



采购一体化管理书系

Purchasing Management

采购成本控制 与供应商管理

郑时勇 主编



化学工业出版社



采购一体化管理书系

Purchasing
Management

采购成本控制
与供应商管理

郑时勇 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

您想了解如何控制采购成本，如何与供应商更有效的沟通吗？《采购成本控制与供应商管理》一书告诉您答案，全书分为两个部分，第一部分采购成本控制，详细论述了采购成本控制基础、采购价格降低、运用分析法来控制采购成本、采购成本的降低方法等相关内容；第二部分供应商管理，详细论述了供应商管理概述、潜在供应商的选择与认证、供应商质量控制、供应商交货期管理、供应商绩效考核等内容。

本书实用性强，大量图表和案例帮助读者更好地解读书中内容，本书可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专毕业生，有志于从事采购管理的人士学习参考。

图书在版编目（CIP）数据

采购成本控制与供应商管理/郑时勇主编. —北京：化学工业出版社，2015.2

（采购一体化管理书系）

ISBN 978-7-122-22642-6

I. ①采… II. ①郑… III. ①企业管理-采购管理-成本管理②企业管理-供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第301682号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：吴 静

装帧设计：史利平

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印 装：大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张14 字数280千字 2015年3月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：45.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

采购作为物流活动的起点，涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息、服务流动的全过程。企业通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动，合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点，以有限的资金保证经营活动的有效开展，在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

随着市场竞争的加剧，企业从重视生产、营销已经逐步发展到重视采购、物流和供应链的时代。可以毫不夸张地说，采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购流程是否规范，采购效益与效率的高低，直接决定企业的盈利能力和市场竞争力，决定企业的生存和发展。然而，人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”，似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大的关系，而与理财及人才专业和职业素质更无直接的联系。这种不合乎国际运营规范的理念和封闭无知的认识，极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。

如果我们再不重视采购体系的建立、流程的规范，如果我们的采购人员仍局限于原始落后的人为行事、缺乏职业专长和管理素质，那么我们的企业也将陷于缺乏效益的市场局面和被动淘汰的危险境地。

当然，有许多管理者也想建立完善的采购管理系统，全面提升采购人员的素质，却无从着手。组织人员参加专业培训吧，又花时间又费钱；购买一些书籍来边学习边运用吧，却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。我们在开展企业管理咨询过程中，就常常碰到这样的老板、采购经理、采购员，他们建议我们将自己的实战经验积累编辑成书，让更多的企业、更多的人花最少的钱学习到最好的东西。基于此，我们几经思考，于2009年把自己十几年来辅导经验和手头上的培训资料，整理成册，最后策划成一个“采购一体化管理书系”，“采购一体化管理书

系”由《采购主管工作手册》、《采购部规范化工作指南》、《采购过程控制：谈判技巧·合同管理·成本控制》和《采购管理必备制度和表格》组成。

“采购一体化管理书系”在出版以后获得读者的一致好评，不断重印。许多活跃在采购一线的工作人员因为看了本书以后通过来信、来电、短信留言、QQ、微信的方式与我们探讨采购方面的业务，同时，也希望能增加一些新的与时俱进的内容，为此，我们再一次认真总结几年来的管理经验，经过仔细斟酌，在原基础上，补充修订了许多新的内容，同时又新增了《采购精细化管理与库存控制》、《采购成本控制与供应商管理》和《优秀采购员工作手册》三本。

新改版后的“采购一体化管理书系”涵盖采购管理的方方面面，实用性非常强，可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专学生和有志于从事采购管理的人士学习参考。其中，《采购部规范化工作指南》和《采购管理必备制度和表格》两书由图书+电子版DIY实操文件组合而成。

DIY实操文件（请发邮件至 cipcaigou@163.com，通过邮箱索取）可供使用者阅读、检索、打印、复制、下载，根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

本书由郑时勇主编，在编写过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有李政、李亮、李锋、陈锦红、王建伟、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李敏、李永江、许丽洁、许华、刘作良、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、况平、刘珍、杨雯，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢！由于作者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编者



