



现代企业初级管理人员实务丛书



杰出 采购员 工作手册

打造一流基层管理团队
整合企业优质管理资源

朱春瑞 主编

白金版

让你30天管理绩效倍增



中华工商联合出版社

现代企业初级管理人员实务丛书

杰出采购员 工作手册

朱春瑞 主编

中华工商联合出版社

责任编辑：李怀科 沈 佳

封面设计：胡 珊

图书在版编目 (CIP) 数据

杰出采购员工作手册/朱春瑞主编. —北京：中华工商联合出版社，2006

(现代企业初级管理人员实务丛书)

ISBN 7-80193-502-0

I. 杰... II. 朱... III. 采购-企业管理-手册

IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 129476 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.chgsjcbbs.cn

北京卫顺印刷厂印刷

新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张：8.625 200 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-502-0/F·173

定 价：18.80 元

编委会名单

主 编：朱春瑞

编委会成员：

陈慕芬	崔世昌	代 红	邓文红
奉前贵	冯 康	扶 新	古建胜
邵跃辉	何细萍	何新玉	刘 滔
刘 伟	李集元	李洁贞	彭 文
彭卫国	时训亭	王忠云	王莉斯
冼 颜	叶全忠	袁有权	余素娟
余智华	张丽娟	张丽珍	朱武进
朱孝平	朱小英		

总 序

随着我国经济的持续发展及逐步成为世界制造业大国，制造企业越来越需要懂技术、善管理、有经验的初级管理人员。初级管理人员是企业最基层的管理人员，他们不仅是生产的组织者，同时也是参与者。

企业的一切管理活动最终都要由初级管理人员来实现，这是由初级管理人员的地位、作用与任务所决定的。企业初级管理人员的任务是根据生产制造计划安排作业进度，保证按质、按量、按时、高效、低耗、安全地完成生产或工作任务；同时，做好各项原始记录，及时为企业各职能部门提供准确、完整的数据，以便他们作出正确的决策。由此，初级管理人员工作的好坏，将直接关系到制造企业生产经营的正常进行和经济效益的提高。

《现代企业初级管理人员实务丛书》立足于我国制造企业，充分吸收和运用国内外先进的管理理念，参考了国有、民营、三资企业的不同管理实践，并结合编著者们多年的实际工作经验，系统地介绍了班组长、仓库管理员、项目管理员、采购员、跟单员等各类初级管理人员的工作内容、工作职责、工作任务与操作实务，深入浅出地阐述了如何成为一名优秀的初级管理人员的工作方法与管理技巧，重点突出可操作性与实用性，对于指导初级管理人员进入工作岗位或在职人员提高管理水平均具有重要的实践意义。

本丛书本着浅显易懂、易学易用、循序渐进、突出重点、注重速成的原则，去掉了枝枝蔓蔓的套话、空话，直奔主题，将制造企业初级管理人员工作中最实用的东西讲出来。本丛书理论

杰出采购员工作手册

jiéchūcǎigòuyuán gōngzuòshouce

少，概念少，定义少，经验多，方法多，要点多，技巧多，所涉及的内容十分丰富且覆盖面广泛，可操作性非常强。一册在手，可无师自通。本丛书所涉及的经验、方法、要点、技巧等完全取材于制造企业生产现场第一线的实践，是经过多次论证及多年考验的，读者朋友无需多想，拿来就可以使用，用了就有效，非常适合制造企业初级管理人员阅读、学习与参考。

本丛书适合于制造企业，特别是那些管理制度还不太规范与完善的中小制造企业，对于其他类型的企业也有一定的参考价值。本丛书可以做为一套管理、培训工具书放在你的桌前，当你遇到管理上的难题时，也许能从本丛书中得到某些启示与帮助。愿这套丛书能成为读者朋友们进入岗位、培训员工、求职应聘的好帮手。

由于编著者们时间仓促，加之涉及面广、内容多，作为一套丛书难免会参差不齐，还望广大读者及有关专家多多批评指正。

编委会

2006 年 11 月

前 言

采购是指从供应商处获得生产产品或提供服务所需的物料、零件及补给。随着市场竞争的加剧和企业成本意识的加强,企业越来越重视采购工作。他们不再把采购看成是简单的购买,也不再认为采购工作是谁都可以胜任的,而是把采购管理作为降低企业成本的中心环节,甚至把采购管理提升到战略的高度上,把采购作业放在整个产业链、供应链中去考虑,并且认为采购工作必须由专业人员来承担。由此,采购人员所面临的压力也将越来越大,他们要求学习采购理论知识,吸收采购经验,以提升采购绩效的呼声也越来越高。

《杰出采购员工作手册》根据中国制造企业的特点,结合工作者的实际工作经验,简明扼要地介绍了采购员的工作内容与工作职责、采购基本知识、采购的作业流程与机制、采购组织的建立、采购政策的制定、采购计划的编制、供应商的选择与管理、采购谈判与签约、采购成本控制与电脑化采购等内容。另外,在职业道德日益缺失的今天,本书还重点介绍了采购员的职业道德。企业只有拥有了良好职业道德的采购员,并且他们在工作体现出诚实、公正、可依赖性、专业能力和清楚的道德责任,企业的采购工作才能顺利进行,否则一切都将是空话。

