

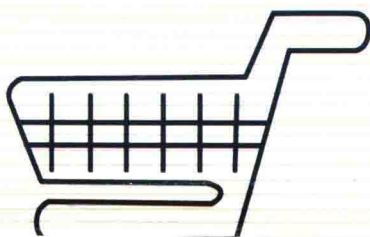
如何成为 优秀的 采购经理

罗伟钊◎编著

17个
经典案例

15个
经验提醒

32个
核心问题



15个
工具表单

17个经典案例 15个经验提醒
32个核心问题 15个工具表单

采购经理实战手册

如何成为 优秀的 采购经理

罗伟钊◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

如何成为优秀的采购经理 / 罗伟钊编著. —广州: 广东旅游出版社,
2016. 8

ISBN 978-7-5570-0379-1

I. ①如… II. ①罗… III. ①采购管理 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 084643 号

如何成为优秀的采购经理

Ruhe Chengwei Youxiu de Caigou Jingli

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路 483 号华南农业大学公共管理学院 14 号楼三楼 邮编: 510642)

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼

联系电话: 020-87347994 邮编: 510642

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 13.75 印张 240 千字

2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 39.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

第一章 采购经理岗位认知

第一节 采购经理岗位描述 / 3

- 一、采购管理的规划 / 4
- 二、采购人员的管理 / 5
- 三、建立良好的采购工作程序 / 5
- 四、控制采购价格与成本 / 5
- 五、供应厂商管理 / 6
- 六、对采购计划和购货合同执行的控制 / 6

第二节 采购经理岗位要求 / 7

- 一、采购知识 / 7
- 二、技术能力 / 8
- 三、风险管理能力 / 8
- 四、协作精神 / 9
- 五、供应链全局观和国际视野 / 9
- 六、良好的道德素养 / 10
- ☆探究·思考 / 10

第二章 采购管理规划

第一节 采购管理概述 / 13

- 一、什么是采购管理 / 13
- 二、采购管理的目标 / 13
- 三、采购管理的要件 / 15
- 四、采购管理的层次 / 15

第二节 采购制度与组织的建立 / 16

- 一、采购组织制度 / 16

二、采购部在公司组织的位置 / 20

三、采购管理组织设立步骤 / 22

第三节 采购管理手册 / 23

一、采购管理手册的目的 / 24

二、采购管理手册的内容 / 24

三、采购管理手册制定的方式 / 25

四、采购管理手册制定的步骤 / 27

第四节 采购方式的选择 / 28

一、招标采购 / 28

二、竞争性谈判采购 / 35

三、询价采购 / 37

四、定点采购 / 38

五、集中采购 / 39

六、分散采购 / 41

七、现货采购 / 41

八、远期合同采购 / 44

九、直接采购 / 45

十、间接采购 / 46

☆探究·思考 / 47

第三章 采购 5R 控制

第一节 什么是 5R / 51

一、适价 (Right Price) / 51

二、适质 (Right Quality) / 52

三、适量 (Right Quantity) / 52

四、适时 (Right Time) / 52

五、适地 (Right Place) / 53

第二节 采购品质控制 / 53

一、什么是适当的品质 / 54

二、制定采购品质方案 / 55

三、加强供应商品质管理 / 58

四、加强采购验收控制 / 62

第三节 采购数量控制 / 66

- 一、什么是适当的数量 / 66
- 二、影响订货数量的因素 / 66
- 三、定期订货方式 / 68
- 四、定量订货方式 / 70
- 五、经济性订购量 / 73
- 六、寻找最合适的订货方式 / 79

第四节 采购价格控制 / 83

- 一、价格的概念 / 83
- 二、影响价格的因素 / 85
- 三、采购价格调查 / 86
- 四、制定采购底价 / 88
- 五、处理供应商报价 / 91
- 六、与供应商磋商价格 / 93

第五节 采购交期控制 / 95

- 一、确保交期的重要性 / 96
- 二、采购跟催管理 / 96
- 三、交期延误控制 / 101
- ☆探究·思考 / 107

第四章 采购成本控制

第一节 采购成本的构成 / 111

- 一、维持成本 / 111
- 二、订购成本 / 112
- 三、缺料成本 / 112

第二节 采购成本的控制方法 / 113

- 一、完善采购基础管理 / 114
- 二、完善采购制度 / 114
- 三、完善采购流程 / 115
- 四、优选采购技术方法 / 116
- ☆探究·思考 / 118

