

物料采购

365

everyday for
MATERIAL PURCHASING

李胜强 李华 / 主编

海天出版社

物料采购 365

Everyday for
MATERIAL PURCHASING

李胜强 李华 / 主编

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物料采购 365/李胜强著. - 深圳:海天出版社,
2004.9

(工厂管理 365 系列丛书)

ISBN 7-80697-147-5

I. 物... II. 李... III. 采购—企业管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 014630 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:廖 译(email:choately@sohu.com)

责任技编:卢志贵 封面设计:谭韦伟

责任校对:范东洋

邮购科:0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:21

字数:26 千字 印数:1-6000 册

定价:22.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

总 序

“万物皆流，无物常住”。古希腊伟大的哲学家赫拉克里特在 2500 多年前就曾经对事物的发展做出过精辟的论述。在今天这个科学技术日新月异的信息数字时代，企业的管理同样也是这样，在不断地更新，不断地完善，不断地注入新的理念、观点和方法。

我国加入 WTO，正逐步与世界全面接轨，而世界经济则正在步入一个信息网络技术手段为主导的“全球化”的经济时代。市场经济已经不仅是法制经济，也不仅是竞争经济，而是逐步走向综合型全面提升管理水准的社会化经济。

美国著名的管理学家罗密尔特曾说过：“竞争优势决定于企业一系列独具特色的资源及其相互关系”。现代管理的最新思维就是：以战略眼光审视企业内部，全面考察企业所拥有的资源、能力和核心竞争力是否与企业外部环境的变化相符合，将实践中总结出来的管理理论，以最切合企业实际情况地加以运用，从而形成独特、持久和可持续发展的的核心竞争能力。

“凡事预则立，不预则毁”。“预”，古代称之为“运筹”，也就是我们现在所说的战略。再说简单一点，就是人们对于未来行动目标机器实现方案的谋略与策划。

在当代，企业管理在由过去的以企业内部为主要领域，扩展到与企业环境有关的各个方面；管理的重心，也转移到如何实现企业与“外部世界”联系的可靠性、合理性，即外向性经营活动的管理上。企业管理的理念不断在进行更新，内容也在不断地衍生和扩展。所以，在市场上必须要有新的、能适应广大管理者需求的理论指导书籍，这是企业的需要，是广大读者的需要，同时，也是社会经济发展的需要。

物料采购 365

我公司根据国内外最新的信息资料和权威的管理理论著作,结合我公司在具体参与管理咨询、服务和协助完善企业管理制度、提升管理水准的基础上,编著了《工厂管理 365》丛书系列,即:《品质管理 365》、《物料采购 365》、《生产现场 365》、《目视管理 365》、《田口管理 365》、《客户管理 365》、《物流管理 365》、《IE 管理 365》。

当我们掩卷收笔,交付印刷之时,对那些以各种方式参与了系列丛书编著的朋友们致以深深的感谢,他们是:方敏、胡少兵、韩汉生、陈海斌、贾志安、赵蓉、赵安芝、何家俊、汪道安、熊国庆、姚红梅、姚玉雪、周慧萍、魏一江、李胜伟、朱红兵、朱毅、罗世修、罗长江、王欣民、王大为、魏晓明、李伟红、卫红光、成建国、吴永蘩、艾红、周红梅、张亦之、张英、孙世英。

同时也感谢为此套丛书在内容上多次提出修改意见的编辑们,感谢为此套丛书进行封面设计、排版、校对而默默无闻、辛勤工作的所有朋友们。

主编:李胜强

2004 年 1 月

前 言

经济全球化的发展,使传统的采购业发生了巨大的变化。各种新的名词像雨后春笋般涌现出来,如供应链管理、战略采购、零库存管理、电子商务、网上采购等等。采购从传统的后勤辅助、支持的角色逐步脱胎换骨,走到了令人瞩目的前台,较之过去的地位有了很大的提高。尤其是在采购成本占企业生产总成本 70~80% 的电子制造业领域,采购节省的成本几近与销售创造的利润相同比论,成为了企业赢利的又一法宝。

采购地位的提高,当然离不开大的市场环境和企业的经济因素。一方面是企业一直把开源节流、提高效率作为应对经济困境的有效手段之一。采购作为企业的资金消耗部门,如何节省采购成本、提高采购效率、完成总成本指标更是关键。另一方面,市场竞争进入白热化的阶段,对新品上市周期要求越来越短,对产品的成本限度的要求越来越高,采购不仅要配合设计部门,提供物料供应保证,还要在产品成本上提出最佳供应方案。市场经济的发展,促使采购部门不再只是执行部门,而越来越多地参与到企业经营决策当中。

进入二十一世纪,作为企业的高层管理、采购部门的经理或主管、普通的采购人员,都会不同程度地思考着以下的问题:

企业怎样才能保持不断发展的竞争力?采购部门如何才能发挥出最大的功效?采购部门应如何关注生产和市场的发展趋势?如何才能最大限度地降低采购成本和企业生产经营总成本?

