

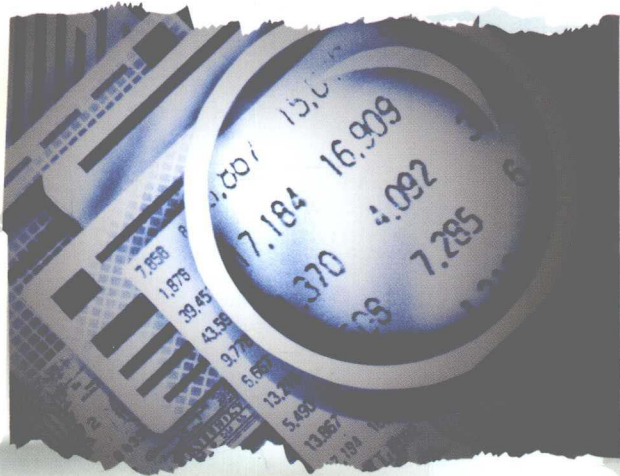
采购成本降低5%，企业利润增加10%！

采购

舞弊手段揭秘与防范技巧

如果你是一个企业家，你应该阅读这本书；如果你是一位高级经理，你应该阅读这本书；如果你是一名采购总监，你更应该阅读这本书。

吴凤琴◎编著



本书的内容广泛而深刻、语言通俗而精练、事例实战而典型、要点实用而关键、切入点独到而必须，适用人群类型广泛。

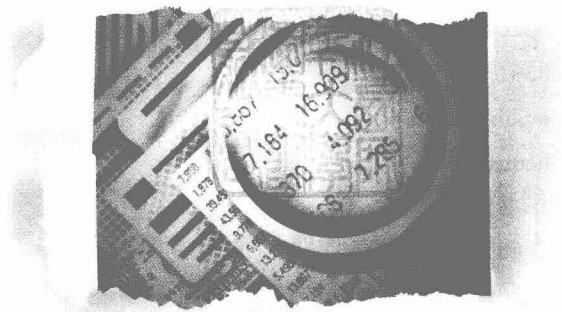


 中国时代经济出版社

采购

舞弊手段揭秘与防范技巧

吴凤琴◎编著



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购舞弊手段揭秘与防范技巧 / 吴凤琴编著. —北

京: 中国时代经济出版社, 2011.3

ISBN 978-7-5119-0578-9

I. ①采… II. ①吴… III. ①采购 - 企业管理

IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 250181 号

书 名: 采购舞弊手段揭秘与防范技巧

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 吴凤琴

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsgdj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市业和印务有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 230 千字

印 张: 17

版 次: 2011 年 3 月第 1 版

印 次: 2011 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0578-9

定 价: 38.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

采购是现代工商业管理中的一种专门学问与技能,是企业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。在市场经济发展的进程中,采购作为企业经营活动的一个重要环节,呈现出集约化、规范化、专业化趋势,其地位和作用越来越突出,企业对采购的要求也越来越高,突出表现在:第一,随着先进生产方式的应用,要求采购活动更好地适应先进的生产方式,满足生产不断调整的需要,加快采购速度,因此采购的及时性显得越来越重要;第二,为了适应市场需求的不断变化,企业加速产品开发,不断拓展经营范围,采购活动要适应多品种、小批量和业务多元化的要求,精心组织好物料的品种、规格、型号等,因此对采购准确性的要求日益提高;第三,在价格竞争日益激烈的情况下,企业对降低成本和提高销售利润率等提出了更高的要求,采购成本是决定产品成本和价格的重要因素,要求物料采购更加节约,为产品价值增值创造更加有利的条件;第四,为了提高企业整体竞争能力,要求供产销各个环节相互适应,防止彼此脱节,实现资源的整合。面对上述要求,必须改变传统的孤立采购的思想,发展战略采购,企业的采购模式需要进一步创新。

但是,随着改革开放的深入发展,市场竞争日益激烈,市

场采购活动在集约化、规范化、专业化趋势下也存在着很多的问题。舞弊行为在采购领域早已是司空见惯，公众对采购舞弊的声讨也愈演愈烈。无论是在广大企业的采购中还是各机关事业单位的采购中，采购舞弊现象一直都不同程度地存在着，并严重影响着社会经济秩序，损害了广大公众的合法利益。现今社会，采购舞弊行为越来越泛滥，很多采购人员利用自己的职务之便大肆进行舞弊，收受贿赂、收取回扣、规避公开招标、评标不规范、串标、标书不规范等采购舞弊行为频频发生，且屡禁不止，采购市场秩序有待进一步规范。

