

马晓峰◎著

避开 采购黑洞

如果把企业比喻成一辆马车，那么采购和营销就是马车的两个轮子。相对营销而言，中国企业“采购”的轮子是十分弱小的，这使许多企业在微利时代失去了竞争力，直至陷入经营困境之中……

采购成本降低5%

企业利润增加10%

中国社会科学出版社

避开采购黑洞

马晓峰◎著

采购成本降低5% 企业利润增加10%

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

避开采购黑洞/马晓峰 著.—北京:中国社会科学出版社, 2008.5

ISBN 978-7-5004-6893-6

I. 避… II. 马… III. 采购-企业管理 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 055538 号

责任编辑 张 林

特约编辑 刘立升

封面设计 颜国森

责任印制 戴 宽

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京市密东印刷有限公司 装 订 北京市密东印刷有限公司

版 次 2008 年 5 月第 1 版 印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 14

字 数 143 千字

定 价 36.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

马晓峰



复旦大学管理学博士、德国汉堡大学工学博士、美国华盛顿大学访问学者、美国采购协会会员。曾任中国第三方物流网CEO，司达物流信息系统管理(中国)公司总经理，复旦大学国际经营技术讲习所副教授，上海劳动局职业指导中心顾问，上海紧缺人才办公室指定顾问等。

他主讲的课程有：“采购、库存战略管理和控制”、“物流与供应链管理、物料控制”、“渠道管理、物流成本控制、物流的客户服务”、“仓库的流程性管理”、“运输配送的战略控制与管理”、“信息技术在物流运营中的管理”等。

博客：blog.sina.com.cn/maxiaofeng

Mail：a5156@126.com

本书作者凭着多年的采购经验，集中揭示了在采购管理工作中，如何有效降低成本、运用议价技巧、规范供应商管理、优化采购流程、加强品质管制等方面的内容，令读者实实在在地掌握采购的诸多技巧。

延伸阅读



马晓峰老师的新书即将推出，敬请关注！

策 划：华扬至善

责任编辑：张 林

特约编辑：刘立升

电 话：010-82895002

投稿邮箱：haoshu@vip.163.com

装帧设计：颜森 BOOK DESIGN
设计 · 13910562516

序 一

坦白地讲,出书这件事已经是很早以前的想法了,到现在已经差不多2年了。之所以耽误了,是因为我的工作比较忙,实在没时间。我曾经盘点过2006年的所有出差用的登机牌,共有98张,也就是平均一周出差2次,所以根本没时间坐下来写东西。供应链的工作本来就很痛苦,有很多是突发的、临时性的事情,常常会弄得你措手不及,直至把你搞得焦头烂额为止。2007年,我的工作理顺了许多,这才有时间着手整理这本书稿。不过,直到现在我才明白,别的人都是在享受生活,而我,生活是在享受我。

采购是什么,我有时候自己都说不清楚。但是采购确实充满了不确定性,充满了悬疑,充满了挑战。我记得最忙的时候是2006年4月份,那时候,供应商交货期的准时率为47.5%,资金周转超快,库存居高不下,计划准确率几乎为零。老板当时还火上浇油,他居然想把大部分供应商的应付款周期拉长到120天,我虽然表示了不同意,但考虑到他和公司的处境,只有勉强答应了。那段时间我几乎天天做噩梦,有时候连做梦都是上下集的,中间起来上个洗手间,回来再接着做梦,内容居然都能连起来。每当我白天坐在办公室里,就觉得自己仿佛是坐在一个幽深的洞里,里面黑的伸手不见五指,我在里面歇斯底里地喊,累得筋疲力尽,瘫倒在地,但是却能清晰地听到洞外人们说话的声音,可是他们没有一个人来搭救我。那些声音来自不同的部

门和不同的人,有生产部门的、有销售部门的、有财务部门的、有计划部门的……

在梦里我就发誓,将来一定要把这些声音记录下来,如今如愿了。在这本书里,我描述了采购部门和采购业务应具备的框架和功能体系,它也是我能记录那些声音的有力工具。

[画外音]

2006年4月9日,江苏徐州的一个供应商给出了他的报价清单,其中有三项要涨价,分别是人工费、钢材和不锈钢,有三项保持不变,分别是包材、橡胶、树脂。可是,就在2天前,我和这个供应商的销售总监还一起在北京中石化开过会,我明明看到中石化的橡胶和树脂基料便宜了5%的。于是,我打电话问他,他很尴尬地说:“抱歉,我忘记了。”真是狡猾,这不是黑洞是什么?

