



大学管理类教材丛书

# 采购 与供应链

CAIGOU YU GONGYINGLIAN

(第二版)

袁国华 编著

 复旦大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

采购与供应链/龚国华编著. —2版. —上海:复旦大学出版社, 2011. 3  
(复旦博学·大学管理类教材丛书)  
ISBN 978-7-309-07925-8

I. 采… II. 龚… 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. F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 018511 号

采购与供应链(第二版)

龚国华 编著

出品人/贺圣遂 责任编辑/罗翔

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海市崇明县裕安印刷厂

开本 850 × 1168 1/32 印张 11.125 字数 273 千

2011 年 3 月第 2 版第 1 次印刷

印数 1—5 100

ISBN 978-7-309-07925-8/F · 1680

定价: 25.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。  
版权所有 侵权必究

## 第一版序言

对于采购活动人们再熟悉不过了,工厂需要采购,商店需要采购,学校需要采购,医院需要采购,政府也需要采购,甚至家庭也到超市购物称为采购。社会上哪个组织可以离开采购而生存呢?几乎没有。因为任何组织就是一个系统,这类组织系统的基本生存方式是共同的,即从环境中输入(购入)资源,有目的地经过组合,转换成新的资源(称为产品),再输出到环境。

对于企业而言,资源输入对应采购活动,产品输出对应销售活动。人类社会产生了商品经济,就伴生出商业意义上的采购活动。存在了几百上千年的采购,近年来随着物流的升温也逐渐热起来,关于采购的出版物也日渐增多。这是因为采购一直被认为是企业效益的最直接的源泉。精明的企业家都知道采购价压低些,销售价抬高些,财源就滚滚而来。到20世纪中期,全面质量管理又发现采购原来对企业的产品也是至关重要的,逐渐地把质量管理延伸到供应商的生产线、设计桌,甚至供应商的供应商。随着社会进步,社会生产方式的演进,采购活动的内涵也在不断进化,范围在不断扩大。采购部门的责任越来越重,重要性也日益增大,越来越引起企业的重视。在美国已有人提出采购经理应直接归总经理领导。

在我国的计划经济时代,由于物资短缺,企业的生产资料都靠计划分配,为了获得分配额还得靠关系,采购难成为企业头等大事,所以企业尽可能挑选与物资管理部门有关系的人员从事采购工作。采购职能异化了,采购管理水平长期处于落后状态。进入市场经济时代,自1996年物资短缺的局面结束起,大多数商品的产能大于需求总量,供大于求的局面导致由采购难转变为销售难,

企业的采购人员成了供应商的公关对象。由于采购管理不善,采购了价格高、质量差的物资,吞噬了企业的利润,采购部门成为企业的效益漏洞。许多产品有市场而亏损的企业,往往只要堵住了采购漏洞,就扭亏为盈。

20世纪90年代起,采购管理从一般的采购技巧、供应商的选择,逐步发展到供应商管理,及供应链上的采购管理。虽然采购是为了保证供应、支持生产的基本功能没变,但是,管理的理念、指导思想、方法与手段都发生了很大的变化。在供应链一体化背景下,企业多追求自己的核心技术与竞争力,做自己最强的,使社会分工更细了,而企业之间的联系变得更为重要了,首当其冲的零部件采购量大幅度增加。此外,采购的职能扩大了,涉及供应链产品开发中技术采购问题,供应链同步计划与采购、供应链的质量管理、库存控制、运输管理、成本控制,直到供应链的发展战略与成员的协调,都与采购有关,虽然不全是采购部门的职能,但作为采购部门与供应商在业务上是主要职能部门,以上各项任务都需要采购部门参与或关心。可以毫不夸张地说,供应链管理的主要任务就是采购,当然已经不是传统意义上的物资采购,而是涉及以上列出的方方面面。

至今,无论在实践中,还是在理论上,采购已经成为一个热门话题,新思想、新方法层出不穷。由此可见,学习本课程的理由是不言自明的。由于采购活动的普遍存在,本书只集中讨论存在于企业中的采购行为。

