

知道自己干什么 & 怎么干的自我培训方案
细化到每一件事 & 每一个问题的工作手册

采购人员 岗位培训手册

王 静 编著

采购人员应知应会的**8**大工作事项和**75**个工作小项



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图解版

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 75 个工作小项
(图解版)

王 静 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

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 75 个工作小项: 图解版 / 王静编著. —2 版
—北京: 人民邮电出版社, 2011. 10
(弗布克岗位培训手册系列)
ISBN 978-7-115-26446-6

I. ①采… II. ①王… III. ①收购—岗位培训—手册
IV. ①F713.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 192229 号

内 容 提 要

本书从采购岗位实际出发, 系统介绍了分析采购需求、制订采购计划、实施采购洽谈、履行采购合同、管理供应商、采购控制管理、管理采购信息、电子商务采购与国际采购管理等 8 大工作事项和 75 个工作小项, 并对其进行了图解演示与说明, 可作为采购人员的工作规范培训手册。

本书适合各级采购管理人员和采购一线工作人员阅读使用, 也可作为企业采购岗位的培训教材。

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 75 个工作小项 (图解版)

◆ 编 著 王 静

责任编辑 许文瑛

执行编辑 沈思斯

◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 18.5

2011 年 10 月第 2 版

字数: 230 千字

2011 年 10 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-26446-6

定 价: 33.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克岗位培训手册系列”

图书图解版序言

企业招聘的目的就是要找到合适的人，并将其放到合适的岗位上。每位员工在入职到岗时，都需要明确以下事项：自己的工作职责是什么；具体有哪些工作事项；自己与岗位之间的契合度如何；企业对该岗位的工作要求是什么；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；同一问题，别人是怎样处理的；如何在最短的时间内缩短与其他同事之间的差距；等等。

为解决这些问题，“弗布克岗位培训手册系列”图书针对每个具体的岗位，提供了精细化、实务化、模块化的全面解决方案。员工通过自我培训，能够明确自己岗位的具体工作内容和事项，并获知处理这些事项的工作程序、方法和技巧，从而全面提升自己的岗位操作能力。

“弗布克岗位培训手册系列”图书自2007年3月上市4年多来，赢得了众多读者的关注。他们对本系列图书的精细性、实用性、针对性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。

应广大读者的建议和要求，我们从“弗布克岗位培训手册系列”图书中精选出9本图书，进行了该系列图书的“图解版”改版工作。“图解版”系列在对读者反映的问题和意见进行充分考虑和研究的基础上，重点针对9种岗位的工作事项、操作规范、知识要点等内容进行程序化、图表化处理，以使书中内容更加细化易查、简单易用、规范易行。

这9本图书分别针对以下工作岗位。

➤ 收银岗位，该岗位的工作人员在不同的企业有不同的名称，包括“收银员”、“收银人员”等。

➤ 出纳岗位，该岗位的工作人员在不同的企业有不同的名称，包括“出纳”、“出纳员”、“现金出纳”、“银行出纳”等。

➤ 采购岗位，该岗位的工作人员在不同的企业有不同的名称，包括“采购人员”、“采购专员”、“买手”、“采购员”等。

➤ 快递岗位，该岗位的工作人员在不同的企业有不同的名称，包括“快递人员”、

“快递员”、“快件收派员”、“速运员”等。

➤ 秘书岗位，该岗位的工作人员在不同的企业有不同的名称，包括“秘书”、“助理”、“文秘”、“办公室文员”等。

➤ 仓管岗位，该岗位的工作人员在不同的企业有不同的名称，包括“仓管员”、“仓库管理员”、“库管”、“库工”、“库管员”等。

➤ 导购岗位，该岗位的工作人员在不同的企业有不同的名称，包括“导购员”、“终端业务员”、“导购”、“售货员”、“营业员”等。

➤ 促销岗位，该岗位的工作人员在不同的企业有不同的名称，包括“促销员”、“临时促销员”、“临促”、“促销专员”、“助销员”等。

➤ 销售岗位，该岗位的工作人员在不同的企业有不同的名称，包括“销售员”、“业务员”、“推销员”、“客户代表”、“销售代表”、“销售顾问”、“电话销售”等。

改版后的“图解版”以工作事项为核心，细化每个岗位的工作大项，并分解每个大项至具体的工作小项，不仅能使读者知道自己要干什么，还能让读者知道怎么干，从而助其快速成长为高效能的职场人士。

