

Procurement **DIRECTOR** 采购总监

刘玉强·编著



本书针对采购管理工作及其人才培养的实际需要而编写的。它在引入了国内外采购管理的创新内容的基础上，结合编者本人对采购管理的深刻认识和感悟，精心编著了这本既可作为培训教材，也可供采购管理人员业余学习的书。

中国物资出版社

采 购 总 监

刘玉强 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购总监 / 刘玉强编著. —北京: 中国物资出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4172 - 1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 027114 号

策划编辑 马 军

责任编辑 马 军

责任印制 何崇杭 王 洁

责任校对 孙会香 杨小静

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. clph. cn](http://www.clph.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4172 - 1 / F · 1695

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2012 年 3 月第 1 版

印 张 20. 75 印 次 2012 年 3 月第 1 次印刷

字 数 319 千字 定 价 35. 00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

兵马未动，粮草先行。

自古以来，人类社会无论是军事行动还是经济活动，物资供应的保障始终都是确保取胜至关重要的前提条件。今天，在现代企业的生产经营活动过程中，作为生产经营活动基础的物资采购与供应，在企业生存发展中日益凸显出重要地位，采购管理的功能与作用也越来越受到企业经营者和管理者的高度重视。

同物流管理和供应链管理一样，采购管理也是企业价值链中不可缺少的重要环节。实现采购管理的战略化、科学化、系统化，就等于为企业获得了市场竞争的成功锐器，企业以此可以迅速提升产品价值来确立市场优势，可以更加快速地占领或开拓新的市场。企业管理的实践证明：加强采购管理是企业降低成本的关键环节，是保证企业产品质量的重要手段，是提升企业市场快速反应能力的重要保障，也是增强企业核心竞争力的根本保障。

随着科技进步与社会生产力的快速发展，经济国际化、市场全球化的步伐进一步加快，采购管理已被越来越多的企业作为一种经营战略予以高度重视。采购管理者与采购人才在其中所起的作用也越来越重要。为了实现科学现代的采购管理，包括采购总监在内的采购管理者必须具有相关的专业知识与技能，必须掌握和运用采购管理的新理念、新观点和新方法。这就需要通过学习和实践不断提高采购管理者的自身素质。

本书针对采购管理与人才培养的实际需要而编写。它在引入国内外采购管理创新内容的基础上，结合编者对采购管理的深刻认识和感悟，精心编著了这本既可作为培训教材，也可供采购管理人员业余学习的《采购总监》一书。

本书共分 15 章，理论阐述准确、简明，涵盖内容丰富，注重实际应用，突出操作细节。既具有针对性、实践性、可操作性，又不失理论性、知识性和系统性。

本书在编写中参考了大量的文献资料，借鉴了国内外众多学者的研究成果（详见“参考文献”），在此，特别向被参考、借鉴的文献作者致谢。因篇幅有限不能一一列出，在此深表歉意。

可以说，本书是“站在巨人肩膀上”吸收了各家之长的力作，希望能对广大的企业采购管理者提供帮助。

编 者

2012 年 1 月

目 录

第1章 依据科学，提升管理

——采购管理是一门实用性很强的科学

1. 什么是采购管理	(2)
2. 采购管理直接影响企业的成本和利润	(3)
3. 采购管理的4大目标	(5)
4. 采购管理的基本任务与过程	(7)
5. 建立完善的采购管理制度十分必要	(10)
6. 传统采购管理与现代采购管理的区别	(15)
7. 现代企业发展对采购管理的更高要求	(17)
8. 未来采购管理发展的大趋势	(18)

第2章 位高权重，强化自身

——企业采购总监的角色定位

1. 中国企业急需专业采购经理人	(23)
2. 采购总监的职责与工作项目	(24)
3. 采购总监的道德要求与道德建设	(25)
4. 采购总监必备的基本能力	(28)
5. 采购总监必备的基本素质	(30)
6. 采购总监必备的职业行为	(32)
7. 掌握分布采购权力的能力	(34)
8. 优化现有采购部门的能力	(35)
9. 制定对采购人员的激励机制	(39)

