

- ✓ 关键业绩指标
- ✓ 胜任素质模型
- ✓ 考核指标设计
- ✓ 绩效考核细则
- ✓ 关键问题解决

采购部岗位 绩效考核与实施细则

五位一体，细化到底

王瑞永 © 编著

弗布克部门绩效考核系列

采购部岗位绩效考核 与实施细则

王瑞永 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购部岗位绩效考核与实施细则 / 王瑞永编著. —北京:
人民邮电出版社, 2009.2
(弗布克部门绩效考核系列)
ISBN 978-7-115-19351-3

I. 采… II. 王… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 194807 号

内 容 提 要

本书细化了采购部的采购计划、供应商管理、采购检验、采购成本控制、采购合同与结算、网络采购、国际采购等 31 个岗位绩效考核工作的各个环节, 是“拿来即用”的岗位绩效考核范本大全。

另外, 书中设计了一套“五位一体”的绩效考核体系, 该体系将“关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决”融为一体, 精确提供了每个岗位的绩效考核方案, 可以很好地指导采购部门的实际考核工作。

本书适合企业人力资源管理人员、采购管理人员、培训师及高校相关专业师生阅读。

弗布克部门绩效考核系列 采购部岗位绩效考核与实施细则

- ◆ 编 著 王瑞永
责任编辑 许文瑛
执行编辑 代新梅
- ◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 16.75 2009 年 2 月第 1 版
字数: 170 千字 2009 年 2 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-19351-3/F

定 价: 34.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

弗布克部门绩效考核系列针对企业各个部门的每个岗位，设置了一套五位一体的绩效考核方案。此方案包括关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决五个模块，而且这五个模块紧密结合成一个完整的考核体系，将各个部门各个岗位的绩效考核体系化、精细化、模块化、模板化。

一、关键业绩指标

通过对各岗位主要职责和任职要求的分析，详细列出本岗位的主要工作事项，并通过对岗位主要工作事项的分析，直接提取每个岗位的关键业绩指标，从而为该岗位考核指标的设计提供参照。

二、胜任素质模型

针对每个具体的岗位、主要工作职责和关键考核指标体系，给出了胜任此岗位的三级素质模型，也就是具备怎样的素质和能力才能完成岗位所要求的工作，从而为绩效考核和招聘提供参照。

三、考核指标设计

在关键业绩指标的基础上，将岗位细分为经理级、主管级和专员级三级。根据不同的级别和关键业绩指标，设计了相应的绩效考核指标，为各岗位的任职人员提供有效考核的方案和模板。

四、绩效考核细则

主要针对考核指标的设计，细化说明如何进行绩效考核，对绩效考核执行的过程制定相应的指导规范，以及对具体的考核指标进行详细的说明。指导规范以“目标责任书”、“细则”、“方案”、“指标说明”等形式展现，其目的是为绩效考核人员提供有效执行绩效考核的范例。

五、关键问题解决

本书针对“关键业绩指标”的挑选、“胜任素质模型”的构建、“绩效考核指标”的设计和“绩效考核细则”的制定这四大模块中的关键性问题一一进行了解答。

全书五大模块所构成的绩效考核体系，不但从结构上细化了各个部门及各岗位的绩效

考核，而且从实用的角度将各个岗位的绩效考核细化到底，是企业管理者尤其是绩效考核工作人员“拿来即用”的岗位绩效考核模板。

在本书编写的过程中，房铭、耿书芳负责资料的收集整理以及数字图表的编排，布瑞芬参与编写了本书的第一章、第二章，白鹏、王刚参与编写了本书的第三章，薛显东、李彩霞参与编写了本书的第四章，杜良毓、乔志华参与编写了本书的第五章，杨忠银参与编写了本书的第六章，李艳萍、林才顺参与编写了本书的第七章，张彩艳、崔竹青参与编写了本书的第八章，郝小栋、么秀杰参与编写了本书的第九章，全书由王瑞永统撰定稿。