前 言

《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75个工作小项（图解版）》是“弗布克岗位培训手册系列”图书中的一本。本书以采购人员岗位的工作事项为中心，首先列出该岗位的工作大项和基本的岗位要求，然后分章讲述每个大事项所包含的工作小项。对每个小事项，本书又分工作步骤、工作知识、注意事项、方法技巧、实战案例与范例等模块进行讲解，有针对性地为读者提供对具体事件和具体问题的解决范例。

一、本书有哪些优势

1. 人、岗、事密切结合

本书将采购人员与岗位、工作事项紧密结合，直击采购人员面临的困难和亟待解决的问题，是读者自我充电的有效工具。

2. 知识导图把控工作事项

为了让每个大事项中的小事项清晰可见，本书在每章前面都放置了工作事项知识导图，尽量细化事项内容，便于读者从整体上把握。

3. 问题字典便于易查易用

本书对采购工作规范、知识要点的图解处理，就像一本细化易查、简单易用的问题字典一样，方便读者随时查阅，为解决采购工作中的问题节约大量的时间，提高工作效能。

4. 真招、实招搭乘“直通车”

本书针对采购岗位任职人员在实际操作中所有可能遇到的工作问题，采取切实可行、真正可靠的方法加以解决，提供真招、实招，让读者搭乘“直通车”，为读者省去“平行思考”和“举一反三”的麻烦。

二、本书能为读者提供什么

1. 为采购岗位新人快速胜任该岗位做足准备

如果你刚刚踏上采购工作岗位：首先，本书为你明确了采购工作中的各类工作大项和每类大事项中的工作小项，从中你可以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，针对采购工作中的每件事是如何处理的，本书将为你提供具体的步骤和规范；最后，书中提供的处理问题的方法和技巧，将为你的职业能力和岗位能力的提高以及职务的提升奠定坚实的基础。

2. 为有经验的采购人员提升工作效能提供解决方案

如果你已经在采购岗位上工作了很长一段时间，却迟迟未获得晋升的机会，而且总觉得工作中存在这样或那样的问题。此时，你可以对照书中给出的事项检查自身，从而找出工作中的疏漏，找到自己与同事间的差距，进而有针对性地提升自己的工作效能，获得职务的提升或薪酬的提高。

3. 为采购岗位的管理人员提供培训下属员工的方案

如果你是采购岗位的主管或高层管理人员，那么本书可以作为你培训员工或提供给员工让其进行自我培训的教材。

4. 为企业管理人员提供采购岗位分析、员工考核与薪酬确定的依据

本书确定的工作事项、执行规范等还可以作为主管或者高层管理人员对采购人员进行绩效考核和薪酬确定的依据，同时也可以为人力资源管理人员提供采购岗位说明书的具体内容。

在本书的编写过程中，杨扬、金青龙、孙宗坤、刘井学负责资料的收集和整理，肖凤姣负责所有图表的设计，邓长发、廖应涵、王建霞、赖小丽负责数字图表的编排，袁晓烈参与编写修订了本书的第一、二章，孙佩红、洪冬星参与编写修订了本书的第三、四章，李育蔚参与编写修订了本书的第五章，王瑞永参与编写修订了本书的第六章，邹晓春参与编写修订了本书的第七章，王淑燕参与编写修订了本书的第八章，程淑丽参与编写修订了本书的第九章，全书由王静统撰定稿。

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
二、制订采购计划	3
三、实施采购洽谈	4
四、履行采购合同	5
五、管理供应商	5
六、采购控制管理	6
七、管理采购信息	6
八、电子商务采购与国际采购管理	7
第二节 采购人员应具备的知识	7
一、采购知识	7
二、商品学知识	16
三、物流知识	26
四、市场营销知识	28
五、商务谈判知识	32
六、税务、财务知识	37
七、相关法律法规	39
第二章 分析采购需求	41
第一节 采购市场调查应知应会的 5 件事	43
一、拟定采购市场调查方案	43
二、设计采购市场调查问卷	50
三、实施采购市场调查	55
四、进行分析和预测	60
五、撰写采购市场调查报告	63
第二节 确定采购需求应知应会的 7 件事	71
一、分析销售计划 and 生产计划	71
二、汇总物料清单	74