本书针对目前采购市场上的严峻形势，收集了不同采购方式下的一些采购舞弊手段，并提出了一些具有针对性的防范措施，希望可以帮助大家更好地识别采购活动中的舞弊手段，并掌握一些必要的防范技巧。本书总共分为九章，第一章主要介绍了采购舞弊的概况，第二、三、四章分别介绍了不同采购方式下的采购舞弊手段及防范技巧，第五章介绍了采购合同中的一些舞弊手段及防范技巧，第六章介绍了由于采购制度疏漏导致的采购舞弊手段及防范技巧，第七章介绍了库存管理中的舞弊手段及防范技巧，第八章介绍了采购中的财务舞弊手段及防范技巧，最后一章介绍了采购人员吃回扣的手段及防范技巧。

本书分系统、有条理地介绍了采购及采购舞弊的基本知识，介绍了采购市场中的一些舞弊手段及防范技巧，语言通俗易懂，且添加了许多生动有趣的案例分析，以帮助大家更好地识别采购中的这些舞弊手段。这对于形成抵制采购舞弊的社会风气，控制和防范采购舞弊现象的发生具有十分重要的意义。当然，由于作者本身能力的限制，可能有些内容缺乏全面性和准确性，还望广大读者朋友、专家学者和企业人士提出批评建议。

编 者

第 1 章 采购舞弊概述

- 1.1 采购 / 3
 - 1.1.1 采购的概念 / 3
 - 1.1.2 采购的范围 / 4
 - 1.1.3 采购的分类 / 6
 - 1.1.4 采购的地位和作用 / 7
 - 1.1.5 采购的一般程序 / 8
- 1.2 采购舞弊 / 10
- 1.3 导致采购舞弊的原因 / 12
- 1.4 采购舞弊的控制与防范 / 17

第 2 章 招标采购中的舞弊手段与防范技巧

- 2.1 公开招标采购 / 24
 - 2.1.1 公开招标采购的涵义 / 24
 - 2.1.2 公开招标采购的基本特点 / 26
 - 2.1.3 公开招标采购中的舞弊手段 / 28
 - 2.1.4 防范技巧 / 39
 - 2.1.5 案例评析 / 45

2.2 邀请招标采购 / 50

2.2.1 邀请招标采购的涵义 / 50

2.2.2 邀请招标采购的基本特点 / 53

2.2.3 邀请招标采购中的舞弊手段 / 53

2.2.4 防范技巧 / 56

2.2.5 案例评析 / 59

第3章 非招标采购中的舞弊手段与防范技巧

3.1 竞争性谈判采购 / 65

3.1.1 竞争性谈判采购的涵义 / 65

3.1.2 竞争性谈判采购的基本特点 / 70

3.1.3 竞争性谈判采购中的舞弊手段 / 72

3.1.4 防范技巧 / 74

3.1.5 案例评析 / 81

3.2 询价采购 / 85

3.2.1 询价采购的涵义 / 85

3.2.2 询价采购的基本特点 / 88

3.2.3 询价采购中的舞弊手段 / 88

3.2.4 防范技巧 / 91

3.2.5 案例评析 / 94

3.3 单一来源采购 / 97

3.3.1 单一来源采购的涵义 / 97

3.3.2 单一来源采购的基本特点 / 98

3.3.3 单一来源采购中的舞弊手段 / 99

3.3.4 防范技巧 / 100

3.3.5 案例评析 / 103

第4章 其他采购方式中的舞弊手段与防范技巧

4.1 定点采购 / 109

4.1.1 定点采购的涵义 / 109

4.1.2 定点采购的基本特点 / 110

4.1.3 定点采购中的舞弊手段 / 111

4.1.4 防范技巧 / 115

4.1.5 案例评析 / 120

4.2 协议供货 / 125

4.2.1 协议供货的涵义 / 125

4.2.2 协议供货的基本特点 / 126

4.2.3 协议供货中的舞弊手段 / 128

4.2.4 防范技巧 / 132

4.2.5 案例评析 / 139

4.3 网上采购 / 141

4.3.1 网上采购的涵义 / 141

4.3.2 网上采购的基本特点 / 141

4.3.3 网上采购中的舞弊手段 / 142

4.3.4 防范技巧 / 143

4.3.5 案例评析 / 145

4.4 采购卡采购 / 148

4.4.1 采购卡采购的涵义 / 148

4.4.2 采购卡采购的基本特点 / 150

4.4.3 采购卡采购中的舞弊手段 / 151

4.4.4 防范技巧 / 152

4.4.5 案例评析 / 154

第5章 采购合同中的舞弊手段与防范技巧

- 5.1 采购合同 / 161
 - 5.1.1 采购合同的涵义 / 161
 - 5.1.2 采购合同的基本内容 / 161
 - 5.1.3 采购合同范本 / 162
- 5.2 采购合同中的舞弊手段 / 166
- 5.3 防范技巧 / 172
- 5.4 案例评析 / 179