弗布克 HR 研发中心

2008 年 12 月

目 录

第一章 采购部职能及考核设计	1
第一节 采购部职能	2
一、采购部职能概述	2
二、采购部组织结构	2
三、采购部职能分解	8
第二节 采购部考核设计	9
一、关键业绩指标	9
二、胜任素质模型	10
三、考核指标设计	21
四、绩效考核细则	24
五、关键问题解决	24
第二章 采购计划岗位	25
第一节 采购计划主管	26
一、关键业绩指标	26
二、胜任素质模型	27
三、考核指标设计	27
四、绩效考核细则	30
五、关键问题解决	33
第二节 采购计划专员	34
一、关键业绩指标	34
二、胜任素质模型	35
三、考核指标设计	35
四、绩效考核细则	38
五、关键问题解决	40
第三节 采购预算专员	41
一、关键业绩指标	41

二、胜任素质模型	42
三、考核指标设计	42
四、绩效考核细则	45
五、关键问题解决	47
第三章 供应商管理岗位	49
第一节 供应商管理经理	50
一、关键业绩指标	50
二、胜任素质模型	51
三、考核指标设计	51
四、绩效考核细则	52
五、关键问题解决	54
第二节 供应商开发主管	55
一、关键业绩指标	55
二、胜任素质模型	56
三、考核指标设计	56
四、绩效考核细则	59
五、关键问题解决	61
第三节 供应商管理主管	62
一、关键业绩指标	62
二、胜任素质模型	63
三、考核指标设计	63
四、绩效考核细则	66
五、关键问题解决	69
第四节 供应商质量主管	70
一、关键业绩指标	70
二、胜任素质模型	71
三、考核指标设计	71
四、绩效考核细则	74
五、关键问题解决	75
第五节 供应商管理工程师	76
一、关键业绩指标	76
二、胜任素质模型	77

三、考核指标设计	77
四、绩效考核细则	80
五、关键问题解决	82
第六节 供应商管理专员	83
一、关键业绩指标	83
二、胜任素质模型	84
三、考核指标设计	84
四、绩效考核细则	87
五、关键问题解决	89
第四章 采购检验岗位	91
第一节 采购检验主管	92
一、关键业绩指标	92
二、胜任素质模型	93
三、考核指标设计	93
四、绩效考核细则	96
五、关键问题解决	99
第二节 采购检验专员	100
一、关键业绩指标	100
二、胜任素质模型	101
三、考核指标设计	101
四、绩效考核细则	104
五、关键问题解决	105
第五章 采购成本控制	107
第一节 采购成本控制主管	108
一、关键业绩指标	108
二、胜任素质模型	109
三、考核指标设计	109
四、绩效考核细则	112
五、关键问题解决	112
第二节 采购成本控制专员	113
一、关键业绩指标	113

二、胜任素质模型	114
三、考核指标设计	114
四、绩效考核细则	117
五、关键问题解决	117
第六章 采购合同与结算	119
第一节 采购合同主管	120
一、关键业绩指标	120
二、胜任素质模型	121
三、考核指标设计	121
四、绩效考核细则	124
五、关键问题解决	124
第二节 采购结算专员	125
一、关键业绩指标	125
二、胜任素质模型	126
三、考核指标设计	126
四、绩效考核细则	129
五、关键问题解决	129
第七章 网络采购	131
第一节 网络采购主管	132
一、关键业绩指标	132
二、胜任素质模型	133
三、考核指标设计	133
四、绩效考核细则	136
五、关键问题解决	137
第二节 网络采购专员	138
一、关键业绩指标	138
二、胜任素质模型	139
三、考核指标设计	139
四、绩效考核细则	142
五、关键问题解决	145

第八章 国际采购	147
第一节 国际采购经理	148
一、关键业绩指标	148
二、胜任素质模型	149
三、考核指标设计	149
四、绩效考核细则	151
五、关键问题解决	153
第二节 国际采购主管	154
一、关键业绩指标	154
二、胜任素质模型	155
三、考核指标设计	155
四、绩效考核细则	158
五、关键问题解决	161
第三节 国际采购专员	162
一、关键业绩指标	162
二、胜任素质模型	163
三、考核指标设计	163
四、绩效考核细则	166
五、关键问题解决	167
第九章 采购部管理岗位	169
第一节 采购总监	170
一、关键业绩指标	170
二、胜任素质模型	171
三、考核指标设计	171
四、绩效考核细则	173
五、关键问题解决	176
第二节 生产采购经理	177
一、关键业绩指标	177
二、胜任素质模型	178
三、考核指标设计	178
四、绩效考核细则	179

