

卓越主管必读丛书

华通咨询◎主编

怎样当好 采购主管

让中基层管理有效落地

- 细化工作，明晰工作内容
- 理清思路，掌握管理方法
- 制定标准，考核执行效果
- 提供工具，实战实效实用



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

► 内容简介 |

《怎样当好采购主管》从采购团队建设、采购计划管理、供应厂商管理、采购价格管理、采购合同管理、采购交期管理、采购运输管理、采购质量管理、采购成本管理、采购绩效管理等方面，全面讲述了“怎样当好采购主管”，明确做什么、怎么做、做得怎么样。对于每个方面，不仅归纳出了管理的内容、难点、标准和要求，还给出了具体的工作方法、考核方法，以期帮助采购主管真正实现高效管理。

《怎样当好采购主管》适合采购主管和采购骨干阅读，可作为采购主管的培训教材，也可供企业中基层管理者学习参考。

策划编辑：侯振锋

出版咨询：010-88379706

houzhenfeng@126.com



卓越主管必读丛书

怎样当好 采购主管

让中基层管理有效落地

主编：华通咨询

编者：孔德斌 孙科柳 段佳靓 石强

- 细化工作，明晰工作内容
- 理清思路，掌握管理方法
- 制定标准，考核执行效果
- 提供工具，实战实效实用



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从采购团队建设、采购计划管理、供应厂商管理、采购价格管理、采购合同管理、采购交期管理、采购运输管理、采购质量管理、采购成本管理和采购绩效管理等方面,全面讲述了“怎样当好采购主管”,明确做什么、怎么做、做得怎么样。对于每个方面,不仅归纳出了管理的内容、难点、标准与要求,还给出了具体的工作方法、考核方法,以期帮助采购主管真正实现高效管理。

本书适合采购主管和采购骨干阅读,可作为采购主管的培训教材,也可供企业中基层管理者学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好采购主管/华通咨询主编. —北京:机械工业出版社, 2012. 12
(卓越主管必读丛书)

ISBN 978-7-111-40670-9

I. ①怎… II. ①华… III. ①企业管理—采购管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第290466号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:侯振锋 责任编辑:侯振锋 任淑杰

版式设计:苏宝文 责任印制:杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013年1月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·15.75印张·1插页·230千字

标准书号:ISBN 978-7-111-40670-9

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

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

我国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而我国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有待提高，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。这是由于我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁会是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应能力？这些问题很重要，却没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客

户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年的时间里，华通咨询（“北京华通正元管理咨询有限公司”简称）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、较全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年的时间里，已经形成了较为优秀的咨询与研究互补、结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去几年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善我国企业管理水平的使命感努力地工作，将来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对我国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

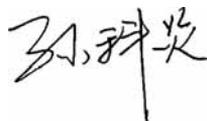
站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——希望每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正在于此。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，面临的首要问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的。管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面。这是管理者的使命。

当下是未来的序幕，我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询总经理



2012年7月

前言

PREFACE

许多主管人员在管理工作中常常被各种琐碎事务所牵绊，时常处于救火状态，个人的工作效率并不高，工作质量也并不好。这就是我们为什么经常会听到一些管理者这样的抱怨——“我做得很辛苦，凡事亲力亲为，为什么工作仍然乱似一锅粥？为什么还会出现那么多的问题呢？”

之所以会出现这种状况，往往是因为主管自身的定位不佳，管理失当所致。事实上，主管人员的工作不仅仅是“做”，还有很大一部分工作是“管”。换句话说，主管人员应该让自己成为一名真正意义上的统筹、管理人员，而不是工作的执行者。一位主管如果把自己定位成一位事务执行人员而非管理人员，就会出现“虽忙乱却无头绪”的情况。同时，事必躬亲的工作方式还会加重主管本身生理和心理上的双重负担。

主管人员之所以无法成为一名纯粹的管理者，不敢放权让下属人员充分承担团队的工作任务，究其原因，主要有三点：一是对下属的能力持怀疑态度，担心他们将事情做砸，所以事事不放心；二是不懂得如何合理地定位团队成员的职责，不懂得运用管理策略让他们自动自发地工作；三是不擅长将作业技能、作业标准等经验标准化，导致团队成员始终无法高标准地完成工作。

