第一章 第一节

1采购：是指在市场经济条件下，在商品流通过程中，各企业及个人为获取商品，对获取商品的渠道丶方式丶质量丶价格丶时间等进行预测丶抉择，把货币资金转化为商品的交易过程。它具有明显的商业性。

2广义的采购：是指除了以购买的方式占有物品之外，还可以通过租赁丶借贷丶交换三中途径取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。

3供应：是指供应商或卖方向买方提供产品和服务的全过程。

采购管理：是指为了达成生产或销售计划，从适当的供应商那里，在确保质量的前提下，在适当的时间，以适当的价格，购入适当数量的商品所经历的一系列管理活动。

4供应管理：所谓供应管理，即为了保质丶保量丶经济丶及时地供应生产经营所需要的各种物品，对采购丶储存丶供料等一系列供应过程进行计划丶组织丶协调和控制，以保证企业经营目标实现的过程。采购管理是以交易为导向的战术职能，而供应管理是以流程为导向的战略职能。

5采购管理与采购的区别: 采购管理师采购活动的计划/组织/指挥/协调和控制活动,是管理活动,面向整个企业.采购是具体采购业务活动,是作业活动。

6对于采购职能总体目标的标准描述是：他获得的物料应该是货真价实的（即满足质量方面的要求），数量是符合要求的，并以准确的时间发送到准确的地点，物料必须来源于合适的供应商（即可靠的丶能及时地履行其承诺的义务的供应商）。

7.采购与供应管理的具体目标

总体目标,5R(质量/时间/地点/来源/服务/价格)

⑴提供不间断的物料丶供应和服务，以使整个组织正常地运转⑵使库存投资和损失保持最低限度⑶保持并提高质量⑷发现或发展有竞争力的供应商⑸当条件允许的时候，将所购物资标准化⑹以最低的总成本获得所需的物资和服务⑺与企业其他职能部门建立起和谐而富有效率的工作关系⑻以尽可能低的管理费用来实现采购目标⑼提高公司的竞争地位

第二节

1.利润杠杆作用：是指当采购成本降低一定的比例时，企业的利润率将会上升更高的比例。

2.税前利润=销售总收入-采购成本-企业管理费-营销费用

3.利润杠杆效应：采购成本降低很少比例就可以带来更大比例销售利润增加的现象称之为利润杠杆效应。

4.采购与供应管理的作用：

⑴利润杠杆作用⑵保障企业经营⑶提高企业整体运行效率⑷提高企业竞争地位和顾客满意度⑸提升企业形象⑹对供应商管理的作用⑺信息源的作用

5.对供应商管理的作用：一方面，采购计划可以作为与供应商谈判的资本，即采购部门利用采购计划与供应商谈判：另一方面，依据准确的采购计划可以对供应商实施有计划的管理。

6.信息源的作用：采购部门与市场的接触可以为企业内部各部门提供有用的信息，这主要包括价格丶产品的可用性丶新供应源丶新产品及新技术信息。

第三节

一、.采购按范围分:国内优势: 1.无商业沟通困难2.无国际贸易问题3.用时短,不确定性/风险小;

国际优势:1.高质产品2.降低成本3.锻炼适应经济全球化4.获得国内无法得到的产品。

二、采购按时间分：短期合同采购和长期合同采购：

长期合同采购优点:（1）有利于增强双方信任和理解（2）有利于降低双方的价格洽谈费用（3)可以通过法律来维护各自的利益。不足之处：（1）价格调整比较困难（2）合同对采购数量做了规定，不能根据实际情况的变化来调整（3）长期采购合同主要适合与采购方需求量大，并有连续不断需求的情况。短期合同采购：一般适合于非经常消耗的物品丶价格波动较大的物品和质量不稳定的物品。

三、按采购主体分类：(1)各人采购（2）企业采购（3）政府采购

四、采购按制度分: 集中/分散/混合;

1.集中采购优点: ⑴获得价格折扣和优质服务⑵采购方针统一实施,物料统筹安排⑶功能集中,统一培训,节约人力成本,利于提高绩效

缺点:流程长,时效性差,难以适应零星采购/地域采购一集经济状况采购的需要,难以准确了解内部需求,一定程度上降低绩效

适用情况:规模不大,采购量均匀；部门/工厂集中一处信息交流方便

五、采购按输出结果分类：有形采购无形采购。

六、按采购方式：招标采购①公开招标②邀请招标；非招标采购①竞争性谈判采购②单一来源采购③询价采购。

第四节

一、采购部门在企业中的隶属关系

1.采购部门隶属生产副总: 协助生产工作顺利运行.提供生产使用的物料.采购功能单纯,且物料价格稳定适合”生产导向”

2.采购部门隶属行政副总: 获得较佳的价格和付款方式,达到财务目标,适用生产规模大/物料种类多/价格经常调整.

3.采购部门直接隶属于总经理: 提高了采购地位和执行能力.创造利润另一来源,适合:生产规模不大,但物料在制造或销货成本中所占比率较高的企业

4.采购部门隶属于资材部副总经理: 便于配合生产制造和仓储部门,达到物料整体的补给作业适合物料管制不易,需要采购与其他部门经常沟通/协调的企业

二、采购部门与其他部门的关系

1.采购部门与销售部门的关系：采购与销售部门从供给角度来看是一种相互反映关系。采购部门要依靠从销售部门获得的长期市场销售计划来制定具有现实意义的物料供应战略并制订相应的具体采购计划，销售部门也要依靠采购部门及时地获得高质量的物料来保证销售目标的实现。

2.与生产管理部门的关系：因为生产部门是多采购物料的使用者，他们在使用过程中的实践和技术经验可以为采购部门提供关于物料质量和生产进度方面的信息，采购部门通过对这些信息的处理，可以获得一个有用的、规划采购和供应业务的工具。

