



世纪高教
物流管理教材系列

采购管理

主 编 张碧君 张向阳
副主编 徐国平 李肖钢 叶婷婷

格致出版社



上海人民出版社

宁波市服务型教育重点专业（高职）

世纪高教
物流管理教材系列

采购管理

主 编 ▸ 张碧君 张向阳
副主编 ▸ 徐国平 李肖钢 叶婷婷

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购管理/张碧君,张向阳主编. —上海:格致出版社:上海人民出版社,2013
物流管理教材系列
ISBN 978-7-5432-2222-9

I. ①采… II. ①张… ②张… III. ①采购管理-教材 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 010229 号

责任编辑 彭 琳
美术编辑 路 静

本教材配有多媒体课件,采用本教材的教师可向出版社免费索取。
电子邮件:hibooks@hibooks.cn

世纪高教·物流管理教材系列

采购管理

张碧君 张向阳 主编

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号23层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 苏州望电印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 20.25
插 页 1
字 数 447,000
版 次 2014 年 1 月第 1 版
印 次 2014 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-2222-9/F·616
定 价 42.00 元

前 言

瑞士的采购专家 Albert J. Gasser 曾在《采购与利润》一书中如此描述:“采购者应对生产总成本的一半负责。因此,公司的成功明显受到了采购者在工作表现、发展潜力、谈判技巧、创造力、协同工作能力以及在商业过程中积极配合能力等方面的影响。”在中国,这两句话的含义随着中国成为全球最具发展潜力的采购市场而不断被验证,国内企业、政府对采购的重视也逐渐从战术层面上升为战略层次。

随之而来的问题是,我们是否拥有足够数量的能够承担如此重任的采购人员呢?采购人员不再是有某一方面专业知识、能简单处理文书工作就能上任,如果要承担上文所描述的重任,采购人员还要有战略的眼光、管理和专业综合的知识和技能、丰富的谈判与商务技巧等。我们所面临的尴尬局面是:一方面公司因招募众多的采购人员压力重重,另一方面合格的高级采购人员非常紧缺。

为了解决采购人才供需失衡问题,一方面各种采购专业培训百花齐放,甚至有地方政府出资免费为企业采购人员培训,虽然众多培训的水平参差不齐,但是充分说明了企业与政府对采购人才培养的重视;另一方面 2010 年北京物资学院向教育部申报的开设“采购与供应管理”本科专业正式获批,这也是第一次国内官方认可开设采购专业,而不是通过上采购专业课程打擦边球。紧接着,如雨后春笋般,很多高校都开始申请开设采购专业。

市面上的采购教材也不断推陈出新,除引进的国外经典教材、国内一线专业人士的著作外,国内高校也纷纷开始编写各具特色的教材。本教材在获得宁波市服务型教育重点专业(高端贸易与金融专业群)项目的资助下得以编成。参与编写的均为宁波各大物流本科院校的一线工作者,多数为采购管理课程教师,其中两位有丰富的采购职业培训经验。

第一篇为概述,共一章,以“采购管理导论”作为通篇基础,介绍整本教材的基本思路与采购管理理念。

第二篇为采购环境分析,共三章,包括组织环境、采购战略、供应市场分析,从组织环境自身因素对采购的影响、如何从供应链角度和单个业务角度制定采购战略、如何进行市场宏观和微观分析三个方面,全面介绍如何进行采购环境分析。

第三篇为采购运作,共五章,包括制定采购计划、供应商选择与管理、采购谈判、合同准备与合同管理、库存管理,把具体的采购操作流程划分为五个步骤,依次进行阐述。

第四篇为采购过程监督与控制,共两章,包括采购跟催与交期管理、采购与供应管理中的绩效测量,其中前者从催货、货物接收与检验、付款等操作角度进行采购后续工作的监督,后者从采购与供应职能部门、采购人员、供应商三个角度的绩效测量与评价介绍如何进行整个采购管理效果的考核与控制。

第五篇为全球采购,共一章,“国际采购”作为独立专题。

作为应用型本科教材,本书突出教学内容的现代化和实用性。在编写的过程中除了参考大量职业认证教材,包括采购与供应链管理国际资格认证(ITC)、注册采购师职业资格认证、英国皇家物流与运输学会物流职业认证(ILT)、中英合作采购与供应管理职业资格认证(CIPS)、全国自考采购与供应管理专业等教材,还参考了大量的相关文献,在此特向这些培训机构以及各位同行表示深深的感谢!

