

采购实战丛书

# 采购与供应链案例

王 刚 王克明 编著◎



采购实战丛书

# 采购与供应链案例

王 刚 王克明 编 著  
莫 杰 林峰峰 齐宏伟 参 编

电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书从采购主要流程入手,分析了采购实操中的主要流程,然后基于各个流程的操作环节对具体的企业实操案例进行分析。采购主要流程包括识别及明确采购需求、采购市场寻源、评估与管理供应商、采购方式选择、采购谈判、采购合同签订、采购绩效管理七大环节,本书通过企业实际案例对这七大流程进行研究分析。同时,对于评估与管理供应商部分,书中也通过引用几大分析模型来帮助读者建立评估管理模式,以便能更高效地对供应商进行分类管理。

本书最大的优点是全面结合理论与实际,通过一个个鲜活的企业实操案例来展示先进的采购管理理念;同时,企业的案例都是选自近几年各个行业中的代表性案例,具有非常强的时代特点。这样更有利于读者的学习与理解。

本书可供采购与供应专业的教师、学生和采购从业人员学习与参阅,也可作为采购与供应专业的教学指导用书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

采购与供应链案例/王刚,王克明编著. —北京:电子工业出版社,2017.9  
ISBN 978-7-121-32727-8

I. ①采… II. ①王… ②王… III. ①采购管理—高等学校—教材②供应链管理—高等学校—教材  
IV. ①F25

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第228420号

策划编辑:张云怡

责任编辑:徐萍

印刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本:787×1092 1/16 印张:15.25 字数:390千字

版次:2017年9月第1版

印次:2017年9月第1次印刷

定价:37.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254573, zyy@phei.com.cn。

# 前 言

为了提升企业采购与供应链管理水平，推动中国采购人才培养制度的建设进程，我们聚集了一批行业内专家在 2017 年完成了《采购与供应链案例》一书的编写工作。本书围绕采购流程中的实际工作内容、工作技能要求和工作相关知识展开，书中的内容以实际采购案例为主，将理论融合进案例中，让学生能够通过实际的案例领会各种采购理论的应用。

本书从实际应用出发，理论联系实际，避免不必要的理论探讨和阐述，强化了实用性和实践能力的训练与培养；在编写中注重知识的科学性和先进性，贴近企业实际操作，内容上吸收了企业先进的采购与供应链管理的实践经验，以适应采购管理的快速发展。

本书主要面向大专、本科院校采购供应专业学生，以及已有较好的采购理论知识基础但没有实际采购工作经验者或者从事采购职业 1~2 年的人员，主要以加强采购理论知识、提高采购实操能力为目的，对采购流程中的各个实操环节如明确采购需求、市场寻源、评估与管理供应商、采购方式选择、采购谈判、合同签订、绩效管理等方面进行讲解。在学完本课程后，学生应能够独立完成所有操作层面的采购工作，并能够配合采购上级领导完成采购项目管理、采购流程实施等管理工作。本书的写作目的是使行业经验尚浅的从业者能够迅速成长，除了独立完成基本采购工作外，展现出将来能够独当一面的采购潜质。本书适用于商贸流通业、生活服务业、制造业、政府采购部门等所有与采购物料或服务相关的企事业单位、政府部门的在职工作人员；有志于从事采购与供应链工作的下岗失业人员、就业前人员、转岗就业人员、农村劳动力、退役军人；以及大专、本科院校的大学生。

