

制造业 内训教程  
TRAINING 系 列

# 制造业内训教程

Book for Manufacture's Internal Training

# 采购作业管理

Purchasing Operation Management

《制造业内训教程》编委会 主编

广东省出版集团  
广东经济出版社

制造业内训教程  
TRAINING 系列

# 制造业内训教程

Book for Manufacture's Internal Training

# 采购作业管理

# Purchasing Operation Management

《制造业内训教程》编委会 主编

广东出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

采购作业管理 / 《制造业内训教程》编委会主编. — 广州: 广东经济出版社, 2006.1

(制造业内训教程)

ISBN 7-80728-185-5

I. 采… II. 制… III. 制造业—采购—工业企业  
管理—技术培训—教材 IV. F407.405

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 136977 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                          |
| 印刷   | 佛山市浩文彩色印刷有限公司<br>(南海区狮山科技工业园 A 区) |
| 开本   | 787 毫米×960 毫米 1/16                |
| 印张   | 13 2 插页                           |
| 字数   | 165 000 字                         |
| 版次   | 2006 年 1 月第 1 版                   |
| 印次   | 2006 年 1 月第 1 次                   |
| 印数   | 1~5 000 册                         |
| 书号   | ISBN 7-80728-185-5 / F·1335       |
| 定价   | 全套 (1—4 册) 定价: 88.00 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: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •

## 《制造业内训教程》编委会

编委会主任 罗伟钊



罗伟钊，男，1962年出生  
于中国广东。现任职务：中智  
院集团首席咨询师；中国工商  
管理研究院执行院长；珠海中  
智院咨询有限公司总经理。社  
会职称：人民日报海外版策划  
办研究员；中国生产力学会策  
划专家委员会专家委员；亚洲  
策划师协会副秘书长；世界商  
务策划师联合会注册高级商务  
策划师。

罗伟钊自1998年起，专业  
从事企业咨询和策划工作，已  
为十多个行业的数十家企业提  
供了咨询策划服务，其众多成  
功经验和过人智慧得到了企业  
和社会的认同和好评。

自2000年起，罗伟钊先后  
获得了“中国策划英才”奖、  
“中国最具影响力策划人”称  
号以及“中国商务策划精英”  
奖。

手 机：(0)13709684087

E-mail: ok8844@21cn.com

## 制造业内训教程系列丛书



---

# 制造业内训教程系列丛书

---

- 完善的程序、标准和方法
- 拿来即可操作的管理工具
- 工厂管理知识培训的教材
- 工厂各级管理人员自我提升的读本
- 新入职大中专学生和新晋升基层管理人员的宝典

## 前 言

中国加入WTO了，跨国公司纷纷在中国建立了生产基地，“Made in China”已为世界人民所熟悉，中国已成为了世界工厂。

长期以来，凭借积极融入全球制造业供应网络和采购网络，努力成为世界的重要制造基地，中国的制造业获得了长足的发展，整个工业领域空前地繁荣起来。然而，随着全球经济的一体化，区域性的竞争已经发展成为全球性的竞争。在这种情况下，企业要生存、要发展就要在保证产品质量的情况下，加快推陈出新的速度，降低制造成本，提升客户服务质量。

制造企业的增值经营环节除产品研发外，在制造和交付、品质、供应链、客户等方面也相当重要，为此，我们从管理和实际操作水平提升的角度出发，组织编写这套“制造业内训教程”，将生产作业、品质作业、采购作业、客户服务工作中的大量重复性工作，按照客观要求，找出其规律性来，设计其标准的工作程序和工作方法，并配备相关的工作制度、工作表单。

“制造业内训教程”丛书共分4本，具体内容简述如下：

《制造业内训教程：生产作业管理》：以提升生产作业效率、满足交期为目的，详细介绍生产作业人员管理、生产作业任务管理、生产作业过程控制、生产作业监督管理、生产作业环境管理、生产作业安全管理等的工作流程、程序、标准、方法、细节、制度、表单。

《制造业内训教程：品质作业管理》：以提高产品品质及品质作业人员的工作技能为目的，详细介绍品质作业人员管理、品质检验控制、全程品质控制、品质成本控制、日常事务管理等的工作流程、程序、标准、方法、细

## 采购作业管理

节、制度、表单。

《制造业内训教程：采购作业管理》：以采购5R为原则、提升采购作业效率为目的，详细介绍采购作业人员管理、供应商选择与评估、采购谈判控制、采购合约控制、物料跟催与接收、采购日常事务管理、采购模式运作等的工作流程、程序、标准、方法、细节、制度、表单。

《制造业内训教程：客户服务管理》：以客户为中心，贯彻客户第一的理念，详细介绍客户服务管理规划、建立客户信息库、加强客户资信控制、维护客户良好关系、E时代网络客户服务等的工作流程、程序、标准、方法、细节、制度、表单。

本丛书条理清晰，语言简练，深入浅出，将复杂的管理理论用平实的文字与实际操作结合起来，读来非常轻松，用来非常方便。可作为制造行业各级管理人员自我提升的读本，也可作为企业培训部门进行制造业管理知识内部培训的教材，尤其适用于刚毕业从事企业管理的大中专学生和刚刚提拔起来的工厂基层管理人员。

