

全国高等院校物流专业应用型人才培养“十三五”规划教材

采购管理

主 编◎陈 宁

配有
电子课件

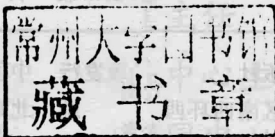
全国高等院校物流专业应用型人才培养“十三五”规划教材

全国高等院校物流专业应用型人才培养

“十三五”规划教材编委会

采购管理

- 总 编 问 周建亚 湖北经济学院物流与工程管理学院教授
长江教育研究院职教专家
- 主 编 陈 宁 北京物资学院副院长 教授
- 主任委员 柯明阿 北京物资学院副院长 教授
- 副主任委员 马士华 华中科技大学教授
- 程言清 浙江万里学院副院长
- 汪德荣 广西师范学院的物流管理与工程学院党委书记
- 朱占峰 宁波大学教授
- 凌大荣 陆军勤务学院教务长（教学副院长） 教授
- 委 员（按姓氏笔画排序）



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据
采购管理/陈宁主编. —北京: 中国财富出版社, 2018. 2
(全国高等院校物流专业应用型人才培养“十三五”规划教材)
ISBN 978-7-5047-6609-0

I. ①采… II. ①陈… III. ①采购管理-高等学校-教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 042902 号

策划编辑 郑欣怡
责任印制 石雷

责任编辑 邢有涛 王伟莹
责任校对 杨小静

责任发行 敬东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010-52227588 转 2048/2028 (发行部)

010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部)

010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-6609-0/F·2860

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2018 年 3 月第 1 版

印 张 25.25

印 次 2018 年 3 月第 1 次印刷

字 数 630 千字

定 价 52.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

全国高等院校物流专业应用型人才培养 “十三五”规划教材编委会

- 总 顾 问** 周建亚 湖北经济学院物流与工程管理学院教授
长江教育研究院职教专家
- 主任委员** 何明珂 北京物资学院副院长 教授
- 副主任委员** 马士华 华中科技大学教授
- 程言清 浙江万里学院副院长
- 汪德荣 广西师范学院物流管理与工程学院党委书记
- 朱占峰 宁波大学教授
- 凌大荣 陆军勤务学院教务长（教学副院长） 教授
- 委 员**（按姓氏笔画排序）
- 王国文 综合开发研究院所长 副研究员
- 王海船 南通理工学院教研室主任
- 艾 振 中国物流生产力促进中心主任
- 田 征 大连海事大学智慧校园中心副主任
- 刘伟华 天津大学管理与经济学部教授
- 李 腾 哈尔滨商业大学教研室主任
- 李芷巍 中国物流研究策划院副院长
- 邱小平 西南交通大学教授
- 冷凯君 湖北经济学院物流与工程管理学院副院长
副教授
- 张 茜 中国财富出版社物流分社主编

- 张立冬 北京金文天地信息咨询有限公司技术总监
高级工程师
- 张庆英 武汉理工大学教授
- 陈宁 辽宁中医药大学副教授
- 周兴建 武汉纺织大学教授
- 周晓光 北京邮电大学世纪学院系主任 教授
- 赵艳 首都经贸大学教授
- 姜方桃 金陵科技学院物流系主任
- 贺世红 广西师范学院系主任
- 贾春玉 宁波工程学院教授
- 高红梅 天津农学院教授
- 梁军 宁波工程学院教授
- 慕庆国 山东工商学院教授
- 魏利华 沈阳农业大学物流产学研基地校方负责人

主编 (东南大学) 孙金海 教授
(东南大学) 孙金海 教授
副主编 孙金海 教授
责任编辑 孙金海 教授
出版发行 中国物资出版社
地址 北京市丰台区三环南路甲6号
电话 010-63701000
网址 <http://www.cwpc.com.cn>
邮编 100071
印刷 北京物资出版社印刷厂
印张 16
字数 300千字
定价 30.00元

