



21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

采购管理

主 编 傅莉萍 姜斌远



LOGISTICS

- ✓ 关注前沿并贯穿最新理论和实践成果
- ✓ 系统地阐述采购管理的理论及其实务
- ✓ 提供大量不同类型的案例和综合练习



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校



人才培养规划教材

内容简介

本书以《中华人民共和国政府采购法》为依据，结合我国政府采购工作实际，系统介绍了政府采购的基本理论、基本制度、基本程序、基本操作、基本监督、基本救济、基本法律责任等。本书可作为高等院校经济、管理类专业的教材，也可供从事政府采购工作的相关人员参考。

采购管理

主 编 傅莉萍 姜斌远
 副主编 陈立稳 黄 文
 参 编 廖 敏



北京大学出版社
 PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书立足于现代企业采购管理的最新理论和实践成果,以采购活动涉及的主要环节为主线安排教材内容,同时兼顾理论的完整性。本书包括采购概述、采购管理组织、采购计划和预算、采购方式、采购质量与数量管理、采购谈判与渠道选择、采购外包与供应商管理、采购预测与决策、采购成本管理、采购绩效评估、采购审计与控制,系统地阐述物流采购管理的基础理论与技术及操作规程,理论与实际相结合,使学习者能够清晰地把握采购管理的各项内容。

本书可以作为普通高等院校物流管理专业的学生和培训机构的教学用书,也适合作为物流采购人员学习参考使用,还可以作为非物流产业相关人员学习与培训的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理/傅莉萍,姜斌远主编. —北京:北京大学出版社,2015.1

(21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材)

ISBN 978-7-301-25207-9

I. ①采… II. ①傅…②姜… III. ①采购管理—高等学校—教材 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 284771 号

书 名: 采购管理

著作责任者: 傅莉萍 姜斌远 主编

策划编辑: 李 虎 刘 丽

责任编辑: 刘 丽

标准书号: ISBN 978-7-301-25207-9/U·0117

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博:@北京大学出版社

电子信箱: pup_6@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 23 印张 533 千字

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

编写指导委员会

(按姓名拼音顺序)

主任委员	齐二石			
副主任委员	白世贞	董千里	黄福华	李向文
	刘元洪	王道平	王海刚	王汉新
	王槐林	魏国辰	肖生苓	徐 琪
委 员	曹翠珍	柴庆春	陈 虎	丁小龙
	杜彦华	冯爱兰	甘卫华	高举红
	郝 海	阚功俭	孔继利	李传荣
	李学工	李晓龙	李於洪	林丽华
	刘永胜	柳雨霁	马建华	孟祥茹
	乔志强	汪传雷	王 侃	吴 健
	于 英	张 浩	张 潜	张旭辉
	赵丽君	赵 宁	周晓晔	周兴建

丛书总序

物流业是商品经济和社会生产力发展到较高水平的产物，它是融合运输业、仓储业、货代业和信息业等的复合型服务产业，是国民经济的重要组成部分，涉及领域广，吸纳就业人数多，促进生产、拉动消费作用大，在促进产业结构调整、转变经济发展方式和增强国民经济竞争力等方面发挥着重要的作用。

随着我国经济的高速发展，物流专业在我国的发展很快，社会对物流专业人才需求逐年递增，尤其是对有一定理论基础、实践能力强的物流技术及管理人才的需求更加迫切。同时随着我国教学改革不断深入以及毕业生就业市场的不断变化，以就业市场为导向，培养具备职业化特征的创新型应用人才已成为大多数高等院校物流专业的教学目标，从而对物流专业的课程体系以及教材建设都提出了新的要求。

为适应我国当前物流专业教育教学改革和教材建设的迫切需要，北京大学出版社联合全国多所高校教师共同合作编写出版了本套“21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材”。其宗旨是：立足现代物流业发展和相关从业人员的现实需要，强调理论与实践的有机结合，从“创新”和“应用”两个层面切入进行编写，力求涵盖现代物流专业研究和应用的主要领域，希望以此推进物流专业的理论发展和学科体系建设，并有助于提高我国物流业从业人员的专业素养和理论功底。

本系列教材按照物流专业规范、培养方案以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写而成。教材立足于物流学科发展的需要，深入分析了物流专业学生现状及存在的问题，尝试探索了物流专业学生综合素质培养的途径，着重体现了“新思维、新理念、新能力”三个方面的特色。

