

全国高等职业教育物流管理专业精品系列教材

CAIGOU GUANLI SHIWU

采购管理实务

主 编 杨 军 赵继新 李 钊



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

全国高等职业教育物流管理专业精品系列教材

CAIGOU GUANLI SHIWU

采购管理实务

主 编 杨 军 赵继新 李 钊
主 审 陈海峰



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务 / 杨军, 赵继新, 李钊主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2011. 2
ISBN 978-7-303-12009-3

I. ①采… II. ①杨… ②赵… ③李… III. ①采购—企业管理—高等学校—教材 IV. ① F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 260345 号

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京京师印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 184 mm × 260 mm
印 张: 9
字 数: 200 千字
版 次: 2011 年 2 月第 1 版
印 次: 2011 年 2 月第 1 次印刷
定 价: 19.80 元

策划编辑: 沈 炜 责任编辑: 沈 炜
美术编辑: 高 霞 装帧设计: 高 霞
责任校对: 李 茵 责任印制: 孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

前言

现代企业竞争激烈，采购与供应管理日益成为企业战略管理的一个核心内容。采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购流程是否规范，采购效益与效率的高低，直接决定企业的盈利能力和市场竞争力，决定企业的生存和发展。

本书贯彻了行动领域课程开发理念，适应“工学结合”的人才培养模式，面向企业采购管理实际工作，基于商品采购工作流程思路组织内容，同时，在编写过程中充分吸收了一线教师、企业专家、学科专家的意见，在教学内容、案例、技能训练与实用方面下了很大工夫。

全书共由7个模块组成，教师可以针对各专业教学的需要，对各知识点的模块进行局部选择、扩充、删选，以充分发挥课程对专业的服务功能。

每个学习模块由能力目标、分项任务、案例导入、教学实施、模块测试、技能训练等环节组成，各学习模块教学内容从实际问题出发，以典型企业采购工作流程为载体，形成循序渐进、种类多样的案例群，创新了课程教学内容模式。

本书有以下几个方面的创新点：

1. 在“以工作任务为导向”教学思想下以案例导入各模块教学内容。课程分为7个模块，每一个模块中均设置了体现企业真实场景的“任务”，各教学模块相关知识与技能训练均围绕着“任务”展开。

2. 各模块教学内容融入了大量的“就业导向”“岗位能力”的元素。课程教学内容讲解所需的支撑性案例多来源于编写团队的经验和企业专家经历；并对他人实际采购经验进行提炼，具有很强的实用性与典型性。

3. 模块技能训练仿真了商品采购环境。帮助学生实现学生向员工的角色转换准备。对学生从事物流管理专业应具备的职业道德、职业技能以及未来持续发展所需的知识培养起到明显的促进作用，使学生在毕业以后能够尽快适应商品采购一线的需要。

本教材配有相关电子教案，课程教学资源平台正在构建。为方便教师教学过程，强化学生实训技能，北师大出版社强强联合，协同全国职业院校技能大赛物流专业技术支持商深圳市中诺思资讯科技有限公司合作开发物流专业实践教学平台 <http://www.ns-china.net/teaching>，包括辅教助学课件、实训软件等教学资源，供使用教材的教师和学生免费使用，具体使用办法参见书后“教学支持说明”。

本书由广西交通职业技术学院杨军、赵继新和李钊担任主编，具体编写分工如下：全书思路及编写提纲赵继新，第一、第二、第三、第四学习模块由广西交通职业技术学院杨军编写，第五、第六、第七学习模块由广西交通职业技术学院李钊编写。

全书经由广西交通职业技术学院教授陈海峰老师主审，可作为中职物流管理专业、市场营销专业、电子商务专业教材。

本书在编写过程中得到许多企业界朋友的大力支持，在此特表感谢。同时编写中参考了一些著作与论文，在此一并予以感谢。

由于编写时间仓促，编者水平有限，书中难免有疏漏之处，敬请使用本教材的师生与读者批评指正。如果在使用本教材过程中有其他意见或建议，恳请与编者(E-mail: gxjzyyj@126.com, 工作 QQ: 572392150)联系，提出宝贵意见。