目录

CONTENTS

第一部分 采购成本控制

第一章 采购成本控制的基础····· 1

第一节 对采购成本的认识····· 2

一、企业采购支出成本观····· 2

二、采购价格成本观····· 4

三、成本控制手法····· 5

第二节 夯实采购成本控制的基础工作····· 7

一、建立严格的采购制度····· 7

二、建立供应商档案和准入制度····· 7

三、建立价格档案和价格评价体系····· 8

四、建立材料的标准采购价格并对采购人员根据工作业绩进行奖惩····· 8

【范本1】××商贸有限公司采购流程管理制度····· 8

第二章 采购价格降低····· 14

第一节 采购价格确定····· 15

一、影响采购价格的因素····· 15

二、采购价格调查····· 15

三、采购物料的成本分析	17
四、计算采购价格	20
五、分析供应商报价	22
六、采购价格磋商	23
第二节 采购价格降低策略	24
一、供应商变动成本策略	24
二、互买优惠采购策略	25
三、改善采购路径策略	28
四、了解对方意图策略	29
五、价格核算策略	29
六、困境采购策略	30
七、统一订购策略	31
八、共同订货策略	31

第 ③ 章 运用分析法来控制采购成本 33

第一节 通过VA、VE分析采购成本	34
一、何谓VA、VE	34
二、价值分析工作运作步骤	34
三、采购过程价值分析的案例	36
第二节 产品周期成本分析	37
一、产品周期	37
二、产品周期对采购成本影响	38
三、产品采购周期案例分析	39
四、产品所处生命周期测定	40

第 ④ 章 采购成本的降低方法 41

第一节 目标成本法降低采购成本	42
------------------------	-----------

一、目标成本法	42
二、目标成本法的采购意义	42
三、目标成本法的案例分析	43
四、目标成本法的运作步骤	43
第二节 早期供应商参与	44
一、早期供应商参与	44
二、早期供应商参与的优点	44
三、早期供应商参与的层次	45
四、早期供应商参与的案例	46
五、供应商早期参与的条件	46
第三节 集权采购降低采购成本	47
一、集权采购	47
二、集权采购的优点	48
三、集权采购的实施	48
四、集权采购实施案例	49
五、集权采购的雷区	50
第四节 招标采购降低成本	51
一、招标采购	51
二、招标采购的成本意义	52
三、招标采购的实施	52
四、招标书	53
五、招标采购案例	54
第五节 采购成本控制ABC法	54
一、物料ABC法	54
二、ABC分类的采购	55
第六节 按需订货降低成本	56
一、何谓按需订货采购	56
二、按需订货的前提	57
第七节 定量采购控制成本	58
一、何谓定量采购	58
二、定量采购的优点	59
三、定量采购的缺点	59

四、定量采购的实施	59
第八节 固定期采购控制成本	60
一、定期采购的含义	60
二、定期采购的优点	61
三、定期采购的缺点	61
四、定期采购的实施	61
第九节 经济性批量采购成本法	62
一、经济性批量	62
二、经济性订货点计算	62
三、案例分析	63
四、EOQ适用范围	64
五、不足和缺陷	64

第二部分 供应商管理

第 五 章 供应商管理概述 65

第一节 供应商管理的意义	66
一、供应商的功能	66
二、供应商管理的必要性	67
三、供应商管理的内容	68
四、供应商管理常见的问题	69
第二节 供应商关系模式	70
一、竞争模式	70
二、合作模式	71
第三节 供应商管理机制	71
一、供应商准入制度	71

