



北京市高等教育精品教材立项项目

普通高等教育物流管理专业规划教材

采购管理

Purchasing Management

鞠颂东 徐 杰 编著



北京市高等教育精品教材立项项目
普通高等教育物流管理专业规划教材

采 购 管 理

鞠颂东 徐 杰 编著



机 械 工 业 出 版 社

本书在借鉴和吸收国内外采购管理理论和最新研究成果的基础上,密切结合国内企业采购管理的实际情况,介绍了采购管理的基础知识、基本方法和采购管理的前沿问题。全书共13章,分别为采购概述、采购模式、电子采购、招标采购、采购基础、采购计划和采购预算、供应商管理、采购成本分析与控制、采购谈判与合同管理、企业内部采购管理、战略采购管理、国际市场采购、政府采购。本书在内容方面的特色在于既包括基础理论和前沿性内容,又包括采购实务方面的知识,深入浅出,体系新颖完善。

本书可作为物流专业的本科教材,也可作为相关专业本科生、研究生以及采购和物流管理的研究人员、管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理/鞠颂东,徐杰编著. —北京:机械工业出版社,2005.1
普通高等教育物流管理专业规划教材
ISBN 7-111-15807-5

I. 采… II. ①鞠…②徐… III. 采购-企业管理
-高等学校-教材 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第130698号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 易 敏

责任编辑:易 敏 版式设计:霍永明

责任校对:张莉娟 责任印制:洪汉军

北京京丰印刷厂印刷

2005年9月第1版·第2次印刷

787mm×1092mm^{1/16}·19.75印张·391千字

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着经济全球化和信息技术的发展,采购管理的作用日益凸显,采购已不仅仅是企业或部门的一种独立的功能和一般性的工作,而是一种与公司战略决策紧密相关的综合性管理活动。目前,在世界范围内,采购管理同物流管理、供应链管理一样,越来越受到人们的普遍重视。

中国加入 WTO 以后,将有望在 10 年内成为全球制造中心和采购热点地区,跨国公司在我国的采购和中国企业的国际采购将日益频繁。然而,我国企业长期以来采用的传统采购模式,致使国内的采购管理仍然是一个十分薄弱的环节,国内企业的采购管理水平与国际一流的跨国公司相比差距明显。因此,加强企业的采购与供应管理,使采购成为一个重要的增值过程、成为企业价值链中的重要一环,对企业提升核心竞争力具有十分重要的意义。

为了实现科学合理的采购管理,采购管理者必须具备有关经济、技术、管理等方面的专门知识与技能,这就需要通过学习和实践不断提高自身素质。基于这种情况,本书的编写具有十分重要的意义。本书既包含了作者多年在“采购管理”课程教学中对采购管理的认识和感悟,也有对国外采购管理新理论、新观点、新方法的引入,不管是在结构体系的设计,还是素材的选取等方面,都十分适合作为高校的专业教材。

本书重点讲述采购管理的基础知识、采购模式的运用、成本分析技术、供货商管理方法,以及企业内部的采购管理策略等。本书在内容方面的特色在于既包括基础理论和前沿性内容,又包括采购实务方面的知识;内容深入浅出、体系新颖完善;章后附有与该章学习内容密切相关的资料、案例、思考题等,非常便于读者理解所学的内容。

本书为北京市精品教材立项项目,由北京交通大学经管学院鞠颂东、徐杰编写。全书共十三章,其中第一、二、四、七章由鞠颂东编写,第三、五、六、八、九、十、十一、十二、十三章由徐杰编写。在编写过程中,北京交通大学经管学院研究生张娜、柴雪琴、陈娅娜同学在资料收集、文字整理等方面给予了很大帮助,在此表示衷心感谢。

IV 前 言

采购管理的战略作用及其理论、方法与实践仍在研究和发展之中，尚在不断充实和完善。在本书的编写过程中，参考了大量的相关文献，在此向各位同行表示深深的感谢。由于水平有限，书中不当之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