第6章 采购制度疏漏导致的舞弊手段与防范技巧

- 6.1 采购制度 / 185
 - 6.1.1 采购制度的涵义 / 185
 - 6.1.2 采购制度的优缺点 / 186
 - 6.1.3 完善采购制度的建议 / 189
- 6.2 采购制度疏漏导致的舞弊手段 / 190
- 6.3 防范技巧 / 196
- 6.4 案例评析 / 203

第7章 库存管理中的舞弊手段与防范技巧

- 7.1 库存管理 / 209
 - 7.1.1 库存管理的涵义 / 209
 - 7.1.2 库存管理的主要形式 / 210
 - 7.1.3 我国企业库存管理的不足 / 212
- 7.2 库存管理中的舞弊手段 / 214
- 7.3 防范技巧 / 218
- 7.4 案例评析 / 222

第 8 章 采购中的财务舞弊手段与防范技巧

8.1 采购中的财务舞弊手段 / 229

8.2 防范技巧 / 234

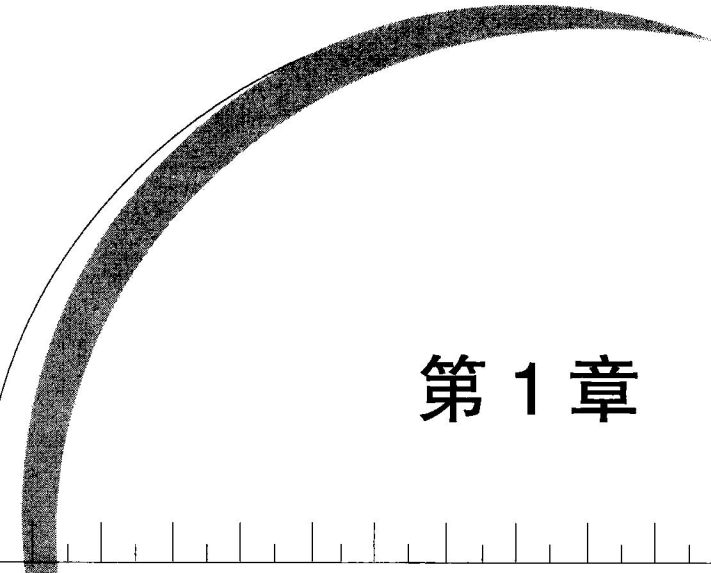
8.3 案例评析 / 241

第 9 章 采购人员吃回扣的手段与防范技巧

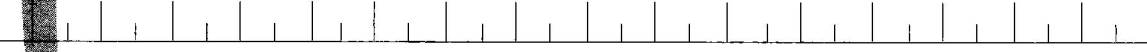
9.1 采购人员吃回扣的手段 / 249

9.2 防范技巧 / 253

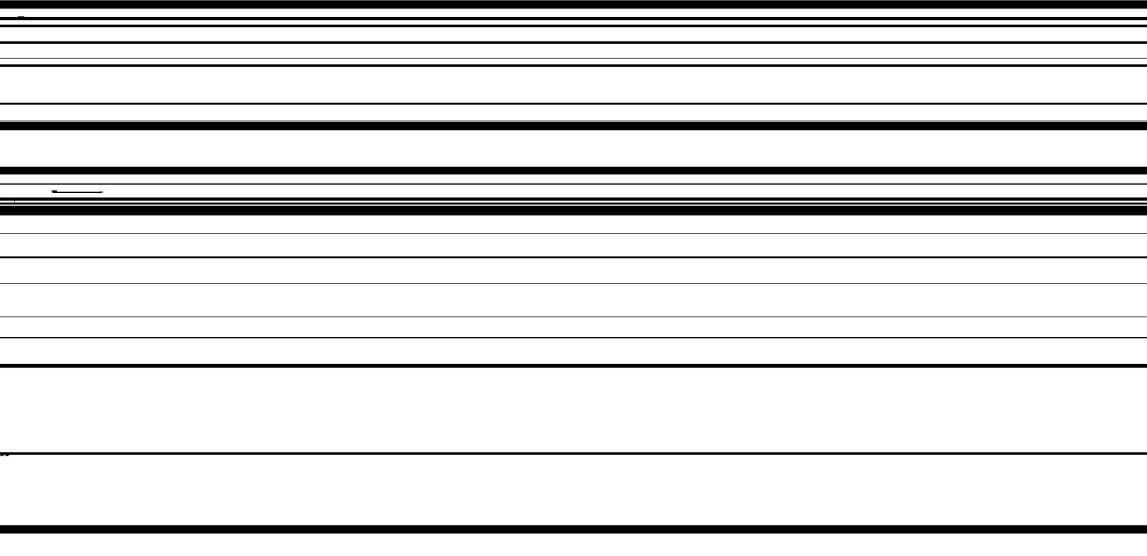
9.3 案例评析 / 258



第 1 章



采购舞弊概述



本章主要内容

- 1.1 采购
- 1.2 采购舞弊
- 1.3 导致采购舞弊的原因
- 1.4 采购舞弊的控制与防范

舞弊行为在采购领域早已是司空见惯，公众对采购舞弊的声讨也愈演愈烈。无论是在广大企业的采购中还是各机关事业单位的采购中，采购舞弊现象一直都不同程度的存在着，并严重影响着社会经济秩序，损害了广大公众的合法利益。为此，了解采购及采购舞弊的概况，对于形成抵制采购舞弊的社会风气，控制和防范采购舞弊的发生具有十分重要的意义。

1.1 采购

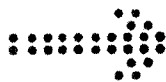
1.1.1 采购的概念

采购是现代工商业管理中的一种专门学问与技能。对于采购的概念，不同的人有不同的理解。通俗地讲，采购就是买东西，每个人的生存都离不开采购，采购活动几乎每天都会发生。一般地认为，采购是指采购人或采购实体基于生产、转售、消费等目的，购买商品或劳务的交易行为，采购同销售一样，都是市场上一种常见的交易行为。

