

采购经理 作业流程 管理与实用工具

滕宝红 编



CAIGOU JINGLI ZUOYE
LIUCHENG
GUANLI YU SHIYONG
GONGJU



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
[Http://www.phei.com.cn](http://www.phei.com.cn)

采购经理 作业流程 管理与实用工具

○ 滕宝红 编



CAIGOU JINGLI ZUOYE
LIUCHENG
GUANLI YU SHIYONG
GONGJU

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

采购经理作业流程管理与实用工具 / 滕宝红主编. —北京：电子工业出版社，2006.1

ISBN 7-121-02133-1

I. 采… II. 滕… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 149569 号

责任编辑：刘露明 黄 佳

印 刷：北京市通州大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：16.75 字数：175 千字

印 次：2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价：25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

前 言

在现代企业中,采购是企业的窗口,是公司的形象,是企业连接客户和供应商的桥梁,是企业强化成本优势、供应链管理优势,提高客户满意度等核心竞争力的重要一环。企业采购环节是企业生产和销售的前提条件,离开了采购,什么事也干不成;同时,采购环节又是企业的成本大户,存在着很大的节约空间,如果运用科学的采购方法,则可以降低采购环节中的购买费用、订货费用及进货费用,进而大大降低企业的生产成本,为企业创造利润。

所以,采购经理的工作非常重要,提高采购经理的技能与管理素质,具有十分重要的现实意义。

本书编者本着让采购经理迅速掌握工作的职责与要求,进一步提高采购工作效率、采购工作技能及管理水准的宗旨,总结对近百家国内外企业咨询、辅导的经验,参考众多企业内部管理文件,编写了这本《采购经理作业流程管理与实用工具》。

全书共分八章,第一章采购经理上岗职责要求,重点介绍了采购经理的主要职责与相应的技能要求。从第二章开始到第八章,分别从采购经理工作的不同角度进行剖析,设置了采购需求分析工具、采购选择管理工具、采购成本控制工具、供应商管理工具、进料检验管理工具、采购合同管理工具、外协加工管理工具等涵盖采购经理工作管理范围的七大管理工具。同时,在每章内容上进行细分,从最基本的管理理念解析到管理的实用技巧,再到常用的管理工具的运用,循序渐进地向读者介绍整个管理过程,使读者在阅读本书时能由浅及深地

IV

提升管理的能力，具有很强的可操作性。

本书的推出弥补了以往呆板教条式管理书籍的不足，不失为广大采购经理的实用管理工具书。

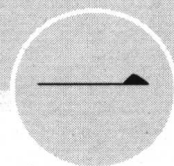
本书由滕宝红主编统稿，另外参与编写和提供资料的人员还有王生平、王丽媛、王彩侠、朱霖、尹强、李明奎、李志国、杨春、杨永生、匡仲萧、黎云开。

目 录

第一章 采购经理上岗职责要求	1
第一节 采购经理应具备的品德	3
第二节 采购经理应具备的才能	5
第三节 采购经理应掌握的采购流程	7
第二章 采购需求分析工具	11
第一节 基本理念解析	13
第二节 采购需求分析实用管理技巧	16
第三节 采购需求分析常用管理工具	22
第三章 采购选择管理工具	35
第一节 基本理念解析	37
第二节 采购选择实用管理技巧	42
第三节 采购选择常用管理工具	50
第四章 采购成本控制工具	73
第一节 基本理念解析	75
第二节 采购选择管理实用技巧	79
第三节 采购成本控制常用管理工具	82
第五章 供应商管理工具	97
第一节 基本理念解析	99

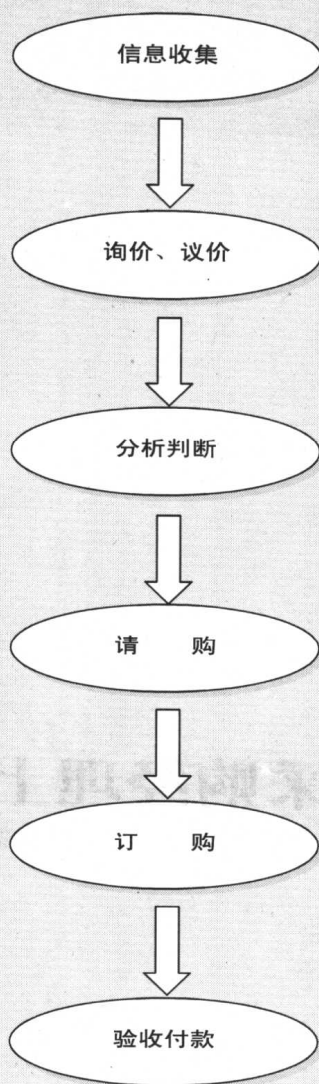
第二节 供应商管理实用技巧	103
第三节 供应商管理常用管理工具	109
第六章 进料检验管理工具	141
第一节 基本理念解析	143
第二节 进料检验管理实用技巧	146
第三节 进料检验管理常用工具	153
第七章 采购合同管理工具	177
第一节 基本理念解析	179
第二节 采购合同管理实用技巧	181
第三节 采购合同常用管理工具	195
第八章 外协加工管理工具	221
第一节 基本理念解析	223
第二节 外协加工管理实用技巧	228
第三节 外协加工常用管理工具	232
主要参考文献	262

