

采购成本控制 与供应商管理

周云◎著



机械工业出版社
China Machine Press

超级
实用

成本管控制训练书系

采购成本控制 与供应商管理

第2版

周云◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

采购成本控制与供应商管理 / 周云著. —2 版. —北京: 机械工业出版社, 2014.10
(超级实用成本管控训练书系)

ISBN 978-7-111-48216-1

I. 采… II. 周… III. ① 企业管理—采购管理—成本管理 ② 企业管理—供销管理
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 229754 号

作者周云是最受欢迎的采购培训师, 曾任可口可乐工厂采购总监。本书首先强调了战略采购的思想, 然后分别介绍了采购流程与组织设计及优化, 道德采购, 采购技术, 采购中的质量改善, 库存控制, 供应商关系策略, 供应商的选择与认可、评估与激励等内容。本书内容翔实、形式活泼、实用性强, 同时配以生动的案例, 能使读者轻松地掌握书中的内容。

采购成本控制与供应商管理 第2版

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨

责任校对: 殷 虹

印 刷: 藁城市京瑞印刷有限公司

版 次: 2014 年 11 月第 2 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 31.25

书 号: ISBN 978-7-111-48216-1

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

看过本书的人这样说

作者凭借书中介绍的理念与方法为我们提供的采购管理咨询项目，是本公司所有咨询项目中最为成功的，既创造了非常可观的经济效益，又从战略采购的高度重建了可持续发展的采购管理系统。

中国汽车工业科技进步奖励委员会理事长、东风汽车董事长 范仲

企业与企业之间的竞争更多地体现在供应链之间的竞争，先进的管理理念和精湛的采购技术与方法，将不断为企业创造新的效益。有限的阅读时间就应该花在有价值的书上。

云南白药集团股份有限公司董事长 王明辉

商品采购是供应链管理中至关重要的一环，尤其对于零售连锁企业。作者凭借其深厚的专业功底与实战经验，为读者传递了先进的采购理念与实用的采购成本控制 and 供应商管理技巧，真正是开卷有益！

北京华联综合超市股份有限公司董事长 彭小海

正泰电器在走向全球化的进程中，将构建供应链高效集成系统，创造最具有竞争力的运营模式，本书对于实现这一目标非常有借鉴价值，值得推荐！

正泰集团股份有限公司董事长 南存辉

看过本书的人这样说

作者凭借书中介绍的理念与方法为我们提供的采购管理咨询项目，是本公司所有咨询项目中最为成功的，既创造了非常可观的经济效益，又从战略采购的高度重建了可持续发展的采购管理系统。

中国汽车工业科技进步奖励委员会理事长、东风汽车董事长 范仲

企业与企业之间的竞争更多地体现在供应链之间的竞争，先进的管理理念和精湛的采购技术与方法，将不断为企业创造新的效益。有限的阅读时间就应该花在有价值的书上。

云南白药集团股份有限公司董事长 王明辉

商品采购是供应链管理中至关重要的一环，尤其对于零售连锁企业。作者凭借其深厚的专业功底与实战经验，为读者传递了先进的采购理念与实用的采购成本控制 and 供应商管理技巧，真正是开卷有益！

北京华联综合超市股份有限公司董事长 彭小海

正泰电器在走向全球化的进程中，将构建供应链高效集成系统，创造最具有竞争力的运营模式，本书对于实现这一目标非常有借鉴价值，值得推荐！

正泰集团股份有限公司董事长 南存辉

专业、系统、生动、务实！作者对专业化与职业化采购队伍建设的实践与感悟，对人才供应链的建立与发展也很有启发，企业家们与职业经理人应该多阅读这类好书。

倍智人才网络科技有限公司董事长 许锋

我是在读 MBA 期间阅读本书的，发现它是采购员从初级到专业、从无序到规范、从低效到高效转变的护航之宝，可帮助采购和供应商管理专业人士优化供应商资源，寻求供应链总成本最低的解决方案！