3.与仓储管理部门的关系：采购部门需要库存管理部门提供的关于在给定时间内需要采购或订购的商品名称和数量方面的信息，通过这些信息，采购部门才能围绕采购物料的种类、时间和数量实施采购

4.与财务部门的关系：采购部门和财务部门在对应付账款、计划和预算方面相互作用。采购部门提供给财务部门的信息是其进行公司发展、管理预算以及确定现金需要量的基础。采购部门提供的有助于财务部门尽心计划的信息还有：物料、运输成本及其发展趋势，为了应付需求突然变大造成的供应短缺或其他可以预测的原因造成供应中断而进行远期采购的计划。

三、采购部门的职责

1.作业层面的职责：

⑴品质：①能够明确说明规格②提供客观的验收标准给供应商③参与品质问题的解决④协助供应商建立品质管理制度⑤尊重供应商的专业技术；

⑵交货：①给供应商提供正确而且能够达到的交货期②提供长期的需求计划给供应商③使供应商同意包装及运输方式④协助供应商处理交货问题；

⑶价格：①给供应商提供公平的价格②让供应商分享共同推行价值分析的成果③尽快付款；其他：①对供应商的问题及抱怨尽快作出回应②提供技术及测试仪器，使供应商生产更佳的产品③使供应商尽早参与产品的设计。

2.管理层面的职责：

⑴采购经理：①拟定采购部门的工作方针与目标②负责主要原料与物料的采购③编制年度采购计划与预算④签订订购单与合约⑤采购制度建立与改善⑥撰写部门周报与月报⑦主持采购人员的教育训练⑧建立与供应商良好的伙伴关系⑨主持或参与与采购相关的业务会议，并做好部门间的的协调工作；

⑵采购科长：①分派采购人员及助理的日常工作②负责次要原料或物料的采购③协助采购人员与供应商谈判价格丶付款方式丶交货日期等④跟踪采购进度⑤保险丶公证丶索赔的督导⑥审核一般物料采购案⑦市场调查⑧供应商的考核；

⑶采购员：①经办一般性物料的采购②查访厂商③与供应商谈判价格丶付款方式丶交货日期等④要求供应商执行价值工程的工作⑤确认交货日期⑥一般索赔案件的处理⑦处理退货⑧收集价格情报及替代品资料；

⑷助理：①请购单丶验收单的登记②交货记录及稽催③访客的安排与接待④采购费用的申请与报支⑤进出口文件及手续的申请⑥电脑作业与档案管理⑦承办保险丶公证事宜。

第五节

一、采购与供应管理职能的产生和演变历程①在第一次世界大战之前，采购职能是一种文书工作②第一次世界大战和第二次世界大战之间，采购职能开始作为一项独立的管理活动而出现③20世纪五六十年代，采购职能在企业中的地位也越来越重要④进入20世纪70年代以来，采购部门被推上了战略地位。

⑤20世纪90年代后，许多企业正在尝试把采购战略与企业整体战略整合，应用先进的信息和网络技术，推进企业流程的重组，采购职能正在从以交易为基础的战术职能发展成以流程为导向的战略职能。

二、采购与供应管理发展趋势：（1）全球化采购：全球化采购就是在全球范围内组织货源，面向全球范围内的供应商实施采购工作，以求在价格丶质量丶服务等方面达到仅靠国内采购所达不到的竞争优势；（2）电子采购：是指以计算机技术丶网络技术为基础，以电子商务软件为依据丶互联网为纽带丶EDI电子商务支付工具及电子商务安全系统为保障的即时信息交换与在线交易活动；(3)供应商伙伴关系：供应商伙伴关系是企业与供应商之间达成的最高层次的合作关系。它是指在相互信任的基础上采供双方为共同的丶明确的目标而建立的一种长期的丶合作的关系；（4）JIT采购：就是准时化采购。它的基本思想是：把合适数量的和合适质量的物品，在合适的时间供应到合适的地点，最好满足用户的需要。（5）绿色采购：是指政府和企业利用庞大的采购力量，优先购买对环境负面影响较小的环境产品，以促进政府和企业环境行为的改善。

三、实施全球化采购主要有以下方面的原因：①价格；②质量；③某些货物在国内无法得到；④更快的交货丶更完善的技术服务和供应的连续性；⑤出于竞争的考虑；⑥全球采购环境的好转。

四、JIT目标: 提高利润率和投资回报率,并通过减少库存水平/提高库存周转率/改进产品质量/缩短生产周期及交付周期/减少其他费用来实现,通过更为频繁的送货次数来提高对客户的服务水平.

第二章 第一节

一、企业战略的概念：企业战略是企业的管理层所制定的“策略规划”，其目的在于：建立本企业在市场领域中的地位，成功地同竞争对手进行竞争，满足顾客的需求，获得卓越的公司业绩。企业战略包括管理者在经营一家公司是所运用的所有竞争行动和业务措施，跨越了公司经营和管理的整个范畴，致力于对市场营销丶财务会计丶生产作业丶研究与开发及计算机信息系统进行综合管理，以实现企业的成功。

二、企业战略层次:

⑴①公司战略(所有业务),②业务战略(不同市场如何竞争等广泛问题)③,职能战略(研发/制造/市场营销/财务/人力资源),④经营运作战略(涉及功能性活动)

⑵企业战略层次三种战略特点:

①公司

性质：有关企业全局发展的/整体的/长期的战略行为

人员：高层管理人员

对企业发展影响：全局性/长远性

战略构成要素：经营范围/资源配置

②业务

性质：指导和管理具体经营单位的计划和行动,为企业整体目标服务

人员：各子公司或事业部经理

对企业发展影响：影响某一具体事业部或子公司的具体产品和市场

战略构成要素：资源配置/竞争优势/协同作用

③职能

性质：对企业的整体业务战略和竞争策略起支持作用

人员：各职能部门的领导和业务经理

对企业发展影响：个职能战略协调一致才能更好促进企业发展

战略构成要素：资源配置/协同作用

三、 企业战略类型: 1.成本领先(产品标准化,对价格敏感,适合功能产品)2.差异化(偏好不同,适合革新产品)3.集中化/聚焦(细分,小市场)4.最优成本供应商

四、最优成本战略：概念、特点

迈克尔.E.波特提出，通过综合低成本和差异化为顾客所支付的价格提供更多的价值。是一个复合战略（广泛跨越购买者：总体低成本战略、广泛差异化战略；狭窄细分购买者市场：聚焦低成本战略、聚焦差异化战略），着重点是通过寻求低沉本和差异化之间的平衡来更好的为顾客创造价值