10. 制定应对下级灰色行为的策略	(41)
-------------------------	------

第3章 精兵强将，合理调配

——采购管理组织与用人

1. 采购管理组织的科学设置	(44)
2. 采购管理组织的基本类型	(45)
3. 采购团队的目标、类型及组建	(49)
4. 采购人员应具备的素质和能力	(51)
5. 招聘优秀采购人员的原则	(54)
6. 招聘优秀采购人员的方法途径	(56)
7. 做好采购人员的培训工作	(60)
8. 规范采购人员的职业行为	(61)

第4章 全面筹化，精心安排

——采购计划的制订

1. 采购计划是采购管理成败的关键	(64)
2. 影响采购计划制订的因素	(66)
3. 采购认证计划的制订流程	(69)
4. 采购订单计划的制订流程	(72)
5. 确定采购数量的依据与方法	(76)
6. 采购时机的合理确定	(78)
7. 采购预算的科学编制	(81)

第5章 研判供需，分析行情

——供应市场分析与采购需求分析

1. 分析和把握供应市场的结构	(88)
-----------------------	------

2. 对供应市场进行分析	(90)
3. 影响供应市场分析的因素	(92)
4. 对采购需求的合理确定	(94)
5. 正确地确定采购时间	(96)
6. 精心地制订物资消耗定额	(97)
7. 科学地进行物资储备定额管理	(98)

第6章 扩充范围，精挑细选

——供应商的选择与管理

1. 多方收集供应商信息	(101)
2. 对供应商进行深入调查	(102)
3. 划分供应商的6种方式	(107)
4. 选择供应商的8个因素	(114)
5. 对可合作的供应商进行认证	(118)
6. 评审供应商的程序和监管	(121)
7. 评估优秀供应商的绩效	(125)
8. 积极与供应商建立合作伙伴关系	(130)
9. 与供应商创建双赢关系模式	(132)

第7章 反复斟酌，据理力争

——采购谈判的策略与方法

1. 谈判在采购中的独特作用	(135)
2. 采购谈判应遵循的基本原则	(137)
3. 采购谈判的主要目标	(138)
4. 影响采购谈判的主要因素	(140)
5. 采购谈判的组织构成	(142)
6. 采购谈判的4个阶段	(144)

7. 掌握采购谈判的技巧 (148)
8. 善用各种力量左右谈判结果 (153)
9. 争取实现谈判双方的双赢 (156)

第8章 精打细算，挤出效益

——采购价格分析与成本管理

1. 降低采购成本意义重大 (160)
2. 了解供应商的成本结构 (161)
3. 降低采购成本的总体方法 (163)
4. 通过供应链来控制采购成本 (166)
5. 以材料价格管理来降低采购成本 (167)
6. 通过控制采购价格来降低采购成本 (169)
7. 严格控制采购过程中的管理成本 (171)
8. 走出采购成本管理的误区 (172)
9. 借鉴优秀企业降低采购成本的经验 (176)

第9章 以产定货，逆向思考

——准时化（JIT）采购

1. 准时化采购是现代管理的必然要求 (182)
2. 准时化采购的原理与优势 (184)
3. 准时化采购的6大特点 (187)
4. 准时化采购受供应物流系统的控制 (190)
5. 准时化采购实施的7个条件 (192)
6. 影响准时化采购的因素及环境 (194)
7. 看板管理在准时化采购中的重要作用 (195)

第 10 章 物料需求，高效衔接

——物料需求计划（MRP）管理

1. 物料需求计划（MRP）的概念 (199)
2. MRP 可稳定原材料供应 (201)
3. MRP 采购的 4 个特点 (203)
4. MRP 系统的 3 个输入文件 (204)
5. MRP 系统的 3 个输出文件 (209)
6. MRP 系统的整个处理流程 (211)
7. MRP 采购计划的确定 (216)
8. MRP 采购管理的工作内容 (218)

第 11 章 全面协调，整合资源

——企业资源计划（ERP）管理

1. 企业资源计划（ERP）的流程 (222)
2. ERP 系统的管理目标和特点 (223)
3. ERP 系统规划的具体步骤 (226)
4. ERP 系统的采购管理 (229)
5. ERP 系统的采购工作特点 (231)
6. ERP 系统对降低采购成本的作用 (234)
7. ERP 系统带来的采购管理职能的变化 (237)

第 12 章 依照法规，价廉物美

——政府采购管理

1. 政府采购的含义、特征与原则 (240)
2. 政府采购需要实现的目标 (242)
3. 政府采购方式的分类 (244)