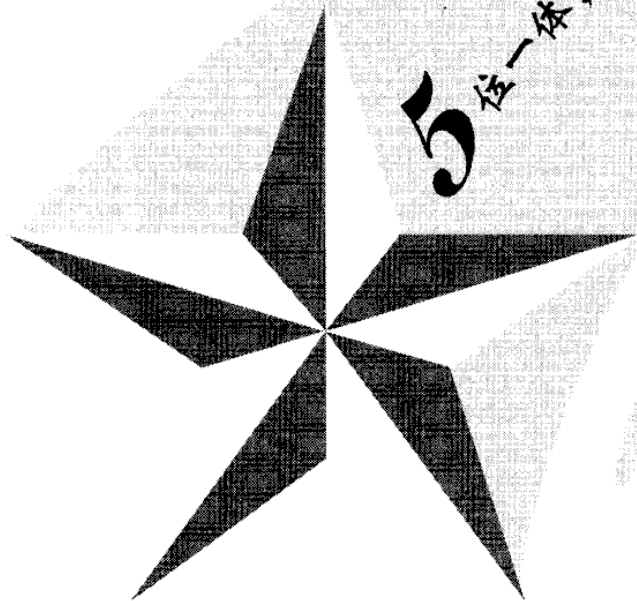
五、关键问题解决	181
第三节 生产采购主管	182
一、关键业绩指标	182
二、胜任素质模型	183
三、考核指标设计	183
四、绩效考核细则	186
五、关键问题解决	190
第四节 零售采购经理	191
一、关键业绩指标	191
二、胜任素质模型	192
三、考核指标设计	192
四、绩效考核细则	194
五、关键问题解决	195
第五节 零售采购主管	198
一、关键业绩指标	198
二、胜任素质模型	199
三、考核指标设计	199
四、绩效考核细则	202
五、关键问题解决	207
第六节 服务采购经理	208
一、关键业绩指标	208
二、胜任素质模型	209
三、考核指标设计	210
四、绩效考核细则	211
五、关键问题解决	213
第七节 服务采购主管	214
一、关键业绩指标	214
二、胜任素质模型	215
三、考核指标设计	215
四、绩效考核细则	218
五、关键问题解决	220
第八节 项目采购经理	221
一、关键业绩指标	221

二、胜任素质模型	222
三、考核指标设计	223
四、绩效考核细则	224
五、关键问题解决	226
第九节 项目采购主管	228
一、关键业绩指标	228
二、胜任素质模型	229
三、考核指标设计	229
四、绩效考核细则	232
五、关键问题解决	233
第十节 工程材料采购经理	234
一、关键业绩指标	234
二、胜任素质模型	235
三、考核指标设计	236
四、绩效考核细则	237
五、关键问题解决	240
第十一节 工程材料采购主管	242
一、关键业绩指标	242
二、胜任素质模型	243
三、考核指标设计	243
四、绩效考核细则	246
五、关键问题解决	249

第一章

采购部职能及考核设计

5 位一体，细化到底



第一节 采购部职能

一、采购部职能概述

采购部在企业内主要承担如下职能：在企业采购系统最高负责人的领导下及在相关职能部门的协调配合下，严格执行企业采购制度与采购工作流程，制订采购计划与日常订货计划，完成新品、新项目的开发和引进，物资的补充与退换、品种结构的调整以及物资资料的维护，协调商品配送、调拨，并与供应商谈判、评估、对他们进行引进与评审等，保障整个企业生产、销售、经营的物资供应需求。

二、采购部组织结构

不同的企业会设置不同的采购部门以保证采购职能的实现。设计采购部的组织结构时一般要考虑采购需求的一致性、企业的生产经营规模、外部环境、供应市场结构、所采购物品的需求价格弹性、采购工作的工作性质、客户需求所需要的专业技术等因素。因此，采购部门组织结构设计应遵循以下三项原则。

