

现代物流与采购人员管理培训实务丛书

物流采购人才培养的实用教程

复合型物流采购人才培养必备之锦囊

21世纪将是物流采购员的白金时代

# 怎样成为 采购业 中的王牌

ZEN YANG CHENG WEI  
CAI GOU YE ZHONG DE WANG PAI

王牌的采购员既是一名信息员、一名谈判者，又  
是一个生意人、一位后勤供应专家。

伏建全◎主编



中华工商联合出版社  
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



现代物流与采购人员管理培训实务丛书

物流采购人才培养的实用教程

复合型物流采购人才培养必备之锦囊

21世纪将是物流采购员的白金时代

# 怎样成为 采购业 中的王牌

ZEN YANG CHENG WEI

CAI GOU YE ZHONG DE WANG PAI

王牌的采购员既是一名信息员、一名谈判者，又  
是一个生意人、一位后勤供应专家。

伏建全◎主编



中华工商联合出版社  
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:付德华 魏鸿鸣 胡小英

封面设计:任燕飞设计室

### 图书在版编目(CIP)数据

怎样成为采购业中的王牌 / 伏建全主编. — 北京:中华工商联合出版社,  
2006

(现代物流与采购人员管理培训实务丛书)

ISBN 7-80193-479-2

I. 怎... II. 伏... III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 124845 号

**中华工商联合出版社**出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.chgslcbs.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

---

787 × 1092 毫米 1/16 印张:15.25 175 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN7-80193-479-2/F·170

全套定价:53.60 元



随着经济全球化进程的加快，企业竞争日趋激烈，企业要想在商场中立于不败之地，不仅要在研发、生产、销售等环节上不断改进，而且要在采购上挖掘潜力。

一个企业如果能够战略性地运用采购手段，就等于获得了一件竞争性利器，就可以通过迅速提升产品价值来确立市场竞争优势，就可以更快，更成功地开拓新的市场。

采购是企业获取利润的重要来源，而采购离不开采购人员。拥有一支一流的采购精英队伍是每一个企业所梦寐以求的，也是企业能在恶劣的市场环境中占有一席之地的保障。

今天，我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争，个人想要生存、发展，进而获得事业上的成功，必须拥有持久的竞争优势，而这一优势便是比竞争对手掌握更多的专业知识及操作技能。

作为一名采购人员，欲想提升采购绩效，不仅要更加努力地工作及不断总结工作经验，还要学习必要的采购理论知识及他人的经验。在缺乏采购课程及采购培训的现实环境下，一本好的采购书籍将使采购人员更全面地了解采购工作，避免终日沉溺于日常业务中而缺乏方向感。但是，当今图书市场上尚未有一本专门为采购人员量身定做的采购书籍。为了企业的需求，为了满足正在从事采购工

作或有意从事采购工作人员的需要，编者精心编著了《怎样成为采购业中的王牌》一书。

本书分为七章，主要包括：采购是企业盈利的源头、力争成为一流的采购精英、采购计划与预算、挑选最佳的供应商、采购成本管理、掌握采购的谈判技巧和采购绩效考核与评估。

本书条理清晰、语言简练、深入浅出，将复杂的采购理论用平实的文字与实际操作结合起来，读来轻松，用来方便，可作为采购人员自我提升的读本，更是打造一流采购精英的重要工具书。

由于编者水平有限，成稿时间仓促，书中难免会有疏漏和不足之处，敬请广大读者批评指正，以期日臻完美。

需要说明的是，在编撰本书的过程中，参阅了许多资料和著述，因篇幅所限，不能一一列出，在此深表歉意！

编 者

2006 年 10 月 2 日



# 目 录

## 第一章 采购是企业盈利的源头

在传统思维中，采购就是拿钱买东西，其目的就是以最少的钱买到最好的商品。随着市场经济的发展与完善，采购已由单纯的商业买卖发展成为一种职能，一门专业，一种可以为企业节约成本、获取巨额利润的重要手段。

用好采购技术这把利剑 \2

采购在企业中的地位 \6

采购在企业中的作用 \9

采购的任务 \12

采购的流程 \15

采购的途径 \19

采购遵循的原则 \22

追求“物美价廉”的采购目的 \26

采购物品“三大”注意 \28

当今采购面临的挑战 \30

## 第二章 力争成为一流的采购精英

一位功夫盖世的武林高手是经过多年的潜心修炼才能光芒四射，同样，一名优秀的采购人员也需要平时的修炼与积累，这样才能在关键时刻游刃有余。作为一名一流的采购精英必须具有较强的工作能力，一定的知识与经验和良好的思想品德。

- 采购精英必备的能力 \34
- 采购精英的工作内容 \37
- 采购精英的行为准则 \40
- 采购精英的道德规范 \43
- 招聘采购精英的原则 \46
- 如何招收与培训采购精英 \48
- 招聘采购精英的渠道 \51
- 如何监管采购精英 \55
- 采购人员资格认证 \58
- 如何组建优秀的采购团队 \62

