

高职物流管理专业技能型人才培养培训系列教材

采购管理实务

Practice of Purchasing Management

李荷华 主 编



上海财经大学出版社

高职物流管理专业技能型人才培养培训系列教材

采购管理实务

李荷华 主 编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/李荷华主编. —上海:上海财经大学出版社,2009.6
(高职物流管理专业技能型人才培养培训系列教材)

ISBN 978-7-5642-0507-2/F·0507

I. 采… II. 李… III. 采购-企业管理-高等学校:技术学校-教材
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 055135 号

☐ 责任编辑 史亚仙

☐ 封面设计 周卫民

CAIGOU GUANLI SHIWU

采 购 管 理 实 务

李荷华 主 编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

上海望新印刷厂装订

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 18 印张 362 千字

印数:0 001—4 000 定价:26.00 元

高职物流管理专业技能型人才培养培训系列教材

编委会

顾 问

朱德炎 黄远成

主 编

黄中鼎

副主编

黄远新

策 划

黄 磊

编 委 (按姓氏笔画排列)

师向丽 邬星根

运乃通 吴东泰

汪宇瀚 余 柳

李济球 邹 海

李荷华 周艳军

林慧丹 高云峰

景 平 程先林

颜 逊

总 序

近几年来,国内物流业迅猛发展,物流现代化的重要性得以认识,人才培养的重要性和紧迫性也随之凸显出来。发展现代物流业需要大量优秀的人才来支持,而当前物流人才特别是物流操作人才紧缺。高职院校物流管理专业正是为适应市场经济和现代化建设的需求,为物流企业培养掌握现代物流管理专门知识,具备在生产、流通和服务等领域中从事采购、仓储管理、配送管理、运输管理、生产物流管理、国际物流、物流信息管理等工作的高等技术应用型人才。

教材建设是搞好高职物流管理专业建设和教学改革、构建高职物流技能人才培养模式的重要组成部分。物流管理是一个实践性和操作性很强的专业,企业对物流管理人才知识结构和能力的要求在不断提高,但目前许多高校物流管理专业课程设置没有及时更新,教材和授课内容与企业实际应用之间存在一定程度的脱节,课程偏重于物流基本理论的解释和分析,缺乏对企业物流管理案例的分析,更缺乏实践性、操作性教学环节,导致部分课程实用性较差。因此,教材建设是物流专业人才培养迫在眉睫的大事,上海邦德职业技术学院牵头组织有关高职院校编写的“高职物流管理专业技能型人才培养培训系列教材”正是应这种需求而产生的。这是推动高职高专物流管理专业教育、培养校企合作物流技能应用人才的一项基础性工作,很有意义。

多年来,上海邦德职业技术学院物流管理专业的教学团队,在借鉴国内外知名院校先进教学经验,特别是和国内知名的民营物流企业远成集团有限公司开展校企合作、联手共建的基础上,经过几年的教学实践,逐步总结出一整套行之有效的物流教学方法,并形成了相对系统完整的物流管理专业的教学体系。最近,上海邦德职业技术学院物流管理专业被上海市教委批准为教育高地。即将出版的这套“高职物流管理专业技能型人才培养培训系列教材”是该学院教师们

多年来物流教学成果的浓缩,当然也记录了他们对物流管理教育与实践的不懈探索。

该系列教材注重物流市场实际需要和物流技能型人才培养方案与要求,吸收有关企业、组织共同编写,突出服务规范和操作技能,旨在促进高职物流管理专业的教育特色,强化对学生实践技能和职业素质的培养,从而形成具有鲜明高职特色的专业教材体系。

中国物流与采购联合会副会长
教育部高等学校物流类专业教学指导委员会秘书长



前 言

在我国,采购一向被赋予了过多的“关系”色彩,甚至成为不可捉摸的“灰色地带”。随着国内市场经济体系的逐步完善和企业竞争的日益激烈,现在大部分制造企业、流通企业、服务企业以及政府部门中采购管理的地位正在发生着巨大的变化。采购的概念已经远远地超越了人们意识习惯上对于简单“购买”以及“见不得阳光”的认识,现代的“采购管理”思想已经在企业的盈利决策中发挥着它独到的作用。制造型企业对成本控制的要求不断提高,在产品的研发方面越来越需要供应商的早期介入,对内外供应系统更需要协同一致;流通企业对商品的品类管理、补货系统管理越来越向即时化方向发展;而服务企业对后勤与维修物料的采购成本控制与采购方式也发生了巨大的转变;政府部门也越来越重视采购成本控制和采购质量的提高,以上这些变化都对采购管理提出新的要求与期望。如何规范采购与供应环节、提高管理效率、降低供应风险,就成为当代企业家、机构管理者成功的关键。