针对这些问题，结合华通咨询的顾问们在以往的企业管理工作中以及咨询辅导中的经验，我们策划了这套“卓越主管必读丛书”。这套丛书重点在于教会管理者如何从繁杂的事务中脱身，做好统筹、规划、指导等真正意义上的管理工作。现如今，市场上关于主管人员的岗位指导书，大部分都还停留在介绍岗位工作技巧和操作流程等内容上，即以“怎么做”为主，较少对综合性的“管好人，做对事”等管理素养进行研究和提供指导。而后者却是主管人员在管理实践中最难以操作的，也是众

多主管人员迫切需提升的。这就是我们策划和编写这套丛书的初衷。

本系列丛书力图使主管人员找到身为管理者在“管人”和“做事”中的有效结合，掌握“做”和“管”的内容、技能和手段等，提升管理者的综合管理能力。针对每个主管岗位，我们根据该岗位的职责内涵系统地梳理了该岗位的工作模块，借此使主管人员全面掌控自己的工作内容。同时，为了使主管人员掌握“管好人，做对事”的管理精髓，每个管理模块下的内容我们按照以下方式进行了深入解读。

(1) 明确做什么。通过对每个工作模块进行细化，进一步明确主管人员应该做或者管的工作内容是什么。同时，这个“做什么”还反映了团队成员应该做什么，也就是明确了团队成员的岗位职责，落实了每个人的任务目标。

(2) 明确怎么做。“怎么做”包含两方面的内容：一是明确了下属人员执行每一项工作内容时的作业流程、作业标准以及需要掌握的作业方法和技术手段等；二是阐述了主管人员管理下属人员执行此类工作内容时，如何实施统筹和督导等管理手段。

(3) 明确做得怎么样。通过对该管理模块下的每一项工作内容设计具体的评价机制、计分模式，来确认每项工作是否做到了位以及还需要进行什么样的改善。

按照这样的内容逻辑，我们还在每章的开头部分设计了该章的内容导图，为读者提供了简明、易懂的管理路径图。通过阅读本书，不但可以帮助主管人员实现“管好人，做对事”的管理目标，还能有效提升管理者的综合管理素养。

本书是该丛书中的《怎样当好采购主管》分册。衷心地希望本书能给广大读者朋友带来帮助。由于时间仓促、水平有限，书中难免有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

目录 CONTENTS

序

前言

第 1 章 采购主管是门技术活	1
1.1 如何理解采购管理工作	2
1.2 让下属各司其职，相互协作	3
1.3 采购管理工作的内在逻辑	6
第 2 章 采购团队建设：打造优秀的采购团队	9
2.1 采购团队建设的目标和内容	11
2.2 优化组织结构，完善岗位设置	12
2.3 完善招聘过程，聘用合适的采购人才	17
2.4 采取相应措施，规范日常工作行为	21
2.5 发挥教练员作用，培养员工工作能力	26
2.6 发挥领导艺术，激发员工工作热情	29
2.7 采购团队管理现状检测与持续改善	31
第 3 章 采购计划管理：制订合理的采购计划	35
3.1 采购计划管理的目标和内容	37
3.2 分析生产计划，明确采购需求	37
3.3 预测采购时间，明确采购时机	40
3.4 确定采购数量，落实采购指标	42
3.5 制订采购计划，落实采购任务	46
3.6 规范计划制定流程，管控采购活动	48
3.7 完善采购汇报机制，督导采购过程	49
3.8 采购计划管理现状检测与持续改善	52

第 4 章 供应厂商管理：发展双赢供应关系	55
4.1 供应商管理的目标和内容.....	57
4.2 细化供应商管理内容，落实员工责任.....	58
4.3 制定供应商管理流程，使管理标准化.....	59
4.4 综合培训采购人员的供应商管理技能.....	61
4.5 整合供应商信息，择优选取供应厂商.....	62
4.6 制定供应商分级标准，实施分级管理.....	71
4.7 谨慎选择外包供应商，减少企业风险.....	72
4.8 制订供应商审核标准，对货源严格把关.....	75
4.9 供应商管理现状检测与持续改善.....	78
第 5 章 采购价格管理：确保采购价格合理	81
5.1 采购价格管理的内容.....	83
5.2 分析采购价格，合理利用资金.....	83
5.3 设定采购价格管理流程，使管理标准化.....	85
5.4 系统训练采购人员价格管理技能.....	87
5.5 知己知彼，了解供应商定价方法.....	88
5.6 采用合理方法，确定采购价格.....	91
5.7 采购价格管理的汇报和督导工作.....	93
5.8 采购价格管理现状检测与持续改善.....	95
第 6 章 采购合同管理：合理运用谈判技巧	99
6.1 采购合同管理的目标和内容.....	101
6.2 明确采购合同类型和订立细则.....	101
6.3 细化合同管理内容，落实员工责任.....	103
6.4 制定合同管理流程，确保工作有序进行.....	104
6.5 设定合同谈判目标，确立谈判原则.....	106
6.6 规范合同谈判流程，选择合适策略.....	108
6.7 系统训练采购人员的合同谈判技能.....	117
6.8 规避合同风险，订立采购合同.....	117
6.9 严格履行采购合同，适时修改和监督.....	120
6.10 采购合同管理现状检测和持续改善.....	128

