

企业基本业务

国际化操作规范丛书

企业采购

操作规范

钟复台 等/编

OZUOGUIFAN



中国经济出版社
www.economyph.com

F-274
Σ69

企业基本业务国际化操作规范丛书

企业采购操作规范

钟复台等 编



A1058323

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业采购操作规范/钟复台等编. —北京: 中国经济出版社,
2003.1

ISBN 7 - 5017 - 5722 - 4

I . 企… II . 钟… III . 采购 - 企业管理 - 规范 IV . F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 077006 号

责任编辑: 后东升

(h67@sohu.com)

封面设计: 谭雄军

企业采购操作规范

钟复台等 编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/32 9.625 印张 256 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1~5000

ISBN 7 - 5017 - 5722 - 4/F·4588

定价: 22.00 元

《企业基本业务国际化操作规范丛书》

编 委 会

钟复台	甘长江	刘昊昌	范普森	魏 伟
杨艺明	舒文娟	樊伟伟	李 路	张道深
熊婉芬	程日芳	傅珠军	赵望海	斯廉松
谭美凤	乔世荣	龙梅林	袁良喜	金耀华
沈宏昌	徐怀明	钱丹舟	林 静	马世泰
王露晓	鲁耘耕	方木黎	田良中	花永芳
汤玉升	黄宏深	孔会伯	姜本立	范宏喜
孙方圆	高克敏	沈冉由	华特欣	卫辉球
夏南星	韩得谊	尹尚连	曹立芳	郑洛宁
蒙正久	肖亚敏	牛 准	于干天	宋方士
胡今声	由晓强	熊午书	戴松衾	周亚芬
贾凤喜	林慧洲	冯伯如	罗斯点	石成军

编写说明

《企业采购操作规范》主要是向读者介绍企业采购的操作规范、技术，内容实用、可操作性强。读者如果是行业中人，读这本书，有助于自己了解这一行规范的做法，从而有所借鉴；读者如果是有志于加盟这一行的人士，或是求职者，读了这本书，有助于自己清理思路，尽快入门；对于大学生来说，在教材之外读读这类书，对自己求职择业也是有帮助的。

本书结构紧凑，语言精炼，篇幅精干，可读性强。

本书属于《企业基本业务国际化操作规范丛书》，该丛书还包括《特许经营操作规范》、《销售代理操作规范》、《企业招投标操作规范》、《企业并购操作规范》。

编 者

2002年9月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 采购的功能和目的	(1)
一、采购的功能	(1)
二、采购目的	(4)
第二节 采购的范围	(5)
一、实体物品的采购	(6)
二、无形劳务的采购	(6)
第三节 采购的作业原则	(8)
一、以销定进原则	(8)
二、注重质量原则	(8)
三、勤进快销原则	(9)
四、资金安全原则	(9)
五、经济核算的原则	(9)
六、信守合同原则	(9)
第四节 采购的道德规范	(12)
一、公正	(12)
二、诚实	(12)
三、敬业	(13)
四、谦谨	(13)
第五节 采购全球化的原因和特点	(17)
一、采购全球化的原因	(17)

二、采购全球化的特点	(19)
第二章 采购计划与预算操作规范	(22)
第一节 制定认证计划	(22)
一、接受开发批量需求	(23)
二、接受余量需求	(23)
三、准备认证环境资料	(23)
四、制订认证计划说明书	(23)
五、分析开发批量需求	(24)
六、分析余量需求	(24)
七、确定认证需求	(24)
八、分析项目认证资料	(24)
九、计算总体认证容量	(25)
十、计算承接认证量	(25)
十一、确定剩余认证容量	(25)
十二、对比需求与容量	(25)
十三、综合平衡	(26)
十四、确定余量认证计划	(26)
十五、制订认证计划	(26)
第二节 制定订单计划	(30)
一、接受市场需求	(30)
二、接受生产物料需求	(31)
三、准备订单环境资料	(31)
四、制订订单计划说明书	(31)
五、分析市场需求	(31)
六、分析生产需求	(32)
七、确定订单需求	(32)
八、分析项目供应资料	(32)

目 录

九、计算总体订单容量	(33)
十、计算承接主单量	(33)
十一、确定剩余订单容量	(33)
十二、对比需求与容量	(33)
十三、综合平衡	(34)
十四、确定余量认证计划	(34)
十五、制订订单计划	(34)
第三节 编制采购预算	(40)
一、决定采购数量	(40)
二、物料需求计划 (MRP)	(44)
第四节 影响采购计划和预算的因素	(56)
一、年度行销计划	(56)
二、年度生产计划	(57)
三、用料清表	(57)
四、存量管制卡	(57)
五、设定物料标准成本	(57)
六、生产效率	(58)
七、价格预期	(58)
第三章 采购认证操作规范	(60)
第一节 采购认证的程序	(60)
一、认证准备	(60)
二、初选供应商	(60)
三、试制认证	(61)
四、中试认证	(61)
五、批量认证	(61)
六、认证供应评估	(61)

