



# 采购部 高效工作手册

- ▶ 采购部管理职位高效执行的解决方案
- ▶ 做什么，怎么做，用什么做的一体化工作手册

徐恺 陈勇明 / 编著



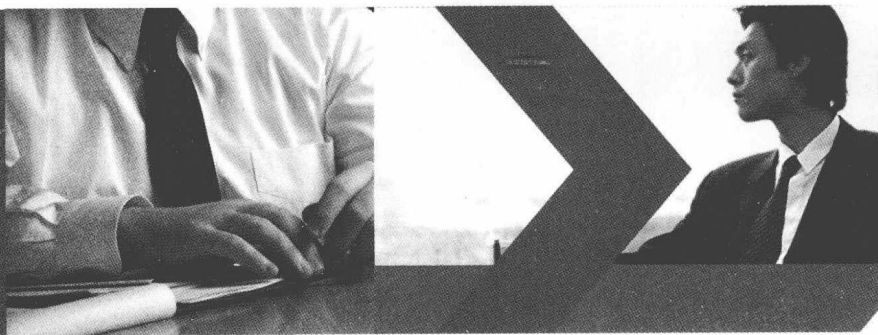
- ✓ 细化工作，掌控作业内容
- ✓ 分解过程，领会执行思路
- ✓ 提供工具，实现拿来即用

部门高效工作手册系列丛书

# 采购部

## 高效工作手册

徐恺 陈勇明 / 编著



广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

采购部高效工作手册 / 徐恺, 陈勇明编著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 7

(部门高效工作手册系列丛书)

ISBN 978—7—5454—0127—1

I. 采… II. ①徐…②陈… 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 056082 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   | 广东新华发行集团                                 |
| 印刷   | 广东金冠科技发展有限公司<br>(广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号) |
| 开本   | 787 毫米×1092 毫米 1/16                      |
| 印张   | 22.25 2 插页                               |
| 字数   | 383 000 字 光盘字数 336 000 字                 |
| 版次   | 2009 年 7 月第 1 版                          |
| 印次   | 2009 年 7 月第 1 次                          |
| 印数   | 1~5 000 册                                |
| 书号   | ISBN 978—7—5454—0127—1                   |
| 定价   | 53.00 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: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 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

华通管理咨询  
部门高效工作手册系列丛书

## 专家委员会



**黎红雷** 华通管理咨询特约管理研究专家，中国管理哲学博士点学术带头人，中山大学中外管理研究中心主任、MBA 教授、博导。著有《东方管理智慧》、《儒家管理哲学》、《现代管理与儒家智慧》、《美国企业文化》等多部专著。曾多次作为特邀专家参与国内外高端管理论坛，传播国学及管理哲学精髓，并先后受邀成为加拿大文化更新中心特约研究员，新加坡东西方文化发展中心客座研究员等机构管理研究专家。



**王霁** 华通管理咨询特约管理研究专家，中国人民大学管理哲学教授、博导，著名管理哲学专家，曾历任出版机构、教育产业机构负责人，著有《领导哲学》等多部管理哲学、哲学专著。王霁教授以高瞻远瞩的洞见和深入辩证的哲学思维，结合组织经营管理实践经验，多次受邀参与国家及各地教育培训机构，辅导并教授哲学、管理哲学精义，在业界享有广泛的学术声誉和良好的社会影响。



**沈坤** 华通管理咨询专家委员会特约营销策划专家，中国著名实战营销策划专家，复旦大学企业研究所高级研究员，破局营销理论创始人。曾为海尔电热水器、皇明太阳能、大自然地板、美特斯邦威休闲服饰、香港敬生堂药业、老白干酒业、王力集团等上百家公司进行营销策划。长期以来，专注于民营企业的管理变革与营销突围，为企业提供非常具有实战意义的破局营销策划，迅速帮助企业突破竞争困局。



**石真语** 华通管理咨询专家委员会特约营销专家，智源集团董事长、总裁、营销教练、“企业业绩内生力”、“量产销售精英”理论创始人。石真语的咨询培训突出强调从企业经营的“真实需求”出发，提供咨询培训的“真实供给”，在业界享有盛誉，并荣获中国营销精英“十大营销风云人物”、“全国十大企业培训师”等称号，其领导的智源集团被业界誉为“企业业绩改造第一课程”。



