

主管一日通®

采购 主管一日通

(修订版)



徐昭国◎编著

传输现代管理理念

阐释管理实操技巧

广东省出版集团
广东经济出版社

主管一日通®

采购 主管一日通

江苏工业学院图书馆
藏书章

徐昭国◎编著

传输现代管理理念

阐释管理实操技巧

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购主管一日通/徐昭国编著. —广州: 广东经济出版社,
2004. 1 (2008. 12 重印)

(主管一日通丛书⑨)

(修订版)

ISBN 978 - 7 - 80677 - 580 - 6

I. 采… II. 徐… III. 采购——企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123438 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	890 毫米 × 1 240 毫米 1/32
印张	13.5 2 插页
字数	279 000 字
版次	2008 年 12 月第 1 版
印次	2008 年 12 月第 2 次
印数	6 001 ~ 9 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80677 - 580 - 6
定价	全套 (1 ~ 10 册) 280.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: [www. jj1234. com](http://www.jj1234.com)

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

修订版序

主管，在现代企业管理体系中扮演着十分重要的角色。

主管在企业中向下代表企业的领导，负责向下属宣布公司的目标和计划，并监督下属执行，同时负责管理和领导所属员工；向上代表基层管理者和员工，负责向上反映计划的执行情况、目标的完成状况以及企业所面临的情况，并向上反映下属的利益要求。所以说主管对下是高层领导和经营者的替身，对上情报员和员工利益代表；同时，主管还因其具有丰富的专业知识、熟练的业务技能或高超的专业技术，经常担当起培训师和引导员的角色，带领新员工入门，帮助员工提高业务技能。因此，主管也被认为是企业管理体系运作的轴承。

自 2004 年起，为满足现代企业经营理念和现代企业管理制度在中国推行带来的需求，我们组织专家编写了“主管一日通”系列丛书，旨在为各行业身处主管职位的人士传授现代管理理念，所在职位的岗位职责、工作要求和操作实务，管理方法和管理技巧等知识。丛书推出后受到了极大欢迎，得到了众多读者的称赞和认同，并被一些企事业单位用作培训教材。但随着时间的推移，更为科学、严谨、高效的管理理念和管理制度不断诞生，为使读者获得更新更具时效的实用管理知识，我们邀请专家对丛书进行



了修订再版。

本次修订再版着眼于内容的更新与补充，大量删节了原版中的过时内容和冗余知识，补充最新管理知识、制度和技巧，并增加了部分实用的管理制度、表格、案例，将理论与实际相结合，力图使纷繁庞杂、晦涩难懂的管理知识更容易为读者所理解和接受。同时，对全书的章节编排、版式进行了修改，以期能为读者提供更为轻松和舒适的阅读环境。

希望本书的修订再版能带给您更多的帮助。

赵世平

2008 年 10 月



总 序

随着信息技术的飞跃发展和知识型经济的出现，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业管理将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队和所有员工的智慧和创造力，使企业建立和保持持续的竞争优势。

因此，面向未来的企业首先是一个学习型的组织，每一个企业的管理者或普通员工都必须把学习放在重要的位置，强化专业学习，加快知识更新，切实提高技能，全面完善自己，从而达到自我管理的内涵式发展目标。任何企业都面临着日益激烈的市场竞争，而所有竞争归根结底是人力资源的竞争、智力的竞争，高素质的管理者与高素质的员工是实现企业变革和创新、振兴和发展的必要条件基础。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，以及企业发展战略的实施等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的执行者，又是企业决策的参与者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题和前景作出分析、



预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

“主管一日通”丛书涵盖了现代管理的各个重要方面，它根据现代管理的基本理念，结合中国企业的实际状况，分析介绍了各类主管的岗位职责和工作要求以及操作实务，并阐释了主管工作的运作方法和管理技巧，有很好的实践指导意义和参考价值，对于各类企业主管全面掌握相关管理知识和提高管理水平提供了切实的帮助。

