

企业中高层领导标准化执行方案丛书

汲取世界500强企业管理精要
汇集权威管理实战专家智慧精华



最新

采购经理 任职资格与工作规范

企业采购管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

图 表 化

程 序 化

规 范 化

标 准 化

精 细 化

系 统 化



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业中层领导标准化执行方案丛书

最新采购经理任职资格 与工作规范

——企业采购管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最新采购经理任职资格与工作规范/现代企业管理标准化研究中心
编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(企业中高层领导标准化执行方案丛书)

ISBN 7-5017-6832-3

I. 最... II. 现... III. ①采购—企业管理—管理人员—
资格考核—规范②采购—企业管理—管理人员—工作——规范
IV. F274-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139514 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (电话: 010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民文学印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16

印 张: 16

字 数: 230千字

版 次: 2005年1月第1版 印 次: 2005年1月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6832-3/F·5457

定 价: 36.00元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

目 录

第一章 采购经理任职资格标准	(1)
第一节 采购经理任职资格说明	(1)
第二节 采购经理任职资格知识标准	(2)
第三节 采购经理任职资格能力标准	(3)
一、成本意识与市场分析能力	(3)
二、预测能力	(3)
三、表达能力	(4)
四、团结协作能力	(4)
第四节 采购经理任职资格道德标准	(4)
一、敬业精神	(5)
二、虚心与耐心	(5)
三、公正与诚实	(5)
四、遵守纪律	(5)
第二章 采购经理的工作责任和权限	(6)
第一节 采购经理的工作责任	(6)
第二节 采购经理的工作权力	(8)
第三章 采购作业流程	(10)
第一节 确定采购需求	(10)
第二节 选择供应商	(11)
第三节 购货协议谈判	(12)
一、交货条件与价格	(13)
二、付款条件	(13)
三、罚款与保证条件	(14)
四、其他协议	(14)
第四节 发出订购单	(15)

第五节 跟单与催货	(16)
第六节 货物的验收	(18)
第七节 记录	(19)
第四章 采购计划与预算管理工作规范	(21)
第一节 影响采购计划的主要因素	(21)
第二节 采购计划编制流程	(23)
一、准备认证计划	(24)
二、评估认证需求	(25)
三、计算认证容量	(26)
四、制定认证计划	(27)
五、准备订单计划	(28)
六、评估订单需求	(29)
七、计算订单容量	(30)
八、制定订单计划	(30)
第三节 采购预算编制流程	(31)
一、编制流程	(32)
二、编制采购预算的注意事项	(33)
第四节 采购数量的确定	(33)
第五节 MRP 下的采购计划	(35)
一、计算总需求量	(36)
二、计算净需求量	(36)
三、确定计划生产和采购的时间及数量	(36)
第五章 供应商管理工作规范	(38)
第一节 供应商调查	(38)
一、调查的主要内容	(38)
二、调查方法	(39)
第二节 供应商的选择	(40)
一、供应商选择的原则	(40)
二、供应商的评选程序	(41)
第三节 供应商的控制与管理	(43)

一、供应商监控	(43)
二、与供应商的关系处理	(43)
三、防止受供应商控制	(46)
第六章 采购成本管理工作规范	(49)
第一节 采购成本构成分析	(49)
一、采购成本构成分析	(49)
二、影响采购成本的主要因素	(53)
第二节 采购成本控制策略	(54)
第三节 采购成本控制方法	(60)
一、定期采购控制法	(60)
二、定量采购控制法	(60)
三、经济订货批量控制法	(62)
四、ABC 分类控制法	(63)
五、目标成本法	(65)
六、价值分析法	(66)
第七章 采购价格管理工作规范	(69)
第一节 影响采购价格的因素	(69)
第二节 采购询价	(70)
一、采购询价内容	(70)
二、采购询价的方式	(75)
第三节 报 价	(76)
第四节 采购议价	(78)
一、谈判策略	(78)
二、制定议价策略的基本步骤	(79)
三、采购议价的阶段	(80)
第五节 采购价格的确定	(83)
第八章 采购招标管理工作规范	(85)
第一节 采购招标方式	(85)
一、公开招标	(85)