# 目 录

## 第三章 采购计划与预算

俗话说：“好的开始是成功的一半。”采购计划的制定是采购过程的第一步，它是采购管理的起点和基础。采购计划制定得是否合理，是否完善，直接关系到整个采购运作的成败，所以，懂得如何制订一份完善的采购计划与预算成为一流采购精英的必备能力。

|                |     |
|----------------|-----|
| 做好采购调查工作       | 166 |
| 采购计划是采购管理的启动开关 | 169 |
| 采购计划的编制环节      | 172 |
| 如何编制一份完美的采购计划  | 176 |
| 采购预算是采购管理的控制开关 | 180 |
| 如何编制采购预算       | 183 |
| 影响采购计划与预算的因素   | 187 |
| 努力减少预算失误       | 190 |

## 第四章 挑选最佳的供应商

供应商是企业外部影响企业生产运作系统运行的最直接因素，而供应商的选择是采购管理成功的关键一步。一个好的供应商能为企业提供合适的物料质量、合理的物料价格和良好的售后服务。因此，挑选供应商时要慎重，以确保采购目标和企业目标的顺利实现。

供应商的类型 \94

扩大寻找供应商的来源 \99

怎样进行供应商调查 \101

挑选优质的供应商 \104

选择优质供应商的策略 \108

选择供应商的原则 \110

选择供应商应考虑的因素 \113

开发供应商应注意的问题 \116

优秀供应商对企业的意义 \119

优秀供应商的选择程序 \121

供应商的绩效考评 \126

友好结束供应商关系 \130

## 第五章 采购成本管理

采购成本是指因采购活动而引起的成本。如今，企业的竞争相当激烈，为了降低经营成本，取得竞争优势，企业都在挖空心思去控制其经营成本。而企业经营成本的绝大多数都与采购活动有关，因此采购成本的控制不仅是采购人员的工作重点，也是整个企业的工作重点。

采购价格调查 \134

采购成本分析 \138

采购成本的构成 \143

采购的战略成本控制 \147

控制采购成本 \151

控降低采购成本的方法 \156

## 第六章 掌握采购谈判技巧

采购谈判是企业为采购物料作为买方，与卖方供应商对购销业务有关事项进行反复磋商，谋求达成协议，建立双方都满意的购销关系。采购谈判中又以价格谈判为重点，采购价格的高低，直接影响到企业的最终目标。所以，在采购谈判中要掌握一定的技巧，才能有利于促进采购的成功，维护企业自身利益。

- 采购谈判的目的与特点 \160
- 制定合理的采购谈判方案 \163
- 采购谈判的流程 \165
- 采购谈判的原则 \170
- 掌握谈判基本技巧 \174
- 灵活运用谈判策略 \179
- 采购谈判人员的素养 \182
- 采购谈判队伍的选择 \185
- 谈判成功的关键因素 \187
- 防范谈判中的圈套与陷阱 \192
- 争取实现谈判双赢 \195

## 第七章 采购绩效考核与评估

采购绩效考核与评估为企业提供一个客观的标准，来衡量企业的采购目标是否达成及采购人员的业务水平如何。企业在实施采购的绩效评估时，应确定采购绩效评估的指标与标准，并采取适当的方式进行评估。另外，还应注意采购绩效评估只是一种手段，关键在于运用采购绩效评估的结果来改进采购管理工作。

采购与绩效 \200

采购绩效评估的目的 \202

采购绩效评估和指标 \204

影响采购绩效评估的因素 \209

采购绩效考评常见的陷阱 \212

使用科技手段来提升采购 \215

采购绩效的评估人员与评估方式 \219

采购人员的绩效考核 \222

如何提高采购绩效 \226

# 怎

样成为采购业中的王牌



## 采购是企业盈利的源头

在传统思维中，采购就是拿钱买东西，其目的就是以最少的钱买到最  
好的商品。随着市场经济的发展与完  
善，采购已由单纯的商业买卖发展成  
为一种职能，一门专业，一种可以  
为企业节约成本，获取巨额利润的  
重要手段。



## 用好采购技术这把利剑

采购是企业生产的开端，是企业的一切经营活动的起点。在采购过程中，选择供应商是至关重要的一环，在与供应商磋商、讨价还价以及促进买卖双方交易实现的过程中，采购技术起着很重要的作用，它不仅有利于采购谈判的成功，有利于促进双方获得共赢，而且还有利于维护企业自身的利益。

掌握采购技术，不仅在于要学会正确合理的采购，以最小的开销，获取最大的收益，而且还在于要利用采购技术，充分发挥采购技术的积极作用，弥补机体的缺陷，完善企业生产产品的构思方案，创造新的机会，增添生存与发展能力，形成采购技术优势，提高竞争力。

