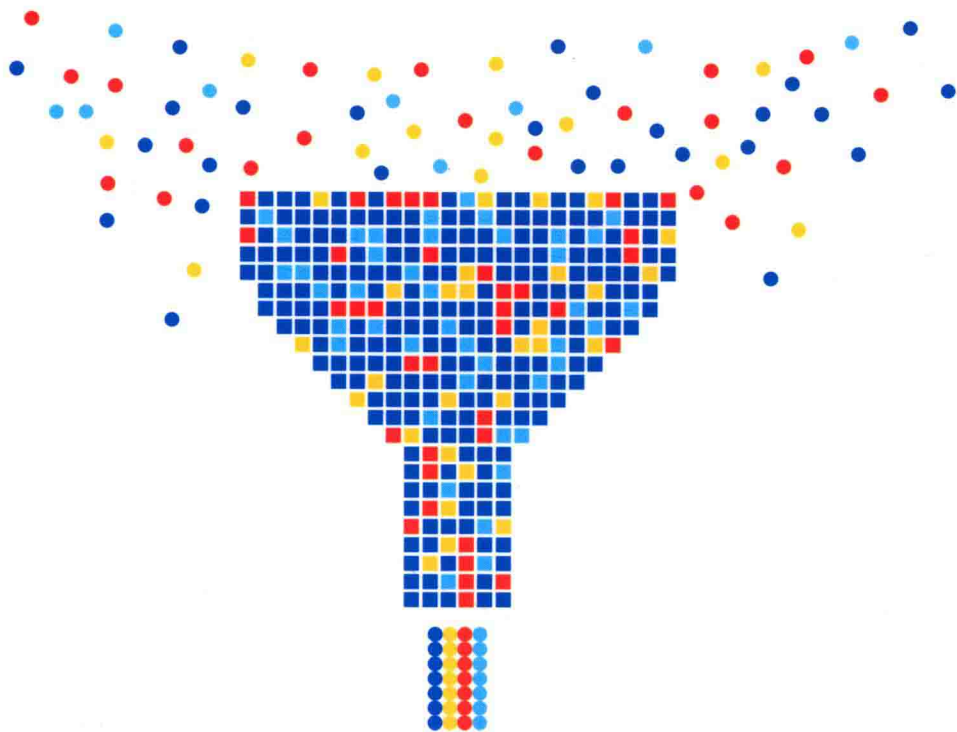


# 从零开始学采购

## 供应商管理与采购过程控制

王波 | 张坤琳 | 岳良运 著



### 从采购实践者的角度出发

- 采购模式 ■ 采购财务知识 ■ 供应商管理 ■ 采购成本控制 ■ 谈判技巧 ■ 合同管理
- 订单处理 ■ 仓储管理 ■ 库存盘点管理 ■ 库存成本控制

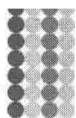
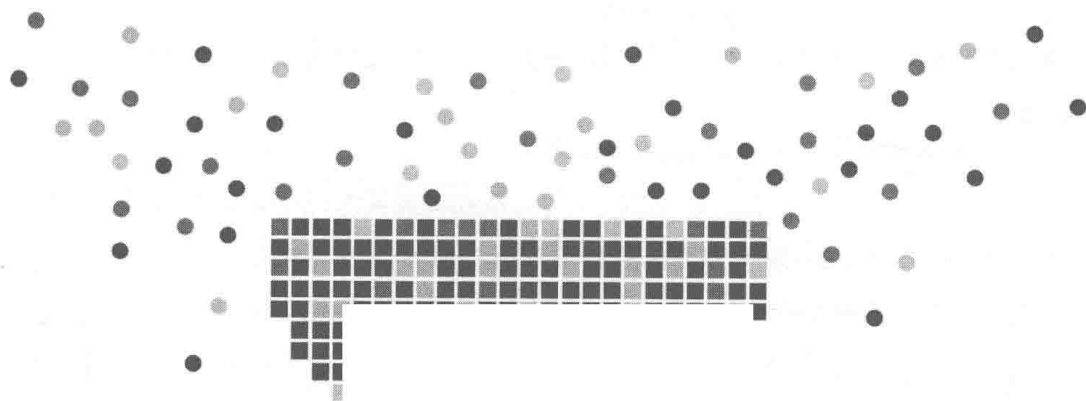
### 规范化采购流程