编 者
2010.11

目 录

模块一 概述	(1)
任务一：采购概述	(2)
一、采购的定义	(2)
二、采购制度	(4)
三、采购作业流程	(7)
任务二：采购管理概述	(12)
一、采购管理的概念	(13)
二、供应链下的采购管理	(15)
阅读与思考	(20)
模块测试	(21)
模块技能训练	(23)
模块二 采购计划管理	(25)
任务一：采购需求的确定	(26)
一、采购申请	(26)
二、采购需求的确定	(30)
任务二：采购计划的编制	(31)
一、采购计划的编制流程	(31)
二、采购计划的编制	(32)
阅读与思考	(33)
模块测试	(34)
模块技能训练	(36)
模块三 采购价格管理	(38)
任务一：采购价格的确定	(39)
一、影响采购价格的因素	(40)
二、采购价格的确定方式	(41)
任务二：采购成本	(49)
一、采购成本的构成	(50)
二、降低采购成本的途径	(50)
阅读与思考	(51)
模块测试	(51)
模块技能训练	(53)

模块四 供应商管理	(54)
任务一：供应商的寻找	(56)
一、供应商的分类	(56)
二、寻找供应商的办法	(58)
任务二：供应商的选择	(60)
一、如何选择供应商	(60)
二、选择供应商的方法	(63)
阅读与思考	(65)
模块测试	(67)
模块技能训练	(69)
模块五 采购招、投标管理	(70)
任务一：招标管理	(71)
一、招标的概念	(71)
二、招标的方式	(72)
三、招标的实施方式	(74)
四、招标的程序	(75)
任务二：投标、评标、开标管理	(77)
一、投标管理	(77)
二、评标管理	(84)
三、开标管理	(88)
阅读与思考	(88)
模块测试	(89)
模块技能训练	(92)
模块六 采购订单与合同管理	(93)
任务一：采购订单的管理	(95)
一、采购订单的制订	(95)
二、采购订单的明细管理	(98)
任务二：采购合同的管理	(99)
一、采购合同概述	(99)
二、采购合同的签订	(104)
三、采购合同的管理	(106)
阅读与思考	(109)
模块测试	(109)
模块技能训练	(112)
模块七 采购控制与风险管理	(114)
任务一：采购控制	(115)
一、采购控制的基础工作	(115)

二、采购控制制度	(117)
三、交货过程的控制管理	(120)
任务二：采购风险防范	(123)
一、采购风险	(123)
二、采购风险的防范	(126)
阅读与思考	(128)
模块测试	(129)
模块技能训练	(132)
参考文献	(134)
教学支持说明	(135)

模块一

概 述

● ● ● ● 能力目标

职业道德培养目标：

- 爱岗敬业
- 工作责任心
- 协同沟通

知识培养目标：

- 掌握采购的基本含义
- 了解并掌握采购的制度
- 理解采购的方式并熟悉采购的作业流程管理
- 掌握如何进行采购管理

能力培养目标：

能结合实际案例分析采购的作业流程

● ● ● ● 分项任务

任务一：采购概述

任务二：采购管理概述

案例导入

买年货

中国人几千年来总把过年当做件大事。过年之前要做很多准备，要买很多东西，吃的、用的、穿的、戴的、耍的、供的、干的、鲜的、生的、熟的，统名之曰“年货”。



一进腊月，各闹市皆拥挤不堪，都是买年货的人，但各种东西价格也都涨了不少，商人乘机做一笔好生意，故有“腊月水土贵三分”之谚。

买是什么？它包括哪些环节？其方法有哪些？通过本模块，可以让你认识采购的内涵以及明确采购对企业利润的影响，树立正确的采购管理理念。

教学实施

任务一：采购概述

【任务提示】

本分项任务将引领你掌握采购的定义，以及采购对企业利润的影响，进而理解采购的重要性。掌握各种采购制度的优缺点，以及各种采购制度的适用条件。

【关键概念】

采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的，购买商品或劳务的交易行为。根据人们取得商品的方式和途径的不同，采购可以从狭义和广义两个方面来理解。