本书编写过程中编委会成员提出了很多宝贵意见和建议，同时也得到了行业内诸多专家的大力支持，在此一并表示感谢。

本书由王刚、王克明编著，参加编写的还有莫杰、林峰峰、齐宏伟。由于笔者的学识和能力所限，也由于采购管理正在快速发展，本书尚存在许多不足之处，敬请读者批评指正。

王 刚

# 目 录

导论	1
第 1 章 采购流程	4
1.1 采购的主要流程	6
1.2 识别及明确采购需求	7
1.2.1 识别及明确采购需求的意义	7
1.2.2 识别及明确需求的内容	8
1.2.3 无法明确需求会导致的后果	9
1.3 采购市场寻源	10
1.3.1 潜在的供应商信息的主要来源	10
1.3.2 采购市场寻源的层次	10
1.3.3 采购市场寻源的过程	11
1.4 评估与管理供应商	12
1.4.1 评估与管理供应商的意义	12
1.4.2 供应商评估与管理的能力要素	13
1.4.3 供应商评估与管理的意愿要素	15
1.5 采购方式选择	17
1.5.1 几种常见的采购方式	18
1.5.2 招标组织程序的内容	19
1.6 采购谈判	20
1.6.1 采购谈判主要适用的情况	20
1.6.2 采购谈判的作用	21
1.6.3 采购谈判的特点	21
1.6.4 采购谈判的主要过程	23
1.6.5 采购谈判的主要策略	23
1.7 采购合同签订	23
1.7.1 采购合同的特征	24
1.7.2 采购合同的内容	24
1.7.3 采购合同的主要形式	27
1.8 采购绩效管理	28
1.8.1 采购绩效管理的目的	28
1.8.2 采购绩效考核的标准	29
1.8.3 采购绩效管理的基本原则	30

第 2 章 识别及明确采购需求 .....	33
案例 2.1 Y 公司在“ERP 系统”上的采购 .....	33
案例 2.2 L 集团对水龙头、花洒产品的结构改造项目 .....	36
案例 2.3 G 公司的采购需求管理 .....	41
案例 2.4 VA/VE 在 Y 公司工程项目中的运用 .....	49
本章常用工具 .....	54
第 3 章 采购市场寻源 .....	58
案例 3.1 A 株式会社的供应商选择 .....	59
案例 3.2 勿以价格论英雄 .....	60
案例 3.3 A 公司供应来源的本地化 .....	65
案例 3.4 C 公司的空调风管采购 .....	71
案例 3.5 R 集团的 445N 新原料采购 .....	76
案例 3.6 L 公司进口配件的国产化采购 .....	82
案例 3.7 应急采购下的供应商选择 .....	86
本章常用工具 .....	88
第 4 章 评估与管理供应商 .....	92
案例 4.1 某美资体育品牌的采购供应规划 .....	93
案例 4.2 整合公司的包装印刷供应商 .....	101
案例 4.3 关于变压器的采购案例分析 .....	111
案例 4.4 定制关键产品的供货期不可控给企业带来的影响 .....	116
案例 4.5 A 速递公司集中采购模式运用 .....	122
案例 4.6 觉察供应商的看法 .....	127
本章常用工具 .....	133
第 5 章 采购方式选择 .....	138
案例 5.1 Z 公司的电子线材采购实践 .....	138
案例 5.2 I 公司办公用品物料的集中采购 .....	143
案例 5.3 T 集团桥梁工程公司的招标采购 .....	147
案例 5.4 某公路路基工程施工招标的全过程分析 .....	155
案例 5.5 F 公司的 JIT 采购 .....	157
本章常用工具 .....	162
第 6 章 采购谈判 .....	167
案例 6.1 三元乙丙橡胶采购案例 .....	167
案例 6.2 因原材料涨价而进行的谈判 .....	174
案例 6.3 参与非洲某国政府采购招标的投标谈判 .....	179
本章常用工具 .....	186

第7章 采购合同签订 .....	189
案例 7.1 青岛 F 牧业有限公司的合同管理 .....	190
案例 7.2 阿科玛集团进口过程中对供应商发货的管理 .....	198
案例 7.3 A 公司的物流采购合同纠纷 .....	203
案例 7.4 不锈钢质量纠纷 .....	208
本章常用工具 .....	211
第8章 采购绩效管理 .....	214
案例 8.1 A 公司关于采购绩效的问题 .....	214
案例 8.2 C 公司对商场采购人员和供应商的绩效考核 .....	217
案例 8.3 D 水泥公司降低采购成本的实例 .....	226
本章常用工具 .....	232

