



# 企业采购管理

Enterprise Procurement Management

理论、规范、实务和案例分析

朱小晖  
著



石油工业出版社

# 企业采购管理

朱小晖 著



石油工业出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业采购管理/朱小晖著.

北京:石油工业出版社,2000.11

ISBN 7-5021-3160-4

I. 企…

II. 朱…

III. 采购-企业管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 71978 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

石油工业出版社印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

\*

850×1168 毫米 32 开 5.125 印张 135 千字 印 1—1000

2000 年 11 月北京第 1 版 2000 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3160-4/C·122

定价: 15.80 元

## 前 言

采购是企业管理中一个十分关键的环节，直接关系到企业的产品质量、生产成本、产品时效性和利润收益，它的重要性不容置疑，然而，由于某种原因，国内似乎一直有意无意地忽视了对它进行专门而深入的研究。

1995年以来，我有幸与许多位西方采购专家，在一个极富挑战性的项目中，一同工作了相当长的一段时间。其间惊叹地发现，西方国家已经把采购管理，包括公共（政府）采购管理、企业采购管理和商业采购管理，发展成了一门系统的管理科学。在西方，有关采购管理的论著颇丰；采购人员的专业组织林立，这些专业组织为从事采购工作的人员提供各类专业培训和资格认证。

与此相对的是，我国在采购研究和实践，尤其是企业采购研究和实践上，完全处于发展中国家水平。由于缺乏对企业采购工作进行专门的理论研究、实践经验总结、制度建设和宣传教育，我国企业的采购管理，尤其是国有企业的采购管理水平普遍落后。一个典型的例子是1999年，当山东某国营企业在采购工作中实行了基本的价格比较，即所谓的“比价采购”后，中央电视台在新闻中特意把这件事情当作国有企业提升管理水平的

典型事例来宣传。而实际上，如果读者读过本书关于竞争采购制度和共同评价制度的章节以后，就会认识到，所谓的“比价采购”，只是整个企业采购管理在选择供应商环节中一个很朴素的方面。

在我国，从事企业采购工作的人员虽然责任重大，却大多数从未接受过企业采购管理的专业教育和培训。采购工作的专业性还并不为社会所认同。一个工程师是受人尊敬的，但一个人如果把自己介绍成为一位“专业采购管理人员”，那么他（她）首先遇到的，很可能是一种怀疑的目光。直到最近，一位年轻的企业管理者在同笔者聊到采购时还在说：“采购就是花钱，谁都能干！”

正是这种苍白的现状和危险的认识，促使笔者，将自己在独特的工作中获得的知识 and 经验，系统地写下来，期望能为中国企业采购管理的现代化做出一点微薄的贡献。

作者

2000年9月

## 序

对于任何对大企业的经营管理感兴趣的人来说，朱小暉的这本书都值得一读。在我国今天的经济生活中，应当有许多人对如何有效率地经营管理大企业感兴趣：民营的和国有的，尤其是国有大中型企业的管理人员应当有兴趣，研究和宣传现代企业制度的各方面人员应当有兴趣，一切关心国有企业改革和经营状况的人应当有兴趣，连经济理论家也应当有兴趣——笔者本人就是专业的经济理论家，而我是抱着浓厚的兴趣读完全书的。

在我国今天的市场经济环境下，市场竞争日益激烈，有越来越多的人关心什么样的经营管理体制能够提高效率、加强企业的竞争力。但是，前几年人们更多关心的是企业产品的营销方法，而对企业的采购方式没有那么关注。其实，企业采购管理的优劣不仅直接决定了企业自身的竞争能力，而且通过影响企业产品的质量、成本和时效而影响整个经济的效率，从而影响着社会中每一个人的生活质量。我国企业界经营管理水平在竞争中不断提高、市场竞争日益全面，企业在经营管理水平上的竞争会愈演愈烈，采购管理很快就会提上企业的议事日程。在当今世界顶尖大公司之间的竞争中，采购管理的水平是决定胜负的主要因素之一。1993年，由于原美国通用汽车公司高层管理人员洛佩斯跳槽到德国

