

优秀来自培训 系列丛书

一线员工技能培训手册

优秀采购员 技能培训手册

刘建伟 编著

YOU XIU CAI GOU YUAN
JI NENG PEI XUN SHOU CE

 海天出版社

项目策划：杨月进
责任编辑：杨月进
责任技编：钟愉琼
封面设计：扬 扬

YOU XIU CAI GOU YUAN JI NENG PEI XUN SHOU CE

★透过本系列丛书，你可以从平凡走向优秀，再到卓越，成为行业炙手可热的人才！

★这是来自一线的宝贵经验，为你提供更多、更新的资讯、观点及方法，让你比别人多一块职场晋升、加薪和跳槽的敲门砖！

★本系列丛书适用于：企业内部的员工培训、一线人员的自我进修、求职择业者的岗前速成！

ISBN 978-7-80747-120-2



总定价：150.00元(共5册，本册30.00元)

优秀来自培训 系列丛书

一线员工技能培训手册

优秀采购员 技能培训手册

刘建伟 编著

 海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

优秀采购员技能培训手册/刘建伟编著.—深圳:海天出版社,2007

(优秀来自于培训:一线基层员工技能培训丛书)

ISBN 978-7-80747-120-2

I. 优… II. 刘… III. 采购-企业管理-技术培训-手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 160821 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:杨月进(0755-83460893 Email:yyj@htph.com.cn)

封面设计:扬扬 责任技编:钟愉琼

海天电子图书开发公司排版制作 电话:(0755)83460900

深圳市建融印刷包装有限公司印刷 海天出版社经销

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:16.5

字数:180 千字 印数:1-6000

本册定价:30.00 元 (总定价:150.00 元 共 5 册)

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。



目 录

第一部分 采购前的准备

核心技能 1 明确自己必须具备的能力 2

一、成本意识与价值分析能力 2

二、预测能力 3

三、表达能力 3

四、良好的人际沟通与协调能力 3

五、危机意识和应变能力 6

六、专业知识 7

七、品质素养 8

核心技能 2 弄清采购工作职责范围 10

一、采购工作职责 10

二、采购业务实施流程 13

三、遵循采购5R原则 16

核心技能 3 精心塑造个人形象 18

一、着装规范 19

二、仪容修饰 24

三、行为举止 25

核心技能 4 让交谈增进彼此的了解 33

一、语言和内容 33

二、交谈的非语言因素 36



三、交谈中的聆听	37
----------------	----

第二部分 采购动作分解

核心技能 1 确认请购需求	42
---------------------	----

一、发出采购需求的部门	42
二、请购的功能	43
三、请购的注意事项	43
四、小量请购	44
五、紧急请购	45

核心技能 2 编订采购计划	47
---------------------	----

一、采购计划编写目的	47
二、影响采购计划编订因素	47

核心技能 3 做好采购预算	51
---------------------	----

一、采购预算的目的	51
二、采购预算编制的内容	51
三、采购预算编制的依据	52
四、采购预算编制的原则	52

核心技能 4 选择优质的供应商	54
-----------------------	----

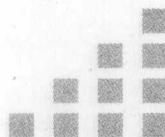
一、扩大寻找供应商的来源	54
二、遵循“合适”的原则	55
三、实施供应商初步调查	55
四、进行资源市场调查	57
五、对供应商实施深入调查	58
六、了解供应商筛选标准	59

核心技能 5 与供应商建立良好的伙伴关系	62
----------------------------	----

一、供应商关系模式	62
二、营造良好合作关系	64



核心技能 6	定期对供应商进行评价考核	70
一、供应商评价		70
二、供应商考核		74
核心技能 7	追求适当品质	85
一、认识品质的种类		86
二、了解品质的构成要素		86
三、运用规格表示品质		88
四、品质与规范制定		89
核心技能 8	确定好采购价格	94
一、影响采购价格的因素		94
二、采购价格调查		95
三、明确采购价格种类		97
四、了解采购价格确定的方式		99
核心技能 9	询价需要技巧	101
一、正确处理报价		101
二、询价先制定好底价		103
三、弄清询价的方式		105
四、做好询价资料准备		106
核心技能 10	制定好议价策略	110
一、制定议价策略		110
二、议价应注意事项		111
核心技能 11	采购谈判	114
一、采购谈判原则		114
二、采购谈判内容		116
三、采购谈判程序		117
四、采购谈判技巧		122
核心技能 12	合同签订	127





