

# 采购管理的

## 100种方法

成功管理百分百系列丛书

④

一线经理入业务能力快速提升的成功阶梯。  
本书博采众长，融汇最先进的管理理念、最实用的管理技  
能和最经典的企业案例于一体，突出强调可操作性，方便  
读者即查即用、快速学习。

■ 陈建华 主编



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 采购管理的 100 种方法

陈建华 主编



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

采购管理的 100 种方法/陈建华主编. —北京:中国经济出版社, 2006. 1

(成功管理百分百丛书)

ISBN 7-5017-7208-8

I. 采… II. 陈… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098376 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑:聂无逸(电邮: [niewuyi88@sina.com](mailto:niewuyi88@sina.com))

责任印制:常 毅

封面设计:红十月工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京君升印刷有限公司

开 本:A5

印张:14.125 字数:367 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版

印次:2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7208-8/F·5788

定价:35.00 元

---

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176



## 第一章 采购战略规划管理

- 方法 1 全面分析供应环境/(2)
- 方法 2 构建采购战略体系/(6)
- 方法 3 解读和运用战略采购/(11)
- 方法 4 进行战略定位、制定采购策略/(17)
- 方法 5 在战略规划中必须考虑到各种风险并制定相应的对策/(24)

## 第二章 采购计划与预算管理

- 方法 6 分析影响采购计划的因素/(31)
- 方法 7 进行需求分析/(35)
- 方法 8 编制采购计划/(41)
- 方法 9 制定合理的采购计划/(48)
- 方法 10 根据企业实际情况确定采购数量/(50)
- 方法 11 编订采购预算/(53)
- 方法 12 努力减少预算的失误以及由此带来的损失/(57)

## 第三章 供应商管理

- 方法 13 如何进行供应商调查/(62)
- 方法 14 通过各种信息来源了解供应商/(66)
- 方法 15 制定一套标准对供应商进行筛选/(70)
- 方法 16 进行初步的供应商评价和选择调查/(77)



- 方法 17 确定供应商评价和选择的方法/(81)
- 方法 18 量化考评供应商/(88)
- 方法 19 与供应商建立良好的合作关系/(93)
- 方法 20 克服供应商发展的障碍/(98)
- 方法 21 防止供应商控制/(105)
- 方法 22 友好结束供应商关系/(110)

#### **第四章 采购成本管理**

- 方法 23 分析采购成本构成/(114)
- 方法 24 识别并走出成本管理误区/(119)
- 方法 25 分析影响采购成本的主要因素/(124)
- 方法 26 利用倒推价格分析估计供应商成本/(126)
- 方法 27 全面控制采购成本/(130)
- 方法 28 进行收支平衡分析/(135)
- 方法 29 在降低采购成本过程中旧方法新使用/(139)
- 方法 30 根据实际应用适合的采购成本控制策略/(144)
- 方法 31 借鉴优秀企业经验降低采购成本/(148)
- 方法 32 了解全球采购的相关成本/(153)

#### **第五章 采购价格管理**

- 方法 33 分析影响采购价格的因素/(158)

- 方法 34 理解成本与价格的关系/(161)
- 方法 35 了解供应商如何确定产品价格/(165)
- 方法 36 选用恰当的方法来确定价格/(172)
- 方法 37 争取最优价格折扣/(176)
- 方法 38 进行正确、有效的询价/(180)
- 方法 39 在买方市场进行采购议价/(187)
- 方法 40 在卖方市场进行采购议价/(190)
- 方法 41 给主要合同定价/(193)

## 第六章 采购招标管理

- 方法 42 选择合适的招标方式/(197)
- 方法 43 在采购招标前进行充足的筹备/(201)
- 方法 44 审查投标商资格/(205)
- 方法 45 确定报价及最有利投标/(209)
- 方法 46 顺利开标、选择恰当方法进行评标/(212)
- 方法 47 防止串通投标/(218)
- 方法 48 处理相同价格的问题/(222)

