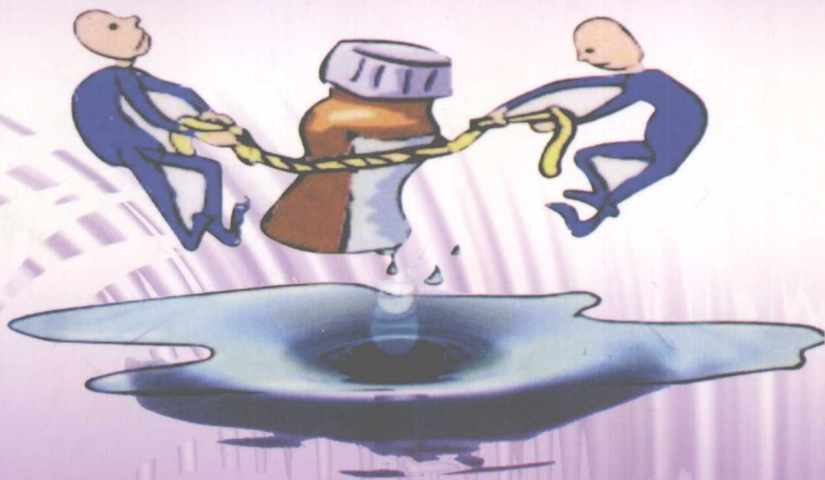


实用采购指南

朱饶舟 / 编著



青海人民出版社



实用采购指南

朱饶舟 / 编著

青海人民出版社
2007·西宁

图书在版编目 (CIP) 数据

实用采购指南 / 朱饶舟编著. — 西宁: 青海人民出版社,
2007. 10

ISBN 978 - 7 - 225 - 03028 - 9

I. 实… II. 朱… III. 采购 - 基本知识 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 164112 号

实用采购指南

朱饶舟 编著

出 版 青海人民出版社 (西宁市同仁路 10 号)

发 行 : 邮政编码 810001 总编室 (0971) 6143426

发 行 部 (0971) 6143516 6123221

印 刷: 青海西宁印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 850mm × 1168mm 1/32

印 张: 7.5

字 数: 160 千

插 页: 8

版 次: 2007 年 10 月第 1 版

印 次: 2007 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 4 000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 225 - 03028 - 9

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(书中如有缺页、错页及倒装请与工厂联系)

作者心语

我于2000年初进入一家外资企业做采购工作。该企业是新组建的，企业员工来自大江南北，公司的经营管理制度也在来自五湖四海的员工们共同努力下，不断地整合、改进、完善、求新！

本公司是做采购外贸产品工作的，产品订单根据客户的要求反复多变，采购的物品也会瞬息万变。我刚做采购的几个月，我整天听到的只是各部门负责人的催货声，不是快！就是急！作为一名采购者，既要保证采购物品准时到位，又要让成本得到有效控制，从源头来促进企业有更多的盈利。这就严峻地考验着采购者不仅要具备采购经营能力，更要有很强的应变能力、分析能力、判断能力和沟通能力……

我记得开头干采购的某一天，我接到了两张五金类和电动工具类的采购单，我准备花一天时间去搞定它，结果我“跑遍”了当地五金城，也“扫荡”了附近的机电市场，结果收获甚少，这下我可惨啦！别说要快进批量原材料，就连要买的五金工具都搞不定……我用尽

平生的智慧与经验超负荷地运转，也无济于事，而且电话铃声每天要伴随我到夜里 12 点……

到后来才真相大白，我接到的这张采购清单的方子是错的，不是尺寸改变了就是型号古怪，而我把它当成圣旨的原因是——对采购行业不懂。经过工作一段时间，我对五金工具采购还不算困难，可产品材料采购可算是让我吃尽苦头了。一次，外贸部门发下来某月某日要出货的一张订单，下面陪衬着一幅彩色精美的产品图案，图案旁又有简单的几项产品结构说明和简单用料……也许是为采购下的单。当时我还真有点不知所措。看来，是我做采购的功夫未到家，或许是我对这份采购行业较陌生，也许是不称职。常言道：“隔行如隔山”，此话之意我现在总算领教了。