1. 新思维

(1) 编写体例新颖。借鉴优秀教材特别是国外精品教材的写作思路、写作方法，图文并茂、清新活泼。

(2) 教学内容更新。充分展示了最新最近的知识以及教学改革成果，并且将未来的发展趋势和前沿资料以阅读材料的方式介绍给学生。

(3) 知识体系实用有效。着眼于学生就业所需的专业知识和操作技能，着重讲解应用型人才培养所需的内容和关键点，与就业市场结合，与时俱进，让学生学而有功，学而能用。

2. 新理念

(1) 以学生为本。站在学生的角度思考问题，考虑学生学习的动力，强调锻炼学生的思维能力以及运用知识解决问题的能力。

(2) 注重拓展学生的知识面。让学生能在学习到必要知识点的同时也对其他相关知识有所了解。

(3) 注重融入人文知识。将人文知识融入理论讲解，提高学生的人文素养。



3. 新能力

(1) 理论讲解简单实用。理论讲解简单化，注重讲解理论的来源、出处以及用处，不做过多的推导与介绍。

(2) 案例式教学。有机融入了最新的实例以及操作性较强的案例，并对案例进行有效的分析，着重培养学生的职业意识和职业能力。

(3) 重视实践环节。强化实际操作训练，加深学生对理论知识的理解。习题设计多样化，题型丰富，具备启发性，全方位考查学生对知识的掌握程度。

我们要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师，他们为本系列教材的出版付出了大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因，本系列教材肯定还存在不足之处。我们相信，在各位老师的关心和帮助下，本系列教材一定能不断地改进和完善，并在我国物流专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

齐二石

2009年10月

齐二石 本系列教材编写指导委员会主任，博士、教授、博士生导师。天津大学管理学院院长，国务院学位委员会学科评议组成员，第五届全国863/CIMS主题专家，科技部信息化科技工程总体专家，中国机械工程学会工业工程分会理事长，教育部管理科学与工程教学指导委员会主任委员，是最早将物流概念引入中国和研究物流的专家之一。

前 言

采购是物流科学中的一个重要环节。本书从目前企业物流管理应用的实际出发,吸收了国外先进的物流和采购理念、技术和管理思想,利用科学的采购理论方法指导采购运作。

采购管理是物流专业的主干课之一,教学重点不仅要求学习者掌握采购管理的基本理论、方法和模型,而且还要重点培养学习者的实践动手能力,其在物流人才培养体系中发挥着重要的作用。本书以我国的物流市场需求为导向,定位为培养具有创新思维的应用型人才,重点培养学生分析和解决实际物流采购管理问题的能力,提高学生综合应用采购管理的理念、方法和模型的能力。

本书力求将采购管理的知识体系进行整合与优化,达到知识点“全面而精准”的效果,从“理论—方法—模型”等纬度系统地设计知识体系,突出“采购作业流程、采购方式、采购质量与数量管理、采购谈判、供应商管理、采购预测与决策、采购成本管理”的主线,同时涵盖采购绩效管理、采购法律与道德及采购审计与控制等知识模块,在介绍模块知识点时增加难点例释,增强了知识的可读性。实践教学体现在采购作业各环节,每章后面设计了项目练习来解决工作中的实际问题,重视技术工具的熟练使用,从而培养学生的实践动手能力。本书针对各章的教学要点和技能要点设计了丰富的练习题,便于初学者把握学习的精髓;提供了大量不同类型采购管理案例、丰富的知识资料,以供读者阅读。

本书主要具有以下特色。

(1) 强化了实践性与应用性。本书不仅在各章前后分别安排了引导案例、案例分析,还在理论讲解过程中穿插了大量阅读或分析案例供学习者研读;正文中提供大量的例题供学习者练习和巩固;每章后附有选择题、简答题、项目练习题,以及结合实际考查学生观察与思考能力的案例分析题。

(2) 增强了趣味性。为了便于学生对知识的掌握及扩展,本书不仅在每章前后附有教学目标与要求,还通过资料卡、小知识、小贴士、知识链接、提醒您、难点例释等形式引入了大量背景资料、常用知识,以丰富学生的知识范围;并在讲解过程中,通过知识拓展的方式来加深,以便于学生对所学知识的掌握与应用。

(3) 确保了准确性、系统性和统一性。本书取材翔实,概念定义确切,推理逻辑严密,数据可靠准确;结构严谨,层次分明,条理清楚;全书名词、术语前后统一,数字、符号、图、表、公式书写统一,文字与图、表、公式配合统一。



