

工  
业  
企  
业  
的  
采  
购  
与

GONGYEQIYE DE CAIGOU YU CAIGOUGUANLI

与  
朱水兴 / 著

管  
理

工业企业的采购与采购管理

CAIGOU



中国经济出版社

# **工业企业的采购及采购管理**

**Industrial Purchasing and  
Purchasing Management**

朱水兴 编著

中国经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

工业企业的采购与采购管理/朱水兴著. - 北京:中国经济出版社,2001.1

ISBN 7-5017-5098-X

I.工… II.朱… III.采购-工业企业管理:销售管理  
IV.F405

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 57401 号

责任编辑 苗青

封面设计 白长江

**工业企业的采购与采购管理**

朱水兴 著

\*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

\*

开本:850×1168毫米 1/32 7.75印张 195千字

2001年1月第1版 2001年1月第1次印刷

印数:1~3000册

ISBN7-5017-5098-X/F·4045

定价:22.00元

## 序

这是一本较全面介绍关于采购与采购管理的书，我国目前系统阐述这方面内容的书籍还不多见。现代企业的经营管理，采购已显得越来越重要，一般情况下，企业产品的成本构成中外购部分占了较大的比例（60—70%）。因此，外购件与原材料的采购成功与否，一定程度上影响到企业竞争力。所谓竞争力是指企业区别于其它竞争者所特有的能力（或称核心能力），这种特有能力的来自于资产（有形资产与无形资产）优势、采购供应链、生产运作链、后勤运输链和销售链等等。当特有的竞争能力要素具备不可模仿性、不可替代性时，企业就可以形成长期的竞争优势。若企业通过不断创新形成新的特有竞争能力，就可以保持动态的持续竞争优势，获取经营成功。采购与采购管理往往是竞争优势来源之一。随着全球市场一体化和信息时代的到来，专业生产更能发挥其巨大作用，导致企业采购比重更为增加。战略性地决定企业运作环节，战略性的决定产品组成件的来源及区域分布，更使采购及其管理的作用提升……。本书将给你在这方面许多思考。

本书的两大特点是战略性和实用性。战略性是指本

书从战略远景 (Strategic Vision)、使命 (Mission)、目标 (Objective) 出发, 即从企业的总体战略出发, 介绍了如何实现战略采购; 实用性是指本书不但有概念、理论性陈述, 而且引借了不少实际的应用程序。既然本书从战略性出发, 自然在管理上就涉及到系统性、整体化的经营管理技能, 为负责管理采购和采购管理工作的人员如何结合企业的总体战略和经营战略做好自身工作提供了借鉴和指引。同时, 本书也值得企业各职能部门的管理人员阅读, 以实现相互协调在战略原则下, 搞好企业的经营。

毕竟本书的内容是基础性的, 因此还必须与当前和未来的企业经营环境结合起来开发出适应当前竞争的采购与采购管理工作。

经验固然重要, 但随着时代脉搏而不断求知、学习是更为重要的。

**何振翔**

(暨南大学 MBA 教育中心主任、教授)

2000 年 10 月 13 日于暨南园

# 前 言

中国在当前及今后相当长一段时间内的主要任务是建立社会主义市场经济。市场经济是商品经济发展的高级阶段，是通过规范、公平的市场交易来实现的。在市场交易或买卖过程中，人们对于卖（销售）已有足够的重视和认识，有关文章和著作也层出不穷。但对于买——采购尤其是企业采购，由于种种原因，目前国内尚未形成系统的理论，采购运作与管理也基本处于“暗箱”操作状态。

事实上，在全球范围内工业企业的产品及其成本构成中，有60%以上是经采购而来的。采购成本是企业成本管理中的主体，是“最有价值”的部分。原材料采购成本每降低2%，在其它条件不变的前提下，净资产回报率可增加15%。在当前的经济环境下，企业通过采购的改善每年降低成本5%~20%是完全可能的。在中国，如果国有大中型企业每年降低采购成本2~3%，即可增加效益500多亿元人民币，相当于1997年国有企业实现利润的总和。此外，采购在企业的产品开发、质量保证、整体供应链及企业的经营管理中也都扮演着极其重要的角色，起着至关重要的作用。可以说，采购是企业经营的一个核心环节，是获取利润的重要来源。走出传统的采购认识误区，正确理解和管理采购，是当今企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个基本保障，更是现代企业谋求发展壮大的一个必然要求。

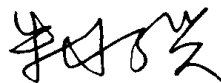
本书从采购的地位及作用开始，分析了采购的职能，介绍了采购机构的设计原则及影响因素，接着就采购人员的素质、培

