购买货物也不能接受。另外，如果所购买的货物是出于急需，购买者就不能按照正常的订货提前期来进行采购，这是所谓的“合理价格”也许比正常价格高得多。采购决策者总是试图通过去协调这些常常是相互冲突的目标，通过取舍来得到这些目标的最优组合。

总之采购的总目标是在满足需求的前提下，使采购的成本和费用最低。总目标需要分目标来支撑，分目标的实现要能保障总目标的实现。

对采购管理的具体目标表述如下：



1. 要能满足需求即提供不间断的物料、供应和服务,以便使整个组织正常地运转。物料和生产零部件的缺货会造成企业的经营中断,由于必须支出的固定成本所带来的运营成本的增加以及无法兑现向顾客做出的交货承诺,将会造成更大的损失。

2. 要使库存投资和各项费用保持最低限度

(1) 以合理的持有库存来保证所需的物料。持有库存的成本一般占库存商品价值的20%~50%,这样库存带来了相当大的库存成本。举例说明:如果采购部门可以用1000万元的库存(而不是原来的2000万元)来保证企业的正常运转的话,那么在年库存储存成本为30%的情况下,1000万元库存的减少不仅意味着多出了1000万元的流动资金,而且还节省了300万元的库存费用。

(2) 以最低的总成本获得所需的物资和服务。在企业中,企业采购部门的活动消耗的资金比例最大,这样,采购活动的利润杠杆效应(采购成本的降低会带来利润的更大比例的提升)就会表现得非常明显。因此,当确保质量、运输和服务等方面的要求都得到满足时,采购部门还是应该全力以赴地以最低的价格获得所需要的物资和服务。

(3) 以较低的管理费用来实现采购目标。采购部门正常运作需要耗费企业的资源:员工工资、电话费和邮资、办公用品、差旅费用、计算机费用和其他必需的管理费用。如果采购流程的效率很低,那么采购的管理费用就很高。采购部门应该尽可能有效和节俭地完成采购目标,这就需要采购经理经常对部门的运作情况进行跟踪和完善,以确保所有的活动耗费都是有效的。具备高效采购过程的公司可以通过降低成本、提高弹性和减少反应时间来获取竞争优势,同时,便于采购管理人员将更多的精力集中在可以增值的活动上。

3. 保持并提高质量

(1) 为了生产所需要的产品或服务,每一项物料都要达到一定的质量要求,否则最终产品或服务将达不到期望的要求,或者是达到期望的最终产品的生产成本远远超过可以接受的成本额。纠正低质量物料投入产生的成本可能是巨大的,不仅包括停工的损失,而且还会给企业声誉造成影响。

(2) 发现或发展有竞争力的供应商。一个采购部门必须有能力找到或发展供应商,分析供应商的能力,从中选择合适的供应商并且与其一起努力对流程进行持续的改进。只有当最后所确定的供应商在工作上雷厉风行而且富有责任感的时候,公司才能最终以最低的价格得到所需要的物资和服务。在市场竞争异常激烈的情况下,如果能够找到合适的供应商建立协作伙伴关系,就能带来企业持续改进,从而提升产品的市场竞争优势。

(3) 当条件允许的时候,将所购物资标准化。从公司的角度出发,采购部门应该去