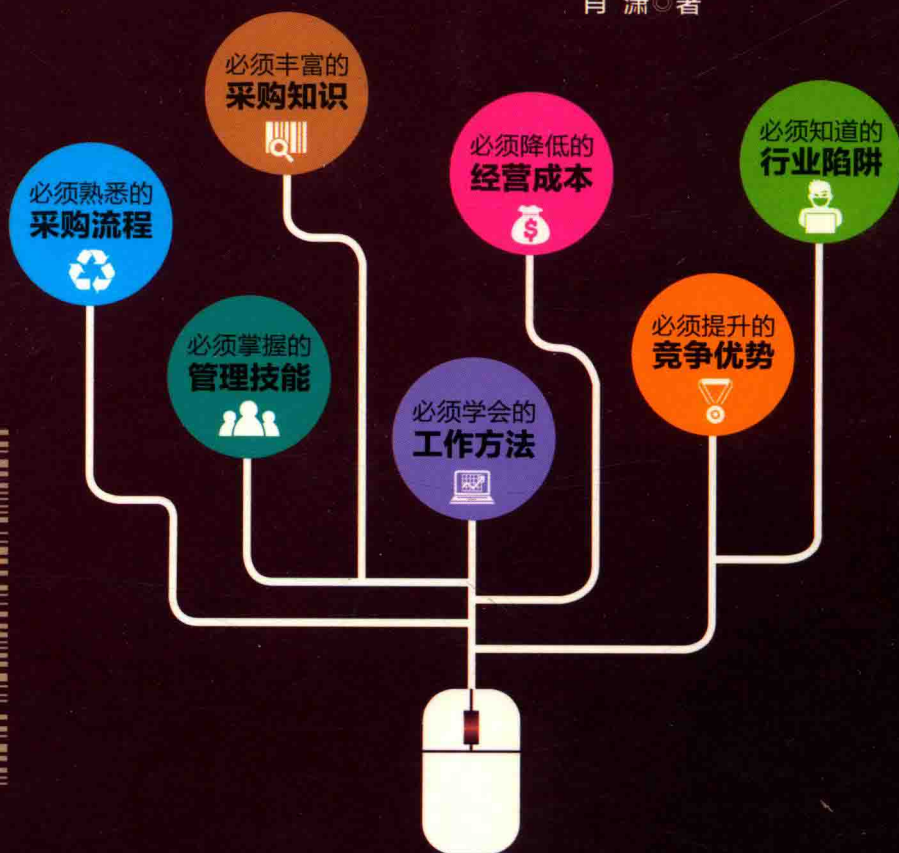


采购行业的入门手册 | 企业规范化管理工具

一本书读懂 采购

PURCHASE

肖潇◎著



零起点学采购，说透采购里的那些事

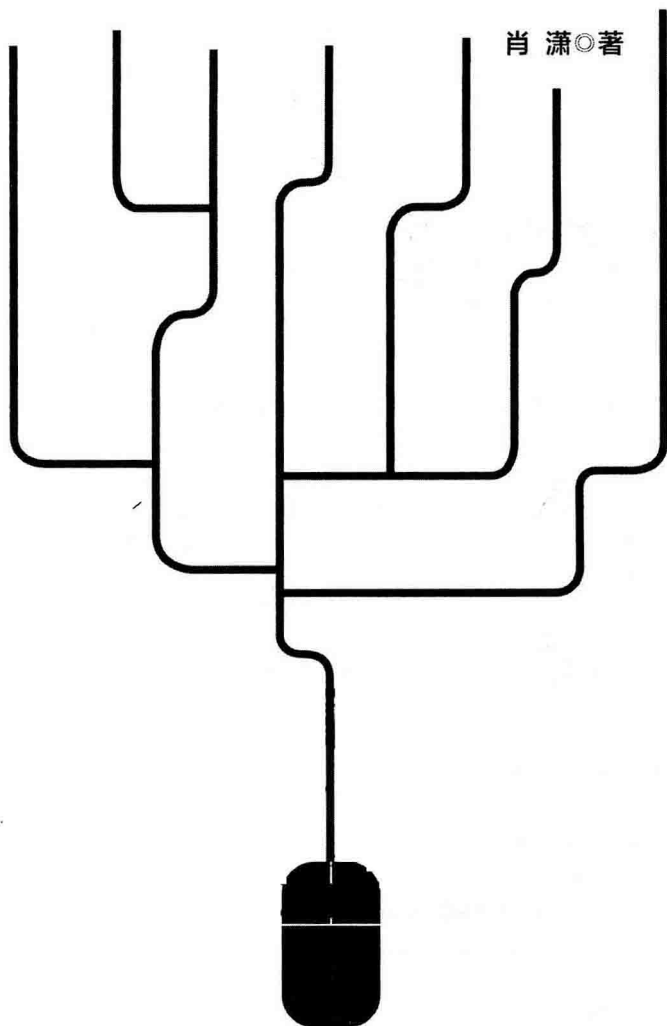
丰富的知识点 · 真实的案例 · 大量的图表 · 实用的范本

天津出版传媒集团


天津科学技术出版社

一本书读懂采购

肖潇◎著



天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一本书读懂采购 / 肖潇著. — 天津 : 天津科学技术出版社, 2017. 5 (2018. 3重印)


ISBN 978-7-5576-2477-4

I. ①一… II. ①肖… III. ①采购-基本知识 IV. ①F713. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第059225号

责任编辑: 方 艳

天津出版传媒集团

天津科学技术出版社出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路35号 邮编: 300051

电话 (022) 23332695 (编辑部)

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

大厂回族自治县彩虹印刷有限公司印刷

开本 710 × 1000 1/16 印张 18 字数 134 000

2018年3月第1版第2次印刷

定价: 49.80元

前因后果说采购

在美国，采购曾被称为一个人在公司里“最后的一站地”，意味着一个人要是在公司里什么都干不了，最后连采购这种“花钱买东西”的事儿都做不了，那么这个人在公司里可能真是百无一用了。所以在过去很长的时间里，采购被认为不需要专业度，做采购的通常被认为是公司里“打杂的”。