起初的工作真是咬牙切齿步步难！不要说谈什么采购流程与方法，因为公司连采购最基本的制度都没出台。我虽然平生好学，但初涉采购毕竟还是门外汉，自己仿佛在走二万五千里长征，一步一步地艰难跋涉着，但我还是积极进取，永不退缩！永不倒下！只要我还能有一点精神，就坚持干好，只要还没被老板“炒鱿鱼”，就拼命工作。这样，我足足煎熬了大半年之久。

走“长征”很难。同样，要想改变我向上进取的心也难。在后来的几年中，经过我刻苦学习、砺练，我对公司的采购运作流程，用书面形式接二连三地递交给公司领导，而且一次好过一次，受到公司领导欣赏。终

于，在大家的共同努力下，公司的工作流程等制度逐步建立起来，我也从中学到了不少知识、获得许多经验。

如今，虽说我已经走出困境，但“长征”的路还长得很。经历了常人难以忍受的磨练、煎熬和压力，使我变得成熟，能干了许多。如今，我已在一家大型的外资企业担任采购经理满3年了。在采购事业中，我认真学习总结了采购理念、采购哲理、采购心理、采购管理、采购流程、采购方法、采购案例和货源管理八方面的理论知识、工作经验以及心得体会，并整理成这本实用性很强的《实用采购指南》小册子，献给朋友们共勉！它也许不一定完全适合你或适合你的企业操作。但是，这本用心血铸就的采购心得，如果你能坐下来细心读阅品味一下，或许能得到一丝启发，我就心满意足啦！采购人追求崇高至上的采购事业，我相信每一位阅读这本书的采购行业的朋友，你那一颗对工作执着的尤其是随着我这个采购人的生活砺练、工作理念、人生追求、热爱采购事业的雄心而沸腾起来！

我愿和大家分享我的——“采购淘金八部曲”！

年轻的时候什么都不学，到年纪大了想学已力不从心。这句话虽然是极普通的哲理，我却把它当做至理名言。但愿你和我一样，读书要结合实际，工作方法要得当，要以先做人再做好事为原则，在美好人生的哲理中来分享你的快乐！知识在等着你，智慧在你头顶，机遇在你身边，成功之路就在眼前。财富，你想它的时候，

也许它会离你很近。你要学会企业管理与采购，首先要学会“经营”自己，相信专业技术与实用方法已与你有缘。如果你苦干了几个春秋，还达不到目的，也不要心中蒙上一层阴影，或为之丧失信心，不思进取，只要你把命运交给采购事业，做自己喜欢做的事，机遇和财富就会向你走来，你真正才是命运的主宰。你也和我一样不要被暂时的困难所困扰，你得记住十四个字，“职业难我心不怕，知识与我常同在”。据成功人士的资料统计，有 95% 的人是打工者，无非是高级打工者与低级打工者之差；另外 5% 当老板的不是上帝安排的，而是自己努力的结果。我们每位打工者，也要争取成为老板，要创造自己人生的“基尼斯世界纪录”！如果不能打破传统观念，满足现状，有朝一日，老板也要成为打工者。看谁成功到最后，谁才是真正的“老板”，OK！

一个人的生命来到这个世上多不容易，虽然人人不能潇洒走一回，但不要在中途掉队。许多人不是败于先天的哇哇落地一声叫，而是败于后天没努力、没抗争，没找到有意义生活的方法。我们不能做愚昧的人。其实生活的方法和能力不需要高深莫测的知识，也不需要占用你太多的时间和精力，功夫就在你平时对知识学习和经验的积累中，它会给你带来成功和财富，何乐而不为呢？

知识是人类永恒的主题，也是我们宝贵的财富，知

识和方法加运用，再加上机遇才是你我创造幸福人生的真谛。人生像一幅美丽的画卷，你和我都有自己丰富的构图，缤纷色彩，意境优美，每个人生活在自己的世界里，去品味人生的点点滴滴。

