

终极管理·中国经理人工作手册

采购经理工作手册

孟冰 著

哈尔滨出版社

前 言

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及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。

现在,越来越多的企业注意到了采购管理的重要性,但仍然有很多企业对采购管理的重视程度不够。在这些企业中,采购行为仍然作为生产的后勤辅助行为来管理,片面强调采购为生产服务的观念;或是单纯认为采购管理只是节约成本的一种手段,忽视了采购管理对企业整体战略的影响。一些企业的采购制度不够健全,造成企业的采购人员被供应商收买,采购回质次价高的产品,造成企业经济效益与人员的重大损失,这种现象在国企尤为严重。部分企业对采购行为没有科学的规划和管理,造成采购行为不能满足企业生产和发展的需要。因此,企业必须对采购管理加以足够的重视与研究,以科学的采购管理为企业的战略发展提供足够的动力。一个企业如果能够战略性地运用采购手段,就等于获得了一件竞争利器,就可以迅速提升产品价值来确立市场竞争优势,就可以更快、更成功地开拓新的市场。

为了加强企业的竞争力,现代企业都在想方设法降低成本,而一般来说,采购成本占企业成本的 60%。所以,采购管理在企业经营管理中的地位和作用日益彰显,采购经理在企业管理层中也处于越来越重要的位置,与之相应的是对采购经理的要求也越来越严了。怎样做好一名现代采购经理?这也许是您每天都在思考的问题。为了帮助您在采购经理的位置上能够更

加得心应手,得到企业的赏识和信赖,我们精心编写了这本书,相信对您会大有裨益!

本书着眼于为采购经理提供一套翔实而先进的工具指南,内容涉及采购的方方面面,是采购经理不可不读的好书,同时对一般的采购人员也有很强的参考性。本书内容通俗易懂而又不失理论性、知识性、系统性,在材料的选取上,本书紧扣关键问题,非常具有针对性、实践性和可操作性。

本书语言浅显,脉络简单清晰,注重实践应用,追求化繁为简,配合相应的图表,既强调企业采购流程的标准管理,又重点突出采购过程中的精细化管理,能帮助采购经理更好地把握采购的各个环节,最终能以最合理的价格在最短的时间内高质量地完成采购任务。

本书由于编写时间仓促,加上编者的能力水平有限,书中一定会存在不少缺点和错误,恳请广大读者批评指正,以臻完善。

编者

2005年10月

推荐序

改革开放以来,中国经济保持了持续、快速、协调、健康发展的大好形势,社会经济生活发生了前所未有的重大变化。在企业管理领域也经历了许多新情况、新问题和新要求。要把人力、物力资源转化为生产力,需要通过管理去组织、协调、规划、监督、实施。从这个意义上说,管理本身实际上也就是生产力。

一定要向管理要效益。20多年来无数企业的实践也反复证明,一个效益好的企业在其管理上必然能够协调好各方面的关系,使得各层级管理人员各司其职,各尽其能,同时又能协调配合,使各项工作能井然有序地进行。

事实上,人类自有集体劳动以来,就存在着管理活动。随着经济的发展,二十世纪初美国工程师泰勒倡导了科学管理,使人们从传统管理迈进了管理的新时代,并由此大大提高了生产力。二战以后,科学管理进而转向管理科学,并出现了很多新的、不同于以往的理念、方法与工具。自上世纪八九十年代开始,信息技术的发展更给以往的传统管理带来了许多根本性的变化。

管理实质上是社会经济技术发展和变化的反映,它是随着时代的变化而不断发展与完善的。管理作为一门科学,有着其不变的客观规律,这和任何自然规律一样,人们可以去认识它、掌握它,使之为社会的经济发展服务。但管理的内容不是一成不变,而是动态的,它会随着时代的前进而不断地丰富和充实。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》的问世可谓适逢其时,因为随着中国加入世贸组织与进一步扩大开放,中国许多企业的管理人员都面临着日益激烈的国内与国际竞争环境,面临着日益纷繁复杂的企业管理问题。这些问题已不是凭自己的直觉、判断和经验就可以解决得了的。

因此,要处理好这些问题,就必须遵循一些基本的原则与基本的规律。

而企业内各职能部门的一些共同规律,正是靠各层级管理人员在大量的日常实践中所总结、提炼出来的。这套丛书正是这些不同业务层级的管理人员集经验与规则的大成之作,能使管理者们以此更好地熟悉掌握专业实务,提高管理工作的效率。