第二节 质量策略	(64)
一、初选供应商的质量控制	(64)
二、样件物料质量控制	(69)
三、批量物料质量控制	(74)
第三节 价格策略	(75)
一、低采购价格策略	(76)
二、高采购价格策略	(76)
三、新产品采购价格策略	(77)
四、进口产品采购价格策略	(77)
五、优惠采购价格策略	(78)
第四节 谈判策略	(80)
一、投石问路策略	(80)
二、货比三家策略	(81)
三、避免争论策略	(81)
四、情感沟通策略	(81)
五、声东击西策略	(81)
六、最后通牒策略	(82)
七、新颖的采购方略	(82)
第五节 供应策略	(84)
一、商品采购时机选择策略	(84)
二、商品采购渠道选择策略	(87)
第六节 认证技巧	(88)
第四章 采购订单操作规范	(91)
第一节 发出采购订单	(91)
一、熟悉需要订单操作的物料项目	(91)
二、价格确认	(92)

目 录

三、确认项目质量需求标准	(93)
四、确认项目的需求量	(93)
五、制定订单说明书	(94)
六、查询采购环境	(94)
七、计算供应商容量	(94)
八、与供应商确认订单	(94)
九、确定意向供应商	(95)
十、发放订单说明书	(95)
十一、确定物料供应商	(95)
十二、制作合同	(95)
第二节 管理采购合同	(102)
一、采购合同的内容	(103)
二、采购合同管理的范围	(104)
三、采购合同管理的环节	(105)
四、采购合同的管理者	(105)
第三节 跟踪订单	(106)
一、合同执行前跟踪	(106)
二、合同执行过程跟踪	(107)
三、合同执行后跟踪	(108)
第四节 采购物料验收	(111)
一、供应商交货验收的主要工作	(111)
二、做好验收工作必须彻底执行的事项	(111)
第五节 订单操作中的物料指标控制	(117)
一、质量指标	(117)
二、成本指标	(118)
三、供应指标	(118)
四、服务指标	(119)

第五章 采购管理操作规范	(121)
第一节 采购品质管理	(121)
一、采购品质的规划	(122)
二、采购品质管理执行	(126)
三、采购品质管理考核	(128)
第二节 采购成本管理	(129)
一、采购成本规划	(130)
二、采购成本分析	(133)
三、降低成本的方法	(138)
第三节 采购人员管理	(142)
一、采购人员招聘	(143)
二、采购人员的培训	(146)
三、采购人员工作绩效考核	(148)
第四节 采购库存管理	(149)
一、库存的基本概念	(150)
二、库存管理的分类方法	(150)
三、库存优缺点分析	(152)
四、独立需求库存控制法	(152)
第五节 供应商管理	(155)
一、供应商的开发	(155)
二、供应商考核	(155)
三、中小企业选择供应商应注意的问题	(158)
四、打破供应商的垄断行为	(160)

第六章 采购绩效评估操作规范	(164)
第一节 采购绩效评估标准	(164)
一、价格与成本指标.....	(164)
二、质量指标.....	(165)
三、企划指标.....	(166)
四、采购效率指标.....	(166)
五、其它采购效果指标.....	(167)
第二节 采购人员绩效评估	(167)
一、采购人员的业绩考核.....	(167)
二、采购人员绩效考核的实施者.....	(171)
三、采购人员绩效考核的时机.....	(172)
第三节 采购工作绩效评估	(173)
一、采购工作对利润贡献大小的评估.....	(173)
二、采购质量工作考核要点.....	(174)
三、供应商管理绩效考核要点.....	(175)
第四节 采购绩效改进	(178)
一、营造绩效改进的工作氛围.....	(178)
二、采购绩效评估尺度.....	(179)
三、建立协同采购.....	(182)
第七章 企业跨国采购操作规范	(190)
第一节 跨国采购业务一般程序	(190)
一、必要的市场调查.....	(190)
二、采购成本测算.....	(191)
三、采购谈判磋商.....	(191)

第二节 评选有能力的国际供应商	(192)
一、国家地区稳定性.....	(192)
二、供应商的状况.....	(192)
三、技术及商情分析.....	(193)
第三节 FOB 条款	(194)
一、概念.....	(194)
二、采用 FOB 术语的注意事项.....	(195)
第四节 信用证支付	(197)
一、汇付.....	(197)
二、托收.....	(197)
三、信用证.....	(197)
第五节 跟单与催单	(199)
一、货物运输过程中使用的单据.....	(199)
二、货物的催单和跟踪.....	(203)
第六节 国际采购代理业务	(205)
一、定义及业务流程.....	(205)
二、招标代理.....	(206)
第七节 国际采购组织	(208)
一、进口代理或销售代理.....	(208)
二、进口经营商.....	(208)
三、贸易公司.....	(208)
四、采购部门内部分工.....	(209)
五、国际采购办事处.....	(209)
第八节 跨国运输风险防范	(210)
一、《1990 年国际贸易术语解释通则》关于投保责任的 规定.....	(210)
二、选择适当的投保类别.....	(212)