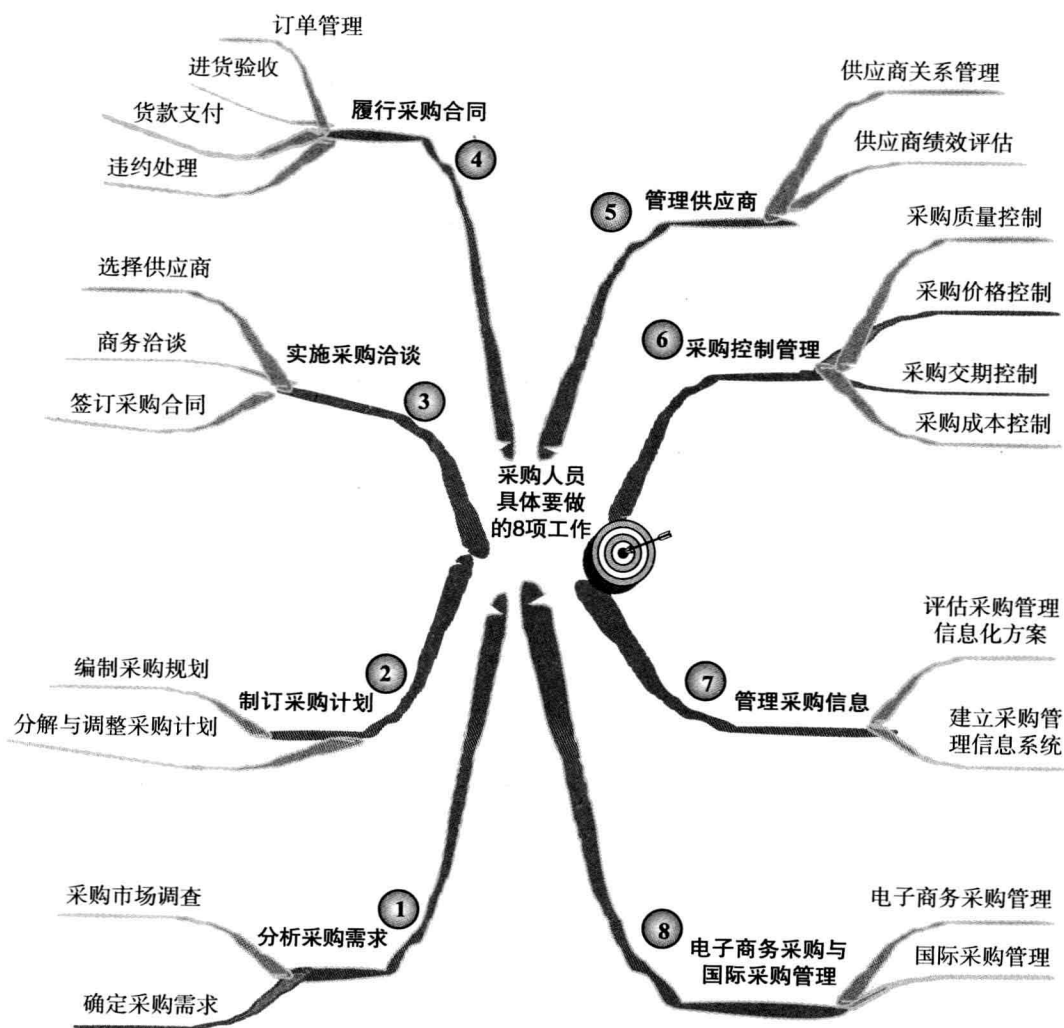
三、分析库存状态文件	75
四、接收、汇总请购单	76
五、分析物料需求计划	80
六、分析制造资源计划	84
七、综合确定采购需求量	85
第三章 制订采购计划	89
第一节 编制采购计划应知应会的 10 件事	91
一、编制原材料采购计划	91
二、编制零部件采购计划	92
三、编制设备采购计划	94
四、编制商品采购计划	96
五、制定采购商品结构优化方案	97
六、确定采购经济批量	99
七、制订采购成本计划和采购预算	102
八、制定采购业务外包方案	105
九、制定采购政策	107
十、编制采购手册	108
第二节 分解与调整采购计划应知应会的 2 件事	109
一、分解采购计划	109
二、调整采购计划	111
第四章 实施采购洽谈	113
第一节 选择供应商应知应会的 3 件事	115
一、寻找供应商	115
二、调查供应商	116
三、确定供应商	122
第二节 商务洽谈应知应会的 4 件事	125
一、制定采购洽谈方案	125
二、掌握谈判策略和技巧	129
三、做好采购洽谈准备	134
四、实施采购洽谈	136
第三节 签订采购合同应知应会的 2 件事	139
一、拟定采购合同文本	139

