



采购是成本控制的关键环节

地产王牌 采购经理

决策资源集团房地产研究中心 编著

本书三大核心价值点

- ★ 地产采购10大专项技能
- ★ 弥补管理漏洞的6大制度
- ★ 有效控制成本的4大策略



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

地产王牌经理人丛书



地产王牌 采购经理

决策资源集团房地产研究中心 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

地产王牌采购经理/决策资源集团房地产研究中心编著. —北京:北京大学出版社, 2008. 9

(地产王牌经理人丛书)

ISBN 978-7-301-13968-4

I. 地… II. 决… III. 房地产-开发-采购-企业管理 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091333 号

书 名: 地产王牌采购经理

著作责任者: 决策资源集团房地产研究中心 编著

策 划 编 辑: 张静波

责 任 编 辑: 李 娟 刘 伟

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-13968-4/F · 1985

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

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

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 23.5 印张 348 千字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

定 价: 68.00 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,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

编委会

编著单位:

编 委:

执行主编:

美术编辑:

技术支持:

法律顾问:

媒体支持:

决策资源集团房地产研究中心

喻颖正	章伟杰	林旭东	王 咏
吴传鲲	梁永光	张连杰	张 冬
章俊杰	刘丽娟	贺颖红	向 芳
周 斌	黄 晖	成文冠	孙权辉
阙文芳	谭 敏	肖 鲲	张 斌
张亚辉	顾芳恒	关春燕	仲文佳
樊永亮	李石养	胡洁贞	黄 晴
李林发	谢小玲	李白玉	陈小桦
黄国舜	何炼明	陈明辉	李海维
程桂华	陈 楚	黄陈卫	潘永彬
王晓丽	陈朝辉	劳 敏	喻含思
梁 艳			
仲文佳	刘丽娟		

常州奥林匹克花园 《决策情报》整合服务系统

陈少蔚 (广东力诠律师事务所)



地产企业运营专家
REAL ESTATE ENTERPRISE
OPERATION EXPERT

21世纪经济报道
21st CENTURY BUSINESS HERALD



《中国房地产报》 《中国建设报·中国楼市》

中国中心商业区资讯网 (www.hinacbd.net)

中国商业地产联盟 南方楼市

Preface 序言

漂亮的“规定动作”

漂亮和胜利往往不能够生活在一起，这是“输赢世界”里的残酷真相。记得刚学围棋时，日本几大超一流棋手风靡一时，如“宇宙流”武宫正树、“美学棋士”大竹英雄、“刽子手”藤正夫等。然而，战绩最好的，却是风格不那么鲜明的小林光一。没多久，招法更加无所顾忌的韩国人冲出来，于是天下大乱。

半个世纪以前，德鲁克在名著《管理的实践》中宣布：管理人员是工业化社会中独特的领导性群体。那时，他不会意识到，在随后的几十年里，管理将成为人类自我组织的重要力量。随后，幌子、巫术、精神按摩也混进来，在焦虑的利益环境当中，真伪大师们不由自主地贩卖神话，恰恰忘记祖师爷一开始就将“管理”与“实践”结合在一起的定律。

中国地产起伏20年，是在什么样的游戏框架下运行的？和围棋里的现实一样，生死之战，比的不是谁的妙手多，而是谁的错招少。即使是顶尖级的高手，拼的也是这种毫无情调、绝无高峰对决的肉搏。适者生存的房地产大鳄，也是如此。

最终的胜利者，是完成80分的“规定动作”者。“自选动作”很迷人，但永远不会高于20分。

房地产行业的有趣之处在于，几乎每家公司都对“自选动作”颇有信心，而“规定动作”却做得一塌糊涂。

决策资源集团与北京大学出版社合作出版的《地产王牌经理人丛书》，正是为地产商提供一套“规定动作”的修炼工具。该丛书从房地产企业的关键岗位出发，提出了一整套务实的解决方案。

日趋激烈的竞争环境，已经令更多的地产决策者开始着眼于团队的整体战斗力。这意味着一个时代的转变：从重视“外部机会捕获”到重视“内部自我修炼”的转变。

作为有史以来最强大的棋手之一，李昌镐以木讷著称。有记者在赛场拍了一堆他的照片，回去洗出来发现神情完全一样。作为天才“胜负师”，他具备了管理者最重要的气质：以静制动。我们会发现，那些地产巨头们，万科、碧桂园、富力、SOHO中国，都有这种不为外界所动的坚定。

漂亮和胜利真的不能够生活在一起吗？如此而言，漂亮岂不成了虚幻，而胜利则不具意义？现实是，在商业社会里，假如你不能完成规定动作，你永远没有机会去探索漂亮的真相。

决策资源集团董事长

喻颖正 于广州

第一章 Chapter One

采购经理必备的业务素质..... 1

- 第一节 必须适应采购新趋势 3
- 第二节 必须掌握解决采购难题的方法 13
- 第三节 必须具备核心技能 23
- 第四节 必须迎接挑战 43

第二章 Chapter Two

编制采购计划与预算..... 51

- 第一节 缜密分析采购计划与预算 53
- 第二节 确定采购数量与用款预算 61

第三章 Chapter Three

正确选择供应商..... 71

- 第一节 找出供应商管理中的问题与应对策略 73
- 第二节 建立供应商评估与管理系统 78
- 第三节 与核心供应商建立战略联盟 103

第四章 Chapter Four

有效管理采购成本..... 113

- 第一节 找出成本管理存在的问题与应对策略 115
- 第二节 挖掘信息化对采购成本降低的作用 121
- 第三节 解决好材料及设备采购的成本控制 133
- 第四节 从项目管理角度进行采购成本制度建设... 145

第五章 Chapter Five

采购谈判与签约 161

第一节 掌握采购谈判与签约常识 163

第二节 掌握采购谈判的四大实战技能 169

第三节 关注合同管理与签订技巧 197

第六章 Chapter Six

采购库存与品质管理 209

第一节 牢记三个库存管理观念 211

第二节 找准品质管理的突破口 217

第七章 Chapter Seven

万科采购管理模式 233

第一节 万科采购模式的四个特点 235

第二节 地产标杆企业采购模式操作实战 243

第八章 Chapter Eight

采购经理贴身工具箱 275

工具箱一 供应商管理与评估表格 277

工具箱二 合同范本 288

工具箱三 项目管理表格 310

工具箱四 成本控制表格 330

工具箱五 库存与品质管理表格 349

第一章 Chapter One

采购经理必备的业 务素质

»» 第一节 必须适应采购新趋势

采购决策团队化、采购业务电子化、供应商数量最优化、供应商战略联盟化及采购外包化是采购经理必须适应的五个采购新趋势。

»» 第二节 必须掌握解决采购难题的方法

会工作的采购经理需要掌握哪些与采购有关的概念？需要重点解决哪些突出的问题？

»» 第三节 必须具备核心技能

房地产采购经理必须拥有房地产行业的信息和人脉资源，必须具备财务、品质管理、成本控制、合同、法律等方面的知识，必须具备计划、团队建设、沟通与谈判等方面的能力。

»» 第四节 必须迎接挑战

采购成本最小化、采购提前期缩短、库存量最优、供应商的开发与培训、全面提升自己的职业素养是采购经理要迎接的五大挑战。



管理心得

Management Experience

采购经理需要具备过硬的业务素质

随着经济全球化的飞速发展、企业间竞争的加剧，采购作为企业生产经营中的一个重要环节，对降低成本、提高质量、增加利润和树立形象所起的作用日益彰显。

采购经理的职责也随之发生了质的变化：从单纯的“购买”管理与操作转化为参与企业经营战略决策的制定。

这就要求采购经理必须全面提升自身的职业素质，以适应新的采购趋势，迎接新的挑战。



01

第一节 >>>

必须适应采购新趋势

对于现代房地产采购来说，不仅要成功招标，关键还要达成交易，购买到适用的、价廉物美的物料，以及获得优质的售后服务。

企业和企业采购工作在新时期面临着新的挑战 and 压力，这促使企业在采购思想、采购方法、采购手段和采购平台等方面改革创新，进而使采购领域出现很多新事物和新趋势。

采购决策团队化

由于采购绩效对一个企业的生存与发展至关重要，因而采购部门在企业中的地位随之得到提升，采购决策也呈团队化趋势。仅依靠采购部门来完成采购及与采购相关的工作，显然已不能满足新时期对采购的要求。

