



中小企业

ZHONGXIAO
QIYE

CAIGOU

+
HULIANWANG

采购+互联网

冯永华 主编

从手工采购，到信息化采购，
再到电商采购——

“互联网+”助力传统采购转型升级，
打造中小企业采购新生态



化学工业出版社



中小企业 采购+互联网

冯永华 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

《中小企业采购+互联网》一书包括采购基础知识、采购环境管理、采购过程管理、采购控制管理、网络采购认知、网络采购的管理、网络采购平台、采购O2O等内容。

本书涵盖中小企业采购的方方面面，实用性非常强，可供中小企业的管理者、采购经理、采购员以及新入职的大中专学生和有志于从事采购管理的人士学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业采购+互联网/冯永华主编. —北京: 化学工业出版社, 2017. 7

ISBN 978-7-122-29741-9

I. ①中… II. ①冯… III. ①互联网络-应用-中小企业-企业管理-采购管理 IV. ①F276.3-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第111580号

责任编辑: 陈蕾
责任校对: 王静

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: 大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张12¹/₂ 字数243千字 2017年8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: 49.80元

版权所有 违者必究



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济效益等方面发挥着积极作用。

由于市场竞争的加剧，企业也从重视生产、营销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。采购流程是否规范，采购效益与效率的高低，将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管理无多大的关系，与采购人员的专业能力和职业素养也没有直接的联系。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。

随着互联网的快速发展，现在大多数中小企业顺应时代潮流，采用先进的网络技术，以互联网思维改变中小企业传统的采购模式，让采购便利起来，运营规范起来。目前，越来越多的企业开始选择互联网平台进行采购。在互联网的参与下，与传统的企业采购模式相比，企业采购的信息化创新，为整个产业链带来了巨大变革，供应链整合正在深层推进。由于网络采购能够高效控制信息流、资金流、物流等诸多环节，解决客户需求，竞争优势正逐步显现。同时，与传统企业采购模式相比，互联网则可以让企业采购更为高效，信息更加对称。

那么，如何改变中小企业的采购管理理念、完善采购管理系统、全面提升采购人员的素质呢？很多中小企业的老板觉得组织人员参加专业培训

吧，又花时间又费钱；购买一些书籍来边学习边运用吧，却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。基于此，为了让更多的中小企业、更多的采购人员花最少的钱学习到最好的东西，我们组织编写了《中小企业采购+互联网》一书。

《中小企业采购+互联网》一书涵盖中小企业采购的方方面面，实用性非常强，可供中小企业的管理者、采购经理、采购员以及新入职的大中专学生和有志于从事采购管理的人士学习参考。本书包括采购基础知识、采购环境管理、采购过程管理、采购控制管理、网络采购认知、网络采购的管理、网络采购平台、采购O2O等内容。

本书由冯永华主编，在编写过程中，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建伟、王玲、王春华、李政、李锋、李敏、李勋源、李景安、陈素娥、陈锦红、郑时勇、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、许丽洁、许华、张立冬、雷蕾、靳玉良、吴俊、杨雯、唐晓航、唐乃勇、齐小娟、刘作良、刘艳玲，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！

