



制造一线基层员工技能培训丛书

YOUXIUCAIGOUYUAN
GONGZUOJINENGSHOUCE

优秀采购员 工作技能手册

尹刚◎主编



优秀采购员 工作技能手册

尹刚◎主编



图书在版编目(CIP)数据

优秀采购员工作技能手册 / 尹刚主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2008.5

(制造一线基层员工技能培训丛书)

ISBN 978-7-80221-644-0

I. 优… II. 尹… III. 制造业—采购—工业企业管理—手册 IV. F407.406.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第053277号

制造一线基层员工技能培训丛书

优秀采购员工作技能手册

尹刚
主编

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京市西城区车公庄 大街乙5号鸿儒大厦B座
邮政编码	100044
电话	(010)68320825(发行部) (010)88361317(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京鑫海达印刷有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2008年5月第1版
印次	2008年5月第1次印刷
印张	12.5
字数	200千字
定价	26.00元
书号	ISBN 978-7-80221-644-0

版权所有 侵权必究

随着信息技术的快速发展和知识型经济的出现,企业运作与管理正在发生着前所未有的变化。对于制造企业而言,要想在21世纪的全球经济中脱颖而出,赢得市场的竞争,就必须及时更新自己的管理理念,完善自己的组织架构、生产系统及工作方法,这样才能提升员工的职业素质。

在欧美等发达国家,企业就非常重视基层员工的技能提升。他们和专家学者精诚合作,共同努力,不断地研究和探索,形成一代又一代的管理思想和方法,指导着企业的健康发展。而中国的制造业起步较晚,市场化程度相对较低,且内部管理落后,同发达国家相比,有着较为明显的差距。随着市场国际化的加剧,中国制造企业面对越来越严峻的竞争。而任何企业的竞争说到底就是员工素质的竞争,特别是基层员工,他们是企业的根,是企业的本。所以,企业要想让自己的基业长青,就得提升基层员工的职业素养。

但是,很多制造企业或其基层人员面对众多外来思想往往感觉无所适从,不知道该如何选择;或者选择之后,又常常不知道该如何将理论转化为实践。基于此,我们推出了“制造一线基层员工技能培训”丛书,就制造企业最基层且重要的采购、品管、跟单、仓管及物流这几个岗位上的工作程序、技能和方法进行了阐述,希望我们的努力可以帮助到企业或其相关人员。

本丛书具有如下一些特点:

1. 针对性

本套丛书的针对性很强,它以工厂为立足点,以该岗



位的工作内容为对象,通过合理的分解和谨慎地选材,将企业“牵一发而动全身”的环节作为讲述重点而形成该岗位的完整内容。

2. 实用性

本套丛书,无论是内容的选择还是行文风格,都强调简洁实用,并配以相应的案例或制度、表单范本,让阅读的人一看就能明白,使其可以成为制造企业一线员工实际工作中的指导手册,这也是我们编辑整理该丛书的宗旨所在。

《优秀采购员工作技能手册》是该丛书中的一本。

采购员作为制造企业的基层人员,其所处的位置是极其重要的。如何成为一名优秀的采购人员、如何在自己的岗位上将工作做得游刃有余,是每位采购作业人员都必须关注的问题。本书从采购管理的基础着手,然后就采购流程、采购认证管理、供应商管理、采购物品跟催验收、采购品质控制及采购文件管理等采购工作的方方面面进行了翔实阐述。该书内容浅显易懂、结构简单清晰,注重实际操作,既强调制造企业采购工作中的标准化,又重点突出采购过程的精细化。同时书中配以大量制度、表单及相关案例,让采购人员把采购工作高效圆满完成。

本书可作为一本管理、培训工具书,当你在采购工作中遇到难题时,也许能通过本书得到一些启示或帮助。本书适合于制造企业,特别是那些管理还不太规范与完善的中小制造企业的采购作业人员,对于其他类型的企业,比如物流企业或服务企业的采购人员也有所帮助。

本书由尹刚主编。在编写的过程中,众多优秀制造企业一线管理精英和咨询顾问给予了指点和帮助,他们是:章学成、尹全、高淑芬、秦斌、况平、黄根艺、郑明、李华、姜艳华、皮铁兵、邓晓东、牛承德、喻伟、李强、李宝芹、段丽荣、段青民、高琨、赵辉、刘婷、刘玮,在此一并表示感谢!



