

新任采购经理的进阶培训手册

帮助你快速了解和掌握岗位所需技能

新任 采购经理的 5项修炼

施中狱◎著

新任采购经理必须知道的行业陷阱与常识
新任采购经理必须学会的工作方法与技巧



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

新任 采购经理的 5项修炼

施中狱◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

新任采购经理的 5 项修炼/施中狱著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2098 - 7

I. ①新… II. ①施… III. ①企业管理—采购管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 269620 号

责任编辑 燕丽丽

责任审读 霍宏涛

责任印制 常 毅

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13

字 数 190 千字

版 次 2013 年 5 月第 1 版

印 次 2013 年 5 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2098 - 7/F · 9556

定 价 36.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

第一章 供应商的调查与选择 1

构建供应商体系是新任采购经理开展工作的第一步,其核心就是供应商的调查与选择。采购经理应严格按照相关标准和流程,筛选适合企业的供应商,并建立稳定可靠的关系,同时有意识地引入竞争机制,并建立起相应的监督控制措施,最终把好供应商的产品质量关。

第一节 供应商的开发与认可程序 / 3

第二节 供应商调查 / 16

第三节 如何选择供应商 / 25

第四节 供应商的激励与控制 / 44

第五节 如何构建供应商质量控制体系 / 47

第二章 采购价格分析与管理 59

采购人员想获得一个好价格,首先要清楚供应商的成本,以此为基础,确定采购价格。 $\text{产品成本} + \text{供应商利润} + \text{你的利润} = \text{产品最终价格}$ 。

第一节 供应商如何报价 / 61

第二节 供应商成本分析 / 63

第三节 如何运用价格分析工具 / 70

第三章 降低采购成本的实施方案 77

降低采购成本将大幅度提高企业利润,这也是采购经理的工作主要职责之一。首先应确定最佳采购时间,最经济地维持企业的正常生产;其次,通过制度建设防范采购中的回扣;最后,灵活运用降低采购成本的策略和方法,寻找合格的质量、合作的供应商、合适的采购方法、合心的采购价格。

- 第一节 最佳采购时间 / 79
- 第二节 如何防范采购回扣问题 / 88
- 第三节 降低采购成本常用策略 / 93
- 第四节 降低采购成本的方法与具体运用 / 97

第四章 降低采购成本的谈判技巧 121

谈判前应作好充分准备,清楚谈判的目标,了解谈判对手及产品的情况;灵活运用谈判策略,随机应变;当遇到谈判僵局时,能进则进,不进则变,不变则退,始终为自己的利益努力。

- 第一节 采购谈判的步骤 / 123
- 第二节 采购谈判的运用策略 / 134
- 第三节 如何打破谈判僵局 / 144
- 第四节 分类型谈判方案 / 156
- 第五节 采购谈判的“规则” / 166

第五章 采购管理效能评估 173

管理者要适时、合理地对采购人员进行恰当评估,并有相应的鼓励与报酬,这样才能让采购人员发觉自己工作中的价值与不足,促使其更好地完成采购任务。在这个过程中,还要建立责任追究制度,杜绝无效采购行为。

- 第一节 采购管理效能评估的方法 / 175
- 第二节 采购人员的绩效评估 / 178
- 第三节 如何杜绝无效采购行为 / 184

第一章



供应商的调查与选择

※第一节 / 供应商的开发与认可程序

※第二节 / 供应商调查

※第三节 / 如何选择供应商

※第四节 / 供应商的激励与控制

※第五节 / 如何构建供应商质量控制体系

第一节 供应商的开发与认可程序

谈采购,不可避免地要谈供应商;因为没有供应商,也就没有了采购。可以说,在采购过程中第一个重要的任务,也是最重要的任务,就是——开发供应商。

✧ 供应商的开发

所谓开发供应商,就是从无到有地寻找新的供应商并建立起适合企业需要的供应商队伍。一批适合企业需要的供应商是企业的宝贵资源。供应商企业适时适地地为企业提供物资供应,保证企业生产经营的顺利进行,这是企业最大的需要。这有如“军队打仗需要粮草”一样,企业的生产同样也需要物资,在这里,供应商就相当于企业的“后勤队伍”。所以,供应商的调查与选择工作实际上就是企业后勤队伍的建设。