目 录

前言

第一章 采购概述 1

第一节 采购的含义 1

第二节 采购的地位和作用 3

第三节 采购的基本程序和原则 6

第四节 采购管理研究的 必要性 10

第五节 采购管理的发展趋势 12

案例与习题 16

第二章 采购模式 21

第一节 集中采购与分散采购 21

第二节 联合采购 25

第三节 询价采购 27

第四节 即时制采购 29

案例与习题 37

第三章 电子采购 41

第一节 电子采购概述 41

第二节 电子采购的模型 44

第三节 电子采购方案的实施 48

第四节 电子采购的未来 51

案例与习题 55

第四章 招标采购 58

第一节 招标采购的方式 58

第二节 招标采购的一般程序 62

第三节 招标采购的准备 64

第四节 投标、评标的程序及 方法 68

第五节 网上招标 74

第六节 招标中的常见问题及其

解决 75

案例与习题 81

第五章 采购基础 87

第一节 供应市场分析 87

第二节 采购商品的细分 91

第三节 采购商品规格说明 96

案例与习题 104

第六章 采购计划和采购预算 106

第一节 采购业务计划 106

第二节 战略采购计划 110

第三节 采购预算 114

案例与习题 121

第七章 供应商管理 123

第一节 供应商选择 124

第二节 供应商审核及资质 认证 130

第三节 供应商绩效考评 136

第四节 供应商关系管理 139

案例与习题 158

第八章 采购成本分析与控制 162

第一节 供应价格分析 162

第二节 采购成本分析 168

第三节 降低采购成本的方法 174

第四节 价值分析在采购中的 应用 177

案例与习题 179

第九章 采购谈判和合同管理 188

第一节 采购谈判	188	案例与习题	262
第二节 采购合同	196	第十二章 国际采购	270
案例与习题	214	第一节 国际采购概述	270
第十章 企业内部采购管理	219	第二节 国际采购的程序	274
第一节 采购组织与人员管理	219	第三节 国际贸易术语与价格	277
第二节 交货管理	226	第四节 国际采购的运输与 保险	280
第三节 采购绩效评估	232	第五节 国际采购的结算	283
第四节 品质管理	238	案例与习题	287
案例与习题	245	第十三章 政府采购	289
第十一章 战略采购管理	248	第一节 政府采购概述	289
第一节 战略采购的兴起	248	第二节 政府采购方式	297
第二节 创建双赢采购战略的 原则	252	第三节 企业如何取得政府采购 订单	299
第三节 整合供应网	254	案例与习题	303
第四节 利用供应商进行创新	256	参考文献	308
第五节 发展全球供应基地	260		

第一章 采购概述

作用

本章是对全书所涉及内容的概括性介绍，目的是使读者了解最新的企业采购管理理念，理解采购管理在企业管理中的地位 and 重要意义，掌握企业采购的基本原则和程序，熟悉采购相关概念及各概念之间的联系和区别，为以后各章的学习打下基础。

关键

本章所涉及的基本概念包括采购、供应、传统采购、现代采购、采购专业化；基本理论包括采购的价值地位（杠杆作用）、传统采购与现代采购的主要区别；主要方法包括采购流程的制定方法、采购原则的确定方法等。

第一节 采购的含义

采购是各个企业所共有的职能，是企业经营的起始环节，同样也为企业创造价值。随着企业规模的不断扩大及精细管理和信息技术的广泛应用，采购的作用日益突出。它不仅是保证生产正常运转的必要条件，而且也为企业降低成本、增加盈利创造条件。

一、采购的含义

（一）基本概念

狭义的采购是买东西，就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是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取得物品的使用权，来达到满足需求的目的。广义的采购除购买之外，还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成。

我们可以从以下几个方面来全面理解采购的概念：

2 采购管理

(1) 采购是从资源市场获取资源的过程。采购对于生产或生活的意义在于能提供生产或生活所需要、但是自己缺乏的资源。这些资源，既包括生活资料，也包括生产资料；既包括物质资源（如原材料、设备、工具等），也包括非物质资源（如信息、软件、技术、文化用品等）。资源市场由能够提供这些资源的供应商组成，从资源市场获取这些资源都是通过采购的方式来进行。采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取他们所需要的各种资源。

