

 时代光华 培训图书
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业培训教程

企业采购与供应商管理 七大实战技能

资深采购与物流专业培训师

胡松评 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

 时代光华 培训丛书
TIMES GUANGHUA TRAINING BOOKS

世界500强企业培训教程

企业采购与供应商管理 七大实战技能

资深采购与物流专业培训师

胡松评 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业采购与供应商管理七大实战技能/胡松评著. —北京:北京大学出版社,2003.9

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06494-2

I. 企… II. 胡… III. 企业管理—供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 075209 号

书 名: 企业采购与供应商管理七大实战技能

著作责任者: 胡松评 著

责任编辑: 陈 宇 陈 莉

标准书号: ISBN 7-301-06494-2/F·0674

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京农大印刷厂激光照排中心

印 刷 者: 北京市云西华都印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 9 印张 108 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 22.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程 时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 孙卫珏 张春林
执行主编 文 钊 胡圣云
编 委 林君秀 符 丹 李 东 张 涛 杨建斌
陈 红 牟津浦 谢 强 毕行之 程学本
李晏兵 高 杰 唐仁晖 胡俊慧 江 南
陈 宇 于进松 马成威 宁德伟 张启峰
高 燕 李燕子 曹 明 钟 恒 杨俊波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下八大特色：

一、**高效实用的培训内容**：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验**：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容**：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系**：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地进行学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性、有重点地进行学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地进行学习。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年6月

学习目标

通过学习本书，您将能够：

- ◆ 了解采购管理发展新趋势
- ◆ 掌握国际采购谈判的策略
- ◆ 掌握采购的多种实战技能
- ◆ 提高招标采购的管理能力
- ◆ 掌握供应商管理实战技能



自我检测

请根据你对采购和供应商管理相关知识的实际了解情况，逐项选出适合你的选项，以此来检验你在这方面的知识积累程度。

选项：

- 1 —— 很容易
2 —— 一知半解
3 —— 真的不行

1	你能熟练地说出三种招标采购的实战方法	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
2	你很熟悉招标采购的作业流程	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3	你对集中采购的正确流程了如指掌	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
4	你深知即时制采购的战略优势所在	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
5	你能清楚地描述国际采购谈判流程中的每一步	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
6	你能采用至少三种途径来扩大对供应商的选择	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
7	你能用加权法量化考评供应商	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
8	你已经熟练掌握了 PSS 与客户购买循环的决策点	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
9	你知道与供应商建立合作关系的两大途径	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
10	你了解电子化采购的实际意义	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

评分标准如下：

➔ 如果你所选的“1”超过了8个，那么说明你对采购和供应商管理的相关知识有了较多的积累，但是还需加倍努力！

➔ 如果你所选的“1”在5~8个之间，说明你对此领域有一定的了解，但还需要进行系统的学习。

➔ 如果你所选的“1”少于5个，说明你对此了解比较有限，需要立即进行学习。

所谓“眼到手到”，如果你想在采购实战中赢得先机，就从《企业采购与供应商管理七大实战技能》的学习开始吧！

目 录

上篇 采购实战技能

第 1 章 采购实战技能之一：招标采购	3
三种招标采购实战方法	4
招标采购作业流程分析	7
招标准备与投标	7
开 标	8
四大评标方法	9
决标与签订合同	11
招标采购优缺点	11
招标采购实战经验借鉴	12
第 2 章 采购实战技能之二：集中采购	17
分散采购和集中采购的特点与作业流程分析	18
集中采购的特点及作业流程	18
分散采购的特点及作业流程	20
北京某企业集中采购案例分析	22
惠普公司的集中采购策略	25
第 3 章 采购实战技能之三：即时制采购	27
即时制采购的战略优势及前提条件	28



即时制采购的流程与步骤	32
即时制采购流程	32
即时制采购步骤	33
著名企业实施即时制采购案例分析	36

第4章 采购实战技能之四：国际采购谈判技巧 41

国际采购谈判的流程化管理	42
目标优化	42
谈判准备	43
谈判流程	46
时间控制	48
交流技巧	49
外商复杂心理及应对技巧	54
国际采购谈判策略	55
国际采购谈判案例分析	61

下篇 供应商管理实战技能

第5章 供应商管理实战技能之一：

如何调研选择供应商	65
供应商调研认证流程化管理	66
供应商认证流程	66
供应商管理流程	70
扩大供应商选择余地的五大现实途径	71
选择供应商案例分析	72

第 6 章 供应商管理实战技能之二：		
如何量化考评供应商		77
加权法特点与案例分析	78	
供应商综合考评体系	78	
加权法	80	
成本比较法特点与案例分析	82	
TCL 公司科学考评供应商	83	
第 7 章 供应商管理实战技能之三：		
如何与供应商建立合作关系		87
供应商早期参与新产品研发	88	
让供应商早期参与研发的五大优势	88	
二个函数关系图	89	
供应商早期参与新产品研发流程	90	
扶持与培育当地供应商	91	
第 8 章 采购与供应商管理的发展趋势		95
耐克全球化采购经验借鉴	96	
耐克目标	96	
耐克现状	96	
耐克成功原因	96	
微软电子化采购经验借鉴	97	
微软电子化采购现状	97	
改革之前的采购情况	97	
MS 的功能	98	
GE 的采购价值分析	100	



参考答案	103
------	-----

附录 工具表单	107
---------	-----

表 1 采购管理综合绩效评估评分表	108
表 2 采购队伍建设绩效评估评分表	109
表 3 采购方针与战略绩效评估评分表	110
表 4 采购系统绩效评估评分表	111
表 5 采购过程控制绩效评估评分表	112
表 6 采购员工与顾客满意度评分表	114
表 7 采购对产品开发影响评分表	115
表 8 采购日常活动综合情况评分表	116
表 9 供应商月度考评评分表	117
表 10 供应商月度考评积分表	118
表 11 采购月计划表	119
表 12 请购单	120
表 13 订购单	121
表 14 采购交货期控制表	122

上 篇

采购实战技能



第 1 章

采购实战技能之一： 招标采购

本章重点



三种招标采购实战方法

招标采购作业流程分析

招标采购实战经验借鉴



三种招标采购实战方法

你首先要知道的是——

什么是招标采购？

招标采购是由招标人(采购方)发出采购招标公告或通知,邀请投标人(潜在供应商)前来投标,最后由招标人通过对投标人所提出的价格、质量、交期(lead time)、技术、生产能力和财务状况等各种因素进行综合比较分析,确定其中最合适的投标人作为中标人,并与其签订供货合同的整个过程。

招标和投标是招标采购过程的两个方面,分别代表了采购方和供应商的交易行为。



招标采购选择潜在供应商时,不仅要了解其财务状况以确保按质按量按期地交货,还要确保其市场信誉,更要考虑其供货历史。总之,要尽力查清其“祖宗三代”,以确保招标和投标的“婚姻”质量。

这样做对供需双方都有好处:通过招标采购,采购方可以在更大范围内选择最佳潜在供应商,以更合理的价格、稳定的质量进行采购;而供应商也可以在公开、公平、公正的条件下参与竞争,不断自律自强、降低成本、提高经营管理的综合质量。招标采购的实战方法主要有以下三种: