

从大局学采购流程，看细节懂采购方法



从零开始学采购

刘畅
编著

专题精讲，理清采购顺序
表单、合同范本展示，更形象
图文结合，案例分析，更轻松
采购工作数字化，更清楚

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

从零开始学采购

刘 畅◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书是一本专门介绍企业如何做好采购工作的书籍,综合采购业务流程中的主要内容,对采购人员开展工作提供方法指导。

全书共包括 10 章,主要内容有 3 个部分,第一部分介绍采购工作的入门知识和采购工作的前提与准备,第二部分详细讲解搞定供应商、做采购计划和预算、选择合适的采购方式、签订采购合同及完成采购货款结算等采购工作,第三部分介绍降低采购成本和缩短采购周期的方法等。

本书在讲解过程中,注重理论的易理解性和方法的可操作性,选取了一些贴近实际的案例,对理论知识做详细说明。所以,无论你是想要做好本职工作的采购人员,还是希望深入了解采购工作的企业老员工,都可通过对本书的学习,掌握做好采购本职工作甚至提高采购工作效率的方法。

图书在版编目(CIP)数据

从零开始学采购 / 刘畅编著. —北京: 中国铁道出版社, 2018. 8

ISBN 978-7-113-24536-8

I. ①从… II. ①刘… III. ①采购—基本知识
IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 107239 号

书 名: 从零开始学采购
作 者: 刘 畅 编著

责任编辑: 张亚慧
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056
封面设计: **MXK** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

版 次: 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 16.5 字数: 195 千

书 号: ISBN 978-7-113-24536-8

定 价: 49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

P R E F A C E

一 市场中，生产性企业的职能部门绝对少不了采购部。采购部的重要工作内容就是为企业购进生产所需的原材料或零配件，同时还兼顾采购企业其他经营所需的物资。也就是说，采购部门对企业的各种“购买”行为进行了整合，其作用是企业不能被忽视的。

二 然而，要做好采购工作并不容易，不仅是因为企业日常采购业务繁多，还因为采购部门的工作目的也包括为企业降低采购成本。这就要求采购人员具有一定的采购技能，能够有效地帮助企业节省开销和成本。而实际上，整个经济市场中都缺乏这样的采购人才，大多数采购人员就只能在工作时循规蹈矩地完成采购任务，却不能很好地用较少的钱买到质量较好的物料。

三 因此，要做好企业的采购工作，需要从采购人员的技能培养入手，为企业培养出高素质采购人才，提高采购人员的工作效率，同时为企业降低采购成本，更顺利地完成任务。所以本书是在这样的企业采购工作现状和人才需求情况下决定编写的。

本书包括 10 章内容，具体章节的内容如下所示。

◎ 第一部分：1 ~ 2 章

该部分主要介绍了基本采购流程、主要的采购方式、采购人员职责、采购与财务的关系以及采购工作需要注意的问题等内容，帮助读者了解大致的采购工作内容，熟悉采购业务涉及的简单理论知识和采购人员需要具备的能力与素质。

◎ 第二部分：3 ~ 8 章

该部分主要讲解了采购业务流程中企业与供应商之间的关系、制订采购计划和预算、各种采购方式的具体实施过程、采购合同的签订以及采购货款的结算等内容，帮助读者全方位了解采购业务的具体工作内容和工作流程。

◎ 第三部分：9 ~ 10 章

这一部分重点讲解了降低采购成本和缩短采购周期的办法，对采购工作的内容进行了更深入地探讨，帮助读者掌握更有用的采购工作技能，顺利从一个采购初学者或底层采购人员晋升到高级采购人员。

本书语言简洁精练、通俗易懂，简化理论知识的叙述，注重方法和技巧的实用性，将采购工作细致化，以清晰明了的步骤图展示采购工作的具体执行过程。本书内容结构性强，以采购流程为依据，安排所有章节的创作顺序。不仅适合采购工作的初学者参考学习，还适合想要在采购工作方面进行深造的相关专业人员学习使用。