## 第七章 采购谈判管理

- 方法 49 确定是否需要谈判/(225)
- 方法 50 尽量搜集谈判资料/(228)
- 方法 51 对谈判进行全面地准备、计划/(231)
- 方法 52 组建一支优秀的采购谈判团队/(237)
- 方法 53 灵活运用采购谈判技巧/(240)

- 方法 54 洞察谈判中的各种力量/(248)
- 方法 55 在采购谈判中学会让步/(252)
- 方法 56 在价格谈判中交互使用杀价和讨价还价技巧/(255)
- 方法 57 为每个问题设定一个成交位置/(258)
- 方法 58 努力影响对方/(261)
- 方法 59 争取实现谈判双赢/(265)

## 第八章 采购单据与合同管理

- 方法 60 把各种采购单据准备齐全/(269)
- 方法 61 了解采购合同的构成/(281)
- 方法 62 选择合同类型时应该考虑其影响因素/(285)
- 方法 63 拟定一份好的采购合同/(288)
- 方法 64 仔细审阅合同中的有关采购价格的条款/(293)
- 方法 65 关注货币及付款操作问题/(296)
- 方法 66 跟踪、监控采购合同的执行/(300)
- 方法 67 在战略联盟和合作伙伴关系中制定长期合同/(304)
- 方法 68 解决合同纠纷/(309)

## 第九章 采购质量管理

- 方法 69 对供应商进行采购质量管理和控制/(316)

- 方法 70 在采购过程中准确描述所需产品以确  
保采购质量/(319)
- 方法 71 平衡采购过程中的质量与成本/(324)
- 方法 72 根据实际情况选择适当的采购质量检  
验方法/(329)
- 方法 73 对所采购的物料进行检验及接收/(333)
- 方法 74 处理不合格的采购品/(336)
- 方法 75 帮助供应商推行 ISO9000 等相关标准  
的实施/(338)
- 方法 76 注意专利和产品责任问题/(342)

## 第十章 采购运输与库存管理

- 方法 77 对运输进行控制和影响/(347)
- 方法 78 选择恰当的运输方式/(351)
- 方法 79 根据实际情况对产品进行相应的包  
装/(356)
- 方法 80 支付货运费用/(361)
- 方法 81 确保实物、信息同步入库/(364)
- 方法 82 应用各种策略削减库存/(368)
- 方法 83 总结解决库存问题的实践技巧/(373)

## 第十一章 采购绩效考核与评估管理

- 方法 84 设计采购管理机制/(379)
- 方法 85 设定采购绩效考核与评估的指标/(383)

- 方法 86 确定采购绩效评估的标准/(387)
- 方法 87 注意采购绩效考核与评估中易出现的问题/(389)
- 方法 88 勿入采购绩效考评四陷阱/(392)
- 方法 89 杜绝采购回扣/(395)
- 方法 90 防止采购过程中的暗箱操作/(400)
- 方法 91 识别常见的采购作弊方式/(403)
- 方法 92 汲取采购绩效领先者的成功经验,提升采购绩效/(407)

## 第十二章 采购部门与人员管理

- 方法 93 通过不同方法与渠道招聘到合格的采购人员/(412)
- 方法 94 了解采购主管/(418)
- 方法 95 明确采购人员任职资格和标准/(420)
- 方法 96 界定采购人员的职责/(424)
- 方法 97 明确采购人员职业行为/(428)
- 方法 98 分布采购权力/(431)
- 方法 99 根据六要素优化采购部门设计/(433)
- 方法 100 宣扬采购道德规范、加强采购道德建设/(438)

## 后 记

## 第一章

# 采购战略规划管理



- 方法 1 全面分析供应环境
- 方法 2 构建采购战略体系
- 方法 3 解读和运用战略采购
- 方法 4 进行战略定位、制定采购策略
- 方法 5 在战略规划中必须考虑到各种风险并制定相应的对策