二、供应商合理使用机制	72
三、供应商会见制	73
四、供应商评估机制	73
五、供应商激励机制	73
六、供应商扶持机制	75

第 六 章 潜在供应商的选择与认证 79

第一节 潜在供应商的选择	80
一、潜在供应商选择之前的布局规划	80
二、潜在供应商资料的收集	80
三、真正了解供应商	83
四、对供应商进行分析	86
五、建立供应商资料库	87
第二节 合适供应商认证	89
一、样品试制认证	89
二、中试认证	94
三、批量认证	96
第三节 与供应商签订采购合同	98
一、签订采购合同的重要性	98
二、采购合同的内容要求	98
【范本 2】原材料零部件采购合同	100

第 七 章 供应商质量控制 104

第一节 供应商质量调研	105
一、质量调研的目标	105
二、准备调研	105
三、评估中量化的应用	107

【范本3】供应商质量系统调研·····	108
四、供应商质量调研的开展·····	111
五、供应商质量调研跟踪·····	115
第二节 来料验收·····	116
一、验收的含义·····	116
二、来料验收的事前规划·····	117
三、进货检验和验证·····	119
四、验收发现品质异常的联络与处理·····	120
五、损害赔偿·····	122
六、来料合格率的统计·····	125
第三节 派驻检验人员到供应商处·····	126
一、派驻检验人员的优缺点·····	127
二、宜派驻检验人员的情况·····	128
三、对派驻检验人员的管理·····	128
第四节 对供应商进行来源检验·····	130
一、来源检验的适用情形·····	130
二、来源检验成功的要点·····	131
三、来源检验的实施要点·····	132
四、来源检验人员管理·····	133
第五节 与供应商签订质量问题解决方案·····	134
一、质量保证协议·····	134
二、验证方法协议·····	135
三、解决争端的协议·····	135
【范本4】××实业有限公司与供应商的产品质量条款·····	135

第八章 供应商交货期管理····· 137

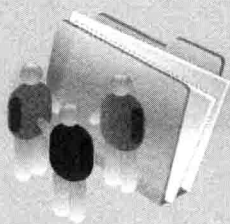
第一节 供应商交货期管理的重要性·····	138
一、什么是适当的交货期·····	138
二、确保交货期的重要性·····	138

第二节 适当交货期控制	139
一、供应商交货事前计划	139
二、交货期的事中管理	141
三、交货期的事后考核	143
第三节 交货期延误的对策	144
一、分析供应商交货期延误的原因	144
二、消除沟通不良的交货期延误的对策	148

第九章 供应商绩效考核 159

第一节 供应商绩效考核体系	160
一、供应商评分总体架构	160
二、交货品质评分指标的设计	161
三、配合状况评分指标的设计	171
四、管理体系评估指标	173
第二节 供应商绩效考核的实施	186
一、供应商绩效考核的步骤	186
【范本5】供应商考核类别及要求	187
【范本6】供应商评估细则	190
二、负责供应商绩效考核的部门	195
第三节 供应商绩效考核后的处理	195
一、供应商分层管理	195
二、有效激励供应商	196
【范本7】××贸易有限公司关于供应商激励及惩处办法	199
三、协助供应商改善绩效	201

参考文献 211



第一部分 采购成本控制

第一章 采购成本控制的基础

采购支出占制造业总支出的60% ~ 80%，而大多数制造型企业物料来源于采购，因此控制与削减采购成本是制造企业成本控制的核心环节，控制采购成本支出是企业利润的来源。





第一节 对采购成本的认识

企业采购成本有以下两种看法。

(1) 采购价格成本观：采购成本=采购价格。

(2) 采购支出成本观：采购成本=企业采购支出-采购价格。

以上两种有关采购成本概念在学术界一直存在争议，本书先从“采购成本=企业采购支出”说起。在该概念中，采购成本是指与采购原材料部件、采购管理活动相关的物流费用，包括采购订单费用、采购计划制订人员的管理费用、采购人员管理费用等，但不包括采购价格。该概念主张找出采购过程中浪费的环节，以便寻找到削减采购成本的途径。