# 导 论

## 1. 引言

尽管企业采购与供应链管理所面临的宏观环境（包括政治、法律、经济、社会文化、科学技术和自然环境等，即 PESTLE 模型）经常发生变化，企业所处的中观环境（指企业所处的行业或产业，包括市场组织、市场结构、产业政策等）存有差异，企业自身的资源和能力也处于不断的消长之中，但是处于不同行业的不同企业的采购与供应链管理呈现出一定的共性特征，其特有的规律存在于企业纷繁复杂的采购与供应链管理实践活动之中，使我们在借鉴和模仿卓越企业的采购与供应链管理过程中有迹可循。同样，案例分析也有相对稳定的分析框架，其逻辑思维也遵循提出问题、分析问题和解决问题的过程。本书在借鉴他人案例分析研究成果的基础上，注入新的元素，以构建适用于采购与供应链管理过程的案例分析框架。

## 2. 采购与供应链案例分析步骤解析

步骤一：历史与现况分析。

案例分析始于对企业历史演变和运营现状的认识和了解，对于历史演变与运营现状的分析是识别问题的前提和基础。采购与供应链的历史演变与现况分析包括四部分：商业环境分析、采购职能与地位分析、供应链结构分析、采购与供应链绩效分析。

（1）商业环境分析。

采购与供应链管理商业环境分析是历史与现况分析的首要领域，毕竟环境是企业生存和发展的“土壤”，环境变化会给企业的生存和发展带来机遇和挑战。商业环境分析，可以从宏观环境、中观环境和微观环境三个层面入手。

宏观环境可用“PESTLE”模型来分析，具体包括政治环境、经济环境、社会环境、科学技术环境、法律政策环境和伦理环境等因素。

中观环境可以借助波特教授的“五力模型”来分析。“五力模型”是分析产业竞争的有效工具，能够反映行业竞争的激烈程度、行业产品生命周期、供应商的讨价还价能力、客户的讨价还价能力和潜在进入者的威胁。这些因素通常会影响到企业的采购与供应链管理过程和绩效。还可以借助“SCP 范式”，即“市场结构—市场行为—市场绩效”模式来分析企业所面临的中观环境。

微观环境是指企业自身资源和能力，可以借助“SWOT”模型来分析企业的优势和劣势、企业所面临的机遇和挑战。企业自身的资源和能力包括企业的战略目标、市场营销能力、筹资和投资能力、市场响应速度、生产水平和提供服务的能力等方面。企业的资源和能力直接影响采购与供应链的运营，如企业的采购预算、配送能力、库存水平等。



### (2) 采购职能与地位分析。

企业的采购职能定位会影响到企业的采购与供应链管理绩效。企业视采购为生产辅助活动时，企业会使采购的经济效应降低；反之，当企业视采购为与生产并重的战略活动时，企业会通过优化与供应商的关系，提高供应链的协同效应，大大提高采购的经济效应。

### (3) 供应链结构分析。

供应链结构分析是对物流、信息流、信息系统、配送中心、组织与协调机构和机制领域的分析。

David Taylor 分析法和 SCOR 模型是分析企业采购与供应链的有效方法。David Taylor 分析法的核心思想是绘制一个从原材料或零配件供应的起点开始，通过生产制造环节和分销配送环节，直至最终到用户手中的流程示意图。其中，要标明相邻节点之间的运输模式。

SCOR 模型把整个供应链分解为货源寻找、制造、交付和计划四个流程。这四个流程分别简称为 S、M、D 和 P。其中，货源寻找、制造和交货过程是供应链的执行过程，而计划则发挥整体协调和控制作用。

信息流和信息系统包括订单信息处理、需求预测信息处理、管理信息和管理信息系统等。现代市场条件下，企业的管理信息系统会准确而迅速地接收顾客需求信息，由顾客需求驱动订单，由订单驱动企业的运营过程。

组织与协调机制主要包括企业采购部门与其他部门的关系、企业配送中心的运营、企业各职能部门的协调以及企业与供应链各节点企业之间的协调。

### (4) 供应链绩效分析。

供应链绩效考核由传统的、单纯注重财务效果的绩效考核体系发展到关注企业协调平衡发展的平衡计分卡体系，除了考核财务指标外，还要考核与客户的关系、客户的价值与发展、企业员工流程优化和企业员工的学习与成长等方面。