## 方法 1

2

# 全面分析供应环境

现代企业的生产经营活动日益受到环境的作用和影响,供应管理活动也不例外,既受到外部宏观环境和供应市场的制约,也受到企业内部部门间协调配合程度的影响。所以,企业要制定供应策略,首先必须全面、客观分析供应环境的变化。

供应环境分析,就是要对供应环境进行全面系统的分析和预测,目的在于为供应决策提供客观依据。而供应环境就是与企业供应管理活动有关的宏观环境因素、供应商所处行业环境因素以及企业内部微观环境因素等。

过去,很多企业重视产品销售市场环境分析,忽视对供应环境的研究。随着供应管理在企业价值链中地位的提高,越来越多的人开始认识到供应环境分析的重要性和必要性。供应环境分析的必要性体现在以下三个方面。

- 增强企业供应工作的适应性
- 保证企业供应决策的正确性

- 提高企业竞争力的现实性

## 一、企业内部环境分析

采购过程所处的企业内部环境,主要包括以下几个方面:

1. 领导对采购工作的重视程度。企业的高层领导是否认识到采购管理对产品质量和价值的贡献以及企业利润的贡献,在企业流程重组中将采购管理放在什么位置。

2. 各部门对采购工作的支持力度。销售部门是否及时提供顾客订单调整情况和顾客反馈信息,财务部门是否有充足的资金保证,设计部门提供原材料、零部件变动情况的及时程度,人力资源部门是否提供适合采购管理人员的激励机制、薪酬水平和培训机会。

3. 信息技术在采购工作中的应用程度。

## 二、供应商及所处行业环境分析

供应环境因素一方面是供应商因素,包括供应商的组织结构、财务状况、产品开发能力、生产能力、工艺水平、质量体系、交货周期及准时率、成本结构与价格等;另一方面是供应商所处行业环境因素,包括该行业的供求状况、行业效率、行业增长率、行业生产与库存量、行业集中度、供应商的数量与分布等。

根据产业组织理论,供应商所处行业的市场结构可划分为以下几种不同情况:

1. 完全竞争市场。供应商处于完全竞争市场时,市场信息完备,透明度高,产品结构、质量、性能和价格在不同的供应商之间几乎没有差异,如农副产品。

2. 垄断竞争市场。供应商处于垄断竞争市场的比例最高,这样的市场上有大量供应商的存在,各供应商提供的物品的品质不同,企业进入和退出的门槛很低,供应商的讨价还价能力不强,如大多数日用消费品、家用电器和工业产品。

3. 寡头垄断市场。供应商处于寡头垄断市场时,几家大供应商占据绝大多数市场份额,企业进入障碍高,供应商的讨价还价能力强,如石油、电力、电信等。

4. 完全垄断市场。完全垄断可分为自然资源垄断,如一些国家造币所需专有林场的木材;政府垄断:如铁路、邮政;控制垄断:如拥有专利权的微软。在这样的市场上,供应商只有一家,所以在交易中占有绝对优势,完全控制了价格。

### 三、进行供应环境分析

1. 确定供应环境分析的目标企业的供应环境涉及面广、因素复杂,所以在进行供应环境分析时首先要明确目标,通常是解决供应管理中发现的新情况和新问题,使最终形成的分析报告有针对性。

2. 搜集和分析间接资料。搜集和分析间接资料,可以快速而经济地获取初步的信息和结论,确认是否有必要进行供应环境调查,为了下一步的安排奠定良好的基础。间接资料的来源包括:国家有关部门发布的政策方针、发展规划、计划及经济信息,从各种信息中心或互联网上查询的信息,从刊物发布的信息资料、广告及供应商提供的资料等。

