

中国企业金牌培训师丛书

世界一流企业管理大师向您倾情推荐

# 跟我学做 采购主管



*Gen Wo Xue Zuo*

Success now ... or never

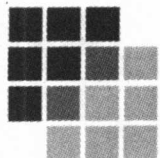
在新价值经济中，优秀主管是公司走向卓越的驱动力。

*Gen Wo Xue Zuo  
Caigou Zhuguan*

王元月 主编

北京工业大学出版社

中国企业金牌培训师丛书



王元月 ● 主编

# 跟我学做采购主管

**Success now ...  
or never**

**创造型企业培训**

**为您带来未来发展的动力**

北京工业大学出版社

**图书在版编(CIP)数据**

跟我学做采购主管/王元月主编. —北京:北京工业大学出版社, 2004. 7

(中国企业金牌培训师丛书)

ISBN 7-5639-1388-2

I. 跟... II. 王... III. 采购—企业管理  
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 051711 号

**跟我学做采购主管**

王元月 主编

\*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

河北固安保利达印务有限公司印刷

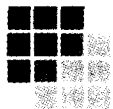
\*

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

787 mm×1092 mm 16 开本 18.25 印张 243 千字

ISBN 7-5639-1388-2/F·179

定价:39.00 元



# 前言

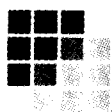
“经理人要为成功找方法，不要为失败找理由”，这是众多跨国公司经理人之间的流行语。其实不仅仅对跨国公司经理人，对于小企业的经理人，甚至对于立志投身商业事业的人，这都是一语中的的警句。

在经济浪潮一浪接一浪，令人眼花缭乱的时候，无论是总经理、财务经理、人力资源经理还是销售经理，都需要理性地把握自我，发展自我，完善自我和超越自我，这是未来公司发展的原动力，同时也是公司个性、文化和核心竞争力培养的过程。当然这不是在危言耸听，在各种各样的商业神话中，我们常常可以看到一些曾经优秀甚至卓越的公司往往由于一个平庸的经理人或兵败如山倒，或如潮水般涌来而又迅速地消退，留下永久的遗憾。

很显然，在商业的美丽画卷已经铺开的今天，我们需要一批批卓越经理人的诞生和成长。而这一诞生和成长的过程，其实就是一个经理人提升自身学习能力和掌握学习方法的过程。其重点又在于学习和掌握管理的方法。本丛书为经理人改变管理理念，学习管理技能，快速成长为卓越之士提供了先进的思路。

本丛书的作者既是中国咨询业内的后起之秀，也是一群活力四射，充满了创新精神、挑战意识和冒险念头的先行者。这套凝聚着作者智慧和思想的丛书，试图打破普遍存在于绝大多数管理类书籍中的传统创作理念和不具备创造力的现状，实现真正将管理学书本通俗化、大众化的目标，帮助众多立志从事商业事业的人们能够快乐地学习管理，不再面对枯燥无味而又缺乏现实依据的管理学文字。

这套丛书的引人入胜之处，在于它告诉了我们一个简单而明白的事实：成为成功的经理人，把自己的管理工作做好，主要靠独立思考、经验及努力。管理学其实也是一种成功学，只要我们以一种认真求学的心态去学习他人的经验和理论，不仅可缩短很多学习和摸索的时间，也为自己迈向卓越之路埋下“伏笔”。



# 目 录

## 前言

|       |             |    |
|-------|-------------|----|
| 第 1 章 | 做一名优秀的采购主管  | 1  |
|       | 志士不饮“贪来之水”  | 3  |
|       | 平衡协调的合作精神   | 4  |
|       | 勇于承担责任      | 4  |
|       | 深入人心的亲和力    | 5  |
|       | 游刃有余的沟通力    | 7  |
|       | 卓越不凡的领导力    | 8  |
| 第 2 章 | 举足轻重的采购管理   | 9  |
|       | 采购管理不是采购    | 11 |
|       | 采购管理的目标     | 12 |
|       | 采购管理的职能     | 13 |
|       | 采购管理部门的职责   | 14 |
|       | 采购管理的意义     | 15 |
|       | 采购管理的内容     | 16 |
|       | 采购管理绩效评价    | 18 |
| 第 3 章 | 科学设置采购机构    | 21 |
|       | 采购机构在企业中的地位 | 23 |
|       | 采购机构的四种设置模式 | 24 |
|       | 采购机构的设置原则   | 27 |