# 从零开始学采购

供应商管理与采购过程控制

王波 | 张坤琳 | 岳良运 著



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

从零开始学采购：供应商管理与采购过程控制 / 王波，张坤琳，岳良运著. — 北京：人民邮电出版社，2018.5

ISBN 978-7-115-48158-0

I. ①从… II. ①王… ②张… ③岳… III. ①采购—基本知识 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第058373号

## 内 容 提 要

本书围绕采购这一核心内容，从基础的采购模式切入，广涉财务知识、供应商管理、谈判技巧、合同管理、仓储盘点、成本控制等内容，使读者充分了解和掌握采购管理的模块知识和操作技巧，并在实战过程中充分发挥各模块的优势和特色。

本书实用性和实操性非常强，无论是对初级采购人员还是采购部门领导，都是一本相当实用的实战手册。

- 
- ◆ 著 王波 张坤琳 岳良运  
责任编辑 恭竞平  
责任印制 周昇亮
  - ◆ 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：14.25 2018年5月第1版  
字数：233千字 2018年5月河北第1次印刷
- 

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号



采购不易，采购人员既要找到好货源，还要谈成好价格，从理论到实践，采购人员需要跨越一道鸿沟。可以说，在采购行业，谁先入了采购的大门，谁就快人一步；谁先掌握了采购的诀窍，谁就拿到了采购的“金钥匙”。那么，在前景广阔的采购行业，如何快速掌握采购基础知识，如何有效地落实采购措施，成长为一名金牌采购员？这本书就从现在开始，为你解读采购知识。

采购追求的是“买得便宜，卖得贵，中间环节不浪费”，看似简单，却暗示了采购人员与供应商之间的现实挑战。本书通过细致解读采购环节的各个要素以及操作技巧，教你有关采购的实用方法论。

全书采用了案例详细分析与理论精细解读相结合的方法，将枯燥的理论知识用诙谐幽默、浅显直白的话语娓娓道来。

本书除了介绍必备的基础理论知识外，特别强调实务操作，以采购模式为切入点，广涉财务知识、供应商管理、成本控制、谈判技巧、合同管理、订单处理、库存盘点等，内容全面，对各个细分方向均有详细解读，提供拿来就用的采购实操技巧。这些渐进式的采购技巧，能为初学者提供难忘的学习体验。

受作者水平和成书时间所限，本书难免存有疏漏和不当之处，敬请指正。

## 本书内容及体系结构

### 第1章 采购模式：不同采购模式的不同策略

第1章以采购模式为切入点，解读常见的5大采购模式，包括集中采购和分散采购、询价采购、即时采购、招标采购、电子商务采购，重点解析各个模式的特点、优势以及相关问题，为接下来的采购学习之旅打下基础。

### 第2章 采购财务知识：让采购变得专业化、规范化

第2章以采购财务知识为主，解读如何让采购变得专业化、规范化。因为采购活动离不开财务的支持，两者必有交集，所以，采购人员必须了解一些会计知识、税务知识和发票知识。本章列举了一些与采购相关的财务知识，助力采购活动。

### 第3章 供应商管理：找准后援团，实现准时化采购

第3章从供应商管理入手，围绕寻找供应商和筛选供应商这两大主题，解读采购知识的供应商部分，包括多种渠道和方式寻找供应商，多个角度考虑筛选供应商，最终为采购活动确定合适的合作伙伴。

