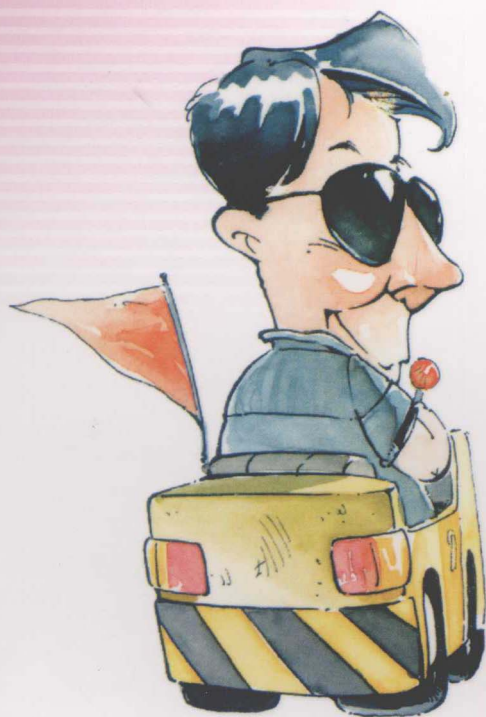


从员工到主管必读手册

郝惠文 主编
段青民

采购主管



海天出版社

从员工到主管必读手册

郝惠文 主编
段青民

采购主管 必读手册

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购主管必读手册/郝惠文 段青民主编. — 深圳: 海天出版社, 2007

(从员工到主管必读手册)

ISBN 978-7-80697-932-7

I. 采... II. ①郝... ②段... III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第013174号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn)

电 话: 0755-83460341

陈 炯 (cj333@21cn.com)

电 话: 0755-83460617

责任技编: 卢志贵 封面设计: 熊 辉

邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2007年2月第1版 2007年2月第1次印刷

开本: 787 mm×1092mm 1/32 印张: 9.5

字数: 120千 印数: 1-6000册

总定价: 80.00元 (共4册, 本册20.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

CAIGOU ZHUGUAN BIDUSHOUCE





前言

采购主管往往是由有业绩的采购员晋升而来的，但并不是每一个优秀的采购员都能当好主管的。许多人以为，自己从事采购多年，很有实战经验，做主管是顺理成章的事，也一定能如做采购员一样把采购主管这一岗位干好。

其实，不然！一个优秀的采购员并不一定是一个优秀的采购主管。因为采购主管除了采购业务娴熟外，还存在一个“管”的问题。

基于此，我们策划、编写《采购主管必读手册》一书，为那些想从事更高职位的业绩卓越的采购人员、已经晋升为采购主管却无从下手的人员提供一套可操作性强、读来不费力、学来就可用的实务读本。

本书主要从采购主管的工作职责和范围出发，以采购管理为基准，逐项阐述各项采购管理工作的程序、方法、技巧，从而使采购主管的工作更加有条不紊，忙而不乱，大大提高工作效率，保证工作的准确性、及时性和全面性。

本书的主要内容包括以下几个方面：

◇采购主管岗位认知：介绍采购主管的工作职责和能力要求，为自己与采购主管的要求找差距，从而找到提升的契机。

◇采购计划与方式确认：任何工作的成效源于计划，采购



也不例外，本部分介绍计划的目标、各项计划的制定方法、步骤及注意事项。

◇供应商管理：介绍供应商的管理方法及行业布局要求，供应商的选择、评价、考核及关系管理的方法、步骤与技巧。

◇适当品质控制：从管理的角度介绍采购品质的各项控制方法。

◇采购价格与成本控制：介绍价格的确定方法、价格降低策略，及采购成本的方法与运用技巧。

◇采购进货管理：介绍采购进货管理的目标、程序及具体协调、作业办法。

◇采购监管与控制：这是采购主管的重要职责。本部分首先从宏观上介绍采购监控的方法，再逐项介绍各项采购工作的监控步骤、技巧，包括采购人员的控制、采购作业的控制、采购作业进度的控制、采购绩效的评估等。