一、采购的定义

(一) 基本概念

一般认为，采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的，购买商品或劳务的交

易行为。根据人们取得商品的方式和途径的不同,采购可以从狭义和广义两个方面来理解。

1. 狭义的采购

简单地讲,狭义的采购就是买东西,扩展开来是指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、交货及相关条件,最终签订合同并按要求收货付款的全过程。

2. 广义的采购

广义的采购是指除了以购买的方式获取物品之外,还可以通过下列途径取得物品的使用权,以达到满足需求的目的。广义的采购除了“购买”以外还包括以下几种途径。

(1)租赁,即一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。

(2)借贷,即一方以无须支付任何代价的方式取得他人物品的使用权;使用完毕,仅返还原物品。这种无偿借用他人物品的方式,通常是基于借贷双方的情谊与密切关系,特别是借方的信用。

(3)交换,所谓“交换”就是以物易物的方式取得物品的所有权及使用权,但是并没有直接支付物品的全部价款。换言之,当双方交换价值相等时,不需要以金钱补偿对方;当交换价值不相等时,仅由一方补贴差额给对方。

综合以上说明,我们可以知道,广义的采购是:单位或个人为了满足某种特定的需求,以购买、租赁、借贷、交换等各种不同的途径,取得商品及劳务的所有权或使用权的活动过程。

(二)采购的地位

在现代企业的经营中,采购已显得越来越重要。一般情况下,企业产品的成本中外购部分占了比较大的比例(60%~70%)。这意味着,在获得物料方面所做的点滴成本节约对利润产生的影响,要大于企业其他成本节约——销售领域内相同数量的节约给利润带来的影响。因此,外购件与原材料的采购成功与否在一定程度上直接影响着企业的竞争力,采购与采购管理往往是竞争优势的来源之一。

【能力拓展】

企业采购对利润的影响

假设某企业现在的目标是将利润提高一倍。现在,该企业的总销售额为1亿元,利润为500万元。如表1-1所示。

问题:销售额、产品价格、工资、企管费、采购成本需要增加或减少多少,才能使利润从目前的500万元提高到1000万元?

表 1-1 影响利润的因素比较表

单位:百万元

	现状	销售额 +17%	价格 +5%	工资 -50%	企管费 -20%	采购成本 -8%
销售额	100	117	105	100	100	100
采购成本	60	70	60	60	60	55
工资	10	12	10	5	10	10
企管费	25	25	25	25	20	25
利润	5	10	10	10	10	10

表 1-1 列出了为使利润翻番,每个项目应变化的幅度。我们可以看出,除了价格和采购外,其余各项都必须经历大幅度变动才能使利润增加一倍。而即使是价格一项,市场上的激烈竞争也会使价格的上涨很难实现。

在成本方面,我们虽然无法控制购入产品成本的主要部分,但是可以通过一些简单的手段来大幅度降低采购成本。例如,让两个供应商对同一产品报价、与供应商紧密协作来控制成本、利用供应商的数量折扣或者仔细选择货源、运输路线、运输方式等。

采购成本下降的百分比不需要很多就可以实现产品绝对成本的大幅下降,利润的大幅提高。

【思考】

1. 你认为在上面的案例中该企业能降低成本最好的途径是什么?
2. 尝试总结采购在企业中的重要性可以体现在哪些方面?

