

知道自己干什么 & 怎么干的自我培训方案
细化到每一件事 & 每一个问题的
工作手册

(实战图解版)

采购人员 » 岗位培训手册

采购人员应知应会的**8**大工作事项和**68**个工作小项

王静 ■ 编著

采购人员
8应知应会的
大工作事项

规范每个岗位的工作要求
提供清晰明了的工作**方案**
量化工作岗位的具体内容
提供工作绩效的**考核**依据

- 分析采购需求
- 制订采购计划
- 实施采购洽谈
- 履行采购合同
- 管理供应商
- 采购控制管理
- 管理采购信息
- 电子商务与国际采购管理

弗布克岗位实战培训手册系列

采购人员岗位培训手册

——采购人员应知应会的 8 大工作事项和 68 个工作小项
(实战图解版)

王静 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购人员岗位培训手册：采购人员应知应会的 8 大工作事项和 68 个工作小项：实战图解版 / 王静编著. — 北京：人民邮电出版社，2015. 2
(弗布克岗位实战培训手册系列)
ISBN 978-7-115-38128-6

I. ①采… II. ①王… III. ①采购管理—手册 IV. ①F253. 2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 308563 号

内 容 提 要

如果你是一名采购新人，你知道自己的工作职责是什么吗？如果你是一名采购在职人员，你知道该如何提升自己的工作效率吗？而如果你是一名采购管理人员，你又知道该如何将人、岗、事密切结合，建立高效的采购团队吗？

为解决这些问题，本书从采购岗位的实际工作出发，系统介绍了分析采购需求、制订采购计划、实施采购洽谈、履行采购合同、管理供应商、采购控制管理、管理采购信息、电子商务采购与国际采购管理 8 大工作事项和 68 个工作小项，并对其进行了图解演示与说明，可以帮助采购人员自我培训、自我提高。

本书是一部关于采购岗位培训与管理的操作手册，为采购一线工作人员、采购管理人员提供了精细化、实务化、模块化的解决方案，不仅使采购一线工作人员、采购管理人员知道自己要干什么，还能知道怎么干，从而帮助他们快速成长为高效能的职场人士。

◆ 编 著 王 静

责任编辑 陈斯雯

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：14.5

2015 年 2 月第 1 版

字数：180 千字

2015 年 2 月北京第 1 次印刷

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前 言

企业招聘的目的就是要找到合适的人才，并将其放到合适的岗位上。每位员工在入职到岗时，都需要明确自己的工作职责是什么；自己与岗位之间的契合度如何；企业对该岗位的工作要求是什么；如何处理工作岗位上的具体工作事项；如何掌握处理这些工作事项的技巧和方法；如何在最短的时间内缩短与其他同事之间的差距；等等。

为解决上述问题，“弗布克岗位实战培训手册系列”图书针对具体的岗位，提供了**精细化、实务化、模块化**的解决方案。员工通过自我培训，能够明确自己的具体工作内容和事项，并掌握处理这些事项的工作程序、方法和技巧，从而全面提升自己的岗位操作能力，获得加薪和职业晋升的机会。

本系列图书涉及班组长、采购人员、销售人员、行政人员、文秘人员、餐厅服务员、仓库管理人员等多个岗位。《采购人员岗位培训手册——采购人员应知应会的8大工作事项和68个工作小项（实战图解版）》是该系列图书中的一本。本书以采购岗位的工作事项为中心，首先列出该岗位的工作大项和基本的岗位素质要求，然后分章讲述每个大事项所包含的工作小项。本书又将每个工作小项分为工作步骤、工作知识、注意事项、方法技巧等模块逐一讲解，有针对性地为读者提供了具体事件和具体问题的解决范例。本书具有以下特点。

1. 人、岗、事密切结合

本书将采购人员与岗位、工作事项紧密结合，针对采购岗位任职人员面临的困难和亟待解决的问题，提供知识和指导，帮助读者快速充电。

2. 知识导图概括全部工作事项

为了让每个大事项中的小事项清晰可见，本书在每章前面都设计了一张工作事项知识导图，图中概括了每章将要讲述的全部工作事项。

3. 漫画曲线图提炼工作要点

本书依据采购岗位的工作内容，绘制了漫画图或曲线图，图中精准提炼出采购工作所需的知识要点及操作要点，方便读者理解与掌握。

4. 问题字典易查易用

本书对采购工作规范和知识要点的图解处理，如同一本细化易查、简单易用的问题字典，方便读者在实际工作中遇到问题时随时查阅，提高工作效能。

在本书的编写过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、程富建负责资料的收集和整理工作，贾月、罗章秀负责所有图表的设计，袁晓烈参与编写修订了本书的第一、二章，孙佩红、洪冬星参与编写修订了本书的第三、四章，李金山参与编写修订了本书的第五章，王瑞永参与编写修订了本书的第六章，邹晓春参与编写修订了本书的第七章，王淑燕参与编写修订了本书的第八章，程淑丽参与编写修订了本书的第九章，全书由王静统撰定稿。

