

物流主管职业技能大课包

【图表学习+流程规范+岗位实操】

采购主管 实操范例

陈明星 主编

常见问题与经典案例

80项主管核心技能大演练 ←

80个物流业实际案例 ←

51张专项内容表单 ←

18张操作分析图 ←

6项主管事务实战全素材 ←

- 网上“淘金”法
- 青啤集团的物流管理
- 布鲁克林的成功之道
- 保洁纸品的品质控制
- 西门子的采购
- 丰田的JIT模式

物流主管职业技能大课包

【图表学习+流程规范+岗位实操】

采购主管 实操范例

陈明星 主编

常见问题与经典案例



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

采购主管实操范例/陈明星主编.

北京: 中国经济出版社, 2017. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4574 - 4

I. ①采… II. ①陈… III. ①企业管理—采购管理—手册 IV. ①F274 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 007455 号

责任编辑 夏军城

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 14.25

字 数 287 千字

版 次 2017 年 7 月第 1 版

印 次 2017 年 7 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

序

从事物流工作多年，对物流业有较深的了解。随着“互联网+物流”时代的到来，80%以上的物流同业者都面临行业整体升级的挑战。其中，“规范化管理”是行业升级的核心要务。

物流工作规范化是提高行业整体效率与效益的载体；没有规范化的物流，必然在市场大潮中溃败。

笔者在参见诸多物流公司，尤其是欧美物流行业发展历程及现代物流企业的最新操作手法之后，有了更新的认识和实操具体方案。借此时机，决定将多年的工作经验总结出来，分享给同行朋友们。

在构思本系列图书时，思想中已经很明晰地决定以“规范化管理”这个物流核心要务为主题，作为贯穿全书的线索。没想到的是，在创作过程中，如葡萄藤蔓般，勾连出很多实际工作中的细节，让我很是兴奋。如果说，规范化管理是贯穿全书的魂，那么本系列图书中每一个工作案例及解决方案都是构成这个魂的基因，它们都是实实在在的。

本系列图书大体以案例再现、解读与阐述、关键点提示来展开。阅读本书，你会发现工作中经常出现的疑惑，在这里已有清晰的解决方案。同时，会让我们的工作水平节节升高。全书以工作场景案例为切入点展开阐述，每个案例及相关解读与阐述，都是工作中经常遇到的问题。为让读者朋友能以最短时间、最方便、最舒服的方式理解掌握，我们在全书的架构尤其案例的设定方面，进行了许多探索思考，相信能对你的实践工作有所帮助。

翻开该系列图书，一定不会令你失望，因为这是笔者多年的经验总结和实践提炼。

2017.6

第一章 采购部门组建

1.1 组建采购部门	1
1.2 人员结构设定	3
1.3 岗位职责划分	5
1.4 物流采购人员招聘	7
1.5 员工培训	9

第二章 采购过程管理

2.1 认证计划的制订	13
2.2 订单计划的制订	15
2.3 采购计划准确性审定	18
2.4 采购预算制定	20
2.5 预算编制方法认定	23
2.6 招标采购方式认定	25
2.7 开展招标采购	27
2.8 招标公证	31
2.9 投标管理	32
2.10 评标管理	35

2.11	认证准备	37
2.12	供应商初选	39
2.13	认证试制	41
2.14	订单准备	45
2.15	供应商选定	46
2.16	合同签订	48
2.17	订单跟踪	49
2.18	物料检验与接收	51

第三章 采购成本控制与管理

3.1	如何通过商品成本分析来降低采购成本	54
3.2	如何通过网上采购降低采购成本	56
3.3	如何利用 JIT 采购降低采购成本	58
3.4	底价制作	61
3.5	正确询价	63
3.6	报价处理	65
3.7	议价策略制定	67
3.8	成功议价	70
3.9	采购决策审核	72
3.10	采购计划审核	74
3.11	采购管理过程审核	75
3.12	采购方式审核	77
3.13	采购合同审核	80
3.14	应付账款审核	82
3.15	供货厂商产品质量控制	84
3.16	采购和付款业务控制	87
3.17	如何防止暗箱操作	90
3.18	谈判准备	92
3.19	谈判开局阶段工作	94

