

经理人技能系列

省钱 高效的 采购技巧

温卫娟◎著

以最低价格获得
最适合你需要的产品



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

省钱 高效的 采购技巧

集中采购和分散采购各有何优缺点？适用条件是什么？如何结合企业实际进行选择？
采购人员需具备哪些才能？又需具备什么样的品德？如何管理和激励采购人员？
招标、投标、评标过程有什么窍门？采购谈判中有哪些策略？询价、议价时又有哪些技巧？

选择供应商应该注意什么问题？怎样与供应商建立长期的伙伴关系？

.....

本书一一解析这些问题，并结合现实案例给出实用性的答案。

上架建议：企业管理 / 采购

ISBN 978-7-301-13944-8



9 787301 139448 >

定价：39.00元

省钱高效的 采购技巧

温卫娟◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

省钱高效的采购技巧/温卫娟著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 7

(经理人技能训练)

ISBN 978-7-301-13944-8

I. 省… II. 温… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 084947 号

书 名: 省钱高效的采购技巧

著作责任者: 温卫娟 著

责任编辑: 常玉轩

标准书号: ISBN 978-7-301-13944-8/F · 1976

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京时代华都印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 15.75 印张 224 千字

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 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, 侵权必究

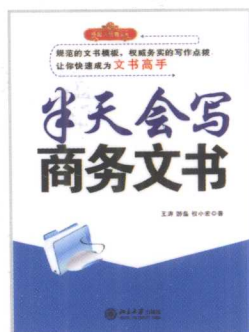
举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

控制和节约成本对企业来说意义重大，做好采购管理是其中关键的一环。但如何做才能真正既省钱又高效？采购的各个环节中到底有哪些窍门和技巧？

本书从实际问题入手，深入分析采购管理中的各个环节，详细讲解采购所需要的方法和技能。注重对实际案例的解析、在每个技能点后均附有“实践练习”的环节、强调实用性和讲练结合都是本书的特点和优势。

企业采购经理、财务成本主管、分管采购的企业高层经理人都可以用本书来提升技能，也可以在日常工作中参考本书并当成工作手册使用。





策 划：博雅光华

责任编辑：常玉轩

征稿电话：010-82893507

投稿邮箱：tbcbooks@vip.163.com

网 址：www.21tbcbooks.com

设 计：**BlueLion** Brand Marketing
蓝狮品牌营销机构
Tel: 010-85868411 中国书业设计网/http://www.blion.net



前言

在越来越规范化的市场竞争中，人们对属于企业生产经营过程后端的销售已做了很多研究，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，最大限度地合理利用资源，促进交易的顺利实现。

本书分为两部分。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。

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供应商管理的活动，怎样对其进行评价与控制，从而使企业采购环节不断规范，达到降低成本、提高效率的目的。

读完本书，您将具备采购运营和供应商管理等方面的知识，并从给出的

许多案例中获得经验教训。

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；用所学方法达到降低采购成本的目的。
3. 熟知执行采购的关键阶段——采购谈判的策略与技巧以及实施采购的重要方法——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，您将了解到采购操作和管理的全过程以及供应商选择和控制的途径与方法。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，以更低的成本顺利地完 成采购活动，并与供应商建立长期稳定的合作伙伴关系，使企业在成本、质量和管理等方面不断取得更大的突破，从而增加企业的赢利能力和竞争力。

第一章

采购组织与人员

- 技能点① 如何组建采购部门/3
- 技能点② 如何针对不同物品特性选择采购策略/8
- 技能点③ 如何明确采购部门人员职责/12
- 技能点④ 如何招聘采购人员/17
- 技能点⑤ 如何培训采购人员/22

第二章

采购计划与预算

- 技能点① 如何制定认证计划/31
- 技能点② 如何制定订单计划/37
- 技能点③ 如何保证采购计划的准确性/42
- 技能点④ 如何制定采购预算/46
- 技能点⑤ 如何选择预算编制方法/49

第三章

采购招标、投标与评标

- 技能点① 如何选择招标采购方式/55
- 技能点② 如何成功开展招标采购/58

技能点③ 如何进行招标公证/63

技能点④ 如何进行投标/66

技能点⑤ 如何进行评标/72

第四章

采购谈判技巧与策略

技能点① 如何进行谈判准备/79

技能点② 如何做好谈判开局阶段工作/84

技能点③ 如何进行磋商谈判/87

技能点④ 如何在谈判过程中进行讨价还价/93

技能点⑤ 如何进行互利型谈判/97

技能点⑥ 如何争取对己方有利型谈判/102

第五章

采购认证与订单

技能点① 如何准备认证/109

技能点② 如何初选供应商/113

技能点③ 如何进行试制认证/116

技能点④ 如何准备订单/122

技能点⑤ 如何确定供应商/125

技能点⑥ 如何进行合同签订工作/128

技能点⑦ 如何进行订单跟踪工作/130

技能点⑧ 如何进行物料检验与接收/133

第六章

采购成本与价格

- 技能点① 如何通过商品成本分析来降低采购成本/139
- 技能点② 如何通过网上采购降低采购成本/142
- 技能点③ 如何利用 JIT 采购降低采购成本/146
- 技能点④ 如何制作底价/150
- 技能点⑤ 如何正确进行询价/153
- 技能点⑥ 如何处理报价/156
- 技能点⑦ 如何制定议价策略/159
- 技能点⑧ 如何成功进行议价/162