**姜上泉** 华通咨询专家委员会常务委员，著名企业管理专家，中国企业联合会、华中科技大学等机构约聘讲师。长期专注于企业的团队建设、流程改造、精益控制、成本压缩的研究，对松下、本田、标致、格力、美的、石药、仁和、江铃、国家电网、中国船舶工业等近百家知名企业进行精益化控制、团队建设、成本削减的咨询与培训，先后于全国 20 多个省市讲授近 1000 场公开课，课程满意度达 95% 以上。



**林海** 华通咨询专家委员会常务委员，美国管理协会、日本产业训练协会高级管理咨询师。曾长期在佳能等国际大型企业从事精益生产、人力资源体系建立、成本管理、团队再造等管理工作，拥有近 20 年世界 500 强企业管理及咨询经验。曾服务于格力电器、松下马达、可口可乐、菲利普、中国电信、中国移动等十几家独资、合资及民营企业，平均为企业节省成本 30% 以上，取得显著成果。

# 前言

“部门高效工作手册”系列图书由图书和光盘组合而成。其中，图书是对部门工作模块的指导性解读，深入阐述部门工作做什么与怎么做，以此提升部门管理职位的适应能力、操作能力以及管理能力，使之事半功倍。光盘是为部门管理工作提供用什么做的专业工具，包括与部门工作模块相匹配的各类标准、制度、流程、表格等。

本系列图书通过简洁、生动的笔触，针对各部门工作进行务实、精细以及规范化的阐述，力图将部门的职责、内容以及工作流程、方法阐释清楚。通过大量图表、流程进行细化说明，将工作过程一一分解，使读者迅速掌控作业内容，领会执行思路，同时通过灵活运用相匹配的光盘工具，即可实现高效的部门工作。

《采购部高效工作手册》是“部门高效工作手册”系列图书中的一种，它以采购部的工作内容为出发点，对采购部工作中面临的问题进行了全程式指导，并对采购管理工作应掌握的管理技能进行了归纳和提炼，便于采购管理人员迅速抓住工作的核心与关键，深入理解采购工作中所需要的各种知识和技能，是采购管理人员进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

本书在写作过程中，首先从采购部的组织结构描述入手，并由此逐层展开，从部门职责过渡到工作模块，旨在对采购工作进行纵深挖掘。其次，紧紧围绕采购部的关键业务模块进行论述，力图将完整的部门工作呈现出来。在对每个业务模块进行阐述时，全部以“实务”、“可操作”为准则，文中穿插大量图表，保证了图书的实用性、专业性和可读性。

本书针对采购部管理工作的业务板块，设置了高低效行为对照表，归纳并列



举出采购管理工作过程中典型的高低效行为，供采购管理人员对自我工作进行对比、参考，进而转化为自己的工作经验。

同时，每章都安排了经典案例解说，旨在针对采购工作的业务内容，引入国内外知名企业成功或失败的案例，通过深入剖析和解读，以事实说话，让采购管理人员更深入地了解和掌握采购工作的思想和方法。

在每一章的完结部分，精心设计了系统的“工作技能检测表”，为采购管理人员的自我检测提供方便；同时，每个表后均针对性地提供4~5个思考要点，以便给读者以启迪与反思。

当然，本书也有不足之处，希望广大读者对我们的写作提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！

# 目 录

## 第一章 采购部的组织结构与权责

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 第一节 采购部的组织结构与职能 .....   | (3)  |
| 一、采购部的组织结构 .....        | (3)  |
| 二、采购部的工作职能 .....        | (8)  |
| 三、采购部的工作职责 .....        | (9)  |
| 四、采购部的权力分配 .....        | (11) |
| 第二节 采购部的岗位职责 .....      | (13) |
| 一、采购总监的岗位职责 .....       | (13) |
| 二、采购经理的岗位职责 .....       | (14) |
| 三、采购主管的岗位职责 .....       | (15) |
| 四、采购员的岗位职责 .....        | (15) |
| 第三节 采购部的岗位素质模型 .....    | (16) |
| 一、采购总监的岗位素质模型 .....     | (17) |
| 二、采购经理的岗位素质模型 .....     | (18) |
| 三、采购主管的岗位素质模型 .....     | (20) |
| 四、采购员的岗位素质模型 .....      | (22) |
| 附录 1: 高低效行为对照表 .....    | (23) |
| 附录 2: 经典案例解说 .....      | (25) |
| 附录 3: 工作技能检测和思考要点 ..... | (27) |

