

995

EMC 卓越管理【专业采购系列】

E-27C
w3/a

实用性 * 差异性 * 本土化

采购管理手册

主 编：[台湾] 王忠宗

广东经济出版社



A0996145

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理手册/王忠宗主编. —广州: 广东经济出版社,
2001.6

(EMC 卓越管理: ①专业采购系列)

ISBN 7-80632-957-9

I. 采… II. 王… III. 采购-企业管理-手册
IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 032040 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	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	40.5 2 插页
字数	642 000 字
版次	2001 年 6 月第 1 版
印次	2001 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-957-9 / F·508
定价	68.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

总编辑心语

中国企业最需要什么

《财富》杂志 2000 年评选的全球企业 500 强中，又有四家中国内地企业进入行列之中。这表明，中国企业的实力逐步得到国际社会的认可。随着中国企业的发展壮大和财务报表的规范公开，今后将有越来越多的中国企业进入全球 500 强的行列。从进入全球 500 强的企业资料研究表明，管理是影响企业业绩的关键因素。

然而，在我们一批优秀企业已经完成与市场全面接轨，管理水平比世界先进企业毫不逊色，以“国货”夺回一些国际品牌占领的国内市场，并积极参与国际市场竞争，在经济全球化进程中显山露水的同时，我们的一些企业在管理上存在的问题逐渐暴露出来。在失去政府政策上的保护和低廉的劳务成本的优势之后，管理问题更加严重地成为企业生存与发展的“瓶颈”。有些企业家凭传统的“经验管理”失灵后，知识管理没能及时跟上，导致企业管理滑坡，产品成本上升，产品质量下降，效益由盈变亏。究其原因，除了产业结构、政策倾斜、所有制等宏观因素外，管理组织落后、管理水平低下则是其深层次的原因。

随着我国社会主义市场经济的日臻完善，经济全球化进程的加快，企业竞争压力日渐增大；WTO 的加入更使企业直接面对国际的激烈竞争。显然，我们的企业目前最紧迫、最需要的就是提高管理水平，缩小与外国企业管理水平上的差距。

本着这样一种迫切的心情和良好的愿望，我们向广大读者推出“EMC 卓越管理”（Excellent Management Consultants——EMC）书系，为广大企业管理者提供最新的、最实用的企业管理读物。它出自台湾著名企业管理顾问，其内容的形成是：将国际先进管理知识具体运用于本国企业，然后从其具体运用过程中提炼出适合国情的管理经验，最终形成制胜于竞争中的独特管理方法。它的最大特色就是贯彻了“实用性、差异性、本土化”的理念，读者可以快速的做到学以致用；它的价值就在于它的“新”和“先进性”，它的使用价值就在于它的“实务”和“可操作性”。

“EMC卓越管理”书系先期推出的四个子系列为：

①专业采购系列 (Professional Purchase) ——为企业 提供成本管理中重要手段：采购管理实用技术。通过采购成本的降低来提升企业利润，已成为微利时代企业增加利润的重要途径。

②策略管理系列 (Strategic Management) ——为企业 提供策略规划和目标管理的方法与技术。通过整合有关的公司战略、事业战略、市场战略、技术战略、竞争战略、全球化战略等等进行策略管理，是企业生存和发展的关键管理要素。

③财务管理系列 (Financial Management) ——为企业 提供年度经营计划、年度预算、营销成本管理控制等理财技术。科学合理的理财观念和技术，是企业开源节流，实现良性运营的重要手段。

④EMBA 系列 (Executive Master of Business Administration) ——为企业 管理者提供一套高级管理人才进修读物。这对提升企业高层管理者素质，增加管理者知识涵养有重要意义。

企业管理涵盖了广泛的领域。我们将会不遗余力，发掘先进的管理经验，贡献给广大读者，让您的企业因为“EMC卓越管理”书系而变得卓越非凡。

我们热切地期待“EMC卓越管理”书系受到广大读者的欢迎；我们更殷切地期望中国的企业由于获得卓越管理水平而发展壮大！

丘克军

(中国版协经济出版专业委员会副主任)
(广东经济出版社总编辑、编审)