#### 步骤二：问题识别。

采购与供应链管理问题是指企业的采购与供应链管理实践活动没有完成既定目标，没有达到既定绩效水平。问题的识别方法包括绩效评估矩阵、相对绩效矩阵、流程图分析法、原因—效果图等。问题识别主要是指发现未能达标的绩效指标以及造成绩效未能达标的原因。

#### 步骤三：提出备选方案。

在识别出那些影响采购与供应链绩效的因素后，要针对问题及成因提出备选方案。

备选方案决策方法包括 80/20 分析法、ABC 分析法、供应定位模型等。备选方案的提出要立足于三个层次：从出现问题的职能部门入手，提出解决问题的职能层方案；从企业内部各部门的协作机制入手，提出解决问题的企业层方案；从供应链协同机制入手，提出解决问题的供应链系统层方案。

#### 步骤四：评估备选方案并加以选择。

提出解决问题的备选方案后，要从经济可行性、技术可行性和实际操作可行性等方面对备选方案进行评估，并按优劣顺序对各方案进行排序，以选择最佳方案。

#### 步骤五：方案实施。

方案实施阶段要考虑方案所需资源、时间进度、方案实施计划与控制等因素。

步骤六：方案实施总结。

在分析现状、识别问题、提出备选方案、评估与选择方案以及实施方案后，要对方案实施过程进行总结，估算改进方案的预期收益。

### 3. 案例分析报告

案例分析最后要求学生完成案例分析报告。案例分析报告写作体例如下：

#### (1) 前言。

前言包括案例的背景、主要问题、主要措施和建议方案与其收益。前言部分要言简意赅，进行概述。

#### (2) 现状描述。

正文部分主要是对现状进行描述。可以根据 PESTLE 模型、SCP 范式、David Taylor 分析法、SCOR 模型、80/20 分析法、ABC 分析法、供应定位模型等方法对企业的采购与供应链运营现状进行分析。

#### (3) 识别问题并进行要点分析。

根据现状描述发现企业采购与供应链管理过程中出现的问题，并对案例中表现出来的问题进行分析。

#### (4) 结论。

明确问题产生的各种原因，并从中找到重要原因和根本原因。

#### (5) 建议。

提出改进方案，并对方案进行评估，估算改进方案的预期收益。

### 4. 本章后记

本书案例均取材于国内外重点行业领先企业的真实情况，描述了企业采购与供应链运作的真实细节。通过本书的学习，一方面，要对企业的采购与供应链运作有更深入的了解，能够对案例进行分析；另一方面，要根据所学知识和分析方法来提高案例分析能力，并能很好地撰写案例分析报告。