最后，希望所有读者都能从本书中获益，帮助您最终成为一名合格的采购经理。由于编者能力有限，对于本书内容不完善的地方希望获得读者的批评指正。

编者

2018 年 3 月

目 录

C O N T E N T S

第 1 章 做采购，从这里入门

俗话说“先学后做”。采购一词大多数人都听过，也或多或少有所了解。但如果把采购作为一个职业，一份工作，很多人却知之甚少。因此，要做好采购工作，首先要从专业的角度来了解“采购”，了解采购人员。

1.1 你真的了解采购吗 /2

1.1.1 做采购，先得知道采购是什么 /2

1.1.2 基本的采购流程不能乱 /4

1.1.3 明确你的原则，不做无用功 /7

1.1.4 采购方式不止一种 /10

1.1.5 正确认识并处理与其他部门的关系 /12

1.2 采购人员知多少 /13

1.2.1 身为采购人员的专业优势在哪里 /13

1.2.2 你知道不同采购岗位的任职资格和岗位职责吗 /14

1.2.3 像销售一样做采购 /16

1.2.4 采购人员的绩效考核 /18



第2章 懂财务和质量管理是做好采购的前提

采购不是一项简单的工作，就采购本身的工作内容来说，懂得把控产品质量是采购人员的必修课程和必备能力。而就采购的整个流程来说，采购人员还需懂得报价、成本控制和利润核算等财务知识。

2.1 采购人员必备的财务知识 /22

2.1.1 价格并没有那么简单 /22

2.1.2 有买卖，就有成本 /24

2.1.3 学会利用采购的利润杠杆效应 /27

2.2 业在于精，质量是产品的灵魂 /28

2.2.1 有标准地进行采购 /29

2.2.2 质量控制是采购人员的必备素质 /30

2.2.3 检验质量可以用这些方式 /33

2.2.4 质量保证协议，给产品质量加把锁 /38

2.2.5 需要退换货应该怎么处理 /41

第3章 搞定供应商，采购就成功了一半

从事采购工作，需要和不同的对象进行接触，比如公司内部采购需求部门、生产部门和外部供应商等。外部供应商是采购人员的货源，也是决定采购工作能否及时和有效地完成的重要环节之一。因此，采购人员要做好采购工作，就必须学会把握和处理与供应商的关系，以满足公司的采购需求。

3.1 选对供应商能免去很多后顾之忧 /44

3.1.1 供应商 = 资源 or 对手 /44

3.1.2 供应商开发应遵循的流程 /45

3.1.3 多层次、多渠道地寻找供应商 /47

3.1.4 多个供应商, 怎样选择 /49

3.1.5 制造商还是中间商 /54

3.1.6 学会评价不同的供应商 /55

3.2 监督供应商, 保证交货的及时性 /59

3.2.1 双向沟通, 让信息交换更充分 /59

3.2.2 督促供应商做好交货工作 /61

3.3 供应商也需要考核和激励 /65

3.3.1 供应商的考核怎样实施 /65

3.3.2 给予激励, 增加供应商黏性 /66

3.4 供应商还需要后续管理 /68

3.4.1 对供应商进行履约管理 /68

3.4.2 供应商的分类管理 /69

3.4.3 怎样搞定垄断供应商 /71

3.4.4 怎样应对强势供应商 /72

第 4 章 做好采购计划和预算

“凡事预则立, 不预则废。”这句话表明了事先计划的重要性。要想做好采购工作, 提高采购的效率, 就必须做好事前计划和预算。否则, 采购行为将是盲目的, 无法实现采购工作本身的价值, 采购结果也将不符合企业追求盈利的基本要求。