为了便于教师安排教学进度，本书给出了专业必修课与相关专业选修课的课时建议，见下表。

章 节	必修课		选修课	
	理论课时	实验课时	理论课时	实验课时
第1章 采购概述	2		2	
第2章 采购管理组织	2		2	
第3章 采购计划和预算	4	2	2	2
第4章 采购方式	4	2	2	2
第5章 采购质量与数量管理	4	2	2	2
第6章 采购谈判与渠道选择	4	2	2	2
第7章 采购外包与供应商管理	4	2	2	2
第8章 采购预测与决策	4		2	
第9章 采购成本管理	4	2	2	2
第10章 采购绩效评估	2		2	
第11章 采购审计与控制	2		2	
合 计	36	12	22	12
	48		34	

本书由傅莉萍和姜斌远主编，傅莉萍统稿，陈立稳和黄文为副主编，廖敏参编。第1、3~8章由傅莉萍编写，第2章由陈立稳编写，第9章由廖敏编写，第10章由姜斌远编写，第11章由黄文编写。教材开发获得广东培正学院教材建设立项资助，在此表示感谢！本书的完成感谢广东培正学院与广东白云学院的大力支持，在编写过程中参考引用了一些国内外资料，在此向有关作者致以衷心的感谢！

本书编写过程中，由于时间紧迫，编写力量有限，难免有不当之处，恳请广大同行与读者给予批评和指正，以便再版时改正。欢迎与我们联系交流，hzne999888@163.com。

编 者

2014年10月

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

序号	书 名	书 号	编著者	定价	序号	书 名	书 号	编著者	定价
1	物流工程	7-301-15045-0	林丽华	30.00	36	物流管理概论	7-301-20095-7	李传荣	44.00
2	现代物流决策技术	7-301-15868-5	王道平	30.00	37	供应链管理	7-301-20094-0	高举红	38.00
3	物流管理信息系统	7-301-16564-5	杜彦华	33.00	38	企业物流管理	7-301-20818-2	孔继利	45.00
4	物流信息管理	7-301-16699-4	王汉新	38.00	39	物流项目管理	7-301-20851-9	王道平	30.00
5	现代物流学	7-301-16662-8	吴 健	42.00	40	供应链管理	7-301-20901-1	王道平	35.00
6	物流英语	7-301-16807-3	阚功俭	28.00	41	现代仓储管理与实务	7-301-21043-7	周兴建	45.00
7	第三方物流	7-301-16663-5	张旭辉	35.00	42	物流学概论	7-301-21098-7	李 创	44.00
8	物流运作管理	7-301-16913-1	董千里	28.00	43	航空物流管理	7-301-21118-2	刘元洪	32.00
9	采购管理与库存控制	7-301-16921-6	张 浩	30.00	44	物流管理实验教程	7-301-21094-9	李晓龙	25.00
10	物流管理基础	7-301-16906-3	李蔚田	36.00	45	物流系统仿真案例	7-301-21072-7	赵 宁	25.00
11	供应链管理	7-301-16714-4	曹翠珍	40.00	46	物流与供应链金融	7-301-21135-9	李向文	30.00
12	物流技术装备	7-301-16808-0	于 英	38.00	47	物流信息系统	7-301-20989-9	王道平	28.00
13	现代物流信息技术(第2版)	7-301-23848-6	王道平	35.00	48	物料学	7-301-17476-0	肖生菱	44.00
14	现代物流仿真技术	7-301-17571-2	王道平	34.00	49	智能物流	7-301-22036-8	李蔚田	45.00
15	物流信息系统应用实例教程	7-301-17581-1	徐 琪	32.00	50	物流项目管理	7-301-21676-7	张旭辉	38.00
16	物流项目招投标管理	7-301-17615-3	孟祥茹	30.00	51	新物流概论	7-301-22114-3	李向文	34.00
17	物流运筹学实用教程	7-301-17610-8	赵丽君	33.00	52	物流决策技术	7-301-21965-2	王道平	38.00
18	现代物流基础	7-301-17611-5	王 侃	37.00	53	物流系统优化建模与求解	7-301-22115-0	李向文	32.00
19	现代企业物流管理实用教程	7-301-17612-2	乔志强	40.00	54	集装箱运输实务	7-301-16644-4	孙家庆	34.00
20	现代物流管理学	7-301-17672-6	丁小龙	42.00	55	库存管理	7-301-22389-5	张旭凤	25.00
21	物流运筹学	7-301-17674-0	郝 海	36.00	56	运输组织学	7-301-22744-2	王小霞	30.00
22	供应链库存管理与控制	7-301-17929-1	王道平	28.00	57	物流金融	7-301-22699-5	李蔚田	39.00
23	物流信息系统	7-301-18500-1	修桂华	32.00	58	物流系统集成技术	7-301-22800-5	杜彦华	40.00
24	城市物流	7-301-18523-0	张 潜	24.00	59	商品学	7-301-23067-1	王海刚	30.00
25	营销物流管理	7-301-18658-9	李学工	45.00	60	项目采购管理	7-301-23100-5	杨 丽	38.00
26	物流信息技术概论	7-301-18670-1	张 磊	28.00	61	电子商务与现代物流	7-301-23356-6	吴 健	48.00
27	物流配送中心运作管理	7-301-18671-8	陈 虎	40.00	62	国际海上运输	7-301-23486-0	张良卫	45.00
28	物流项目管理	7-301-18801-9	周晓晔	35.00	63	物流配送中心规划与设计	7-301-23847-9	孔继利	49.00
29	物流工程与管理	7-301-18960-3	高举红	39.00	64	运输组织学	7-301-23885-1	孟祥茹	48.00
30	交通运输工程学	7-301-19405-8	于 英	43.00	65	物流管理	7-301-22161-7	张俭举	49.00
31	国际物流管理	7-301-19431-7	柴庆春	40.00	66	物流案例分析	7-301-24757-0	吴 群	29.00
32	商品检验与质量认证	7-301-10563-4	陈红丽	32.00	67	现代物流管理	7-301-24627-6	王道平	36.00
33	供应链管理	7-301-19734-9	刘永胜	49.00	68	配送管理	7-301-24848-5	傅莉萍	48.00
34	逆向物流	7-301-19809-4	甘卫华	33.00	69	物流管理信息系统	7-301-24940-6	傅莉萍	40.00
35	供应链设计理论与方法	7-301-20018-6	王道平	32.00	70	采购管理	7-301-25207-9	傅莉萍	46.00

