

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

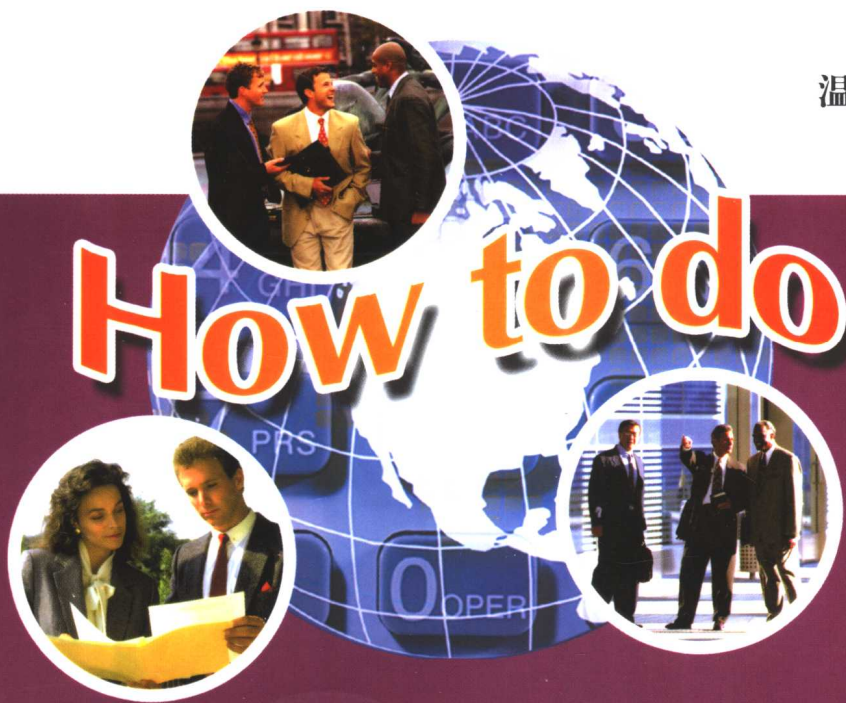
物流类 702

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行 采购与供应商管理

温卫娟 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

物流类 702

职业经理人十万个怎么办

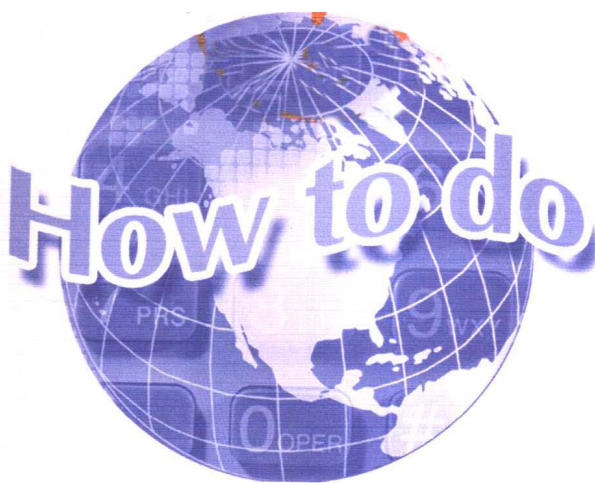
Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行采购与供应商管理

温卫娟 编著



02K06/2



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行采购与供应商管理/温卫娟编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 4

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-06997-9

I. 如… II. 温… III. ① 采购—企业管理 ② 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 017711 号

书 名: 如何进行采购与供应商管理

著作责任者: 温卫娟 编著

责任编辑: 王海英 谭小芬

标准书号: ISBN 7-301-06997-9/F·0793

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.875 印张 229 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件〔中国〕有限公司北方区人力资源总监)

张焜搏 (曾任戴尔计算机〔中国〕公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

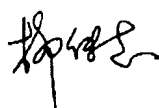
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书的特点

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

- * **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。
- * **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。
- * **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。
- * **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。
- * **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。
- * **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。
- * **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

- * **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。
- * **作为自助学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

党的十六大指出，我国将坚持不懈地建立和完善社会主义市场经济体制。在越来越规范化的市场竞争中，人们已对属于企业生产经营过程后端的销售做了很多研究，但对企业前端的采购及其与上游供应商之间的关系管理却研究不足。事实上，在全球范围内工业企业的产品及其成本构成中，有 60%以上是由采购而来的。可以说，采购是企业经营的一个核心环节，是获取利润的重要来源。在当今竞争日益激烈的环境下，需要供应商与企业一起组成战略联盟共同进行生产活动。越来越多的企业已将采购和对供应商管理作为企业一项重要的战略任务，并不断加强采购管理以降低成本，提高运行效率和效益；加强对供应商的协作与管理，以利于最大限度地合理利用资源，促进买卖交易的顺利实现。

本书分为三部分。第一部分是采购管理的相关内容，从采购准备阶段出发，到采购的执行阶段，最后以对采购活动进行审核、控制等相关专题结束。第二部分是对供应商管理的相关专题，包括供应商的开发、选择、控制与管理等内容。第三部分是以附录的形式列出了大量的工具表单，以供在实际操作中运用。

本书的第一部分分为三章。在第一章中，您将了解到如何对采购组织方式及人员进行选择，如何制定采购的计划与预算。在第二章中，您将了解到如何进行采购的认证与制做订单工作，如何进行采购的招标工作，采购的成本价格组成及降低成本的方法，并掌握采购谈判的技巧和策略。在第三章中，您将了解到对采购活动进行审核和控制的方法。