录

第一章	采购管理基础	
第一节	采购管理概述	2
	一、什么是采购管理	2
	二、采购管理与采购	2
	三、采购管理目标	2
	四、采购管理职能	4
	五、采购管理内容	6
	六、采购管理发展	7
第二节	采购政策及制度制定	9
	一、采购政策	9
	二、规章制度	10
	三、制度范例	12
	范本：采购计划与预算管理办法	12
	范本：采购方式规定	14
	范本：采购价格管理办法	16
	范本：采购质量管理规定	19
	范本：采购交期管理规定	22
	范本：采购订约与付款方式规定	26
	范本：委外加工管理办法	29
	范本：采购绩效评估办法	31



第二章	采购作业流程	
第一节	采购作业流程认识	36
	一、采购作业的基本流程	36
	二、流程设计应注意事项	39
第二节	采购订单管理	41
	一、采购订单的内容	41
	二、采购订单操作规范	46
第三章	采购认证管理	
第一节	采购认证准备	54
	一、采购认证准备流程	54
	二、采购认证准备内容	54
第二节	采购认证实施	56
	一、初选供应商	56
	二、样品试制认证	58
	三、中试认证	61
	四、批量认证	63
	五、认证供应评估	65
第四章	供应商管理	
第一节	供应商管理基础	68
	一、了解供应商分类	68
	二、供应商行业分布	69
	三、供应商管理知识	70



第二节	供应商调查	73
	一、初步供应商调查	73
	二、资源市场调查	75
	三、深入供应商调查	76
	四、供应商调查操作要点	77
	五、供应商调查操作实例	77
	范本: × × 有限公司供应商的调查	77
第三节	供应商开发	83
	一、供应商开发途径	83
	二、供应商开发程序	84
第四节	供应商选择	91
	一、优质供应商特质	91
	二、供应商选择原则	92
	三、供应商选择方法	93
第五节	供应商关系管理	96
	一、供应商关系管理特点	96
	二、供应商关系管理意义	97
	三、供应商关系建立步骤	98
	四、供应商关系管理实施	98
第五章	物品跟催与验收	
第一节	物品跟催剖析	102
	一、物品跟催的意义	102
	二、物品跟催的原因	103
第二节	物品跟催作业	106
	一、事前规划	106



	二、期中跟催	107
	三、期后考核	111
第三节	物品接收作业	112
	一、物品接收要点	112
	二、物品接收标准	114
	三、及时接收作业	115
第四节	物品验收作业	116
	一、物品验收原则	116
	二、物品验收内容	119
	三、物品验收程序	120
	四、物品验收要点	121
	五、物品验收制度	123
	范本1：××制造企业的物品验收制度	123
	范本2：××企业进货验收管理办法	124
第六章	采购品质控制	
第一节	了解采购品质控制基础	128
	一、全面认识采购品质	128
	二、物品品质控制流程	132
	三、物品品质控制原则	132
	四、物品品质控制要点	134
第二节	制定采购品质控制标准	135
	一、物料品质控制标准的构成	135
	二、物料规格的制定	137
第三节	做好生产过程品质控制	141
	一、物料生产过程品质控制的要求	141



第四节

二、工艺准备的品质控制	142
三、制造过程的品质控制	144
掌握物料品质检验方法	145
一、检验方法的类型	145
二、检验计划的编制	149
三、检验的实施	151
四、开展三检制	154
五、完善物料的标识与可追溯性	155

第七章

采购文件设计与管理

第一节

采购合同设计与管理	158
------------------------	------------

一、采购合同效用	158
二、采购合同内容	159
三、采购合同签订	160
四、采购合同管理	162
五、采购合同跟踪	163
六、采购合同范本	165
范本：商业采购合同	165
范本：原材料零部件采购合同	169
范本：订货合同	173

第二节

采购记录设计与管理	175
------------------------	------------

一、常用采购记录	175
二、采购记录设计	176
三、采购记录管理要求	178
四、采购记录常用范本	179

参考文献	189
-------------------	------------

第一章

采购管理基础



第一节

采购管理概述

一、什么是采购管理

采购管理，就是指为保障企业物品供应而对企业采购进货活动所进行的管理活动，是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动。

具体的采购管理，包括制定采购计划、对采购活动的管理、对采购人员的管理、采购资金的管理、储运的管理、采购评价和采购监控，也包括建立采购管理组织、采购管理机制、采购基础设施建设等。

