

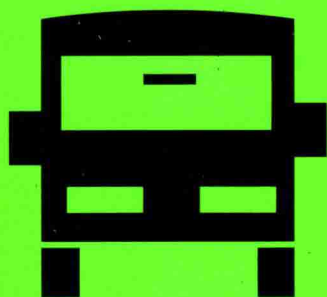
一本书搞懂



采购

CAIGOU

符胜利 主编



化学工业出版社



一本书搞懂



采购

CAIGOU

符胜利 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书包括采购计划、供应商的开发与管理、采购谈判、采购订单处理与跟进、网上采购、采购成本控制六部分内容，涵盖了采购管理的方方面面。本书以图解的形式来解读，浅显易懂，实用性、可操作性非常强，同时还提供了大量的实用性管理表格。

本书可供采购经理、采购人员、新入职的大中专学生以及有志于从事采购管理的人士学习和参考。

图书在版编目(CIP)数据

一本书搞懂采购/符胜利主编. —北京:化学工业出版社, 2017.6

ISBN 978-7-122-29320-6

I. ①一… II. ①符… III. ①采购管理 IV. ①F253

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第057576号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:吴 静

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:北京新华印刷有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张12 字数220千字 2017年6月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:48.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



采购作为物流活动的起点，涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息、服务流动的全过程。企业通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动，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，以有限的资金保证经营活动的有效开展，在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

随着市场竞争的加剧，企业从重视生产、营销已经逐步发展到重视采购、物流和供应链的时代。可以毫不夸张地说，采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购效益与效率的高低，直接决定企业的盈利能力和市场竞争力，决定企业的生存和发展。然而，人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”，似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大关系，而与理财及人才专业和职业素质更无直接的联系。这种不合乎国际运营规范的理念和封闭无知的认识，极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。

企业必须重视采购，重视采购首先要重视采购体系的建立和流程的规范，以使采购人员不再局限于原始落后的人为行事、缺乏职业专长和管理素质，从而使企业脱离缺乏效益的市场局面和被动淘汰的危险境地。

当然，有许多管理者也想建立完善的采购管理系统、全面提升采购人员的素质，却无从着手。想组织人员参加专业培训，既花时间又费钱；购买一些书籍来边学习边运用，却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。

基于此，我们根据自己十几年来辅导实践经验和使用过的培训资料整理成册，编写了《一本书搞懂采购》一书。本书包括采购计划、供应商的开发与管理、采购谈判、采购订单处理与跟进、网上采购、采购成本控制六个部分内

容，涵盖了采购管理的方方面面，实用性很强，可供采购经理、采购人员、新入职的大中专学生以及有志于从事采购管理的人士学习参考。

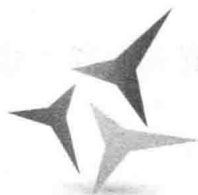
本书由符胜利主编，在本书编写过程中，还获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有王玲、王毅、王跃进、张平、张勇、张野、张众宽、张艳红、李军、李强、李小强、李国新、齐小娟、刘建伟、吴定兵、鲁跟明、赵辉、赵慧敏、周亮、唐永生、黄河、杨丽、杨杰、杨雯、姜崇斌、鞠晴江，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编著者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编 者

目录

CONTENTS



第一章 采购计划..... 1

采购计划是指企业管理人员在了解市场供求情况，认识企业生产经营活动过程中，以及掌握物料消耗规律的基础上，对计划期内物料采购管理活动所做的预见性的安排和部署。

第一节 采购计划制订..... 2

- 一、编制采购计划的作用..... 2
- 二、采购计划的种类..... 2
- 三、编制采购计划的依据..... 3
- 四、编制采购计划的步骤..... 4
 - 【范本1】物料用料清单..... 5
 - 【范本2】存量管制卡..... 6
 - 【范本3】_____物料年度采购计划..... 7
 - 【范本4】物品采购月计划..... 7
 - 【范本5】订单采购计划表..... 8
 - 【范本6】物品定期采购计划表..... 8

第二节 MRP采购计划..... 9

- 一、MRP的定义..... 9
- 二、MRP的原理..... 10
- 三、MRP采购的特点..... 12
- 四、确定MRP系统采购计划的方法..... 12
- 五、MRP采购的注意事项..... 14