总 序

本人在企业服务约二十年的期间，已在大学兼任教职，并经常奉邀在许多公司担任培训或顾问工作。基于教学及培训工作的需要，在1990年至2000年间先后出版了《采购学》、《采购Q&A》、《采购管理手册》及《采购管理》等四册专业书籍，1996年另与人合著《企业诊断》一书。

此外，另编印了《目标管理实务》、《利润中心》、《企业年度经营计划与预算之编订》、《营销成本与费用之控制》、《非财务主管之财务会计理念与技巧》、《目标管理与绩效考核》、《如何推行责任中心制度》等论著或讲义十余种。

以上的著作皆依据本人在企业服务期间所累积的实际经验与心得所撰写的，绝不空谈理论与概念，而强调实用的方法及操作性，对于改善企业体质及提升整体经营绩效有很大的助益。

中国在实施改革开放政策之后，民营企业蓬勃发展，对经营管理之专业技术与知识之需求殷切，在广东经济出版社的协助下，本人将各项著作与论述加以整编，汇集成“EMC卓越管理”（Excellent Management Consultants - EMC）书系出版，希望对企业未来的成长与管理贡献一份心力！

王忠宗



（台湾日正企管顾问股份有限公司 董事长）
（台湾东吴大学管理学研究所 教授）

前 言

我在专任教席之前，已在民营企业服务十八年，曾数度在颇具规模的人造纤维制造公司及电脑公司担任采购主管，真确了解采购工作对企业经营成果之影响，至深具钜！

在 1989 年转变了生涯规划，进入大学从事教育工作，即立志在此项未受充分尊重的采购专业领域，略尽棉薄之力：

1. 在 1990 年 9 月连续撰写了《采购学》、《采购 Q&A》；1999 年 3 月又完成了《采购管理手册》；2000 年 9 月又推出《采购管理》最新著作。

2. 1990 年起先后在东吴、辅仁及空中大学讲授“采购学”、“采购管理”课程。

3. 于 1992 年底创办了“中国台湾采购管理协会”，担任第一、二届理事长。

4. 自 1981 年起，在各地培训机构及企业内部讲授“采购管理实务”课程，已达 2,000 场次以上。

中国自改革开放以来，民营企业蓬勃发展。虽然我自 1985 年即曾数次受邀前往苏州（晨星公司）、武汉（百威啤酒）、天津（通用半导体）、厦门（灿坤实业）、上海（中联汽车电子）、顺德（美的集团）等著名企业担任培训工作，因此藉旅途之便，数次在许多书店或书城寻求采购书籍，但几乎一册难得。此次广东经济出版社丘总编辑克军、吴编辑绍臣及黄编辑一霜等协助，得以将吾人前述部份著作改版发行，吾人除表示衷心感谢之意，更企盼企业界与学术界对采购专业领域能多予灌溉耕耘，更期望读者于阅览之余，能够惠赐意见，使这几本书之出版更具中国特色，更符合市场经济建设的需要。

王忠宗 谨识



2001 年 4 月 28 日

总 目 录

- 第一章 采购手册的编订目的 \ 1
- 第二章 采购的定义 \ 13
- 第三章 采购手册之适用范围 \ 23
- 第四章 采购政策 \ 31
- 第五章 采购制度 \ 41
- 第六章 采购授权 \ 59
- 第七章 作业流程 \ 69
- 第八章 采购表单 \ 123
- 第九章 采购部门之隶属 \ 169
- 第十章 采购部门之建立 \ 197
- 第十一章 采购部门之职责 \ 213
- 第十二章 采购人员之选用 \ 243
- 第十三章 采购计划与预算 \ 255
- 第十四章 采购方式 \ 275
- 第十五章 请购 \ 291
- 第十六章 询价与招标 \ 307
- 第十七章 报价与投标 \ 329
- 第十八章 决标与成本分析 \ 345
- 第十九章 议价技巧 \ 367
- 第二十章 订约及付款方式 \ 385

- 第廿一章 交货及验收 \ 413
- 第廿二章 品质管理 \ 445
- 第廿三章 成本管理 \ 467
- 第廿四章 交货管理 \ 485
- 第廿五章 采购绩效评估 \ 513
- 第廿六章 供应商管理 \ 529
- 第廿七章 采购与各部门的协调 \ 565
- 第廿八章 采购稽核 \ 577
- 第廿九章 采购资讯管理 \ 593