二、采购管理与采购

采购管理和采购不是一回事。采购是一种作业活动，是为完成指定的采购任务而进行具体操作的活动，一般由采购员承担。其使命，就是完成具体采购任务；其权利，只能调动采购部门分配的有限资源。

采购管理是管理活动，是面向整个企业的，不但面向企业全体采购员，而且也面向企业其他人员(进行有关采购的协调配合工作)。其使命，就是要保证整个企业的物品供应；其权利，是可以调动整个企业的资源。

三、采购管理目标

采购管理的目标归纳起来有以下几个方面：



1. 保障供应

采购管理最首要的目标,是做好保障物品供应的工作。保障供应须达到两个基本要求:

(1) 保证不缺货

保证不缺货即要根据企业的总体经营目标,建立起一个高效的采购管理系统,科学制定采购战略和采购计划,安排好各项采购活动,保证把所需要的物品按时采购进来,保证不缺货,保障生产的顺利进行。这是采购管理最基本的目标。

(2) 保证质量

保证质量即要保证采购的货物能够达到企业生产所需要的质量标准,保证企业用之生产出来的产品都是质量合格的产品。同时,保证质量要做到适度。质量太低,自然不行;但是质量太高,必然价格高,从而增加购买费用,也是不合算的,所以要求物品采购要在保证质量的前提下尽量采购价格低廉的物品。

2. 节省费用

采购过程决定着产品成本的主体部分,涉及许多费用。某种产品若其生产成本为50元的话,则其生产过程中的花费大约只有10元(占20%),而其余40元(占80%)都是在采购过程中发生的,其中包括原材料成本、采购费用、进货费用、库存费用、管理费用、资金占用费用等。因而,采购管理好坏的一个重要指标,就是看它能否把产品成本降到最低的程度。所以采购管理的一个重要目标,就是要降低成本,使得总费用最少。采购管理要做到费用省,可以从以下几方面努力:

(1) 树立系统观念,追求总费用的节省

在物品采购中,每个环节、每个方面都要发生各种各样的费用:购买时发生原材料的购买费用;进货时发生进货费用;检验入库时发生检验费用、入库费用;搬运时发生搬运费用、装卸费用;在仓库中储存保管时发生保管费用、管理费用;库存物品资金占用还需要付银行利息等。

降低总费用要尽可能降低各个环节的单项费用,但更重要的是把采购管理看成是一个系统工程,统筹、优化、协调各个环节的各种费用,以追求整个采购过程各个环节的总费用最省。



(2) 追求库存最小化

降低库存费用的根本途径,是要把库存控制作为采购管理的基本原则,树立库存控制的观点,进行适时、适量采购,追求库存最小化。为了实现适时、适量采购,就应在物品采购的全过程中科学制定和合理运用各种各样的采购策略。

3. 管理好供应链

采购管理最经常做的工作,就是要和供应商打交道。而进行供应商管理最有效的途径就是建立供应链,进行供应链运作和管理。

(1) 建立起一个有效率的供应链

首先,选择合适的供应商,不要盲目地把所有的供应商都不加区别地纳入供应链,而导致协调度增大、管理成本增加、供应链负担增加、运作风险增大;其次,还要建立合适的供应链结构组织,建立起合适的运行机制。

(2) 供应链的有效操作、运行和控制

供应链建立起来以后,就要有效地运作起来,在运作中实现协调配合与控制,为企业采购建立起一个友好宽松的环境,大大提高采购效率,降低采购成本,实现双赢。

4. 管理好信息

能够及时掌握采购资源市场信息,并反馈给企业管理层,发挥信息的决策支持作用。建立起供应链管理信息系统,实现信息共享,为供应链的顺利运行提供信息支持。

四、采购管理职能

采购管理具体包括以下几个基本职能:

1. 供应商管理

供应商管理主要包括了对供应商的评估、谈判、引进、评审和淘汰等环节,供应商的引进主要来自于新供应商的申请和为引进新品而选择的供应商。

供应商引进的谈判条件,包括折扣、购销形式、结算方式等,以及引进后对供应商的评审监控,对不合格供应商的淘汰等,均可以应用供应商分级体系



进行统一管理。

统计供应商在经营过程中的产品质量、产品销量、供货率、供货速度以及交易额等,通过与对应的分级标准相比较,可以对供应商级别进行设定和调整。

目前通常按照交易额标准将供应商划分为ABC三类(见下表),A类供应商属于重点供应商,数量占全部供应商的5%~10%,但是交易额占全部交易额的70%~75%;B类供应商属于正常供应商,数量占全部供应商的20%,交易额占全部交易额的20%;C类供应商属于一般供应商,数量占全部供应商的70%~75%,交易额只占全部交易额的5%~10%。对不同类别的供应商,在采购时应区别对待。例如,在折扣和付款方式上,可以对A类供应商给予一定的优惠。

