

李政 李亮 编著 ▶▶▶

采购主管

工作手册

CAIGOU ZHUGUAN
GONGZUO SHOUC

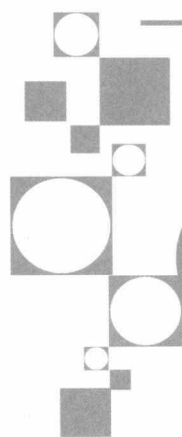


化学工业出版社

李政 李亮 编著 ▶▶▶

采购主管

工作手册



CAIGOU ZHUGUAN
GONGZUO SHOUC



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书详细论述了采购主管的职位认知、采购计划的制订与实施、供应商选择与管理、采购谈判与签约、采购订单处理、采购成本控制与采购人员管理 7 部分内容。

本书实用性强, 可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员, 以及新入职的大中专毕业生, 有志于从事采购管理的人士学习参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

采购主管工作手册 / 李政, 李亮编著. — 北京:
化学工业出版社, 2010. 1
ISBN 978-7-122-07044-9

I. 采… II. ①李…②李… III. 采购-企业
管理-手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 202815 号

责任编辑: 陈 蕾 吴 静
责任校对: 洪雅姝

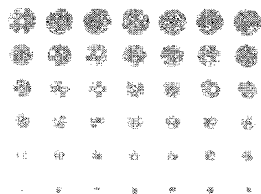
文字编辑: 冯国庆
装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 北京云浩印刷有限责任公司
720mm×1000mm 1/16 印张 11¼ 字数 205 千字 2010 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 28.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

采购涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息、服务流动的全过程。通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动，合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点，企业可以有限的资金保证经营活动的有效开展，在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

随着市场竞争的加剧，企业从重视生产、营销已经逐步发展到重视采购、物流和供应链的时代。可以毫不夸张地说，采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购流程是否规范，采购效益与效率的高低，直接决定企业的盈利能力和市场竞争力，决定企业的生存和发展。然而，人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”，似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大的关系，与理财及人才专业和职业素质更无直接的联系。这种不合乎国际运营规范的理念和封闭无知的认识，极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。

如果我们再不重视采购体系的建立、流程的规范，如果我们的采购人员仍局限于原始落后的人为行事、缺乏职业专长和管理素质，那么我们的企业也将陷于缺乏效益的市场局面和被动淘汰的危险境地。

当然，有许多管理者也想建立完善的采购管理系统、全面提升采购人员的素质，却无从着手。组织人员参加专业培训，又花时间又费钱；购买一些书籍来边学习边运用，却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。我们在开展企业管理咨询过程中，就常常碰到这样的老板、采购经理、采购员，他们建议我们将自己的实战经验积累编辑成

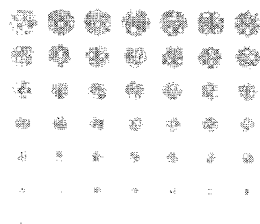
书，让更多的企业、更多的人花最少的钱学习到最好的东西。几经思考，我们决定把自己十几年来的辅导经验和手头上的培训资料，整理成册，最后策划成一个采购管理书系，该书系由《采购主管工作手册》、《采购部规范化工作指南》、《采购过程控制——谈判技巧·合同管理·成本控制》、《采购管理必备制度和表格》组成。

该书系涵盖采购管理的方方面面，实用性非常强，可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专学生，有志于从事采购管理的人士学习参考。其中，《采购部规范化工作指南》和《采购管理必备制度和表格》两书由图书+DIY实操光盘文件组合而成。DIY实操光盘文件可供使用者阅读、检索、打印、复制、下载，根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

在本书编写整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有杨吉华、严凡高、王能、李政、李亮、李锋、陈锦红、姜宏峰、陈小兵、杨丽、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、赵永秀、邵小云、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生、刘建伟，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于作者水平所限，书中疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编著者
2009年9月



目录

CONTENTS

第一章 采购主管职位认知

第一节 采购主管岗位职责	2
一、参与采购管理的规划	3
二、采购人员的管理	3
三、建立良好的采购工作程序	3
四、控制采购价格与成本	4
五、供应厂商管理	4
六、对采购计划和购货合同执行的控制	4
第二节 采购主管的素质要求	5
一、采购知识	5
二、技术能力	6
三、风险管理能力	6
四、人际关系与协作能力	7
五、供应链全局观和国际视野	9
六、良好的道德素养	9