目 录

第一章 采购手册的编订目的 \ 1



目录 \ 3



实例 1.1

某电气公司采购管理规定（摘录第一条：目的） \ 6



实例 1.2

某事务机器公司国内采购管理规则（摘录第一条：目的） \ 6



实例 1.3

某纺织公司物料管理手册（摘录第六条：采购——总则之第一项） \ 6



实例 1.4

某电脑公司间接材料采购作业规则（摘录第一条：目的） \ 6



实例 1.5

某塑胶企业采购管理作业办法（摘录第一章 总则 1.1 目的） \ 6



附录 1.1

某电气公司采购管理规定之目录 \ 7



附录 1.2

某事务机器公司国内采购管理规则之目录 \ 7



附录 1.3

某纺织公司物料管理手册之目录 \ 8



附录 1.4

某电脑公司物料采购作业规则之目录 \ 9



附录 1.5

某电子公司采购作业手册之内容说明 \ 10




附录 1.6


某外商电子公司采购工作手册大纲 \ 11


第二章 采购的定义 \ 13





目录 \ 15


 **实例 2.1** 某电气公司采购管理规定（摘录第二条：定义） \ 16

 **实例 2.2** 政府采购法（台湾省）（摘录第二条） \ 16

 **实例 2.3** 交换（以物易物）方式之实例 \ 16


 **实例 2.1** 租借、租赁及购买机器设备之比较（论述） \ 17


 **实例 2.2** 租赁办公大楼之优缺点比较（论述） \ 19

 **实例 2.3** 某电脑公司生产外包办法 \ 20


第三章 采购手册之适用范围 \ 23


 **实例 2.1** \ 25


 **实例 3.1** 某电气公司采购管理规定（摘录第三条：适用范围） \ 27

 **实例 3.2** 某事务机器公司国内采购管理规则（摘录第二条：适用范围） \ 27

 **实例 3.3** 某纺织公司物料管理手册（摘录第六条第二项：范围） \ 28


 **实例 3.4** 某电脑公司非生产性物料采购作业规则（摘录第二条：范围） \ 28

 **实例 3.5** 某电脑公司总务部主办采购项目表 \ 28






 **实例 3.6** 某汽车贩卖公司采购品分类表 \ 30

第四章 采购政策 \ 31














 **实例 2.1** \ 33

 **实例 4.1** 某纺织公司物料采购政策 \ 36

 **实例 4.2** 某纺织公司建筑工程政策 \ 36

-  **实例 4.3** 某塑胶公司采购政策 \ 37
-  **实例 4.4** 某电子产品连锁店商品采购政策 \ 37
-  **实例 4.5** 某电脑公司采购政策 \ 38
-  **附录 4.1** 采购政策之评估与修订 (论述) \ 38
-  **附录 4.2** 某塑胶公司关系企业采购政策 (摘录采购管理作业办法第一章总则 1.3 采购诉求重点及采购要领) \ 39

第五章 采购制度 \ 41

-  **附录 5.1** \ 43
-  **实例 5.1** 某塑胶公司采购制度 (摘录资材管理规则第七条) \ 44
-  **实例 5.2** 某塑胶公司资材部组织表 (混合式采购制度) \ 45
-  **实例 5.3** 某人造纤维公司组织表 (混合式采购制度) \ 45
-  **实例 5.4** 某汽车贩卖公司组织表 (混合式采购制度) \ 46
-  **实例 5.5.1** 某塑胶公司关系企业组织表 (混合式采购制度) \ 47
-  **实例 5.5.2** 某塑胶公司关系企业总管理处组织表 \ 48
-  **实例 5.5.3** 某塑胶公司采购部门组织图 \ 49
-  **实例 5.6** 某制罐公司采购部门组织表 (混合式采购制度) \ 50
-  **实例 5.7** 某纺织公司采购作业流程 (混合式采购制度) \ 51
-  **实例 5.8.1** 某百货公司组织系统表 (集中采购制度) \ 52
-  **实例 5.8.2** 某百货公司组织系统表 (分散采购制度) \ 53
-  **附录 5.1** 超级市场之采购制度 (论述) \ 54

