

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

主管系列

Caigou Zhuguan
Richang Guanli
Gongzuo Jineng
Yu Fanben



采购主管 日常管理 工作技能与范本

滕宝红 主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

采购主管日常管理工作技能与范本

滕宝红 主编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

采购主管日常管理工作技能与范本 / 滕宝红主编. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 11

(主管系列)

ISBN 978-7-115-16800-9

I. 采… II. 滕… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 140648 号

内 容 提 要

本书是一本介绍采购主管日常管理工作技能与范本的工具书。全书针对企业采购管理工作的特点, 讲述了采购主管在自己的职责范围内应该具备的基本知识和管理技巧, 着重介绍了采购主管日常管理工作中所必需的管理工具和管理方法。

本书适合企业采购主管、采购员、企业培训人员和相关管理人员阅读。

主管系列

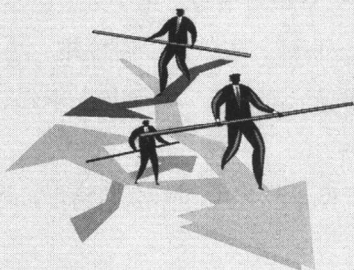
采购主管日常管理工作技能与范本

-
- ◆ 主 编 滕宝红
责任编辑 张亚捷
 - ◆ 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>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 18.75 2007 年 11 月第 1 版
字数: 240 千字 2007 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16800-9/F

定 价: 35.00 元

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



前言

FOREWORD

随着经济全球化的飞速发展，企业间的竞争日益激烈，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业管理将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队及所有员工的智慧和创造力，使企业获得可持续的竞争优势。

目前虽然有很多的企业注意到了采购管理的重要性，但仍然有不少企业将采购工作作为生产的后勤辅助行为来管理，片面强调采购为生产服务的观念或是单纯认为采购管理只是节约成本的一种手段，从而忽视了采购管理对企业整体战略的影响。还有一些企业的采购制度不够健全或对采购行为缺乏科学的规划与管理，致使企业采购来的物料质次价高或不能满足企业生产和发展的需要，给企业造成重大的经济损失。

采购主管作为企业采购管理层的中流砥柱，其所处的位置是极其重要的。如何成为一名优秀的采购主管，如何在日常的采购管理工作中得心应手、游刃有余，是每一位在采购主管职位上或即将步入此岗位的采购人员所关心的。因此，我们组织企业采购方面的专家及一线人员在大量资料的基础上结合其日常采购工作经验，精心编写了本书。本书着眼于为采购主管提供一套翔实而先进的工具指南，内容涉及采购的方方面面。书中语言浅显易懂，脉络简单清晰，注重实践应用，既强调企业

采购流程的标准管理，又重点突出采购过程中的精细化管理，并配合大量与之对应的制度、表单等工具，让采购主管更好地把握采购的各个环节，高效地完成采购任务。

本书共分八章，雷君武、李祖杰、李明奎、朱英卓参与编写了第一章，卢汝祺、翁浩、谭颂、黄维康参与编写了第二章和第三章，卢纯、朱少军、谢国雄、杨春、吴全喜、郑邦生参与编写了第四章至第六章，郝惠文、刘彩玉、刘金培、李强、周波参与编写了第七章和第八章，全书由滕宝红定稿。

由于编写时间仓促，加上编者水平有限，书中内容难免出现缺点和错误，恳请广大读者不吝指正，在此深表感谢！

编者

2007年9月

编读互动信息卡

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），以便我们能够为您提供更多的最新图书信息，并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费的优惠。

○书店

☐ 本书摆放在书店显著位置 ☐ 封面推荐 ☐ 书名
☐ 作者及出版社 ☐ 封面设计及版式 ☐ 媒体书评
☐ 前言 ☐ 内容 ☐ 价格
☐ 其他 ()

1. 《 》 2. 《 》
3. 《 》 4. 《 》

姓名	出生年月	文化程度
单位	职 务	联系电话
地址		
邮编	电子邮箱	

编辑信箱: puhuabook812@126.com

四、供应商评估方法	55
第四节 供应商关系管理	57
一、供应商关系模式	57
二、营造良好的合作关系	58
三、对供应商进行扶持	60
四、防止供应商垄断	62
第五节 供应商管理实用工具	64
一、供应商开发管理制度	64
二、供应商审核标准	66
三、供应商日常评鉴规定	73
四、供应商评估考核程序	75
五、供应商考核与奖励细则	79
六、供应商管理常用表单	84
 第四章 采购价格管理工作技能	 95
第一节 采购价格种类	96
一、到厂价与出厂价	96
二、现金价与期票价	97
三、净价与毛价	97
四、现货价与合约价	97
五、定价与实价	98
第二节 采购价格调查	99
一、调查的主要范围	99
二、信息的收集方式	99
三、信息的收集渠道	100
四、处理调查资料	100
第三节 采购底价制定	101
一、采购底价制定的好处	101
二、采购底价的制定方式	101
三、采购底价计算方式	102
第四节 采购价格确定	105
一、影响价格的因素	105
二、采购价格确定方式	106
三、进行询价	107
四、处理供应商的报价	109
五、议价	111