采购决策团队化包括以下两个特征：

1. 由不同部门人员对重要采购决策作出决定

企业内各部门员工对本部门业务能够熟练掌握，由不同部门人员对重要

采购决策作出决定显然要比单一的由采购部门人员作出决策更为适宜。

2. 其他部门人员与采购部门人员工作互动

在现代企业运作中，各部门的职能界限正在变得模糊，各部门员工的工作也越来越多地交织在一起，但这并不意味着部门职责不清，而是要充分发挥团队的力量，把企业内的每一件事做得更好。可以清楚地看到，并不只是其他部门的人员参与到采购活动中对采购人员施加影响，采购人员同时活跃在其他部门的活动中。比如，对供应商的品质进行监管、参与新产品的开发，等等。

采购业务电子化

从全球的采购发展趋势来看，电子采购将越来越广泛地为企业管理者所接受。而事实上，许多跨国公司已通过电子采购方式获得了它们需要的大部分物品，一些公司一年通过电子采购完成的金额甚至高达数百亿美元。

电子采购在采购方和供应商之间搭起了一座信息交流的桥梁，为买卖双方带来了业务上的便利，因而得到了广泛的应用。其主要原因如下：

1. 给采购方带来极大的便捷

- 采购执行过程可以通过互联网实现完全的电子化；
- 支持电子采购目录的动态电子化管理；
- 支持对供应商的电子化管理和关系维护；
- 具备参数化的流程定制及修改功能；
- 电子招标采购支持在线发标、邀标、售标、投标、开标、评标、授标，支持评标专家管理、招投标费用管理，支持单价、总价等多种功能及方式；
- 支持公开/邀请竞价，支持价格决标和专家评标等多种投标方式；

- 强大的统计分析功能，帮助企业进行采购决策分析和采购绩效考评；
- 与企业现有的应用软件形成闭环，实现供应商数据、采购物料数据以及采购结果数据等业务信息的无缝整合。

2. 给供应商带来显而易见的便捷

- 增加了一个24小时运行的网上报价平台；
- 自助式产品目录服务，使供应商能够及时将包括价格在内的产品信息与采购方交流；
- 规范的采购流程可以规范供应商的交易业务行为；
- 以E-mail为基础的多种信息传递、交流方式，使供应商及时了解采购方信息，并有效进行交流。

供应商数量最优化

数量过多的供应商让采购人员难以应付，而且其总体表现不尽如人意，因此采购人员越来越强烈地意识到，供应商不在多而在于精。不难想象，把同样的精力放在200家供应商上与放在100家供应商上，取得的效果将会大不相同。

对采购方来说，供应商数量最优化包括以下两方面优点：

1. 可以集中精力对重要供应商进行培训及监管

许多采购人员认为，与其让三家供应商供货，不如选择一家品质优良、价格公道的供应商来供货，这样采购人员及其他相关人员就可以把更多精力放在一家供应商的培训及监管上。

2. 可以集中订单，节约采购成本

对采购方来说，减少供应商数量，不仅会使订单集中，还有可能获得供应商给予的价格折扣，并减少采购业务处理费用，从总体上节约采购成本。

但是，任何事物都有两面性，供应商数量过少，也会给采购方的采购决策带来困难。一个最大的危险是，一旦目标供应商出现问题，就会造成供货不及时或不足，还会因急需货品而加大采购成本。

供应商战略联盟化

作为采购方，企业应该把供应商看成为了自身利益及共同利益而并肩作战的合作伙伴。

一般情况下，采供关系是指采供双方在互惠互利的前提下开展合作，对对方产生较大的信任感，并能长期维护合作关系。

现代先进的采供模式是战略联盟关系，这种关系把供应商的利益与采购企业的利益甚至连同客户的利益紧密地结合在一起，通过制定共同的长期发展规划，开诚布公，信息共享，达到各方利益最大化。