第二章 供应商的开发与管理 17

供应商的开发和管理是整个采购体系的核心，其表现也关系到整个采购部门的业绩。一般来说，供应商开发包括的内容有：供应市场竞争分析、寻找合格供应商、潜在供应商的评估、询价和报价、合同条款的谈判、最终供应商的选择、激励、管理。

第一节 供应商开发 18

- 一、供应商开发的基本准则 18
- 二、供应商开发流程 18
 - 【范本1】供应商基本资料表 22
 - 【范本2】供应商问卷调查表 23
 - 【范本3】拟考察供应商名录 24
 - 【范本4】供应商评分卡 28
 - 【范本5】供应商考察表 29
 - 【范本6】询价单 30
 - 【范本7】物料采购询价单 31
 - 【范本8】采购成本分析表 35
 - 【范本9】供应商比较表 38
 - 【范本10】合格供应商名录 39

第二节 供应商管理 40

- 一、与供应商建立双向沟通 40
- 二、监控供应商的交货状况 41
 - 【范本11】A级供应商交货基本状况一览表 41
 - 【范本12】供应商交货状况一览表 42
 - 【范本13】检验品质异常报告 42
 - 【范本14】供应商异常处理联络单 43
- 三、供应商品质抱怨处理 44

【范本15】品质抱怨单	44
【范本16】品质抱怨回复记录表	45
四、来料后段重大品质问题处理	45
五、定期对供应商进行考核	47
【范本17】供应商评鉴表	50
【范本18】供应商绩效考核分数表	50
六、防止供应商垄断	51

第三章 采购谈判

采购谈判不是市场上买菜似的“讨价还价”，成功的谈判，是一种买卖双方经过计划、检讨及分析的过程达成互相可接受的协议或折中方案。而这些协议或折中方案里包含了所有交易的条件，并非只有价格。采购谈判中折中方案的目的则是：双赢！因为谈判不同于球赛或战争，在球赛或战争中只有一个赢家，而另一个则是输家；而在成功的谈判里，双方都是赢家，只是一方可能比另一方多赢一些。即谈判技巧较好的一方将会获得较多的收获。

第一节 采购谈判规划与准备

一、采购谈判规划	56
二、采购谈判准备	59

第二节 采购谈判的过程控制

一、有礼貌的相互介绍	66
二、立场表现要明确	66
三、议程中遵循三原则	69
四、选择适当的谈判方式	69
五、僵局一定要打破	71
六、谈判结束时的掌握	73

第三节 采购谈判策略与技巧	74
一、把握准谈判对手的性格	74
二、不同优劣势下的谈判技巧	77
三、采购谈判的沟通技巧	79
四、采购谈判的禁忌	82
第四节 采购价格谈判	84
一、影响采购价格的因素	84
二、采购询价	86
三、供应商报价	92
四、价格确定	93
第五节 采购压价技巧	95
一、还价技巧	95
二、杀价技巧	97
三、让步技巧	98
四、讨价还价技巧	98
五、直接议价技巧	100
六、间接议价技巧	101

第 四 章 采购订单处理与跟进 103

采购订单伴随着订单和物品的流动贯穿了整个采购过程。订单的目的是实施订单计划,从采购环境中购买物品项目,为生产过程输送合格的原材料和配件,同时对供应商群体绩效表现进行评价和反馈。

第一节 制作并发出采购订单	104
一、请购的确认	104

【范本1】采购申请单	107
二、采购订单准备	108
三、选择本次采购的供应商	109
四、与供应商签订采购订单	110
【范本2】采购订单	111
五、小额请购的处理	113
六、紧急订单的处理	114
七、采购订单的传递和归档	116
第二节 交期管理与货物跟催	117
一、按时交付是采购的目标	117
二、规定合适的前置期	118
三、采购催货的规划	120
四、采购跟催执行	121
五、减少催货的措施	126
六、衡量供应商的交货绩效	131
第三节 采购进货控制	131
一、进货管理的定义	131
二、进货管理的目标	132
三、交货管理步骤	133
四、采购交货合同控制	134
【范本3】运输代理协议	135
五、运输交货进度的控制	138
第四节 采购收货作业控制	139
一、物品验收工作要求	140
二、做好验收准备	141
三、采购物品验收工作过程	141
四、验收结果处理	143
第五节 退货与索赔	144