第 7 章 采购交期管理：确保生产物料及时供应	131
7.1 采购交期管理的原则和内容.....	133
7.2 细分交期管理内容，落实员工责任.....	134
7.3 制定交期管理流程，使管理规范化.....	135
7.4 系统训练采购人员的交期管理技能.....	137
7.5 采用 JIT 模式，有效管理物料交期.....	137
7.6 控制采购时效，对物料进行监控、跟催.....	140
7.7 做好预防措施、应对交期延误.....	142
7.8 完善过程汇报机制，督导交期管理.....	145
7.9 采购交期管理现状检测与持续改善.....	147
第 8 章 采购运输管理：优化运输过程，保证物料质量	151
8.1 采购运输管理的原则和内容.....	153
8.2 细化运输管理内容，落实员工责任.....	154
8.3 分析运输过程，优化运输管理流程.....	155
8.4 明确物料运输要求，制订合理运输计划.....	156
8.5 分析物料类型，选择合适的运输方式.....	159
8.6 适当选择运输服务商，节约运输成本.....	161
8.7 物料运输管理现状检测与持续改善.....	161
第 9 章 采购质量管理：确保购入高品质物料	165
9.1 采购质量管理的目标和内容.....	167
9.2 细化采购质量管理内容，落实员工责任.....	167
9.3 制定采购质量管理流程，明确作业标准.....	169
9.4 确认采购质量协议，制定检验标准.....	171
9.5 建立采购物料验收小组，明确验收职责.....	177
9.6 严格实施物料检验工作，保障物料质量.....	180
9.7 判定物料质量，处理质量偏差.....	181
9.8 完善过程汇报机制，督导采购质量.....	184
9.9 采购质量管理现状检测与持续改善.....	185
第 10 章 采购成本管理：从采购的角度节约企业资金	189

10.1	采购成本管理的内容	191
10.2	细分采购成本管理内容，落实员工责任	191
10.3	流程化控制采购成本，使作业标准化	192
10.4	做好采购成本核算工作，明确资金使用标准	198
10.5	制订采购成本控制计划，节约采购资金	199
10.6	合理控制采购成本，把握适度原则	207
10.7	采购成本管理现状检测与持续改善	209
第 11 章	采购绩效管理：全面考核采购人员绩效	213
11.1	采购绩效管理的原则和内容	215
11.2	分析采购过程，设计绩效管理指标	216
11.3	制定绩效标准，形成绩效考核标准表	222
11.4	制定绩效管理流程，使绩效考核规范化	225
11.5	成立绩效管理考查小组，做到考核公正公开	226
11.6	建立采购督导系统，防止腐败现象发生	228
11.7	建立合适的奖惩制度，激发员工工作积极性	231
11.8	采购绩效管理现状检测与持续改善	233
	参考文献	236

采购主管是门技术活

管理的智慧就在于明白自己应该做什么，如何去做，然后就可以轻松地管理了。

——保罗·科恩

1.1 如何理解采购管理工作

采购是一项保证企业生产及经营活动正常开展的活动，它被人们称为“一块有助于企业赢取市场竞争优势的商业管理领域”。认识采购的相关要素、组织结构以及发展趋势，将有助于采购人员有效地展开采购作业活动。

企业必须将有限的资源投入到最能为企业带来价值的生产过程中去，才能达到赢利的目的。因此，从周围环境中采购企业正常生产所需的物料，便成为企业日常管理和战略管理不可或缺的一部分。随着供应链思想的逐步完善，采购管理已经成为企业缩减成本、改善生产流程的重要环节。