前 言

21 世纪,科技发展日新月异,经济全球化竞争异常激烈。采购管理作为连接社会生产、流通和消费的核心环节和关键职能,在国民经济资源配置和转型发展中发挥着至关重要的作用。在经济全球化竞争异常激烈、价格剧烈波动、成本日益上升、市场风险加大的今天,如何降低采购成本,如何提升采购管理在企业中的战略地位,充分发挥采购管理的杠杆作用,提升企业国际竞争力,已成为关系到我国企业生存与发展的关键问题。

作为世界制造大国,目前我国企业的总体采购水平依然比较落后,与国际水平存在很大差距。相关研究表明,采购成本每下降 1 个百分点,相当于利润增长 5%~10%。我国要真正实现从“中国制造”到“中国创造”的转变,就必须进入国际分工中“微笑曲线”的两端——产品创新和品牌经营这两个环节,而这种创新必然伴随着采购模式的创新,要求企业充分运用战略采购方法,创新采购模式,与供应商形成长期共赢的战略伙伴关系,加强企业采购信息化建设,推动企业社会责任采购与供应链的发展,加强供应链风险防范意识,强化企业的社会责任。目前,我国采购管理理论与实践还处于发轫时期,我国要加快建设资源节约型、环境友好型社会,大力发展现代产业体系,提高产业核心竞争力,离不开企业采购管理水平的优化和提升,这些都亟须加快培养一支规模庞大的高素质、应用型物流从业人员队伍。

本书借鉴并吸收了国内外采购管理领域的最新研究成果,紧密结合我国物流采购管理发展的实际需求,克服了现行同类教材的不足,突出采购管理应用型人才培养的特点,充分体现了应用性、创新性和实践性特征,强调理论和实践的有机契合。本书从采购管理的理论和实践出发,全书共十四章,包括采购管理概述、采购组织、采购方式、采购计划和预算编制、采购流程、供应商管理、采购谈判与合同管理、采购成本管理、采购信息管理、采购风险管理及绩效评估、全球化采购、电子采购、政府采购、企业社会责任采购。

本书具有以下主要特点:

1. 突出问题驱动、任务引领。本书在每章的开头均设置了采购聚焦专栏,并设计了引导问题。在课后设计了实训题,要求学生开展物流企业采购管理的专项调查并完成调查报告。

2. 配套构建了网上教学资源库,方便学生自主学习网络课程中的电子教学资源,包括视频、课件、电子教案、课后案例分析、思考与练习以及课后习题答案等内容。

3. 强调应用导向。在每章结束后设计了案例分析、判断、选择、思考题以及实训题等题型，突出应用型本科院校人才培养的应用特点。

4. 教材中配有大量采购管理领域近年较新的案例，增强教材的可读性。

本书由辽宁中医药大学副教授陈宁博士担任主编，由金陵科技学院副教授郑庆华博士、太原理工大学杨春艳副教授、太原理工大学经济管理学院梁文群讲师、太原理工大学讲师袁艳红博士担任副主编。具体分工如下：陈宁负责全书整体框架的设计、组织编写工作及统稿定稿，并编写第十一章、第十二章、第十四章；郑庆华编写第五章、第七章、第十三章；杨春艳编写第一章、第六章、第十章；梁文群编写第四章、第九章；袁艳红编写第二章、第三章、第八章。

本书可作为高等院校物流管理与工程类、工商管理类、电子商务类、交通运输管理科学与工程类本科生专业教材，也可作为高职院校相关专业的参考用书，以及企业中从事采购管理的专业人员的培训教材。