第二章 采购计划

第一节 采购计划制订	12
一、编制采购计划的作用	12
二、采购计划的种类	12
三、编制采购计划的依据	13
四、编制采购计划的步骤	14
【范本 1】 物料用料清单	15
【范本 2】 存量管制卡	16
【范本 3】 物料年度采购计划	17
【范本 4】 物品采购月计划	17
【范本 5】 订单采购计划表	17
【范本 6】 物品定期采购计划表	18

第二节 MRP 采购计划..... 18

一、什么是 MRP 18

二、MRP 的原理 20

三、如何确定 MRP 系统的采购计划 21

第三章 供应商选择与管理

第一节 供应商开发 24

一、供应商开发的基本准则..... 24

二、供应商开发流程 24

【范本 1】 供应商基本资料表 28

【范本 2】 供应商问卷调查表 29

【范本 3】 拟考察供应商名录 29

【范本 4】 供应商评分卡 33

【范本 5】 供应商考察表 34

【范本 6】 询价单 35

【范本 7】 物料采购询价单 36

【范本 8】 采购成本分析表 39

【范本 9】 供应商比较表 42

【范本 10】 合格供应商名录 43

第二节 供应商管理 43

一、与供应商建立双向沟通..... 43

二、监视供应商的交货状况..... 45

【范本 11】 A 级供应商交货基本状况一览表 ... 45

【范本 12】 供应商交货状况一览表..... 45

【范本 13】 检验品质异常报告 46

【范本 14】 供应商异常处理联络单 47

三、供应商品质抱怨处理 47

【范本 15】 品质抱怨单 48

【范本 16】 品质抱怨回复记录表 48

四、来料后段重大品质问题处理 49

五、定期对供应商考核 50

【范本 17】 供应商评鉴表 53

【范本 18】 供应商绩效考核分数表..... 53

六、防止供应商垄断 54

第④章 采购谈判与签约

第一节 采购谈判	58
一、采购谈判的适用场合	58
二、采购谈判的规划	58
三、采购洽谈准备工作	61
四、开展采购谈判	67
五、采购谈判后的工作	74
第二节 采购合同签订	75
一、采购合同的类别	75
二、采购合同的条款	76
【范本1】 原材料零部件采购合同	81
【范本2】 产品买卖合同	84
三、采购合同制作的方法	86
四、采购合同的签订	88

第⑤章 采购订单处理

第一节 制作并发出采购订单	90
一、请购的确认	90
【范本1】 采购申请单	92
二、采购订单准备	93
三、选择本次采购的供应商	93
四、与供应商签订采购订单	95
【范本2】 订购单	96
五、小额请购的处理	97
六、紧急订单的处理	98
七、采购订单的传递和归档	99
第二节 交期管理与货物跟催	101
一、按时交付是采购的目标	101
二、规定合适的前置期	101
三、采购催货的规划	103
四、采购跟催执行	104
五、减少催货的措施	109
六、衡量供应商的交货绩效	114

第三节 采购进货控制	114
一、什么是进货管理	114
二、进货管理的目标	114
三、交货管理步骤	115
四、采购交货合同控制	116
【范本 3】 运输代理协议	118
五、运输交货进度的控制	120
第四节 采购收货作业控制	121
一、物品验收工作要求	122
二、做好验收准备	123
三、采购物品验收工作过程	123
四、验收结果处理	125
第五节 退货与索赔	126
一、国内采购的退货与索赔	126
二、国外采购的退货与索赔	126

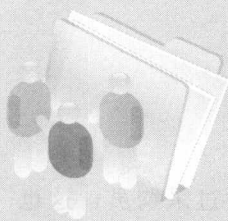
第六章 采购成本控制

第一节 采购成本的构成	130
一、维持成本	130
二、订购成本	130
三、缺料成本	131
第二节 采购成本控制的方法	132
一、ABC 分类控制法	132
二、定期式订购	134
三、定量式订购	136
四、经济批量订购	139
五、灵活运用订货方法	145