相关教学资源如电子课件、电子教材、习题答案等可以登录 www.pup6.cn 下载或在线阅读。

扑六知识网(www.pup6.com)有海量的相关教学资源和电子教材供阅读及下载(包括北京大学出版社第六事业部的相关资源),同时欢迎您将教学课件、视频、教案、素材、习题、试卷、辅导材料、课改成果、设计作品、论文等教学资源上传到 pup6.com,与全国高校师生分享您的教学成就与经验,并可自由设定价格,知识也能创造财富。具体情况请登录网站查询。

如您需要免费纸质样书用于教学,欢迎登录第六事业部门户网(www.pup6.com.cn)填表申请,并欢迎在线登记选题以到北京大学出版社来出版您的大作,也可下载相关表格填写后发到我们的邮箱,我们将及时与您取得联系并做好全方位的服务。

扑六知识网将打造成全国最大的教育资源共享平台,欢迎您的加入——让知识有价值,让教学无界限,让学习更轻松。

联系方式:010-62750667, dreamliu3742@163.com, lihu80@163.com, 欢迎来电来信咨询。

目 录

第 1 章 采购概述	1	2.3.1 采购管理组织设计的原则	48
1.1 采购的基本理论	2	2.3.2 按采购部门隶属关系设计	48
1.2 采购的分类	4	2.3.3 按采购地区或物品类别设计	50
1.2.1 根据用途不同分类	4	2.3.4 采购部门的建立	51
1.2.2 根据输出结果不同分类	5	2.4 采购组织职能和人员要求	54
1.2.3 其他分类	5	2.4.1 采购组织层次职能	54
1.3 采购的流程	8	2.4.2 采购组织职责	55
1.3.1 采购的基本流程	8	2.4.3 采购人员的职责和要求	56
1.3.2 采购流程设计要注意的问题	10	2.4.4 以工作时间分配的职责	58
1.3.3 国内采购程序及要点	11	2.4.5 采购人员招聘与培训	59
1.3.4 国外采购程序及要点	13	2.4.6 采购人员的培训步骤	61
1.4 采购的任务与作用	18	本章小结	62
1.4.1 采购的任务	18	练习	63
1.4.2 采购的作用	19	第 3 章 采购计划和预算	68
1.5 采购管理概述	21	3.1 采购计划	69
1.5.1 采购管理简介	21	3.1.1 采购计划概述	69
1.5.2 采购管理的重要作用	22	3.1.2 影响采购计划的主要因素	71
1.5.3 采购管理的内容	24	3.1.3 编写采购计划的基础资料	72
1.5.4 采购管理模式的比较	26	3.2 采购计划的制订	74
1.5.5 采购管理的发展趋势	27	3.2.1 采购计划的流程	74
1.5.6 自动化采购的优势	28	3.2.2 采购认证计划的制订	74
1.5.7 自动订货系统	29	3.2.3 采购订单计划的制订	77
1.5.8 自动订货方式	31	3.3 采购预算	81
1.5.9 自动订货系统的实施	31	3.3.1 采购预算概述	81
本章小结	32	3.3.2 采购预算的编制流程及编制方法	82
练习	33	3.3.3 影响采购预算的因素	86
第 2 章 采购管理组织	38	3.4 物料需求计划	87
2.1 采购管理组织概述	40	3.4.1 MRP 的概念、基本原理及特点	87
2.1.1 采购管理组织及其功能	40	3.4.2 编制物料需求计划的过程	88
2.1.2 采购组织的形式	41	3.5 采购订单管理	90
2.1.3 采购管理组织的分类	42	3.5.1 采购订单概述	90
2.2 采购管理组织结构	43	3.5.2 采购订单管理流程	92
2.2.1 采购管理组织结构概述	43	3.6 进货管理及其评价	94
2.2.2 各类企业采购部门组织结构	44	3.6.1 进货管理	94
2.3 采购管理组织设计和建立	48		



