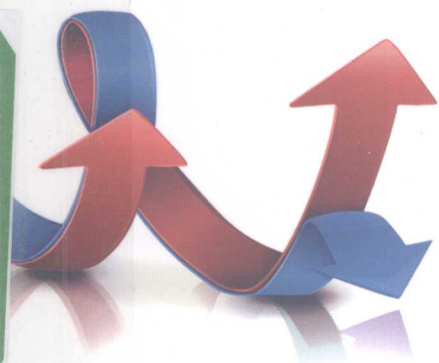


采购主管 高效工作手册

黄昌华 | 编著

PURCHASING
MANAGER
HIGH EFFICIENCY MANUAL



- 岗位胜任与技能提升的深度解说
- 工作改善与高效执行的完美方案
- 告诉您如何在轻松的工作中创造卓越的绩效!

1+1 岗位高效工作手册

F274/414D

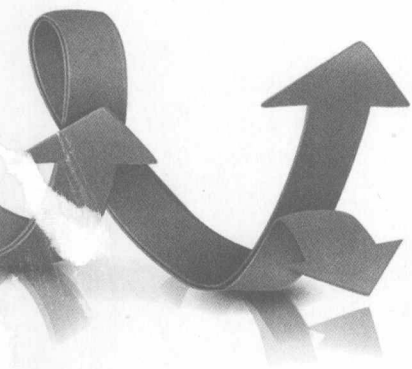
2008

采购主管

高效工作手册

黄昌华 | 编著

PURCHASING
MANAGER
HIGH EFFICIENCY MANUAL



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以采购主管的实际岗位职责为出发点,从采购主管岗位描述、采购计划的制订与费用预算、供应商的选择与管理、采购品质管理、采购价格管理、采购谈判与合同管理、采购成本管理、采购运输与库存管理、采购实务管理9个方面,对采购主管在工作中面临的问题进行了全程式指导,并对采购主管应掌握的管理技能进行了归纳和提炼,便于采购主管迅速抓住工作的核心与关键,深入理解该岗位所需要的各种知识,是采购主管提高效率、进行规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

随书附赠的光盘内容与工作手册相对应,并且为每章配备了针对性的表格、制度、流程图、模板等实用工具,灵活运用,即可实现在轻松的工作中创造卓越的采购工作绩效。

图书在版编目(CIP)数据

采购主管高效工作手册/黄昌华编著. —北京:机械工业出版社, 2008.6

(1+1 岗位高效工作手册)

ISBN 978-7-111-24351-9

I. 采... II. 黄... III. 采购—企业管理—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第087456号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:文菁华 责任编辑:隋兰兰

责任校对:唐海燕 责任印制:杨曦

三河市国英印务有限公司印刷

2008年6月第1版第1次印刷

184mm×260mm·17.5印张·1插页·288千字

0001—6000册

标准书号:ISBN 978-7-111-24351-9

ISBN 978-7-89482-716-6(光盘)

定价:39.80元(含1CD)

凡购本书,如有缺页,倒页,脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

丛书编委会

顾问

王 霖 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师

黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司 董事长

邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司 副总经理

编委

孙海芳 黄昌华 张 岩 张耀升 聂新梅 杨宗勇 赵梓杰 席宗龙

王西明 段少伦 包咏瓚 朱 旻 蒋 健 马 麟 薛利朝 马艳霞

孙科炎 朱仕友 陈凌云 孙 健 庞健春 韦志夫 孙科柳 王 琼

孙 丽 王晓慧 冯 彬 吴发明 戴宇剑 杨 靖 孙东风 陈凌飞

李晓红 徐 恺 洪少生 王亚洋 邱丽丽 龚 煜 陈驰宇 于 枫

前言

“‘1+1’岗位高效工作手册系列”丛书由图书和光盘组合而成。其中，图书旨在用简洁、生动的笔触，针对每个岗位进行务实、精细以及规范化的阐述，力图将每个岗位的职责、工作内容以及相关的工作流程、工作方法阐释清楚。光盘则集合了与岗位工作相关的各类工具，包括工作表格、制度、标准以及流程图等。