(2) 采购是商流过程和物流过程的统一。采购的基本内容，就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，一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中，二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是个商流过程，主要通过商品交易、等价交换来实现；后者是个物流过程，主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。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，采购过程才算完成了。因此，采购过程实际是商流过程与物流过程的统一。

(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。既然是经济活动，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。我们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，科学采购是必然要求。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉，要实现科学采购，就要科学地进行采购管理。

(二) 相关概念

1. 订购、购置和购买

采购与订购、购置和购买等概念是不同的。订购是采购过程的一部分，它是指依照事先约定的条件向供应商发出采购订单，它还被用在并没有询问供应商的条件下直接发出采购订单的情况。电话订购属于这个范畴，因为电话订购的产品已经列在供应商的产品目录中。订购实际上与采购过程的最后几道程序有关（本章第三节将对采购程序进行介绍）。购置一词一般用于固定资产和设备的采购。购买主要指获取商品所有权的采购活动，是采购中的商流活动。采购比购买的含义更广泛、更复杂。

2. 供应

在美国和欧洲，供应包括采购、存储和接收在内的更广泛的含义；在中国，供应一词的基本含义是指供应商提供产品或服务的过程，偏重于物流活动，而采购更偏重于商流活动。

3. 开发原料来源

在物流领域里正越来越流行的一个术语是“开发原料来源”，它包括寻找供应源、保证供应的连续性、确保供应的替代源、搜集可获得资源的知识等活动。这些活动中的大多数与采购过程中的寻找和选择供应商有关。

4. 采购管理

采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等，它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构建和持续改进采购过程，因此采购管理有内部和外部两个方面。

二、采购的范围

采购的范围是指采购的对象或标的。采购按其对象的不同可分为有形采购和无形采购。有形采购的内容包括原料、辅助材料、半成品、零部件、成品、投资品或固定设备及 MRO (Maintenance Repair and Operations, 保养、维修与运营)；无形采购主要是服务和技术采购，或是采购设备时附带的服务。

采购的对象还可以分为直接物料和间接物料。直接物料是与最终产品生产直接相关的物料；间接物料是与最终产品不直接相关的商品或服务。间接物料又可以分为 ORM (Operating Resource Management, 运营资源管理) 和 MRO。ORM 通常是指企业日常采购的办公用品和服务，MRO 是指维持企业生产活动持续进行的维护修理装配等间接物料(包括备品备件、零部件等，如润滑油)。

此部分内容将在第五章的供应市场分析和采购商品细分中作详细的论述。

第二节 采购的地位和作用

在传统思维里，采购就是拿钱买东西，目的就是以最少的钱买到最好的商品。但是，随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈，采购已由单纯的商品买卖发展成为一种职能，一种可以为企业节省成本、增加利润、获取服务的职能。总体而言，采购由战术地位提高到了战略地位。

一、采购的地位

采购已经成为企业经营的一个核心环节，是获取利润的重要来源，在企业的产品开发、质量保证、供应链管理及经营管理中起着极其重要的作用。走出传统的采购认识误区、正确确定采购的地位，是当今每个企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个基本保障，更是现代企业谋求发展壮大的一个必然要求。采购在企业中具有举足轻重的地位。

(一) 采购的价值地位

采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分，采购是企业管理中“最有价值”的

部分。在工业企业的产品成本构成中,采购的原材料及零部件成本占企业总成本的比例随行业的不同而不同,大体在 30%~90%,平均水平在 60%以上。从世界范围来说,对于一个典型的企业,一般采购成本(包括原材料、零部件)要占 60%、工资和福利占 20%、管理费用占 15%、利润占 5%。而在中国的工业企业中,各种物资的采购成本要占到企业销售成本的 70%。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不到总成本 40%的企业管理费用及工资和福利上,而忽视其主体部分——采购成本,往往是事倍功半、收效甚微。

(二) 采购的供应地位

从供应的角度来说,采购是整体供应链管理中“上游控制”的主导力量。

在工业企业中,利润是同制造及供应过程中的物流和信息流动速度成正比的。在商品生产和交换的整体供应链中,每个企业既是顾客又是供应商。为了满足最终顾客的需求,企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场,以获取最大利润。从整体供应链的角度来看,企业为了获得尽可能多的利润,都会想方设法加快物料和信息的流动,这样就必须依靠采购的力量,充分发挥供应商的作用,因为占成本 60%物料及相关的信息都发生或来自供应商。供应商提高其供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率可以极大地改进工业企业的管理水平,如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场需求的应变力等。