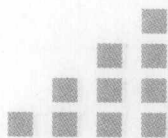
07	一、采购合同的作用	127
07	二、采购合同的要件	127
17	三、采购合同成立的方式	128
28	四、采购合同的类别	128
28	五、采购合同的格式	130
28	六、合同签订应注意事项	131
28	核心技能 13 交期管理	134
28	一、确保交期的重要性	134
18	二、构成交期的要件	135
10	三、确保交期方法	137
20	四、交期延误的对策	142
70	核心技能 14 物品验收	150
00	一、物品验收内容	150
101	二、物品验收原则	151
101	三、物品验收方法	152
01	四、物品验收准备	153

第三部分 采购必备技能

011	核心技能 1 选择采购方式	158
011	一、报价采购	158
111	二、招标采购	160
111	三、议价采购	162
111	四、现场估价采购	166
011	核心技能 2 采购所需表单	167
111	一、采购申请常用表单	167
111	二、订购单	170
111	三、其他辅助性单据	173



核心技能 3 采购信息收集	179
一、物料采购信息的作用	179
二、物料采购信息类别	180
三、物料采购信息的内容	181
四、物料采购信息收集方法	182
五、采购信息收集步骤	184
核心技能 4 控制采购成本	186
一、采购成本的构成	186
二、采购成本控制方法	189
三、采购成本降低策略	194
核心技能 5 降低采购价格	198
一、供应商变动成本	198
二、互买优惠采购	199
三、改善采购路径	203
四、了解对方意图	204
五、价格核算	205
六、困境采购	206
七、统一订购	207
八、共同订货	207
核心技能 6 采购违约处理	209
一、采购违约的种类及形式	209
二、采购违约的免责事由	216
三、采购违约的处理	218
四、不同违约形式的处理	223
核心技能 7 全球采购运作	228
一、全球采购可行性分析	228
二、全球采购的风险	229





三、全球采购的方式	232
四、全球采购运作程序	235
技能检测	249
参考文献	254



第一部分

采购前的准备



培
训
手
册



核心技能

1

明确自己必须具备的能力

在传统思维里，采购就是拿钱买东西，其目的就是以最少的钱买到最好的物品。然而，事实并非如此，随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈，采购已由单纯的物品买卖发展成为一种职能，一门专业，一种可为企业节省成本、增加利润、获取服务的资源。采购也不是一件轻松的工作，需要较高的专业技能和谈判技巧。因此，作为采购员首先得具备一定的技能和素质，才能做好采购工作。那么采购员应具备哪些方面的技能和素质才能胜任采购工作呢，归纳起来有以下几点：

一、成本意识与价值分析能力

采购支出是构成销货成本的主要部分，调查研究发现，企业50%~60%的销售额均用于采购，有的企业竟高达75%。因此采购员必须具有成本意识，会精打细算，锱铢必较，不可大而化之；其次，必须具有“成本效益”的观念，所谓“一分钱一分货”，不可花冤枉钱，买了品质不好或不堪使用的物品，并能随时将投入（成本）与产出（使用状况——时效、损耗率、维修次数等）加以比较。此外，对于报价单的内容，应有分析的技巧，不可以“总价”比较，必须在相同的基础上，对原料、人工、工具、税款、利润、交货时间、付款条件等，逐项加以剖析评判。

