



[商务快易通]
系列丛书

10分钟做好 采购管理



10 周淑敏 编著
Minutes
ZUO HAO CAI GOU
GUAN LI



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

1



江苏工业学院图书馆

分钟藏书

做好
采购管理

周淑敏 编著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

10 分钟做好采购管理/周淑敏编著. —北京:
中国经济出版社, 2005. 1

(商务快译通)

ISBN 7-5017-6679-7

I. 1. 1... II. 周... III. 采购—企业管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 101244 号

出版发行: 中国经济出版社

(100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 陈 骝

(010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂印刷

开 本: 880 × 1230mm 1/48

印 张: 4

字 数: 103 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6679-7/F · 5390

定 价: 10.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586

68346406 68309176

编 委 名 单

主编 莫 测

编委	于天飞	于天鹏	于俊伟
	但红华	佘振芳	周淑敏
	郭志台	曾小燕	曾 辉
	谭 周		

第一章：采购战略规划/1

如何进行供应环境分析/3

如何实施供应环境分析/5

如何构建采购战略体系/7

如何制定采购策略/14

第二章：采购计划与预算/21

如何进行需求分析/23

如何进行采购计划的编制/31

如何制定合理的采购计划/36

如何确定采购的数量/38

如何编制采购预算/42

附录：耐奇苹果公司采购预算
编制/47

第三章：供应商的选择和管理/53

如何进行供应商调查/55

如何选择供应商/58

如何量化考评供应商/62

如何与供应商建立合作关系/68

如何防止供应商控制/73

如何友好结束供应商关系/76

附录：某国际公司的供应商的管理

第四章：采购的实战技能/83

- 如何组建优秀采购团队/85
- 如何做好采购谈判/91
- 如何选择采购谈判策略/96
- 如何作正确的询价/100
- 如何在买方优势下进行采购
议价/103
- 如何在卖方优势下进行采购
议价/107
- 如何在均势情形下进行采购
议价/110
- 如何进行招标采购/111
- 如何进行即时制采购/118
- 如何进行集中采购/124
- 如何实施电子商务采购/127

第五章：采购的管理和监控/135

- 如何设计采购管理机制/137
- 如何对采购订单进行管理和
监控/141
- 如何进行订单跟踪/146
- 如何防止回扣中的卖方欺诈/150
- 如何对供应商进行质量管理与
控制/154

如何进行采购审计/157

如何加强采购审计/161

如何进行采购绩效考核与评估/164

**附录一：采购管理综合绩效评
估评分表/171**

**附录二：采购队伍建设绩效评
估评分表/172**

**附录三：采购方针与战略绩效
评估评分表/173**

**附录四：采购系统绩效评估评
分表/175**

**附录五：采购过程控制绩效评
估评分表/177**

**附录六：采购员工与顾客满意
度评分表/179**

**附录七：采购对产品开发影响
评分表/180**

**附录八：采购日常活动综合情
况评分表/181**

**附录九：供应商月度考评评分
表/182**

**附录十：供应商月度考评积分
表/183**

第一章

采购战略规划

SHI FEN ZHONG ZOU MAO CAI GOU GUAN LI

现代企业的生产经营活动日益受到环境的作用和影响，采购管理活动也不例外，既受到外部宏观环境和供应市场的制约，也要受到企业内部部门间协调配合程度的影响。所以，企业要制定采购战略规划，首先必须全面地、客观地分析环境的变化，做好采购的战略规划。

★ 如何进行供应环境分析

供应商及所处行业环境分析

企业内部环境分析

供应环境分析，即对供应环境进行全面系统的分析预测，目的在于为采购战略决策提供客观依据。这里的供应环境，是指与企业采购管理活动有关的宏观环境因素、供应商所处行业环境因素以及企业内部微观环境因素的总和。

1. 供应商及所处行业环境分析

供应环境因素一方面是供应商因素，包括供应商的组织结构、财务状况、产品开发能力、生产能力、工艺水平、质量体系、交货周期及准时率、成本结构与价格等；另一方面是供应商所处行业环境因素，包括该行业的供求状况、行业效率、行业增长率、行业生产与库存量、行业集中度、供应商的数量与分布等。

根据产业组织理论，供应商所处行业的市场结构可划分为以下几种不同情况：

- 完全竞争市场；
- 垄断竞争市场；
- 寡头垄断市场；
- 完全垄断市场。

(1) 完全竞争市场。供应商处于完全竞争市

场时,市场信息完备,透明度高,产品结构、质量、性能和价格在不同的供应商之间几乎没有差异,如农副产品。

(2) 垄断竞争市场。供应商处于垄断竞争市场的比例最高,这样的市场上有大量供应商的存在,各供应商提供的物品的品质不同,企业进入和退出的门槛很低,供应商的讨价还价能力不强,如大多数日用消费品、家用电器和工业产品。

(3) 寡头垄断市场。供应商处于寡头垄断市场时,几家大供应商占据绝大多数市场份额,企业进入障碍高,供应商的讨价还价能力强,如石油、电力、电信等。

(4) 完全垄断市场。完全垄断可分为自然资源垄断,如一些国家造币所需专有林场的木材;政府垄断:如铁路、邮政;控制垄断:如拥有专利权的微软。在这样的市场上,供应商只有一家,所以在交易中占有绝对优势,完全控制了价格。

2. 企业内部环境分析

采购过程所处的企业内部环境,主要包括:

(1) 领导对采购工作的重视程度。企业的高层领导是否认识到采购管理对产品质量和价值的贡献以及企业利润的贡献,在企业流程重组中将采购管理放在什么位置。

(2) 各部门对采购工作的支持力度。销售部

门是否及时提供顾客订单调整情况和顾客反馈信息,财务部门是否有充足的资金保证,设计部门提供原材料、零部件变动情况的及时程度,人力资源部门是否提供适合采购管理人员的激励机制、薪酬水平和培训机会。