《采购主管高效工作手册》是“‘1+1’岗位高效工作手册系列”丛书中的一本，它以采购主管的实际岗位职责为出发点，对采购主管在工作中面临的问题进行了全程式指导，并对采购主管应掌握的管理技能进行了归纳和提炼，便于采购主管迅速抓住工作的核心与关键，深入理解该岗位所需要的各种知识，是采购主管提高效率、进行规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

本书在写作过程中，首先，从采购主管的岗位描述入手，并由此逐层展开，从自我岗位认知过渡到部门结构设计，旨在对部门工作进行纵深地挖掘。其次，紧紧围绕采购部的关键业务模块进行论述，力图将完整的部门工作呈现出来。在对每个业务模块进行阐述时，全部以“务实”和“可操作”为准则，并且文中穿插大量图表，保证了图书的实用性、专业性和可读性。

本书针对采购主管岗位工作的业务板块，设置了高低效行为对照表，归纳并列举出岗位工作过程中典型的高低效行为，供采购主管对自我工作进行对比、参考，进而转化成自己的工作经验。

同时，每章都安排了经典案例解说，旨在针对采购管理的业务内容，引入国内外知名企业成功或失败的案例，通过深入地剖析和解读，以事实来说话，让采购主管更深入地了解 and 掌握采购管理的思想和方法。



在每一章的结尾部分,针对每章内容精心设计了系统的工作技能检测表,为采购主管的自我检测提供方便;同时,每个表后针对性地提供4~5个思考要点,以便给读者以启迪与反思。

当然,本书也有不足之处,希望广大读者提出宝贵意见和建议。在此,我们对您的关注予以真诚的感谢!

编者

1		采购主管自我检测表	第一章
2		采购主管自我检测表	第二章
3		采购主管自我检测表	第三章
4		采购主管自我检测表	第四章
5		采购主管自我检测表	第五章
10		采购主管自我检测表	第六章
11		采购主管自我检测表	第七章
12		采购主管自我检测表	第八章
13		采购主管自我检测表	第九章
14		采购主管自我检测表	第十章
15		采购主管自我检测表	第十一章
16		采购主管自我检测表	第十二章
17		采购主管自我检测表	第十三章
18		采购主管自我检测表	第十四章
19		采购主管自我检测表	第十五章
20		采购主管自我检测表	第十六章
21		采购主管自我检测表	第十七章
22		采购主管自我检测表	第十八章
23		采购主管自我检测表	第十九章
24		采购主管自我检测表	第二十章
25		采购主管自我检测表	第二十一章
26		采购主管自我检测表	第二十二章
27		采购主管自我检测表	第二十三章
28		采购主管自我检测表	第二十四章
29		采购主管自我检测表	第二十五章
30		采购主管自我检测表	第二十六章
31		采购主管自我检测表	第二十七章
32		采购主管自我检测表	第二十八章
33		采购主管自我检测表	第二十九章
34		采购主管自我检测表	第三十章
35		采购主管自我检测表	第三十一章
36		采购主管自我检测表	第三十二章
37		采购主管自我检测表	第三十三章
38		采购主管自我检测表	第三十四章
39		采购主管自我检测表	第三十五章
40		采购主管自我检测表	第三十六章



目 录

前言

第一章 采购主管岗位描述	1
第一节 采购主管的职位说明	3
一、采购主管的工作内容	3
二、采购主管的岗位职责	4
三、采购主管的胜任能力	5
第二节 采购部的组织结构设置与职能	10
一、采购部组织结构设置的基本原则	10
二、采购部的4种组织结构形式	11
三、采购部的岗位设置	14
四、采购部的目标与主要职能	15
第三节 采购部人力资源管理	17
一、采购人员的招聘	17
二、采购人员的培训	18
三、采购人员的绩效考核	22
第四节 采购部与其他部门的协作管理	27
一、采购部与生产部的协作管理	27
二、采购部与销售部的协作管理	28
三、采购部的高效工作模式	29
附录1 高低效行为对照表	30
附录2 经典案例解说	31
附录3 工作技能检测及思考要点	34
第二章 采购计划的制订与费用预算	37
第一节 采购需求分析	39
一、影响采购计划制订的7个因素	39