3.6.2	自提进货管理	94	5.1.1	采购质量有关定义	141
3.6.3	进货管理原则	96	5.1.2	采购质量管理的作用	142
3.6.4	进货管理评价	97	5.1.3	采购质量分析	142
	本章小结	98	5.2	采购质量管理	146
	练习	98	5.2.1	采购质量管理的内容	146
第4章	采购方式	103	5.2.2	采购质量管理的原则	149
4.1	采购方式的分类	104	5.2.3	采购质量管理的要求	150
4.1.1	按不同规则分类	104	5.2.4	采购质量管理的方法	151
4.1.2	集中采购和分散采购	106	5.2.5	采购质量控制	152
4.1.3	采购外包	107	5.3	采购数量管理	157
4.2	政府采购	108	5.3.1	库存管理概述	157
4.2.1	政府采购概述	108	5.3.2	库存控制的原则	158
4.2.2	政府采购目标	110	5.3.3	库存管理的方法	159
4.2.3	政府采购原则	111	5.4	采购库存控制	162
4.2.4	政府采购的客体	112	5.4.1	JIT 库存控制模型	162
4.2.5	政府采购模式	112	5.4.2	JIT 库存控制策略	164
4.2.6	政府采购管理体系	112	5.4.3	JIT 生产方式消除库存的 关键做法	165
4.2.7	政府采购周期和流程	114	5.4.4	ERP 之库存分配	166
4.3	招标采购	116		本章小结	168
4.3.1	招标采购的方式	116		练习	168
4.3.2	邀请招标采购的方式	117	第6章	采购谈判与渠道选择	173
4.3.3	招标采购制度及其 运作模式	118	6.1	采购谈判理论	174
4.3.4	招标采购流程	118	6.1.1	采购谈判概述	174
4.3.5	其他招标采购运作模式	123	6.1.2	采购谈判的内容	176
4.3.6	招标采购中存在的问题及 解决方法	124	6.1.3	采购谈判的基础	177
4.4	采购投标与评标	125	6.2	采购谈判的流程	177
4.4.1	采购投标概述	125	6.2.1	采购谈判的准备	177
4.4.2	采购评标概述	127	6.2.2	正式谈判	179
4.4.3	评标的流程	128	6.2.3	检查确认阶段	180
4.4.4	评标的方法	130	6.3	采购谈判的策略与技巧	180
4.4.5	评标公证中应注意的问题	132	6.3.1	采购谈判的策略	180
4.5	电子商务采购	133	6.3.2	采购谈判的开局技巧	182
4.5.1	电子商务采购概述	133	6.3.3	谈判过程的技术技巧	183
4.5.2	电子商务采购方式	134	6.3.4	谈判僵局处理的技巧	186
4.5.3	电子商务采购实施条件和 步骤	134	6.3.5	采购议价的技术技巧	190
	本章小结	136	6.3.6	采购谈判的报价与还价 技巧	192
	练习	136	6.4	物流采购渠道与时机的选择	194
第5章	采购质量与数量管理	140	6.4.1	物流采购渠道的选择概述	194
5.1	采购质量概述	141	6.4.2	物流采购渠道的选择原则	196
			6.4.3	物流采购渠道的选择策略	196
			6.4.4	物流采购时机	197