此外,随着经济一体化及信息全球化的发展,市场竞争日益激烈,顾客需求的提升驱使企业按库存生产,而竞争的要求又迫使企业争取按订单生产。要解决这一矛盾,企业只有将供应商纳入自身的生产经营过程中,将采购及供应商的活动看成是自身供应链的一个有机组成部分,才能加快物料及信息在整体供应链中的流动,从而可将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品,进而推移为原材料。这样既可减少整个供应链的物料及资金负担(降低成本、加快资金周转等),又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足客户的需要。在整体供应链管理中,“即时生产”是缩短生产周期、降低成本和库存,同时又能以最快的交货速度满足顾客需求的有效做法,而供应商的“即时供应”则是开展“即时生产”的主要内容。

(三) 采购的质量地位

质量是产品的生命。采购物料不只是价格问题(而且大部分不是价格问题),更多的是质量水平、质量保证能力、售后服务、服务水平、综合实力等。有些东西看起来买得很便宜,但经常维修、经常不能正常工作,就大大增加了使用的总成本;如果买的是假冒伪劣商品,就会蒙受更大的损失。一般企业都将质量控制按时序划分为采购品质量控制、过程质量控制及产品质量控制。

由于产品中价值的 60%是经采购由供应商提供的,毫无疑问,产品的质量很大程

度上受采购品质量控制（简称 IQC，即 Incoming Quality Control）的影响。也就是说，保证企业产品“质量”不仅要靠企业内部的质量控制，更依赖于对供应商的质量控制。这也是“上游质量控制”的体现。上游质量控制得好，不仅可以为下游质量控制打好基础，同时可以降低质量成本，减少企业来货检验费用（降低 IQC 检验频率，甚至免检）等。经验表明，一个企业要是能将 $1/4 \sim 1/3$ 的质量管理精力花在供应商的质量管理上，那么企业自身的质量（过程质量及产品质量）水平起码可以提高 50% 以上。可见，通过采购将质量管理延伸到供应商质量控制，是提高企业自身质量水平的基本保证。

同时，采购能对质量成本的削减作出贡献。当供应商交付产品时，许多公司都会进行进料检查和质量检查。所采购货物的来料检查和质量检查的成本的减少，可以通过选择那些有健全的质量保证体系的供应商来实现。

采购不但能够减少所采购的物资或服务的价格，而且能够通过多种方式增加企业的价值，这些方式主要有支持企业的战略、改善库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解供应市场的趋势等。因此，加强采购管理对企业提升核心竞争力也具有十分重要的意义。

二、采购管理的作用

1. 直接作用

采购管理在以下几个方面对经营的成功具有重大贡献：

(1) 采购管理可以通过实际成本的节约显著提高营业利润。

(2) 通过与供应商一起对质量和物流进行更好的安排，采购管理能为更高的资本周转率作出贡献。

(3) 通过科学的采购流程管理，能够对企业的业务流程重组及组织结构的改革作出贡献。

(4) 提供信息源的作用。采购部门与市场的接触可以为企业内部各部门提供有用的信息。这主要包括价格、产品的可用性、新供应源、新产品及新技术的信息。这些信息对企业中其他部门都非常有用。供应商所采用的新营销技术和配送体系很可能对营销部门大有好处；而关于投资、合并、兼并对象及当前和潜在的顾客等方面的信息，对营销、财务、研发和高层管理都有一定的意义。

2. 间接作用

除了直接降低采购成本，采购职能也能够以一种间接的方式对公司竞争地位的提高作出贡献。这种间接贡献以产品品种的标准化、质量成本（与检查、报废、修理有关的成本）的降低和产品交货时间的缩短等形式出现。在实践中，这些间接贡献通常比直接节省的资金更加实在。