## 第二章 采购人员的招聘与培训管理

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 第一节 采购人员的招聘管理 .....     | (31) |
| 一、采购人员的招聘清单制作 .....     | (31) |
| 二、采购人员的招聘渠道选择 .....     | (36) |
| 三、采购人员的面试方式与技巧 .....    | (38) |
| 四、采购人员的专业技能测试方法 .....   | (42) |
| 五、采购人员的入职手续办理 .....     | (43) |
| 六、采购人员的试用期管理 .....      | (46) |
| 第二节 采购人员的基本知识培训 .....   | (49) |
| 一、采购、采办与物料管理之间的关系 ..... | (49) |
| 二、采购和利润的关系 .....        | (50) |
| 三、采购及采购管理的目标 .....      | (50) |
| 四、采购的基本要点 .....         | (53) |
| 五、采购在组织结构中的地位 .....     | (53) |
| 六、采购工作的基本规则 .....       | (55) |
| 第三节 采购业务操作体系培训 .....    | (56) |
| 一、采购的权限 .....           | (56) |
| 二、采办的流程 .....           | (58) |
| 三、采购的目录管理 .....         | (59) |
| 四、采办的方法 .....           | (60) |
| 五、下订单的注意事项 .....        | (61) |
| 六、制作采购原始记录的方法 .....     | (61) |
| 第四节 采购人员的职业道德培训 .....   | (65) |
| 一、采购人员的职业素质培训 .....     | (65) |
| 二、相关法律法规的培训 .....       | (66) |
| 附录 1: 高低效行为对照表 .....    | (67) |
| 附录 2: 经典案例解说 .....      | (69) |
| 附录 3: 工作技能检测和思考要点 ..... | (71) |

## 第三章 采购计划的制订及预算管理

|                    |      |
|--------------------|------|
| 第一节 采购需求的确认 .....  | (75) |
| 一、汇总各部门需求的方法 ..... | (75) |

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 二、请购的注意事项 .....         | (76) |
| 三、小量请购的处理 .....         | (79) |
| 四、紧急请购的流程 .....         | (80) |
| 第二节 采购计划的制订 .....       | (81) |
| 一、采购计划的类型 .....         | (81) |
| 二、编制采购计划的步骤 .....       | (82) |
| 三、编制采购计划的注意事项 .....     | (85) |
| 四、采购计划执行的技巧 .....       | (87) |
| 第三节 采购预算的编制 .....       | (89) |
| 一、采购预算的项目 .....         | (89) |
| 二、编制采购预算的原则 .....       | (90) |
| 三、编制采购预算的方法 .....       | (91) |
| 四、编制采购预算的步骤 .....       | (92) |
| 附录 1: 高低效行为对照表 .....    | (94) |
| 附录 2: 经典案例解说 .....      | (96) |
| 附录 3: 工作技能检测和思考要点 ..... | (97) |

#### 第四章 供应商选择与评估管理

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第一节 供应商的选择 .....     | (103) |
| 一、寻找供应商的途径 .....     | (103) |
| 二、选择供应商的原则 .....     | (104) |
| 三、选择供应商的方法和步骤 .....  | (105) |
| 四、发现潜在供应商的方法 .....   | (107) |
| 第二节 供应商的评估 .....     | (109) |
| 一、评估标准和计分系统 .....    | (109) |
| 二、供应商评估中的质化标准 .....  | (113) |
| 三、评估供应商的原则 .....     | (113) |
| 四、评估潜在供应商的步骤 .....   | (114) |
| 第三节 供应商的跟踪管理 .....   | (116) |
| 一、供应商需求体系的制订 .....   | (117) |
| 二、供应商开发与认可程序 .....   | (119) |
| 三、采购体系、质量体系的构建 ..... | (122) |



|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 四、批量生产中供应商的日常管理 .....   | (124) |
| 五、供应商等级划分与双赢模式的建立 ..... | (125) |
| 附录 1: 高低效行为对照表 .....    | (127) |
| 附录 2: 经典案例解说 .....      | (128) |
| 附录 3: 工作技能检测和思考要点 ..... | (130) |

## 第五章 供应商关系的建立与管理

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 第一节 与供应商建立战略伙伴关系 .....    | (135) |
| 一、建立战略伙伴关系的必要性 .....      | (135) |
| 二、传统外协关系与供应链伙伴关系的区别 ..... | (136) |
| 三、建立双赢的战略伙伴关系的方法 .....    | (137) |
| 四、供应商关系的发展趋势 .....        | (138) |
| 第二节 供应商关系管理 (SRM) .....   | (139) |
| 一、供应商关系管理的信息基础 .....      | (140) |
| 二、供应商关系管理的组成 .....        | (140) |
| 三、供应商关系管理 (SRM) 的功能 ..... | (144) |
| 四、事务型和分析型 SRM .....       | (146) |
| 第三节 供应商关系管理策略 .....       | (147) |
| 一、供应商关系的基本分析 .....        | (148) |
| 二、供应商关系的类型 .....          | (149) |
| 三、供应商—采购商满意模式 .....       | (150) |
| 附录 1: 高低效行为对照表 .....      | (151) |
| 附录 2: 经典案例解说 .....        | (153) |
| 附录 3: 工作技能检测和思考要点 .....   | (155) |