与供应商建立战略联盟关系固然可以使双方长期获利，但要建立这种关

+ 关注

多家供应商供应同一物料存在许多弊病，但供应商数量过少，也会给采购决策带来困难。

企业咨询 | 管理改造与管理提升

卓越管理 | 让您的房地产企业生存得更健康、更持久！

网 址 | www.winfang.com 获得更多企业管理咨询解决方案

电 话 | 020-61073202 020-61073289



系，就需要采供双方的深入沟通及相同或相近的发展目标，如图1-1所示。

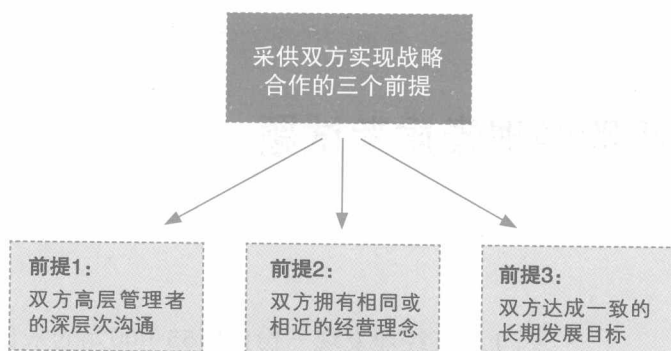


图1-1 采供双方实现战略合作的三个前提

采购外包化

随着国内生产企业分工的细化，企业的部分采购业务也趋向外包。

现阶段，进行外包的企业大多只是把一些相对于生产原材料不太重要的杂项采购外包给其他公司运作，主要物品的采购工作仍由企业自身的采购员工来完成。

采购业务外包对承包方和外包方都是有利的：

第一，承包方通过整合多个企业的相同需求，可以利用大规模采购，从供应商处获得价格折扣；

第二，外包方能够获得比自身采购更大的便利。

采购的发展趋势远远不止上述几方面，随着科学技术的发展及全球产业结构的进一步调整，采购还将不断吸收新方法、新技术，在采购方式上进行变革。谁在这场变革中走在了前面，谁就能取得主动权，并因此获取更多利益。



Attachment

+

附件 采购经理素质考试题

1. 某经理发现一份价值55 000元的来自供应商的订单,但是该订单的签订日期晚于收到商品的日期,采购员解释说疏忽遗漏了该订单。同时,一种价值4 500元的材料缺乏必要的支付手续。该采购员同时要求更多的订单,却没有关注验收报告的存在。作为采购经理,你应当()。

- A. 同意采购员意见
- B. 审查验收报告
- C. 由于所发生的问题可能存在风险,采购经理不会同意采购员的意见
- D. 由于验收报告缺乏可靠性,可能导致风险更大,所以采购经理不同意采购员的意见

2. 适合采购内部审计的活动是()。

- A. 设计采购内部控制系统
- B. 起草采购内部控制系统流程
- C. 在采购内部控制系统实施前对其复核
- D. 实施采购内部控制系统

3. 董事会批准关于采购部门的权限、责任的书面章程,最主要的目的是加强采购部门的()。

- A. 应有的职业关注
- B. 组织中的地位
- C. 与管理层的关系
- D. 独立性

4. 某公司的采购准则规定：“雇员不得向公司的供应商收取任何礼物或者现金。”这一规定是用来防止（ ）。

- A. 公司员工的分散化
- B. 采购人员许可过量的采购折让
- C. 采购员收取现金却不加记录
- D. 采购员接受供应商提供的工作餐

5. 采购部门为了对存放于外部仓库的存货最大限度地加强内部控制，其主要举措有（ ）。

- A. 将仓库运输单据与存货记录核对
- B. 扩大投保范围
- C. 将存货的实际库存与会计记录核对
- D. 派人员随同仓库保管员核实数量

6. 某制造企业潜在的问题是，采购人员可能收取回扣或接受供应商的礼物，并以此作为条件，使供应商得到优惠合同。为了防止这一行为，下面措施中（ ）最没有效果。

- A. 公司制定专门政策，禁止这种行为
- B. 公司制定采购人员的道德行为规范
- C. 对新供应商，要求提供相关的供应商资料后才能认可

D. 与供应商建立战略合作关系，并由高层管理者审批

7. 采购总经理与高层管理者沟通交流后，确定了几个战略性问题。下列不属于这种战略问题的是（ ）。

- A. 即将实行的一项月度预算程序
- B. 为降低采购成本实行的全球采购
- C. 寻找联营以扩大经营能力
- D. 建立采购人才资源库，加强人才的培养