

优秀管理者实战应对全攻略系列丛书

优秀 采购部门主管 的365天 超级实战手册

孙广春◎著



采购部门对于公司更好的盈利起着至关重要的作用。
在全球供应链管理时代，链条管理的观念深入推进，这大大重塑
着采购管理工作。

优秀管理者实战应对全攻略系列丛书

优秀 采购部门主管 的365天 超级实战手册

孙广春◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

优秀采购部门主管的 365 天超级实战手册 / 孙广春著
——长春：吉林出版集团有限责任公司，2014. 10
ISBN 978-7-5534-5626-3

I. ①优… II. ①孙… III. ①企业管理 - 采购管理 - 手册 IV. ① F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 218458 号

优秀采购部门主管的 365 天超级实战手册

作 者 孙广春
选题策划 北京瀚文锦绣国际文化有限公司
策划编辑 孙朦 陶雅慧
责任编辑 王平 齐琳
封面设计 北京瀚文锦绣国际文化有限公司
开 本 710*1000 1/16
印 张 20
版 次 2014 年 11 月第 1 版
印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司
北京市西城区椿树园 15-18 号底商 A222
电 话 总编办：010-63109269
发行部：010-52473226
印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

ISBN 978-7-5534-5626-3 定价：36.00 元

如有印刷、装订质量问题，请致电 010-52473227

版权所有，侵权必究

前 言

采购，是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源，以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动；是指个人或单位在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为自己的资源，为满足自身需要或保证生产、经营活动正常开展的一项经营活动。采购是一个商业性质的有机体为维持正常运转而寻求从体外摄入的过程。

而采购管理是从计划下达、采购单生成、采购单执行、到货接收、检验入库、采购发票的收集到采购结算的采购活动的全过程，对采购过程中物流运动的各个环节状态进行严密的跟踪、监督，实现对企业采购活动执行过程的科学管理。

在市场竞争越来越激烈的当今社会，企业之间的竞争实际上就是供应链之间的竞争。企业为了有效地进行生产和销售，需要一大批供应商企业的鼎力相助和支持，相互之间最好的协调配合。一方面，只有把供应商组织起来，建立起一个供应链系统，才能够形成一个友好的协调配合采购环境，保证采购供应工作的高效顺利进行；另一方面，在企业中只有采购管理部门具有最多与供应商打交道的机会，只有他们最有可能通过自己耐心细致的工作，通过与供应商的沟通、协调和采购供应操作，才能建立起友好协调的供应商关系，从而建立起供应链，并进行供应链运作和管理。

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等内容；全面讲述了“怎样当好采购主管”，明确做什么、怎么做、做得怎么样；对于每个方面，不仅归纳出了管理的

内容、难点、标准与要求，还给出了具体的工作方法、考核方法，以期帮助采购主管真正实现高效管理。

目录

1 月 采购主管职能概述

采购的产生和发展 /2

采购的内在涵义 /4

商品采购的分类 /8

商品采购的原则 /10

商品采购的作用 /14

商品采购管理的目标 /16

商品采购管理工作的要点 /19

加强企业的采购管理 /21

中小企业的采购管理 /25

2 月 采购管理基础知识概述及拟定采购管理手册

采购业务管理的内容 /30

采购管理的目标 /32

采购管理的三大要件 /35

采购管理的层次 /36

采购管理的误区 /36

标准采购作业程序 /39
采购管理手册的内容 /45
采购管理手册制定的方式 /45
采购管理手册制定的步骤 /46
采购计划的制定 /47

3 月 **采购主管的素质以及团队的协调能力**

合格的采购经理应具备哪些素质 /58
采购经理必备的 9 种能力 /61
努力培养自己的影响力 /63
谈判要注意的细节 /66
建设高效的采购团队 /69
宽容大度得人心 /71
善于纳谏不搞独断 /72

4 月 **采购人员的招聘、培训及评估**

采购人员的招聘 /76
采购人员的培训 /79
采购绩效评估的目的与指标 /85
绩效评估的标准 /90
绩效评估的人员 /92
绩效评估的方式 /97
采购绩效提升 /98

5 月 **采购计划与预算的部署及安排**

采购市场调查 /106

采购需求的分析 /109
采购需求的确定 /112
采购计划的主要程序 /114
影响采购计划的主要因素 /119
采购计划的编制 /122
做好采购预算工作 /125

