

完全

VITA 健峰企管丛书

A Comprehensive Guide to Purchasement

采购攻略

曾金隆◎著

浅显易懂的文字，
让您瞬间搞懂采购！





健峰企管丛书

完全采购攻略

曾金隆 著



宁波出版社

Ningbo Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

完全采购攻略 / 曾金隆著. — 宁波: 宁波出版社,
2015.12

ISBN 978-7-5526-2210-2

I. ①完… II. ①曾… III. ①采购管理 IV. ①
F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 311443 号

完全采购攻略

曾金隆 著

责任编辑 黄彬 卓挺亚

责任校对 余怡荻 杨青青

责任审读 尤佳敏 虞姬颖

装帧设计 原色太阳

出版发行 宁波出版社

(宁波市甬江大道1号宁波书城8号楼6楼 315040)

网 址 <http://www.nbcbs.com>

印 刷 浙江开源印务有限公司

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 13.75

插 页 2

字 数 225 千

版 次 2015 年 12 月第 1 版

印 次 2015 年 12 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5526-2210-2

定 价 50.00 元



杭州南方特种泵业有限公司赠与本书作者曾金隆(左二)、健峰企管集团董事长叶斯水(左三)“双赢”锦旗



本书作者曾金隆(前排左六)与采购管理实务班学员合影



健峰培训城



健峰企管集团部分同仁合影

感激·感恩

谨以此书献给我目前服务的单位——健峰企管集团，我的上司叶玉娇副总、周亮臣协理，以及协助我完成此书的出版课同仁：戴巧巧小姐、楼燕婷小姐。谢谢他们！同时，更要感谢我的妻子黄妙铃女士及我的二姐曾明霞女士，没有她们在家庭上给我的鼓励与支持，我是无法完成此书的！

本书是本人在课余之时撰写，仓促中付梓。如有疏漏之处不吝赐教。谢谢。

曾金隆

叶序

在新常态的经济发展下,企业经营越来越难。产品的售价无法调涨,工资却节节上升,其他成本也在不断增长。客户非常挑剔,要买好的东西,价格不能高,服务又要好。这么一来企业要赚钱真是难上加难。我们一直呼吁企业要在新常态的经济发展下积极推动实践型TQM,这才是上上之策。

健峰企管集团,自1990年进入大陆做培训与咨询工作以来,已辅导近5000家企业,培训20余万位中高层干部。我们始终坚持“实用落地”的原则,让所有的企业管理均能接地气。这种实战型的做法,屡获佳评,绩效卓著,其中中心思想是以品质为核心的经营管理,让企业达到品质好、成本低、效率高的最佳管理境界。实战型TQM就是一种重要战略。

企业在执行实战型TQM的过程中,采购管理是非常重要的一环,不但要管控成本,更要做好供应商管理。要使供应商提供的原材料或半成品品质好、价格合理、交期准确,且其自身服务态度良好、能保持稳定的供应状态,企业就要做好完全采购攻略。

健峰企管集团资深顾问师曾金隆先生,曾在企业内担任采购主管,从基层主管做到高层主管,在采购与供应商管理方面历练丰富、表现卓越。如今,曾先生代表健峰往来于各个企业,为广大企业员工讲授采购管理、降低生产成本等方面的课。他的讲座精彩连连、赞声不断,受到了企业主的深度肯定。

作为一名优秀的顾问师,曾先生愿将数十年来的工作经验、教学心得、辅导成果等汇集成册、出版成书,这难能可贵。对于从事采购与供应商管理的相关主管来说,本书将给你带来极大的收益!故此推荐。

是为序。

健峰企管集团董事长 叶斯水

2015年10月

前言

2008年是什么年呢？有人说，2008年中国举办了第29届夏季奥林匹克运动会，所以2008年是奥运年。其实不然。2008年，全世界遭遇金融危机，当时全国仅上半年就有6—7万个中小企业倒闭，超过1800—2000万工人下岗（失业）。笔者曾经在广州火车站看到很多人因被解聘而返乡。因此，2008年是金融危机年。