第七章 采购人员管理

第一节 采购人员聘用	148
一、了解下属各岗位职责	148
二、采购人员素质要求	149
三、采购人员聘用	151

【范本 1】 采购面试问题提纲	151
第二节 采购人员培训	152
一、采购培训计划	152
二、采购培训的内容	153
第三节 采购人员考核	155
一、建立考核评价制度	155
【范本 2】 采购绩效评估办法	156
二、绩效考核实施	158
【范本 3】 采购业务指标目标管理卡	159
【范本 4】 采购人员个人素质综合评价表	160
【范本 5】 采购人员绩效考核表	161
【范本 6】 员工发展规划表	161
第四节 采购人员监控	162
一、采购人员监控的必要性	162
二、采购腐败的预防措施	163
【范本 7】 某公司采购人员行为规范	163
三、采购人员的稽核	164
参考文献	168



第一章

采购主管职位认知

章前导语

对采购工作的管理与控制，主要是由企业采购主管负责的。由于采购工作涉及面广，它不仅涉及企业内部的成本控制、财务以及客户等生产和服务部门，还涉及外部众多的供应商、中间商；其情况复杂，并且政策性、季节性和随机性强。因此要做好对采购工作的管理与控制，必须了解采购工作的目标、采购主管的主要职责，并努力使自己具备该岗位的素质与能力。



第一节 采购主管岗位职责

要做一名采购主管，首先你必须负责过采购组，至少曾做过采购员，这也是许多企业在招聘广告中提出的条件之一。或许你已经是名优秀的采购员，甚至你成功地带领过某个采购项目组，你在直接主管的领导下也学到了不少的采购管理方法，初步了解了采购主管到底是做什么的。但如果要你一一列举采购主管的职责，你未必就能信手拈来，因为毕竟有些工作要亲自去做才会了解。

关于企业在招聘中所提出的职责要求就不在此罗列，因为现在资讯、网络如此发达，查一下报纸、上一下网，就能找到很多。在此仅提供某制造企业的采购主管岗位说明供大家参考。

采购主管岗位说明

岗位名称	采购主管	隶属部门	采购部
岗位编码		直接上级	采购部经理
工资等级		直接下级	备件开发工程师、采购工程师、采购文员
可轮换岗位	无		
岗位工作概述	全面负责公司生产所需原材料、设备以及消耗品的采购，从而保证公司的正常生产；同时做到降低库存、降低成本		
工作职责与任务	1. 在部门经理指导下，编制月度采购计划，并负责具体实施 2. 对公司产品零部件的供应市场进行调查，协助部门经理选择资信状况良好的供应商 3. 协助部门经理制订外协计划并具体实施外协管理 4. 按生产计划要求购入原辅材料，并交仓储主管入库 5. 与供应商交涉，对检验不合格的物料进行退货处理 6. 参与和供应商的谈判，向供应商提供外协加工件的产品图纸、质量要求等信息 7. 完成部门经理交办的其他工作 8. 负责公司管理程序的维护，主要是采购程序、供应商与原材料认购程序和供应商评估程序 9. 监督考核下属的工作绩效，并接受下属的投诉 10. 完成上级委派的其他任务		
权限	1. 经部门经理授权后，可独立与供应商谈判并代表公司签订购买合同 2. 对下属采购人员的工作有业务指导和考核权		
责任	1. 对公司采购计划的完成及外协管理负具体实施责任 2. 对采购材料的质量、价格负直接责任		

当然，以上岗位说明并不能代表所有的企业，但大体工作责任都包括了。以下再简单地进行阐述。

一、参与采购管理的规划

说起采购管理的规划，大家可能会摇头：这哪是采购主管的事？在中国的许多企业，确实是如此。但这并不排除你有这个机会为一个新企业对采购进行规划，或者是为一个企业的采购管理进行重新规划。如企业规模大了，由以前的一家工厂，扩展为有好几家分厂、好几家分公司，这时候，企业究竟是沿用以往的集中制采购组织，还是采用分权制采购组织呢？如果你恰好在这个采购主管的位置上，这可能就是你要考虑的问题了。

二、采购人员的管理

采购主管对采购工作的管理主要表现在对采购人员的管理上。因为他的管理意图、对市场情况的掌握、对供应商的选择以及对企业成本控制等，都要通过采购人员的工作体现出来。因此，做好对采购人员的管理工作极为重要。针对采购工作的特点，采购主管的工作则包括以下内容。