二、分析采购需求的4个方法	42
三、采购时间的预测原则	47
第二节 确定采购数量	48
一、采购数量的确定依据与订购方式	49
二、确定经济订货批量	50
三、折扣订货数量的确定	51
四、确定延期订货数量	51
五、价格上涨订货数量的确定	52
六、确定多品种订货数量	52
第三节 制订采购计划	53
一、采购计划的准备	53
二、采购需求的分析与评估	58
三、采购数量的计算与审核	59
第四节 规划采购预算	62
一、编制采购预算的流程	62
二、减少预算失误的4项原则	64
附录1 高低效行为对照表	66
附录2 经典案例解说	67
附录3 工作技能检测和思考要点	69
第三章 供应商的选择与管理	71
第一节 供应商的开发与评估	73
一、供应商资料的收集途径	73
二、供应商的选择标准	74
三、供应商开发的原则与步骤	74
四、供应商的评估方法	78
第二节 与供应商建立双赢关系	83
一、与供应商建立关系的两种模式	83
二、激励与控制供应商的措施	84
三、对供应商实施奖惩的方法	85
第三节 供应商的日常管理	86
一、供应商管理制度与管理卡	87



二、供应商日常管理的8个要点	88
三、定期召开供应商大会	89
附录1 高低效行为对照表	90
附录2 经典案例解说	92
附录3 工作技能检测和思考要点	94
第四章 采购品质管理	97
第一节 采购品质的管理基础	99
一、采购品质控制文件的编写	99
二、采购质量问题的类型及预防措施	102
三、供应商品质的控制方法	106
第二节 采购物料的验收管理	108
一、物料验收标准的制定	108
二、物料验收的方法和流程	109
三、物料检验计划的编制与实施	111
四、收料过程的品质检验	114
第三节 不合格品的管理措施	116
一、不合格品的判定方法	116
二、不合格品的处理方式	116
三、紧急情况下不合格品的处理措施	117
四、不合格品的控制与纠正措施	118
附录1 高低效行为对照表	119
附录2 经典案例解说	120
附录3 工作技能检测和思考要点	123
第五章 采购价格管理	125
第一节 分析采购价格	127
一、影响采购价格的因素	127
二、价格分析的方法	128
三、供应商的定价方法	128
第二节 确定采购价格	131
一、确定采购价格的方法	131
二、控制采购价格的途径	133



三、评估采购价格的方法	134
第三节 采购询价、比价与议价过程	134
一、询价的方式、原则以及注意事项	134
二、询价前的准备工作	135
三、比价的方法及原则	137
附录1 高低效行为对照表	138
附录2 经典案例解说	140
附录3 工作技能检测和思考要点	142
第六章 采购谈判与合同管理	145
第一节 制定采购谈判方案	147
一、选择合适的谈判时机	147
二、设定谈判目标	148
三、确定谈判原则	149
第二节 采购谈判过程	150
一、采购谈判的技巧	151
二、采购谈判的步骤	155
三、价格谈判的策略	157
四、打破谈判僵局的技巧	159
第三节 订立采购合同	160
一、采购合同的主要条款	160
二、规避采购合同中的风险	165
三、订立采购合同的注意事项	167
第四节 执行采购合同	168
一、监控采购合同	168
二、修改采购合同	169
三、采购合同纠纷的处理及索赔	170
四、履行采购合同	171
五、采购合同存档管理	173
附录1 高低效行为对照表	174
附录2 经典案例解说	176
附录3 工作技能检测和思考要点	177

