

高等院校物流管理与
物流工程专业系列教材

采购与供应链管理

主审 张良卫 ◎ 伍 蓓 王姗姗 编著

Purchase and Supply



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

采购与供应链管理

伍 蓓 王姗姗 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

内容简介

本书从采购基本理论入手,从战略篇、技术篇和运作篇三部分全面介绍采购与供应管理知识。全书共分为 14 章,首先介绍采购与供应管理基本理论,其次从战略的角度探讨采购与供应管理战略、采购环境与市场分析、采购组织方式和采购供应商选择与管理,再次阐述了采购与供应中涉及的技术工具和基本方法,最后从运作的角度分析采购流程、模式、谈判、定价及合同管理等具体运营过程。

本书可作为本科高年级物流管理、物流工程、电子商务、工商企业管理、国际贸易等专业的教学用书,也可作为物流管理人员、物流科研人员、物流营销人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理 / 伍蓓等编著. —杭州:浙江大学出版社,
2010.1

(高等院校物流管理与物流工程专业系列教材)

ISBN 978-7-308-06501-6

I. 采… II. 伍… III. ①采购—物资管理—高等学校—
教材②物资供应—物资管理—高等学校—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 212818 号

采购与供应管理

伍 蓓 王姗姗 编著

丛书策划 黄兆宁 樊晓燕

责任编辑 黄兆宁

文字编辑 陈 瑶

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州浙大同力教育彩印有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 23.75

字 数 548 千

版 次 2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-06501-6

定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

高等院校物流管理与物流工程专业系列教材

审稿专家委员会名单

(以姓氏笔画为序)

刘广钟	刘南	邬跃	杨东援
李文锋	李严锋	张良卫	张晓萍
张锦	屈福政	赵林度	黄有方
黄福华	谢如鹤	靳志宏	

前 言

采购是一种常见的经济活动,从日常生活到企业运作,从民间组织到政府集团,都离不开采购。随着全球经济、技术的发展,企业成本控制、管理科学化已成为企业越来越关注的问题,采购也变得尤为重要。如今,采购在全球制造、流通和服务业中的职能和关系也发生了巨大的变化,特别是采购的战略、采购计划、采购技术和工具、采购运营等环节,成为采购管理的核心内容,也是企业提高竞争力的重要手段。

本书在内容的选取与体系结构的设置上注重理论和实践相结合,突出重点,兼顾整体,深入浅出,通俗易懂。从采购基本理论入手,分战略篇、技术篇和运作篇三部分全面介绍采购与供应管理知识。本书可作为普通高等院校物流管理、工商管理、市场营销和管理类专业教材,也可供高职高专、成人高等教育使用。同时,本书旨在将采购运作管理的知识呈现给读者朋友,让欲提高采购质量的现有采购人员以及那些想步入采购行业的人士对采购运作管理有一个更全面的理解和认识。

本书中的第一章到第十章、前言、目录和参考文献由浙江工商大学伍蓓编写,第十一章到第十四章由浙江工商大学王姗姗编写。

编者

2009年10月

目 录

绪论篇

第 1 章 采购基本理论	3
1.1 采购概述	3
1.1.1 采购的定义	3
1.1.2 采购的分类	6
1.1.3 采购的地位	9
1.1.4 采购的功能	11
1.2 采购的发展历程	14
1.2.1 采购的演变过程	14
1.2.2 焦点领域	17
1.3 采购要素	19
1.3.1 采购要素的目标	19
1.3.2 采购要素	20
1.4 采购管理的发展趋势	23
1.4.1 传统采购管理与现代采购管理的区别	23
1.4.2 采购管理的发展趋势	24
1.4.3 全球化采购	26
1.5 本书的结构体系	30

战略篇

第 2 章 采购与供应战略	37
2.1 采购战略概述	37
2.1.1 采购战略内涵	37
2.1.2 采购战略分类	37
2.1.3 采购战略目标	41
2.1.4 采购战略的构成要素	42
2.2 采购战略制定	47
2.2.1 环境监测	48
2.2.2 战略构想	49