目 录

第一章 采购人员具体要做的 8 项工作	1
第一节 采购人员应该做什么	3
一、分析采购需求	3
二、制订采购计划	3
三、采购洽谈	4
四、履行采购合同	5
五、管理供应商	5
六、采购控制管理	6
七、管理采购信息	6
八、电子商务采购与国际采购管理	7
第二节 采购人员应具备的知识	7
一、采购知识	7
二、商品学知识	15
三、物流知识	21
四、市场营销知识	22
五、商务谈判知识	24
六、税务、财务知识	28
七、相关法律法规	29
第二章 分析采购需求	31
第一节 采购市场调查应知应会的 5 件事	33
一、拟定采购市场调查方案	33
二、设计采购市场调查问卷	37
三、实施采购市场调查	42

四、进行采购分析和预测	45
五、撰写采购市场调查报告	48
第二节 确定采购需求应知应会的 5 件事	50
一、分析销售计划和生产计划	50
二、汇总物料清单、分析库存状态文件	53
三、接收、汇总请购单	54
四、分析物料需求计划和制造资源计划	57
五、综合确定采购需求量	62
第三章 制订采购计划	67
第一节 编制采购计划应知应会的 10 件事	69
一、编制原材料采购计划	69
二、编制零部件采购计划	70
三、编制设备采购计划	73
四、编制商品采购计划	74
五、制定采购商品结构优化方案	75
六、确定采购经济批量	77
七、制订采购成本计划和采购预算	80
八、制定采购业务外包方案	82
九、制定采购政策	83
十、编制采购手册	84
第二节 分解与调整采购计划应知应会的 2 件事	85
一、分解采购计划	85
二、调整采购计划	87
第四章 采购洽谈	89
第一节 选择供应商应知应会的 3 件事	91
一、寻找供应商	91
二、调查供应商	92
三、确定供应商	97