第七章 采购成本管理	179
第一节 全面采购成本分析	181
一、全面采购成本的构成	181
二、影响采购成本的因素	183
三、认识并发现隐性采购成本	184
四、采购成本的管理误区	186
第二节 控制采购成本的流程	187
一、成本分析资料的收集途径	188
二、控制采购成本的方法	188
三、控制隐性成本的措施	190
四、构建战略采购体系	191
第三节 降低采购成本的技巧	193
一、集中采购与联合采购	194
二、降低库存量与选择最佳采购时间	195
三、全球采购计划	196
四、电子化采购作业	197
附录1 高低效行为对照表	199
附录2 经典案例解说	200
附录3 工作技能检测和思考要点	202
第八章 采购运输与库存管理	205
第一节 制订合理的运输计划	207
一、预算与控制运输费用	207
二、选择合理的运输路线	208
三、运输包装管理	209
第二节 组织、安排运输	210
一、选择运输方式	211
二、选择运输服务商	212
三、选择运输车型	213
第三节 完善库存管理	213
一、确保实物与信息同步入库	214
二、确定安全库存	214



三、督促定期盘点	216
四、评估库存作业	218
五、实施5S管理	218
第四节 科学的库存规划	221
一、划分库场货区	222
二、物料的堆垛与码放	223
三、制定物料保养措施	224
附录1 高低效行为对照表	225
附录2 经典案例解说	226
附录3 工作技能检测和思考要点	228
第九章 采购实务管理	231
第一节 采购管理的三种模式	233
一、JIT 采购模式	233
二、MRP 采购模式	235
三、供应链采购模式	238
第二节 采购的监管与控制	239
一、运用审计手段进行控制	239
二、相关的采购法律、法规	240
三、预防和控制采购回扣	241
第三节 采购风险管理	242
一、采购风险的类型说明	242
二、规避采购风险的策略	244
三、采购风险的控制与处理措施	246
第四节 采购部其他实务工作	247
一、组织采购招标活动	247
二、制定采购管理办法	251
三、制定标准采购细则	252
四、撰写供应市场调查报告	254
附录1 高低效行为对照表	255
附录2 经典案例解说	257
附录3 工作技能检测和思考要点	259



815	采购主管岗位职责	三
818	采购员岗位职责	四
818	采购助理岗位职责	五
351	采购主管职务权限标准	第四类
353	采购主管业务审核一览表	一
353	采购人员绩效评价表	二
353	采购人员能力评价表	三
353	采购部员工能力评价表	四
353	采购人员能力评价汇总表	五
353	采购部员工能力评价要点表	六
340	采购应聘人员登记表	七
341	采购应聘人员复试表	八
343	采购人员录用通知单	九
343	采购人员试用表	十
344	采购人员培训申请表	十一
346	采购人员培训记录表	十二
347	采购部人员信息一览表	十三
347	采购人员工作日报表	十四
351	新进采购人员培训表	十五
353	采购部月度考勤统计表	十六
354	采购人员培训资料卡	十七
355	采购人员培训效果评估表	十八
357	采购人员教育培训总结报告表	十九
359	采购人员绩效考核表	二十

光盘目录

第一章 采购部组织结构职责

353	1. 采购主管岗位说明书	1. 采购
358	2. 采购员岗位说明书	2. 采购
358	3. 采购助理岗位说明书	3. 采购
361	4. 采购主管职务权限标准	第四类
363	5. 采购主管业务审核一览表	一
363	6. 采购人员绩效评价表	二
363	7. 采购人员能力评价表	三
368	8. 采购部员工能力评价表	四
369	9. 采购人员能力评价汇总表	五
369	10. 采购部员工能力评价要点表	六
340	11. 采购应聘人员登记表	七
341	12. 采购应聘人员复试表	八
343	13. 采购人员录用通知单	九
343	14. 采购人员试用表	十
344	15. 采购人员培训申请表	十一
346	16. 采购人员培训记录表	十二
347	17. 采购部人员信息一览表	十三
347	18. 采购人员工作日报表	十四
351	19. 新进采购人员培训表	十五
353	20. 采购部月度考勤统计表	十六
354	21. 采购人员培训资料卡	十七
355	22. 采购人员培训效果评估表	十八
357	23. 采购人员教育培训总结报告表	十九
359	24. 采购人员绩效考核表	二十