# 第 1 章

## 采购流程

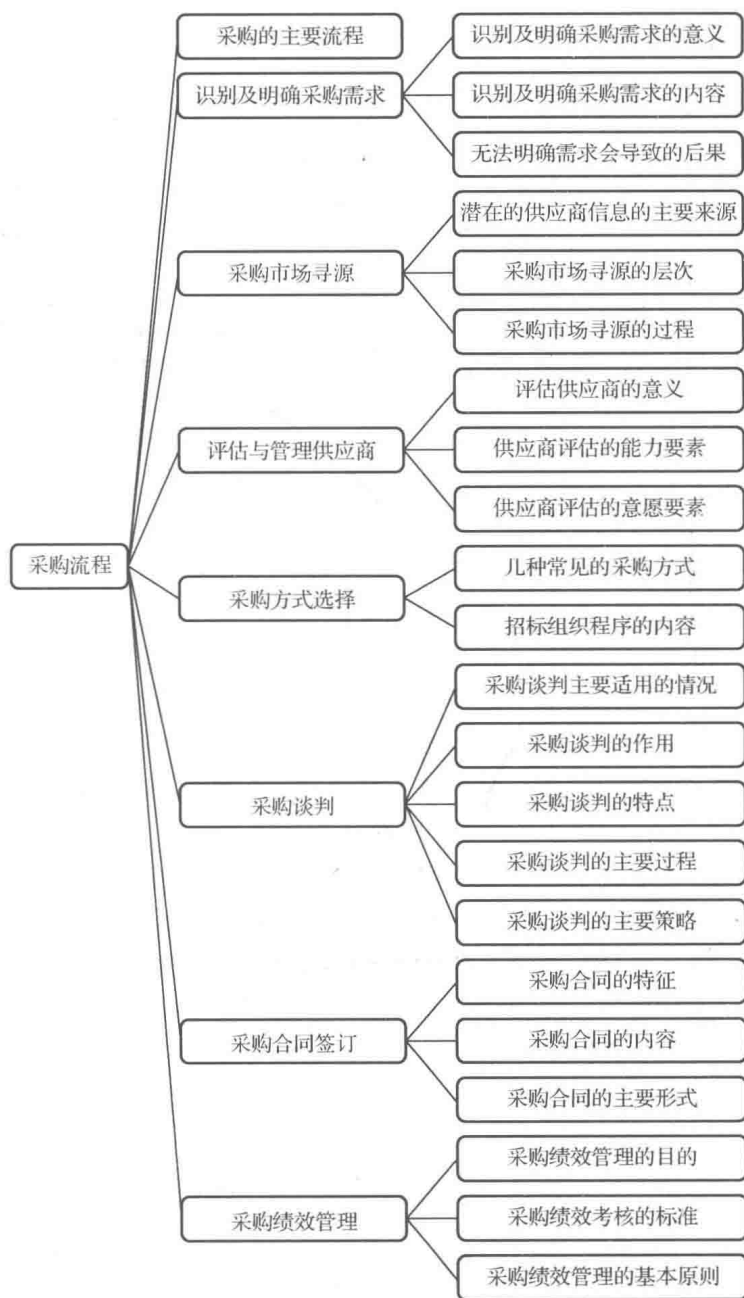
### 知识目标

1. 了解采购主要操作流程;
2. 熟悉采购主要流程中使用的工具;
3. 了解采购流程中的关键审核点;
4. 掌握采购流程中所需的准备材料。

### 能力目标

1. 掌握采购各流程的主要作用及特点;
2. 掌握采购流程中主要监控的关键点;
3. 熟悉不同企业采购流程之间的差异;
4. 能够独立完成采购全流程;
5. 能够对采购流程进行不断的优化。

本章知识结构图如下：



**引导案例 1：**某市飞达自行车有限公司是一家主营城市车、山地车、童车等系列产品的法人企业。经过多年运营，该公司已成为一家驰名中外的企业，其生产的多款产品享誉国内外。现在由于共享单车的高速发展，企业有了更好的机遇和发展平台。现企业为了应对共享单车高速发展的需要，急需招聘一批采购人才以应对日益增长的业务需求。在人员招聘完成后，需要开展对采购人员的采购流程的主要培训，确保采购人员能够迅速融入企业。这对人事部及采购部门的管理者提出了更高的要求。

启示：采购人员需要掌握采购的主要流程，确保每个环节的有效实施，积极推进采购的项目进度，这对企业的高效运转非常有意义。

**引导案例 2：**某企业是电子制造业的一家民营企业，主要生产用于电子产品生产的大型机械设备。由于近年来电子行业的高速发展，对高精尖的生产设备提出了更高的要求。该企业在这个背景下迅速扩张，采购规模也随之迅速扩大。但企业仍旧将采购定位为下单、催货、付款的操作职能，并没有将采购的其他过程进行规划和重视，导致目前企业在采购的管理中问题重重。例如，采购的成本居高不下、供应商质量问题严重、交货非常不及时等各种问题频发。

启示：采购管理过程涉及诸多环节，并不仅仅是买卖的行为。通常企业内部供应链管理的能力由供应链最弱的一环所决定。要提升企业的采购管理能力，增强企业的核心竞争力，就必须重视采购流程中的每个环节。

## 1.1 采购的主要流程

本书编写的采购主要流程，主要是面向本科、大专院校的物流管理、采购与供应管理专业的毕业生，以及没有实际采购工作经验或者刚刚从事采购职业1~2年的人员。这部分人员对采购的实际工作是模糊的，还没有形成清晰的概念。为了让这部分学员能够更好地融入企业的采购管理及实践中，按照采购实际的工作去执行，特地总结了大致的采购流程，将采购业务中的重点按照操作流程进行了归类整理，挑选出重要的知识点并结合实际案例进行了介绍。