第五节 采购价格控制	113
一、采购价格控制基本方法	113
二、采购价格控制策略	114
第六节 采购价格管理实用工具	122
一、采购价格控制制度	122
二、采购价格管理常用表单	124

第五章 采购谈判与签约工作技能..... 127

第一节 采购洽谈内容与程序	128
一、采购谈判的内容	128
二、采购谈判的程序	129

第二节 采购谈判的规划	133
一、采购前预测	133
二、学习谈判模式	134
三、做好采购分析	135
四、采购优劣势的分析	135

第三节 采购洽谈准备工作	137
一、收集采购谈判资料	137
二、制定采购谈判方案	139
三、选择采购谈判队伍	140
四、确定谈判地点	141
五、安排与布置谈判现场	142
六、模拟谈判	142

第四节 采购洽谈技巧	143
一、基本技巧——人题技巧	143
二、基本技巧——阐述技巧	144
三、基本技巧——提问与答复技巧	145
四、基本技巧——说服技巧	145
五、技巧提升——价格磋商	147
六、技巧提升——价格谈判	148

第五节 采购合约签订	151
一、采购合约的作用	151
二、采购合约的要件	151
三、采购合约成立的方式	152
四、采购合约的类别	152
五、采购合约的格式	153

六、签订采购合约应注意的事项	154
第六节 采购合约的管理	157
一、履行采购合约的督导	157
二、采购合约的修改	158
三、采购合约的取消	159
四、合约的终止	159
第七节 采购谈判与签约实用工具	161
一、采购合同	161
二、采购合同管理规定	168
三、采购合同签订常用表单	171
第六章 采购跟催与接收工作技能	177
第一节 采购物料跟催	178
一、跟催的必要性	178
二、各阶段跟催要点	182
三、交期延误处理	188
第二节 采购物料接收	194
一、事先对交料做出限制	194
二、收料作业标准	195
三、进行验收入库	197
四、损害赔偿处理	200
第三节 采购跟催与接收实用工具	202
一、采购进度及交期控制程序	202
二、进料检验控制程序	204
三、进料检验管理制度	206
四、进料接收管理办法	209
五、采购跟催与接收常用表单	212
第七章 采购成本控制工作技能	221
第一节 采购成本的构成	222
一、维持成本	222
二、订购成本	223
三、缺料成本	223
第二节 采购成本控制方法	225
一、ABC 分类控制法	225

二、定期采购控制法	226
三、定量采购控制法	227
四、经济订货量控制法	228
五、成本分析法	231
第三节 采购成本降低策略	233
一、完善采购基础管理	233
二、完善采购制度	233
三、完善采购流程	234
四、优选采购技术方法	235
第四节 采购成本控制实用工具	237
一、采购内控体系构建方法	237
二、采购成本控制常用表单	239
 第八章 采购监管与控制工作技能	243
第一节 采购监控方法	244
一、建立完善的采购规章制度	244
二、实施采购标准化作业	245
三、建立采购评价制度	246
四、及时对采购人员进行奖惩	246
五、采购内部审查	247
第二节 采购人员管理	250
一、采购人员培训	250
二、采购人员考核	252
三、采购人员监控	254
第三节 采购作业控制	256
一、规范采购作业流程	256
二、采购作业的稽核	258
第四节 采购供应进度控制	261
一、采购供应进度的构成	261
二、运输交货进度的控制	263
三、验收入库进度控制	264
第五节 采购绩效评估	266
一、采购绩效评估的基本看法	266
二、采购绩效评估的目的	266
三、采购绩效评估的指标	267
四、绩效评估的标准	269

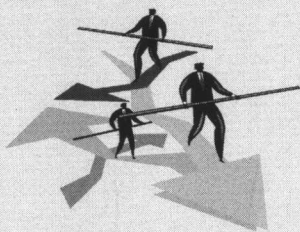
目 录

五、绩效评估的人员	270
六、绩效评估方式	271
第六节 采购监管与控制实用工具	272
一、采购作业控制程序	272
二、采购人员行为规范	277
三、采购监管与控制常用表单	278
 参考书目	 285

CHAPTER
第一章

1

采购主管
的职责



第一节

采购主管必备知识与能力

采购主管是领导采购部门执行采购任务的企业中层管理者，其工作对降低企业经营成本起着关键性的作用。要想成为一名合格的采购主管，只有具备了相关的业务知识和技能，做到“才能”与“品德”兼备、“知识”与“经验”共存，才能更好地胜任采购管理工作。

