

采购实务 百问百答

CaiGou ShiWu

BaiWen BaiDa

王为人◎编著

采购是一项跨功能、跨学科、跨专业的工作,采购人员需要拥有丰富的产品知识,要求买什么要懂什么。采购人员还需要对供应链做充分的了解,需要对所购产品或服务的流程了如指掌。对于采购人员而言,财务知识也是不可或缺的……



中国物资出版社

采购实务百问百答

王为人 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购实务百问百答 / 王为人编著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 9
ISBN 978 - 7 - 5047 - 3507 - 2

I. ①采… II. ①王… III. ①采购—企业管理—问答 IV. ①F274 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 153579 号

策划编辑 王佳蕾

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

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 19.25 字数: 325 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3507 - 2 / F · 1383

印数: 0001—3000 册

定价: 35.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

我的《采购案例精选》于2007年出版，2009年再版，受到广大读者和众多采购同仁的关注。笔者在培训和咨询过程中以及和学员共同探讨中积累了很多采购中的实际问题。

采购是一项跨功能、跨学科、跨专业的工作，采购人员需要拥有丰富的产品知识，要求买什么要懂什么。采购还需要对供应链有充分的了解，需要对所购产品或服务的流程了如指掌。对于采购而言，财务知识也是不可或缺的，而具备国际化视野、对国际贸易的熟悉程度，对库存管理的实践能力，对供应市场的深入分析，对价格趋势的掌握，成本分析的水平也都是必备的。此外，采购从业者还必须是一个谈判高手，懂得心理分析的相关技巧。

我在多年的采购培训和咨询过程中常常需要解答相关活动中的许多问题，因而渐渐发现这些问题是大家都遇到的。我在工作中有一个习惯，每次的问题都会做一些笔记，把近年来的所问所答收集起来，提取出一些共同的，常常会遇到的题目，希望能够编集成册，为广大采购人分享，解疑释惑。

采购活动从流程角度来说也涵盖了生产活动中的各个环节。采购活动致力于内部的需求分析、探索供应市场、供应商选择管理和评估、质量管理、合同管理、价格修订、来料检验和退货等多环节的充分研究，因而可以断言：采购这一行业覆盖面大，问题也多。我希望本书所提供的信息，对于解决采购人员和供应商管理者在日常工作中所面对的问题方面，能够有所帮助，更希望本书能成为采购人员常常翻阅的实用工具。

当然，我也希望各位采购朋友提出更多的问题，对本书查缺补漏，以期进一步充实此问题库，共同学习，为行业进步添砖加瓦。

王为人

2010年6月



目 录

第一篇 采购战略分析	(1)
一、什么是采购战略	(2)
二、成功的战略采购要回答哪些问题	(3)
三、采购活动的关注点有哪几个层面	(4)
四、现代采购管理与传统采购管理的区别有哪些	(5)
五、供应市场分析具有哪些作用	(6)
六、供应商市场结构有哪四种	(8)
七、供应商选择中的战略有哪些	(8)
八、如何控制供应链的风险	(9)
九、什么是供应商定位分析	(11)
十、什么是供应商偏好	(12)
十一、采购可以“画大饼”吗	(13)
十二、采购全球化要注意什么	(14)
第二篇 采购成本	(17)
十三、整体成本包括哪些内容	(18)
十四、如何进行全生命周期成本分析	(19)
十五、有哪些成本要关注	(21)
十六、什么是生产与成本函数	(22)
十七、有哪些形式的折扣	(24)
十八、数量折扣, 越多越贵	(27)
十九、现金折扣财务怎么算	(27)



二十、有哪些形式的折让	(28)
二十一、成本分解中利润考量的原则是什么	(29)
二十二、什么是质量成本	(29)
二十三、公司采购成本增加多少	(32)
二十四、项目工程或产品的价格变化如何计算	(33)
二十五、如何计算供应商物料的盈亏平衡点	(35)
二十六、产品的成本包括哪些项目	(36)
二十七、供应商的物料成本应该如何分解	(37)
二十八、供应商必须逐年降价的理由是什么	(37)
二十九、年度降价指标基准如何定	(38)
三十、年度降价实施原则有哪些	(39)
三十一、如何比较公司采购物料价格的变化	(40)
三十二、什么是环比、什么是同比和什么是定基	(41)

第三篇 供应商选择和评估

(43)

