

# 提高利润 的采购管理

港台经营管理丛书

日报出版社

《港台经营管理丛书》

# 提高利润的采购管理

〔日〕 南川利雄 著

百 科 译

光明日报出版社

# 出版说明

---

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创新，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实践、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中汲取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和

全貌，但对某些不适当的篇章或段落作了必要的删节，并对有些术语作了技术性的修改，谨此说明。

光明日报出版社

## 序 言

---

本书乃是针对管理者及负责人所需的采购业务管理要点而写，凡有关采购管理的入门性解说及知识，除必要外都从略，因此某些章节可能有说明不够详尽之处。

本书与市面上出售有关采购的参考书不同，这是笔者根据亲身体会，摘出十三项能够立即“学以致用”的管理要点，再配合实务事例而完成的。

我相信这十三项采购要点，对与采购有关的管理者及负责人来说，是非常重要的。因此不沿用以前教科书式的论理法，只以日常的体验来表现，希望让读者容易接受。

但是，仅只有这十三项要点，仍是不够的。这不足的部分，如果能应用十三项要点去揣摩领会，而更进一步适当地去解决问题的话，我将感激不尽。

一九七八年二月一日

南川利雄

# 目 录

---

## 管理要点 1

- 提供自己珍贵的失败经验—— 1
- 1 把采购业务上的失败经验予以分类与记录…………… 1
  - 2 人情困扰…………… 3
  - 3 订货…………… 4
  - 4 失败事项的详细状况…………… 8
  - 5 今后应注意事项…………… 9

## 管理要点 2

- 成功的经验，只能当作茶余饭后的闲谈—— 10
- 1 夸耀成功、渲染自己的功劳，是人之常情……………10
  - 2 成功的经验止于话题为宜……………11
  - 3 所谓“杀价”——杀价的理论……………13
  - 4 杀价须有一个目的……………15
  - 5 悔不当初……………17

## 管理要点 3

- “无经验”的经验甚为重要—— 19
- 1 如何使人明了规格表的内容……………19
  - 2 采购机器的问题在于没有经验……………21
  - 3 购买后留存的问题……………22
  - 4 问题的内容……………23
  - 5 小心谨慎并不为过……………25

## 管理要点 4

### ——信用采购—— 27

- 1 所谓“信用管理方式” .....27
- 2 为使信用管理与采购业务相结合必需有勇气.....28
- 3 交货期.....30
- 4 如何信任别人而确保如期交货.....33
- 5 信用管理方式并非绝无瑕疵.....34

## 管理要点 5

### ——遵守采购道德，同时令对方也遵守—— 36

- 1 采购的道德问题.....36
- 2 以采购道德为基础，同时具有竞争性的  
“特约采购” .....38
- 3 特约采购方式合乎采购道德.....39
- 4 遵守采购道德的原则.....41
- 5 采购道德的成立有待今后的努力.....44

## 管理要点 6

### ——应慎重从事有良好影响的采购—— 45

- 1 双方有利的工作.....45
- 2 互惠的购买方式.....47
- 3 为互惠购买奠下基础.....49
- 4 发乎真诚的共存共荣观念.....52
- 5 继续合作的良好成果.....54

## 管理要点 7

- 成为专业采购人员—— 56
- 1 何谓专业性.....56
  - 2 培养专业人才的环境.....57
  - 3 购买者的精神.....60
  - 4 培养采购者精神.....63
  - 5 树立目标去尝试实行.....65

## 管理要点 8

- 利用双脚的管理原则—— 68
- 1 以知识和智慧为基础.....68
  - 2 利用双脚获得的购买知识.....70
  - 3 利用双脚实地调查卖方.....73
  - 4 靠双脚观察的重要着眼点.....75
  - 5 亲眼观察的好处.....79

## 管理要点 9

- 以情报为食粮—— 84
- 1 一般情报处理.....84
  - 2 采购方面的情报.....86
  - 3 能获得有用的情报的系统.....89
  - 4 情报的有效利用.....92
  - 5 情报和采购管理.....97



## 管理要点 10

—— 不要脱离技术 ——	98
1 采购也是一门技术·····	98
2 计划技术·····	100
3 采购的新技术与旧技术·····	102
4 成品的取得与催货技术·····	105
5 技术的扩展·····	110

