

采购是艺术，还是科学？采购是一门学科。

采购技巧

王为人◎编著

中国物资出版社

采 购 技 巧

王为人 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购技巧/王为人编著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3277 - 4

I. 采… II. 王… III. 采购—基本知识 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 212130 号

策划编辑 胡郁林

责任编辑 王佳蕾

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 12 字数: 177 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3277 - 4/F · 1291

印数: 0001—3000 册

定价: 24.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

未来的竞争是供应链的竞争。日趋激烈的竞争，日益受到关注的质量、总成本、长期合同、供应商基地的合理化及库存的减少，逐渐增加的外包，就是组织或企业目前所面对的现实世界。传统意义上单纯的购买者和供应者之间的对抗性关系已经消亡，取而代之的是正在向战略合作伙伴关系方向转换。这种伙伴关系的基础是：相互间的信任和尊重，价值分析的使用，单一供应商来源的更多使用及更少的人做更多的工作。

组织战略所关注的首要任务是创造竞争优势。为了能在新的经营环境下竞争，组织的竞争优势必须体现在成本、质量、交货绩效、备货周期、新产品上市时间和灵活性等各个方面。这些因素对采购产生的影响表现在以下几个方面：

- 采购订单价格与总成本的考量。采购员必须注重组织的总成本，而不仅仅是采购订单上的价格。最低的报价并不总是等于最低的总成本。采购员必须评估“总体拥有成本”。

- 质量。缺陷会给采购工作带来额外的工作及额外的管理费用，原因是返工、返修、生产线停工、交货延迟和客户流失造成过高的附加成本。采购可以通过谨慎地选择供应商和对过程质量的管理来降低这类问题所带来的不良影响。

- 缩减生产周期和交货周期。通过改进来料的质量水平，保证更及时的交货，确保在新产品设计和改型过程中采购的早期参与和供应商的早期参与，减少供应商的数量，加强伙伴和联盟合作等方式。采购活动对生产周期和交

货周期的缩短做出了贡献。

- 无纸化采购。通过有效地使用电子计算机、电子数据交换（EDI）、采购卡和电子商务，采购员可以实现无纸化采购，从而降低日常采购活动处理成本。
- 采购人力资源。采购员不但要充分利用现有的技术，还要不断开发新技术。未来所需要的采购技能将是交叉复合型的。
- 外包。目前存在一种趋势，即公司更加聚焦于自身的核心竞争力，将全部或部分的业务活动外包给供应商。采购人员可以通过供应商市场进行分析和了解，来帮助管理层进行决策。

采购活动对组织的成功是非常重要的。任何希望在当前和将来的市场竞争中获胜的组织都必须在以上六个方面有所表现。

采购的重要性和可能性对组织带来的潜在影响，正逐步得到认识。采购能够影响组织的成本结构、交货周期、新产品上市时间、灵活性、质量和赢利能力等各个方面。

组织更加关注降低总成本的新方法是为了面对竞争日益激烈的市场环境。采购可以通过几种方式对降低产品成本作出贡献。一方面，通过巩固、整合供应商基地，以增强采购量的杠杆能力来获得较低的价格和更好的服务；另一方面，采购过程中对供应商的选择将影响成本的许多方面，例如，来料检验成本、返工成本、质量保证成本、缺货成本、迟延订货成本等。通过选择小额订单的采购政策，采购同样可以影响日常处理成本。

未来市场的竞争，不单单是单个组织之间的竞争，还是供应链和供应链之间的竞争。对市场变化响应最快的供应链将是竞争的胜利者。采购能力将影响与时间相关的过程和活动，它在以时间为衡量标准的竞争中发挥着非常重要的作用。

编者

2009年12月

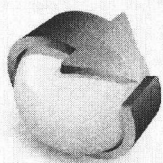
目 录

第一章 供应链管理	1
伯兹公司的供应链管理	3
总供应链成本模型	6
客户和供应商整合	10
竞争优势	12
失败的协调	18
不稳的稳压器	21
明天要什么	24
奖金驱动目标	27
H 集团的供应链系统再造	29
第二章 采购控制	35
涨价的供应商	37
成本的压力	40
质量、价格与交期的平衡	43