(1) 产品标准化。可以通过采购标准化的产品来减少采购品种，从而降低企业生产

成本。这样还可降低对某些供应商的依赖性，更好地使用竞标的方法，。

(2) 减少库存。通过对采购活动的科学管理，可以实现对企业各个生产环节所需原材料的即时供应，从而降低了企业的库存水平以及因大量库存而带来的资金占用。

(3) 增强柔性。迫于国际竞争的压力，越来越多的公司正尝试实施柔性制造系统。这些系统能提高公司的市场反应速度，还可以促进企业产品质量的提高、降低库存水平、加快资金周转。这种系统的实施要求供应商具有良好素质。把提高供应商的表现作为采购管理任务的思想会提高企业在其最终用户市场的竞争力。

(4) 对产品设计和革新的贡献。随着科技的进步，产品的开发周期在极大地缩短，产品开发同步工程应运而生。以汽车为例，20 世纪 50 年代的开发周期约为 20 年，70 年代缩短为 10 年，80 年代缩到 5 年，90 年代则进一步缩短到 3 年左右。企业之所以能做到这一点是与供应商参与早期开发分不开的。通过采购让供应商参与到企业产品开发中，不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间、节省产品开发费用及产品制造成本，还可以更好地满足产品功能性的需要、提高产品在整个市场上的竞争力。成功的工业革新常常是从供应商和买方的相互深入作用中实现的，积极地寻求这种相互作用是采购的任务。

(5) 提高企业部门间的协作水平。这些年来，许多公司都采用了事业部结构，事业部有着相当大的自主权。在这样一种结构中，每一个事业部的经理都需要报告其全权负责部门的损益情况。因此，事业部经理要对收入和成本，包括原料成本负责。在这种情况下，整个公司的集中采购可以促使各部门加强协调和协作。

总之，采购管理在企业管理中占有至关重要的地位，采购环节是整个经营中关键的一环。因此，搞好采购工作和做好采购管理，是企业在激烈的市场竞争中发展的基本条件。

第三节 采购的基本程序和原则

一、采购的程序

采购的基本程序会因为采购品的来源（国内采购、国外采购）、采购的方式（议价、招标）及采购的对象（物料、工程发包）等不同，而在作业细节上有若干差异，但基本的程序则大同小异。

在采购过程中，作为制造业的购买方，首先要寻找相应的供应商，调查其产品在数量、质量、价格、信誉等方面是否满足购买要求；在选定了供应商后，要以订单方式传递详细的购买计划和需求信息给供应商并商定结款方式，以便供应商能够准确地按照客

户要求的性能指标进行生产和供货；最后，要定期对采购物料的管理工作进行评价，寻求提高效率的采购流程创新模式。

采购的基本程序如下：

（一）提出需求

任何采购都产生于企业中某个部门的确切需求。负责具体业务活动的人应该清楚地知道本部门独特的需求：需要什么、需要多少、何时需要。这样，采购部门就会收到这个部门发出的物料需求单。这类需求也可以由其他部门的富余物料来满足，但是公司早晚需要进行新的物料采购。

采购部门还应协助使用部门预测物料需求。采购部经理不仅应要求需求部门在填写请购单时尽可能采用标准化格式及尽可能少发特殊订单，而且应督促尽早地预测需求以免出现太多的紧急订单。由于不了解价格变化和整个市场状况，为了避免供应终端的价格上涨，采购部门有时要发出一些期货订单。采购部门和供应商早期参与合作会带来更多信息，从而可以避免或削减成本，加速产品推向市场的进度并能带来更大的竞争优势。

（二）描述需求

如果采购部门不了解使用部门到底需要些什么，采购部门不可能进行采购。出于这个目的，就必然要对需要采购的商品或服务有一个准确的描述。准确的描述所需的商品或服务是采购部门和使用部门，或是跨职能采购团体的共同责任。如果通过对需求描述作某种调整，公司可能获得更多的效益，那采购部门就应该对现存的需求描述提出质疑。采购部门和提出具体需求的部门在确定需求的早期阶段进行交流有重要的意义；否则，轻则由于需求描述不够准确而浪费时间，重则会产生严重的财务后果并导致供应的中断及公司内部关系的恶化。

