



中国物流与采购联合会指定

现代物流系列教材

采购管理与库存控制

主编 王槐林

(第二版)



中国物资出版社

MODERN LOGISTICS

现代物流系列教材

采购管理与库存控制

(第二版)

主编 王槐林

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理与库存控制/王槐林主编 .—2 版 .—北京: 中国物资出版社,
2005.11 重印

(现代物流系列教材)

ISBN 7-5047-1734-7

I. 采… II. 王… III. ①采购—企业管理—教材②企业管理: 仓库管理—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 030641 号

责任编辑 沈兴龙

责任印制 沈兴龙

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787×980mm 1/16 印张: 21.25 字数: 378 千字

2004 年 8 月第 2 版 2005 年 11 月第 4 次印刷

书号: ISBN 7-5047-1734-7/F·0620

印数: 13001—18000 册

定价: 33.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

《现代物流系列教材》编审委员会

主任委员:

丁俊发 中国物流与采购联合会常务副会长 研究员

副主任委员:

吴润涛 中国社会科学院研究员
中国物流与采购联合会物流专业委员会秘书长
牟惟仲 中国物资流通技术开发协会理事长 高级工程师
中国物流与采购联合会物流专业委员会副主任

委员: (按姓名拼音字母排列)

陈 宏 北京物资学院院长 教授
陈梅君 北京物资学院教授
戴定一 中国物流与采购联合会副秘书长
胡俊明 中国物资流通学会前副秘书长 高级经济师
洪水坤 中国物资储运总公司总经理 高级经济师
何铁夫 中国集装箱总公司前总经理 高级经济师
李 川 深圳市物流与仓储协会会长
深圳市中海物流有限公司总经理
秦明森 河北物流技术研究所总工程师 高级工程师
沈小静 北京物资学院工商管理系主任 副教授
王栋石 新华书店总店副总经理
王槐林 华中科技大学管理学院副教授
吴 明 中国物资流通技术开发协会副理事长 高级工程师
吴清一 北京科技大学教授
谢德华 中国物资出版社社长 总编辑 副研究员
除天亮 华中科技大学管理学院院长 教授

执行主编: 牟惟仲 谢德华

序

随着我国社会主义市场经济体制的建立、世界经济一体化进程的加快和科学技术的飞速发展，物流产业作为国民经济中的一个新兴的产业部门，将成为我国本世纪重要产业和国民经济新的增长点。目前，从中央到地方以及许多市场意识敏锐的企业，已把物流作为提高市场竞争能力和提升企业核心竞争力的重要手段，把现代物流理念、先进的物流技术和现代经营模式引入国家、地方经济建设和企业经营与管理之中。但是，我国的物流教育仍十分滞后，造成了现代物流综合性人才、企业尤其是流通企业改造传统物流与加强物流管理、城市规划物流系统运筹、第三方物流企业的运作技术操作等现代物流人才严重匮乏，阻碍了经济的发展和经济效益的提高。据预测：我国的高级物流管理人才到 2010 年需求量为三万至四万人；物流技术操作和营销人才每年需要近三万人。不仅如此，根据我国加入 WTO 的承诺，物流和分销服务业将是最早完全开放的行业之一，国内市场将会在一个高层次、高起点上展开激烈的竞争，这势必会使本身就匮乏的人才竞争加剧。如果我们不从长计议，加快我国现代物流管理与技术人才的培养，终将成为我国现代物流产业发展的瓶颈，物流产业化和成为 21 世纪新的经济增长点就成了一句空话。

因此，加速启动现代物流产业的人才教育工程，实施多层次、多样化的物流教育，是 21 世纪物流产业大发展中保证物流产业形成合理的人才结构、提高我国物流管理水平和经济效益的决定性因素。各级政府、企业必须在以下四个方面给予足够重视：一是要加强普通高等院校、高等职业技术学院的高层次学历教育，培

养高级物流经营管理人才；二是要重视继续教育，开展多层次的物流人才培养与教育；三是要大力发展物流职业技术教育，培养一大批第一线物流技术的操作实用型人才；四是推行从业人员职业或岗位资格管理制度，造就一大批具有物流专业知识和技能特长的一流物流师队伍。

