

凝聚笔者十年供应链工作经验
采购业务全面系统的解决方案

罗宇毅◎著

从零开始学 采购

模块化
讲解

从寻源到方式设计
从谈判到风险控制
覆盖采购全过程

前瞻性
视角

适应新趋势
解决新问题
建立大体系

量化式
设计

配合详细图表
提供评分细则
让采购过程井井有条



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

内 容 简 介

本书在借鉴和吸收国内外采购管理理论和定性定量的采购管理模式基础上,结合采购人员在实际采购过程中遇到的采购难点,介绍了采购中重要的管理模块的概念知识、采购管理的基本方法和一些常见问题的定性定量的处理方法。全书按照采购管理过程环节分为7章,分别介绍规范请购流程、采购寻源与理性的供应商评选、采购方式的选择与外购外包策略、成本分析的技巧及采购谈判、采购风险的识别与控制、供应商绩效评价、采购加值策略。本书在内容方面的特色在于,既包括基础理论和前沿性内容,又包括采购实务方面的知识案例,深入浅出,体系新颖。

本书实用性强,既是采购从业人员的技能提升宝典,又是希望提升供应链管理经验的经理者的实用手册。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

从零开始学采购 / 罗宇毅著. —北京: 电子工业出版社, 2018.7
ISBN 978-7-121-34502-9

I. ①从… II. ①罗… III. ①采购—基本知识 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第129626号

责任编辑: 张毅

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 15.25 字数: 258千字

版次: 2018年7月第1版

印次: 2018年7月第1次印刷

定 价: 48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 57565890, meidipub@phei.com.cn。

前 言

在国外，采购工作有着自身成熟的理论体系，但在国内，采购的专业化认证还在起步阶段。随着专业化分工的发展，采购作为经济活动中的重要一环，越来越受到重视，对它的研究和规范化也越来越急迫。采购是应用性极强的一门技术，理论加实际操作能力的要求给采购初学者造成了双重的困难。如何克服这种困难，如何在一本书中既讲清基本的、必备的理论知识，又使读者能够快速从容上手操作，成为一名进阶的采购人员，这是本书要解决的问题。

多年的知识积累和实务工作经验，浓缩成这本书奉献于您的面前。本书采用了大量的图表与案例分析，行文深入浅出、图文并茂，将枯燥生硬的理论知识用浅显直白的口语娓娓道来。本书抛开深奥的理论化条文，除必备的基础理论知识介绍外，绝不贪多求全，特别强调实务操作、快速上手，绝不囿于示意与演示，更注重理论与例子的互动——从采购请求设计与效率提升、采购寻源与供应商选择评价、采购方式的选择、成本分析与采购谈判的技能，到采购风险识别控制、供应商绩效评价、采购增值——你学到的是完全模块化、步进式的采购环节处理全过程。

本书特色

1. 本书着重于传授采购工作中正确的采购员执行观

本书内容涵盖了采购计划、供应商寻源、供应商选择、采购模式与成本分析等采购实务知识，从内容结构上非常注重知识的实用性和可操作性。在不同模块的采购理念说明中，采用了国际上认证的定义，这样的安排注重让采购初学阶段的人员深入了解必备知识，同时建立正确的采购执行观念。

2. 理论与实例结合，附以大量行业经验归纳

本书介绍的基本理论知识，包括需求管理与控制策略、市场调研步骤、采购前置时间管理、采购外购与外包策略、成本计算的理论分析方法、供应商评价的理论方法等，都是既有图表理论说明，也有实例与计算方式分享。同时，在进行理论知识说明的过程中，融入大量行业采购经验的内容与案例，使得本书的实用性大大增加。

3. 从定性分析到定量分析，提高采购过程中的分析决策力

本书对采购定性分析与定量分析的全过程进行了说明，定性分析是定量分析的基本前提，定量分析使定性分析更加科学、准确，促使定性分析得出深入的结论。本书还对在采购过程中须建立数学模型进行定量分析的部分进行了讲解，为有志于提升采购技能的从业人员提供了体系化的内容说明。

本书内容及体系结构

第1章 为什么要规范请购流程

本章从请购的概念和规范请购的必要性说起，对有助于提升采购效率的请购内容和手段进行了分析说明，并列举了改善采购请求的案例，引导读者建立判断采购先决条件的思维规则，为后续的采购环节说明奠定了前提和基础。

第2章 采购寻源与理性的供应商评选

本章对采购市场调研、采购寻源策略、供应商准入规则和交期管理的内容进行了介绍和串讲，引导读者根据供应商的开发过程进行采购逻辑梳理，进而逐步在自己的头脑中建立一个立体的、体系化的、相互联系的采购 Sourcing 的理念。

第3章 采购方式选择与外购外包策略

本章引领读者对采购模式进行合理选择，正面认识行业采购的常用模式，介绍采购比选模式、采购招投标模式、采购外购外包模式等内容。学习本章时，读者应有意识地培养自己的采购思维习惯，强化理解如何合理选用采购方式。

第4章 成本分析技巧及采购谈判

本章以价格与成本分析的概念入手，对定价与确定成本的方式进行了介绍，指出了确定成本是采购工作的核心内容。通过对本章的学习，读者能够深刻理解从简单的加减乘除，到成本公式使用，再到成本模型选择与使用这样一个采购定量性分析的流程。另外，配合成本分析内容，对采购谈判的内容进行讲解说明，让读者更深刻地理解成本分析与成本洽谈是相辅相成的。

第5章 采购风险的识别与控制

本章主要针对采购各环节中可能出现的风险情况进行讲解说明，对于采购这样一个高风险行业，采购环节的风险识别与风险控制是从业人员必备的能力。读者在本章可以学习到采购风险管理步骤和合同管理的方式方法，对于商业风险的程度判断和如何防控建立一定的知识。

第6章 系统性地进行供应商绩效评价

本章学习的是采购后端对供应商的管理控制方法，讲解了供应商评估的理论，同时对建立供应商绩效系统进行了实例化的详细介绍。读者在本章可以学习到大量的量化分析手段，对供应商进行科学、定量的数据化管理。

第7章 采购增值策略

本章介绍了采购人员的进阶手法，包括采购性价比提升、采购价值工程、采购的简化与标准化建设、采购供应预测模型等。对于想成为行业一流从业人员的读者来说，须细细研读并深入理解本章的理论与操作方法。

本书读者对象

- 采购从业者
- 各经济组织想要提升采购能力的人
- 各类采购培训班学员
- 想要提升企业供应链管理经验的管理者
- 须采购入门工具书的人
- 其他对采购有兴趣的人

因受作者水平和成书时间所限，本书难免有疏漏和不当之处，敬请指正。

目 录

CONTENTS

第 1 章 为什么要规范请购流程 / 001

- 1.1 规范请购的必要性 / 002
- 1.2 合理的采购申请包括什么 / 009
- 1.3 一些提升请购效率的手段 / 016
- 1.4 采购申请改善 / 022

第 2 章 采购寻源与理性的供应商评选 / 027

- 2.1 采购员的市场调研 / 028
- 2.2 采购市场的指标特征 / 030
- 2.3 采购寻源的策略你考虑过吗 / 034
- 2.4 供应商准入评选的一些数据要求 / 045
- 2.5 我知道你为交期管理头痛 / 075

第 3 章 采购方式选择与外购外包策略 / 085

- 3.1 采购的合理性 / 086
- 3.2 询比价采购 / 088
- 3.3 招投标采购 / 094
- 3.4 JIT 采购 / 104
- 3.5 外购与外包采购策略决策 / 110

第4章 成本分析技巧及采购谈判 / 117

- 4.1 价格与成本分析 / 118
- 4.2 间接成本的摊分方式——作业活动基础法 / 123
- 4.3 成本计算的理论分析方法 / 126
- 4.4 采购谈判的“哲学” / 139

第5章 采购风险的识别与控制 / 149

- 5.1 采购风险识别 / 150
- 5.2 采购合同风险管理 / 156
- 5.3 合同重要条款的处理 / 167

第6章 系统性地进行供应商绩效评价 / 175

- 6.1 供应商评价的指标 / 176
- 6.2 供应商评价的理论方法 / 184
- 6.3 从零开始打造绩效评价系统 / 191

第7章 采购增值策略 / 203

- 7.1 $V=F/C$ (弄明白性价比) / 204
- 7.2 采购增值——成本企划 / 206
- 7.3 采购增值——价值工程 / 209
- 7.4 采购增值——简化与标准化 / 214
- 7.5 简单的供应预测模型 / 217

从零开始学采购

第 1 章

为什么要规范请购流程

确定采购需求是制订采购计划的基础和前提，对采购需求进行分析是实施采购工作的首要步骤。简单地说，先要弄清究竟需要什么、需要多少、什么时候需要，才能明确应当采购什么、采购多少、什么时候采购及怎样采购。要想实现科学采购，不但要运用合理、科学的需求分析方法，更要以规范、一致的标准化采购需求描述作为前提。