三十三、合格供应商名单有效吗	(44)
三十四、选择、评价供应商的标准是什么	(45)
三十五、如何理解供应商评估体系中的“质量”条款	(47)
三十六、如何理解供应商评估体系中的“服务”条款	(48)
三十七、对供应商的技术要求是什么	(50)
三十八、评价不同的供应商用统一标准吗	(51)
三十九、如何组成一个有效的供应商评选小组	(52)
四十、供应商评分是统计还是决策	(53)
四十一、供应商评估的结果如何交流	(54)
四十二、供应商现场考察中需要评价的因素有哪些	(56)
四十三、选择新供应商，还是老供应商	(58)
四十四、如何寻找、培养质量好的小供应商	(59)
四十五、如何对待垄断性供应商	(61)
四十六、如何管理大供应商	(63)



四十七、如何管理客户指定的供应商	(64)
四十八、品牌还是非品牌,大供应商还是小供应商	(65)
四十九、如何管理、审核贸易商和代理商	(67)

第四篇 报价与合同管理..... (73)

五十、什么是报价申请书	(74)
五十一、什么是建议要求书	(74)
五十二、什么是信息索取书	(74)
五十三、什么是投标邀请书	(75)
五十四、RFQ、IFB、RFP、RFI 的区别是什么	(75)
五十五、RFQ 带不带价格	(76)
五十六、竞争性的招标必须满足的条件是什么,可能会有 什么问题	(79)
五十七、合同的价格类型有哪些	(80)
五十八、什么是意向书	(81)
五十九、公共采购招标的目的是为了什么,要求有哪些	(81)
六十、招标:开标后还需要和供应商进一步谈判吗	(82)
六十一、一个完整的采购订单应该包括哪些信息	(84)
六十二、询价文件包含哪些内容	(84)

第五篇 供应商质量控制..... (87)

六十三、什么是产品质量认证,什么是质量体系认证	(88)
六十四、采购来料的数量差异如何处理	(89)
六十五、来料中的不合格品如何处置	(90)
六十六、什么是 PDCA	(91)
六十七、供应商的质量经理的职责是什么	(92)
六十八、为什么要求供应商实施质量成本管理	(94)
六十九、供应商现场质量管理包含哪些内容	(96)
七十、什么是 AQL	(98)



七十一、发生质量纠纷，谁来鉴定	(100)
七十二、供应商来料不合格品的索赔方法有哪几种	(101)
七十三、来料包装破损，应该如何处理	(102)
 第六篇 采购技术	 (103)
七十四、什么是杠杆采购，什么是集中采购，什么是联合采购	(104)
七十五、如何进行 MRO 采购的管理	(105)
七十六、什么叫巡回请购单	(107)
七十七、什么叫总括采购订单	(107)
七十八、什么叫目标成本法	(107)
七十九、什么是采购卡	(109)
八十、什么是成本规避	(112)
八十一、货比三家对吗	(113)
八十二、采购风险有哪些	(114)
八十三、采购谈判准备什么	(115)
八十四、什么是谈判中的“BATNA”	(116)
八十五、与供应商谈判中，是否可以不考虑人的因素	(117)
八十六、什么叫采购稼动时间	(119)
八十七、采购应如何理解标准化	(120)
 第七篇 工程和技术	 (123)
八十八、什么是德尔菲技术预测法	(124)
八十九、如何用指数平滑法做采购物料的预测	(126)
九十、预测如何考虑其价值	(127)
九十一、什么是产品生命周期中的并行工程，什么是 DFX	(128)
九十二、什么是 NRE，一次性费用及模具费用应该如何处理	(129)
九十三、模具的产权属于谁，知识产权的归属又应该如何定义	(130)
九十四、什么是价值分析，什么是价值工程	(131)
九十五、如何控制样品	(132)



