

优秀主管工作标准丛书

优秀采购主管 工作标准



YOUXIU CAIGOUZHUGUAN
GONGZUO BIAOZHUN

靳元 谷祥盛 ◎ 主编



 中国时代经济出版社

优秀主管工作标准丛书

优秀采购主管 工作标准



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀采购主管工作标准 / 靳元、谷祥盛主编.

—北京:中国时代经济出版社,2010.5

(优秀主管工作标准丛书)

ISBN 978-7-5119-0095-1

I.①优… II.①靳…②谷… III.①采购—企业管理 IV.①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第008438号

书 名: 优秀采购主管工作标准

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 靳元 谷祥盛

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙5号鸿儒大厦B座

邮政编码: 100044

发行热线: (010) 68320825 68320484

传 真: (010) 68320634

邮购热线: (010) 88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgstdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市鑫海达印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 200千字

印 张: 11.5

印 数: 1~5000册

版 次: 2010年5月第1版

印 次: 2010年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0095-1

定 价: 26.00元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

一场波及全球的金融危机席卷欧美，中国也未能置身事外。长三角地区、珠三角地区的制造业纷纷受到影响，时至今日，许多中小型企业仍未恢复元气。企业的停工、倒闭导致许多管理人员纷纷被降薪、解职，实乃城门失火，殃及池鱼。

然而，这场风波之后，企业管理人员在茶余饭后总是谈及一个话题，那就是为什么你被解职了，而别人却高枕无忧呢？

其实，道理很简单，市场从来不会因为眼泪而产生顾惜之念，真正掌握企业管理真谛的管理人员无论身处何境，都会迎风而扬。社会在不断地向前发展，能领悟管理真谛的管理人员，均有一个共性，即从管理中学习，从学习中总结，将总结反哺于管理，循环反复，不断提升自己。

“优秀主管工作标准丛书”就是基于此，将企业各部门主管所担负的各项业务工作，按照实际操作要求，从实际工作中找出规律性，介绍其标准的工作程序和工作方法，并用流程图的形式表示出来，用制度固定下来，阅读起来简单易懂。同时配备了众多的典型案例，目的是更直观地将内容展示给读者，以供使用者学习、参照，使自己在工作岗位上不断提升，不断进步。

“优秀主管工作标准丛书”首推六本：

◇《优秀人力资源主管工作标准》：介绍人力资源主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍人力资源规划、人力资源需求分析、工作分析、员工招聘、员工试用、员工异动、员工培训、员工绩效考核与评估等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀生产主管工作标准》：重点介绍生产主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍生产计划制订、生产进度跟踪、车间生产安排、生产外协管理等方面的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀品质主管工作标准》：重点介绍品质主管在企业中所处的位置、工作

职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍原材料品质控制、半成品品质控制、成品品质控制、供应商品质控制、生产过程品质控制、不良品反馈与处理、品质体系认证活动、各项品管活动等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀采购主管工作标准》：重点介绍采购主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍采购计划与需求确认、供应商管理、采购价格管理、采购谈判与签约、采购跟催与接收、采购成本控制等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀销售主管工作标准》：重点介绍销售主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍销售人员培训与管理、客户开发与管理、营销渠道管理、销售广告与活动管理等的工作流程、技巧、方法。

◇《优秀财务主管工作标准》：重点介绍财务主管在企业中所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责及与其他部门的关系，并从业务工作着手介绍财务计划编制、内部财务控制与审计、成本与绩效管理、企业职工薪酬管理、企业财务报表分析、企业税务系统管理的工作流程、技巧、方法。

“优秀主管工作标准丛书”有一定的深度和广度，由理论到实际，层层展开，是各在职部门主管，更是新晋职或将要晋职主管或有意竞聘部门主管的人士的一本拿来即用的实用案头手册，也是各培训机构可使用、推荐给学员的最好教材。

“优秀主管工作标准丛书”在编辑整理过程中，获得了众多经管院校的老师、企业一线管理者的帮助，其中参与编写和提供资料的有涂高发、陈延德、赵慧敏、李建军、李海蓉、胡昊文、史立宣、李恒芳、朱霖、刘建伟、杨吉华、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、赵永秀、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生等。在此对他们一并表示感谢！

目 录

第1章 采购主管之岗位认知

1.1	采购主管的岗位职责	2
1.2	采购主管的任职条件	4
1.3	采购主管的下属构成	8
1.4	采购主管的汇报对象	10
1.5	采购主管的协助对象	11
1.6	采购主管的工作权限	13
1.7	采购主管的工作目标	14
1.8	采购主管的工作流程	16

第2章 采购主管之部门领衔

2.1	采购部人员配置	20
2.2	采购部员工选拔	22
2.3	采购部员工培训	26
2.4	采购部员工评价	28
2.5	采购部部门激励	32
2.6	采购部部门沟通	34