多年来，我读了很多有关企业管理及其物流与采购方面的书籍，还目睹了各种企业管理制度的时兴和消失，但了解到什么？采购需要什么？我觉得还有许多新的知识需要去学习、去实践。经过多年的实践和知识的积累，我把采购以及管理工作中的经验心得、方法进行了总结、归类，并写出了这本小册子。它分为八个部分，以朴实通俗的语言或幽默的商务谈判故事（案例）深入浅出地讲述，突出了实用性、可读性、趣味性。最后，我要为奋斗在采购事业上的朋友们一路加油！祝你们早日成为优秀的采购专家！

目 录

第一部分 采购理念篇

采购职业是崇高事业	(1)
理念决定采购的出路	(8)
职业习惯与采购成功	(14)
采购节奏与时间观念	(21)

第二部分 采购哲理篇

采购人生的“三字经”	(27)
采购人员的处世之道	(28)
采购人生的“加减乘除”	(29)
供应商对采购的心声	(32)

第三部分 采购心理篇

采购员守则二十二种	(33)
采购员就是“探宝”的人	(35)
如何能让供货商返利	(38)
采购语言与谈判技巧	(45)

第四部分 采购管理篇

采购管理与公司发展	(49)
物料控制与采购风险	(53)
采购管理部门框架	(59)
采购内部运作流程	(61)
采购作业与采购守则	(63)
采购定位管理	(66)
采购工作岗位职责	(69)
采购责任与考核依据	(80)
供货商的管理与考评	(86)
采购规范的合同版本	(88)
采购公司对废品回收与重复利用	(92)
采购管理的单据设计	(94)

第五部分 采购流程篇

原辅物料前期采购流程	(101)
产品材料类采购流程	(103)
生产补料类采购流程	(105)
材料更改的采购流程	(107)
包装印刷类采购流程	(109)
化工油漆类采购流程	(111)
辅助材料类采购流程	(113)
设备大件类采购流程	(115)
开发外贸类采购流程	(117)
委外加工类采购流程	(119)

第六部分 采购方法篇

实践采购宝典六大步法则	(121)
采购物料方案可行性	(125)
纸箱类招投标的方法	(128)
紧固件的招投标办法	(130)
保利隆模具类的管理	(132)
采购与委托外商加工	(134)

第七部分 采购案例篇

采购谈判技巧案例	(137)
成本分析法采购谈判案例	(154)
一报二压三通法谈判案例	(159)
分解组合对号法谈判案例	(162)
虚实结合绝招法谈判案例	(164)
综合运用降价法谈判案例	(171)
采用各个击破法谈判案例	(180)
付款方式的谈判案例	(183)
货物跟催的谈判策略案例	(194)

第八部分 货源管理篇

外贸企业的管理种类	(203)
货源管理的重点依据	(204)
外包厂商管理的方法	(206)
外包采购的付款管理	(212)
应如何考核外包厂商	(213)
外包管理的循环流程	(216)
货源部人事管理架构	(217)

货源管理员的考核管理与竞争上岗	(219)
货源管理员的考核细则	(222)

附录

感谢你们——供货“上帝”们	(224)
原辅材料采购周期一览表	(226)
原辅材料采购订单明细表	(227)
采购计划跟踪与采购员业绩考核一览表	(228)

采购职业是崇高事业

视工作为乐趣，即是人生的“天堂”；把工作当儿戏，即是人生的“地狱”。

一、从古老的寓言故事得到启示

相传，古代在西方的一个民族部落里，有一个人在他临死前，发现自己到了一个快乐的“人间天堂”……他刚踏进那片美妙的乐土，就有一个看似天使模样的侍者向他走来，并且问他：“先生，您需要什么吗？在这里，您可以拥有一切您所想要的：所有的美味佳肴，所有可能的娱乐以及各式各样的消遣，其中不乏妙龄美女，都可以尽情享用。”这个人听了之后有点惊奇，但非常高兴，他暗自兴奋不已，这不正是我在人世间时常梦想的人间天堂嘛！

他在这块乐土上尽情地享受着幸福与快乐……一整天他都在品尝所有的佳肴美味，同时尽享美色的滋味。过了好长时间后，终于有一天，他对这一切索然寡味了，于是他就对侍者说：“我对这一切已经感到很厌烦，任何享受都乏味了，我需要做一些事情来充实我的