如今，采购普遍受到人们的重视，甚至成为不少公司的核心竞争力，采购职位的重要性也与日俱增。据统计，国内外很多具有一定规模的企业都设置了CPO（Chief Purchase Officer，首席采购官），也就是说，采购部的“头儿”跟人们一向“艳羡”的CEO（Chief Executive Officer，首席执行官）、CFO（Chief Finance Officer，首席财务官）、COO（Chief Operating Officer，首席运营官）、CMO（Chief Marketing Officer，首席市场官）等同处于“C”级别，采购的战略重要性获得企

业的高度重视。如今，做采购的再也不会被认为是“打杂的”，而是很多人努力追求的、需要具有专业度的“复合型人才”。

那么，人们对采购的认识为什么会发生这样的转变呢？因为市场环境已变，企业发展策略已变。

关于企业的发展策略，主要有纵向集成（也称为“竖向集成”）和横向集成两种。纵向集成是一个企业拥有一个供应链中多个部分的发展策略，一个高度纵向集成的企业，可以控制从原料生产到产品零售的几乎全部环节。一般来说，选择纵向集成策略的企业，大多是为了更好地控制物流、交流信息和降低成本。然而，纵向集成度高的企业往往规模庞大，管理机构复杂，与外界接触较少，不能迅速了解外界的变化，从而导致其反应速度较慢。不仅如此，纵向集成度高的企业通常有操纵市场与产业链、涉嫌“垄断”的嫌疑，所以选择纵向集成的企业发展到一定阶段时，往往会受到所在国家和地区的相应处理。

其中的典型是美国“石油大王”约翰·洛克菲勒创办的标准石油公司，该公司创立于1870年，到19世纪末20世纪初时，标准石油公司发展为一家综合了石油生产、提炼、运输与营销等石油产业链的公司，纵向集成度非常高。1911年，美国政府认定标准石油公司是一家垄断机构，经美国最高法院裁决，标准石油公司被正式解散，并被拆解成34个独立公司。

由于在“奉行”纵向集成的时期，企业在所处的产业链里几乎“无所不作”，这就使得企业生产所需的原料在很大程度上都是依靠自制，企业很少需要向本产业链里的其他企业购买产品，这就使得企业采购对生产经营的影响非常小，因此，纵向集成时期的企业并不认为采购还需要“专业度”，那时的人们也是很难理解“专业做采购”的。