训、管理与职业发展进行了阐述。本书第四章至第十章根据采购与供应商管理过程的逻辑性、系统性要求，详细叙述了采购战略与体系、供应市场研究与风险分析、供应商审核与考评、供应商关系管理、采购合同及采购绩效评估等。第十一章、第十二章与第十三章则分别介绍了采购与成本、采购与供应链、采购与开发之间的关系及操作。本书第十四章还专门介绍了国家有关部门在1999年宣传推广的比价采购及其做法。本书各章布除遵循采购过程的逻辑顺序外，还尽量体现管理的基本原则—PDCA的要求。在叙述采购及其管理基本内容的过程中，本书还力图做到“授人以渔”，穿插介绍了一些管理的工具与系统如5W1H法、Hay体系、SMART方法、矩阵图、80/20规则、MRP、5S、TPM等，以期为读者从采购的角度展示出一些现代企业管理的基本做法和思路。全书约226800字，其中插图37幅，插表45幅。

本书是为企业尤其是工业企业的采购人员，相关部门人员如人事、成本、企划、工程、质量、生产、开发等，以及企业管理人员专门而写，也可作为大专院校管理专业尤其是企业管理专业师生的教材或参考书。

本书在编写过程中，张慧华女士自始至终给予了全力支持与帮助，在此表示真诚的感谢！……

由于作者水平所限，书中错误及不足必定不少，恳请读者批评指正。



2000年8月

书从战略远景 (Strategic Vision)、使命 (Mission)、目标 (Objective) 出发, 即从企业的总体战略出发, 介绍了如何实现战略采购; 实用性是指本书不但有概念、理论性陈述, 而且引借了不少实际的应用程序。既然本书从战略性出发, 自然在管理上就涉及到系统性、整体化的经营管理技能, 为负责管理采购和采购管理工作的人员如何结合企业的总体战略和经营战略做好自身工作提供了借鉴和指引。同时, 本书也值得企业各职能部门的管理人员阅读, 以实现相互协调在战略原则下, 搞好企业的经营。

毕竟本书的内容是基础性的, 因此还必须与当前和未来的企业经营环境结合起来开发出适应当前竞争的采购与采购管理工作。

经验固然重要, 但随着时代脉搏而不断求知、学习是更为重要的。

**何振翔**

(暨南大学 MBA 教育中心主任、教授)

2000 年 10 月 13 日于暨南园



# 目 录

## 第一章 采购的地位及作用

第一节 采购的定义	(1)
1. 基本概念	(1)
2. 相关概念	(4)
3. 采购物品的分类	(5)
第二节 采购的作用	(6)
1. 采购的价值地位	(7)
2. 采购的供应地位	(8)
3. 采购的质量地位	(9)
4. 采购在产品中的作用	(9)
5. 采购在企业经营中的作用	(10)

## 第二章 采购的职能与机构

第一节 采购工作概述	(11)
1. 采购的基本任务	(11)
2. 采购工作范围	(13)
第二节 采购机构	(15)
1. 采购机构的设计原则	(16)
2. 影响采购机构设置的主要因素	(17)
3. 采购职能的层次划分	(18)
4. 采购机构设置实例	(20)
5. 采购部内人员设置	(26)

<b>第三章 采购人员与专业化</b>	
第一节 采购人员的素质 .....	(29)
第二节 采购人员的培训 .....	(38)
1. 采购人员专业培训结构 .....	(38)
2. 采购专业主要课程 .....	(39)
3. 采购相关专业与个人素质/技巧主要课程 .....	(41)
第三节 谈判技巧 .....	(43)
1. 谈判及其要素 .....	(44)
2. 谈判的计划和准备 .....	(44)
3. 谈判心理 .....	(48)
4. 谈判地点 .....	(50)
5. 谈判过程 .....	(50)
6. 谈判技巧 .....	(51)
7. 国际谈判的特点 .....	(54)
第四节 采购人员管理与职业发展 .....	(55)
1. 工作评估与定级 .....	(55)
2. 工作描述 .....	(58)
3. 工作绩效表现考核 .....	(59)
4. 职业发展 .....	(59)
<b>第四章 采购战略与体系</b>	
第一节 采购战略 .....	(61)
1. 采购战略概述 .....	(61)
2. 采购战略与计划 .....	(63)
3. 实例 .....	(65)
第二节 采购体系 .....	(66)