开发供应商是一项很重要的工作,同时也是一个庞大复杂的系统,需要精心策划与认真组织。新供应商的开发工作应有计划地进行,并应在预定的日期之前开发成功。在这里我们将根据开发新供应商的一般步骤按先后顺序分别进行阐述。

第一步,明确企业需求。

这里所说的企业需求主要包含以下几个方面:



- * 要求何时开发成功；
- * 需要何种原材料或零部件；
- * 每年、每月的需求量为多少；
- * 打算开发什么性质的企业作为自己的供应商；
- * 要求供应商有什么样的生产能力、品质水平；
- * 供应商给出的价格是多少；
- * 供应商的服务水平如何；
- * 供应商的存货政策怎样；
- * 要求是本地供应商还是远近皆可。



弄清楚上述问题后再进行供应商的寻找就会目标明确得多,从而少做无用功,达到事半功倍的效果。

第二步,编制供应商开发进度表。

最好按开发供应商的步骤编制一份时间进度表,这样不仅可以使开发新供应商的具体工作明确化,而且也可以尽量减少计划日期被拖延的可能性。表1-1是一份《供应商开发进度表》样本,可供读者参考。

表1-1 供应商开发进度表

供应商开发进度表		项目负责人：										日期：	
序号	开 发 步 骤	进 度 日 期											
		wk1	wk2	wk3	wk4	wk5	wk6	wk7	wk8	wk9	wk10	wk11	wk12
1	寻找新供应商资料	→									●		
2	取得联系并初步会谈		→										
3	初步访厂			→									
4	报价			→									
5	工厂审核及整改				—	→							
6	制作样品						—	→					
7	评估样品								→				
8	小批量试产 ²									—	→		
9	中批量试产 ²											—	→

第三步,寻找新供应商资料。

明确对新供应商的需求后,便可依照编制的进度表进行对供应商开发的具体工作,寻找新供应商的资料或信息是这项具体工作中的第一步。获得所需要信息的方式有很多,如访问国际互联网、查找电话簿(黄页)、参加各种展览会、通过别人介绍等。

现将寻求供应商的主要信息来源列示如下:

- *国内外采购指南。
- *国内外产品发布会。
- *国内外新闻传播媒体(报纸、刊物、广播电台、电视、网络)。
- *国内外产品展销会。
- *政府组织的各类商品订货会。
- *国内外行业协会——会员名录、产业公报。
- *国内外企业协会。
- *国内外各种厂商联谊会或同业工会。
- *国内外政府相关统计调查报告或刊物,如工厂统计资料、产业或相关研究报告。
- *其他各类出版物的厂商名录。
- *整体性的媒体招商广告。这一方式为针对超市新开业的店铺,利用电视、报纸做全国性或区域性的招商广告,在预定期举办说明会,介绍公司状况,先吸引厂商接触再慢慢选择。这也是一种供应商信息来源之一。
- *媒体广告。超市可以在强势性的电视或报纸杂志的广告商品上,通过媒体上联络电话、地址来作为信息来源。