第三章 采购技术	47
集中采购的实际困难与解决办法	49
服务的采购——坚持以优良的服务质量取信用户	52
铜材交易的套期保值	56
四个期货小案例	64
从麦德龙采购	70
第四章 供应商财务分析	73
华丰汽车车架厂的作业成本法	75
抵押混凝土搅拌机	79
作业成本计算的综合案例分析	81
供应商财务分析相关计算	87
第五章 供应商选择	93
坚持多年，打破垄断	95
现场审核最讲认真	101
两台心脏病检测样机	106
坚韧不拔的采购业务董事	109
复印机租赁合同	112
第六章 供应商质量管理	115
隔离器的绝缘	117
口袋里放一把锉刀	119
审核，准备好了吗	122
为制造低质产品的生产付报酬	126

老供应商的质量体系新困惑	129
第七章 供应商关系管理	133
两难关系	135
供应商眼里的客户	139
美国本田汇总	141
怎样对付询价却从不下单的客户	145
第八章 库存和物流控制	147
所有管理失误都转化为库存	149
铁路运输	160
直通车	164
运输和采购协同	166
空间吸纳器	168
第九章 外包与自制战略	171
外包还是自制	173
佩达莱油漆的容器	175
附录 供应商审计模板	177



第一章 供应链管理

当今企业的竞争已成为企业间供应链管理的竞争，从供应链上游节点到企业内部直至下游客户企业，采购供应管理是各企业利润的源泉；但是，客户订单变更甚至取消的情况经常发生，市场变化的加剧使企业对采购工作应对变化的要求提高，而企业提高和稳定供货质量与降低采购成本的呼声又不断加大，采购供应工作存在的症结问题在哪里？如何面对与处理这些问题？

当今竞争环境的不确定性与全球化趋势，致使企业间的合作比以往任何时候都更加迫切。企业间的竞争日益演变为供应链与供应链的竞争。获取外部具竞争力的资源及提升内外部资源的整合协同能力是实现优秀供应链的关键。某些行业由于产品的同质化问题，竞争优势已开始从产品优势向流程优势转化，同时向供应链的优化要成本。

伯兹公司的供应链管理

总公司位于马萨诸塞州的弗雷明汉的伯兹公司，是一个杰出的实现了整合供应链管理的例子。伯兹公司是由博斯博士于1964年创办的。公司的产品包括汽车喇叭、高保真系统和商业广播系统。该公司目前在马萨诸塞、密歇根、加拿大、墨西哥和爱尔兰都有分厂。公司的采购部门虽然分散在各地，但也有协作。伯兹公司通过经理电话会议、电子通信和联合讨论问题等形式协调各地的采购工作。公司的800~1000个零部件都是向单个供应商进货的，其中包括皱纹纸、晶体板、木材、塑料铸件、按钮、胶水、低音用扩音器和纺织物。

有些产品零部件，如低音用扩音器是由海外进口的。例如，密歇根的希尔斯代尔分厂海外采购占总采购量的20%，其余的供应商则在密歇根州内。该分厂大约35%的零部件是向单个供应商购买的，其中一半的零部件未经过检测就购进。相反，伯兹公司为Delco、Honda、Nissan的最终产品送货服务则没有失误记录。正常的计划时间为60个工作日，但伯兹公司可以在1周内完成海运，必要时使用空运。

目前公司制订了详细的供应商绩效衡量体系，评价即时送货、质量保证、技术改善和合理化建议等方面的内容。这一系统每月要做出2份报告并寄给供应商作为反馈。如果有3周的不良业绩，伯兹公司会设定一个特定的改进

目标，要求供应商必须实现，比如送货服务每月提高 10% 直至实现 100% 送达，质量改善 5% 直至 4 个月中缺陷率仅为 1%。一次，伯兹公司的一个供应商将一件已被拒的不合格品送回伯兹公司，没有经过任何改良措施或做任何解释。伯兹公司发现该供应商没有改良措施时，果断地更换了该供应商。

伯兹公司很少与供应商签合同。如果供应商在 6 个月内的送货没有被拒，伯兹公司会鼓励供应商申请一份成绩证书，授予其合格供应商的资格。取得证书的一个主要标准是看供应商对纠正要求的反应。一个很大的问题是供应商常常只纠正单个零部件的问题而不注意其他相关零部件的改进。

伯兹公司在全球采购中采取了一个独特的即时系统。伯兹公司约一半的采购成本是通过跨国购买，而其中大多数是从亚洲购买。伯兹公司的采购和后勤经理兰斯·狄克逊说：“由于跨国购买难以实现即时送货，伯兹公司就需要设法解决降低跨国购买带来的高存货量的问题。”