图 1-1 采购的主要流程

采购人员要掌握采购过程中的每个环节，了解采购的主要流程。采购过程从识别和定义需求开始后，逐步地将需求落实，其中的每个环节都是紧密相连的。而且这些采购活动和过程是首尾相连的，并且循环不断地进行。因此，采购的每个流程都必须重视，具体内容如图 1-1 所示。

采购与供应链管理这一职业的要求是离不开行业的。每个行业都有非常具体、详细的行业专业知识，而要成为一位专业、出色、优秀的采购管理人员，行业的知识也是必不可少的。因此，本书在各个采购流程的案例中，特意节选了不同的行业，并将该行业的一些知识也加入到案例当中，让学员能够更好地融入到情境当中。

本书所使用的采购的主要流程，并不是全部分解到最细的部分，而是根据大部分企业的实际操作，提取出最关键、最重要的流程，将一些细致的同类流程做了合并归类。这样的做法主要是考虑到初级人员更加容易理解，更加容易接受。在选择案例时，也能够更好地进行归类总结。出于这些目的，编写出了图 1-1 中的采购主要流程，以供后续的案例探讨。

## 1.2 识别及明确采购需求

现代采购的管理特点，已经从以前的供给导向转向了需求导向。传统采购更多的管理方向是产品计划驱动，根据企业自主设定的销售计划、生产计划来进行采购的实施，而销售计划、需求计划则是由企业自主制定的年度销售目标细化而来的。这个需求的确定过程是由内而外的，当外部市场发生剧烈变化时，往往传统采购的应变能力很难跟得上外部的需求。现代采购则更加注重需求管理，从外部客户需求就开始了专业的监控，不断地根据外部客户进行细化调整，更改企业的生产流程、改造生产的设备等。在采购层面也不断地要求采购部门更早期地参与进来，从研发设计到市场调研等，都离不开专业采购人员的身影。

通过有效管理、理顺需求来管理供给，能够更好地确保后续的采购流程可以更加顺利地实施。很多的供给问题其实都是需求问题的延伸。例如，紧急需求来了，供应商没有足够的响应时间，加班加点，打乱整个生产计划，导致多米诺骨牌效应，出现整体延期交货问题；设计定型了，目标成本达不到，供应商的降本建议也无法达成，于是就只能强硬要求供应商实施，玩利润转移的游戏。因此，这里讲的采购需求，不仅是采购产生的表面需求，还包括销售的订单需求、生产计划的需求，工程设计图纸和设计规范也是需求。所以，理顺需求，可以解决整个供应链的问题。

### 1.2.1 识别及明确采购需求的意义

#### 1. 更好地做好采购供应计划，避免紧急采购

对于大多数企业来说，采购是最重要的内部支持职能，是生产计划是否能够顺利实施的重要一环。因此作为采购，如果能够积极地和业务、计划、生产、设计、品质、物流、仓储等部门联系，尽早、主动收集需求信息，就能更好地做好供应计划，以及应急安排。这些都要在需求完全确定之前完成。否则，等需求完全确定了，如客户的订单拿到了、设计图纸定型了，那就太迟了，因为没有足够的采购提前期，就必须加紧催单，将压力及赌注都押在供应商身上。

#### 2. 通过采购早期参与优化设计、降低成本

对于设计驱动的需求，采购要通过正面影响设计来实现，通过优化设计来降低成本，增加产品的可制造性。例如，建筑行业的通行做法是设计和设备选型做好后，图纸、规范转到采购部门，由采购跟设备供应商、承包商谈价。为达到目标成本，供应商往往建议变更设计，但这太晚了。建筑行业的特点决定了，等施工图出来之后，牵一发而动全身，这样的设计变动意味着结构、管线等全面变动，基本上没有变更的可能。于是只有采购与供应商在采购谈判上面施展技巧，但无论如何努力，节约的成本都是很有限的。而不论建筑行业还是其他行业，百分之七十以上的成本都是由产品设计阶段决定的。采购把关键供应商早期纳入设计，采购及供应商的专业和意见就能够积极地影响设计，从而影响需求的有效实施。这是现代采购的一种积极的需求管理，需要的就是更多的主动性以及未雨绸缪。