由于在具体的规格要求交给供应商之前，采购部门是能见到它的最后一个部门，因此需要对其进行最后一次检查。如果采购部门的人员对申请采购的产品或服务不熟悉，这种检查就不可能产生实效。任何关于采购事项描述的准确性方面的问题都应该请采购者或采购团队进行咨询，采购部门不能想当然地处理。

采购的成功始于采购要求的确定，应制定适当的办法来保证供应商能完全理解。这些办法通常包括：制定规范、图样和采购订单的书面程序；发出采购订单前公司与供应商协商；在采购文件中提供清晰地描述所订产品或服务的数据，如产品的精确等级、检查规程、应用的质量标准等。所有检查或检验方法和技术要求应指明相应的国家和国际标准。在很多企业中，物料单是描述需求的最常用的单据。

（三）选择可能的供应来源，评价供应商

根据需求说明再选择成绩良好的厂商。供应商是企业外部影响企业生产运作系统运

行的最直接因素，也是保证企业产品的质量、价格、交货期和服务的关键因素。因此，对供应商的评价是很重要的。

（四）确定适宜的价格

确定了可能的供应商后，进行价格谈判，确定适宜的价格。

（五）发出采购订单

对报价进行分析并选择好供应商后，就要发出订单。

（六）订单跟踪与催货

采购订单发给供应商之后，采购部门应对订单进行跟踪和催货。企业在采购订单发出时，同时会确定相应的跟踪催货日期。在一些企业中，甚至会设有一些专职的跟踪和催货人员。

跟踪是对订单所做的例行追踪，以确保供应商能够履行其货物发运的承诺。如果产生了问题，如质量或发运方面的问题，采购方就需要对此尽早了解，以便及时采取相应的行动。跟踪需要经常询问供应商的进度，有时甚至有必要到供应商那里去走访。不过这一措施一般仅用于关键的、大额的和提前期较早的采购事项。通常，为了及时获得信息并知道结果，跟踪是通过电话进行的；现在一些公司也使用由计算机生成的简单表格，以查询有关发运日期和在某一时点采购计划完成的百分比。

催货是对供应商施加压力，使其按期履行最初所做出的发运承诺、提前发运货物或加快已经延误的订单涉及的货物发运。如果供应商不能履行发运的承诺，采购部门会威胁取消订单或是以后可能进行罚款。催货应该只用于采购订单中一小部分，因为如果采购部门对供应商能力已经做过全面分析的话，那被选中的供应商就应该是那些能遵守采购合约的可靠的供应商；如果公司对其物料需求已经做了充分的计划工作，不是特殊情况，不要求供应商提前发运货。

（七）产品检验

采购合同上应明确产品检验体系。该检验体系应在采购合同签订之前由供应商和采购方达成协议。下面方法的任何一种均可用于产品检验：

- （1）采购方信赖的供应商的质量保证体系。
- （2）供应商提交检查检验数据和统计的程序控制记录。
- （3）当收到产品时由采购方进行抽样检查或检验。
- （4）在发送前或在规定的程序中由采购方进行检查。
- （5）由独立的认证机构进行认证。

采购方必须在采购合同上明确指出最终用户（若有最终用户参与）是否在供应商的场地进行验证活动。供应商应提供所有设施和记录来协助检验。

（八）不符与退货处理

如果厂商所交货品与合约规定不符而验收不合格，应依据合约规定退货，并立即办理重购。

（九）结案

凡验收合格付款，或验收不合格退货，均需办理结案手续，清查各项书面资料有无缺失，绩效好坏等，签报高级管理层或权责部门核阅批示。

（十）记录与档案维护

凡经过结案批示后的采购案件，应列入档案登记编号分类保管，以便参阅或事后发生问题的查考。档案应该具有一定保管期限的规定。

二、采购的原则

采购决策应该以正确的商业导向为基础，兼顾对其他部门的影响，并且以适应公司内部用户要求为目的。

（一）商业原则

要发展一个采购和供应战略，就必须对公司的经营方针有一个全面的理解。公司的目标市场是什么？那些市场中未来的主要发展状况如何？公司所要面临的是什么样的竞争？公司在制定价格政策时有什么余地？原料价格的上涨能以何种程度转嫁到最终用户身上、这种方法是否可行？公司在新产品和新技术方面有何计划？何种产品会在未来一年中退出市场？理解这些问题是十分重要的，因为它将决定采购和供应战略如何对实现公司的商业目标给予支持。