全书共12章,其中第1、第2、第5章由宁波大学科学技术学院张碧君编写,第3章及第4章由宁波大学科学技术学院徐国平编写,第6、第7、第8章由宁波大学海运学院张向阳编写,第9章及第11章由浙江万里学院李肖钢编写,第10章及第12章由浙江大学宁波理工学院叶婷婷编写。在编写过程中,编写组成员多次因身体原因中断编写,格致出版社的编辑彭琳女士给予了大量的鼓励、协助与耐心的等待,在此表示衷心的感谢!同时也对坚持下来没有放弃的成员表示敬意!

由于水平有限以及编写过程的多次中断,书中难免有不当之处,恳请读者批评指正!

目 录

第一篇 采购管理概述

第 1 章 采购管理导论	3
1.1 采购管理的发展与定义	3
1.2 采购要素与过程	6
1.3 采购的道德规范	10
1.4 采购管理的展望	14

第二篇 采购环境分析

第 2 章 组织环境	29
2.1 组织类型	29
2.2 私营企业组织与公共机构的采购比较	33
2.3 组织文化与制度	38
2.4 采购组织	44
第 3 章 采购战略	51
3.1 企业战略与采购战略	51
3.2 采购战略的制定	53
3.3 供应定位模型	55
3.4 各个品项的采购战略	63
第 4 章 供应市场分析	76
4.1 供应市场分析概述	76
4.2 市场需求与市场供给	79
4.3 供应市场竞争分析	83
4.4 供应市场的趋势分析	87
4.5 供应市场价格分析	89
4.6 供应市场细分	91

第三篇 采 购 运 作

第 5 章 制定采购计划	101
5.1 理解客户需求	101

5.2	编制采购计划	102
5.3	采购预算	111
5.4	影响采购计划准确性的因素	115
5.5	采购计划管理表格	116
第 6 章	供应商选择与管理	124
6.1	供应商的管理	124
6.2	供应商调查	125
6.3	供应商的初选与开发	129
6.4	供应商评估与选择	135
6.5	供应商信息管理	147
第 7 章	采购谈判	152
7.1	采购谈判概述	152
7.2	谈判前的准备工作	156
7.3	正式会谈的阶段	170
7.4	谈判的后续工作	172
第 8 章	合同准备与合同管理	175
8.1	合同概述	175
8.2	合同准备的背景	178
8.3	合同条款的准备	182
8.4	一般性合同条款	185
8.5	合同管理	189
第 9 章	库存管理	201
9.1	库存成本的结构和控制	201
9.2	库存控制方法	207
9.3	供应链库存管理	221

第四篇 采购过程监督与控制

第 10 章	采购跟催与交期管理	233
10.1	采购订单的跟踪与催货	233
10.2	货物接收与检验	240
10.3	采购货款结算	245
第 11 章	采购与供应管理中的绩效测量	261
11.1	采购与供应绩效测量概述	261
11.2	采购职能部门的绩效测量	265
11.3	采购员绩效测量	268
11.4	供应商绩效测量	273

第五篇 全 球 采 购

第 12 章 国际采购 285

 12.1 国际采购的基本理论 285

 12.2 国际物流运输方式 295

 12.3 国际采购的相关单据 299

 12.4 国际合同 305

参考文献 314

第一篇

采购管理概述

第1章 采购管理导论

【学习目的与要求】

- 了解采购的发展历程；
- 多角度理解什么是采购管理；
- 了解采购管理对利润的影响；
- 掌握采购的五大要素；
- 描述采购管理的过程；
- 了解如何将采购中的道德问题降到最低；
- 描述采购管理未来的挑战。

1.1 采购管理的发展与定义

随着全球经济国际化的加强,采购的职能随之发生了深远的变化。一方面,随着企业兼并、重组的加剧,企业的规模向着取长补短和强强联合的方向,向着扩大自身市场份额和利益最大化的方向迅速发展。另一方面,大多数中小企业在扩张中,从片面追求多元化、多角化的盲目扩张,走向专业化和细分市场的道路。正是由于专业化和集成化的发展,企业内部供应战略也从大而全、企业内部或集团内部自给自足向着外包、外购的方向发展。这促进了采购组织的发展,同时也对采购技术及采购人员提出了更高的要求。

