

 **采购绩效提升特训营系列**

实战领域**知名专家**亲笔撰写，拿来就能用
联想集团、海信集团、汉江集团、盛大网络等众多企业高管联袂推荐

如何靠采购 赚钱

汤晓华◎著

采购是“赚钱”的部门，通过采购管理一样可以提升赢利。削减5%的采购成本，远比提高产品销售价格5%容易得多。本书对采购管理方法与流程提出建议，能显著降低企业在利润方面的压力，发现更多赢利机会。

超值
图解版



化学工业出版社

《如何靠采购挣钱》

中国物资采购网 中国物资采购网 中国物资采购网

中国物资采购网 中国物资采购网 中国物资采购网 中国物资采购网 中国物资采购网

如何靠采购 挣钱

中国物资采购网



中国物资采购网

如何靠采购 赚钱

汤晓华[◎]著



化学工业出版社

·北京·

采购成本降低1%，利润甚至能上升10%以上！本书围绕如何解决采购中的难题，如何提高采购效率，如何降低采购成本等采购业务员最关心的问题，提供实用的解决办法。内容涵盖采购管理职能分工、采购管理流程再造、采购政策与管理程序、采购与各部门合作关系、选择合适的采购方式和方法、采购招标管理、采购合同管理、采购绩效管理与改进、国际采购管理、采购审计与诈骗防范等。本书既总结了日本与欧美采购管理方面的重要经验，又符合中国实际应用中的文化与习惯，浓缩了作者在多年采购业务和培训、咨询业务中积累的丰富知识。本书内容精当，包括大量简单易懂的图表，即学即用，对采购业务员、采购经理和企业管理者有很大参考价值，能有效提高采购业绩，为企业创造更多价值。

图书在版编目（CIP）数据

如何靠采购赚钱/汤晓华著. —北京：化学工业出版社，2012.1

（采购绩效提升特训营系列）

ISBN 978-7-122-12604-7

I. 如… II. 汤… III. 采购管理 IV. F253.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第213076号

责任编辑：曾清燕 张焕强
责任校对：吴 静

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印 刷：北京云浩印刷有限责任公司

装 订：三河市万龙印装有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张17 字数308千字 2012年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：38.00元

版权所有 违者必究

专业采购管理之路

每当我看到刚毕业的新同事加入公司的采购团队，总不禁想起当年的自己。16年前，跟很多刚进入工作岗位的年轻人一样，带着憧憬，也伴随着茫然，我成为IBM公司全球采购团队的一员。坦白说，当时的我，对于采购的理解，跟大多数未实际接触过采购的新手一样，以为采购无非就是下单买东西，简单、轻松，没什么专业难度。我自己也不知道在采购这个岗位上将会待多久。

很快，我发现采购远比我当初想象的要复杂，或者说，采购绝对是专业活。后来没有想到的是，我在IBM公司全球采购团队一待居然就是14年，从采购操作到采购管理，从采购履行到寻源采购，从本地采购到全球采购，从采购流程到采购系统，从生产采购到服务采购，多个采购细分领域的积累让我受益匪浅。后来，我幸运地以采购专家的身份被选入IBM给华为公司提供的供应链管理咨询项目。

我经常跟很多国内企业的负责人及采购打交道。很不幸的是，我发现不少企业对采购的认识仍然停留在我十几年前的水平。采购部门在那些企业的地位很低，至少不是很受重视；采购员没有什么发展前途，大都干了几年就换企业或者换岗位；对采购的要求也很“简单粗暴”，就是捡便宜的买或者不停地砍价；对采购缺乏有效的管理，采购岗位变成“肥差”，导致很多私企直接请亲戚来做采购。

