



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

HOW-TO企业人手册之
“卓越主管工作手册”系列

卓越 采购主管手册

实战
精华版



刘 婷 主编

ZHUOYUE CAIGOU ZHUGUAN SHOUC

从优秀到卓越、打造一流的采购主管
企业中层管理人员培训首选图书

广东省出版集团
广东经济出版社



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

HOW-

“卓越主管工作手册”系列

卓越 采购主管手册

实战
精华版



刘 婷 主编

企业中层管理人员培训首选图书

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越采购主管手册：实战精华版 / 刘婷主编. —广州：广东经济出版社，2011.12

(HOW-TO 企业人手册之“卓越主管工作手册”系列)

ISBN 978-7-5454-1037-2

I. ①卓… II. ①刘… III. ①采购管理：企业管理—手册
IV. ①F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 220076 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社内)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13.5 2 插页
字数	235 000 字
版次	2011 年 12 月第 1 版
印次	2011 年 12 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1037-2
定价	29.50 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话：(020) 37601950 邮政编码：510075

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

从优秀到卓越、打造一流的采购主管
任职要求+管理技能+工作指引+常用工具

ZHUOYUE CAIGOU ZHUGUAN SHOUC

前 言

我国是制造业大国，但还不是制造业强国。要使我国的制造业真正强大起来，很重要的一个方面，就是要发展现代产业体系，加快改造提升传统制造业，大力推进信息化与工业化融合，提高产业核心竞争力，同时提升作为企业中坚力量的主管们的管理水平。

各级主管是制造企业的中坚人物，其不能停留在优秀这一水平上，而是要从优秀到卓越，这也是产业升级、打造先进制造业的迫切需要。

先进制造业是相对于传统制造业而言的，是指制造业不断吸收电子信息、计算机、机械、材料以及现代管理技术等方面的高新技术成果，并将这些先进制造技术综合应用于制造业产品的研发设计、生产制造、在线检测、营销服务和管理的全过程，实现优质、高效、低耗、清洁、灵活生产，即实现信息化、自动化、智能化、柔性化、生态化生产，取得很好的经济、社会和市场效益的制造业总称。

作为一名卓越的主管，要能够把信息技术与其他先进制造技术相融合，驾驭生产过程中的物质流、能量流和信息流，实现制造过程的系统化、集成化和信息化。采用先进制造模式，提高产品质量、市场竞争力、生产规模和速度，实现数字化设计、自动化制造、信息化管理以及网络化经营。因此，各级主管要适应先进制造业发展的需求，在职场中充分发挥竞争优势，不要再抱着“没有功劳也有苦劳”的想法，不能再依赖传统的工作方法，依然停留在以往粗放型管理的手法

上，而是要更新知识结构，创新工作方法，通过循序渐进的不断学习，掌握更多的知识、技能、方法、新技术等，以提升自己的综合素质和管理水平。

基于此，“HOW-TO企业人手册”系列丛书中的“卓越主管工作手册”系列为企业人提供了一个极佳的不断学习及自我提升的机会。本系列推出第一辑四个岗位：《卓越生产主管手册》、《卓越采购主管手册》、《卓越物流主管手册》和《卓越仓库主管手册》。

本系列丛书具有有别于其他同类书籍的鲜明特点：

- 完全与工作相关，能帮助读者解决工作过程中的一些实际问题。
- 既关注专业能力，更注重管理能力的提升。
- 提供规范的管理制度、表格范本，可节省读者在事务方面的处理时间。
- 每章后面有一份工作自检清单，以帮助读者在开展某项工作时进行正确的思考，对你的管理状况有一个客观的认识，引领读者从分析迈向行动。

在本丛书的编辑过程中，一些培训机构、咨询公司的顾问老师及企业一线的相关人员参与了编写和修改工作，具体为：谭双可、李胜、朱少军、朱仲华、柳景章、杨冬琼、邹凤、段水华、段丽荣、吴定兵、尹强、杨吉华、赵仁涛、许华、高琨、陈奇、谢汝萍、谷祥盛、张力、许秀娥、聂时虹、欧阳艳、严凡高、林红艺、李家林。