由于编者水平有限，不足之处敬请广大读者指正！

编 者

第一章 采购基础知识 / 001

采购是一门技术。采购技术是降低成本、提高企业效益的重要途径和保证,在采购过程中与供应商磋商、讨价还价以及促进买卖双方交易的实现过程中,采购技术起着很重要的作用。

第一节 采购的认知 / 001

一、采购的不同定义 / 001

二、采购的作用 / 002

三、企业采购 / 003

四、传统采购 / 004

五、现代采购 / 005

相关链接:传统采购和现代采购的区别 / 007

第二节 采购的形式 / 008

一、按采购物品的用途划分 / 008

二、根据采购输出的结果划分 / 008

三、按采购数量大小划分 / 009

四、其他类型 / 009

相关链接:采购的分类 / 010

第三节 采购的5R原则 / 011

一、适时(Right Time) / 011

二、适质(Right Quality) / 011

三、适量(Right Quantity) / 012

四、适价(Right Price) / 012

五、适地(Right Place) / 013

相关链接:采购的五大环保原则 / 014

第四节 采购的管理 / 014

一、采购管理的目标 / 014

二、采购管理的意义 / 015

三、采购管理的策略 / 016

四、采购管理的层次 / 017

相关链接：中小企业采购管理的五个台阶 / 018

第五节 采购经理人指数 / 021

一、采购经理人指数的定义 / 021

二、采购经理人指数的优势 / 022

三、采购经理人指数的计算 / 023

四、中国采购经理人指数 / 023

五、中国采购经理人指数的意义 / 024

第二章 采购环境管理 / 027

采购是企业成本控制的重点，是直接影响生产成本的主要因素，而且有着很高的人为欺诈的可能。在日趋完善的现代经营管理模式中，采购不再是简单的物资购买活动，而应当上升为经营战略关系。

第一节 采购部门职责化 / 027

一、采购部门的职责 / 027

二、采购部门的隶属关系 / 028

三、采购部门的岗位职责 / 030

范本：××企业采购部门岗位职责 / 031

四、采购部门与各部门的关系协调 / 032

第二节 采购作业流程化 / 034

一、制定采购政策 / 034

二、设定采购作业流程 / 035

三、采购流程设计要点 / 036

范本：××电子有限公司采购作业流程图 / 038

第三节 采购人员规范化 / 039

- 一、采购人员素质要求 / 039
- 二、组建采购队伍的要领 / 040
- 三、采购人员的考核 / 041
 - 范本：××电器有限公司采购绩效评估办法 / 042
- 四、采购人员的监控 / 044
- 五、采购人员的稽核 / 044
- 第四节 采购模式合理化 / 047
 - 一、集中化采购模式 / 047
 - 二、分散化采购模式 / 048
 - 三、混合采购模式 / 049
 - 四、选择采购模式的标准 / 050

第三章 采购过程管理 / 051

采购管理作为企业提高经济效益和市场竞争能力的重要手段之一，它在企业管理中的战略性地位日益受到国内企业的关注。一个企业能否持续发展，很大程度上取决于其采用何种采购管理方式。

- 第一节 制订采购计划 / 051
 - 一、制订采购计划的目的 / 051
 - 二、制订计划时各部门的配合 / 052
 - 三、采购计划的种类 / 052
 - 四、制订采购计划的依据 / 052
 - 五、制订采购计划需考虑的因素 / 054
 - 六、制订采购计划的措施 / 055
 - 范本：××器材有限公司采购计划管理规定 / 056
- 第二节 开发供应商 / 059
 - 一、供应商开发的基本要求 / 059
 - 二、供应商开发的步骤 / 060
 - 三、整理供应商的信息 / 061
 - 四、进行供应商评审 / 061

五、最终选择供应商 / 062

范本：××塑胶五金有限公司供应商选择与评估作业

指导书 / 063

六、推行绿色采购 / 065

相关链接：中小企业供应商的选择管理 / 067

第三节 进行采购谈判 / 069

一、采购谈判的内容 / 069

二、采购谈判的时机 / 070

三、采购谈判的准备 / 071

范本：××信息网络有限公司模拟谈判规范方案 / 073

四、采购谈判的技巧 / 075

第四节 签订采购合同 / 078

一、签订采购合同的步骤 / 078

二、确保合同有效性的条件 / 079

三、签订采购合同的注意事项 / 079

四、采购合同的修改 / 080

五、采购合同的取消 / 080

六、采购合同的终止 / 081

范本：××电子有限公司采购合同管理制度 / 082

第四章 采购控制管理 / 085

对于任何一家企业而言，都必须运用一种科学、系统、有效的采购管控方法，指导、改善和实施企业的物资采购，以促进研发、保障生产需求供应，为企业参与市场竞争、获得持久发展提供动力。

