

工业企业 采购管理

机械电子工业部
机电行业专业管理人员岗位培训教材

程赐胜 主编

5

机械工业出版社

在我国,《采购管理》是研究在社会主义条件下,物资采购活动的规律及其科学组织方式的一门综合性管理学科。本书阐述和探讨了采购管理的理论与方法。全书共分九章,内容包括概论;物资采购决策与计划;计划订货;采购业务与技术;物资的协作与调剂;物资进出口业务;物资经济合同;物资采购质量控制等。

本书可作为工业企业物资专业人员的培训教材,也可作为高等院校物资经济专业师生的教学参考书,并可供物资部门和商业企业从事采购管理工作的人员参考。

工业企业采购管理

程锡彪 主编

*

责任编辑:常燕宾 版式设计:肖晓华

封面设计:姚一毅 责任校对:熊天荣

责任印制:王树光

*

机械工业出版社出版 (北京百万庄路22号)

(北京市书刊出版业、印刷业、发行业登记证出字第147号)

机械工业出版社印刷厂印刷

机械工业出版社发行·机械工业出版社经销

*

开本 787×1092¹/₃₂·印张 7¹/₂·字数 163千字

1990年7月北京第一版·1990年7月北京第一次印刷

印数 06,001—15,000·定价:4.20元

*

ISBN 7-111-02346-3/F·307

前 言

把提高从业人员本岗位需要的工作能力和生产技能作为重点,广泛地开展岗位培训,这是成人教育的一项重大改革,也是提高劳动生产率和工作效率的重要手段。

为了搞好机械电子行业的岗位培训,我们首先抓了岗位培训的基础建设工作,即制定和编写了机械电子行业企业生产经营系统十四类主管专业管理人员和一般专业管理人员的岗位规范(《机械工业企业专业管理人员岗位业务规格》机械工业出版社 1987年11月出版)、培训计划和教学大纲(《机电工业企业专业管理人员培训计划和教学大纲》机械电子工业部教育司1989年7月印发)。

在此基础上,我们聘请了二百多位专家、教授及有丰富实际工作经验的同志编写了相应的培训教材。这套教材分中专(对应一般专业管理人员)、大专(对应主管专业管理人员)两个层次编写,共85种,其中基础课和专业基础课30种,专业课55种。

这套教材的编写体现了岗位培训直接有效地为经济建设服务的指导思想,突破了普教教材编写模式的束缚,符合成人教育的特点,突出了岗位培训的特色。

这套教材也可用于“专业证书”培训。

编写这套岗位培训教材是一项巨大的工程,值此教材出版之际,谨向参加这套教材编写、审稿工作的同志及为这套教材出版付出辛勤劳动的同志表示衷心感谢!同时,真诚地

希望关心和应用这套教材的单位和同志提出批评和建议，以便今后修改时参考，使之更加适应岗位培训的需要。

机械电子工业部

教育司

1989年5月

编者的话

本书是根据机械电子工业部制订的《机电工业企业专业管理人员培训计划》要求而编写的，是工业企业物资管理人员的岗位培训教材。

本书力求结合我国经济体制改革的现状，在深入调查研究的基础上，本着理论与实际相结合的原则，从采购决策与计划、采购业务、采购技术、物资协作与调剂、物资合同、采购质量控制等方面提出了一套行之有效的办法。可作为工业企业和商业企业从事物资采购专业人员的教材，也可作为高等院校物资经济专业师生的参考书。

全书共分九章，其中：第一章、第二章 § 2-1、§ 2-2、第四章 § 4-6、第五章、第七章、第八章、第九章 § 9-6 由程赐胜执笔；第二章 § 2-3、第三章、第四章 § 4-1、§ 4-2、§ 4-3、§ 4-4、§ 4-5、第六章、第九章 § 9-1、§ 9-2、§ 9-3、§ 9-4、§ 9-5 由钱增泉执笔。程赐胜同志担任主编，方守恭同志担任主审。

在我国，物资采购管理是一门新兴的综合性管理学科，有待今后通过实践进一步充实与提高。对我们来说，更是一次初步的尝试，因水平有限，时间仓促，疏漏与错误之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编者