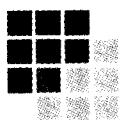
|       |              |    |
|-------|--------------|----|
|       | 采购机构的组织方式    | 28 |
|       | 采购机构的人员设置    | 30 |
| 第 4 章 | 采购人力资源管理     | 33 |
|       | 新一代的采购专业人员   | 35 |
|       | 把握选人的标准      | 38 |
|       | 招聘人才的方式      | 43 |
|       | 现代实用的招才手段    | 45 |
|       | 善于甄选人才       | 49 |
|       | 员工培训需求分析     | 51 |
|       | 确定员工培训计划     | 53 |
|       | 选择员工培训方法     | 55 |
| 第 5 章 | 不可或缺的采购计划    | 58 |
|       | 制定采购计划的目的    | 61 |
|       | 制定采购计划的依据    | 62 |
|       | 影响采购计划的准确性因素 | 62 |
|       | 采购计划细分程序     | 64 |
| 第 6 章 | 初步掌握采购流程     | 74 |
|       | 发现需求         | 77 |
|       | 描述产品或服务      | 83 |
|       | 选择供货来源       | 88 |
|       | 确定价格和采购条件    | 89 |
|       | 采购订单处理       | 89 |
|       | 跟踪和催货        | 93 |
|       | 收货和检验        | 94 |
|       | 结清发票和付款      | 97 |

|        |           |     |
|--------|-----------|-----|
|        | 维护记录      | 98  |
| 第 7 章  | 采购认证      | 100 |
|        | 认证准备      | 103 |
|        | 初选供应商     | 105 |
|        | 样件试制认证    | 109 |
|        | 中试认证      | 111 |
|        | 批量认证      | 113 |
|        | 认证供应评估    | 115 |
| 第 8 章  | 供应商的选择和管理 | 118 |
|        | 供应商调查     | 121 |
|        | 供应商开发     | 126 |
|        | 供应商审核     | 134 |
|        | 供应商选择     | 138 |
|        | 供应商激励与控制  | 148 |
|        | 供应商监管     | 151 |
| 第 9 章  | 采购价格与谈判   | 154 |
|        | 影响采购价格的因素 | 157 |
|        | 询价        | 159 |
|        | 报价        | 166 |
|        | 采购价格的确定   | 168 |
|        | 知己知彼的谈判分析 | 172 |
|        | 采购谈判的规划   | 173 |
|        | 采购谈判的技巧   | 176 |
| 第 10 章 | 疏而不漏的采购合同 | 184 |
|        | 采购合同的基本要求 | 187 |
|        | 采购合同管理    | 190 |



|        |                 |     |
|--------|-----------------|-----|
|        | 合同跟踪            | 191 |
|        | 采购合同注意事项        | 194 |
|        | 商业采购合同样本        | 195 |
| 第 11 章 | 采购监管与控制         | 202 |
|        | 实物与信息同步入库       | 205 |
|        | 财务与审计双管齐下       | 207 |
|        | 采购的法律法规         | 212 |
|        | 采购回扣的防范         | 215 |
| 第 12 章 | 了解 JIT 采购模式     | 221 |
|        | JIT 生产方式的产生     | 223 |
|        | JIT 采购的原理       | 225 |
|        | JIT 采购的作用       | 227 |
|        | JIT 采购的特点       | 228 |
|        | JIT 采购的实施       | 232 |
|        | JIT 采购的步骤       | 234 |
| 第 13 章 | 了解 MRP 采购模式     | 237 |
|        | 生产企业人工采购计划系统    | 239 |
|        | 生产企业 MRP 采购计划系统 | 240 |
|        | MRP 的提出         | 241 |
|        | MRP 的原理         | 243 |
|        | MRP 的系统         | 246 |
|        | MRP 采购计划的确定     | 258 |
|        | MRP 采购的注意事项     | 260 |
|        | MRP 采购的特点       | 261 |
| 第 14 章 | 了解供应链采购模式       | 263 |
|        | 供应链的含义          | 265 |

|               |     |
|---------------|-----|
| 供应链管理思想       | 267 |
| 供应链采购管理的原理和特点 | 271 |
| 沃尔玛的供应链采购操作实例 | 275 |
| 供应链采购实施转变观念   | 279 |
| 供应链采购实施的基础建设  | 282 |



## 做一名优秀的采购主管

---

省下一分钱等于得到一分钱。



采购主管在任何一个公司都是令人艳羡的、炙手可热的位置，坐在这个位置上相信周围的人都对你虎视眈眈，稍有差错将会被别人取而代之。其实，只要你好好把握手中的权力并不断充实和提高某些必备的素质和能力，做一名优秀的采购主管并不难。本章将会告诉你作为一名优秀的采购主管应该具备哪些素质和能力以及如何培养这些素质与能力，所以你不可不读！

## 志士不饮“贪来之水”

采购人员所处理的“订购单”就是金钱，而采购人员本身就是财富的代表。他们经常会被各种各样的供应商所包围。他们会利用各种各样的人际关系向采购主管投来糖衣炮弹，金钱、女色、珍奇异宝……而作为拥有决定权的采购主管更是各路供应商追逐的猎物。

面对这些诱惑你必须保持廉洁，不能以牺牲企业的利益来换取个人的财富，君子爱财，取之有道，违背法律道德的做法终将害人害己。能够经得起诱惑是对一名采购主管最基本的要求，而对很多人来说，这一点也是最难做到的。有人调查，85%的采购主管的失败原因可归结为这一点。所以当你坐在这个位置上一定要保持清醒的头脑，时时处处严格要求自己，以企业的利益和自己的长远发展为重，不为各种诱惑所动，只有这样才能成为一名优秀的主管。贪财好色、急功近利是人性的弱点，要能抵抗诱

惑往往是说来容易做起来难，你一定要时刻记住“志士不饮贪来之水”这句古训以自勉自励！

## 平衡协调的合作精神

有人经调查发现成功的主管都有一个共同特点，那就是喜爱与一个或几个合作者共事，并坚信集体合作的力量。无论直观感觉还是理性分析，他们好像都意识到，公司成长的复杂性要求具有多种高超的技能，要各个部门之间的密切配合，一般来说，采购部门的工作离不开与生产部门、技术部门、计划部门、销售部门等的协调与沟通。作为一名采购主管如果缺少沟通合作意识，那采购工作将无法顺利进行，并且会影响到整个企业的良好运转。

所以，不妨认为协调是成功采购主管的明显特征，如同在体育竞技场上一样，超级明星可以决定胜负，但他们永远不能唱独角戏。球场上总是依靠球队的整体力量得分，公司也一样，要靠各个部门和全体员工决定成败。因而，美国许多大公司的年度报告里，最高管理者的照片是集体照，而不是个人照。

## 勇于承担责任

作为一个部门主管切记不要逃避责任。

每一个主管都应该十分清楚地认识到，成为一名主管的首要

-----  
能够经得起诱惑是对一名采购主管最基本的  
要求。

条件是要有强烈的责任心。部门主管决  
不可忽视自己的责任；否则，用不了多  
久你就会丢掉自己的宝座，即使你不情

愿，也总有人会把你赶下去，要么是被上司换掉，要么是被竞争对手击垮。

无论在何种关键的时刻，你都要对自己的言行负起责任，而且要对自己的一切言行及其后果负起责任。忠实于自己的责任与

职守，是做一名主管的必要条件。你部下的行为及其后果不是和你无关而是和你紧密相关，因为你的部下是在为你做事。然而，仍有不少部门经理在关键时刻不敢或者不愿担负起责任。这种无视后果的行为，给部下做了一个很坏的示范。

他们会把你的行为看在眼里，记在心里，自动效仿而不去承担应负的责任，他们也开始逃避责任。作为部门主管的你不能容许部下逃避责任，否则他们就会犯同样的错误。

## 深入人心的亲和力

培养自己的亲和力可以使你轻松进入对方的频道。更重要的是你可以和自己的员工建立起无形的心灵之桥，让你的员工都喜欢你、尊重你、相信你。那么至于以后的管理，更可以得心应手。怎样培养这种无形的力量呢？可以采用下面四种方法，如图1-1。