本书在编写时参考和引用了国内外学术界同行的相关文献，在此谨向各位同行表示衷心的感谢！

由于采购管理的理论、方法和实践都处于日新月异的探索和突飞猛进的发展中，加之编者水平所限，书中难免存在不足和疏漏之处，敬请广大读者批评指正。

编者

2017年10月

目 录

第一节 全球化采购模式	372
第二节 全球化采购的风险分析	383
第三节 全球化采购的风险管理	387
第四节 电子采购	390
第五节 电子采购概述	394
第一章 采购管理概述	(1)
第一节 从供应链管理谈起	(2)
第二节 采购的基本概念	(6)
第三节 采购的地位与作用	(8)
第四节 采购的基本原则与基本程序	(10)
第五节 采购管理的含义和目标	(13)
第六节 采购发展历程(从小采购到大采购)	(14)
第七节 采购管理发展趋势	(20)
第二章 采购组织	(30)
第一节 采购组织的类型	(31)
第二节 采购组织的设计	(34)
第三节 采购组织的职责	(37)
第四节 采购人员的职责和要求	(39)
第三章 采购方式	(45)
第一节 采购方式分类及选择	(46)
第二节 集中采购和分散采购	(47)
第三节 政府采购	(50)
第四节 招标采购	(56)
第五节 电子采购方式	(70)
第六节 战略采购	(71)
第四章 采购计划和预算编制	(79)
第一节 采购调查	(80)
第二节 采购计划	(83)
第三节 采购预算	(92)
第四节 物料需求计划	(100)
第五节 影响采购计划和预算的因素	(114)

第五章 采购流程	(120)
第一节 采购流程概述	(121)
第二节 采购流程的描述	(130)
第三节 采购流程的优化	(136)
第六章 供应商管理	(146)
第一节 供应商管理概述	(147)
第二节 供应商的开发与选择	(148)
第三节 供应商评价指标体系	(156)
第四节 供应商关系管理	(159)
第七章 采购谈判与合同管理	(170)
第一节 采购谈判管理	(172)
第二节 采购合同管理	(189)
第八章 采购成本管理	(204)
第一节 采购成本分析	(205)
第二节 ABC分析法	(210)
第三节 价值分析法	(211)
第九章 采购信息管理	(217)
第一节 信息与管理信息系统	(218)
第二节 企业采购管理信息系统	(221)
第三节 ERP中的采购管理	(224)
第四节 电子订货系统	(227)
第五节 采购信息管理系统的实施	(234)
第十章 采购风险管理及绩效评估	(244)
第一节 采购风险及其分类	(245)
第二节 采购风险防范	(250)
第三节 采购绩效评估	(255)
第十一章 全球化采购	(263)
第一节 全球化采购概述	(266)

第二节 全球化采购模式	(272)
第三节 全球化采购流程与实施	(274)
第四节 全球化采购的风险管理	(283)
第十二章 电子采购	(290)
第一节 电子采购概述	(294)
第二节 电子采购的模式	(299)
第三节 电子采购的流程与实施	(306)
第四节 电子采购的新发展	(308)
第十三章 政府采购	(319)
第一节 政府采购基本理论	(321)
第二节 政府采购的程序和方式	(330)
第三节 政府采购制度	(343)
第十四章 企业社会责任采购	(351)
第一节 企业社会责任概述	(353)
第二节 企业社会责任采购	(358)
参考文献	(390)

（一）推式经营体系

推式经营是建立在市场预测基础上的商品生产经营体系，它通常根据对市场供需的预测和过去销售分析来制定与商品的生产、库存和销售目标，这种经营体系追求规模经济，表现出来的特征：

第一章 采购管理概述

学习目标

知识目标

1. 了解采购相关概念及各概念之间的联系和区别；
2. 了解采购的地位与作用；
3. 熟悉采购基本程序与原则；
4. 了解采购的发展历程；
5. 掌握现代采购与传统采购的差异；
6. 明确采购管理的发展趋势与未来挑战。

技术目标

1. 掌握采购流程设计方法；
2. 明确采购管理对利润影响的方法。

职业能力目标

1. 培养良好的职业道德，树立服务质量高于效率的理念；
2. 树立采购的利润观念，提高企业的运营效益；
3. 树立采购的响应观念，提高企业的运营效率。

张经理的采购难题

张经理马上要调任公司采购部经理，虽然没学过采购管理，但他对自己胜任该职位还是充满了信心。因为他认为自己一方面有多年在企业工作经验，熟悉企业生产过程；另一方面采购只需要按照企业要求买进原材料和零配件，同时生活中自己也有很多采买经验。