### 第4章 采购成本控制：实现利润最大化和运营低成本

第4章以采购成本控制为核心，重点解读如何实现采购的利润最大化和低成本运营。以影响采购的因素为切入点，分别分析公司内部、供应商对采购的影响，双管齐下，全方位控制采购成本。

### 第5章至第6章 采购的谈判技巧和合同管理

这两章分别以采购的谈判技巧和合同管理为切入点，前者以争取最大限度地降低采购成本为目标，对谈判过程、技巧、应对、僵局处理等问题逐个进行解析；后者针对合同管理的任务，阐述如何防范采购风险，维护公司利益，避免陷入误区。

### 第7章 采购订单处理：确保物料能满足生产计划要求

第7章以采购的订单处理为核心，重点解读如何确保物料能满足生产计划要求，包括采购订单类型、物料请购、订单跟踪、交货与验收，确保物料供应。

### 第8章至第10章 采购的仓储管理、库存盘点、库存成本控制

这3章分别从采购的仓储管理、库存盘点、库存成本的角度，综合性解读采购的管理与控制问题，具体包括仓库的建设与管理、盘点、呆废料处理、库存成本控制等问题，目的是让采购的日常管理更加规范有效。

## 本书特色

#### 1. 内容实用、详略得当，符合学习者的认知规律

本书内容涵盖采购的各个方面，重点解读采购细分领域内的实战性操作，以模块化的学习方式，全面讲授有关采购的技巧与知识。全书以“原理+方法”的思想搭建内容架构，兼具理论和实操指导，特别注重知识的实用性和可操作性。

#### 2. 行文幽默诙谐，以实例引导全程，特别适合初学者阅读

本书介绍的采购各个版块的内容，绝大部分按照实际案例或理论讲解的思路进行引导，避免了学习不同章节不同实例间的知识断层，注重实例场景的沉浸式解读，且保证内容的连贯统一性。

### 3. 衔接到位，有利于读者学以致用

本书在解读过程中，常常借用实际的采购应用案例，包括经典案例和日常生活情景，运用实战性的思维建立框架知识体系，使读者在阅读过程中不知不觉触发联想思维，读得懂，学得会，用得上，真正实现学以致用。