第一节 采购价格控制 / 085

一、影响采购价格的因素 / 085

二、采购价格的调查 / 087

三、计算采购价格 / 087

四、分析处理供应商的报价 / 089

五、与供应商磋商采购价格	/ 089
第二节 采购数量控制	/ 091
一、影响订购数量的因素	/ 091
二、运用定期采购控制法	/ 092
三、运用定量采购控制法	/ 093
四、选择合适的订购方式	/ 094
第三节 采购品质控制	/ 095
一、品质的构成要素有哪些	/ 095
二、建立采购品质管理制度	/ 096
三、健全采购品质保证体系	/ 097
四、控制供应商的品质	/ 097
五、与供应商签订品质保证协议	/ 099
范本：××电器有限公司采购品质保证协议书	/ 100
第四节 采购成本控制	/ 102
一、采购成本的组成	/ 102
二、采购成本控制的重要性	/ 103
三、采购成本控制的基础工作	/ 104
四、降低材料成本的方法	/ 105
范本：××光电有限公司采购成本控制制度	/ 106

第五章 网络采购认知 / 109

互联网的飞速发展在全球范围内掀起了互联网应用热，各大企业纷纷利用互联网进行相关产品信息发布，开展产品的电子销售，提供各种信息服务。一种建立在互联网基础上的全新采购方式得到了广泛应用和推广，成为网络时代企业竞争优势的新来源。

第一节 网络采购概述	/ 109
一、网络采购的概念	/ 110
二、网络采购的类型	/ 110
三、网络采购的核心因素	/ 110

四、网络采购的发展趋势 / 111

相关链接：网络采购的发展现状 / 112

第二节 网络采购的优势 / 113

一、价格透明 / 113

二、效率高 / 114

三、竞争性强 / 115

四、节约成本 / 115

五、整合资源 / 115

相关链接：网络采购与传统采购的比较 / 116

第三节 网络采购的模式 / 118

一、买方模式 / 118

二、卖方模式 / 118

三、中介模式 / 119

四、各种模式的对比 / 120

五、采购模式的选择 / 121

相关链接：我国企业网络采购的优选模式 / 122

第四节 网络采购的实施 / 123

一、网络采购的流程 / 123

二、网络采购数据传送途径 / 124

三、网络采购的组织实施 / 124

四、网络采购的管理系统 / 124

五、网络采购的模块功能 / 128

六、网络采购供应链管理 / 129

第六章 网络采购的管理 / 131

网络采购是电子商务的一种具体形式。利用网络采购可以大大避免传统采购的不足，更有利于企业的采购与采购管理，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 网络采购员的技能要求 / 131

一、要选对采购平台 / 131

二、要学会辨别供应商 / 132

三、具备网络谈判技巧 / 132

四、认清采购产品的价格 / 132

五、关注采购产品的质量 / 132

六、要建立供应商档案 / 132

七、其他技能 / 133

相关链接：网络采购“天机” / 133

第二节 网络供应商的管理 / 134

一、网络供应商管理的现状 / 134

二、网络供应商管理的基础工作 / 135

三、网络供应商的寻找 / 136

四、网络供应商的选择 / 138

相关链接：网络采购如何选择供应商 / 139

第三节 网络交易安全管理 / 141

一、网络交易常见风险 / 141

二、网络交易风险预防 / 142

三、网络交易风险防范 / 145

相关链接：阿里巴巴买家防骗宝典 / 145

第七章 网络采购平台 / 147

网络采购就是通过在互联网上操作来代替传统的采购和谈判模式，产品选择合理的话，可以大幅降低采购成本、提高采购效率，而这种在互联网上的操作，必须借助相应的平台——网络采购平台。

第一节 采购平台的认知 / 147

一、采购平台的诞生 / 147

二、采购平台的内容 / 148

三、采购平台的作用 / 148

相关链接：电子采购平台给企业带来的好处 / 148

四、采购平台的主要功能需求 / 149

第二节 主要采购平台 / 150

一、阿里巴巴 1688 采购平台 / 150

相关链接：阿里 1688 携行业协会、商会赋能互联网+ / 158

二、慧聪网 / 159

相关链接：慧聪网入围“B2B 企业百强榜” / 171

三、中国制造网 / 171

四、马可波罗网 / 175

五、企汇网 / 176

六、世界工厂网 / 177

第八章 采购 O2O / 179

随着本地化电子商务的发展，移动互联的便捷，信息和实物之间、线上和线下之间的联系也变得愈加紧密，O2O 模式被众多企业运营了起来，企业采购商也从中获得了更优惠更便捷的购物体验。

