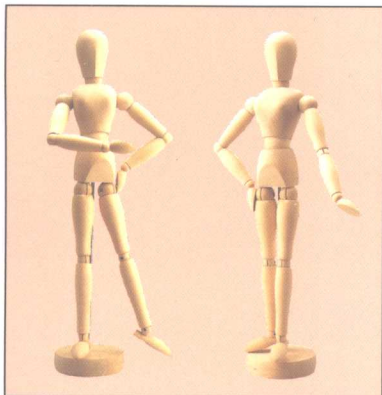




知道自己干什么
细化到每一件事



怎么干的自我培训方案
每一个问题的
工作手册



采购人员



岗位培训手册

——采购人员应知应会的8大工作事项和68个工作小项



王静 ◎ 编著

弗布克岗位培训手册系列

采购人员岗位培训手册

——采购人员应知应会的8大工作事项和68个工作小项

王 静 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

采购人员岗位培训手册 / 王静编著. —北京: 人民邮电出版社, 2009.2

(弗布克岗位培训手册系列)

ISBN 978-7-115-19264-6

I. 采… II. 王 III. 采购—技术培训—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 184385 号

内 容 提 要

本书将采购人员的工作内容细化为 8 大工作事项和 68 个工作小项, 可以作为采购人员的日常培训手册。

全书从采购人员岗位实际出发, 系统介绍了采购需求分析、采购计划制订、采购洽谈、采购合同履行、供应商管理、采购控制管理、采购信息管理、电子商务采购与国际采购管理 8 项内容。

本书适合采购人员及企业培训人员使用, 并为其提供了可以参照执行的工作事项标准和工作规范。

弗布克岗位培训手册系列

采购人员岗位培训手册

——采购人员应知应会的 8 大工作事项和 68 个工作小项

◆ 编 著 王 静

责任编辑 许文瑛

执行编辑 庞卫军

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 18

2009 年 2 月第 1 版

字数: 200 千字

2009 年 2 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-19264-6/F

定 价: 36.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

序

企业招聘的目的就是要找到合适的人，并将各类人才对号入座放入合适的岗位。员工如何评估自己和企业岗位之间的契合性？如何了解企业岗位的工作内容和工作要求？如何处理工作岗位上的工作事项？如何掌握处理这些工作事项的技巧和方法？如何知道别人是怎样处理同样的工作的？如何缩短和同事之间的差距？为此本岗位培训手册系列图书将针对每个具体的岗位，提供精细化、标准化、实务化、模块化的全面解决方案，通过员工个人的自我培训，明确自己岗位上的具体工作内容和事项，并获知处理这些事项的工作流程、方法和技巧，从而全面提升自己的岗位操作能力，获得加薪和职务提升的机会。

针对同一岗位在不同行业的细微区别，我们的处理原则是以国家职业标准作为统一的指导原则。

你为什么需要本系列图书？

1. 你也许买过很多管理类图书给自己充电，然而，本系列图书与众不同——与你的工作紧密相连，**将你和你的岗位紧密地结合起来**，直击你面临的困难和亟待解决的问题。

2. 流行的管理类图书令你眼花缭乱，看了之后总是要费一番心力通过“平行思考”和“举一反三”才能用到自己的工作中。本系列图书让你搭乘“**直通车**”，把你在实际操作中所遇到的工作问题以切实可行而又真正可靠的方法加以解决，**为你提供真招、实招**。

3. 本系列图书就像**问题字典**一样，可以随时查阅，为你解决工作中的问题节省大量的时间，使你事半功倍。

如何应用本系列图书？

1. 如果你刚刚进入这个岗位，你首先应该明确岗位工作内容和事项，并按照我们的指导**明确自己工作的几大类事项和每大类事项中的工作小项**，从而清楚地知道自己应该承担怎样的责任，拥有怎样的权利；其次，你应该知道每件事是如何处理的，有着怎样的**步骤和流程**；最后，为了获取职业能力的提升，你应该注意我们提供的一些**处理方法和技巧**，从而为自己的岗位能力提升以及**职务提升**做好相应的准备。