### 3. 了解来自外部市场的需求，做好采购预案

对于营销驱动的需求，需求管理的对象主要是订单落地之前的预测。很多产品受国家政策、经济环境、新技术、竞争对手的影响很大，预测非常艰难，但这并不代表就不需要做预测了。销售通常都会有一系列的过程，从有意向到真正的下单合作，这中间有很长的一段距离。而作为销售者的观念就是，不要放过任何一个可能存在的订单。因此这些信息，运营管理部门可以通过与销售和市场部门的紧密沟通交流而得知，以便采取适当的行动。例如，如果主要零部件的通用性高，采购周期长，可以考虑在成功可能性达到一定的程度后就提前导入采购需求，启动前期的采购准备工作。万一最后订单消失，这些零部件还可以被其他产品、客户消化掉，无非就是需要一段时间。相反，如果定制件较多、库存呆滞风险高，则应该及时反馈给销售端，让他们理解潜在的风险，要么是承担风险，提前驱动供应链；要么是规避风险，等订单落实后再采购、生产，销售应理解需要等一段时间才能拿到货。这样，销售至少参与了决策，到时候真的拿到了订单、紧急出货的话他们也能理解为什么没有货。内部客户的满意度低，很多情况下是因为他们没有选择的余地，没有参与决策。传统采购的管理下，采购部门坐等需求落地，等到后再紧急催供应商，催不来就抱怨销售给的提前期太少，总觉得自己是无辜受害者，都是别人的错。这样的情况下采购在企业的地位低下，导致采购对公司的贡献值低，需求管理不到位，自然问题重重。

## 1.2.2 识别及明确需求的内容

### 1. 采购需求的质量等级

在一个采购项目启动时，首先需要了解和识别的就是采购需求中界定的质量等级。从各个角度及层面来了解此次采购项目的主要目的，从而定义好所需要的真实质量等级。例如，企业的产品定位是高端产品，目标是要打造企业的品牌及形象，在这个企业目标下，材料的选择必定是要相匹配，要选择高品质的一等品。而如果企业的目标是要达到最佳的性价比，以实用廉价来占领市场份额，这样在选择质量等级时可以考虑二等品。因此，需求的明确还要首先考虑到策略的匹配性。

### 2. 采购需求的数量

在识别和明确需求的过程中，确定实际所需的数量也是一个非常重要的任务。需求部门在提报需求的数量时，有时候会多备一些数量作为消耗或者应急使用，有时候则完全不会。但在实际生产过程中，原材料确实会计算一定的损耗量。而采购人员应该了解不同物料的常规损耗量及特殊性，再根据不同的物料特性及市场的需求环境，来协助需求部门确定最终的采购需求数量。而这个需求数量管理的过程就是采购人员应该掌握的技能。

### 3. 采购需求的时间及地点

采购需求的时效性要求通常很高，对于大多数企业来讲，涉及生产用料的基本上都是要求提前做好送货安排的，以确保企业的生产过程不受影响，而停产待料基本上是不能容忍的。也有很多的企业采取了一次下单、分批送货的方法，因此也会产生下单时间与送货时间不一致的情况。另外，每次送货的地点还很有可能不一样，因为越来越多的企业实施

事业部制，在内地各省市纷纷建厂，但采购依然是由集团总部统一进行。所以，采购的这些细节虽然烦琐，但都马虎不得，每一次的需求都需要精确计算到位，不能出现任何差错，否则就会给企业带来损失。

#### 4. 采购需求的供应商提供的支持与服务

供应商提供的支持和服务是非常重要的。对于企业来讲，采购回来的物料的使用，设备的调试、维修、维护以及需要供应商提供的培训都是属于售后服务的范畴。供应商在其产品或设备上有专业优势，他们知道如何发挥其产品和设备的效率。作为采购人员，在关键的后续服务上应该要求供应商及时跟进。例如，某关键设备在采购后，是否安排供应商及时对操作人员进行全方位的培训，在设备发生故障时是否在规定的时间内到达现场进行维修等，都是很重要的。