第



章

采购经理上岗职责要求



采购流程图

第一节 ■■■■

采购经理应具备的品德

国内采购界流传着这样一句描述采购经理的顺口溜：“一张嘴，两条腿，外带一副好下水！”这是人们对采购经理工作的片面和偏激的理解，但从中也折射出一种不良的现象：由于缺乏合理的监管制度和自身品德修养的不足，在中国的企业当中，存在着一部分品德不良的采购经理。从另一个方面讲，现在买方市场的存在和市场竞争的激烈性，使掌握着进购权限的采购经理无疑成了众企业心目中的“财神”。

每家公司都重视销售、市场开拓，重视关键客户，重视客户公关，有的公司还对客户的采购决策人使尽浑身解数，请客送礼现象司空见惯，回扣贿赂行为屡见不鲜，不断地培养着腐化采购经理的社会环境。采购环境恶劣到营销总监们要绞尽脑汁地开展“公关”活动，使自己的产品进入目标企业的采购范畴，为此，有的最后将自己和客户送进了监狱。因此，作为一名采购经理，最重要的并不是工作技能，而是保持和提高公正、清廉、敬业的优秀品德，在各种诱惑面前巍然不动。

具体来讲，作为一个优秀的采购经理，应具备下列品德。

■ 一、公正诚实

成功的采购工作，主要决定于供应商的选择是否正确。所谓“男怕选错行，女怕嫁错郎”，采购最怕选错供应商。因此，采购人员必须以公平、公开、公正的方式来评选供应商，不可

心存偏见、厚此薄彼，造成“劣币驱逐良币”的情形。处理采购业务时应对事不对人，在可能范围内协助供货商，获得供货商的配合与信任（助人助己），不接受供货商的热情招待及礼物，设法取得供货商的敬重。与供应商的来往，也要以实事求是、热情诚恳的态度相待，不可有欺瞒的行为，以避免出现不道德的采购。

■ 二、廉洁奉公

从采购的工作性质来说，采购人员所处理的“采购单”在某种程度上与“钞票”并无太大差异，因此采购人员难免被唯利是图的供应商所包围。无论是威逼（通过人际关系）还是利诱（回扣或红包），采购人员都必须保持“平常心”。牺牲公司权益，图利他人或自己的做法，终将误人误己，绝对不能让重利忘义之徒从事采购工作。

■ 三、负责敬业

采购人员的职责是负责采购企业生产和运营所需要的物料。在现在的市场经济环境中，有许多因素会造成原料短缺的现象出现。在这种情况下，采购人员应发扬“舍我其谁”的敬业精神，积极主动地采取应对措施，通过各种途径购货入库，保证企业生产和运营的正常发展，避免或降低因原料短缺引起的损失。如果采购人员面对问题相互推诿，或怕麻烦、怕吃苦，就会给企业带来严重损失。

■ 四、虚心耐心

采购人员虽然处于主动状态，但应本着互利互惠的原则，

与供应商平等相处，不可趾高气扬，傲慢无理。与供应商谈判或议价的过程，可能相当艰辛与复杂，采购人员需要有忍耐、等待的修养，做到欲擒故纵，气定神闲地进行工作。居于被动状态时，也能忍让求全，不愠不火，恪尽职守。

第二节 ■■■ 采购

采购经理应具备的才能

在传统思维里，采购就是拿钱买东西，其目的就是以最少的钱买到最好的商品。然而，事实并非如此，随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈，采购已由单纯的商品买卖发展成为一种职能，一门专业，一种可为企业节省成本、增加利润、获取服务的行为。采购经理也不是一件轻松的工作，需要较高的专业技能和谈判技巧。

采购不仅是价格问题，而且大部分不是价格因素，更多是品质水平、品质保证能力、售后服务、产品服务水平、综合实力等。有些东西看起来买得很便宜，但经常维修，不能正常工作，就大大增加了使用的总成本，如果买的是假冒伪劣产品，就会蒙受更大的损失。

因此，作为一名采购经理，从最基本的出发点上看，应具备以下的能力。

■ 一、成本意识与价值分析能力

采购支出是构成销货成本的主要部分，因此采购人员必须具有成本意识，会精打细算，锱铢必争，不可大而化之；其次，

必须具有“成本效益”的观念，所谓“一分钱一分货”，不可花冤枉钱买了品质差或不堪使用的物品，能随时将投入（成本）与产出（使用状况——时效、损耗率、维修次数等）加以比较。此外，对于报价单的内容，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、人工、工具、税捐、利润、交货时间、付款条件等，逐项加以分析评断。

