

■ 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 fj0424@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。

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？

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

采购实战精英

- ◆ 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。

- ◆ 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。

- ◆ 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。

- ◆ 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
- ◆ 库存管理中常用的分类方法 / 258
- ◆ 库存管理中的成库控制方法 / 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的日趋激烈,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公告 / 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。

- ◆ 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

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。