

高管实战手册系列

采购总监 实战手册

从入门到精通



从优秀到卓越

{ 4大采购单元
17个角度全面阐释
113个经典案例详尽解答 }

曹晓山 / 著

== PROCUREMENT DIRECTOR ==

广东人民出版社
广东经济出版社

高管实战手册系列

采购总监 实战手册

曹晓山 / 著

广东人民出版社
广东新华书店

图书在版编目 (CIP) 数据

采购总监实战手册/曹晓山著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 11
ISBN 978-7-5454-1534-6

I. ①采… II. ①曹… III. ①企业管理—采购管理—手册 IV. ①F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 225116 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京同文印刷有限责任公司 (北京市密云县十里堡镇庄禾屯村)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	22.25
字数	319 000
版次	2012 年 11 月第 1 版
印次	2012 年 11 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-1534-6
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

怎样才能在实践中取得成效？相信这是所有采购总监最为关心的问题之一。本书通过4个单元、17个角度、57个层面、100个图表、113个案例，对此进行了详尽的解答。

4个单元，聚焦了采购总监任职基础、采购管理要务、采购发展趋势、采购掌控技能。

17个角度，涵盖了采购基础的构成、要务的明细、趋势的主题、技能的重点。

57个层面，诠释了具体的范围、相关的要素、主要的程序、关键环节、常见的类型、基本的思路、必要的原则、重要的举措、有效的途径。

100个图表，揭示了涉及的要点、相关的对象、相应的关系、对应的方向、适用的流程、通行的规则、面临的环境、可能出现的问题和解决的方法。

113个案例，列举了不同视角、不同地域、不同业态、不同性质、不同结局的采购实例。视角包括宏观和微观，地域包括国外和国内，业态包括工业和商业，性质包括普遍和特殊，结局包括成功和失败。

强调共性、把握视角、突出精华、注重实操是本书的写作原则。

采购总监身处不同性质的行业、不同规模的企业、不同层次的岗位，业务的对象各异、管理的范围不一、工作的要求有别。本书不可能面面俱

到，只能以共性为前提。谈到的内容、讲到的方法，力求适用于大多数的采购总监。

市面上关于采购的专业书籍不少，但读起来总有似曾相识的感觉，主要问题是人云亦云、创新不多。为了让采购总监能有更多的收获，本书从独特的视角出发，力求用新的观点来探讨相同的课题。

采购管理涉及诸多环节，头绪繁多，有时候很难抓住关键节点。本书通过图表的形式来展现精华，力求对复杂问题进行要点化和条理化处理，以帮助采购总监透过表面的现象抓住内在的本质。

采购管理离不开实际操作，模式是否最佳、方法是否有效、途径是否畅通都需要经过实践的检验，但采购总监不可能一一去验证。本书为此选用大量有针对性的案例，力求能给采购总监的实操提供一些有价值的参照。

传递知识、提供技能、总结规律是本书的预期功效。

采购总监走向成功有三个法宝：首先是“有学”，具备相关知识，知道该做什么；其次是“有术”，拥有相关技能，知道怎样去做；最后是“有道”，掌握相关规律，知道为何要做。没有知识，难免孤陋寡闻；缺乏技能，终将黔驴技穷；不懂规律，必定撞上南墙。其结果只能是阴差阳错、与成功失之交臂。