东易日盛家居装饰集团股份有限公司集团供应链管理中心总监 杨志武

作者是个有思想的人，对供应管理有很深的认识。

——Robin，亚马逊读者

这本书也是朋友推荐的才买的，对于初次接触采购、供应商管理的人士来说是一本不错的实战教材，里面的内容比较生动，都有具体的实例可查，还不错。买了看看是有很大帮助的。

——爱吃的瑜瑜，亚马逊读者

通用电气前任首席执行官杰克·韦尔奇说：“在一家公司里，采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门，其他任何部门发生的都是管理费用。”供应链作为企业的第三利润源泉，使得 21 世纪企业与企业之间的竞争已经更多地表现为供应链之间的竞争。作为供应链三大核心内容之一的采购，早在 20 世纪 60 年代就已经被视为利润中心，削减采购成本将极大提升企业盈利能力，进而增强企业的竞争优势。本书将先进的采购理念与实用的采购技巧相结合，为企业界同仁提供了简而易行的采购管理方案，对于想控制好采购成本并对供应商管理感兴趣的企业界人士来说是非常有价值的参考书。

——安静 07，当当读者

全部看完了才来评论的。从这本书中不仅了解到了供应商管理和采购链相关信息，也开阔了我的眼界。更重要的是读完全书后，发现同样的管理方法不

仅仅可以用在供应商管理这一方面。对于我来说，是接触到了新思想吧。

——无昵称用户，当当读者

老板认为很不错，就要求订了两本给采购部学习。这书很不错，毕竟是培训专家写的，理论性和实用性兼具，值得学习。其实，本书也使采购人员提高了对自己工作的认识，有助于改善公司的采购工作，提高采购质量。我也打算看看。建议购买！

——那年忧伤的夏天，当当读者

整体感觉不错，案例也很有代表性，很多问题都是工作中常遇见的。

——thunderage，京东读者

本书介绍了目前最先进的物料管理体系，采购流程、技巧、成本控制、发展趋势等，比较全面，建议做资材这一行的人，可以入手看看。里面的举例也蛮生动，有助于理解里面的一些概念。还是比较值的。

——斑点狗，京东读者

很好的书，很实用又好懂，对我帮助很大，对采购这一职位有了新的理解，对战略采购也有了一定的认识，总之受益匪浅。

匿名，淘宝读者

PREFACE 前言

第2版

《采购成本控制与供应商管理》一书出版后，承蒙读者厚爱，5年不到，已经成为采购类最畅销的图书。在欣喜之余，我唯有更加努力，将采购管理的最新发展与感悟在培训与咨询事业中广泛传播，再从培训与咨询客户的实践中不断总结，期望获得更丰富、更系统、更实战的经验与案例奉献给读者。2014年稍有闲暇，通过对第1版结构与内容进行取消、合并、重排、简化与补充，于是就有了本书第2版的问世。

企业经营的理想状态是什么？“买得贱，卖得贵，中间环节不浪费”，看似简单的语言，却直白地表述了企业如何在采购、营销与运营环节通过管理要效益的现实挑战。

采购管理需要用先进的理念指引系统的方法，才能实现对质量、成本与交付等核心价值的追求。这就要求首先树立战略采购的思想，并构建先进的采购系统。战略采购坚持将总成本最低作为至高无上的采购原则，而推进集中采购直至集成采购、发展供应商关系、强化高级采购、鼓励早期参与，是实现最低总成本最重要的保障。基于对战略采购与采购系统的理解，需要及时制定采购政策，设计完整的采购流程并持续优化，使流程趋于完美，推动采购核心价值的实现，并最终为公司效益最大化做出应有的贡献。

通用电气前CEO杰克·韦尔奇说过：“在一个公司里，一个好的采购员发挥的作用可以抵得上一个销售团队！”由此可见采购的重要性与突出贡献，同时也对采购队伍的专业化与职业化提出了要求。采购的专业化取决于采购组织的定位与设计，以及采购人员的能力发展，而采购的职业化说到底就是要坚持最高水准的道德采购。离开专业化，只强调职业化，是

