

 华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

采购主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

做就要做对，管就要管好！

解析最明确的管理思路，提供最有价值的行动策略！

CAIGOUZHUGUAN ZENMEZUO
RUHEGUAN

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

告诉你

采购主管做什么、怎么做、如何管：

厘清自己应该做什么，管什么！

做好自己该做的，不当救火队长！

懂得授权和分配，带出高效队伍！

.....

数十位咨询顾问多年的咨询辅导经验，针对管理实践中的现实问题，系统总结了采购主管应该做什么、管什么，以及应该怎么做、如何管，让你彻底明白带队伍的秘诀。

采购主管管人、理事一本通

CAIGOUZHUGUAN ZENMEZUO

RUHEGUAN

上架建议：企业管理

ISBN 978-7-5454-3801-7



9 787545 438017 >

定价：38.00元

图书在版编目 (CIP) 数据

采购主管怎么做, 如何管 / 华通咨询著. —广州: 广东经济出版社, 2015. 3

(中基层干部管理技能书系)

ISBN 978-7-5454-3801-7

I. ①采… II. ①华… III. ①企业管理-采购管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 306240 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	中山市国彩印刷有限公司 (中山市坦洲镇彩虹路 3 号 (第一层))
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	17.75
字数	323 千字
版次	2015 年 3 月第 1 版
印次	2015 年 3 月第 1 次
印数	1~4 000
书号	ISBN 978-7-5454-3801-7
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

 华通咨询
UATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

采购主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

CAIGOUZHUGUAN ZENMEZUO
RUHEGUAN

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须和德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

综观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然趋势。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素

上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等等，这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。因此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去的一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍怀着改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

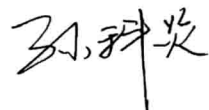
站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

华通咨询 总经理

A handwritten signature in black ink, appearing to read '孙科' (Sun Ke), written in a cursive style.

2015 年 1 月

前言

许多管理者管理成效不高，主要原因在于他们不擅长扮演自己的角色。在履行主管这一角色时，总是不自觉地陷入一种隐隐不安之中。我不亲手做的话，下面会不会做砸啊？我不亲手做的话，领导会不会认为我偷懒啊？总之，他们就没有把自己当作主管，更别说扮演好主管这一角色了。

事实上，主管人员的工作不仅仅是“做”，还有很大一部分工作是“管”。他们既是企业决策的参谋者，又是企业决策的執行者与推动者。鉴于其在组织中的地位，主管人员需要在“管”与“做”之间做好角色切换。必须明白究竟该怎样做出决定；每天应该先处理哪些事情。而不能像一名业务人员一样，只知道埋头苦干。主管就要有主管的样子，懂得分清楚事情的轻重缓急，知道自己应该做什么，需要管什么，并知道如何管。

针对这一角色转换的问题，结合华通咨询的顾问老师在以往的管理工作中以及咨询辅导中的经验，我们策划了这套“中基层干部管理技能书系”。这套丛书重点在于教会管理者如何从繁杂的事物中脱身，使其真正在整个经营中发挥出承上启下的作用。鉴于本套丛书的这一定位，对每个管理岗位下的工作内容我们按照以下方式进行了深入的解读。

（1）明确主管在工作中应该做什么，管什么。

清晰了解自己在工作中应该做什么和管什么是当好主管的前提。根据主管岗位的职责要求，我们系统梳理了每个主管岗位的管理模块。针对每个管理模块，又以管理模型的形式将业务内容进行概括，并借此梳理出主管人员需要做好的工作内容，以及需要管好的工作内容。

每章的第一节将对以上内容进行清晰的阐述。

（2）站在主管的角度，解读“怎么做”。

有别于一般员工的工作，主管人员需要做的工作更多的是对各类事物的统筹、安排以及对下属员工工作行为的合理引导。一名合格的管理者，只做自己该做的工作，而绝不事事包办、事事操心，他的“做”是为了更好地“管”。

每章的第二节，我们将重点阐述主管人员“如何做”，使之准确地把握自己的

角色，处理好对上、对下，以及与内外部客户的关系。

(3) 掌握管理手段，懂得“如何管”。

每章的第三节，重点阐述了主管人员如何通过组织、培训、协调、监督等方式，将部门的人和事打理得井井有条。结合各章不同的管理内容，深入浅出地解读了主管人员履行管理职责时的具体管理思路与方法。