第六章 采购授权 \ 59



本章目录 \ 61



实例 6.1

某钢铁公司采购作业及分层负责范围按金额多寡，授权各级主管执行 \ 62



实例 6.2

某塑胶公司采购分层负责范围规定 \ 62



实例 6.3

某电脑公司采购作业授权表 \ 62



实例 6.4

某卫浴器材公司采购职务权限表 \ 64



实例 6.5

某水泥公司营缮工程及购置财物授权核准限额表 \ 64



实例 6.6

某私立医院采购作业流程图 \ 65



实例 6.7

某百货公司采购授权规定 \ 66



实例 6.8

某汽车贩卖公司国内采购案之核决权限表 \ 66



实例 6.9

某工程公司采购核决表 \ 67



实例 6.10

某电脑软件公司外部授权（例外采购）规定 \ 67

第七章 作业流程 \ 69



本章目录 \ 71



实例 7.1

某纺织公司采购作业流程说明 \ 73



实例 7.2

某纺织公司建筑工程发包程序作业流程说明 \ 77



实例 7.3.1

某人造纤维公司国内采购作业流程图 \ 83






















实例 7.3.2












某人造纤维公司国外采购作业流程图 \ 84



实例 7.4.1







某公营事业国内采购作业流程图 \ 85




















-  **实例 7.4.2** 某公营事业国外采购作业流程图 \ 86
-  **实例 7.5** 某事务机器贩卖公司采购作业流程图 \ 87
-  **实例 7.6.1** 某食品连锁商店新品引进作业流程图 (一般商品) \ 88
-  **实例 7.6.2** 某食品连锁商店新品引进作业流程图 (速食、熟食) \ 89
-  **实例 7.7** 某农产品公司采购作业流程 \ 90
-  **实例 7.8.1** 某纸业公司请购/采购作业流程 \ 91
-  **实例 7.8.2** 某纸业公司发包作业流程 \ 92
-  **实例 7.9** 某卫浴产品公司采购作业流程 \ 93
-  **实例 7.10** 某水泥公司采购作业流程 \ 94
-  **实例 7.11** 某电子 (IC) 公司采购作业流程 \ 95
-  **实例 7.12** 某化学工业公司采购作业流程图 \ 96
-  **实例 7.13** 某纺织公司工程发包管制流程 \ 97
-  **实例 7.14** 某电脑软件公司采购作业流程 \ 98
-  **实例 7.15** 某食品公司采购作业流程 \ 99
-  **实例 7.16** 某制罐公司采购作业流程 \ 101
-  **实例 7.17** 某私立医院请购作业流程图 \ 102
-  **实例 7.18** 某水泥公司采购作业流程 \ 103
-  **实例 7.19** 某汽车机械公司采购部作业流程图 \ 104
-  **实例 7.20** L/C (信用状) 方式进口作业程序图 \ 105















-  **实例 7.21** D/P (付款交单) 方式进口作业程序图 \ 105
-  **实例 7.22** D/A (承兑交单) 方式进口作业程序图 \ 106
-  **实例 7.23** 某公司诉怨 (退货) 单使用程序图 \ 106
-  **附录 7.1** 某汽车贩卖公司国内采购作业规定 \ 107
-  **附录 7.2** 某食品公司采购作业规定 \ 109
-  **附录 7.3** 某塑胶公司采购作业流程 \ 111
-  **附录 7.4.1** 某半导体公司采购作业规范 \ 113
-  **附录 7.4.2** 某半导体公司请购作业流程图 \ 117
-  **附录 7.5** 某工程营造公司请购采购处理流程 \ 118
-  **附录 7.6** 某冷冻食品公司国外采购之标准作业流程 \ 120
-  **附录 7.7** 采购流程改造个案——美国福特汽车公司 \ 121

第八章 采购表单 \ 123

 **本章正文** \ 125


-  **实例 8.1** 某纺织公司物料管制单 (多联式请购单) \ 128
-  **实例 8.2** 某电器公司资本支出请购单 \ 129
-  **实例 8.3** 某电脑公司特殊支出申请书 \ 130
-  **实例 8.4** 某石油化学公司订购单 \ 131
-  **实例 8.5** 某塑胶公司询价单 \ 132
-  **实例 8.6** 某塑胶公司采购联络单 \ 132


