

采购应 扮演的角色

朱饶舟 著

CAIGOUYINGBANYANDEJUESE

CAIGOUYING
BANYANDEJUESE



杭州出版社

采购应 扮演的角色

朱饶舟 著

CAIGOUYINGBANYANDEJUESE
CAIGOUYING
BANYANDEJUESE

杭州出版社

图书在版编目(C I P)数据

采购应扮演的角色 / 朱饶舟著. —杭州: 杭州出版社,
2008.5

ISBN 978-7-80758-082-9

I. 采… II. 朱… III. 采购—企业管理 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 056567 号

采购应扮演的角色

朱饶舟 著

责任编辑 汤 敏

出版发行 杭州出版社(杭州市曙光路 133 号)

电话: 0571-87997719 邮编: 310007

印 刷 杭州浙大同济教育彩印有限公司

经 销 新华书店

开 本 880×1230 1/32

字 数 125 千

印 张 5.375

版 次 2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80758-082-9

定 价 26.00 元

(版权所有·侵权必究)

如有印装错误, 请向本社发行部联系调换

上自企业管理领导,下至具体采购业务员,在工作的理念上无非是分工的不同,岗位之异和权限之别,说句确切的话都是企业运作中的主角与配角,管理者在各部门中更要充当支撑梁和润滑剂。

在微利时代,采购是一门综合性的大学问,它涉及到多个部门、多种原辅材料和众多的供应商。对采购工作者而言,需要了解各种原辅材料知识、采购专业知识、成本结构和合同法,以及沟通能力、谈判能力和人际关系等。作为管理者来说,更要面对各部门的协调和平衡,以及各家供应商的宏观管理和系统管理等。为此,采购管理是一门综合性的学问。

决策的最高层次不是完美的采购制度和完善的体系,而是靠管理者的第六感觉,为了在竞争中胜出,不但要全面削减采购成本,而且要适时、适量、适质地确保材料到位。采购管理已没有第二条路可走,因为行业中其他企业都这么做,如果管理跟不上,其产品价格将被定位为不合理的售价。采购管理凭什么决胜未来几年?技术、成本、质量、货期,假如采购管理不专业、不系统或者得不到领导对采购的理解和支持,企业管理很难有获胜的一天。如何比竞争对手更有优势才是企业管理当前的重中之重。



通过对传统采购管理问题、管理误区和最新采购技术的分析,形成巨大“反差”;再用理念、角色和案例强化和理解;在此基础上结合采购管理所面对的实际问题,分享解决问题的经验,使方法和理论能协同应用到实际工作中。

本书从采购管理的角度来剖析各岗位的理念、状况和角色。企业管理者了解了该书内容能得到某方面的启示,采购管理者阅读了该书能在采购具体管理方面获得谋略和指点,采购业务员读取该书就更实用了。为企业上层管理者、采购中层管理者和采购业务员献上一本具有预见性、理念性、可行性、趣味性和实用性的书,就是我编撰此书的目的。

问渠那得清如许,为有源头活水来。强化领导理念意识、奉献管理艺术、掌握赚钱方法、提升采购技巧、识破成本玄机,从管理入手,从采购抓起!

前 言 /1	采购工程师的职责和工作内容/67
理念决定采购的出路/1	采购员的职责和工作内容/69
采购职业是一种事业/5	采购助理的岗位职责和工作内容/71
职业习惯与采购成功/9	采购文员的岗位职责和工作内容/73
采购节奏与时间观念/14	采购作业与采购守则/75
采购管理制度和艺术/18	采购责任与考核依据/77
做一名优秀的采购员/22	采购规范的合同版本/82
产品研发与项目采购/26	采购在谈判中的角色/86
工艺设计与采购成本/30	外包商的管理与考评/131
物料计划与采购计划/33	特采品的处理与事项/140
检验标准与采购成本/36	脉络管理和培训计划/143
仓储管理与采购成本/40	配合才能降低总成本/148
生产管理与采购理念/43	降低总成本的流程方案/150
财务审核与采购管理/46	采购业的设想与梦想/152
行政后勤与采购作业/49	采购业成功者的足印/158
领导观念与采购命运/52	附:物料需求材料计划表/161
采购定位管理说明书/59	采购跟踪业绩考核表/162
采购经理的职责和工作内容/61	后 记 /163
采购主管的职责和工作内容/63	
计划员的岗位职责和工作内容/65	