2. 如果你已经在这个岗位上工作过一段时间，还没有获得职务的提升，或

者觉得工作总是存在这样那样的问题，你应该对照这些事项，**检查自己工作中的纰漏**，找出自己工作的不足，找到和同事的差距，提升自己的工作效率，从而获得职务的提升或薪酬的提高。

3. 如果你是这个岗位的主管或者高层管理人员，那么，本系列图书可以**为你培训员工或者送给员工让其自我培训的教材**，从而**提升员工们整体的工作效率**。

4. 本系列图书中列出的工作事项还可以作为主管或者高层管理人员对岗位员工进行**绩效考核和确定薪酬的依据**，同时也可以为**人力资源管理人员提供岗位说明书的具体内容**。

5. 如果你只是对岗位的某些问题不是非常清楚，或者需要了解某些问题的处理方法，你可以**直接查阅本系列图书**。

本系列图书体例安排如下：

本系列图书首先列出每个岗位的**工作大事项**和基本的岗位素质要求，然后分章讲述每个工作大事项所包含的**小事项**。对每个小事项，我们分工作步骤、工作知识、注意事项、方法、技巧以及实战案例进行讲解，以便于读者**针对每件事和每个问题对号入座**。

为了让每个大事项中的小事项清晰可见，在书中每章的前面我们都列出了**事件表**。我们尽量把每件事细化，如果还有不全面的地方，敬请读者谅解！

在本书编写的过程中，尚巍、张孝艳负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，许广路、袁晓烈参与编写了本书的第一、二章，夏明珠、沈冬霞参与编写了本书的第三、四章，杨小会、赵官民参与编写了本书的第五章，朱晓明、郑卿参与编写了本书的第六章，卫争艳、邹晓春参与编写了本书的第七章，谭丽燕、杜立辉参与编写了本书的第八章，崔美歌、郭精政参与编写了本书的第九章，全书由王静统撰定稿。

弗布克

2008 年 12 月

目 录

第一章 采购人员具体要做的 8 项工作	1
第一节 采购人员应该做什么	3
一、分析采购需求	3
(一) 采购市场调查	3
(二) 确定采购需求	3
二、制订采购计划	4
(一) 编制采购规划	4
(二) 分解与调整采购计划	4
三、采购洽谈	4
(一) 选择供应商	4
(二) 商务洽谈	4
(三) 签订采购合同	5
四、履行采购合同	5
(一) 订单管理	5
(二) 进货验收	5
(三) 货款支付	5
(四) 违约处理	5
五、管理供应商	5
(一) 供应商关系管理	5
(二) 供应商绩效评估	6
六、采购控制管理	6
(一) 采购质量控制	6
(二) 采购价格控制	6
(三) 采购交期控制	6
(四) 采购成本控制	6
七、管理采购信息	7
(一) 评估采购管理信息化方案	7
(二) 建立采购管理信息系统	7

八、电子商务与国际采购管理	7
(一) 电子商务采购管理	7
(二) 国际采购管理	7
第二节 采购人员应具备的知识	8
一、采购知识	8
(一) 采购类型与方式	8
(二) 采购作业流程	13
(三) 采购管理知识	15
二、商品学知识	16
(一) 商品分类	16
(二) 商品标准与标准化	20
(三) 商品质量与商品检验	20
(四) 商品包装	22
(五) 商品仓储与养护	22
(六) 商品交易和中介组织	25
三、物流知识	26
(一) 物流及其构成要素	26
(二) 物流系统规划	26
(三) 运输与配送	26
(四) 库存管理	26
(五) 物流信息化	26
(六) 企业物流管理	26
(七) 第三方物流管理	27
四、市场营销知识	27
(一) 市场营销概述	27
(二) 市场分析	27
(三) 营销组合	27
(四) 营销管理	30
五、商务谈判知识	31
(一) 商务礼仪知识	31
(二) 商务谈判技巧	34
(三) 客户关系知识	35
(四) 公共关系知识	36

