



主管一日通 ⑨

徐昭国 编著



采购主管一日通

—— 解决第一次当采购主管遇到的各种实际问题 ——

广东经济出版社



主管一日通 ⑨

徐昭国 编著



采购主管一日通

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购主管一日通/徐昭国编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

(主管一日通丛书⑨)

ISBN 7-80677-580-3

I. 采… II. 徐… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123438 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	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印张	12.5 2 插页
字数	288 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80677-580-3/F·942
定价	全套 (1 ~ 10 册) 230.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

总 序

随着信息技术的飞跃发展和知识型经济的出现，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业管理将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队和所有员工的智慧和创造力，使企业建立和保持持续的竞争优势。

因此，面向未来的企业首先是一个学习型的组织，每一个企业的管理者或普通员工都必须把学习放在重要的位置，强化专业学习，加快知识更新，切实提高技能，全面完善自己，从而达到自我管理的内涵式发展目标。任何企业都面临着日益激烈的市场竞争，而所有竞争归根结底是人力资源的竞争、智力的竞争，高素质的管理者与高素质的员工是实现企业变革和创新、振兴和发展的必要条件基础。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，以及企业发展战略的实施等等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的執行者，又是企业决策的参谋者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题

和前景作出分析、预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

“主管一日通”丛书涵盖了现代管理的各个重要方面，它根据现代管理的基本理念，结合中国企业的实际状况，分析介绍了各类主管的岗位职责和工作要求以及操作实务，并阐释了主管工作的运作方法和管理技巧，有很好的实践指导意义和参考价值，对于各类企业主管全面掌握相关管理知识和提高管理水平提供了切实的帮助。

编 者

2003年11月

目 录

第一章 采购主管的职责与权限 (1)

一、采购主管的工作内容 //2

二、采购主管的岗位职责 //3

三、采购主管的素质要求 //6

1. 极强的工作能力 //6

2. 丰富的知识与经验 //7

3. 良好的从业品德 //9

四、采购主管的行为准则 //10

1. 你是一个引人注意的目标 //11

2. 你如何能够参与 //11

3. 你的采购原则 //12

第二章 采购基本知识..... (15)

一、采购的类型 //16

1. 租赁 //16

2. 交换 //17

3. 外包 //18

4. 自制 //	18
二、采购的表述 //	19
三、采购的原则 //	20
1. 适当的价格 //	20
2. 合适的品质 //	20
3. 恰当的时机 //	21
4. 合适的数量 //	21
5. 恰当的地点 //	21
四、采购的形式 //	22
五、物料的分类与编号 //	23
1. 物料的分类 //	23
2. 物料编号的原则 //	24
3. 物料编号的方法 //	26
 第三章 采购作业的方式与机制.....	(29)
一、采购作业的方式 //	30
1. 按采购政策分类 //	30
2. 按采购性质分类 //	30
3. 按采购地区分类 //	31
4. 按采购方式分类 //	31
5. 按采购订约方式分类 //	32
6. 按采购时间分类 //	32
7. 按采购价格方式分类 //	32
二、集中采购 //	33
1. 集中采购的优点 //	34
2. 集中采购的缺点 //	35
3. 总部采购 //	35
4. 采购委员会采购 //	36

三、分散采购 //	38
四、混合采购 //	39
五、采购机制的选择 //	41
六、集中采购的作业方法 //	44
1. 订单采购 //	44
2. 存量采购 //	45
3. 集中采购作业实例 //	47
第四章 采购作业的基本流程	(53)
一、拟定订单说明书 //	54
二、选择供应商 //	55
三、采购合同谈判 //	58
1. 交货价格和条件 //	58
2. 付款条件 //	59
3. 罚款条款和保证条件 //	60
4. 其他协议 //	61
四、发出订购单 //	61
第五章 采购政策的制定	(65)
一、采购政策的基本内容 //	66
二、采购政策的制定流程 //	67
1. 采购政策制定的重要性 //	67
2. 采购政策制定的重点 //	67
3. 采购政策制定的流程 //	68
4. 采购政策的评估与修订 //	69
三、采购手册的编写 //	70
1. 采购手册的基本内容 //	71
2. 采购手册的作用与架构 //	72