本系列图书区别于市面上众多的岗位指导手册，真正意义上实现了从管理者视角出发，帮助众多管理者理解自己的岗位职责，消化自己的工作内容，并教会读者如何成为一名优秀的管理者。

《采购主管怎么做，如何管》是该套丛书中的一本。本书全面、系统地对采购管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从采购主管的角色认知、采购团队建设、采购计划管理、供应商管理、采购价格管理、采购合同管理、采购运输管理、采购交期管理、采购质量管理、采购绩效管理、采购成本管理等 11 个方面进行了全面的分析，阐述了上述各模块工作中采购主管应该“怎么做，如何管”的问题。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者
2015 年 1 月

目 录

第1章 采购主管的角色认知

- 1. 认知采购主管的角色 002
 - 1.1 采购主管的角色定位 002
 - 1.2 采购主管的任职条件 003
 - 1.3 采购主管的工作权限 005
- 2. 明确采购主管的工作职责 005
 - 2.1 采购主管的工作任务 005
 - 2.2 采购主管的四大工作关系 007
 - 2.3 采购管理工作的内在逻辑 007

第2章 采购团队建设：打造一流的采购团队

- 1. 团队建设：主管做什么，管什么 010
 - 1.1 采购团队建设工作的管理模型 010
 - 1.2 采购主管团队建设工作一览表 010
- 2. 怎么做：全面推动采购团队建设工作 011
 - 2.1 设计部门结构，承担部门职能 011
 - 2.2 采购部岗位设计与工作分析 015
 - 2.3 做好定岗定员，明确岗位职责 017
 - 2.4 协助招聘工作，聘用适宜人员 020
 - 2.5 实施岗位培训，提升胜任能力 022
 - 2.6 完善制度建设，规范采购行为 024
- 3. 如何管：落实采购团队建设的管理工作 025
 - 3.1 宣传制度规范，塑造规则意识 025
 - 3.2 实施授权管理，确保人尽其责 026
 - 3.3 发挥领导艺术，激发员工热情 028
 - 3.4 督导日常行为，梳理工作秩序 031
 - 3.5 建立协作机制，强化合作精神 032
 - 3.6 加强工作沟通，协调相关部门 035

第3章 采购计划管理：确保计划合理、可行

1. 采购计划管理：主管做什么，管什么	038
1.1 采购计划管理工作的管理模型	038
1.2 采购主管计划管理工作一览表	038
2. 怎么做：全面推动采购计划管理工作	039
2.1 完善采购计划管理过程的职责划分	039
2.2 指导建立采购计划制定的流程和标准	041
2.3 关注企业生产现状，审核采购需求	046
2.4 落实采购任务，形成物料需求计划	047
2.5 统筹策划和确定采购计划内容	049
3. 如何管：对采购计划管理的各阶段进行督导	051
3.1 培训采购人员的采购计划管理技能	051
3.2 督导采购需求的分析和评估工作	052
3.3 协调完成采购计划的审核工作	054
3.4 全程督导采购计划的实施过程	054
3.5 组织实施计划管理过程的改善活动	057

第4章 供应商管理：促成供需的双赢合作

1. 供应商管理：主管做什么，管什么	062
1.1 供应商管理工作的管理模型	062
1.2 采购主管供应商管理工作一览表	062
2. 怎么做：全面推动供应商管理工作	063
2.1 完成供应商管理过程的职责划分	063
2.2 指导建立供应商管理的流程和标准	065
2.3 组织开展对市场和供应商的调查工作	068
2.4 指导信息分析和供应商的选取工作	069
2.5 建立科学、系统的供应商管理体系	076
2.6 组织开展对供应过程的监督管理工作	079
3. 如何管：对供应商管理的各阶段进行督导	080
3.1 培训采购人员的供应商管理技能	080
3.2 根据相关标准，对供应商实施分级管理	082
3.3 督导采购人员做好供应商指导工作	083
3.4 督导采购人员开展供应商关系管理	086