生活，您可以给我找一份工作吗？”他万万没有想到，他所得到的回答是毫不犹豫地摇头：“很抱歉！我的先生，这是我们这里唯一不能为您做的，这里没有工作可以给您。”这个人十分沮丧，愤怒而急躁地挥动着手势说：“这里太糟糕太残酷了！那你就干脆把我扔在地狱算了！”这则寓言故事虽有夸张，但把人需要、渴望工作和追求事业的精神赋予了哲理。

二、如何调整做采购的心态

（一）采购的苦衷需要有人理解

人们总是认为，采购就等于花钱，有钱谁不会花。所以许多人一直认为，采购职业是一个很“吃香”的职业，采购人员肯定会猛吃“回扣”或“油水”很多！是个捞钱的好差事。然而，许多人却不知道采购一环接一环的监督管理制度和流程规则，有效地防止了采购工作中的腐败现象，这样，从某个角度说，使具有独特性的采购工作难度更大、责任更大，而且采购员的工资也是比较偏低的。

（二）做好优秀采购员并非易事

采购工作就是这样：把每一件事情重复地做，但不是每个人都能做到的。虽然，采购工作经常做同一类事，但所面临的问题还是很多。每个采购员的工作都不是事事如意顺心的。采购人员几乎每天都要找厂家要样

品、报价格，经常会出现供应商只见采购有“雷声”，不见采购“下雨点”。这也许是市场商品经济的特殊“现象”。因为，产品开发有技术质量等要求，企业经营者有自己的经营理念、有要求，而客户又有自己的要求，这就对采购工作带来压力和难度。所以，希望广大采购人员提醒供应商多多理解、多多给予支持。如果没有好的产品开发和小批量的生产，哪有大批量的生产呢？做采购的要眼观四方、耳听八方，要及时了解掌握市场信息、产品价格、质量等，尤其是对工作要有耐心和毅力。要能“守得云开见日出”。要做好采购确实是很困难的，各行业有各行业的苦和难，只是不了解情况的人看采购什么都好，其实采购人员的工作压力是很大的。例如，采购质量欠佳被产品管理者判定退货，财务拒绝付款；供销时间稍紧，企业就得加班加点，员工们叫苦连天；要增加工资等成本费用，老板又觉得成本高，供应商还要埋怨采购员，这些难处和苦处只有采购人员自己才知道。

（三）不要对采购行业有所抱怨

销售者抱怨采购者高高在上，采购者指责销售者死缠烂磨，都是为了各自的经济利益讨价还价。“家家”都有本难念的经。采购者要随时调整心态，寻找某个机会，在采购与销售的博弈中，是否有获得双赢的良策？买的没有卖的精，这是一个结。在微利时代，“采购成

本”是采购人员心里“永远的痛”。为了争得利益，采购者需要说动卖方，需要反复苦口婆心地讨价还价。企业为了控制库存，采购周期越来越短、采购批量越来越小，供应商怨声载道，加上原材料的价格不断上涨，降价的工作越来越富有挑战性。要通过总结及专题讨论，以增进采购与销售双方的了解，探讨双方合作的一些基本规范处，帮助采购和销售双方改进自己的工作方法，提高谈判技巧，提高沟通和合作的效率，使采购和销售双方在各自的经营目的和立场上，工作得更加顺畅、更加愉悦。

三、解除采购工作在“崖壁”中的痛病

（一）妥善解决检验部门与采购之间的分歧

不要以为产品管理者和采购是常打架、相对立的两个部门、两种职业。其实公司只有一个目标、一种诺言，不论采购还是品质检验工作都是从不同的角度来达到这种诺言——为了“省钱”！因为产品管理检验者所扮演的是“触电保护器”的角色，这个“触电保护器”是为了人身的安全而装置的，所有来料由产品管理者来检验或挑剔，这就类似生活中的“触电保护器”，对于“触电保护器”要设定一个“度”的范围。采购与产品管理者对质量的检验标准也是同理，在于把握这个“度”的共性概念，只要你在采购工作中使出人格的魅力，并能及时与产品管理者部门有效地沟通，采购工作