1. 与企业的性质、产品、规模相适应。
2. 与企业的整体目标、采购部门的职权范围相适应。
3. 与企业的管理水平相适应。

企业在设置采购部组织结构时，应在详细分析上述各项影响因素的基础上，根据企业发展的长期规划，遵循设计原则，精心设计，确保采购组织的高效性、灵活性。

（一）按企业规模设计采购部的组织结构

1. 中小型企业采购部组织结构

中小型企业采购部组织结构范例如图 1-1 所示。

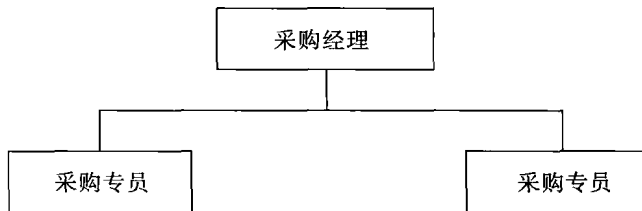


图 1-1 中小型企业采购部组织结构图

2. 大型企业采购部组织结构

大型企业采购部组织结构范例如图 1-2 所示。

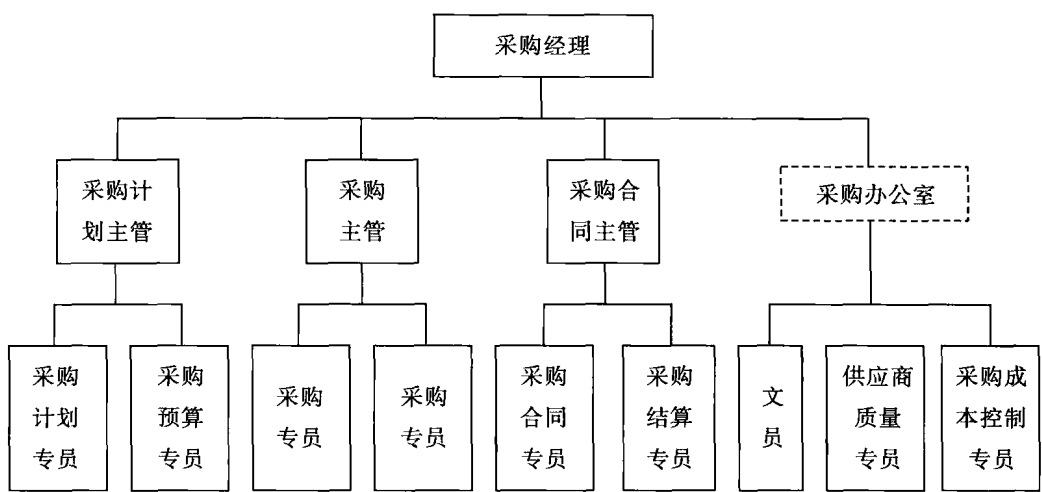


图 1-2 大型企业采购部组织结构图

(二) 按企业实际设计的采购部组织结构

1. 按专业分工设计的采购部组织结构