**《HOW-TO企业人手册》系列丛书
编委会**

导读一

采购主管提升课程安排

第一章 采购主管有哪些任职要求

- ☐ 采购主管的工作职责有哪些
- ☐ 采购主管须具备哪些基本要求
- ☐ 采购主管管理工作怎么做

时间安排：

第二章 如何编制采购计划

- ☐ 采购主管的工作职责有哪些
- ☐ 如何编制采购数量计划
- ☐ MRP与采购计划
- ☐ 选择何种采购方式

时间安排：

第三章 如何选择与管理供应商

- ☐ 了解供应商的基本信息
- ☐ 如何开发供应商
- ☐ 如何选择合适的供应商
- ☐ 如何管理供应商

时间安排：

第四章 如何进行采购控制

- ☐ 如何控制采购成本
- ☐ 如何控制采购价格
- ☐ 如何控制采购品质
- ☐ 如何控制采购数量
- ☐ 如何控制采购交货期

时间安排：

第五章 如何签订采购合同

- ☐ 如何开展采购合同谈判
- ☐ 如何签订采购合同

时间安排：

第六章 采购订单如何跟踪

- ☐ 如何处理采购订单
- ☐ 如何跟踪采购订单操作
- ☐ 如何控制采购进货
- ☐ 如何控制采购收货

时间安排：

导读一

采购主管提升课程安排

第七章 如何管理采购人员

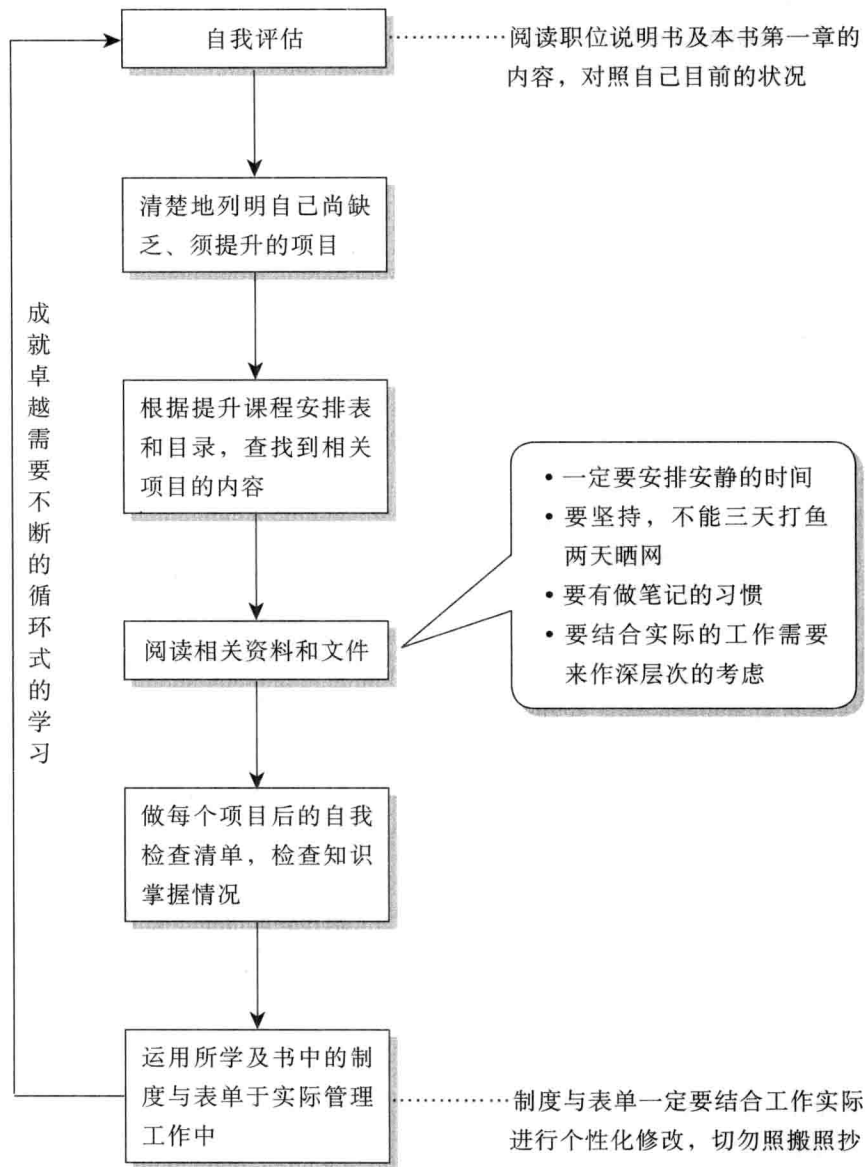
- ☐ 如何聘用采购人员
- ☐ 如何开展采购人员的培训
- ☐ 如何考核采购人员
- ☐ 如何监控采购人员违反道德的行为