6.4.5	采购时机的影响因素	198	8.2.4	物流采购市场预测的方法	246
6.4.6	供货单位条件的影响	199	8.3	采购决策	250
6.4.7	市场行情的影响	199	8.3.1	采购决策概述	250
6.4.8	运输因素的影响	199	8.3.2	影响采购决策的因素	251
	本章小结	200	8.3.3	采购决策的程序	252
	练习	200	8.3.4	采购成本决策	254
			8.3.5	采购决策成本	255
第7章	采购外包与供应商管理	204		本章小结	257
7.1	采购外包	205		练习	257
7.1.1	采购外包概述	205	第9章	采购成本管理	262
7.1.2	采购外包的选择	206	9.1	采购成本管理概述	263
7.1.3	采购外包管理流程	207	9.1.1	采购物流成本的概念	263
7.2	分包与 MRO 外包	209	9.1.2	采购物流成本分析	265
7.2.1	分包	209	9.1.3	采购成本的构成	266
7.2.2	MRO 外包	210	9.1.4	有效降低采购成本的方法	268
7.3	供应商管理	211	9.2	采购成本管理的基本程序	270
7.3.1	供应商的概念和分类	211	9.2.1	确定采购计划	270
7.3.2	供应商管理概述	213	9.2.2	收集供货商信息	270
7.3.3	供应商的考查	215	9.2.3	确定供应商	271
7.4	供应商的选择和评价	216	9.2.4	确定采购价格	271
7.4.1	供应商选择要考虑的因素	216	9.2.5	确定采购方式并签订供货	
7.4.2	供应商选择的途径	218		合同, 实施采购行动	272
7.4.3	供应商选择的方法	219	9.2.6	评价采购工作	273
7.4.4	供应商选择的实施步骤	220	9.3	采购成本的控制	273
7.4.5	供应商选择的策略	222	9.3.1	采购成本控制的方法	273
7.4.6	供应商的评价	223	9.3.2	采购成本控制的策略	277
7.4.7	供应商评价的步骤	224	9.3.3	通过采购要素分析降低	
7.4.8	供应商评价的指标	225		采购成本	278
7.5	供应商的关系管理	227	9.3.4	分析供应商成本降低	
7.5.1	供应商关系的模式	227		采购成本	279
7.5.2	供应商关系的建立	228	9.3.5	利用标准化降低采购成本	281
	本章小结	231	9.3.6	利用管理会计方法降低	
	练习	231		采购成本	281
第8章	采购预测与决策	236	9.3.7	利用作业成本法降低	
8.1	物流采购市场调查	237		采购成本	281
8.1.1	物流采购市场调查概述	237	9.3.8	利用供应链管理法降低	
8.1.2	物流采购市场调查的程序	238		采购成本	283
8.1.3	物流采购市场调查的方法	239	9.3.9	运用采购谈判技巧和战术降低	
8.1.4	物流采购市场调查的技术	240		采购成本	283
8.2	物流采购市场预测	242	9.3.10	利用库存控制降低	
8.2.1	物流采购市场预测概述	242		采购成本	283
8.2.2	物流采购市场预测的原理	243	9.3.11	JIT 库存法	285
8.2.3	物流采购市场预测的程序	244	9.4	采购成本信息管理	287



9.4.1	采购物流费用归集	287	10.5.1	改进采购绩效的途径	316
9.4.2	采购物流成本分析	287	10.5.2	提升采购绩效方法—— 基准化法	317
9.4.3	采购物流成本支付形态 管理	288	10.5.3	改进采购绩效的措施	319
9.4.4	采购成本分配计算	290		本章小结	323
9.4.5	案例分析与计算	290		练习	323
	本章小结	293	第 11 章 采购审计与控制 328		
	练习	294	11.1	采购审计	329
第 10 章 采购绩效评估 298			11.1.1	采购审计概述	329
10.1	采购绩效评估概述	299	11.1.2	物资采购审计的阶段	330
10.1.1	采购绩效评估的有关知识	299	11.2	采购计划和执行情况审计	332
10.1.2	影响采购绩效评价的因素	302	11.2.1	采购计划审计	332
10.1.3	采购绩效评估的流程	303	11.2.2	采购计划执行情况审计	334
10.1.4	采购绩效考评的作用	304	11.3	采购决策和管理审计	335
10.2	采购绩效的评估原因、好处和基本 要求	304	11.3.1	采购决策审计	335
10.2.1	采购绩效的评估原因和 好处	304	11.3.2	采购管理审计	337
10.2.2	采购绩效评估的基本要求	306	11.4	采购支出和应付账款审计	339
10.3	采购绩效评估指标和标准	307	11.4.1	采购支出审计	339
10.3.1	采购绩效评估的指标	307	11.4.2	应付账款审计	339
10.3.2	采购绩效评估的标准	310	11.5	采购申报价格和方式审核	341
10.3.3	采购绩效评估体系	311	11.5.1	采购申报价格审计	341
10.3.4	采购绩效评估体系的设定	313	11.5.2	采购方式审核	342
10.4	采购绩效评估的方式	314	11.6	采购合同审计	343
10.4.1	采购绩效评估的人员和 方式	314	11.6.1	采购合同审计内容	343
10.4.2	采购绩效评估的方法	315	11.6.2	采购合同审查重点	345
10.4.3	采购绩效评估困难的 原因	315	11.7	采购稽核和控制	346
10.5	采购绩效的改进	316	11.7.1	采购作弊方式及防范	346
			11.7.2	采购业务的控制	348
				本章小结	349
				练习	350
			参考文献 354		