4.1 做好计划和预算, 让采购更有准备 /76

4.1.1 先确定需求, 再制订计划 /76



4.1.2 制订计划前需要明确计划要素 /77

4.1.3 制订采购计划的规范流程 /78

4.1.4 什么样的预算是有效的预算 /80

4.1.5 编制预算需要这样进行 /81

4.1.6 采购预算的编制方法 /84

4.2 采购量的确定要考虑库存 /87

4.2.1 库存周期是决定采购量的一个因素 /87

4.2.2 把握零库存和适当库存 /89

4.2.3 其他 5 种采购量计算的方法 /91

4.2.4 JIT 采购, 限制浪费, 减少库存 /95

4.3 有生产目标才能更好地计划采购 /97

4.3.1 研究下一阶段的生产计划 /98

4.3.2 确定采购项目 /99

第 5 章 采购方式——询价与单一来源采购

企业采购部门在实施采购计划时, 对于采购的方式也要慎重考虑。不同的材料物资可能适用于不同的采购方式, 比如一些特殊性材料, 其供货商比较少, 则企业的采购方式可能只适合单一来源采购或者询价采购。

5.1 做好询价前的准备工作 /102

5.1.1 明确采购价格种类 /102

5.1.2 掌握市场价格水平 /103

5.1.3 询价采购的 6 个注意事项 /106

5.2 采购人员询价, 供应商报价 /108

5.2.1 制作一份专业规范的询价单 /109

- 5.2.2 采购人员进行技巧性询价 /110
- 5.2.3 熟练处理供应商的报价 /112
- 5.2.4 两份相同报价如何取舍 /113
- 5.3 不能忽视的单一来源采购 /116
 - 5.3.1 单一来源的采购适用条件和基本流程 /116
 - 5.3.2 少不了的采购标书 /118
 - 5.3.3 单一来源采购需要发布公示 /123

第6章 采购方式——招标和竞争性谈判

对于企业来说,除了询价采购和单一来源采购方式外,有些公司还会使用招标采购和竞争性谈判采购的方式进行采购。这两种采购方式运用得更多,且技巧性更强,需要采购人员更加重视并切实掌握其中的实施程序和促成采购的办法,同时也需要采购人员能够正确区分这两种采购方式。

- 6.1 采购用招标,公开又公正 /126
 - 6.1.1 认识招标采购的不同类型 /126
 - 6.1.2 招标采购要严格控制流程 /129
 - 6.1.3 做好招标文件为采购开好头 /132
 - 6.1.4 如何防止围标、串标和资质挂靠等问题 /135
- 6.2 学会判断投标人的不合法投标手段 /138
 - 6.2.1 围标、串标的两大方式 /138
 - 6.2.2 从具体行为看出招投标的端倪 /141
- 6.3 先准备,再谈判 /143
 - 6.3.1 学习谈判礼仪 /143



6.3.2 采购谈判要做好准备工作 /145

6.3.3 采购谈判要谈哪些内容 /147

6.4 竞争性谈判让采购更利于企业 /148

6.4.1 竞争性谈判的适用范围、条件和基本程序 /149

6.4.2 如何才能做到开局制胜 /151

6.4.3 谈判陷入僵局怎么处理 /155

6.4.4 懂得利用谈判对手的性格弱点 /156

6.4.5 谈判中要避免这些事项 /160

6.4.6 学会压价，直接降低采购成本 /161

第7章 采购签约，达成供需合作关系

当企业采购人员通过一定的采购方式与供应商完成了采购协商，双方达成共识后，就可正式签订采购合同，确定双方的供需合作关系。在签订采购合同的环节，有很多工作需要采购人员完成，并不是简简单单地签订一个合同就完事了。

7.1 合同的订立和履行 /164

7.1.1 完整的采购合同形式 /164

7.1.2 合同签订需要完成哪些步骤 /165

7.1.3 严格审核，保证合同的有效性 /167

7.1.4 签约过程中要警惕这些事项 /170

7.1.5 如何保证合同的履行 /173

7.2 五花八门的合同问题 /174

7.2.1 合同需要修改应该怎么处理 /175

- 7.2.2 解除合同应该如何操作 /177
- 7.2.3 哪些情况意味着合约终止 /179
- 7.2.4 原材料价格疯涨,可以变更或解除合同吗 /181
- 7.2.5 使用后发现质量问题,可以拒付货款吗 /183