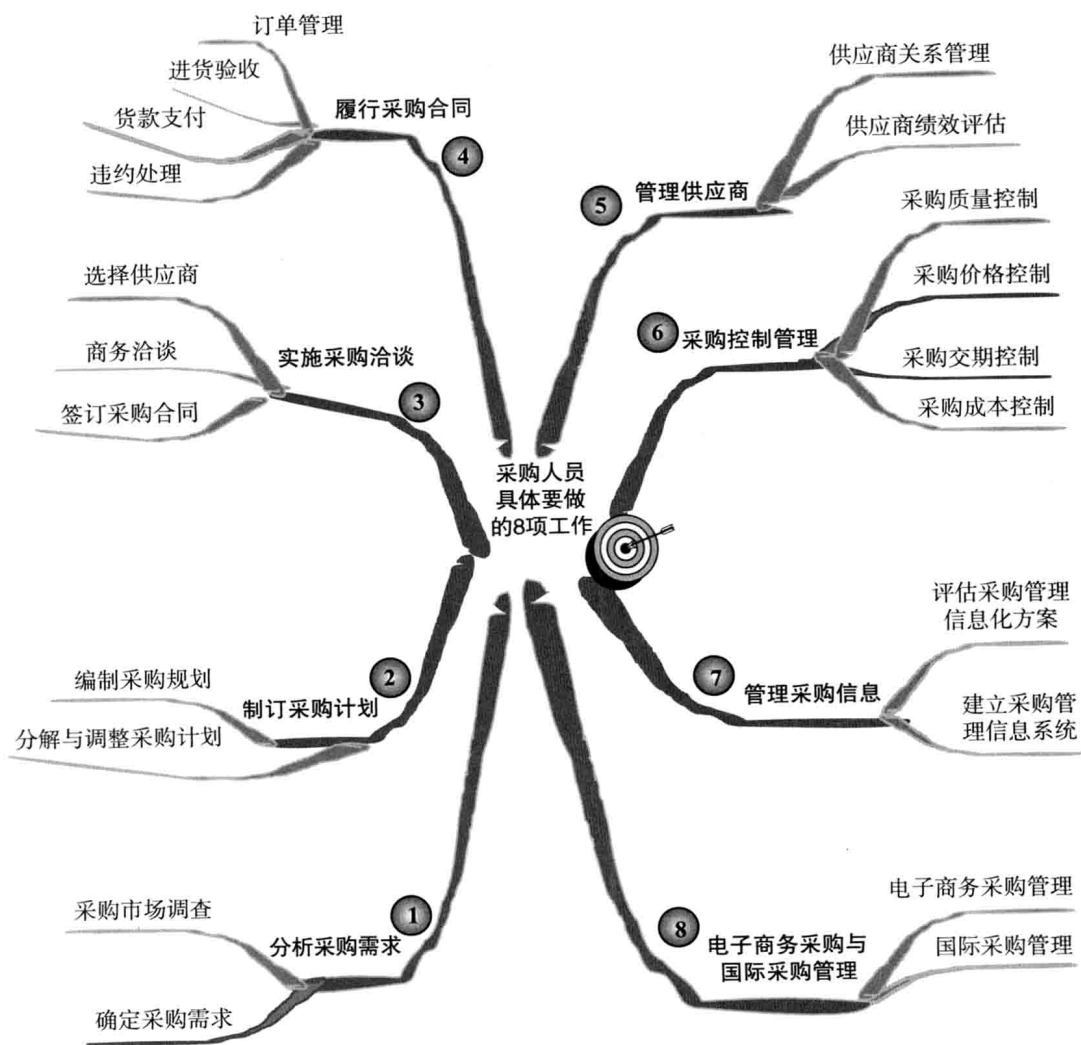
第二节 商务洽谈应知应会的 2 件事	100
一、制定采购洽谈方案	100
二、进行采购洽谈	103
第三节 签订采购合同应知应会的 2 件事	111
一、拟定采购合同文本	111
二、审核及签订采购合同	113
第五章 履行采购合同	117
第一节 订单管理应知应会的 4 件事	119
一、编制采购订单	119
二、出具采购订单	120
三、跟踪采购订单	121
四、订单存档管理	123
第二节 进货验收应知应会的 3 件事	123
一、做好验收准备	124
二、组织货物验收	125
三、验收结果处理与记录	126
第三节 货款支付应知应会的 3 件事	128
一、办理预付款	128
二、办理分期付款	128
三、办理延期付款	129
第四节 违约处理应知应会的 2 件事	130
一、判定违约情况	130
二、违约处理的具体实施	135
第六章 管理供应商	141
第一节 供应商关系管理应知应会的 3 件事	143
一、供应商关系维护管理	143
二、供应商档案管理	148
三、处理采购纠纷	150

第二节 供应商绩效评估应知应会的 2 件事	151
一、建立供应商绩效评估体系	151
二、评估供应商	156
第七章 采购控制管理	163
第一节 控制采购质量应知应会的 2 件事	165
一、制定商品质量控制标准	165
二、实施采购流程质量控制	167
第二节 控制采购价格应知应会的 3 件事	169
一、开展采购价格调查	169
二、掌握供应商定价策略	171
三、确定商品的采购底价	174
第三节 控制采购交期应知应会的 3 件事	174
一、合理确定交货期限	174
二、及时掌握备货进度	174
三、进行交期延误管理	176
第四节 控制采购成本应知应会的 4 件事	178
一、优化采购计划制订过程	178
二、缩减采购流程成本支出	179
三、实施低成本的采购策略	180
四、强化采购人员日常管理	181
第八章 管理采购信息	183
第一节 评估采购管理信息化方案应知应会的 3 件事	185
一、收集与保存采购信息	185
二、编制采购信息分析报告	186
三、论证采购管理信息化方案的可行性	189
第二节 建立采购管理信息系统应知应会的 3 件事	195
一、制定采购管理信息系统建设规划	195
二、建设采购管理信息系统	198

三、改进采购管理信息系统	202
第九章 电子商务采购与国际采购管理	205
第一节 电子商务采购管理应知应会的 2 件事	207
一、了解电子商务采购的模式	207
二、进行电子商务采购	208
第二节 国际采购管理应知应会的 2 件事	209
一、了解国际采购的方式	209
二、国际采购的实施	210