## 管理要点 11

—— 赋予充裕的思考时间 ——	113
1 时光一去不复返·····	113
2 采购业务时的思考时间·····	115
3 以价值判断分析做为思考的要点·····	118
4 随时做价值分析的准备·····	121
5 订定目标的价值分析·····	124

## 管理要点 12

—— 从买方来看价格 ——	127
1 关于购买价格·····	127
2 购买价格的算法·····	128
3 如何计算购买的独特成本·····	132
4 采购价格的考察·····	133
5 站在购买的立场再来考察·····	135

## 管理要点 13

——须好好交涉——	136
1 工作彻底进行.....	136
2 交涉购买价格.....	137
3 关于交货日期的交涉.....	138
4 纠纷处理的交涉.....	140
5 支付款项的问题.....	140

## 管理要点 1

---

### 提供自己珍贵的失败经验

由于人情的压力，以致在采购业务上遭受意外的失败时，毋须隐瞒自己的失败，可提供他人借镜参考。

#### (1) 把采购业务上的失败经验予以分类与记录

##### (1) 失 败

人的潜意识里，都想隐藏自己失败的经验。由于这种心理因素，促使自己再度遭遇相同的失败。

如此一来，不明失败原因的他人，难免经常重蹈自己的覆辙。

诚然，失败并不是件喜事。但是，失败为成功之母。在工作中，偶尔遭遇失败时，坦然地接受失败的事实，也是相当重要的。话说回来，专业人员的失败却不可原谅。上述“坦然地接受失败”的心胸，是针对成为专业人才之前的采购者而言的。然而，一旦成为专业人员之后，便不容许任何失败。

也许，这样的要求未免过分苛刻。人孰无过，专业人才也是凡人，当然也有失败的时候。可是，既然身为专业人才，至少需有“绝不犯错”的意念和体认。倘若在这种“绝不犯错”的意念支持下，还是难逃失败的厄运，那么必须以这次失败的经验作为借镜，避免再度发生同样的错误；或

者，将其视为走向成功之途的踏脚石，和招来“幸运”的手段。如此，“失败”是值得原谅的。

**表1 失败记录表**

种 类 品目

编号 第316号

部 门 计 划

失败的情况 数量过多

完成日期 53年10月30日

区 分	品 名	失败状况	处置	今 后 对 策
月次计划	镇纸	计划错误	出售	这类货品不再列入计划中

## (2) 记录失败情况

根据上述的原因，采购业务上的管理重点，即是遭遇失败后，运用科学的方法，提纲挈领地记录下各种失败的状况，并且加以归纳保存，以备不时之需，避免再度犯错。

关于整理资料的方法，可以参见“表一”，采用“一页一事”（每页只记载一事情）的格式。大致上说来，这类记录表无论是取阅或者收存都相当方便而理想。

此外，也可以按照失败情况的性质，加以分类归纳。或以需要强调的项目为主，或者以某一部分为重点，明确地记录下来。

## (2) 人情困扰

### (1) 失败的形态

失败的形态，大致可区分为三大类：

△完全出乎预料的失败；

△原以为大概没问题，却不幸发生差错；

△预料中的失败。

这三类形态的评价如何？必需视当时的情况而决定，不可一概而论。

譬如，你本身退居于第三者的立场，以客观的态度，将失败过程中的人、物，视为一场舞台戏的背景、角色，然后加以仔细观察，最后再作明确的判断。

### (2) 评价的判断

所谓“背景”，不外是单纯而明朗的，以及复杂而紊乱的二种背景。

至于“舞台”，可假设在某人家里的客厅，或是门口。

“角色”也可假设为二人；对方或许是自己可以放心的人，或许是曾经帮过自己的人。

确定了上述的状况后，才能做正确的评价。

假设，三名“角色”分别是甲企业公司的董事长（简称甲）、曾经协助丙公司的银行经理（简称乙），以及丙公司的采购课长（简称丙）。

“背景”是不景气的时期；“舞台”则设于一般酒吧。

根据上述有关背景、舞台和角色的资料，当事者谈话的

内容可想而知——在这宴席中，乙为了协助甲公司渡过经营的危机，特别拜托丙向甲公司订货。

事实上，丙在赴约之前，（丙公司的）董事长已经当面嘱咐尽量配合乙的要求，藉以了结当年所欠的人情债。因此，在宴席中，丙在人情的困扰下，可说是食之无味，满杯苦酒，却不得不应酬到底。