1.1 规范请购的必要性

采购从业人员常常会听到这样的投诉：

这一批货物的抽样全部不合格，采购那边到底是怎么管理供应商的？停线了就是采购的责任！

采购认真看过供应商发过来的图纸吗？样件和图纸根本不符合，技术判定不合格！

售后件的不良索赔你们还没通知供应商去执行吗？索赔单据我们好几个月前就出具了！

多少公司的内部运作中，都有“与供应商相关的问题就是采购的责任”的刻板印象，毕竟，供应商管理的主要职责由采购部门承担是毫无疑问的。然而，在实际的业务运作中，上述投诉产生的背景可能是这样的：

这一批货物的抽样标准与供应商那边收到的抽样标准不一致，实际不合格的部分是抽样标准不一致的部分。

图纸上的尺寸及技术要求，供应商与技术部门都已经打合完成了，但是技术部门的品质特性指标在打样前从未与供应商进行打合。

不良索赔中的不良分析未能100%确认为供应商的品质问题，供应商表示这个锅我不背。

实际业务情况复杂，并不是非黑则白，采购部门经常面临和其他部门因为供应商QCDSM^①的相关问题而扯皮的情况。大家的立场不同，意见也不同。但是，我们在工作中不能为扯皮而扯皮（当然这里的扯皮指的是不同意见者的讨论打合），我们的目标是减少无效沟通，寻找问题背后的本质。所以，我们先要弄明白，在供应商管理过程中，我们面临的部门之间的争议，到底是怎么产生的。

1.1.1 部门之间为什么会扯皮

无论是制造业还是服务业，一个建制完整的公司必然会产生部门间的职能划分。公司规模越大，职能划分越细。公司在进行职能划分时，除希望组建健全完整的组织结构之外，一般会考虑以下因素。

（1）权责利的区分。权力的过度集中容易滋生腐败，明确的职能划分能将权力切割分散到各职能部门中，同时，公司可以通过职责的区分设定使得不同职能的部门互相监管。

（2）专业性的要求。职能的细分是规模化生产的前提之一，通过不断对专业性进行优化，公司的生产效率才能随之提升，规模经济收益达到最大。

（3）控制力的优化。公司通过对职能部门的设置减少管理执行的时间，则可投入更多的精力进行公司的战略性构想及决策。

因为权责利的割裂，不同部门之间往往因为面向客户对象的不一致而产生利益和意见分歧。

① QCDSM：管理目标五大要素，指提升品质（Quality）、降低成本（Costing）、确保文明（Deadline）、确保人身安全（Safety）、提高士气（Morale）。

【案例】

在公司内部，供应链的活动通过部门之间的流程对接实现。美国的苏尼尔·乔普拉教授在《供应链管理》（*Supply Chain Management*）一书中就指出，在公司内部，所有的供应链活动都属于客户关系管理（CRM）、内部供应链管理（ISCM）和供应商关系管理（SRM）三种宏观流程中的一种。客户关系管理流程致力于引发顾客需求并简化下单和跟踪订单的过程，内部供应链管理流程包括内部生产和库存能力计划、供给和需求计划准备及实际订单履行，供应商关系管理致力于为各种产品和服务安排并管理供货资源。

可以看出，上述三种流程都致力于客户服务。但是在很多公司中，客户关系管理往往由销售部门或者市场部门负责，内部供应商管理由生产制造部门负责，供应商关系管理由采购部门负责，各个部门之间缺乏交流。如果供应链中的各个环节的负责者不同，那么供应链中不同环节的目标就有可能彼此冲突的。当供应链流程中的不同环节信息传递扭曲或者目标彼此冲突时，供应链的有效性会降低。

同理，公司内部不同部门之间的分歧往往由于服务对象的不同而产生，虽然公司的整体服务对象是上游公司，但内部部门的服务对象却因为权责利的分割而有所不同，部门只为了自身利益最大化去做事（即尽量满足自身的需求对象），往往会与其他部门发生冲突。

这就是部门之间扯皮的原因，各个部门都认为自己已经尽了最大的力量开展工作，把责任归咎于其他部门，部门之间的信息壁垒使得双方互不信任，部门之间的目标不一致又使得双方不愿意主动协调，在这种零和博弈中，一个环节的利润增加必然导致另一个环节的利润减少，最终的结果就是公司内部的运作成本大大增加，甚至供应链失调。