本书由郝惠文主编，同时，参与编写的人员有：宁小军、田为农、刘利军、王建伟、解振阳、熊三轶、刘玮、朱英卓、王丽媛、荣强、姚根兴、赵辉、刘吉凤、唐会君、解素跃、滕红琴等。



目 录

Contents

第1章 采购主管岗位认知

1.1 采购主管工作职责	2
一、达成采购目标	2
二、履行采购管理的机能	3
1.2 采购主管能力要求	6
一、职责能力	6
二、业务能力	6
三、知识要求	8
四、沟通协调能力	9
五、改善能力	12
六、管人能力	13

第2章 采购计划与方式确认

2.1 认识采购计划	16
一、采购计划的重要性	16



二、采购计划的目标	16
三、影响采购计划与预算的因素	17
四、各部门的配合	20
2.2 采购预算（用款计划）编制	21
一、什么是采购预算	21
二、采购预算的目的	21
三、采购预算编制的内容	21
四、采购预算编制的依据	22
2.3 采购数量计划编制	24
一、采购数量预算编制原则	24
二、采购数量计划编制的方法	25
三、需运用的资料	26
四、采购数量计算	27
五、填写采购数量计划表	27
2.4 确定采购方式	29
一、采购方式1：集中采购	29
二、采购方式2：分散采购	31
三、采购方式3：现货采购	32
四、采购方式4：远期合同采购	36
五、采购方式5：直接采购	37
六、采购方式6：间接采购	39
七、采购方式7：招标采购	41
八、采购方式8：网上采购	43
九、采购作业方式选择	44



第3章 供应商管理

3.1	供应商分类与管理	46
一、	供应商分类	46
二、	供应商管理方法	46
三、	供应商管理必备知识	47
四、	供应商行业结构布局要求	50
3.2	供应商调查	52
一、	初步供应商调查	52
二、	资源市场调查	56
三、	深入供应商调查	57
四、	供应商问卷设计与运用	59
3.3	供应商选择	63
一、	供应商选择的标准	63
二、	供应商选择的步骤	66
三、	供应商选择的方法	68
四、	选择关键——评审	70
3.4	供应商考核	84
一、	供应商考核目的与方式	84
二、	供应商评分体系	85
三、	实施奖惩	95
3.5	供应商关系管理	103
一、	供应商关系模式	103



二、建立准入制度	106
三、合理使用供应商	106
四、建立供应商会见制	108
五、供应商激励机制	108
六、供应商扶持计划	112

第4章 适当品质控制

4.1 追求适当的品质	120
一、什么是适当的品质	120
二、认识品质的种类	120
三、了解品质的构成要素	121
四、运用规格表示品质	123
五、品质与规范制定	125
六、规格选用顺序	129
4.2 供应商品质控制	131
一、制订采购品质方案	131
二、验收控制	134
三、派驻检验人员到供应商处	141
四、供应商品质体系审查	141
五、定期评比	145
六、供应商扶植	145
七、第三方权威机构作品质验证	145



第5章 采购价格与成本控制

5.1 采购价格确定	148
一、影响采购价格的因素	148
二、采购价格调查	150
三、采购物料的成本分析	153
四、计算采购价格	159
五、分析供应商报价	162
六、采购价格磋商	163
5.2 采购价格降低策略	167
一、降低采购价格的基本方法	167
二、策略一：供应商变动成本	169
三、策略二：互买优惠采购	171
四、策略三：改善采购路径	175
五、策略四：了解对方意图	176
六、策略五：价格核算	178
七、策略六：困境采购	179
八、策略七：统一订购	180
九、策略八：共同订货	181
5.3 采购成本控制	182
一、采购成本的构成	182
二、采购成本控制方法——ABC分类控制法 ..	186
三、采购成本控制方法——定期采购控制法 ..	188
四、采购成本控制方法——定量采购控制法 ..	189