更科学地讲，在商品经济条件下，采购是一个十分普遍的概念，大到政府采购，小到个人购买一种商品或服务，都在采购的概念范围内。因此，我们又可以将采购划分为广义的采购和狭义的采购。

广义的采购是社会采购，它是指在国民经济和社会经济活动中，各类社会主体为了生产消费或其他目的购买各种商品的活动，其中包括政府采购、教育采购、军事采购、医疗采购、消费采购等。

狭义的采购专指企业采购，是指企业为了取得经营所需的各种物质而按



照一定的代价与外部进行的业务交流活动，展开讲就是企业提出采购需求、选定供应商、谈妥价格、确定交货及相关条件、签订合同并按要求收货付款的过程。我们日常所讲的“采购”，一般指的都是企业采购。

1.1.2 采购的范围

通常来讲，采购的范围即是指采购的对象或标的，涵盖了有形的产品和无形的劳务。在传统的企业采购中，产品采购是企业采购的主体。

1. 有形的产品

(1) 主要原材料。

俗话说，巧妇难成无米之炊，在企业的生产活动中，产品的主要原材料是构成产品最主要的成分，是企业生产活动得以有序进行的基石。主要原材料是直接用于生产的原材料，是产品制造成本中比率最高的项目，如制造家具用的木材、生产塑料制品用的高密度聚乙烯、制造钢筋混凝土构件所用的水泥、沙、石、钢材等，均是该项产品的主要原材料。没有主要原材料，产品的制造便寸步难行。因此，主要原材料是企业采购的主要对象。

(2) 辅助性材料。

在产品的制造过程中，除主要原材料外所耗用的材料均属辅助性材料，简称辅料。它虽不构成产品的主要实体，但却起着有助于产品形成或有助于生产顺利进行的作用。有些辅料与产品生产直接相关，但产品制成时就已经消失，如催化剂；有些辅料虽然仍附着在产品上，但因其价值很低，也作为辅料，如制作家具所用的钉子、拉手或机械制品上的螺丝、填垫材料等。还有些辅料与产品的制造并无直接关系，只是消耗性的材料或工具，如卡尺、锉刀、钢刷等，或是产生能量所耗用的燃料，如重油、粉煤、沼气等。此外，外包材料也归属于辅料，如纸箱、塑料袋、包装绳等。辅助原材料也是企业采购中不可缺少的一类有形产品。

(3) 机械设备。

机械设备是制造产品的主要工具或提供生产环境所必不可少的设施。生产产品只有材料是无法生产的，它必须有能够将材料转化成成品的机械设备以及为生产产品所必需的生产场所或环境。如生产汽车要有生产汽车的厂房、汽车组装设备、汽车检测设备等。

(4) 办公用品。

任何一个生产制造类企业的运作都不可能只靠厂房和机器就能够顺利运转，无论是生产部门还是职能部门，在正常的工作中，都不可缺少办公用品。办公用品包括办公室、生产线人员在文书作业中所需的设施及任何其他杂项购置，如桌椅、文件柜、计算机、打印机、复印机、账册、茶具、清洁用具、时钟等。