本丛书由培训机构、咨询公司的咨询老师及一线的管理人员共同编著而成，具体为：宁小军、王建伟、叶继文、刘珍、刘作良、乔仁平、马锋、朱霖、李建军、李振华、吴定兵、罗伟剑、黄飞、畅芳、畅国梁、郝变英、姬智功、曹岷、姚根兴、张智通、滕宝红。

《制造业内训教程》编委会



## 第一章 采购作业人员管理

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一节 采购人员任用 .....    | 2  |
| 一、采购各岗位职责 .....     | 2  |
| 二、采购人员素质要求 .....    | 5  |
| 三、采购人员聘用 .....      | 6  |
| 第二节 采购人员培训与考核 ..... | 7  |
| 一、采购人员培训 .....      | 7  |
| 二、采购人员考核 .....      | 10 |
| 第三节 采购人员监控 .....    | 13 |
| 一、监控目的 .....        | 13 |
| 二、监控要求 .....        | 13 |
| 三、事前防范措施 .....      | 13 |
| 四、事后稽核 .....        | 14 |

## 第二章 供应商选择与评估

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一节 供应商选择 .....     | 18 |
| 一、供应商调查 .....       | 18 |
| 二、供应商选择 .....       | 19 |
| 附01 供应商开发管理制度 ..... | 22 |



|     |                 |    |
|-----|-----------------|----|
| 附02 | 厂商资料表 .....     | 25 |
| 附03 | 生产能力调查表 .....   | 26 |
| 第二节 | 供应商评估考核 .....   | 28 |
| 一、  | 评估考核目的 .....    | 28 |
| 二、  | 评估人员 .....      | 28 |
| 三、  | 评估程序 .....      | 29 |
| 附04 | 供应商日常评鉴制度 ..... | 32 |
| 附05 | 供应商考核表 .....    | 35 |
| 附06 | 供应商评价表 .....    | 36 |

### 第三章 采购谈判控制

|     |                 |    |
|-----|-----------------|----|
| 第一节 | 采购谈判概述 .....    | 38 |
| 一、  | 采购谈判的内容 .....   | 38 |
| 二、  | 采购谈判的程序 .....   | 40 |
| 第二节 | 采购谈判准备 .....    | 46 |
| 一、  | 收集采购谈判资料 .....  | 46 |
| 二、  | 制订采购谈判方案 .....  | 49 |
| 三、  | 选择采购谈判队伍 .....  | 50 |
| 四、  | 确定谈判地点 .....    | 52 |
| 五、  | 安排与布置谈判现场 ..... | 53 |
| 六、  | 模拟谈判 .....      | 54 |
| 第三节 | 采购谈判进行 .....    | 55 |
| 一、  | 正式谈判程序 .....    | 55 |



## 目 录

|                  |    |
|------------------|----|
| 二、采购谈判策略运用 ..... | 56 |
| 三、运用采购谈判技巧 ..... | 60 |

## 第四章 采购合约控制

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第一节 采购合同签订 .....  | 68 |
| 一、采购合同的效用 .....   | 68 |
| 二、采购合同的签订 .....   | 70 |
| 附07 订货契约范本 .....  | 73 |
| 附08 采购合约范本 .....  | 75 |
| 第二节 采购合同管理 .....  | 85 |
| 一、采购合同管理要点 .....  | 85 |
| 二、采购合同履行 .....    | 86 |
| 三、采购合同修改 .....    | 88 |
| 四、采购合同取消 .....    | 89 |
| 五、采购合同终止 .....    | 90 |
| 第三节 采购违约处理 .....  | 92 |
| 一、采购违约的形式 .....   | 92 |
| 二、采购违约的免责事由 ..... | 96 |
| 三、采购违约的处理 .....   | 98 |

## 第五章 物料跟催与接收

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第一节 交期延误原因 ..... | 104 |
| 一、供应商的原因 .....   | 104 |



|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 二、采购方的原因 .....            | 104        |
| 三、其他原因 .....              | 106        |
| <b>第二节 物料跟催管理 .....</b>   | <b>108</b> |
| 一、事前规划 .....              | 108        |
| 二、期中跟催 .....              | 109        |
| 三、期后考核 .....              | 112        |
| 附09 物料跟催表 .....           | 114        |
| 附10 催货通知单 .....           | 115        |
| 附11 采购订单进展状态一览表 .....     | 116        |
| 附12 供应商交货基本状况一览表 .....    | 117        |
| <b>第三节 物料接收控制 .....</b>   | <b>118</b> |
| 一、事先对交料作出限制 .....         | 118        |
| 二、收料作业标准 .....            | 119        |
| 三、进行验收入库 .....            | 119        |
| <br><b>第六章 采购日常事务管理</b>   |            |
| <b>第一节 采购作业文档管理 .....</b> | <b>124</b> |
| 一、需要管理的文档 .....           | 124        |
| 二、采购文档管理要求 .....          | 125        |
| <b>第二节 采购作业过程监控 .....</b> | <b>126</b> |
| 一、监控的目的 .....             | 126        |
| 二、监控的内容 .....             | 126        |
| 三、监控的方法 .....             | 128        |