一、企业采购支出成本观

在该概念中，采购成本通常由材料维持成本、订购管理成本以及采购不当导致的间接成本构成，如图 1-1 所示。



图 1-1 企业采购支出成本的构成部分

(一) 材料维持成本

1. 定义

材料维持成本是指为保持物料而发生的成本。

2. 分类

它可以分为固定成本和变动成本。

(1) 固定成本与采购数量无关，如仓库折旧、仓库员工的固定工资等。

(2) 变动成本则与采购数量有关，如物料资金的应计利息、物料的破损和变质损失、物料的保险费用等。

3. 材料维持成本的具体项目

具体项目见表 1-1。

(二) 订购管理成本

1. 订购管理成本的定义

订购管理成本是指企业为了实现一次采购而进行的各种活动的费用，如办公

表 1-1 材料维持成本的具体项目

序号	项 目	具体说明
1	维持费用	维持费用是指存货的品质维持需要资金的投入，投入了资金就使其其他需要使用资金的地方丧失了使用这笔资金的机会，如果每年其他使用这笔资金的地方的投资报酬率为20%，即每年存货资金成本为这笔资金的20%
2	搬运支出	搬运支出是指存货数量增加，则搬运和装卸的机会也增加，搬运工人与搬运设备同样增加，其搬运支出一样增加
3	仓储成本	仓储成本是指仓库的租金及仓库管理、盘点、维护设施（如保安、消防等）的费用
4	折旧及陈腐成本	折旧及陈腐成本是指存货容易发生品质变异、破损、报废、价值下跌、呆滞料的出现等，因而所丧失的费用就加大
5	其他支出	其他支出是指如存货的保险费用、其他管理费用等

费、差旅费、邮资、电报电话费等支出。

2. 订购管理成本的费用

订购管理成本包括与下列活动相关的费用，见表1-2。

表 1-2 订购管理成本的费用

序号	类 别	具体费用
1	请购手续费	请购手续费是指请购所花的人工费用、事务用品费用、主管及有关部门的审查费用
2	采购成本	采购成本是指估价、询价、比价、议价、采购、通信联络、事务用品等所花的费用
3	进货验收成本	进货验收成本是指检验人员的验收手续所花费的人工费用、交通费用、检验仪器仪表费用等
4	进库成本	进库成本是指物料搬运所花费的成本
5	其他成本	其他成本是指如会计入账支付款项等所花费的成本等

（三）采购不当导致的间接成本

1. 定义

采购不当的间接成本是指由于采购中断或者采购过早而造成的损失，包括待料停工损失、延迟发货损失和丧失销售机会损失、商誉损失，如果损失客户，还可能为企业造成间接或长期损失。

2. 分类

采购不当导致的间接成本可以分为以下5种，见表1-3。



表 1-3 采购不当导致的间接成本的分类

序号	类别	具体说明
1	采购过早极其管理成本	过早的采购会导致企业在物料管理费用上的增加, 比如用于管理的人工费用、库存费用、搬运费用等, 一旦订单取消, 过早采购的物料容易形成呆滞料
2	安全存货及其成本	许多企业都会考虑保持一定数量的安全存货, 即缓冲存货, 以防在需求或提前期方面的不确定性, 但是困难在于确定何时需要及保持多少安全存货, 因为存货太多意味着多余的库存, 而安全存货不足则意味着断料、缺货或失销
3	延期交货及其成本	延期交货可以有两种形式: 缺货可以在下次规则订货中得到补充; 利用快速运送延期交货 (1) 在前一种形式下, 如果客户愿意等到下一个周期交货, 那么企业实际上没有什么损失, 但如果经常缺货, 客户可能会转向其他企业 (2) 利用快速运送延期交货, 则会发生特殊订单处理和送货费用, 而这些费用相对于规则补充的普通处理费用要高
4	失销成本	尽管一些客户可以允许延期交货, 但仍有一些客户会转向其他企业, 在这种情况下, 缺货导致失销, 对于企业的直接损失是这种货物的利润损失, 除了利润的损失, 还应该包括当初负责这笔业务的销售人员的人力、精力浪费, 这就是机会损失。而且也很难确定在一些情况下的失销总量, 如许多客户习惯电话订货, 在这种情况下, 客户只是询问是否有货, 而未指出要订货多少, 如果这种产品没货, 那么客户就不会说明需要多少, 对方也就不会知道损失的总量, 同时也很难估计一次缺货对未来销售的影响
5	失去客户的成本	由于缺货而失去客户, 使客户转向另一家企业, 若失去了客户, 也就失去了一系列收入, 这种缺货造成的损失很难估计, 除了利润损失, 还有由于缺货造成的信誉损失, 信誉很难度量, 因此在采购成本控制中常被忽略, 但它对未来销售及客户经营活动却非常重要