第二章 采购计划的制定与费用预算

- 1. 物料需求分析表
- 2. 物料使用预算表
- 3. 物料采购单
- 4. 采购申请单
- 5. 临时采购申请单
- 6. 替代品采购申请单
- 7. 采购日报表
- 8. 采购订购跟催表
- 9. 物料请购单
- 10. 生产企业用料清单
- 11. 请购单
- 12. ABC 三类产品采购的比较
- 13. 采购 ABC 分析卡
- 14. 采购 ABC 分析表
- 15. 采购订单安排记录表
- 16. 月份采购计划表
- 17. 订购单
- 18. 采购计划表
- 19. 供应商总体订单容量统计表
- 20. 物料需求量表
- 21. 物料一览表
- 22. 物料需求展开表
- 23. 物料管制卡
- 24. 订购确定或更改通知单
- 25. 固定资产采购预算表
- 26. 物料清单 (BOM)
- 27. 采购程序规定表
- 28. 采购台帐表
- 29. 原物料采购预算表
- 30. 采购资金预算表

表 2-1 物料需求分析表 13

表 2-2 物料使用预算表 15

表 2-3 采购单 (采购) 出支金 17

表 2-4 采购申请单 19

表 2-5 临时采购申请单 21

表 2-6 替代品采购申请单 23

表 2-7 采购日报表 25

表 2-8 采购订购跟催表 27

表 2-9 物料请购单 29

表 2-10 生产企业用料清单 31

表 2-11 请购单 33

表 2-12 ABC 三类产品采购的比较 35

表 2-13 采购 ABC 分析卡 37

表 2-14 采购 ABC 分析表 39

表 2-15 采购订单安排记录表 41

表 2-16 月份采购计划表 43

表 2-17 订购单 45

表 2-18 采购计划表 47

表 2-19 供应商总体订单容量统计表 49

表 2-20 物料需求量表 51

表 2-21 物料一览表 53

表 2-22 物料需求展开表 55

表 2-23 物料管制卡 57

表 2-24 订购确定或更改通知单 59

表 2-25 固定资产采购预算表 61

表 2-26 物料清单 (BOM) 63

表 2-27 采购程序规定表 65

表 2-28 采购台帐表 67

表 2-29 原物料采购预算表 69

表 2-30 采购资金预算表 71



31. 货物采购预算表
32. 采购金额授权表
33. 资金支出（采购）计划表
34. 委托加工件采购预算表
35. 订单采购计划表
36. 年度采购计划表
37. 采购计划制定流程图

第三章 供应商的选择与管理

1. 供应商市场调查计划表
2. 供应商信息资料卡
3. 供应商认证评估表
4. 供应商月供货情况记录表
5. 供应商调查表
6. 供应商评价报告
7. 供应商定期评估报告
8. 供应商评价表
9. 供应商考核表
10. 合格供应商清单
11. 供应商管理卡
12. 供应商资格评分表
13. 供应商信用记录表
14. 材料厂商资料卡
15. 材料供应商资料卡
16. 厂商资料表
17. 请购物品登记表
18. 重要材料购买记录卡
19. 各供应商良品率控制表
20. 供应商月度评估表
21. 供应商管理办法
22. 供应商管理制度

第四章 采购流程与单据

1. 采购计划审批表
2. 采购计划明细表
3. 采购计划审批表
4. 采购计划审批表
5. 采购计划审批表
6. 采购计划审批表
7. 采购计划审批表
8. 采购计划审批表
9. 采购计划审批表
10. 采购计划审批表
11. 采购计划审批表
12. 采购计划审批表
13. 采购计划审批表
14. 采购计划审批表
15. 采购计划审批表
16. 采购计划审批表
17. 采购计划审批表
18. 采购计划审批表
19. 采购计划审批表
20. 采购计划审批表
21. 采购计划审批表
22. 采购计划审批表
23. 采购计划审批表
24. 采购计划审批表
25. 采购计划审批表
26. 采购计划审批表
27. 采购计划审批表
28. 采购计划审批表
29. 采购计划审批表
30. 采购计划审批表