供应商ABC分类表

供应商类别	供应商提供物品的数量	供应商交易金额
A类	5%~10%	70%~75%
B类	20%	20%
C类	70%~75%	5%~10%

在评审供应商时,可按照产品供货率、供货速度、产品销量(产品库存占供货比率)和到货质量四个因素对供应商的服务质量进行评审,也可以把其分为ABC三类,在采购时同样进行区别对待,对长期服务质量不达标的供应商进行淘汰。

2. 制订采购计划和日常订货管理

采购计划按照时间可分为长期计划、中期计划和短期计划,这里仅讨论短期采购计划,即年度采购计划或季度采购计划。日常订货管理以采购计划为基准,根据实际经营情况不断地进行调整。

采购计划的调整采取信息系统自动识别计划与实际差异(包括安全库存预警、库存过高预警、滞销品自动筛选)和人工跟踪识别差异两种方式相结合。

采购计划制订的目标是以最小的成本实现既定的客户服务水平,需要决定三个变量:一是品种的选择,二是各品种的采购数量,三是各品种的采购时间。



品种选择时可依据前面的品种类别划分,对重点商品优先处理的同时,注意商品组合的广度和深度,构造商品群。

对各品种的订货需要做出经济订货批量(EOQ)和经济订货周期(EOT)的决策。

3. 新品引进

新品引进主要考虑的是新品对原有品种的广度和深度的影响,目的是通过新品引进不断更新品种结构。新品需要通过试销期来决定其品种属性,在试销期结束后,通过属性转变纳入到采购计划中或者予以淘汰。

4. 滞销品的淘汰与控制

按照产品品种的划分,滞销品指的是毛利低且周转率低的商品。通过信息系统自动识别与人工筛选相结合的方式,依据日常的销售和库存情况对其进行识别和控制。

五、采购管理内容

1. 采购管理组织

采购管理组织,是采购管理最基本的组成部分,为了做好企业复杂繁多的采购管理工作,需要有一个合理的管理机制和一个高效、精简的管理组织机构,更需要有一些干事能力强的管理人员和操作人员。

2. 采购需求分析

采购需求分析,即要弄清楚需要采购的品种、需要采购的数量、何时需要何品种等问题。作为企业物品采购的供应部门,应当掌握整个企业的物品需求情况,制定需求计划,从而为制定出科学合理的采购订货计划做准备。

3. 采购资源市场分析

采购资源市场分析,即根据企业所需求的物品品种,分析资源市场的情况,包括资源分布情况、供应商情况、品种质量、价格情况、交通运输情况等。资源市场分析的重点是供应商分析和品种分析。分析的目的,是为制订采购订货计划做准备。



4. 制订采购订货计划

制订采购订货计划，即根据采购需求品种情况和供应商的情况，制订出切实可行的采购订货计划，具体地解决何时订货、订购什么、订多少、向谁订、怎样订、怎样进货、怎样支付等具体的问题。

5. 实施采购计划

实施采购计划，即把制定的采购订货计划分配落实到人，根据既定的进度实施。具体包括联系供应商、进行贸易谈判、签订订货合同、运输进货、到货验收入库、支付货款以及善后处理等。

6. 采购评估

采购评估，即在一次采购完成以后对该次采购的评估，或月末、季末、年末对一定时期内的采购活动的总结和评估。

7. 采购监控

采购监控，即对采购活动进行的监控活动，包括对采购有关人员、采购资金、采购事务活动的监控。

六、采购管理发展

随着国际化的加剧，今后的采购管理将表现出以下的几个发展趋势：

1. 采购管理集中化

采购管理的集中可以增加企业的核心竞争力，从而推动企业的发展。

2. 采购管理的职能化

以往，很多公司的采购部门隶属于生产部门。现在，越来越多的公司采购部门从生产部门或其他部门独立出来，开始直接向总经理、副总经理汇报。相应的，采购部门发挥着越来越大的作用，采购职能也从原来的被动花钱，开始有了节省资金、满足供应、降低库存等一系列转变。

3. 采购管理的专业化

传统采购组织中，采购员发挥不了很大作用：一方面是领导对采购认识的