

★ 采购经理的必备工具书
★ 解析采购方法技巧奥妙 ★ 智慧创造企业实在利润

采购经理 就该 这样做

徐文锋 主编

10个步骤打造金牌采购经理
1本书提升采购实操能力

- 介绍采购业的7种基础知识
- 分析订货数量的确定的6大种类
- 列举制定采购政策的4种方法
- 归纳采购成本控制的5大策略
- 提供制定采购计划的5种技能
- 讲解处理采购违约的4大措施

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

★ 采购经理的必备工具书
★ 解析采购方法技巧奥妙 ★ 智慧创造企业实在利润

采购经理 就该 这样做

10个步骤打造金牌采购经理
1本书提升采购实操能力

徐文锋 主编

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

采购经理就该这样做/ 徐文锋主编. —广州: 广东经济出版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3284 - 8

I. ①采… II. ①徐… III. ①采购管理 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 192433 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州家联印刷有限公司 (广州市天河区东圃镇吉山村坑尾路 3-2 号)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	18.75
字数	278 000 字
版次	2014 年 8 月第 1 版
印次	2014 年 8 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3284 - 8
定价	48.00 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: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

全球化和互联网给现代企业带来了颠覆性的革命，这一革命的影响之一就是使得采购在企业中的作用更加重要，职能更加复杂。企业需要的不仅仅是一个只会砍价和跟单的购物专家，而是一个具有综合素质的能为企业在全世界搜罗到物美价廉的原材料的“管家”。同时，这位“管家”要保证原料及时供应不中断。这位“管家”就是采购经理，也称为首席采购官（Chief Procurement Officer, CPO）。

优秀的采购经理还应该是企业的战略家。一个见多识广的采购经理，对全球经济、本国经济及政策走向和企业的内外部环境，都应该有比较清醒的认识，对行业的现状和发展前景了如指掌，能够预测企业的需求，制订出前瞻性的战略采购计划。

鉴于采购的职业特点，采购经理可以接触到大量的市场信息，眼光敏锐的采购经理可以从中发现商机，为企业的购并、重组和产业升级或转型提供决策依据，为企业的做大做强发挥独特的作用。这就要求采购经理具备战略眼光，有企业家的胸怀和抱负。

一般来说，生产型的企业要用销售额的 40% ~ 70% 进行原材料、零部件采购。国际上知名的制造企业诸如耐克、IBM 等，他们公司的实体只局限于科技研发领域，而具体的产品生产和制造都分给在各地的生产厂商。因此，采购的速度、效率、订单的执行情况，会直接影响到企业是否能够快速灵活地满足下游客户的需求。采购成本的高低会直接影响到企业最终产品的定价情况，和整个供应链的最终获利情况。能否采购到优质低价的原料事实上已经关系到企业的竞争力甚至是生死存亡。

采购可作为一种削减成本的手段和策略并非秘密。毕竟，在购买商品和服务上的支出可以占一个企业总成本的 70%，因此，企业领导者很早

就已经清楚，采购的改进可以直接改善企业盈亏状况。

在一个互联网采购、全球搜索、电子目录、战略联盟和整合供应链的时代，采购经理需要具备多方面的素质：他必须具备丰富的业务知识和采购经验；他要熟悉公司的生产流程，以便购买到合适的产品；他还应该具备很强的分析能力和沟通能力，能够及时和供应商、生产部门进行沟通，保证原材料供应顺畅、准确；同时，他还要具备丰富的税务知识和运输物流知识。MAYTAG 公司负责采购的副总裁泰里·卡尔森相信：“人们期望如今的采购人员是多面手、战略家、分析家、公司外交大使、小组领导、小组成员以及销售人员。”

采购是一门学问，优秀的采购经理可以为企业创造实实在在的价值。品优价廉不仅是采购经理追求的目标，也是企业取得行业竞争力的重要手段。如何才能在茫茫商海中获得资讯、觅得商机，怎样才能够找到合适的供应商，得到最实惠的价格，买到最优质的原料、产品或服务？本书将告诉你，一个优秀的采购经理的采购方法和技巧。主要内容包括：如何制订采购计划；选择供应商的技巧；采购谈判的技巧；监控采购品质的技巧；采购价格管理的技巧；采购合同管理的技巧；采购违约的处理技巧等精彩介绍。