6 月 **采购流程以及采购方式分析**

商品采购的主要流程 /130
采购订单的操作 /133
商品采购的付款结算 /136
影响采购流程的因素 /140
服务采购的流程 /143
采购方式的分类 /146
供应链采购 /149
招标采购 /152
JIT 采购 /156
MRP 采购 /159
政府采购概述 /163
政府采购的流程 /166
联合采购 /171

7 月 **供应商的选择及其管理**

供应商管理概述 /176
供应商调查 /179
供应商的开发 /181

供应商的选择 /185
供应商的考核评估 /188
供应商关系管理 /192

8 月 **采购谈判及其合同管理**

采购谈判概述 /198
采购谈判的准备工作 /201
采购谈判的技巧和策略 /205
采购合同概述 /208
采购合同的内容 /211
采购合同的签订 /215
采购合同的争议处理 /219

9 月 **把握采购价格的合理性**

价格的概念 /224
影响价格的因素 /226
采购价格调查 /227
制定采购底价 /229
处理供应商报价 /233
与供应商磋商价格 /234

10 月 **采购成本的构成及作业过程监控**

维持成本 /238
订购成本 /239
缺料成本 /239
严格采购基础管理 /241

健全采购制度 /241
完善采购流程 /243
优选采购技术和方法 /244
采购作业监控的内容 /246
采购作业监控的方法 /248
采购供应进度构成 /250
运输交货进度的控制 /252
验收入库进度控制 /254
做好人员的监控与防范 /256
附录：常用工具表单 /259

11月 采购绩效评估

采购绩效评估概述 /270
采购绩效评估的标准 /273
采购绩效评估的实施 /276
建立采购绩效管理机制 /278
提高采购绩效的途径 /280
政府采购绩效评估 /284

12月 建立供应商管理机制

建立供应商准入制及开发管理 /290
建立供应商评价体系 /295
运用合同管理供应商 /301
供应商会见制 /304
供应商激励机制 /305

1 月

**采购主管职能
概述**

采购的产生和发展

采购是指个人或单位在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为自己的资源，为满足自身需要或保证生产、经营活动正常开展的一项经营活动。

在商品经济中，采购是十分常见的现象，大到企业组织、政府机关采购，小到个人购买产品和服务，都属于采购的范畴。日常生活中，人们几乎每天都要进行采购活动，以满足基本的生活和消费需求；而对于企业来说，采购也是一项重要的管理职能，是企业管理中必不可少的一个环节，企业开展经营活动需要获得各种商品、信息、技术和服务，这些都需要通过采购来实现，所以，一个企业组织采购管理水平的高低，对企业的竞争力和经营的成败都会产生决定性的影响。

采购在现代社会显得如此重要，它也是一步步为人们所发现、所认可、所重视的。

一、采购的产生

人们初次认识到采购的重要性，还要归功于查尔斯·巴比奇——英国科学管理的先驱者。巴比奇在 1832 年出版的关于机械和制造经济的书中指出“物料人”将负责几个不同的功能，并认为负责资源的关键职员，是“负责选择、采购、接收和配送一切所需物品的物料人”。

19 世纪中期，美国的铁路发展使采购受到了重视。1866 年，宾夕法尼亚铁路在供应部门成立了采购部门。1887 年，芝加哥和西北铁路的审计官出版了第一本包括采购部门在内的书《铁路供应的管理——铁路采购和存储》。他所讨论的采购问题在今天仍有重大的意义，例如，他提出了在采购代理商中技术专业化的需要，在个人控制下的采购部门的中心化需要，以及在为采购代理商选择采购人员这一问题上缺乏足够重视等问题。

二、采购的发展

20 世纪初, 采购进入了第二个比较重要的发展时期。在这个时期连续出现了具体讨论工业采购功能的文章。其中《机械杂志》对合格的采购人员需求和物料专业的发展给予了很大的关注, 采购流程和理念得到了发展。1905 年, 第一本针对非铁路行业采购的书《关于采购》得到出版。这本书详细介绍了采购的一般原则和在不同公司采购系统中所使用的形式和流程。在第一次世界大战期间, 人们对采购越来越重视, 这主要是由于采购的核心作用在于原材料的订购及能获得重要战争物料。

第二次世界大战时, 采购史进入了一个新时期。在战争期间, 对获得所需(或稀缺)物料的重视促使人们对采购的兴趣有了增长, 而且公司中的其他部门已经认识到采购部门的重要性, 很多大学都开始讲授采购专业的课程, 对采购理论的提高起到了一定的推动作用。