一、国内采购的退货与索赔	144
二、国外采购的退货与索赔	144

第五章 网上采购

网上采购是电子商务的一种具体形式。利用网络进行采购可以大大避免传统采购的不足,更有利于商场(超市)的采购与采购管理,充分体现采购在企业运行中的地位与作用,能够更好地完成采购目标任务。

第一节 拥抱“互联网+”,开启采购新时代

一、“互联网+”下大数据驱动的采购与运营	148
二、“互联网+”下的企业采购	149
三、“互联网+”下供应链管理的创新	149
四、O2O模式下物流资金流的支撑	150

第二节 网上采购的认知

一、网上采购的概念	151
二、网上采购的分类	151
三、网上采购的主要目标	153
四、网上采购的优点	153
五、网上采购的模式	153
六、网上订货的好处	156

第三节 网上采购的运作与管理

一、对网络采购人员的管理	157
二、对网络供应商的管理	158
三、网上采购供应链管理	160
四、网上采购的运作管理	161
五、网上交易安全管理	162

第 六 章 采购成本控制..... 165

控制采购成本对一个企业的经营业绩至关重要。采购成本下降不仅体现在企业现金流出的减少,而且直接体现在产品成本的下降、利润的增加以及企业竞争力的增强。

第一节 采购成本的构成..... 166

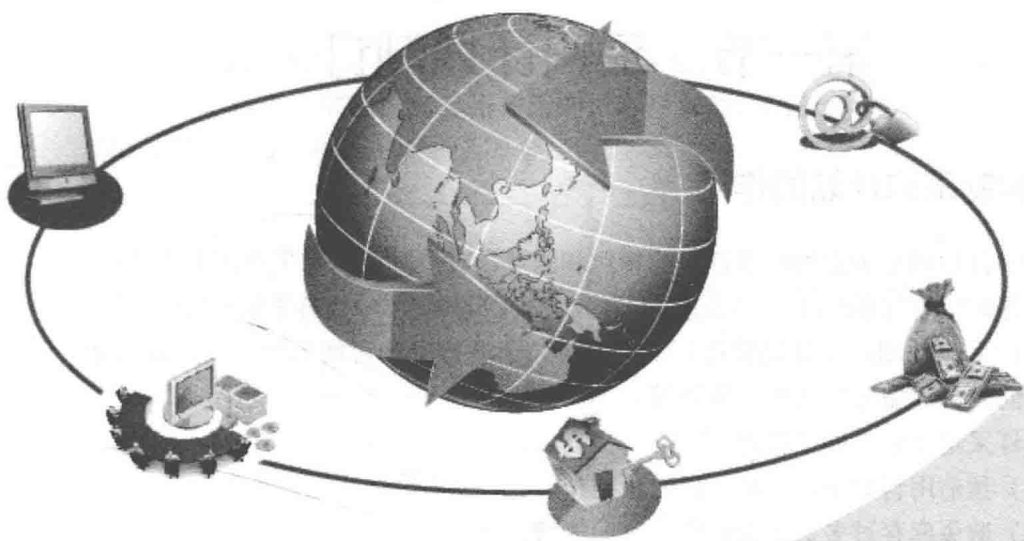
- 一、维持成本..... 166
- 二、订购成本..... 166
- 三、缺料成本..... 167

第二节 采购成本控制方法..... 168

- 一、A、B、C分类控制法..... 168
- 二、定期采购控制法..... 170
- 三、定量采购控制法..... 170
- 四、经济订货批量控制法..... 171
- 五、成本分析法..... 172

第三节 采购成本降低的策略..... 174

- 一、产品设计时优化选材..... 174
- 二、加强成本核算..... 175
- 三、集中采购..... 176
- 四、进口部件国产化..... 178
- 五、电子采购法..... 179