当你看到上述几个数字后，你有何想法？企业的目标是什么？赚钱。但是钱似乎越来越难赚了！金融海啸席卷了整个中国，企业是否感受到了阵阵寒气？

企业必须及时修炼内功以抵抗这阵阵寒气。企业赚钱有两大途径：提高收入（销售量增加）与降低成本（制造成本的降低）。如何降低制造成本？练功的秘方是要做好细节之处。遗憾的是，我们企业频频出现各种一连串的失控现象：已备料而用不完（多买）、已接单却还欠料（少买）、已生产而卖不完（多做）、客户急需而做不出来（少做）……

上述的两“多”（多买、多做）两“少”（少买、少做）会直接影响企业的生产管理，尤其是在销售量与仓库库存量的多寡上。但是，这两“多”两“少”究竟与哪一个部门最有关系呢？那就是采购部门了。

然而，在中国大陆竞争激烈的环境下，企业生产的空间也越来越窄。因此，如何有效地降低生产成本已成为各种类型企业（尤其是制造业产业）共同的努力目标。而采购成本（包括购买原材料、配品、配件等）占生产制造成本至少一半以上，因此，它是企业成本控制之中较关键的项目！由此可见，采购成本会直接影响每一件产品的定价，更会直接影响一个企业最终的利润。因此，良好的采购管理及切合实际的供应商管理必将直接或是间接地影响企业的生产，并会与产品销售后的利润挂钩。

企业中采购部门往往被视为最会“花钱”的部门，而未能受到应有的重视。但大家也要有一个重要的认知：采购部门不仅仅只是一个最会“花钱”的部门，相对的，企业内最能够“省钱”的也是采购部门。企业生产必须是“买得便宜，卖得昂贵”。而“买”这个重大责任与重大任务也落在企业内的采购部门上了。一个企业的采购部门若缺乏一个良好的理论指导，那么采购部门内的工作人员就会缺乏采购的专业知识与工作上的熟悉度。

企业生产对成本控制的要求会越来越高。面对上述企业生产中的两“多”两“少”等问题,采购部门只有进行最佳的采购管理行为,才可以将采购成本(量与价)控制在合理的范围内,以至于生产更为顺畅。

总之,政策决定成败,管理决定盈亏。

目 录

叶序	001
前言	002
开篇 采购的心声	001
第一部分 采购初步	003
第一章 采购的基本概念	004
1.1 采购的定义与原则	004
1.2 采购的重要性	007
1.3 采购员的定位与工作要求	007
第二章 主流采购观念	011
2.1 制造业大环境的变化	011
2.2 采购的迷失:常见采购舞弊现象	012
2.3 采购的工作理念与要求	015
2.4 采购管理的职能要求:5R 与 2S	018
附件一:最后核准权限	020
第二部分 采购进阶	027
第三章 采购方法与生产经营	028
3.1 何为方法	028
3.2 企业经营必备的七个资源	029
3.3 影响工厂生产的四大要素	031
3.4 采购管理的五大要素	032

3.5	采购管理实践精解	034
第四章	制造生产中采购的成本控制与价格分析	037
4.1	制造管理体系与价格	037
4.2	采购价格	044
4.3	采购价格管理的十大原则	047
4.4	采购价格的管制工具	047
4.5	如何控制采购成本及库存管理	048
4.6	采购价格的成本分析	052
4.7	成本分析之三大绝招	053
	附件二:××鞋厂价格成本分析表	062
第五章	采购与供应商	064
5.1	我们选择供应商需注意哪些要项	064
5.2	供应商应具备的条件	064
5.3	供应商的开发	065
5.4	供应商的分类	067
5.5	供应商基本资料之建立	068
5.6	供应商的评审	068
5.7	合格供应商的评定	072
5.8	本章小结	074
	附件三:供应商调查表	079
	附件四:供应商基本资料	080
	附件五:×××公司供应商问卷调查表	081
	附件六:供应商基本数据	082
	附件七:供应商信息调查表	083
第六章	供应商:整合与考核	084
6.1	供应商的整合	084
6.2	公平、公开、公正地考核供应商	086
6.3	管理与供应商管理办法(一家一档)	097
6.4	企业降低成本的十大思路	106