3.20 磋商谈判	96
3.21 谈判过程的讨价还价	98
3.22 互利型谈判	100
3.23 对己方有利型谈判	103

第四章 供应商的开发与管理

4.1 供应商调查	105
4.2 寻找潜在供应商	108
4.3 对潜在供应商的资格审核	110
4.4 潜在供应商的分析评估	113
4.5 现有供应商的分析评估	116
4.6 供应商选择	118
4.7 完全竞争控制	120
4.8 与供应商谈判的主动与被动	124
4.9 与供应商建立伙伴关系	126
4.10 供应商日常管理	128

第五章 物流成本管理

5.1 建立物流现代成本意识	130
5.2 成本效益模式运用	132
5.3 成本节省模式运用	134
5.4 总成本模式运用	135
5.5 成本避免模式运用	137
5.6 物流质量管理	138
5.7 供应链成本管理	140
5.8 物流外包成本管控	141
5.9 如何确定物流成本计算对象	142
5.10 物流作业成本计算	144

5.11	物流作业和物流作业中心	146
5.12	物流成本动因确认	148
5.13	如何将物流成本分配至成本对象	151

第六章 物流成本分析与控制

6.1	物流成本计划编制	153
6.2	物流成本弹性预算编制	155
6.3	物流标准成本制定	157
6.4	物流成本差异分析	160
6.5	物流责任控制	162
6.6	物流目标成本制定	164
6.7	物流目标成本测算	165
6.8	物流作业成本管理	166
6.9	物流成本绩效评价	168
6.10	采购管理效能评估	171
6.11	如何杜绝无效采购行为	173

附录一	企业采购管理文案	182
附录二	企业采购工具表单	202
附录三	当今流行的采购管理技术	205

第一章 采购部门组建

一个好的采购部门是降低采购成本的关键。一个好的采购部门，应以降低采购成本为己任，把降低采购成本和提高原材料质量作为工作的终极目标。

1.1 组建采购部门

典型问题及案例

一个采购经理的部门组建计划

某大型公司由于业务的发展需要，决定在华北地区设立一个采购部门，总部设在北京。总裁找到小张并委以重任，允许其在征得本人同意的情况下调用公司人员，或进行外部招聘。小张明确任务后，开始着手建立采购部门。

首先，明确采购部门内部的组织架构。小张根据实际情况在采购部门设立四个科，即采购科、稽催科、管理科和研究科。采购科执行购买任务，并与供应商议价；稽催科负责敦促供应商如期交货并确保品质；管理科负责采购文件和报告的准备工作及电脑系统的作业；研究科负责收集、分类以及分析用于采购决策的信息资料。

其次，配备人员。每科配备一名科长，各科根据实际工作需要配备相应人员。

最后，明确采购部门的职责，要求同心协力完成部门任务。一个充满活力的采购部门成立了。

解读与阐述

采购部门是企业开展采购工作保证生产运作顺利进行而建立的组织。随着企业与市场的联系愈加紧密，采购部门的工作状况直接影响整个企业的运作流程与竞争优势。那么如何建立一个精干高效的采购部门？具体步骤如表 1-1 所示：