2001年4月，中国物流与采购联合会确定了近两三年内重点抓好十项工作，其中之一就是“编辑出版物流知识基础读本，加强物流学科建设。通过多种途径，大力培养物流专业人才，推动物流知识的普及与提高”。2001年6月，联合会专门成立了现代物流系列教材编审委员会，精心组织长期从事物流管理、教学与研究的一线专家、学者、教授和企业家，编写出体现最新物流管理与技术、符合教学培养规律、具有一定权威性的系列现代物流教材。第一批教材共计11本，既可作为普通高等院校、高等职业技术学院的物流专业和相关课程的选用教材，亦可作为各层次教育和企业培训教材，也适合广大物流企业从业人员作为学习参考用书。

本套教材在编写过程中，得到了许多院校和研究机构的专家、学者、教授以及物流企业领导的大力支持，在此一并致谢。由于编写时间仓促，加上编者水平所限，书中有不足之处在所难免，恳望广大读者提出宝贵意见，以日臻完善。

中国物流与采购联合会
《现代物流系列教材》编审委员会

修订说明

本书自2002年1月首次出版以来，受到了广大读者的喜爱，许多高等院校把它作为教材，作者在此对广大读者表示衷心感谢。

本书通过两年来的教学使用，总体来说是好的，但是也发现一些不足之处。乘再一次印刷出版的时机，作一些修订。主要的修订之处有以下几个方面：

1. 为了进一步适合教学、方便读者学习，每章开头增加了“本章教学目的与要求”，每章末尾增加了“思考题”。在“本章教学目的与要求”中，首先介绍本章的内容要点，然后指出通过本章教学要掌握的几个主要问题。这样可以为教学提供重点和内容纲要。章末的“思考题”都是围绕教学目的与要求提出一些问题，让学生思考回答的。在一些需要让学生动手进行训练的章节，附有“训练题”，主要是一些要联系社会实际或者要进行计算演练的问题。通过这样的演练，能够进一步加深对本章的理解。教师可以在“思考题”和“训练题”中选择一些题目布置给学生做。

2. 本书内容逻辑体系的调整：本书的前四章是全书的基础。第一章讨论采购和采购管理以及库存控制的有关概念、内容和基本观点；第二章、第三章和第四章分别讨论采购管理组织、采购申请和需求分析、供应商选择和管理三个问题，它们是后面所有的采购方法都要碰到的最重要的问题。接下来的各章讨论各种采购方法和技巧。其中最重要的是订货点采购，其次依次是MRP采购、JIT采购、招标采购和供应链采购。本次修订按这个顺序重新安排了各章顺序，分别构成第五章、第六章、第七章、第八章和第九章。前面这九章构成了企业采购的内容主体。最后的五章则

是一些有关专题讨论，不一定带有共同性质。

3. 学术观点的修改有一处：在第五章中，原版关于定量订货法和定期订货法的适用范围，认为定量订货法适用于C类物资，定期订货法适用于A类物资。根据一些学者的意见，经过我自己的深入思考，认为应该反过来，即定量订货法适用于A类物资，定期订货法适用于C类物资。这次修订作了相应的改正。

4. 增加了一些案例。例如第一章、第十二章等。

这次修订，把所发现的问题都作了些处理。由于时间紧，没有来得及作更深入的审查研究，也许还存在一些问题没有发现。敬请各位读者继续给予关注，如有不妥之处，请多多指教，不胜感激。

王槐林

编写说明

当我去年第一次受中国管理科学院的邀请，走上他们主办的企业采购管理高级研讨班的讲台时，看着台下济济一堂的企业人员来听讲时，我有点诧异了，怎么会有那么多人愿意花那么多的钱不远几千里来听这个采购管理的课呢？更使我诧异的是，这种讲课邀请还接连不断地来，管理科学院办，物流与采购联合会也办，北洋集团也办，实在都无暇应接了。最终我还是想明白了，这是我国经济进步化和企业成熟化的必然结果。计划经济搞了几十年，市场经济也搞了好多年，年年都要搞采购，各个企业都要搞采购，可是没有什么企业像现在这样重视采购管理、认真研究采购管理，以前别说花钱老远来听课，就是你送上门去，他都会觉得你很奇怪，这采购有什么好讲的，拿钱去买东西有谁不会呢？可现在不同了。越是那些采购搞得好的、有实力的企业，就越感到这采购里面有学问，就越加热心于采购管理的学习和研究，来听课的大多数人都是来自一些知名的大企业，这就是证明。

现在市场竞争十分激烈，以至于企业不得不像挤牙膏式地充分挖掘企业潜力，最大限度地提高企业经济效益，否则就难以在市场中取得竞争优势，甚至难以生存。企业采购环节，是企业生产和销售的前提条件，离开了采购，什么事也干不成。但是，采购环节又是企业的成本大户，就拿一辆汽车来说，消耗在采购环节的成本，占了整个汽车生产成本的2/3以上。显然，采购环节，这个长期被忽视的领域，在企业激烈竞争的今天，也开始引起了人们的注意，试图从中挖掘利润源泉。人们发现，采购环节确实存在着很大的利润源泉，如果采用科学采购方法，则采购环节中

