

超级
实用

成本管控制训书系

周云◎著

采购成本控制 与供应商管理



机械工业出版社
China Machine Press

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。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

采购成本控制与供应商管理/周云著. —北京: 机械工业出版社, 2009.8
(超级实用成本管控训练书系)

ISBN 978-7-111-27835-1

I. 采… II. 周… III. ①采购—企业管理: 成本管理 ②企业管理: 供销管理
IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第124137号

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 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2009年8月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 17印张

标准书号: ISBN 978-7-111-27835-1

定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

P R E F A C E 前 言

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，近年来受使命感驱动，我一直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：第一，从关注单价到更多地关注总成本；第二，供应商的数目由多到少甚至到单一；第三，与供应商的关系由短期交易到长期合作；第四，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，关键是做好六件事：第一，要明确采购标准，对公司需求进行恰如其分地描述；第二，供应商参与设计；第三，要严格进行供应商的资格认证，严把入门关；第四，在日常采购作业中，做好检验与试验；第五，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；第六，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：缩短采购周期、控制采购库存以及管理供应商。而供应商管理主

要包括四个方面：选择、认可、评估与激励，但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。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，本书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。

凡是想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与爱子，是家人的爱与奉献，让我在辛苦的写作中时时感受到生活的乐趣。同时，我也非常感谢机械工业出版社华章公司的编辑石美华、程琨、佟欣书等，众行管理顾问有限公司的刘永中总经理、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。

付梓之际，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

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	5
1.5 采购的核心价值	8
1.6 先进的采购管理系统	9
1.6.1 采购策略的核心要素	9
1.6.2 先进的采购管理系统	9
1.7 采购组织设计与能力建设	15
1.7.1 采购的管理职责	15
1.7.2 采购组织设计与分工	17
1.7.3 采购人员的能力建设	23
1.8 采购流程设计与流程优化	24
1.8.1 采购流程的设计	24
1.8.2 采购流程的优化	26

第2章 常用的采购技术	29
2.1 采购人员必备的财务知识	30
2.1.1 不可不懂的利润表	30
2.1.2 利润增加的两种途径	33
2.1.3 降低成本对利润增长的贡献更大	34
2.2 价值分析 (VA) 与价值工程 (VE)	36
2.2.1 VA与VE简介	36
2.2.2 VA与VE的概念与原则	37
2.2.3 VA与VE提高价值的基本途径	37
2.2.4 VA与VE的实施步骤	38
2.2.5 VA与VE的十大思考方向	39
2.2.6 VA与VE活动成果评价	40
2.3 建立价格信息体系	41
2.3.1 为什么要建立价格信息体系	41
2.3.2 建立价格信息体系的三种方式	43
2.3.3 价格信息体系的三份关键资料	44
2.4 掌握成本分析的三个步骤	44
2.4.1 分析本公司产品的成本结构	44
2.4.2 制定本公司的分解报价表	55
2.4.3 重点关注总成本分析	57
2.4.4 价格的市场影响因素	62
2.4.5 供应商报价方法及依据	63
2.4.6 如何处理相同报价	64
2.4.7 如何处理垄断供应	64
2.5 其他常用的采购技术	64

2.5.1 规模经济	64
2.5.2 学习曲线	65
2.5.3 批量采购	66
2.5.4 期货采购	66
2.5.5 联合采购	67
2.5.6 合同管理	67
2.5.7 库存控制	68
2.5.8 供应商辅导	69
2.5.9 谈判技巧	69
第3章 采购中的质量改善	70
3.1 质量与质量管理	71
3.1.1 质量概念的变迁	71
3.1.2 六西格玛简介	72
3.1.3 质量意识的“三不”政策	74
3.1.4 质量方法的“三步曲”	75
3.1.5 质量成本及其控制方法	77
3.2 采购中的质量改善	80
3.2.1 明确采购标准	80
3.2.2 供应商参与设计	82
3.2.3 供应商资格认证	84
3.2.4 检验与试验	86
3.2.5 关口前移实施免检	86
3.2.6 供应商质量的持续改善	88

第4章 如何降低采购成本	89
4.1 管好采购人员	89
4.1.1 为什么采购人员容易出事	89
4.1.2 选人重人品	93
4.1.3 用人重绩效	96
4.1.4 轮换与审计	101
4.2 恰如其分地运用采购原则	105
4.2.1 采购的5R原则	105
4.2.2 三个关键性采购原则	109
4.2.3 采购中的ABC管理法	111
4.3 招标采购与竞争性谈判	112
4.3.1 招标采购的基本原则	112
4.3.2 招标采购的优点	113
4.3.3 两种常用的招标采购方式	113
4.3.4 招标采购的流程	114
4.3.5 如何开标与评标	115
4.3.6 招标采购的几个小技巧	117
4.3.7 竞争性谈判技巧	123
4.4 集中采购与电子采购	128
4.4.1 什么是集中采购	128
4.4.2 走向集中采购的三个阶段	128
4.4.3 集中采购的三个层次	128
4.4.4 集中采购的优点	129
4.4.5 集中之后需要电子化	130
4.4.6 电子采购的形式与功能	131

