

■ 现代企业管理精要丛书

采购 实战 精要

Caigoushizhanjingyao

高林玉 郑一群 ◎编著

加强采购管理是公司降低成本的关键环节，是保证商品质量的重要手段，是提高公司敏捷度的重要前提，是增强公司核心竞争力的重要途径。

BUY

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

■ 现代企业管理精要丛书

采购 实战 精要

Caigoushizhanjingyao

高林玉 郑一群◎编著

BUY



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

采购实战精要/高林玉, 郑一群编著. —北京:中国经济出版社, 2005 . 1

(现代企业管理精要丛书)

ISBN 7 - 5017 - 6752 - 1

I . 采… II . ①高…②郑… III . 采购 - 企业管理
IV . F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004) 第 116558 号

出版发行：中国经济出版社(100037 · 北京市西城区百万庄北街3号)

网 址： WWW.economyph.com

责任编辑： 伏建全 (电话:010 - 68319290 fjq0424@vip.sina.com)

责任印制： 张江虹

封面设计： 中子画艺术设计

经 销： 各地新华书店

承 印： 北京市人民文学印刷厂

开 本： 880mm × 1230mm 1/32 印 张:11 字 数:240 千字

版 次： 2005 年 1 月第 1 版 印 次:2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数： 5000 册

书 号： ISBN 7 - 5017 - 6752 - 1/F · 5380 定 价:25.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话： 68359418 68319282

服务热线： 68344225

68353507 68341876 68353624



序 言

随着经济全球化进程的加快，企业竞争日趋激烈，提高企业管理水平、缩小与外国企业之间的差距，成了我国企业目前最紧迫的任务。科学的需求预测，合理的生产计划，有利于企业资源的优化配置，有利于提高企业的经济效益，达到最佳的产出效果。企业要想掌握生存之道，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。

序
言

采购作为企业生产经营活动的首要环节，对企业的生存和发展起着至关重要的作用。目前，越来越多的企业已将采购管理作为企业的一项重要战略任务。对企业来说，合理进行采购，可以降低采购成本，节约采购费用，为企业提供符合品质要求的原材料，保证了企业的正常生产和销售，既满足了市场需求，又促进了企业的良性循环，让企业获得更多的利润。

采购是一门科学，也是一种技术。企业的管理人员越来越重视采购对企业盈利的重要性，甚至把企业盈利的希望寄托在降低采购成本上。对于采购人员来说，什么时间订货，订货数量是多少？什么时候送达？



三三三>>> 陕西实践智慧

通过何种方式运输，库存量达到多少才算合理？对这些事情都必须作出精密的计划和安排。由此可以看出，现代企业给采购人员带来的压力也越来越大，采购人员要想提高工作绩效，除了总结工作经验外，还必须学习采购理论基础知识和采购实战操作技巧，用理论来指导实践，科学合理地进行采购，努力降低和控制采购成本，以最小的投入，获得最大的产出，从而提高企业的竞争力。

本书从采购计划的编制、供应商的选择、采购谈判策略、订单跟踪及物料管理和采购绩效评估等九个方面对采购管理进行了全面、系统的论述，论述中夹杂着方法和技巧，对企事业管理人员、采购部门主管和采购人员都具有一定的指导作用。

序言

编 者

2005 年 1 月





目 录

第一章 采购是企业获利的第一道关 / 1

采购是企业常见的经济活动，甚至连人们的日常生活也离不开它。在买卖交易过程中，卖方所操作的事项是销售，而买方所操作的事项则是采购。随着市场经济的发展，采购已由单纯的商业买卖发展成为一种职能，一门专业技术。采购作为企业生产经营活动过程中的基本环节，是企业生产和销售的基础，是企业一切活动的开始，在企业中起着至关重要的作用，因此，要把好采购这道关。

- ◆ 不花钱也可以采购 / 2
- ◆ 鱼和熊掌不可兼得 / 4
- ◆ 采购是一门技术 / 6
- ◆ 采购离不开信息系统 / 11
- ◆ 采购的有形和无形 / 15

● ● ● ● ● >>> 采购实战精要

- ◆ 智慧采购为你带来滚滚财源 / 19
- ◆ 企业的采购动机与个人的区别 / 24
- ◆ 控制好采购的品质管理的目标 / 26
- ◆ 商品采购也有规律可循 / 29

第二章 组织架构与管理制度 / 34

企业为了追求经营的目标，实现最大的利润，必须建立一套完整而严密的组织架构与管理制度。组织架构就如同建造一座高楼大厦，打好地基后先建框架然后才能砌砖、装修。企业要想正常运转，就必须设置相关部门并配备合适的人员才行。采购部门的架构与管理制度因企业规模的不同往往存在很大差异，但采购部门的作用却都是不可低估的。