2. 无形的劳务

(1) 技术。

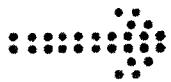
技术是能够正确操作或使用机器、设备、原料等的知识、能力、技能。只有掌握技术，才能使机器设备发挥效能，提高产品的产出率或确保优良的品质，降低材料损耗率，减少机器设备故障率，以及达到用最少的投入获取最大产出的目的。因此，技术采购不容忽视。

(2) 服务。

服务在传统上并不是采购的主要对象，当前采购部门掌握的服务性开支只占企业总服务开支的一小部分，而实际上采购部门应该在服务采购中发挥主要作用，为企业获得更多的价值。因此，服务必须作为企业采购的一个重要方面加以重视。

服务采购的范围很广，包括计算机软件和硬件、广告、促销、咨询、保险、内部装修、财产管理、法律、电讯、培训、危险废弃物处理、垃圾清理、公用事业等。不同的企业对服务的需求不同，但随着采购在未来的发展，采购部门在服务采购中将充当举足轻重的作用。因此，每个企业都要逐渐认识





到这个问题，并在实践中把服务采购作为采购的重要内容。

1.1.3 采购的分类

不同行业、不同企业对采购的理解不同，依据不同的标准，对采购可以进行不同的分类。

按采购主体的不同，可分为个人采购、家庭采购、企业采购、团体采购和政府采购。

按采购方式的不同，可分为招标采购、竞争性谈判采购、询价采购、单一来源采购、定点采购、协议供货、网上采购、采购卡采购等。

按赢利与否为标准，可分为商业采购和公共采购或政府采购。商业采购是商业领域为转售而进行的采购和储存货物，它是以赢利为目的的，如批发商、零售商的进货采购等；公共采购或政府采购是指中央或地方政府以及其他公共服务部门为提供公共服务而进行的采购，它不以转售和赢利为目的。

按企业生产方式的不同，可分为以下三类：

（1）成批标准化采购。

成批标准化采购是与库存量生产方式相适应，按照销售预测制定物料需求计划进行的采购。按库存量生产的产品通常是标准化产品，能够实现流水线生产作业，产品按一定的库存计划生产完后存放在仓库里供客户购买，能够充分满足客户随时交货的要求。它针对性强，能够实现标准化的大批量采购，采购活动相对简单，技术性要求较低但商务化比重较大。

（2）分类采购。

分类采购是采用按订单生产方式的企业，以分类方式进行的采购。按订单生产适用于企业产品种类多且产品储存成本高的企业，要求企业生产灵活迅速。企业收到客户订单后将采购在库的原材料、零部件、半成品立即进行加工、组装，然后提供给客户。这种方式是根据客户的订单来进行采购和生产，可以保证高质量、按时交货。按订单生产对采购要求很高，必须按不同

的原材料、零部件采取不同的采购管理方式。

(3) 技术性采购。

技术性采购即按订单设计生产方式的企业所进行的采购。按订单设计生产是指企业收到客户订单后首先进行产品设计,然后进行产品生产,主要适用于小批量生产、单件产品生产以及承接工程项目等。在按订单设计生产方式下,采购通常在企业收到订单并已确定设计后才开始,对采购的技术性要求较强。

1.1.4 采购的地位和作用

随着市场经济的发展和日益完善,以及全球经济一体化进程的加快,中国经济领域“采购”也成了热点话题,并有持续加温的态势。采购工作在商业活动中的地位显得越来越重要。

首先,采购是企业经营活动的首要环节,是商品流通的起点。企业从工农业生产部门收购产品,通过批发和零售,使产品由生产领域经过流通领域转移到消费领域,用以满足社会公众物资需要和生产需要,实现商品的价值和使用价值。

其次,采购是商品销售的前提,是商业部门组织地区之间、城乡之间物资交流的纽带。企业通过近购远销和远购近销,采购大量适销对路的商品,为销售奠定雄厚的物质基础,繁荣了城乡经济,促进了商品经济的发展。

可见,采购是企业经济活动中不可缺少的重要工作,是决定企业经营成败的关键环节。它的作用主要有以下几点:

(1) 采购是提高企业经济效益,保证经营活动顺利进行的关键。

随着商品经济的发展、商品市场的发达和商业竞争的激化,企业只有不断扩大购销,才能提高经济效益,保证经营活动的顺利进行。为此,采购工作的好坏事关重大。凡是采购的商品适销对路,进货批量恰当,价廉物美,就能迅速销出去,加速资金周转,降低流通费用,增加盈利;反之,则会造