附件八:供应商绩效考核量表	111
附件九:供应商筛选表	111
附件十:样品承认书	112
附件十一:报价单	113
附件十二:保密协议书	114
附件十三:廉政公约	116
第七章 采购部门的组织架构	118
7.1 采购部门的组织概述	119
7.2 分散型的采购组织	120
7.3 集中型的采购组织	121
7.4 混合型的采购组织	122
7.5 由总经理直接管辖的采购组织	123
7.6 隶属生产部的采购组织	124
7.7 由管理(行政)部管辖的采购组织	125
7.8 采购部门组织架构的职能	126
7.9 本章小结	127
第八章 采购作业流程与制度	129
8.1 目的、范围与说明	129
8.2 流程与制度的重要性	133
附件十四:采购作业流程解析	135
第九章 采购的绩效考核	138
9.1 通过绩效管理确保公司目标的顺利实现	138
9.2 绩效考核的公平、公开、公正	139
9.3 绩效考核的原则——实事求是	141
9.4 科学性、务实性的考核	142
9.5 采购部门的绩效考核标准	144
附件十五:采购经理绩效考核表	146
附件十六:采购部采购员绩效考核表	148

第三部分 采购大成	151
第十章 如何做一个成功的采购人员	152
10.1 本章前言	152
10.2 前置体系论	152
10.3 战略定位论	153
10.4 实际操作论	156
10.5 采购谈判论	157
10.6 评估管理论	158
第十一章 采购的谈判	162
11.1 本章前言	162
11.2 天下的事情都是在桌上决定的	166
11.3 采购谈判的技巧	167
11.4 采购谈判的意义与方式	172
第十二章 采购环境的演变	182
12.1 采购方面	182
12.2 生产方面	183
12.3 供应市场的结构	184
12.4 采购管理的艺术性	185
12.5 激励政策的执行	186
12.6 采购策略	187
12.7 采购未来发展趋势	191
后记:采购人员思考的三件事	194

开 篇

CAIGOU DE XINSHENG

采 购 的 心 声

虞美人·春花秋月何时了

春花秋月何时了？往事知多少。
小楼昨夜又东风，故国不堪回首月明中。
雕栏玉砌应犹在，只是朱颜改。
问君能有几多愁？恰似一江春水向东流。

读读中国的古诗词，再替采购吐吐其心声吧——

美人鱼·订单订单何时了

订单订单何时了？调价知多少。
车间昨夜又停线，质量交期数量又延误。
客户订单应犹在，只因不配合。
问君能有几多愁？恰似供货协商忙昏头。



固然如此，然而采购面临的压力如三明治一般！

业务说：采购买得太慢了。
品管说：采购买的东西质量太差。
生管说：采购买的物料不及时。
仓库说：该进仓的进不了，而不该进仓的已经是一大堆了。
老板说：我们买的东西应该不是最便宜的吧。

采购是做什么的？采购是三明治、夹心饼。希望通过阅读本书，读者能抓住采购工作的重点吧。

第一部分

CAIGOU CHUBU

采 购 初 步

第一章 采购的基本概念

1.1 采购的定义与原则

1.1.1 采购的定义

采购就是买东西,意指凡是取得生产所需之物料,如工装、治(模)具、夹具、机械、设备等物质,以利生产工厂营销所负担之职责与行为规范,可分为狭义的采购与广义的采购。

(一)狭义的采购

狭义的采购是指限于购买的方式,而由买方(企业主)支付对等相应的代价,向卖方(供应商)换取其所需物品(材料)的行为过程,亦即所谓的“银货两清”或是“一手交钱,一手交货”。换句话说,在狭义的采购解释之下,买方(企业主)交“银钱”给卖方(供应商),而卖方提供相对产值的物品(材料)给买方。在买卖双方的交易过程中物品的所有权发生了转移。

(二)广义的采购

广义的采购除了上述采购的狭义行为外,还涵盖了其余所有的物品及劳务。物品是指原料、物料、模具、设备、事务、运输、成本、仓储费用等。劳务是指技术的移转、售前与售后服务、工程发包等。

1.1.2 采购的原则

既然采购就是买东西,那么,大家每一个人全是采购人员。自懂事以来,但凡到小店买东西或工厂安排的物料采购等,皆属采购行为。而采购有如下三个原则:

(一)满足与需要

如果两家店卖同一件产品,卖家A写的是打8折,卖家B写的是买10送3。您是会选择打8折的卖家A,还是买10送3的卖家B呢?

卖家A:若商品每件标价10元,买10件,每件打8折,80元即可成交,因此实际每件商品只需8元。