- ◆ 要选好采购人员。
- ◆ 要明确分工与职责，明确权利与义务。
- ◆ 要加强对采购人员的法制教育、职业道德教育，提高其抵制不正之风的自觉性，树立坚强的组织观念和严明纪律性；同时，要培养其企业主人翁的责任感，不谋私利、不徇私情、秉公办事的思想作风。
- ◆ 要对采购人员的工作进行监控。

三、建立良好的采购工作程序

良好的采购工作程序将为采购部有条不紊地运作提供有力的保证，使所有的采购员有章可循，从而提高效率，减少失误。各个企业的采购工作程序中应注意以下问题。

- ◆ 严格按程序运作，不允许推诿扯皮，该办的必须办理。
- ◆ 严格按程序所规定的职权范围办理，不得超越范围。
- ◆ 密切协作关系，强调采购部与其他部门的协调、合作与配合，有困难、有疑问应共同协商解决。

四、控制采购价格与成本

成功的采购工作目标之一是获得理想的采购价格，降低采购成本。

采购价格是受各种因素影响的，诸如市场的供求状况、生产的需求程度、采购的数量、材料本身的质量、供应的货源渠道和经营成本、单位支配市场程度及其他供应者对其影响等。因此面对这些价格因素与生产经营的要求，对采购价格实行控制是必要的。

采购成本是开展采购活动过程中产生的各种费用。采购业务效率提高了，采购成本也就会降低，从而将为企业赢利做出贡献。

五、供应厂商管理

采购员的工作是有所分工的，即在一个相对长的时间里较固定地分管负责采购某一类物品，使其熟悉这类物品的市场供应厂家及供应商。

作为采购主管，则应该熟悉其分管的采购员所联系的所有供应厂商。经过一段时间实际采购的考察，对一些信誉好的供应商，应考虑与其建立比较稳定的采购关系和良好的合作关系，从而保证货源的购进，减轻采购工作量。同时，采购主管应该负责解决采购员解决不了的问题，买到采购员买不到的货物；还应注意避免出现以下情况。

◆ 一个采购员频繁联系供应商是采购主管所不知道或不熟悉的，如果采购员和供应商长年不买采购部经理的账，那么采购主管的工作将是十分被动的。

◆ 供应商为了得到更高的经济效益，常会采取各种各样的办法笼络采购员，手段之一就是“回扣”。它不仅影响进货成本，损害企业利益，还会腐蚀采购员队伍。

如何避免这类情况的发生，便是所有采购主管面临的共同问题。

另外，作为一名采购主管，从企业长远的发展考虑，应该为企业的供应商管理设计出一套有效的管理制度、管理方法，如供应商激励机制、供应商评价体系等。

六、对采购计划和购货合同执行的控制

为了保证物品采购和购货合同的有效执行，采购主管必须对其执行过程进行控制。

- ◆ 指定专业人员负责对计划的执行和购货任务的履行进行检查。
- ◆ 设立物品计划执行控制台账，记录每种物品的采购计划、签约（合同）情况、交货履约和库存情况。如有条件可采用现代化企业采购工作管理软件，将这些数据输入计算机，以备随时检查。
- ◆ 定期检查与随时检查相结合，每月进行全面检查。对未按计划和合同进度供货的货种，随时通知经办采购员督促供应单位按时交货。

第二节 采购主管的素质要求

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，其工作对企业经营成本的降低起着关键作用。作为一名合格的采购主管，必须是“才能”与“品德”兼备、“知识”与“经验”共存，才能更好地履行采购管理工作。

一、采购知识

采购及采购管理是一项相当复杂而且要求很高的工作，因此采购主管必须具备丰富的采购与采购管理知识。具体而言，做好采购工作必须掌握以下一些知识。

- ◆ 了解采购的目的和采购作业流程。
- ◆ 了解采购工作的基本运作程序和规程、自己的工作职责内容与范围。
- ◆ 了解自己所在的整个采购组所采购的物料知识。
- ◆ 熟悉供应商的审查流程与评估流程。
- ◆ 订货合同条款的制定和与供应商合同谈判的知识及技巧。
- ◆ 熟悉如何支付货款（预付款、货到检验合格后付款、现金付款、月付款、电汇与支票）。
- ◆ 有关生产方面的管理知识（产品的生产流程、产品的质量标准、产品的相关特性）。
- ◆ 材料市场行情的前期调查和市场行情的价格预测。
- ◆ 熟悉掌握所在行业的产品质量体系认证知识和相关标准。