“重德轻才”，很难全面实现采购的核心价值；但是，离开职业化，只谈专业化，“重才轻德”，则更不可能实现采购的核心价值。“德才兼备”，既强调专业化，更强调职业化，在发展采购人员专业能力的同时，始终坚持最高水准的道德采购，对任何非道德采购行为“零容忍”，才是我们应有的态度。实施道德采购也是对采购人员的爱护。

企业经营的本质是获取利润。其目标当然是追求纯利润为正，而且要大，这样企业才会有光明前程，正所谓“正大光明”。专业的采购人员不仅要能读懂利润表，还必须严格遵守并恰如其分地运用采购的5R原则与三个关键的采购原则，并掌握成本分析、价值分析与价值工程（VA/VE）等关键的采购技术，在保障质量与功能的前提下努力实现最低的采购总成本。

采购核心价值的实现离不开供应商的配合，而供应商管理就是做好四件事：选择、认可、评估与激励，其基础是供应商的关系策略。从质量、产能、技术、资金与理念五个方面评估供应风险，并结合年度采购金额分析，可以将供应商分为四类：一般型、杠杆型、战略型与瓶颈型。从采购方来看，与战略型供应商是“伙伴关系”，要致力长期紧密合作，寻求双赢；与杠杆型供应商是“交易关系”，要使杠杆作用最大化，寻求价格最低；与瓶颈型供应商是“依赖关系”，要降低风险，保障供应；与一般型供应商“没有关系”，要精简内部流程，用最简单的方法去采购。

供应商的开发与选择需要多因素比较，专业的做法是应用七因素理论为不同类别的供应商建立不同的选择标准与模板，这样才有针对性与可操作性。七因素理论包括了质量、价格、交货、创新、技术、服务与社会责任。经认可合格的供应商，尚需借助定期评估以改善其表现，并探讨双赢模式。供应商表现优秀，则给予物质激励与精神激励；供应商表现欠佳，则酌情纳入退出机制。

自古云“巧妇难为无米之炊”，可以理解为采购要确保准时交货。管理的目标是提高准时交货率，管理的手段就要想方设法缩短交货期，包括订单处理周期与采购作业周期。

但是，有了米也未必做得出一锅好饭，关键还要看买来的米有没有发

霉——来料质量至关重要。不少公司采购件占产品结构的比重超过80%，相当于产品质量的80%取决于来料质量是否可靠。要确保并改善采购中的质量表现，除了签署质量协议之外，还可从六个方面努力：明确采购标准；鼓励供应商早期参与设计；严格进行供应商的资格认证，严把入门关；在日常采购作业中，做好检验与试验；逐步推动关口前移实施免检；最后，还要与供应商共同致力于质量的持续改善。

有米下锅，且没有发霉，当时做得出一锅好饭，但也不能买得太多，否则久而久之，好米也会变质。因此，采购中的库存控制也非常重要，其核心思想是既能够满足生产的需求（服务好），又能够降低库存成本（成本低），为此就必须做好库存计划。服务、成本与计划构成了库存控制的三角形原理。通过有效的库存控制，能够降低库存成本，提高资金效率，最终做到“让你的仓库瘪下去，让你的荷包鼓起来”。

质量、交期与库存管理本身就是采购总成本的要素，降低采购成本是采购核心价值的集中体现，本书的重心全在于此。要降低采购成本，首先要学会成本分析，并建立采购价格信息体系，这是一个基础平台。它包括三个核心内容：本公司产品的成本结构分析、本公司制定的分解报价表以及总成本分析表。就生产性材料而言，采购总成本包括购买成本、运输成本、检验成本、仓储成本、品质成本与交易成本六个部分。