本书以采购管理流程为线索进行编写,涵盖了采购管理的基本流程,包括:采购基础知识、采购组织、采购计划制订和采购预算编制、供应商选择与供应商管理、采购价格管理、采购谈判和采购合同管理、采购战略和战略采购等章节。本书还介绍了几种常见的采购模式,包括集中采购、JIT采购、电子采购等。同时,由于近年来国内外政府采购量越来越大,政府采购受到越来越多的重视,本书对政府采购和招标采购的内容进行了详细的编写。

本书可作为高等院校,尤其是高等职业技术学院物流、企业管理、商业类专科院校的专业课教材和选修课教材,也可作为经济类、贸易类专业的参考性读本,还可作为相关领域企业人员的培训参考书。

本书的编写参考了大量的资料,包括很多网上资料,由于许多资料的作者不详,无法一一注出,在此向他们表示谢意。

本书的编写得到了上海第二工业大学经济管理学院周颐院长、魏文静教授、黄中鼎教授、邬生根副教授、孟琪老师等多位同事的帮助,在此向他们表示衷心的感谢。

李荷华

上海第二工业大学

2009年6月

目 录

总序	(1)
前言	(1)
第一章 采购基础	(1)
学习目标	(1)
第一节 采购的含义和地位	(1)
第二节 采购的分类	(4)
第三节 采购的基本原则和流程	(5)
第四节 采购管理的内容和误区	(10)
第五节 供应链环境下的采购管理	(14)
本章小结	(18)
阅读材料与分析	(19)
思考题	(23)
第二章 采购组织及采购人员	(24)
学习目标	(24)
第一节 采购组织概述	(24)
第二节 采购组织的设计原则和基本类型	(30)
第三节 采购人员职责	(36)
第四节 采购部门与其他部门之间的协调配合	(40)
本章小结	(42)
阅读材料与分析	(43)
思考题	(49)
第三章 几种常用的采购模式	(50)
学习目标	(50)
第一节 集中采购和分散采购	(50)
第二节 JIT 采购	(56)

第三节 电子采购	(61)
第四节 第三方采购	(65)
本章小结	(68)
阅读材料与分析	(69)
思考题	(78)
第四章 采购计划制订与采购预算确定	(79)
学习目标	(79)
第一节 采购预测	(80)
第二节 采购需求确定	(85)
第三节 采购计划的编制与管理	(92)
第四节 采购预算	(97)
本章小结	(106)
阅读材料与分析	(107)
思考题	(112)
第五章 供应商的选择与管理	(113)
学习目标	(113)
第一节 供应商管理概念及其重要性	(113)
第二节 供应商选择过程	(115)
第三节 供应商质量管理	(127)
第四节 供应商关系管理	(130)
本章小结	(138)
阅读材料与分析	(139)
思考题	(144)
第六章 采购价格管理	(145)
学习目标	(145)
第一节 采购价格概述	(145)
第二节 商品定价方法	(148)
第三节 采购价格分析	(155)
第四节 采购底价制定	(162)
本章小结	(163)
阅读材料与分析	(163)
思考题	(166)

第七章 采购谈判和合同管理	(167)
学习目标.....	(167)
第一节 采购谈判基础.....	(167)
第二节 采购谈判原则、策略及方法	(174)
第三节 采购合同管理.....	(179)
本章小结.....	(191)
阅读材料与分析.....	(191)
思考题.....	(196)
第八章 招标采购	(197)
学习目标.....	(197)
第一节 招标采购概述.....	(197)
第二节 招标采购一般程序.....	(203)
第三节 投标.....	(206)
第四节 评标的原则和方法.....	(209)
第五节 招标采购常见问题.....	(213)
本章小结.....	(218)
阅读材料与分析.....	(219)
思考题.....	(223)
第九章 政府采购	(224)
学习目标.....	(224)
第一节 政府采购概述.....	(224)
第二节 政府采购的特点和原则.....	(229)
第三节 政府采购的社会效益.....	(233)
第四节 政府采购的基本程序和方式.....	(236)
第五节 国内政府采购.....	(243)
本章小结.....	(247)
阅读材料与分析.....	(248)
思考题.....	(251)
第十章 采购战略和战略采购	(252)
学习目标.....	(252)
第一节 采购战略概述.....	(252)
第二节 战略采购概述.....	(255)
第三节 战略采购在企业战略中的位置.....	(256)