第二节

一、采购与供应战略

1.采购最基本的任务是：以最优的成本从适当的丶可靠的渠道取得所需要的原材料和服务。

2.采购与供应管理战略的联系与区别：采购与供应战略主要涉及供应管理的整个过程丶与企业其他部门的关系与互动丶外部供应环境以及最终用户需求等。它属于职能战略的范畴，是对组织资源流进行配置决策的一个主要方面。具体来说，它是采购管理部门为实现企业的整体战略目标，在充分分析企业外部客观环境和供应商所处行业环境以及企业内部微观环境的基础上，确定采购管理目标，制定采购战略规划并组织实施的一个动态管理过程。

二、采购与供应战略构成因素:什么/质量/多少/谁//何时/价格/在哪里/如何/为什么.

第三节

一、⑴ABC分析法: 根据价值和数量分,A(成本70%-80%数量15%-20%)B(成本15%-20%数量30%-40%)C(成本5%-10%数量60%-70%)

⑵ABC基本构成要素: 控制程度/采购记录/优先级/订货过程

⑶ABC局限: 1.忽略了其他标准2.无法延伸到指定供应管理战略和战术

二、供应细分分析方法:

1.战略型：风险高、成本大，对利润影响突出，由企业高层作出决策；2.杠杆型：风险低、成本高，对企业利润影响突出，由中级管理者作出决策；3.关键型：高风险、低成本，对企业利润影响不突出，由部门主管作出决策；4.策略型：风险低、成本低，对企业利润影响不突出，由企业下层人员作出决策。

三、SWOT分析法: 是一种对企业的优势Strengths、劣势Weaknesses、机会Opportunities和威胁Threats的分析。在分析时，应把所有的内部因素（公示优势和劣势）都集中在一起，然后用外部的力量来对这些因素进行评估。这些外部力量（机会和威胁）是由竞争力量或企业环境中的趋势所造成的。

（一）SWOT运用于不同层面: 1.企业层:是一个行动计划,用来管理组织机构的成长和发展,一最大限度的保持其创造价值的长期能力2.业务层:用来把握有利机遇并寻找出路有效地迎接挑战3.职能层:用来提高组织机构各职能部门自身的能力,以创造价值

第三章第一节

一、采购的基本程序：①需求确定与采购计划制定；②供应源搜寻与分析；③定价；④拟定并发出订单；⑤订单跟踪与跟催；⑥验货和收货；⑦开票与支付货款；⑧记录维护。

二、确定价格的方法有很多种，其中最为常见的有竞争性报价和谈判两种。

三、竞争性报价适用于下列特定情况：①采购量足够大，值得进行竞争性报价；②供应商很清楚细节和要求，有能力准确估计生产所需的成本；③竞争性的市场环境，既有足够多的合格竞争者；④买方只向技术合格的供应商发出竞标，而愿意合作的供应商则进行报价；⑤买方没有优先考虑的供应商。

四、下列情况适合谈判：①当前述任何竞争性报价的标准都不存在时；②当采购要求在诸多绩效因素（如价格丶质量丶交货丶风险分摊以及产品支持等方面)上必须达成一致时；③当买方要求供应商的早期参与时；④当供应商不能确定风险和成本时；⑤当供应商很长时间来开发和生产采购方采购的物品时（这通常会使预测供应商的采购成本变得很难）。

五、操作付款的具体过程是：①查询物料入库信息；②准备付款申请单据（付款申请单据丶合同丶物料检验单据丶物料入库单据丶发票）；③付款审批。审核内容包括以下三方面：单据的匹配性；单据的规范性；单据的真实性。

第二节

一、采购手册的概念：采购手册以促进采购活动的制度化与合理化。并能达到适质、适时、适量、适价的目标。

二、采购手册本质内容: 1.政策(大体上明确目标和责任)2.步骤3.指令（各负责执行政策和不凑的人或部门具体的指示）4.规定（规范采购人员在不同情况下的行为）

三、采购内容包括

1.组织机构: 说明了组织中各部门间的层次关系、采购部门每个职位的工作职能及行政管理规定

2.政策: 明确了采购职能的目标和责任以及如何在某些具体的业务活动和具体情况下应用

3.步骤: 规定了各种行动的先后次序

第三节

一、传统采购流程的缺点: 1没有增值作用的文书工作2、过多的单证操作3、处理内外部定单消耗大量时间4纯文本工作消耗的大量成本。

二、采购业务流程改善方法:

1.电子采购定义： 电子采购是在因特网上以B2B模式进行的供应与服务、采购与销售。电子采购的模式包括：买方系统、卖方系统和第三方系统（三者之间的区别）INTERNET上有2类基本门户：垂直门户（经营专门产品的市场），水平门户（集中了种类繁多的产品）

2.信息技术的参与

3. JIT采购：

⑴意义： 最大限度的消除浪费、降低库存、实现零库存的优点。把合适的数量和合适的质量的物品，在合适的时间供应到合适的地点，最好的满足用户的需要。

⑵作用：1、大幅度减少原材料和外购件的库存2、提高采购物资的质量3、降低原材料和外购件的采购价格。

⑶要求：1、距离越近越好2、制造商和供应商建立互利合作的战略伙伴关系3、强调供应商的参与4、注重基础设施的建设5、建立实施JIT采购策略的组织6、制造上向供应商提供综合的、稳定的生产计划和作业数据7、着重教育与培训8、加强信息技术的应用。