- 4. 政府采购周期的8个阶段 (247)
- 5. 政府采购的两种操作程序 (249)
- 6. 政府采购管理的8项内容 (250)

第13章 放眼全球，拓展市场

——面向国际市场的采购管理

- 1. 国际市场采购已成为必然趋势 (256)
- 2. 国际市场采购的特点及准备工作 (258)
- 3. 国际市场采购通用的采购过程 (260)
- 4. 国际市场采购磋商的4个环节 (264)
- 5. 国际市场采购的注意事项 (266)
- 6. 国际市场采购的风险防范 (269)

第14章 适应时代，电子商务

——网络采购管理

- 1. 网络采购与传统采购的区别 (276)
- 2. 网络采购的三大优势 (279)
- 3. 网络采购的三种模式 (280)
- 4. 建立网络采购系统构架 (284)
- 5. 网络采购的实施步骤 (288)
- 6. 网络查询采购及其步骤 (291)
- 7. 网络招标采购及其实施 (293)

第15章 明察秋毫，规避风险

——采购的风险管理

- 1. 风险管理是采购总监的重要工作 (297)

2. 产生采购风险的两大因素	(299)
3. 预防采购中的七种主要风险	(301)
4. 对采购的全过程进行监控管理	(303)
5. 建立健全采购管理的规章制度	(305)
6. 加强采购业务的内部控制	(309)
7. 谨防回扣中的卖方欺诈	(311)
8. 预防采购人员暗箱操作的办法	(314)
参考文献	(317)

第 1 章

依据科学，提升管理

——采购管理是一门实用性很强的科学

采购，是企业运营流程中不可缺少的重要一环，也是企业正常发展、有序经营的根本保障。任何一家公司，其原料供应、资源保障、物料采买、后勤支持等，都需要采购工作按时保质的予以充分保证。因此，出色地完成采购任务，需要相当水准的专业知识，需要高度负责的投入与付出，需要精心地组织与实施，更需要科学的管理。采购管理的科学化，不仅是现代企业管理的客观要求，更是采购总监必须承担的岗位职责。

1. 什么是采购管理

作为企业的采购总监或采购管理人员，首先应理解采购管理这一基本概念的含义。如果不懂得什么是采购管理，那么，就不能够明白采购管理工作的内容、职能和意义，就不能认清采购管理在企业中的地位 and 作用，也就不可能搞好企业采购管理工作。

什么是采购管理？所谓采购管理，就是指为保障企业物资供应而对企业采购进货活动所进行的管理，是对整个企业采购活动计划、组织、指挥、协调和控制的活动。具体的采购管理，包括制订采购计划、管理采购资金、管理物资运储、对采购进行评价和监控，也包括建立采购管理组织、采购管理机制、采购基础建设等。

采购管理与采购是两个比较容易混淆的概念，二者不是一回事。采购是一种作业活动，是为完成指定的采购任务而进行具体操作的活动，一般是由采购员承担。其使命就是完成采购部门布置的具体采购任务，其权利只能调动上级分配的有限资源。而采购管理是管理活动，是面向整个企业的，不但面向企业全体采购员，而且也面向企业组织其他人员，一般由企业的采购部门负责人、或供应部门负责人、或企业副总理来承担。其使命就是要保证整个企业的物资供应，其权利可以调动整个企业的资源。可见，采购管理与采购是有区别的。当然，采购员对于自己的采购业务，也需要进行管理。但是这种管理，就像一般的工人对于自己工作的计划安排一样，属于操作员的作业管理。而一般意义上的采购管理都是指站在企业的立场上，对整个企业采购活动的管理，包括对采购员和具体采购业务的管理。

个人采购、一般家庭采购当中也有管理工作，但那是非常简单的采购管理工作，习惯上一般没有把它看成是一种管理工作，因此在日常生活中

没有采购管理的概念。而一般的集团采购，特别是企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等，由于采购量大、品种多、牵涉面广，事情复杂，都有管理的必要，都毫无例外地设有采购管理组织机构进行认真的采购管理，而且企业越大，采购管理工作就越重要。