*同行试调。采购人员可到竞争对手店内试调,可发现优良商品供应商的信息来源,有下列方式可以得到此商品的供应商:观察包装上的制造商或进口代理公司的电话等联络方式。

*厂商介绍。对想要引进的商品向同行厂商询问,厂商可提供相关信息。

*供应商自行找上门。等相关供应商的业务员自行找上门。



一般来说,通过各种方式获得的供应商会有很多家,你可根据企业对打算开发的新供应商的各方面要求进行初步筛选,留下适当的几家供应商供进一步接触。

第四步,初步联系。

在进行初步联系时,应使用适当的联系方法去跟供应商取得联系。一般来说,第一次尽可能采用电话联系,应跟供应商的相关业务人员表达清楚与他们联系的目的、自己的需求,并初步了解供应商的产品。如果不是特殊情况,不要第一次联系就叫供应商报价。如果对一个供应商的基本情况根本不了解,得到它的报价单又有什么用呢?在我们根本不了解供应商的情况下,就算他报的价格很低,难道就决定向他采购吗?另外,这样做还会让供应商产生“这个客户只关注价格”这种错误印象。跟供应商电话联系取得初步的信息后,应根据筛选出的供应商所在地的远近来采取不同的行动。当要求距离较近的供应商来企业面谈时,应叫供应商带上企业简介、相关的样品以增加会谈效果。面谈时不仅要尽可能多地从供应商那里得到信息,同时也要将企业对供应商的基本要求及对欲购原料的要求尽可能向供应商表达清楚,如果可以并必要的话,带供应商去生产现场看一看,会增加供应商对欲购产品的进一步把握。但因为这样有时涉及技术与工艺保密的问题,故带供应商去生产现场参观在很多企业都是被明文禁止的。

如果是远距离供应商,草率地让供应商千里迢迢赶过来显然是不合适的。正确的做法是让供应商用快递寄些资料和样品过来,从供应商的资料和样品可以在一定程度上了解他的实力。此外还有一种方式,就是通过访问供应商的网页去了解供应商。

无论供应商是远是近,要求供应商填写一份“供应商调查问卷”是必要的。它用于在初步联系阶段了解供应商的一些基本情况。

第五步,初步访厂。

这一步骤不一定进行,如果方便且有必要的话,由采购人员在对供应商正式审厂之前去“踩踩点”还是有益的。因为越来越多企业的供应商开发工作是一个包括工程人员等在内的开发团队去完成,如果采购人员不提前对供应商的工厂有一个初步的了解,万一供应商的实际生产现场很差,采购人员毫无疑问会遭到开发团队内其他部门人员的抱怨甚至是责难,他们会认为采购人员在浪费他们的宝贵时间。

初步访厂主要是看一看供应商的生产区与办公区,如生产线的生产情况、生产设备、仓库、检验及测量仪器、5S 状况等,也可能会初步查一查供应商的财务状况。目的是要得到一个关于该供应商的初步总体印象,这种结果虽然是不精确的,但它影响到采购人员决定对该供应商是否有必要采取下一步行动。

第六步,报价。

在初步掌握供应商的一些基本情况后,作为采购人员很想知道的就是供应商能以什么样的价位提供物料,此时再要求供应商报价就比较合适,因为供应商对他的潜在客户也有了一定的了解。要求供应商报价前,最好发一份询价单(RFQ)给所有要报价的供应商,以便让供应商进一步得到该物料的一些基本情况,并可让供应商以相同的报价条件(如币别、价格术语、交货地、付款条件等)来报价格,这样对采购人员进行比价的时候非常有利。

第七步,正式工厂审核。

在与供应商议价后,一般可获得采购方基本满意的价格。如果采购的是关键物料,除特殊情况外都要安排正式的工厂审核,以利于采购方更准确、更详细地掌握供应商的工程技术能力、品质保证能力、财务状况等基本



信息。采购方的审核人员一般由采购人员、品管人员、工程技术人员等组成,各部门人员的侧重点是不一样的,采购人员侧重于跟贸易有关的一些东西,如交货、生产能力、付款、供应商的财务状况等,品管人员关心的是供应商的品质系统、检验人员及检测器具等,而工程技术人员所关心的则是供应商的设备、加工精度、工程能力等。

毫无疑问,在开发团队中采购人员起到“火车头”的作用,整个开发过程中的进度、各方面的协调应由采购人员来掌控。在开发供应商的全过程中,有两个环节最耗费时间,第一个是工厂审核过程中发现有问题时反复整改及来回审核,这样不仅拖延进度,而且时间一长,双方相关人员会感到非常疲惫;第二个是反复提供样品,弄得双方越来越没信心。对这两方面的问题双方应积极配合,尽量用最短的时间完成。

在进行工厂审核时,可采用下列三种方式:审核程序、记录、报表等;生产现场查看;对供应商相关人员提问审核。

在工厂审核中,既要做到严格把关又不能吹毛求疵,应坚持实事求是的原则,不能拿放大镜去看在审核时发现的一些小问题。事实上,在这个世界上很难找出经严格审核却发现不了问题的企业;如果有,那只能说审核人员审核得不够仔细。