⑷JIT采购应用的要求：①距离越近越好；②制造商和供应商建立互利合作的战略伙伴关系；③注重基础设施的建设；④强调供应商的参与；⑤建立实施JIT采购策略的组织；⑥制造商向供应商提供综合的丶稳定的生产计划和作业数据；⑦着重教育与培训；⑧加强信息技术的应用。

第四章第一节

1.电子商务：是指买卖双方利用现代开放的互联网技术，按照一定的标准所进行的商业活动。

2.B2B:企业对企业 C2C：个人对个人 B2C：企业对个人 B2G：企业对政府

3.B2B的电子商务源于通过EDI（电子数据交换）进行的交易。

4.电子交易市场主要经历了三个阶段：第一阶段：独立的电子商务公司建立的；第二阶段：吸引了一些比较大的供应商或销售商；第三阶段：一些大的行业巨头开始联合，建立自己的电子交易市场

5.B2B电子市场是一种把多个买方卖方，供应链的各个相关企业集中到互联网上进行商业活动的一中市场

6.B2B电子市场可分为三类：①以供应商（卖方）为中心的B2B电子市场；②以采购方（买方）为中心的B2B电子市场；③第三方主导的电子市场。

第二节

1.B2B电子采购简介：B2B电子采购是一种在互联网上创建的基于Web的采购方式。它的优点在于能够降低采购中的管理成本，缩短采购周期，加强对采购流程及库存等的控制。另外，它能提供新的供应商的信息，降低采购商品的价格。一个成功的B2B电子采购解决方案能为企业制定一套规范的采购流程，有利于加强企业的管理。

2.B2B电子采购的过程:①提交采购需求；②确定采购需求；③选择供应商；④在线沟通和谈判；⑤下发采购订单；⑥采购订单跟踪；⑦电子支付货款。

3.企业实施B2B电子采购的意义：①选择了最佳的货物来源，降低了采购成本；②随时了解市场行情和库存情况，科学制定采购计划；③优化了采购及供应链管理；④加强了对供应商的管理，优化了供应商网络。

第三节

1.B2B电子采购的信息集成模式:在Internet/Intranet的集成模式下，供应商与采购方的信息交流通常是通过双方的IP丶主页或第三方的网站来完成的。在此体系中，主要包括三个层次的信息管理系统：①与供应商的信息交换；②采购方内部的信息处理；③内部信息处理的集成。

第四节

1.B2B电子采购模式介绍：①卖方模式：是指供应商在互联网上其产品的在线目录，采购方则通过浏览来取得所需的商品信息，做出采购决策，下订单以及确定付款和支付选择；②买方模式：是指采购方在互联网上发布采购信息，供应商在采购方的网站上提供自己的产品信息，以供采购方评估，并通过采购方网站双方进行进一步的信息沟通，完成采购业务的全过程；③市场模式：是指供应商和采购方通过第三方设立的网站开展采购业务的过程。

2.企业建立B2B电子采购模式的决策取决于多方面的因素，主要的来说有两个：企业规模的大小；企业采购物料种类的不同。

3.物料的采购可以分为两种：直接物料：是指和生产直接相关的物料；MRO物料：是指与维护丶修理丶运作有关的物料。

4.MRO物料采购的特点是：单位数量小丶种类繁多丶单位价值低丶频率高丶供应商多，但是MRO采购的总量却不低。MRO采购的另一个特点是，虽然每次采购商品的价值不高，但采购的固定成本却比较高。

5.企业实施B2B电子采购的步骤

①提供培训；②建立数据库，为在互联网上开展采购和供应链管理积累数据；③成立正式的项目小组；④广泛调研，收集意见；⑤建立企业内部管理信息系统，实现业务数据的计算机自动化管理；⑥培训使用者；⑦网站发布。

第五章第一节

一、预测

（一）什么是采购预测

商品采购预测：是在商品采购市场调查取得的资料的基础上，经过分析研究，并运用科学的方法来预算未来一定时期内商品市场的供求及其变化趋势，从而为商品采购决策和制定商品采购计划提供科学依据的一种方法。

（二）预测在商品采购中的目的和作用

1.商品采购市场预测的目的

⑴为参与产品设计而进行采购市场预测⑵为参与市场竞争而进行采购市场预测⑶为商品采购决策和制定商品采购计划而进行采购市场预测。

2.预测在采购中的作用

⑴预测是决策的基础⑵市场预测有助于掌握技术和产品发展的方向和速度，发现市场供求变化和发展的规律性，为制定采购计划、决定采购策略、搞活企业经营、提高经济效益提高重要信息⑶有助于掌握产品处于生命周期的哪一个阶段，以决定采购策略，防止采购带来的技术落后⑷有利于掌握生产厂家的生产潜力，在采购时做到心中有数⑸有助于把握市场采购机会，避开或减少采购风险。

（三）采购预测的基本步骤

⑴确定预测的目标⑵拟定预测计划⑶收集并分析历史与现实数据资料⑷选定预测方法和模型⑸计算并核实初步预测结果⑹提出预测报告⑺进行追踪检验。

（四）采购预测的基本方法（1）采购基本预测方法按主客观因素所起的作用可以分为定性预测法与定量预测法俩种。（2）定性预测法包括德尔菲法和、部门主管讨论法、市场人员汇集法等。定量预测法又称统计法。包括移动平均法、指数平滑法、线性回归法等。

二、独立需求物料的采购需求的确定

（一）独立需求物料与相关需求物料（1）相关需求是指某种物资的需求量与其他物资的需求量确定以后，就可以通过这种相关关系把该种物资的需求量推算出来。（2)独立需求是指某种物资的需求量是由外部市场决定的，与其他物资不存在直接的对应关系，表现出这种库存需求的独立性。