♂ 1.1.1 采购管理的定义

采购管理就是运用计划、督导、控制等管理手段，对整个采购过程进行管理，以使采购活动的效果达到企业的需求。

采购管理追求以最适宜的采购价格获取满足企业要求的产品和服务，从而降低企业的采购费用支出。采购活动要符合适时、适质、适量的原则，采购任务要以系统化的规划、执行、控制等管理手段来完成。

♂ 1.1.2 采购管理的目标

具体来说，采购管理有 5 个目标，如表 1-1 所示。

表 1-1 采购管理的目标

目 标	说 明
维持企业运营	保证采购活动的顺利进行和物料的正常供应，维持企业生产和销售活动
合理控制库存	对采购物料的库存情况进行控制，避免重复采购和物料供应不足现象的发生
维持合作关系	在采购管理过程中不遗余力地维持买卖双方的良好合作关系，建立共存共荣的合作体系
保证质量	采购物料的规格、结构、技术指标、品质等满足企业要求
优化成本	以最优的采购成本获取满足企业要求的采购物料和服务

♂ 1.1.3 采购管理的内容

采购管理是指企业为了维持正常的生产经营活动，在适当的时间以适当的价格从最适当的供应商那里获取适质的产品和服务。

采购管理的内容，如表 1-2 所示。

表 1-2 采购管理的内容

内 容	说 明
采购计划管理	制订采购计划时应当全面考虑，并保证计划的可行性
供应商管理	如何选择合适的供应商，建立长期的平等互惠的合作关系，是采购管理的重要工作内容之一
采购价格管理	采购价格应当由买卖双方协商决定，并以公平、经济、合理为原则
采购合同管理	采购合同制定过程应当公平、公正、公开，并合理规避合同风险
采购交期管理	采购物料到厂时间应当适当，过早到货会造成库存积压，过晚到货则会造成生产工作停滞，影响企业的产销活动
采购运输管理	选择合适的运输路线和运输方式，节约运输成本，保证运输过程的安全
采购质量管理	采购质量应当以满足企业要求为准则，不应过分追求高质量的物料而造成采购成本的增加，同时物料质量也不能太差而影响生产的使用
采购成本管理	采用合理的方法降低采购成本，使整个采购活动更加高效合理地进行
采购绩效管理	明确绩效考核指标，树立持续改进的思想，不断提升采购活动的整体效能

1.2 让下属各司其职，相互协作

当我们明白了一项管理工作的目的和内容后，我们就需要进一步思考应该如何做好这项工作。对于采购主管来说，就应该更多地思考如何让团队成员较好地完成这些工作内容，也就是说需要进一步做好团队成员的职责定位、任务分工、授权管理等工作，这样才能确保整个团队的高效执行力。

这是我们在写作本书的过程中严格遵循的思路。我们按照梳理内容、定位职责、分工任务等思路一步步展开，为采购主管提供了思路清晰、科学规范的管理路径图。采购主管应认清自己的管理职责，并且按照科学的管理方式处理工作内容，轻松地做好管理工作。

♂ 1.2.1 你是领导者，不是执行者

优秀地完成采购管理任务，离不开科学的管理。唯有部门上下责权分明、各司其职，才能确保采购管理工作有条不紊地进行。

常常听到一些企业的采购主管抱怨道：“我工作很辛苦，时常忙得焦头烂额，可生产部门以及下面的采购人员对我还是抱怨不断。”之所以会出现这种状况，往往是因采购主管自身的定位不准、管理失当所致——他们往往将自己定位成一位具有承上启下作用的事务执行人员，而非管理人员，故而“虽忙乱却无头绪”。

德鲁克曾将管理者定位为“指挥家+作曲家”，彼得·圣吉将管理者定位为“设计师+教师”。而无论是谁的定位，管理者都不应该成为事务执行人员。

正所谓“在其位，谋其政”，任何人都应该做好自己该做的事情。作为采购主管，必须清晰地定位自己的角色，明确自己的职责——不是一个执行者，而是一名指挥家、教练。

♂ 1.2.2 知人善用，合理授权

美国管理学家米勒曾说，真正的管理者要做的不是事必躬亲，而是要为员工指出路来。很多管理者在工作中亲力亲为，看似勤劳，却影响了主要工作职责的实现；而大包大揽换来的不仅仅是员工的懒惰、依赖性 or 很差的执行力，也会使得自己和团队陷入疲于应付的恶性循环。其实，作为管理者，更应学会合理授权。