3. 采购手册的编写程序 //	73
四、采购政策与手册范例 //	74
1. 某零售企业采购政策 //	75
2. 某电脑公司采购政策 //	76
3. 某纺织公司采购手册 //	76
4. 某电子公司采购手册 //	77
第六章 编制采购计划.....	(79)
一、影响采购计划编制的因素 //	80
二、物料需求分析 //	82
1. 统计分析法 //	83
2. 推导分析法 //	86
3. 物料消耗定额法 //	87
三、物料需求预测 //	89
1. 时间序列法 //	90
2. 联合预测法 //	99
3. 计量经济模型法 //	102
四、采购计划的编制 //	103
1. 采购计划编制的目的 //	103
2. 采购预算编制的流程 //	105
3. 采购数量计划编制流程 //	105
4. 采购数量的决定 //	106
五、MRP 与采购计划的编制 //	109
1. MRP 的原理 //	109
2. MRP 的输入 //	111
3. MRP 的输出 //	116
4. MRP 的处理过程 //	119
5. 采购计划的确定 //	124

第七章 订货数量的确定	(129)
一、经济订货批量的确定 //	130
二、数量折扣下订货数量的确定 //	134
三、延期订货数量的确定 //	136
四、价格上涨订货数量的确定 //	138
五、多品种订货数量的确定 //	141
六、经济生产量的确定 //	143
1. 自制与外购的确定 //	143
2. 单项物料经济生产量 //	145
3. 多项物料的经济生产量 //	150
第八章 供应商的选择与开发	(155)
一、供应商的调查 //	156
1. 供应商调查的资料来源 //	156
2. 供应商调查的内容 //	157
3. 问卷调查 //	158
4. 实地调查 //	162
二、供应商的评审与监控 //	164
1. 供应商评审的程序 //	164
2. 供应商评审的管理 //	167
3. 供应商的监控 //	174
三、供应商的开发 //	175
1. 供应商开发的信息来源 //	180
2. 供应商的开发流程 //	181
3. 供应商开发的表单 //	184
4. 供应商关系的开发 //	188

第九章 采购谈判与签约 (191)

一、制订采购谈判方案 //192

1. 采购谈判目标的选择 //192
2. 采购谈判议程的安排 //192
3. 采购谈判备选方案的制订 //193

二、采购谈判的程序 //194

1. 询盘 //194
2. 发盘 //195
3. 还盘 //197
4. 接受 //198
5. 签订合约 //199

三、采购合约的构成与条款 //200

1. 采购合约的构成 //200
2. 采购合约的条款 //201

四、采购合约的签订 //205

1. 采购合约的作用 //205
2. 采购合约的谈判 //206
3. 采购合约的签订要点 //208

五、采购合约的管理 //210

1. 采购合约的监控 //210
2. 采购合约的修改 //213
3. 采购合约的取消 //214
4. 采购合约的终止 //214

第十章 物料的跟催与验收 (217)

一、物料跟催的原因 //218

1. 采购人员的原因 //218
2. 供应商的原因 //219

3. 企业的原因 //	220
4. 其他原因 //	221
二、物料跟催作业 //	223
1. 物料跟催作业的内容 //	223
2. 物料跟催作业的要点 //	225
三、收料作业 //	226
1. 收料作业的要点 //	226
2. 及时收料作业 //	228
3. 运输作业 //	230
四、物料的验收 //	234
1. 物料验收的内容 //	235
2. 物料验收的流程与标准 //	236
3. 物料验收的要点 //	238
4. 物料验收的制度 //	239
 第十一章 物料品质控制	(243)
一、物料品质的构成与表示 //	244
1. 物料品质的构成 //	244
2. 物料品质的表示 //	246
3. 物料品质表示举例 //	247
二、品质的说明 //	248
1. 品质的含义 //	248
2. 采购规格 //	249
3. 撰写规格 //	253
4. 规格的种类 //	254
三、物料品质控制的流程及要点 //	257
1. 物料品质控制的流程 //	257
2. 物料品质控制的原则 //	259