## 本书读者对象

- 采购从业者
- 高等院校采购与供应链专业大学生
- 对采购行业感兴趣的普通读者
- 想要提升业绩的采购管理者

## 第1章

## 采购模式：不同采购模式的不同策略 / 1

## 1.1 集中采购和分散采购 / 2

1.1.1 集中采购：公司统一采购各部门所需物品 / 2

1.1.2 分散采购：各部门独立采购各自所需物品 / 3

## 1.2 询价采购 / 5

1.2.1 询价采购：根据报价选定供应商 / 5

1.2.2 询价采购必不可少的程序 / 6

## 1.3 即时采购 / 6

1.3.1 即时采购：在恰当时间采购恰当物品 / 7

1.3.2 即时采购可能会带来哪些问题 / 8

## 1.4 招标采购 / 10

1.4.1 公开招标：发布招标公告进行招标 / 10

1.4.2 邀请招标：选择一定数目企业参加投标 / 11

1.4.3 议价招标：直接要求某一供应商单独协商 / 13

## 1.5 电子商务采购 / 13

1.5.1 电子商务采购：在网络支持下完成采购 / 14

1.5.2 电子商务采购与传统采购的区别 / 15

## 第2章

## 采购财务知识：让采购变得专业化、规范化 / 18

## 2.1 采购必知的会计知识 / 19

2.1.1 采购必知的票据知识 / 19

2.1.2 采购货款结算方式有哪些 / 21

2.1.3 如何进行应付账款核算 / 25

2.1.4 如何填写报账凭证 / 25

## 2.2 采购必知的税务知识 / 26

2.2.1 了解增值税的征收范围 / 26

- 2.2.2 如何计算各类商品的增值税 / 27
- 2.2.3 哪些费用能办理抵扣进项税金 / 28
- 2.2.4 哪些费用不能办理抵扣进项税金 / 29

### 2.3 采购必知的发票知识 / 30

- 2.3.1 采购中会遇到哪些类型的发票 / 30
- 2.3.2 增值税开票注意事项 / 31
- 2.3.3 如何辨别发票真伪 / 35

## 第3章

### 供应商管理：找准后援团，实现准时化采购 / 38

#### 3.1 到哪里去找符合需求的供应商 / 39

- 3.1.1 从百度上搜索靠谱供应商 / 39
- 3.1.2 从阿里巴巴“企业集采”中找供应商 / 41
- 3.1.3 从普通批发市场找货源 / 43
- 3.1.4 从自身关系网中找品牌代理商 / 46

#### 3.2 如何筛选出最合适的供应商 / 47

- 3.2.1 安全：产品质量 + 供应商信誉 / 48
- 3.2.2 利益：采购价合理最重要 / 50
- 3.2.3 服务：态度好 + 供货准时 + 售后服务积极 / 52

## 第4章

### 采购成本控制：实现利润最大化和运营低成本 / 55

#### 4.1 哪些因素会影响采购成本 / 56

- 4.1.1 跨部门协作和沟通 / 56
- 4.1.2 采购批量和采购批次 / 59
- 4.1.3 交货期、供货地点与付款期 / 61
- 4.1.4 成本价格分析和谈判能力 / 63
- 4.1.5 自然灾害等意外因素 / 66

#### 4.2 如何从公司内部降低采购成本 / 67

- 4.2.1 ABC 分类法：按货币价值高低控制成本 / 67
- 4.2.2 目标成本法：以市场为导向，提前降低成本 / 70



- 4.2.3 集权采购：集中采购，降低选择风险和时间成本 / 71
- 4.2.4 招标采购：一次性从中择优选择交易对象 / 73
- 4.2.5 按需订货：按需采购，避免采购过多或不足 / 76
- 4.3 如何从供应商着手降低采购成本 / 77
  - 4.3.1 供应商报价的水分在哪里 / 78
  - 4.3.2 如何判断供应商是否恶意报价 / 79
  - 4.3.3 如何找出供应商的报价依据 / 81
  - 4.3.4 如何估算供应商的成本 / 83

## 采购谈判技巧：争取最大限度地降低采购成本 / 85

- 5.1 谈判过程中如何运筹帷幄，识局布局 / 86
  - 5.1.1 摸清对手底牌，并深藏不露 / 86
  - 5.1.2 进退有度，逐步向对方施压 / 88
  - 5.1.3 分清主次，聚焦大局 / 91
  - 5.1.4 当断则断，不能总犹犹豫豫 / 92
- 5.2 采购价格谈判技巧 / 95
  - 5.2.1 询价技巧：让对方觉得自己很内行 / 95
  - 5.2.2 砍价技巧：坚持不懈 + 后果分析 + 别人便宜 / 98
  - 5.2.3 让步技巧：自己让步后，要马上让对方让步 / 100
  - 5.2.4 讨价还价技巧：敲山震虎 + 欲擒故纵 + 差额均摊 / 102
  - 5.2.5 间接议价技巧：“啊？太高了！”大吃一惊有奇效 / 104
- 5.3 如何应对强势供应商 / 106
  - 5.3.1 客户指定时，如何应对强势供应商 / 107
  - 5.3.2 采购量很小时，如何应对强势供应商 / 109
  - 5.3.3 产品垄断时，如何应对强势供应商 / 111
- 5.4 如何打破谈判僵局 / 113
  - 5.4.1 用语言鼓励对方 / 113
  - 5.4.2 避开僵局话题 / 115
  - 5.4.3 寻找替代方法 / 117
  - 5.4.4 运用休会策略 / 119
  - 5.4.5 更换谈判人员 / 121

