

一线管理实战精要丛书

丛书主编 / 杨庆明

采购 管理_的 100种最实用方法



CAOGOU GUANLI DE
100 ZHONG ZUI SHIYONG FANGFA

项叶生 聂蕊 郭凡 / 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

014033250

F253.2

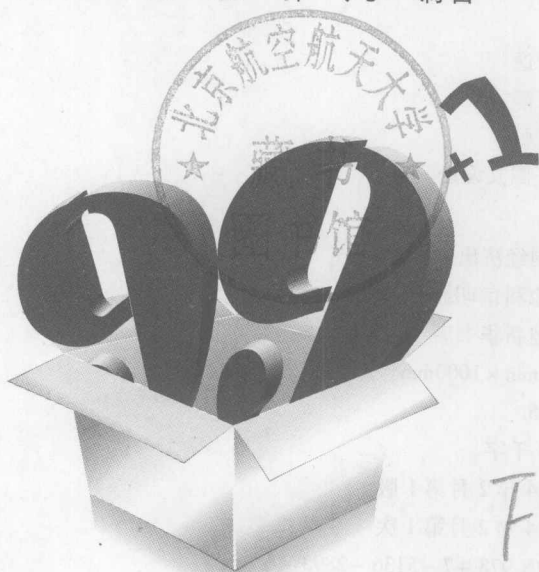
12

一线管理实战精要丛书

采购管理的 100种最实用方法

丛书主编 / 杨庆明

项叶生 聂蕊 郭凡 / 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



北航

C1721507

014033520

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理的 100 种最实用方法/杨庆明主编.

北京: 中国经济出版社, 2014. 2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2893 - 8

I. ①采… II. ①杨… III. ①采购管理—管理方法—IV. ①F253. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 258395 号

责任编辑 聂无逸
责任审读 贺 静
责任印制 张江虹
封面设计 华子图文设计

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京科信印刷有限公司
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 21.5
字 数 337 千字
版 次 2014 年 2 月第 1 版
印 次 2014 年 2 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2893 - 8
定 价 45.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

目录 | Contents

1 采购战略规划管理

- 方法 1 全面分析供应环境 3
- 方法 2 构建采购战略体系 5
- 方法 3 解读和运用战略采购 9
- 方法 4 进行战略定位、制订采购策略 13
- 方法 5 在战略规划中必须考虑到各种风险并制订相应的对策 18

2 采购计划与预算管理

- 方法 6 分析影响采购计划的因素 25
- 方法 7 进行需求分析 27
- 方法 8 编制采购计划 32
- 方法 9 制订合理的采购计划 37
- 方法 10 根据企业实际情况确定采购数量 39
- 方法 11 编订采购预算 41
- 方法 12 努力减少预算的失误以及由此带来的损失 44

3 供应商管理

- 方法 13 如何进行供应商调查 49
- 方法 14 通过各种信息来源了解供应商 51
- 方法 15 制订一套标准对供应商进行筛选 54

方法 16	进行初步的供应商评价和选择调查	59
方法 17	确定供应商评价和选择的方法	62
方法 18	量化考评供应商	67
方法 19	与供应商建立良好的合作关系	71
方法 20	克服供应商发展的障碍	74
方法 21	防止供应商控制	79
方法 22	友好结束供应商关系	82

4 采购成本管理

方法 23	分析采购成本构成	87
方法 24	识别并走出成本管理误区	90
方法 25	分析影响采购成本的主要因素	94
方法 26	利用倒推价格分析估计供应商成本	95
方法 27	全面控制采购成本	98
方法 28	进行收支平衡分析	102
方法 29	在降低采购成本过程中旧方法新使用	105
方法 30	根据实际应用适合的采购成本控制策略	108
方法 31	根据实际应用适合的采购成本控制策略	111
方法 32	了解全球采购的相关成本	114

