

物料采购

365

ryday for
ERIAL PURCHASING

李胜强 李华 / 主编

海天出版社

物料采购
365

李

F274
168

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。

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

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

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

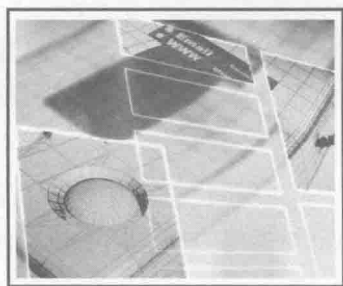
第三部分 分析篇

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

的制造行业，节约采购成本已经可以和销售利润同日而语，成为企业赢利的第二驾战车。

当然，采购地位的不断提升离不开经济大环境和市场竞争的发展趋势。一方面，随着经济竞争的白热化，销售部门的压力与日俱增，企业把开源节流、提高生产效率作为应对经济压力的不二法宝。而物料采购作为企业资金的最大消耗部门之一，如何节省采购成本、提升采购效率，对降低生产总成本的指标非常关键。另一方面，技术的快速发展，对新品上市的周期要求越来越短，相应的研发费用越来越高，采购部门不仅要在物料上确保供应，还要在产品成本的控制上提出最佳的供应方案，采购已不再是一个单一的执行部门，而越来越多地参与到企业决策中。

目前国内的多数企业，在采购管理上还没有建立起成体系的管理模式，还是粗放的、传统的管理方法，影响到企业竞争力的提升。最常见的问题是没有集中采购。大型企业及下属企业都各分别设有自己的采购部门，常常是由不同的部门小批量地重复采购相同的物料，白白地浪费了集团集中采购的规模优势和批量优势。

其次，供应商管理体系不够健全，对供应商的差异化管理体制没有形成，缺乏对供应商定期审核制度；对供应商的商品成本构成、供应商下游渠道缺乏了解；与供应商以及相互间的存货信息不能共享，采购控制往往还是以事后控制为主。

中国加入 WTO 后，正昂首阔步进入崭新的二十一世纪，企业从最高层的董事长、总经理，到中层采购部门经理或主管乃至普通采购人员，都必须要对生产的发展、市场的变换，不同程度地关心以下问题：企业如何保持和加强持续的竞争力？如何发挥物料采购部门的最大功效？物料采购部门应关注哪些发展趋势？如何降低采购成本？如何降低企业的生产总成本？等等。

二、物料采购定义

物料(Material)是制造产品的基本元素,原物料经过粗加工、精加工、组装后,成为产品,并通过销售完成产品的价值转换,实现公司的利润目标和经营目标。

我们可以通过“生产过程树”来了解产品制造的完整过程,如图1-1所示。由生产树可以知道,企业只有确保能够适时(Right Time)、适价(Right Price)、适量(Right Quantity)、适地(Right Place)、适质(Right Quality)地获得生产所需的材料,才能够以最低的总成本获取企业最大的利润。

物料的获得是通过采购行为来实现的。物料采购(Material Purchase)是指企业为了完成既定的产品生产的需要,以事先规定的方式、方法和程序,对物料(包括原材料、设备、仪器仪表、软件及技术服务)的购买。物料采购不仅是指具体的采购过程,而且也是对采购政策、采购程序、采购过程及采购管理的总称。

物料采购是现代化企业管理理论较新的学科技术,也是企业管理制度的重要组成部份。在市场经济日趋白热化的竞争环境之下,企业面临诸多的困难和挑战,例如客户的需求多变、订单提前期缩短,采购周期延长、库存控制困难等诸多问题。因此,企业的主管领导、采购部门经理及采购人员,都要掌握现代物料采购新的理念,理解搞好企业物料采购管理的紧迫性,掌握物料采购过程中从生产计划排单,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,提升企业采购水平与竞争力,降低采购成本和风险,促进企业可持续发展。

物料采购管理的重要性是显而易见的。物料采购管理的重要性,已与物料的供应、仓储运输、销售管理鼎足而立、同等重要:

(1)是企业管理制度的重要组成部份

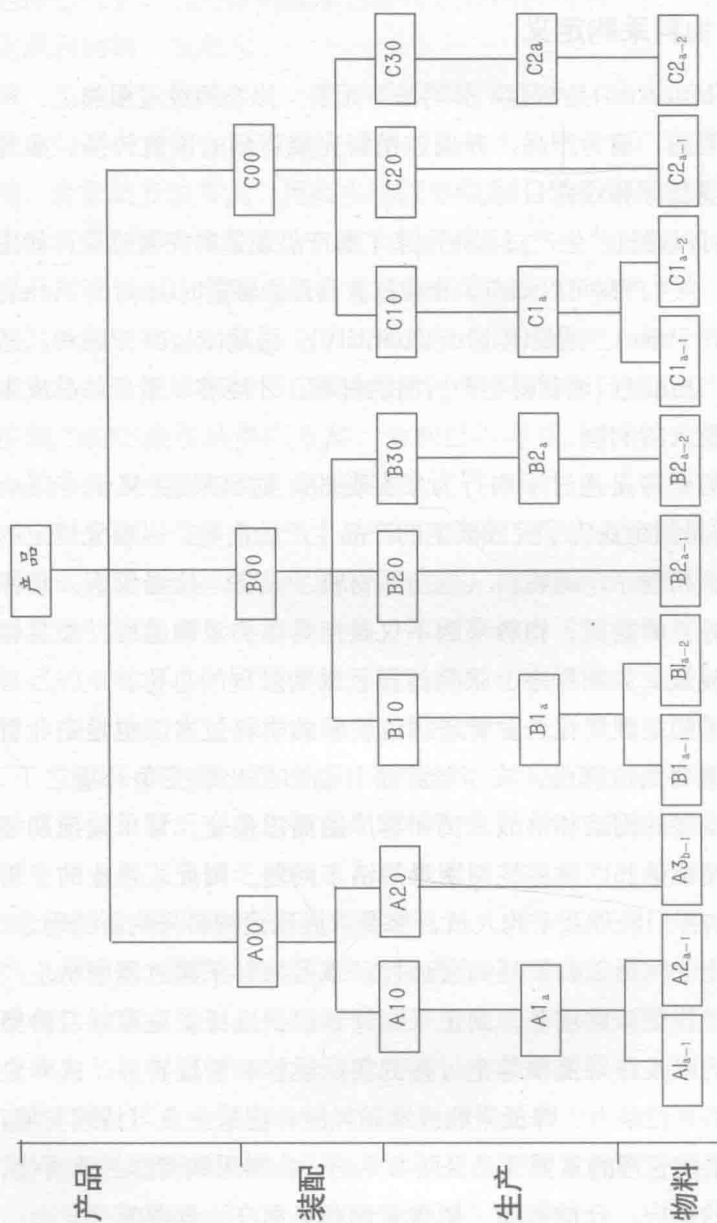


图 1-1 产品生产过程树

完善的物料采购制度，才能彰显企业整个管理体制的健全、合理、科学。如果没有一整套行之有效的物料采购制度，则企业的一切管理措施将如无水之源、无本之木，企业的经营目标就难以实现。

(2) 对企业生产成本的影响

有调查研究结果显示，在最大规模的制造业中，平均一元的产品零售额，就有 0.56 元用于采购。这个结果证明了物料采购在企业财务方面的重要性。

物料采购管理所涉及的问题比人们想像的要复杂得多。企业内的肥水和黑洞大部分都集中于物料采购部门，企业的巨大利润潜力也集中在这里。物料采购的重要性的认识实际上也只是个常识问题，大凡私营企业的老板，常常将亲朋好友安置在采购部门，也是这个部门重要的佐证之一。

社会物质的极大丰富，计划经济时代的卖方市场已向市场经济时代的买方市场转变。卖方市场的掌握卖权的人容易走歪路，买方市场时掌握买权的人容易出问题。从这个角度去思考，强化企业的物料采购管理的意义就尤为重要。

(3) 对企业经营效益的影响

对于生产企业而言，物料采购犹如血液对人体的重要性。因此，企业在完成订单生产过程中，所需要的物料，无法得到采购部门的积极、有效、及时的配合，或者所得到的原物料的数量、质量无法满足生产技术标准，那么，企业在生产成本、经营利润和客户满意度上的效率将大打折扣，企业也将遭受更大的损害。

三、物料采购基本流程

物料采购是从采购计划的制订、采购申请、采购询价、采购订单、订单跟踪等采购业务的全部过程。物料采购基本流程如图 1-2 所示。

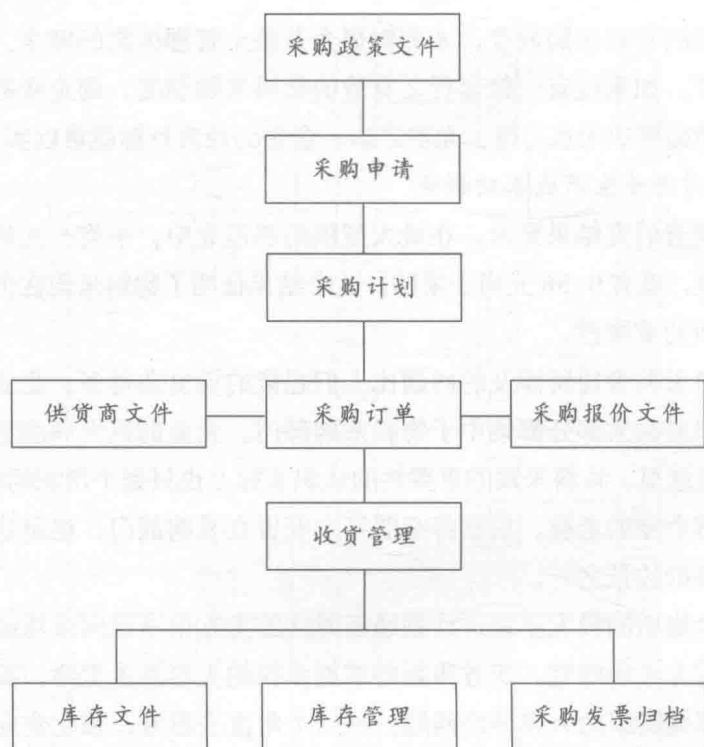


图1-2 物料采购基本流程

四、物料采购基本原则

物料采购的基本原则，就是人们常提到的五个R，即适时(Right Time)、适质(Right Quality)、适量(Right Quantity)、适价(Right Price)、适地(Right Place)地从供应商手中购买到生产所需要的材料。

(1) 适当的时候

在生产类企业，较为流行的采购理论，是基于零库存和及时供给理论，也就是在不对生产和客户造成任何影响的前提下，大量减少库存的持有量。这样一来，为确保生产计划的完成，减少和杜绝“窝工待料”，及时库存就是零库存理论的最好补充。这就需要在最恰当