100488/0 ✓

大众汽车公司，这两大汽车公司之间进行了一系列法庭诉讼。而这两大公司之所以这样重视洛佩斯其人，就是因为他是一个控制公司采购成本的天才。可以预言，中国企业界早晚会进入这样一个时代：谁先搞好了采购管理谁就会在竞争中取胜。

对于国有大中型企业来说，搞好外购物品的采购管理尤为重要。以笔者所闻，许多国有企业的困难以致倒闭，是由于采购管理上的问题过于严重。我曾听一个私营业主这样评论某国有大企业：它那里是用最高的价钱买进最坏的原料，这样的企业怎么能不赔钱！果然这个国有大企业很快得到了报应：没过几年企业就到了倒闭的边缘，职工不得不大批下岗。国有企业采购上的这种严重问题，当然有企业领导搞好管理的动力不足甚至想侵吞国有资产方面的原因，但是，没有或者不想实行科学有效的采购管理也是重要原因之一。其实就是国内的私营大企业也在受着采购管理水平低的困扰。正如书中所说，企业的采购决不是简单地花钱。在市场经济中，既然一个普通的消费者在购物时都要好好考虑权衡，想用尽可能少的钱得到同样的满足，以盈利为目标、想尽可能降低成本的企业的采购，怎么可能不是一门专门的学问？本书向我们论述的就是这样一门学问。而要想建立科学有效的采购管理体制、提高采购管理水平，朱小暉的这本书不可不读。

这本书的最大特点是它具有极强的可操作性，你可以把它看作一本实用性的企业采购管理指南。当然全书也是以理论上的论述作基础的。在本书的第一部分中，

作者对企业采购进行了理论上的概述，探讨了现代企业采购管理在制度、组织机构、职责、行为、业务流程和信息处理上的的规范性作法。这对那些认真地对待企业制度建设的企业管理和改革的实践者，无疑有很大的帮助。但是本书论述采购过程管理的第二部分却是全书最可珍贵的部分：它对采购全过程及其每一个环节的有效管理都作了详细的论述，从采购申购、供应商资格预审、竞争采购制度，到技术和商务的共同评价、关键环节的推荐和审批，再到签约后的交货期管理（催交）、供应商产品质量的验证（工厂检验）、采购运输管理，及至最终的供应商工作表现评价，都有操作性很强的叙述。读了这一部分，我们就好像身临其境地看到，市场经济中一个有效率的大企业是怎样进行采购、怎样对其采购进行管理的。

本书向我们介绍的这样一套采购管理方式，与国内现在流行的采购方式是截然对立的。国内的许多企业、甚至是机关的对外采购，采用的是一种“包干”的方式：将采购的总金额或物品分成几部分，每个采购人员专管某一笔钱或某一些物品的采购。这样我们就往往可以听到：某某人掌握着多少万元的采购资金。这样一来，某一个人就对某一笔采购资金的使用或某些物品的采购有了独裁的权力，或最多再让上级主管领导批一下，而谁都知道，这种“审批”多半都是没有什么用处的过场。这样一种采购管理是一种“画地为牢”的“承包”式管理，它使采购权力实际上集中到了一个人的手里，秉承的是中国人古代的那种“将在外君命有所不



受”的土皇帝传统，在用人上的基本思想是“用人不疑，疑人不用”。其结果是企业采购的效率极低，“吃回扣”之类的腐败成了通则。

而本书让我们看到的是现代西方大企业的那种完全不同的采购管理方式：这里利用了现代矩阵式的等级制管理体制，以充分的事前防范来提高采购的效率。这种防范一方面表现在利用“声誉”机制，通过确定和不断根据表现来重新评估供应商的资格，迫使供应商自觉地提供合乎要求的物品；另一方面更表现在将采购工作的各个方面、各个环节交由企业内不同的人负责，使有关采购的各种权力分开由不同人掌握，并让这些不同的权力互相制约。如提出采购的“需求方”与采购的“实施者”相分离的原则，让专职的采购部门去采购；独立的质量管理部门在供应商名单的确定等问题上的有效影响；特别是采购部门内部实行流水作业式的分工，使每一项采购都要通过多个不同个人在不同环节上的工作，从而使每一项采购都受不同个人的不同权力的相互制约等等。这样一套权力分开、相互制约的作法，才是现代大企业效率的秘密。