第七章

采购审核与控制

- 技能点① 如何对采购决策进行审核/167
- 技能点② 如何对采购计划进行审核/170
- 技能点③ 如何对采购管理过程进行审核/173
- 技能点④ 如何对采购方式进行审核/177
- 技能点⑤ 如何对采购合同进行审核/180
- 技能点⑥ 如何对应付账款进行审核/183
- 技能点⑦ 如何对供货厂商的产品质量进行控制/187
- 技能点⑧ 如何对采购和付款业务进行控制/190
- 技能点⑨ 如何防止暗箱操作/194

第八章

供应商的开发与选择

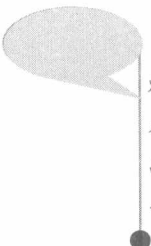
- 技能点① 如何对供应商进行调查/199
- 技能点② 如何寻找潜在供应商/204
- 技能点③ 如何对潜在供应商进行资格审核/207
- 技能点④ 如何分析评估潜在供应商/213
- 技能点⑤ 如何分析评估现有供应商/218
- 技能点⑥ 如何选择供应商/222

第九章

供应商控制与管理

- 技能点① 如何进行完全竞争控制/227
- 技能点② 如何进行合约控制/230
- 技能点③ 如何防止被供应商控制/233
- 技能点④ 如何与供应商建立伙伴关系/237
- 技能点⑤ 如何对供应商进行管理/240

第一章 采购组织与人员



随着新经济时代的到来，越来越多的企业转变了经营观念，认识到节约、控制采购成本的重要意义。采购的基本使命是以尽可能便宜的价格获得完全符合企业需要的产品。为了更好地完成这一使命，企业需要做的就是建立一个高效率的采购组织机构和组建一支高素质的工作团队。

技能点1 如何组建采购部门

主题词 采购与供应商管理·组织与人员·采购部门组建

适用情景 当为成功地完成采购任务要建立一个平台时，查看此技能。

技能描述

采购部门是企业为了采购活动以保证生产运作顺利进行而建立的一个组织。随着企业与市场的联系日益紧密，采购部门的工作状况直接影响整个企业的运作流程与竞争优势。那么如何建立一个精干高效的采购部门呢？具体步骤如下：

小词典

采购部门的建立，亦称为采购内部组织的部门化，就是将采购部门应负责的各项职能整合起来，按照不同的分工，建立不同的部门加以执行。

◆ 1. 确定采购部门的组织结构

一般来讲，中、小规模企业的采购组织，通常缺乏稽查、管理、研究的功能，或者没有分设这些部门。对于这种主要执行购买功能的采购部门来说可以有以下四种组织结构形式：

(1) 产品结构式：是指将企业所需采购的产品分为若干类，每一个或几个采购人员分成一组，负责采购其中的一种或几种商品的组织形式。运用这种结构形式可使采购人员对其经办的项目非常精通，能够做到“熟能生巧”、“触类旁通”。这种形式适合于所需采购的商品较多、专业

性较强、商品间关联较少的企业。

(2) 区域结构式：是指将企业采购的目标市场划分为若干个区域，每一个采购人员负责一个区域的全部采购业务。一般是依照采购物品来源进行区域的划分。这种组织形式便于明确工作任务和绩效考核，利于调动员工的积极性并使之与供应商建立良好的人际关系，也适合于交易对象及工作环境差异性大的企业。

(3) 顾客结构式：是指将企业的采购目标市场按顾客的属性进行分类，每个采购人员负责同一类顾客。这种组织形式可使员工较为深入地了解顾客的供应情况及存在的问题，通常适用于同类顾客较为集中的企业。

(4) 综合式采购组织：这种组织形式综合考虑了上述三种因素的重要程度和关联状况。稍具规模的企业在采购量较大、作业过程复杂、交货期长等情况下可以选择此种结构形式。

根据企业具体特点选定了部门结构形式后，就需要进行部门人员的选择。

◆ 2. 选择采购部门的人员

一般来讲，采购部门的人员包括：

(1) 总经理：是采购部门的最高领导，主要向运营副总裁负责，负责从供应、服务到行政管理的各个环节，并统管整个采购部门的运作。总经理必须在最大限度地利用资产的同时，努力降低采购部门的成本，保证满足企业供应的需要。

(2) 采购科长：受总经理的直接领导，主要负责安排本科室的具体工作，并制定本科室的中、短期计划，帮助办事人员协调部门内部的工作，对内部人员实行管理。

(3) 助理：是科长的助手，辅助科长开展日常工作，协助科长根据具体需要制定中、长期计划，协助科长安排具体工作、监督和管理下属人员，并整理和管理与科室相关的档案资料。

(4) 采购人员：是在科长直接领导下，日常工作的具体执行者，主要按照部门和各科室制定的计划来进行工作。

◆ 3. 确定采购部门人员的数量

在确定采购人员的职能后，就需要确定采购部门人员的数量。采购部门在确定一个采购经理后，其余的部门成员数量应视具体情况而定。如果涉及的工作量大，且难度较大时，成员的数量可相对多一些；如果涉及的工作量不大，且任务较轻时，成员的数量可相对少一些。通常情况下，采购部门的成员数量以能满足工作的需要为标准，太多则容易增加成本，造成浪费；太少又易造成工作的延误，难以满足工作要求和完成工作任务。

◆ 4. 明确采购部门的职责

采购部门的职责包括一切与采购工作直接或间接相关的活动。具体包括以下内容：

- (1) 物料来源的开发与价格调查；
- (2) 请购单内容的审查；
- (3) 交货的稽催与协调；
- (4) 物料的退货与索赔；
- (5) 采购计划与预算的编制；
- (6) 采购制度、流程、表单等的设计与改善；
- (7) 对供应商的选择、评价和管理；
- (8) 国外采购的处理。

明确了组织结构构成，根据组织结构选定采购组织人员，确定人员数量，明确其职责后，采购部门就构建完毕，可以进行运作了。