六、税务、财务知识	38
(一) 税务知识	38
(二) 财务知识	40
七、相关法律法规	40
(一) 公司法	40
(二) 合同法	40
(三) 价格法	40
(四) 广告法	40
(五) 商标法	40
(六) 商品质量法	41
(七) 反不正当竞争法	41
(八) 消费者权益保护法	41
第二章 分析采购需求	43
第一节 采购市场调查应知应会的 5 件事	45
一、拟订采购市场调查方案	46
(一) 明确市场调查目的	46
(二) 确定市场调查任务	46
(三) 确定调查对象与抽样	48
(四) 选择市场调查方法	49
(五) 估算市场调查费用	50
(六) 安排市场调查进度	51
二、设计采购市场调查问卷	51
(一) 准备设计问卷	51
(二) 拟写问卷内容	52
(三) 设计问卷样式	54
(四) 测试与修改	55
三、实施采购市场调查	56
(一) 实施文案调查	56
(二) 实施访问调查	57
四、进行分析和预测	59
(一) 确定采购预测目标	59
(二) 整理调查资料	60

(三) 分析调查资料	60
(四) 选择预测方法	61
(五) 做出最终预测	61
五、撰写采购市场调查报告	62
(一) 编写标题	62
(二) 编写前言、目录、摘要	63
(三) 撰写正文	63
(四) 编写附录	64
第二节 确定采购需求应知应会的 5 件事	65
一、分析销售计划 and 生产计划	65
(一) 分析销售计划	65
(二) 分析生产计划	67
二、汇总物料清单、分析库存状态文件	68
(一) 汇总物料清单	68
(二) 分析库存状态文件	69
三、接收、处理请购单	70
(一) 核实请购单核批手续	70
(二) 了解请购单传递程序	72
(三) 汇总请购单	72
四、分析物料需求计划和制造资源计划	73
(一) 分析物料需求计划	73
(二) 分析制造资源计划	77
五、综合确定采购需求量	78
(一) 根据消耗定额确定采购需求	79
(二) 根据需求报表确定采购需求	80

第三章 制订采购计划..... 83

第一节 编制采购规划应知应会的 10 件事	85
一、编制原材料采购计划	85
(一) 收集生产计划任务量信息	85
(二) 了解消耗定额	86
(三) 分析历史资料数据	86
(四) 进行市场商情分析	86
(五) 形成原材料采购计划	86

二、编制零部件采购计划	86
(一) 准备认证计划	87
(二) 评估认证需求	88
(三) 计算认证容量	88
(四) 制订认证计划	88
(五) 准备订单计划	88
(六) 评估订单需求	89
(七) 计算订单容量	89
(八) 制订订单计划	89
三、编制设备采购计划	89
(一) 确定设备采购需求	89
(二) 了解设备采购市场	90
(三) 选择设备采购方式	91
(四) 填写设备采购计划书	91
(五) 提交设备采购申请	92
四、编制商品采购计划	92
(一) 明确采购品种	92
(二) 确定采购数量	92
(三) 选择采购供应商	93
(四) 规划采购时间	93
五、制定采购商品结构优化方案	93
(一) 确定目标顾客群	94
(二) 划分商品品类、层级	94
(三) 分析企业历史资料	94
(四) 分析市场调研结果	95
(五) 了解竞争对手商品结构	95
(六) 熟悉企业经营战略	95
(七) 编写商品结构优化方案	95
六、确定采购经济批量	95
(一) 确定影响订货数量的因素	95
(二) 采购数量的确定	97
七、制订采购成本计划和采购预算	98
(一) 制订采购成本计划	98

(二) 编制采购预算	99
八、制定业务外包方案	101
(一) 确定外包任务	101
(二) 选择外包供应商	102
(三) 预测外包效益	102
(四) 编制业务外包方案	102
九、制定采购政策	103
(一) 获得高层支持与认可	103
(二) 收集相关资料	103
(三) 检视现行的政策、制度及程序	103
(四) 草拟采购政策与程序	103
(五) 修改、完善采购政策	103
十、编制采购手册	103
(一) 构造采购手册的基本框架	103
(二) 确定采购手册的基本内容	103
(三) 组织人员实施编写	104
第二节 分解与调整采购计划应知应会的 2 件事	105
一、分解采购计划	105
(一) 按时间分解	105
(二) 按商品类别分解	106
二、调整采购计划	107
(一) 确定调整方式	107
(二) 调整计划内容	107
第四章 采购洽谈	109
第一节 选择供应商应知应会的 3 件事	111
一、寻找供应商	112
(一) 确定收集信息渠道	112
(二) 收集供应商信息	112
二、调查供应商	113
(一) 确定调查方式	114
(二) 进行调查	117
(三) 整理资料	118