本书旨在将采购员实际操作中最实用的东西呈现出来,力求从各个角度来阐释采购,让欲提高采购水平的采购员及那些想步入采购行业的人士对采购有一个更全面的理解及快速的认知,以化解采购员的工作压力,提升他们的工作绩效,以便为提高企业产品质量、降低生产成本作出更大的成绩。

杰出采购员工作手册

jiechucunagouyuan gongzuoshouce

采购是一门对理论与实践要求较高的学问。为此，本书在编著过程中参阅了大量的采购专著与资料，也吸收了采购从业人员的相关经验，在此向他们一并表示感谢。由于学识及视野所限，本书在编著过程中难免有不当之处，欢迎广大读者及有关专家给予批评指正。

编者

2006 年 11 月

目 录

总序	(1)
前言	(1)
 第 1 章 采购员的工作内容与职责	(1)
一、采购员的工作内容	(1)
二、采购员的工作职责	(4)
三、采购员的素质要求	(4)
四、采购员的职业道德	(8)
 第 2 章 采购基本知识	(13)
一、采购的类型与表述	(14)
二、采购的原则	(18)
三、采购的方式	(20)
 第 3 章 采购的流程与机制	(26)
一、采购的流程	(26)
二、采购的机制	(34)
三、采购机制的选择	(40)
 第 4 章 采购组织的建立	(43)
一、采购组织的基本类型	(43)
二、采购组织的设计	(47)

杰出采购员工作手册

jiechucangouyuan gongzuoshouce

三、采购职能的设计	(53)
四、采购人员的设计	(57)
第 5 章 制定采购政策	(60)
一、采购政策的作用与内容	(60)
二、制定采购政策的流程与要点	(63)
三、采购手册的编写	(66)
第 6 章 编制采购计划	(72)
一、影响采购计划编制的因素	(73)
二、采购调查	(75)
三、独立需求采购计划的编制	(80)
四、非独立需求采购计划的编制	(86)
第 7 章 供应商的寻找与选择	(102)
一、寻找供应商	(102)
二、调查供应商	(106)
三、选择供应商	(114)
四、评审供应商	(118)
第 8 章 价格分析与确定	(124)
一、成本分析	(124)
二、价格分析	(134)
三、价格的确定方法	(143)
第 9 章 采购谈判与签约	(161)
一、采购谈判的流程	(161)
二、采购谈判方案的制订	(167)

三、采购合约的签订	(169)
四、采购合约的管理	(174)
第10章 采购品质监控	(180)
一、认识物料品质	(181)
二、采购品质监控的原则及流程	(186)
三、采购品质监控的标准	(188)
四、物料品质检验	(194)
五、生产制造过程品质监控	(206)
第11章 采购成本控制	(213)
一、采购成本的构成	(213)
二、采购成本控制的方法	(218)
三、采购成本的控制策略	(230)
第12章 电脑化采购	(241)
一、电脑化采购的功能与流程	(241)
二、电脑化采购的基本技术	(248)
三、电脑化采购的构建	(257)
主要参考文献	(263)
后记	(264)



采购员的工作内容与职责

通过学习本章你将掌握以下内容

- ☐ 采购员的工作内容
- ☐ 采购员的工作职责
- ☐ 采购员的素质要求

本章学习的关键点

- ☐ 采购员的工作能力
- ☐ 采购员的职业道德

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，其中零售和批发企业的外购存货则更高。采购员则是企业执行采购任务的员工，他（她）们的工作对企业经营成本的降低起着关键的作用。

一、采购员的工作内容

采购员的工作内容主要是接受采购任务，完成具体的采购指标。具体如下：

(1) 搜集信息

- ①充分了解请购材料的品名、规格。

- ②调查市场行情。
- ③搜集有关供应商的资料。
- ④搜集有关替代品的资料。
- ⑤搜集有关品质及其他方面的资料。
- ⑥核定采购资金预算。

(2) 询价

- ①选择询价对象。
- ②询问价格。
- ③整理报价资料。
- ④选择议价对象。

(3) 比价、议价

- ①经成本分析后, 拟定底价, 设定议价目标。
- ②决定采购条件 (向供应商详细说明品名、规格、品质要求、数量、扣款规定、交货期、地点、付款办法等)。
- ③了解其他供应商价格是否较低。
- ④考虑价格上涨下跌因素。
- ⑤估算运费、保险费及关税。
- ⑥核对付款条件。
- ⑦比较交货期限。

(4) 评估

- ①同规格产品应找几家供应商询价、比价、议价。
- ②供应商是否为信誉良好的生产厂家。
- ③供应商是否有必要办理售后服务。
- ④供应商的供应能力是否能按期交货和品质是否有保障。
- ⑤是否需要开发其他供应商或外购。