一、 采购基本知识

采购工作纷繁复杂，要求采购主管必须具备丰富的采购与采购管理知识。具体而言，做好采购工作必须首先掌握以下相关知识。

- ① 采购目的与职责内容。
- ② 采购基本作业流程。
- ③ 相关物料知识。
- ④ 供应商的审查与评估流程。
- ⑤ 采购合同拟定技巧。
- ⑥ 谈判技巧。
- ⑦ 货款支付及相关票证知识。
- ⑧ 生产流程。
- ⑨ 产成品的质量标准及其特性。
- ⑩ 本行业产品质量体系认证知识和相关标准。
- ⑪ 相关信息的收集与汇总技巧。
- ⑫ 管理信息系统与数据库相关知识。

二、业务能力

随着企业对采购及采购管理工作要求的不断提高,除了具备上述采购基本知识以外,采购主管还必须具备更加专业的技能。

(一) 技术能力

从技术角度讲,采购主管应向采购工程师转变。这主要体现在以下三个方面。

① 要充分了解物料的技术标准和产品的配方。当物料的价格通过商业手段降到一定程度之后,若想继续获得价格的突破,则必须从技术上入手。

② 要充分掌握物料技术标准中因主要参数的改变对物料价格的影响。主要参数的改变会带来物料成本的降低,如果所产生的质量差异很小或者没有对消费者的接受程度产生太大的影响,就可以采用改变参数的物料。

③ 要充分了解物料供应商所在行业的特点,如生产工艺、所用物料的行情、供应商的投资与生产规模等。采购主管应建立供应商成本分析和对比档案,这可以为日后的价格谈判及与供应商共同挖掘成本潜力打下坚实的基础。

(二) 分析能力

由于采购主管常常要对所购买物料的规格、品种、价格、运输与储存方式等进行决策,因此,采购主管应具备使用相关分析工具的技巧,并能针对分析结果制定有效的策略。

例如,对供应商报价单的分析不应以“总价”进行比较,必须在相同的基础上,就物料、人工、工具、税捐、利润、交货时间、付款条件等逐项加以分析判断。

(三) 预测能力

在现代动态经济环境下,物料的采购价格与供应量是经常调整变动的。采购主管应能依据各种产销资料,判断货源是否充裕;通过与供应商的接触,从其“销售”的态度,揣摩物料供应的大致情况;从物料价格的涨跌,推断采购成本受影响的幅度。

(四) 沟通能力

采购主管与供应商沟通时必须能正确、清晰地表达采购的各种条件,如物料的规格、数量、价格、交货期限、付款方式等,避免产生歧义与误解。长话短说、言简意赅、晓之以理、动之以情也是采购主管必备的沟通技巧。

(五) 风险管理能力

采购工作存在诸多风险,特别是供应渠道的风险,如选择供应商的风险、物料价格上涨或紧缺的风险、汇率剧烈变动的风险等。这就要求采购主管应定期评估相关风险,并有针对性地掌握以下应对策略。

① 平时要注意收集行业的资讯。

② 选择供应商时,应进行资质调查。

③ 尽可能地避免选择单一供应商。

④ 应有物料的替代方案,加强技术的开发。

⑤ 应有替代方案开发本地供应商,减少直接进口物料的数量,对不可避免的大宗进口,采取期货的套期保值功能。

(六) 协作精神

相互协作是衡量团队精神的重要指标之一。由于采购业务牵涉范围广、相关部门多,要使采购业务能顺利进行,从而获得良好的工作绩效,除了采购主管的努力外,尚需企业内部各有关部门的密切配合。

因此,采购主管必须具备良好的的人际关系与协调能力,以期获得有关部门的合作,圆满完成任务。

下面就采购部门与企业内相关部门之间的协调关系,进行简要的阐述。

1. 与管理部门

在与管理部门的协调上,采购部门应将供应商接触所获得的市场信息及时提供给管理部门,作为经营上的依据。而管理部门则应将市场预测等信息再反馈给采购部门参考。

2. 与营销部门

① 营销部门应提供正确的营销预测及营销目标等资料给采购部门,以期采购计划有效地执行。

② 营销部门制订产品的价格,必须预估制造成本,尤其是占主要部分的物料成本。在预估物料成本方面,采购部门应提供充分协助。

③ 营销部门在与顾客谈判特别订单或无库存的产品时,必须考虑采购行为的购运时间,避免造成不能按期交货。

④ 采购部门应将从供应商处所获得的有关竞争者的用料需求信息,以及其产品的销售数量、品质、价格等信息,提供给营销部门,以协助做好竞争策略的拟定工作。

3. 与生管部门

为了确保物料供应的稳定性,采购部门和生管部门需要经常交换信息。生管部门应尽早通知采购部门有关产品的生产计划与物料的需求计划,使采购部门有充裕的时间寻求货源,并与供应商议价。而采购部门也必须通知生管部门其所需要的购运时间及订购后可能发生的变化。如果生产或采购计划中的数量或时间有任何改变,彼此都应迅速通知对方,以便及时做适当的调整。

4. 与品管部门

采购主管必须熟悉有关品质的标准,以便从供应商处购买到合乎质量的物料。采购主管由于直接与供应商接触,能帮助品管部门建立供应商所能配合的一套检验标准。而品管部门也应将检查结果告知采购主管,借以考核供应商。