(3) 信息技术在采购工作中的应用程度。

★ 如何实施供应环境分析

搜集和分析间接资料

设计供应环境调研方案

实施供应环境调查

编写供应环境分析报告

企业的供应环境涉及面广、因素复杂,所以在进行供应环境分析时首先要明确目标,通常是解决采购管理中发现的新情况和新问题,使最终形成的分析报告更有针对性。

在实施供应环境分析时,通常参照以下步骤来进行:

1. 搜集和分析间接资料

搜集和分析间接资料,可以快速而经济地获得初步的信息和结论,确认是否有必要进行供应环境调查,为下一步的安排奠定良好的基础。在实践中,我们通常可以通过以下渠道获得我们所需要的间接资料:

- (1) 公共图书馆;
- (2) 互联网数据库;
- (3) 期刊、报纸等;
- (4) 行业协会的简报等;
- (5) 国家有关部门发布的政策, 规划;
- (6) 咨询公司。

2. 设计供应环境调研方案

供应环境调研方案设计是为实施供应环境调研所作的计划或方案, 包括确定调查对象、确定资料的搜集方法、调研力量的组织与配备、时间安排和费用预算。

3. 实施供应环境调查

企业采购部门可选择实地考察、电话调查和邮寄调查的方法进行供应环境的调查。在调查过程中要紧紧围绕调查的主题、突出重点, 问题具体明确、便于回答, 并始终保持热情、真诚、友好的态度。

4. 编写供应环境分析报告

搜集到的资料经过整理、分类汇总后, 进行分析研究, 抓住客观事物之间的矛盾和内在联系, 从中得出合乎客观实际的调查结论, 并对供应战略决策提出建议。

供应环境分析流程 (如图 1—1) 所示。

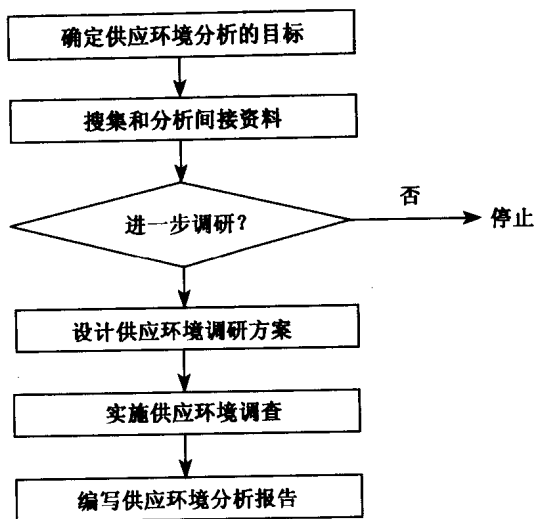


图 1—1 供应环境分析流程

★ 如何构建采购战略体系

采购战略的内涵

采购战略规划的内容

企业之间竞争的日趋激化，不仅体现在参与竞争的企业越来越多，更重要的是竞争的程度越来越深。这种竞争程度上的变化既反映在多样化经营，即外延上；又反映在企业运作中的高技术、高效率，即内涵上。在这一背景下，企业竞

争将在理念竞争、管理竞争、创新竞争、服务竞争、人才竞争、资讯竞争、渠道竞争、科技竞争、顾客竞争等各个层面全方位展开。企业该如何根据自身特点，制定供应战略规划，适时、有效地开展采购工作，已成为企业谋求长远发展的重大课题。

1. 采购战略的内涵

所谓战略，是为实现企业长远目标所选择的发展方向、所确定的行动方针，以及资源分配方案的一个总纲。著名管理学家明茨博格（H·Mintzberg）从五个不同的角度归纳了人们对战略的认识。

（1）战略是一种计划。即它是一种统一的、综合的、一体化的计划，有意识的行动程序，处理某种局势的方针。

（2）战略是一种计谋。这是指在特定的环境下，企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。如某电视机生产企业囤积显像管。

（3）战略是一种模式。战略体现为一系列的行为模式。

（4）战略是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。

（5）战略是一种观念。即所有战略都是一种抽象的概念，它存在于需要战略的人们头脑中，体现于战略家们对客观世界固有的认识方式。

战略一般分为三个层次：企业总体战略、经

营（事业部）战略和职能战略。采购战略属于职能战略，它为企业总体战略目标的实现提供支持和保障。所谓采购战略，是采购管理部门在现代采购理念的指导下，为实现企业战略目标，通过供应环境的分析，对采购管理工作所作的长远性的谋划和方略。

采购战略管理，是采购管理部门为了实现企业的整体战略目标，在充分分析企业外部宏观环境和供应商所处行业环境以及企业内部微观环境的基础上，确定采购管理目标，制定采购战略规划并组织实施的一个动态管理过程。

对这一概念需强调两点：第一，采购战略管理是全过程管理，不仅涉及战略的制定与规划，而且要对战略实施过程进行有效管理。第二，采购战略管理的实质是变革，因此它不是静态的、一次性管理，而是根据外部环境的变化和内部条件的改变，不断进行创新的动态管理过程。

2. 采购战略规划的内容

（1）采购管理理念

理念即企业的经营哲学，指企业为其经营活动方式所确立的价值、信念和行为准则。采购管理理念是企业为采购管理工作确立的价值观。一般用一句或若干句话，简洁明了地概括表达采购工作的地位或希望达到的境界等，主要体现在以下三个层面上：

- 供应管理的基本立足点——存在的意义；