随着社会分工的日益深入，产业链越来越提倡专业分工，进而优化

产业链中的各个环节。于是，纵向集成逐渐减弱，外包战略日渐盛行，企业的供应链逐渐向供应商延伸。尤其是在企业注重核心竞争力的背景下，企业把大批的非核心竞争力外包给供应商，以便于自己集中精力做好核心业务；久而久之，企业渐渐丧失了非核心业务方面的生产能力，从而进一步增强了对供应商的依赖。这使得企业的横向集成日益明显，即企业需要同供应商展开积极的合作，通过采购来满足生产经营所需的原料和服务。

举例来说，在汽车行业，将近80%的产品成本来自供应商，可以说，世界上没有任何一家汽车企业有能力生产汽车上所需的全部零部件和系统总成。我们以丰田的卡罗拉轿车为例，仪表板绝缘层、安全气囊、转向柱轴承、油门踏板、交流发电机、发动机盖、发动机固定支架、油箱、车徽等众多部件，技术和系统总成来自不同的供应商，如果离开了产业链中供应商的配合，可以坦率地说，一个汽车厂商是难以实现正常生产与经营的。

在很多情况下，企业能否实现正常的生产经营，与采购品质、采购竞争力强弱有着很大关系。比如，产品一般都是由不同的零部件组成的，假如有些采购来的零部件质量不佳，就会直接影响产品的质量；假如零部件的交货期没有保障，就会影响企业的生产计划；假如零部件的成本无法控制，就会影响企业的经营成本。此外，如何筛选出优质的供应商，如何对供应商进行成本分析、对本企业进行成本分析，如何预测企业的采购品类与数量，如何把采购从传统单一的“花钱中心”变成一个“盈利中心”，解决这些问题都需要具备较强的采购专业度。

正因为这样，我们编写的本书才侧重于解决“如何专业做采购”，帮助你在采购职业上赢得辉煌！另外，无论我们是否选择采购作为自己的职业，我们在生活中都会经常面临各种采购决定（如买房、买车、买

其他生活用品等)，因此，读者通过本书了解一些必要的采购知识和技能，也有助于提升日常生活中的采购技能，让自己不花冤枉钱，让自己买得对、花得值、用得好。

本书按照人们阅读的思维次序，分为八章，内容由浅入深，涵盖了采购的各个方面。本书语言质朴，又不乏幽默诙谐，还提供了大量采购表格工具，事理融合，案例丰富，“刨”与“嚼”了众多采购故事中的得失，不仅可以作为一本采购专业书籍，帮助读者快速入门采购实战，还有助于提升读者的综合职业素养。

总之，每个企业都处于相应的供应链之中，对供应链的有效管理会直接影响企业的经营状况。采购则是企业经营供应链的重要手段与途径，也是影响企业经营成果的重要因素。因此，提高采购专业度，提倡专业做采购，是每个采购人义不容辞的职责，也是企业优化内外环境的重要举措。

最后，祝大家赢在采购！

肖潇

2017年3月

卖得好的前提是买得好

什么样的产品（服务）是好产品（服务）？什么样的企业是好企业？我们在生活中不免经常产生这样的疑问。但毋庸置疑的是，好企业一定有畅销的产品，如果没有畅销的产品，企业的利润就会成为“无源之水”；企业利润状况糟糕，就会影响企业的正常生产与经营；企业“过日子”都困难，显然难以符合“好企业”的标准。可见，企业要越来越好，必然要有卖得好的产品（服务），舍此绝无他途。

相信没有哪个企业不想让自己的产品“卖得好”的，可是，产品如何才能“卖得好”呢？能良好地满足顾客的特定需求必然不可缺少。举例来说，顾客买辆汽车，发现车门把手一拽就脱落了，发动机“三天两头”坏，得经常到汽车修理厂维修等，这种功能不稳定、质量不达标的汽车，显然难以称“好”。实际上，如果我们用心观察，就会发现，一个产品通常由多个部分组成，其中不少部件是企业从外部采购的。我

们再以手机为例，手机上的听筒、麦克风、摄像头，乃至主板、CPU等众多部件都是手机厂商从供应商处采购的，假如使用手机时，某个部件出现质量问题，我们往往会“迁怒”于手机厂商，对该产品及手机厂商打心眼儿里给“差评”。