表 1-1 采购部门组建流程

条目	内容
确定采购部门的组织结构	一般来讲，中小规模企业的采购组织，通常缺乏稽查、管理和研究的功能，或者三种功能不明显。对于这种主要执行购买功能的采购部门可以有以下四种组织结构形式： (1) 产品结构式：指将企业所需采购的产品分为若干类，每一个或几个采购人员为一组，负责采购其中的一种或几种商品的组织形式。运用这种结构形式可使采购人员对其经办的项目非常专精，做到“熟能生巧、触类旁通”。这种形式适合于所需采购的商品较多、专业性较强和商品间关联较少的企业。 (2) 区域结构式：指将企业采购的目标市场划分为若干个区域，每一个采购人员负责一个区域的全部采购业务，一般是依照物品采购来源进行区域的划分。这种组织形式便于明确工作任务和绩效考核，有利于调动员工的积极性及与供应商建立良好的人际关系，适合交易对象及工作环境差异性大的企业。 (3) 顾客结构式：指将企业的采购目标市场按顾客的属性进行分类，每一个采购人员负责同一类顾客。这种组织形式可使员工较深入地了解顾客的供应情况及存在的问题，通常适用于同类顾客较为集中的企业。 (4) 综合式采购组织：这种组织形式综合考虑了上述三种因素的重要程度和关联状况。稍具规模的企业在采购量较大且作业过程复杂和交货期长等情况下可以选择此种结构形式。 根据企业具体特点选定了部门结构形式后，需要进行部门人员的选择。
选择采购部门的人员	一般来讲，采购部门的人员包括： (1) 总经理：是采购部门的最高领导，主要向运营副总裁负责。负责从供应、服务到行政管理的各个阶段，统管整个采购部门的运作。总经理必须最大限度地利用资产的同时，努力降低采购部门的成本，保证满足企业供应的需要。 (2) 采购科长：受总经理的直接领导，主要负责安排本科室的具体工作，并制订本科室的中短期计划，帮助职能人员协调部门的内部工作，对内部人员进行控制和管理。 (3) 助理：是科长的助手，辅助科长开展日常工作。协助科长根据具体需要制订中长期计划，协助科长进行具体工作的安排、下属人员的监督和管理，并对与科室相关的档案资料进行整理和管理。 (4) 采购人员：是在科长直接领导下的日常工作的具体执行者。主要是按照部门和各科室制订的计划来开展工作。
确定采购部门人员的数量	(1) 确定采购人员职能后，需要确定采购部门人员的数量。 (2) 采购部门确定采购经理后，其余的部门成员数量应视具体情况而定。如果涉及的工作量且难度较大时，成员的数量可相对多一些；如果涉及的工作量不大，且任务较轻时，成员的数量可相对少一些。 (3) 通常情况下，采购部门的成员数量以能满足工作需要为标准，太多增加成本，造成浪费；太少又易造成工作的延误，难以满足工作要求和完成工作任务。
明确采购部门的职责	采购部门的职责包括一切与采购工作直接或间接相关的活动，具体包括下列内容： (1) 物料来源的开发与价格调查。 (2) 请购单内容的审查。 (3) 交货的稽催与协调。 (4) 物料的退货与索赔。 (5) 采购计划与预算的编制。 (6) 采购制度、流程和表单等的设计与改善。 (7) 对供应商的选择、评价和管理。 (8) 国外采购的处理。

明确了组织结构构成,根据组织结构选定采购组织人员,确定人员数量,明确其职责,采购部门构建完毕,就可以运作了。

一般来讲,规模较大的采购组织是按照其执行的专业职能来建立。采购部门主要设采购科、稽催科、管理科和研究科四个科室。

✓ 关键点提示

组建采购部门需考虑以下几点:

1. 确定采购部门的组织结构
2. 选择采购部门的人员
3. 确定采购部门人员的数量
4. 明确采购部门的职责

1.2 人员结构设定

典型问题及案例

东方俱乐部的集中式采购

北京市东方俱乐部是一家健身俱乐部,在北京有19家连锁店,总部设在海淀区。为了维持各俱乐部的运作,每家俱乐部各自负责自身的采购事宜,多数不设库存随需随买。经过调查分析,以前随需随买的采购方式问题很大,得不到大批购买的优惠价格,公司决定建立集中采购体系。各分部如有采购需求,需填一份请购单,每周五下午5点前传真到总部,次周,总部将物品及时送达。采购人员如发现各中心申请采购的物品不合适,有权加以否决或减少其采购量。每一家健身中心预支1000元应付紧急采购。实行集中制采购办法后,公司降低了采购成本,提高了采购效率。