第一章

采购人员具体要做的8项工作



第一节 采购人员应该做什么

一、分析采购需求

（一）采购市场调查

- （1）根据需求情况，制定市场调查方案，包括资源市场调查、企业外部环境调查、企业内部条件调查以及供应市场调查等。
- （2）针对物料、供应市场的情况，分别设计市场调查问卷。
- （3）回收市场调查问卷，进行整理、统计、分析，制作调查记录卡、厂商资料卡、材料比价单等表单。
- （4）制定竞争对手分析框架，并选择分析方法。
- （5）制定预测步骤，选择预测方法，对价格变化进行预测。
- （6）了解市场行情分析的内容，设置分析指标对市场行情的变动程度、运行趋势等进行分析。
- （7）针对以上调查分析的结果撰写调查报告。

（二）确定采购需求

- （1）根据生产计划表、采购通知单、销售预测表等资料，分析生产计划和销售计划。
- （2）明确物料需求计划的含义以及物料需求计划与其他计划之间的关系，分析物料需求以及制造资源计划。
- （3）分析经营计划、消耗定额、需求报表，并根据分析情况制定准购单。
- （4）根据企业内部环境、生产计划以及销售预测等的变化，预测中长期需求变化，进而修订采购计划。

二、制订采购计划

（一）编制采购规划

- （1）了解原材料采购的特征，规划原材料采购流程，制订原材料采购计划。
- （2）明确零部件的范围，规划零部件采购流程，制订零部件采购计划。
- （3）了解设备采购的特征，规划设备采购流程，制订设备采购计划。
- （4）根据商品准购单，制订商品采购计划和商品采购计划表。
- （5）根据以上采购计划的内容编制年度采购计划和采购计划表。

(6) 结合企业内外部环境变化,制定采购商品结构优化方案。

(7) 明确经济订购批量的基本原理,掌握经济订购批量的计算公式,确定采购经济批量。

(8) 分析采购成本及影响采购成本的主要因素,掌握采购成本的控制策略,选择采购成本控制的方法,分析预算,编制采购预算并做预算说明。

(9) 明确决定自制/外包的步骤,确定业务外包方案,编制公司外包单。

(10) 了解采购手册的基本内容与架构,确定采购手册的编写程序,编制采购手册。

(二) 分解与调整采购计划

(1) 根据年度计划编制分期采购计划,确定月度采购计划的制订程序,制订月度采购计划表。

(2) 根据月度采购计划表编制采购计划明细表。

(3) 制定采购月报表、采购进度控制表,并根据情况调整采购计划。

三、采购洽谈

(一) 选择供应商

(1) 确定采购信息的内容,选择发布采购信息的方式,发布采购信息。

(2) 收集供应商的信息,索取供应商资料,对供应商进行调查,制定征求建议书。

(3) 确定供应商评价标准,对供应商进行评审;确定评价和选择供应商的步骤,提供供应商选择方案。

(4) 收集采购洽谈的资料,对资料进行分析,制定采购订单。

(二) 商务洽谈

(1) 制订谈判框架与计划,确定洽谈方案。

(2) 了解、选择、确定采购方式。

(3) 制定实施招标采购的流程,制定物料投标须知及标单,发布资格预审通告,准备招标文件,发布招标公告。

(4) 了解订货会流程,组织召开国内外订货会。

(5) 掌握国际商务谈判的基本形式,准备国际商务谈判,确定洽谈的内容、程序,进行国际采购洽谈。

(6) 了解期货采购、期货交易的程序,制定期货交易方案。

(7) 确定评估的内容,制定供应商评估矩阵,对洽谈进行评估。

(三) 签订采购合同

(1) 编写采购合同,制定采购订单合同模板。

- (2) 审查采购合同，对合同进行管理。
- (3) 了解进出口贸易的基本业务程序，签订进出口合同。
- (4) 明确采购协议的内容，了解签订采购合同的原则，掌握采购协议签订要点，签订合同。

四、履行采购合同

(一) 订单管理

确认采购订单，制定产品采购记录，对国外物料的采购状况进行控制，对采购订单进行传递和归档。

(二) 进货验收

- (1) 明确运输要求，选择承运人，制定运输战略的决策框架和运输方案。
- (2) 了解降低采购费用的途径和控制采购费用的方法，制定采购费用审批程序，控制采购费用。
- (3) 接收物料，制定收货单，对物料进行检验，制定进料验收单、验收报告单、来料检验月报表。