3.5	督导采购人员做好供应商的日常管理	088
3.6	对供应商管理过程进行监督和考核	090
3.7	组织实施供应商服务过程的改善活动	092
3.8	采取适当策略, 淘汰不合格供应商	095
第5章 采购价格管理: 赢得合理的采购价格		
1.	采购价格管理: 主管做什么, 管什么	098
1.1	采购价格管理工作的管理模型	098
1.2	采购主管价格管理工作一览表	098
2.	怎么做: 全面推动采购价格管理工作	099
2.1	完成采购价格管理过程的职责划分	099
2.2	指导建立采购价格管理的流程和标准	101
2.3	组织开展采购价格的分析工作	104
2.4	全面组织和开展采购物料的询价工作	106
2.5	全面组织和开展采购物料的议价工作	111
2.6	统筹规划和选取采购价格的制定方法	117
2.7	组织开展对选定采购价格的控制和评估工作	118
3.	如何管: 对采购价格管理的各阶段进行督导	120
3.1	培养员工合理定价的成本节约理念	120
3.2	培训下属的采购价格管理技能	120
3.3	全面督导采购价格管理过程	122
3.4	组织实施采购价格管理的改善活动	125
第6章 采购合同管理: 为采购提供法律保障		
1.	采购合同管理: 主管做什么, 管什么	130
1.1	采购合同管理工作的管理模型	130
1.2	采购主管合同管理工作一览表	130
2.	怎么做: 全面推动采购合同管理工作	131
2.1	完成采购合同管理过程的职责划分	131
2.2	指导建立采购合同管理的流程和标准	133
2.3	明确采购合同的类型和条款内容	136
2.4	组织引导采购谈判目标和原则的设定	138
2.5	组织开展采购合同的谈判工作	141
2.6	组织引导规避合同风险活动的开展	141

3. 如何管：对采购合同管理的各阶段进行督导	142
3.1 培训下属的采购合同谈判技能	142
3.2 采用适当的策略，督导合同谈判过程	144
3.3 全面规划采购合同内容的实施工作	146
3.4 全面督导采购合同的管理过程	149
3.5 指导采购人员及时处理违约行为	151
3.6 组织实施采购合同管理的改善活动	155
第7章 采购运输管理：优化运输过程	
1. 采购运输管理：主管做什么，管什么	160
1.1 采购运输管理工作的管理模型	160
1.2 采购主管运输管理工作一览表	160
2. 怎么做：全面推动采购运输管理工作	161
2.1 完成采购运输管理过程的职责划分	161
2.2 指导建立运输管理的流程和标准	163
2.3 指导建立采购物料的运输系统	166
2.4 组织引导采购运输计划的制定工作	168
2.5 全面规划和选择物料的运输方式	170
2.6 全面规划和选择物料的运输服务商	172
3. 如何管：对采购运输管理的各阶段进行督导	172
3.1 培训采购人员的采购运输管理技能	172
3.2 组织开展采购运输成本的控制工作	174
3.3 全面督导采购运输管理过程	176
3.4 组织实施采购运输管理的改善活动	178
第8章 采购交期管理：确保及时供货	
1. 采购交期管理：主管做什么，管什么	184
1.1 采购交期管理工作的管理模型	184
1.2 采购主管交期管理工作一览表	184
2. 怎么做：全面推动采购交期管理工作	185
2.1 完成采购交期管理过程的职责划分	185
2.2 指导建立采购交期管理的流程和标准	187
2.3 明确企业要求，合理设计采购交期	190
2.4 全面规划和指导 JIT 管理模式的开展	193

