

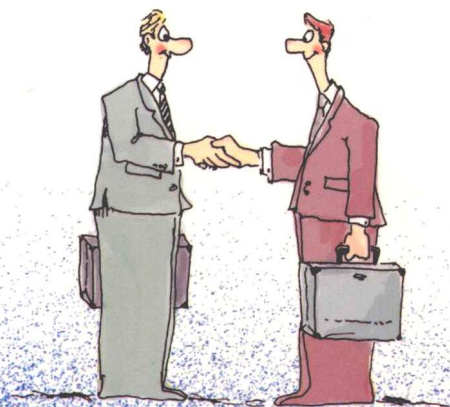
轻松



文 锋 主编

管采购

QING SONG GUAN CAI GOU



轻松学管理系列丛书·第二辑

广东省出版集团
广东经济出版社

轻松



文 锋 主 编

管采购

QING SONG GUAN CAI GOU



廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

轻松管采购 / 文锋主编. —广州: 广东经济出版社,
2006.6

(轻松学管理系列丛书·第二辑)

ISBN 7-80728-311-4

I. 轻… II. 文… III. 采购-企业管理-问答
IV. F274-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 048727 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9 2 插页
字数	202 000 字
版次	2006 年 6 月第 1 版
印次	2006 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-311-4 / F·1406
定价	全套 (1—6 册) 定价: 108.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.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·

总 序

“轻松学管理”第一辑（共6种）已出版，受到了广大读者尤其是青年读者的欢迎。这套书不是 MBA 教材，也不是管理理论读物，应该说只是一套管理入门的丛书。之所以受到青年朋友的喜爱，其主要原因也就在于它浅显易懂，比较切合初学管理者的实际情况，内容与工作实际较为贴切，实用性较强一些。

企业管理是一门实践性、应用性很强的学科。它必须直接面对企业的实际，面对企业的各级管理岗位，它能够提供一套方法，开辟一种思路，指导解决管理过程中遇到的种种实际问题。每一个企业，无论是外企，还是国企，抑或是私企，管理工作都具有共同性；无论是高科技企业，还是劳动密集型企业，都没有本质的区别。企业的目标只有一个：就是要在承担一定的社会责任的同时，追求利润的最大化，就是要通过科学的管理使企业处于最优的状态，创造最大的经济效益。向管理要效

益，已经成为企业的共识。不少企业老板愿意花几十万上著名高等学府读 MBA 或 EMBA，其中赶时髦者恐怕是极少数，大多数老板还是真想取得真经，再回到东土（企业）干一番事业。不仅如此，不少企业还花大价钱专门聘请了管理顾问或专门雇请国际知名管理咨询公司量身定制管理方案。其目的，就是要让自己的企业管理上水平、上档次，抢占制高点，提升竞争力。良好的管理是提高效率和创造效益的重要而有效的手段。

当下的现实是，有技能、懂管理已成为职场竞争的重要利器，知识型员工成为企业的宠儿，你要想获得更好的职位和更高的薪酬，你的眼界就必须更高一些，你所掌握的知识和技能就要比别人更多、更全面一些，这个道理是不言自明的。

我们编写这套丛书的初衷，就是希望初学管理者掌握相关岗位的基本管理知识和技能，帮助解决管理工作中常见的问题。这套丛书的特点是删繁就简，不务虚，讲实用，着重可操作性，贴近企业实际。现在“轻松学管理”推出第二辑（也是 6 种），希望得到广大读者的喜爱。

编者

2006 年 5 月

目 录

第一章 采购管理的基本内容

第一节 采购的原则与形式	(1)
采购必须遵循什么原则?	(1)
采购有哪些形式?	(3)
第二节 采购管理的内容	(5)
采购管理的内容是什么?	(5)
采购管理的主要任务是什么?	(6)
采购管理人员的工作任务是什么?	(7)

第二章 采购作业的方式与机制

第一节 采购作业的方法	(9)
采购作业按采购性质可分为哪几类?	(9)
采购作业按采购政策、地区、方式及时间分别可分为哪几类?	(11)
采购作业按采购价格方式可分为哪几类?	(12)
第二节 采购作业的机制	(13)
什么是集中采购, 其优缺点是什么?	(13)