与国际先进水平相比,中国的科技水平与管理理念都相对落后,虽然在改革开放以来,我们积极学习与借鉴国际先进的科学技术与经营管理的理论、方法和经验,从而大大缩短了与国际先进水平的差距。在自然科学与技术科学领域,我们可以采取“拿来主义”,把国际上最先进成果拿来“为我所用”。但在经营管理方面,我们却不能把国外的那一套体系生搬硬套地直接移植过来,而必须结合中国的国情、民情,以及企业的实际情况加以融会贯通地创造出适合自己的管理体系,做到“洋为中用”才能奏效。

正如古人所说:“桔生淮南则为桔,生于淮北则为枳。叶徒相似,其实味不同。所以然者何?水土异也。”(《晏子春秋》)。中华民族是具有五千年文明史古老民族,中国又是13亿人口的大国,从计划经济转向社会主义市场经济才短短一、二十年时间,而这些就是我们的“水土”,是和已有几百年市场经济历程的发达国家有所不同的,因此管理者们在学习国外先进管理理论的同时,还必须从中国自身经营管理的实际出发。

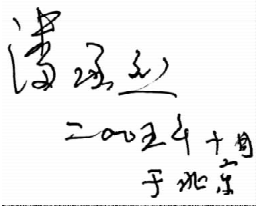
《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调了这一观点是十分宝贵的,也是本书的一大特点。

管理作为一门科学属于应用科学,它重视实践、重视应用。但经营管理不能满足于就事论事地停留在盲目操作的水平上,工作的成败只知其然而不知其所以然。工作需要理论的指导,而这种理论则又不只是抽象的理念,不是坐而论道,而是需要受实践检验的,因此理论与实际的联系与结合,对经营管理来说,尤为重要。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调并体现了理论联系实际的风格,并使各种复杂的基层管理职能业务得以规范化,这是本丛书的又一优点和特色。

希望本丛书的出版能使广大管理者们从中受益,使企业的管理水平得以更快提高,使各种资源可以更有效地得到利用,并在各种业务工作的相关规则的指导下,把工作做得更有成效,更加得心应手。

希望广大读者在参照这些工作手册的指导时,通过自己的实践,能够不断总结提炼自己的经验,并使之逐渐带有规律性,同时也能使这套工作手册丛书不断得到充实与完善,与时俱进地反映有中国特色的管理理论与经验。



清咏利
二〇〇五年十月
于北京

目 录

第一章 确定职能,强化素质 ——采购经理的角色定位

第一节 明确职责与权限 / 3

采购经理的职责 / 3

采购经理的任务 / 6

第二节 必备的素质与技能 / 7

高超的岗位技能 / 7

丰富的知识结构与经验 / 8

良好的从业品德 / 10

严谨的行为规范 / 11

第二章 预则立,不预则废 ——制订采购计划

第一节 缜密分析采购计划 / 17

影响采购计划制订因素的分析 / 17

采购需求分析 / 19

采购时间的预测 / 24

流程分析与改造 / 27

第二节 精确确定订货数量 / 31

采购数量基础的确定 / 31

经济订货批量的确定 / 32

折扣下订货数量的确定 / 33

延期订货数量的确定 / 36

价格上涨订货数量的确定 / 37

多品种订货数量的确定 / 39

第三节 编制详细的采购计划 / 41

准备认证计划 / 41

评估认证需求 / 43

计算认证容量 / 44

制订认证计划 / 45

准备订单计划 / 48

评估订单需求 / 49

计算订单容量 / 50

制订订单计划 / 52

第三章 众里寻她千百度 ——供应商选择与开发

第一节 选择最佳供应商 / 57

确定供应群体范围 / 57

收集供应商资料 / 63

确定评估供应商的内容 / 67

制订考评供应商的指标 / 69

考评的实施步骤 / 73

跟踪审核结果 / 81

第二节 严格考核产品质量 / 83

样式试制认证 / 83

中试认证 / 85

批量认证 / 88

认证供应评估 / 90

第三节 广泛开发供应商 / 93

开发新供应商的途径 / 93

开发新供应商的流程 / 95

现有供应商关系的开发 / 99

第四章 合作才能双赢

——采购谈判与签约

第一节 制订谈判方案/105

谈判目标的选择 / 105

谈判议程的安排 / 106

备选方案的制订 / 107

第二节 实施采购谈判 / 108

采购谈判的步骤 / 108

如何对谈判对手进行分析 / 114

谈判技巧的运用 / 120

第三节 签订采购合同 / 123

采购合同的要求 / 123

- 采购合同的跟踪 / 128
- 采购合同的修改 / 132
- 采购合同的取消与终止 / 133

第四节 灵活处理合同违约 / 135

- 采购违约的种类 / 135
- 拒绝交货识别 / 138
- 不适当交货识别 / 141
- 拒绝或迟交单证及资料识别 / 145
- 合同违约处理的方法 / 146
- 不同违约形式的处理 / 150