参与本书的编写人员有：徐文锋、廖志红、郭细英、徐哲一、沈俊、王传玉、唐金龙、郭细华、陈晓霞、周龙清、沈颜平、张美俊、许偶惠等。

编者

2014 年 4 月

目 录

前 言	(1)
第一章 认识采购	(1)
一、采购的职能	(1)
二、采购经理	(2)
1. 采购经理的工作内容	(2)
2. 采购经理的岗位职责	(3)
3. 采购经理的最高境界	(5)
三、采购的总体目标	(6)
四、采购的方式	(9)
五、采购的原则	(12)
1. 适当的价格	(13)
2. 合适的品质	(13)
3. 恰当的时机	(14)
4. 合适的数量	(14)
5. 恰当的地点	(14)
六、采购的流程	(14)
1. 了解需求	(15)
2. 描述需求	(16)
3. 选择供应商	(17)
4. 确定价格和采购条件	(17)

5. 拟订采购订单	(17)
6. 交货期管理	(18)
7. 跟催	(19)
8. 验收货物	(20)
9. 支付货款	(20)
10. 维护记录	(22)
七、采购作业的内容	(23)
第二章 制定采购政策	(25)
一、采购政策的基本内容	(25)
1. 明确制定采购政策的重要性	(26)
2. 采购政策制定的重点	(26)
3. 制定采购政策的步骤	(27)
4. 采购政策的评估与修订	(28)
二、编写采购手册	(29)
1. 采购手册的基本内容	(29)
2. 采购手册的作用与架构	(30)
3. 采购手册的编写程序	(31)
三、采购政策与手册范例	(32)
1. 某企业采购政策	(32)
2. 某电子公司采购手册大纲	(33)
四、采购业务行为准则（范本）	(34)
第三章 如何制订采购计划	(39)
一、影响采购计划编制的因素	(39)
二、物料需求分析	(41)
1. 统计分析法	(41)
2. 推导分析法	(45)
3. 物料消耗定额法	(46)
三、物料需求预测	(47)
1. 时间序列法	(48)

2. 联合预测法	(55)
3. 计量经济模型法	(57)
四、采购计划的编制	(58)
1. 采购计划编制的目的	(58)
2. 采购预算编制的流程	(60)
3. 采购数量计划编制流程	(60)
4. 采购数量的决定	(61)
五、MRP 与采购计划的编制	(63)
1. MRP 的原理	(63)
2. MRP 的输入	(65)
3. MRP 的输出	(69)
4. MRP 的处理过程	(71)
5. 采购计划的制订	(75)
第四章 供应商的选择与开发	(79)
一、供应商的调查	(79)
1. 供应商调查的资料来源	(80)
2. 供应商调查的内容	(80)
3. 问卷调查	(81)
4. 实地调查	(85)
二、供应商的评审与监控	(86)
1. 供应商评审的程序	(87)
2. 供应商评审的管理	(89)
3. 供应商的监控	(96)
三、供应商的开发	(100)
1. 供应商开发的信息来源	(100)
2. 供应商的开发流程	(101)
3. 供应商开发的表单	(103)
4. 供应商关系的开发	(108)

第五章 订货数量的确定	(111)
一、经济订货批量的确定	(111)
二、数量折扣下订货数量的确定	(115)
三、延期订货数量的确定	(117)
四、价格上涨订货数量的确定	(118)
五、多品种订货数量的确定	(121)
六、经济生产量的确定	(122)
1. 自制与外购的确定	(123)
2. 单项物料经济生产量	(125)
3. 多项物料的经济生产量	(129)
第六章 采购谈判与签约	(133)
一、制订采购谈判方案	(133)
1. 采购谈判目标的选择	(134)
2. 采购谈判议程的安排	(134)
3. 采购谈判备选方案的制订	(135)
二、采购谈判的程序	(135)
1. 询盘	(135)
2. 发盘	(136)
3. 还盘	(137)
4. 接受	(138)
5. 签订合约	(139)
三、采购合约的构成与条款	(140)
1. 采购合约的构成	(140)
2. 采购合约的条款	(141)
四、采购合约的签订	(144)
1. 采购合约的作用	(145)
2. 采购合约的谈判	(145)
3. 采购合约的签订要点	(147)
五、采购合约的管理	(148)