第八步,样品认证。

如果供应商的产品不能满足使用要求,其他方面再好也没有用。要求供应商提供适当数量的样品供检验、装配以确定供应商的产品是否可被接受,是开发新供应商全过程中的一个重要环节。

如果采购方所需的产品是通用性产品。供应商能很快提供出样品给采购方试用,如果采购方所需的产品是非通用性产品,则送样过程要复杂些。例如,某DVD播放机生产企业要一家塑料胶制品厂为其生产某款DVD机的塑胶部件,首先采购方要设计工程图纸,塑胶厂得到图纸后要做模具,做好模具后才能生产出样品,这里面还涉及模具费如何算的问题,模具费要么由采购方单独支付,要么将模具费摊进一定数量产品的单价中,如果采购数量很大,供应商也有可能愿意承担模具费,但这种情况较少。

供应商在提供样品时,应根据产品类别提交下列全部或部分资料:材质

证明;安全证明;检验报告(一般包括外观、尺寸、功能等项目);符合证明书(Certificate Of Confirmation, COC)。

采购人员收到供应商提供的样品后,一般需将供应商名称及样品的一些基本信息填入一份《样品认证表》(First Article Form)中,随样品一起送到品管部、工程部等进行相关检测、试验及装配等评估。一些大企业中,专门设有“样品评估小组”来评审样品。采购人员应及时把样品在检测、装配过程中发现的问题反馈给供应商,以便供应商进行改善。有时需把供应商的工程技术人员和采购方的工程技术人员安排在一起,以便沟通更直接、更有效。需对供应商改善后的样品进行再次评估,一般来说,同一产品的再次评估次数不宜超过三次。

第九步,批量试产。

样品可通过评审并不代表该供应商能批量供货,有时候,一些供应商的样品是经过“千挑万选”的,所以样品可以接受并不表示采购人员可向该供应商下订单。采购方应向供应商定购适当数量的物料来进行批量试产,只有较大数量的样品能通过评估,样品评估这个环节才算是真正结束,供试产用的第一批订货的数量不宜太大,一般为3000~5000单位比较合适,当然,不同的企业对此有不同的规定。

第十步,正式接纳为合格供应商。

如果对新供应商的工厂审核及样品评估均达到采购方的要求,那么该供应商便可接纳为合格供应商,他将被加入到合格供应商清单中去。

第十一步,订单转移。

一般来说,开发新供应商的原因有两个:一是现有供应商的综合服务水平不能满足企业的要求,需开发新供应商去取代现有供应商或给现有供应商施加压力;二是企业不断开发新产品,现有供应商不能提供新产品所需的原材料或零部件,或现有供应商的产能不够。

如果目前有供应商在供货,当新供应商开发成功后就要考虑订单如何分配的问题,一般来说,新供应商的订单以逐步增加为宜,以避免新供应商在磨合期中产生的问题影响企业的正常生产。当新供应商供货时间超过三个月,就可将新老供应商在各方面进行比较,综合服务水平高的供应商应得



到较多或绝大部分订单。可见,在这一系列步骤中,工厂审核和样品评估这两个环节最容易出问题,耗费的时间也最长,采购人员应推动企业内部相关部门及供应商去及时解决这两个环节中出现的问题,以便在预定的日期之前将供应商开发成功。

☆ 供应商的认可程序

供应商多固然是一件好的事情,但是当我们面对供应商目不暇接时,就需要我们能够准确、合理、公正地评价这些供应商,从而可以使得我们真正需要的那些供应商适得其所。考评、认可一个供应商的最终目的很明确——不要将一个不能满足企业需求的供应商漏入生产体系,同时也不能将一个合格的供应商拒之门外。因为错过一个出色的供应商,很可能就让企业错过了勃勃生机。对供应商是否认可主要包括以下三方面内容:

● 合格的品质要求

供应商提供的满足采购方需要的合格原材料,对于采购方来说是十分重要的。生产优质产品,需要优质的原材料和外购件,优质的原材料和外购件需要优秀的供应商提供。因此,选择合格的供应商是采购的首要工作,是进行品质管理的重要环节。如何选择合格的供应商,合格的供应商要能够提供合格的原材料和材料、按时交货、满足数量的要求、价格合理、服务周到。一般来讲,可以采用以下方法来了解供应商是否具备这些能力:

(1) 根据供应商的信誉对比类似原材料供应的历史情况,对比其他用户的使用情况,考虑选择供应商。

(2) 对供应商提供的样品进行评价来选择供应商。

(3) 对供应商的能力进行现场调查和评价来选择供应商。

(4) 根据是否通过有关品质机构的品质检验体系来选择供应商。

● 企业综合素质

对供应商进行认可是对供应商的能力作出的一种预测。一般方法是派出一组有资格的观察员对供应商进行访问。观察员了解供应商的硬件和软件,研究各种程序,与有关负责人交谈,搜集有关信息。通过这些工作,对供

应商是否有可能交付原材料作出预测。调查组在了解供应商提供的信息之后,再到现场进行访问、调查核实以下内容:

(1) 经营管理总体情况,包括经营宗旨、品质方针、组织结构、质量职责、企业规模、生产规模、主导原材料、主要客户、合作意识等。

(2) 设计,包括设计策略与方法、采取的制度、规范的品质、现代技术应用、对可靠性与安全性注意的程度、工艺变更控制、实验室或研究开发中心的发展等。

(3) 生产制造,包括生产技术设备、设备管理制度、工艺策划的质量、工艺流程、工艺规范、特殊工艺、加工能力、工序能力指数、质量的辨认和追查能力。

(4) 采购,包括采购规格品质,主要原材料以及外购件的主要来源、供应关系、程序。

(5) 品质控制。品质控制方法的有效性、品质计划以及对执行计划的审查。

(6) 检查与试验,包括实验室状况、检测人员和设备、特种试验工具与仪器、计量控制等。

(7) 品质协作,包括协作组织、订货单分析、品质成本分析、不合格成品的处置等。

(8) 资料体系,包括程序、报告、记录以及信息反馈系统的有效程度。

(9) 人员。包括人员技术水平、培训计划、培训内容以及执行情况、群众性品质管理活动等。

(10) 成果,包括品质管理方面的业绩、有声望的用户、被调查供应商的分包商的评价、通过的品质认证、获得的品质奖项、品质管理方面论文及研究成果,等等。

● 必须考虑的多方面因素

(1) 技术水平。衡量一个企业素质高低,关键因素是企业的创新能力。影响企业创新能力的一个重要因素是技术水平,供应商技术水平的高低,决定了供应商能否不断改进产品,是否能长远发展。

(2) 产品的质量。供应商提供的产品质量要求能满足企业的需要。常



言道：“一分钱，一分货。”质量太低，虽然价格低，但不能满足企业的需要；质量太高（精度太高），价钱也高，会给企业带来浪费。另外，要求供应商提供的产品质量稳定，以保证生产经营的稳定性。

（3）生产能力。要求供应商具有一定的规模和发展潜力，能向企业提供所需的一定量的产品，且与企业的发展规模相适应。

（4）价格。价格是构成采购成本的一个重要部分。价格太高，会提高采购成本，影响企业的经济效益。当然也不是价格越低越好，这里的低价格指的是在其他条件相同的情况下，选择价格低的供应商。

（5）服务水平。从现代营销观念看，企业采购回来的不仅是产品，而且还包括服务，特别是采购一些技术含量较高的产品（如机电产品）时，一定要选择能提供配套服务的供应商。

（6）信誉。在选择供应商时，应该选择有较高声誉、经营稳定、财务状况好的供应商，以避免给企业造成不应有的损失。

（7）结算条件。在选择供应商时，若其可给予价格折扣或延期付款时，也可适当考虑，以充分利用资金的时间价值。

（8）快速响应能力。在市场经济条件下，市场竞争越来越激烈，客户对企业的要求越来越高，交货期越来越短，企业要求供应商能有较好的响应能力，能及时满足企业的需要。

（9）其他。地理位置、交货准确率、提供产品的规格种类是否齐全、同行企业对供应商的评价、供应商的管理水平、供应商是否愿为企业构建库存等也是应考虑的因素。

总之，要合理选择供应商，必须综合考虑以上各因素，通过一定的评价选择令人满意的供应商。

本节操作细节提示

读者可参考以下体系进行供应商开发和管理。