1989年7月

本书系机电工业企业主管物资管理人员和物资管理专业人员培训用专业课教材。与之配套的主管物资管理人员的基础课教材有：《社会主义初级阶段经济问题》、《经济法基础》、《机械制造工艺及设备（主管专业管理人员）》、《机械制图与识图（主管专业管理人员）》、《机械工程材料及热加工工艺（主管专业管理人员）》、《工业企业生产经营管理》、《电子计算机在企业管理中的应用》、《工业企业公共关系学》、《管理心理学》。与之配套的物资管理专业人员培训用基础课教材有：《社会主义初级阶段经济问题》、《经济法基础》、《机械制造工艺及设备（一般专业管理人员）》、《机械制图与识图（一般专业管理人员）》、《机械工程材料及热加工工艺（一般专业管理人员）》、《工业企业生产经营管理》、《电子计算机在企业管理中的应用》。与之配套的主管物资管理人员和物资管理专业的专业课教材有：《工业企业物资供应管理》、《工业企业用料管理》、《工业企业物资储运管理》、《工业企业物资供应经济核算》、《机电产品与材料》。

目 录

第一章 概论	1
§ 1-1 物资采购管理的特点和性质	1
§ 1-2 物资管理体制	10
§ 1-3 物资采购的任务与原则	18
§ 1-4 物资采购管理组织	22
§ 1-5 工业企业物资采购人员的素质	27
思考题	32
第二章 物资采购决策与计划	33
§ 2-1 物资采购决策	33
§ 2-2 物资采购计划管理概述	47
§ 2-3 物资采购作业计划	50
思考题	55
第三章 物资计划订货	56
§ 3-1 物资计划订货的意义	56
§ 3-2 物资计划订货的方式	57
§ 3-3 物资计划订货的组织	62
思考题	67
第四章 物资采购业务	68
§ 4-1 机电工业企业主要物资的采购	68
§ 4-2 物资采购方式	73
§ 4-3 物资采购数量与时间的确定	78
§ 4-4 物资采购价格的决定	83
§ 4-5 物资供应单位的选择	94
§ 4-6 物资采购资金管理	100
思考题	105

第五章 物资采购技术	107
§ 5-1 物资采购磋商	107
§ 5-2 经济订购批量法	115
§ 5-3 ABC 分析法	123
§ 5-4 价值分析	129
思考题	137
第六章 物资的协作与调剂	139
§ 6-1 物资的协作	139
§ 6-2 物资的外协加工	143
§ 6-3 物资的调剂	149
思考题	151
第七章 物资进口业务	152
§ 7-1 物资进口的意义和原则	153
§ 7-2 进口物资的分类、申请和分配	155
§ 7-3 进口物资货单和合同	158
§ 7-4 进口物资的商检和索赔	166
思考题	175
第八章 物资经济合同	176
§ 8-1 物资经济合同的作用及类别	176
§ 8-2 物资经济合同的签订	180
§ 8-3 物资购销合同	185
§ 8-4 物资经济合同的管理	193
思考题	199
第九章 物资采购质量控制	200
§ 9-1 采购质量控制的意义与要求	200
§ 9-2 物资采购质量控制的基础工作	204
§ 9-3 物资质量规范的表达	209
§ 9-4 物资采购过程质量控制	213
§ 9-5 物资的进货检验	216
§ 9-6 采购人员的选拔与工作绩效考核	221
思考题	229
参考文献	229

第一章 概 论

§ 1-1 物资采购管理的特点和性质

一、现代物资采购管理的主要特点

(一) 现代物资采购管理已发展成为一门科学

一般来说, 物资采购管理是指对选择和购买物资过程的管理, 是工业企业物资管理的重要组成部分。

随着当代社会生产力的高度发展和科学技术的飞跃进步, 在世界范围内物资采购的规模不断地扩大, 人们在生产实践活动中, 对物资采购的要求和物资采购的观念也在不断革新, 因此, 在社会再生产过程中和企业生产经营管理中, 物资采购管理必然会占有越来越重要的地位。现代工业企业所需的生产资料, 除了一般的原材料、设备、燃料外, 还有大量经过加工的半成品、零部件、配套件、标准件和协作件。其品种规格极其复杂, 并且各有其特殊的技术要求。同时还受着时间、地理、价格及国家政策等因素的制约, 因此, 现代的物质管理更趋复杂化, 如果没有一大批高质量、高水平、训练有素的物资采购人员, 是难以胜任和完成这项任务的。尤其在今天, 人的知识和智力已成为决定生产力和经济成就的关键因素, 这就对从事物资采购管理工作的人员又提出了新的更高要求。从事实的采购经济活动的人们向经济理论工作者和实际工作者提出: 必须加快对我国物资采购管理的研究和应用, 建立社会主义的物资采购管理学。并要着重研究在