2006年7月初的某天,在上海莱福士广场一楼的星巴克咖啡馆内,老板跟我说:“马,你知道我们销售部门的应收账款的周期吗?”我说:“知道,大概在22~40天。”老板说:“马,我希望你们采购部门的应付账款的周期应该在120天。”我当时感到一阵头晕,心想,上帝呀,他认为现在的这些供应商都是傻子吗?这让我以后怎么做?这不是黑洞是什么?

2006年10月的某天,在苏州工厂的会议室里,一个销售工程师怒气冲冲地对着我的采购工程师大声喊道:“怎么了,我就是要今天下订单,明天要货,不给你们压力是不行的,还反了你们了,别忘记了,你们的工资是谁赚出来的。”我的采购工程师一脸无奈,脸部肌肉不停地抽搐着,最后气得瘫在椅子上,目光

呆滞。这不是黑洞是什么？

2007年5月11日,由于供应商的高层更换频繁,导致交货期严重滞后,我的2个Buyer和2个SQE几乎在广西柳州的工厂里连续工作了12天,他们回到上海后,却没有一个部门对他们表示同情。这不是黑洞是什么？

2007年6月底,采购部门一个Sourcing买了一款新手机,没想到,人事部门却强行介入调查这个手机是谁送他的,一个月后,调查得出的结论是他正常买来的,我的这个Sourcing因此而辞职,并声称要与人事部门对簿公堂,经协调后,事件得到平息,我却由此损失了一员爱将。但后来人事部门一个经理的话却让我气愤不已:“谁让他是采购部门的,那个手机很贵的,他的工资买得起吗?”这样的话也说得出来,这不是黑洞是什么？

2007年8月,我的采购经理向我抱怨财务部门的流程太呆板:“因为现在的供应商都很强势,要先看到我们开出的支票才给开发票,而我们的财务部门却坚持要先看到发票再开支票,为此我总共跑了4趟进行协商,以后再也不想跑了。”这不是黑洞是什么？

.....

采购部门经常处在公司、企业的风口浪尖,做好了是生产和销售的功劳,做不好就是采购的责任。

无论是谁,都可以随时随地投诉采购人员。

花钱谁不会花呀?是人都会做采购。

.....

避

开

采

购

黑

洞

不希望这样的事情也在读者的公司中出现,屏蔽采购的黑洞,做好供应,这才是我的初衷。

2007 年 12 月 23 日 星期天 17:33

于上海家中书房



序 二

What is the purchasing?

Thanks for the invitation from Mr. Ma xiao feng of writing something for his new book as prologue, here, I would like to wish every one all the best in the coming year of rat. Happy New Year!

As far as I know, in most of the Chinese enterprise, the purchasing department has not yet been put on the top place; maybe it is decided by job itself. Purchasing department can not exist independently, when it does work, it will involve in other department such as finance, operation, planning, logistics and sales. If we failed to handle these complex relationships, the whole company cannot run smoothly. The high inventory, the inaccurate planning, the capital shortage, the bad communication will lead the purchasing to an embarrassing situation, and most worse is suppliers are also unwilling to cooperate with us.

If you were an enterpriser, you might read this book. If you were an advanced management staff, you should read this book. If you acted as purchasing director, you must read this book.

After finishing reading, you will find what's the cheerful purchasing.

The last but not the least enjoy purchasing, enjoy your job.

Stora Enso:


F. J. Garcia Sanz

COO From Asia Pacific area

12-22-2007

采购是什么？

非常感谢马晓峰先生的邀请,为他的这本书做序,同时也祝福读者新年快乐!

在中国企业里,采购部门的地位不是很高,因为跟这个工作的性质有关。采购要和很多部门发生关系,比如财务、库存、生产、计划、物流,更重要的是销售,如果处理不当,都会造成很严重的后果。但这些事情一直存在着,并且表现在很多地方:比如库存高、计划不准确、财务资金紧张、沟通不能进行下去,最后导致采购的工作越来越难做,甚至连供应商都不会配合我们采购的工作。