本书之所以先对部门之间的扯皮问题进行说明，是希望各位心中清楚，一个好的采购员并非完成手头上的工作，肩负岗位上的责任就足够，你要厘清事情的本质，通过分别从供应链、公司定位，到部门职能的视角去看待管理的优化提升，确保所有参与采购流程的成员可以顺畅地沟通与协作。

1.1.2 厘清采购作业流程

采购部门的采购项目包括采购原料、零件、服务等，不一而足，虽然

有很多不同的种类，但是，无论采购的物料性质如何，一般会依照一个标准的采购程序而开展。虽然不同行业的采购流程在细节上的安排不同，但是，整体来说，采购工作的开展，需要公司授予采购部门四种决策权力。

第一，供应商的选择权。采购部门应有权对供应商的寻源与选择工作展开专业化的决策工作。第二，决定交易的价格与条款的权力。采购部门对合同负责，而价格和商务条款都必须由采购部门进行决策。第三，制定采购规范的权力。包括制度文件、流程控制文件和属于采购部门的内控文件。第四，联络供应商的权力。

而对于采购的流程，我们可以这样认为：采购就和你去买菜一样，要经过以下流程。

今天吃什么（需求准备）—准备买哪些菜（采购计划）—到市场上转转（供应商寻源）—看中几家（选中供应商）—问一下价钱（价格比对与确认）—砍砍价（议价）—付钱拿走（付款提货）—在公平秤上称一下发现短秤（验货）—找老板扯皮（退货/换货/退款/索赔）。

对于采购来说，不管处于哪个行业，采购流程总是绕不开需求、寻源、定价这三大采购主业。而对于普通的采购业务，一般作业流程如图 1.1 所示。

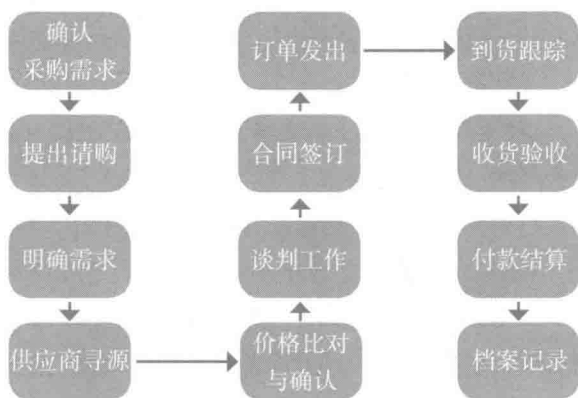


图 1.1 采购一般作业流程图

而在不同的公司，采购作业流程各环节的责任部门不同。一般来说，采购部门负责 Sourcing 和 Purchasing 的工作，即供应商寻源、价格对比与确认、谈判工作、合同签订的部分。专业的采购员会非常重视采购寻源前端的工作，因为，只要做好了前端的采购需求准备工作，后端的采购落实环节的时间便能大大节省。

【案例】

沃尔玛公司的销售收入位居全球零售业第一，它在全球拥有 20 多个负责采购的分公司，全球采购小组同步作业，使全球采购业务在一年之内增长了 20%，超过了整个沃尔玛营业额 12% 的增长率。

沃尔玛的全球采购网络由大中华及北亚区、东南亚及印度次大陆区、美洲区、欧洲中东及非洲区四个区域组成。在每个区域内，按照国别设立分公司，其下再设立卫星分公司。分公司是操作具体采购的中坚，拥有工厂认证、质量检验、商品采集、运输及人事与行政管理等全面功能。卫星分公司则根据商品采集量的多少来决定承担其中哪一项或几项功能。

（一）沃尔玛全球采购网络的职责（供应商寻源）

沃尔玛的全球采购网络相当于一个“内部服务公司”，为沃尔玛在各个零售市场上的店铺买家服务：

1. 商品采集和物流。全球采购网络要尽可能地在全球搜索到最好的供应商和最适当的商品——沃尔玛的全球采购网络实际上担当了商品采集和物流的工作，对店铺买家来说，它们只有一个供应商。

2. 向买家推荐新产品。对于新产品，沃尔玛没有现成的供应商，它通过让全球采购网络中的业务人员参加展会、介绍会等途径，找到新的供应商和产品。店铺买家会到全球采购网络推荐的供应商那里和他们直接谈判并购买。

3. 帮助其他国家的沃尔玛店铺采集货品。沃尔玛的全球采购为全世界各个国家的沃尔玛店铺采集货物。而不同国家之间的贸易政策往往不一样，对这些差别要随时跟踪，并在采购政策上做出相应的调整。

4. 调查、比较厂商和产品。沃尔玛的全球采购中心同时还对供应商的注册资金、生产能力等进行查证，对产品的价格和质量进行比较。对满意的厂商和产品，他们会安排买家来直接和供应商进行谈判。