<b>第五章 供应市场研究与风险分析</b>	
<b>第一节 供应市场研究</b> .....	(70)
1. 供应市场研究过程 .....	(70)
2. 市场结构 .....	(72)
3. 宏观、中观及微观经济与供应市场 .....	(73)
4. 供应市场研究应注意的问题 .....	(75)
<b>第二节 自制或采购决策</b> .....	(76)
1. 与公司战略的关系 .....	(76)
2. 与产品开发能力及工艺水平的关系 .....	(78)
3. 与质量体系的关系 .....	(78)
4. 与供应保障和企划水平的关系 .....	(79)
5. 与成本的关系 .....	(79)
6. 自制或采购决策的程序与发展趋势 .....	(79)
<b>第三节 采购物品分类</b> .....	(81)
1. 采购物品分类模块 .....	(81)
2. 采购物品的 80/20 规则 .....	(82)
3. 采购物品分类策略 .....	(83)
<b>第四节 供应市场风险分析</b> .....	(84)
1. 风险分析对象及评估准备 .....	(85)
2. 风险分析评估 .....	(88)
3. 改进行动及总结提高 .....	(89)
<b>第六章 供应商审核</b>	
<b>第一节 供应商审核概述</b> .....	(92)
1. 供应商审核与供应商管理 .....	(92)
2. 供应商审核的分类与方法 .....	(93)
<b>第二节 供应商认可审核</b> .....	(95)
1. 供应商认可概述 .....	(95)

2. 供应商审核调查问卷 .....	(96)
3. 供应商审核检查标准 .....	(99)
第三节 供应商质量体系审核 .....	(108)
1. 概述 .....	(108)
2. 供应商质量体系审核表 .....	(108)
3. 审核结果跟进 .....	(114)
4. 福特 Q101 .....	(115)

## 第七章 供应商考评

第一节 供应商考评范围及要求 .....	(117)
1. 考评对象 .....	(117)
2. 考评条件与准备 .....	(117)
3. 考评范围与指标 .....	(118)
第二节 供应商考评指标 .....	(118)
1. 质量指标 .....	(119)
2. 供应指标 .....	(119)
3. 经济指标 .....	(120)
4. 支持、配合与服务指标 .....	(121)
第三节 供应商考评实例 .....	(122)
1. 实例 1—供应商的质量考评 .....	(122)
2. 实例 2—供应商的质量与交货考评 .....	(123)
3. 实例 3—供应商综合月度考评 .....	(124)
4. 实例 4—供应商表现综合考评 .....	(126)

## 第八章 供应商关系

第一节 供应商关系的发展趋势 .....	(129)
1. 供应市场变化对供应商关系的影响 .....	(129)
2. 供应商关系的演变 .....	(130)

第二节 供应商关系谱	(135)
第三节 供应商的伙伴关系	(135)
1. 供应商伙伴关系的含义	(135)
2. 建立供应商伙伴关系的益处	(135)
3. 建立供应商伙伴关系的目标	(136)
4. 如何建立供应商伙伴关系	(136)
5. 独家供应	(139)
<b>第九章 采购合同</b>	
第一节 采购合同的基本要求	(140)
第二节 国际贸易术语	(142)
第三节 采购合同实例	(144)
1. 采购合同注意事项	(144)
2. 采购合同实例 1—商业合同	(145)
3. 采购合同实例 2—原材料零部件采购合同	(145)
<b>第十章 采购绩效与评估</b>	
第一节 采购绩效与指标	(153)
1. 采购绩效的衡量	(153)
2. 采购绩效指标	(154)
3. 采购绩效指标的设定	(157)
4. 宏观采购指标	(158)
第二节 采购系统评估	(159)
1. 采购系统评估调查表	(159)
2. 采购自我评估	(160)
3. 采购与供应链 Monczka 模型	(168)

## 第十一章 采购与成本

第一节 供应价格	(171)
1. 影响供应价格的因素	(171)
2. 供应商的定价方法	(172)
第二节 采购成本	(174)
1. 价格分析与成本结构	(174)
2. 学习曲线	(177)
3. 质量成本	(178)
4. 降低采购成本	(179)
第三节 整体采购成本	(182)
1. 采购价格与采购成本	(182)
2. 整体采购成本	(183)

## 第十二章 采购与供应链管理

第一节 供应链管理	(187)
1. 供应链的基本概念	(187)
2. MRP 与采购	(189)
第二节 即时生产	(193)
1. 即时生产的基本概念	(193)
2. 即时生产的实施步骤	(195)
3. 即时生产的主要问题	(197)
第三节 采购与 JIT 的关系——即时供应	(199)
1. 即时供应的实施前提	(199)
2. 即时供应的基本方法	(200)
3. 即时供应的实施步骤	(200)