3. 物料品质控制的要点 //	259
四、物料品质控制标准的制定 //	260
1. 物料品质控制标准的构成 //	260
2. 物料规格的制定 //	263
五、物料生产过程品质控制 //	267
1. 物料生产过程品质控制的要求 //	267
2. 工艺准备的品质控制 //	268
3. 制造过程的品质控制 //	270
六、物料品质检验 //	271
1. 检验方法的类型 //	272
2. 检验计划的编制 //	276
3. 检验的实施 //	278
4. 开展三检制 //	282
5. 完善物料的标识与可追溯性 //	283
七、管理不合格品 //	284
1. 不合格品的确定 //	284
2. 不合格品的管理 //	285
3. 不合格品的处置 //	286
 第十二章 采购违约及其处理	(289)
一、采购违约的种类及形式 //	290
1. 采购违约的种类 //	290
2. 拒绝交货 //	292
3. 不适当交货 //	294
4. 拒绝或迟交单证及资料 //	298
二、采购违约的免责事由 //	299
1. 拒绝交货的免责事由 //	299
2. 不适当交货的免责事由 //	300

3. 拒绝或迟交单证及资料的免责事由 //	301
三、采购违约的处理 //	302
1. 继续履行 //	302
2. 解除合同 //	304
3. 赔偿损失 //	305
4. 采取补救措施 //	306
四、不同违约形式的处理 //	308
1. 拒绝交货的处理 //	308
2. 不适当交货的处理 //	310
 第十三章 采购成本控制	(313)
一、采购成本的构成 //	314
1. 订购成本 //	314
2. 维持成本 //	315
3. 缺料成本 //	317
二、物料成本的分析 //	319
1. 物料成本分析的内容 //	319
2. 物料成本分析的动因 //	319
3. 物料成本分析资料的获取 //	320
4. 物料成本分析的要点 //	320
5. 物料价格的审议 //	325
三、采购成本控制的基本方法 //	327
1. 定量订购控制法 //	327
2. 定期订购控制法 //	329
3. ABC 分类控制法 //	331
四、采购成本的控制策略 //	340
1. 及时采购策略 //	340
2. 网上采购策略 //	347

- 3. 联合采购策略 // 349
- 4. 阳光采购策略 // 349
- 5. 国外及外包采购策略 // 350

第十四章 全球采购与信息技术 (351)

一、全球采购的考虑因素 // 352

- 1. 全球采购的可行性 // 352
- 2. 全球采购的利益 // 353
- 3. 全球采购的风险 // 354
- 4. 全球采购的税费及规定 // 356

二、全球采购的方式 // 359

- 1. 国际贸易中介商 // 359
- 2. 国际采购处 // 360
- 3. 直接采购 // 361
- 4. 全球采购的付款方式 // 362

三、采购信息管理 // 363

- 1. 采购作业电子化 // 364
- 2. 电子采购系统架构 // 365
- 3. 建立电子采购系统的步骤 // 370
- 4. 实施电子采购的障碍 // 373

四、EDI 与 EOS // 375

- 1. EDI 技术 // 375
- 2. EOS 技术 // 378

参考文献 (383)

第一章 采购主管的职责与权限

采购是指负责获得生产产品或提供服务所需的物料、零件和补给。采购对企业的运作是相当重要的。在制造企业中，产品成本中超过 60% 的部分来自外购零件和物料，在零售和批发企业的外购存货则更高。采购主管是领导采购部门执行采购任务的企业中层管理干部，他（她）的工作对企业经营成本的降低起着关键作用。

一、采购主管的工作内容

采购主管的工作内容是领导采购人员完成采购部门的任务。

具体如下：

- ①采购制度、手册、流程、表单等的设计与改善。
- ②采购计划与预算的编制。
- ③供应商的管理。
- ④审查请购单的内容，包括是否有采购的必要以及请购单的规格与数量等是否恰当。
- ⑤与技术、品质管制等部门人员共同参与合格供应商的甄选。
- ⑥执行采购功能，包括询价、比价、议价及订购。
- ⑦交货的跟催与协调。
- ⑧物料的退货与索赔。
- ⑨物料来源的开发与价格调查。
- ⑩国外采购的进口许可申请、结汇、公证、保险、运输及报关等事务的处理。

采购主管的日常工作内容按其重要性来排列，其前9项工作项目顺序如下：

- ①评估现有的供应商。
- ②选择及开发新的供应商。
- ③安排采购及交货日期。
- ④谈判采购合约。
- ⑤从事价值分析的工作。