

# 采购那些年 采购那些事

## 一位资深采购管理者的 八年实践经验总结

章玟◎著

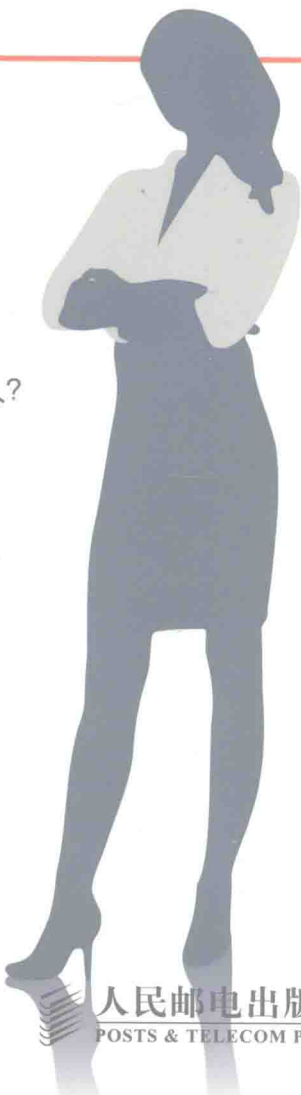
人们对采购工作的迷思有哪些？  
采购工作中有哪些需要注意的细节？  
如何做一个**忠诚、干净，有担当**的采购人？  
……

听一位资深采购管理者给你娓娓道来。

本书集**可读性、指导性、实操性**  
为一体，助你成为优秀采购人！



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 采购那些年 采购那些事

一位资深采购管理者的  
八年实践经验总结

章玟◎著



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

采购那些年, 采购那些事: 一位资深采购管理者的  
八年实践经验总结 / 章玟著. — 北京: 人民邮电出版  
社, 2016. 8

ISBN 978-7-115-42783-0

I. ①采… II. ①章… III. ①采购管理 IV.  
①F253.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第144030号

## 内 容 提 要

本书首先描述了当今人们对采购的误解; 接着提出了做好企业采购需要的五项管理、四大法宝、四个有效手段, 做采购会面临的四个棘手问题、四大困惑, 做一个好的采购人应该具备的四个意识、四大能力、四性、四心; 最后阐述了如何做一个忠诚、干净, 有担当的采购人。

本书适合初入采购领域准备做采购的人, 供应链专业毕业的大学生和研究生, 以及企业采购的项目管理者和综合管理者阅读、使用。

- 
- ◆ 著 章 玟  
责任编辑 乔永真 贾朔荣  
责任印制 彭志环
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
  - ◆ 开本: 700×1000 1/16  
印张: 13 2016 年 8 月第 1 版  
字数: 151 千字 2016 年 8 月河北第 1 次印刷
- 

定价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315



---

# 序

每个企业或实体单位都离不开采购，但我却从没想到自己的职业生涯会与采购沾边。当初领导让我做采购时，我似乎觉得低人一等，甚至有些抬不起头来。然而，令我没想到的是，这采购我一做竟然就是八年，它超过了我以往做过的其他任何一项工作的年限。

采购那些年，我经历了太多以前从未经历过的事情，学到了很多其他工作不曾涉及的东西，也感悟到了许多受用终生的东西。现如今，我会自豪地说，我是做采购的。

我所在的企业是一家国有控股大型企业，并且是一个集团公司。采购部所做的工作不仅包括集团总部采购，还包括对下属专业公司以及 31 个省级公司的采购工作进行指导和纵向管理。

我之所以想写这本书，首先是因为我们企业所做的采购工作经受住了上级的检查和时间的考验。这对我们这些做采购工作的人来说，无异于最高奖励。它证明了企业采购部自 2008 年成立以来的各项努力和工作是有效成效的。再者，我经历了企业采购从无到有并且不断完善的全过程，因此有勇气、有信心把做采购那些年的感悟和体会写出来。

## 采购那些年，采购那些事

——一位资深采购管理者的八年实践经验总结

本书力求具有全面性、系统性、可读性、指导性及可操作性，希望能成为企业采购工作的参考手册。

我希望自己的努力能给想做采购或正在做采购的人一些帮助。



2016年6月



---

# 目录

001

1

## 常见企业采购六大误解

- 1.1 企业采购谁都能做 002
- 1.2 采购只是买买东西 003
- 1.3 做采购的人是甲方 004
- 1.4 做采购就是与供应商谈判 004
- 1.5 做采购的人有很大权力 005
- 1.6 做采购的人很容易出问题 006