## 目 录

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第三节 采购作业绩效评估 ..... | 132 |
| 一、什么是采购绩效评估 .....  | 132 |
| 二、采购绩效评估指标体系 ..... | 132 |
| 三、采购绩效评估的标准 .....  | 137 |
| 四、采购绩效评估人员 .....   | 138 |
| 五、采购绩效评估方式 .....   | 139 |
| 第四节 与其他部门的协调 ..... | 140 |
| 一、与管理部门的协调 .....   | 140 |
| 二、与营销部门的协调 .....   | 140 |
| 三、与生管部门的协调 .....   | 141 |
| 四、与品管部门的协调 .....   | 141 |
| 五、与制造部门的协调 .....   | 142 |
| 六、与技术部门的协调 .....   | 142 |
| 七、与仓储部门的协调 .....   | 143 |
| 八、与会计部门的协调 .....   | 143 |
| 九、与财务部门的协调 .....   | 143 |
| 十、与法律部门的协调 .....   | 144 |
| 十一、与公关部门的协调 .....  | 144 |

## 第七章 采购模式运作

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第一节 国际采购运作 ..... | 146 |
| 一、国际采购的原因 .....  | 146 |
| 二、国际采购的风险 .....  | 148 |
| 三、国际采购的方式 .....  | 152 |



|                    |                |     |
|--------------------|----------------|-----|
| 第二节                | 网上采购运作 .....   | 155 |
| 一、电子商务采购的概念 .....  |                | 155 |
| 二、网上采购方式——招标 ..... |                | 156 |
| 三、网上采购方式——查询 ..... |                | 159 |
| 第三节                | 招标采购运作 .....   | 162 |
| 一、招标采购定义 .....     |                | 162 |
| 二、招标采购方式 .....     |                | 162 |
| 三、招标采购特点及要素 .....  |                | 163 |
| 四、招标采购程序 .....     |                | 164 |
| 五、招标采购适用情况 .....   |                | 166 |
| 第四节                | JIT 采购运作 ..... | 167 |
| 一、JIT 采购的含义 .....  |                | 167 |
| 二、JIT 采购的特点 .....  |                | 167 |
| 三、实施JIT采购的优点 ..... |                | 168 |
| 四、实施JIT采购的条件 ..... |                | 169 |
| 五、实施JIT采购的步骤 ..... |                | 170 |
| 附 录                |                |     |
| 附录1                | 采购作业管理术语 ..... | 173 |
| 附录2                | 提升训练试题 .....   | 189 |



## 第一章

# 采购作业人员管理

### 本章内容

- 采购人员任用
- 采购人员培训与考核
- 采购人员监控

### 学习要求

- 理解采购作业人员的基本素质和职业道德要求
- 熟悉采购部门各个岗位的职责要求、采购培训的内容、方法
- 切实掌握采购作业人员考核及监控的方法、技巧



## 第一节 采购人员任用

### 一、采购各岗位职责

#### 1. 采购部门的职能

采购部门的职能通常有：

- (1) 分析公司原材料品质、市场价格等行情。
- (2) 寻找物料供应来源，对每项物料的供货渠道加以调查和掌握。
- (3) 与供应商洽谈，并安排工厂参观，建立供应商的资料。
- (4) 要求报价，进行议价，有能力可进行估价，并作出比较。
- (5) 采购所需的物料。
- (6) 查证进厂物料的数量与品质。
- (7) 对供应厂商的价格、品质、交期、交量等作出评估。
- (8) 掌握公司主要物料的市场价格起伏状况，了解市场走势，加以分析并控制成本。
- (9) 依采购合约或协议控制协调交货期。
- (10) 呆料与废料的预防与处理。

#### 2. 采购人员的工作内容

采购人员的日常工作内容主要有：

- (1) 建立供应商资料与价格记录。



- (2) 对采购物料进行ABC分类。
- (3) 采购方式的决定。
- (4) 市场行情的经常性调查。
- (5) 询价、比价、议价及订购作业。
- (6) 交期的进度控制。
- (7) 进料品质、数量异常的处理。
- (8) 内外销差价、退税资料的提供。
- (9) 付款整理、审查。

### 3. 采购主管的工作职责

采购主管的工作职责主要有：

- (1) 新产品、新材料供应商的寻找、资料收集及开发工作。
- (2) 对新供应商品质体系状况(产能、设备、交期、技术、品质等)的评估及认证，以保证供应商的优良性。
- (3) 与供应商的比价、议价谈判工作。
- (4) 对旧供应商的价格、产能、品质、交期的审核工作，以确定原供应商的稳定供货能力。
- (5) 及时跟踪掌握原材料市场价格行情变化及品质情况，以期提升产品品质及降低采购成本。
- (6) 采购计划编排，物料的订购及交期控制。
- (7) 部门员工的管理培训工作。
- (8) 与供应商以及其他部门的沟通协调等。

### 4. 采购主管助理的工作职责

采购主管助理的工作职责主要有：