第一章 采购计划



一本书搞懂

采购



采购计划是指企业管理人员在了解市场供求情况,认识企业生产经营活动过程中,以及掌握物料消耗规律的基础上,对计划期内物料采购管理活动所做的预见性的安排和部署。



第一节 采购计划制订

一、编制采购计划的作用

采购计划就是确定如何进行采购物料和服务，以最好地满足生产需求的过程。它重点需要考虑的问题包括：是否采购、采购什么、采购多少、怎样采购及何时采购。

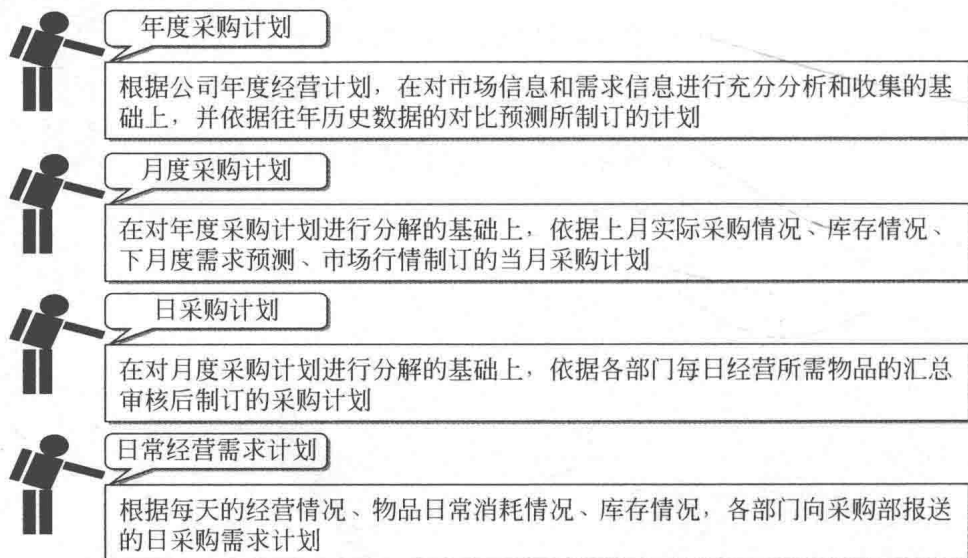
制订采购计划时，首先要进行市场调查，了解有哪些可能的供应商，以及他们提供的物料和服务的质量、价格等。

制订采购计划有如下作用。

- (1) 预估用料数量、交期，以防止断料。
- (2) 避免库存过多、资金积压、空间浪费。
- (3) 配合生产、销售计划的顺利达成。
- (4) 配合公司资金运用、周转。
- (5) 指导采购工作。

二、采购计划的种类

一般而言，采购计划有年度采购计划、月度采购计划、日采购计划、日常经营需求计划，如下图所示。

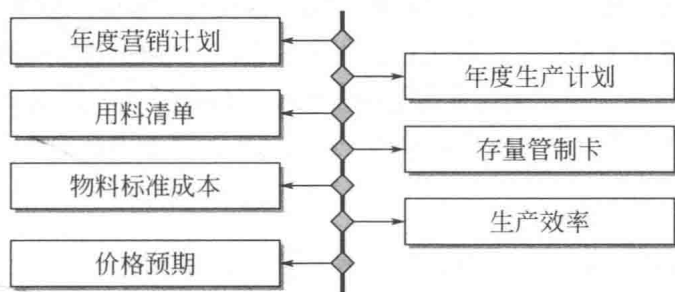


采购计划的种类



三、编制采购计划的依据

制订采购计划时,应考虑年度营销经营计划、年度生产计划、用料清单、库存情况、公司资金供应情况等相关因素,对经营活动的急需物品,应优先考虑。具体在制作时要考虑如下图所示因素。



编制采购计划的依据

(一) 年度营销计划

除非市场出现供不应求的状况,否则企业年度的经营计划多以营销计划为起点。而营销计划的拟订,又受到销售预测的影响。销售预测的决定因素,包括外界的不可控制因素,如国内外经济发展情况(GDP、失业率、物价、利率等)、技术发展情况、竞争者状况等,以及内部可控制因素,如财务状况、技术水准、厂房设备、原料零件供应情况、人力资源及公司声誉等。