（二）定量订货模型和定期订货模型（1）订购批量：每次订购物品的数量计划期内采购货物的总量一定时，订购批量与订购次数成反比例关系。（2）俩次订货之间的时间间隔称为订货周期。（3）经济订货批量：定量订货模型的订货批量又称为经济订货批量，是综合考虑了订货费用和库存费用等一系列因素而计算出来的具有最小订货成本的订货批量，其基本计算公式：Q﹦根号下（2DS/H）

其中D为每年货物需求量，S为生产准备成本或订购成本，H为单位产品储存成本，可用单位的百分比表示。（4)定期订货方式：预先确定的订货间隔期进行订货补充库存的一种库存管理方式。

三、相关需求物料的采购需求的确定

（1）盲目性（2）高库存与低服务水平（3）形成“块状’’需求

（一）物料需求计划

物料需求计划是20世纪60年代发展起来的一种计算物料需求量和需求时间的系统。

MRP的基本构成包括三部分：

1.主生产计划

2.物料清单

3.库存信息

（二）分销需求计划DRP是广泛运用于产品销售流通系统的潜在的功能强大的技术。

第二节

（一）采购计划的含义：指企业管理人员在了解市场供求情况，认识企业生产经营活动过程和掌握物料消耗规律的基础上，对计划期内物料采购管理活动所做的预见性安排和部署。

（二）采购计划的作用

(1)可以有效地规避风险，减少风险(2)为企业组织采购提供了依据(3)有利于资源的合理设置，以取得最佳的经济效益。

（二）物料采购订单容量的确定

计算订单容量主要有以下四个方面的内容:（1）分析采购项目供应资料（2）计算总体订单容量（3）计算承接订单容量（4）确定剩余订单容量

第三节

（一）采购预算的定义

1.采购预算：一种用数量来表示的计划，是将企业未来一定时期内经营决策的目标通过有关数据系统地反映出来，是经营决策具体化、数量化的表现。

2.采购预算的作用

⑴保障企业战略计划和作业计划的执行，确保企业各部门目标一致⑵协调企业各部门之间的合作经营⑶在企业各部门之间合理安排有限的资源，保证资源分配的效率⑷对企业物流成本进行控制、监督

（三）采购预算编制的原则

1.实事求是地编制采购预算2.积极稳妥、留有余地地编制采购预算3.比质比价编制采购预算

（四）采购预算的编制步骤

1.审查企业以及部门的战略目标2.制定明确的工作计划3.确定所需的资源4提出准确的预算数字5汇总6提交预算

二、采购预算的编制方法

1.弹性预算：也称变动预算，它是根据计划期间可能发生的多种业务量，分别确定与各种业务量水平相适应的费用预算数额，从而形成适用于不同生产经营活动水平的一种预算费用。

2.概率预算：在编制预算过程中，涉及的变量较多，如业务量、价格、成本等。企业管理者不可能在编制预算时就十分准确地遇见到这些因素在将来会发生何种变化，以及变化到何种程度，而只能大体上估计出它们发生变化的可能性，从而近似地判断出各种因素的变化趋势、范围和结果，然后，对各种变量进行调整，计算其可能值的大小。

3.零基预算：在编制预算时，对于所有的预算项目均以零为起点，不考虑以往的实际情况，而完全根据未来一定期间生产经营活动的需要和每项业务的轻重缓急，从根本上来研究、分析每项预算有否支出的必要和支出数额大小的一种预算编制方法。

4.滚动预算：又称连续预算或永续预算，其主要特点是预算期随着时间的推移而自行延伸，始终保持一定的期限（通常是一年）

第六章 第一节

（一）资源市场分析

1.资源市场调查的内容

（1）资源市场的规模、容量、性质（2）资源市场的环境如何（3）资源市场中各个供应商的情况如何。

2.资源市场分析的内容

（1）要确定资源市场是紧缺型市场还是富余型市场，是垄断性市场还是竞争性市场（2）要确定资源市场是成长型市场还是没落型市场（3）要确定资源市场总的水平，并根据整个市场水平来选择合适的供应商。

（二）采用供应商初步调查

1.供应商初步调查的目的：是为了了解供应商的一般情况。而了解供应商的情况的目的，一是为选择最佳供应商做准备，二是为了掌握整个资源市场的情况。

2.供应商初步调查的特点：一是调查内容浅，二是调查面广。

3.供应商初步调查的方法：采用访问调查法

4.供应商分析的主要内容

（1）产品的品种、规格和质量水平是否符合企业需要，价格水平如何（2）企业的实力、规模如何，产品的生产能力如何，技术水平如何，管理水平如何，企业的信用度如何（3）产品是竞争性商品还是垄断性商品（4）供应商相对于本企业的地理交通情况如何，即进行运输方式分析、运输时间分析、运输费用分析，看运输成本是否合适。

（三）供应商深入调查

1.准备发展成紧密关系的供应商

2.寻找关键零部件的供应商二、供应商的选择指标

（一）供应商选择指标的确定原则

1.价格2.质量3.服务4.位置5.供应商存货政策6.柔性

（二）供应商选择指标的体系设置

1.选择供应商的三大主要因素：供应商的产品价格、产品质量和服务。

从四个方法阐述供应商的产品价格与采购的关系：

（1）产品价值评估方法（2）影响供应商产品价格的因素（3）供应商产品的定价方法（4）供应商产品的成本控制。

2.供应商的产品质量

(1)认证过程中的质量控制。认证过程中的质量控制可以从四个方面进行阐述:初选供应商的质量控制、样式试制认证的质量控制、中式认证的质量控制和批量认证的质量控制。

(2)质量的定位标准。质量与成本之间的关系最常用的是使用性价比来平衡。

3.供应商的服务

（1）安装服务（2）培训服务（3）维修服务（4）升级服务 （5）技术支持服务

三、供应商的评估方法1.供应商走访2招标法3.协商法

第二节

（一）供应商质量管理的含义:在特定的绩效范围内，符合或超过现有和未来客户(买方或最终客户）期望或需求的能力。这个定义有三个主要内容：

1.一贯符合或超出标准绩效的能力。3.供应商质量不仅仅是指产品的实体特性。（二）供应商质量管理的意义1.供应商对产品质量的影响。2.供应商质量高低会影响到供应商现在及未来的绩效水平。3.供应商的质量管理还是实现供应商持续改善的必要手段。4许多公司从供应商那里采购全部配件甚至最终产品因此出现了许多依靠具备设计和生产能力的供应商的公司。