购买费用的降低、订货费用的降低、进货费用的降低等，有着很大的潜力，存在着很大的利润空间，可以大大降低企业的生产成本，给企业带来很大的经济效益和利润。

正是基于这种认识，本书试图走进企业采购这个领域，进行一些探索讨论。作者涉猎这个领域的最大感受，就是体会到了这个领域的深奥、奇妙与精彩。这确实是一个非常广阔的领域，现代社会的研究与实践，赋予它丰富多彩的内容。传统的采购、订货点采购、JIT (Just In Time) 采购、MRP (Materials Resources Planning) 采购、供应链 (SCM, Supply Chain Management) 采购、电子商务采购、政府采购等等，涉及到各个方面、各个领域，一个比一个更精彩。采购的方式也是多种多样，采购环节也是各有特色。只可惜时间有限，来不及更深入地钻研，只草草地描绘了一个大概，奉献给广大读者，旨在抛砖引玉，引起读者更深入钻研的兴趣。

在写作的过程中，得到了中国物流与采购联合会、中国物资出版社和华中科技大学的有关领导的大力支持，许多专家、学者提供的著作、论文和资料，给本书增色不少，在此向他们表示衷心的感谢。我的两个研究生江春雷和杨敏才分别参加了第八章、第十二章以及第六章、第十一章的编写工作。另外，因为写书，无暇顾及家务，我的夫人彭昭廉给了大力支持。在此一并向他们表示感谢。

在编写过程中，由于教研工作繁忙，匆促脱稿，加之作者水平有限，难免存在不足之处，恳请读者批评指正。

王槐林

目 录

第一章 采购管理概述	(1)
第一节 采购概述	(1)
第二节 采购管理	(10)
第三节 采购管理与库存控制	(18)
第四节 案 例	(22)
第二章 企业采购管理组织	(25)
第一节 采购管理组织	(25)
第二节 采购管理岗位设置	(34)
第三节 采购管理人员素质	(36)
第四节 建立采购管理组织的一般步骤	(38)
第三章 采购申请与需求分析	(42)
第一节 采购申请	(42)
第二节 采购需求分析	(45)
第三节 ABC 分析法	(53)
第四章 供应商选择与管理	(61)
第一节 供应商管理概述	(61)
第二节 供应商调查	(63)
第三节 供应商开发	(67)
第四节 供应商考核	(70)
第五节 供应商选择	(76)
第六节 供应商的使用、激励与控制	(83)
第五章 订货点采购与库存控制	(87)
第一节 库存控制概述	(87)
第二节 订货点采购概述	(97)
第三节 定量订货法采购	(104)

第四节	定期订货法采购	(111)
第五节	价格折扣和区段价格采购策略	(117)
第六节	多品种联合订购	(122)
第七节	订货点采购的应用案例	(125)
第八节	对订货点技术的评价	(128)
第六章	MRP 采购管理	(133)
第一节	生产企业采购	(133)
第二节	MRP 基本介绍	(135)
第三节	MRP 系统	(139)
第四节	MRP 采购实施	(149)
第七章	JIT 采购管理	(154)
第一节	JIT 采购的产生	(154)
第二节	JIT 采购的原理、优点和特点	(156)
第三节	看板管理	(163)
第四节	JIT 采购的实施	(168)
第八章	招标采购管理	(175)
第一节	招标采购概述	(175)
第二节	招标文件	(178)
第三节	投标文件	(183)
第四节	评标体系	(184)
第五节	《招标投标法》简介	(187)
第九章	供应链采购管理	(191)
第一节	供应链管理模式	(191)
第二节	供应链采购管理	(199)
第三节	供应链采购管理的实施	(206)
第十章	政府采购管理	(210)
第一节	政府采购概述	(210)
第二节	招标投标采购	(221)
第三节	询价采购	(226)
第四节	网上政府采购	(229)
第五节	政府采购法律	(234)