按采购过程中的专业分工划分，采购部的组织结构如图 1-3 所示。

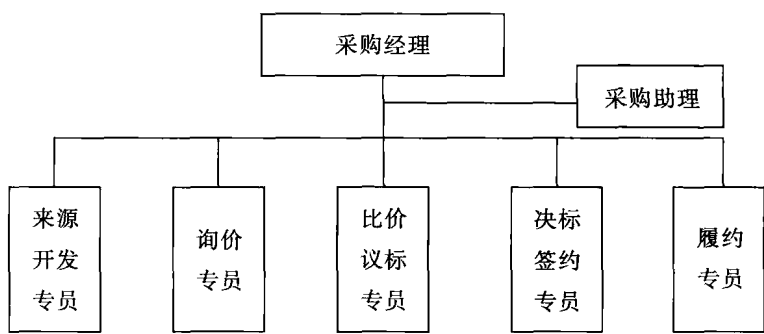


图 1-3 按专业分工设计的采购部组织结构图

2. 按职能设计的采购部组织结构

根据采购过程中的不同职能设计，采购部的组织结构如图 1-4 所示。

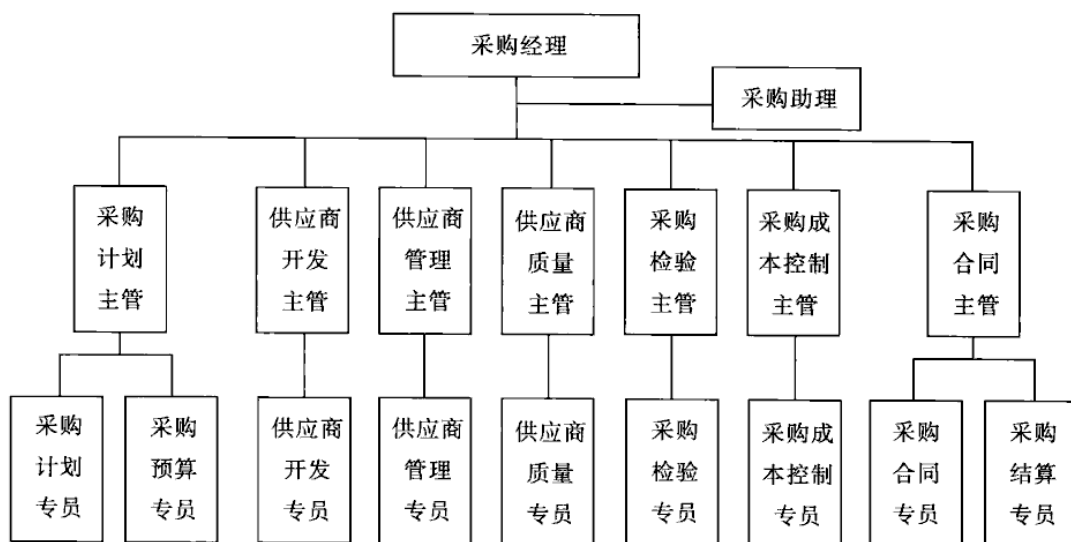


图 1-4 按采购分工设计的采购部组织结构图

3. 按采购形式设计的采购部组织结构

企业可根据现有的资源和采购供应情况选择不同的采购形式开展采购活动，此类采购部的组织结构设置一般如图 1-5 所示。

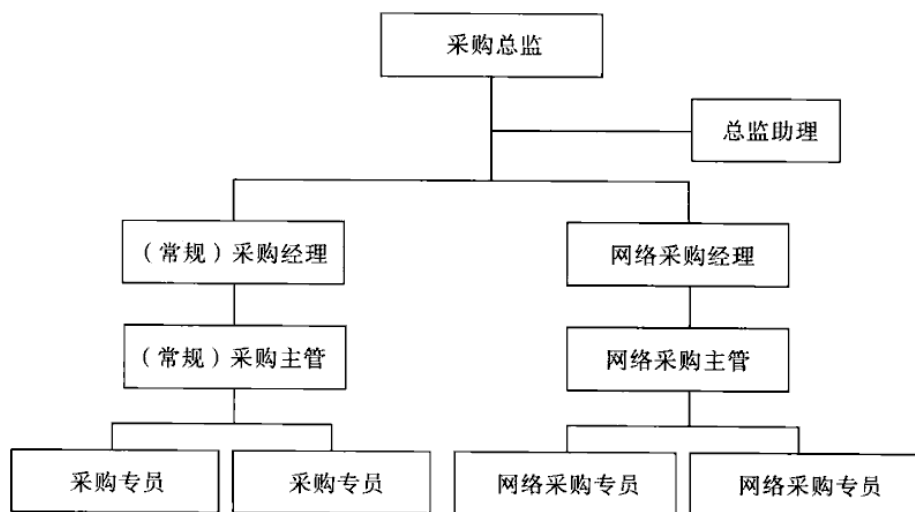


图 1-5 按采购形式设计的采购部组织结构图

4. 按采购地区设计的采购部组织结构