理念决定采购的出路

一、采购工作的理念与思路

什么是理念？理念是你的思路与想法，是大脑系统的指挥部，是决定命运与改变命运的真正主宰，是一切人生财富的心理根源，是行为的支配系统。它一旦出了问题，不管你多么有知识、能力、美德、金钱、方法，都将失去意义与价值。

做采购的同行们也许都有同感，我们去公司应聘采购职位时，他们主管在提问的时候，都会给面试者各式各样的问题，有些人可能会措手不及，有些人也可能从做好采购员或管理供应商的角度来回答。不论是做好采购也好，还是管好供应商也罢，都围绕“采购员的品德、能力、经验和采购的成本、质量和交期”等方面，认为这些是做好采购工作的要素，也是面试提问的精华所在。但有很多人没意识到这些精华的动力系统是“职业理念”。

理念有采购理念、经营理念、目标理念和管理理念等，理念的共性——是你在实施想法、决定动机或行为前的实施观点，有了观点就有了思路，有了思路才会有想法，有了想法就有了明确的目标，有了目标才有了驾驭你肢体行为的动力。目标越强，动力越大；反之，目标越小，动力就越弱。

要做好采购必须要有职业思路，采购思路在采购经理或每个采购员的工作中占据首要位置。它具有指导意义，也是



从事所有工作起决定性作用的意识形态。在有正确的理念和有可行性思路的基础上才能真正做好出色的采购工作。

如果将人生比作是一场战争,那么人生的某个阶段便是一场战役,经历采购生涯的某个事件只是一场战斗。人生之路始于念,成败得失在于心;只要从“心”出发,用“心”做事,成功就会向你靠近。

二、采购行业的目标与前途

采购是富有成长性的行业,在成长过程中最需要关注的是年轻采购员,这些年轻采购员在具备职业道德与品行的基础上,要提高自己的组织能力、计划能力、表达能力和工作能力。我们对供应商要用“被管理”系列来记录他们的发展变化。常言道:正人先正己,做事先做人。采购者要想管好各供应商必须以身作则。清清白白做人的力量是惊人的。采购者不但要放下包袱大胆工作,而且严格要求自己。总之,希望各位管理者或新老采购员或刚入行的采购员们能够一步一个脚印,也希望大家若干年之后能成长为受人尊敬的采购专家。可是在平时的采购作业中,诱惑的陷阱到处都是,关键在于是否禁得起、禁得住。把持住自己,才不会走险路、走歪路,警钟长鸣,绝非危言耸听也。

三、采购行业的梦想与出路

采购者的目标在哪里?前途在何方?谁心中没有梦想?谁没有追梦的权利?相信我们会找到属于自己的终点,而那里也有我和大家的梦想!采购者一般容易出现以下的行为或心态:一是干起活来充满着风风火火的热情,总怕不能很好地完成领导交给的任务;二是遇到谈判就举刀狂砍,砍得供应商们鲜

血淋淋,再低的谈判价格也不满意;三是不管怎么努力也总是出这样或那样的差错,不是丢这就是忘那,干起活来很是被动。那么如何使自己化被动为主动呢?请参考以下几条思路。

1. 找出自己的不足

不管你做得多好,总会有很多的不足。你如要前进,就得经常总结和培训。此时要冷静分析,调整自我,找找自己到底在哪方面欠缺,缺哪块补哪块。是采购专业知识?是采购工艺知识?是采购财务知识?是商业谈判技巧?还是全方位的交流沟通?当然了,特别是新采购员,往往这些方面都有欠缺之处,那就先确定一两个最急迫、最需要解决的知识或技能,购买一些相关的书籍或通过培训来提高自己的能力,先在理论上过关,然后再将它应用到实践中去。要知道,经过系统的培训之后,在同个岗位上你将会判若两人。若没有理论的基础,“理论和实践相结合”就无从谈起。