2.2.3 战略选择	50
2.2.4 战略实施	51
2.3 采购战略制定技术和工具	53
2.3.1 外购或自制分析	53
2.3.2 经济采购批量分析	54
2.3.3 环境扫描手段	56
2.4 采购计划	57
2.4.1 采购计划的需求	57
2.4.2 采购计划的制订	59
2.4.3 采购计划的编制	60
第3章 采购需求与供应市场	67
3.1 采购需求分析	67
3.1.1 需求概述	67
3.1.2 需求曲线	68
3.1.3 采购需求因素	69
3.1.4 需求结构	70
3.2 采购需求预测分析方法	74
3.2.1 定性预测方法	74
3.2.2 定量预测方法	77
3.3 采购供应市场分析	81
3.3.1 市场与市场分类	81
3.3.2 市场供给曲线	82
3.3.3 采购供给市场结构	83
3.3.4 分析供应市场的必要性	84
3.3.5 采购供应市场分析的步骤	85
第4章 采购组织模式	89
4.1 组织概述	89
4.1.1 组织内涵	89
4.1.2 组织工作要素	90
4.1.3 组织的目标	91
4.2 采购组织结构	93
4.2.1 机械组织结构	94
4.2.2 有机组织结构	95
4.2.3 网络组织结构	97
4.3 采购组织模式	98
4.3.1 分散型组织模式	98
4.3.2 集中型采购组织模式	100

4.3.3 混合型采购组织	102
4.4 采购组织的发展	103
4.4.1 采购组织的影响因素	103
4.4.2 采购组织支持服务	104
4.4.3 采购团队	105
第5章 采购供应商选择与评价	111
5.1 采购供应商选择的需求与原则	111
5.1.1 采购供应商选择的需求	111
5.1.2 采购供应商选择的原则	112
5.2 采购供应商选择策略与步骤	113
5.2.1 采购供应商选择策略	113
5.2.2 供应商选择要素	113
5.2.3 供应商选择步骤	114
5.3 采购供应商选择指标	117
5.4 采购供应商的评价	120
5.4.1 采购供应商评价管理的目标	120
5.4.2 采购供应商评价主体	121
5.4.3 采购供应商评价的步骤	122
5.4.4 采购供应商的评价指标	124
5.4.5 采购供应商评价方法	126

技术篇

第6章 采购与供应工具和技术	135
6.1 项目管理	135
6.1.1 项目管理概述	135
6.1.2 项目管理规划流程	136
6.1.3 项目管理技术	138
6.2 学习曲线	143
6.2.1 学习曲线意义	143
6.2.2 学习曲线要素	144
6.2.3 学习曲线应用范围	144
6.2.4 学习曲线应用实例	145
6.3 数量折扣分析	147
6.3.1 数量折扣分析定义	147
6.3.2 数量折扣分析实例	147
6.4 模型和模拟	149
6.4.1 定义	149



6.4.2	运作研究的步骤	150
6.4.3	OR 和供应	150
6.4.4	OR 的局限性	151
第7章	采购成本控制	154
7.1	采购成本组成	154
7.1.1	采购价格组成	154
7.1.2	采购成本组成	156
7.2	采购成本分析方法	158
7.2.1	生命周期成本分析法	158
7.2.2	目标成本法	163
7.2.3	ABC 成本法	164
7.2.4	总拥有成本(TCO)法	166
7.3	采购成本管理方法	169
7.3.1	结构化成本管理	169
7.3.2	目标定价法	172
7.3.3	成本/价格分析技术的选择	175
第8章	采购质量管理	178
8.1	采购质量管理概述	178
8.1.1	质量定义	178
8.1.2	采购质量管理内涵	180
8.1.3	采购质量管理基本内容	180
8.1.4	采购质量管理保证体系	183
8.2	采购质量管理方法	184
8.2.1	质量检验和试验	184
8.2.2	工序质量控制	187
8.2.3	供应商认证	189
8.3	采购质量控制方法	192
8.3.1	图表法	192
8.3.2	失败模式和后果分析法(FMEA)	194
8.3.3	质量机能展开(QFD)	196
8.3.4	ISO9000 质量检验	200
8.3.5	过程统计控制(SPC)	202
第9章	采购绩效评价	206
9.1	采购绩效评估概述	206
9.1.1	采购绩效评估内涵	206
9.1.2	采购绩效评估目的	207
9.1.3	采购绩效评估的内容	208