第二次世界大战后, 企业经营重点是满足客户需求和不断扩大的市场需要, 而且公司面对的是稳定的竞争和充足的原材料, 使得人们对采购的重视并没有延续到战后。采购没有被列入主要的职能部门, 在这一时期采购处于平静的发展阶段。

20 世纪 60 年代后期, 采购在美国工业发展中受到新的重视。在经历了 20 世纪 60 年代越南战争和 70 年代的石油短缺之后, 美国原材料市场变得相对紧张, 企业为了寻求新的成本控制和市场发展途径, 开始重视物料的采购和控制, 采购活动的重点在于降低系统的总成本, 而不仅是以控制所购部件的单位成本为目标的。

从 20 世纪 80 年代开始, 由于美国和欧洲各国开始卷入全球化市场竞争, 市场对交货期、质量和价格提出了更高的要求。此时采购部门已被最高领导层视为最重要的业务部门之一。采购部门要通过向公司其他部门及时提供对公司战略目标可能产生影响的原材料潜在价格和供货情况信息, 来支持并加强公司的竞争优势。

三、现代采购发展概况

现代社会, 采购已逐步脱胎换骨, 走到了令人瞩目的前台, 其地位有了较大的提高。经济全球化使采购的理论和实践都发生了巨大的改变, 各种新颖的理论如雨后春笋般不断出现, 如战略采购、采购竞价、

电子采购等。地位的不断提高离不开经济大环境和市场竞争的发展趋势。这是因为，一方面，随着竞争的加剧，销售部门的压力越来越大。企业把开源节流、提高效率作为提高利润的重要途径。如何节省采购成本和提升采购效率对降低生产总成本起着关键的作用。另一方面，技术的快速发展对新品上市的周期要求越来越短，相应的研发费用越来越高，采购部门不但要保证产品供应及时，还要在产品成本控制上提出最佳的供应方案。采购部门已不再是单一的执行部门，而越来越多地参与企业的决策。

总之，21 世纪以来，随着市场竞争的白热化，大到企业的董事长、总经理，小到中层的采购部门经理或主管，乃至普通的采购人员都认识到，采购成本及费用的降低对提高企业的竞争力有着极其重要的作用。采购越来越引起人们的重视。

采购的内在涵义

关于采购的定义，国内国际上都有很多，不同人也都有不同的理解。美国采购学者亨瑞芝在其《采购原理与应用》一书中认为，采购概念的范围远远大于交易行为本身，它包含了采购交易前的计划、供应货源的研究和采购交易后的合同管理，如交货的追查、货物的检验等。通常来说，采购是指采购人或采购实体根据生产、转销、消费等目的，购买商品和劳务的行为，它和销售一样常见。

要想很好的理解采购的内在涵义，必须充分认识以下几个问题。

一、采购的内在涵义

根据人们取得商品的方式途径不同，可以从狭义和广义两个方面来理解采购。

狭义的采购是指购买，即买东西。购买的过程，针对个人来讲，主要是购买所需生活资料 and 消费资料的过程，如日用品、食品、药品和交通工具等；针对企业来讲，购买过程是根据生产需求提出采购计划，审核计划，选择供应商，经过商务谈判确定价格、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式，可

以说是最普通的采购途径，无论个人还是企业机构，为了满足消费或者生产的需求都可以通过这种方式来进行。

广义的采购是指除了以购买的方式获取物品之外，还可以通过下列途径获取物品的使用权，以达到满足需求的目的：

1. 租赁。租赁是指一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权，即租赁是一种以一定费用借贷实物的经济行为。在这种经济行为中，出租人将自己所拥有的某种物品交与承租人使用，承租人由此获得在一段时期内使用该物品的权力，但物品的所有权仍保留在出租人手中。承租人为其所获得的使用权需向出租人支付一定的费用（租金），如房屋的出租，承租人需向出租人支付一定的租金来获得房屋的使用权。

2. 借贷。借贷是指一方凭借自己的信用和彼此间的友好关系获得他人物品的使用权，使用完毕，仅返还原物品。这种采购方式中的需方可以无须支付任何代价就可以获得供方的物品的使用权。借贷的产生主要基于借方的信用。

3. 交换。交换就是采用以物易物的方式取得物品的使用权和所有权，但并没有以货币直接支付物品的全部价值。换言之，当双方交换价值相等时，不需要以金钱补偿对方；当交换价值不等时，仅由一方补贴差额给对方。

