

甘华鸣 主编

MBA

必修核心课程

「采购」

PURCHASING



全国畅销MBA教材
隆重推出2002年版

吸收世界最权威工商管理大师截至2001年的最新成果

对第二版进行了全面修订，重写了许多内容，并且增加了大量篇幅

系统介绍欧美MBA必修核心课程，准确阐述MBA必须牢固掌握的工商管理精髓要义

依据欧美最权威、最通行的知识，囊括最普遍、最适用的方法

中国国际广播出版社

MBA 必修核心课程

采 购

— 2002 年版 —

甘华鸣 主编

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购/甘华鸣 主编. - 北京:中国国际广播出版社,2002.6

(MBA 必修核心课程)

ISBN 7-5078-2125-0

I. 采… II. 甘… III. 物资-采购-企业管理-研究生-教材 IV. F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 024429 号

采 购

编 著	甘华鸣等
责任编辑	徐新民 李晓琨
版式设计	王学英
封面设计	徐 昕
出版发行	中国国际广播出版社(电话:68036519 传真:68033508)
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	李庆辉 王林芳
印 刷	华北石油廊坊华星印刷厂
装 订	华北石油廊坊华星印刷厂
开 本	787×960 1/16
字 数	359千字
印 张	24.5
版 次	2002年6月北京第1版
印 次	2002年6月北京第1次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2125-0/F·268
定 价	42.00元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

MBA 必修核心课程(2002 年版)

《采 购》

编辑委员会

主 编 甘华鸣

副主编 解新艳

前言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家的企业界,目前正强烈地吸引着中国的有识之士,特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国,经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌……。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯穿于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国, MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译、编写的这套“MBA 必修核心课程”分为两辑。第一辑包括《经营战略》(CORPORATION STRATEGY)、《新产品开发》(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)、《市场营销》(MARKETING)、《生产作业》(PRODUCTION)、《采购》(PURCHAS-

ING)、《理财:资金筹措与使用》(FINANCE)、《人力资源:组织与人事》(HUMAN RESOURCE)、《管理方法》(MANAGEMENT METHODS)、《MBA 必修核心课程学习大纲(第一辑)》;第二辑包括《业务流程》(BUSINESS PROCESS)、《项目管理》(PROJECT MANAGEMENT)、《合争》(COOPETITION)、《创业》(ENTREPRENEURSHIP)、《情景案例》(CASEBOOK)、《会计》(ACCOUNTING)、《企业股份制:中国规则》、《企业股份制:国际典范与全球比较》、《MBA 必修核心课程学习大纲(第二辑)》。所依据的都是当今欧美工商管理各个领域最著名、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。(另外,我们还组织编写有“MBA/MPA 必修公共课程”。)

“MBA 必修核心课程”于 1997 年出版并于 2000 年修订后,获得社会各界好评,被广大读者誉为内容最完整、最深入的 MBA 教材。为适应国际上管理理论和我国管理实践的发展,现在我们郑重推出 2002 年版。“MBA 必修核心课程”2002 年版吸收世界最权威工商管理大师的最新成果,对第二版进行了全面修订,重写了许多内容,并且增加了大量篇幅,体系更加完善,阐述更加透彻。2002 年版的出版,必将有力地促进我国 MBA 教育的提高和普及,推动我国企业管理人才的培养。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉,全新的视野,全新的理念,全新的境界,全新的体验。

MBA 必修核心课程研究组

目 录

第一篇 采购基础

第一章 采购概论	(3)
第一节 采购的定义和内容	(3)
一、基本概念	(3)
二、相关概念	(4)
三、不同行业的不同采购方式	(6)
四、采购的形式和内容	(7)
第二节 采购的地位和基本任务	(13)
一、采购的地位	(14)
二、采购的任务	(18)
第二章 采购的职能与机构	(20)
第一节 采购机构的组织方式	(20)
一、分权式的采购组织	(20)
二、集权式的采购组织	(21)
三、采购机构在企业中的隶属关系	(23)
第二节 采购部门的建立方式	(27)
一、采购部门的建立方式	(27)
二、采购部门组织优劣的比较	(31)
第三节 采购部门的职责	(33)
一、以整体企业而言	(33)
二、以采购部门内部而言	(34)
三、以工作时间分配而言	(37)
第四节 企业采购机构设计原则及影响因素	(41)
一、企业采购机构的设计原则	(41)

