

优秀采购员深度训练手册丛书

优秀 采购员

成本控制与供应商管理

李强 主编

优秀采购员成本控制：成本分析 采购成本控制方法 采购成本其他控制
优秀采购员供应商管理：供应商管理概述 供应商选择 供应商日常管理

Youxiu Caigouyuan
Chengben Kongzhi yu Gongyingshang Guanli

广东省出版集团
广东经济出版社

优秀采购员深度训练手册丛书

优秀 采购员

成本控制与供应商管理

李强 主编

广东省出版集团
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀采购员成本控制与供应商管理 / 李强主编. —广州: 广东经济出版社, 2014. 1

(优秀采购员深度训练手册丛书)

ISBN 978-7-5454-2840-7

I. ①优… II. ①李… III. ①采购成本—成本控制②采购管理—供销管理 IV. ①F253. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 254746 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	10.75 2 插页
字数	179 000 字
版次	2014 年 1 月第 1 版
印次	2014 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-2840-7
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

每一章的章前引言都对本章的内容进行了概况性的描述。

第一章 采购成本分析

引言

采购员要进行成本控制。首先，要分析了解成本的构成，使用各种方法进行成本控制；其次，要学会利用价值工程进行采购成本分析，利用产品生命周期进行成本分析。

【实例1】

某大型超市采购B号日用品，B号日用品为刚上市的日用品。此时进货价是5元，卖价为8元，该批定量为100件。

因此，在该次交易中，该超市获利为：300元。

总结：单个商品花去5元的成本，可以赚取3元。

采购员发现该产品处于市场高峰期，于是决定再购入100件，此时进价为4元。卖价是6元。在该次交易中，该超市获利为：200元。

总结：单个商品花去4元的成本，可以赚取2元。

该产品经过一段时间后进入衰退期，此时B号日用品进价仅为2元，卖价也为2元，该采购员还需要去考虑进100件吗？

总结：花去2元的成本，可以赚取0元。

实例是对将正文中比较抽象的问题，采用具体实例的方法讲解，使读者能够更加准确的理解正文。

前 言

采购员在企业中所处的位置是极其重要的。如何使自己成为一名优秀的采购员，如何将工作做得游刃有余，对于每一位采购员来说，都是应该高度关注的问题。

有人认为：采购，不就是拿钱去买东西嘛。其实，如何拿最少的钱买到最合适的东西才是最难的。有的人做采购员多年了，还没有掌握采购的窍门，提升不了业绩；有的人很想做采购这一行，却不知从何处着手。向前辈学习吧，现在谁都忙，以师带徒这种免费的在职培训已经很少了；去参加专业的培训吧，工作太忙又抽不出时间；买本书自学吧，又觉得理论性太强、不实用。

基于此，我们在“HOW—TO企业人手册”系列丛书中心策划、编写了《优秀采购员手册》一书。该书面世后，编者收到许多电话、短信息、网上留言，有的是读者阅读后在实际中获得很大帮助表示感谢的；有的是希望请作者去企业做内训的；有的是想请作者去企业任职的；也有读者反映一些管理要点阐述不全面希望完善的，如交货期方面、供应商管理方面等。

为了满足广大读者的需求以及市场需要，我们继续探究采购员在管理方面的要点和采购员应该掌握的最新知识，并对目前国内的制造业状况进行了更深入的调研，在这一基础上，再次策划、编辑了“优秀采购员深度训练手册丛书”，本套丛书由《优秀采购员工作模板范本》《优秀采购员精益管理笔记》《优秀采购员管理工具指引》《优秀采购员88个工作细节》《优秀采购员成本控制与供应商管理》组成。这

五本书既可独立成书，又可相互呼应，构成了一个完整的采购实操管理体系。

本套丛书趋向于简单化、模块化、图表化、快餐式的阅读方式，更符合现代人的阅读习惯，尤其是“85后/90后”的员工，“傻瓜式”的管理图书更适合其口味。因此，我们在设置本套丛书时，采取了去理论化，把管理理论通过简短的知识点、特别提示等方式加以体现，同时穿插大量的实操表格、制度、流程、实战范本等，可谓是浅显易懂，稍加修改即可使用，具有极强的实操性。

