

物流职业能力培养系列教材
国家示范性高等职业院校推荐教材

CAIGOU YU
GONGYING SHIWU

采购与供应实务

张彤 陈玉庚◎主编

贾国震 王蔚鹏◎副主编

学生用书

中国物资出版社

物流职业能力培养系列教材——国家示范性高等职业院校推荐教材

采购与供应实务

主 编 张 彤 陈玉庚

副主编 贾国震 王蔚鹏

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应实务/张彤, 陈玉庚主编. —北京: 中国物资出版社, 2010. 9

物流职业能力培养系列教材: 国家示范性高等职业院校推荐教材

ISBN 978-7-5047-3551-5

I. ①采… II. ①张…②陈… III. ①采购—物资管理—高等学校: 技术学校—教材
②物资供应—物资管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 174689 号

策划编辑 马 军

责任编辑 王玉霞

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 梁 凡

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: 787mm×1092mm 1/16 印张: 14.75 字数: 350 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3551-5/F·1407

印数: 0001—3000 册

定价: 28.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

丛书顾问委员会

张文杰 陈 东 徐秀艺 刘鹏飞
何 红 梁丽芬 杨燕宁 王 戈

丛书编写委员会

主 任：马 骏

副主任：王 荣

编 委：严霄蕙 马 洁 续秀梅 张 彤 白光利
刘 亮 古今昌 田 蔚 秦津娜 靳 洁
张 震 陈玉庚 贾国震 王蔚鹏 王 彬
梁 佳 姜 平

内容简介

本教材共包括知识导入和六个学习情境，知识导入部分简要地阐述了采购、供应和采购管理的基础知识，为进一步学习采购与供应实务做知识铺垫。六个学习情境是从采购流程的各个实践环节出发，以完成工作任务为切入点，根据完成任务的需要，重点介绍分析采购需求，制订采购计划，进行采购决策；系统地分析了从采购洽谈到签订和履行采购合同的全部实施过程，在实施采购的过程中对采购质量、价格、进度、成本的控制；对供应商的选择、使用、绩效评估，以及对采购过程和采购人员的绩效评估等内容。旨在帮助学生建立采购管理的知识体系，掌握企业采购各环节的实务操作技能。

本教材可作为各类高职高专院校物流专业、工商管理专业以及相关专业的教材；也可作为企业采购人员、政府及事业单位采购管理人员的岗位培训教材和学习参考用书。

总 序

近年来,高等职业教育在工学结合人才培养模式和课程建设的改革方面取得了巨大成就。随着教学改革的深入,教材建设和改革的任务更加迫切。高等职业教育的教材同样不能是“发面馒头”或“压缩饼干”,要通过创新,建设适应高等职业教育教学规律的教材。教材与课程紧密相关,教材是课程的物化。高等职业教育课程特点为:在教学目标方面,培养职业道德素质和综合职业能力;在教学内容方面,选取与区域经济密切相关的工作任务作为教学内容的载体;在教学方法方面,采用以学生为中心、教学做一体的行动导向教学法。因此,高等职业教育的教材,同样要体现这些特征。

北京电子科技职业学院以服务首都经济发展为目标,培养高素质技能型专门人才为己任。通过国家示范性高等职业院校建设,各方面取得了巨大成就。系统性的教学改革和专业建设是其特色之一。物流管理专业的教材编写工作,是在对专业课程体系综合、系统的改革基础上进行的。目前已经完成若干课程系列教材的编写工作。本套系列教材具有以下特色:

(1) 通过校企合作、工学结合的方式开展教材编写工作。在教材编写过程中,调研了典型企业,选取企业的典型案例。召开了企业专家研讨会,教师与企业专家共同研究编写方案。企业专家亲自参与教材的编写工作和审稿工作,保证了教材内容符合企业对人才的需要。

(2) 内容和形式有所创新,反映了近年来高等职业教育改革的成就。教材打破了学科体系讲授式的编写方法,以项目、案例作为载体贯穿教材。通过项目、案例的教学活动,不仅使学生能够直观了解企业的物流活动,更有助于学生通过具体的工作流程和工作任务,将实践体会抽象概括为普适性理论知识,再用于指导新的实践工作。培养学生举一反三、触类旁通的能力。

项目、案例的前后安排逻辑性强,按照由简单到复杂、由单一到综合的递进关系编

排。符合认知规律和职业能力的培养规律,有助于学生循序渐进地学习。

在每个项目、案例前后,配以引导性说明和知识讲解,便于在实践性知识学习后的理论知识学习,体现了理论、实践一体的思想。

(3) 突出服务区域经济。教材选取的项目、案例具有很强的首都经济特点。例如,选取 IT 企业的物流项目,是具有北京经济特色的物流项目——易通公司的物流项目。该企业本身就是北京的企业。选取这样的内容,不仅有利于在教学过程中安排到相关企业开展实践性教学活动,也有助于学生在就业后能很快地熟悉并掌握业务,实现学习与工作的有机结合。