三、确定供应商	119
(一) 确定选择方式	119
(二) 最终确定供应商	119
第二节 采购洽谈应知应会的 2 件事	122
一、制定采购洽谈方案	122
(一) 确定采购洽谈目标	122
(二) 安排采购洽谈议程	123
(三) 确定洽谈地点	124
(四) 组建采购洽谈团队	125
二、进行采购洽谈	126
(一) 掌握洽谈策略	126
(二) 掌握谈判技巧	127
(三) 做好洽谈准备	130
(四) 实施采购洽谈	132
第三节 签订采购合同应知应会的 2 件事	136
一、拟订采购合同文本	136
(一) 确定合同文本框架	136
(二) 确定合同内容构成	137
(三) 确定采购合同条款	138
二、签订采购合同	140
(一) 审核采购合同	140
(二) 签订采购合同	141
第五章 履行采购合同	143
第一节 订单管理应知应会的 4 件事	145
一、编制采购订单	145
(一) 明晰订单内容	145
(二) 制定采购订单	145
二、出具采购订单	147
(一) 发出采购订单	147
(二) 确认采购订单	147
(三) 编制采购记录	147
三、跟踪采购订单	148

(一) 订单执行前跟踪	148
(二) 订单执行过程跟踪	148
(三) 合同执行后跟踪	149
四、订单存档管理	150
(一) 重视存档管理	150
(二) 订单存档管理	150
第二节 进货验收应知应会的 3 件事	151
一、做好验收准备	151
(一) 确定交货与验收时间	151
(二) 确定交货验收地点	151
(三) 明确采购验收职责	151
(四) 选择货品检验方法	152
二、组织货物验收	153
(一) 点收数量	153
(二) 检验品质	153
(三) 检验交货手续	153
三、验收结果处理与记录	154
(一) 验收结果处理	154
(二) 填写验收报告	154
第三节 货款支付应知应会的 3 件事	156
一、办理预付款	156
(一) 约定预付款方式	157
(二) 提交预付款申请	157
(三) 跟踪预付款 (订金) 的给付	157
(四) 与供应商确认货款到账	157
二、办理分期付款	158
(一) 提交付款申请	158
(二) 支付首付款	159
(三) 按约定分期付款	159
三、办理延期付款	159
(一) 了解延期付款的操作流程	159
(二) 掌握延期付款的注意事项	160
第四节 违约处理应知应会的 2 件事	160

一、判定违约情况	161
(一) 拒绝交货的判定与处理	161
(二) 不适当交货的判定与处理	162
(三) 拒绝或迟交单证及资料的判定与处理	165
二、违约处理的具体实施	166
(一) 继续履行的处理	166
(二) 解除合同的处理	166
(三) 办理退换货	167
(四) 办理索赔事宜	170
第六章 管理供应商	173
第一节 供应商关系管理应知应会的 3 件事	175
一、供应商关系维护管理	175
(一) 建立供应商管理制度	176
(二) 加强与供应商的沟通	176
(三) 建立供应商激励机制	177
(四) 防止供应商垄断	181
二、供应商档案管理	182
(一) 收集供应商资料	182
(二) 管理供应商档案	182
三、处理采购纠纷	184
(一) 确定采购纠纷问题	184
(二) 选择采购纠纷的处理方式	185
第二节 供应商绩效评估应知应会的 2 件事	186
一、建立供应商绩效评估体系	186
(一) 设计供应商绩效评估架构	186
(二) 设置供应商评估关键指标	189
二、评估供应商	193
(一) 成立评估小组	193
(二) 制定供应商绩效评估方案	193
(三) 实施供应商绩效评估方案	195
第七章 采购控制管理	199
第一节 控制采购质量应知应会的 2 件事	201