第 6 章

采购合同管理：防范采购风险，维护公司利益 / 123

6.1 采购合同的 3 种类型 / 124

6.1.1 分期付款采购合同 / 124

6.1.2 试用采购合同 / 126

6.1.3 凭样品采购合同 / 128

6.2 订立合同 / 129

6.2.1 如何设置合同标的条款 / 129

6.2.2 如何设置合同质量条款 / 131

6.2.3 如何设置合同交付条款 / 133

6.2.4 如何设置合同付款条款 / 135

6.2.5 如何设置合同违约条款 / 136

6.3 采购方如何维护自己的合法权益 / 138

6.3.1 物品价格疯涨，对方要求变更合同怎么办 / 139

6.3.2 供应商逾期交付怎么办 / 140

6.3.3 过了验收期发现质量问题怎么办 / 142

6.4 采购合同签字容易陷入的误区 / 143

6.4.1 合同签字盖章后，就一定生效吗 / 143

6.4.2 合同没有签字盖章，就一定无效吗 / 145

6.4.3 已离职人员签的合同还有效吗 / 146

6.4.4 没有签字权利者签的合同有效吗 / 148

第 7 章

采购订单处理：确保物料能满足生产计划要求 / 149

7.1 采购订单的 4 种类型 / 150

7.1.1 标准采购订单 / 150

7.1.2 合同采购订单 / 151

7.1.3 一揽子协议 / 153

7.1.4 计划采购订单 / 154

7.2 采购物料请购 / 156

7.2.1 标准请购申请处理 / 156

- 7.2.2 小额请购申请处理 / 157
- 7.2.3 替代品采购申请处理 / 158
- 7.2.4 临时采购申请处理 / 159
- 7.3 采购订单跟踪 / 161
  - 7.3.1 供应商订单处理进程跟踪 / 161
  - 7.3.2 生产需求形势跟踪 / 162
- 7.4 物料交货与验收 / 163
  - 7.4.1 确定交货方式、运输方式和到货地点 / 163
  - 7.4.2 规定合适的前置期 / 165
  - 7.4.3 物料验收入库注意事项 / 166
  - 7.4.4 制定合适的损害赔偿制度 / 168

## 第 8 章

## 采购仓储管理：保证物料存放安全便捷 / 170

- 8.1 仓库规划 / 171
  - 8.1.1 什么地方适合做仓库 / 171
  - 8.1.2 如何设置仓库货架 / 174
  - 8.1.3 什么样的人适合做仓库管理员 / 176
  - 8.1.4 仓库管理员的岗位职责 / 178
- 8.2 物料储存管理 / 179
  - 8.2.1 如何合理摆放物料 / 180
  - 8.2.2 物料储存环境注意事项 / 181
  - 8.2.3 如何将仓库整顿得更便捷 / 182
- 8.3 仓库安全管理 / 183
  - 8.3.1 如何防止物料仓储损坏 / 183
  - 8.3.2 如何对物料进行消防管理 / 185
  - 8.3.3 如何设置合理的防盗系统 / 186

## 第 9 章

## 库存盘点管理：维护库存记录的准确性 / 188

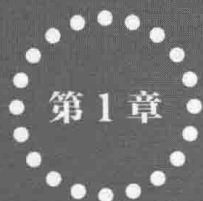
- 9.1 实地盘点方式 / 189

- 9.1.1 按时期区分：定期 + 不定期 + 经常 / 189
- 9.1.2 按方法区分：全面 + 连续 + 联合 / 191
- 9.1.3 按形式区分：开库 + 闭库 / 192
- 9.1.4 按实务应用区分：随机 + 永续 + 年度 / 193
- 9.2 呆废料管理 / 195
  - 9.2.1 什么物料属于呆废料 / 195
  - 9.2.2 如何预防物料变成呆废料 / 197
  - 9.2.3 如何降低呆废料处理成本 / 199