第3章 采购主管之采购计划

3.1	采购需求确认	38
3.2	物料需求计划	41
3.3	物料到厂计划	42
3.4	采购实施计划	44
3.5	物料需求计划	47

第4章 采购主管之供应商开发

4.1	供应商调查	54
4.2	供应商评审	61
4.3	现场审核	65
4.4	供应商选定	70

第5章 采购主管之供应商管理

5.1	供应商考核	74
5.2	供应商扶持	81
5.3	供应商接待制	84
5.4	供应商激励制	85
5.5	防止供应商垄断	87

第6章 采购主管之采购价格

6.1	采购底价	90
6.2	采购询价	93
6.3	报价回应	98
6.4	议价	100

第7章 采购主管之采购谈判

7.1	采购谈判内容	104
7.2	采购谈判程序	108
7.3	采购谈判规划	111
7.4	采购谈判准备	115

第8章 采购主管之采购合同

8.1	采购合同的形式	120
8.2	采购合同的管理	128

第9章 采购主管之采购跟催

9.1 物料跟催	134
9.2 交期延误	142

第10章 采购主管之采购成本

10.1 采购成本构成	150
10.2 ABC分类控制	153
10.3 按需订货	156
10.4 定量采购	159
10.5 定期采购	160

第11章 采购主管之采购监控

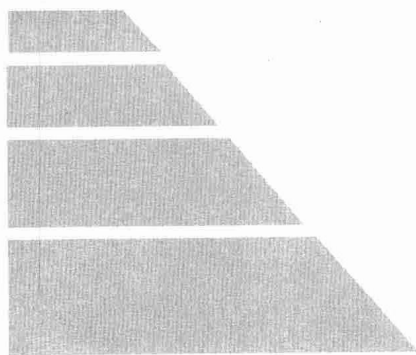
11.1 采购标准作业	164
11.2 采购内部审查	168
11.3 采购人员监控	170