社会主义条件下，物资采购活动的规律及其科学组织方式。

在国外，物资采购管理作为一门科学早已开始了研究和探索，并形成了一定的特色。但是在我国，许多人还没有完全体会到物资采购工作的科学性和经济性，还没有看到物资采购管理是一门科学，仅仅认为物资采购工作是一种单纯的购买行为，采购部门只要能及时、千方百计地把企业所需要的生产资料购买进来，保证生产不中断就很不错了。因而，在我国企业中，物资采购管理职能作用的发挥受到很大的限制。生产企业的物资采购管理的主要职能就是按照社会主义原则，经济合理地、科学地组织企业生产所需要的原料、材料、燃料、设备和工具等生产资料的供应。归根结底，其核心问题就是进行科学的采购决策。

要最大限度地充分发挥企业物资采购管理的职能作用，不仅要掌握有关的生产技术，更要广泛研究复杂的流通问题。这是因为物资采购活动发生在流通领域中。马克思指出：“一个社会不能停止消费，同样它也不能停止生产，因此每一个社会生产过程，从经常的联系和它不断的更新来看，同时也就是再生产过程”^①。社会再生产总过程是由生产、分配、交换（流通）、消费四个环节组成的。物资流通是社会商品流通的重要组成部分，它是连接生产和由生产决定的分配、消费的中间环节。从整个社会来看，社会化生产是由许多分工不同而又相互联系的部门（企业）构成的。为了社会化再生产，成千上万的企业只有相互交换自己的产品，才能保证社会再生产的顺利进行，即每个企业都必须把自己的产品销售给其他需要的单位，同时又必须从其他单位购得自己所需要的生产资料，如果企业生产出来的产品不能

① 《资本论》第一卷，人民出版社1975年版，第621页

及时地销售出去，而企业生产所需要的物资又不能及时得到供应，那么，生产就不能正常进行。也就是说，生产不断地为消费者提供物资对象，而消费又为生产提供动力，促进生产的发展。但是，生产与消费是两种不同的职能，这中间要由交换来实现生产的目的和消费的要求，即以货币为媒介实行等价交换，这种交换，对需要物资的企业来说，就是物资采购，它必须通过流通领域进行。

我国是一个大国，拥有几十万个工业企业，上百万个集体企业和成千上万的流通企业、事业单位，要使几十万种品种规格的生产资料能畅通地、顺利地进行交换和流通，做到保证供应，提高社会的经济效益，其复杂程度是可想而知的。就一个企业来说，生产过程中所需的各种生产资料，其品种规格就有成千上万种，且往往也会涉及到成百上千个供应单位，这复杂的技术问题和相互的经济联系，要求企业广大的物资采购管理人员，必须在努力学习生产技术知识的同时，认真地研究和掌握物资流通过程中的运动规律。进行物资的流通和交换，必须遵循社会主义的经济规律，包括社会主义基本经济规律、国民经济有计划按比例发展规律、价值规律和按劳分配规律等；必须遵循党和国家在不同时期的有关经济路线、方针和政策，以及社会主义市场管理的原则、措施和办法。它们影响和制约着整个物资流通运动的总过程。可以看出，物资采购管理作为一门科学，它包含有生产力、生产关系和上层建筑方面的多种属性。因此研究它不仅要运用政治经济学、工业企业经营管理学、物资经济学、管理心理学、公共关系学等经济、管理科学方面的知识，还必须运用一定的应用数学、电子计算机等技术科学方面的知识和方法。只有在充分认识和掌握客观经济规律以及运用各种经

济、管理、技术知识的基础上，才能形成科学的企业物资采购管理体制，制订出合理的规章制度和管理方法，从而有效地搞好物资采购工作。

（二）采购的生产资料是商品

1. 为什么是商品 过去，我国长期不承认全民所有制内部存在着商品生产和商品交换，特别是不承认国家计划分配的生产资料是商品。因此，采取了过分集中和单纯依靠行政手段的管理体制，不顾价值规律的作用，把生产资料的流通搞成过分死板的单纯的计划分配，不按区域组织流通，使流通组织机械地适应行政系统、行政层次和行政区划，在财政上搞统收、统支、吃大锅饭。在消费分配上搞平均主义，致使我国物资产需衔接不好，流通经济效益差。自党的十一届三中全会以来，随着对外开放、对内搞活方针的深入贯彻，经济管理体制的逐步改革，生产资料已作为商品进入了市场，这为搞活生产资料流通，促进生产发展创造了有利的条件。