企业之间的关系由相互竞争的关系向着竞争与合作共存的方向发展。互联网的发展使企业间的竞争更加普遍,也使企业间的联系与信息交流更加迅速和有效。随之,供应商资源成为企业发展的重要条件。

上述两种趋势不仅使企业规模与形式发生变化,也深深影响着每一个身处激烈竞争市场的企业。企业总是同时扮演着两个角色——客户和供应商。从企业经营战略的角度来看,客户的谈判能力和供应商的谈判能力是影响企业竞争环境的重要因素。所以,组织的采购能力对降低成本、提高公司核心竞争力而言是必不可少的一环。同时采购又是供应链管理的重要环节,对物料的监控、物流的速度与质量、客户的满意度都起着至关重要的作用。

1.1.1 采购管理的发展历程

采购管理最早在西方国家被提出,从全球范围来看,其研究已有一百多年的历史。在

这个漫长的历史过程中,采购管理并非一开始就受到人们重视,而是随着世界经济的发展逐渐发生演变。

Reck 和 Long 在 1988 年对采购究竟可以在组织的战略角色中起到什么作用进行调查时,建立了采购发展的四阶段模型。这四阶段模型以及各个阶段的特点可以参见图 1.1。这个框架只考虑到了四个阶段,而且各种变量也不适于实际操作,但确实为在总体上辨明采购发展的阶段提供了一个参考。

被动

定义:采购职能没有战略方向,主要是对其他职能部门的要求作出反应

特点:

- 采购者的大部分时间用于组织应急性工作与日常工作
- 效率是衡量采购职能与个人绩效的基础
- 因为采购活动的可视性很低,与其他职能部门之间很少进行沟通
- 以价格和可获取性为基础选择供应商



独立

定义:采购职能采用最新的采购技能与方法,但其战略方向独立于公司的竞争战略

特点:

- 绩效衡量主要以降低成本和效率尺度为基础
- 在采购部门与技术部门间建立协作联系
- 最高层管理者认识到专业化发展的重要性
- 在高层管理者认识到采购有机会促进赢利



支持

定义:采购职能通过采用采购技能与方法来加强公司竞争地位,从而支持公司的竞争战略

特点:

- 采购人员加入销售计划组
- 供应商被看做一种经过仔细挑选并具有能动性的资源
- 员工被看成一种资源,强调经验、积极性与工作态度
- 市场、产品以及供应商不断得到监控和分析



集成

定义:采购战略完全融入公司的竞争战略中,同时在制定和实施战略计划时,在同一层次的职能部门中构成了发挥集成的一部分

特点:

- 可对专业采购人员的主管人员进行跨职能部门的培训
- 与其他职能部门建立长期的沟通渠道
- 专业化发展的重点是竞争战略中的战略要素
- 用对公司的成功所作出的贡献来衡量采购绩效

资料来源:Reck, Robert. E. and Brain G. Long, "Purchasing a competitive weapon", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 24 No. 4(Fall), 1988, 3—6.

图 1.1 采购职能发展过程中的战略阶段

国内学者对采购管理的发展也有类似的归纳,例如苏金栋根据采购管理的职能变迁将之划分为三个阶段:文书阶段、交易阶段、战略阶段。

文书阶段:第一次世界大战(1914—1918年)之前,大多数企业主要把采购职能当做一种文书活动。这一时期没有真正意义上的采购管理,采购职能完全出于一种被动的地位,被动地去完成企业已决策好的与采购相关的文书性工作。

交易阶段:从1940—1990年50年的时间。在这一阶段,采购职能在企业中的地位不断提升,很多企业意识到了采购对于高层管理的作用,把首席采购官等关键采购人员提升到最高管理层,也开始从战略的角度来考虑采购职能。但这一阶段的采购主要关注的还是采购自身的交易,并没有把采购战略融入企业战略中。

战略阶段:20世纪90年代以后,越来越多的研究人员开始从企业战略的高度来研究采购管理,采购职能从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能,采购战略开始融入企业战略中。