2. 采购管理直接影响企业的成本和利润

在传统思维里，采购就是拿钱买东西，其目的就是以最少的钱买到最好的商品。在买方市场下，消费者成了真正意义上的上帝，自然，企业的采购部也相应变成了供应商的上帝，采购员成了令人羡慕的“肥缺”。然而，随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈，采购已由单纯的商品买卖发展成为一种职能，一门专业，一种可为企业节省成本、增加利润、获取服务的资源。因而采购管理在企业经营中具有重要作用，具体体现在以下几个方面。

(1) 节约企业的经营成本，提高企业的利润

良好的采购管理可以有力地促进企业经营的成功，其主要表现在如下两方面：

一是提高利润。采购管理可以通过实际成本的节约显著提高企业的经营利润。

二是减少库存。通过对采购活动的科学管理，可以实现对企业各个生产环节所需原材料的即时供应，从而降低了企业的库存水平及因大量库存而带来的资金占用。通过与供应商一起对采购物资质量和物流进行更好的安排，采购管理能为更高的资本周转率做出贡献。

(2) 影响企业生产的质量控制

产品质量控制不仅需要在企业内部实现，而且还需要在采购过程中实

现，即在“上游”质量控制中体现。采购部门“上游”质量控制得好，不仅可以为“下游”质量控制打好基础，同时也可以降低质量成本，减少企业来货检验费用等。将质量管理延伸到供应环节，是提高企业自身质量水平的基本保证。一个企业要是能将 25% ~ 30% 的质量管理精力花费在采购环节的质量管理上，企业自身的质量水平最少可以提高 50% 以上。

(3) 有效地提高公司的竞争力

良好的采购管理能有效地提高公司整体的竞争能力。主要表现在：

一是通过采购标准化的产品来减少采购品种，降低对某些供应商的依赖性，更好地使用竞标的方法。

二是通过科学的采购流程管理，能够对企业业务流程的重组及组织结构的改革做出贡献。

三是增强企业的柔性。迫于国际竞争的压力，越来越多的企业正尝试实施柔性制造系统。这种系统能提高公司的市场反应速度，还可以促进企业产品质量的提高、降低库存水平、加快资金周转。这种系统的实施要求供应商具有良好的素质。把提高供应商的表现作为采购管理任务的思想，会提高企业在其最终用户市场的竞争力。

(4) 推动企业的产品研发进程

随着科技的进步，产品的开发周期在极大地缩短，产品开发同步工程应运而生。通过采购让供应商参与到企业产品开发中，不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间，节省产品开发费用及产品制造成本，还可以更好地满足产品功能性的需要，提高产品在整个市场上的竞争力。

总之，采购管理在企业管理中占有至关重要的地位，采购环节是整个经营中关键的一环。因此，搞好采购工作和做好采购管理是企业在激烈的市场竞争中发展壮大的必需条件。

3. 采购管理的4大目标

(1) 保障供应

采购管理最首要的目标，就是要做好保障供应。保障供应有两个基本要求：

一是保证不缺货。采购管理要根据企业的总体经营目标，建立起一个高效完善的采购管理系统，科学制订采购战略和采购计划，安排好各项采购活动，保证把所需要的物资按时采购进来，及时供应到生产经营中，保障生产的顺利进行。

二是保证质量。保证质量，就是保证采购的货物达到企业生产所需的质量标准，保证企业生产出来的产品都是质量合格的产品。保证质量，也要做到适度。质量太低，当然不行；但是质量太高，一是没有必要，二是成本提高。所以，采购要在保证质量的前提下尽量采购价格低廉的物品。

(2) 费用最省

采购过程决定着产品成本的主体部分，涉及许多费用。一辆汽车，如果其生产成本为5万元，则其生产过程中生产费用大约只有1万元（占20%左右），而其余4万元（约80%）都由采购过程造成，包括原材料成本、采购费用、进货费用、库存费用、管理费用、资金占用费用等。因此，采购管理的一个重要指标，就是看它能否把产品成本降到最低程度。采购管理的一个重要目标，就是降低成本，使得总费用降低。

采购管理要做到追求总费用降低，需要树立系统观念。在采购中，每个环节、每个方面都要发生各种费用。如购买时发生原材料的购买费用，进货时发生进货费用，检验入库时发生检验费用、入库费用，搬运时发生搬运费用、装卸费用，仓储保管时发生储存费用等。虽然要尽可能降低各