## 第十三章 采购与开发——早期供应商参与

第一节 采购与开发的关系发展——早期供应商参与	(203)
-------------------------	-------

1. 采购与开发过程的关系 .....	(203)
2. 产品开发过程的发展 .....	(204)
3. 早期供应商参与的优点 .....	(205)
第二节 早期供应商参与 .....	(206)
1. 早期供应商参与的发展历史 .....	(206)
2. 早期供应商参与的条件 .....	(207)
3. 早期供应商参与的影响因素 .....	(208)
4. 早期供应商参与的层次 .....	(209)
第三节 早期供应商参与的管理 .....	(210)
1. 早期供应商参与的过程 .....	(210)
2. 早期供应商参与的管理要点 .....	(211)
3. 早期供应商参与管理实例 .....	(212)

## 第十四章 比价采购

第一节 比价采购与《国有工业企业物资采购管理暂行规定》 .....	(214)
1. 比价采购 .....	(214)
2. 制定《规定》的必要性 .....	(215)
第二节 比价采购的做法与成效 .....	(215)
1. 比价采购的做法 .....	(215)
2. 采购比价管理的成效 .....	(220)

## 附录

1. 国有工业企业物资采购管理暂行规定 .....	(222)
2. 关于贯彻执行《国有工业企业物资采购管理暂行规定》 有关问题的通知 .....	(226)

参考文献 .....	(228)
------------	-------

图表索引 .....	(230)
------------	-------

# 第一章 采购的地位及作用

传统的采购是指拿钱买东西,其目的是为了以最低的价格买到最好的商品。随着市场经济的发展和完善,采购已由单纯的商业买卖发展成为一种职能、一门专业、一种可为企业节省成本、获取利润的重要资源。本章由采购的基本含义入手介绍了采购的概念、采购的功能及其内涵,分析了采购在企业的成本构成、质量控制、供应环节以及产品开发中的作用,明确了采购在企业经营中的重要地位。

## 第一节 采购的定义

### 1. 基本概念

采购(Purchasing)在传统意义上就是指买东西,展开讲是指提出采购需求、选定供应商、谈妥价格、确定交货及相关条件、签订合同并按要求收货付款的过程。本书所谈采购是指工业采购。它是企业或公司(本书所指企业等同于公司)为了取得经营所需物质而按一定的代价与外部进行的业务活动。它不同于消费市场采购,消费品市场的采购活动往往是个人行为,而工业采购的主体通常是企业、机关等单位或机构。二者无论是在采购的目的、动机,还是在采购决策与特点等方面都存着明显的区别,如表 1.1 所示。此外,工业采购与消费品采购还有一个主要的区别在于工业采购是供应商与顾客之间相互依靠的过程,因而在供应商与采购商(顾客)之间往往会发展成长期的合作关系(图 1.1 所示)。



表 1.1 消费品采购与工业采购的区别

	工业采购	消费品采购
采购目的	保证生产	满足个人需求
采购动机	主要出于理性考虑	还带有个人喜好或冲动
采购功能	专业职能、企业行为	消费者个人行为
采购决策	多人参与、程序化过程	个人决定
产品与市场知识	系统、宽广	零散、有限
采购量	大	小
采购需求	由生产及发展驱动、波动性强	由生活所需导向、通常较稳定
采购市场价格	弹性有限	弹性相对较大
顾客	数量有限、往往地域性集中	数量很多、地域上分散

目前世界上并没有一个公认的采购定义,不同行业、不同企业对采购有不同的理解,对采购的运作也会采取不同的方法,因为他们所处的企业环境不同。通常,工业企业或制造业依据其生产环境或制造环境可分为以下三类:

(1)按库存量生产(Make-to-stock):通常为标准化的产品生产,产品按一定的库存计划生产完后存放在仓库里供客户购买,客户要求随时交货、价格合理、质量可靠。生产具有专业化、规模化的特点,物料需求计划源于销售预测;

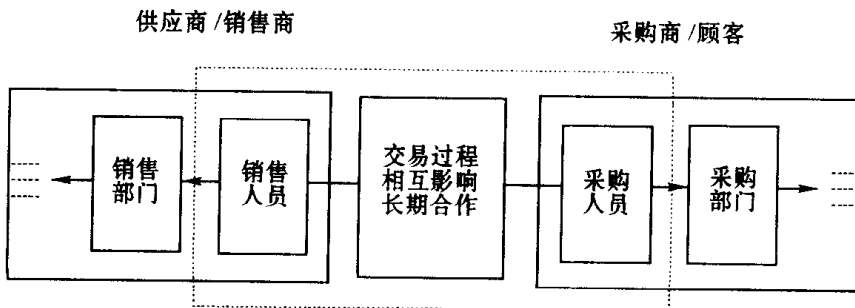


图 1.1 工业采购是供应商与顾客之间相互依靠的过程