成本分析的结果显示：降低材料成本将成为首选。本书创造性地提出并整合了最具操作性的三种方式：技术降成本、商务降成本与结构降成本。技术降成本有三种方法：通用化设计，新型化设计，轻量化设计。这需要产品开发、技术与质量部门的通力合作，虽然周期较长，但是潜力很大。商务降成本效果最直接，包括招标采购、竞争性谈判、鼓励供应商竞争、延长付款时间、调整付款方式、运输优化、反向拍卖等方法。其中，招标与谈判是相辅相成的。结构降成本是指材料结构优化、供应商结构优化与物流结构优化。结构优化的结果将显著提高采购的集中度，产生强大的规模效应，其具体方法包括集中采购、电子采购、本地化供应与全球采购。其中，电子采购与集中采购是相伴而生的。三种方式的组合应用，将产生

巨大的经济效益，我在采购咨询中为一位客户在两年的时间里就创造了超过1亿元人民币的节省。

采购谈判是采购作业最基本的方式。在阐述了采购的思想、技术与方法，尤其是重点介绍采购核心价值之质量、成本、库存、交货以及供应商管理等内容之后，本书最后用生动的案例探讨采购谈判技巧，就再恰当不过了，因为，采购谈判高手首先必须是采购业务专家。

本书新版最大的亮点是：第一，对如何降低采购总成本进行了更全面更科学的阐述，理论与实践结合得更加紧密，在国内采购管理界首次整合运用了降低采购成本的三种方式：技术降成本、商务降成本与结构降成本。第二，对道德采购及其实现路径进行了系统论述，同时非常详细介绍了如何开展对采购人员与采购作业过程的内部审计。第三，对采购组织定位与设计，尤其是建设专业化与职业化的采购队伍，提出了清晰的指引。第四，补充了大量新鲜生动且效果显著的实践案例，将使读者从理论到实践变得更加简单易行。

此书写作，虽是再版，亦是再创作，于多年的繁忙奔波中要静下心来，已非易事，而又恰逢全家旅美小住，本应尽享天伦，陪伴家人，却又要牺牲无数日夜，个中辛苦，难以言表。特别要感谢我的妻子以及爱子爱女，是家人的爱与奉献，让我在长时间的写作中充满激情与力量！也非常感谢机械工业出版社的编辑石美华，她的耐心与鼓励，令我印象深刻。还有在我培训与咨询生涯中有幸结识的企业与企业家人，他们卓有成效的采购实践丰富了我的体验与理论框架，这里面尤其要感谢东风朝阳朝柴动力有限公司的范仲董事长以及他的采购团队。

付梓之时，既是呼出，也是吸入。在分享我对于采购成本控制与供应商管理经验的同时，仍然热切期盼读者的反馈与意见，这将是我不断进步的动力源泉。

周 云

2014年5月20日于美国洛杉矶

PREFACE 前言

第1版

在企业从事供应链管理十余年，对采购成本控制与供应商管理积淀了不少感性的认识。近些年专注于企业管理培训与咨询，核心课题之一也是采购成本控制与供应商管理；培训与咨询是一个非常自由的职业，也就有机会对采购领域的经验进行理性的思考，并在与企业界人士的广泛交流与互动之中，不断丰富相关的素材与案例，最终让我对采购成本控制与供应商管理了然于胸。

成本管理是企业经营的永恒命题，其中，采购成本的控制无疑是重中之重。遗憾的是，市面上已有的相关书籍多为西方翻译的著作，未必适合中国国情；而国人的相关著作要么过于理论，既脱离实际又晦涩难懂，要么东拼西凑，既不专业又缺乏系统性，很容易将读者导入歧途。

为了弥补这一遗憾，最近几年来一直有一种使命感在驱动着我，想写作一本既有一定的理论体系，又特别有助于实际应用的采购管理书籍，既总结我对采购管理的深刻体验，更想为企业界同仁尤其是制造业的管理者提供简而易行的采购管理方案。适逢机械工业出版社的编辑找到我，便有了本书的诞生。