二、供应商质量管理策略

1提供明晰的产品说明书。2.明确采购方期望。3.采购方态度4.供应商数量优化5.供应商绩效评定6.供应商的持续改进7.供应商激励8.供应商质量认证

第三节

一、供应商关系分类1.根据供应商矩阵分类法，可以将供应商分为商业型、重点商业型、优先型、伙伴型四种形式。

二、供应商合作伙伴关系

（一）供应商合作伙伴关系的概念：企业与供应商之间达成的最高层次的合作关系，它是指在相互信任的基础上，供需双方为了实现共同的目标而采取的共担风险、共享利益的长期的合作关系。

（二）供应商合作伙伴关系与传统关系的区别

（三）建立供应商合作伙伴关系的意义1.通过与供应商建立长期合作伙伴关系，可以缩短供应商的供应周期，提高供应的灵活性.2.可以降低企业的原材料、零部件的库存水平、降低管理费用，加快资金周转。3.提高原材料、零部件的质量。4.加强与供应商的沟通，改善订单的处理过程，提高材料需求准确度。6.可以与供应商共享管理经验，推动企业整体管理水平的提高。

（四）供应商合作伙伴关系的分类

（五）几种典型的供应商合作伙伴关系

1.战略性原材料联盟2.先进技术发展伙伴关系3.供应商早期参与流程设计的技术联盟

三、建立供应商合作伙伴关系

（一）供应商合作者伙伴关系建立途径

1.首先采购部门要在对供应市场调研的基础上向有关部门提出对采购物品的分析分类，根据预先设定的伙伴关系型供应商制定出供应商分类模块，确定伙伴型供应商对象。

2.根据对供应商合作伙伴关系的要求，明确具体目标及考核指标，制定出达成目标的行动计划。

3.通过供应商会议、供应商访问等形式对计划实施进行组织和进度跟进，内容包括对质量、交货、降低成本、新产品、新技术开发等方面的改进进行跟踪考核，定期检查进度，及时调整行动。

4.在公司内部还要通过供应商月度考评、体系审核等机制跟踪供应商的综合表现，及时反馈并提出改进要求。（三）避免供应商合作伙伴关系失败的要点1.高层管理的承诺2.严格的供应商选择过程3.持续努力地改进4.目标一致5.合作伙伴关系支持体系和文件6.不断关注双赢机会7.广泛沟通和分享信息8.建立信任9.资源让步10.关于合作伙伴关系目标和期望利益的内部教育11.人员发生变动时，保持合作伙伴关系的能

第七章第一节

一、采购价格的概念企业进行采购作业时，通过某种方式与供应商之间确定的所需采购的物品或服务的价格。

二、采购价格的种类1.送达价2.出厂价3.现金价4.期票价5.净价6.毛价7.现货价8.合约价9.实价

三、采购价格的影响因素

1.供应商成本的高低2.规格与品质3.采购物品的供需关系4.生产季节与采购时机5.采购数量多少6.交货条件7.付款条件

四、采购定价方法

1.产品生命周期成本法2.目标成本法

第2节

一、谈判方法分类

1.价值型谈判法2.强硬型谈判法3.温和型谈判法

二、采购谈判的内容

1.商品的品质条件2.商品的价格条件3.商品的数量条件4.商品的包装条件5.交货条件6.货款的支付条件7.货物保险条件8.商品的检验与索赔条件9.不可抗力条件10.仲裁

三、采购谈判的作用1.可以争取降低采购成本2.可以保证产品质量3.可以争取采购物资及时送货4.可以获得比较优惠的服务优惠项目5.可以降低采购风险6.可以妥善处理纠纷

四、采购谈判的影响因素

1.谈判参与者2.谈判形势3.谈判时间

五、采购谈判的过程1.确定谈判的具体目标2.分析各方的优势和劣势3.收集相关信息4.认识对方的需要5.识别实际问题和情况6.为每一个问题设定一个成交位置7.开发谈判战略与策略8.向其他人员简要介绍谈判内容9.谈判预算1.投石问路的策略2.避免争论策略3.情感沟通策略4.声东击西策略5.最后通牒策略6.其他谈判策略

第三节

一、定义1.采购合同是经济合同的一种，是供需双方为执行供销任务，明确双方权利和义务而签订的具有法律效力的书面协议。

二、合同采购的特征1.采购合同是当事人之间的经济法律行为，而不是一般的行为。2.采购合同是当事人之间的合法行为。3.采购合同具有明确的目的性。4.采购合同的当事人必须是具有法人资格的社会组织。5.采购合同必须是等价有偿的

三、采购合同的作用1.采购合同有利于加强和发展企业之间的联系和合作。2.采购合同有利于加强企业经济核算和改进企业经营管理水平，有利于提高企业的经济效益。3.采购合同有利于采用法律手段管理经济。

四、采购合同的签订原则1.合法的原则有偿的原则2.平等互利、协商一致、等价有偿的原则

五、采购合同的种类（一）按照有效性的合同分类1.有效的采购合同2.效力待定的采购合同3.无效的采购合同4.可撤销的采购合同（二）几种特殊的合同1.分期付款的采购合同2.凭样品采购的采购合同3.试用的采购合同4.招、投标的采购合同