二、邀请招标	(86)
三、议标	(86)
第二节 采购招标的筹备	(87)
一、发布资格预审通告	(88)
二、准备招标文件	(89)
三、发布招标文件通告	(92)
第三节 开标与评标	(92)
一、开标	(92)
二、评标方法	(93)
三、评标流程	(96)
第九章 采购谈判管理工作规范	(99)
第一节 采购谈判的原则	(99)
一、自愿原则	(100)
二、平等原则	(100)
三、合法原则	(100)
四、合作原则	(101)
五、双赢原则	(102)
六、系统化原则	(102)
七、社会效益原则	(102)
第二节 采购谈判的准备	(102)
一、采购谈判资料的搜集	(103)
二、采购谈判方案的制定	(105)
三、采购谈判队伍的选择	(106)
四、采购谈判的其他准备工作	(108)
第三节 采购谈判的程序	(110)
一、询盘	(110)
二、发盘	(111)
三、还盘	(112)
四、接受	(112)
五、签订合同	(113)
第四节 采购谈判技巧	(114)
一、杀价技巧	(114)

二、让步技巧	(114)
三、讨价还价技巧	(115)
第十章 采购合同管理工作规范	(119)
第一节 采购合同的构成	(119)
第二节 采购合同的签订	(122)
第三节 采购合同的监控	(123)
一、合约执行前的监控	(123)
二、合约执行过程中的监控	(124)
三、合约执行后的监控	(124)
第四节 采购合同的修改	(125)
一、国外采购合同的修改	(125)
二、国内采购合同的修改	(126)
第五节 采购合同的取消	(126)
第六节 采购合同的终止	(127)
第十一章 采购质量管理工作规范	(129)
第一节 采购质量的层次和构成	(129)
一、采购质量的层次	(129)
二、采购质量的构成	(130)
第二节 采购质量控制原则	(131)
第三节 采购质量控制流程	(133)
一、控制流程	(133)
二、具体操作	(133)
第四节 采购质量控制标准	(135)
第五节 采购质量检验的方法	(136)
一、计数与计量检验	(137)
二、全数与抽样检验	(138)
三、固定与流动检验	(139)
四、感官与理化检验	(139)
五、监控与验收检验	(140)
六、破坏性与非破坏性检验	(141)

第六节 采购质量检验的实施	(141)
一、进货检验	(141)
二、工序检验	(142)
三、完工检验	(143)
第七节 不合格品的处理	(144)
一、不合格品的处理方法	(144)
二、具体操作	(145)
第十二章 采购违约及处理工作规范	(146)
第一节 拒绝交货违约及处理	(146)
一、拟制交货	(146)
二、现实交货	(147)
第二节 不适当交货违约及处理	(151)
第三节 拒绝或迟交单证及资料的违约及处理	(156)
第十三章 采购绩效考核与评估管理工作规范	(158)
第一节 采购绩效考核与评估流程	(158)
第二节 采购绩效考核与评估的指标	(160)
一、采购绩效指标设定的内容	(160)
二、采购绩效考核指标	(160)
第三节 采购绩效考核与评估的标准	(164)
第四节 采购绩效的提升	(165)
一、提升绩效的切入点	(165)
二、提升采购绩效的方法	(166)
第十四章 不同物料的采购管理工作规范	(174)
第一节 设备采购	(174)
一、设备采购的原则	(174)
二、设备采购流程	(175)
三、设备采购作业	(178)
第二节 原材料采购	(184)
一、原材料采购的原则	(184)

二、原材料采购流程	(186)
三、原材料采购作业	(191)
第三节 零部件的采购	(198)
一、零部件采购的意义	(198)
二、零部件采购的流程	(199)
三、零部件采购物流作业	(208)
第四节 商品的采购	(215)
一、商品采购的步骤	(215)
二、商品采购物流作业	(216)
第十五章 电子商务采购管理工作规范	(231)
第一节 电子商务采购基础	(231)
一、电子商务采购的特点	(231)
二、电子商务采购的基本条件	(232)
三、电子商务采购的模式	(234)
四、电子商务采购注意事项	(236)
第二节 电子商务采购的流程	(237)
第三节 电子数据交换技术 (EDI)	(239)
一、EDI 的运用	(239)
二、EDI 的组成	(239)
三、EDI 的优点	(240)
第四节 电子自动订货系统	(242)
一、EOS 技术的作用	(242)
二、EOS 技术的结构	(242)
三、EOS 技术的流程	(243)
四、EOS 推广的关键因素	(243)
后 记	(246)