本套丛书可作为管理、培训的工具书，当你在采购工作中遇到难题时，通过阅读本套丛书，你也许能得到一些启示或帮助。本套丛书适合于制造型企业，特别是那些管理还不太规范与不太完善的中小型制造型企业的采购人员，对于其他类型的企业，比如物流企业或服务企业的采购人员也有所帮助。

本套丛书由李强主编，朱少军统稿、审核完成。同时，本套丛书参阅了大量文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢。其中，主要书目及网站已附于书后，但仍难免有疏漏之处，敬请谅解。

目 录

第一部分 优秀采购员成本控制

第一章 采购成本分析

第一节 采购成本组成	2
一、维持成本	2
二、订购成本	3
三、缺料成本	4
第二节 通过价值工程 (VA / VE) 分析采购成本	5
一、什么是价值分析	5
二、价值分析工作运作步骤	6
三、采购过程价值分析的实例	8
第三节 产品生命周期成本分析	10
一、什么是产品生命周期	10
二、产品生命周期对采购成本的影响	11
三、产品采购周期实例分析	12
四、产品所处生命周期测定	13

第二章 采购成本控制方法

第一节 目标成本法	15
一、什么是目标成本法	15
二、目标成本法的采购意义	16
三、目标成本法实例分析	16
四、目标成本法的运作步骤	17
第二节 早期供应商参与	18
一、什么是早期供应商参与	18
二、早期供应商参与的优点	18
三、早期供应商参与的层次	20
四、早期供应商参与的实例	20
五、供应商早期参与的条件	21
第三节 集权采购	22
一、什么是集权采购	22
二、集权采购的优点	23
三、集权采购的实施	23
四、集权采购实施的实例	25
五、集权采购的雷区	26
第四节 招标采购	27
一、什么是招标采购	27
二、招标采购的成本意义	28
三、招标采购的实施	28
四、编写招标书	29
五、招标采购的实例	30
第五节 ABC分类法	31
一、什么是ABC分类法	31
二、ABC分类标准	31
三、ABC分类法的采购实施	32

第六节 按需订货 (Lot for Lot) 法	33
一、 按需订货 (Lot for Lot)	33
二、 按需订货的前提	35
第七节 定量采购	36
一、 定量采购的定义	36
二、 定量采购的优点	36
三、 定量采购的缺点	37
四、 定量采购的实施	37
第八节 定期采购	38
一、 定期采购的含义	38
二、 定期采购的优点	39
三、 定期采购的缺点	39
四、 定期采购的实施	40
第九节 经济订货批量采购	40
一、 什么是经济订货批量	40
二、 经济性订货点的计算	41
三、 经济订货批量实例分析	42
四、 经济订货批量的适用范围	44
五、 经济订货批量的缺点	44

第三章 采购成本其他控制方法

第一节 采购谈判技巧	45
一、 有礼貌地相互介绍	45
二、 立场表现要明确	46
三、 议程中遵循三原则	46
四、 选择适当的谈判方式	47
五、 僵局一定要打破	49
六、 谈判结束时的掌握	49

七、把握准谈判对手的性格	50
八、己方处于劣势时的谈判技巧	53
九、己方处于优势时的应对技巧	53
十、均势谈判技巧	54
十一、采购谈判的倾听技巧	54
十二、采购谈判的提问技巧	55
十三、采购谈判的说服技巧	55
十四、采购谈判的答复技巧	56
十五、采购谈判的禁忌	57
十六、采购谈判的还价技巧	59
十七、采购谈判的砍价技巧	61
十八、采购谈判的让步技巧	62
十九、采购谈判的讨价还价技巧	63
二十、采购谈判的直接议价技巧	65
二十一、采购谈判的间接议价技巧	65
第二节 采购品质控制	67
一、准确认知品质	67
二、供应商合约控制	70
三、验收时予以控制	70
四、供应商品质体系审查	72
五、定期评比	72
六、对供应商进行扶持	72
七、第三方权威机构做品质验证	73
第三节 采购交货期控制	73
一、确保交货期的重要性	73
二、确保适当交货期	74
三、下订单阶段跟催	75
四、进行阶段跟催	77
五、生产阶段跟催	78
六、交货后阶段跟催	80