第一节 O2O 认知 / 179

一、O2O 的概念 / 179

二、O2O 的本质 / 180

三、O2O 出现的必要条件 / 180

四、O2O 模式的基本特点 / 181

五、O2O 的应用价值 / 181

相关链接：O2O 是企业遇上互联网的产物 / 182

第二节 采购 O2O / 183

一、阿里巴巴首推企业采购 O2O / 183

二、京东推企业采购“直通车” / 185

三、苏宁创新政企采购 O2O 模式 / 186

四、慧聪网打造 O2O 采购新模式 / 187



第一章 采购基础知识

引言

采购是一门技术。采购技术是降低成本、提高企业效益的重要途径和保证，在采购过程中与供应商磋商、讨价还价以及促进买卖双方交易的实现过程中，采购技术起着很重要的作用。

第一节 采购的认知

采购是需方为获得货物、技术、信息或服务与供方进行的一种交易活动，在流通活动中属于商流。采购是任何生产活动与任何消费活动的先导，是供应链的重要组成部分。

一、采购的不同定义

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。由于不同的理解，因



此对采购也有不同的定义。

1. 所谓采购都是从资源市场获取资源的过程

能够提供这些资源的供应商，形成了一个资源市场。为了从资源市场获取这些资源，必须通过采购的方式。也就是说，采购的基本功能，就是帮助人们从资源市场获取他们所需要的各种资源。

2. 采购既是一个商流过程，也是一个物流过程

采购的基本作用，就是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中，一是要实现将资源的物质实体从供应商手中转移到用户手中。前者是一个商流过程，主要通过商品交易、等价交换来实现商品所有权的转移。后者是一个物流过程，主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现商品空间位置和时间位置的完整结合，缺一不可。只有这两个方面都完全实现了，采购过程才算完成。因此，采购过程实际上是商流过程与物流过程的统一。

3. 采购是一种经济活动

在整个采购活动过程中，一方面，通过采购获取了资源，保证了企业正常生产的顺利进行，这是采购的效益；另一方面，在采购过程中，也会发生各种费用，这就是采购成本。企业要追求采购经济效益的最大化，就是不断降低采购成本，以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点，关键的关键，就是要努力追求科学采购。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

二、采购的作用

对现代企业来说，采购发挥着如图 1-1 所示的作用。



图 1-1 采购的作用

1. 提高质量

通过不断改进采购过程以及加强对供应商的管理，提高采购的原材料的质量。

2. 控制成本

采购成本的高低是衡量采购是否成功的重要指标。因此，采购员在采购过程中必须控制和减少包括以直接采购成本和间接采购成本为主的采购相关成本。直接采购成本的减少是指对原材料、零部件等的采购价格的控制和降低。直接采购成本的控制和降低可以通过提高采购工作效率、定期谈判、优化供应商、实施本地化、与供应商共同开展改进项目等途径来达到。间接采购成本则可以通过缩短

供应周期、增加送货供应商参与产品开发和过程开发等方法来降低。

3. 建立供应配套体系

企业的采购任务还包括建立可靠、最优的供应配套体系。一方面要减少供应商的数量,使采购活动尽量集中,降低采购成本;另一方面要避免依赖独家供应商,防止供应商借助垄断,从而提高价格。

4. 与供应商建立合作关系

企业的采购还有一个重要任务就是利用供应商的专业优势,让其积极参与产品开发或过程开发,这样一来,供应商就纳入企业自身的整体经营中了。

5. 树立企业形象

企业还需要通过采购工作建立和维护企业的良好形象。因为采购是企业的对外工作,同销售工作一样,采购在很大程度上对外代表着企业的形象。因此采购部门必须以公正良好的态度发展企业同供应商之间的关系,树立企业的优秀形象。

6. 信息管理

企业采购还有管理、控制与采购相关的文件和信息的任务。从采购管理的角度来讲,其他的职责还有制定并实施采购的方针、政策、目标及改进计划,并进行采购及供应商绩效衡量,建立供应商审核及认可、考核及评估体系,开展采购体系的自我评估,同其他企业的采购水平进行比较,以不断提高整体采购水平,建立、培养稳定有创造性的专业采购队伍,与其他部门共享采购资源,开展“杠杆采购”等。