## 第六章 采购价格谈判与合同管理

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 第一节 供应商供货价格分析 ..... | (161) |
| 一、采购价格的种类 .....     | (161) |
| 二、比价的方法、原则及方式 ..... | (163) |
| 三、分解采购成本的方法 .....   | (164) |
| 四、影响供应商报价的因素 .....  | (166) |
| 五、供应商成本分析的步骤 .....  | (167) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 第二节 采购价格谈判的技巧 .....       | (170) |
| 一、与供应商谈判的要领 .....         | (170) |
| 二、设计有效的谈判方案 .....         | (172) |
| 三、发问与倾听的技巧 .....          | (176) |
| 四、降低采购价格的方法 .....         | (177) |
| 五、应对供应商涨价的策略 .....        | (178) |
| 六、运用非价格因素进行谈判应注意的问题 ..... | (180) |
| 第三节 采购合同的管理 .....         | (181) |
| 一、采购合同的主要条款 .....         | (182) |
| 二、规避采购合同中的潜在风险 .....      | (186) |
| 三、采购合同的签订与复审 .....        | (187) |
| 四、采购合同的履行与检查 .....        | (189) |
| 五、采购合同的变更管理 .....         | (190) |
| 六、采购合同的纠纷与索赔 .....        | (193) |
| 七、采购合同的存档工作 .....         | (196) |
| 附录 1: 高低效行为对照表 .....      | (197) |
| 附录 2: 经典案例解说 .....        | (199) |
| 附录 3: 工作技能检测和思考要点 .....   | (200) |

## 第七章 采购交期管理与库存控制

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 第一节 采购商品交期管理基础 .....  | (205) |
| 一、交期的概念及构成 .....      | (205) |
| 二、交期成本核算 .....        | (206) |
| 三、影响物料交期的因素 .....     | (208) |
| 四、供应链上的交期分析 .....     | (210) |
| 第二节 采购交期的改善 .....     | (211) |
| 一、改善交期的方法与策略 .....    | (211) |
| 二、提高准时交货率 .....       | (213) |
| 三、利用看板管理控制供货商出货 ..... | (216) |
| 第三节 采购商品库存的控制 .....   | (218) |
| 一、安全库存控制法 .....       | (219) |
| 二、滚动计划控制法 .....       | (221) |



|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 三、JIT 看板拉动控制法 .....     | (223) |
| 四、安全库存的设置与双赢原则 .....    | (224) |
| 五、安全库存与第三方物流 .....      | (226) |
| 附录 1: 高低效行为对照表 .....    | (227) |
| 附录 2: 经典案例解说 .....      | (229) |
| 附录 3: 工作技能检测和思考要点 ..... | (230) |

## 第八章 采购商品验收与质量管理

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第一节 采购商品验收流程管理 .....    | (235) |
| 一、商品的收货作业流程 .....       | (235) |
| 二、仓库人员的作业流程 .....       | (236) |
| 三、卸货人员的作业流程 .....       | (241) |
| 四、商品检验的作业流程 .....       | (243) |
| 第二节 采购全面质量管理 .....      | (244) |
| 一、推动全面质量管理的意义 .....     | (245) |
| 二、质量的三要素 .....          | (246) |
| 三、质量管理的五个阶段 .....       | (247) |
| 四、全面质量管理的方法与工具 .....    | (248) |
| 第三节 采购商品质量成本管理 .....    | (252) |
| 一、质量成本的内容 .....         | (252) |
| 二、质量成本曲线 .....          | (254) |
| 三、树立零缺陷——零浪费的思想 .....   | (256) |
| 四、利用“冰山原理”分析质量成本 .....  | (258) |
| 附录 1: 高低效行为对照表 .....    | (259) |
| 附录 2: 经典案例解说 .....      | (260) |
| 附录 3: 工作技能检测和思考要点 ..... | (261) |