二、签订采购合同	143
第五章 履行采购合同	147
第一节 订单管理应知应会的 4 件事	149
一、编制采购订单	149
二、出具采购订单	150
三、跟踪采购订单	151
四、订单存档管理	153
第二节 进货验收应知应会的 3 件事	154
一、做好验收准备	154
二、组织货物验收	156
三、验收结果处理与记录	157
第三节 货款支付应知应会的 3 件事	159
一、办理预付款	159
二、办理分期付款	161
三、办理延期付款	162
第四节 违约处理应知应会的 2 件事	163
一、判定违约情况	163
二、违约处理的具体实施	168
第六章 管理供应商	175
第一节 供应商关系管理应知应会的 3 件事	177
一、供应商关系维护管理	177
二、供应商档案管理	183
三、处理采购纠纷	185
第二节 供应商绩效评估应知应会的 2 件事	187
一、建立供应商绩效评估体系	187
二、进行供应商绩效评估	193
第七章 采购控制管理	201
第一节 控制采购质量应知应会的 2 件事	203
一、制定商品质量控制标准	203
二、实施采购流程质量控制	205

第二节 控制采购价格应知应会的 3 件事	207
一、开展采购价格调查	207
二、掌握供应商定价策略	210
三、确定商品的采购底价	213
第三节 控制采购交期应知应会的 3 件事	213
一、合理确定交货期限	213
二、及时掌握备货进度	214
三、进行交期延误管理	215
第四节 控制采购成本应知应会的 5 件事	217
一、优化采购计划制订过程	218
二、缩减采购流程成本支出	220
三、实施低成本的采购策略	221
四、强化采购人员日常管理	222
五、制定采购成本控制方案	223
第八章 管理采购信息	229
第一节 评估采购管理信息化方案应知应会的 3 件事	231
一、收集与保存采购信息	231
二、编制采购信息分析报告	232
三、论证采购管理信息化方案的可行性	235
第二节 建立采购管理信息系统应知应会的 4 件事	242
一、制定采购管理信息系统建设规划	242
二、编制采购管理信息系统构建规划方案	245
三、建设采购管理信息系统	251
四、改进采购管理信息系统	256
第九章 电子商务采购与国际采购管理	259
第一节 电子商务采购管理应知应会的 2 件事	261
一、了解电子商务采购模式	262
二、进行电子商务采购	263
第二节 国际采购管理应知应会的 3 件事	264
一、了解国际采购方式	265
二、进行一般国际采购	266
三、进行电子商务国际采购	281

第一章

采购人员具体要做的8项工作



第一节 采购人员应该做什么

一、分析采购需求

（一）采购市场调查

1. 根据需求情况，制定市场调查方案。调查工作包括资源市场调查、企业外部环境调查、企业内部条件调查、供应市场调查。
2. 针对物料、供应市场的情况，分别设计市场调查问卷。
3. 回收市场调查问卷，对其进行整理、统计、分析，并制作调查记录卡、厂商资料卡、材料比价单等表单。
4. 制定竞争对手分析框架，选择分析竞争对手的方法，对竞争对手进行分析。
5. 制定预测的步骤，选择预测的方法，对价格变化进行预测。
6. 了解市场行情分析的内容，设置市场行情分析的指标，对市场行情的变动程度、运行趋势进行分析。
7. 针对以上的调查分析撰写调查报告。

（二）确定采购需求

1. 根据生产计划表、采购通知单、销售预测表等资料，分析生产计划和销售计划。
2. 明确物料需求计划的含义以及物料需求计划与其他计划之间的关系，分析物料需求，分析制造资源计划。
3. 分析经营计划、消耗定额、需求报表，并根据分析情况制定准购单。
4. 根据企业内部环境、生产计划以及销售预测等情况的变化，预测中长期需求变化，进而修订采购计划。

二、制订采购计划

（一）编制采购规划

1. 了解原材料采购的特征，规划原材料采购流程，制订原材料采购计划。
2. 明确零部件的范围，规划零部件采购流程，制订零部件采购计划。
3. 了解设备采购的特征，规划设备采购流程，制订设备采购计划。
4. 根据商品准购单制订商品采购计划和商品采购计划表。
5. 根据以上采购计划的内容编制年度采购计划和采购计划表。

6. 结合企业内外部环境变化制定采购商品结构优化方案。
7. 明确经济订购批量的基本原理，掌握经济订购批量的计算公式，确定采购经济批量。
8. 分析采购成本及影响采购成本的主要因素，掌握采购成本的控制策略，选择采购成本控制的方法，编制采购预算并做预算说明。
9. 确定自制/外包的步骤和业务外包的方案，制定公司外包单。
10. 了解采购手册的基本内容与架构，确定采购手册的编写程序，编制采购手册。

（二）分解与调整采购计划

1. 根据年度计划编制分期采购计划，确定月度采购计划的制订程序，制订月度采购计划表。
2. 根据月度采购计划表编制采购计划明细表。
3. 制定采购月报表、采购进度控制表，并根据情况调整采购计划。