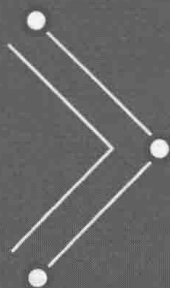
第 10 章

库存成本控制：以最少存货获取最大利润 / 201

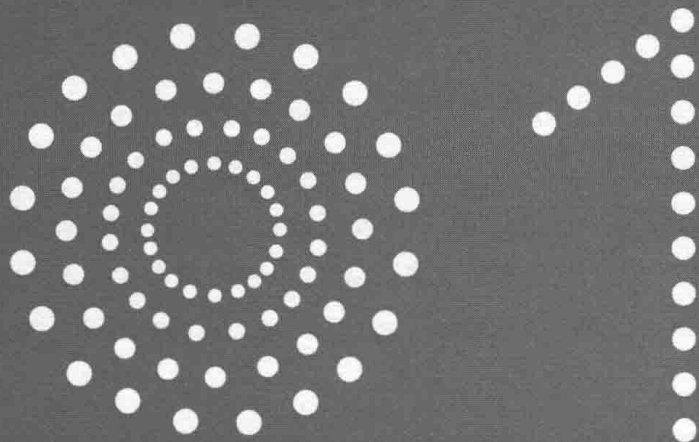
- 10.1 库存成本构成 / 202
  - 10.1.1 库存持有成本 / 202
  - 10.1.2 库存获得成本 / 205
  - 10.1.3 库存缺货成本 / 206
- 10.2 库存成本计算方法 / 208
  - 10.2.1 先入先出法 / 208
  - 10.2.2 后入先出法 / 210
  - 10.2.3 个别计价法 / 211
  - 10.2.4 移动加权平均法 / 212
- 10.3 库存成本控制措施 / 213
  - 10.3.1 正确确定库存物料：拉动式 + 推动式 / 213
  - 10.3.2 减少不可用库存：在途 + 预留 + 淤滞 / 214
  - 10.3.3 采用合适的补货方式：定量 + 动态 / 216



第1章



# 采购模式：不同采购模式的不同策略



采购模式是采购方开始采购活动前需要确定的重要战略性问题，即采用哪种方式进行采购，各种采购模式分别有哪些特点和优势。总之，对于不同采购模式需采用不同的策略，采购方应慎重选择。本章就以采购模式为主题，详细介绍 5 种采购模式，让你对采购有初步了解，也有利于之后的采购学习之旅。

## 1.1 集中采购和分散采购

集中采购指公司统一采购各部门所需物品，而分散采购则是各部门独立采购各自所需物品。集中采购与分散采购的区别和各自特点非常明显，作为采购人员，应当准确区分这两种采购模式，当然，在具体的采购活动中，采购模式之间也可以交叉使用。接下来，我们详细解读集中采购和分散采购的区别和意义。

### 1.1.1 集中采购：公司统一采购各部门所需物品

集中采购即公司组建采购部门，统一采购各部门所需物品，它的优劣势如表 1-1 所示。



表 1-1 集中采购的优劣势比较

优势	劣势
易于降低成本，巩固与供应商之间的关系，获得供应商各方面更好的支持与合作； 对采购决策的控制较为集中，降低管理与劳动方面的重复性，提高工作效率，易于采购的物料达到标准化； 很少发生因内部部门竞争使供应商提高价格的情况	采购业务流程偏长，导致紧急性、区域性及小量采购业务的效率偏低； 市场变化节奏快，对价格控制及对供应商的择优存在一定滞后性； 采购业务与需求部门分离，规格、运送等方面的细节变化处理不及时