3. 设计供应环境调研方案。供应环境调研方案设计是为实施供应环境调研所作的计划或方案,包括确定调查对象、资料搜集方法、时间安排和组织配备。

4. 实施供应环境调查。企业供应部门可以采取多种形式进行

供应环境调查。在调查过程中要紧紧围绕调查的主题、突出重点，需调查的问题要具体明确。

5. 编写供应环境分析报告。搜集到的资料经过整理、分类汇总，进行分析研究，得出符合客观实际的调查结论，对供应决策提出建议。

认真研究各种原材料的供需现状的发展趋势，特别是分清哪些原材料处于卖方市场，哪些原材料处于买方市场，哪些原材料供需基本平衡。并根据调查结果，分别采用不同的采购策略。



## 方法 2

6

# 构建采购战略体系

企业之间竞争的日趋激化,不仅体现在参与竞争的企业越来越多,更重要的是竞争的程度越来越深。这种竞争程度上的变化既反映在多样化经营;又反映在企业运作中的高技术、高效率。在这一背景下,企业竞争将在理念竞争、管理竞争、创新竞争、服务竞争、人才竞争、资讯竞争、渠道竞争、科技竞争、顾客竞争等各个层面全方位展开。企业该如何根据自身特点,制定供应战略规划,适时、有效地开展采购工作,已成为企业谋求长远发展的重大课题。

## 一、采购管理理念

理念即企业的经营哲学,指企业为其经营活动方式所确立的价值、信念和行为准则。采购管理理念是企业为采购管理工作确

立的价值观。一般用一句或若干句话,简洁明了地概括表达采购工作的地位或希望达到的境界等,主要体现在以下三个层面上:

- 供应管理的基本立足点——存在的意义;
- 组织运作的基本方针——行动的方式;
- 采购管理所提供的价值——具备独特的能力。

## 二、采购战略目标

采购战略目标是采购管理部门的经营管理活动在一定时期内要达到的具体指标。在现代企业管理方法体系中,标杆法得到越来越多的应用。标杆法又称基准管理,就是将那些出类拔萃的企业作为企业的测定基准或标杆,以它们为学习的对象,迎头赶上,进而超过之。在确定采购战略目标时,可以采取标杆法。通过标杆实施过程,帮助企业辨别最优秀企业及其优秀的管理功能,并将之吸收到企业的采购战略规划中,以此改进采购工作绩效。采购管理人员通过与优秀企业的比较,找出本企业采购管理中深层次的问题和矛盾,发现过去没有意识到的采购技术或管理上的突破,发挥出更大的创造性,推动采购管理迈上一个新的台阶。世界级企业的采购供应实践活动为我们提供了一系列的管理范式,我们应向这些世界级企业看齐,逐步缩小与他们的差距,制定出较高水准且切实可行的采购战略目标。表 1-1 所示简单地对一般企业和世界级企业做了一些采购战略目标上的比较。

## 三、采购战略策略

企业为实现采购战略目标需制定相应的采购策略,包括采购物品战略定位、自制与外购决策、供应商发展战略、采购成本战略、

采购人员发展战略等。

表 1-1 世界级企业的采购供应活动

|             | 一般企业  | 世界级企业   |
|-------------|-------|---------|
| 每个购买者的供应商数目 | 34    | 5       |
| 购买成本占购买的百分比 | 3.3%  | 0.8%    |
| 购买的交货时间(周)  | 15    | 8       |
| 订货所花的时间     | 42 分钟 | 15 分钟   |
| 送货延误的比例     | 33%   | 2%      |
| 废弃材料的比例     | 1.5%  | 0.0001% |
| 每年短缺的数目     | 400   | 4       |

#### 四、采购战略执行方案

最后所制定的采购策略还要转换成行动计划,即执行方案。该方案一般采取列表的方式,包括工作内容及目标、量化指标、时间进度安排和行动负责人等。

采购战略规划体系如图 1-1 所示。

从图中可以看出,一个完整的采购战略规划体系自上而下,从定性到定量,从抽象到具体。采购管理理念是规划的起点,而执行方案是规划的最终具体落实。

表 1-2 是一个较为典型的某企业采购战略规划方案,供大家在实践中借鉴。