二、采购制度

(一)集中制采购制度

所谓集中制采购制度,是指由企业的采购部门全权负责企业采购工作,即企业生产中所需物资的采购任务,都由一个部门负责,其他部门(包括分厂、分企业)均无采购职权(图 1-1)。

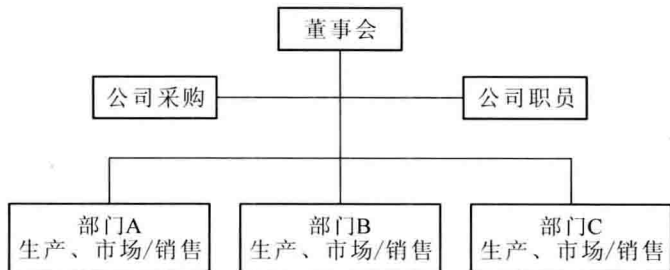


图 1-1 集中制采购的组织结构

1. 集中制采购制度的优点

集中制采购制度的优点主要有:第一,降低了企业采购费用,集中采购可以使采购数量增加,提高与卖方的谈判力量,比较容易获得价格折扣和良好的服务;第二,有利于实现采购作业及采购流程的规范化和标准化;第三,有利于对采购工作实施有效控制;第

四,可以统一组织供应,合理配置资源,最大限度地降低库存。

2. 集中制采购制度的缺点

集中制采购制度也存在不足,主要有:第一,采购流程过长,时效性差,难以适应零星、地域性及紧急采购状况;第二,非共同性物料集中采购,企业难以得到数量折扣利益;第三,采购单位与使用单位分离,缺乏激励,采购绩效比较差。

3. 集中制采购制度的适用条件

这种采购制度的优点是在价格和成本方面以及服务和质量方面从供应商处得到更好的优惠条件。其缺点也是明显的,即每个部门的经理只对采购的决策负有限的责任,这样他们将逐渐削弱公司级别的中心采购部门的地位,这种采购制度在几个部门购买相同产品,并在同时对它具有战略重要性的情况下是适用的。

例如,连锁店的采购配送中心实行的是集中制采购制度。集中制采购的组织结构如图 1-1 所示。

(二)分散制采购制度

所谓分散制采购制度,是指按照需要由各单位自行设立采购部门负责采购工作,以满足部门生产需要。分散制采购制度可以有效地完善和补充集中采购的不足;增强基层工作的责任心、积极性;有利于采购各环节的协调配合且手续简单,过程短,直接快速;同时占用资金和占用库存空间较小。但是这种采购制度权利分散,不利于采购成本的有效降低,易于产生暗箱操作;如果管理失控,将会造成供应中断,加大采购成本,影响生产活动的正常进行。

这种结构对于拥有部门结构跨行业的企业特别有吸引力。因为每一个部门采购的产品都是唯一的,并且与其他部门所采购的产品有显著的不同。分散制采购的组织结构如图 1-2 所示。

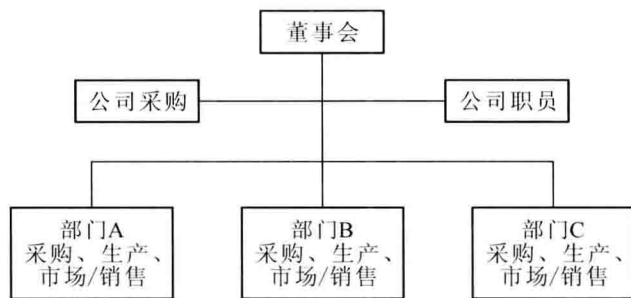


图 1-2 分散制采购的组织结构

(三)混合制采购制度

所谓混合制采购制度,是指将集中制采购和分散制采购组合成的一种新型采购制度。依据采购物资的数量、品质要求、供货时间、价值大小等因素,需求量大且价值高,进口货物等可由总企业采购部集中采购;需求量小,价值低的物品,临时性需要采购的物资,由分企业和分厂的采购部门分散采购,但在采购中应向总企业反馈相关的采购信息。