二、影响采购机构设计的因素·····	(42)
第三章 采购制度 ·····	(44)
一、集中制采购制度·····	(44)
二、分散制采购制度·····	(46)
三、混合制采购制度·····	(47)
第四章 采购人力资源管理 ·····	(48)
第一节 采购人员素质要求·····	(48)
一、品德方面·····	(49)
二、知识与能力方面·····	(50)
第二节 采购人员招聘·····	(51)
一、员工招聘的原则·····	(51)
二、招聘方法与渠道·····	(53)
三、甄选·····	(60)
第三节 培训与开发·····	(62)
一、员工培训需求分析·····	(62)
二、确定员工培训计划·····	(64)

第二篇 采购准备

第五章 采购计划 ·····	(73)
第一节 采购计划·····	(73)
一、编定采购数量计划的目的·····	(73)
二、决定采购数量的资料基础·····	(74)
三、采购数量的计算与订购方法·····	(74)
第二节 采购计划细分程序·····	(75)
一、准备认证计划·····	(75)
二、评估认证需求·····	(77)
三、计算认证容量·····	(78)
四、制定认证计划·····	(79)
五、准备订单计划·····	(80)
六、评估订单需求·····	(82)
七、计算订单容量·····	(83)

八、制定订单计划·····	(84)
第三节 采购计划影响因素·····	(85)
一、年度销售计划·····	(85)
二、年度生产计划·····	(86)
三、用料清单·····	(86)
四、存量管制卡·····	(86)
五、物料标准成本的设定·····	(86)
六、生产效率·····	(87)
第六章 采购预算·····	(88)
第一节 预算概述·····	(88)
一、改革业绩评估方式·····	(89)
二、采取合理的预算形式·····	(90)
三、建立趋势模型·····	(90)
四、用滚动预算的方法·····	(90)
第二节 业务预算·····	(91)
一、审查企业以及部门的战略目标·····	(92)
二、制定明确的工作计划·····	(92)
三、确定所需的资源·····	(93)
四、提出准确的预算数字·····	(93)
五、汇总·····	(93)
六、提交预算·····	(93)
第三节 预算编制方法与流程·····	(94)
一、预算的编制方法·····	(94)
二、预算的编制流程·····	(97)

第三篇 采购实施

引 言·····	(103)
第七章 采购作业流程·····	(103)
一、采购作业流程的基本步骤·····	(103)
二、注意事项·····	(105)
三、采购流程的实例说明·····	(106)

第八章 采购认证	(112)
第一节 认证准备	(113)
一、熟悉认证的物料项目	(113)
二、价格预算	(114)
三、研究项目的质量需求标准	(114)
四、了解项目的需求量	(114)
五、制定认证说明书	(114)
第二节 初选供应商	(115)
一、确定供应群体范围	(115)
二、真正了解供应商	(115)
三、与供应商进行初步谈判	(117)
四、向供应商发放认证说明书	(117)
五、供应商提供项目供应报告	(117)
六、确定三家以上的初选供应商	(118)
第三节 样件试制认证	(118)
一、签订试制合同	(119)
二、向供应商提供认证项目试制资料	(119)
三、供应商准备样件	(119)
四、过程进行协调监控	(119)
五、调整技术方案	(120)
六、供应商提供样件	(120)
七、样件评估	(120)
八、确定物料项目样件供应商	(120)
第四节 中试认证	(121)
一、签订中试合同	(121)
二、向初选供应商提供认证项目的中试资料	(121)
三、供应商准备小批件	(122)
四、过程进行协调监控	(122)
五、调整技术方案	(122)
六、供应商提供小批件	(122)
七、中试评估	(123)
八、确定中试供应商	(123)
第五节 批量认证	(123)