考虑到传统的采购活动是基础,现今大多数企业还处于传统采购阶段,而供应链管理又呈现快速发展之势,两者之间是继承与发展的关系。所以本书在内容安排上前六章偏重介绍传统采购,后九章偏重于供应链采购。本书第二至第六章由吴崑山副教授编写,第七至十一章由龚国华教授编写,第十二至第十五章由王国才博士编写,第一章为龚国华与吴崑山合编。全书由龚国华作最后总撰。

在编写过程中参考了大量的国内外书刊和文献资料,除了书后列出的参考文献外,还有许多未能一一列出。在此深表感谢。

由于编者的个人经验与知识有限,书中难免不妥甚至错误之处,敬请读者批评指正。

编者

2005年2月

## 第二版序言

本书自 2005 年出版以来已 6 年有余,6 年来我国经济发生了很大变化,继外贸成为第一大国后,经济规模也位居世界第二,我国已成为制造大国,正朝着制造强国迈进,伴随着的是制造方式由一家造向多家联合造转变,这为采购职能提出了新任务,也为采购理论发展提供了广阔的实践舞台。几年来读者也针对教学中遇到的问题提出不少宝贵意见。根据形势的需要,对本教材全面审视后,决定改版。

本次改版在结构上虽然仍保留原版的十五章,但对每章都进行了全面改写,并由一人编写。新版不仅删除了原版中重复冗余的文字,保证文字风格的统一,更重要的是修正了原稿中某些概念在前后表述中存在的细微差异,增强了可读性。另外对某些章的内容作了较大调整,增加了许多新的案例。如:亚星化工和邯郸钢铁的采购案例、大众汽车线束供应链准时采购案例、上海通用汽车供应商质量控制案例、美国本田和宝钢的合作伙伴关系案例等。相信本版将更适合教学要求。

感谢广大读者对本教材的支持,恳请继续提出宝贵的改进意见。本版新增案例大多摘自公开出版的文献资料(都列在参考文献书目中),对原作者在此一并感谢。

编者

2010 年 12 月

# 目 录

<b>第一章 导论</b> .....	1
第一节 采购活动与管理.....	1
第二节 采购的作用与地位.....	4
第三节 不断发展中的采购职能.....	9
第四节 采购决策与决策方法.....	19
<b>第二章 采购管理原则及应用</b> .....	22
第一节 “适时”采购原则.....	22
第二节 “适价”采购原则.....	25
第三节 “适质”采购原则.....	32
第四节 “适量”采购原则.....	34
第五节 “适当交货期”采购原则.....	36
<b>第三章 采购组织</b> .....	41
第一节 采购组织的基本概念.....	41
第二节 采购部门的组织设计.....	45
第三节 采购人员.....	53
第四节 采购组织的激励与约束机制.....	59
<b>第四章 采购谈判与签约</b> .....	64
第一节 采购谈判原则.....	64
第二节 采购谈判过程管理.....	68
第三节 采购谈判对策与技巧.....	73
第四节 采购项目签约管理.....	83
<b>第五章 采购过程控制</b> .....	91
第一节 采购活动过程.....	91

第二节	采购活动的控制 .....	93
第三节	采购数量控制 .....	99
第四节	不当采购行为控制 .....	100
第五节	亚星化工案例 .....	104
<b>第六章</b>	<b>供应商选择与管理 .....</b>	<b>115</b>
第一节	供应商选择 .....	115
第二节	供应商评价 .....	121
第三节	供应商关系管理 .....	123
第四节	案例:TCL 王牌评估供应商的策略 .....	127
第五节	供应商忠诚的现象分析 .....	130
<b>第七章</b>	<b>同步化产品开发与采购 .....</b>	<b>135</b>
第一节	供应商参与产品开发的理论基础 .....	136
第二节	精益生产中的供应商协作模式 .....	143
第三节	顾客化定制模式 .....	149
<b>第八章</b>	<b>运输及运输采购管理 .....</b>	<b>157</b>
第一节	运输管理基本要点 .....	157
第二节	准时化(JIT)采购对运输成本的影响 .....	166
第三节	JIT 采购的运输采购管理 .....	171
<b>第九章</b>	<b>采购需求与供应 .....</b>	<b>179</b>
第一节	采购计划原理回顾 .....	179
第二节	采购需求计划方法简介 .....	183
第三节	MRP 计算方法 .....	189
第四节	JIT 计划模式 .....	193
第五节	供应链一体化的采购与供应 .....	197
<b>第十章</b>	<b>供应链库存控制 .....</b>	<b>203</b>
第一节	库存控制基本概念 .....	203
第二节	准时原理在库存控制中的作用机制 .....	210