如果你是一个企业家,你应该阅读这本书;如果你是位高级经理,你应该阅读这本书;如果你是一名采购总监,你更应该阅读这本书。

看完这本书才能让你觉得,只有这样做,才是快乐的采购,才能享受采购工作,享受快乐工作。

斯道拉恩索: 
F. Garcia Gonzalez

前 言

“成本”是采购人员心里“永远的痛”。采购人员每年都在做降价工作,但企业为了控制库存,将采购的周期缩得越来越短,采购的批量变得越来越小,这使得供应商怨声载道,加上原材料的价格不断上涨,使得采购的工作变得越来越富有挑战性。通过对本书的学习和阅读可以了解现代采购管理的发展趋势,改善企业的采购组织,重新设定采购的流程,完善供应商的管理体系,提升采购时的谈判能力,从而帮助采购人员选择最佳的供应商和采购策略,确保采购工作高质量、高效率及低成本地执行,使企业具有最佳的供货状态,同时与供应商保持良好的战略伙伴关系。

采购部门是一个“赚钱”的部门!

“采购额下降 5%,企业就可以增加 10%的利润!”

“采购的专业化管理被企业当成‘利润中心’来经营,因为它是企业核心能力之一!”

“在 BONEIMEN 公司,如果采购额下降 2%,可以提升 3.7%的利润!”

现代工商企业经营管理之道是通过制成品来换取合理的利润。但原材料价格不断地上涨及客户的要求不断地改变,诸如,产品品种变化大、批量小、交货期短、质量高、价钱低等,都使得企业要达到这个基本原则变得越来越困

难。企业要想维持竞争及保有合理的利润,就只有纷纷发挥采购的功能及专长,争取以最低的成本,适时地取得品质优良的合适材料或设备,以确保企业顺利运转并获取微利时代的生存利润。对制造业来说,采购成本占了生产总成本的 55%~85%,若采购成本能降低 5%~10%,则产品利润可直接提升 5%~10%。由此可见,采购在企业内具有不可或缺的重要地位。但是,采购的主要功能还必须要和销售市场的推广、研发、生产计划、物料计划、生产能力计划、质量控制、存货控制、库存管理等环节互相协调及配合,才能获得合理的投资回报率。基于采购管理在企业中的重要影响力,本书编者凭借多年的采购经验,揭示了在采购管理中,降低成本、议价技巧、供货商管理、供货商交货期管理、采购流程、品质管理等方面的内容,令读者实实在在地掌握并学会运用采购的技能和技巧。

开 篇 语

商业中获益于独立性的最大的潜在机会,就存在于生产企业与其供应商之间。这是所剩的赢取竞争优势最大的未开发领域——没有什么领域像该领域一样是如此被人忽视。

——彼得·德鲁克(1982)

[目录]

序 一 / 1

序 二 / 5

前 言 / 1

第一章 采购管理的新型理念

第一节 供应链管理体系下的现代采购模式探索 / 3

第二节 物流的冲击对采购的影响 / 8

第二章 现代企业的主要采购方式

第一节 电子化采购 / 13

第二节 JIT 采购是什么 / 21

第三节 外包采购 / 26

第四节 不要把招投标采购做成“阳光下的交易” / 34

第五节 集中采购与分散采购 / 43

第三章 采购的核心与采购流程优化

第一节 采购的核心:服务 / 53

第二节 采购部门人员的组织 / 56

第三节 采购部门与生产、物流、财务、销售等部门的
交叉关系 / 58

第四节 采购流程的管理和控制 / 60

第四章 供应商的选择

第一节 如何依据公司发展目标制定选择体系 / 69

第二节 供应商的开发、考察与信息管理等 / 74

第三节 筛选供应商应考虑的因素 / 84

第五章 供应商的精细化管理

第一节 交货期管理 / 91

第二节 品质管理 / 99

第三节 供应商的服务及其他管理 / 107

第四节 供应商的关系管理 / 111

第五节 供应商的考核机制与改善供应商绩效 / 117

第六章 采购成本分析与控制

- 第一节 “采”、“购”分开与降低采购成本 / 137
- 第二节 采购成本的结构与降低采购成本 / 140
- 第三节 供应商库存管理系统 VMI
与降低采购成本 / 149
- 第四节 其他采购管理策略与降低采购成本 / 154
- 第五节 综合采购方法推荐 / 161

第七章 采购谈判与合同管理

- 第一节 SWOT 定位分析 / 167
- 第二节 谈判前的准备 / 171
- 第三节 谈判中的技巧 / 177
- 第四节 谈判后的结束 / 189
- 第五节 谈判综合技巧浏览 / 196
- 第六节 合同管理 / 199
- 第七节 合同范本借鉴 / 204