

优秀采购员深度训练手册丛书

优秀 采购员

88个工作细节

李强 主编

供应商选择与管理细节 采购谈判管理细节 采购合同管理细节
采购数量与品质管理细节 采购成本控制细节 采购订单与交货期管理细节

Youxiu Caigouyuan
88ge Gongzuo Xijie

廣東省出版集團
廣東人民出版社

优秀采购员深度训练手册丛书

优秀 采购员

88个工作细节

李 强 主编

广东省出版集团
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀采购员 88 个工作细节 / 李强主编. —广州: 广东经济出版社, 2014. 1

(优秀采购员深度训练手册丛书)

ISBN 978-7-5454-2839-1

I. ①优… II. ①李… III. ①采购管理 IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 254425 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	10.5 2 插页
字数	174 000 字
版次	2014 年 1 月第 1 版
印次	2014 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-2839-1
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

章前导引中的总结性语，对本章的内容进行了概况性的描述。

章前导引

对于采购员来说，供应商管理是一项非常重要的工作。由于市场的变动以及信息技术的落差，有时供应商为了维护自身的经济利益，可能做出一些与企业不相符的举动。那么如何防止供应商出现该举动？一个关键的因素即对供应商进行管理。关于供应商的管理，采购员需要注意把握好各个细节。本章选取其中一些常见的细节来对此进行讲解。

寻找供应商的途径

供应商初审

样件确认

对供应商进行
现场审核

供应商选定

供应商考核

供应商扶持

供应商会见制

供应商激励制

防止供应商垄断

本章
要点

章前导引中的本章要点，罗列出了该章的主要内容要点，简洁明了。

引言

如何选定最合适的供应商，这是许多企业采购部门及采购员最重要的职责之一。一般而言，供应商的家数愈多，选择最适当供应商的机会就愈大。因此，采购员应学会积极地寻找供应商。

每一节前的引言是对本节的内容进行比较概括性的总结。

细节01：寻找供应商的途径

采购员要想找到企业最合适的供应商，首先需要了解可以通过哪些途径来寻找供应商。采购员寻找供应商，一般可通过下列途径来进行：

1. 利用现有的资料

在管理比较完善的公司，多会建立合格厂商的档案或名册，因此采购员不必舍近求远，应该在现有的厂商中去甄选，分析或了解他们是否符合采购所需物品的要求——优良的品质、准时交货、合理的价格及必需的服务等。

2. 公开征求的方式

现在的政府机构偏好以公开招标的方式来寻找供应商，使符合资格的厂商均有参与投标的机会，不过企业通常比较少用此种方式。因为这是被动地寻找供应商，换言之，若最适合的供应商不主动来投标，恐怕就失去了公开征求的目的。

细节01：细节的序号及名称方便读者查阅。

特别提示是穿插于正文中的小栏目，是对其中一些读者容易忽略的问题的提示。



特别提示

供应商若有合理的文件编号，则至少表明其有文控管理系统；如未做文件编号或有做得不合理的文件编号，则表明该供应商文控管理系统有问题，同时也说明其管理体系是不完善的。

前 言

采购员在企业中所处的位置是极其重要的。如何使自己成为一名优秀的采购员，如何将工作做得游刃有余，对于每一位采购员来说，都是应该高度关注的问题。

有人认为：采购，不就是拿钱去买东西嘛。其实，如何拿最少的钱买到最合适的东西才是最难的。有的人做采购员多年了，还没有掌握采购的窍门，提升不了业绩；有的人很想做采购这一行，却不知从何处着手。向前辈学习吧，现在谁都忙，以师带徒这种免费的在职培训已经很少了；去参加专业的培训吧，工作太忙又抽不出时间；买本书自学吧，又觉得理论性太强、不实用。

基于此，我们在“HOW—TO企业人手册”系列丛书中策划、编写了《优秀采购员手册》一书。该书面世后，编者收到许多电话、短信息、网上留言，有的是读者阅读后在实际中获得很大帮助表示感谢的；有的是希望请作者去企业做内训的；有的是想请作者去企业任职的；也有读者反映一些管理要点阐述不全面希望完善的，如交货期方面、供应商管理方面等。

为了满足广大读者的需求以及市场需要，我们继续探究采购员在管理方面的要点和采购员应该掌握的最新知识，并对目前国内的制造业状况进行了更深入的调研，在这一基础上，再次策划、编辑了“优秀采购员深度训练手册丛书”，本套丛书由《优秀采购员工作模板范本》《优秀采购员精益管理笔记》《优秀采购员管理工具指引》《优秀采购员88个工作细节》《优秀采购员成本控制与供应商管理》组成。这

五本书既可独立成书，又可相互呼应，构成了一个完整的采购实操管理体系。

本套丛书趋向于简单化、模块化、图表化、快餐式的阅读方式，更符合现代人的阅读习惯，尤其是“85后/90后”的员工，“傻瓜式”的管理图书更适合其口味。因此，我们在设置本套丛书时，采取了去理论化，把管理理论通过简短的知识点、特别提示等方式加以体现，同时穿插大量的实操表格、制度、流程、实战范本等，可谓是浅显易懂，稍加修改即可使用，具有极强的实操性。