采购技术是降低成本、提高企业效益的重要途径和保证。

在一个企业中，掌握好采购这一门技术，就能从采购中挖掘利润源泉，使企业获得巨大成功。采购中每 1 元钱的节省都会转化成 1 元钱的利润，即采购中的利润转化率为 100%，而在其他条件不变的前提下，若想使企业的利润率提高 5% 的话，企业的销售必须要增加 20 元的产品。从实际情况来看，从采购的角度降低 1 元成本远比从销售上多卖 20 元产品容易得多，付出的代价也要低得多。所以，下大力气降低采购成本，可获得更大的利润和更高的净资产回报率。而通过采购技术，运用成熟的经验和技巧，推行网上采购，可实现采购成本的降低，提高企业的效益。





一个特大型汽车生产企业——一汽大众之所以能够取得如此辉煌的业绩，与其采购技术的稳步顺利推进是密不可分的。那么，一汽大众是如何在采购环节上降低成本、实现资源的最佳配置呢？一汽大众采购部建立了两个体系：汽车配套采购体系和生产服务采购体系。当不少企业采购工作还处于粗放式管理的时候，一汽大众就建立了一套严密的计算机系统，从这个系统中可以查询到关于企业采购的所有信息。其工作程序是：所有订单收到手以后，都输入到计算机里去；所有的工作层都在计算机中完成；每个业务都有代号，通过计算机就可以查询到它们的工作状况，每周进行一次跟踪。

在采购系统中，客户管理是一件相当复杂的工作。2000 年，一汽大众开始建立生产服务体系，把分散的采购变成集中采购，不仅降低了成本，也方便了客户管理。他们的指导思想是，尽量集中货源，把所有的办公用品都集中起来，指定 1~2 家代理，所有的商品都集中购买。在汽车配件等相关物品上，一汽大众与专业厂家合作，由专业人员进行维修，使得客户在价格上、时间上、服务质量上都能得到最好的保障。采购体系的建立，使得采购工作变得规范化、系统化和集中化，既降低了成本，也降低了采购人员的数量。

一汽大众把采购体系分为长线和短线两类。长线就是购货频率每年大于五次，购货金额每年大约 10 万元的采购伙伴，视为战略联盟，战略联盟又分为定点供应商和一般供应商。一汽大众对供应商有一个起码的资格要求，必须有两年以上的供货历史，供货金额 30 万元以上的企业，才有资格进入长线供应商的选择范围。

尽管近几年来，一汽大众的采购范围拓宽了，品种和数量也增多了，但由于是集中采购，供应商的数量一直在下降，采购过程也简化了，每家供应商的供货比例也在不断得到合理调整。2001 年，一汽大众供应商有 700 多家，2002 年下降到 549 家，2003 年又下降





到 488 家，而固定的大约是 80 多家供应商。这样，厂家对这些供应商的约束力更强了，因为，一旦成为一汽大众的供应商，每年都要接受新的要求。经过一汽大众对供应商体系的不断调整和完善，促进了供应商社会化服务体系的完善，推进了社会服务体系的成长。在和一汽大众的长期合作中，一批专业化程度较高、管理规范、具有现代意识的供应商队伍也成长起来。通过合作、甄别、选择自己满意的供应商队伍，一汽大众的采购部门可以顺利地进行供应商和商品采购的分类管理，一个高层次的采购体系也就建立起来了。

一汽大众的采购管理思路是：充分利用外部资源进行主体工作。也就是自己只干主体，剩下的由别人来干。根据这个基本思路，采购部提出以下三个概念：

第一个概念是系统管理。就是对企业所有的商品采购包括厂家都是按照系统来进行管理的。这个系统管理并不是一成不变的，企业每年都要进行评估。如果成为一汽大众的供应商，一汽大众就会发给供应商一个资格认定牌，对这家企业来说，这个资格就是一种非常有效的广告宣传。

第二个概念是通过电子商务等手段实现网络化。对一汽大众这样的大型现代化企业来说，计算机信息和网络化管理非常重要。现在，采购部门每人一台计算机，所有的工作都存储在计算机里，实现了部门内部的网络化，并且和外围的公司实现网络连接。目前，一汽大众正在实现与供应商之间的网络化管理，一般材料和生产材料采购系统网络化工作已经完成，企业跟配套产品厂家几乎可以全部联网了。

第三个概念是实现利益的最大化。降低采购成本是一汽大众采购部门一项非常重要的指标。利益最大化是指实现采购和供应双方的利益最大化，对采购部门来说，既要考虑自己的利益，又要考虑



供应商的利益。一汽大众目前所采取的集中采购的办法，就是一种大家通过合作获得利益和双赢，来实现利益最大化的最佳办法。

从2000年开始，一汽大众就把这三个概念运用到采购工作的各个方面，现在已经建立了一套比较完善的采购体系。一汽大众先进的采购技术，使得其采购体系在汽车行业中处于先进的地位，从而大幅度降低了成本，提高了企业采购质量，从而为企业盈利打下了坚实的基础。