（二）整体效应原则

采购决策不能孤立地制定，并且不能仅以采购业绩的最优为目标。制定采购决策时应该考虑这些决策对于其他主要活动的影响（如生产计划、物料管理和运输）。因此，制定采购决策需要以平衡企业总成本为基础。例如，在购买一条新的包装流水线时，不仅要考虑初始投资，而且要考虑将来用于购买辅助设备、备件和服务的成本。因为供应商卖出设备是一回事，在许多年里提供令人满意的服务则是另一回事。因此，要做出决策，就要考虑所有受其影响的领域，使用一种跨职能的并且以团队为基础的方法。采购和供应战略只有与所有领域和有关的（高级）经理们紧密合作才能有效地发展。

（三）适用性原则

采购并不只应该作为一种服务职能起作用，采购部门应该有主动地适应内部用户要求的意识。对于内部用户提出的采购申请，采购部门应当有能力提出其他更加符合企业生产实际的、更为节约的采购方案，并能与用户进行有效的沟通。他们应该始终如一地追求提高公司所购买的产品和服务的性能价格比。为了完成这一任务，采购部门应该能够提出现有的产品设计、所使用的原料或部件的备选方案和备选的供应商。

第四节 采购管理研究的必要性

中国加入 WTO 后,国内企业面临与国际接轨以及和跨国公司的直接竞争,遵守世界经济的游戏规则就成为对采购活动的一种迫切要求。以前的地方保护主义、行政干预、税收优惠等等均违反了 WTO 的“国民待遇原则”。采购活动也由国内选择、企业自主决策变成全球选择、按国际贸易和国际惯例办事。采购企业与供应商的关系也会有极大的变化,如对付款拖延、合同变更、合同纠纷等等都要改变原有的观念和做法。采购活动不仅关乎成本控制,同时也影响到企业的商业道德和商业信誉。采购管理研究的必要性主要表现在以下两个方面。

一、不断变化的国际市场的要求

“跨国”这个词将不再是中国人陌生的名词。相反,企业的经营、效率、竞争,都需要具有国际职业资格的人才献力,以国际规则为准,挖掘、选拔和培养中国的国际化管理人才已是大势所趋。与国际接轨,研究采购过程中的市场策略、管理效率、竞争规范、专业系统、人才素质等方面的问题成为了时代的要求。

以往国内的人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”,似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大的关系。这种不合乎国际运营规范的理念,极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。如果企业一味低估经营中采购运作和管理的重要性,将会受到国际化的强烈冲击。我们对采购的研究应该适应时代发展的要求,否则企业也将陷入缺乏效益的局面和被淘汰的危险境地。

当今国内企业面临着保全或获得在世界市场中的地位的挑战,有效适应外部环境并通过战略计划的制定与实施充分利用机会的能力,是决定企业未来盈利状况的主要因素。采购理论研究的不足使得采购对当前问题所作的反应远远不够。企业采购不能只是主要针对现有问题做出反应,不能把精力耗费在处理当前问题上,而应该重视采购的战略性问题的研究。据悉,美国科尔尼公司曾为世界 500 强中 2/3 的企业进行过采购战略设计,一般可以把采购成本降低 10%~15%。在以往已有的采购项目中,该公司协助全球许多企业在总值 620 亿美元的年采购支出中节约了 100 多亿美元,而且还通过综合性采购管理改进采购策略,使美国百年老企业西尔斯公司从破产的边缘起死回生。

通用汽车公司在全球的品牌美誉和在中国市场的业绩表现,也正是在先进的采购理论的指导下,运用适当的采购系统的成功典范。仅仅从他们采购质高价低的原材料和配件一项,相比较同行业企业就使得公司节约了 10 亿美元的成本。而作为该公司采购经理的佩罗斯,就成为通用公司利润增长的关键和代言人。作为一个职业采购经理人,佩罗斯本人的价值也从通用公司的股票上升中得以体现。这也有力地说明了一个事实:专