三、选择合适的保险公司·····	(213)
四、投保手续·····	(214)
五、保险索赔·····	(216)
第八章 企业采购涉及的法律问题 ·····	(221)
第一节 有关采购主管权责的法律规定 ·····	(221)
一、采购主管的法定代理权·····	(221)
二、采购主管个人责任的法律规定·····	(222)
第二节 采购合同效力 ·····	(224)
一、合同的定义及效力·····	(224)
二、采购合同的修改、取消与终止·····	(225)
第三节 供应代理人的职权 ·····	(239)
一、代理权法和代理人的权力·····	(239)
二、代理权法和代理人的责任及采购道德·····	(241)
三、供应商代理人的职权·····	(242)
第四节 接受货物与拒收 ·····	(243)
一、接受货物·····	(244)
二、定货的取消与违约·····	(245)
第五节 专利和产品责任 ·····	(246)
一、专利·····	(246)
二、产品责任·····	(250)
第六节 商业仲裁 ·····	(252)
一、商业仲裁及其优点·····	(252)
二、商业仲裁的规则·····	(253)
三、仲裁条款和仲裁协议·····	(254)

第九章 采购作业电脑化	(256)
第一节 网上采购环境	(256)
一、采购环境概述	(256)
二、网上采购模式	(258)
第二节 电子订货系统 (EOS)	(259)
一、电子订货流程	(260)
二、电子订货系统构成	(261)
三、采购订货业务过程	(262)
第三节 采购管理软件介绍	(264)
一、以 ERP 和 MRP II 为基础的大型企业综合管理 系统	(264)
二、国内中小型企业综合管理软件	(264)
三、进销存管理系统	(265)
第四节 网上采购产生的效益和存在的问题	(265)
一、网上采购产生的效益	(265)
二、网上采购存在的问题	(269)
附 录	
一、国有工业企业物资采购管理暂行规定	(273)
二、国外贷款项目采购文书	(276)
三、国际采购与物资管理委员会简介	(286)
四、ISO 9004 品质管理与品质系统要素 ——采购质量	(287)

第一章 绪 论

采购是企业经营的一个核心环节，是获取利润的重要来源。走出传统的认识误区，正确理解采购，是当今企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个保障，更是现代化企业谋求发展壮大的一个必然要求。

第一节 采购的功能和目的

采购是最常见的一种活动，从人们日常生活到企业运作，从民间到政府，都离不开它。无论什么样一个组织，只要存在，它就需要从环境获取所需的有形或无形物质，这种行为称之为“采购”。

一、采购的功能

1. 采购制约着企业销售工作的质量

商品采购作为向企业销售提供对象的先导环节，只有使购进商品的品种、数量符合市场需要，商品销售业务经营才能实现高质量、高效率、高效益，从而达到采购与销售的和谐统一；相反，则会导致购销之间的矛盾，造成经营死滞，影响企业功能的发挥。因此，商品销售工作质量的高低很大程度上取决于商品采购的质量；销售活动的拓展和创新与商品采购的规模和构成有直接联系。

2. 采购制约着企业研发工作的质量

采购与其它环节密切相关。在某种程度上没有采购支持的研发方案其成功率会大打折扣。研发人员经常会感觉到因为采购不到某种物料，或者受到某种加工工艺的限制，使得设计方案难以实现；另一情况下，设计人员费尽心思所获得的研发样品在功能上与同行业相比相差甚远；或者即使性能一样，但外观、体积、成本、制造方便性、销售竞争力等许多方面都显得逊色，这归结于研发人员信息落后，对先进元器件了解不多，采购方面支持不够所造成。

3. 采购决定着企业商品周转的速度

采购员必须解决好业务经营中的适时和适量问题。如果采购工作运行的时点与把握的量度同企业其他环节的活动达到了适度结合，就可以加快商品周转速度，从而加速资金周转，为企业带来切实的利益。反之，就会造成商品积压，商品周转速度减缓，商品保管费用增加，以致不得不运用大量人力、物力去处理积压商品，则可能造成浪费。

稳定的生产需要稳定的采购来保障。我们经常遇到这种情况：即使有 99% 的物料已经到位，而有 1% 物料因各种原因不能按照计划到货，也将迫使生产中断。即使生产、存储想尽一切办法，也无济于事。另一种情况是，当 1000 块线路板已经焊接完毕，但因为一个电阻质量问题导致整个线路板功能失效，必须重新定位问题所在，并进行替换。严重的物料采购质量问题大大降低生产劳动效率，有时可能前功尽弃。因此，批量采购的稳定性是影响正常生产的最重要的因素之一。

4. 采购关系到企业经济效益的实现程度

尽管企业的经济效益是在商品销售之后实现的，但效益高低却与商品购进业务经营有着密切的关系。因为企业经济效益是直接通过利润额来表示的，而商品采购过程中及进货后待售阶段所支付费用的多少同利润额成反比，因此，购进商品的适销率如何，对企业