装备制造

第 1 章 采购概述

【教学目标与要求】

本章是全书的基础，主要介绍采购的概念、原则、采购的分类；采购管理的流程；采购的任务与作用；采购管理的发展趋势。使读者对采购管理有初步的了解。



采购是企业利润的源泉

采购是企业非常重要的战略环节,要在销售环节取得一个百分点的利润率很难,但在采购环节提高利润率则相对容易。如某制造公司某机床的销售额为100万元,其中,假设采购成本占销售额的比例是50%,即为50万元,其他成本占销售额的比例是40%,为40万元,那么,税前利润就为10万元。

现在,该公司要实现增加利润10%的目标,应如何实现?

引例分析

实现途径一:可考虑增加10%的销售额,此时,销售额为110万元,但采购成本同时随之增加10%,为55万元,其他成本也随之增加10%,为44万元,这时利润为11万元。实现途径二:也可以考虑通过降低采购成本来实现,如果降低采购成本2%,则采购成本为49万元,其他成本不变,这时利润也是11万元。

通过以上分析,可以得出表1-1。

表1-1 两种途径的比较

单位:万元

项 目	目前情况	途径一:销售额增加10%	途径二:采购额降低2%
销售额	100	$100 \times (1+10\%)=110$	100
采购成本	50	55	$50 \times (1-2\%)=49$
其他成本	40	44	40
税前利润	10	11	11

从表1-1中可以清晰地看出,增加10%的销售额和降低2%的采购成本同样可以实现增加10%利润的目标,但增加10%的销售额要比降低2%的采购成本难很多。由此可见,采购过程创造利润的空间非常大,采购管理水平可以成为企业利润的“摇篮”,也可以成为企业利润的“坟墓”。

(资料来源:张碧君.采购管理.上海:格致出版社,2014)

1.1 采购的基本理论

世界上越来越多的企业开始重新认识采购,并认识到在供应链的各环节中,采购是首要因素之一。节约庞大的采购资金,等于间接增加剩余价值,增强产品竞争力。因而,越来越多的企业积极研究和探索如何最大限度地节约采购成本,实施更有效的策略来管理采购。

就制造业而言,为销售而生产,为生产而采购是一个环环紧扣的物料输入、输出的动态过程;而采购流程运行成功与否将直接影响企业生产、最终产品的定价和供应链的最终获利情况。因此,企业采购流程处于企业物流流程的首要地位。采购是供应物流与社会物流的衔接点。采购是依据企业生产计划所要求的供应计划,制订采购计划并进行原材料外购的作业层,在完成将采购的物资输送到企业内的物流活动的同时,还需要承担市场资源、供货方和市场变化等供求信息采集和反馈任务。

采购物流管理的目标就是以正确的价格，在正确的时间，从正确的供应商处购买到正确数量和质量的商品或服务。

1. 采购的概念

采购包含着两个基本意思：一是“采”，二是“购”。“采”，即采集、采摘，是从众多的对象中选择若干个之意；“购”，即购买，是通过商品交易手段把所选定的对象从对方手中转移到自己手中之意。所谓采购，一般是指从多个对象中选择购买自己所需要的物品。这里所谓对象，既可以是市场、厂家、商店，也可以是物品。



小贴士 第三利润源

企业追求利润，其第一种来源是“增加销售额”；第二种来源是“降低制造(采购)成本”；第三种是利润源，就是引人注目的“降低物流成本”。在结束经济高速增长的20世纪70年代，出现了销售额上不去的情况，因而也不可能降低制造成本。这时，被称为“黑暗大陆(未开拓的领域)”的物流，开始为人们所关注。