真正到岗之后几天，张经理就有些焦头烂额了，碰上了原材料供应商不按时供货、车间停产的严重问题；还因为购买前技术参数没搞懂、买来的商品不符合技术部的要求；领导交代机床设备采购要进行招标，而自己不懂招标程序；采购部门内部存在信息传递不畅、配合不足、效率低下等诸多问题，许多事情需要他亲力亲为。面对生产部门的催料、客户的投诉，张经理开始意识到采购工作可不仅仅就是“买东西”，有许多学问在里面，等待他去摸索。

如何理解采购工作？作为一个企业的采购主管，应该懂得哪些知识？负责做好哪些工作？如何实施采购管理呢？本章将解决这些问题。

采购古已有之，但是从来没有像现在这样被关注，有专家指出：没有采购也就没有物流；没有网上采购，也就没有真正的电子商务；没有采购环节，也就不能形成供应链。那些不懂得采购与供应链管理和现代物流的经营者，就不是一个称职的企业家。

第一节 从供应链管理谈起

企业经营理念的重大转变从以成本和交易为核心的采购管理向以增值性活动和流程管理为核心的供应链管理的转变开始的。

一、从推式经营到拉式经营

自 20 世纪 90 年代以来，飞速发展的信息技术和剧烈变化的企业组织结构对原有的生产经营体系造成了冲击，这种冲击成为了企业生产经营体系的变革基础和驱动力。一方面，现代信息管理技术的发展，增强了企业利用计算机系统分析和处理海量数据的能力，从而改变了企业的经营模式和市场拓展的方式；另一方面，虚拟企业组织的形成又使原有依靠自身力量开发产品和市场的方式变得陈旧，出现了集团式、群体化的战略组织和竞争模式。而全球化经济发展推动下的国内市场国际化和国际市场国内化，令企业之间的竞争日益激化，企业经营由小品种、大批量生产的大众营销方式向多品种、少量生产经营为特征的差异化营销转化。而差异化营销要求放弃原来推式的产品生产经营策略，取而代之以消费者细分化和市场对企业经营的及时指导反馈为内容的拉式经营策略。

（一）推式经营体系

推式经营是建立在市场预测基础上的商品生产经营体系，它通常根据对市场预测的研究和过去销售分析来制定当前商品的开发、生产和销售目标。这种经营体系追求规模经济，表现出来的特征是大规模集中生产、大规模流通库存、大规模运输，从而实现单位产品成本下降。但是追求规模化的同时也产生了风险。由于预测期较长，加之生产等活动都是从企业自身的角度去考虑和安排的，极易造成市场预测与实际市场需求量之间的差异，时间越长，二者差异越大，为预测失误造成商品滞销或供过于求的生产经营沉淀成本，和为促进产品销售而增加的促销费用就越多。势必使昂贵的成本成为削弱企业竞争力的重要因素。

（二）拉式经营体系

拉式经营则是产生速度的生产供给体系，它强调将销售时点的信息同步传输给商品策划、设计、供应、生产以及库存地点，从而通过销售时点的信息实现设计、供应、生产、物流、经营等决策的一体化。也就是按照顾客的需求决定商品生产、库存数量以及具体事项。竞争的加剧，对顾客的快速反应成为企业行动的焦点，拉式经营体系所追求的就是根据客户要求开展生产经营，也就是必须保证这种生产经营符合特定时间、地点、特定数量的顾客需求；尽最大可能缩短从明确客户需求到生产这段前置时间，强调的是同步或生产、物流、经营作业的前置化。但是作为商业系统而言，企业从了解客户需求并从事生产、发货，再到顾客接受商品或服务这一过程必然存在的一段前置时间是不可能完全、真正达到同步的。

通过现代信息技术把市场中所有经济主体形成有效连接，进而将外部的关系性管理活动与企业内部的生产经营管理活动有机地整合在一起，形成新型虚拟企业，任何参与的企业得到的信息不再仅仅是顾客的订货，它们还清楚终端顾客的需求，商品流动各阶段的库存及在途情况，从而确实消除经营中存在的不确定性，更好地计划或组织商品生产，灵活应对变化，最终实现对顾客需求和市场环境的变化做出及时响应。