本书首先强调要树立战略采购的思想。战略采购区别于传统采购有四个鲜明的特征：（1）从关注单价到更多地关注总成本；（2）供应商的数目由多到少甚至到单一；（3）与供应商的关系由短期交易到长期合作；（4）采购部门的角色由被动执行到主动参与。企业采购活动具备这四个特征就表明已经树立起了战略采购的思想。

战略采购带来了采购核心价值的变化，或者说采购的核心价值因为战略采购而更加丰富，它不仅影响成本结构，还影响产品交付与上市，影响灵活性，影响质量，最终影响盈利。为实现采购的核心价值，企业必须建立先进的采购系统与模式，注重采购组织设计与流程优化，并致力于运用丰富多彩的采购技术与方法。

采购成本控制是采购活动的最重要目标。要真正控制好采购成本，在掌握成本分析等相关采购技术的基础上，首先要选择并管好采购人员，其方法是选人重人品，用人重绩效，并辅之以轮换与审计。降低采购成本的重点是做好招标采购与竞争性谈判，以及集中采购与电子采购。如果说招标采购与竞争性谈判是相辅相成的话，集中采购与电子采购则是相伴而生的。招标采购关键是做好评标，包括符合性、技术性、商务性与综合性评审；竞争性谈判则强调跨部门小组的合作；集中采购有三个层次，集中之后必然走向电子化。通常从分散采购走向集中采购将带来15%~20%的成本节省，而在集中采购基础上再进一步实现电子采购，又可以获得额外的10%~15%的节省。同时，降低采购成本还要鼓励供应商之间的竞争，优化包装和运输，延长付款时间，大力实施材料标准化，推动全球采购。

质量有保障是采购成本控制的前提。要改善采购中的质量表现，关键做好六件事：（1）明确采购标准，对公司需求进行恰如其分的描述；（2）供应商参与设计；（3）严格进行供应商的资格认证，严把入门关；（4）在日常采购作业中，做好检验与试验；（5）逐步推动关口前移实施免检，本书介绍了关口前移的三种方法；（6）还要与供应商共同致力于质量的持续改善。

在保障采购质量并有效控制采购成本的基础上，日常的采购活动就是做好三件事情：缩短采购周期，控制采购库存，管理供应商。而供应商管理主要包括四个方面：选择、认可、评估与激励。所有四件事都离不开一个基础，那就是供应商的关系策略。

供应商关系策略可以总结为“八字方针”，即分类、减少、开发与扶持。经典的分类方法是“四分法”，根据采购金额与供应风险，将供应商分为四类：一般型、杠杆型、战略型与瓶颈型。从采购方来看，与战略型供应商是“伙伴关系”，要致力长期紧密合作，寻求双赢；与杠杆型供应商是“交易关系”，要使杠杆作用最大化，寻求价格最低；与瓶颈型供应商是“依赖关系”，要降低风险，保障供应；与一般型供应商是“没有关系”，要精简内部流程，用最简单的方法去采购。

供应商的开发与认可需要进行多因素比较之后做出选择，一旦供应商获得资质，双方就可以进行正常商务交往。这就需要签订总体采购协议，进行来料检查、定期评审以及绩效考核等。供应商的绩效评估有利于对供应商进行分级管理，并探讨双赢模式，但评估只是一种手段，改善才是目标。供应商绩效表现好了，采购方还需要激励他们做得更好，激励供应商的本质就是“锦上添花”，而不是“雪中送炭”。

采购谈判在采购活动中出现得非常频繁，采购谈判高手首先必须是采购业务专家。本书在阐述了采购的核心思想、专业技术与供应商管理等内容之后，最后通过生动的案例介绍了采购谈判技巧。