7.3 管理合同,规避风险 /185

- 7.3.1 合同都有哪些风险点 /185
- 7.3.2 你知道合同盖章的讲究吗 /188

第8章 采购结算,银货两讫

采购方需要根据采购合同中约定的付款期限和付款方式向供应商支付货款,无论是一手交钱一手交货,还是先交钱再提货,亦或者先交货再付款,最终都将进行采购结算,达到银货两讫的交易状态,顺利终止采购合同。

8.1 结算前要先验收货物 /192

- 8.1.1 完成验收所需的各项准备工作 /192
- 8.1.2 明确验收要素,完成验收并进行结果处理 /194
- 8.1.3 验收不合格,视具体情况进行处理 /195

8.2 结算的必要事前准备 /197

- 8.2.1 确定最适合的结算方式 /198
- 8.2.2 先对账,再付款结算 /201
- 8.2.3 备齐票证,高效结算 /202

8.3 结算工作最终需要落到实处 /204

- 8.3.1 付款审批要遵循流程要求 /204
- 8.3.2 现金采购方式下怎么付款 /206



8.3.3 预付款采购方式下怎么付款 /208

8.3.4 跟着程序走，才能完成结算请款签单 /210

第9章 降低采购成本，提升采购专业能力

作为企业采购部门中的一员，采购人员不仅要做好日常采购工作，还要协助公司做好采购成本的控制工作，因此要提高自我采购能力。任何企业都喜欢能为公司省钱的采购人员，对于采购人员来说，提升采购能力，有效帮助企业控制采购成本，也会对自身的职业发展有较大帮助。

9.1 降低成本，就要先了解成本 /212

9.1.1 采购成本的认识误区 /212

9.1.2 易被忽视的采购成本 /214

9.2 降低成本，然后要分析成本 /216

9.2.1 成本核算：成本分析的必要前提 /216

9.2.2 学会用VA/VE分析采购成本 /217

9.2.3 VA/VE分析的具体应用 /218

9.3 降低采购成本的一般方法 /220

9.3.1 目标成本法降低采购成本 /220

9.3.2 集权采购降低采购成本 /222

9.3.3 招标采购降低采购成本 /225

9.3.4 分类采购降低成本 /227

9.4 降低成本的其他方法 /229

9.4.1 促进供应商之间的竞争 /229

9.4.2 对包装和运输进行优化 /231

9.4.3 尽可能地延长付款时间 /232

第 10 章 订单处理，缩短采购周期

采购订单是企业根据产品的用料计划、实际能力和相关因素所制定的切实可行的采购计划，在执行过程中要注意对订单进行跟踪，使企业能从采购环境中购买到所需的物资，同时可合理缩短采购周期，帮助采购人员顺利完成企业的采购工作。