二、采购价格成本观

在企业内部, 诸多采购员认为“采购成本=采购价格”。尽管这种观点在一些企业经营者中间不太认同, 但对于采购员执行采购任务来说却有不可估量的意义。

采购价格即采购产品购入价格, 采购价格是由供应商的产品制造成本与供应商的利润目标来决定的。

即:

采购产品购入价格=供应商产品制造成本+供应商的利润目标

(一) 供应商产品制造成本

供应商产品制造成本包括供应商原料费、人工费、制造费用三部分, 见表1-4。

表 1-4 供应商产品制造成本

序号	成本构成	具体说明
1	原料费	原料费是指加工后成为产品的一部分者，其构成产品的主要部分，具体包括原料的购价、运费和仓储费用，并扣减购货折扣
2	人工费	人工费是指直接从事产品制造的工作人员，如加工与装配人员、班组长等，其成本包括直接人工的薪资与福利
3	制造费用	制造费用是指原料费与人工费之外的一切制造成本，包括间接材料、间接人工、折旧、水电费用、租金、保险费、修护费等，在此应了解以下两个概念 (1) 间接材料如制造过程中所需的工具、夹具、模具、润滑油、清洗剂、黏着剂及螺丝钉等 (2) 间接人工指与产品的生产并无直接关系的人员，如各级管理人员、品管人员、维修人员及清洁人员等

(二) 供应商利润

利润即企业销售产品的收入扣除成本价格和税金以后的余额。供应商成本消耗是固定的，但利润目标却是灵活的。供应商的目标是尽量提高销售价格，以便使供应商的利润获得足额空间。对于采购员来说，为了降低采购的成本，目的是尽量压缩供应商利润空间。供应商利润空间成为双方的焦点，其具体如图 1-2 所示。

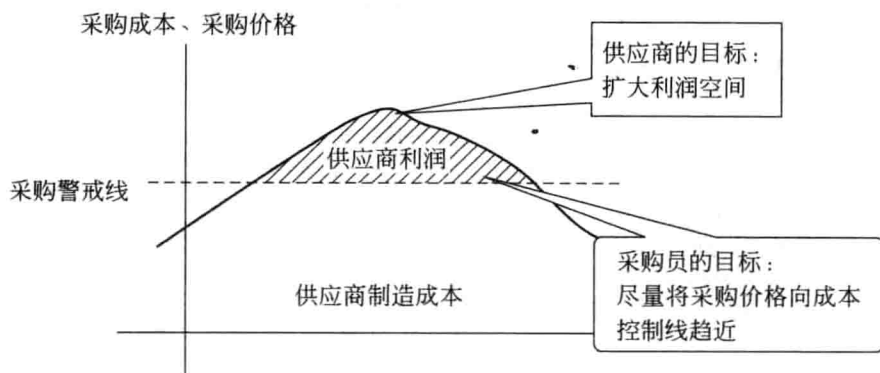


图 1-2 供应商利润空间构成

三、成本控制手法

从以上两种成本观中可以看出，成本控制可以从两个方面入手：“优化采购支出”和“采购价格削减”。

在国内，目前这两种成本控制观还没有形成一个系统的理论。在国外的企业，他们已经总结出了一套降低采购成本途径的方法。下面是企业常用的成本降低手法可以值得借鉴，其具体方法见表 1-5。