第三节	供应链物流结构简化 .....	214
第四节	供应链库存控制模式介绍 .....	218
<b>第十一章</b>	<b>供应链采购质量管理</b> .....	<b>224</b>
第一节	供应链质量管理的特点与采购责任 .....	224
第二节	供应商质量控制 .....	231
第三节	JIT 采购模式中的供应商质量管理 .....	239
第四节	上海通用汽车供应商质量控制程序 .....	246
<b>第十二章</b>	<b>采购与供应链成本控制</b> .....	<b>254</b>
第一节	供应链采购成本控制概述 .....	254
第二节	传统采购成本控制方法 .....	258
第三节	供应链管理成本优势分析 .....	265
<b>第十三章</b>	<b>合作伙伴关系</b> .....	<b>274</b>
第一节	从单纯的交易关系向新型的合作伙伴关系转变 .....	274
第二节	建立新型的供应商合作伙伴关系 .....	283
第三节	供应链合作伙伴关系举例 .....	287
<b>第十四章</b>	<b>B2B 电子采购模式</b> .....	<b>298</b>
第一节	B2B 采购概述 .....	298
第二节	B2B 采购系统技术支持环境 .....	303
第三节	B2B 采购模式选择及其实施步骤 .....	307
第四节	我国 B2B 采购的现状、问题与对策 .....	314
<b>第十五章</b>	<b>特殊供应关系——OEM</b> .....	<b>321</b>
第一节	特殊供应关系——OEM 概述 .....	321
第二节	中国企业选择 OEM 的现实意义 .....	329
第三节	中国企业 OEM 实施策略 .....	335
<b>参考文献</b>	.....	<b>343</b>

# 第一章 导 论

**学习目标:** 初步了解采购职能的管理内容, 采购管理在企业经营活动中的重要性。理解采购管理的发展过程, 及其发展的动因。

**本章导读:** 本章全面介绍采购管理的一般知识, 为后续章节内容先提供一个知识框架, 为读者学习本课程建立一个知识平台。请着重理解企业对采购管理的认识过程, 以及采购理论与方法的发展原理。

**关键词:** 采购; 采购管理; 采购决策; 供应链采购

企业的基本功能是转换, 即向供应方购买适当的物品和服务, 根据本企业的目标, 通过制造或商业活动, 把产品卖给客户。在整个经营过程中, 向供应方购买的行为是第一环节, 通常称之为采购。可见没有采购就没有后续的经营活动, 采购是一项再普通不过的业务, 但是它对企业经营活动效果的优劣有着很大的影响。企业对采购的认识在不断深化, 对采购管理实践的改进也从未间断过, 发展至今已将采购活动提高到企业经营的战略层面。

## 第一节 采购活动与管理

采购就是指通过交换获得物料和服务的购买行为。经过采购部门和人员的工作, 为企业获得合适的资源, 进而保证了对生产或销售的供给, 使生产线上有投入, 销售部门有货源。企业大部分的物资采购是一个周而复始的过程, 为了取得较好的经济效益, 对采

购提出一定的要求,形成了所谓的“五个正确”的原则,即正确的供应商(right vendor),正确的质量(right quality),正确的时间(right time),正确的价格(right price),正确的数量(right quantity)。