混合制采购的组织结构如图 1-3 所示。

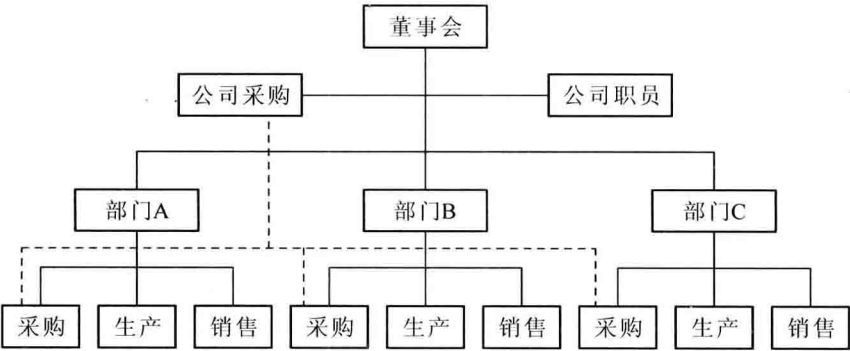


图 1-3 混合制采购的组织结构

【能力巩固】

不同的采购制度下企业的组织系统分析

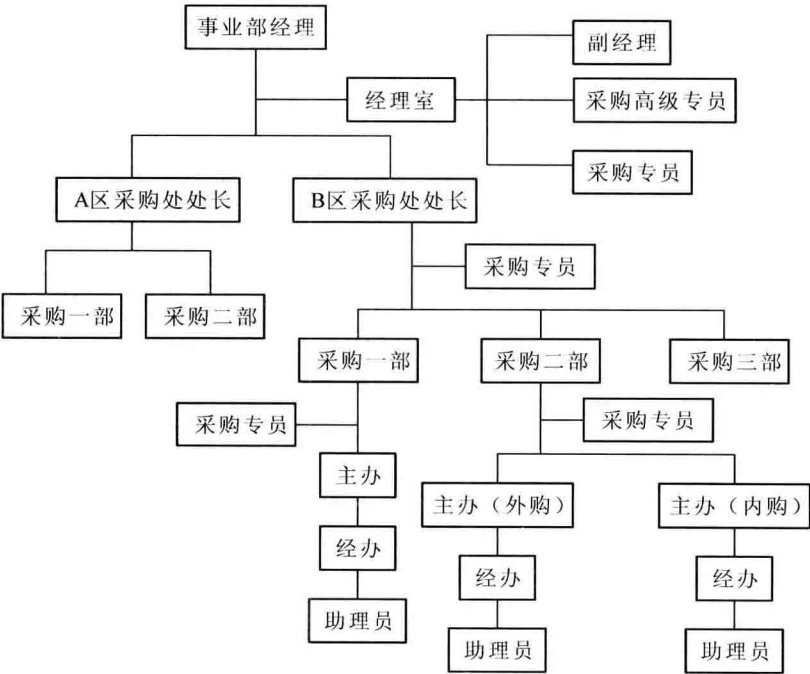


图 1-4 某企业的组织系统

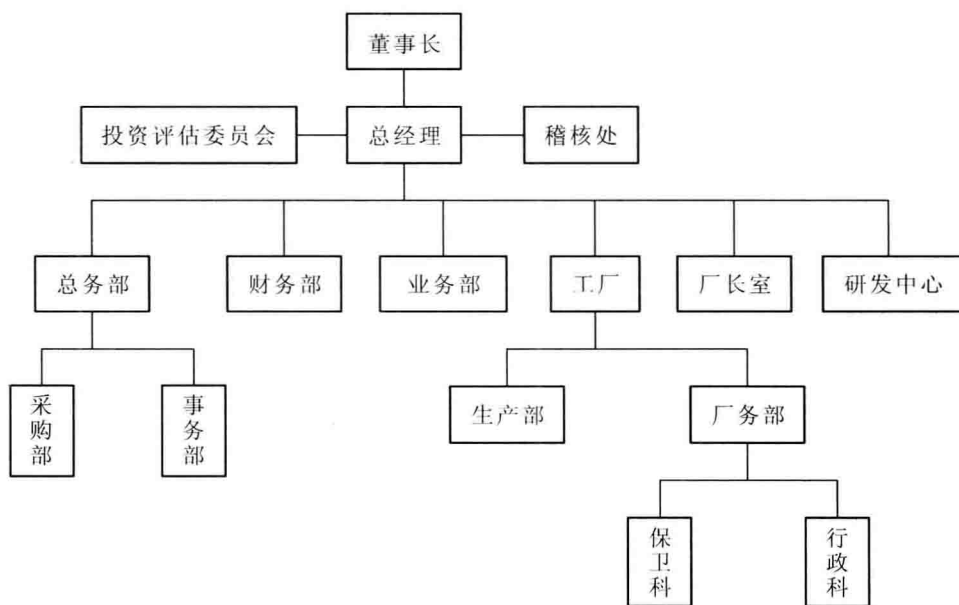


图 1-5 某企业的组织系统

【思考】

1. 请结合所学的三种采购制度分析上面两个图分别适合哪种采购制度？并说明理由？
2. 如果你是连锁超市的经理，请问你在所学的三种采购制度中会选择哪一种？为什么？

三、采购作业流程

（一）采购流程的一般模式

采购作业流程会因采购的来源——国内采购、国外采购，采购的方式——议价、比价、招标，以及采购的对象——物料、工程发包等不同而在作业细节上有若干差异。但对于基本的流程则每个企业都大同小异。