-  **实例 8.7** 某电脑公司比价议价记录表 \ 133
-  **实例 8.8** 某公司国外采购动态表 \ 134
-  **附录 A.8.1.1** 某半导体公司请购单 \ 135
-  **附录 A.8.1.2** 某半导体公司请购异动单 \ 136
-  **附录 A.8.1.3** 某电脑公司请购申请书 \ 137
-  **附录 A.8.1.4** 某瓷器公司请购单 \ 138
-  **附录 A.8.1.5** 某电脑软件设计公司请购单 \ 139
-  **附录 A.8.1.6** 某百货公司请购进货单 \ 140
-  **附录 A.8.1.7** 某石油化学公司请购单 \ 141
-  **附录 A.8.2.1** 某皮革工业公司请购单 \ 142
-  **附录 A.8.2.2** 某鞋业公司底类进料管制单 \ 143
-  **附录 A.8.2.3** 某电脑公司请购申请书 \ 144
-  **附录 A.8.3.1** 某半导体公司设备需求评估单 \ 145
-  **附录 A.8.3.2** 某电脑公司资产请购单 \ 146
-  **附录 A.8.4.1** 某电子公司询价记录单 \ 147
-  **附录 A.8.4.2** 某食品厂商报价表 \ 148
-  **附录 A.8.4.3** 某食品公司访价表 \ 149
-  **附录 A.8.4.4** 某鞋业公司采购联络单 \ 150
-  **附录 A.8.4.5** 某纺织公司采购签核单 \ 151














-  **附录 A.8.5.1** 某电脑公司订购单 \ 152
-  **附录 A.8.5.2** 某针织公司订购单 \ 153
-  **附录 A.8.5.3** 某家电公司订购单 \ 154
-  **附录 A.8.5.4** 某食品连锁公司订货单 \ 156
-  **附录 A.8.5.5** 某机械公司订购合约 \ 157
-  **附录 A.8.5.6** 某冷冻食品公司外购订单 \ 158
-  **附录 A.8.6.1** 某人造纤维公司国内采购追踪记录表 \ 159
-  **附录 A.8.6.2** 某人造纤维公司国外采购追踪记录表 \ 160
-  **附录 A.8.7.1** 某电脑公司验收单 \ 161
-  **附录 A.8.7.2** 某食品公司订购暨验收单 \ 162
-  **附录 A.8.7.3** 某食品连锁公司请购/验收单 \ 163
-  **附录 B.8.1** 某电子公司采购程序图 \ 164
-  **附录 B.8.2** 某钢铁公司请购单流程图 \ 165
-  **附录 B.8.3** 某高科技公司物料管制单使用说明书 \ 166

第九章 采购部门之隶属 \ 169

 **本章正文** \ 171

 **实例 9.1.1** 隶属管理部之采购部门
——某机械制造公司之例 \ 176

 **实例 9.1.2** 隶属管理部之采购部门
——某纺织公司之例 \ 177

-  **实例 9.1.3** 隶属管理部之采购部门
——某纺织公司之例 \ 178
-  **实例 9.1.4** 隶属管理部之采购部门
——某工程营造公司之例 \ 179
-  **实例 9.1.5** 隶属管理部之采购部门
——某化工公司之例 \ 180
-  **实例 9.1.6** 隶属管理部之采购部门
——某农产品公司之例 \ 180
-  **实例 9.2.1** 隶属管理部之采购部门
——某速食连锁公司之例 \ 181
-  **实例 9.2.2** 隶属管理部之采购部门
——某私立综合医院之例 \ 182
-  **实例 9.2.3** 隶属管理部之采购部门
——某食品加工公司之例 \ 183
-  **实例 9.3.1** 隶属管理部之采购部门
——某卫浴产品公司之例 \ 184
-  **实例 9.3.2** 隶属管理部之采购部门
——某纺织公司之例 \ 185
-  **实例 9.3.3** 隶属最高主管之采购部门
——某水泥制造公司之例 \ 186
-  **实例 9.3.4** 隶属最高主管之采购部门
——某外商饲料公司之例 \ 187
-  **实例 9.4.1** 隶属最高主管之采购部门
——某电线电缆公司之例 \ 188
-  **实例 9.4.2** 隶属最高主管之采购部门