第五章 严密监控,精细管理 ——采购品质控制

第一节 掌握品质控制流程 / 157

- 明确品质控制的内容 / 157
- 编写采购品质文件 / 161
- 制订品质控制流程及要点 / 165

第二节 高效控制产品过程 / 167

- 工艺准备品质控制 / 167
- 制造过程品质控制 / 169

第三节 严谨的收料作业管理 / 171

- 收料验收要求 / 171
- 验收方法的选择 / 174

检验计划的编制 / 178

收料品质检验 / 185

第四节 不合格品的判定与处置 / 189

不合格品判定 / 189

淘汰不合格品 / 190

第六章 把钱用在好地方 ——采购成本控制

第一节 遵循成本控制流程 / 195

影响价格的因素分析 / 195

成本分析资料的收集方式 / 197

降低采购价格的策略 / 197

采购价格的审议 / 208

货款结算方式 / 210

付款操作步骤 / 216

第二节 选择最优控制方法 / 219

作业基础成本计算法 / 219

产品周期成本法 / 229

目标成本规划法 / 229

细节过程成本计算 / 230

竞争对手成本分析 / 231

零库存采购法 / 231

第三节 设法降低采购成本 / 238

网上采购 / 238

及时采购 / 239

联合采购 / 246

集中采购 / 247

买断采购 / 249

阳光采购 / 250

第七章 一切为了安全 ——采购仓储管理

第一节 完备的仓储控制 / 253

仓储管理分析 / 253

选择库存管理方式 / 256

确定安全库存 / 261

仓储盘点操作技巧 / 264

仓储作业的评估 / 265

第二节 科学的仓库规划 / 269

库场选址 / 269

仓库平面设计 / 271

库场货区的划分 / 273

第三节 完善的仓库保管 / 275

货物堆码 / 275

物料苫垫 / 278

第四节 全面的仓储管理 / 280

冷库仓储管理 / 280

危险品仓库管理 / 284

粮仓管理 / 290

集装箱堆场管理 / 292

第五节 细致的物料保养 / 296

控制仓库的温湿度 / 296

防止金属商品锈蚀 / 298

防止物料霉变 / 303

仓库的消防管理 / 304

第八章 向时间要利润

——高效运输与配送

第一节 严密的运输与配送管理 / 309

运输方式的选择 / 309

编制运输计划 / 315

选择运输服务商 / 319

运输成本控制管理 / 320

确定最佳运输路线 / 323

第二节 谨慎选择国际运输方式 / 328

班轮与租船运输 / 328

海运外运输 / 332

国际运输条款的制订 / 334

海洋运输损失的处理 / 339

第九章 走进新时代

——采购全球化与信息化

第一节 面向世界的全球性采购 / 351

全球性采购分析 / 351

全球性采购风险防范 / 354

全球性采购的过程 / 359

全球采购经理式 / 364

全球采购结算方式 / 367

第二节 采购进入信息时代 / 368

电子化采购作业 / 368

建立电子化采购系统构架 / 369

建立电子化采购系统步骤 / 374

第三节 全面掌握 EDI 和 EOS / 377

电子数据交换技术 / 377

电子自动订货技术的应用 / 380

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。采购经理是领导采购部门执行采购任务的企业中高层管理干部,他的工作对企业经营成本的降低起着关键作用。

第一节 明确职责与权限

采购经理的岗位职责是为企业制订、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。制订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，保持知晓和宏观总揽。在评价原材料市场以及制订企业长期和短期战略时，与同行、贸易协会以及供应商达成和约。

采购经理的职责

作为采购经理应遵循的关键职责如下：

- 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。
- 指导和帮助企业的采购职能效率最大化的所有活动。
- 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须的管理数据；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。
- 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；适当地商谈全国性采购合同。

- 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。

- 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。

- 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。

- 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委员会的政策和程序。

- 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、再定货点以及一般物料管理工作的管理效益。

- 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利用。

另外,采购经理的岗位职责还可以概括为理事、管人、用钱、取物,具体如下:

★理事

- * 拟定采购部门的工作方针与目标。
- * 编制年度采购计划与预算。
- * 建立并不断调整改善采购制度流程。
- * 撰写采购部门周报或月报。
- * 及时提供有效的市场信息。
- * 管理控制采购部门工作负荷及绩效。
- * 主持与参与采购部门的会议。
- * 协调沟通本部门的各种关系。