（二）沃尔玛全球采购网络的职责（流程环节的整合）

采购是一个比较复杂的过程，为了提高采购活动的科学性、合理性和有效性，就必须建立和完善系统的采购流程，从而保证采购活动的顺畅进行。

沃尔玛的商品采购是为保证销售需要，通过等价交换取得商品资源的一系列活动过程，包括以下步骤。

1. 筛选供应商

沃尔玛在采购中对供应商有严格的要求，不仅对提供商品的规格、质

量等方面有要求，还对供应商工厂内部的管理有要求。

2. 收集产品信息及报价单

通过电子确认系统（EDI），向全世界4000多家供应商发送采购订单及收集的产品信息和报价单，并向全球2000多家商场供货。

3. 决定采购的货品

沃尔玛有一个专门的采办会负责采购。经过简单的分类后，该小组会用电子邮件的方式和沃尔玛全球主要店面的买手们沟通，这个过程比较长。在世界各大区买手来到中国前（一般一年两到三次），采办会的员工会准备好样品，样品上标明价格和规格，但绝不会出现厂家的名字，由买手决定货品的购买。

4. 与供应商谈判

买手决定了购买的产品后，会和采办会负责人针对产品价格进行内部讨论，定下大致的采购数量和价格，再由采办人员同厂家进行细节和价格的谈判。谈判地点统一化，内容标准化。

5. 审核并给予答复

沃尔玛要求供应商集齐所有的产品文献，包括产品目录、价格清单等，选择好样品提交。并会在审核后的90天内给予答复。

6. 跟踪检查

在谈判结束后，沃尔玛会随时检查供应商的状况，如果供应商达不到沃尔玛的要求，根据合同，沃尔玛有理由终止双方的合作。

1.1.3 采购作业的需求准备——采购请求

采购前的需求准备工作，包括以下三大部分：

（一）确认采购需求

采购员必须考虑所购买物品的种类、形状、功能和需求的频率，因为这些都会对采购过程产生重大影响。

确认采购需求的工作重点，包括考虑决定采购的策略、预测未来需求的数量、预测市场的趋势。这些都可以在相关部门的配合下，通过价值分析、存货分析、租买分析等加以明确。

（二）提出请购

采购的过程从使用部门提出请购开始，由需求部门填写采购申请单，

交给采购部门执行采购工作。

而在提出请求的过程中，要让需求部门明确采购申请单的信息是完整填写的，如果有需要，还要相关的直属领导进行签字提请。另外，还要确认请购的内容是否符合公司的规章制度，确认请购类型是否得到授权等。

（三）与需求部门沟通需求明细

采购员审核完采购申请单的项目描述之后，如果需求部门、采购部门和供应商之间能够形成团队合作，通常会对采购的后续流程操作起到很大的帮助，尤其在技术和品质的协调上。此外，采购员还需要明确需求部门的预算计划，以最优成本满足采购需求。

尤其要注意的是，在沟通过程中，要拟定一般的参数要求和技术上的专业要求，如果需求部门不明确，则可以请教供应商，或者寻找国标标准进行模仿。

【案例】

某集团公司下属有数个分公司，集团公司采用集中采购的方式进行公司的物资采购管控。该公司的采购管理流程分为10个步骤，每个步骤的采购要求都在内部管理文件中做了说明。例如，分公司的采购金额达到50万元以上要经过总部财务的需求分析确认；项目无计划不采购；采购金额高于50万元的项目须进行招标，如项目涉及对公业务，还要进行委外招标等。某次，采购专员接到某子公司的货架采购项目，需求信息为：高位货架1批，预算总额120万元，期望到货时间2015年7月1日。采购需求签字栏终审人员为子公司总经理。采购审批单无相关的附件支撑。根据该公司的采购请求流程，采购员要在接到需求后进行哪些环节的内容确认？

1. 确定单据签批的内部管理要求，分公司单项投资50万元以上的需求审批需要总部的财务总监及总经理签批。不符合要求则退单。

2. 确定项目的计划，查阅年度采购计划及月度采购计划，是否有该类项目的计划，如无，则须告知需求方注意，该项目没有采购计划，下次提报时必须先提报采购计划。

3. 判断需求的合理性及信息的完整性。

（1）交货期为20天，如能判断明显不合理，须书面反馈需求方无法按其要求达成，如不能立刻判断则须与供应商进行RFI^①，了解实际的情

① RFI: Request for Information, 信息邀请书。