- ◆ 采购组织的四大类型 / 35
- ◆ 采购管理制度的全面性 / 41
- ◆ 企业为何喜欢混合式采购制度 / 47
- ◆ 采购组织的合理设计 / 49
- ◆ 采购职责要明确 / 55



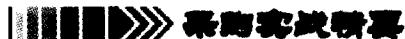
 采购实战精要

- ◆ 采购人员的必备素质 / 62
- ◆ 采购人员的选拔和培训 / 67

第三章 采购计划及预算 / 71

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。其中如何获取足够数量的原料、物料是采购数量计划的重点所在。编制采购计划必须以采购调查为基础，考虑到影响采购计划的各种因素，掌握编制采购计划和预算的技巧。

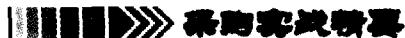
- ◆ 编制采购计划离不开采购调查 / 72
- ◆ 影响采购计划的因素 / 78
- ◆ 编制采购计划的程序 / 82
- ◆ 编制采购计划的技巧 / 89
- ◆ 采购需求数量的制定方法 / 94
- ◆ 控制采购成本的策略 / 97
- ◆ 采购预算是开启采购管理工作的“金钥匙” / 101
- ◆ 编制采购预算及其技巧 / 104



第四章 招标采购技能 / 111

世界经济一体化是世界经济发展的必然趋势，如何提高企业的经济效益成了许多企业领导人的头等大事，而实行招标采购是一项务实之举。招标采购是国家大力推广的采购方式，可有效地节约采购资金，杜绝不必要的浪费，大大降低了企业的采购成本，同时提高了企业的采购商品质量。因此，要把招标采购作为采购的一种重要手段来推广。

- ◆ 招标采购可分为哪几个阶段 / 112
- ◆ 怎样编写招标文件 / 115
- ◆ 企业常用的招标采购模式 / 120
- ◆ 招投标实战操作技巧 / 123
- ◆ 统一采购利大于弊 / 128
- ◆ 公开、公正地评标 / 131
- ◆ 评标方法的灵活运用 / 135
- ◆ 比价采购技术的成功实施 / 140
- ◆ 国内外招标采购的主要种类和方法 / 144
- ◆ 为什么政府采购普遍采用招标形式 / 149

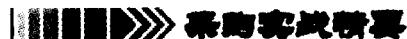


第五章 供应商的开发与选择 / 158

供应商的选择是采购管理工作的关键一步，它关系到采购目标的实现与否。企业因各种原因需要不断开发新的供应商，一个好的供应商能提供满意的物料质量、合理的物料价格及良好的服务。否则，一个投机的供应商则会带来一系列问题。因此，要慎重选择供应商，以保证采购目标和企业目标的顺利实现。

目 录

- ◆ 寻找供应商的信息来源 / 159
- ◆ 开发供应商时应注意哪些问题 / 163
- ◆ 怎样对供应商进行调查 / 166
- ◆ 供应商的开发 / 170
- ◆ 选择供应商时应考虑哪些因素 / 175
- ◆ 选择供应商的策略 / 178
- ◆ 对供应商的评审和监控 / 180
- ◆ 对争议的投诉与索赔 / 186



第六章 采购谈判策略 / 190

采购谈判是完成采购任务的一项重要的中心工作，是采购技术的重点。而价格的谈判则又是采购技术中的焦点，价格的高低，直接影响到企业的最终目标。因此，掌握下列谈判策略，并在谈判过程中灵活运用，有利于促进采购的成功，维护企业自身利益。

目 录

- ◆ 搜集和整理采购谈判资料 / 191
- ◆ 为什么采购工作离不开应对策略 / 195
- ◆ 采购谈判策略的方法和种类 / 197
- ◆ 科学采购的好处 / 202
- ◆ 灵活运用谈判策略 / 207
- ◆ 谈判的层层推进策略 / 211
- ◆ 怎样制定周密的谈判方案 / 217
- ◆ 采购谈判的讨价还价技巧 / 219
- ◆ 签订采购合同时的注意事项 / 225



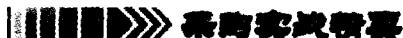
第七章 订单跟踪及物料管理 / 231

采购的目的是为了及时取得符合生产要求的物料，所以必须要对订单进行跟踪，促使供应商及时交货。在交货的同时，要对物料进行检验和管理，确保物料的规格、性能落到实处，确保库存的物料数量恰到好处，既保证了生产的正常进行，又减少了库存费用。