当今的中国企业界不仅需要先进的理念与思想，更需要实实在在行之有效的的方法论。本书的风格正是在先进理念指导下的一整套的方法论，其最大的特点就是“专业、系统、生动、务实”，充分分享日本与欧美等国世界级企业采购成本控制与供应商管理的思想精华，案例丰富信手拈来，相关内容融会贯通，将生硬的话题活生生地演绎，读者拿来就用非常务实。

凡是控制好采购成本并对供应商管理感兴趣的企业界人士，尤其是制造业的各部门管理者，都非常适合阅读本书。同时，高等院校经济、管理、物流、工业工程等专业的老师与学生，也将因此获得十分难得的参考读物。培训与咨询界的同行也能从中丰富专业的知识与案例。

在繁忙的培训与咨询活动之余，写作本书十分不易，个中辛苦，难

以言表。特别要感谢我的妻子许惠玲以及爱子周子越，是家人的爱与奉献，让我在辛苦的创作中时时感受到生活的乐趣。也非常感谢机械工业出版社的编辑石美华、程琨，众行管理顾问有限公司刘永中总经理、陈洁双小姐，以及我在可口可乐、嘉亮国际、环球食品与美晨集团工作时的同事们，还有这些年在培训与咨询活动中认识的数以万计的企业人士与培训咨询界的同行。

付梓之时，既高兴，又惶恐，在提供给读者有益参考的同时，也深知本书尚有许多不足之处，敬请读者不吝赐教。

周云

2009年7月于广州鸣泉居

CONTENTS 目录

赞誉：看过本书的人这样说

第2版前言

第1版前言

第 1 章 采购系统与流程优化	1
1.1 从两句名言谈起	2
1.2 传统采购的四大误区	3
1.3 从传统采购到战略采购	4
1.4 战略采购的四个关键特征	6
1.4.1 从关注单价到更多地关注总成本	6
1.4.2 供应商的数目由多到少甚至到单一	6
1.4.3 与供应商的关系由短期交易到长期合作	7
1.4.4 采购部门的角色由被动执行到主动参与	8
1.5 采购的核心价值	8
1.6 先进采购系统的四个表现	9
1.6.1 采购策略的核心要素	9
1.6.2 先进采购系统的四个表现	10
1.7 采购流程设计与流程优化	18
1.7.1 采购流程的设计	18
1.7.2 采购流程的优化	20
1.7.3 可口可乐的采购流程示例	23
1.8 采购政策及其范例	33
1.8.1 采购政策目的	33
1.8.2 采购政策适用范围	34
1.8.3 采购政策内容阐述	34
1.8.4 附件	37
1.8.5 记录与表单	39

1.8.6	参考	39
1.8.7	政策更新	39
第 2 章	采购组织建设与能力发展	41
2.1	采购管理职责	41
2.1.1	采购的基础职责	42
2.1.2	采购的高级职责	42
2.2	采购组织设计与分工	43
2.2.1	采购组织的定位与设计	43
2.2.2	采购组织的分工与优化	49
2.3	采购与各部门的协调	58
2.3.1	与管理部门的协调关系	58
2.3.2	与销售部门的协调关系	59
2.3.3	与计划部门的协调关系	59
2.3.4	与品管部门的协调关系	59
2.3.5	与制造部门的协调关系	60
2.3.6	与技术部门的协调关系	60
2.3.7	与仓储部门的协调关系	61
2.3.8	与会计部门的协调关系	61
2.3.9	与财务部门的协调关系	61
2.3.10	与法务部门的协调关系	62
2.3.11	与公关部门的协调关系	62
2.4	采购人员的能力发展	62
2.4.1	什么是能力素质	62
2.4.2	采购人员的专业化发展	63
2.5	采购经理人的国际认证	70
第 3 章	道德采购与采购审计	75
3.1	什么是道德采购	76
3.1.1	为什么采购人员容易出事?	76
3.1.2	采购哪些东西时容易出事?	77
3.2	如何实现道德采购	83
3.2.1	选人重人品	83
3.2.2	用人重绩效	86
3.2.3	轮换与审计	91