决定生产资料是商品的根本原因在于，在社会主义现阶段，劳动仍然具有私的性质，它在客观上还是一种谋生的手段。同时，在社会主义条件下，目前的全民所有制还不完善，不彻底，用通俗的话来说，就是“全民不全”，在全民所有制内部还包含着一定的集体所有制的因素，具体表现在：①社会主义企业还处在相对独立的商品生产者的地位，在一定程度上还是集体利益的代表。虽然企业生产资料的所有权属于国家，但是占有权、支配权和使用权却属于企业。②劳动者之间的劳动能力和贡献大小不同，也必然会发生物资利益上的差别，而劳动者之间的物资利益关系又必然要体现在企业之间的经济关系上，因为企业是劳动者从事劳

动的基层单位，企业的经营状况与劳动者的利益是密切相关的，各个企业因经营好坏不同，生产成果也不相同，相应地在物质利益上也就有差别。

为了维护企业各自的物质利益，调动企业和职工的生产积极性，客观上要求每一个企业都要以相对独立的商品生产者的资格相互对待，它们之间的经济联系只能通过商品的等价交换来实现。因此，企业之间的关系必然是商品交换关系，它们生产的产品，无论是消费品还是生产资料都是商品。

2. 社会主义制度下的商品流通与资本主义的商品流通的本质区别：

(1) 基础不同 社会主义的商品流通是建立在生产资料公有制基础上的，而资本主义商品流通则是建立在生产资料私有制基础上的。资本主义的商品流通体现资产阶级与无产阶级的剥削与被剥削的关系，体现资本家之间为瓜分剩余价值进行再生产竞争的关系。社会主义商品流通则反映和体现劳动者根本利益的一致性和非根本利益的差异，反映着不同劳动者在平等互利基础上的经济结合关系。

(2) 目的不同 社会主义商品流通要力争盈利，为最大限度地保证社会主义再生产的顺利进行，满足整个社会经常增长的物质和文化需要服务。而资本主义商品流通则是资本家为了实现他们无限度地追逐和占有剩余价值的目的。

(3) 调节形式不同 社会主义商品流通，是由国家组织领导，通过直接或间接计划进行调节，辅之以市场调节，因而是有计划的商品流通。而资本主义的商品流通则是由许多资本家企业分别进行的，虽然国家也进行“干预”，但本质上还是处于无政府状态自发的商品流通。

(4) 范围不同 资本主义社会的商品流通包罗了一切生产资料；社会主义商品流通不包括国家的土地、矿山、森林等自然资源，以及国家政策规定的有关生产资料。

(三) 生产资料的购买特点

从管理的角度看，生产资料的购买过程有如下几个特点：

1. 购买生产资料是有计划有组织地进行的 企业在购买生产资料时，是有计划有组织地进行的，它是根据企业年度生产经营计划、国家有关物资管理规定、市场供求情况和资金能力等来决定采购方针的。在采购方式上，尽可能采取灵活多样的形式。例如对国家计划分配物资，尽量采取直达订货，以利于减少中间环节；对物资部门经营的物资，尽可能就近就地，择优采购；对于自由购销、敞开供应的物资或者是小批零星的物资，应多渠道、择优择廉、自由选购。

2. 购买生产资料有一定的准备时间 在通常情况下，购买生产资料需要有较长的准备过程和时间。无论是计划分配物资，或是市场采购物资，事先都必须在调查研究的基础上，编制正确的物资供应计划和采购作业计划，从物资的品种、规格、质量、数量、价格、交货期和服务等方面作出正确的决策。在购买过程中，往往还需经过反复多次的协商谈判，一直到双方达成协议或签订合同才算正式确定购买。签订合同的内容必须考虑周详全面，符合经济合同法的有关规定，以免在执行过程中发生不必要的矛盾或纠纷。

3. 购买生产资料必须严格按照规定的程序办事 在通常情况下，工业企业购买生产资料必须经过一定的管理层次，从物资购买申请、审批、选择供货点到具体采购，均需严格按照程序办事，其目的是防止管理混乱，造成不必要的损失。

4. 购买生产资料必须具有丰富的知识 从选择到 采购生产资料的全部过程, 采购人员必须具有丰富的技术知识和商品流通知识, 否则, 难以适应物资采购管理工作新形势的需要。目前, 国外一些企业, 十分强调要由专家来担负这项任务。因此, 我国企业也应大力培养和提高物资采购人员的素质, 以适应四化建设的需要。