目 录

- ◆ 采购认证的技巧 / 232
- ◆ 采购文件与资料的妥善保管 / 236
- ◆ 订单跟踪操作技巧 / 239
- ◆ 慎重选择承运方 / 243
- ◆ 接收货物的技巧 / 246
- ◆ 如何对产品进行检验 / 250
- ◆ 不合格产品的处理 / 255
- ◆ 库存管理中常用分类方法 / 258
- ◆ 库存管理中的减库控制方法 / 261
- ◆ 库存管理的策略 / 266





第八章 国际化采购与电子商务采购 / 269

随着全球经济一体化进程的加快，随着企业规模的不断扩大和竞争日趋激烈，越来越多的企业在采购上走向国际化。随着采购范围的扩大和科学技术的突飞猛进，网络技术普及，电子商务采购技术是一种新兴的电子商务方式，在国际国内采购中形成了一道亮丽的风景。电子商务采购，既简化了采购流程，节约了采购成本，又提高了采购效率。

- ◆ 国际化采购有哪些好处 / 270
- ◆ 国际化采购中常见的问题 / 273
- ◆ FOB 式的跨国采购 / 276
- ◆ JIT 采购给供需双方带来哪些好处 / 279
- ◆ 怎样选择国际供应商 / 281
- ◆ 电子商务信息为采购带来了哪些便利 / 285
- ◆ 怎样建立电子采购系统 / 289
- ◆ 怎样在网上进行查询采购 / 293
- ◆ 怎样在网上发布招标广告 / 297

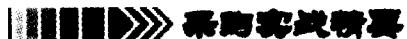


第九章 如何进行采购绩效评估 / 302

采购绩效考核与评估可以提供一个客观的标准，来衡量采购目标是否达成，也是衡量采购部门目前的工作表现如何。企业在实施采购绩效评估时，应确定评估的指标与标准，并运用适当的方式和手段，通过采购绩效评估来达到改进采购管理工作的目的。

目 录

- ◆ 为何要对采购绩效进行考核与评估 / 303
- ◆ 影响采购绩效评估的因素 / 305
- ◆ 采购中常见的作弊方式及预防办法 / 310
- ◆ 采购绩效考核与评估的标准 / 313
- ◆ 怎样对采购人员进行绩效考核 / 318
- ◆ 如何使用科技手段来提升采购绩效 / 323
- ◆ 如何对采购人员进行稽核 / 328
- ◆ 采购审计的经验和技巧 / 331
- ◆ 如何改进采购绩效 / 336



第一章 采购是企业获利的第一道关

采购是企业常见的经济活动，甚至连人们的日常生活也离不开它。在买卖交易过程中，卖方所操作的事项是销售，而买方所操作的事项则是采购。随着市场经济的发展，采购已由单纯的商业买卖发展成为一种职能，一门专业技术。采购作为企业生产经营活动过程中的基本环节，是企业生产和销售的基础，是企业一切活动的开始，在企业中起着至关重要的作用，因此，要把好采购这道关。





不花钱也可以采购

采购大体上可以分为两种方式：一种是支付与货物对等的价款；而另一种则是无需支付价款，但也可以取得物品的使用权，其说明如下：

1. 交换

是指以物易物的方式，取得他人物品的所有权，但并未支付物品的全部价款。若双方交换价值有别，亦仅由一方贴补对方若干金钱。

例如工厂因制造过程或生产技术发生改变，必须改换原料，则可将多余的旧原料与同行业交换其他物料来使用；又如国际贸易中，当一方缺乏外汇时，也会用交换物资的方式来满足双方的采购需求。

2. 租赁

是指一方以支付租金的方式取得他人物品的使用权。一般而言，功能日新月异或使用次数很少但价值昂贵的物品，租用比买断更为有利。

例如租用影印机或电脑设备，将此类物品进行以旧换新，令长期的使用效果不降反升；电子厂年终盘点存货时，通常会向度量衡公司租用精密度极高的电子磅秤，以测量所得的重量换算微小零件之个数。因此，运用租赁的方式，不必花钱购买

●●●●●>>> 采购实战精要

此类机器设备，减少支出，且能获得良好的使用效果。

3. 借贷

是指一方无需支付任何代价，即可取得他人物品的使用权，在使用后，仅需返还原物品。

例如工厂面临供应商无法及时补给物料时，可以向同业借料以渡过难关，待物料充足时，即返还借料，有时贷方亦可能要求借料期间总料价的资金成本（指所借原料总价款的利息）。国际性的企业，在母、子公司之间就常有调借材料的情形。

4. 征收

是指政府以有偿或无偿方式，取得民间物品的使用权或所有权。

例如政府以支付代价的方式，征收人民的土地，以供机关、学校或道路建设之用；政府在战时也会征用民间的钢铁厂及机械厂，以作为生产武器及车辆之用。

【采购感悟】

采购物品时，必须支付与物品对等的价款，而“取得”时，无需或只需支付一部分价款。