## 第九章 采购资金结算与成本控制

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 第一节 采购资金的内部管理 ..... | (267) |
| 一、采购资金的审批流程 .....   | (267) |
| 二、采购资金的审批权限 .....   | (269) |
| 三、采购预付款的管理办法 .....  | (271) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 四、采购延迟付款的管理办法 .....     | (272) |
| 第二节 采购资金的结算 .....       | (273) |
| 一、采购资金的结算类型 .....       | (274) |
| 二、资金结算的过程管理 .....       | (275) |
| 三、资金结算的单据管理 .....       | (278) |
| 四、结算清款表的汇总 .....        | (280) |
| 第三节 采购成本的控制 .....       | (282) |
| 一、采购成本分析 .....          | (282) |
| 二、定期采购控制法 .....         | (286) |
| 三、定量采购控制法 .....         | (288) |
| 四、经济订货批量控制法 .....       | (289) |
| 五、采购成本控制的策略 .....       | (291) |
| 附录 1: 高低效行为对照表 .....    | (293) |
| 附录 2: 经典案例解说 .....      | (295) |
| 附录 3: 工作技能检测和思考要点 ..... | (297) |

## 第十章 采购绩效的衡量与评估

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 第一节 采购绩效管理指标的规划与制定 .....       | (303) |
| 一、运用财务报表分解采购绩效指标 .....         | (303) |
| 二、运用平衡记分卡 BSC 设计采购绩效指标体系 ..... | (305) |
| 三、运用戴明循环制定采购绩效指标 .....         | (308) |
| 四、制定采购 KPI 指标的原则 .....         | (309) |
| 五、采购 KPI 绩效指标的核算方法与表单 .....    | (310) |
| 六、采购部年度工作规划与季度工作目标的制定 .....    | (312) |
| 第二节 采购绩效管理的实施与评估 .....         | (314) |
| 一、改善供应商绩效的方法 .....             | (314) |
| 二、采购职能整合的流程 .....              | (317) |
| 三、采购业绩的报告路线 .....              | (318) |
| 四、采购绩效的季度考核 .....              | (319) |
| 五、建立采购业绩报告季度例会体制 .....         | (322) |
| 六、采购绩效的年度总结 .....              | (323) |
| 七、采购绩效管理报表的开发与应用 .....         | (324) |



|                        |       |
|------------------------|-------|
| 附录 1：高低效行为对照表 .....    | (327) |
| 附录 2：经典案例解说 .....      | (328) |
| 附录 3：工作技能检测和思考要点 ..... | (329) |

# 第一章

## 采购部的组织结构与权责

---



## 第一节 采购部的组织结构与职能

明确企业业务特征及采购模式，了解采购业务的基本职能，是采购部进行组织建设的关键。

本节要点如下：



- ◇ 采购部的组织结构
- ◇ 采购部的工作职能
- ◇ 采购部的工作职责
- ◇ 采购部的权力分配

### 一、采购部的组织结构

采购部的基本组织结构包括分散型采购组织结构、集中型采购组织结构和混合型采购组织结构。

#### 1. 分散型采购组织结构

分散型采购组织结构是与采购相关的职责和工作分别由不同部门执行。分散型采购组织结构，如图 1.1 所示。

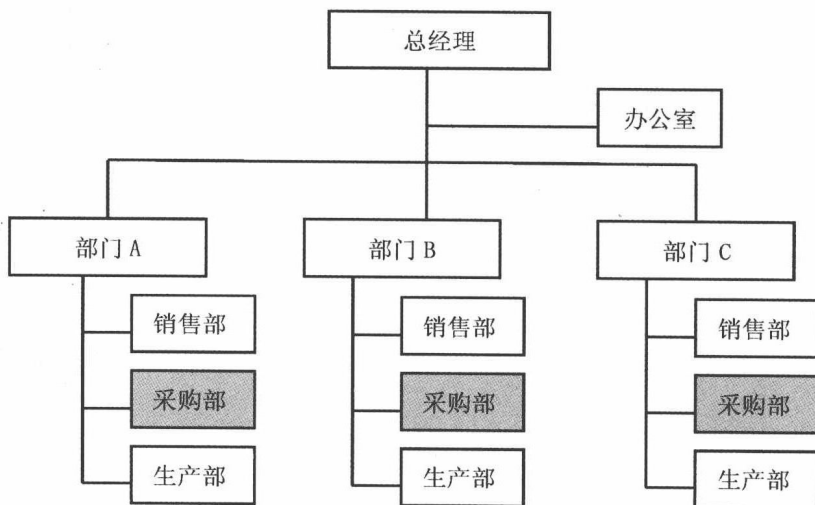


图 1.1 分散型采购组织结构