在第二部分中，您将详细了解到对供应商进行开发的方法和

途径、评价的标准和选择的流程以及对供应商进行控制与管理的方法。

最后一部分，您会看到在日常工作中非常实用的工具表单范本，它们将为您的工作提供便利。

在本书中，您将会看到一些范例和模板，告诉您怎样一步一步地实施采购与对供应商管理的活动，并对其进行评价与控制，使企业的相关活动不断规范，降低成本、提高效率。

读完本书，您将具备对采购运营和对供应商选择管理等方面的知识，并从许多其他公司的经验教训中受益。

您将能够：

1. 对采购市场环境进行评估，确定市场容量，制定采购计划和预算。

2. 走出传统采购认识误区，对采购的功能有新的了解，对采购成本有新的认识，应用所学方法达到降低采购成本的目的。

3. 熟知采购执行的关键阶段——采购谈判的策略与技巧以及采购运用的重要方法——招标采购全过程的流程与步骤。

4. 对采购活动进行全面的审核和控制，增强企业内采购活动的规范性和透明度。

5. 对供应市场进行评估，确立选择供应商的标准，并对已选择的供应商进行正确的管理。

通过阅读本书，您将了解到进行采购操作和管理的全过程以及对供应商进行选择 and 控制的途径与方法。如果您能熟练地使用这些工具，您将能建立可靠的、长期有效的战略，使您以更低的成本顺利地完 成采购活动，并通过与供应商建立长期稳定的合作伙伴关系，使企业不断在成本、质量和管理等方面取得更大的突破，从而增加企业的盈利能力和竞争力。

目 录

CONTENTS

第一章

采购组织与人员 1

- 技能点 1: 如何组建采购部门 2
- 技能点 2: 如何针对不同物品特性选择采购策略 7
- 技能点 3: 如何明确采购部门人员职责 11
- 技能点 4: 如何招聘采购人员 15
- 技能点 5: 如何培训采购人员 19

第二章

采购计划与预算 25

- 技能点 1: 如何制定认证计划 26
- 技能点 2: 如何制定订单计划 32
- 技能点 3: 如何保证采购计划的准确性 37
- 技能点 4: 如何制定采购预算 41
- 技能点 5: 如何选择预算编制方法 44

第三章

采购招标、投标与评标 49

- 技能点 1: 如何选择招标采购方式 50
- 技能点 2: 如何成功开展招标采购 53
- 技能点 3: 如何进行招标公证 59
- 技能点 4: 如何进行投标 62

第四章

- 技能点 5: 如何进行评标 68

采购谈判技巧与策略 73

- 技能点 1: 如何进行谈判准备 74
- 技能点 2: 如何做好谈判开局阶段工作 79
- 技能点 3: 如何进行磋商谈判 82
- 技能点 4: 如何在谈判过程中进行讨价还价 88
- 技能点 5: 如何进行互利型谈判 92
- 技能点 6: 如何争取对己方有利型谈判 97

第五章

采购认证与订单 101

- 技能点 1: 如何准备认证 102
- 技能点 2: 如何初选供应商 105
- 技能点 3: 如何进行试制认证 108
- 技能点 4: 如何准备订单 114
- 技能点 5: 如何确定供应商 117
- 技能点 6: 如何进行合同签订工作 120
- 技能点 7: 如何进行订单跟踪工作 122
- 技能点 8: 如何进行物料检验与接收 125

第六章

采购成本与价格 129

- 技能点 1: 如何通过商品成本分析来降低
采购成本 130
- 技能点 2: 如何通过网上采购降低采购成本 133
- 技能点 3: 如何利用 JIT 采购降低采购成本 136
- 技能点 4: 如何制作底价 140
- 技能点 5: 如何正确进行询价 142

第七章

- 技能点 6: 如何处理报价 145
- 技能点 7: 如何制定议价策略 147
- 技能点 8: 如何成功进行议价 150

采购审核与控制 153

- 技能点 1: 如何对采购决策进行审核 154
- 技能点 2: 如何对采购计划进行审核 157
- 技能点 3: 如何对采购管理过程进行审核 160
- 技能点 4: 如何对采购方式进行审核 163
- 技能点 5: 如何对采购合同进行审核 166
- 技能点 6: 如何对应付账款进行审核 169
- 技能点 7: 如何对供货厂商的产品质量
进行控制 173
- 技能点 8: 如何对采购和付款业务进行控制 176
- 技能点 9: 如何防止暗箱操作 180

第八章

供应商的开发与选择 183

- 技能点 1: 如何对供应商进行调查 184
- 技能点 2: 如何寻找潜在供应商 189
- 技能点 3: 如何对潜在供应商进行资格审核 192
- 技能点 4: 如何分析评估潜在供应商 197
- 技能点 5: 如何分析评估现有供应商 202
- 技能点 6: 如何选择供应商 206

第九章

供应商控制与管理 209

- 技能点 1: 如何进行完全竞争控制 210
- 技能点 2: 如何进行合约控制 213

附 录

- 技能点 3: 如何防止被供应商控制..... 215
- 技能点 4: 如何与供应商建立伙伴关系 218
- 技能点 5: 如何对供应商进行管理..... 221
- 附录一: 企业采购管理文案 225
- 附录二: 企业采购工具表单 253