

★ 成功经理人365天管理笔记系列（制造业经理人）

采购经理

365^天

滕宝红◎编著

管理笔记



- ◆ 采用“一日管理 + 一周管理 + 一月管理 + 季度管理 + 全年管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。
- ◆ 内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。
- ◆ 本丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。

作为一本部门经理的学习管理笔记，通过每天的有计划的时间安排，记录工作中的琐事；通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。



广东省出版集团
广东经济出版社

项目策划：中经智库

责任编辑：高文彪 曾白云

责任技编：许伟斌

封面设计：



成功经理人365管理笔记系列（制造业经理人）

- ★ 生产经理365天管理笔记
- ★ 品质经理365天管理笔记
- ★ 采购经理365天管理笔记
- ★ 行政经理365天管理笔记
- ★ 人力资源经理365天管理笔记
- ★ 仓库主管365天管理笔记

上架建议：企业管理

ISBN 978-7-5454-1154-6



9 787545 411546 >

定价：25.00元

★成功经理人365天管理笔记系列（制造业经理人）

采购经理 365^天 管理笔记

滕宝红◎编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购经理 365 天管理笔记 / 滕宝红编著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 2

(成功经理人 365 天管理笔记系列. 制造业经理人)

ISBN 978-7-5454-1154-6

I. ①采… II. ①滕… III. ①企业管理: 采购管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 001598 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	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区棠东横岭三路 11~13 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11.75
字数	182 000 字
版次	2012 年 2 月第 1 版
印次	2012 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1154-6
定价	25.00 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 •

前 言

作为企业中坚力量的部门经理，在企业中起到承上启下的作用，他们的职业素质、管理能力和领导能力决定了企业发展的速度，决定了企业能否培养出一支优秀的员工队伍，决定了能否有效达成企业经营目标和提高业绩。

部门经理是企业的执行者，由于各种原因，在管理工作中出现许多问题：要么出现缺乏规划，没有重点，看起来每天都很忙，但不知在忙什么，忙得没有效果；要么执行力严重缺乏，领导的意图总是贯彻不到位或未及时落实；又或不懂得设定目标，没有掌握达成目标的科学方法等。出现这些问题的根本原因是，不会在年初做规划，不会在季初、月初、周初做计划，不会合理地安排下属的工作，不会合理地运用自己每天的时间，不会有效地跟进部门各项工作，不会在月末、季末、年末的时候做总结报告。当然，还有一些新上任的部门经理甚至不知道自己该在什么时候做计划、该在什么时候跟进工作、该在什么时候写总结，而只是被动地听从上级安排，这自然不是一个优秀的部门经理的表现。

针对部门经理的困境，我们设计了“成功经理人365天管理笔记”系列丛书，旨在引导部门经理们每日、每周、每月、每季、每年（年末）应当做的事情及做这些事情的方法、技巧及应用的表单、工具。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书目前主要涵盖12个管理岗位，包括生产经理、品质经理、采购经理、行政经理、人力资源经理、仓库主管、物控经理、财务经理、销售经理、客服经理、安全主任和班组长。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书编排新颖，思路清晰，是企业经理人不可多得的管理用书。该系列丛书打破传统书籍的理论讲述，不讲为何做，而讲怎样做，注重实操性。书中提供工作总结、工作计划范例以及可以直接运用的表单。

为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

作为一本部门经理的学习管理笔记，通过每天有计划的时间安排，记录工作中的琐事，通过找方法，一步一步解决问题，再把自己想做的事情、计划做的事情、没有解决的问题记录下来，去寻找解决的办法，定期检视，使自己成为一名成功的经理人。

“成功经理人365天管理笔记”系列丛书适用于工厂一线管理人员，企业部门经理、主管、班组长，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

当然，本系列丛书也有不足之处，希望广大读者对我们提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！



目 录

— 导 读 365天管理阶段工作 —

一、一年365天时间分配	1
二、国家法定节假日	1
三、工作时间	2
四、阶段工作法	2

— 第一章 一日工作安排与落实 —

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着打电话向供应商催货，忙着进行商务谈判，忙着处理退货，忙着参加订货会，忙着参加内部质量会议，忙着与工程部确认物料的规格，忙着对物料的价格进行调查……

作为采购经理的你，是不是处于以上所述盲目的忙碌状态呢？

一、制订当日工作计划	8
二、每日形象自检	15
三、参加或主持每日部门早会	19
四、小额请购的处理	21
五、紧急订单的处理	22
六、供应商品质抱怨处理	24
七、跟踪下属工作进度	25
八、整理文件	28
管理心得	30

第二章 一周工作安排与落实

新的一周又开始了，该怎样来做好你一周的工作呢？仔细想想，本周有哪些主要工作：A物料品质出现问题，要与品质部、生产部沟通商讨处理方法；周三要同一家供应商就相关事宜进行商谈……