5 采购价格管理

方法 33	分析影响采购价格的因素	121
方法 34	理解成本与价格的关系	123
方法 35	了解供应商如何确定产品价格	126
方法 36	选用恰当的方法来确定价格	131
方法 37	争取最优价格折扣	133
方法 38	进行正确、有效的询价	136
方法 39	在买方市场进行采购议价	141
方法 40	在卖方市场进行采购议价	143

方法 41	给主要合同定价	145
-------	---------------	-----

6

采购招标管理

方法 42	选择合适的招标方式	151
方法 43	在采购招标前进行充足的筹备	154
方法 44	审查投标商资格	157
方法 45	确定报价及最有利投标	160
方法 46	顺利开标、选择恰当方法进行评标	162
方法 47	防止串通投标	166
方法 48	处理相同价格的问题	169

7

采购谈判管理

方法 49	确定是否需要谈判	173
方法 50	尽量搜集谈判资料	175
方法 51	对谈判进行全面的准备、计划	177
方法 52	组建一支优秀的采购谈判团队	181
方法 53	灵活运用采购谈判技巧	183
方法 54	洞察谈判中的各种力量	188
方法 55	在采购谈判中学会让步	191
方法 56	在价格谈判中交互使用杀价和讨价还价技巧	193
方法 57	为每个问题设定一个成交位置	195
方法 58	努力影响对方	197
方法 59	争取实现谈判双赢	200

8

采购单据与合同管理

方法 60	把各种采购单据准备齐全	205
方法 61	了解采购合同的构成	216
方法 62	选择合同类型时应该考虑其影响因素	218



方法 63	拟定一份好的采购合同	220
方法 64	仔细审阅合同中的有关采购价格的条款	224
方法 65	关注货币及付款操作问题	226
方法 66	跟踪、监控采购合同的执行	229
方法 67	在战略联盟和合作伙伴关系中制订长期合同	231
方法 68	解决合同纠纷	235

9

采购质量管理

方法 69	对供应商进行采购质量管理和控制	241
方法 70	在采购过程中准确描述所需产品以确保采购质量	243
方法 71	平衡采购过程中的质量与成本	246
方法 72	根据实际情况选择适当的采购质量检验方法	249
方法 73	对所采购的物料进行检验及接收	252
方法 74	处理不合格的采购品	254
方法 75	帮助供应商推行 ISO9000 等相关标准的实施	256
方法 76	注意专利和产品责任问题	259

10

采购运输与库存管理

方法 77	对运输进行控制和影响	263
方法 78	选择恰当的运输方式	266
方法 79	根据实际情况对产品进行相应的包装	270
方法 80	支付货运费用	273
方法 81	确保实物、信息同步入库	275
方法 82	应用各种策略削减库存	278
方法 83	总结解决库存问题的实践技巧	281

11

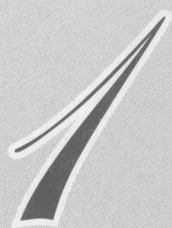
采购绩效考核与评估管理

方法 84	设计采购管理机制	287
-------	----------------	-----

方法 85	设定采购绩效考核与评估的指标	290
方法 86	确定采购绩效评估的标准	292
方法 87	注意采购绩效考核与评估中易出现的问题	294
方法 88	勿入采购绩效考评四陷阱	296
方法 89	杜绝采购回扣	298
方法 90	防止采购过程中的暗箱操作	301
方法 91	识别常见的采购作弊方式	303
方法 92	汲取采购绩效领先者的成功经验, 提升采购绩效	306

12 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	311
方法 94	了解采购主管	315
方法 95	明确采购人员任职资格和标准	316
方法 96	界定采购人员的职责	319
方法 97	明确采购人员职业行为	322
方法 98	分布采购权力	324
方法 99	根据六要素优化采购部门设计	325
方法 100	宣扬采购道德规范加强采购道德建设	329
后 记		333



采购战略规划管理

方法1

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,企业要制订供应策略,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。

1. 增强企业供应工作的适应性。
2. 保证企业供应决策的正确性。
3. 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的环境因素,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,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

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,制订供应战略规划,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。