第一章 采购经理任职资格标准

第一节 采购经理任职资格说明

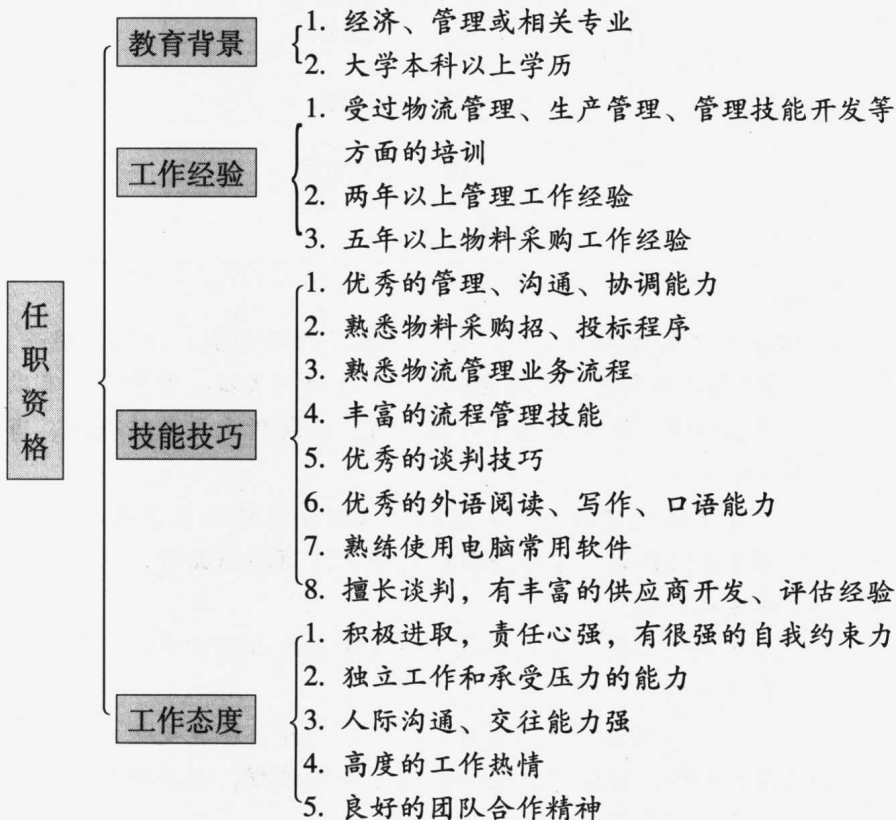


图 1-1

第二节 采购经理任职资格知识标准

采购经理应掌握的知识见下图。

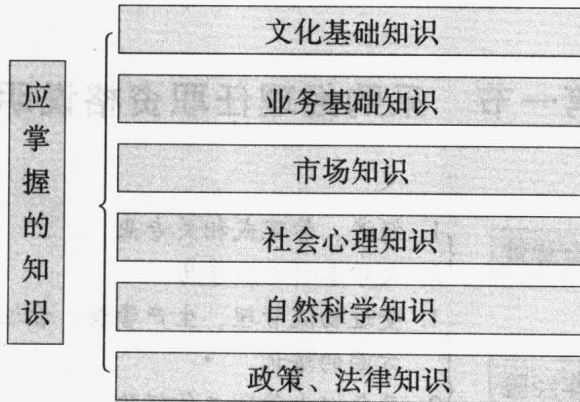


图 1-2

上图说明：

◆ 业务知识包括谈判技巧、商品知识（商品功能、成本、用途、品质）、签约的基本知识等，这是做好本职工作的关键，掌握它将有助于与供应商的沟通，能主动进行价值分析，开发新来源或替代品，有助于降低采购成本。

◆ 只有了解消费者的需要，掌握市场细分策略以及产品、价格、渠道、促销方面的知识，才能合理地选择采购商品的品种，从而保证采购的商品适销对路。

◆ 了解客户的心理活动，把握市场消费者的心理需求，从而提高采购工作的针对性。

◆ 自然科学知识包括自然条件、地理、气候、环境变化以及数理知识和计算机知识。将现代科技知识用于采购过程，把握市场变化规律，从而提高采购工作的效率与准确性。

◆ 政策、法律知识包括国家出台的各种相关法律、价格政策、专营方向，以维护企业利益。

第三节 采购经理任职资格能力标准

合格的采购经理，不仅要知识与经验共存，而且要才能与品德兼备，这样才能更好地履行采购管理工作。采购经理应具备的能力包括成本意识与市场分析能力、预测能力、表达能力、团结协作能力、逻辑思维能力、决策能力、灵活性与敏捷性、市场把握能力、沟通与交流能力等，其中，前四个是最主要的能力。