七、找出交货期延迟责任	81
八、改善与供方的沟通	83
九、建立并加强交货期意识等制度	86
十、编制实绩资料	88

第二部分 优秀采购员供应商管理

第一章 供应商管理概述

第一节 供应商管理认知	94
一、供应商管理的含义	94
二、供应商分类	95
三、供应商管理方法	95
四、供应商行业结构布局要求	96
五、供应商管理步骤	96
第二节 各行业供应商特质	98
一、五金部件行业特质	98
二、塑胶行业特质	99
三、五金产品行业特征	100
四、模具行业特征	101
五、电子元器件行业特征	102

第二章 供应商选择

第一节 寻找供应商	104
一、寻找供应商的途径	104
二、初级供应商须提供资料	105
【实战范本】新供应商评估表	106
三、供应商分析应考虑的因素	109

第二节 供应商调查	110
一、 初步供应商调查	110
【实战范本】 供应商卡片	111
二、 资源市场调查	112
三、 深入供应商调查	114
四、 供应商问卷设计与运用	115
【实战范本】 供应商调查问卷（采购类）	116
五、 撰写供应商调研报告	121
【实战范本】 ××公司装备物资供应商调研报告	122
第四节 供应商选择	126
一、 供应商选择标准	126
二、 供应商选择的步骤	128
三、 供应商选择的方法	130
四、 供应商评审	132
【实战范本】 供应商技术、加工能力调查表	133
【实战范本】 供应商质量保证能力调查表	134
【实战范本】 合格供应商名录	137

第三章 **供应商日常管理**

第一节 供应商考核	138
一、 供应商考核目的与方式	138
二、 供应商评分体系	139
【实战范本】 供应商月度考核表	147
【实战范本】 供应商年度考核表	147
三、 对供应商实施奖惩	148
【实战范本】 供应商资格取消申请表	149
第二节 供应商关系管理	150
一、 供应商关系模式	150

二、建立准入制度.....	151
三、合理使用供应商.....	152
四、建立供应商会见制.....	153
五、供应商激励机制.....	153
六、供应商扶持计划.....	156
七、防止供应商垄断.....	159

第一部分

优秀采购员成本控制

第一章 采购成本分析

引言

采购员要进行成本控制。首先，要分析了解成本的构成，使用各种方法进行成本控制；其次，要学会利用价值工程进行采购成本分析，利用产品生命周期进行成本分析。

第一节 采购成本组成

采购成本即因采购活动而引起的成本，它包括维持成本、订购成本和缺料成本，但不包括物料的价格。

一、维持成本

维持成本是为保持物料而发生的成本，它可以分为固定成本和变动成本。固定成本与采购数量无关，如仓库折旧、仓库员工的固定工资等；变动成本则与采购数量有关，如物料资金的应计利息、物料的破损和变质损失、物料的保险费用等。具体项目如下表所示。

维持成本的具体项目

序号	项目	具体内容
1	搬运成本	存货数量增加，则搬运和装卸的机会也增加，搬运工人与搬运设备同样增加，其搬运成本也同样增加

(续表)

序号	项目	具体内容
2	资金成本	存货的品质维持需要资金的投入。投入了资金,就使其他需要使用资金的地方丧失了使用这笔资金的机会,如果每年其他需要使用这笔资金的投资回报率为20%,即每年存货资金成本为这笔资金的20%
3	仓储成本	包括仓库的租金及仓库的管理、盘点、维护设施(如保安、消防等)的费用
4	折旧及陈腐成本	存货容易出现品质变异、破损、报废、价值下跌、呆滞料等,因而所丧失的费用就加大
5	其他项目	如存货的保险费用、其他管理费用等

二、订购成本

订购成本是企业为了实现一次采购而进行的各种活动的费用,如办公费、差旅费、快递费、电话费等支出。具体来说,订购成本包括请购手续成本、采购成本、进货验收成本等,具体内容如下表所示。

订购成本的具体项目

序号	项目	具体内容
1	请购手续成本	主要包括请购所花的人工费用、事务用品费用、主管及有关各部门的审查费用
2	采购成本	估价、询价、比价、议价、采购、通信联络、事务用品等所花的费用
3	进货验收成本	检验人员的验收手续所花费的人工费用、交通费用、检验仪器仪表费用等
4	进库成本	物料搬运所花费的成本
5	其他成本	如会计入账、支付款项等所花费的银行费用等