作为由客户驱动的组织，伯兹公司采用精细的运输系统，其物流经理称为“全国最佳 EDI 系统。”鉴于国内运输中经常采用小批的运输散装货，包括从海外运至美国的货物，伯兹公司引入了电子数据交换系统（EDI），这一系统不仅可以跟踪货物的流向，其运作还接近实时反应，该系统允许伯兹公司与 230 个处理终端进行双向交流信息。信息每天更新若干次，且自动下载，使伯兹公司可以进行运输分析和为分销渠道进行建模，以实现最低成本。公司也可以要求去除某个海运终端而代以航空运输。

这种最先进的系统提供了每天活动的写照，使伯兹公司的经理们时时紧盯每种状况和决策。这种管理严格控制了时间因素，有利于提供更优质的客户服务。狄克逊感到下一步要将此系统延伸至主要的供应商而不仅仅是运输供应商。伯兹公司计划在不久的将来实现整个物料系统自动化。

伯兹公司采购和物流服务最独特的特征可能是开发了即时系统 2。这一系统已由总公司的兰斯·狄克逊在《商业周刊》上进行了详细报道。即时系统 2 的核心很简单：唯一能实现最佳订货和最佳存货管理的就是供应商自己。伯

兹公司与每个供应商谈判，使其成为负责订货、运输、从分厂接货及就地管理存货的全职供应商。这通过伯兹的分厂和各供应商终端的 EDI 系统服务实现。买卖双方的合作很成功，伯兹公司已将其推广至全部分厂。实际上许多其他的公司也开始引入与供应商的联合。

讨论

1. 策略制订人流程在伯兹这样的公司中是如何起作用的？
2. 伯兹公司的供应商管理策略与绩效衡量系统的制订之间有何关系？
3. 采购质量为何对伯兹公司如此重要？
4. 即时系统能够脱离供应商的质量而运作吗？
5. 为什么有些零部件未经质量检测就到了密歇根的希尔斯代尔？
6. 伯兹公司为合格的供应商颁发证书的原因是什么？
7. 为什么伯兹公司对很多需要采购的零部件采取单个供应商的方式？这种方式有风险吗？
8. 伯兹这样的公司在试图实现国际供应商即时购买时可能遇到什么情况？
9. 为什么伯兹这样的公司要从很多海外供应商处进货？
10. 伯兹公司的即时系统独特之处在哪里？为什么要采用这种系统？
11. 如果要伯兹公司安排国内运输，为什么有必要进行长期合作？
12. 在寻求更高水平的客户服务时，为什么物流时间管理因素具有重要意义？
13. 信息技术在伯兹公司中起着什么作用？
14. 即时系统使伯兹公司享有哪些特别的优势，而这些优势哪些是没有使用该系统的公司无法享受的？
15. 伯兹公司为何要制订供应商绩效衡量体系？
16. 你认为伯兹公司的绩效衡量体系是人工的还是计算机化的？为什么？

总供应链成本模型

旭电（Solelectron）成立于1977年，当时叫做“Solar Energy Company”，最初生产太阳能产品。现在，它在全球为原始设备制造商提供电子生产服务。该企业提供定制的、集成化的生产服务，包括产前服务、产中服务和产后服务，贯穿了产品生命周期的三个阶段。这些服务高度整合，现在旭电为许多行业的原始设备制造商提供有关零部件采购、生产以及配送电子器件和系统的所有供应链过程，这些行业包括电信、网络、计算机系统、外围设备、半导体、民用电子、工业设备、医药电子和汽车电子等。

旭电最困难的任务之一是管理供应链存货。因为企业要应对众多而不同的分区市场（如计算机、网络、工作站等），每一个主要的分区有一个专门的客户供应链主管，为客户提供所需的产品和服务。各个行业分区有不同的生命周期、成本约束和目标市场。一些客户要求新产品必须更快进入市场，而另一些则强调降低成本，再加上投机计划与风险管理的要求，存货计划的职能变得更加复杂。

在这个行业，存货管理成功的关键是迅速灵活。例如，某个客户要求一种不同的产品配置，这就要求产品在一夜之间完全改变，并且需要更高的工厂设备生产能力。为了实现这种柔性，旭电通过“供应链战略的设计”寻求一种能提高标准化的战略。

旭电的竞争战略背后的一个主要驱动力量是“总供应链成本模式”。旭电的首席物流官史蒂夫·恩吉指出了旭电关于应用供应链管理战略的4个主要问题。

1. 供应链的哪些环节产生价值？谁管理这些价值？进一步讲，如果某人管理价值，为了促进价值增长，他应当在哪里投资？

2. 客户只有了解了我们的经营，才能理解我们的供应链管理战略。怎样才能吸引客户来注意我们的经营管理？如果客户不理解供应链管理战略及其实施的好处，这种战略就很难沿供应链实施。