六、采购合同的内容和形式

1.采购合同的组成部分

开头、正文、结尾、附件4部分组成。

2.采购合同的必备条款

商品的名称、质量条款、数量和计量单位、商品的价格、交货的期限地点和方式、产品的包装标准和包装物的供应与回收、商品的验收方法、违约责结算方法

七、采购合同履行的基本原则1.全面履行原则2.协作履行原则

八、纠纷的解决途径1.和解或者调解2.仲裁3.诉讼

九、采购合同终止的原因1.义务已经按照约定履行2.合同解除3.债务相互抵消4.债务人依法将标的物保存5.债权人免除债务6.债权债务同归于一人7.法律规定或者当事人约定终止的其他情形

十、采购合同终止的方法1.采购合同清偿2.合同解除3.合同的抵销4.采购合同的提存5.采购合同的债务免除6.采购合同的债权债务混同

第八章第一节

一、采购质量的概念：指一个组织通过建立采购质量管理保证体系，对供应商提供的产品进行选择、评价、验证，从而确保采购的产品符合规定的质量要求的一种过程。

二、全面质量管理1.概念：通过组织内所有层次和所有职能部门的积极参与，是组织所提供的产品和服务的质量得到持续不断的改进和提高的综合管理理念。2.全面质量管理的核心体现在“全面”俩个字上：第一，全面的质量。第二，全过程的质量。第三，全员参与的质量。第四，全企业的质量。第五，全社会的推动的质量管理。

三、采购质量管理对于企业的作用

1.有利于提高企业产品质量2.有利于保证企业生产有节奏、持续地进行3.有利于保证企业产品生产和使用环节的安全。

四、采购质量管理的内容

1.采购部门的质量管理（1）物料采购的质量管理（2）物料采购的组织工作（3）物料采购供应的协调工作（4）物料采购供应的控制工作

2.供应商认证与评估

3.产品检验

五、采购质量管理的基本原则1.适当的质量2.适当的供应商3.适当的时间4.适当的数量5.适当的地点

六、建立采购质量管理体系

1.培植现代质量管理理念，强化采购质量意识

2.加强采购全过程的质量管理3.努力做好采购质量管理的基础工作（1）做好采购信息的管理工作（2）重视提高采购人员的素质（3）做好采购的标准化工作

七、建立采购质量管理保证体系内容：1.明确的采购质量目标、采购质量计划和采购质量标准。2.严格的采购质量责任制3.专职的采购质量管理机构4.采购管理业务标准化和管理流程程序化5.高效、灵敏的采购信息及采购系统6.供应商的质量保证活动

第二节

一、调查表法：利用统计图表收集数据并对数据进行粗略整理和分析的一种方法。

下面介绍几种有代表性的调查表

1.缺陷位置调查法2.不合格调查法3.矩阵调查法

二、因果图：表示质量特性波动与其潜在原因关系的一种图表，又称特性要因图、树枝图、鱼刺图。

三、抽样检验

（一）抽样检验基本术语1.批2.单位产品3.批量和样品大小4.抽样检验方案5.两类风险

（二）抽样方案分类1.按产品质量特性分类2.按抽样方案的制定原理来分类3.按抽样的程序分类

（三）计数标准型一次抽样方案1.接受上界Po和拒收下界P12.一次抽样方案（n;A)3.抽样方案制定4.标准型一次抽样方案的制订和实行步骤（1）规定单位产品需要检验的质量特性值（2）生产方和使用方共同协商Po,P1,а,β的大小（3）组成交验批（4）按照国际GB/T13262-91检索出对应的抽样方案（5）随机抽取大小为n的样本（6）检查样本，记录不合格数d（7）交验批判断：若d≤A,接受交验批；若d>A,拒收交验批（8）交验批的处置四、直方图1.直方图的用途：直方图是把数据的离散状态分布用竖条在图表上标出，以帮助人们根据显示出的图样变化在缩小的范围内寻找出问题的区域，从中得知数据平均水平偏差并判断总体质量分布情况的一种统计方法。（二）直方图的画法1.收集数据2.找出数据中最大值L、最小值S和极差RL=MaxLi=15.9,S=MinSi=14.2,R=L-S=1.7区间[S,L]称为数据的散布范围。3.确定数据的大致分组数K4.确定分组组距hh=R/K=1.7/6≈0.35.计算各组上、下限首先确定第一组下限值，应注意使最小S包含在第一组中，且使数据观测值不落在上、下限上，故第一组下限值取为：S-h/2=14.2-0.15=14.05然后依次加入组距h，便可得各组上、下限值。第一组的上限值为第二组的下限值，第二组的下限值加上为第二组的上限值，其余类推。6.计算各组中心值bi、频数fi和频率Pibi=（第i组下限值+第i组上限值)/2,频数fi就是n个数据中落入第i组的数据个数，而频数Pi=fi/n7.绘制直方图以频数（或频率）为纵坐标，数据观测值为横坐标，以组距为底边，数据观测值落入各组的频数（或频率）为高，画出一系列矩形，这样就得到图形为频数（或频率）直方图，简称为直方图。

三、直方图的类型

1.双峰型2.锯齿型3.陡壁型4.偏态型5.平台型6.孤岛型

四、质量功能展开1.定义：把顾客或市场的要求转化为设计要求、零部件特性、工艺要求、生产要求的多层次演绎分析方法，它体现了市场为导向，以顾客要求为产品开发唯一依据的指导思想。2.步骤：⑴明确要服务的内部顾客（一般来说是生产部门）⑵了解顾客的需求⑶科学选择供应商⑷对以采购物料进行检验⑸确定改进方向

第九章第一节

一、采购绩效的概念

简单地说，采购绩效就是采购工作质量的好坏，具体来说就是指从数量上和质量上来评估采购的职能部门和工作人员达到规定目标和具体目标的程度。

二、采购绩效评估的原因及作用

采购绩效评估是对采购工作进行全面系统的评价、对比从而判定采购整体水平的做法，可通过自我评估、内审、管理评审等方式进行。

①确保采购目标的实现②提供改进绩效的依据③作为个人或部门奖惩的参考，提高个人和部门的积极性④促进部门关系

三、采购绩效评估的标准(四种)