9.2 采购绩效评估流程	211
9.2.1 确定需要评估的绩效类型	212
9.2.2 具体绩效测量指标设定	212
9.2.3 建立绩效测量标准	213
9.2.4 选定绩效评估人员	213
9.2.5 确定绩效测量时间和测量频率	214
9.2.6 实施测量并将结果反馈	214
9.3 采购绩效评估体系	215
9.3.1 数量绩效指标	215
9.3.2 质量绩效指标	215
9.3.3 时间绩效指标	216
9.3.4 价格绩效指标	216
9.3.5 采购效率指标	217
9.4 采购绩效评估制度	218
9.4.1 采购绩效评估制度的定义	218
9.4.2 采购绩效评估制度的成功条件	218

运作篇

第 10 章 采购外包和供应商管理	223
10.1 外包概述	223
10.1.1 外包概念	223
10.1.2 外包特征	225
10.1.3 外包决策分析	225
10.1.4 采购外包	226
10.2 供应商管理概述	229
10.2.1 供应商管理行为	229
10.2.2 供应商管理的意义、目标和战略	231
10.2.3 供应商关系的演变	232
10.3 供应商关系分类	235
10.3.1 供应商关系分类管理的意义和必要性	235
10.3.2 供应商关系分类	236
10.4 供应商培育与发展	243
10.4.1 供应商培育与发展内涵	244
10.4.2 供应商培育与发展壁垒	244
10.4.3 供应商培育和发展过程	244
10.4.4 供应商培育和发展的措施	248
10.5 供应商战略管理	252
10.5.1 两种供应关系模式	252



10.5.2 双赢关系对采购的意义	253
10.5.3 双赢供应关系管理	254
第11章 采购流程	257
11.1 采购的基本流程概述	257
11.1.1 采购的基本流程	257
11.1.2 电子采购	258
11.1.3 采购作业流程设计注意要点	260
11.2 订单签订前的准备工作	261
11.2.1 提出需求	261
11.2.2 界定和描述需求	263
11.2.3 选择评估供应商	264
11.2.4 确定价格和采购条件	267
11.3 准备和签发采购订单	268
11.3.1 订单准备	268
11.3.2 订单的格式	269
11.3.3 签订订单(合同)	271
11.4 订单执行和总结	272
11.4.1 跟单和催货	272
11.4.2 收货和检验	273
11.4.3 接受和付款	275
11.4.4 采购总结评估	276
第12章 采购模式	281
12.1 采购模式的类型	281
12.1.1 集中采购与分散采购	281
12.1.2 联合采购	285
12.1.3 询价采购	286
12.1.4 即时制采购(JIT)	287
12.2 电子采购	289
12.2.1 电子采购的含义	289
12.2.2 电子采购的优势	289
12.2.3 电子采购的模式	290
12.2.4 电子采购的实施步骤	292
12.3 招标采购	293
12.3.1 招标采购的方式	293
12.3.2 招标采购的程序	294
12.3.3 招标采购的准备	296
12.3.4 投标、评标的程序和方法	299

12.4 国际采购	303
12.4.1 国际采购的含义及特点	303
12.4.2 国际采购流程	303
12.4.3 国际采购趋势	304
12.4.4 全球供应链上的采购管理	305
12.5 政府采购	306
12.5.1 政府采购的含义及特点	306
12.5.2 政府采购的原则	308
12.5.3 采购对象	309
12.5.4 政府采购方式	309
12.5.5 政府采购程序	311
12.6 服务采购	313
12.6.1 服务采购的特点	313
12.6.2 服务采购作业模式	314
12.6.3 与服务采购相关的问题	316
第 13 章 采购定价与谈判	320
13.1 采购价格的确定	320
13.1.1 影响采购价格的因素	320
13.1.2 价格的种类	324
13.1.3 确定采购价格的方法	325
13.2 采购谈判	327
13.2.1 谈判的含义	327
13.2.2 谈判的过程	330
13.2.3 谈判的技巧	334
第 14 章 采购合同管理	340
14.1 合同概述	340
14.1.1 合同的概念及特征	340
14.1.2 合同的分类	342
14.2 采购合同的内容	343
14.2.1 采购合同的概念及特征	343
14.2.2 采购合同的内容	344
14.3 采购合同的资格审查、订立与履行	350
14.3.1 采购合同资格审查	350
14.3.2 采购合同订立	351
14.3.3 采购合同履行	351
14.4 采购合同的索赔处理	353
14.4.1 违反合同的责任划分	353



14.4.2 索赔与理赔	355
14.5 采购合同的变更、终止和解除	355
14.5.1 采购合同的变更和终止	355
14.5.2 采购合同的解除	356
14.6 仲裁与仲裁裁决的执行	356
14.6.1 仲裁	356
14.6.2 仲裁裁决的执行	357
参考文献	361