第十一章	采购谈判	(243)
第一节	采购谈判概述.....	(243)
第二节	采购谈判的程序.....	(247)
第三节	采购谈判的组织实施.....	(251)
第四节	采购谈判的策略.....	(259)
第五节	采购谈判的技巧.....	(263)
第十二章	电子商务采购	(268)
第一节	电子商务概述.....	(268)
第二节	电子商务采购.....	(280)
第十三章	采购进货管理	(294)
第一节	采购进货概述.....	(294)
第二节	采购进货控制.....	(299)
第十四章	采购监督与控制	(306)
第一节	采购控制的基础工作.....	(306)
第二节	建立采购控制制度.....	(309)
附录	订货点技术的模型体系	(315)
参考文献	(325)

第一章 采购管理概述

本章教学目的与要求：

本章作为导论，主要说明什么是采购、什么是采购管理、采购管理与库存控制的关系。一方面，阐述本书最基本的概念和观点，另一方面也为本书奠定了基本内容范围和框架结构。通过本章学习，要求是：

- 掌握采购和采购管理的概念以及它们的区别；
- 一般采购的过程；
- 采购管理的职能和目标；
- 库存控制在采购管理中的地位和作用。

第一节 采购概述

一、采购的概念

根据自然法则，人类社会的全部活动，就是谋求人类的生存和发展。人类社会几千年的历史，实际上就是人类谋求生存和发展的历史。其中生存又是最基本的目标，发展是为了更好地生存。人类为了生存和发展，就必然产生各种各样的需要，包括物质方面的需要、精神方面的需要等。对于这些需要的满足，主要有两种方式：一种是自己生产，另一种便是购买。由于人们需要的产品不但是多种多样的，而且是多层次多环节的，所以这种“自产”和“购买”也是多种多样、多层次多环节的，普遍存在于人类生产生活的各个方面、各个领域、各个层次和各个环节。

例如，人们为了生存需要吃饭。饭的来源，只有两种：或者自己做饭，或者买饭。如果是买饭，就构成了米饭这个环节层次的“购买”。如果是自己做饭，则需要购买大米、蔬菜等，大米、蔬菜等的来源，也只有两种方式，一种是“自产”，另一种也是“购买”。如果是购买，就构成了第二环节层次的“购买”。碾米厂需要购买稻谷、碾米机等，这就构成了第三环节层次的“购买”……依此类推，就构成了遍布于人们生活、生产各个方面、各个领域、各个环节层次的“购买”活动。

但是，“购买”和“采购”，在概念上看，还不完全一样。例如我们到食

堂去买饭，如果我们对打饭的师傅说，我“采购”四两饭，那肯定会引起哄堂大笑。这时只能说我“购买”四两饭。同样，制药厂经理派人出差去采购原材料时，只能说“采购”，如果说“购买”，或者也会闹出笑话，造成采购员的误会。可见，“采购”与“购买”在意思上是有差别的，不能乱用。

采购，应当包含着两个基本意思：一是“采”，二是“购”。“采”者，采集、采摘也，是从众多的对象中选择若干个之意。“购”者，购买也，是通过交易手段把所选定的商品从对方手中转移到自己手中之意。因此，“采购”与“购买”的第一个区别，就是一个“采”字，采购更强调选择、查找和研究；“采购”与“购买”还有另一个区别，就是“采购”比“购买”更显示出正规、档次、业务性。“购买”可以说是生活化、大众化的语言，“采购”则是正规化的专业语言。

所以，所谓采购，一般是指从多个对象中选择购买物品的行为过程。这里所谓对象，既可以是市场、厂家、商店，也可以是物品；这里的选择，包含着寻找、比较分析和决定。从学术的角度看，采购是比购买的含义更广泛、更复杂、更科学的概念。它一般包含以下一些基本的含义：

(一) 采购，是从资源市场获取资源的过程

无论是生活，还是生产，采购的意义，就在于解决自己所需要、但是又缺乏的资源问题。这些资源，包括生活资料，也包括生产资料；包括物质资源（例如原材料、设备、工具等），也包括非物质资源（例如信息、软件、技术、文化用品等）。能够提供这些资源的供应商，形成了一个资源市场。为了从资源市场获取这些资源，都要通过采购的方式来实现。也就是说，采购的基本功能，就是帮助人们从资源市场获取所需要的各种资源。

(二) 采购既是商流过程，也是物流过程

采购是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中，一要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中，二要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是一个商流过程，主要通过商品交易、等价交换来实现商品所有权的转移；后者是一个物流过程，主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现商品空间和时间位置的转移，使商品实实在在地到达用户手中。采购过程，实际上是这两个方面的完整结合，缺一不可。只有这两个方面都完全实现了，采购过程才算最终完成。因此，采购过程实际上是商流过程与物流过程的统一。