2. 搞清楚采购流程

采购流程就是指需方所需求的各种设备和原辅物料,从采购到结账所必须经过的一系列相关的程序。要把自己公司的采购流程和物流程序搞清楚(如有必要就把采购流程打印下来常看),并按照采购流程和物流程序认真执行。只有这样才能够做到有条不紊、临阵不乱。

3. 采购作业的重点

采购作业的重点应该放在降低总成本上,而不仅仅是所谓的采购单价。采购单价并不是越低越好,如果所购产品能够减少返工率、不影响出货、缩短库存时间,甚至提高最终产品的销量,那么同样的价格(甚至价格略有提高),对你的企业来说都是划算而值得提倡的。



4. 采购人员的心态

采购人员有时被人逼得真是哭笑不得,譬如:你这么为公司卖力肯定有油水,你如常打的士、进饭馆、入娱乐场所、穿得体的衣服,特别是建房卖房更会被人议论。老有人在背后说你做了手脚之类的话,反正背黑锅是肯定的。别人对你不信任,对你的工作疑神疑鬼,不是你的错,而是你的行业之故,所以采购就有了那么多背后的故事了。我们既然选择了采购这一项工作,也就豁出去了,把议论置之脑后,只要身正不怕影子斜,这些事早就见怪不怪了,要是怪了就真是外行了。

总之,思路决定出路,思路对就会柳暗花明,思路错就会山重水复。如果有太多的“应该怎么做”的思路和太多的“不应该怎么做”的方法,就会锁定采购的思维,特别是在人的观念上,观念“不出格”难成事业,用人“不破格”难成大业。现代的采购作业需要有一种新观念,才会有多个思路,才会多一个出路。更重要的是让在职的采购者,有一种安全感、成熟感、成就感、归属感,是一个来了就不想离开的地方!这就是采购者的梦想!从这个意义上来说,理念决定采购的出路。



采购职业是一种事业

视工作为乐趣,即是人生的天堂;把工作当任务,即是人生的地狱。

一、古老寓言故事的启示

相传在古老的西方,有一个人在他临死前,发现自己到了一个快乐的人间天堂。他刚踏进那片美妙的乐土,就有一个看似天使模样的侍者向他走来并且问他:“先生,您需要什么吗?在这里您可以拥有一切您所想要的:所有的美味佳肴,所有可能的娱乐以及各式各样的消遣,其中不乏妙龄美女,都可以尽情享用。”这个人听了之后有点惊奇,但非常高兴,他暗自窃喜,这不正是我在人世间梦想的天堂嘛!一整天他都在品尝各种各样的佳肴美食,同时尽享美色的滋味。然而终于有一天,他却对这一切感到索然无味了,于是他就对侍者说:“我对这一切已经感到很厌烦,任何享受都乏味了,我需要做一些事情来充实我的生活,您可以给我找一份工作吗?”万万没有想到,他所得到的回答却是:“很抱歉,我的先生,这是我们这里唯一不能为您做的,这里没有工作可以给您。”这个人很沮丧,愤怒而急躁地挥动着手说:“这里太糟糕太残酷了!那你就干脆把我扔在地狱算了!”这则寓言故事虽有夸张,但人需要工作和对事业的追求的道理不言而喻。



二、如何调整做采购的心态

1. 做好优秀采购并非易事

采购工作就是这样,每一件事情重复去做,也并非每个人都能做好。虽然采购常做事,但采购所面临的问题还是很多。每个人的工作都不是如意的,只能慢慢适应,他们做业务的也许比做采购更难,大家都需要努力。采购每天都是找厂家要样品、常报价,供应商只见采购有雷声,不见采购下雨点,这也没办法,是产品开发有要求,是上面领导有要求,是客户有要求,也只有供应商多多理解多多支持了。如没有打样和小批量的生产,哪有大批量生产呢?要能守得云开见月明,要做好采购确实是很难的,各行有各行的苦和难,虽然别人看采购什么都好,其实采购的压力比什么都大。采购质量欠佳被品管判退货,不合财务意被拒付款,时间稍紧生产即哇哇叫,老板又觉得采购成本高,供应商还要埋怨咱们采购员……难处和苦处只有自己才知道。