集中采购有哪两种方式？	(14)
什么是分散采购？	(17)
如何制定采购机制手册？	(18)
第三节 集中采购的作业方法	(19)
什么是订单采购，订单采购的作业流程是什么？	(19)
什么是存量采购，存量采购的作业流程是什么？	(21)
如何管理集中采购？	(22)

第三章 采购作业的基本流程

第一节 拟订订单说明书	(27)
订单说明书一般包括哪两个部分？	(27)
订单说明书由哪些内容组成？	(28)
拟订订单说明书的目的是什么？	(28)
第二节 选择供应商	(29)
选择供应商包括哪几个步骤？	(29)
如何确认供应商的资格？	(30)
如何对供应商进行评估？	(30)
选择供应商的要点是什么？	(31)
第三节 采购合同谈判	(32)
怎样进行交货价格和条件谈判？	(32)
如何与供应商协商付款条件？	(33)
如何就罚款条款和保证条件进行谈判？	(34)
如何与供应商谈判决定其他协议？	(35)
第四节 发出订购单	(35)
企业在什么情况下发出订购单？	(35)
物料接收有哪几个步骤？	(36)
企业在发出订单后应做哪些工作？	(36)

第四章 采购政策的制定

第一节 采购政策的制定流程	(38)
采购政策有哪些内容?	(38)
采购政策有什么作用?	(39)
采购政策的制定要注意哪些要点?	(40)
采购政策制定的流程是什么?	(40)
如何对采购政策进行评估?	(42)
第二节 采购手册的编写	(43)
采购手册的内容是什么?	(43)
采购手册的作用与架构是什么?	(45)
如何编写采购手册?	(46)
第三节 采购政策与手册范例	(47)
零售企业如何制定采购政策?	(47)
电脑公司如何制定采购政策?	(48)
制造企业如何编写采购手册?	(48)
装配企业如何编写采购手册?	(49)

第五章 编制采购计划

第一节 影响采购计划编制的因素	(52)
什么是独立需求采购计划,什么是非独立需求采购计划?	(52)
影响采购计划编制有哪些因素?	(53)
第二节 采购计划的编制	(56)
采购计划编制的目的是什么?	(56)
如何编制采购预算?	(56)
如何编制采购数量计划?	(58)
采购数量的决定有哪些方法?	(59)

第三节 MRP 与采购计划的编制	(62)
MRP 的原理是什么?	(62)
MRP 的输出有哪三个文件?	(64)
MRP 的处理过程是什么?	(66)
如何确定 MRP 系统的采购计划?	(68)

第六章 订货数量的确定

第一节 经济订货批量的确定	(72)
什么是经济订货批量模型?	(72)
如何确定数量折扣下的订货数量?	(77)
怎样确定延期订货数量?	(79)
如何确定价格上涨条件下的订货数量?	(81)
怎样确定多品种订货数量?	(84)
第二节 经济生产量的确定	(86)
什么是经济生产量订货模型?	(86)
如何决定自制与外购?	(86)
怎样确定单项物料的经济生产量?	(89)
如何确定多项物料的经济生产量?	(94)

第七章 供应商的选择与开发

第一节 供应商的调查	(98)
供应商的调查有哪些资料来源?	(98)
供应商调查的内容是什么?	(99)
如何进行问卷调查?	(101)
怎样开始实地调查?	(102)
第二节 供应商的评审与监控	(103)
供应商评审的程序是什么?	(103)

如何对供应商评审进行管理?	(107)
怎样对供应商实施监控?	(114)
第三节 供应商的开发	(115)
供应商开发主要有哪些信息来源?	(115)
供应商的开发流程是什么?	(116)