(三) 货款支付

明确采购付款流程，制定采购付款申请模板，协调付款操作程序。

(四) 违约处理

在采购合同履行过程中，处理由于市场、供应商生产能力等方面的原因出现的各种供应商拒绝交货、不适当交货、拒绝或迟交单证及资料等违约情况。

五、管理供应商

(一) 供应商关系管理

- (1) 审查供应商提供的资料和信息，制定供应商资料表。
- (2) 确定创建供应商档案的流程，建立供应商关系管理档案，掌握供应商关系策略。
- (3) 确定评审、考核供应商的流程，建立供应商等级系统，对供应商进行分级管理。
- (4) 了解采购违约的种类、形式及免责事由，确定采购违约的处理措施，制定纠纷处理方案。
- (5) 区分索赔与理赔的含义，明确采购方向供应商索赔的事由和供应商向采购方理赔的方式，制定供应商经济补偿方案。

(二) 供应商绩效评估

- (1) 制定价格、质量、交货、服务等供应商绩效指标。

- (2) 明确供应商绩效管理的内容，制定并实施供应商绩效管理方案。

六、采购控制管理

(一) 采购质量控制

- (1) 明确采购商品质量管理与控制的依据，确定采购商品质量管理与控制的方法、货物检查的一般程序、进口物资的商检与索赔程序。
- (2) 制定商品检验说明书、商品检验委托单，填写商品送检单。
- (3) 了解统计质量缺陷的过程，制定破损报告单、材料报损单、采购损失报告。
- (4) 明确不合格品的质量责任，对不合格品进行处理，制定损失索赔通知卡。
- (5) 制定退货申请书、退货单，办理退货事宜。

(二) 采购价格控制

- (1) 准备价格调查资料，实施采购价格调查。
- (2) 分析供应商材料成本，掌握供应商定价策略。
- (3) 搜集企业产品资料，确定商品的采购底价。

(三) 采购交期控制

- (1) 规划购运时间，确定交货期限，明确交期违约责任。
- (2) 及时掌握备货进度，消除进度落后现象。
- (3) 通过分析交期延误原因，处理交期延误事宜，加强交期延误管理。

(四) 采购成本控制

- (1) 节约采购需求调查成本、降低采购计划制订成本。
- (2) 通过实施采购程序化控制、降低供应商管理成本和积极索赔损失，缩减采购流程成本支出。
- (3) 熟悉各种降低采购成本策略，明确招标采购、联合规模采购、集中买断采购、电子商务采购等各种采购方式的适用范围与优缺点，有效降低采购成本。
- (4) 明晰采购人员权责，强化采购人员日常管理工作，杜绝业务违规操作。

七、管理采购信息

(一) 评估采购管理信息化方案

- (1) 收集采购信息、数据，并进行有效保存。
- (2) 明确采购作业电子化的含义，根据采购的具体情况编制采购信息分析报告。
- (3) 对采购管理信息化方案进行论证。

（二）建立采购管理信息系统

（1）根据具体情况，确定采购信息系统的构成、电子采购系统的架构，制定采购管理信息系统建设规划。

（2）确定建立采购管理信息系统的步骤以及具体操作程序。

（3）发现现有系统的不足并加以改进。

八、电子商务采购与国际采购管理

（一）电子商务采购管理

（1）了解电子商务采购的模式，根据具体采购工作的需要选择合适的采购模式。

（2）确定电子商务采购的流程及标准，根据电子商务采购流程开展电子商务采购。

（二）国际采购管理

（1）了解国际采购的模式，根据具体采购工作的实际需要选择合适的采购方式。

（2）确定国际采购的流程与标准，制定国际采购、保险、报关等相关工作规范，根据国际采购流程开展国际采购工作。

第二节 采购人员应具备的知识

一、采购知识

采购是指在市场经济条件下，企业为获取商品或服务而对获取对象的渠道、方式、质量、价格、时机等进行选择，把货币资金转化为标的物的交易过程。

（一）采购类型

采购活动多种多样，可以从采购对象、采购主体和采购技术等不同角度对采购类型进行归类。

1. 按采购对象划分

按采购对象可将企业的采购活动划分为有形物品采购和无形服务采购 2 种。

（1）有形物品采购

一方面，依据采购对象的性质，可将有形物品采购划分为机器设备采购、原材料采购、零部件采购和 MRO 采购 4 种类型，具体说明如图 1-1 所示。