1. 采购合约的监控	(148)
2. 采购合约的修改	(150)
3. 采购合约的取消	(151)
4. 采购合约的终止	(151)
第七章 物料品质控制	(153)
一、物料品质的构成与表示	(153)
1. 物料品质的构成	(154)
2. 物料品质的表示	(155)
3. 物料品质表示举例	(156)
二、品质的说明	(157)
1. 品质的含义	(157)
2. 采购规格	(158)
3. 撰写规格	(161)
4. 规格的种类	(162)
三、物料品质控制的流程及要点	(164)
1. 采购物料品质控制的流程	(164)
2. 物料品质控制的原则	(166)
3. 物料品质控制的要点	(166)
四、物料品质控制标准的制定	(167)
1. 物料品质控制标准的构成	(167)
2. 物料规格的制定	(169)
五、物料生产过程品质控制	(172)
1. 物料生产过程品质控制的要求	(172)
2. 工艺准备的品质控制	(173)
3. 制造过程的品质控制	(175)
六、物料品质检验	(176)
1. 检验方法的类型	(176)
2. 检验计划的编制	(179)
3. 检验的实施	(181)
4. 开展三检制	(184)

5. 完善物料的标志与可追溯性	(185)
七、管理不合格品	(186)
1. 不合格品的确定	(186)
2. 不合格品的管理	(187)
3. 不合格品的处置	(187)
第八章 物料的跟催与验收	(189)
一、物料跟催的原因	(189)
1. 采购人员的原因	(190)
2. 供应商的原因	(190)
3. 企业的原因	(191)
4. 其他原因	(192)
二、物料跟催作业	(193)
1. 物料跟催作业的内容	(194)
2. 物料跟催作业的要点	(195)
三、收料作业	(196)
1. 收料作业的要点	(196)
2. 及时收料作业	(198)
3. 运输作业	(199)
四、物料的验收	(203)
1. 物料验收的内容	(203)
2. 物料验收的流程与标准	(204)
3. 物料验收的要点	(206)
4. 物料验收的制度	(207)
第九章 采购成本控制	(211)
一、采购成本的构成	(211)
1. 订购成本	(212)
2. 维持成本	(213)
3. 缺料成本	(214)
二、物料成本的分析	(215)

1. 物料成本分析的内容	(215)
2. 物料成本分析的动因	(216)
3. 物料成本分析资料的获取	(216)
4. 物料成本分析的要点	(217)
5. 物料价格的审议	(221)
三、采购成本控制的基本方法	(222)
1. 定量订购控制法	(222)
2. 定期订购控制法	(224)
3. ABC 分类控制法	(225)
四、采购成本的控制策略	(233)
1. 及时采购策略	(233)
2. 网上采购策略	(239)
3. 联合采购策略	(240)
4. 阳光采购策略	(241)
5. 国外及外包采购策略	(241)
第十章 全球采购与信息技术	(243)
一、全球采购的考虑因素	(243)
1. 全球采购的可行性	(244)
2. 全球采购的利益	(244)
3. 全球采购的风险	(246)
4. 全球采购的税费及规定	(247)
二、全球采购的方式	(249)
1. 国际贸易中介商	(249)
2. 国际采购处	(250)
3. 直接采购	(251)
4. 全球采购的付款方式	(252)
三、采购信息管理	(253)
1. 采购作业电子化	(253)
2. 电子采购系统架构	(254)
3. 建立电子采购系统的步骤	(258)

4. 实施电子采购的障碍	(260)
四、EDI 与 EOS	(262)
1. EDI 技术	(262)
2. EOS 技术	(264)
第十一章 采购违约及其处理	(269)
一、采购违约的种类及形式	(269)
1. 采购违约的种类	(270)
2. 拒绝交货	(271)
3. 不适当交货	(273)
4. 拒绝或迟交单证及资料	(276)
二、采购违约的免责事由	(277)
1. 拒绝交货的免责事由	(277)
2. 不适当交货的免责事由	(278)
3. 拒绝或迟交单证及资料的免责事由	(279)
三、采购违约的处理	(279)
1. 继续履行	(279)
2. 解除合同	(280)
3. 赔偿损失	(282)
4. 采取补救措施	(283)
四、不同违约形式的处理	(284)
1. 拒绝交货的处理	(284)
2. 不适当交货的处理	(285)
参考文献	(288)

第一章

认识采购

采购是指负责获得生产产品或提供服务所要的物料、零件和补给。采购对企业的运作相当重要，它对企业成本的降低起着关键的作用。

一、采购的职能

人们往往把采购和购物混为一谈。似乎知道货比三家、懂得砍价，不吃回扣，就是称职的采购员了。殊不知一个合格的采购员仅有这点知识是远远不够的，更不用说做一个杰出的采购经理了。