虽然采购的发展历史有很多划分,但是其在企业管理中的地位上升,对企业的影响扩大、加深,这一点是所有学者的共识。本书将采购的功能演变归纳为表1.1。

表 1.1 采购功能的历史沿革

作 用	职 能	战 略
出订单	关注交易	流程,控制
谈判降价	商务型采购	团队、区域谈判,集中采购,成本管理
总拥有成本	协调综合型采购	供应商及采购的早期参与、采购战略
支持公司核心业务	战略采购	集成采购战略、供应链管理、解决方案、项目管理

1.1.2 采购管理的定义

在采购管理职能变迁的过程中,采购和采购管理的内涵也发生着变化,学者们通常从不同的角度来定义。

对于采购,有广义和狭义之分。从狭义上看,有些学者将其简单定义为“以购买的方式,由买方支付对等的代价,向卖方获取物品的行为过程,在这个过程中发生了所有权的转移”。这种定义方式有些笼统,并没有将企业采购与普通的购买区分开来;还有的学者将其定义为“以最能满足企业要求的形式为企业的经营、生存和主要及辅助业务活动提供从外部引入产品、服务、技术和信息的活动”。这种定义站在企业的角度,将企业采购与普通购买区别开来,指出了企业采购的目的与范围,将采购定义为企业中一系列活动所形成的过程。本书亦采用广义定义。

对于采购管理,不同的学者也是从不同的角度给出了多种定义。

基于传统采购管理目标的一个定义是“5R”管理,即企业为实现生产或销售计划,在合适的时间,从合适的供应商那里,在确保合适的品质下,以合适的价格,购入合适数量的物资所采取的管理活动。本书在采购要素描述中采用了这种提法。

有的学者从采购管理的其他目标出发,如将目标定位在消费者需求上,给出这样的定义:在全球和动态环境中,通过产品、服务以及供应网络的革新,来创造、积累、捕捉和满足终端消费者需求,为了达到这一目标,从而制定和执行合理战略的经营管理过程;或将目标定位在供应商管理上:采购管理,即优化采购基础,选择协调供应商,提升供应商绩效,挖掘供应商潜力。

此外,有的定义是从运作流程的层面给出:采购管理是计划下达、采购单集成、采购单执行、到货接收、检验入库、采购发票的收集到采购结算等采购活动的全过程。对采购过程中,物流运动的各环节状态,进行严密跟踪、监管,实现对企业采购活动执行过程的科学管理。这种定义罗列出采购管理涉及的一系列活动,比较适用于传统的采购管理,体现不出采购战略与企业战略的融合。

为了从战略的高度来理解采购管理,可以这样来定义:采购管理是计划、执行、评价和控制采购战略的一种过程,在这个过程中,执行采购决策,指导所有的采购活动,利用企业能力范围内存在的机会,从而实现公司的长期目标。相比较而言,这个定义更能体现采购战略与企业战略的融合。

现阶段随着互联网技术的发展以及企业管理的发展,采购管理出现了一些新的趋势。企业战略决策中越来越多地考虑到采购,采购管理发展到战略层面,而不仅仅是停留在操作的层面。此外,采购中越来越多地使用新技术,电子商务在采购管理中的应用更加广泛。

在这些新趋势下,采购管理被赋予了新的内涵,原有的概念已不能完全适用于新趋势。新趋势下需要考虑更多的问题,例如,采购管理发展到战略层面,需要更好地理解采购管理的职能边界,需要考虑与多少供应商保持战略合作关系等;电子商务与采购管理结合后,会给采购带来什么样的影响,采购中如何更好地使用电子商务等。

1.2 采购要素与过程

1.2.1 采购要素

采购的“5个合适”也称采购的5大要素,包括供应商(地点)、时间、价格、数量及品质。采购人员的工作就是要在合适的时间里,从合适的来源(供应商)中以合适的价格、品质和数量获取原材料或服务。这里的“合适”二字会不断地演变,严格说来应解释为从合格的供应商处、在需求的时间内、以合理的价格、取得正确数量和符合品质要求的原材料与服务。

1. 合适的地点

实质指的是合适的供应商,要分析供应商是否有足够的能力,是否正道行事,是否能提供满足企业需要的产品,如产品品质是否符合,价格是否合适,供货是否稳定,等等。因此搜寻合适的货源,搜寻合适的供应商是5个要素里的第一要素。过去,企业着重于不断开发新的供应商,以应对现有供应商造成价格等方面的竞争压力,而现在,企业逐渐发展

成减少供应商数量,建立双赢的联盟。

2. 合适的时间

对于时间要求方面,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。当然随时订货随时供货最好,或供应商交货期越短越好,但这不是单方面的,供应商也会考虑自己的利益,如果使用方需短期交货,采购的价格也会有所调整。

采购人员的工作就是要缩短供应商前置期及周期,以配合使用单位的生产安排,达到及时供货的目的,让生产线或销售得以顺利运作。保证持续供货,不使生产线或销售断线是采购人员的天职。合适的时间永远强调供应的及时性和连续性。

3. 合适的数量

所谓合适的数量包括两方面内容:一是生产需要多少就采购多少,以保持最低库存量;二是采购人员要能结合原料价格变化、企业资金和库存条件,采购合适的数量。现在,合适的数量已经从传统的经济定量演变成供需双方商定改善运输与配送计划。

4. 合适的质量

质量达不到要求,严重后果显而易见,导致生产线返工多,相关人员浪费时间和精力;最严重的是失去市场。

另一方面质量规格要求特别高,价格也会很高,质量过剩造成成本无益的提高,也是毫无价值的浪费。

企业在采购时应要求品质的一致性,同一个品种供应商交货没有明显的差异,即质量稳定;而且从品质稳定进一步演变成供应商的零次品率。

5. 合适的价格

在买东西时,如买得太贵,只不过损失点金钱,但买得太便宜,什么都失去了,因为所买回来的东西很可能无法达到原先预期的使用目的。

采购人员切忌被便宜的单价数字所蒙骗,因为价格只是交易的显性部分,尚有许多隐性的成本必须注意,例如品质的差异、服务的差异等。采购人员必须在符合品质要求的情况下,以最低价格购买到所需的物品与服务才是正确的。

符合品质要求是个很重要的前提,无论供应商提出多么低的价格,若品质不符合,采购人员都不应考虑。因为采购对合适价格的理解是指总持有成本最低,而非最低的价格。

综上所述,“5个合适”经常发生矛盾,采购人员最重要的就是在这经常互相抵触的“5个合适”中,找寻一个平衡点,以完成自身使命,找到符合企业战略目标的采购策略与方法。

实战练习 1-1

以下是 HYD 购物中心采购订单。请评价该订单,列举优劣。可使用“5个合适”方面的知识。

HYD 购物中心采购订单

供应商:××设备有限公司

公司电话:12345678910

公司项目负责(签字):×××

地址:上海市浦东新区陆家嘴世纪大道××号

业务经办(签字):×××

电话/传真:0123456789

序 号	名 称	规 格	数 量	备 注
1	服务器	台	1	
2	扫描平台	台	1	
3	激光枪	把	1	
4	软件管理系统	套	1	
5	POS 机	套	2	
6	后台扫描枪	把	1	

合计:(大写):叁万陆仟圆整

小写:36 000

备注:(1) 产品订购单一式贰份,需方和供方双方各执壹份,经双方签字并盖章之日起生效,传真件(签字盖章)具有同等法律效力。

(2) 需方在未付清货款前,供方就本合同所列货物仍享有所有权。

(3) 订单上未注明之条款自动续延原合同(老客户)或以供方公司标准合同为准(新客户)。

其他:因付款不及时造成工程延缓,失效时需方后果自负,详见合同条款明由。未尽事宜,经双方协商后解决,不能解决按《中华人民共和国合同法》相关法律向当地法院起诉解决。

交货期:2011 年 7 月 8 日

交货地址:上海市松江九亭镇 九新公路 中心路店

货款结算时间:预付全款 2011 年 7 月 6 日

货款支付方式:现金[] 电汇[] 转账[☒] 汇票[] 其他[]

点收验货人(签字): _____ 联系电话: _____

财务部经理人(签字): _____ 日期: _____

财务部(签章): _____

委托代办人(签字): _____ 日期: _____

款到收款人(签字): _____ 日期: _____ 年 月 日 时 分

1.2.2 采购过程

传统采购过程如图 1.2 所示,重点放在如何与供应商进行商业交易上,比较重视交易过程供应商的价格,往往选择价格最低者作为合作者。

在此过程中,选择供应商是首要任务,但是双方为了在博弈过程中尽可能多获得利益,往往会保留部分自己的信息,所以是典型的非信息对称博弈过程。验收检查则是采购部门的一个重要的事后把关工作,质量控制的难度大。而且由于供需双方的关系不稳定,通常是临时性的或者短期性的,双方缺乏合作,同样增加了运作的不确定性。这种关系的不稳定也体现在双方缺乏及时的信息反馈,供应商对用户需求的响应能力迟钝。