九十六、样机和量产需要寻找不同的供应商吗	(139)
九十七、服务业与制造业的区别是什么	(140)
九十八、为什么要求供应商做“零基预算”	(140)
九十九、供应商零基预算编制五步骤是什么	(142)
一百、预算方法有哪些	(143)
 第八篇 采购财务活动	(145)
一百零一、什么叫捆绑定价	(146)
一百零二、如何理解供应商的现金折扣	(146)
一百零三、如何比较现金折扣的利益	(147)
一百零四、供应商的财务报表具体怎么算	(147)
一百零五、供应商的财务报表如何看	(148)
一百零六、流动比率的含义是什么	(152)
一百零七、速动比率的含义是什么	(153)
一百零八、固定资产计提折旧有哪几种方法	(154)
一百零九、付款期限的资金成本如何计算	(156)
一百一十、资金的时间价值如何计算	(158)
一百一十一、产品和物料的制造费用包括哪些内容	(159)
一百一十二、什么是机会成本	(159)
一百一十三、采购是成本中心还是利润中心	(160)
一百一十四、什么是财务杠杆	(162)
一百一十五、是否应该帮助在财务上有困难的供应商， 如何实施	(163)
 第九篇 物流与库存	(165)
一百一十六、库存 ABC 分类法对采购合适吗	(166)
一百一十七、企业物流的目标是什么	(167)
一百一十八、什么是 RF-ID 标签	(168)
一百一十九、呆料有级别吗	(168)



一百二十、呆料和死料有什么不同	(169)
一百二十一、呆料如何计算	(169)
一百二十二、呆死料如何处理	(171)
一百二十三、什么是寄售	(172)
一百二十四、什么是客户寄售	(173)
一百二十五、供应商管理库存的风险有哪些，如何规避风险	(173)
一百二十六、如何利用统计学进行安全库存的计算	(174)

第十篇 采购中的租赁活动

(177)

一百二十七、什么是创新租赁	(178)
一百二十八、什么是风险租赁	(178)
一百二十九、租赁的风险有多少种	(178)
一百三十、租赁标的物仅是物资吗	(179)
一百三十一、融资租赁中偿还租金的先付和后付是什么意思	(179)
一百三十二、融资租赁有何优势	(180)
一百三十三、租赁必须有担保吗	(182)
一百三十四、租赁的形式有多少种	(182)
一百三十五、融资租赁的五大功能是什么	(183)
一百三十六、租赁的五大驱动因素是什么	(184)
一百三十七、租赁的四大支柱是什么	(185)
一百三十八、什么是干租赁，什么是湿租赁	(185)
一百三十九、为什么许多企业偏好于租赁	(186)
一百四十、为什么许多仪器或设备都选择以租代买的方式	(186)

第十一篇 采购商务

(189)

一百四十一、FOB 一定是船边交货吗，FOB 一定是买方负担 运费吗	(190)
一百四十二、什么是卡特尔，它是合法的吗	(191)
一百四十三、什么是产地证明书	(193)



一百四十四、什么叫互惠	(194)
一百四十五、还盘后是否还可以坚持要求接受对方的原报价	(194)
一百四十六、接收与接受的意义有什么不同	(195)

第十二篇 绿色采购

(197)

一百四十七、什么是绿色采购	(198)
一百四十八、供应商的绿色审核包含哪些层面	(200)
一百四十九、RoHS 的要求是什么	(202)
一百五十、WEEE 适用于哪些产品	(204)
一百五十一、EuP 指令的要求是什么	(209)
一百五十二、REACH 是什么	(211)
一百五十三、PFOS 指令是什么	(214)
一百五十四、全氟辛酸及其盐 (PFOA) 是什么	(216)
一百五十五、在委托生产的情况下, 谁应该对 REACH 进行注册	(217)
一百五十六、RoHS 和 WEEE 指令主要检测哪些项目	(217)
一百五十七、REACH 注册中有哪些常见问题	(219)
一百五十八、什么是 MSDS	(222)

第十三篇 采购人员建设

(225)

一百五十九、采购经理的职责和工作重点有哪些	(226)
一百六十、供应商是如何评价我们的	(227)
一百六十一、采购员所需的技能有哪些	(228)
一百六十二、如何考核采购人员的绩效水平	(229)
一百六十三、企业的采购与个人的采购行为有哪些异同点	(230)
一百六十四、采购活动应该坚持哪几项主要原则	(231)
一百六十五、如何衡量采购的绩效	(231)
一百六十六、为什么要听取供应商对采购员的意见, 如何做	(233)
一百六十七、采购工作应把握好哪几个关键环节	(236)



一百六十八、什么是采购道德	(236)
一百六十九、对采购活动的审计有哪些内容	(237)
一百七十、处理采购申请的优先顺序是什么	(241)
一百七十一、采购人员应该从何处得到供应商或物料的信息	(242)