## 一、采购分类

从企业获得生产资源角度看,采购的概念有狭义和广义之分。狭义的采购限于“购买”形式,买方支付货币以换取自己所需要的物品,是一种交易行为。广义采购指不论以何种形式只要是获取生产资源多属于采购行为,如租借、非常时期的征用、物物交换等。为了不产生概念上的混淆,本书的采购指狭义的概念。在现实中,正从狭义采购逐步过渡到广义采购。采购管理指对采购活动的管理,为了叙述方便,我们把采购管理在某些场合简单地称为采购,从上下文含义不会产生错误理解。

为了维持企业的正常运转需要购入大量的资源,少者几百种,多者上万种,为了提高工作效率,需要对采购物资进行分类。按照形态分,可分为有形物品和无形劳务。有形物品是直观可见的,如原材料、工具设备、副料、办公用品等,通常的采购主要指购买这些有形物品。而随着企业之间的分工越来越细,无形的劳务也需要从外部采购了,如运输服务、仓储服务、技术服务、设备的检修服务等。再可以进一步从用途分类。

## 二、采购活动的功能

采购活动从方式上看是以满足内外部用户需求为目的的一种行为;从时间上看是寻找和购买所需要的对象,并将其转移到用户手中的一个过程。采购活动的最基本功能是根据企业需要寻找能提供最好的产品和服务的供应商,以最低成本和简便的方式得到物资和服务,并能保证供应。这一定义包含有以下几个概念。

(1) 取得。物资可以从企业内、外两种渠道获得。产品的原材料和服务,既可以来自独立的外部供应商,也可以来自企业内部的其他部门。关键问题是:企业要在自行生产、采购或租赁中决策。所以,采购部门不仅仅到开始采购时才介入,而应该参与前期

的决策。

(2) 需要。采购部门不是简单处理企业内部提出的请购,而要判断何种请购为企业经营所需,还要参与决定所采购产品的数量、来源、采购时间及其详细规格。

(3) 最优成本。采购需考虑的不仅仅是报价最低的,而且需要考虑采购的后续成本。采购要追求的是包括质量和配套服务在内的总成本最低。

### 三、采购管理

采购活动是企业经营活动必不可少的组成部分,是十分重要的一个环节,需要动用一定的人力资源和企业大部分的资金,并对其实行科学管理。从管理职能看,采购管理也具有组织、计划、控制等基本职能。组织职能包括企业采购系统的组织结构、人员配备、业务流程等;计划包括采购的时间、数量、质量、资金计划等;控制的内容也很多,如采购进度、库存量控制、质量和成本控制,等等。从管理过程看,为了做好采购工作,需要事前做好大量的准备工作,如目标设定、供应商选择、采购计划、确定采购时间与数量;采购过程中的操作策略和方式方法,包括谈判技巧、交货方式、付款策略等;以及事后的考核与检查、采购人员的行为规范、供应商的信用与服务质量等。

所以说采购管理的内容是很多的,具体的管理内容很丰富,其中有几项事务十分重要,是采购活动要考虑的重点事项。

#### 1. 供应源管理

供应源的优劣事关采购全局,决定采购作业的质量。供应源管理还包括发展新、可靠的供应商。尤其对于制造高科技产品或提供定制产品的企业,由于产品变化大而快,采购部门必须找到新的合适的供应商,促进他们在技术研发和生产能力等方面与企业协调一致。

#### 2. 供给管理

长期可靠的供应对企业的经营是很重要的,供给管理应该注

重长期的高价值或重要物品的采购；采购的速度、效率、订单的执行情况会直接影响到本企业是否能够快速灵活地满足下游客户的需求；采购成本的高低会直接影响到企业最终产品的定价情况和整个经营活动的最终获利情况。简言之，供给管理要保证采购物品的数量、时间、质量与价格。

### 3. 物料管理

采购与各种仓储和存货管理活动相结合构成物料管理系统。物料管理的目的是通过企业中物料的获取、移动和存贮的整合来达到高效率。当整个过程中的物流成本相当高时，注重物料管理就变得非常重要。