解读与阐述

企业的采购策略有两种:集中制采购和分散制采购。两种策略有不同的特性和适用条件,企业选择采购策略时,需要根据不同物品和采购策略的特性,并结合企业自身条件。

1. 明确两种策略的特性和适用条件

集中采购策略与分散采购策略的比较,如表1-2所示。



表 1-2 集中采购策略与分散采购策略的比较

	集中采购策略	分散采购策略
优点	1. 可获得规模效益，降低采购和物流成本。 2. 可发挥集中采购的优势，提高效率。 3. 易于与供应商建立稳定的关系，实现长期合作。 4. 公开采购、集体决策，透明操作，可有效防止腐败。	1. 可有效完善和补充集中采购的不足。 2. 可增强基层工作者的责任心，提高其积极性。 3. 占用库存空间小。 4. 占用资金少。 5. 手续简便、过程短。 6. 保管简单方便。 7. 问题反馈快速直接。
缺点	1. 手续较多，过程较长。 2. 专业性强，责任重大。	1. 权力分散，不利于降低采购成本。 2. 决策层面低，易产生“暗箱操作”。 3. 对供应商的政策可能不一致。 4. 市场调研分散，难于培养采购专家。
适用条件	1. 大宗和批量物品。 2. 价值较高的物品。 3. 关键零部件。 4. 保密性强的物品。 5. 易出现问题的物品。 6. 定期采购的物品。 7. 连锁经营、特殊经营的物品。	1. 小批量物品。 2. 价值低物品。 3. 市场资源有保证。 4. 距离总部较远。 5. 各基层部门有采购和检测能力。 6. 异国或异地供应。 7. 研发实验物品。

2. 结合企业自身特点进行选择

(1) 采购物品的共性要求。若各事业部或下属单位所需原材料或零部件共性很大，采用集中采购更有利。

(2) 地理位置。若各事业部或下属单位分布在不同的国家或地区，各地的商业贸易政策不同、文化习惯各异，宜采用地区性分散采购策略。

(3) 供应市场的结构。如果供应商具有市场垄断地位，应采用集中策略，统一谈判并尽量争取与供应商发展为伙伴关系。

(4) 降低成本的潜力。若原材料或零部件的采购价格与采购量有很大的关系，则应集中统一订购以降低采购成本。

(5) 专业技能要求。若产品的采购需要特定的专业知识与技能，应集中起来由专业采购人员统一采购。

(6) 价格浮动的影响。有些原材料如金属、油品、橡胶和大米等对政治、经济和环保十分敏感，宜集中采购。

(7) 客户需求。若客户对本公司所用的原材料或者零部件有指定性要求，为遵循客户个性化要求，应实行分散采购。

根据各种采购策略的特点并结合企业自身的情况进行选择,充分把握集中与分散的最佳结合点,分、集有度,对企业降低采购成本、建立畅通的采购渠道及提高采购工作效率有很大的作用。

✓ 关键点提示

选择采购方式应包括以下几步:

1. 明确集中制采购与分散制采购的特性和适用条件
2. 结合企业自身情况进行策略选择

1.3 岗位职责划分

典型问题及案例

采购人员要做哪些事?

某电子公司采购人员职责

1. 采购主管职责

- (1) 原料、物料采购计划的拟订。
- (2) 采购作业相关规定执行的检查及规章制(修)定。
- (3) 原料、物料采购合约的审议。
- (4) 采购品货款支付办法的拟订及检查修正。
- (5) 供应商的开发、评估和选择。

2. 原料采购员职责

- (1) 国内外原料采购作业的执行及稽催。
- (2) 进口相关业务的执行。
- (3) 原料来源、品质、价格和服务等市场调研工作的规划与执行。
- (4) 原料标准规格、品质标准等资料的建立与更新。
- (5) 供应商的建立与联络。
- (6) 原料应付款发票的核对与请款。