这些企业更能理解业务部门的重要，质量部门的重要。殊不知，采购部门对于一个企业（尤其是制造类企业）来说同样不可偏废，因为它直接关系到企业的利润、产品的质量和服务能力。拥有一个好的采购团队，能轻易地帮助企业提高5%~10%的利润甚至更多，也可以帮助企业提高产品质量和服务水平，从而提高企业的综合竞争力。相反，错误的采购策略或者糟糕的采购素质，则会影响企业的发展，甚至带来灾难。IBM专职负责供应链和采购的高级副总，曾经是CEO的

热门候选人之一，由此可见采购的重要程度。

如何培养专业的采购管理人才是一个重要课题。回顾我这些年的职业发展，我觉得一方面需要采购人员自身养成自学的习惯，另一方面需要依靠企业提供充足的培训。

如果没有自学能力，任何岗位上干十年与干一年的经验其实差别不大。谈到自学，我的经验是两点。一是采取各种可能的学习方式。书籍、杂志、网络、同事、同行、供应商、公开课等，都是学习的途径。二是永远保持学习的习惯。无论处于什么位置，什么阶段，我们都需要充电，需要调整自己，需要不停地从失败中吸取教训。

记得我刚开始从事采购工作的时候，公司给我们提供了大量的培训，包括不少国际供应链管理组织的认证课程。而后的每年，包括外部讲师以及内部讲师提供的培训，平均的培训时间大约有15天。公司里的管理人员也大都参与培训，亲自给新员工或下级传授专业知识。正是因为有了这些可敬的有经验的专业采购管理者，IBM才培养了一批又一批的后来者。作为受益者，我也学会了乐于同别人分享经验。在我到盛大网络集团公司担任供应链负责人后的第一件事情，就是亲自为员工讲课。

大约在8年前，IBM全球采购团队开始引入汤晓华先生的采购与供应链管理领域的培训课程。早期IBM全球采购团队接受的外部培训，多数是请来自美国的采购专家讲课。汤晓华先生是我们请来的首位来自中国的采购专家。汤晓华先生是IBM全球采购团队的师长，也是我多年的挚友。他给10万采购人员留下的印象是培训课程极其实用，拿来就可以用。而我对他的评价是与时俱进。他总能不断地改进自己，是一个学习能力超级强大、精力极其旺盛的人。

“采购绩效提升特训营系列”图书既可解答采购新手面临的困惑，也可提供给资深采购人员更多的思路，可谓采购人员提升采购专业和管理水准的利器。我想，如果十多年前有这些书陪伴和指引，我一路走来一定会轻松许多。故在此向各位专业采购人员以及管理人员推荐。

刘 健

上海盛大网络发展有限公司 供应链管理高级总监
原IBM采购（中国）有限公司 全球采购部资深采购经理

我从小就酷爱下象棋，相比扑克牌，象棋是公平的环境下的竞争。记得2010年，我在iPad上安装了象棋软件，对弈十局下来，输了九局，另外一局为和。责怪自己粗心大意的同时，我决定缜密布局与思考，四小时一局下来，我依然惨败。不得已，我静心检讨。一天后，我反败为胜，局局能赢。

当我与妻分享自己的喜悦时，被她评价为“吹牛”。逼妻观战，只见我开局就用“炮”干掉了对方的“马”，妻大笑我不按规矩出牌。很快我又成功地用自己的“车”换掉了对方的“车”，当我用自己的“兵”破掉对方的“士”与“象”时，我的两只“马”横扫天下，“将死”对方。

熟知象棋的人，都明白计算机运算“棋路”的能力，非人能比。棋子越是完整，计算机越有优势。反之，人则更有优势，或是趋于计算能力对等。

如若潜心学习“棋路”，即使数年，甚至数十年，乃至毕生精力，我恐怕都难以在“人机大战”中获得优势，就更不用说获胜了。所以，我没有遵循学习棋路之术，更多的是改变自己的思维方式和应对理念。短时间内，我做到了反败为胜。

作为买来利公司采购外包事业部首席采购官，我时常告诫自己的同事，要学习“术”，更要有“道”。没有“道”就没有层次，没有“道”就没有高度，没有“道”就没有竞争力。职业与人生到一定的阶段，已无充沛精力学习更多的“术”（方法、技巧），应该想办法提高自己“道”（掌握事物无形的规律）的层次。