二、物资采购管理的性质

现代物资采购管理是人们从长期的物资采购 实践活动中, 总结概括而形成的一门微观经济学科。它的研究范围, 涉及到再生产各个领域。但是, 物资采购管理本身的性质, 却属于生产范畴。这是因为在再生产过程中, 工业企业的物资采购活动, 都是物质产品生产活动的继续。首先, 采购活动与一切生产活动一样, 需要具备劳动力、劳动资料和劳动对象三个生产基本要素。即物资产品的采购活动需要具有一定知识和技能劳动者, 借助于劳动资料(办公用品、通讯、交通工具及运输设施等), 使之作用于劳动对象(采购的物资)上, 才能完成采购活动。其次, 采购活动与一切生产活动一样, 它能使物质产品的价值增殖。在采购活动中所耗费的一切活劳动和物化劳动都将凝结在物质产品中, 成为产品价值的组成部分。虽然我们认定物资采购活动是一种生产活动, 但与一般纯生产管理相比较, 又有其自身的特点。第一, 与一般生产活动不同的是, 物资采购活动并不创造新的产品(或使用价值), 而是使已经生产出来的物质产品, 从生产领域转移到消费领域。在转移过程中, 所耗费的活劳动与物化劳动转化为资金进入产品成本之中, 从而增加了物质产品的价值; 第二, 物资采购活动具有明显的服务性, 为企业再生产活动提供必需的原料、燃料、设备和工具等生产资料,

其服务质量的高低，将直接影响企业的生产秩序与经济效益；第三，物资采购活动是连接生产与消费的中介环节。物资采购工作的效绩，受市场供求变化的影响以及国家对市场调控的制约；第四，企业物资采购部门是整个企业生产经营活动的一个对外窗口，因而，物资采购活动能给企业反馈大量的市场信息，为企业生产经营提供决策依据。

我们分析物资采购管理的性质和特点，其目的在于探讨物资采购活动的客观规律，从而能科学地进行管理。

三、物资采购管理的研究方法

马克思主义哲学是辩证唯物主义和历史唯物主义的，也是我们认识世界、改造世界的方法论，在我国社会主义有计划的商品经济制度下，研究物资采购管理，必须坚持用马克思主义的立场、观点和方法，来研究企业物资采购活动。根据物资采购活动的性质和特点，探讨物资采购活动的客观规律，从而对其进行科学的管理。因此，我们在研究物资采购管理问题时，应注意掌握以下方法。

（一）系统分析的方法

物资采购管理本身是一个系统，在这个系统中又包括了若干个子系统。如采购业务、采购技术等。这些子系统之间又是相互联系、相互制约的。我们在研究其中的某一问题时，应该看到它是采购管理中的一个局部，要放到采购管理这个大的系统中来考虑。看到它与其它部分的联系及相互制约关系。同时，还应看到，物资采购管理又是处于工业企业生产经营管理这个大系统中的子系统。我们在研究物资采购管理问题的同时，还必须研究整个企业生产经营活动对它的制约及相互联系。既要研究企业内部各个职能部门与整个系统的协调配合，还要注意企业之间，企业与行业之间，以及

企业与中间商之间各个子系统的协调与配合，才能最大限度地搞好物资采购工作。

（二）理论和实践相结合的方法

物资采购管理是一门独立的应用科学，是直接为生产服务的。马克思主义唯物辩证法告诉我们，事物是在不断运动中发展变化的，这种运动并不是简单的重复，而是不断提高、不断发展的。物资采购活动与各种经济关系也在不断地发展和变化。因此，我们在进行理论研究的同时，一时一刻也不能离开实践。一切从实际出发，从我国的国情出发，实事求是深入调查研究，掌握动态，从而不断充实、发展和丰富物资采购管理这门新兴学科的内容。另一方面，在用实践检验理论、发展理论的同时，又用理论来指导我们的物资采购工作，提高物资采购水平。这种联系实践的方法，是物资采购管理中必须坚持的方法之一。

（三）定性分析与定量分析相结合的方法

任何事物都有其自身质的规范性和量的规范性。所谓事物的质，是指一事物和其它事物的区别。量是指事物存在的规模 and 发展的程度。我们在研究物资采购管理时，既要注意它本身的特殊性质，对它作定性分析；同时，也要注意它的规模及发展程度，作定量的分析，才能对物资采购管理中的问题，有深刻的认识和正确的描述。

（四）国外经验和国内经验相结合的方法

各国的社会制度、管理体制、生产条件和民族传统均不同，采购管理各有自己的特点。在这方面，资本主义国家发展较早，成功的经验较多。我国在长期的生产实践中也积累了许多宝贵的经验，当然也引进了不少国外的先进东西，证明是行之有效的。在当前改革开放、搞活经济的形势下，我