时间安排：

说明：以上PPT图片文档可供读者检测自学效果，培训老师也可将其作为课件使用。

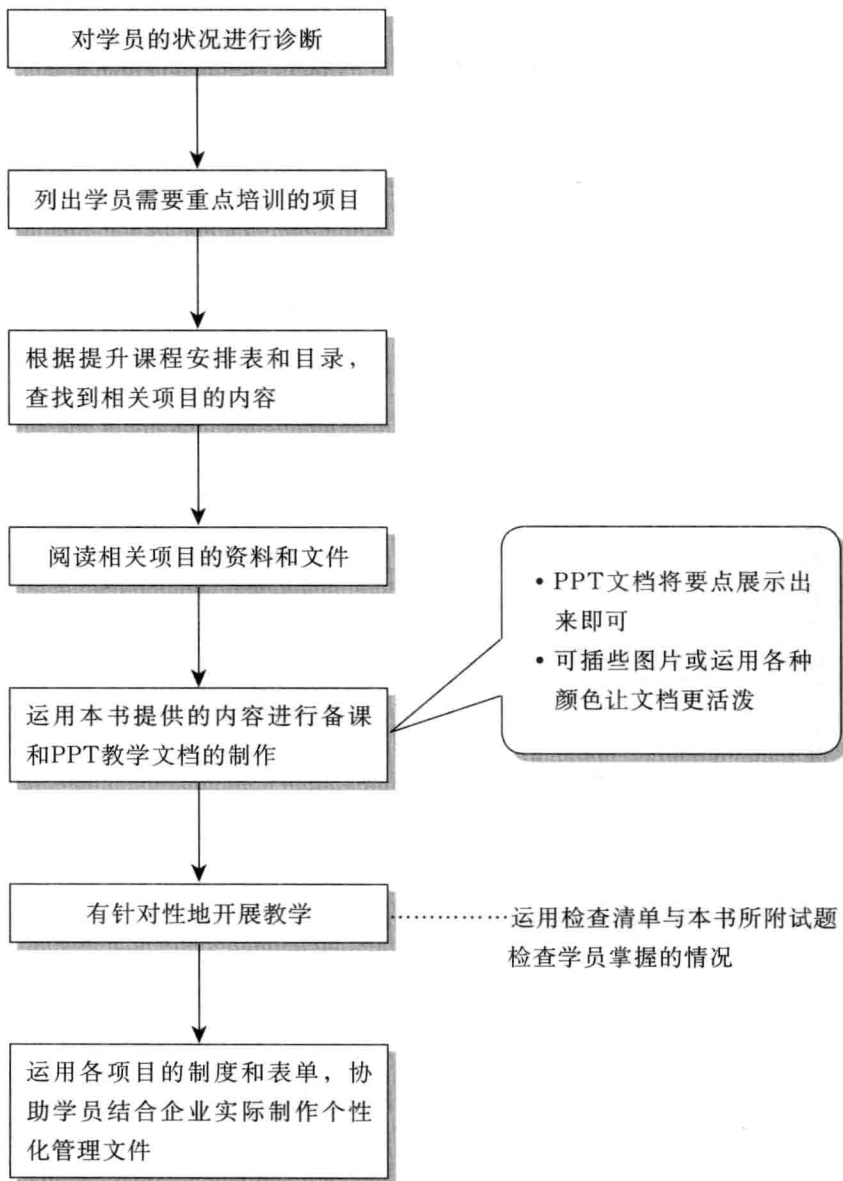
导读二

采购主管学习指南



导读三

培训老师使用指南



目 录

导 读

导读一 采购主管提升课程安排	1
导读二 采购主管学习指南	3
导读三 培训老师使用指南	4

第一章 采购主管有哪些任职要求

第一节 采购主管的工作职责有哪些	2
一、达成采购目标	2
二、做好采购管理	2
第二节 采购主管须具备哪些基本要求	4
一、掌握新技术、新理念	4
二、必须具备基本的知识	5
三、业务能力	6
四、掌握信息技术	6
五、组织能力	7
六、良好的道德素养	7
七、了解基本的财务知识	7
第三节 采购主管管理工作怎么做	8
一、如何带好团队	8

二、如何协调下属的工作	8
三、如何做好沟通	9
四、如何控制风险	11
五、如何下达指示	11
六、如何组织部门会议	13
七、如何制订工作计划	13
八、如何开展培训	14
九、如何适应变化中的环境	15
十、如何正确地报告工作	15
十一、怎样写好年度总结	16
附一：采购部门的例会记录	18
附二：采购部年度工作总结	19
自我检测	22

第二章 如何编制采购计划

第一节 采购主管的工作职责有哪些	24
一、采购计划应达到怎样的目标	24
二、哪些因素影响采购计划与预算	24
三、需要得到哪些部门的配合	26
第二节 如何编制采购数量计划	27
一、采购数量有何编制要求	27
二、采购预算编制方法	28
三、需使用哪些资料	29
四、怎样计算采购数量	29
五、填写采购数量计划表	29
第三节 MRP与采购计划	30
一、MRP的基本结构是怎样的	30
二、MRP的运作流程是怎样的	31