三、企业采购

企业采购是现今市场经济下一种最主要、最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体,为了实现大批量产品的生产,也就需要大批量商品的采购。生产企业的生产,是以采购作为前提条件的。没有采购,生产就不能进行。

企业的采购不仅采购数量多,采购市场范围宽,而且对采购活动要求特别严格。它要对全厂的需求品种、需求量、需求规律进行深入的研究,要对国内国外众多的供应厂商进行分析研究,还要对采购过程各个环节进行深入研究和科学操作,才能完成好采购任务、保证企业生产所需的各种物资的适时适量供应。

但是,目前大多数企业采购都存在着图1-2所示的问题。

1. 采购过程中缺乏有效的信息沟通

在以往的采购工作中,采购部门作为一个单独的职能部门,相对独立地开展的工作,与企业内其他部门很少进行直接的接触,采购人员很少与销售人员、技术人员、生产人员和财务人员进行沟通,通常采购部门关心的是物料的制造和供应,采购人员只是在物料计划员和供应商之间起了一个中介的作用,在两者之间传递信息。一旦某个环节对信息的理解出失误或者信息的有效流通受到阻碍,就会造成物料的重复采购和资金的积压。

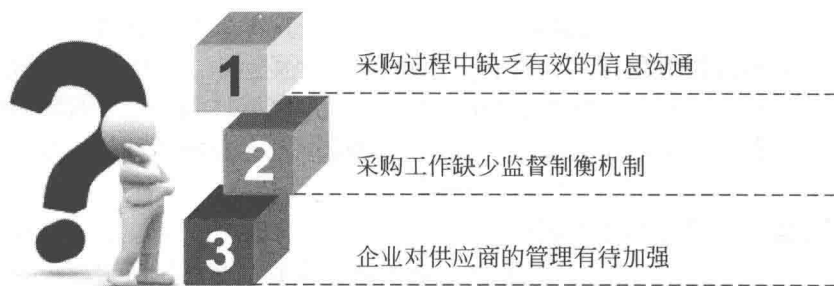


图 1-2 企业采购存在的问题

2. 采购工作缺少监督制衡机制

物资采购是直接以货币为媒介的商品交换，掌握着大量的资金使用权，必须有有效的监督措施。但是有很多企业的物资采购往往掌握在一个部门或者几个人甚至一个人的手里，由一人制订采购计划，另一人去采购物资，缺乏有力的监督和制约机制。长此以往，在采购工作中可能出现不正之风，影响企业正常的物资采购工作。

3. 企业对供应商的管理有待加强

很多企业的采购工作都存在着一个误区，认为采购工作就是和供应商搞好关系，然后在这种关系基础上，与企业需求之间寻求磨合和平衡。其实对企业而言，这种情况是很危险的。在采购行为中，与供应商建立良好的个人关系固然重要，但长期可能会产生企业对某些特定供应商的依赖，不利于企业寻找更好的供应商，不利于企业进行技术创新，也会在企业内部滋生腐败行为，损害企业的利益。

四、传统采购

传统采购是企业一种常规的业务活动过程，即企业根据生产需要，首先由各需要单位在月末、季末或年末，编制需要采购物资的申请计划；然后由物资采购供应部门汇总成企业物资计划采购表，报经主管领导审批后，组织具体实施；最后，所需物资采购回来后验收入库，以满足企业生产的需要。

传统采购存在市场信息不灵、库存量大、资金占用多、库存风险大等不足，经常会出现供不应求等现象，影响企业生产经营活动正常进行，或者库存积压、成本居高不下，影响企业的经济效益。

传统采购模式在操作方式和透明度等方面相对落后，其规避采购风险的手段也有自身的特点，具体如图 1-3 所示。

1. 信息保密工作要严格

供应商的选择、价格的确定，多半通过比质、比价、招标、采购和商务谈判来完成。因此，需方为了通过供应商的多头竞争，从中选择合适的供应商，往往会保留自己的许多信息。同样，供应商为了在竞争中获胜，赢得市场份额，也会