第十四篇 采购数学

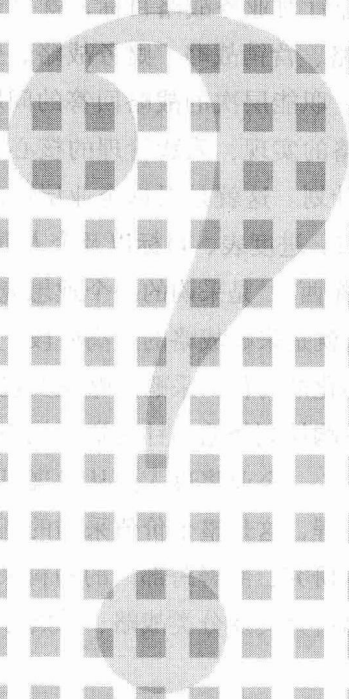
一百七十二、汇率变化	(244)
一百七十三、租赁和购买决策	(244)
一百七十四、学习曲线	(245)
一百七十五、自制和采购	(247)
一百七十六、降价比率	(248)
一百七十七、统计比率	(249)
一百七十八、机会成本	(250)
一百七十九、成本原则	(250)
一百八十、贴现	(251)
一百八十一、未来的价格	(251)
一百八十二、学习率	(252)
一百八十三、经济订货批量	(253)
一百八十四、财务报表	(254)
一百八十五、存货价值	(255)
一百八十六、价格指数	(256)
一百八十七、预测价格	(257)
一百八十八、合同价格类型	(257)
一百八十九、供应商评估	(258)
一百九十、可变成本变化	(259)
一百九十一、收支平衡点	(260)
一百九十二、财务比率	(260)
一百九十三、作业成本	(262)
一百九十四、平均价格	(263)



一百九十五、投资回报模型	(264)
一百九十六、自制与外购	(264)
一百九十七、直线折旧	(266)
一百九十八、投资回报	(267)
一百九十九、运价	(268)
二百、三点估计法	(269)
二百零一、关税	(269)
二百零二、净现金流量	(270)
二百零三、年金终值	(270)
二百零四、年等额净回收额	(270)
二百零五、资本平均增长率	(271)
二百零六、投资利润率	(271)
二百零七、获利指数	(271)
二百零八、实际利率	(272)
二百零九、资产的 β 系数	(272)
二百一十、三种促销	(273)
二百一十一、保本和赢利	(273)
二百一十二、财务指标	(274)
二百一十三、应收账款机会成本	(274)
二百一十四、库存	(275)
二百一十五、采购物料占用资金	(275)
二百一十六、供应商设备替换	(276)
二百一十七、供应商财务状况	(278)
二百一十八、综合成本分析	(279)
二百一十九、选择供应商	(282)
二百二十、趋势外推预测方法	(286)
二百二十一、息税前利润	(287)
 参考文献	 (289)
后记 彩虹总在风雨后——如何降低采购价格	(291)

| 第一篇 |

采购战略分析



一、什么是采购战略

战略管理定义为企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

要了解采购战略，先要知道什么是企业战略？从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划，而从企业过去发展历程的角度来看，战略则表现为一种模式。如果从产业层次来看，战略表现为一种定位；而从企业层次来看，战略则表现为一种观念。一般说来，战略计划是由高层管理者组成的团队制订的，它要回答如下的问题：组织开展什么样的业务、在这些业务中如何分配资源；这些业务在什么地方开展、目标是什么。从企业战略的定义可以看出，企业战略处于一个比较高的层次。一般来说，在高层管理者制订了企业战略之后，即确定了组织开展什么样的业务，企业一般还要制订企业的业务战略计划，以保证开展的业务能够成功。

在业务战略制订后，企业针对业务战略目标，就要开始制订职能层次的战略，这些战略包括采购战略、营销战略、财务战略、生产、会计、人力资源、客户服务以及研发职能。职能层次的战略回答的问题是：这一职能战略如何帮助业务战略和公司战略的实现，采购管理的核心工作是围绕公司的战略计划和生产计划制订采购计划。这就是根据企业层次的决策来确定采购的规模、区域，然后分配优先权、进度表、目标以及个人责任。