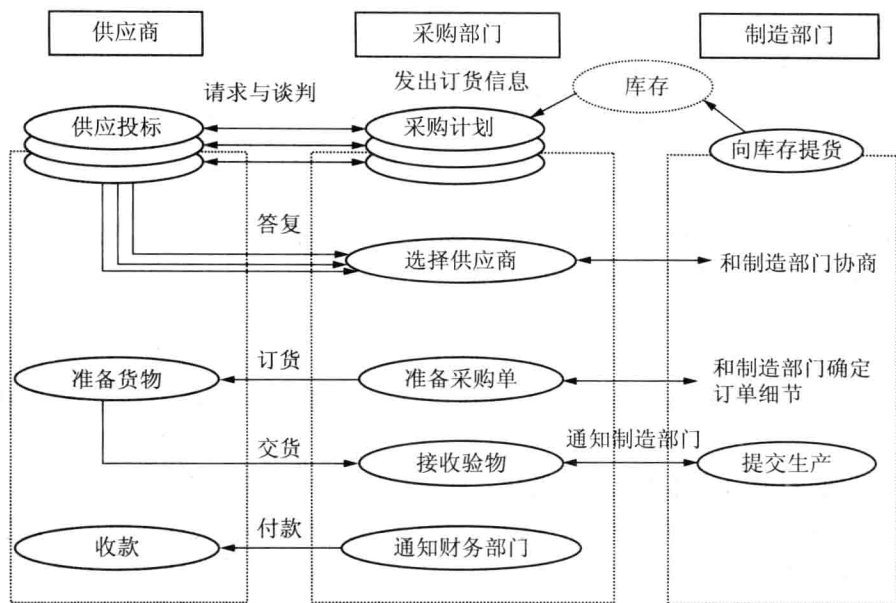


图 1.2 传统采购过程示意图

为了适应新的采购职能的转变,采购过程的侧重点也从原来的分散操作转向集中决策(如图 1.3 所示)。

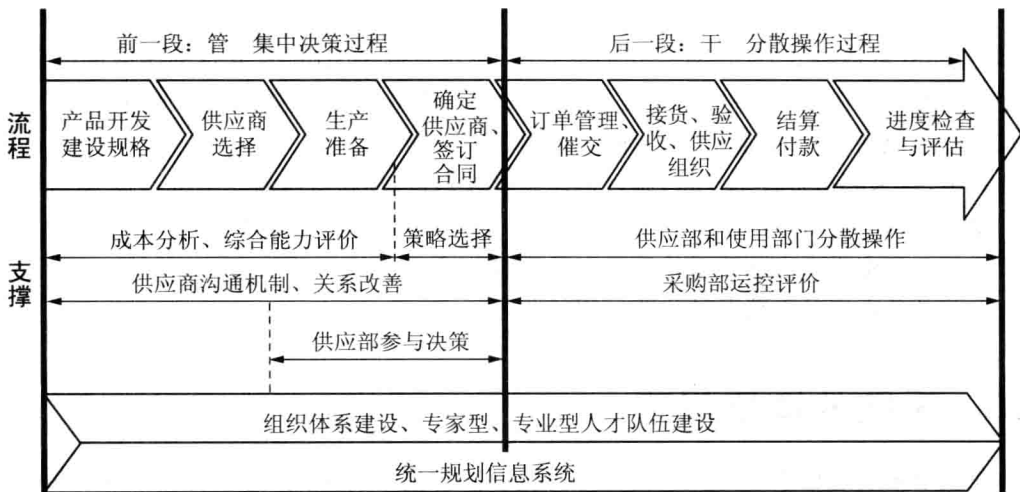


图 1.3 采购过程发展趋势示意图

第一,采购参与企业管理的过程提前。美国密歇根州立大学一项全球范围内的采购与供应链研究结果表明:在所有的降低采购成本的方式当中,供应商参与产品开发最具潜力,成本的降低可达 42%,利用供应商的技术与工艺则可降低成本 40%,利用供应商开展即时生产可降低成本 20%,供应商改进质量可降低成本 14%,而通过改进采购过程以及