一、成本意识与市场分析能力

采购经理应具备使用分析工具的技巧，并能针对分析结果制定有效的决策，而且必须具有成本分析能力，会精打细算。对于供应商的报价，要结合其所提供商品的质量、服务、功能等因素综合分析，以便买到适宜的商品。

1. 成本意识

采购支出是构成销售成本的主要部分，所以，采购经理必须具有成本意识，会精打细算，锱铢必争，而且还必须具有成本效益的观念。此外，对于报价单的内容，采购经理应有分析的技巧，不可以“总价”比较，必须在相同的基础上，对原料、工具、员工、税赋、利润、交货时间、付款条件等，逐项加以剖析评断。

2. 市场分析能力

包括分析市场状况及发展趋势、消费者购买心理、供货商的销售心理等，在采购工作中做到心中有数，知己知彼才能百战百胜。

二、预测能力

在市场经济环境下，物料的采购价格与供应数量是经常调整变动的，采购经理应能依据各种产销资料判断货源是否充裕；

通过与供应商的接触，从其销售的态度，揣摩物料可能的供应情况；从物料价格的涨跌推断采购成本受影响的幅度。总之，采购经理必须扩充视野，对物料未来供应的趋势能预谋对策。

三、表达能力

采购经理无论是用语言或文字与供应商沟通，必须能正确、清晰表达采购的各种条件，例如价格、数量、规格、付款方式、交货期限等，避免语意含混，产生误解，特别是忙碌的采购工作，采购经理必须具备“长话短说，言简意赅”的表达能力，以免浪费时间。如果口齿不清，则会浪费时间导致交易失败。因此，对采购经理来说，表达能力尤为重要，必须加以锻炼。

四、团结协作能力

采购是一个与人协作的过程，一方面采购经理要与企业内部各部门打交道，如与财务部门打交道解决采购资金、报销等问题；与仓储部门打交道，了解库存现状及变化等。另一方面采购经理还要与供应商打交道，如询价、谈判等，采购经理只有处理好与供应商和企业内部各方面的关系，才会为以后工作的开展打下良好的基础。

第四节 采购经理任职资格道德标准

优秀的采购经理应具备下列品德。

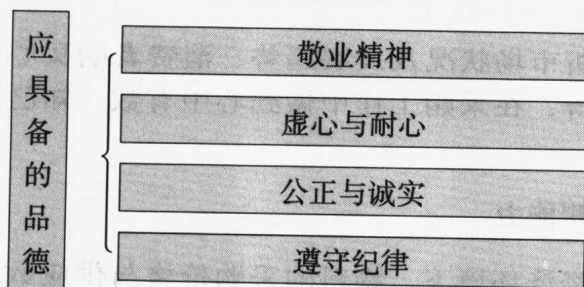


图 1-3

一、敬业精神

敬业精神是从事任何工作的人都必须具备的优秀品德，采购经理也不例外。拥有敬业精神是做好本职工作的基本要求，采购经理敬业精神的好坏会直接影响企业的供应情况，良好的敬业精神可以保证企业供应的稳定，从而保证生产的顺利进行。缺货或断货的事时常发生，它通常被视为采购经理的最大失职，造成短缺的原因固然很多，但如果采购经理高度负责采购所需的物料，则企业的损失将会大大减少。

二、虚心与耐心

虽然采购经理在和供应商打交道的过程中往往占据主动地位，但是采购经理对供应商的态度一定要保持公平互惠，甚至不耻下问，虚心求教，不可趾高气扬，傲慢无礼。与供应商建立良好的合作伙伴关系过程充满艰辛，这就要求采购经理要有足够的耐心和良好的涵养。只有虚心、耐心地同供应商谈判，诚心诚意地与供应商交往，才会换来对方的合作，以达到自己的目的，尤其当采购经理在居于劣势时，必须做到忍让求全，克己奉公。

三、公正与诚实

采购经理经常会被各种各样的供应商所包围，无论是通过关系向采购经理打感情战，还是利用回扣、红包等种种物质条件进行利诱，采购经理都必须保持廉洁，不能以牺牲企业的利益来换取个人财富的增加，否则以牺牲公司权益为代价，为他人或自己谋利，终将误人误己，重利忘义的人是难以胜任采购工作的。

四、遵守纪律

采购经理的一言一行都代表着企业的形象，与外界打交道，他们工作的好坏不仅影响企业的效益，而且影响企业的声誉，所以，采购经理必须自觉遵守、严格执行企业对采购经理的纪律规定。