本书介绍了许多知识、举荐了不少技能、概括了一些规律，旨在为采购总监的成功之路多铺垫一点基石。

如果您能够通过阅读本书增长一些知识、学到一些技能、懂得一些规律，能够朝着“有学、有术、有道”的方向迈进，也就实现了本书撰写的初衷。

目 录

第一单元 采购总监基础

▼第一章 采购总监的专业认知

第一节	业务地位决定采购任务	5
第二节	物品用途决定采购对象	11
第三节	组织特征决定采购类型	16
第四节	管理要求决定采购模式	21

▼第二章 采购总监的职业要求

第一节	拥有匹配的知识	31
第二节	备有所需的经验	36
第三节	具有相应的意识	43
第四节	富有必要的能力	47

▼第三章 采购总监的岗位规范

第一节	三项主要职责	53
第二节	三种基本权力	60
第三节	两大管理目标	62
第四节	四个工作重心	66

第二单元 采购管理要务

▼第四章 采购的需求管理

第一节	采购需求的分析	75
第二节	采购计划的编制	81
第三节	采购预算的确定	86

▼第五章 采购的渠道管理

第一节	供应商选定的原则和步骤	95
第二节	供应商考核的指标和规程	103
第三节	供应商维护的趋向和对策	107

▼第六章 采购的合同管理

第一节	采购合同谈判的特征和技能	115
第二节	采购合同定审的环节和重点	122
第三节	采购合同执行的要务和原则	128

▼第七章 采购的库存管理

第一节	库存管理的应有功效	135
第二节	合理库存的界定要素	139
第三节	库存控制的可能路径	145

▼第八章 采购的风险管理

第一节	采购风险的分析	155
第二节	采购风险的评估	158
第三节	采购风险的应对	162

▼第九章 采购的绩效管理

第一节	绩效考核的内容	173
第二节	绩效评估的要素	177
第三节	绩效提升的思路	186

第三单元 采购发展趋势

▼第十章 招标采购

第一节 招标采购的主要类型	195
第二节 招标采购的基本程序	201
第三节 招标采购的重要环节	205

▼第十一章 电子采购

第一节 电子采购的运行优势	215
第二节 电子采购的实现路径	218
第三节 电子采购的应用条件	225

▼第十二章 国际采购

第一节 国际采购的动因分析	231
第二节 国际采购的障碍归纳	235
第三节 国际采购的操作概要	239
第四节 国际采购的通则简介	243

▼第十三章 绿色采购

第一节 绿色采购的范畴框定	249
第二节 绿色采购的现状评估	255
第三节 绿色采购的发展预期	258

第四单元 采购掌控技能

▼第十四章 采购成本的控制

第一节 采购成本的结构分解	267
第二节 采购成本的变因归类	269
第三节 采购成本的压缩途径	272
第四节 采购成本的管理工具	279

▼第十五章 采购过程的稽核

第一节 采购稽核的重点	287
第二节 采购稽核的条件	293
第三节 采购稽核的手段	297

▼第十六章 采购舞弊的治理

第一节 采购舞弊的形式	305
第二节 采购舞弊的辨识	310
第三节 采购舞弊的成因	313
第四节 采购舞弊的对策	315

▼第十七章 采购效能的提升

第一节 采购团队的强化	325
第二节 采购技术的消化	331
第三节 采购管理的优化	336

参考文献	343
------------	-----

第一单元 采购总监基础

采购总监基础

第一章 采购总监的专业认知

●您将在本章学到：

- 采购的任务
- 采购的对象
- 采购的类型
- 采购的模式

关键词：要素 地位 用途 特征 要求 融合

第一节 业务地位决定采购任务

采购是指不同组织为了实现预定目标，依据各自特征，采取相应管理，获取所需物品而进行的活动，由任务、对象、类型、模式等要素所构成。采购任务由需要实现的预定目标决定，采购对象由需要获取的所需物品决定，采购类型由需要依据的各自特征决定，采购模式由需要采取的相应管理决定。采购的要素构成如图 1-1 所示。不论是哪种组织，采购的活动都要围绕这些要素展开，都会受到这些要素的制约。

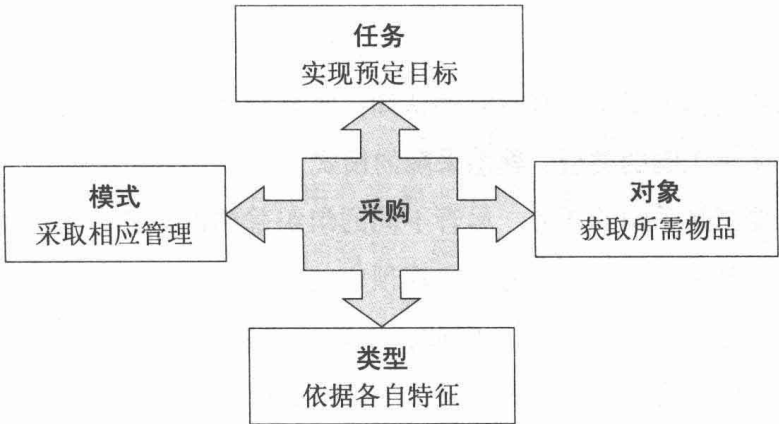


图 1-1 采购要素构成图

不同的组织特征会对采购活动产生不同的影响。组织特征可以通过三个级别的维度来表现：一级维度是运作宗旨，二级维度是运作属性，三级维度是运作范围。根据不同的特征，可以把组织归为两种类型、多种形态（详见表 1-1）。

表 1-1 组织分类表

运作宗旨	效益型组织			职能型组织		
运作属性	生产企业	销售企业	服务企业	政府机关	事业单位	社会团体
运作范围	制造	批发	物流	中央 地方	教育	公益机构
	加工	零售	电信		科技	慈善组织
	装配	贸易	金融		卫生	民间协会

通过表 1-1 我们可以清楚地看出不同组织的各种形态。当然，效益型组织和职能型组织的分类只是相对的，并不意味着效益型组织不履行职能，或职能型组织不注重效益，两者之间的区别在于是以效益为主还是以职能为主。即便是非营利性的公益组织，也需要讲求效益，只是效益的分配方式与其他组织不同，不是将所得效益回馈给出资人或合作者，而是用于公益事业为进一步扩展。

采购总监作为组织采购活动的总管和监理，必须了解不同组织的差异，对采购的构成要素要有专业的认知：需要清楚采购的任务、知晓采购的对象、明确采购的类型、熟悉采购的模式。