商业采购与消费者购物是两种完全不同的概念。一般来说，在市场经济条件下，各种消费品琳琅满目，消费者有很多的选择，几乎是买方市场。而对于企业的商业采购来说，大多数企业的需求通常是专业化的，并且采购规模一般都很大。潜在的货源也很少，甚至可能在整个市场中也只

有几个供应商能提供。很多采购企业的规模比它们的供应商大得多，因此在与供应商打交道的过程中可能会扮演多重角色。由于涉及的金额很大，供应商为单个顾客承担了很大风险。为了获得一笔交易，供应商通常会运用多种策略。在这种情况下，能够得到交易象征着供应商的真正实力。这样，一方面就需要有专门的技能来保证准确地满足需求；另一方面，为了达到连续有效和满意的运行效果，还需要有合适的体系和程序做保证。

供应商每年都耗费大量的资金去寻找各种方式和途径，以说服顾客购买其产品。采购部门必须花费足够的精力来抵御这种营销攻势，以确保企业现在和未来的需求能够被充分满足。供应部门配备的员工应该能够在平等的基础上处理这种与营销攻势的对抗。在这种情形下，仅仅对来自供应商的外部压力做出反应是不够的。远见和长期计划的观点是至关重要。只有这样，才能在计划的基础上，发现和满足企业未来的需求。

在 21 世纪的今天，采购的职能越来越受到企业决策者的重视，采购已从最初简单的“购买”提高到了战略性的高度。今天的采购更多地着眼于如何才能实现最佳采购，即如何才能使总采购成本最低。越来越多的企业放弃短期采购行为，把更多的精力放到了对供应商的管理与培训上，力求将供应商发展成为长期的合作伙伴，以获得来自他们的优质服务。同时，有更多的企业在全球范围内寻找更优秀的供应源，实现供应链管理。

二、采购经理

采购经理是企业采购/供应部门的领导者和决策者，其工作直接对总经理（CEO）负责。

1. 采购经理的工作内容

采购经理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）采购政策、制度、手册、流程、表单等的制定、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) 交货日期的跟催与协调。
- (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。

采购经理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。
- (6) 自制或采购(外包)的决策。
- (7) 指定运输的方式。
- (8) 控制存货。
- (9) 租赁或买断的决策。

2. 采购经理的岗位职责

采购经理的岗位职责是企业制定、维护和宣传有关采购管理的政策、程序和惯例。根据成本效益、采购杠杆效用最大化以及采购责任划分这些参数, 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, 以保证能清楚地知道应该采购什么物料、由谁采购、从哪采购、采购多大数量以及以什么成本采购, 完成某些物料的谈判和重要采购环节。对于发现需要解决的以及上报企业职能层的所有采购或购买问题, 提供人员

支持，确保有足够的服务能力解决这些问题。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。对于国内和国际材料的可用性和采购管理的概念，保持知晓和宏观总览。在评价原材料市场以及制定企业长期和短期战略时，与同行、贸易协会以及供应商形成和约。采购经理的关键职责如下：

(1) 确保主要物料的充足供应，以便能以需要的速度维持生产的继续进行。

(2) 指导和帮助企业的采购职能效率最大化的所有活动。

(3) 开发和维护采购/购买信息系统，它应该与企业内类似的系统兼容和融合。确保这套复合系统能够为物料需求、采购来源以及有关成本的决策提供各种必需的管理数据。指导和帮助企业的采购业务，使其各自形成兼容的信息系统。

(4) 完成那些需要集中采购物料的购买，比如燃料、移动设备和汽车。适当地商议全国性采购合同。

(5) 对于那些除集中采购之外的物料、原材料以及有关服务的购买，划分好采购责任。

(6) 对于企业各部门有责任购买的商品和物料，汇编它们的所有要求；而且还要在满足合同谈判进度的前提下，及时将这些需求传达给相关的采购人员。

(7) 在全公司范围内，指导采购技能的培训和提高。保存资料，清楚地知晓所有采购人员的资格和取得的进步，以便能根据企业各部门的要求，促进员工的招聘、调动和提升。对关键的采购人员，直接参与公司对其行为的评估。

(8) 指导和帮助企业各部门的采购人员知晓、理解和应用采购、法律、审计以及就业机会均等的政策和程序。

(9) 指导和帮助企业各部门的采购人员实现存货控制系统、储备水平、再订货点以及一般物料管理工作的管理效益。

(10) 与能源保护部门的主管紧密协作，确保用于能源采购的企业资源得到有效的利用。