第八章 采购谈判与签约

第一节 制定采购谈判方案	(120)
如何确定采购谈判目标?	(120)
怎样安排采购谈判议程?	(121)
如何制定采购谈判备选方案?	(122)
第二节 采购谈判的程序	(123)
什么是询盘, 询盘的目的是什么?	(123)
什么是发盘, 发盘可分为哪两类?	(123)
如何进行还盘?	(125)
接受的条件有哪几项?	(126)
什么是签订合同?	(128)
第三节 采购合约的构成与条款	(129)
什么是采购合约, 它由哪几部分构成?	(129)
采购合约有哪些条款?	(130)
第四节 采购合约的签订	(135)
采购合约有什么作用?	(135)
如何进行采购合约的谈判?	(136)
采购合约的签订有什么要点?	(138)
第五节 采购合约的管理	(139)
如何监控采购合约?	(139)
怎样修改采购合约?	(142)
如何取消采购合约?	(143)

怎样终止采购合约？	(144)
-----------------	-------

第九章 物料的跟催与验收

第一节 物料跟催的原因	(146)
采购人员造成延误交货的原因有哪些？	(146)
供应商延误交货的原因有哪些？	(147)
企业造成延误交货有哪些原因？	(148)
造成延误交货还有什么原因？	(150)
第二节 物料跟催作业	(152)
物料跟催作业包括哪些内容？	(152)
物料跟催作业的要点是什么？	(154)
第三节 收料作业	(155)
收料作业的内容有哪些？	(155)
什么是及时收料？	(157)
如何建立及时收料制度？	(157)
建立及时运输的要点有哪些？	(159)
如何调整组织结构来建立及时运输体系？	(160)
怎样选择运输合作对象？	(160)
如何订立服务合约？	(161)
怎样实行电脑化运输作业？	(162)
第四节 物料的验收	(164)
物料验收的内容是什么？	(164)
物料验收必须执行哪些要点？	(165)
如何制定物料验收的制度？	(166)

第十章 物料品质控制

第一节 物料品质的构成与表示	(169)
-----------------------------	-------

物料品质是由哪些要素构成?	(169)
物料品质用什么表示?	(172)
第二节 品质说明	(173)
什么是品质?	(173)
品质说明的主要内容是什么?	(173)
什么是采购规格?	(174)
规格有哪些重要性?	(174)
如何设计合适的规格?	(175)
如何协调规格的设计?	(176)
怎样撰写规格?	(177)
规格有哪几类?	(178)
第三节 品质控制的流程	(181)
物料品质控制的流程是什么?	(181)
物料品质控制必须遵循什么原则?	(183)
物料品质控制有哪些要点?	(183)
第四节 品质控制标准的制定	(184)
物料品质标准包括哪些内容?	(184)
采购文件包括哪些内容?	(185)
物料规格的表现形式有几种?	(186)
物料规格的选用顺序是什么?	(187)
第五节 物料生产过程品质控制	(188)
物料生产过程品质控制的要求是什么?	(188)
工艺品质控制包括哪些内容?	(189)
制造过程的品质计划包括哪些内容?	(190)
制造过程的品质控制包括哪些环节?	(191)
第六节 物料品质检验	(192)
物料品质检验有哪些方法?	(192)
全数检验适用的场合及缺点是什么?	(194)

如何编制检验计划?	(195)
检验的实施可分哪几种类型?	(198)
进货检验有哪几种形式?	(199)
工序检验有哪三种形式?	(200)
如何开展三检制?	(202)
如何完善物料的标识与可追溯性?	(203)

第十一章 采购违约及其处理

第一节 采购违约的种类及形式	(205)
采购违约有哪几种?	(205)
交货有哪两类?	(207)
供应商拒绝交货有哪几种表现形式?	(208)
适当交货的含义是什么?	(210)
不适当交货的表现形式有哪些?	(212)
供应商应提供哪些单证及资料?	(214)
什么是拒交单据及资料? 什么是迟交单据及资料?	(215)
第二节 采购违约的免责事由	(215)
拒绝交货的免责事由有哪些?	(215)
不适当交货的免责事由包括哪些内容?	(216)
哪些可以成为拒绝或迟交单证及资料的免责事由?	(218)
第三节 采购违约的处理	(219)
企业处理采购违约有哪几种方式?	(219)
继续履行包括哪三种类型?	(220)
企业取得解约权的条件是什么?	(221)
企业如何行使解约权?	(221)
怎样解决解除合同的后果?	(222)
违约赔偿的范围包括哪些?	(222)