惨啦！事情这么多，怎样才能理清呢？看看，哪些必须在第一时间内完成，哪些可以稍微往后延……

如果你每周正处于这种忙碌就“晕”状态，那就要做好一周工作安排与落实。通过本章学习，相信你一定可以远离这种状态，从而让工作更加有条理，更加轻松愉快！！

一、制订一周工作计划	32
二、主持与参加会议	34
【范例01】采购经理周工作总结	37
三、参加采购谈判	38
【范例02】电脑谈判方案	42
【范例03】企业采购谈判方案	45
四、采购人员监控	52
【范例04】某公司采购人员行为规范	53
五、协调与其他部门关系	55
【范例05】某企业采购部门满意调查问卷	58
六、监视供应商交货状况	62
七、来料后段重大品质问题处理	65
八、采购进货控制	67
【范例06】运输代理协议	70
九、采购退货与索赔	73
管理心得	76

第三章 一月工作安排与落实

采购部主要工作就是负责企业所需物料的采购，保持与供应商良好的关系，但是同时需要与各个部门沟通协调，如果没有按时做好工作，将会影响其他部门正常运转。

如要随时了解生产部的生产计划或生产进度,以便及时采购物料,如果物料不足会影响生产进度,如果过多则会导致仓库部没有地方放置物料……

每个月的工作有常规的,也有突发的,采购经理要做到让自己忙而不乱,井井有条,必须做好工作安排。

一、制订一月工作计划	78
二、对请购进行确认	81
三、物料跟催,保证及时到货	85
四、采购物料接收监管	94
五、签订采购合同	98
【范例07】特种材料采购合同	98
【范例08】原材料零部件采购合同	100
【范例09】产品加工订货合同	105
六、采购价格控制	107
【范例10】采购价格控制制度	108
七、采购成本控制	110
八、供应商质量认证	114
【范例11】质量保证协议	115
管理心得	118

第四章 季度工作安排与落实

对于季度工作的安排,属于宏观性的,要对一个季度的重点事项做到心中有数,才能按照季度安排做好每月、每周甚至每一天的工作。

作为采购经理,主要是根据年度采购计划安排每一个季度工作,如参加供应商洽谈会,对供应商进行评鉴。要想让自己更加从容应对,你可以将自己每一季度工作都做好安排。

一、制订一季工作计划	120
二、采购人员招聘	122
【范例12】采购主管岗位职责	123
【范例13】采购员岗位职责	123
【范例14】采购助理岗位职责	124

【范例15】采购面试问题提纲	125
三、采购部门员工培训	127
【范例16】采购人员岗前培训手册大纲	127
四、采购部门绩效评估	130
【范例17】某公司采购绩效考核目标	131
【范例18】某公司采购部门绩效目标	132
五、供应商考核	141
管理心得	146

第五章 年度工作安排与落实

年终又到了，要写采购部年度工作总结及下一年度工作计划，制订年度采购计划，与生产部、品质部等部门经理一起对供应商进行年终考察……

这个时候可以说是采购经理忙得团团转的时候。

其实，你也可以不用让自己显得如此忙碌，怎么办？

提前将年终各项工作做好安排，就可以让每件事情按照计划进行。当然，预留一定的时间来应对突发事件，可以让你将年终各项工作更好地完成。

一、年度工作总结与下一年计划	148
【范例19】公司采购部年终总结	150
【范例20】采购部年度工作计划	153
【范例21】采购部年度工作计划	156
二、编制年度采购计划	158
三、供应商开发	162
管理心得	178
参考文献	179

导读

365天管理阶段工作

一、一年365天时间分配

一年365天，时间是有限的，要怎样才能进行合理分配？作为采购经理，这是必须考虑的问题。

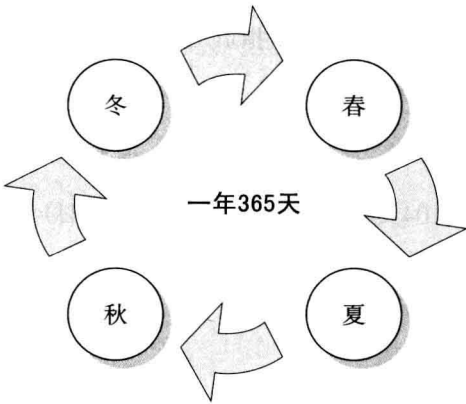


图1 一年365天循环图

二、国家法定节假日

采购经理要对时间进行合理分配，明确一年中的国家法定节假日。因此，可以将一年中国家法定节假日分列出来。一年中常规的国家法定节假日如表1所示。

表1 国家法定节假日

序号	节假日名称	放假天数	日期
1	元旦	1天	1月1日
2	春节	3天	农历除夕，正月初一、初二

续表

序号	节假日名称	放假天数	日期
3	清明节	1天	4月5日
4	劳动节	1天	5月1日
5	端午节	1天	农历端午当日
6	中秋节	1天	农历中秋当日
7	国庆节	3天	10月1~3日

三、工作时间

工作时间，又称法定工作时间，是指员工为履行工作义务，在法定限度内，在用人单位从事工作或者生产的时间。

（一）工作时间计算

年工作日： $365\text{天} - 104\text{天}(\text{休息日}) - 11\text{天}(\text{法定节假日}) = 250\text{（天）}$