**技能提示**

根据调查表明：企业每降低1%的采购成本，就相当于提高10%~15%的销售额，其效果非常可观！

二、预测能力

在动态经济环境下，物品的采购价格与供应数量经常会调整变动，采购员应能依据各种产销资料，分析、判断货源是否充裕，再与供应商接触，并可从其“惜售”的态度，揣摩物品是否可能供应日绌。从物品原料价格的涨跌，也能推断采购成本将受影响的幅度有多少。总之，采购员必须扩充见闻，具备“察言观色”的能力，才能对物品未来的供应趋势未雨绸缪。

三、表达能力

采购员无论是用语言或文字与供应商沟通，必须能正确、清晰表达所欲采购的各种条件，例如规格、数量、价格、交货期限、付款方式等，避免语意含混，滋生误解。尤其是忙碌的采购工作，采购员更必须具备长话短说、言简意赅的表达能力，以免浪费时间。而以“说之以理，动之以情”来获取优惠的采购条件，更是采购员必须锻炼的表达技巧。

四、良好的人际沟通与协调能力

由于采购业务牵涉范围广，相关部门多，欲使采购业务能顺利进行，而获得良好的工作绩效，除了采购员的努力外，尚需企业内部各有关部门的密切配合。

因此，采购员必须具备良好的人际关系与协调能力，以期获得有关部门的合作，而圆满完成任务。在此将采购部门与企业内有关部门的协调关系，叙述如下：



1. 与管理部门

在与管理部门的协调上, 采购部门应将与供应商接触所获得的市场信息提供给管理部门, 作为经营上的依据。而管理部门则应将市场预测等信息提供给采购部门参考。

2. 与营销部门

(1) 营销部门应提供正确的营销预测及营销目标等资料给采购部门, 以期采购计划有效执行。

(2) 营销部门研订产品的价格, 必须事先预估制造成本, 尤其是占主要部分的材料成本。在预估材料成本方面, 采购部门应提供充分协助。

(3) 营销部门在与顾客谈判特别订单及无库存的产品时, 必须考虑采购的购运时间, 避免造成无法如期交货的问题。

(4) 采购部门应从供应商处所获得的有关竞争者的用料需求信息, 以及其产品的销售数量、品质、价格等信息, 提供给营销部门, 以协助做好竞争策略的拟订工作。

3. 与生管部门

为了确保原料供应的稳定性, 采购部门和生管部门需要经常交换信息。生管部门应尽早通知采购部门有关产品的生产计划与物料的需求计划, 使采购部门有充裕的时间寻求货源, 并与供应商议价。而采购部门也必须通知生管部门其所需要的购运时间及订购后可能发生的变化。如果生产计划或采购计划中的数量或时间有任何的改变, 彼此都应迅速通知对方, 以便及时做适当的调整与配合。

4. 与品管部门

采购员必须熟悉有关品质的标准, 以便从供应商处购买到符合质量的东西。采购员由于直接与供应商接触, 能帮助品管部门建立供应商所能配合的一套检验标准。而品管部门也应将检查结果告知采购员, 借以考核供应商。

因此, 采购与品管部门的协调关系如下:

(1) 品管知识: 采购员应随时向品管部门学习品管的知识, 以



便在与供应商接触时能了解物料品质，以期采购适当的物料供应生产。

(2) 品质标准：采购部门应与品管部门保持密切联系，以便品管部门随时提供必要的协助，使请购规格与验收标准能相吻合。

(3) 物料验收：品管部门对由于厂商交来的物料不符合要求而拒收时，应立即通知采购部门，以便采取必要的措施。

(4) 开发供应厂商：采购部门与品管部门应共同开发供应厂商，以确认厂商是否具备供应所需品质及数量的产品的能力。

5. 与生产现场

采购部门提供生产现场所需物料，两者关系密切，但是两者却有不同的立场。通常，生产现场希望物料能快速供应，以免发生断料停工；而采购部门则希望能有充分时间进行议价，以降低采购成本。因此，在采购的购运时间方面，彼此需互相尊重、充分协调，切勿意气用事。