我从来就不相信是学历的高低，出身背景的不同，财富的多少决定人生与命运。我相信人生的哲学决定了未来，主宰着命运。大多数能力没

有得到提高，职业没有得到发展，事业没有成功的“老嘎子”，都是经验丰富的人，有“术”而无“道”（懂很多方法和技巧，但缺乏对事物无形规律的掌握）。所谓“小道有形，大道无形”。有形之“道”乃是道理的“道”，不是真正有竞争力的“道”。无形之“道”乃是“大道”，是真正有竞争力的“道”。正所谓：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”

老子在《道德经》中说：“见小则明，守柔则刚。”作为培训师，当我把自己掌握的“道”当成宝贝的时候，只不过是“术”而已。“术”是没有层次和高度的技能。相信能毫无保留地把掌握的“道”与人分享时，恐怕才是真正开始掌握“道”了。

通用电气前任首席执行官杰克·韦尔奇说：“在一家公司里，采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门，其他任何部门发生的都是管理费用。”采购早在20世纪60年代就已经被视为利润中心，削减采购成本将极大提升企业的赢利能力，进而增强企业的竞争优势。

采购成本降低1%，利润甚至能上升10%以上！过去，很多采购人员更多的是依赖经验，这样的时代已经结束。要想提升采购绩效，必须改变理念、转换思维方式，把采购管理上升到理论层次，“道”的高度。为了达到这个目的，我决定出版“采购绩效提升特训营系列”图书。

早年在日本公司工作，使我对日本的图书出版印象深刻，他们大量使用图解的方式编写图书，通俗易懂，同时也容易记忆和掌握。因此，我在这套书中尽量使用“图解”的方式，以帮助大家更轻松地理解和掌握相关知识，提高学习效率。

我希望大家在阅读我的书籍时，不要仅仅从“术”也就是技能的角度去学习，还要从“道”也就是“规律”的角度去学习。这样我们才能上升到更高的层次。因为，没有“道”就没有层次，没有“道”就没有高度，没有“道”就没有竞争力。用高层次的方式去学习与阅读，你们会获得更多。

我一直坚信：一个知识的亮点，就像一颗珍珠，掉在地上，就只是亮一下而已，再名贵的珍珠，也会很快失去光泽和影响力；但是，当我们能把一个一个的知识点，用线串起来，就成了一条“珍珠项链”，一颗颗珍珠的璀璨，能产生累积的效应。希望大家能关注我后续出版的图书，通过系

统的学习，让你们的专业知识像“一颗颗璀璨的珍珠组成的项链一样”具有系统性的优势。系统的知识体系才真正具有竞争力。

“采购绩效提升特训营系列”第一批推出的书籍包括：《如何靠采购赚钱》、《如何靠谈判赚钱》和《如何高效管控供应商》。第二批计划推出的书籍包括：《如何削减采购成本》、《如何削减供应链库存》。希望读者访问我的网站 www.tangxiaohua.com 向我反馈意见与建议，我会根据读者的建议，改进后续图书的写作。

最后，我要感谢我的父母对我的养育之恩，感谢他们在非常艰难的情况下，想尽办法让我受到良好的教育！感谢我的妻子对我多年频繁出差的谅解！感谢她含辛茹苦地照顾和教育我们的两个孩子！感谢我的儿子和女儿，让我有父亲的责任，让我能毫不保留地把爱给你们！感谢关心我的朋友，生命中我也深刻地记忆你们。

湯曉華

2011年11月1日

目录

第一章 如何增强企业核心竞争力 /1

- 第一节 如何让采购对公司业务作出贡献 /2
- 第二节 如何制订采购职能战略计划 /6
- 第三节 如何让采购部门早期参与 (EPI) /9
- 第四节 如何让供应商早期参与 (ESI) /12