(4) 编写不同用途的教材。传统的教材一般都是学生、教师共用一本教科书,教师授课需要自己找资料。这套教材,除了学生用书外,还有教师用书。因此不仅极大地方便了教师授课的需要,同时还能够起到资源共享的作用,为教师授课提供了便利。

尽管我国高等职业教育改革取得了很大成就,但仍有许多需要改进之处,教材建设也不例外。伴随着不断的实践,本套教材也需要科学发展,日臻完善。

北京电子科技职业学院物流管理专业的马骏老师,在编写过程中做了大量组织协调工作,特别是联络了一批企业专家参与,并且马骏老师和我经常一起讨论德国物流职业教育的问题,尝试借鉴国外的经验。本套教材的完成,是马骏等老师和企业专家共同努力的成果。

希望参与工作的老师和专家再接再厉,不断修订完善,为我国物流职业教育的发展作出更大的贡献。

陈 东

2010 年 7 月

前 言

采购作为一种经济行为是人类社会文明和经济关系发展的产物。随着全球经济一体化的迅速发展和全球供应链的普遍实施,企业的采购职能发生了深刻的变化,采购已经由原有的经济行为发展到一种职业,成为一种技术性、实用性和操作性很强的工作。企业通过加强采购环节资源的合理配置和有效运用,可以降低采购成本,获得市场竞争优势,因此,采购在企业经营活动中的作用日渐凸显,采购工作更加严谨、专业,对采购人员尤其是采购管理人员的要求也越来越高。

为了满足企业对采购人员的素质要求,高职院校肩负着培养采购技能型人才的重任,因此,我们的教材建设突破了传统教材的模式,树立以“任务驱动”、“工作过程”为导向的全新理念,把握理论知识以必须、够用为度,实现教学大纲、教学内容、教学方法和教案“四位一体”,全面体现高等职业教育的理念。

《采购与供应实务》一书依据人才培养目标和教学改革指导方针,突出实践技能培养,从企业采购业务实践环节出发,以完成工作任务为切入点,根据任务完成的需要来介绍采购管理的基本知识,然后经过不断训练,将知识转化为技能。本教材始终贯穿两条链:任务链和知识链,把知识链隐含在任务链之中,形成一个有机的任务系统。

本教材具有以下几个特点:

(1) 教材的内容。精选学生在职业岗位上必需的基础理论和基础知识,大量选取企业实例,突出基础理论知识的应用和实践能力的培养。另外,还融入了先进的采购管理理念和方法,以适应采购发展的需要,培养学生敏锐的洞察力、精准的判断力和良好的执行力。

(2) 教材的结构设计。以工作过程为导向,以采购流程为主线,按照采购人员的岗位技能要求,设计出六个学习情境,即分析采购需求、制订采购计划、实施采购、控制采购、管理供应商和评价采购。通过理论学习和技能训练,达到了学以致用、强化技能培养的目的。

(3) 学习情境的设计。力求完整、清晰,便于教师和学生使用。每个学习情境都涵盖了知识准备、任务描述、实训项目、知识拓展、学习总结等内容,而且具有极强的实用性和可操作性。通过任务实施和实战练习,使学生具备从事采购业务的基本素质和技能。

(4) 本教材的作者均是从事采购管理教学和研究的教师和企业专家，他们将自身丰富的理论与实践经验融入教材编写，尤其是企业专家提供了企业采购实例和采购工作实践所需要的使用工具（包括表格和单证等），具有较强的实用性和新颖性，也充分体现了工学结合的特点。

本书由北京电子科技职业学院教师张彤和中国交通运输协会物流人力资源培训中心副主任陈玉庚担任主编，中国银行软件中心采购经理贾国震和泰雷斯集团中国采购总监王蔚鹏担任副主编。具体分工如下：张彤编写“知识导入”和学习情境六“评价采购”；陈玉庚编写学习情境一“分析采购需求”和学习情境二“制订采购计划”；贾国震编写学习情境三“实施采购”和学习情境五“管理供应商”；王蔚鹏编写学习情境四“控制采购”。张彤负责拟定编写大纲，并对全书进行修改和统稿。中国交通运输协会物流人力资源培训中心讲师田东参与了学习情境一和学习情境二的编写及修改工作。