本套丛书可作为管理、培训的工具书，当你在采购工作中遇到难题时，通过阅读本套丛书，你也许能得到一些启示或帮助。本套丛书适合于制造型企业，特别是那些管理还不太规范与不太完善的中小型制造型企业的采购人员，对于其他类型的企业，比如物流企业或服务企业的采购人员也有所帮助。

本套丛书由李强主编，朱少军统稿、审核完成。同时，本套丛书参阅了大量文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢。其中，主要书目及网站已附于书后，但仍难免有疏漏之处，敬请谅解。

目 录

第一章 供应商选择与管理细节

章前导引	2
第一节 寻找供应商	3
细节01：寻找供应商的途径	3
细节02：做好对供应商的初步调查	4
第二节 供应商选择	6
细节01：供应商初审	6
细节02：样件确认	7
细节03：对供应商进行现场审核	8
细节04：供应商选定	11
第三节 供应商日常管理	13
细节01：供应商考核	13
细节02：供应商扶持	15
细节03：供应商会见制	18
细节04：供应商激励制	19
细节05：防止供应商垄断	20

第二章 采购谈判管理细节

章前导引	24
------------	----

第一节 采购谈判的内容与流程	25
细节01: 把握采购谈判的内容	25
细节02: 采购谈判的流程	29
第二节 采购谈判规划与准备	33
细节01: 采购谈判预测	33
细节02: 学习谈判模式	34
细节03: 分析采购现状	36
细节04: 对采购优、劣势的分析	36
第三节 采购谈判的准备	38
细节01: 收集谈判所需的资料	38
细节02: 制订采购谈判方案	40
细节03: 选择采购谈判队伍	41
细节04: 确定谈判地点	43
细节05: 安排与布置谈判现场	44
第四节 采购谈判的过程控制	45
细节01: 有礼貌的相互介绍	45
细节02: 立场表现要明确	46
细节03: 谈判议程中遵循三原则	48
细节04: 选择适当的谈判方式	48
细节05: 僵局一定要打破	50
细节06: 谈判结束时的的工作	51
第五节 采购谈判的策略与技巧	53
细节01: 准确把握谈判对手的性格	53
细节02: 采购方处于劣势时的应对技巧	54
细节03: 采购方处于优势时的应对技巧	55
细节04: 均势谈判的技巧	56
细节05: 采购谈判的沟通技巧	57
细节06: 采购谈判的禁忌	60

第六节 采购价格谈判	62
细节01: 影响采购价格的因素	62
细节02: 采购询价	64
细节03: 供应商报价	65
细节04: 价格确定	67

第三章 采购合同管理细节

章前导引	70
第一节 订立合同	71
细节01: 明确签订采购合同的步骤	71
细节02: 确保合同有效性的条件	73
细节03: 争取草拟合同并仔细阅读合同文本	73
第二节 采购合同的形式	74
细节01: 采购合同的开头	74
细节02: 采购合同的正文	75
细节03: 采购合同的结尾	80
第三节 采购合同管理	81
细节01: 履行采购合同的督导	81
细节02: 采购合同的修改	82
细节03: 采购合同的取消	83
细节04: 采购合同的终止	84

第四章 采购数量与品质管理细节

章前导引	88
第一节 采购数量控制	89
细节01: 订货数量应考虑的因素	89

细节02: 决定最适当的采购数量	91
细节03: 寻找合适的订货方式与数量	94
第二节 采购品质控制	95
细节01: 准确认知品质	95
细节02: 供应商合约控制	98
细节03: 验收时予以控制	99
细节04: 对供应商进行扶持	100
细节05: 第三方权威机构做品质验证	100

第五章 采购订单与交货期管理细节

章前导引	104
第一节 采购订单管理	105
细节01: 采购订单条款	105
细节02: 采购订单的格式	107
细节03: 确认采购需求	107
细节04: 准备订单	108
细节05: 确定最终供应商	109
细节06: 制作采购订单	110
细节07: 审批订单	111
细节08: 跟踪订单的执行	111
细节09: 小额订单处理	113
细节10: 紧急订单处理	114
第二节 交货期管理	116
细节01: 确保交货期的重要性	116
细节02: 确保适当交货期	117
细节03: 下订单阶段跟催	118
细节04: 进行阶段跟催	120
细节05: 生产阶段跟催	121

细节06: 交货后阶段跟催	122
细节07: 找出交货期延迟责任	124
细节08: 改善与供方的沟通	126
细节09: 建立并加强交货期意识等制度	129

第六章 采购成本控制细节

章前导引	134
第一节 做好采购成本分析	135
细节01: 采购支出成本观	135
细节02: 采购价格成本观	138
细节03: 通过VA / VE分析采购成本.....	139
细节04: 产品生命周期成本分析	141
细节05: 产品所处生命周期测定	142
第二节 采购成本控制方法	144
细节01: 目标成本法	144
细节02: 供应商早期参与	145
细节03: 集权采购	147
细节04: 招标采购	149
细节05: ABC分类法	151
细节06: 按需订货 (Lot for Lot)	154
细节07: 定量采购控制法	155
细节08: 定期采购	156