怎样确定赔偿额?	(223)
常见的补救措施有哪些?	(224)
第四节 不同违约形式的处理	(225)
如何处理拒绝交货?	(225)
怎样处理不适当交货?	(227)

第十二章 采购成本控制

第一节 采购成本的构成	(230)
什么是订购成本?	(230)
什么是维持成本?	(231)
什么是缺料成本?	(233)
第二节 物料成本的分析	(235)
物料成本分析包括哪些内容?	(235)
如何获取物料成本分析资料?	(236)
采购物料可以分为哪四个层次?	(237)
如何分析原材料成本?	(237)
怎样对委托加工制品进行成本分析?	(238)
零件类采购成本分析的步骤是什么?	(240)
专业组件类成本分析有哪些步骤?	(241)
物料价格的审议有什么作用?	(242)
第三节 采购成本的控制方法	(244)
什么是定量订购控制法, 它有什么优点?	(244)
什么是定期订购控制法, 它有什么优点?	(245)
什么是 ABC 分类控制法?	(246)
怎样制定 ABC 分类标准?	(247)
ABC 分类控制的准则是什么?	(247)
ABC 分类控制有哪几个问题?	(250)

第十三章 采购绩效评估

第一节 采购绩效评估的内容	(253)
采购绩效评估的作用是什么?	(253)
影响采购绩效评估的因素有哪些?	(255)
采购绩效评估的内容有哪些?	(256)
采购价格/成本评估包括哪些内容?	(256)
采购产品/质量评估包括哪两方面的内容?	(258)
采购物流评估包括哪些内容?	(259)
采购组织评估的内容有哪些?	(260)
第二节 采购绩效评估的指标	(260)
采购的质量绩效指标有哪些?	(260)
采购的数量绩效指标有哪些?	(261)
采购的时间绩效指标有哪些?	(261)
采购的价格绩效指标有哪些?	(262)
采购的效率指标有哪些?	(262)
一个完整的采购绩效评估指标体系包括哪些内容?	(264)
第三节 采购绩效评估的标准与方式	(266)
采购绩效评估的标准是什么?	(266)
执行采购绩效评估的人员有哪些?	(267)
采购绩效评估的方式有哪两种?	(268)
主要参考文献	(269)

第一章

采购管理的基本内容

采购管理是指企业为了达到一定的经营目标，通过计划、组织、协调、控制等手段，对采购活动进行的管理。

广义的采购不仅包括“用钱去买东西”——购买，而且还包括租赁、交换、外包、自制等形式。狭义的采购仅包括购买。采购管理是指负责计划、组织、激励和控制与采购物料有关的所有活动。

采购管理是企业经营管理的重要组成部分，它关系到企业的生存和发展。采购管理的好坏直接影响到企业的成本、质量和交货期。

第一节 采购的原则与形式

采购必须遵循什么原则？

采购的原则就是在适当的时候以适当的价格从适当的供应

商处买回所需数量商品的活动。采购必须要围绕“价”、“质”、“量”、“地”、“时”等基本要素来开展工作。

1. 适当的价格

价格永远是采购活动中的关注焦点，现在的企业对采购最关心的一点就是采购部今年能节省多少采购资金，所以采购不得不把相当多的时间和精力放在与供应商的“砍价”上。物料的价格与该物料的种类、是否为长期购买、是否为大量购买及与市场当时的供求关系有关，同时与采购人员对该物料的市场状况是否熟悉也有关系，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”你，这就要求采购人员要时常了解该行业的最新市况，尽可能多地获取相关资料。

2. 合适的品质

一个不重视品质的企业在今天恶劣的市场竞争中根本无法立足，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品质管理人员的角色。在日常的采购作业中要安排部分时间去推动供应商完善品质体系及改善、稳定物料质量。

物料质量达不到企业使用要求的严重后果是显而易见的：

(1) 物料质量不良，往往导致企业内部相关人员花费大量的时间和精力去处理，会增加大量的管理费用。

(2) 物料质量不良，往往在重检、挑选上花费额外的时间和精力，造成检验费用增加。

(3) 物料质量不良，导致生产线返工增多，降低生产效率。

(4) 因物料质量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。