第五章 供应商管理

第一节 供应商管理机制 / 121

- 一、供应商管理原则 / 121
- 二、建立供应商准入制 / 123
- 三、建立供应商评价体系 / 124
- 四、对供应商进行分类 / 126
- 五、运用合同管理供应商 / 127
- 六、供应商会见制 / 129
- 七、供应商激励机制 / 130

第二节 供应商管理作业 / 132

- 一、供应商开发管理 / 132
- 二、供应商绩效考核 / 137
- 三、防止供应商垄断 / 142
- ☆探究·思考 / 143

第六章 采购人员管理

第一节 采购人员的聘用 / 147

- 一、采购各岗位职责 / 147
- 二、采购人员素质要求 / 149

第二节 采购人员的培训与考核 / 150

- 一、采购人员培训 / 151
- 二、采购人员考核 / 153

第三节 采购人员的监控 / 155

- 一、监控要求 / 155
- 二、事前防范措施 / 155
- 三、事后稽核 / 156
- ☆探究·思考 / 157

第七章 采购作业监控

第一节 采购作业过程监控 / 161

- 一、采购作业监控的内容 / 161
- 二、采购作业监控的方法 / 163

第二节 采购供应进度控制 / 165

- 一、采购供应进度的构成 / 165
- 二、运输交货进度的控制 / 167
- 三、验收入库进度控制 / 169
- ☆探究·思考 / 170

第八章 采购绩效管理

第一节 采购绩效评估 / 173

- 一、采购绩效评估的基本看法 / 173
- 二、采购绩效评估的目的 / 173
- 三、采购绩效评估的指标 / 174
- 四、绩效评估的标准 / 178
- 五、绩效评估的人员 / 180
- 六、绩效评估的方式 / 185

第二节 采购绩效提升 / 186

- 一、采购绩效改进的途径 / 186
- 二、采购绩效改进的实操方法 / 190
- ☆探究·思考 / 193

附录

总自检 / 195

常用工具表单 / 200

参考文献 / 210

第一章

采购经理岗位认知

本章学习重点：

- 采购经理的岗位职责及工作范围
- 胜任采购经理的各项需求

主题词：采购经理 岗位职责 工作范围 岗位要求

.....
第一节 采购经理岗位描述

要做一名采购经理，首先你必须负责过采购组，至少你做过采购员，这也是许多企业在招聘广告中提出的经验条件。或许你已经是一名优秀的采购员，甚至你成功地带领过某个采购项目组，你在你的采购经理的领导下也学到了不少的采购管理方法，初步了解了采购经理到底是做什么的。但要你一一列举采购经理的职责，你未必就能信手拈来，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在此就不罗列了，现在资讯、网络如此发达，查一下报纸、上一下网，你就能找到很多，在此仅提供某制造企业的采购经理岗位说明供大家参考。

采购经理岗位说明

岗位名称：采购部经理 隶属部门：采购部 岗位编码： 直接上级：生产副总经理 工资等级： 直接下级：备件开发工程师、采购工程师、采购计划主管 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. 负责公司原材料和国外备件的采购。 (1) 查看当前库存，决定采购额度； (2) 制订物料及备件的采购计划； (3) 管理物料及备件的采购订单，并报送财务经理、生产副总经理和总经理决策； (4) 随时跟踪掌握最新的物料价格变化，督促供应商不断降低价格以达到公司要求； (5) 发出采购订单，并对采购的物料及备件的到货时间和使用情况跟进。 2. 负责原材料的前期开发。 (1) 广泛收集新产品、新供应商的资料信息； (2) 开发新的符合公司要求的供应商； (3) 与供应商签订采购协议； (4) 负责样品的索取和试用监督，并不断督促供应商，提出改进的要求和计划；



续表

工作职责 与任务	(5) 负责新供应商产品的现场认证。 3. 负责进口原材料、设备等的报关。 (1) 原材料到货的报关前期准备工作; (2) 负责进口原材料手册申请工作的前期准备及与报关主管协商最佳申办手册的时间; (3) 核实进口货物数量与进口手册是否一致, 确保进口备件到货后及时办理报关手续。 4. 负责企业设备工程项目的记录和管理。 5. 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、备件开发程序和供应商评估程序。 6. 监督考核下属的工作绩效, 并接受下属投诉。 7. 完成上级委派的其他任务。
工作绩效 标准	1. 及时准确地采购生产所需的各种物料及备件, 做到最小化库存并保证生产的连续性, 原材料库存总金额低于标准数值。 2. 不断开发新的符合公司要求的供应商, 降低物料及备件的成本, 完成公司规定的指标。 3. 及时办理原材料及设备的报关工作, 不影响生产进度。 4. 按规定完成设备项目的登记, 使项目清晰可查。 5. 维护三个主程序, 内审不出现严重不符合项。 6. 对下属进行公正的考核, 当天处理好下属的投诉。