2. 采购行业不要有所抱怨

销售抱怨采购高高在上,采购指责销售死缠烂打,家家都有本难念的经。在采购与销售的博弈中,是否有获得双赢的路线?买的没有卖的精,这是一个结。在微利时代,“采购成本”是采购人员心里“永远的痛”,为了争得利益采购需要说动卖方,需要讨价还价。企业为了控制库存,采购周期越来越短、采购批量越来越小,供应商怨声载道,加上原材料的价格不断上涨,降价的工作越来越富有挑战性。要通过总结及专题讨论,以增进采购与销售双方的了解,探讨双方合作的一些基本规范,帮助采购和销售双方改进自己的工作技巧,提高沟通和合作的效率,使采购和销售双方在各自的立场上工

作得更加顺畅,更加愉悦。

三、采购工作在崖壁中的脚步

1. 有效地管理好供应商

适时、适量、适价、适质是采购工作永远追求的目标。你在追求如何管好采购作业的同时更要追求如何管好供应商。退一步说,如果公司内部的管理有缺陷、有难度,那最起码也要把你下面的供应商管好,也就是督促供应商保质、保量、按时供货和价格合理。要管好这些供应商真的不容易。供应商的推销代表经常会在企业的走廊里四处游荡和在办公区域频繁出入,到生产急需补料、急购物或是不良品需处理时,却见不到供应商销售人员和送货人员的人影。所以,面对供应商无孔不入的围追堵截,要不想让这种情形变成现实,采购们就需要反戈一击,我们必须对现在每天发生的事件进行控制,否则,供应商就将反过来控制你了!为此,必须通过全员努力,将风险和成本控制在每位采购员的能力范围内。

2. 采购事业的最佳答案

如果一个人从他的日常工作中找不到自己的需要或者根本就没有事业心,那么他永远也不会得到快乐。

工作是人生的一种需要,事业是追求理想境界的需要,采购工作也同样,有苦也有乐。你可以想象出一个人一生如果什么工作都不做会是什么样子;如果没有事业、理想和目标的追求又会是什么样子。我想他可能会像前面寓言故事里的人一样,不是寂寞而死,就是像关在栏中的猪一样整天在猪圈里度日子。相信很多人都会赞同这个观点。很多人忙了一辈子,以为退休就会快乐了,其实大多数退休的人都不快乐,想找事做很难。曾经有一个人退休了,他积攒了一大笔



钱,每天都悠闲,人人都羡慕他,却没有人想到有一天他居然自杀了,是因为他感到无事可做。为此,我们做采购工作的既然选择了这份富有挑战性的职业,就应该使它富有乐趣和成就感。有些时候工作也并不是一个关于吃什么苦、做什么事和得什么报酬的问题,关键在于是否禁得起,禁得住。把持住自己,调整好心态,把采购工作当成一种事业来做,这是采购工作者最大的快乐和最佳的答案。

职业习惯与采购成功

何为职业习惯？何为采购的成功？职业习惯与采购的成功两者之间有何必然的关系？作为一名采购者不得不去深思这个问题。一个不善于去思考采购相关专业及相互关联问题的人，他永远不可能成为一名成功的采购事业者。

有一段著名的美国谚语说得好：“如果你播种思想，你将形成行动；如果你播种行动，你将形成习惯；如果你播种习惯，你将形成性格；如果你播种性格，你将形成命运。”懒惰是一种习惯，勤奋更是一种优秀的习惯，人反复做什么动作并做什么事，他就会形成什么样的习惯，性格决定命运，成功是习惯使然，也就是说习惯是成功之源。