集中采购适用的主体需符合如下情况之一：

- (1) 产品种类共性较多；
- (2) 公司各部门的地理位置比较集中；
- (3) 采购部门与需求部门虽有距离，但交通便利。

集中采购适用的客体主要有以下 4 种：

- (1) 大批量或总价高的物品；
- (2) 保密度高、产权约束大的物品；
- (3) 市场资源不稳定、容易出问题的物品；
- (4) 定期采购的物品。

**小提示：**集中采购以公司统一采购各部门所需物品为主要特征，同时，集中采购的适用主体和客体也有自己的特色，采购方应综合考虑上述情况，看是否需要集中采购的模式。

### 1.1.2 分散采购：各部门独立采购各自所需物品

公司各部门为满足各自不同需要而独立采购各自所需物品，这种采购模式就是分散采购，它的优劣势如表 1-2 所示。

表 1-2 分散采购的优劣势比较

优势	劣势
对需求的部门直接负责; 较少需要内部协调; 与供应商直接沟通; 对市场环境变化的适应性高	各部门采购量有限, 综合来看所得价格优惠较少; 容易出现人力浪费和交叉采购的情况; 市场调查比较分散; 不同部门的采购条件可能有较大差异

分散采购适用的主体需符合如下情况之一:

- (1) 需求部门与总部距离较远、交通不便或运输费用较高;
- (2) 公司的生产机构有多个, 且产品种类的共性不多。

分散采购适用的客体主要有以下 4 种:

- (1) 小批量或总价低的物品;
- (2) 货源质量有保证、运输费用低的物品;
- (3) 各需求部门有采购与检测能力的物品;
- (4) 临时需求的、非定期采购的物品。

位于湖北省武汉市的某健身俱乐部近几年发展迅速, 仅 2013—2016 年, 就从 6 家连锁健身中心发展到 12 家, 不过在效益扩大的同时, 公司遇到了一个棘手的问题。

公司一直没有成立专门的采购部门, 每一家健身中心各自负责自己的采购业务。由于采购需求多为机器部件、办公用品和卫生用品等日常消耗类物品, 且为了节约流动资金, 大多数的健身中心不保持库存, 而是按需随买, 因此在连锁健身中心发展到 12 家时, 这种分散采购的模式就显现出一些弊端。例如, 因各分部采购量有限, 综合来看所得价格优惠较少; 不同部门的采购条件有一定差异, 容易造成浪费。

公司高层经过商议, 决定成立一个采购部门, 采用集中采购的方法, 为公司节约采购成本。采购人员制订集中采购模式的计划方案, 要求各健身中心在每周五下午 4 点之前, 把下周的采购需求发送到总部, 下周一各健身中心需要的物品将统一送达。

两个月后, 公司上下才适应这个集中采购方案, 在计划施行半年后, 公司



上下都认为这个计划有效节约了成本、减少了浪费。

集中采购与分散采购各有利弊，采购方应全面分析自己的情况，在单一采购模式不能满足需要时，要找到一个集中采购与分散采购的优势变化曲线，并时刻掌握它的动向。

**小提示：**集中采购侧重于统一与标准化的采购流程，而分散采购则是各部门之间相互独立进行的采购活动。集中采购与分散采购是采购的两种模式，公司可以有针对性地使用，而不是拘泥于某一特定的采购模式。

## 1.2 询价采购

同时向3个以上的供应商发出报价，对其报价进行比较以最终确定合格供应商的采购方式就是询价采购。询价采购是根据报价选定供应商的，所以供应商的数量要有可参考性，一般引入3家以上的供应商。当然，询价采购也有自身的特点以及工作流程，采购人员应根据询价采购的规定开展采购活动。

### 1.2.1 询价采购：根据报价选定供应商

询价采购指采购者同时向多个目标供应商发出询价通知书，之后根据各个供应商的报价情况选定合作供应商的采购模式。适用于对合同价值较低且价格弹性不大的标准化货物或服务的采购。

询价采购的特点：邀请性采购；在进行充分的市场调查后，选出部分目标供应商，目标供应商不少于3个；采购过程比较简单、工作量小；供应商只能提供一个不得更改的报价；在符合采购需求的前提下，采购者选择报价最低的供应商。