按采购地区的不同，采购部组织结构的设计如图 1-6 所示，此种组织结构是基于国内、外采购手续及交易对象的显著差异而设计的。

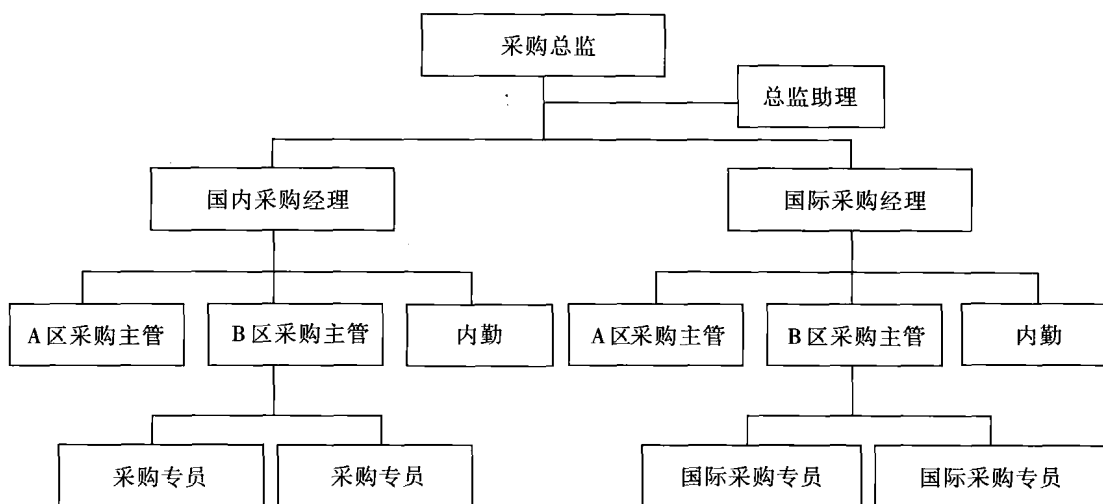


图 1-6 按采购地区设计的采购部组织结构图

5. 按物品类别设计的采购部组织结构

按所采购的物品类别来设计，采购部的组织结构如图 1-7 所示。企业所需的主要原材料、一般物料、零部件、机器设备、工程发包等物品的采购事宜将由不同的人员办理。

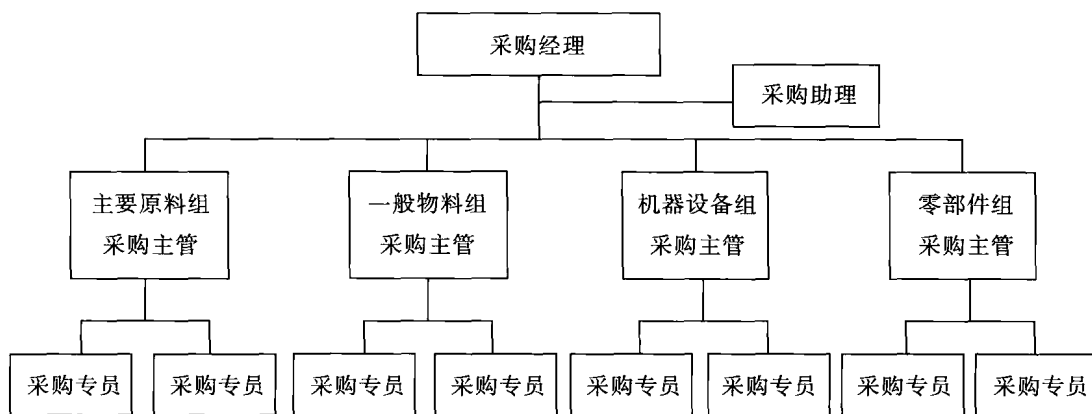


图 1-7 按物品类别设计的采购部组织结构图

（三）按行业/企业设计的采购部组织结构

1. 商场/超市采购部组织结构

商场/超市采购部要负责商场/超市新产品、新项目的开发、引进，商品采购、验收、供应商管理，商品的退换以及商品资料的建档，并配合相关部门进行定价等，其组织结构如图 1-8 所示。