“花最少的钱买到最好的东西”，是采购的一个理想境界，是许多管理层对采购部门的要求，实际上，这就是采购战略的最高阶段，但这个战略是不可能达到的。在一个要求管理精细化的时代，采购战略主要包括三个方面内容，即资源战略、供应商战略以及采购控制战略。针对资源战略，整体成本将成为核心得到重点运用。围绕这个核心，企业将进入到从发现机会、实现价值到保持成果并不断发现机会的循环过程，这是整个价值采购的基础。该过程中包含的主要模块是：进行支出费用的研究、部署跨部门的物料采购团队、对供应市场和采购寻源进行分析、制订物料分类及分类战略、采购寻价全过程和部署及实



施分类物料战略。而供应商的管理包括了供应商的选择及评估标准，供应商的选择流程和供应商的关系管理。为了周密的计划和执行，必须有采购控制战略。它包括采购的组织 and 人员，对于采购的绩效考核，采购流程的精心设计。采购战略确定了一个企业合理的集分权采购组织结构，根据采购组织及管控模式确定适宜的采购岗位，制订清楚明确的岗位说明书和采购职责描述，依据公司战略和目标设立采购组织和个人的考核指标体系，才能保证战略计划有效实施。

企业把采购管理提升到战略的高度，制订对应的采购战略。企业战略只有分解到操作层次，才能发挥战略的作用，提升企业的竞争力。采购战略是具体实施计划，在操作层次上实现企业战略。

二、成功的战略采购要回答哪些问题

有许多人将战略采购仅仅限定于供应商的搜寻活动，将寻找供应商作为企业战略采购部的唯一工作，这样的做法不免有些片面。战略采购的工作主要是创造和影响供应市场，使其能满足企业的资源需求。首先，它是一种系统性的、以数据分析为基础的采购方法。它要求公司确切了解外部供应市场状况及内部需求，通过对供应商生产能力及市场条件的了解，公司可以战略性地将竞争引入供应机制和体系以降低采购费用。其次，战略采购还通过协助公司更加明晰了解内部需求模式，从而能有效地控制其需求。通过深入有力的价值分析，公司甚至能比供应商自己更清楚供应商生产过程和成本结构。有了这种以数据分析为基础的方法，公司将在供应商选择、谈判及关系维持管理方面获得重大支持。最后，战略采购使公司重新定义如何与供应商交易，永久降低成本基础和提高供应商的价值贡献，从而确认成本降低。

采购战略是采购活动策略。成功的战略要回答下列问题：

我们创造了能符合公司战略、满足企业成功的需要的供应商市场吗？

采购整合联系到“合作关系管理”之外还有“供应商定位，分类管理”吗？

意识到采购是企业行为的“试金石”了吗？

摆脱了“成本下降的紧箍咒”了吗？



采用了战略实施展开方法了吗？

建立企业内部平台，使得商务效率最大化，价值获取最优化了吗？

战略采购是企业采购的发展方向和必然趋势。在企业创业之初由于采购量和种类的限制，战略采购的优势并不明显，但在企业向更高层次和更大规模发展的过程中优势会日益明显，有远见的企业应该在发轫之初就有组织地构建战略采购框架，实施战略采购。

战略采购的流程可以分解为：

- (1) 设定回报目标。
- (2) 组建专项材料团队，寻找有望突破的领域。
- (3) 评估需求，为不同专项材料量身定做采购战略。
- (4) 与关键供应商沟通关键问题。
- (5) 验证、追踪并监控每个突破项。
- (6) 把实现的节约转变为企业的利润。
- (7) 对供应链伙伴实行优胜劣汰。

三、采购活动的关注点有哪几个层面

采购活动可以分为三个层面：战略采购，共同协作的战术采购和商务订单“购买”，如图 1-1 所示。

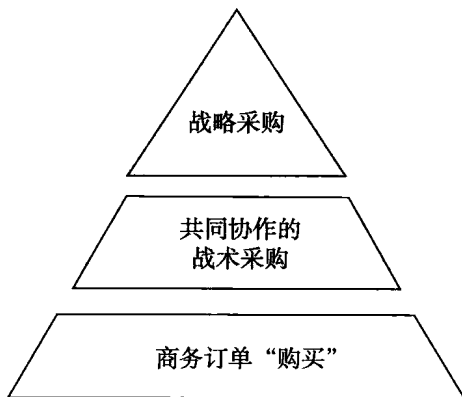


图 1-1 采购活动的三个层面