第二章 如何设计各类企业的采购组织结构 /16

- 第一节 如何设计制造型企业的采购组织结构 /17
- 第二节 如何设计贸易型企业的采购组织结构 /21
- 第三节 如何设计项目型企业的采购组织结构 /23
- 第四节 如何设计服务型企业的采购组织结构 /24

第三章 如何改进采购管理流程 /27

- 第一节 如何设计采购管理工作流 /28
- 第二节 如何进行采购流程再造 /32
- 第三节 如何设计原材料采购流程 /35
- 第四节 如何设计包装采购流程 /38
- 第五节 如何设计零部件采购流程 /41
- 第六节 如何设计MRO采购流程 /44
- 第七节 如何设计设备采购流程 /48
- 第八节 如何设计服务采购流程 /51

第四章 如何完善采购管理程序 /56

- 第一节 如何认清传统采购管理中的弊端 /57
- 第二节 如何设计采购工作说明书 /59
- 第三节 如何选择合适的采购申请单 /68
- 第四节 如何设计采购申请单 /73
- 第五节 如何设计采购规格书 /77
- 第六节 如何处理规格书带来的问题 /82
- 第七节 如何进行采购资金的预算 /85

第五章 如何建立采购部与各部门的合作关系 /89

- 第一节 如何解决产品质量问题 /90
- 第二节 如何协调研发、质量、使用部门与采购部的关系 /95
- 第三节 如何与营销、生产、财务、仓储等部门合作 /101
- 第四节 如何与多功能团队合作 /104

第六章 如何选择合适的采购方式、方法 /107

- 第一节 如何选择合适的采购方式 /108
- 第二节 如何选择合适的采购方法 /112
- 第三节 如何在采购中运用盈亏平衡分析 /115
- 第四节 如何在采购中运用ABC分类法 /117
- 第五节 如何进行租赁与购买的决策 /121
- 第六节 如何进行自制与外购的决策 /124
- 第七节 如何处理小金额采购订单 /128
- 第八节 如何处理过期的材料、设备和废料 /132
- 第九节 如何灵活运用集中采购和分散采购的作业流程 /136

第七章 如何进行采购招标管理 /140

- 第一节 如何准确选用招标方式 /141
- 第二节 如何完善招标规定 /148
- 第三节 如何完善招标要求文件 /151
- 第四节 如何选择合适的招投标担保 /156
- 第五节 如何掌控招标采购作业流程关键点 /160

第八章 如何实施采购合同管理 /163

- 第一节 如何选择合适的合同类型 /164
- 第二节 如何明确合同管理目标 /172
- 第三节 如何准备采购订单与合同 /174
- 第四节 如何解决供应商合同与订单的差异 /177
- 第五节 如何处理合同催交问题 /182
- 第六节 如何处理合同纠纷 /188
- 第七节 如何避免采购合同的违法违规问题 /192

第九章 如何落实采购绩效管理与改进 /196

- 第一节 如何进行采购绩效考核 /197
- 第二节 如何构建采购绩效评价体系 /204
- 第三节 如何运用采购绩效考核数据 /208
- 第四节 如何落实采购绩效改进 /210
- 第五节 如何进行采购年度总结 /214
- 第六节 如何对采购员进行培训 /217

第十章 如何实现国际采购管理 /221

- 第一节 如何认清国际采购的角色和功能 /222
- 第二节 如何考虑国际采购的执行 /224
- 第三节 如何评估全球采购的策略和需求 /228
- 第四节 如何理解国际采购下的总成本概念 /232
- 第五节 如何进行全球采购运作 /235