绪 论 篇

第 1 章

采购基本理论

⇒ 本章要点

本章首先从采购的定义、分类、功能、特征及演变的角度诠释了采购基本概念,然后阐述了采购的被动、独立、支撑、综合四个发展历程,指出采购的质量、价格、供应商管理、评价和质量体系五大要素,最后介绍了采购管理的发展趋势。

所谓采购,是指采购人员或者采购单位基于各种目的和要求购买商品或劳务的一种行为,它具有明显的商业性。采购是一种非常常见的活动,从日常生活到企业运作,人们都离不开它。事实上,无论个人或企业,生活或生产所需的各种物质,已经不能自给自足,必须依靠采购来获得满足,采购变成一项不可或缺的经济活动。本章首先对采购进行了概述,然后介绍了采购的功能、特征、发展历程和采购环境的变化,最后介绍了采购管理的发展趋势。

1.1 采购概述

1.1.1 采购的定义

狭义的采购就是买东西,是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、经过商务谈判确定价格和交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式,可以说是最普通的采购途径,无论个人还是企业机构,其消费或者生产的需求大都可以通过购买的方式来满足。因此,在狭义的采购之下,买方一定要先具备支付能力,也就是要有钱,才能换取他人的物品来满足自己的需求。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径如租赁、借



贷和交换等取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。租赁是指一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。借贷是指一方以无须支付任何代价的方式取得他人物品的使用权,使用完毕仅还原物品。这种无偿借用他人物品的方式,通常是基于借贷双方的情谊与密切关系,特别是借方的信用。交换是指用以物易物的方式取得物品的所有权及使用权,但是并没有直接支付物品的全部价款。换言之,当双方交换价值相等时,不需要以金钱补偿对方;当交换价值不等时,仅由一方补贴差额给对方。

采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等,包括管理供应商关系所必需的所有活动,它着眼于企业内部、企业和其供应商之间持续改进采购过程。

所有的采购工作都有共同的元素,包括组织货源、供应商、与供应商谈判以及评估供应商的工作表现等。然而,也有其他元素,如战略的重要性、成本总量、对创利的贡献、供应商关系以及对采购部门雇用员工的要求和员工对工作责任心的认识。由于采购工作的多样性,许多组织机构正在改变采购部门的设置和人们以前熟知的“采购”的职位名称。下面将从采购的含义演变来揭示当代采购管理的发展。

1. 传统的采购定义

从目标的观点来定义采购,可以是这样:从合适的货源那里,获得合适数量和合适质量的物资,并以合适的价格递送到合适的收货地点,即 5R(5 Rights)。

- 术语“合适的”有太多的不确定性,每个组织机构对“合适的”定义是不同的。
- “合适的”会随总体采购的情况和外部环境发生变化而变化。
- 所规定的“合适的”必须始终如一地与组织机构的目标相一致,该目标又衍生出职能部门的目标。

• 在现实中,有些“合适的”是不可兼得的,例如,有可能获得的货物其质量是合适的,却不一定得到合适的价格——“最好的供应商常常是最繁忙的,但也是索价最高的”。

2. 采购作为采办

采办是比采购含义更宽泛的术语。采购是指以货币或等值的支付形式来换取商品或服务,而采办是以任何方式包括借贷、租赁,甚至用武力或掠夺来获得商品或服务。从严格意义上讲,采办是一个较精确的术语,所以在职位名称上“采办”往往替代了“采购”,如采办经理、采办代理和采办负责人等。

3. 采购作为机构购买

Marrian 把机构购买者定义为:那些为工业或农业生产的特殊目的,或为用于经营或管理一个工厂、企业、学院某项专业或服务机构等而购买商品和服务的购买者。

因此,机构购买者是代表机构进行采购,而不是为了个人或家庭的消费。例如,全国健康服务中心的一些供给可能由中央的政府机构集中购置,区域性的由当地的健康部门购置,而地方医院则由它们自己购置。

4. 采购作为供应商管理

供应商管理可以定义为:采购或采办的一个方面,它涉及供应商仓库的合理化,挑选供应商、协调供应商、评估供应商表现以及开发供应商的潜力。

供应商管理是更具有战略性和交叉功能的业务活动,相比之下,单独的采购工作偏重于业务的交割和商务的往来。采购、采办和供应商管理三者之间的关系可用图 1-1 来表示。