可见，产品要想质量好，构成产品的零部件就要好；零部件有问题，往往会影响产品的整体质量。中国有句古训“千里之堤，毁于蚁穴”，也就是说千里长的河堤，往往因为其中一个微小的部分出现蚁穴（相当于产品中某个零部件出现质量问题）而被毁坏。在现实中，很多产品出现质量问题，往往就是因为个别零部件出现了质量问题。

因此，产品“卖得好”的一个重要前提是质量好，产品质量好的一个重要前提是各个零部件质量要好。由于产品的很多零部件不是企业生产的，而是供应商生产的，企业只是从供应商处采购来用，所以，企业只有做好采购，才能确保买到自己需要的零部件等生产原料。

产品“卖得好”，但是企业的经营成本，尤其是采购成本非常高，使得企业利润维持在极低的水平，这样的话，企业没有利润做保障，就难以有后续更大的发展，也不利于形成经营上的良性循环。故，企业既要实现产品“卖得好”，还要实现“利润佳”，企业有了客观的利润，才能持续提升内部员工的待遇，做更多的社会福利，更好地回馈顾客，才会被越来越多的人说“好”。可以说，成本是利润的“克星”，不能有效遏制成本、控制成本，即便企业一时“卖得好”，赚了些钱，也会很快被成本稀释掉。由于采购成本在企业经营成本中占比很大，所以，有效降低采购成本，就能直接降低企业的经营成本。正因为如此，持续降低采购总成本一直是采购员要做的重要工作。

另外，不但要企业“卖得好”“利润佳”，还要“流程高效”，从而对顾客的反馈有快速的响应机制，在企业内部有高效的协调与配合，减

少不必要的摩擦，实现内部高效运转，这样才能使企业的产品流、信息流和资金流高度整合，真正提升企业的竞争力。相对来说，采购几乎涉及企业的各个部门，实现采购流程优化，本身就是对企业“流程高效”的落实。因此，企业只要做好采购工作，做到“买得好”，一定能够实现“卖得好”，从而降低企业的经营成本，提高企业的效益。

基于此，我们说：卖得好的前提是买得好！做到“买得好”，才能“卖得好”！

第一章

走进采购 的世界



- 什么是采购 / 002
- 采购决定企业成本的60% / 006
- 采购是个技术活儿 / 009
- 常见的采购方式 / 013
- 采购业务流程 / 017
- 采购与各部门的关系 / 021
- 采购需要掌握的财务常识 / 025
- 采购需要掌握的质量常识 / 029
- 像销售一样做采购 / 032
- 采购警钟一：三鹿奶粉事件 / 035
- 采购警钟二：丰田刹车门事件 / 038

第二章

制订采购 计划和预算



- 好的采购计划是成功的前提 / 042
- 积极筛选有效的采购需求 / 044
- 制订采购计划时要考虑的因素 / 046
- 用MRP（物料需求计划）制订采购计划 / 049
- 采购计划与供应链经营 / 052
- 如何确定适当的采购数量 / 054
- 采购预算：怎样编制“花钱计划” / 058
- 确保采购计划执行不走样 / 061
- 范本一：采购申请单据 / 063
- 范本二：采购计划表和预算表 / 065

第三章

供应商 关系管理



- 寻找供应商时有哪些渠道 / 068
- 如何筛选出最适合的供应商 / 071
- 处理供应商关系的“八字方针” / 076
 - 不要被供应商牵着鼻子走 / 079
 - 持续对供应商进行绩效考核 / 081
 - 不要热衷于淘汰供应商 / 084
 - 如何确保供应商的交货期 / 086
 - ESI：早期供应商参与 / 089
 - VMI：供应商管理库存 / 092
 - “猎人模式”与“牧人模式” / 095
 - 关于供应商的集成管理 / 098