在本书编写过程中，参阅了大量国内外公开发表和出版的文献资料，在此谨向原著作者表示诚挚的敬意和由衷的感谢。同时感谢中国物资出版社对本书出版的大力支持和帮助。

由于作者水平有限，成稿时间较仓促，书中难免有不足之处，恳请各位专家和读者批评指正，以便我们不断完善。

编 者

2010年7月6日

目 录

知识导入 采购、供应和采购管理	(1)
学习情境一 分析采购需求	(24)
任务一 定义采购需求	(25)
任务二 拟订采购市场调查方案	(27)
任务三 设计采购市场调查问卷与市场调查实施	(32)
任务四 分析整理调查数据	(35)
任务五 撰写调查报告	(44)
学习情境二 制订采购计划	(50)
任务一 把销售计划转变为生产计划	(51)
任务二 编制中长期采购计划	(55)
任务三 根据其他部门的计划制订采购计划	(61)
任务四 制定短期采购决策	(63)
任务五 制定相关需求的采购决策	(69)
学习情境三 实施采购	(84)
任务一 制定采购文件	(86)
任务二 进行采购谈判	(103)
任务三 签订采购合同	(114)
任务四 履行采购合同	(118)
学习情境四 控制采购	(129)
任务一 控制采购质量	(130)
任务二 控制采购价格	(143)
任务三 控制采购进度	(151)
任务四 控制采购成本	(162)

学习情境五	管理供应商	(173)
任务一	供应商的审核	(174)
任务二	供应商档案管理	(182)
任务三	供应商的绩效评估	(189)
学习情境六	评价采购	(200)
任务一	采购绩效评估	(201)
任务二	采购人员的工作绩效考核	(210)
参考文献		(223)
后 记		(224)



知识导入 采购、供应和采购管理



学习目标

通过本单元的学习，学员能够做到：

1. 掌握采购和采购管理的概念。
2. 理解采购与供应的关系。
3. 理解采购与采购管理的异同。
4. 熟悉采购的基本作业流程。
5. 熟悉采购管理的基本内容。
6. 了解采购类型和采购方式。
7. 了解采购管理的发展趋势。
8. 建立供应链采购管理的理念。
9. 用所学的理论知识点评企业的采购管理。



导入案例

从采购中挖掘利润

众所周知，公司的根本目标是追求利润最大化，增加利润的方法之一就是增加销售额。假设某公司购进 50000 元的原材料，加工成本为 50000 元，若销售利润为 10000 元，需实现销售额 110000 元。如果将销售利润提高到 15000 元，那么销售额就需实现 115000 元，这意味着公司的销售能力必须提高。还有一种方法也可增加利润，假定加工成本不变，可以通过有效的采购管理使原材料只花费 45000 元，节余的 5000 元就直接转化为利润，从而在 110000 元的销售额上将利润提高到 15000 元。



案例导学

从以上案例中可以看出：良好的采购将直接增加公司的利润，有利于公司在市场竞争中赢得优势。因此本学习项目是从采购、供应、采购管理的基本概念入手，分析采购的作

用, 采购与供应的关系, 采购管理的目标, 以及供应链环境下的采购管理。

相关知识

一、采购

(一) 采购的概念

采购是经济发展和社会化分工的产物, 在社会化分工高速发展的现代社会中是一个既普遍又重要的概念, 采购的概念有狭义和广义之分。

1. 狭义的采购概念

狭义的采购是指以购买的方式, 由买方支付对等的代价, 向卖方换取物品的行为过程。这种以货币换取商品的方式是最普遍的采购。

在狭义的采购中, 货币成为交易的中介, 买方应该先具备购买能力, 才能够换取他人的物品来满足自己的需要。

2. 广义的采购概念

广义的采购是指除了以购买的方式获取商品以外, 还可以通过各种不同的途径, 包括购买、租赁、借贷、交换等方式, 取得物品或劳务的使用权或所有权, 以满足某种特定的需求。

(1) 租赁

一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。如租房、租车、租厂房、租设备等。

(2) 借贷

一方以无须支付任何代价的方式取得他人物品的使用权, 使用完毕后, 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

以物换物的方式取得物品的所有权及使用权, 不需支付货款。即当双方交换价值时, 不需要以货币的形式补偿对方, 当双方价值不相等时, 由交换价值低的一方以货币的形式将差额部分补贴给对方。

(二) 采购作用

1. 采购的价值作用

在现代企业管理中, 采购是最有价值的部分。采购成本是企业产品成本的主体和核心部分。从世界范围看, 对于一个典型的企业, 一般采购成本占企业产品总成本的 60% 以上, 在中国企业中, 各种物资的采购成本要占企业产品总成本的 70% 以上。因此是否能够有效控制和降低采购成本是企业利润增长的关键。