二、采购与购买的不同

购买与采购虽然词义相近，但还是有差别的。

1. 购买

与采购词义最接近的词汇是购买。购买通常是指需求的主体，用自身的劳动收益，通过货币交换，获取衣、食、住、行、用等生活资料。购买有如下特点：

- （1）购买的主体通常是家庭或个人；
- （2）购买的物品就独立的购买个体而言，数量不多，品种有限；
- （3）物品供应商到用户的距离一般不是很远；
- （4）购买从筹划开始至实施到完成，相对比较简单易行；
- （5）购买的风险，无论是自然风险还是社会风险都不是很大。

2. 采购

采购与购买的含义不同。采购是指需求的主体从众多的备选客体中，有选择地通过合同方式有偿取得所需要的物资、工程或服务。不难

看出,采购有两层含义:一层是“采”,就是要有选择,另一层是“购”,就是通过商品交易的手段,将选中对象的所有权,从其所有者手中,转移到自己手中。采购区别于购买的不同点在于:

(1) 采购的主体通常是企业、事业单位、政府部门、军队和其他社会团体;

(2) 采购的客体不仅仅是生活资料,更多的是生产资料;

(3) 采购的品种、规格繁多,金额巨大;

(4) 采购从策划至实施到任务的完成,整个过程十分复杂;

(5) 采购的过程实际是商流、物流、信息流、资金流综合运行的过程;

(6) 采购尤其是国际采购存在一定的社会风险和自然风险。

三、采购管理

由于企业采购服务于生产经营活动,并且以营利为目的,由此决定了企业采购面对着采购风险和投入产出问题,为了实现企业的经营目标,必须对企业采购活动和过程进行必要的计划、组织与控制,这就是采购管理。采购管理是企业管理的重要职能,也是企业专业管理的重要领域之一。简而言之,采购管理就是指为保障企业物资供应而对企业采购活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的一系列活动的总称。企业采购是实现企业利益的重要环节,企业必须对采购工作实行有效的采购管理。

采购管理通常包括以下几项基本职能:

1. 采购决策。它是根据物料需要量的预测和生产计划的安排,在考虑各种影响因素的条件下,对采购活动涉及的各个方面作出科学的选择。

2. 采购计划。采购活动是大量的、经常的,采购计划是对采购活动作出具体细致的安排和规划,是采购活动的指导性文件。

3. 采购组织。它包括静态的组织 and 动态的组织,前者是指建立采购组织机构,明确采购权限和职责,配备相应的专业人员;后者是指对采购活动的组织,包括采购招标、货源组织、订货谈判、签订合同和组织交易等。

4. 采购控制。采购控制是指为了达到采购目标,对采购活动制定定额、规章制度、工作程序、采购标准、验货条件以及涉及采购过程的

考核、监督、评价和反馈等。

采购管理就是要通过计划、组织等手段使企业的采购活动规范而科学，使企业能以最适宜的价格在最适宜的时间获得最适宜的资源。此外，采购管理还是企业发展战略上的重要环节。企业通过对采购活动实施高质量的管理，就能在新产品开发或产品的重新设计、产品价值分析、产品定价、市场预测等方面获得来自市场的第一手信息，为决策提供正确的依据。

四、采购与采购管理的不同

采购与采购管理是两个不同的概念，如果企业采购处于一种自发状态，没有实施有效的计划、组织与控制职能，那么可以说企业有采购活动，却没有采购管理。在考虑风险、资金占用、适度规模、及时性和成本等因素的条件下，通过实施科学的采购管理，可以合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点，可以以有限的资金保证生产经营的需要，为企业降低成本、加速资金周转和提高产品质量做出积极的贡献。

采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，是管理活动，是面向整个企业的管理活动，不但面向企业全体采购人员，而且也面向企业组织的其他人员（进行有关采购的协调配合工作），一般由企业的采购科（部、处）长或供应科（部、处）长或企业副总来承担。其使命就是保证整个企业的物资供应；其权力可以调动整个企业的资源。

而相对来讲，采购只是指具体的采购业务活动，是作业活动，一般是由采购人员承担的工作，只涉及采购人员个人，其使命就是完成采购科长布置的具体采购任务；其权力只能调动采购科长分配的有限资源。可见，采购管理和采购不完全是一回事。但是，采购本身也有具体管理工作，它属于采购管理。采购管理本身，又可能直接涉及具体的采购业务的每个步骤、每个环节、每个采购人员。可见，采购管理与采购又是有联系的。

虽然个人采购、一般家庭采购当中也有管理工作，但那是非常简单的采购管理工作，人们习惯上不把它看成一种管理工作，因此在日常生活中也没有采购管理的概念。而一般的集团采购，如企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等，由于采购面大、品种多、牵涉面广、