结果，在人情的包围下，丙只好取消原来的计划，改向甲公司订货。

然而，甲公司不仅逾期交货，而且检验不良的货色占百分之三十以上。丙公司不仅需要费时处理善后，公司的作业程序也受到影响。

### **（3）人情订货**

仔细检查这个失败例子的种种因素，可以知道它是属于上述失败形态的第二类。倘若是第三类的失败形态，那么丙的做法简直没有救药。

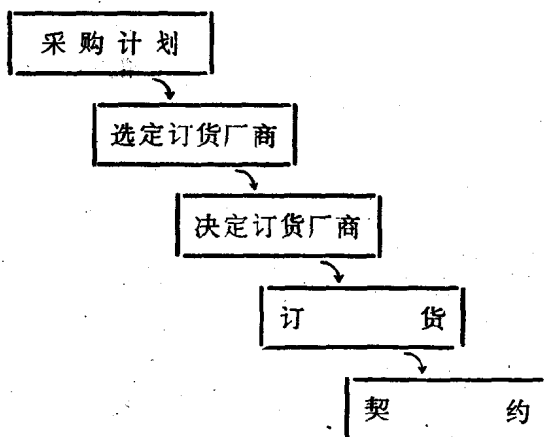
这次失败后的收获是：丙决定从此摒却人情的包袱，循照一贯的原则办理采购业务。

总而言之，“人情订货”绝对是无益的商业行为。

## **（3）订 货**

### **（1）订 货**

图 1 订货程序



所谓“订货”系指订购我方所需的物品。我方需要的东西例如物资、情报、服务、教育等，包括有形或者无形的“货品”。

企业界规定的订货程序，如图 1 所示，说明如下。

采购计划就是计划如何去购买。必须依照采购的标准来选定厂商，通常是先选定数家。

决定厂商，就是由已经选定的几家之中，经过“决定的程序”来决定某一家或某数家厂商。

订货是向“决定的厂商”订购货品；订货单的内容包括货品项目、价格、数量、交货日期，以及其他互相必须遵守的条款。“契约”则是把口头上的承诺，以书面方式表现出来。

## (2) 订货价格

订货的价格要在我方的预算以内，而且对买卖双方来说，都是适当可行的。因此，“价格”的决定相当困难。通常牵涉“人情”关系时，对方大抵会讲求情面而承诺我方所出的价格；有时我方碍于情面而不得不接受对方所开的价格，可说是吃力不讨好。

## (3) 订货数量

订购所需的数量才不致于有超量订货的情况，有时超量订购是一种政策性的情况。我们将对方剩下的货品都买下会影响到我方资金的周转，原则上，订货数量应该以需要量为限。

如果货物是贮藏备用的，事先一定要依照所规定之最大贮藏量订购，若是基于人情上的订货，通常不按规定的数量，所以易生困扰。

## (4) 交货日期

对买方而言，交货日期是绝对不许延误的，如果卖方提示的交货日期与买方的要求吻合，那么可以进一步商定，以双方满意认可的日期为限，订下契约。

情面上的订货，交货日期通常能够确定，但实际上往往延后交货，这点必须注意。

## (5) 订货方式

订货方式种类很多，各个企业有自己研究之独特新方



表 2 订货方式及其概要

区 分	订 货 方 式	概 要	货 品
定量点订货方式	规定订货量	库存减少至某一 定量时即订定量 之货品	小物品、一 般品、标准 品
	订货量不固 定	如上述状态中订 不定量之货品	小物品、标 准品
定期性订货方式	规定订货量	规定订货时间， 同时有固定数量 之订货	一般品
	订货量不固 定	规定订货时间， 订货量不定	一般品
随时订货方式	规定订货量	每逢需要时定量 订货	中小企 业用品
	订货量不固 定	每逢需要时不定 量订货	中小企 业用品
其他订货方式	指定送货地点 日期之订货	给预约者准备于 某日送货至某地	一般品
	预约订货	预先约定大概数量 与金额，再定交货 日期，在交货日期 才正式订货。	一般品
	承诺方式	预约种类有口头 与书面二种方式	一般品