编 者

2003 年 11 月

目 录

第一章 采购主管的职责与权限 (1)

采购是指负责获得生产产品或提供服务所需的物料、零件和补给。采购对企业的运作是相当重要的。在制造企业中,产品成本中超过60%的部分来自外购零件和物料,在零售和批发企业的外购存货则更高。采购主管是领导采购部门执行采购任务的企业中层管理干部,他(她)的工作对企业经营成本的降低起着关键作用。

- 一、采购主管的工作内容 //2
- 二、采购主管的岗位职责 //3
- 三、采购主管的素质要求 //5
- 四、采购主管的行为准则 //10

第二章 采购基本知识 (15)

如今的采购已从最初简单的“购买”提高到了战略性的高度。今天的采购更多地着眼于如何才能实现最佳采购,即如何才能使总采购成本最低。越来越多的企业放弃短期采购行为,把更多的精力放到了对供应商的管理与培训上,力求将供应商发展成为长期的合作伙伴,以获得来自他们的优质服务。同时有更多的企业在全球范围内寻找更优秀的供应源,实现供应链管理。为此,采购主管应了解采购的类型、表述、原则、形式以及采购物料的编号等基本知识,以顺应采购的发展。



- 一、采购概述 //16
- 二、采购的表现形式 //18
- 三、采购的原则 //22
- 四、采购的形式 //25
- 五、物料的分类与编号 //26

第三章 采购作业的方式与机制 (33)

企业采购作业的方式多种多样,而企业的采购作业机制一般分为集中采购和分散采购两种。集中采购是指企业的所有采购事务均由同一部门负责,而分散采购则是指企业采购事务经由不同的部门负责。集中采购与分散采购各有所长,不能简单地加以对比。采购主管应了解各种采购作业方式并掌握集中与分散采购作业机制,以便为企业的采购决策提供强有力的建议。

- 一、采购作业的方式 //34
- 二、集中采购 //38
- 三、分散采购 //42
- 四、混合采购 //44
- 五、采购机制的选择 //46
- 六、集中采购的作业方法 //46

第四章 采购作业的基本流程 (55)

采购主管应熟悉采购作业的基本流程,并认真地执行,以便采购到满足企业需求的、适合使用的、供应及时的、数量适当的和成本合理的物料。采购作业的起点是拟定采购订单说明书,详细描述企业的全部要求,接着是按订单说明书的要求来选择供应商,与供应商就采购合同进行谈判,达成协议后,就发出订购单,一项采购作业就基本完成了。



- 一、拟定订单说明书 //56
- 二、选择供应商 //58
- 三、采购合同谈判 //60
- 四、发出订购单 //80

第五章 采购政策的制定 (85)

采购政策是一种声明的性质,它用来描述采购行为的意图与方针,其目的是引导企业的采购行为,以完成采购的职能。采购政策是针对事件的,而不是针对人的。采购政策的制定应遵循国家的法律法规,并与企业的规章制度及习惯相适应。企业的采购政策集中体现在采购手册中。采购手册是贯彻采购政策、程序与指令的书面资料,通常是由采购主管组织编写的,其内容必须简单易懂,并且应适用于企业所有可能发生的采购作业。

- 一、采购政策的基本内容 //86
- 二、采购政策的制定流程 //87
- 三、采购手册的编写 //91
- 四、采购政策与手册范例 //96

第六章 编制采购计划 (101)

编制采购计划是采购主管工作的起点,其重点在于确定什么时候采购多少物料。实际的计划工作过程开始于每年的销售预测、生产预测、总体经济预测中获得的信息。销售预测将提供关于材料需求、产品及采购后获得的服务的总测量;生产预测将提供关于所需物料、产品、服务的信息;经济预测将提供用于预测价格、工具和其他成本总趋势的信息。采购计划用金额来表示就是采购预算。

- 一、影响采购计划编制的因素 //102
- 二、物料需求分析 //104





- 三、物料需求预测 //112
- 四、采购计划的编制 //128
- 五、MRP 与采购计划的编制 //133

第七章 订货数量的确定 (155)