物料采购管理,是从生产计划排单,接受采购任务,制定采购计划,到选择供应商以及价格谈判、签约以及跟踪催单等全过程的实际

运作和管理实务。

在企业的生产、经营活动中,采购是其中很重要的一项工作,是生产管理的一个重要内容。企业每生产出1元钱的产品,其中有0.56元用在了采购上,尤其是在制造行业,原料及物料的采购曾高达80%。而在以前,大多数企业都把采购当作是辅助地位,他们看重的是如何进行生产经营和改进技术,以及对销售的重视,很少有人对采购这一环节细心研究。

伴随全球经济的浪潮,现代企业一步步走向规模化、集团化,对物料的需求量与日俱增。曾经备受忽略的物料采购越来越显示出了重要性,运用在物料采购活动中的各种策略和技术,也被证明和企业的强大与发展息息相关。

越来越多的企业意识到,如果不把物料采购管理作为企业重要的战略任务来抓,并时时处处地加强物料采购管理降低成本,那么,企业的生产效率和经济效益就得不到保证,而且物料采购的实践性很强,一些基本的采购技术也要因人、因物、因厂而异,不是一招就可以走遍天下的。实践证明,采购管理的必要性在于物料采购是长期性、大量性的,采购所占用的现金流量也是惊人的,企业如果不能控制好这一点,那么企业的竞争力就会大打折扣。这就是说如果一个企业不能在适当的时间与地点,不能以合适的价格,获得合适的数量与品质的原料,那么企业还没有开始生产产品,就已经输在了起跑线上。更不要说在成本与利润的经营效率上,将受到的严重损害。所以,物料采购的效率也是决定企业获利或是亏损的重要因素。

物料采购并不是单一部门的独立的经济活动,它涉及到采购部门与其他部门的协调、采购信息的收集、对供应商的考察、在采购中应用的策略、采购的方式、采购减价技术等等,在决定购买之后,还要签定采购合同,最后就是采购的跟单和验收。由此可以看出,物料采购的确不是一项单纯的单一部门的经济活动。

大部分企业的采购部门在从事物料采购活动时，不全是企业整个经营活动的系统观念来着手，有时又因为没有系统的理论为依据，所以觉得说起采购来千头万绪，每个地方都很重要，每个方面都好像知道一点儿，但是没有专门地将这些知识细化，只晓得大概仍然是于事无补的。

有鉴于此，本书将物料采购分成了三个部分详细阐述，第一部分是基础篇，第二部分是运用篇，第三部分是分析篇。书中对物料采购所涉及的一般战略和各种减价技巧加以详细阐述，再将有关采购的各种活动作有系统地资料整理、分析、比较、归纳，以使采购成本降低。

本书依据物料采购实际作业的情况，编写了以下内容：组织与管理、信息的获取、采购方式、采购条件、采购合同、采购的跟单与验收、减价的技术、材料计划与控制、价值分析、ABC分析、寿命周期成本、采购综合评价技术、计算机系统在采购中的应用及国外采购等。这些内容概括了物料采购从理论到实务再到成本控制的整个流程，为企业管理人员和物料采购人员提供了一条捷径，使企业在进行物料采购时，除了对采购流程有充分的了解之外，还能最大限度地减少采购成本，确保企业采购目标的任务圆满完成。

本书在编写过程中，因为时间仓促，难免有遗漏和疏忽的地方，欢迎各位朋友提出宝贵的意见，以便能日臻完善。

编者

2004年4月

目 录

第一部分 基础篇

第一章 物料采购基础 3

- 一、物料采购发展 3
- 二、物料采购定义 5
- 三、物料采购基本流程 7
- 四、物料采购基本原则 8
- 五、物料采购基本要素 10
- 六、物料采购基本形式 14
- 七、物料采购基本目标 15
- 八、采购管理的基本职能 16

第二章 物料采购政策 19

- 一、制定物料采购政策的目的 19
- 二、物料采购政策内容 19
- 三、物料采购政策制定 20
- 四、供应商选择基本原则 23
- 五、采购管理制度 24
- 六、常用物料采购管理表格 27

物料采购 365

第三章 物料采购组织 39

- 一、采购部门的职责 39
- 二、采购部门组织架构 39
- 三、采购人员职责 43
- 四、采购部门的授权管理 44
- 五、采购的协调配合 48

第四章 物料采购信息 52

- 一、物料采购信息的作用 52
- 二、物料采购信息类别 53
- 三、物料采购信息内容 54
- 四、信息收集人员的基本要求 55
- 五、物料采购信息收集方法 57
- 六、市场价格信息收集步骤 59
- 七、廉价供应市场寻找方法 61
- 八、物料采购信息的运用 62