随着企业经营策略的转变，采购的组织原则和形式都需要作出相应的调整，当然计划与控制的方法、手段也会随之改变，以适应新的经营环境。

## 第二节 采购的作用与地位

### 一、采购在企业中的作用

采购看似简单，不过是购买原材料、元器件等，随着企业管理的深入，对采购活动的重要作用有越来越深的了解，从最初的物资保障功能，逐步认识到对企业的经济效益、对保证产品质量都具有举足轻重的影响。

#### 1. 物资供应保障作用

企业作为一个存在于社会经济大系统中的子系统，必然与外部的环境有着大量的物质、能量、信息的交换，在交换中获取利润。交换发生在两个环节，输入端以采购形式与外部交换，输出端以销售形式与外部交换，没有输入就没有输出，所以采购的第一作用是保证企业生产经营能正常进行。

为了保证生产过程的顺利进行，物资采购在数量上和时间上要

要与生产计划的投入时间和投入量保持一致，传统观点认为数量

上应略有余量,时间上略有提前,即所谓的保险量。由此形成了仓库,库存量大、提前时间早,则保险系数大。但库存量大也会产生不良后果,如库存以实物形式占用流动资金,需要人力管理,冒损坏、过时、丢失的风险等。在相当长一段时间内,人们在采购数量和采购时间上做了大量的实践和研究。其追求的目标是在保证生产供给前提下,使采购费用最低。从而逐步发展出准时化采购等理论与方法。

## 2. 采购的赢利作用

虽然利润是在销售以后才能核算出来,但利润确是实实在在地在整个生产经营过程中产生的。有观点认为销售是大把大把挣钱,采购是大把大把花钱,这话不假。但如果认为利润是销售人员挣来的,此话并不完全正确。如果花钱人省着花钱能省出利润来,这话倒是千真万确的。利润的计算公式很简单,利润等于销售收入减去成本。所以,利润总量增大的途径只有三条:第一,其他条件不变,提价可以提高利润;第二,其他条件不变,增加销售量以提高销售收入,则利润增加;第三,价格、销量不变,降低成本,则利润增加。由于采购成本在总成本中的比重很大,降低采购成本往往成为企业成本控制的主要对象。所以,降低采购成本一直是采购管理的头等大事和首要考核目标。可以通过简单计算得出这个结论。

例:假设某公司每年有1亿元的营业收入,其中:毛利10%(1000万),总成本中物料占60%、薪资占15%、其他费用占剩下的25%,则当公司欲增加毛利润到1500万时(即增加50%),有四种做法:

- (1) 增加销售额50%;
- (2) 减少人工成本33%(500万 → 1500万);
- (3) 减少管理与销售费用33%(500万 → 1500万);
- (4) 减少进料成本8.3%(500万 → 6000万)。

增加销售额50%谈何容易,减少人工成本又意味着压低薪

资,哪一个员工愿意自己的荷包缩水 1/3 呢? 而管理费用通常是不易再降低的成本,换言之,只有采购成本的减少是较为有效而可行的方法,采购活动对增加利润的重要性自然也就不言而喻了。

为了降低采购成本,在砍价方面发展出采购谈判技巧,在货源选择方面,从“货比三家不吃亏”的俗语,发展到供应商选择、采购招投标、供应商管理等等。现阶段企业纷纷把经营策略调整到注重自己的核心竞争力,意味着企业的大量物资将通过采购获得,采购成本在总成本中的比重将进一步上升。以发达国家的汽车制造业为例,采购成本从 25%左右增长到目前的 75%,并且还在继续上升,采购正在变得更重要了。传统的采购理论与方法不适用了,产生了供应链环境中的采购管理理论和方法,为降低成本创造新的空间。

### 3. 对产品质量的保证作用

影响产品质量的原因很多,遍及全过程,所以就有了全面质量管理。其中采购环节变得越来越重要,尤其当采购成本比例占到总成本的绝大部分时,采购物资的质量保证成为质量管理部门的重点管理对象。

最初的质量控制主要靠入库时的检验,后来把质量管理延伸到供应商的生产线,建立起一整套的供应商质量管理的制度。国际上许多大公司都建立了一套行之有效的供应商质量控制方法。