采购的关键步骤可以概括为以下 9 步(图 1-6)：

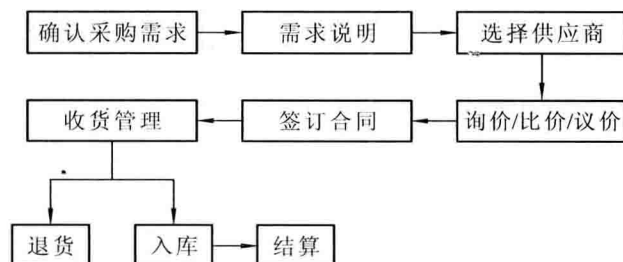


图 1-6 采购作业流程关键步骤

1. 确认采购需求

任何采购都产生于企业中某个部门确切的需求,因此在进行采购之前,采购部门应先确定整个企业采购物料的种类,采购多少,何时采购,由谁决定等。

2. 需求说明

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。因此在确认需求之后,就必然要对需要采购的商品或服务有一个准确的描述,也即对需求的细节,如品质、包装、售后服务、运输及检验方式等,加以明确说明,以便使来源选择及价格谈判等作业能顺利进行。

3. 选择、评估供应来源

供应商选择是采购职能中重要的一环,它涉及了高质量物料或服务的确定和评价。这一环节主要是根据需求说明在原有供应商中选择良好的厂商,通知其报价,或以登报公告等方式公开征求合适的供应商。