#### 5. 供应商需要了解的其他信息

一次完美的采购任务的实施，必然涉及方方面面，这要求在每个配合的环节上都要确认清楚。对于供应商来讲，尤其是新合作的供应商，企业的运作惯例、要求的特殊性、企业文化、企业所处的环境等都是要弄清楚的，供应商了解得越多，在配合上越能做得到位。因此，作为熟悉企业各个方面的采购人员，要尽可能地将供应商当作白纸，告知他们应该了解的各种信息，以保证采购项目的顺利实施。

### 1.2.3 无法明确需求会导致的后果

#### 1. 企业生产过程中断

对于制造业企业来说，保证生产线的持续正常运作，是整个企业各个部门都非常重视的问题。如果由于物料没有及时到位，造成生产线停工待料，这个就是采购部门无法推卸的责任。

#### 2. 采购的设备、物料无法使用

设备与一般的采购项目相比，复杂性更高。不同的设备在型号、性能、尺寸、技术标准方面都各不相同。采购人员在机械方面的知识往往有所欠缺，如果没有核实确切的需求，则很有可能导致采购回来的设备无法正常使用。

#### 3. 采购的材料中含有违禁成分

目前消费者对环境的保护越来越重视，各个国家也对材料是否有违禁成分监督严格。例如，欧盟出台了专门针对进出口欧盟的产品必须提供“REACH”检测报告（REACH是欧盟法规《化学品的注册、评估、授权和限制》的简称，是欧盟建立的并于2007年6月1日起实施的化学品监管体系）。采购人员在采购时要对原材料进行相应的监控。

#### 4. 设备频繁出现故障

设备使用不当，维护保养不到位，都会导致设备频繁出现故障。这也是衡量设备品质的一个重要指标。有一些不良的设备供应商会趁此机会，大肆提高原厂维修零件的价格，以获取高额利润。在设备出售时则降低设备价格争取市场。这是一个价格陷阱，采购人员



必须警惕。

### 5. 供应商无法及时提供所需服务

供应商的服务对于企业非常重要。紧急采购、设备故障抢修、分批送货、使用培训等服务都是需要供应商及时响应的。

## 1.3 采购市场寻源

为了满足企业的需求，采购人员应该对供应市场时刻保持关注。这个关注不仅是针对现有供应商的绩效水平和技术发展，还应该将目光投向那些未被发现的供应商和新兴的技术。这些潜在的供应源对企业未来的发展非常重要，一来他们能够为企业的供应商群注入新的活力，二来外界的科技日新月异地变化，都能够提供给企业进行产业升级的机会。

### 1.3.1 潜在的供应商信息的主要来源

企业潜在的供应商是非常多的。现在是信息爆炸的时代，电子商务与互联网的高速发展，使得我们能够很轻易地得到非常多的供应商信息。这有利也有弊，好处是我们有更多的潜在供应商信息来源，弊端是太多的供应商信息，增加了辨别及审核的难度。

对比以往的历史，现在获得供应商信息的渠道更加多样化，采购人员都会有一个常用的信息来源渠道。对于企业的运作而言，有一个备用的供应商信息库是非常重要的，在有紧急需求时，能够从库中找到常用的供应商。那么负责采购寻源的采购人员，就可以不断地往备用供应商库中加入新的供应商群，并备注好所有相应的信息，做好提前的基础工作，为后续的供应商评估、管理打下良好的基础。

详细的潜在供应商信息来源渠道见第3章采购市场寻源。

### 1.3.2 采购市场寻源的层次

#### 1. 战术采购寻源

战术采购寻源主要是满足具体的需求，且决策层次较低。采购品项属于低价值、低风险、常规性的采购。所形成的也是短期决策，是针对组织或供货市场上的变化或临时状况而做出的。

#### 2. 战略采购寻源

采购品项通常是高价值、高风险的关键物料。同时也未必是企业眼下所急需的，更多的是为了未来的发展而提前做的战略性储备。形成的是关系到采购政策、供应商基础、供应链关系、资本性设备、伦理以及可持续性的长期、高层决策。还要对需求（如使用价值分析）、供应市场、各供应商关注点和能力（对于战略性和瓶颈性采购）形成深刻的理解。