一、制定商品质量控制标准	201
(一) 拟定商品质量标准	202
(二) 及时完善质量标准	202
二、实施采购流程质量控制	203
(一) 审查供应商的质量体系	203
(二) 明确合同条款质量要求	203
(三) 监督供应商的生产过程	204
(四) 加强交货质量验收管理	204
第二节 控制采购价格应知应会的 3 件事	205
一、开展采购价格调查	205
(一) 准备价格调查资料	205
(二) 实施采购价格调查	207
二、掌握供应商定价策略	208
(一) 分析供应商材料成本	208
(二) 掌握供应商定价策略	208
三、确定商品的采购底价	211
(一) 搜集企业产品资料	211
(二) 确定商品采购底价	211
第三节 控制采购交期应知应会的 3 件事	211
一、合理确定交货期限	211
(一) 规划合理购运时间	211
(二) 明确交期违约责任	212
二、及时掌握备货进度	212
(一) 及时掌握备货进度	212
(二) 及时消除进度滞后	212
三、进行交期延误管理	213
(一) 分析交期延误原因	213
(二) 处理交期延误事宜	214
第四节 控制采购成本应知应会的 4 件事	215
一、优化采购计划制订过程	216
(一) 节约采购需求调查成本	216
(二) 降低采购计划制订成本	217
二、缩减采购流程成本支出	218

(一) 实施采购程序化控制	218
(二) 降低供应商管理成本	218
(三) 积极进行损失的索赔	218
三、实施低成本的采购策略	218
(一) 实施 ABC 采购策略	218
(二) 推行招标采购方式	219
(三) 实行联合规模采购	219
(四) 实行集中买断采购	219
(五) 开展电子商务采购	220
(六) 寻求替代原料	220
四、强化采购人员日常管理	220
(一) 明晰采购人员权责	220
(二) 杜绝业务违规运作	220
第八章 管理采购信息	221
第一节 评估采购管理信息化方案应知应会的 3 件事	223
一、收集与保存采购信息	223
(一) 收集采购信息	223
(二) 保存信息处理	223
二、编制采购信息分析报告	224
(一) 分析采购信息	224
(二) 编制信息分析报告	227
三、论证采购管理信息化可行方案	227
(一) 论证总的采购管理信息化方案	228
(二) 论证具体的采购管理信息化方案	229
第二节 建立采购管理信息系统应知应会的 3 件事	235
一、制定采购管理信息系统建设规划	235
(一) 确定采购信息系统的构成	235
(二) 建立电子采购系统架构	236
二、建设采购管理信息系统	239
(一) 确定建设系统基本技术	239
(二) 设计采购管理信息系统	239
(三) 建立系统具体操作平台	242

三、改进采购管理信息系统	245
(一) 发现采购管理信息系统的问题	245
(二) 制定采购管理信息系统改进方案	245
(三) 实施采购管理信息系统改进方案	247
第九章 电子商务采购与国际采购管理	249
第一节 电子商务采购管理应知应会的 2 件事	251
一、了解电子商务采购的模式	251
(一) 利用买方系统采购	251
(二) 利用卖方系统采购	251
(三) 利用第三方系统采购	251
二、进行电子商务采购	252
(一) 进行采购分析与策划	254
(二) 建立网站或加入采购系统	254
(三) 发布招标采购信息	254
(四) 选择供应商	254
(五) 采购实施	254
第二节 国际采购管理应知应会的 2 件事	255
一、了解国际采购的方式	255
(一) 通过中间商采购	255
(二) 建立国际采购处进行采购	256
(三) 直接采购	257
二、进行国际采购	257
(一) 选择采购商品	257
(二) 获取采购信息	257
(三) 评选供应商	259
(四) 进行采购谈判	260
(五) 签订采购合同	260
(六) 支付采购货款	262
(七) 跟单与催单	263
(八) 保险与索赔	264