3. 材料采购员职责

- (1) 物料采购的执行及稽催。
- (2) 物料伪劣品的处理。
- (3) 物料来源、品质、价格和服务等市场调研工作的规划与执行。
- (4) 物料标准规格及样品资料的建立与更新。
- (5) 供应商的建立与联络。



- (6) 物料应付款发票的核对与请款。
- (7) 大宗印刷物品的询价、比价和议价等相关业务的执行。

解读与阐述

采购部门人员的职责不明确会造成管理混乱和资源浪费，因此有必要对采购部门人员的职责进行明确划分。一般来讲，不同职位层次具有不同的职责，具体如表 1-3 所示：

表 1-3 采购岗位人员配置及岗位职责

岗位名称	岗位职责
采购经理	采购经理是采购部门的最高领导，主要向运营副总裁负责。负责从供应、服务到行政管理各方面工作。具体职责是： (1) 拟订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) 签订审核订购单与合约。 (5) 撰写部门周报与月报。 (6) 负责采购部门人员的教育培训。 (7) 与供应商建立良好的伙伴关系。 (8) 主持或参与与采购相关的业务会议，做好部门间的协调工作。
采购科长	采购科长是采购经理的直接下属，安排具体工作事宜，其职责主要包括： (1) 安排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、付款方式和交货日期等。 (4) 跟踪采购进度。 (5) 保险、公证和索赔的督导。 (6) 审核一般物料采购案。 (7) 市场调查。 (8) 供应商的考核。
助理	助理是采购科长的助手，辅助采购科长开展日常工作，其职责主要包括： (1) 请购单、验收单的登记。 (2) 做好交货记录及稽催。 (3) 访客的安排与接待。 (4) 采购费用的申请与报支。 (5) 进出口文件报批及手续的申请。 (6) 承办保险、公证事宜。 (7) 电脑作业与档案管理。

续表

岗位名称	岗位职责
采购员	采购员是具体采购工作的执行者，其职责主要包括： (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、付款方式和交货日期等。 (4) 确认交货日期。 (5) 一般索赔案件的处理。 (6) 退货处理。 (7) 收集价格情报及替代品资料。

根据美国《采购世界月刊》对 1280 个采购部门所做的调查显示，采购部门的职责按其重要性排列，前九种重要工作为：评估现在的供应商；选择及开发新的供应商；安排采购及交货日期；谈判采购合约；从事价值分析工作；自购或采购（外包）决策的制定；指定运输方式；控制存货；租赁或买断的决策。