007

2

## 采购闭环管理的五项工作

011

3

## 采购管理的六项基础工作

- 3.1 建章立制 012
- 3.2 采购规划 018

	3.2.1	对标分析	018
	3.2.2	形势分析	019
	3.2.3	明确思路和目标	020
	3.2.4	组织评审	021
	3.3	采购计划	022
	3.4	考核指标	023
	3.5	信息通报	024
	3.6	监督检查	025
027	<b>4</b>	<b>招投标管理的四项重要工作</b>	
	4.1	做好招标代理选择	028
	4.2	统一文件模板	029
	4.3	制定现场管理规范	030
	4.4	招标代理评价	031
033	<b>5</b>	<b>质量管理必抓的五件事</b>	
	5.1	检测机构的选择	034
	5.2	明确检测规范	035
	5.3	制订产品检测计划	036
	5.4	检测结果反馈	036
	5.5	加强检测结果应用	037

039	<b>6</b>	<b>加强供应商管理的三项工作</b>	
		6.1 组织后评估	040
		6.2 后评估结果应用	041
		6.3 后评估结果反馈	041
043	<b>7</b>	<b>系统管理的三个关键点</b>	
		7.1 明确系统建设原则	044
		7.2 加强需求管控	045
		7.2.1 需求确定	045
		7.2.2 需求新增 / 变更	046
		7.3 为采购人员服务	046
		7.3.1 订单模块	047
		7.3.2 管理信息模块	047
049	<b>8</b>	<b>做好采购工作的四大法宝</b>	
		8.1 规范	050
		8.1.1 内外部环境的要求	050
		8.1.2 规范带来的好处	051
		8.1.3 不规范带来的风险	052
		8.1.4 我们的做法	052



8.2 沟通	063
8.2.1 加强内部沟通	064
8.2.2 加强外部沟通	065
8.3 留痕	068
8.3.1 留痕的重要性	068
8.3.2 留痕需要有载体作为支撑	069
8.3.3 留痕需要把握的要素	070
8.4 做细	071
8.4.1 做不细带来的问题和后果	071
8.4.2 做细带来的好处	072
8.4.3 养成做事认真仔细的习惯	072

## 做好采购工作的四个有效手段

9.1 与时俱进	077
9.1.1 推进价值采购	077
9.1.2 推进绿色采购	077
9.1.3 推进 TCO 采购	078
9.1.4 推进框架 + 订单系统	078
9.1.5 推进物流管理	079
9.1.6 推进质量管理	079
9.1.7 推进公开采购	080

	9.1.8 推进基层调研和效率提升	081
	9.1.9 推进全国一体化采购系统建设	081
	9.1.10 推进采购归口管理	082
	9.1.11 推进实际问题的解决	082
9.2	期望值管理	083
9.3	说明变化	087
9.4	不断完善	089
	9.4.1 发现新问题	091
	9.4.2 摸索新方法	092
	9.4.3 探索新方式	094
095	<b>10 采购人员常遇的四个棘手问题</b>	
	10.1 需求管理	096
	10.1.1 需求管理的尴尬	097
	10.1.2 需求管理的好处	098
	10.1.3 我们的尝试	098
	10.2 效率问题	099
	10.2.1 效率问题产生的五个环节	100
	10.2.2 我们的尝试	102
	10.3 价格问题	103
	10.3.1 低成本报价问题	104

	10.3.2	软件价格问题	104
	10.3.3	定向谈判价格确定问题	105
	10.3.4	我们的尝试	105
	10.4	供应商信誉问题	106
	10.4.1	弄虚作假	106
	10.4.2	围标串标	107
	10.4.3	违反合同	107
	10.4.4	我们的尝试	108
109	<b>11</b>	<b>采购人员通常会面临四大困惑</b>	
	11.1	心理压力	110
	11.2	岗位经常轮换	113
	11.3	无成就感	114
	11.4	职业发展受限	114
117	<b>12</b>	<b>采购人员需要具备四大能力</b>	
	12.1	学习能力	118
	12.2	时间管理能力	120
	12.3	分析问题能力	121
	12.4	总结归纳能力	122