另外，对于“自制”或“外包”的决定，生产现场与采购部门彼此立场与见解也可能不同，此时应根据成本分析结果，以客观的态度共商办法。

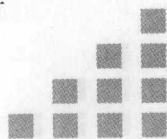
6. 与财务部门

每一项采购交易，从订购开始到交货、请款、付款为止，都需要做财务处理。财务部门还可为采购部门提供各项有关的计算资料，例如：应付账款余额统计、实际支出金额与预算金额比较、材料成本计算、价差绩效计算等。

7. 与技术部门

(1) 技术部门在设计物料规格时，不可过分强调追求品质，而忽略价格和市场因素；而采购部门也不可太强调价格因素而忽略品质要求。因此，技术部门应征询采购部门的意见，而采购部门也应根据市场信息，建议适当的规格标准。总之，两者必须密切协调，才能顺利进行采购。

(2) 为了建立标准，以期尽量保证物料品种，在此方面，两者





应密切协调，产生良好的互动关系。

(3) 在新产品设计方面，采购部门应随时提供有关物料规格、性能、价格等最新信息，以供技术部门参考。

8. 与仓储部门

大量采购可以降低物料的单位成本，但相对地，存量的增加，会提高仓储成本。因此，为了使整体的采购成本降低，采购部门与仓储部门，必须有良好的沟通与协调能力，设计适当的最低存量及订购点。

采购部门应在订购作业完成时，将有关交货时间与数量等资料通知仓储部门，以便仓储部门能事先准备所需空间；而仓储部门也应定期将存量记录通知采购部门，以利存量控制。

另外，对于退货、呆料、缺料等问题，采购员也应协助仓储人员处理。

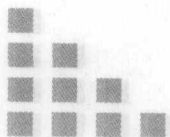
五、危机意识和应变能力

1. 危机意识

市场经济社会是“适者生存，强者发展”的社会，在强者如林的竞争环境中，采购员必须习惯于用危机意识去思考问题，危机就是动力，危机促使竞争，思则有备，有备则无患。

2. 应变能力

当今世界唯一没有变的就是变！所以，应变能力是采购员应当具备的基本能力之一。市场经济社会，市场情况复杂多变、变幻莫测，许多因素难以预料，采购员在工作中必须审时度势，随机应变。在实际工作中，面对市场的变化和竞争对手采购策略的调整，及时调整工作思路和销售策略，尽力把竞争的主动权掌握在己方手里。





在日常生活中，常会遇到挫折或突发事件。这些事情会令人很不开心，说不定还会破坏了自己的原定计划，但你可否镇定应付？请回答以下的测验：

1. 你非常忙碌之时，有人来找你，你会（ ）。
A. 表现得很讨厌 B. 如常地打招呼 C. 告诉他你很忙
2. 你在家请客，食物已准备好了，但客人还未来。你会想（ ）。
A. 多等一会儿 B. 他是否发生什么事 C. 他也许不来
3. 星期日约了朋友喝茶，但朋友临时打电话来推了。你会感到（ ）。
A. 早知不约他，浪费了我宝贵的一天 B. 自己找节目
C. 真倒霉
4. 你的工作很顺利地进行，但忽然因事延误了。你会（ ）。
A. 停顿下来不再继续 B. 想个办法 C. 觉得困难重重
5. 你不喜欢一个人，但又必须跟他共同工作。你会认为（ ）。
A. 他要依靠你 B. 尽量友善的对他人 C. 他会在背后说你坏话
6. 当别人对你怀有敌意时，你的反应是（ ）。
A. 不理睬 B. 控制自己 C. 如常对待，希望改变对方

六、专业知识

采购员对其经办的产品，若能了解原料来源、组合过程、基本功能、品质、用途、成本等，将有助于供应商的沟通，并避免吃亏上当。有了专业知识，采购员就更能主动开发新来源或替代品，有助于降低采购成本。