10.1 订单处理能力要具备 /234

10.1.1 懂得如何制作和发出订单 /234

10.1.2 小额订单的具体处理 /238

10.1.3 紧急订单的处理方法 /240

10.1.4 订单需要传递和归档 /242

10.2 如何有效缩短采购周期 /244

10.2.1 用准时交货率控制采购周期 /245

10.2.2 缩短采购周期从缩短订单处理周期开始 /246

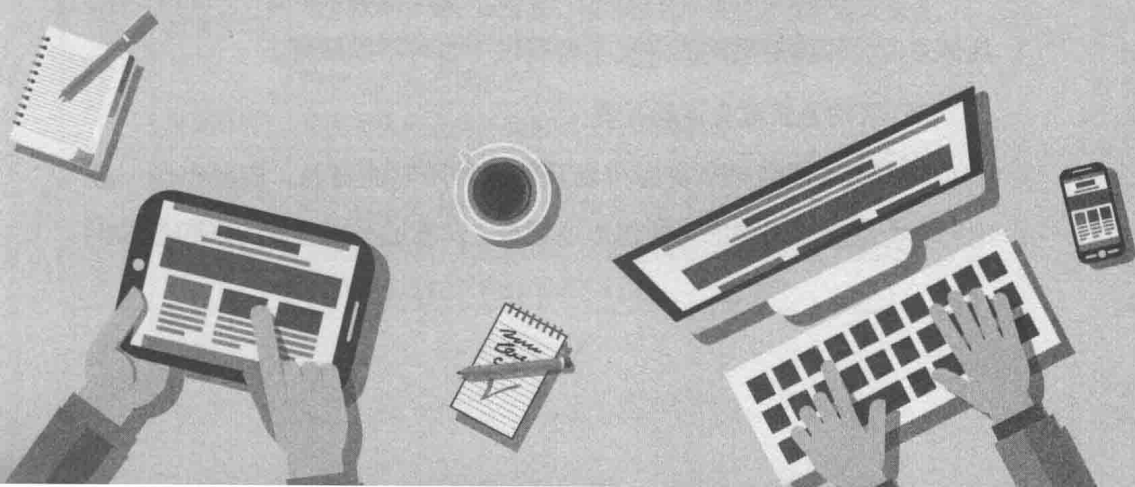
10.2.3 信息共享，缩短周期 /247

CHAPTER

01

做采购，从这里入门

俗话说“先学后做”。采购一词大多数人都听过，也或多或少有所了解。但如果把采购作为一个职业，一份工作，很多人却知之甚少。因此，要做好采购工作，首先要从专业的角度来了解“采购”，了解采购人员。





1.1

你真的了解采购吗

“术业有专攻”，采购作为一项工作，与其他岗位一样，有自身的专业性，在职责、工作内容和工作方式上都有与其他工作不同的要求。而对于这些，采购人员必须做到心中有数，才能做好采购工作。

除此之外，任何工作都不是独立存在的，需要其他部门和人员不同程度的配合和协作。因此，除了了解采购本身之外，还需要理清采购部门和其他部门的关系，做到心中有数。

1.1.1 做采购，先得知道采购是什么

采购是指个人或企业在一定的条件下从供应市场中获取产品或服务，以其作为个人或企业资源，来满足个人或企业生产、经营需求的经营活动。而本文所指的采购，是基于企业需要而设立的相关岗位以及由岗位所产生的各项工作内容。

采购的含义看似简单，但从不同的角度去理解，却有不同的定义。具体来说，目前对采购的定义主要有以下 3 种不同解释。

◆ 采购是获取资源的过程

采购的本质就是从资源市场获取各种所需的资源。资源市场一般由拥有不同资源类型的大量供应商组成，以满足不同主体的采购需求。

◆ 采购是商流和物流过程的统一

企业采购的目的一般有两个：一是直接销售；二是生产加工后再销售。因此，采购其实是将资源市场中的各种资源转移到消费者手中的过程。在这个过程中，各种资源产品通过企业和消费者之间的等价交换，实现商品所有权转移的过程即是商流过程；而通过运输、存储、包装、装卸和流通加工等手段来实现商品空间和时间位置的转移过程就是物流过程。

◆ 采购是一种经营活动

采购过程会涉及采购成本和采购效益两方面的内容。采购成本是指所采购资源的价格和采购过程中发生的各项费用；采购效益则指企业生产加工产品后的商品销售价格剔除采购成本后的收益。而这两者之间是此消彼长的关系，采购人员和企业要实现采购经济效益最大化，就要做到科学采购，尽可能降低采购成本。

依据不同的划分标准，采购有不同的表现形式。其常见形式主要如表 1-1 所示。

表 1-1 采购的不同形式

标准	形式	概述
方法	战略采购	是一种以数据分析为基础的系统性的采购方法，其注意的要素是最低总成本
	日常采购	是采购人员根据确定的供应协议和条款，以及企业的物料需求时间计划，以采购订单的形式向供应方发出需求信息，并安排和跟踪整个物流过程，确保物料按时到达企业，以支持企业正常运营的行为
	采购外包	是指将采购业务外包给第三方采购机构
目的	消费采购	主要指个人行为的采购，是个人以消费为目的而获得物品的所有权或使用权，并付出相应代价的行为
	工业采购	主要指企业行为的采购，是企业或单位为满足生产和经营活动的正常运行而进行的采购行为