①历史绩效标准②预算标准③行业平均标准④目标绩效标准

第二节

1.价格和成品绩效指标【主要掌握当期采购价格与基期采购价格之比，采购成本比率，】

价格和成品绩效衡量表现了采购的有效程度，最普遍的衡量指标包括实际价格与标准成本的差额、实际价格与过去移动平均价格的的差额、使用时采购价格与基期采购价格之比。

采购成本比率=实际采购金额/基准采购金额×100%

2.质量绩效指标（物料指标的计算2种）

物料质量合格率=合格批的数量/来料总数量×100%

物料抽检缺陷率=抽检缺陷总数/抽检样品总数×100%

物料在线报废率=物料总报废数（含在线生产时发现的）/来料总数×100%

物料免检率=物料免检的种类数/该供应商供应的产品总种类数×100%

3.供应商绩效指标

供应商绩效考核是对已经通过认证的、正在为企业提供服务的供应商进行的定期监控和考核，其目标是了解供应商的表现，促进供应商提升供应水平，并为供应商奖惩提供依据，确保供应商供货的质量。

准时交货的比率：准时交货率=准时交货的数量/总采购数量×100%

4.战略绩效指标

⑴用于考察供应商的采购预算的百分比⑵通过质量认证的供应商的比例⑶供应商参与早期产品设计或其他价值增值活动⑷供应商提供技术，是公司可以提供给可获特别的最终产品从而带来收益⑸供应商的开发与培训比例⑹供应商的选择与评价的总成本⑺供应商前置期指标⑻公司衡量采购活动对资产回报、投资回报及价值增高的贡献⑼用于长期合同的采购费用比例

第三节

一、采购绩效评估的步骤

①确定需要评估的绩效类型②具体评估指标的确定③建立绩效评估标准④选定评估人员⑤确定评估时间和评估频率⑥实施评估并将结果反馈

二、基于标杆管理的采购绩效评估

⑴杠杆管理的定义：一种越来越流行的建立绩效标准、过程、测量方法和目标的方法就是标杆管理

⑵杠杆管理的作用

①杠杆管理的过程能帮助企业识别最好的企业或是部门所采取的办法，并且应用与自身商业活动中来，这样可以直接导致绩效的提升

②杠杆管理也能打破因循守旧的状况

③管理者开始关注企业外部的情况考虑到底是什么能让自己的绩效水平处于同行业领先地位这有助于帮助企业获得有价值的市场

⑶杠杆管理实施的条件①结构条件：足够的财务能力；充足的时间②文化条件：有抱负；有变革的欲望③技能条件：有关的过程资料，如企业流程图；过程的绩效标准

⑷杠杆管理的过程

①计划：1>决定哪种产品、流程或部门实施标杆管理;2>识别标杆管理目标;3>识别需要的数据和信息资源

②分析:1>确定为何标杆目标企业会成功;2>确定引入标杆企业的最好方法;3>识别未来趋势和绩效水平

③整合：1>和公司重要成员沟通对标杆企业的发现；2>根据标杆管理的分析结果制定运营目标和部门目标

④实施：1>在实施计划形成的过程中，确定负责实施计划的人员；2>建立时间计划，观察并且及时更正目标和计划；3>建立标杆管理沟通系统

⑤成熟：1>在企业所有层次中继续使用标杆管理；2>在标杆管理过程中不断提高绩效水平

三、

⑴根据实施标杆管理活动的主体不同划分

①战略标杆管理②运营标杆管理③支持性活动的标杆管理

⑵根据标杆的对象的不同划分

①内部标杆管理②竞争者标杆管理③广泛标杆管理

四、改进采购绩效的途径

1.营造绩效改进的工作范围2.通过强化内部管理来提升采购绩效3.采用新技术提升采购绩效4.通过与供应商开展更好的合作来实践采购绩效的提升5.通过开发优秀的新供应商在降低采购成本

第十章政府采购管理

一、政府采购供应商资格审查的方式

1.事前预审2.开标或询价前审查3.供应商资格注册登记制度

二、我国政府采购方式

1.公开招标方式采购

具体数额标准，属于中央预算的政府采购项目，由国务院规定；地方预算的政府采购，由省、自治区、直辖市人民政府规定

2.邀请招标方式采购

①具有特殊性，只能从有限范围的供应商处采购的

②采用公开招标方式的费用占政府采购项目总价值的比例过大

3.竞争向谈判方式采购

①招标后没有供应商投标或者没有合格标的或者重新招标未能成立的

②技术复杂或者性质特殊，不能确定详细规格或者具体要起得

4.单一来源方式采购

①只能从唯一供应商处采购的

②发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处

5.询价方式采购

采购货物规格、标准统一

三、招标文件

1.投标邀请书2.投标须知3.综合条款4.技术规格5.投标书的编制要求6.供货一览表7.履约保证金8.供应商应当提供的有关资格和资信证明文件

四、政府采购中介机构的含义及作用

含义：社会中介机构主要是指依法设立的介于政府、企业、个人之间、从事服务、协调、评价等活动的经济组织，它具有独立性、服务型、营利性的特征

作用：中介机构参与政府采购对于进一步规范政府采购行为，提高政府采购效率，增加政府采购的透明度，维护当事人各方的的正当利益都具有极其重要的意义，在一定程度上弥补了采购人自行采购或委托政府集中采购机构实行采购的不足

五、政府集中采购机构与招标代理中介机构的区别

1.目的不同2.属性不同3.作用不同4.职能不同

六、社会中介机构代理的政府采购事务

1.具体组织招标采购工作

2.采购法律顾问

3.采购审计监督

4.采购咨询服务

5.其他政府采购方面的具体事务