关键点提示

采购部门中需要明确以下人员的职责：

1. 采购经理：主要进行战略规划
2. 采购科长：主要安排具体工作事宜
3. 助理：辅助采购科长开展日常工作
4. 采购员：执行具体采购工作

1.4 物流采购人员招聘

典型问题及案例

招什么样的采购人员？

某公司采购主管让应聘者分成几个小组，分别就进行采购、选择供应商和降低采购成本等问题进行讨论。从中了解相关信息：

- (1) 应聘者的经验。
- (2) 应聘者的反应能力和创新能力。
- (3) 应聘者的语言表达能力。
- (4) 团队合作及组织能力等。

随着采购的作用越来越大，选择合格的采购人员对企业来说越来越重要。



解读与阐述

因岗设人，而不是因人设岗。

现代企业中，采购部门的作用越来越大，采购人员素质的高低直接影响企业的经济效益。能否招到合适的采购人员对企业的发展将产生重大影响。具体招聘过程可分为以下几步：

表 1-4 物流人员岗位招聘细节规范

条目	内容
进行岗位需求分析	采购部门应根据本部门的情况和岗位要求，研究各岗位所需招聘人员的条件和数量等。
拟订招聘标准	根据采购部门的岗位要求，拟订所需采购人员的条件： (1) 才能方面 a. 价值分析能力。采购人员必须具有“成本效益”意识，精打细算，随时将投入与产出进行比较；此外，对报价单的内容应能逐项进行剖析评判。 b. 预测能力。采购人员应能依据各种产销资料，研究、判断资源是否充裕；从物品原材料价格的涨跌，能推断采购成本受影响的幅度；能对物品将来的供应趋势作出预测。 c. 表达能力。采购人员须能正确、清晰地表达所欲采购物品的各种要求，如规格、数量和交货期等；具备“长话短说，言简意赅”的表达能力，以免浪费时间；具有“动之以情，晓之以理”争取优惠采购条件的表达技巧。 d. 专业知识。采购人员须具备对经办产品原料来源、组装过程、基本功能、品质、用途和成本等方面的专业知识，能主动开发新来源或替代品。
	(2) 品德方面 a. 公正与诚实。采购人员必须以公平、公开和公正的方式来评价供应商，不可心存偏见，厚此薄彼；以实事求是的态度与供应商来往，不可有欺瞒行为，进行不道德采购。 b. 临财不苟。采购人员对供应商的威逼或利诱必须保持“平常心”，不能为贪图私利损害企业利益。 c. 敬业精神。采购人员须抱有“舍我其谁”的态度，负责调度企业所需物料，绝不能使企业出现“停工断料”事件。 d. 虚心与耐心。采购人员对供应商必须公平礼貌，不可傲慢无理，与供应商谈判过程中需有足够的修养。
选择招聘渠道	具体招聘渠道有： (1) 内部征召。内部征召，是指吸引企业内部员工填补采购部门的空缺职位。如果企业内部有合适人选，应首先选择内部征召。这样对其员工也是一种有效的激励，可以提升员工士气，风险也较小。如果内部没有合适的人选，就可以进行外部招聘。 (2) 外部招聘。外部招聘，是指从企业外面选择合适的人才来填补采购部门的职位空缺。可以充分利用刊登广告、员工和顾客推荐、校园招聘、在线招聘、就业机构和专业猎头公司等多种招聘渠道选择合适的员工。

续表

条目	内容
选择招聘方法	现代企业员工甄选的方法非常多,如背景调查、情景模拟、心理和体格测验、笔试和面试等。采购部门常用的基本方法有: (1) 对求职申请者进行背景调查。根据求职者的求职申请表进行背景调查,了解申请者的教育经历、工作履历、个人品质和工作能力等方面的重要信息。这是企业进行初步筛选的第一步。 (2) 情景模拟。情景模拟是根据被测者可能担任的职务,编制与该职务实际情况相似的测试题目,让被测者处理可能出现的各种问题,以此来测评应聘者的心理素质和潜在能力的一种方法。情景模拟可为企业选择到最佳人选,可为企业节省培训费用,也使被测者得到一次实际锻炼。情景模拟的内容包括:公文处理、与人谈话、无领导小组讨论、角色扮演和即席发言等。 (3) 面试。甄选最后一轮都会有一次面谈,一般由部门主管亲自进行。面谈可以通过交流和观察等方法了解应聘者的个性特点、态度、随机应变能力以及形象、气质等方面的特性,从而挑选到合适的人员。 研究表明:面试是甄选中最常用的方法。面谈中从应试者面部表情获得的信息量可达到50%以上,但面谈也存在诸如甄选时间长、费用偏高、主观偏见难以避免等不足。 一般来说,这些招聘方法是交叉混合使用的。背景调查和面试几乎是招聘时必用的方法。情景模拟、心理和体格测验及笔试等方法,视公司具体情况而定。

✓ 关键点提示

采购部门招聘步骤如下:

1. 进行岗位需求分析
2. 拟订招聘标准
3. 选择招聘渠道
4. 选择招聘方法

1.5 员工培训

典型问题及案例

一家外企的角色扮演法培训

某外商电子企业运用角色扮演法对采购人员进行培训,认为成功的采购人员须扮演不同的角色并具备以下能力:

1. 谈判者。
2. 最佳供应商的选择能力。
3. 与工程人员共事的能力。
4. 良好人际关系处理能力。