1. 供应链管理的基本立足点——存在的意义。
2. 组织运作的基本方针——行动的方式。
3. 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进行管理上的突破,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,制订出较高水准且切实可行的采购战略目标。表1-1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订相应的采购策略,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(分钟)	42	15
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

最后所制订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。

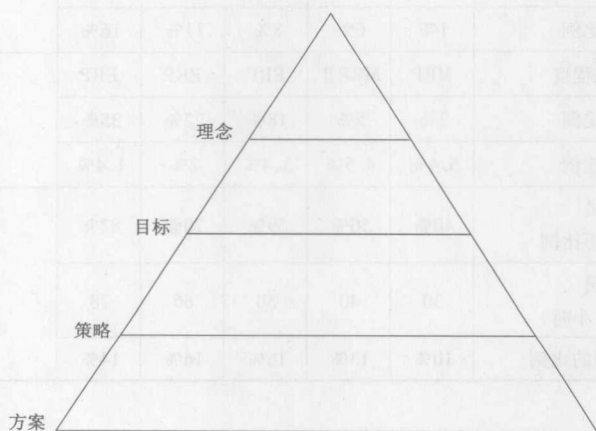


图 1-1 采购战略规划体系

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。

表 1-2 采购战略规划体系

规划内容	年份					备注
	2002	2003	2004	2005	2006	
年采购成本降低幅度	20%	20%	20%	15%	15%	供应商优比
BOM 库存(天)	45	40	35	25	20	
BOM 外购比例	60%	65%	70%	80%	90%	
标准件比例	30%	35%	40%	50%	70%	
BOM 供应商数目	400	350	260	200	177	
供应商早期介入比例	5%	10%	15%	19%	22%	直接送上生产 线
ISO 9000 认证供应商比例	40%	60%	75%	80%	94%	
来料免检比例	50%	60%	70%	80%	88%	
平均交货批次准时率	80%	88%	89%	91%	96%	
平均交货周期(天)	20	15	12	8	6	
JIT 供应商比例	10%	15%	34%	48%	66%	产品回收使 用不污染
集中采购比例	40%	50%	60%	75%	80%	
招标采购比例	50%	70%	80%	75%	60%	
网上采购比例	10%	20%	30%	50%	65%	
绿色采购比例	1%	6%	8%	11%	16%	
管理现代化程度	MRP	MRP II	ERP	ERP	ERP	
供应管理比例	2%	5%	18%	22%	35%	
废弃材料比例	5.4%	4.5%	3.4%	2%	1.4%	
采购人员 本科以上学历比例	40%	50%	59%	70%	82%	
采购人员 年培训时间(小时)	30	40	50	66	78	
采购人员轮岗的比例	10%	13%	16%	16%	14%	

方法 3

解读和运用战略采购

据经济专家分析,企业在采购中每 1 元钱的节约都将会转化成 1 元钱的利润。在同等条件下,企业要想靠增加销售来获取 1 元钱的利润,则需多销售 20 元的产品,由此可见采购管理绝对是企业管理中最有价值的部分。为此,越来越多的企业,甚至包括政府机关都在探索试行招标采购,通过降低采购成本提高经济效益。

目前在企业的采购管理中最常见的问题主要有以下几种。

1. 没有明确的采购策略。例如缺乏对采购需求分析,对供应商的培养等。
2. 没有注重长期供应商关系管理。例如,从关注谈判向建立战略伙伴关系转变,从一味压价向建立互赢和激励机制转变。
3. 没有把采购管理上升到战略高度考虑。例如,采购策略和合作伙伴的选择评估标准应作为企业整体战略中的一部分,新产品的开发和改善。
4. 应与战略供应商保持自始至终的合作。
5. 集团企业的分散采购忽略了整体利益的最大化。例如,货源的整体布局与配送、生产和销售网络的最优化配置。
6. 缺乏有效的工具和信息平台进行采购跟踪、评估、分析和智能化决策。

为了解决上述这些企业采购管理中的常见问题,专家们提出了“战略采购”的概念。

一、解读战略采购

战略采购是以最低总成本建立业务供给渠道的过程,是指按照规范的