因此我建议：不仅企业管理人员、关心企业管理的人都应当好好读一读这本书。

左大培

中国社会科学院经济研究所研究员

2000年9月

## 序

研究工程项目采购管理是一件非常有意义的工作。一个工程项目，如果采购供应管理不善，不仅会直接影响工程本身的建设质量、成本和工期，而且在项目建成投产后，由于采购管理不善而造成的负面影响可能长期存在。项目投入运营后，这种负面影响可能导致企业生产效率低、产品质量不合要求和项目的投资回收期延长等不良后果。如果这种情况发生在处于垄断地位的企业中，那么情况就会更为严重。因为垄断企业项目建设期间的负面问题，会通过垄断企业的垄断产品和垄断价格转嫁给社会和顾客，从而对整个社会生活产生更为广泛而深远的影响。因此从项目的全过程角度认识这一问题，我们就会对强化工程项目采购管理的重要性有一个更为充分的理解。

在本书中，我们高兴地看到，作者在其工程项目采购管理实践和研究的基础上，全面论述了工程项目采购管理的要点、过程和方法。重点突出采购实践和采购过程的管理是本书的主要特点。其中，作者对工程承包企业如何参与项目采购，以及如何提高项目采购管理水平的研究和探讨，给人留下了深刻的印象。

作者同时分析了建设体制对采购管理的制约和影响，建议在国内推广和普及设计—采购—施工总承包建

设模式，从而扩大工程承包企业的业务范围，支持工程承包企业参与项目策划、设计等前期工作，提高工程承包企业采购能力和管理水平，培养出一批能参与国际竞争的 EPC 总承包工程企业。这些研究是对我国工程项目建设体制改革的一种有益探讨。

在本书中，作者对企业采购管理理论进行了较为全面和深入的探讨，提出了一些新的、值得商榷探讨的概念，如竞争采购制度、采购利诱行为、采购“保全”和“获取”等。同时对过去采购实践中重视或研究不够的一些问题，如采购方与供应商的关系处理、采购人员的具体行为准则、采购过程管理、供应商工作表现评价等，也进行了较为深入的论述和探讨。这些基础理论研究工作，明确了一些基本概念；丰富了企业采购管理术语；勾勒出了企业采购管理的轮廓；对规范和提高我国企业采购管理水平做出了贡献。

本书可作为从事企业采购人员的工作手册，同时对该领域的学生和研究人员有参考意义。

强茂山

清华大学建设管理系

2000 年 9 月

# 目 录

## 第一部分 企业采购管理总论

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| <b>第一章 企业采购的基本概念</b> ·····       | (3)  |
| 一、企业采购的定义和释义·····                | (3)  |
| 二、企业采购和供应·····                   | (6)  |
| 三、采购技术和采购商务·····                 | (6)  |
| 四、制造业采购和工程项目采购·····              | (6)  |
| <b>第二章 企业采购管理的重要意义</b> ·····     | (8)  |
| 一、制造业企业采购管理·····                 | (8)  |
| 二、工程项目采购管理·····                  | (9)  |
| <b>第三章 专业的管理人员和规范的管理制度</b> ····· | (12) |
| 一、专业的采购管理人员·····                 | (12) |
| 二、规范的采购管理制度·····                 | (13) |
| <b>第四章 采购行为规范</b> ·····          | (15) |
| 一、采购方人员对待供应商人员的态度·····           | (15) |
| 二、采购方人员与供应商人员的交往界限·····          | (16) |
| 三、采购利诱行为·····                    | (17) |
| <b>第五章 规范的企业采购管理组织机构</b> ·····   | (20) |
| 一、统一和专业的企业采购管理部门·····            | (20) |
| 二、采购部外部组织关系和管理构架·····            | (22) |
| 三、采购部内部组织形式和岗位职责·····            | (23) |
| 四、工程企业采购管理组织机构·····              | (25) |