季工作日： $250\text{天} \div 4\text{季} = 62.5\text{（天）}$

月工作日： $250\text{天} \div 12\text{月} = 20.83\text{（天）}$

（二）有效工作时间

有效工作时间就是称职员工完成一件工作的必须时间。如果上班时间为8小时，通常情况下，大多数员工有效工作时间是达不到8小时的。必须扣除等待、无意义的闲聊、串岗或处理个人私事的时间。

四、阶段工作法

采购经理可以采用阶段工作法，对工作进行安排。那什么是阶段工作法呢？这里所说的阶段指的就是一日、一周、一月、一季度、年度各个不同阶段。

采购经理将每天、每周、每月、每季度及每年度进行安排，做好时间安排及工作事项，对工作进行分阶段总结。

表2 采购经理阶段工作安排

序号	阶段	工作事项	备注
1	一日	(1) 制订一日工作计划 (2) 每日形象自检 (3) 参加或主持每日部门早会 (4) 小额请购的处理 (5) 紧急订单的处理 (6) 供应商品质抱怨处理 (7) 跟踪下属工作进度 (8) 整理文件	
2	一周	(1) 制订一周工作计划 (2) 主持与参加会议 (3) 参加采购谈判 (4) 采购人员监控 (5) 协调与其他部门关系 (6) 监视供应商交货状况 (7) 来料后段重大品质问题处理 (8) 采购进货控制 (9) 采购退货与索赔	
3	一月	(1) 制订一月工作计划 (2) 对请购进行确认 (3) 物料跟催, 保证及时到货 (4) 采购物料接收监管 (5) 签订采购合同 (6) 采购价格控制 (7) 采购成本控制 (8) 供应商质量认证	
4	季度	(1) 制订一季工作计划 (2) 采购人员招聘 (3) 采购部门员工培训 (4) 采购部门绩效评估 (5) 供应商考核	
5	年度	(1) 年度工作总结与下一年计划 (2) 编制年度采购计划 (3) 供应商开发	



第一章

一日工作安排与落实

引言

忙！忙！忙！

忙些啥？

忙着打电话向供应商催货，忙着进行商务谈判，忙着处理退货，忙着参加订货会，忙着参加内部质量会议，忙着与工程部确认物料的规格，忙着对物料的价格进行调查……

作为采购经理的你，是不是处于以上所述盲目的忙碌状态呢？

我们来看一个案例，看看你是否同王经理一样，每天忙忙碌碌却没有成效。如果没有，那就恭喜你，将自己的工作安排得很好。如果有，那就需要好好反思，应该怎样合理规划自己一天的工作。

王军是某机床公司采购经理，为人勤奋、关心下属、服从上司、事事都亲自过问，但是每当下班时却感到自己一天不知忙个啥，回家后没有时间与家人相处，没有时间与朋友聚会，没有时间读书，业余时间当然也没有了。总之，每天都忙的不是地方。王经理一天的工作记录如表1-1所示。

表1-1 一天工作记录

序号	时间	具体事项	备注
1	8:30	总经理打电话让王经理去谈话，内容是关于公司采购成本控制问题，中间总经理接听电话，客人来访等使谈话一直延续到了10:00	
2	10:00	准备布置下属工作，生产部门打来电话询问原料为何没有到位，给予解释到10:20	
3	10:20	找来采购主管布置工作，中间不断有下属进来请示工作，布置工作一直延续到11:00	
4	11:00	阅读本季度采购员的采购总结、下一季度采购预算申报等，到12:00时，还有一部分没有过目	

续表

序号	时间	具体事项	备注
5	12:00	匆匆吃过午饭，看了会儿报纸，与同事聊天，突然想起总经理交代的关于下月采购计划报告还没有完成，明天就要上交，于是马上回到办公室	
6	14:00	与生产经理约好讨论原料质量控制事宜，由于对采购主管工作不放心，只好亲自同生产部确定采购原料规格、质量具体要求等，花了2个小时，就到16:00	
7	16:00	刚准备写采购计划报告，一个下属进来请示和审批，同时聊了一会儿供应商问题	
8	16:30	召集下属开会，因为有人反映部门内部不团结影响到日常工作，就此事向下属强调。可是没有达到预期目的，还拖延时间，持续到17:30	
9	17:30	到了下班时间，没有时间完成报告，将没有写完的报告和需要处理文件带回家中，又得加班了	

其实，仔细研究王经理一天的工作记录，可以发现不用这么忙，最后弄到还要晚上回家加班。以下事项，是完全可以不用亲自处理，或者说是可以延时处理，也可以快速处理的。

事项一：

下属不断请示和汇报，浪费时间，可以请助理进行汇总，进行统一处理。

事项二：

对生产部解释原料没有到位问题，完全可以由采购主管负责。

事项三：

采购计划事宜具体安排，可以先由采购主管负责，采购经理只需要负责审批。

事项四：

突然召开会议，由于之前缺乏安排，没有达到目的，反而浪费时间。