(三) 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。所谓经济活动，就是要遵循经济规律，追求经济效益。在整个采购活动过程中：一方面，通过采购，获取了

资源，保证了企业的正常生产的顺利进行，这是采购的效益；另一方面，在采购过程中，也会发生各种费用，这就是采购成本。企业要追求采购经济效益的最大化，就要不断降低采购成本，以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点，关键的关键，就是需要进行科学采购。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

二、采购的类型

采购可以分成各种类型，个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购、事业单位采购以及集团采购等几种类型。还可以有其他的分类方法。

（一）按采购主体分类

按采购主体分类，可以分成个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购、其他采购（如事业单位采购、军队采购等），如图 1-1 所示。

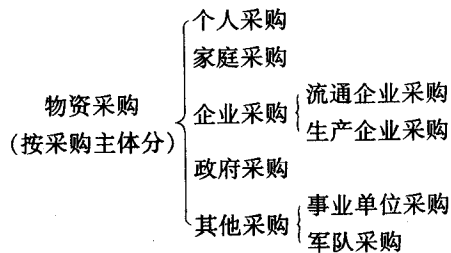


图 1-1 采购主体类型

1. 个人采购

个人采购，是指个人生活必需品的采购。一般是单一品种、单次、单一决策、随机发生的，带有很大的主观性和随意性。即使采购失误，也只影响到个人，造成的损失不至太大。

在个人生活中，采购几乎每天都发生。学生早上起来，要吃饭，就要考虑到哪儿去买早饭，或者去买牛奶、面包；或者去喝咖啡；或者去买面条。这些活动，都要根据自己的需要和可能，考虑购买品种、购买数量、购买地点、购买方式、支付方式、获取物品的方式等，这些都是采购活动。

2. 家庭采购

在家庭生活中，家庭成员为了家庭的生活需要，几乎每天都要发生采购活动。为了准备一餐家庭成员都感到美味可口的午饭，需要到菜市场去选择购买所喜欢的蔬菜、肉食品、饮料、佐料等，或者购买半成品，或者到食

堂、餐馆去购买成品。一个家庭中，几乎绝大多数的东西，都要靠采购来获得，家具、家电、衣服、用具等都需要从市场上进行采购。

3. 企业采购

企业采购是市场经济下一种最重要、最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体。为了实现大批量商品的生产，也就需要大批量商品的采购。例如一个汽车生产企业，为了维持汽车装配线的正常运转而生产出一辆一辆的汽车，这就需要强有力的采购活动来做保证。一辆汽车有上万个不同的零部件，一条汽车装配线一天要装配几百辆汽车。也就是说，一条汽车装配线每天要“吃”进去几百万个零部件。这么多的零部件都是通过采购而获取的。生产企业的生产，是以采购作为前提条件的。没有采购，生产就不能进行。企业的采购不但采购数量大，采购市场范围宽，而且对采购活动要求特别严格。它要对整个企业的需求品种、需求量、需求规律进行深入的研究，要对国内国外众多的供应厂商进行分析研究，还要对采购过程各个环节进行深入研究 and 科学操作，才能完成好采购任务、保证企业生产所需的各种物资的适时适量供应。

4. 政府采购

政府采购是政府机构所需要的各种物资的采购。这些物资包括办公物资，例如计算机、复印机、打印机等办公设备及纸张、笔墨等办公材料，也包括基建物资、生活物资等各种原材料、设备、能源、工具等。政府采购也和企业采购一样，属于集团采购，但是它在持续性、均衡性、规律性、严格性、科学性上都没有企业采购那么强。政府采购最基本的特点，是一种公款购买活动，都是由政府拨款进行购买。

5. 其他采购

其他如事业单位（如学校、医院、文体单位）、军队等的采购活动，基本部分与政府采购差不多，也是一种集团采购，也是以公款购物为主。

以上几类采购活动中，个人采购最简单，因为品种单一，需求也比较简单、明确和单一；家庭采购就比较复杂一点，因为品种虽然单一，但是需求较复杂一点，要征求家庭多个成员的意见，满足每个人的需求意愿，而且要到较大的市场中去选择商品、完成交易；最复杂的是企业采购、政府采购、事业单位采购和军队等的集团采购。它们要满足更多方面、更广泛、更持久的需求，要在更大的市场范围内选购商品、保障质量和数量、及时而安全的运输、安全的货款支付等。因此本书重点是研究企业采购活动。

（二）按采购方法分类

物资采购按采购方法分，可以分成传统采购和科学采购两大类。科学采