第四章 采购品质管理

1. 物料品质报告表
2. 物料品质管理标准表
3. 物料品质管理表
4. 零部件品质标准表
5. 物料品质检验报告
6. 物料品质检验报告表
7. 物料品质检验表
8. 物料品质检验标准表
9. 物料品质检验分析表
10. 物料品质异常通知单
11. 物料品质问题分析表
12. 物料品质异常原因及改进报告
13. 物料抽查检验记录表
14. 入库物料品质检验表
15. 零件入库品质检验表
16. 采购品质管理中的常用指标
17. 物料检验报告表
18. 入库物料检验情况报表
19. 来料检验报告
20. 入库物料检验日报表
21. 入库零件检验情况报告
22. 零件检验表 (1)
23. 零件检验表 (2)
24. 原材料检验表
25. 原材料入库检验记录表 (1)
26. 原材料入库检验记录表 (2)
27. 入库零件验收表
28. 物料检验委托单
29. 物料检验通知单
30. 物料使用过程异常联络单

物料品质报告表	18
物料品质管理标准表	20
物料品质管理表	22
零部件品质标准表	24
物料品质检验报告	26
物料品质检验报告表	28
物料品质检验表	30
物料品质检验标准表	32
物料品质检验分析表	34
物料品质异常通知单	36
物料品质问题分析表	38
物料品质异常原因及改进报告	40
物料抽查检验记录表	42
入库物料品质检验表	44
零件入库品质检验表	46
采购品质管理中的常用指标	48
物料检验报告表	50
入库物料检验情况报表	52
来料检验报告	54
入库物料检验日报表	56
入库零件检验情况报告	58
零件检验表 (1)	60
零件检验表 (2)	62
原材料检验表	64
原材料入库检验记录表 (1)	66
原材料入库检验记录表 (2)	68
入库零件验收表	70
物料检验委托单	72
物料检验通知单	74
物料使用过程异常联络单	76



31. 物料检查记录表
32. 采购品质评审改进措施记录表
33. 物料不合格报告
34. 物料不合格品纠正措施记录表
35. 物料不合格品预防措施记录表
36. 供应商品质检验记录表
37. 供应商品质统计表
38. 物料不合格品记录汇总表
39. 次品材料采购记录表
40. 物料不合格品纠正预防措施处理表
41. 紧急放行物料申请表
42. 物料入库验收单 (1)
43. 物料入库验收单 (2)
44. 物料入库验收单 (3)
45. 物料入库验收单 (4)
46. 次品材料采购记录
47. 物料不合格严重性分级原则表
48. 样品品质评估表
49. 采购品质管理制度
50. 进料验收管理办法

第五章 采购价格管理

1. 采购报价单
2. 采购询价单
3. 物料价格结构表 (1)
4. 物料价格结构表 (2)
5. 物料价格结构表 (3)
6. 物料价格结构表 (4)
7. 公司采购核决表
8. 采购请款单
9. 货款结算单

采购品质管理 第四章

采购品质管理 1

采购品质管理 2

采购品质管理 3

采购品质管理 4

采购品质管理 5

采购品质管理 6

采购品质管理 7

采购品质管理 8

采购品质管理 9

采购品质管理 10

采购品质管理 11

采购品质管理 12

采购品质管理 13

采购品质管理 14

采购品质管理 15

采购品质管理 16

采购品质管理 17

采购品质管理 18

采购品质管理 19

采购品质管理 20

采购品质管理 21

采购品质管理 22

采购品质管理 23

采购品质管理 24

采购品质管理 25

采购品质管理 26

采购品质管理 27

采购品质管理 28

采购品质管理 29

采购品质管理 30