4.4.7 电子采购的流程	133
4.4.8 电子采购带来的成本节约	133
4.4.9 电子采购的种种优势	136
4.4.10 电子采购存在的障碍	137
4.5 其他降低采购成本的方法	139
4.5.1 鼓励供应商之间的竞争	139
4.5.2 包装和运输优化	140
4.5.3 延长付款时间	143
4.5.4 大力实施材料标准化	144
4.5.5 推动全球采购	144
第5章 采购中的库存控制	147
5.1 库存与库存周转	147
5.1.1 什么是库存	148
5.1.2 什么是库存周转	149
5.1.3 加速库存周转的意义	150
5.2 库存计划的四个关键模型	152
5.2.1 库存管理的三角形原理	152
5.2.2 库存的成本模型	153
5.2.3 库存计划的基本术语	155
5.2.4 提高库存准确度	159
5.2.5 库存计划的四个模型	160
5.2.6 库存计划的Q模型	161
5.2.7 库存计划的P模型	162
5.2.8 库存计划的 (s, S) 模型	163

5.2.9 库存计划的 (R, s, S) 模型	163
5.3 订货量计算的五种方法	164
5.3.1 经济订购批量	165
5.3.2 批量对批量	166
5.3.3 固定期间内需求	167
5.3.4 固定订货间隔时间	168
5.3.5 SM算法	169
5.4 如何加速物料库存周转	171
5.4.1 加快周转的两个方向	171
5.4.2 及时处理呆滞品	172
5.4.3 如何降低原材料库存	172
第6章 如何缩短采购周期	179
6.1 交货期与准时交货率	179
6.1.1 交货期的三种表达方式	179
6.1.2 准时交货率的两种计算方法	180
6.1.3 交货期的四个组成部分	181
6.2 如何缩短订单处理周期	181
6.2.1 组织保障	181
6.2.2 流程优化	182
6.2.3 电子化	183
6.2.4 加强预测	184
6.3 如何缩短采购周期	187
6.3.1 供应商库存管理	187
6.3.2 供应商的关系发展	188

6.3.3 共享的信息平台	189
第7章 供应商关系策略	190
7.1 供应链开发的五个阶段	190
7.2 供应商关系策略的“八字方针”	191
7.2.1 供应商关系策略的“八字方针”	191
7.2.2 供应商经典的“四分法”	192
7.2.3 动态管理供应商关系	194
7.2.4 供应商关系的正确表述	195
7.2.5 供应商的“分而治之”	196
第8章 供应商的选择与认可	198
8.1 供应商选择标准与模板	198
8.1.1 多因素比较选择供应商	198
8.1.2 三因素理论	199
8.1.3 六因素理论	199
8.1.4 七因素理论	200
8.1.5 建立供应商选择模板	203
8.2 如何开发与认可供应商	205
8.2.1 前期书面调查	205
8.2.2 产品认证	207
8.2.3 现场评审	209
8.2.4 供应商体系认证	209
8.2.5 供应商开发与认可的十个步骤	211

第9章 供应商的评估与激励	215
9.1 批量生产中的供应商管理	215
9.1.1 总体采购协议	216
9.1.2 来料检查与定期审核	216
9.1.3 考核供应商绩效	217
9.2 供应商绩效评估与改善	217
9.2.1 如何评估供应商绩效	217
9.2.2 如何改善供应商绩效	225
9.3 供应商激励方式探讨	230
9.3.1 精神激励	231
9.3.2 物质激励	231
第10章 采购谈判技巧	234
10.1 采购谈判与谈判流程	234
10.1.1 谈判的概念	234
10.1.2 谈判的流程	237
10.2 谈判准备的六个环节	237
10.2.1 目标确立	238
10.2.2 了解你的对手	238
10.2.3 对问题进行优先级排序	239
10.2.4 列出各种可能的选择方案	240
10.2.5 就每个谈判问题设定界限	240
10.2.6 检验界限的合理性	241
10.3 外部谈判的四个阶段	245
10.3.1 介绍阶段	245

10.3.2	冲突阶段	246
10.3.3	综合阶段	246
10.3.4	决定阶段	247
10.3.5	谈判总结	247
10.4	采购谈判工具箱	248
10.4.1	优秀谈判者的特质	248
10.4.2	采购谈判准备时要考虑的问题	249
10.4.3	如何开局制胜	249
10.4.4	如何相互了解	250
10.4.5	如何让步	251
10.4.6	如何打破僵局	251
10.4.7	谈判大师的经验	252

第1章 采购系统与流程优化

导读

采购发展的历史，就是从传统采购到战略采购的转变。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。

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，企业不仅要制定采购策略，并且要在采购策略的指引下构建先进的采购系统与模式。本章将介绍为业界广泛认同的采购系统模板，它的先进性也体现在四个方面：①注重早期参与；②注重供应商的关系发展；③致力于专业专家队伍的建设；④致力于构建采购信息平台。

采购的价值、策略与系统代表的是管理者的意志与期望，要让这些期望变成现实，就必须在先进系统的框架内，认真设计采购组织，提升采购能力素质，同时注重采购流程的优化。

采购组织分工有三种方式，采购能力素质提升就是要引导员工树立正确的工作态度，训练他们掌握必备的工作技能，传播给他们相应的专业知识，并帮助他们养成良好的工作习惯。

采购流程设计与优化可遵循“三个四”，即“四分开”、“四个要素”与“四大手法”。