第四节 常见的战略采购实施方式.....	(258)
第五节 战略采购实践.....	(261)
本章小结.....	(265)
阅读材料与分析.....	(265)
思考题.....	(272)
 参考文献.....	 (273)

因此,采购管理必须考虑以最适当的总成本,在最适当的时间,以高度的效率,获得最合适质量、最合适数量的物料、工具、机器等物质,并能保持料源的连续性。

(二)采购对象

按照不同的分类方法,采购对象可分为不同的类型。一种分类方法可以把采购对象分为有形采购和无形采购。有形采购的内容包括原料、辅助采购、半成品、零部件、成品、投资品或固定设备及 MRO(Maintenance, Repair and Operations, 保养、维修和运营);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。

采购对象还可以分为直接物料和间接物料:直接物料将用于构成采购企业向其客户提供的产品或服务的全部或部分;间接物料将在企业的内部生产和经营活动中被使用和消耗。间接物料还可以分为 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,例如润滑油)。

(三)采购实践

采购实践可分为战略采购(Sourcing)和日常采购(Procurement)两部分。战略采购指采购人员根据企业的经营战略需求,制订和执行企业物料获得的规划,通过内部客户需求分析,外部供应市场、竞争对手、供应基础等分析,在标杆比较的基础上设定物料的长短期的采购目标、达到目标所需的采购策略及行动计划,并通过行动的实施寻找到合适的供应资源,满足企业在成本、质量、时间、技术等方面的综合指标。

战略采购计划内容包含采用何种采购技术,与什么样的供应商打交道,建立何种关系,如何培养与建立对企业竞争优势具有贡献的供应商群体,如何执行日常采购与如何确立合同等。

日常采购指采购人员根据确定的供应协议和条款以及企业的物料需求时间计划,以采购订单的形式向供应方发出需求信息,并安排和跟踪整个物流过程,确保物料按时到达企业,以支持企业的正常运营的过程。

二、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）采购利润杠杆效应

使得采购在企业管理中具有重要地位的原因首先在于采购存在“利润杠杆效应”。正是这个效应的存在才使得企业的高层管理者们想方设法在采购上下工夫,为企业“挤”出更多的利润,也正是因为如此才使得采购部门越来越受到当前微利时代的企业高层管理者们更多的重视。举个例子,假设一个企业 50% 的资金用于采购原材料,其税前利润为 10%,那么它每收入 10 万元,将获得 1 万元的利润,并且这 10 万元收入中将有 5 万元用于采购。我们假设采购部门经过努力降低了 2% 的采购成本,那么在利润中将增加 1 000 元;如果换成通过增加销售来获取这 1 000 元利润,则要增加 10% 的销售额才能实现,即多卖 1 万元才行。请不要简单地将 2% 和 10% 进行比较,因为要降低 2% 的采购成本看似不难,但在实际作业中可能就要为这 2% 费尽心机,有时虽经过了努力却仍有可能达不到目标。

（二）采购降低成本和技术革新

除了直接降低采购价格,采购也能够以一种间接的方式对企业竞争地位的提高做出贡献。这种间接贡献以产品品种的标准化、质量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金钱更实在。

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量的物料及资金负担(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。在整个供应链管理中,“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”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、综合实力等问题。有些物料看起来买得便宜,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分为采购质量控制、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到采购品质量控制(简称 IQC)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。上游质量控制很好,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消减做出贡献,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严格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质或服务的价格,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缺失等。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。

第二节 采购的分类

采购方法种类很多,可从中选取最方便最有利的方法进行采购,然而采购对象不同,所采用的采购方法亦不相同。根据不同的分类标准,采购可进行以下分类。

一、按采购方式分类

采购可分为直接采购、委托采购与调拨采购。直接采购是指直接向物料供应厂商从事采购的行为;委托采购是指委托他人向物料供应厂商采购的行为;调拨采购是指将过剩物料互相支持调拨使用的行为。