二、供应链管理

组织为应对变化的环境和日渐激烈的竞争环境，着眼于增强企业核心业务，培育核心竞争力，对自身没有能力做或虽有能力但成本高于业界水平的业务进行外包管理。这种外包管理带来的就是与外部组织之间联系增强，业务由内部更多地向外部扩展，组织之间联系更加紧密，供应链变得更加重要。

企业经营模式的变化，要求外部企业参与业务流程再造，优化供应链。供应链是为获得竞争优势，围绕核心企业，以市场为导向，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中，将供应商、制造商、分销商、零售商和最终用户有效组织连成一个整体而形成功能网链结构模式。

对于供应链管理，美国供应链管理专业协会（CSCMP）认为：供应链管理包括贯穿于整个渠道来管理供应与需求、原材料与零部件采购、制造与装配、仓储与存货跟踪、订

单录入与管理、分销,以及向顾客交货。日本供应链管理(SCM)研究会则定义供应链管理为:将整个供应链上各个环节的业务看作一个完整的、集成的流程,以提高产品和服务的顾客价值为目标,跨越企业边界所使用的流程整体优化的管理方法的总称。从上述定义可以看出,供应链管理以市场需求为导向,信息共享为基础,物流高效为目的,使供应链中各企业供应敏捷适时,生产快速响应,从而更好地满足顾客或用户需求的一种集成的管理思想和方法。

早期的供应链管理将重点放在管理库存上,将其作为平衡有限的生产能力和适应用户需求变化的缓冲手段,它通过各种协调手段,寻求把产品迅速、可靠地送到用户手中所需要的费用与生产、库存管理费用之间的平衡点,从而确定最佳的库存投资额。因此其主要的工作任务是管理库存和运输。当今的供应链管理扩大了企业范畴,覆盖面更宽,使供应链上各企业分担的采购、生产、分销和销售的职能成为一个协调发展的有机体。

采购是供应链中非常重要的一个环节,几乎是每一个企业都必须面对的重要商业行为。生产对采购有需求,以往出于对未来需求的不确定性,生产部门会在短期计划中有意提高短期生产量,推动采购部门准备许多物料,结果会导致多余的物料进入生产环节,生产出多余的产品,形成库存压力。如今的响应要求,需要降低库存压力而减少物料采购的规模,增加采购的频次,使采购和生产的响应非常迅速及时。为了保证采购质量达到最佳,采购除了关注供应商、生产环节外,还应该了解企业销售的情况。通过建立和营造和谐的内部沟通渠道和外部沟通环境,与内部销售部门进行信息交流,及时了解顾客对产品购买的需要,为提供适应市场需求的产品而采取相应的采购措施。试想一下,如果很多顾客反映您公司的某款手机使用情况不错,有良好的口碑,势必会有下轮的销售高峰。这个时候,为了产能跟上市场需求,企业必须做好及时的采购计划。

俗话说得好“辅车相依,唇亡齿寒”,采购与供应链的关系恰如唇齿,如果执行不到位,整个供应链就转不动,所以,要使整个供应链保持协同一致,必须从采购环节抓起。



案例分析

吉利:采购供应链管理降低采购成本

(一) 经济和信息化

面对国内轿车市场激烈的竞争和小排量车市场急剧下滑的严峻形势,吉利集团整合采购体系,加大成本控制;整合营销体系,全面提高用户满意度等有效措施,构筑新的竞争优势,企业经营呈现良好的发展态势。

1997年,吉利集团进入轿车领域以来取得了快速的发展,连续6年进入全国企业500强,连续4年进入中国汽车行业十强企业。

供应链体系的竞争

中国汽车产业竞争已经从简单的产品价格和技术的竞争,发展到以整车为核心的零部件供应链体系的竞争。

(1) 采购供应链管理系统平台是由吉利集团自筹资金开发而成的采购供应链管理系

统,主要功能包括供应商档案管理、采购计划和订单协同、看板管理、供应商开发和评估、采购配额管理、结算管理等业务内容。该平台由吉利集团开发和运营,供应商每年缴纳10000元使用费,使用该系统的相关功能。目前,该平台上活跃的用户数在300人以上,主要是吉利的供应商和采购员,据不完全统计,通过该系统发生的年采购在20亿元左右。