第十一章 如何解决不同产品的采购问题 /239

第一节 如何解决一般产品的采购问题 /240

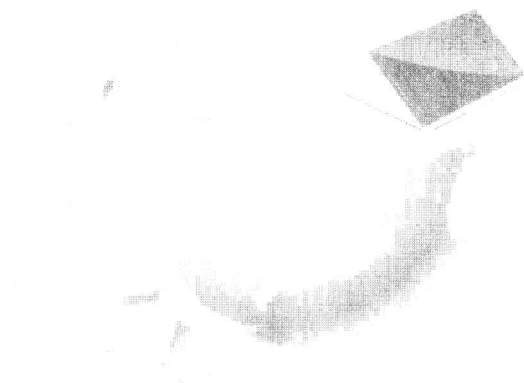
第二节 如何解决瓶颈产品的采购问题 /244

第三节 如何解决杠杆产品的采购问题 /248

第四节 如何解决战略产品的采购问题 /250

参考文献 /255

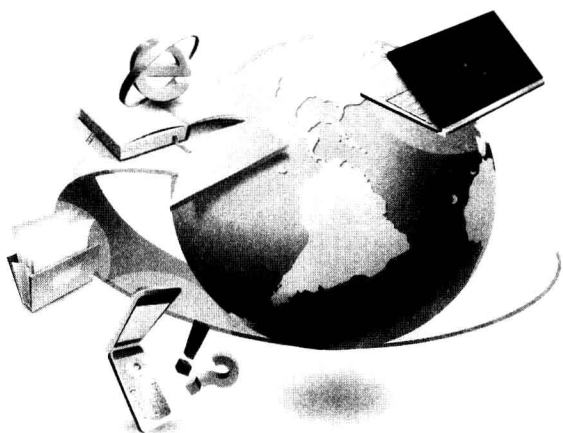
后记 /256



第一章

如何增强企业 核心竞争力

在一个公司里，采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门，其他任何部门发生的都是管理费用。采购管理可以增强企业的核心竞争力，这是不可忽略的事实。采购不是一个只会花钱的部门，采购可以赚钱。



阿里巴巴集团主席马云说：“今天是残酷的，明天更加残酷，后天是美好的。但多数人都死在明天晚上，少数英雄活到后天。”为了能活到后天，很多企业都在提升自己的综合竞争力。在资源紧张、利润微薄的今天，有眼光的管理者和领导者不再只是单纯地向客户要利润，他们更强调向管理要利润，即降低成本。

如何降低成本？可分为三个方面：一是降低劳动力的成本；二是减少运营过程的成本；三是降低原材料的成本，即降低采购成本。

以上三个方面，“降低采购成本”非常引人注目。因为“采购专业人员应对生产总成本的一半负责”。采购专业人员的技术能力、工作表现、发展潜力、谈判技巧、创造力、协同工作能力以及在商业过程中积极配合的能力等都与企业的利润息息相关。

为了降低成本，不同的企业做法不同：三流的企业压榨供应商的单价；二流的企业降低自己内部的成本；一流的企业帮助供应商提高利润。一个真正有竞争力的企业，一定是一个让采购、供应商及使用部门参与设计开发，尽力通过发挥采购对公司的作用来降低成本的组织！

第一节 如何让采购对公司业务作出贡献

采购是一种古老的商业行为。在中东地区发掘出的公元前2800年左右的楔形文字瓦片上，镌刻着一段记载，译文大致如下：“HST（供方）在AS（首领）统治期间（从第一天起）每15天运送50罐添加香料的润滑油。作为回报，HST将得到600小计量单位的谷子。此订单将无限期延续，直至采购方或其子嗣取消订购为止。”这说明，早在公元前2800年，人们已经有了采购的意识，并且有了最原始的合同文本。

从经济学的角度来看，采购是人们通过贸易交换来获得物品的一种方式，以采购取代原来的征服、掠夺或占据，无疑是人类文明发展的一大进步。

一、采购在不同阶段对公司业务作出的贡献

尽管采购的历史悠久，但高效采购的重要性在20世纪中叶才得到广泛承认，与强调运作相对立的采购战略目标获得承认的时间则更晚。由于不同时期，采购在企业中的地位不同，所以，它为公司业务所作的贡献也随之不同。