二、按采购性质分类

采购可分为公开采购与秘密采购,大量采购与零星采购,特殊采购与普通采购,正常性采购与投机性采购,计划性采购与市场性采购。

三、按采购时间分类

采购可分为长期固定性采购与非固定性采购,计划性采购与紧急采购,预购与现购。长期固定性采购是指采购行为长期而固定的采购,而非固定性采购是指采购行为非固定,需要时就采购。计划性采购是指根据材料计划或采购计划的采购行为;而紧急采购是指物料急用时毫无计划性的紧急采购行为。预购是指先将物料买进而后付款的采购行为;现购是指以现金购买所需物料的采购行为。

四、按采购订约方式分类

采购可分为订约采购、口头或电话采购、书信或电报采购以及试探性订单采

购。订约采购(Contract Purchasing)是指买卖双方根据订约的方式进行采购的行为。口头或电话采购(Oral or Telephone Purchasing)是指买卖双方不经过订约的方式而是以口头或电话洽谈的方式进行采购的行为。书信或电报采购(Letter or Telegraph Purchasing)是指买卖双方利用书信或电报的往还而进行采购的行为。试探性订单采购(Trial Order Purchasing)是指买卖双方在进行采购事项时因某种缘故不敢大量下订单,先以试探方式下少量订单,当试探性订单采购进行顺利时,再下大量订单。

五、按采购价格决定的方式分类

采购可分为招标采购、询价现购、比价采购、议价采购、订价收购以及公开市场采购。

1. 招标采购(Purchasing by Invitation to Bid),是指将物料采购的所有条件(诸如物料名称、规格、数量、交货日期、付款条件、罚则、投标保证金、投标厂商资格、开标日期……)详细列明,登报公告。投标厂商依照公告的所有条件,在规定时间内,交纳投标保证金,参加投标。招标采购的开标按规定必须有至少3家以上的厂商从事报价投标方得开标。开标后原则上以报价最低的厂商得标,但得标的报价仍高过底价时,采购人员有权宣布废标,或征得监办人员同意,以议价采购方式办理。

2. 询价现购(Purchasing at Inquiry Price),指采购人员选取信用可靠的厂商将采购条件讲明,询问价格或寄以询价单并促请对方报价,比较后则现价采购。

3. 比价采购,指采购人员请数家厂商提供价格,从中加以比价之后,确定厂商进行采购事项。

4. 议价采购(Purchasing by Negotiating Prices),是指采购人员与厂商双方经讨价还价而议定价格后方进行采购。

5. 订价收购,指购买的物料数量巨大,实非一两家厂商所能全部提供,如铁路的枕木或烟草局的烟叶,或当市面上该项物料匮乏时,则可订定价格以现款收购。

6. 公开市场采购(Open Market Purchases),是指采购人员在公开交易或拍卖场所随时机动式的采购,适用于需要大量物料且物料价格变动频繁的情况。

第三节 采购的基本原则和流程

一、采购的基本原则

企业采购过程中要遵循哪些原则,才能使采购效益最大化呢?采购专家指出应用“5R”原则指导企业采购活动,即在适当的时候以适当的价格从适当的供应商处买回适当数量物品。

（一）适价(Right Price)

价格永远是采购活动中的敏感焦点,企业在采购中最关心的要点之一就是采购能节省多少采购资金,因此,采购人员不得不把相当多的时间与精力放在跟供应商的“砍价”上。物品的价格与该物品的种类、是否为长期购买、是否为大量购买及市场供求关系有关,同时与采购人员对该物品的市场状况熟悉程度也有关系,如果采购人员未能把握市场脉搏,供应商在报价时就有可能“蒙骗”采购人员。一个合适的价格往往要经过以下几个环节的努力才能获得。

1. 多渠道获得报价。这不仅要求现有渠道供应商报价,还应该要求一些新供应商报价。企业与某些现有供应商的合作可能已达数年之久,但它们的报价未必优惠。获得多渠道的报价后,企业就可对该物品的市场价有一个大体的了解,并进行比较。

2. 比价。俗话说“货比三家”,因为专业采购所买的东西可能是价值百万元或千万元的设备或年采购金额达千万元的零部件,这就要求采购人员必须谨慎行事。由于供应商的报价单中所包含的条件往往不同,故采购人员必须将不同供应商报价中的条件转化一致后才能进行比较,只有这样才能得到真实可信的比较结果。