(2) 建立供应链体系、实现拉动式生产,是吉利金刚ERP(企业资源计划)的稳步发展的结果。金刚公司已经通过看板管理等模式建立供应链体系、实现拉动式生产。通过技术手段将看板电子化,并通过网络技术将数据传送至供应商,解决了供应链信息传达的瓶颈。高度集成SAP(企业管理解决方案)和SCM(软件配置管理)系统,将SAP中的物料需求计划、库存信息通过SCM系统与供应商共享,便于供应商安排计划、减少浪费。

(3) “吉利汽车售后服务管理系统”是在借鉴了国内外的售后服务系统经验的基础上,根据吉利汽车售后服务体系的实际工作流程,要求软件公司开发的完全符合吉利特色的售后服务系统。该套系统的应用使吉利汽车在售后服务体系的信息化程度处于国内领先水平,已远超过国内部分主流汽车厂的水平。

(4) 随着企业不断地发展,企业门户网站成为吉利重要的传播平台和窗口。目前形成以集团介绍为主题,以品牌产品网站为支柱,围绕公司研发、采购、销售、人力等各个环节做信息传播与信息互动,建立汽车行业少有的汽车论坛社区,在线客服系统,完善了服务体系,方便用户问题的解决,并建立了在线购车的网上超市系统等,方便用户,充分体现吉利以客户为中心的理念。

(二) 存在的问题和困难

主要问题和困难有以下几方面:

- (1) 很多供应商的信息化水平比较低,给系统的应用推广带来了一定的困难;
- (2) 中小型供应商每年在信息化上的投入有限,需要引导和扶持;
- (3) 在EDI(电子数据交换)数据交付方,缺乏行业内完善的数据交换标准,给系统集成带来了困难。

(三) 经济效益和社会效益并举

通过采购供应链管理系统平台和相关信息系统的结合,在供应链上比较好地实现了精益生产和准时化供货,对于车身、发动机、变速箱等自制关键总成,实现了“一个流”的生产,从而最大程度地控制了制品库存;对于前、后保险杠等汽车专用件,实现了供应商按班次供货;对于仪表台等关键总成,实现了供应商日供货,从而大大降低了供应链上的零部件库存,提高了供应链应对需求变化的弹性。

同时,吉利汽车售后服务管理系统是目前吉利集团信息化建设中涉及面最广的系统,贯穿了400多家供应商、三大制造公司、销售公司(含服务公司、配件公司)、近600家服务站的整个体系的一套系统,给集团信息化建设积累了难得的经验。

吉利集团应用采购供应链管理系统平台产生的经济效益,主要体现在采购成本的降低上。通过应用该系统,每年为集团节省采购成本在650万元以上。通过使用该系统,大大提高了供应商的电子商务和信息化水平,有力地推动了行业内部供应链管理的信息化水平。

第二节 采购的基本概念

一、采购的含义

(一) 采购的概念

采购是组织必不可少的业务环节。采购从字面看有两层含义：一层是“采”，就是要选择；另一层是“购”，就是通过商品交易的手段，将选中的对象的所有权，从其所有者手中，转移到自己手中。如果从范围看，它有狭义采购和广义采购之分。狭义采购是指产品或服务的获取。即各企事业单位、政府部门、军队和其他社会团体及个人，为获取商品或服务（包括有形商品，如生产资料与生活资料；无形商品，如软件、技术、服务；项目，如土建工程等），对获取商品或服务的渠道、方式、质量、价格、时间等进行预测、抉择，用较低的成本获得产品或服务的交易过程。广义采购是指从环境获取所需的有形或无形物质，除了购买之外，还可以通过租赁、借贷、交换、征收、外包等方式获取。

知识链接

“在一个公司里，采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门，其他任何部门发生的都是管理费用”——杰克·韦尔奇