五、采购成本控制方法——经济订货批量控制法 . 190

第6章 采购进货管理

6.1	采购进货概述	200
	一、什么是进货管理	200
	二、进货管理的目标	201
	三、进货管理步骤	203
6.2	采购进货合同控制	205
	一、与供应商签订合同	205
	二、与运输商签订合同	205
	三、与作业人签订合同	206
6.3	进货作业控制	208
	一、入库前, 各环节控制要点	208
	二、事先对交料作出限制	210
	三、制定收料作业标准	212
	四、按规定验收入库	214

第7章 采购监管与控制

7.1	采购监控方法	218
	一、建立、健全完善的采购规章制度	218
	二、实施采购标准化作业	228
	三、建立采购评价制度	229
	四、及时对采购人员进行奖惩	231



五、采购内部审查	231
7.2 采购人员控制	236
一、采购人员控制的必要性	236
二、预防措施	237
三、采购人员的稽核	240
7.3 采购作业控制	243
一、规范采购作业流程	243
二、采购作业的稽核	251
7.4 采购供应进度控制	263
一、采购供应进度的构成	263
二、运输交货进度的控制	266
三、验收入库进度控制	269
7.5 采购绩效评估	271
一、采购绩效评估的基本看法	271
二、采购绩效评估的目的	271
三、采购绩效评估的指标	274
四、绩效评估的标准	279
五、绩效评估的人员	282
六、绩效评估方式	290

第 **1** 章

采购主管岗位认知



1.1 采购主管工作职责

一、达成采购目标

采购主管的任务是领导采购部门的人员，达成企业的采购目标。

采购的目标，就是以适当的价格，从适当来源购买适当品质与数量的物资，并且交货至适当地点。采购专家亨瑞芝(S.F. HeinTitz)曾列举采购的基本目标如下：

- (1) 维护物资的继续供应，以确保制造与销售的进行。
- (2) 在不违背安全与经济的利益下，确保达到原料与物资上的品质标准。
- (3) 避免原料与物资的重复浪费及报废。





(4) 以适合使用或生产为基础维护原料与物资上的品质标准。

(5) 以最低成本取得所需物资并获得需要的品质与服务。

(6) 维护公司在企业中的竞争地位，并在原料与物资成本的范围内，保障其利润的地位。

二、履行采购管理的机能

作为采购部门的主管，其主要职责是履行采购管理的机能，以确保采购目标的达成。

现代化的采购管理、物料的提供管制及运输仓储是企业在生产过程中的三大步骤，其与销售管理占同等地位。通常采购管理的主要机能如下：

1. 参与制定采购政策

政策是达成目标的一种手段。制定采购政策，必须根据产业特性并权衡内外环境，提供不同的方案，给管理者作选择。政策确定之后，才能研讨具体执行计划。

2. 采购计划与预算

一般根据本企业的产销计划及库存、耗用等资料编制采购计划与销售计划，进而制定生产计划，然后由各用料部门汇编用料总预算，再参考物料存量情形编制采购预算，并参酌产销的进度，可用存量及资金情形编制分期采购计划及预算以配合产销需要。



3. 采购市场的调查

市场调查的目的，在于掌握有利的供应来源，研拟采购计划，为新产品寻求新材料的来源，以及为改良产品寻找代用品。基于这一目标，生产企业必须以有计划有系统的科学方法，去调查有关的商情与资料，作为日后评价用。

4. 供应来源的选择与评价

选择供应对象为确保材料来源的最重要措施。供应来源（即卖主）选择正确，才能在最适当的价格下，得到适当品质的材料及良好的服务。

5. 采购的品质与价格控制

采购品质的选择，是属于技术上的要求，采购人员必须充分了解购料的特性与用途，并依本身产品需要以及市场供应情形，提出新的产品原料或代用品的建议。

其次，研究采购价格管理及减低成本方案，并提供商情资料，以检讨一般的议价方法。

另外，就是价值分析。采购物料表面是物料本身，然后再加以分析，则是采购的效用。价值是由物料的品质、价格与效用相互关系所构成。即：

$$\text{价值} = \frac{\text{品质}}{\text{价格}}$$

建立价值分析的目的，即是使采购作业能得到适当的品质，再设法降低采购的成本。