3. 议价。经过比价环节后,筛选出价格最适当的2~3个报价。随着进一步的深入沟通,不仅可以将详细的采购要求传达给供应商,而且可进一步“杀价”,供应商的第一次报价往往含有“水分”。但是,如果采购物品为卖方市场,即使是面对面地与供应商议价,最后所取得的实际效果可能也比预期的要低。

4. 定价。经过上述3个环节后,买卖双方均可接受的价格便作为日后的正式采购价,一般需保持两三个供应商的报价。这两三个供应商的价格可能相同,也可能不同。

（二）适质(Right Quality)

一个不重视品质的企业在今天激烈的市场竞争环境中根本无法立足,一个优秀的采购人员不仅要做一个精明的商人,同时也要在一定程度上扮演管理人员的角色,在日常的采购工作中要安排部分时间去推动供应商改善、稳定物品品质。

采购物品品质达不到使用要求的严重后果是显而易见的:来料品质不良,往往导致企业内部相关人员花费大量的时间与精力去处理,会增加大量的管理费用;来料品质不良,往往在重检、挑选上花费额外的时间与精力,造成检验费用增加;来料品质不良,导致生产线返工增多,降低产品质量、降低生产效率;因来料品质不良而导致生产计划推迟进行,有可能引起不能按承诺的时间向客户交货,会降低客户对企业的信任度;若因来料品质不良引起客户退货,有可能令企业蒙受多种损失,严重的还会失去客户。

（三）适时(Right Time)

企业已安排好生产计划,若原材料未能如期达到,往往会引起企业内部混

乱,即产生停工待料,当产品不能按计划出货时,会引起客户强烈不满。若原材料提前太多时间买回来放在仓库里等待生产,又会造成库存过多,大量积压采购资金,这是企业很忌讳的事情,故采购人员要扮演协调者与监督者的角色,去促使供应商按预定时间交货。对某些企业来讲,交货时机很重要。

(四) 适量(Right Quantity)

批量采购虽有可能获得数量折扣,但会积压采购资金;采购量太少又不能满足生产需要,故合理确定采购数量相当关键,一般按经济订购量采购,采购人员不仅要监督供应商准时交货,还要强调按订单数量交货。

(五) 适地(Right Place)

天时不如地利,企业往往容易在与距离较近的供应商的合作中取得主动权,企业在选择试点供应商时最好选择近距离供应商来实施。近距离供货不仅使得买卖双方沟通更为方便,处理事务更快捷,亦可降低采购物流成本。

越来越多的企业甚至在创办之初就考虑到选择供应商的“群聚效应”,即在周边地区能否找到企业所需的大部分供应商,对企业长期的发展有着不可估量的作用。

采购人员都有这样的体会,就是在实际的采购工作中很难将上述“5R”中的5个方面同时完全实施。例如,若过分强调品质,供应商就不能以市场最低价供货,因为供应商在品质控制上投入了很多精力,他必然会把这方面的部分成本转嫁到其客户身上。因此,采购人员必须综观全局,准确地把握企业对所购物品各方面的要求,以便在与供应商谈判时提出合理要求,从而争取有更多机会获得供应商合理报价。

二、采购的基本流程

由于公司类型不同,具体的采购流程可能各不相同,但总体来说,通常要包含的采购业务内容主要有以下几项:明确采购需求、寻找供应商、签订采购合同、发出订单、交货验收、绩效评价及售后服务等。具体每一项的主要内容如下。

(一) 明确采购需求

在采购流程的初始阶段,需要确定采购需求,公司也面临着“制造或者购买”的选择问题。必须决定哪些产品或活动将由公司自己制造或者执行,哪些产品或活动将被对外转包。随后要讨论的就只是外包的问题。这个过程从草拟所要购买的项目的说明书开始,而这些说明书可能在细节上有所不同。

明确采购需求的目的是向供应商提供满足用户需求所需的信息。因此,在采购说明中体现这些预期很重要。否则,供应商可能会满足采购说明的需求,却完全不能满足用户的实际需求。正确地明确需求是最根本的,因为它是成本、效果和利润的主要决定因素,含混不清或错误的采购说明将导致:产品或服务供应的中断和延迟(例如,由于向供应商提供补充信息、澄清或改正错误花费的时间