企业每次订货的数量多少直接关系到采购成本的大小,因此,企业希望找到一个合适的订货数量使它的采购总成本最小。经济订货批量模型(Economic Order Quantity Model)能满足这一要求。经济批量模型就是通过平衡采购进货成本和保管仓储成本,确定一个最佳的订货数量来实现最低总采购成本的方法。同时根据实际情况必须对该公式进行修正,这种修正的情况主要有数量折扣下的订货、延期订货、价格上涨和多品种等4种情况。另外,如果采购的物料是以递增的方式到达,或是自制,采购主管就必须确定其经济生产量(EPQ)。

- 一、经济订货批量的确定 //156
- 二、数量折扣下订货数量的确定 //160
- 三、延期订货数量的确定 //163
- 四、价格上涨订货数量的确定 //165
- 五、多品种订货数量的确定 //168

第八章 供应商的选择与开发 (171)

采购主管要做好采购工作,必须选择和开发合适的供应商。一个合适的供应商能提供合格的质量,足够的数量,合理的价格,准时的交货以及良好的售后服务。供应商的选择与开发关键是要做好调查、评估与监控工作,并且以与供应商建立伙伴合作关系为最终目标。

- 一、供应商的调查 //172





二、供应商的评审与监控 //180

三、供应商的开发 //192

第九章 采购谈判与签约 (209)

采购谈判是采购主管的一项重要工作,它往往占用大部分工作时间。采购谈判需要一种合作的态度,并且要考虑对方的利益。采购谈判的目的是签订一份对双方都有利的合约,以便供应商能及时、适量、适质地供应物料。为此,采购主管必须制订采购谈判计划,按部就班地开展采购谈判,签订并管理采购合约。

一、制订采购谈判方案 //210

二、采购谈判的程序 //212

三、采购合约的构成与条款 //219

四、采购合约的签订 //231

五、采购合约的管理 //236

第十章 物料的跟催与验收 (243)

采购合约签订后,采购主管应指导采购人员对所采购的物料进行跟催,督促供应商及时交货。当供应商送来物料时,采购主管又应组织采购人员及相关人员进行验收作业,包括点收数量和检查品质。点收数量是指凭记数或用度量衡器具,以查明物料的数量。检验质量是指凭经验或用简单的仪器,以鉴定或测量物料的外表及内容;或凭物理试验及化学分析,以鉴定或测量物料的性质或成分。

一、物料跟催的原因 //244

二、物料跟催作业 //250

三、收料作业 //254

四、物料的验收 //259



第十一章 物料品质控制 (267)

物料的品质是指物料满足明确和隐含需要的能力的特性之总和。从企业经营活动的立场来考虑品质时,物料品质有目标品质、设计品质、制造品质以及使用品质等层次。物料品质控制是为了使供应商所交物料可以满足企业的需求。采购主管在对物料品质控制时应以适当的品质,以符合生产部门的要求为原则。过低的品质要求当然不行,但过高的品质要求同样不可取,因为它势必会提高产品成本,影响企业的利润。

- 一、物料品质的构成与表示 //268
- 二、品质的说明 //273
- 三、物料品质控制的流程及要点//283
- 四、物料品质控制标准的制定 //286
- 五、物料生产过程品质控制 //293
- 六、物料品质检验 //299
- 七、管理不合格品 //312

第十二章 采购违约及其处理 (317)

一旦采购合同签订,采购主管就希望买卖双方能够信守协议。然而,在合约订立后往往会因为这样或那样的原因导致供应商违约。所谓违约是指供应商违背履行采购合约的原则,客观上不履行采购合约义务或者履行采购合约义务不符合约定。采购主管处理采购违约的权力取决于采购合约中的条款。

- 一、采购违约的种类及形式 //318
- 二、采购违约的免责事由 //326
- 三、采购违约的处理 //329
- 四、不同违约形式的处理 //335



第十三章 采购成本控制 (341)