三、如何确定MRP系统的采购计划	31
第四节 选择何种采购方式	34
一、集中采购	34
二、分散采购	35
三、现货采购	36
四、远期合同采购	38
五、直接采购	39
六、间接采购	40
七、招标采购	42
八、网上采购	43
附一：采购计划控制管理办法	44
附二：物料采购计划	47
附三：采购预算表	48
附四：用料计划表	48
附五：采购申请单	49
附六：采购变更申请单	49
自我检测	50

第三章 如何选择与管理供应商

第一节 了解供应商的基本信息	52
一、不同行业供应商的特征	52
二、供应商行业结构布局有何要求	55
第二节 如何开发供应商	56
一、供应商开发的基本要求有哪些	56
二、供应商开发有几大步骤	56
第三节 如何选择合适的供应商	63
一、怎样整理供应商的信息	63
二、怎样进行供应商评审	63

三、如何最终选择供应商	65
第四节 如何管理供应商	66
一、怎样与供应商做好沟通	66
二、如何监督供应商的交货状况	67
三、怎样定期考核供应商	67
四、怎样防止供应商垄断	70
附一：供应商考核与奖惩实施办法	72
附二：材料供应商数据库	76
附三：供应商基本资料表	76
附四：潜在供应商推荐表	77
附五：合格供应商名录	77
附六：供应商供货情况历史统计表	78
附七：供应商交货状况一览表	78
附八：供应商分级评鉴表	79
附九：供应商异常处理联络单	81
自我检测	82

第四章 如何进行采购控制

第一节 如何控制采购成本	84
一、采购成本由哪些部分构成	84
二、如何运用ABC分类控制成本	86
三、如何降低采购成本	87
第二节 如何控制采购价格	90
一、影响采购价格的因素有哪些	90
二、怎样调查采购价格	91
三、如何计算采购价格	93
四、如何分析处理供应商的报价	95
五、如何与供应商磋商采购价格	96

第三节 如何控制采购品质	98
一、品质的构成要素有哪些	98
二、怎样表示采购品的规格	99
三、怎样制定采购品质规范	100
四、如何控制供应商的品质	101
第四节 如何控制采购数量	104
一、影响订购数量的因素有哪些	104
二、如何运用定期采购控制法	106
三、如何定量采购控制法	108
四、如何运用经济批量订购 (EOQ)	109
五、如何选择合适的订购方式	116
第五节 如何控制采购交货期	118
一、如何跟催采购订单	118
二、如何控制交货期延误	120
附一：采购成本控制管理办法	125
附二：采购价格控制管理办法	127
附三：冲压制品成本分析表	130
附四：采购成本汇总表	131
附五：物料采购询价单	132
附六：比价、议价记录单	133
附七：采购报价核算表	133
附八：价格变动报告表	134
附九：样品质量评价表	134
附十：采购质量控制表	135
附十一：库存管理卡	135
附十二：采购进度控制表	136
附十三：催货通知单	136
附十四：采购跟踪记录表	137
自我检测	138

第五章 如何签订采购合同

第一节 如何开展采购合同谈判	140
一、采购谈判的内容有哪些	140
二、采购谈判前应做好哪些准备工作	142
三、如何控制采购谈判过程	144
第二节 如何签订采购合同	147
一、采购合同的条款有哪些	147
二、怎样制作采购合同	151
三、签订采购合同应注意哪些事项	151
自我检测	152

第六章 采购订单如何跟踪

第一节 如何处理采购订单	154
一、怎样确认各部门的请购	154
二、如何准备采购订单	155
三、如何确认采购订单	156
第二节 如何跟踪采购订单操作	158
一、如何安排跟单人员	158
二、怎样完善跟单系统和跟单机制	159
三、订单执行前如何跟踪	159
四、订单执行中如何跟踪	160
五、订单执行后如何跟踪	161
六、如何处理特殊订单	161
七、如何处理紧急订单	162
第三节 如何控制采购进货	163
一、制订进货计划	163

二、选择送货方式	163
三、组织人力、物力	164
第四节 如何控制采购收货	165
一、验收送料文件	165
二、订单复印件查验	165
三、清点数量	165
四、填写收货清单	166
五、粘贴验收标签	166
六、发送文件	166
附一：进料接收管理办法	167
附二：订购单	169
附三：采购收货清单	170
附四：不合格物料通知单	171
自我检测	172

第七章 如何管理采购人员

第一节 如何聘用采购人员	174
一、怎样确定采购人员的岗位职责	174
二、采购人员素质要求有哪些	175
三、如何聘用采购人员	176
第二节 如何开展采购人员的培训	177
一、怎样制订采购培训计划	177
二、采购培训内容有哪些	178
第三节 如何考核采购人员	179
一、怎样建立考核评价制度	179
二、怎样确定绩效评估指标	179
三、怎样量化业务目标	181
四、怎样实施考核	182