除去以上三个主要作用外,通过采购从供应商处获得新材料、新技术、新产品信息的案例也越来越多,这有力地支持了企业产品改进、新产品开发等工作,采购作用正在不断扩大。据统计,美国 10 家供应链做得最好的企业,共同经验是采购做得好,被称作采购机器,而采购好又与选择好的供应商密切相关。

## 二、加强采购管理的必要性

从采购的作用可以认识到采购管理是一项很重要的管理职

能。企业经营活动需要获得货物、技术、信息或服务,是任何生产活动的先导,采购管理水平的高低,对生产过程的效率、再生产过程与人力资源成本都会产生重大影响。在市场经济的新形势下,强化企业的采购管理就具有特别重要的意义。

### 1. 强化采购管理是企业内涵增长的必然要求

在经济处于低速增长或竞争激烈的环境下,成功的企业不是总能做得最大,但必须要做得更好。这就是向管理要效益,在销售收入不增或少增的情况下降低企业成本提高利润,这是多数企业不得不走的内涵增长的道路。实际上,降低成本有两个基本途径:一是生产过程中的降低消耗;二是采购过程中的降低费用。

传统成本管理观念认为降低成本就是降低生产消耗,其实对于很多企业更重要的是降低采购成本。从世界范围看,典型企业的采购成本要占60%。而中国的工业企业,采购成本要占到企业销售成本的70%。显然采购成本是工厂管理中成本的主体和核心部分,采购是企业管理中“最有价值”的部分。采购过程中可挖的潜力要比生产过程中的潜力大得多,而且由于市场随时在变,采购过程中的挖潜是大有可为的。

而现实中,许多企业在控制成本时将大量的时间和精力放在只占总成本小部分的企业管理费用、工资和福利上。如果那些项目上存在不合理费用,消除那些浪费是必需的,但如果忽视总成本的主体部分——采购成本,可以说是舍本求末、避重就轻,其结果自然是事倍功半、收效甚微。俗话说:“巧卖不如巧买”,意思是说:只要能够用低的价格买到商品,不管卖出时机是不是最好,都能有一定的收益;反之若买入的价钱太高,就只能苦等售价上涨,或干脆认赔求售了。

采购成本通常占总成本的比重最大,如果在这方面管理得当,不但能有效增加利润,还能买到具有竞争优势的物料。不同行业的采购成本比例是不同的,如表 1.1 所示。



表 1.1 不同行业的采购成本比例表

单位：%

行 业	采购占销售 额的比例	行 业	采购占销售 额的比例
所有工业企业平均	54	印刷和出版	35
食品和相关产品	63	化学及相关产品	48
烟草产品	27	石油和煤产品	83
服装和其他纺织品	49	黏土和玻璃产品	46
木材和木产品	60	机械(除电器外)	48
家具和室内设备	48	电气和电子设备	45
纸张和相关产品	54	运输设备	60

资料来源：Derived from U. S. Bureau of the Census, *Annual Survey of Manufacturers*.

## 2. 强化采购管理是买方市场形势的必然要求

在物资短缺即卖方市场的情况下，人们也重视采购管理，但那时是千方百计把物资搞到手。而在买方市场条件下，重视采购管理的意义发生了本质的变化。

首先，在供大于求的情况下，卖方竞争激化，这种激化会使产品规格、花色、性能、包装等方面日趋多样化，在方便和有利买方的同时，也对买方的采购管理提出了新的挑战。在生产资料市场，企业的采购活动要比消费者的个人购物行为更为复杂，作为采购一方的企业就必须加强采购物资的品种、质量、价格、供货方式、信誉等多方面的管理。

其次，在普遍存在着不规范竞争的市场上，企业不得不重视采购的控制管理。因为在市场竞争异常激烈的今天，五花八门的促销手段、技巧，甚至是不规范的返利、回扣、提成等方法，使没有严格采购管理制度的买方企业不但没有因此受益，反而造成了经济利益和资产的流失。只重视销售管理而忽视采购管理的企业在战略上处于类似“螳螂捕蝉，黄雀在后”的地位，前门进钱，后门漏钱，并不能真正提高经济效益。