随世界经济一体化进程的加快,采购主管处于一个竞争相当激烈的工作环境中。为了进一步降低成本,取得竞争优势,大多数企业都花大力气控制其经营成本。而企业经营成本的绝大多数都与采购活动有关,采购是发生成本最大的领域,一般占到企业总成本的60%以上。因此,采购成本的控制不仅是采购部门及其主管的工作重点,也是整个企业的工作重点所在。

- 一、采购成本的构成 //342
- 二、物料成本的分析 //347
- 三、采购成本控制的基本方法 //356
- 四、采购成本的控制策略 //371

第十四章 全球采购与信息技术 (383)

随着企业规模的扩大及竞争的加剧,越来越多的企业及其采购主管都必须面对全球采购这个问题。所谓全球采购主要指国际采购,即企业向国外供应商采购的过程。美国对全球采购的解释是:透过世界各地的供应商,针对共同单位需求的产品项目、工程、技术、与供应商等加以整合、协调。由于采购地理范围的扩大,也增强了对信息技术的需求,特别是以MRP、EDI及EOS等新型信息技术的运用,使企业的采购更加精简、快速,采购成本也大大降低。

- 一、全球采购的考虑因素 //384
- 二、全球采购的方式 //392
- 三、采购信息管理 //400

参考文献 (413)



第一章

采购主管的职责与权限

采购是指负责获得生产产品或提供服务所需的物料、零件和补给。采购对企业的运作是相当重要的。在制造企业中，产品成本中超过 60% 的部分来自外购零件和物料，在零售和批发企业的外购存货则更高。采购主管是领导采购部门执行采购任务的企业中层管理干部，其工作对企业经营成本的降低起着关键作用。

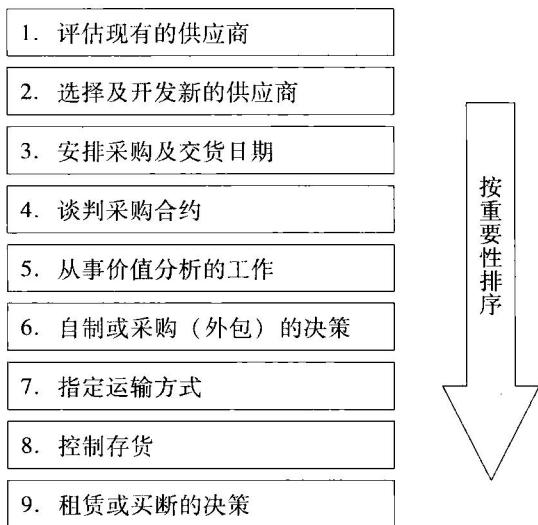


一、采购主管的工作内容

采购主管的工作内容是领导采购人员完成采购部门的任务。具体如下：

- ①采购制度、手册、流程、表单等的设计与改善。
- ②采购计划与预算的编制。
- ③供应商的管理。
- ④审查请购单的内容，包括是否有采购的必要以及请购单的规格与数量等是否恰当。
- ⑤与技术、品质管制等部门人员共同参与合格供应商的甄选。
- ⑥执行采购功能，包括询价、比价、议价及订购。
- ⑦交货的跟催与协调。
- ⑧物料的退货与索赔。
- ⑨物料来源的开发与价格调查。
- ⑩国外采购的进口许可申请、结汇、公证、保险、运输及报关等事务的处理。

采购主管的日常工作内容按其重要性来排列，其前9项工作项目顺序如下：



二、采购主管的岗位职责

采购主管的岗位职责包括：

为企业制定、维护和宣传有关采购管理的政策、程序和惯例。

根据成本效益、采购杠杆效用最大化以及采购责任划分这些参数，评价整个企业采购职能运行的有效性。

制定和维护一套信息系统，以保证能清楚地知道应该采购什么物料、由谁采购、从哪采购、采购多大数量以及以什么成