何为一名成功的采购者？“成功”是人人所盼望追求的，各位在公司的事业也应以此为目标，努力追求，采购事业中的成功应是以企业的利益为第一目标，首先满足公司物料的供应工作，协助配合公司各方面降低综合成本，创造更大的企业价值和利润空间。我们也深信世界上没有人是喜欢失败的，成功者往往能透彻了解或研究失败的原因，在公司设法提高外购程序的效率之时，有诸多原因能使单一采购成为既节约成本又节省时间的可行选择。我认为作为一个独立的个人首先要成为一个优秀的人才能走向成功。那么怎么做才可以称为优秀呢？凡是能让自己成为最优秀的人的习惯就是好习惯。我们会常说：“这个我不会，因为遗传……”“我迟到，是因为……”“我的计划没完成，是因为……”我们总是在找借



口或是抱怨,在不满中消耗自己的生命。而人类与动物的区别正是人能主动积极地创造来实现梦想,来提升我们的生命品质。如果你不向前走,谁又会推你走呢?因此,积极主动的态度,是实现个人愿望的原则。所以,有效能的人士为自己的行为及一生所做的选择负责,自主选择应对外界环境的态度和方法;他们致力于实现有能力控制的事情,而不是被动地忧虑那些没法控制或难以控制的事情;他们通过努力提升效能,从而扩展自身的关切范围和影响范围。

采购工作仅凭“杀价刺激”还不行,还需要“强化习惯”,通过“强化职业习惯”来进行优劣筛选及正负反馈,如此循环往复,良好的习惯应该可以慢慢形成。我们说的习惯是每个人固有的东西,这种固有的东西必须在做一件新事情时得到调整。这个企业成功的经验不能生搬硬套到那个企业,要达到内心本质的升华。习惯可以改变人的一生。虽然我们已经了解了许多提高自身素质的方法,但这些方法如果不转变成自己的习惯,还是没有任何意义。下面列举采购事业者的七种习惯,这些习惯并不复杂,作用却非常显著。如果你是一位采购者,或者你希望将来成为管理者,就应该从现在做起,努力培养这些习惯。

好习惯之一:做到对工作勤奋。

勤奋是财富!谁能珍惜点滴时间,就像一棵小树苗,可以不断地从大地母亲那里汲取营养,争分夺秒,点滴积累,谁就能成就大业,走向成功。采购者也要做到对工作勤奋,不断学习更多的专业知识,不断提高自身的采购水平,激发潜力,相信机会靠自己创造,责任可以促使自己走向成功。

好习惯之二:做到对公司敬业。

有敬业精神不一定能成功,但若没有敬业精神则一定不

能成功。我们的敬业带来的直接结果就是企业的不断发展以及个人事业的成功；不敬业不仅会对公司造成严重的影响，而且会葬送自己的大好前程。敬业要求采购者重视自己的工作，重视采购在企业中的重要性，做成本、风险、利益等项目的分析。敬业要求我们永远具有工作的热情，力求完美，直面金钱，不被金钱所累，洁身自好，廉洁奉公。

好习惯之三：做到对公司忠诚。

忠诚不仅是一种职业品德，更是一种社会责任。我们每一个人都有责任去信守和维护忠诚。这是对自己所爱的人和所坚守的信念最大的保护。丧失忠诚，就是对职业品德和社会责任最大的伤害和亵渎。忠诚要求我们采购者做到真诚地支持领导、支持公司和支持老板，帮助领导成功，与领导主动沟通，让自己变得独一无二，有不可抹杀的工作业绩和能力，处理好人际关系来提高自己的声望。相信拥有如此忠诚的人，绝对是一个正在迈向成功的人。

好习惯之四：做到对自己自信。

人绝对不能没有自信，拥有自信才能拥有一切。在漫长的人生旅途中，只有我们相信自己是重要的，我们才能不断激励自己战胜一个个困难，走向成功。自信可以改变一个人的一生。作为一名采购者要承担很大的压力，既要考虑购物的质量、价格、风险性，还要考虑更多地满足公司的需要，完成急单、难单的交付，而且很有可能会有很多流言蜚语。除了工作上的压力，还有精神上的压抑。为此我们更要有一种坚定不移的信念，相信自己的能力，把握工作目标的重点去努力。自信就要永远看得起自己，除去心中的杂念，把自己的精力集中到某一方面或重要的方面，坚持不懈地奋斗，那么我们的采购事业定会结出丰硕的成果。