第五章

采购合同
与订单管理



签订采购合同的步骤 / 134

签订采购合同时的注意事项 / 137

采用保证金方式来保证合同的履行 / 140

合同欺诈与纠纷的处理 / 143

 采购合同的变更 / 147

合同管理中的主要风险点 / 150

 采购订单的日常处理 / 154

 采购中的及时交货管理 / 157

 范本一：采购合同 / 160

 范本二：采购订单 / 163

第四章

采购谈判
与价格控制



三句话告诉你什么是谈判 / 102

谈判的理想境界是双赢 / 105

谈判中如何布局与开局 / 108

不可不知的商务谈判礼仪 / 111

如何组建谈判团队 / 115

谈判高手的“六脉神剑” / 118

透视供应商的成本 / 121

供应商报价背后的那点事 / 124

巧辨供应商报价中的水分 / 127

常见的谈判压价技巧 / 130



第六章

采购 品质管理



观点：采购部是一个利润中心 / 166

如何用规格描述产品质量 / 169

用制度管理采购品质 / 172

采购验收质量管理 / 176

采购质量，必须从源头控制 / 180

TQM：引入全面质量管理 / 183

通用电气公司的六西格玛管理 / 187

采购品质管理案例集锦 / 190

范本一：质量保证协议书 / 197

范本二：采购质量控制表 / 201

第七章

采购人员 绩效管理



采购工作的机遇与挑战 / 204

采购人员的KPI有哪些 / 207

哪些采购人员易出问题 / 210

哪类产品易导致采购人员出问题 / 214

“三位一体”的道德采购 / 217

采购必能回答的四个问题 / 220

采购人有哪些证书可以考 / 223

采购人员职业规划：从菜鸟到行家 / 226

范本一：采购经理绩效标准表 / 229

范本二：采购员绩效考核表 / 232

第八章

持续降低 采购总成本



- 企业采购成本的构成 / 234
- 采购成本分析中的VA/VE法 / 237
- 采购中的“5R”原则 / 240
- 三步掌握采购成本分析 / 243
- 商务渠道降成本 / 246
- 采购流程优化降成本 / 249
- 改进技术降成本 / 252
- 采购发展的五个阶段 / 255
- 案例分析：沃尔玛的全球采购 / 258

附录A

采购常见英文缩写对照



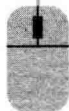
附录B

采购常见英语场景



后记

从小采购 到大采购



第一章 走进采购的世界

我国春秋时期著名的思想家老子说：“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下。”也就是说，合抱的大树是经由细小的幼苗长成的，九层的高台是经由一筐一筐泥土砌成的，千里远的行程是从脚下开始的。诚然，对于每个从事采购职业的人来说，从职业入门，到熟悉，再到精通与出类拔萃，以及在某个职位上纵横捭阖、才华尽现，总会经历一个青涩的开始阶段。

采购看似像花钱买东西，仿佛人人皆可做，但要真正买对、买好，并作为企业经营中一项具有战略高度的职能且将其做好，却非小事，也非易事，因此，采购对于企业经营的作用不容小觑。君不见，有多少一度辉煌的企业，由于采购环节出了问题而功亏一篑，甚至有企业还为此“丢了性命”，陷入倒闭破产的绝境。读到此，想必您对如何做好采购工作已经摩拳擦掌、跃跃欲试，莫急，“万丈高楼平地起”，凡事皆有开始，让我们迈进采购的世界，循序渐进，来一睹采购的风采！



什么是采购

所谓采购，是指企业在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经营活动。在采购的发展历程中，经历了从传统采购到战略采购的发展过程。在传统采购中，人们对采购工作的认识普遍存在以下几个误区：

误区一：认为采购就是“杀价”，价格越低越好

有些人认为，做采购就要热衷于同供应商打价格战，把价格一再压低，并将获得最低的采购价格视为采购的“成功”。这往往是采购工作中一个典型的误区。采购人员之所以这样做，是因为忽略了采购的总成本。

俗话说“买的没有卖的精”，供应商看似在价格上已经没有了盈利的空间，但是他会通过其他渠道来挽回损失，比如降低材料质量、交货时间不准、服务水准下降等。结果，采购人员看起来“占了便宜”的交易却饱经磨难，甚至在后续使用中要付出更大的代价。所以，采购人员不仅要关注单价，更要关注采购的总成本。

误区二：认为做采购就可以“吃、拿、卡、要”，不吃白不吃，不拿白不拿

有些人认为，采购是一个“肥差”，很大程度上掌握着选择哪家供应商