降低物流成本的效果，可以与扩大销售额相媲美。这种第三利润源的理论，具有较充分的说服力，为经营层所认可。

2. 采购的重要性

由于采购的工作质量关系到企业产品的质量和成本，并且采购资金在总成本中占很大比重，使得采购在企业经营活动中占有重要地位。

1) 采购的资金量大

在制造业中，企业的采购资金占最终产品销售额的40%~60%，这意味着采购成本的降低将对企业利润的增加产生重要的影响，其增加利润的效果要远远大于在其他方面采取的措施。所以，采购自然成为企业降低成本、增加利润的重要环节。影响利润的因素有很多，因此，企业可以通过多种途径来增加利润。但其中只有降低采购成本这一措施效果最为明显，这实际上也体现了现代物流管理中杠杆作用的原理。企业在加强内部管理、挖潜增效的过程中，一定要特别重视采购工作。

2) 满足制造产品需求

企业生产部门对采购物品不仅有在数量方面的要求，而且还有在性能、质量与时间等方面的要求。原材料和零部件的性能和质量直接关系到产品的性能和质量。例如，清晰度是电视机的一项重要质量指标，如果采购的显像管聚焦质量达不到要求，那么无论电视机设计得如何好，由于显像管质量不合格就不可能得到满意的清晰度。时间要求是指当生产需要某些物资时能够及时得到供应。采购部门为了满足这个需求，往往会采取大批量采购的办法来应付，这样又形成了过高的库存水平和较高的资金占用。现代物流管理要求做到准时制采购，即JIT采购，它是按照生产部门或客户的需求数量和时间，及时安排采购计划，对于采购数量与采购时间，尽量做到既不要过量又要提前，能够准确及时地满足需要，最大限度地降低采购物资的库存水平。生产企业在实施JIT采购时需要供应商的大力配合与支持。

3) 采购的战略角色

采购工作在过去一直很少受到重视，一方面是由于计划经济对人们思想工作的影响，



企业对采购的重要性认识不足；另一方面也与社会经济的发展水平和市场化程度有关。当今，随着市场竞争的日益激烈，企业普遍意识到内部的获利空间已经很小，要进一步提高资源的利用率，只能把盈利视角扩大到整个供应渠道上。这是因为：第一，传统的生产方式已经走到了尽头，大而全、小而全的企业结构已经越来越不能适应外部经营环境的变化，社会发展呼唤生产方式的变革。第二，人们发现在企业同上下游企业组成的系统中，存在巨大的改进空间，可以更好地利用整个供应渠道的资源，争取更多的获利条件。虚拟企业、敏捷制造、供应链管理等的概念预示着新的生产方式的出现，总的发展趋势是专业化分工协作，采购的重要性应理所当然地提升到企业发展的战略高度来认识。

3. 企业采购原则

1) 以需定进的原则

企业采购必须需要什么进什么、需要多少进多少，保证需求又不浪费。为此，企业必须把采购与需求紧密结合起来，做到进需协调、不积压、不缺乏。

2) 注重质量原则

采购人员必须坚持注重质量的原则，如果因采购原料质量低下导致企业生产的商品质量低劣，会给企业带来不可估量的经济和社会形象损失。

3) 资金安全原则

企业采购要充分保证资金的安全性。企业采购是一种货币转变为商品的交换活动，但这种交换过程不是一下就能完成的。在市场经济中，由于订货期不同、货源状况不同及付款条件不同等，都会使这种交换活动发生时间、空间上的分离，从而增加资金的风险。因此，企业采购时要确保资金安全，避免经济损失。

4) 经济核算原则

企业要从确保经济效益出发，对采购过程中的各种费用、成本、差价等进行核算，优选进货渠道和进货时机。在组织货源时要综合考虑进货距离远近、商品流向、运输条件、时间快慢和费用高低等因素，并对以上各因素进行逐项核算，以减少劳动占用和资源消耗。

5) 信守合同原则

企业要根据签订的采购合同从事采购活动。这就要求企业依法进行经济活动。这不仅有利于企业减少采购中的经济、法律纠纷，也有利于企业树立和维护良好的企业形象，有利于企业品牌的塑造与宣传。

1.2 采购的分类

1.2.1 根据用途不同分类

根据采购物品用途的不同，可将采购分为工业采购和消费采购。

1. 工业采购

工业采购通常是指企业为了经营或生产所需产品和服务而付出一定价格同外部进行的业务活动。