(二) 区别几个概念

1. 采购与购买

采购与购买的概念是不同的。一般购买是指发生在流通领域的商流活动。购买的主体，通常是家庭或个人；购买的物品，就独立的购买个体而言，数量不多，品种有限；物品供应商到用户的距离一般不是很远；购买从筹划开始至实施到完成，相对比较简单易行；购买的风险，无论是自然风险还是社会风险都不是很大。而采购的主体通常是企业、事业单位、政府部门、军队和其他社会团体；采购的品种、规格繁多，金额巨大；采购从策划至实施到任务的完成，整个过程十分复杂；采购的过程实际是商流、物流、信息流、资金流综合运行的过程；采购具有一定风险，尤其是国际采购存在较大的社会和自然风险。所以相较而言采购具有更大的社会意义，本书重点讨论采购的管理。

2. 采购与供应

采购与供应可以看作是获取和提供资源的两个角度。采购是指采购组织机构通过制订采购计划、审核、谈判、选择、购买、接收、检验、入库等面向增值的业务活动，获得从成本、时间、效率、柔性等的最佳效果，并且强化与供应商的关系，以流程为导向整合企业内外资源的战略性活动过程。而供应则是从供应商的角度来分析如何保证依据客户要求的时间、地点、数量等保质保量保时地提供下游组织所需的种类物资和服务，包含采购、存储和接收在内的更广泛的含义，侧重响应下的降低供应成本和制造成本。也有专家认为

供应指供应商提供产品或服务的过程，偏重于物流活动，而采购则偏重于商流活动。

二、采购的五大要素

要完成采购活动，需要采购人员在一定的时间内，以合理的价格、正确的数量，从合适的供应商那里获取符合企业质量要求的所需的物资与服务。因此，采购需要具备五大要素：供应商、时间、价格、数量和质量。

1. 供应商

采购人员在选择供应商时，不仅要考虑供应商的产品质量、价格、生产能力、技术水平，而且还要考虑供应商的快速响应能力、信誉、社会责任等。

2. 时间

对于时间的要求方面，可分为内部使用单位的需求时间与要求供应商交货的时间两部分。供应商的交货期并不是越短越好，因为供应商如果要想保证很短的交货期，采购的价格也必须有所提高。

3. 价格

在价格的考虑上，并不是价格越低越好。采购人员必须在保证质量的前提下，以最低的价格购买所需的产品或服务，同时考虑供应商有利可图，否则，产品质量难以保证。

4. 数量

关于数量的确定，批量采购虽有可能获得数量折扣，但会占用采购资金、积压采购资源；相反，交货数量太少又不能满足生产需要，造成缺货等待损失等。故采购人员应合理采购，确定合适的采购数量。

5. 质量

采购人员必须在“符合质量要求”的情况下，以“最低价格”购买到所需的商品与服务才是正确的。符合质量要求是一个很重要的前提，如果不能满足这个前提，无论供应商价格多低，采购人员都不会予以考虑。

三、采购的特点

我们可以从以下几个方面理解采购：

1. 采购是从资源市场获取资源的活动过程

采购对于企业的重要作用就是能够获取企业生产经营所需要的但缺乏的资源，这些资源不仅包括物质资源（如原材料、机器设备、辅助材料、半成品、零配件、成品等），而且包括非物质资源（网络、信息等）。企业通过采购的方式可以从由供应商组成的资源市场获取资源，也就是采购将资源从外部的资源市场的供应商手中转移到企业内部的活动过程。

2. 采购实现了商流和物流的统一

采购的过程使资源从供应商转移到了企业，转移的内容不仅包括资源的所有权，而且包括了资源的实体。前者是一个商流的过程，主要是通过商品交易或等价交换的方式进行转移；后者是一个物流的过程，主要是通过包装、运输、储存等手段实现资源的空间转移。采购实际上是两种过程的结合，缺一不可。

3. 采购是一种经济活动

采购是企业经济活动的主要组成部分，采购金额一般占产品销售额的50%以上。在整