第二章 采购经理的工作责任和权限

第一节 采购经理的工作责任

采购经理的工作责任是为企业制定、宣传和维护有关采购管理的方针、政策和程序，根据成本效益、采购责任划分以及采购杠杆效用最大化这些参数，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，并确定企业应该采购什么物料（what）、何时采购（when）、由谁采购（who）、从哪里采购（where）、怎么采购（how）、采购多少（how many）以及以多大的成本采购等采购环节。采购经理还要与企业中各个层级的采购人员密切合作，确保采购职能的连续性、充分性和完整性，而且对于国内和国际材料的可用性和采购管理的概念，要有清醒的认识和宏观的掌握。总之，采购经理的工作责任有以下几点（见下图）。

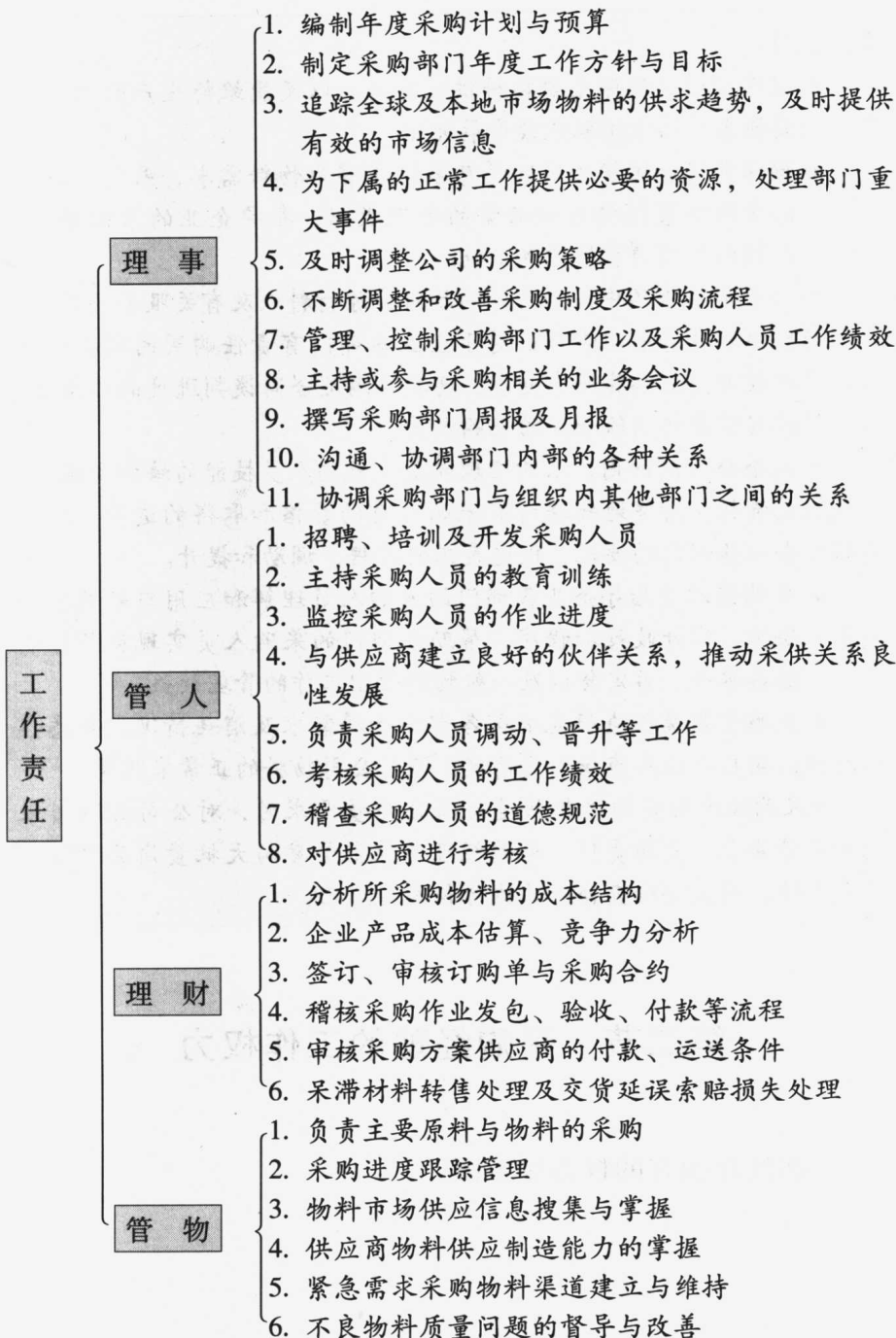


图 2-1