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, 下面再简单地阐述一下。

对采购工作的管理与控制, 主要是由企业采购经理负责的。由于采购工作涉及面广, 会涉及企业内部的成本控制、财务以及客户、生产等生产和服务部门, 还有外部众多的供应商、中间商, 情况复杂, 具有政策性、季节性和随机性强等特点。要做好对采购工作的管理与控制, 采购经理必须抓好以下几个方面的工作。

一、采购管理的规划

说起采购管理的规划, 大家可能都摇头, 这哪是采购经理的事。在中国的许多企业, 确实是如此。但这并不排除你有机会为一个新企业的采购进行规划, 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？如果你恰好在采购经理的位置上，这可能就是你要考虑的问题了。

二、采购人员的管理

经理对采购工作的管理主要表现在对采购人员的管理上，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的控制等，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，采购经理的工作包括：

第一，要选好采购人员。

第二，要明确分工与职责，明确权利与义务。

第三，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，培养其不谋私利、不徇私情、秉公办事的思想作风。

第四，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，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：

第一，严格按程序运作，不允许推诿扯皮，该办的必须办理。

第二，严格按程序所规定的职权范围办理，不得超越范围。

第三，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，其他供应者对其影响等。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,将为企业赢利作出贡献。

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。作为采购经理,则应该熟悉所分管的采购员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,以保证货源的购进,减轻采购工作量。同时,采购经理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。还应注意避免出现这样的情况:一个采购员频繁联系的供应商是采购经理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,那么采购经理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。如何控制这类问题的产生,是所有采购经理面临的共同问题。

另外,作为一名采购经理,从企业长远的发展角度考虑,应该为企业的供应商管理设计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,采购经理必须对执行过程进行控制:

第一,指定专业人员对计划的执行和购货任务的履行进行检查。

第二,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,将这些数据输入电脑,以备随时检查。

第三,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 采购经理岗位要求

采购经理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。一名合格的采购经理，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，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、工作职责内容与范围；

了解自己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，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、特性、种类，以及相关信息的收集与汇总，这包括用在哪个机种、哪个生产车间、在哪个仓库存放，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，对各家有一个基本了解。

二、技术能力

经常会听到采购经理抱怨说，他们对公司业务决策的介入越来越少。这在许多企业中确实存在。对他们来说，材料的选择、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，采购经理如果不尽快拓展视野，提高自身的管理水平，这种“残酷竞争”的事实会继续进行下去。

从技术角度上讲，采购经理应向采购工程师转变。这主要体现在3个方面：

第一，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。

第二，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。

因为，提供给消费者多余的或他们并不需要的价值，是没有意义的。当今本地的许多供应商提供的原料的质量与国外的标准存在着差异，而改变这种差异需要一定的时间。在目前市场竞争日益激烈的环境下，企业为了生存，必须因地制宜。另一方面，从产品配方入手，也是同样的道理。分析产品成本中各项原料所占的比例，对比例大的原材料，应不断探索可以替代的原料。这些工作，对价格敏感的采购经理比技术人员有优势，他们可在日常工作中不断积累这方面的资讯。

第三，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。采购经理应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

采购经理应定期评估系统的风险，特别是供应渠道的风险。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。

针对这些风险，应采取的对策有：

第一，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。

第二，尽可能地避免单一供应商。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）。

第三，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材料，采取期货的套期保值功能。

四、协作精神

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。他们每个人都有一只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。实践证明，采购人员要在执行采购中最大限度地节约成本，不仅要考虑到价格因素，还要了解供应链各个环节的操作，明确采购在各个环节中的不同特点、作用及意义。

五、供应链全局观和国际视野

随着经济的发展和国际贸易的日渐频繁，我国企业的采购方式也迅速向多元化方向发展，目前最明显的趋势就是全球化采购与本土化采购相结合。与此同时，企业对采购从业者的要求也开始提高。以零售企业目前急需的采购经理为例，由于零售企业要避免成品大量变成库存沉淀，减少库存占压资金，这就要求其熟悉零售业采购流程，保证采购体系的有序运作。另外，采购经理除了全面负责公司采购部门的日常管理与运作外，对采购的管理也从商品扩大到外部资源及供应商的管理范围，要针对供应链各个环节的采购工作予以合理的实施。

在这种工作状况的基础上，采购经理具备基于供应链的沟通协调能力尤