◆ 供应商资格的前期审查（相关文件证照是否一致、真实和是否过期、信誉情况、所服务的公司有哪些）。

◆ 熟悉所采购物料的名称与特性及种类，相关信息的收集与汇总：用在哪个机种、哪个生产车间、哪个仓库存放、用量有多大、有无明显规律、何时是用量旺季或淡季等。

◆ 熟悉现有各供应商厂名及业务联系人。了解长期供货商及潜力发展供货商，对各家供应商都应有一个基本的了解。

二、技术能力

经常会听到采购主管的抱怨，因为他们认为自己对公司业务决策的介入越来越少。而这在许多企业中确实存在。对他们来说，材料选择、供应商的确定、订货的多少都是由其他部门决定的，而他们自己却成了“照单抓药”的执行人。事实上，采购主管如果不尽快拓展视野、提高自身的管理水平，这种“残酷竞争”的事实就会继续进行下去。

从技术角度上讲，采购主管应向采购工程师转变，这主要体现在以下几个方面。

◆ 要充分了解原材料的技术标准和产品的配方。当一般的商业竞争手段使材料的价格降到一定程度后，若想继续获得价格的突破，则必须从技术上入手。

◆ 要充分掌握原材料技术标准中主要参数的改变对原料价格的影响。一旦发现其中的改变会带来材料成本的降低，同时所产生的质量差异很小或对消费者的接受程度没有太大的影响，就采用改变参数的原材料。

◆ 要充分了解原料供应商所在行业的特点，如他们的生产工艺、所用原料及行情、他们的投资和生产规模等。

◆ 建立供应商成本分析和对比档案，这将为日后的价格谈判，以及与有伙伴关系的供应商共同挖掘成本潜力打下坚实的基础。

三、风险管理能力

采购主管应定期评估系统的风险，特别是供应渠道的风险。其主要的风险有：供应商的风险、初级原料价格上涨或紧缺、汇率的剧烈变动等。而针对这些风险，应采取的对策如下。

- ◆ 选择供应商时应进行资质调查；同时，平时要注意收集行业的资讯。
- ◆ 尽可能地避免单一的供应商。有可能的话，应有替代材料方案（这也是前面提到的要加强技术的开发）。
- ◆ 开发本地供应商，减少直接进口原料的数量，对不可避免的大宗进口，采取期货的套期保值功能。

四、人际关系与协作能力

有一则寓言以地狱和天堂的比喻来说明协作的重要性。

有人和上帝谈论天堂和地狱的问题，上帝决定分别带他到这两个地方看看。他们先去看地狱。这是一个房间，屋里有一群人围着一大锅肉汤，每个人看起来都营养不良，饥饿又绝望。他们每个人都有一个可以够到锅里的汤匙，但汤匙的柄足足有两米长，自己没法把汤送到嘴里，他们看上去那么悲苦。上帝接着让这个人去看天堂：一样的房间，同样的一锅汤，一样的长柄汤匙，也有一群人，可是他们看起来精神焕发，大家都在快乐地唱着歌。

“为什么会这样？”这个人不解地问。上帝微笑着回答：“其实很简单，天堂里的人会用自己的汤匙舀汤喂给别人，而地狱里的人不会这样做。”

相互协作是衡量团队精神的重要指标之一，也是在供应链制胜时代企业立足市场、争取优势地位的不二法门。由于采购业务牵涉范围广、相关部门多，因此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，尚需企业内部各相关部门的密切配合。

因此，采购主管必须具备良好人际关系与协调能力，以期获得有关部门的合作，从而圆满完成任务。采购部门与企业内相关部门的协调关系见下表。

采购部门与企业内相关部门的协调关系

序号	协作部门	协作事务
1	与管理部门	◆ 在与管理部门的协调上，采购部应将供应商接触所获得的市场信息提供给管理部门，作为其经营的依据 ◆ 管理部门则应将市场预测等信息提供给采购部参考
2	与营销部	◆ 营销部应提供正确的营销预测及营销目标等资料给采购部，以期采购计划有效执行 ◆ 营销部研订产品的价格，必须预估制造成本，尤其是占主要部分的材料成本。在预估材料成本方面，采购部应提供充分的协助 ◆ 营销部在与顾客谈判特别订单及无库存的产品时，必须考虑采购的购运时间(Lead Time)，从而避免无法如期交货的问题