2.5	组织开展对采购物料的监控、跟催活动	195
2.6	组织开展针对交期延期现象的改善活动	197
3.	如何管：对采购交期管理的各阶段进行督导	199
3.1	培训采购人员的采购交期管理技能	199
3.2	全程督导采购物料的跟催活动	201
3.3	全面督导采购交期管理的实施过程	201
3.4	组织实施采购交期管理的改善活动	203
第9章 采购质量管理：确保物料质量		
1.	采购质量管理：主管做什么，管什么	208
1.1	采购质量管理工作的管理模型	208
1.2	采购主管质量管理工作一览表	208
2.	怎么做：全面推动采购质量管理工作	209
2.1	完成采购质量管理过程的职责划分	209
2.2	指导建立采购质量管理的流程和标准	211
2.3	全面规划和制定采购物料质量协议	215
2.4	组建物料验收小组，明确划分验收职责	217
2.5	组织开展采购物料的验收工作	219
2.6	组织开展对不合格物料的处理活动	220
3.	怎么管：对采购质量管理的各阶段进行督导	222
3.1	培训采购人员的采购质量管理技能	222
3.2	对不合格品处理过程进行全程监督	224
3.3	全面督导采购质量管理过程	225
3.4	组织实施采购质量管理的改善活动	226
第10章 采购绩效管理：提高采购效能		
1.	采购绩效管理：主管做什么，管什么	232
1.1	采购绩效管理工作的管理模型	232
1.2	采购主管绩效管理工作一览表	232
2.	怎么做：全面推动采购绩效管理工作	233
2.1	明确采购绩效管理的原则和内容	233
2.2	调查采购人员的工作绩效情况	234
2.3	合理设计采购绩效考核的指标	234
2.4	开展采购绩效管理的考核工作	238

2.5 开展针对考核结果的奖惩工作	240
3. 如何管：对采购绩效管理的各阶段进行督导	241
3.1 开展采购绩效管理制度的宣传工作	241
3.2 引导采购人员完成绩效考核指标	241
3.3 督导采购活动，防止腐败现象的发生	243
3.4 组织实施采购绩效管理的改善活动	246
第11章 采购成本管理：优化采购成本	
1. 采购成本管理：主管做什么，管什么	250
1.1 采购成本管理工作的管理模型	250
1.2 采购主管成本管理工作一览表	250
2. 怎么做：全面推动采购成本管理工作	251
2.1 完成采购成本管理过程的职责划分	251
2.2 指导建立采购成本管理的流程和标准	253
2.3 明确成本管理目标，遵循成本管理方针	256
2.4 组织开展全面采购成本分析工作	257
2.5 组织开展采购成本的核算工作	258
2.6 制定采购成本控制计划，进行成本控制	259
3. 如何管：对采购成本管理的各阶段进行督导	261
3.1 培训下属的采购成本管理技能	261
3.2 做好成本管理过程中的人员管理	263
3.3 全面督导采购成本管理过程	264
3.4 组织实施采购成本管理的改善活动	265
参考文献	269

第1章

采购主管的角色认知

采购主管的角色应当经历从亲自参与采购活动到全面督导采购活动的转变，并同时向上级和下属负责。

1. 认知采购主管的角色

要想做好采购主管的工作就必须熟练地掌握一些自我管理和管理下属的技能，并充分了解自身的位置和作用。

1.1 采购主管的角色定位

了解采购主管在不同人员之间的角色定位情况，可以帮助采购主管更好地完成本职工作，扮演好自己的角色。

1.1.1 了解企业的管理组织框架，明确自身位置和作用

一般而言，一个企业的管理组织可以简化为三个层次，即高层管理者、中层管理者和基层管理者。

采购主管在管理组织中的位置属于中基层管理者，他的主要工作就是全程指导和监督采购人员按企业的要求按时保质保量地完成采购任务。

采购主管的作用主要有以下四个方面。

(1) 提升采购团队士气。

最大限度地激励采购人员，提升团队士气，使采购人员不断发掘自身潜力，提高自身的工作主动性和积极性，更好地实现企业的采购目标。

(2) 督导采购人员工作。

当企业采购计划制定后，就要督导采购人员及时开展采购工作，保证物料供应，同时规范采购人员的采购行为，保证采购活动的顺利进行，维持与供应商的关系。

(3) 协调相关部门工作。

采购活动的开展涉及多个相关部门，采购主管需要协调这些相关部门，并适时沟通，保证采购工作的顺利进行，避免由于沟通不利而造成采购事故的发生。

(4) 传达高层领导的思想和决策。

当企业高层领导出台各种经营方针和决策后，采购主管一定要准确地传达给下属人员，使下属人员及时了解企业的经营方向和战略目标。

1.1.2 采购主管在企业里的角色定位

采购主管在明确了企业的管理框架及自身的位置和作用后，就要合理定位自己的管理角色，并充分发挥角色作用。

采购主管需扮演好的角色有以下几种，如表1-1所示。