3. 美国的企业怎样从“伙伴关系”模式成长为跨企业决策制定的模式？跨企业的决策制定要求贯穿供应链的各企业从而做出达到最优价值的决策。日本的一些企业已经在某种程度上使用这种模式了，而美国的企业还对这种竞争战略很不熟悉。

4. 我们怎样才能以量化的形式简化供应链管理战略并把握它，使所有的供应链决策都遵循这一模式？

旭电正在建立的一种新的总供应链成本模型说明了最后一个问题。模型还在继续发展，但是将作为未来供应链决策的基础。下式列出了这一模型的基本构成。

销售价格 = 购买价格 + 采购成本 + 非同步计划（实施计划变更之间的延迟） - 投机收入 + 投机成本（缓冲成本库存，生产能力） + 制造成本 + 销售成本 + 配送成本 + 利润

这一模型扩展了决策制定的视角，从简单的“购买价格”扩展到重视整个供应链的成本改进，强调共同的竞争优势，使之贯穿于物料和信息从供应商到旭电再到客户的全过程之中。销售部门给客户的价格也从这个模式中反映出来。这个模式中的投机收入与投机成本也反映出，可以通过更快的响应来增加利润。这种响应可通过在整个供应链中战略性地配置存货、生产能力等来实现。

这个模型可以帮助旭电了解：

1. 向客户提供哪些服务相关的客户需求。
2. 提供服务的变量与约束。
3. 客户生产设计的改变使浪费的机会更多，怎样使浪费最小化。
4. 怎样使直接物料成本、采购成本以及工厂对工厂和工厂对产量的柔性最优化。

这一模型还可以用于“如果—怎样”的分析，用来帮助设定客户期望，特别是关于产品的引进、生产时间、利润以及生产浪费的责任。

对供给一方，这种模型有助于与主要的战略性供应商组建“价值伙伴关系”。这种伙伴关系将不再需要谈判与定价的过程，因为总成本模型是供应链决策的基础。在这种关系中，资产收入与现金流的最大化是主要的驱动力量。每一个供应商都将增加价值，降低成本，并且去掉碍市场份额增加的不确定性。

总供应链成本模式是客户与供应商之间重要的联系渠道。客户可能有很大特殊的需求，这一需求需要上下游生产商（前置期、成本、生产能力、存货等）的大量投资。供应链管理小组把客户的要求作为基线，通过向上追溯，创造新的解决办法。旭电必须能够影响较优的供应商，产生解决办法。然后面向客户并提供不同的组合解决方案。这样，总成本模型就成为驱动供应链关系上下贯通的整合机制。

讨论

1. 为什么买方要估价生产一项产品的成本而不单单评估采购价格？这对所有类型的产品都适合吗？为什么适合或为什么不适合？
2. 列出一些供应商不愿意分享详细成本信息的原因。买方能做些什么来说服供应商，使之认为分享成本数据不会使利益受损？

3. 解释下面表述的意义：就长期而言，所有的成本都是可变的。
4. 固定成本、半可变成本和可变成本间的区别是什么？为每一类成本举出几个例子。
5. 为什么有时候成本关系的图解信息要比数字表述好？
6. 在何种市场结构下买方有最大的价格柔性或最小的价格柔性？为什么？
7. 讨论卖方能使用的价格战略及每个战略的主要特征。
8. 哪种成本信息能在国际互联网上得到？哪种价格信息能在互联网上得到？这些信息可靠吗？
9. 在什么条件下买方在采购上对卖方有最大的影响力？在什么情况下卖方对买方影响最大？
10. 所有权总成本的概念是什么？当采用总成本衡量体系时，要克服哪些困难？
11. 衡量所购产品的所有权总成本的好处是什么？这种方法有什么隐含的缺陷吗？如果有，是什么？
12. 在以成本为基础的价格合同中，产品的价格是怎样确定的？成本定价方法对买卖双方有吸引力的原因是什么？
13. 如果买卖双方没有密切的工作关系，买方在签订购买合同前，怎样才能得到供应商的成本数据以此来做成本分析呢？
14. 如果供应商不能达到买方初始的目标价格会发生什么情况？这个问题该怎么解决？
15. 采用基于成本的方法来决定价格时，供应商为什么有投资于工厂和生产设备的动力？