(二) 年度生产计划

一般而言,生产计划源于营销计划。若营销计划过于乐观,将使产量变成存货,造成企业的财务负担;反之,过度保守的营销计划,将使产量不足以供应客户所需,丧失创造利润的机会。因此,常因营销人员对市场的需求量估算失当,造成生产计划朝令夕改,也使得采购计划与预算必须经常调整和修正,从而使物料供需长久处于失衡状态。

(三) 用料清单

若产品工程变更层出不穷,会导致用料清单难以进行及时的反应与修订,以致根据产量所计算出来的物料需求数量与实际的使用量或规格不尽相符,从而造成采购数量过多或不及、物料规格过时或不易购得。因而,采购计划的准确性,有赖于维持最新、最正确的用料清单。

(四) 存量管制卡

由于应购数量必须扣除库存数量,因而存量管制卡记载是否正确也会影响采

购计划的准确性。这包括：料账是否一致、物料存量是否全为良品。若账上数量与仓库架台上的数量不符，或存量中并非全数皆为规格正确的物料，这将使仓储的数量低于实际的可取用数量，故采购计划中的应购数量将会偏低。

（五）物料标准成本

在编订采购预算时，对将来拟购物料的价格预测不容易，故多以标准成本替代。如果该标准成本的设定，缺乏过去的采购资料为依据，也无工程人员严谨精确地计算其原料、人工及制造费用等组合或生产的总成本，则其正确性会降低。因而，标准成本与实际购入价格的差额，即是采购预算准确性的评估指标。

（六）生产效率

生产效率的高低，将使预计的物料需求量与实际的耗用量产生误差。产品的生产效率降低，会导致原物料的单位耗用量提高，从而使采购计划中的数量不够生产所需。当生产效率有降低趋势时，采购计划必须将此额外的耗用率计算进去，从而才不会发生原物料短缺的现象。

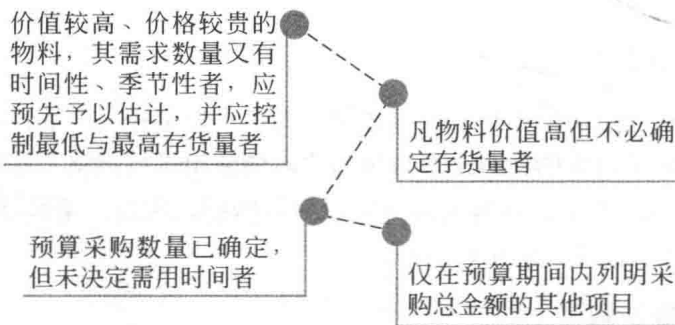
（七）价格预期

在编订采购金额预算时，常对物料价格涨跌幅度、市场景气情况等多加预测，甚至将其列为调整预算的因素。但由于个人主观的判定与事实的演变常有差距，也可能会造成采购预算的偏差。

四、编制采购计划的步骤

（一）将物料分类

首先必须将所需采购的物料依其本身重要性分类处理，通常可分四大类，如下图所示。



物料的四大类



(二) 分析与采购相关的资料

1. 生产计划

由销售预测加上人为的判断,即可拟订销售计划或目标。销售计划,是表明各种产品在不同时间的预期销售数量;而生产计划则依据销售数量,加上预期的期末存货减去期初存货来拟订。

2. 用料清单(BOM)

生产计划只列示产品的数量,若想直接知道某一产品需用哪些物料,以及数量多少,则需借助用料清单。

该清单是由研发或产品设计部门拟订的,内容列示各种产品由哪些材料所制造或组合而成。根据该清单可以精确计算制造某一种产品的用料需求数量。而用料清单所列的耗用量,即通称的标准用量,与实际用量相互比较,可作为用料管制的依据。



【范本1】物料用料清单

物料用料清单

产品名称		简图						
产品型号								
开发日期								
客户								
序号	材料名称	规格	计量单位	标准用量	损耗率	材料来源	单价	备注

确认：

审核：

制定：

3. 存量管制卡

若产品有存货,则生产数量不一定要等于销售数量。同样,若材料有库存数量,则材料采购数量也不一定要等于根据用料清单所计算的材料需用量。因此,必须查阅物料的存量管制卡,以确切了解某一物料目前的库存状况;再依据用料需求数量,并考虑购料的作业时间和安全存量水准,从而算出正确的采购数量。