4. 确定适宜的价格

决定可能的供应商后,应进行价格谈判,可通过询价/议价/比价来确定合适的采购价格。

5. 签订合同

在价格谈妥后,应办理定货签约手续。订单和合约,均属于具有法律效力的书面文件,对买卖双方的要求、权利及义务,必须予以说明。

6. 订单追踪与稽核

在签约定货之后,为使供应厂商能够按期、按质、按量交货,应依据合约规定,及时督促厂商按规定交运,并予以严格检验入库。

7. 货物的验收

在签订合同后,采购企业应按照合同上的规定对供应商所提交的产品进行验收,凡厂商所交货品与合约规定不符而验收不合格者,应依据合约规定退货。并立即办理重购,予以结案。

8. 核对发票

在通过厂商交货验收合格后,随即开具发票。供应商要求付清货款时,对于发票的内容是否正确,应先经采购部门核对,然后财务部门才能办理付款。

9. 结案

凡经过验收合格的产品进行付款,或验收不合格的产品进行退货,采购部门都须办理结案手续,清查各项书面资料有无缺失,绩效好坏等,报高级管理层或权责部门核阅批示。

10. 记录与档案维护

凡经结案批示后的采购业务,应列入档案登记并进行分类编号,予以保管,以备参阅或事后发生问题时进行备查。

【能力拓展】

某纺织企业采购作业流程说明(图 1-7)。

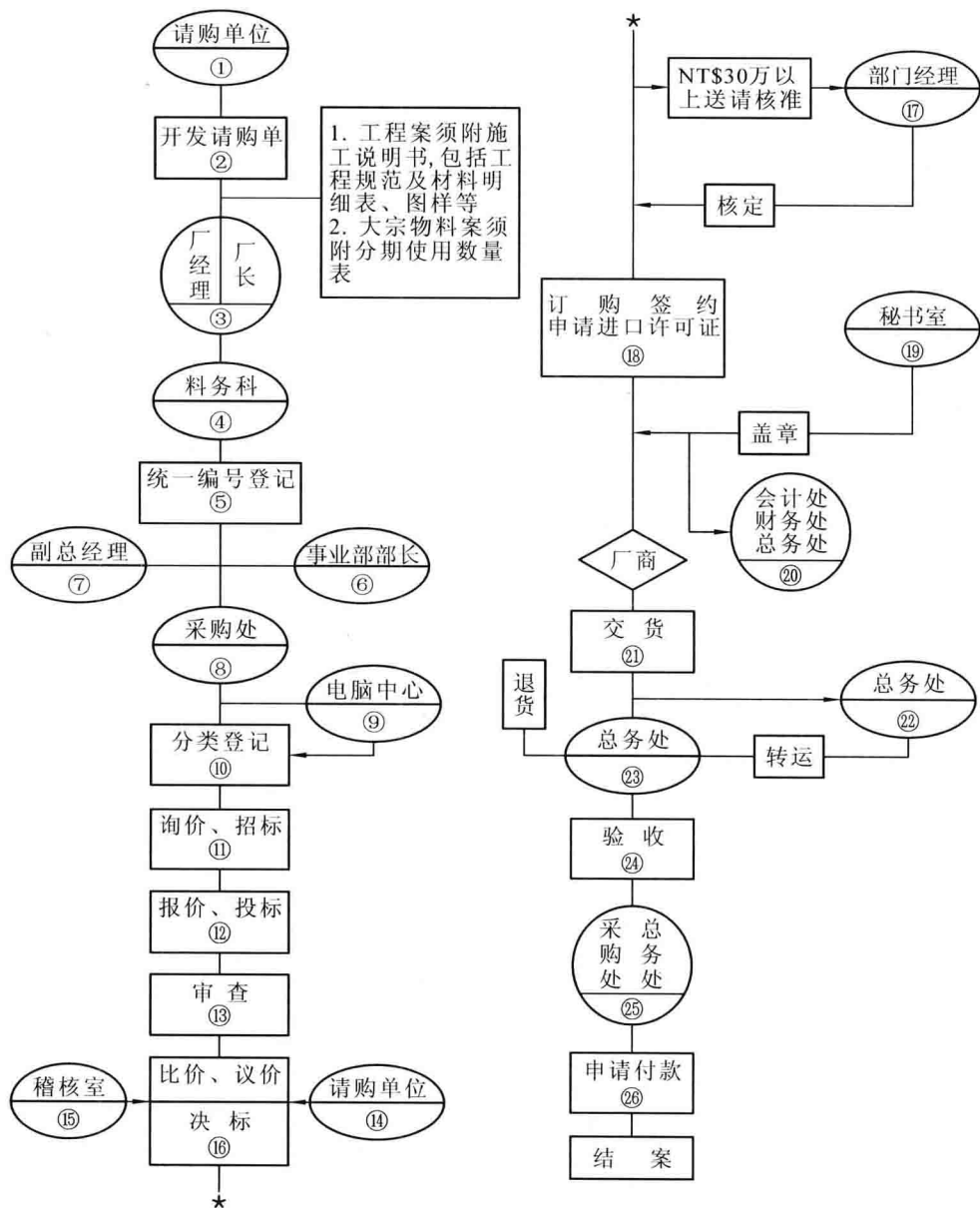


图 1-7 某纺织企业采购作业流程

【流程图说明】

一、请购

1. 一般物料均由使用单位开出请购单, 但是属于存量管制的物料则由仓储单位请购; 物料管理信息化时, 则依据物料需求计划及存量管制水准, 直接由电脑列印请购单, 但须