一、签订批量合同·····	(123)
二、向中试供应商提供认证项目批量生产 技术资料·····	(124)
三、供应商准备批量件·····	(124)
四、对过程进行协调监控·····	(124)
五、调整技术方案·····	(124)
六、供应商提供批量件·····	(124)
七、批量评估·····	(125)
八、确定本物料项目的批量供应商·····	(125)
第六节 认证供应评估·····	(125)
一、制定供应评估计划·····	(126)
二、部门绩效评估·····	(126)
三、采购角色绩效评估·····	(127)
四、供应商绩效评估·····	(127)
五、建立调整采购环境·····	(127)
第九章 选择供应商·····	(128)
引 言·····	(128)
第一节 供应商的产品质量·····	(129)
一、认证过程中的质量控制·····	(129)
二、质量的定位标准·····	(132)
第二节 供应商的产品价格·····	(132)
一、产品的价值评估方法·····	(133)
二、影响供应商产品价格的因素·····	(137)
三、供应商的产品定价方法·····	(137)
四、供应商的产品成本控制·····	(140)
第三节 供应商的服务·····	(141)
一、安装服务·····	(141)
二、培训服务·····	(142)
三、维修服务·····	(142)
四、升级服务·····	(142)
五、技术支持服务·····	(142)
第十章 签订采购合同·····	(144)
第一节 采购合同的基本要求·····	(144)

一、合同组成	(144)
二、合同管理	(148)
三、合同正常执行的条件	(148)
第二节 合同跟踪	(149)
一、合同跟踪过程	(149)
二、补充说明	(151)
第三节 物料检验及接收	(152)
一、物料检验	(152)
二、物料接收	(153)
第四节 货币及付款操作	(155)
一、货币种类与采购的关系	(155)
二、付款操作	(157)
第五节 采购合同实例	(159)
一、采购合同注意事项	(159)
二、采购合同实例 1: 商业合同	(159)
三、采购合同实例 2: 原材料零部件采购合同	(163)

第四篇 采购控制

第十一章 采购绩效与评估	(169)
第一节 采购绩效与指标	(169)
一、采购绩效的衡量	(169)
二、采购绩效指标	(170)
三、采购绩效指标的设定	(173)
四、宏观采购指标	(174)
第二节 采购绩效评估	(174)
一、采购绩效评估的基本要求	(175)
二、采购绩效评估的目的	(175)
三、采购绩效评估制度的成功条件	(177)
四、采购绩效评估的标准	(177)
五、采购绩效评估人员与方式	(178)
第三节 提升采购绩效的方法——基准化	(180)

一、基准化的类型·····	(180)
二、运用基准化的前提条件·····	(181)
三、基准化的全过程·····	(183)
第十二章 企业采购监管与控制·····	(192)
第一节 实物与信息同步入库·····	(192)
第二节 财务、审计双管齐下·····	(194)
一、建立控制关键点·····	(194)
二、实行职务分离·····	(194)
三、常见的采购作弊方式·····	(196)
第三节 采购伦理道德与法律·····	(198)
一、代理权法·····	(198)
二、合同法·····	(201)
三、国际合同法·····	(201)
第四节 杜绝采购回扣·····	(202)
一、产生回扣的原因·····	(202)
二、回扣资金的支付方式·····	(203)
三、卖方企业欺诈的促成因素·····	(203)
四、卖方企业欺诈的审计线索·····	(204)
五、如何防止暗箱操作·····	(206)

第五篇 供应商管理

引 言·····	(211)
第十三章 供应商审核·····	(211)
第一节 供应商审核概述·····	(212)
一、供应商审核与供应商管理·····	(212)
二、供应商审核的分类与方法·····	(214)
第二节 供应商认证审核·····	(216)
一、供应商认证审核概述·····	(216)
二、供应商审核调查问卷·····	(217)
三、供应商审核检查标准·····	(219)
第三节 供应商质量体系审核·····	(228)

一、供应商质量体系审核概述·····	(228)
二、供应商质量体系审核表·····	(229)
三、跟踪审核结果·····	(233)
第十四章 供应商考评·····	(235)
第一节 供应商考评范围·····	(235)
一、考评对象·····	(235)
二、考评准备·····	(236)
三、考评范围·····	(236)
第二节 供应商考评指标·····	(237)
一、质量指标·····	(237)
二、供应指标·····	(238)
三、经济指标·····	(239)
四、支持、合作与服务指标·····	(240)
第三节 供应商考评实例·····	(241)
一、供应商质量考评·····	(241)
二、案例·····	(242)
第十五章 供应商关系管理·····	(246)
第一节 供应商关系的演变·····	(246)
一、供应市场变化对供应商关系的影响·····	(246)
二、供应商关系的演变·····	(247)
第二节 供应商—采购商满意模式·····	(249)
一、供应商—采购商模型图·····	(249)
二、供应商与采购商的感受·····	(251)
三、体系模型应用·····	(253)
四、移动位置所需工具和技术·····	(253)
第三节 供应商的合作伙伴关系·····	(254)
一、供应商伙伴关系的含义·····	(256)
二、建立供应商伙伴关系的制约与收益·····	(256)
三、建立供应商伙伴关系的目标·····	(257)
四、如何建立供应商伙伴关系·····	(257)