2. 采购的供应作用

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。为了满足最终客户的需求, 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看, 企业为了获取尽可能多的利润, 都会想方设法加快物

料和信息流动,这样就必须依靠采购的力量,充分发挥供应商的作用,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,可以极大地改进企业的工作。

(三) 采购的类型

采购活动多种多样,可以从采购对象、采购主体和采购技术等不同角度进行分类。

1. 按照采购对象划分,采购分为有形商品采购和无形服务采购

(1) 有形商品采购可分为机器设备采购、原材料采购、零部件采购、MRO 采购。

① 机器设备采购

机器设备属于在企业生产经营过程中长期、反复使用而基本保持原本实物形态的劳动工具。其采购则具体表现为生产和运营所需的各类设备的购买。采购特点是金额大,技术性和专业性强,往往需要采用招标、租赁、委托与调拨等采购方式灵活进行。

② 原材料采购

原材料是构成产品实体的基本部分,它在生产过程中要改变物理和化学特性,并有较大消耗。企业采购中原材料采购的比重大、频率高。同时,原材料存在不同种类,可依其功能、质地、产业类别、形态和产地做出多种划分,其品种、形式、等级和特性往往有很大差异,采购过程也比较复杂。

③ 零部件采购

在加工装配产业,零部件是最基本的生产资料。随着产业分工的日益深化,企业所用的大多数零部件需要外购。零部件种类繁多,规格、型号复杂,技术性强,生产过程中又需频繁供应,因此,其采购具有较强的专业性。

④ MRO 采购

原材料、零部件以外的用于维护、修理及运营的杂项物件和设备的采购。MRO 物料通常都是低值物品,品种繁多,不同行业的 MRO 物料需求差异极大,而且单项商品采购规模一般也较小,但对生产经营的正常进行意义重大。

(2) 无形服务采购可分为技术采购、服务采购、工程发包。

① 技术采购

技术采购一般包括专利、商标、版权和专业技术诀窍的获取。主要特点是大多采用许可贸易的方式进行,往往是使用权而不是所有权的转让。

② 服务采购

a. 售前服务的提供,即卖方在交易前提供的诸如产品说明、操作示范、制作规范或材料规范说明等产品信息,这些信息可增加采购人员的产品知识,利于采购决策;

b. 售后服务的提供,即卖方提供的关于设备或产品的安装、维护、操作或使用方法的培训、运送及退换货等服务;

c. 专业服务的提供,即由律师、管理顾问、会计师、建筑师、电气技师、广告设计师和程序设计人员等所提供的特殊服务;

d. 物流和勤务服务的提供,主要涉及物流、信息、通信、餐饮、清洁、警卫等方面的服务。

③工程发包

工程发包包括厂房、办公楼等的建设与修缮以及配管工程、机械储槽架设工程、空调或保温工程、动力或网络的综合配线和仪表安装等。

2. 按照采购主体划分, 采购分为个人采购、企业采购、团体采购、政府采购

(1) 个人采购

个人或家庭通过各种市场渠道进行的旨在满足消费需要的购买行为。

(2) 企业采购

企业为满足生产经营需要进行的购买行为。

(3) 团体采购

政府以外的非营利组织所进行的各种采购活动。

(4) 政府采购

各级政府及其所属实体为了开展日常的政务活动和为公众提供社会公共产品或公共服务的需要, 在财政部门的监督下, 以法定的方式、方法和程序从国内外市场为政府部门及其所属公共部门购买所需货物、工程和服务的行为。

3. 按照采购技术划分, 采购分为传统采购和现代采购

(1) 传统采购

每月末, 企业各单位/部门把下个月的采购申请计划报到采购部门, 采购部门把采购申请计划汇总, 形成统一的采购计划。采购部门根据采购计划, 分别派人找各个供应商订货, 然后策划组织运输, 将所采购的物资运输回来并验收入库, 存放于企业的仓库中, 满足下个月的物资需要。这种采购以各个单位的采购申请计划为依据, 以填充库存为目的, 管理比较简单、粗糙, 市场响应不灵敏, 库存量大, 资金积压多, 库存风险大。

(2) 现代采购

①定量订货

预先确定一个订货点和一个订货批量, 然后随时检查库存, 当库存下降到订货点时, 就发出订货。订货批量的大小每次都相同, 都等于规定的订货批量。

②定期订货

预先确定一个订货周期和最高库存水准, 然后以规定的订货周期定期检查库存, 发出订货。订货批量的大小每次不一定相同, 订货量的大小等于当时的实际库存量与规定的最高库存水准的差额。