首先要清楚采购的任务。尽管不同的组织采购的目的并不一致，但采购的任务却基本相同，都是为了实现预定的目标。而实现预定目标，又必须以组织的运行顺畅为前提。因此，采购活动的任务可以概括为四个方面：一是保证供给，二是把握质量，三是控制成本，四是推进管理。换一个角度看，采购任务又与采购地位不无相关。采购的任务，可以说正是由于采购在企业中的运行起点、质量原点、效益基点、供需交点的业务地位使然。采购任务和采购地位的关系如图 1-2 所示。

一、运行起点——保证供给

采购是运行的起点。假如火力发电厂没有原煤，大型超市货源断档，

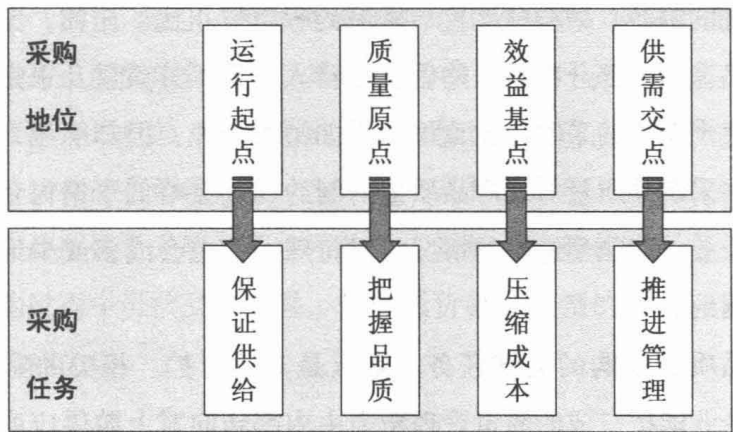


图 1-2 采购任务与采购地位的关系图

旅游公司买不上机票，政府机关缺少办公用品，高等院校缺乏教学设施，红十字会购不到救灾物资，这些组织也就无法正常运转。采购是组织运行的前提，没有采购的供给保证，生产企业就无法进行生产，销售企业就无法进行销售，服务企业就无法进行服务，政府机关就无法进行管理，事业单位就无法进行工作，社会团体就无法进行救助。

保证供给是采购的首要任务，要求是准时、适量。首先到货要准时。因为如果到货过早就会产生占用仓库和占用资金的问题，到货过晚就会造成生产企业的停产、销售企业的断货、服务企业的延误，政府部门、事业单位、社会团体的工作也会受到不同程度的影响。其次要数量适当。数量不足所造成的影响与交货过晚相类似，数量过多的影响与交货过早相类似，区别只是影响程度上会更大一些，因为还有一个补货、推销或处理的过程。

二、质量原点——把握品质

采购是质量的原点。质量管理专家克劳士比（Philip B. Crosby）认为，企业近 50% 的产品质量问题都可以归咎在材料的错误采购上。事实上，所有组织都会因各自采购价值在总运行成本中的不同比重，而在质量方面受

到不同程度的制约。采购值比重与受制约程度成正比。比如，销售企业所销售的商品，绝大部分都是采购后直接转入销售，其质量几乎完全受制于采购品。生产企业的采购值比重虽然不如销售企业，但却明显高于服务企业，因此，采购品质量对其产品质量的制约程度会略低于销售企业而明显高于服务企业。职能型组织的情况相对特殊，但也会或多或少地受到采购品质量的制约。

把握品质是采购的关键任务，重点是上游管控。相关的实践经验表明，如果企业能把三成的质量管理精力由内部转向对上游供应商的质量监控上，企业自身产品的质量水平则可以提高五成以上。对上游供应商的质量管控，应该从三个方面入手：一是明确标准，要对产品质量提出具体的要求；二是监控过程，要对供应商的生产进行全程的质量跟进；三是改进问题，对供应商所存在的质量问题要提出改善目标。

三、效益基点——压缩成本

采购是效益的基点。通常情况下采购支出在企业运营成本中的比例为30%~90%。这种比例上的差别主要取决于企业的类型和所处的行业。比如服务企业平均为30%~40%，生产企业平均为60%~70%，销售企业平均为80%~90%。又比如在生产企业中，印刷和出版业为39%，化学与合成业为53%，石油与煤制品业为86%。在销售企业中零售业为85%，批发业为93%。一般而言，采购支出比例越高，可提供的成本压缩空间越大。有关研究表明，在其他条件不变的前提下，原材料价格降低2%，可以使企业的净资产回报率增加50%。

压缩成本是采购的基础任务，途径是性价博弈。性能和价格的关系可以分为三大类型九种组合（见图1-3）。第一类是性能高价格低型，包括性能高价格低、性能高价格中、性能中价格低三种组合（深色部分）；第二类是性能价格平衡型，包括性能低价格低、性能中价格中、性能高价格