第一章

供应商选择与管理细节

章前导引

对于采购员来说，供应商管理是一项非常重要的工作。由于市场的变动以及信息技术的落差，有时供应商为了维护自身的经济利益，可能做出一些与企业不相符的举动。那么如何防止供应商出现该举动？一个关键的因素即对供应商进行管理。关于供应商的管理，采购员需要注意把握好各个细节。本章选取其中一些常见的细节来对此进行讲解。

寻找供应商的途径

供应商初审

样件确认

对供应商进行
现场审核

供应商选定

本章
要点

供应商考核

供应商扶持

供应商会见制

供应商激励制

防止供应商垄断

第一节 寻找供应商

引言

如何选定最合适的供应商，这是许多企业采购部门及采购员最重要的职责之一。一般而言，供应商的家数愈多，选择最适当供应商的机会就愈大。因此，采购员应学会积极地寻找供应商。

细节01：寻找供应商的途径

采购员要想找到企业最合适的供应商，首先需要了解可以通过哪些途径来寻找供应商。采购员寻找供应商，一般可通过下列途径来进行：

1. 利用现有的资料

在管理比较完善的公司，多会建立合格厂商的档案或名册，因此采购员不必舍近求远，应该在现有的厂商中去甄选，分析或了解他们是否符合采购所需物品的要求——优良的品质、准时交货、合理的价格及必需的服务等。

2. 公开征求的方式

现在的政府机构偏好以公开招标的方式来寻找供应商，使符合资格的厂商均有参与投标的机会，不过企业通常比较少用此种方式。因为这是被动地寻找供应商，换言之，若最适合的供应商不主动来投标，恐怕就失去了公开征求的目的。

3. 通过同业介绍

所谓“同行是冤家”是指业务人员之间，因为彼此间竞争客户，尔虞我诈；反之，同行的采购人员之间倒是“亲家”，因为彼此可以联合采购或互通有无。采购人员若能广结善缘，同行人员必乐意提供供应商的参考名单。

4. 阅读专业刊物

采购员可从各种专业性的杂志或刊物上，获悉许多产品的供应商，也可以从《采购指南》《工商名录》《黄页》的电话分类广告上，获得供应厂商的基本资料。

5. 协会或采购专业顾问公司

采购员可以与拟购产品的同业协会，提供会员厂商名录；此外也可联系专业的采购顾问公司，特别是来源稀少或不易购得的物品，例如精密的零件等。

6. 参加产品展示会

采购员应参加有关行业的产品展示会，亲自收集适合的供应商资料，甚至当面洽谈。

7. 上搜索引擎

首先通过百度、Google、一搜等来搜索，再根据地区进行筛选。然后根据地理位置、公司规模、网站情况，及所需要的物料是否为该公司主打产品来选择合适的厂家，最后电话联络。

如果运用“贸易在线”，则可用“贸易通”来沟通。因为有些物料通过电话是说不清楚的，这时就需要用图片来说明。

现在，采购员也可以通过“阿里巴巴”来采购企业所需物料。

8. 上行业网站

每个行业都有大量的行业专业网站，上面有大量的采供信息提供。采购员可以根据自己所从事的行业，搜索相关的行业网站，将会对采购提供很多专业的帮助。

细节02：做好对供应商的初步调查

如果对某家供应商有采购意向了，就要对其进行初步调查。一般而言，采购员在对供应商进行初步调查时最好能够收集到以下资料：

1. 公司概况

用于了解供应商的基本资料，如创立时间、注册资本、规模、性质、优势等

内容，以初步判定是否有合作基础。

2. 公司组织架构

用于初步了解该供应商的管理体系是否规范，部门设置是否健全，同时也可看出职能分工是否清晰。

3. 产品一览表

通过产品一览表，了解该供应商是否与本企业现需的原材料要求相符，并求证该供应商的优势所在。

4. 各项品质资质证明

如ISO 9000、ISO 14000、3C认证、UL认证、CE认证等各种体系与产品认证书的副本，再加复印件，用以确认供应商是否取得相应的资质。

5. QC工程图

QC工程图是供应商产品的生产工艺及品质的结合体，通过它可以粗略地了解供应商产品的部分特质及品质是否有效。

6. 生产与检验设备一览表

供应商的生产与检验设备一览表是用来判断其产能产量的，以便今后下订单时有一个初步的订单量判断，同时还可以作为第一印象来判断供应商的文控状态，这是一家企业管理的基本资料。



特别提示

供应商若有合理的文件编号，则至少表明其有文控管理系统；如未做文件编号或有做得不合理的文件编号，则表明该供应商文控管理系统有问题，同时也说明其管理体系是不完善的。

7. 产能报告

了解供应商的生产能力，作为以后下订单时确定订单量的依据之一。