■ 二、预测能力

在动态经济环境下，物品的采购价格与供应数量经常会调整变动。采购人员应能依据各种产销资料，研究判断货源是否充裕，再与供应商接触，并可从其“惜售”的态度，揣摩物品是否可能供应日绌。从物品原料价格的涨跌，也能推断采购成本受影响的幅度会有多大。总之，采购人员必须扩充见闻，具备“察言观色”的能力，才能对物品未来的供应趋势做出准确预测。

■ 三、表达能力

采购人员无论是用语言还是用文字与供应商沟通，都必须能正确、清晰地表达欲购物品的各种条件，例如规格、数量、价格、交货期限、付款方式等，避免因语意含混而滋生误解，尤其是忙碌的采购工作，采购人员更必须具备“长话短说，言简意赅”的表达能力，以免浪费时间；而通过“晓之以理，动之以情”来获取优惠的采购条件，则是采购人员必须锻炼的表达技巧。

■ 四、专业知识

采购人员对其经办的产品，若能了解原料来源、组合过程、

基本功能、品质、用途、成本等，将有助于与供应商的沟通，并避免吃亏上当。如果具备了专业知识，采购人员就更能主动开发新来源或替代品，有助于降低采购成本。

采购经理需要掌握购买的物品的原理、性能、市场行情、价格走势，掌握供应商的实力、供应商报价的合理性，实地考察供应保证能力，在保证供应的同时保证价格和品质标准的统一。总的来说，作为专业采购经理，需要掌握至少一门符合企业实际需要的与采购内容相关的专业（而非会计和英语等专业）。他需要有能力与公司其他国家的同类采购物品组进行沟通，了解世界市场的变化和供应商的表现，需要极强的谈判能力和计划能力，因此良好的英语表达能力和沟通能力、丰富的计算机网络知识也很重要。同时，如果拥有广告、印刷、办公物品与服务、技术等多方面的知识，就更有利于采购工作的开展。

第三节 ■■■■■

采购经理应掌握的采购流程

采购流程是采购经理的主要工作内容，但往往有许多新上任的采购经理因为对采购的流程不熟悉，对采购工作无从入手，或进行采购活动时错漏百出，甚至给企业带来无法挽回的损失。所以，采购经理在进行采购活动之前，熟悉和了解采购流程是十分必要的。

具体的采购流程如下。

■ 一、采购的前期准备

(一) 收集信息

- ① 制定采购资金预算。
- ② 充分了解请购材料的品名、规格。
- ③ 调查市场行情。
- ④ 收集有关生产厂家的资料。
- ⑤ 收集有关替代品的资料。
- ⑥ 收集有关品质及其他方面的资料。

(二) 询价

- ① 确定询价对象。
- ② 发送询价表格。
- ③ 整理报价资料。
- ④ 选择议价对象。

(三) 比价、议价

- ① 确定议价目标。分析采购成本，拟定物品底价，设定议价目标。
- ② 决定采购条件。向厂商详细说明品名、规格、品质要求、数量、扣款规定、交货期、地点、付款办法等。
- ③ 比较厂商报价。综合分析各厂商报价，看谁的价格较低。
- ④ 考虑市场风险。考虑价格上涨下跌因素和市场风险。
- ⑤ 估算费用。估算运费和保险费及关税。
- ⑥ 其他。在比价、议价时还应比较各厂商的付款条件和交货期限。

(四) 评估

- ① 同规格产品宜同时有几家供应商参加询价、比价、议价。
- ② 是否为信誉良好的供应商。
- ③ 是否有必要办理售后服务。
- ④ 供应商的供应能力是否能保证按期交货, 商品品质是否有保障。
- ⑤ 是否有必要开发其他供应商或外购。

(五) 索样

- ① 索取样品。
- ② 整理检验结果并进行比较。

■ 二、采购计划的实施

(一) 决定

- ① 选择适当的供应商。
- ② 签订采购合约。

(二) 请购

- ① 按物料计划计算请购数量与交货期。
- ② 请购单上应详细注明与供应商议定的买价条件。
- ③ 分批交货者应在请购单上注明分批交货时间表。

(三) 订购

- ① 将订购单函寄或传真至供应商。
- ② 再一次向供应商确定价格、品质要求和交货期等。

■ 三、采购过程的跟踪

（一）协调与沟通

- ① 对能否达到交货期，供应商要及时回复。
- ② 不能达到者及时协调联络，以确定一个合适的交货期。

（二）催交

① 无法于约定日期交货时联络请购部门（物料控制部）并进行交货期异常控制。

- ② 对已逾期交货者应加紧催交。
- ③ 督促收料单。
- ④ 控制长期合同的交货。

（三）进货验收

- ① 进货的品质验收。
- ② 进货的数量验收。

■ 四、采购的后续工作

这一阶段的工作主要是整理付款。

- ① 核对各种手续是否完备。
- ② 发票抬头与内容是否相符。
- ③ 发票金额与合同金额是否相同。
- ④ 是否有预付款或暂借款。
- ⑤ 是否需要扣款。