三、实施采购洽谈

（一）选择供应商

1. 确定采购信息的内容，选择发布采购信息的方式，发布采购信息。
2. 收集供应商的信息，索取供应商资料，对供应商进行调查，制定征求建议书。
3. 确定评价供应商的标准以及评价、选择供应商的步骤，对供应商进行评价，提供供应商选择方案。
4. 搜集采购洽谈的资料，对资料进行分析，制定采购订单。

（二）商务洽谈

1. 制定谈判框架、计划，确定洽谈方案。
2. 了解、选择、确定采购方式。
3. 制定实施招标采购的流程，制定物料投标须知及标单，发布资格预审通告，准备招标文件，发布招标通告。
4. 了解订货会流程，组织国内外订货会。
5. 掌握国际商务谈判的基本形式，准备国际商务谈判，确定洽谈的内容、程序，进行国际采购洽谈。
6. 了解期货采购、期货交易的程序，制定期货交易方案。
7. 确定评估的内容，制定供应商评估矩阵，对洽谈进行评估。

（三）签订采购合同

1. 编写采购合同，制定采购订单合同模板。

2. 审查采购合同，对合同进行管理。
3. 了解进出口贸易的基本业务程序，签订进出口合同。
4. 明确采购合同的内容，了解签订采购合同的原则，掌握采购合同签订要点，签订合同。

四、履行采购合同

（一）订单管理

确认采购订单，制定产品采购记录，对物料的采购状况进行控制，对采购订单进行传递和归档。

（二）进货验收

1. 明确运输要求，选择承运人，制定运输战略的决策框架和运输方案。
2. 接收物料，制定收货单，对物料进行检验，并制定进料验收单、验收报告单、来料检验月报表。

（三）货款支付

明确采购付款流程，制定采购付款申请模板，进行付款操作。

（四）违约处理

在履行采购合同的过程中，处理由于市场、供应商生产能力等方面的原因造成的供应商拒绝交货、不适当交货、拒绝或迟交单证及资料等违约情况。

五、管理供应商

（一）供应商关系管理

1. 确定审查供应商提供的资料和信息的内容，对资料进行审查，制定供应商资料表。
2. 确定创建供应商档案的流程，建立供应商关系管理档案，掌握供应商关系策略。
3. 确定评审、考核供应商的流程，建立供应商等级系统，对供应商进行分级管理。
4. 了解采购违约的种类、形式以及免责事由，确定采购违约的处理措施，制定纠纷处理方案。
5. 区分索赔与理赔的含义，明确采购方向供应商索赔的事由和供应商向采购方理赔的方式，制定供应商经济补偿方案。

（二）供应商绩效评估

1. 制定价格、质量、交货、服务等供应商绩效指标。
2. 明确供应商绩效管理的内容，制定并实施供应商绩效管理方案。

六、采购控制管理

（一）采购质量控制

1. 明确采购商品质量管理与控制的依据，确定采购商品质量管理与控制的方法、货物检查的一般程序、进口物资的商检与索赔程序。

2. 制定商品检验说明书、商品检验委托单，填写商品送检单。

3. 了解统计质量缺陷的过程，制定破损报告单、材料报损单、采购损失报告。

4. 明确不合格品的质量责任，对不合格品进行处理，制定损失索赔通知卡。

5. 制定退货申请书、退货单，办理退货事宜。

（二）采购价格控制

1. 准备价格调查资料，实施采购价格调查。

2. 分析供应商材料成本，掌握供应商定价策略。

3. 搜集企业产品资料，确定商品的采购底价。

（三）采购交期控制

1. 规划购运时间，确定交货期限，明确交期违约责任。

2. 及时掌握备货进度，消除进度落后现象。

3. 通过分析交期延误原因，处理交期延误事宜，进行交期延误管理。

（四）采购成本控制

1. 节约采购需求调查成本、降低采购计划制订成本。

2. 通过实施采购程序化控制、降低供应商管理成本和积极进行损失索赔，缩减采购流程成本支出。

3. 熟悉各种降低采购成本的策略，明确招标采购、联合规模采购、集中买断采购、电子商务采购等采购方式的适用范围与优缺点，有效降低采购成本。

4. 明晰采购人员权责，强化采购人员日常管理工作，杜绝业务违规运作。

5. 了解降低采购费用的途径、控制采购费用的方法、采购费用审批程序，并严格做好采购费用的控制工作。

七、管理采购信息

（一）评估采购管理信息化方案

1. 明确采购作业电子化的含义，根据采购部门的具体情况编制采购信息分析报告。

2. 收集信息、数据，对采购管理信息化方案进行论证。