第六篇 采购项目分类

第十六章 原材料初级品采购	(263)
第一节 循环库存企业的经济定货采购模型	(263)
一、库存.....	(263)
二、定量模型.....	(264)
三、定期模型.....	(267)
第二节 MRP 下的原材料采购	(268)
一、MRP 的工作逻辑	(269)
二、参数的确定.....	(275)
第三节 准时制生产方式 (JIT) 下的原材料采购	(279)
一、JIT 的产生和发展	(279)
二、JIT 系统简介	(280)
三、JIT 生产方式的目标	(282)
第十七章 资本性设备的采购	(285)
第一节 资本性设备投资决策技术分析	(285)
一、静态分析方法.....	(285)
二、动态分析方法.....	(289)
第二节 购买还是租赁的选择	(293)
一、租赁的定义.....	(293)
二、租赁的优缺点.....	(294)
三、租赁公司的种类.....	(295)
第十八章 服务采购	(299)
第一节 服务采购的定义	(299)
第二节 服务采购的过程	(303)
一、制订方案请求书.....	(304)
二、分析供应方案, 选择供应商.....	(304)
三、签订采购协议.....	(306)
第三节 影响采购方案的因素	(307)
一、服务的价值.....	(307)
二、可重复度	(307)
三、服务的确定性程度.....	(308)

四、服务的对象	(308)
五、服务的提供	(309)
六、需求特性	(309)
七、服务交付的特性	(310)
八、服务规范程度	(310)
九、提供服务所需技术	(311)

第七篇 采购新方向

第十九章 全球性采购	(315)
第一节 全球性采购的原因	(315)
一、价格	(315)
二、质量	(316)
三、某些货物在国内无法得到	(317)
四、更快的交货和供应的连续性	(317)
五、完善的技术服务	(317)
六、作为一种营销工具	(317)
七、出于竞争的考虑	(318)
第二节 全球性采购的过程	(319)
一、收集数据	(319)
二、确定产品或服务的价格	(320)
三、制定和执行采购战略	(321)
第三节 全球性采购的风险	(324)
一、供应商的选择是否合适	(324)
二、交货时间是否准时	(324)
三、不断的催单	(325)
四、政治问题	(326)
五、隐含成本过高	(326)
六、汇率波动	(327)
七、付款方式	(327)
八、质量	(328)
九、关税	(328)

十、文本工作的费用·····	(328)
十一、法律问题·····	(329)
十二、语言·····	(329)
十三、文化和社会习惯·····	(330)
第二十章 采购外包·····	(331)
第一节 外包决策制定·····	(331)
一、进行动态的成本收益分析·····	(332)
二、流程分析·····	(332)
三、用户必须参与所有外包解决方案的制定 和执行过程·····	(334)
四、认识技术的现实性·····	(334)
第二节 分包与 MRO 外包·····	(335)
一、分包·····	(335)
二、MRO 外包·····	(336)
第二十一章 电子商务·····	(340)
第一节 商业新技术——电子商务·····	(340)
一、电子商务兴起的背景·····	(340)
二、什么是电子商务·····	(342)
三、电子商务带来的变革·····	(344)
第二节 电子数据交换——EDI·····	(347)
一、EDI 的产生和发展·····	(347)
二、商用 EDI 的构成要素·····	(347)
三、电子数据交换内容·····	(349)
四、EDI 的实现过程·····	(353)
第三节 电子商务的安全保护·····	(354)
一、网络是安全的商务环境吗·····	(354)
二、电子商务安全技术·····	(355)
第二十二章 供应链管理·····	(359)
第一节 供应链管理的基本概念·····	(359)
一、供应链的基本概念·····	(359)
二、供应链管理的概念和内容·····	(360)
三、供应链的特征·····	(362)
第二节 供应链管理与传统管理模式的区别·····	(363)