③准时制采购

需方根据需要对供应商下达订货指令, 供应商在指定的时间将指定商品按品种、数量要求送到指定的地点。

④电子商务采购

在电子商务环境下的采购模式。采购人员在网上寻找供应商和所需品种, 并在网上洽谈贸易、订货甚至支付货款, 然后经过送货、进货环节完成全部采购活动。



(四) 采购方式

1. 采购方式的概念

采购方式是指采购主体获取资源（物品）、工程、服务的途径、形式和方法的总称。

2. 采购方式的种类

(1) 按照货物需求期限划分，采购方式主要有现货采购、远期合同采购、期货采购。

①现货采购

现货采购是商品交换中即期实现将货币转化为商品的购买行为。

该方式适用于：

- a. 企业生产和经营临时需要的物资；
- b. 企业新产品开发或研制所需要的物资；
- c. 设备维护、保养、修理或更新改造所需要的物资；
- d. 企业生产需要的通用、标准、易损件，普通原材料及辅料，工具、夹具和低值易耗品等。

②远期合同采购

远期合同采购是供需双方为稳定供需关系、实现商品购销而签订远期合同的采购方式。通过合同约定，实现商品的供应和资金的结算，并通过法律和供需双方信誉与能力来保证预定交割的实现。

该方式适用于：

- a. 企业生产和经营长期需要的物资，以主料和关键件为主；
- b. 科技开发与产品开发进入稳定成长期后的物资；
- c. 国家战略收购、大宗农副产品收购、国防需要的物资等。

③期货采购

期货采购是采购者在交易所买入标准化的、受法律约束的期货合约，在未来的某时间、某地点按规定购入货物的采购方式。

该方式适用于能进行期货交易的物品。

(2) 按照采购权限的种类划分，采购方式可分为集中采购和分散采购。

①集中采购

企业在核心管理层建立专门的采购机构，统一组织实施企业所需物品的采购进货业务。

该采购方式适用于：

- a. 大宗或批量物品，价值高或总价高的物品；
- b. 关键零部件、原材料或其他战略资源，保密程度高、产权约束多的物品；
- c. 易出问题或已出问题的物品；
- d. 最好是定期采购的物品，以免影响决策者的正常工作。

②分散采购

分散采购是将企业或企业集团的采购权限分散到下属各个需求单位，需求单位根据自

身生产经营需要自行组织实施的采购方式。

该方式适用于：

- a. 小批量、单件、价值低，总支出在产品经营费用中所占比重小的物品；
- b. 分散采购优于集中采购的物品；
- c. 市场资源有保证、易于送达、支付较少物流费用的物品；
- d. 分散后各基层有采购与检测这方面能力的物品。

(3) 按照采购主体完成采购任务的途径划分，采购方式可分为直接采购、间接采购、招标采购、网上采购。

①直接采购

直接采购是采购主体直接向物品供应单位实施采购的方式。一般指企业从物品源头实施采购，满足生产经营的需要。

该方式适用于：

- a. 需方的采购量足够大，供方能够接受的物品；
- b. 在没有制度限制及各种特权影响的情况下实施采购的物品；
- c. 采购方自身有相应的采购和储运渠道、机构与设施等的物品。

②间接采购

间接采购是通过中间商实施采购行为的方式，也称委托采购或中介采购。

该方式适用于：

- a. 当地或较近的区域有能够承担采购任务的流通企业或中介组织的物品；
- b. 直接采购的费用和时间大于间接采购的费用和时间的物品。

③招标采购

招标采购是通过招标的方式邀请全部或一定范围的供应商参加投标，采购实体通过某种事先确定并公布的标准从所有投标者中评选出中标供应商并与之签订合同的一种采购方式。它适用于大多数物品。

④网上采购

网上采购是以计算机技术、网络技术为基础，以电子商务软件为依据，以互联网为纽带，以 EDI 电子商务支付工具及电子商务安全系统为保障的及时信息交换与在线交易的采购方式。它适用于大多数物品。

(五) 采购的基本流程

采购流程基本上是一个信息流、物流和资金流的交互过程，其核心是判断在什么时间、与谁、以什么方式进行交互。采购流程可能会因采购对象及其来源、采购方式的不同而在作业细节上有所差异，但是基本的采购流程大致相同。

采购流程一般包括以下几个步骤，如图 0-1 所示。

1. 明确采购需求

任何采购都产生于企业各个业务部门确切的需求，因此在进行采购之前，采购部门应明确采购对象、采购数量、何时采购、由谁决定等。同时还要对采购需求加以说明，便于