第五章 采购计划与控制 63

- 一、采购计划的重要性 63
- 二、采购计划的主要目标 64
- 三、采购计划的制定 64
- 四、物料控制的范围 65
- 五、物料存货控制的作用 66
- 六、物料存货控制方法 68

第二部分 运 用 篇

第六章 物料采购基本策略 83

- 一、固定成本削减策略 83
- 二、变动成本采购策略 89

三、互买优惠采购策略	91
四、采购成本控制策略	94
五、采购路径改善策略	99
六、了解对方意图策略	102
七、价格核算采购策略	103
八、困境采购策略	103
九、统一订购策略	105
十、共同订货策略	106
 第七章 物料采购基本条件	107
一、品质与规范	107
二、供应商选择	111
三、采购时机	115
四、采购数量	119
五、采购价格	121
六、采购交货期	124
 第八章 物料采购方式	129
一、采购作业方式分类	129
二、采购方式选择	132
三、物料采购流程	133
四、实际成本采购	140
五、指定供应商采购	140
六、招标采购	141
七、当面估价采购	143
八、报价采购	145
 第九章 物料采购减价技术	148
一、标准化利用	148
二、价格磋商	149

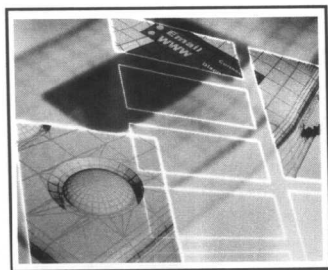
物料采购 365

三、价格谈判技巧	153
第十章 物料采购合同	157
一、采购合同及其分类	157
二、采购合同格式及内容	159
三、采购合同的履行	162
第十一章 采购跟单与验收	170
一、采购作业流程	170
二、采购交货延期	172
 第三部分 分析篇	
第十二章 价值分析法	185
一、价值分析理论	185
二、价值分析的组织类型	187
三、价值分析原则	190
四、价值分析步骤	190
五、价值分析应用	194
第十三章 ABC分析法	206
一、ABC 分析法理论	206
二、ABC 分析程序	208
三、ABC 分析法的应用	209
四、ABC 分析注意事项	216
第十四章 产品寿命成本分析法	219
一、产品寿命成本分析理论	219
二、产品寿命成本估算	222

三、产品寿命成本分析步骤	224
四、产品寿命成本分析应用案例	225
第十五章 成本控制技术	229
一、综合评价技术	229
二、采购单价计算方法	242
三、采购价格决定方法	243
四、采购价格合同方式	244
五、成本参数分析	245
六、采购条件的改善方法	247
七、品质改善方法	247
八、生产管理水准的改善	247
第十六章 物料采购监管	256
一、采购失误的防范	256
二、采购监管要点	258
三、采购内部监管	259
四、采购内部监管方式	262
五、采购分层管理制度	264
六、采购时效控制	264
七、采购跟单制度	266
八、采购内部审查	269
九、内部审查的主要内容	271
第十七章 计算机系统的运用	274
一、计算机系统的功效	274
二、计算机系统的运用	277
三、采购信息的计算机处理	279
四、利用互联网降低采购成本	285

第十八章 国外采购业务	288
一、采购交易基本条件	288
二、供应商资信调查	291
三、国外采购报价	294
四、国外采购合同	297
五、进口货物许可证管理	298
六、国外采购的付款方式	305
七、信用证申请表	308
八、信用证的修改	312
九、海上货物损失索赔	313
十、国外采购品质索赔	319
十一、国外采购因时间的损失索赔	320

第 一 部 分



基 础 篇

第一章 物料采购基础

21 世纪是知识经济的年代,更是物料采购人员的白金时代!因为物料采购管理已逐步成为增强企业竞争力的核心,随着企业对采购人员重要性的认识不断提高,企业采购人员的地位也将发生从战术性角色向战略性角色的根本转变。

有统计资料显示,当企业物料采购费用占销售产品成本的一半以上时,采购费用每下降一个百分点,对企业利润增长所做的贡献,相当于销售额增加 10~20% 所带来的利润增长。除此之外,采购对企业的重要作用还表现在:

一、是保证产品质量的关键。只有优质的输入,才能保证优质的产出;

二、是提升产品竞争力的重要手段。

由此可见,采购费用下降对提高企业利润率的潜力有多么巨大。因此,提升企业物料采购管理的专业化水平、降低采购成本、提高采购效率,将是企业可持续发展战略的重中之重!

一、物料采购发展

在二十年以前,物料采购还只是传统的后勤保障和支持的角色,而如今已逐步脱胎换骨,走到了令人瞩目的前台,其地位有了极大的提高。

二十多年以来,经济全球化使物料采购的理论和实践都发生了巨大的改变。各种新颖的理念如雨后春笋般不断涌现出来,如供应链管理、战略采购、战略外包、采购竞价、电子商务、电子采购、网上交易等等,不一而足。尤其是在采购成本占企业总成本一半以上