(5) 索样

- ①索取样品。
- ②整理检验结果并进行比较。

(6) 决定

- ①选择适当的供应商。
- ②签订采购合约。

(7) 请购

- ①按物料计划计算请购物料数量与交期。
- ②请购单上应详细注明与供应商议定的买价条件。
- ③分批交货者应在请购单上注明分批交货时间表。

(8) 订购

- ①订购单函寄或传真至供应商。
- ②向供应商确定价格、品质要求、交货期等。

(9) 协调与沟通

- ①对能否达到交期，供应商要及时回复。
- ②不能达到者及时联络协调，以确定一个合适的交货期。

(10) 催交

①无法于约定日期交货时联络请购部门（物料控制部）并进行交易异常控制。

- ②逾期未交货者应加紧催交。
- ③督促收料单。
- ④控制长期合同的交货。

(11) 进货验收

- ①进货的品质验收。
- ②进货的数量验收。

(12) 整理付款

- ①核对各种手续是否完备。
- ②发票抬头与内容是否相符。
- ③发票金额与请购单是否相同。
- ④是否有预付款或暂借款。
- ⑤是否需要扣款。

二、采购员的工作职责

采购员的工作职责如下：

- (1) 经办一般性物料采购。
- (2) 查访供应商。
- (3) 与供应商谈判价格、付款方式、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) 一般索赔的处理。
- (7) 处理退货。
- (8) 收集价格信息及替代品资料。
- (9) 请购单、验收单的登记。
- (10) 订购单与合约的初步拟订。
- (11) 交货记录及跟催。
- (12) 供应商来访的安排与接待。
- (13) 采购费用的申请与报销。
- (14) 进出口文件及手续的申请。
- (15) 电脑作业与档案管理。
- (16) 承办货物保险及公证事宜。

三、采购员的素质要求

采购员必须是一名谈判者。他（她）拥有选择最佳供应商的能力，与工程人员共事的能力，绝佳人际关系处理能力，同时还是个法律专家。

采购员必须是一名生意人。他（她）具有远见，清楚地了解公司的需求；清楚地了解顾客的需求；清楚整体成本的考虑；

同时采购员还应是个后勤运送专家。以下为采购员的基本素质要求：

1. 出色的工作能力

采购是一项相当复杂，而且要求很高的工作，因此采购员应具备的基本工作能力也相当的多样化。采购人员必须具备较高的分析能力、预测能力、表达能力和专业知识水平。

(1) 分析能力

由于采购员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、何为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，采购员应具备使用分析工具的技巧，并能针对分析结果制定有效的决策。

首先，采购支出是构成企业制造成本的主要部分，因此采购员必须具有成本意识，精打细算，不可“大而化之”。其次，必须具有“成本效益”观念，所谓：“一分钱一分货”，不可花一分冤枉钱，买品质不好或不具有使用价值的物品。随时将投入（成本）与回报（使用状况、时效、损耗率、维修次数等）加以比较。

此外，对报价单的内容，应有分析的技巧，不可以“总价”比较，必须在相同的基础上，逐项（包括原料、人工、工具、税费、利润、交货时间、付款条件等）加以剖析判断。

(2) 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。采购员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大。总之，采购员必须开阔视野，具备“察言观色”的能力，对物料将来供应的趋势能预谋对策。

(3) 表达能力

采购员无论是用语言还是用文字与供应商沟通，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，产生误解。面对忙碌的采购工作，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。“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。

2. 足够的知识与经验

采购员特别是管理人员至少应具备专科以上的学历，因为接受过正式专科以上教育的学生，其所具备的专业知识与技巧较能符合采购工作的需求。除此之外，采购员最好具有商学知识，如企业管理、流通业管理、流行商品或行销等科系，并以曾修过商品资讯、统计、行销、业务人员管理的人员尤佳。

(1) 产品知识

无论是采购哪一种物料，都必须要对所欲采购的标的物有基本的认识。我们很清楚，一个学化工机械并从事多年化工机械采购的人员因工作需要而转向电子元器件采购，尽管他从事采购已多年，但他仍会感到有些力不从心。如果他想尽快适应新角色就必须及时补充有关电子元器件方面的知识，补充的途径很多，如自学、参加相关专业培训班等。

一些采购员认为，采购员不是搞研究开发的，而且往往有本企业工程技术人员及品管人员的协助，故不需掌握太多的专业知识。持有这种观点的采购员必须认识到那些可以支持你的工程及品管人员并不是时时刻刻在你的左右，况且有时他们因各种原因未必能帮你。

对于零售企业采购员来说，对商品的了解要比其他行业的采购员还要深入，因为其必须担负起销售业绩的相关责任。以流行服饰的采购员来说，必须要了解尺寸、样式、风格、质料、颜色、织法等知识；以家电用品的采购员而言，必须了解产品的功能、技术层次、原料、制程、保修期限等。