第 1 章

采购主管

之

岗位认知



引言

何谓采购主管？

有人会说，是企业采购部门的领头人，只是一个头衔而已。其实在不同的采购部门其领头人都有不同的名称，例如：

- ◆ 采购部经理
- ◆ 采购部主管
- ◆ 采购部部长
- ◆ 采购课课长
- ◆ 采购组组长

有的企业太小，直接称之为采购或采购员。所以请大家记住，本书所说的采购主管不是所谓的一个头衔，而是企业采购部部门领头人应该具备的一项管理责任。

1.1 采购主管的岗位职责

企业的采购主管，除了领取工资以及行使企业赋予的员工职位支配权利外，还应该具备以下责任，如图1-1所示：

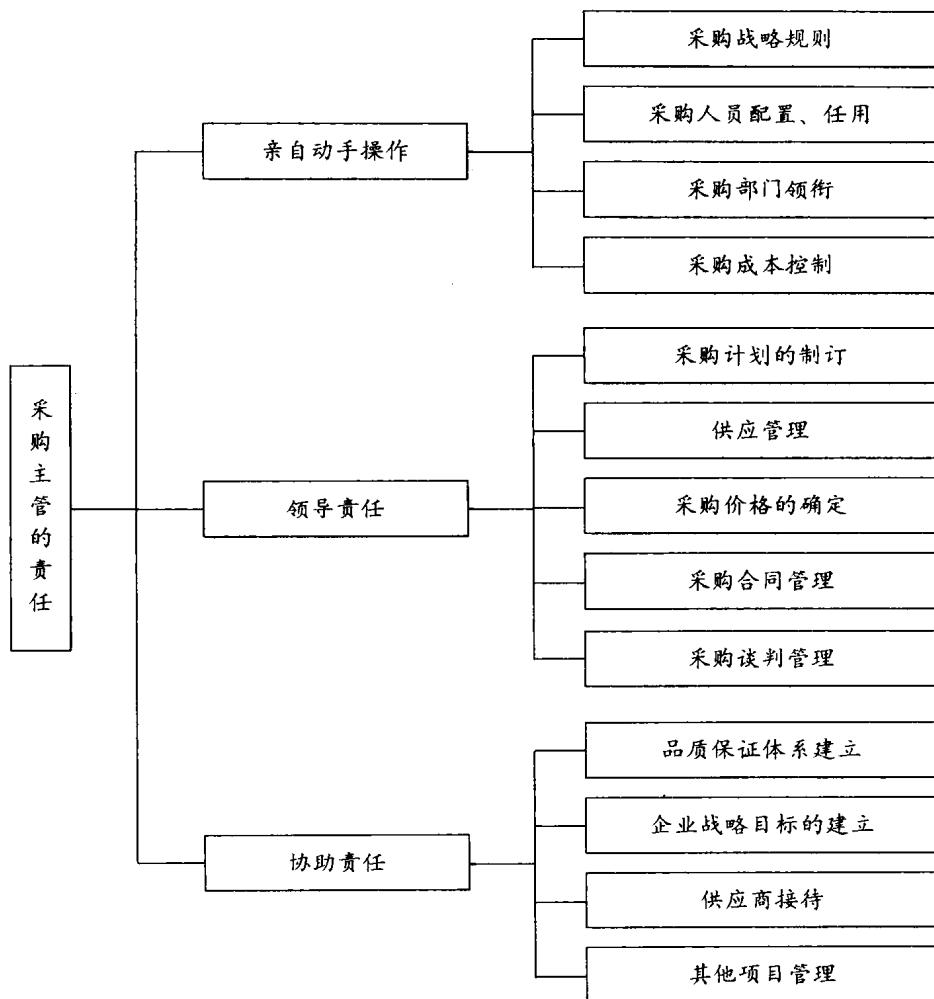


图1-1 采购主管的责任图

【典型案例】

某企业采购主管岗位职责

1. 主持采购部全面工作，提出物资采购计划，报总经理批准后组织实施，确保各项采购任务的完成。
2. 调查研究各部门物资需求及消耗情况，熟悉各种物资的供应渠道和市场变

化情况，做到供需心中有数。指导并监督下属开展业务，不断提高其业务技能，确保公司物资的正常采购量。

3. 审核年度各部呈报的采购计划，统筹策划和确定采购内容。减少不必要的开支，以有效的资金保证最大的物资供应。

4. 要熟悉和掌握公司所需各类物资的名称、型号、规格、单价、用途和产地。检查购进物资是否符合质量要求，对公司的物资采购和质量要求负有领导责任。

5. 监督参与大批量商品订货的业务洽谈，检查合同的执行和落实情况。

6. 按计划完成各类物资的采购任务，并在预算内尽量减少开支。

7. 认真监督检查各采购员的采购进程及价格控制。

8. 在部门主管例会上，定期汇报采购落实的结果。

9. 每月初将上月的全部采购任务完成及未完成情况逐项列出报表，呈总经理及财务部经理，以便上级领导掌握全公司的采购项目。

10. 督导采购人员在从事采购业务活动中，要遵纪守法，讲信誉，不索贿、不受贿，与供货单位建立良好的关系，在平等互利的原则下开展业务往来。

11. 负责部属人员的思想、业务培训，开展职业道德、外事纪律、法制观念的教育，使所有员工适应市场经济的快速发展。

1.2 采购主管的任职条件

采购主管的重心在于管。所以说，采购主管的头衔不是人人都可以戴的，其必须具备一定的任职条件。

1.2.1 采购知识

采购及采购管理是一项相当复杂而且要求很高的工作，必须具备丰富的采购与采购管理知识。具体而言，做好采购工作必须掌握以下知识：

(1) 了解采购的目的和采购作业流程。

- (2)了解采购工作的基本运作程序和规程。
- (3)了解整个采购组所采购的物料知识。
- (4)熟悉供应商的审查流程与评估流程。
- (5)订货合同条款的制定与供应商合同谈判的知识与技巧。
- (6)熟悉如何支付货款。
- (7)有关生产方面的管理知识。
- (8)材料市场行情的前期调查和市场行情的价格预测。
- (9)熟悉掌握所在行业的产品质量体系认证知识和相关标准。
- (10)供应商资格的前期审查。
- (11)熟悉所采购物料的名称、特性、种类。
- (12)熟悉现有的各种供应商厂名及业务联系人。

1.2.2 专业技术

从技术角度来讲，采购主管应向采购工程师转变。这主要体现在三个方面：

- (1)要充分了解原材料的技术标准和产品的配方。
- (2)要充分掌握原材料技术标准中的主要参数的改变对原料价格的影响。
- (3)要充分了解原料供应商所在行业的特点。

1.2.3 分析能力

由于采购主管常常面临许多不同策略的选择与制定，例如物料规格、品种的购买决策、什么是企业所能接受的价格、物料如何运输与储存、如何管理才能得到消费者的回应。因此，采购主管应具备使用分析工具的技巧，并能针对分析结果制定出有效的决策。

1.2.4 预测能力

在现代动态经济环境下，物料的采购价格与供应数量是经常调整变动的。采购主管应能依据各种产销资料，判断货源是否充裕；通过与供应商的接触，从其“销售”的态度，揣摩物料可能供应的情况；从物料价格的涨跌，推断采购成本受影响的幅度有多少。

1.2.5 表达能力

采购主管无论是用语言或文字与供应商沟通，都必须能正确、清晰地表达采购的各种条件，例如规格、数量、价格、交货期限、付款方式等，避免语意含混，滋生误解。特别是忙碌的采购工作，要求采购人员必须具备“长话短说，言简意赅”的表达能力，以免浪费时间。以“晓之以理，动之以情”来争取采购条件，更是采购人员必须锻炼的表达技巧。

1.2.6 风险管理能力

采购主管应定期评估系统的风险，特别是供应渠道的风险。主要的风险有：供应商的风险、初级原料价格上涨或紧缺、汇率的剧烈变动。

1.2.7 协作精神

相互协作是衡量团队精神的重要指标之一。由于采购业务牵涉范围广，相关部门多，要使采购业务能顺利进行，而获得良好的工作绩效，除了采购主管的努力外，尚需企业内部各有关部门的密切配合。

1.2.8 供应链全局观

采购主管除了全面负责公司采购部门的日常管理与运作外，对采购的管理范围也从商品扩大到外部资源及供应商，因此要针对供应链各个环节的采购工作予以合理的实施。

1.2.9 良好的道德素养

在行业中一些做得顶尖的采购主管大多具备很高的道德素养以及严谨的工作态度。这包括：

- (1)保持对企业的忠诚。
- (2)不带个人偏见，在考虑全部因素的基础上，从提供最佳价值的供应商处采购。
- (3)坚持以诚信作为工作和行为的基础。
- (4)规避一切可能危害商业交易的供应商，以及其他与自己有生意来往的对象。

(5)拒绝接受供应商的赠礼。

(6)在交易中采用和坚持良好的商业准则等。

随着采购行为在企业中战略地位的日益升高，良好的职业道德素养则成为成功的采购主管的第一必备素质。

【典型案例】

某企业采购主管选拔标准

招聘：采购主管一名。

需要具备以下条件：

1. 教育背景

采购等相关专业本科以上学历。

2. 工作经验

六年以上采购管理工作经验，至少具有两年同等岗位的管理工作经验，有从事过制造业经验者优先。

3. 知识

通晓采购供应管理及质量安全控制的专业知识。

4. 能力

具备良好的沟通能力、谈判技巧及决策判断、团队领导能力。

5. 素质

具备良好的职业道德素质，抗压能力强。

6. 专业

熟悉××原料，以及熟悉相关进货渠道。

1.3 采购主管的下属构成

采购主管的下属即采购部的各级职员，包括采购统计员、采购员、采购工程师等。如图1-2所示：

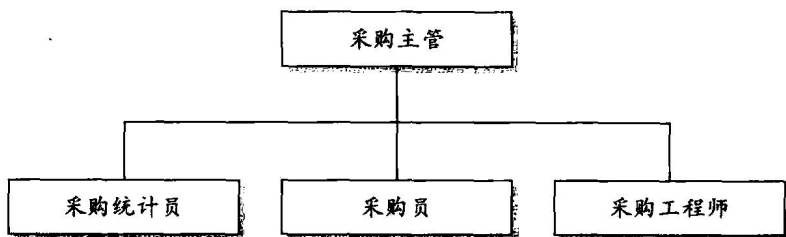


图1-2 采购主管的下属构成图

【典型案例1】

某企业的采购部只有6人组成，分别是采购主管、采购文员、采购跟单员，其职能划分如下：

职能分配表

职务	配置人数	主要职责	职级
采购主管	1人	(1)采购预算的批准 (2)采购价格的核定 (3)主持采购谈判 (4)采购部管理 (5)采购合同的签订	2级
采购文员	1人	(1)制订采购计划 (2)管理供应商档案 (3)负责供应商的送货记录管理 (4)负责采购部日常事务管理 (5)采购合同管理	4级

(续表)

职务	配置人数	主要职责	职级
采购跟单员	4人	(1)参与采购谈判 (2)开发供应商 (3)管理供应商 (4)日常供应商物料的跟催	4级

【典型案例2】

某中型企业采购部共有9人组成，其中采购经理负责日常管理，经理之下分别设有采购工程师、采购文员、价格管理员、采购业务员4个岗位，其职能分配表如下：

职能分配表

职务	配置人数	主要职责	临时顶替者 (主要协助者)
采购经理	1人	(1)采购预算的批准 (2)采购价格的核定 (3)主持采购谈判 (4)采购部管理 (5)采购合同的签订	采购工程师
采购工程师	1人	(1)供应商开发 (2)供应商物料质量管理	采购文员
采购文员	1人	(1)负责处理采购日常事务 (2)采购合同管理 (3)供应商档案管理	
价格管理员	1人	(1)负责制定采购价格 (2)参与采购价格谈判	
采购业务员	5人	(1)日常供应商物料的跟催 (2)参与采购谈判 (3)参与开发供应商 (4)参与管理供应商	