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| <b>第六章 供应商关系处理</b> .....    | (37) |
| 一、采购企业与供应商之间的关系 .....       | (37) |
| 二、供应商关系处理的概念 .....          | (38) |
| 三、供应商关系处理的工作内容 .....        | (39) |
| <b>第七章 企业采购信息处理系统</b> ..... | (42) |
| 一、企业物流管理系统 .....            | (42) |
| 二、采购编码系统 .....              | (43) |
| <b>第八章 企业采购业务流程</b> .....   | (48) |

## **第二部分 企业采购过程管理**

|                              |      |
|------------------------------|------|
| <b>第九章 采购申购</b> .....        | (53) |
| 一、申购的概念 .....                | (53) |
| 二、申购制度 .....                 | (53) |
| 三、需求描述 .....                 | (55) |
| <b>第十章 供货商资格预审</b> .....     | (61) |
| 一、供货商资格预审的审查内容和方式 .....      | (61) |
| 二、供货商资格预审的作用 .....           | (63) |
| 三、强调“预”字的资质审核 .....          | (64) |
| 四、一种新的国际贸易壁垒 .....           | (65) |
| <b>第十一章 竞争采购制度</b> .....     | (67) |
| 一、竞争采购制度的定义和释义 .....         | (67) |
| 二、招标询价文件 .....               | (71) |
| 三、价格折扣和有限压价原则 .....          | (77) |
| <b>第十二章 技术和商务的共同评价</b> ..... | (81) |
| 一、技术和商务共同评价制度 .....          | (81) |
| 二、采购部在共同评价制度中的主导作用 .....     | (83) |

|   |              |
|---|--------------|
| 三、共同评价制度的技术评价方式 .....                     | (85)         |
| <b>第十三章 关键环节的推荐和审批 .....</b>              | <b>(91)</b>  |
| 一、审批和推荐 .....                             | (91)         |
| 二、审批权限 .....                              | (92)         |
| 三、推荐权限 .....                              | (93)         |
| <b>第十四章 合同交货期的管理——催交 .....</b>            | <b>(95)</b>  |
| 一、催交的概念 .....                             | (95)         |
| 二、催交在“合同后”的核心管理地位和作用<br>.....             | (98)         |
| 三、对从事催交工作人员的基本要求 .....                    | (99)         |
| 四、催交工作方式.....                             | (100)        |
| 五、有效管理现场催交和检验服务公司.....                    | (101)        |
| 六、催交与企业时间计划控制.....                        | (103)        |
| <b>第十五章 供应商产品质量验证——工厂检验<br/>    .....</b> | <b>(105)</b> |
| 一、采购产品全过程质量管理.....                        | (105)        |
| 二、采购方的采购质检工程师.....                        | (107)        |
| 三、质量保证级别.....                             | (108)        |
| 四、质量检验见证点和停检点.....                        | (110)        |
| 五、质量计划和检验计划.....                          | (111)        |
| 六、现场检验.....                               | (112)        |
| 七、不符点问题处理.....                            | (113)        |
| <b>第十六章 采购运输管理.....</b>                   | <b>(115)</b> |
| 一、终点、交货地点和交货方式.....                       | (116)        |
| 二、采购方货物起运许可.....                          | (118)        |
| 三、供应商货物备妥通知.....                          | (119)        |

|                                 |              |
|---------------------------------|--------------|
| 四、国际运输单据·····                   | (121)        |
| 五、货物运输保险·····                   | (122)        |
| 六、包装、防护措施和标志·····               | (122)        |
| 七、超限货物运输·····                   | (123)        |
| 八、危险品运输·····                    | (125)        |
| 九、《采购方产品运输、包装、标识、防护要求》<br>····· | (125)        |
| 十、国际运输分工·····                   | (126)        |
| 十一、项目货物运输代理·····                | (126)        |
| <b>第十七章 供应商工作表现评价</b> ·····     | <b>(128)</b> |
| 附录 1 采购部岗位职责参考样例·····           | (134)        |
| 附录 2 备忘录格式·····                 | (139)        |
| 附录 3 供应商不符点报告·····              | (140)        |
| 附录 4 简式供应商工作表现评估表·····          | (141)        |
| 附录 5 供应商工作表现评估表·····            | (142)        |
| 附录 6 项目采购计划编制提纲·····            | (143)        |

# 第一部分

## 企业采购管理总论