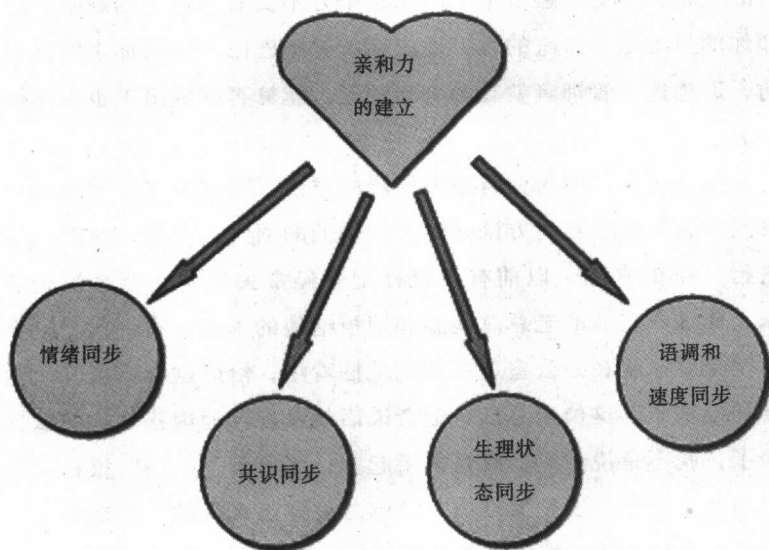


图1-1 建立亲和力的方式

你可以采用情绪同步的方法。当你想接触对方或自己的员工时，首先应观察他们的情绪。如果他们正笑得灿烂时，你也可以灿烂地打招呼，而后再与他们交流。不管怎样，接近对方要先掌握他们的情绪，接下来进行同步。

你也可以采用共识同步的方法。当两个人一起有共同话题时，那么双方的谈话气氛应该非常融洽。当有好几个人在一起聊天时，大家都在谈论历史某个时段发生的事件，评论历史的功过，而你却在一旁无语，那么你真的没有和他们建立共识同步，也谈不上亲和力了。

建立亲和力的另一种方法，便是与想接近的人的生理状态同步。一个人做事、谈话都有自己的生理状态，这点不是任何人可以刻意去改变的。所以你要抓住对方的生理状态，与之建立同步。试想一下，哪个人不喜欢自己呢？当你和你的员工探讨一些问题时，运用生理状态同步，就可以使你的员工由你的言谈举止，仿佛看到了镜子里的自己一样，自然也会喜欢你了，至于谈话的气氛就会更加融洽了。注意，千万不要效仿对方的缺陷，比如你的员工是个口吃的人，说起话就磕磕巴巴，如果你也照样模仿，那你这个管理者就真的有问题了，就算再好的员工也会离你而去。

你还可以采用语调与速度同步的方法。顾名思义，语调与速度同步就是要求与对方谈话时，和他们的语气、语调、速度同步进行。举例来说，以前有个报社记者经常去采访一个乡镇企业家，而这家企业的老总总是温和地拒绝他的采访。有一次，这个乡镇企业家坐在办公室正在郁闷地抽着烟，恰好这个记者又风尘仆仆地来了。这位老总没等记者说话就没好气地说：“你怎么又来了，我不是说了吗，我是白手起家，无可奉告……”报社记者也用他的语气及速度反击道：“赵总，你怎么搞的，我老是来，你却老是拒绝我，你到底怎么了？是近日在人际关系上或是家庭琐事上给你带来不如意吗？”接着，马上转变口气温和地说：

“如果不嫌弃的话，给我讲讲，就把我当成你的朋友吧！看我是



否能帮你!今天咱们把公事放一边,谈谈话好不好?”这时,这位老总也温和地说:“小张呀,你不知道……”说着说着,聊天的气氛就融洽了,这位赵总自然而然地就把自己的历史告诉了这位记者,只因这个报道,让这位记者一下红了起来。这就是亲和力的重要作用。领导者要观察对方说话的文字语言,看对方是爱用古语还是成语或口头禅。如果有,你也用这样的词语,你会收获很大的。

所以说,只要你会和对方建立亲和力,你就开始进入了成功之路。

## 游刃有余的沟通力

当你想把自己的讯息、管理理念完全明白地传达给自己员工的时候,非凡的沟通力也就成为21世纪人才的一个必备的因素。非凡的沟通力无疑为你的工作和生活增添魅力。

作为管理者要想简单地、直接地和自己的员工交流思想并不是简单的事,杜绝与员工说些长篇大论、拖拖拉拉的话,要尽可能有效地与员工沟通。树立果断、明了的优秀素质形象,这才能使员工信服你。不然的话,你的管理理念就没有植人员工的脑海,员工因此而缺乏正确的方向感,这样会给公司造成不必要的损失。你应该摸索出自己如何与员工有效沟通的模式。

而且对于一个机构的上下员工以及领导来说,沟通是经常的事情。不管你的对象是领导还是员工,你一定要保持自然的谈话方式,使你的谈话内容更具激荡力度,使它能在对方的脑子里反复激荡冲击,以使对方牢记。所以谈话时,自然、大方、游刃有余的交流方式,更使你显得魅力四射。

另外,要学会对什么样的员工采用什么样的沟通战术。比如你手下有个员工性格很倔强、直率,就好像一匹脱缰的野马,但是他上班经常迟到。如果你跟他交谈,一定不要用批评的语气压