125	<b>13</b>	<b>采购人员需要有四性</b>	
		13.1 主动性	126
		13.2 原则性	127
		13.3 敏感性	128
		13.4 预见性	130
131	<b>14</b>	<b>采购人员需要有四心</b>	
		14.1 信心	132
		14.2 决心	134
		14.3 耐心	134
		14.4 平常心	135
137	<b>15</b>	<b>采购人员需要有四个意识</b>	
		15.1 公开意识	138
		15.2 公平意识	139
		15.3 公正意识	140
		15.4 大局意识	141
143	<b>16</b>	<b>做一个忠诚、干净，有担当的采购人</b>	
		16.1 忠诚	144
		16.2 干净	145
		16.3 有担当	146

## 采购那些年，采购那些事

——一位资深采购管理者的八年实践经验总结

后 记	149
附录 1 中华人民共和国招标投标法实施条例	151
附录 2 中华人民共和国政府采购法实施条例	175

# 1

## 常见企业采购六大误解

没做过企业采购的人往往对采购不甚了解，他们要么觉得采购很神秘，要么觉得采购很容易。接触企业采购并且做了八年后，我发现，其实企业采购并不像我们想象的那样。

我们对企业采购常有以下六个误解。

### | 1.1 企业采购谁都能做 |

很多人认为每个人在生活中都有采购的经历，做企业采购与个人采购应该没有什么两样。同时，人们也常常看到，有些企业经常会把一些年纪大的、没有专业特长的、学历低的人放到采购部去。这便造成一种假象，让人们联想到或觉得采购很简单，谁都能做。

其实，做企业采购与我们生活中的采购有很大不同。生活中的采购：柜台上或网上各种各样的东西展示在你面前，并已经赋予了不同的市场价格，供你选择，你可以根据自己的需求、预算、喜好去选择你想要的东西。

然而，企业采购更多的是根据企业的需求提出明确要求，再通过某种采购方式选择出供应商，让供应商根据企业的需求去定制。然后供应商根据该产品再去定价、报价，并最后通过谈判或招标方式确定下来。

可见，个人采购谁都能做，但企业采购不是谁都能做的。

### | 1.2 采购只是买买东西 |

说实话，当初领导让我做采购时，我就认为采购只是买买东西而已，并不是公司的主流业务；采购部门是被边缘化的部门，对于我这样一个有博士学位的人来说，简直是大材小用。我起初有些想不通，甚至感觉低人一等，觉得做了企业采购，原来的专业会荒废，以前的各种优势在采购专业也不可能用上。

然而，我在真正接触采购以后发现，企业采购包含的内容太丰富了。在买任何东西之前，我们都要做大量的准备工作，包括了解需求，制定采购规范和采购方案，设置采购方式、采购评分规则和采购标准等。

人们理解的买东西，在企业采购中可以理解为评标或谈判阶段，这其实仅占采购过程的很小一部分；而在买完东西之后，同样要做大量的工作，包括合同管理、供应商管理、质量管理、信息管理和系统管理等。因此，我感觉到做企业采购每一天遇到的事都不一样，每天都会有新的挑战，有干不完的事，学不完的东西，每天都感觉自身有提升。

可见，企业采购包含很多东西，不只是简单地买买东西。



### | 1.3 做采购的人是甲方 |

每次在我向别人介绍我做企业采购时，别人都会说，采购部门好呀，永远是甲方，权力大呀。这里，我真要替做企业采购的人说一句，甲方是相对的。

一方面，对企业外部，也许我们在供应商面前看似是甲方，那一般是在采购发生前，然而，一旦供应商中了标、中了选或入了围，尤其在与我方签订合同之后，如果供应商不按期供货或售后服务不好时，我们就变成了“乙方”，我们要负责为省公司催货、协调等。

另一方面，对企业内部，需求部门是甲方，采购部门永远是乙方。采购部门和需求部门永远是一对矛盾体。我们采购部门买到的东西总是会被需求部门品头论足，好像永远不能完全满足他们的需求似的。

可见，做企业采购的人是甲方，同时也是乙方。

### | 1.4 做采购就是与供应商谈判 |

在很多人眼里，做企业采购最主要的工作就是与供应商谈判。在招聘新员工时，每当让他们谈谈企业采购都做什么的时候，大多数人都会说，就是与供应商谈判。

然而，在新形势下，招标方式已经成为最主要的采购方式；而定向谈判