授权的目的在于使采购部门在其所处的组织层次上发挥最大的作用，并使采购部门人员各司其职，充分发挥每个人的价值，确保采购工作的顺利进行。

授权时，采购主管应当注意以下几方面的内容。

- ▶ 单一授权。对于一项工作内容只授权一个人完成，避免重复授权而造成的权责混乱，影响被授权人的工作效率。同时，单一授权也便于主管对下属进行合理考核。
- ▶ 权责明晰。授权人不仅应当让被授权人明确自己被赋予的权力，

还应知晓自己应该履行的责任，做到权责清晰，避免被授权人逃避责任，敷衍工作。

- ▶ 适时督导。授权工作并不是在下放完权力后就结束了，采购主管还应做到适时的监督和控制。
- ▶ 注意保留自己的权力。授权是把一部分权力下放给员工，同时应当保留对一些重要工作的控制权，从而更好地控制整个采购工作的进行。
- ▶ 充分信任被授权者。所谓“疑人不用，用人不疑”，采购主管应当充分信任自己授权的员工，给予他们发挥自身才能的空间。同时充分的信任，会让员工更有干劲，更有可能发挥自身潜力超额完成工作任务。

♂ 1.2.3 发挥领导力，组建高效的工作团队

任何企业的采购管理工作，都不可能只由采购主管或几个工作能力强的采购员决定，而需要借助整个采购团队，甚至于企业的整个组织系统来完成，这是合作与分工以及授权管理的基础。因此，采购主管需要充分发挥领导力，促使整个采购团队的建设工作能够顺利高效地进行。

关于管理者的领导力素质，IBM公司曾创立了一套三环模式来进行描述和评价。

其中，环心是指管理者对事业的热情，如充满热情地关注市场，接受企业的现实，并以乐观自信的方式作出反应。

1环：致力于成功，通常以对客户的洞察力、突破性思维和渴望成功的动力三大要素来考察管理者是否具备这种素质。

2环：动员执行。一位杰出的管理者是否能够动员团队执行，达到目标，可以从团队领导力、直言不讳、协作、决断力四个要素来考察。

3环：持续动力。判定一个杰出的管理者是否能够为组织带来持续的动力，有三条标准，即发展组织的能力，指导、开发优秀人才，个人贡献。

如果采购主管具备了上述素质，那么采购团队管理起来自然轻而易举

举，采购团队的整体运作自然也可以更加稳定且高效。

1.3 采购管理工作的内在逻辑

当主管人员了解自己的工作目标、工作内容，也明确了如何授权、发挥领导力，以及如何做到让团队成员各司其职后，就需要进一步了解管理工作中的“怎么做，如何管”等问题了。

对于“怎么做，如何管”这种管理问题来说，就仿佛是一门逻辑学课程，只要掌握其中的关键思路，便能使管理工作变得轻松和可控。任何管理工作只要回归科学管理，它便能做到行事时目标明确，做事时脉络清晰，管理时有章法可依，评定时有标准可考。这样一来，管理过程自然也就变得简单、轻松。

基于这样的目的，本书的关键就在于让采购主管掌握这套逻辑，并将这套逻辑贯穿于采购管理工作的始终，这也是我们写作本书的核心指导思想。我们在分解和写作每一个管理模块的内容时，都充分按照这样的思路展开，以帮助采购主管了解管理内容，做好管理工作。

♂ 1.3.1 第一步：做什么

没有目标便没有行动的方向。作为管理者必须清楚自己应该做什么、管什么，如此才能有的放矢，免做无用功。

需要注意的是，在这一步中，我们并不仅仅要明确采购管理工作本身的事项和内容，更要明确如何去统筹下属人员的工作。

具体到本书中，我们按照这样的思路引导采购主管按流程或模块细化工作任务，形成具体的任务表，理清轻重缓急，从而确保工作方向明确。

同时，对于“做什么”这个管理内容来说，还意味着要理清主管人员本身的工作职责以及团队成员的工作职责，做到每个人都做自己该做的工作内容，在合理的分工与合作中高效地完成工作，这也是我们在写作中强调除了制定团队的任务内容表之外，还需要完善个体成员的任务

明细表的目的所在。

♂ 1.3.2 第二步：怎么做

掌握科学的操作方法、技巧，有助于采购管理工作提升成效。在每章的这一块内容写作中，我们将重点强调如何借助工作方法有策略地工作和管理，力求帮助采购人员了解做每件事的逻辑、完成工作的标准，并确保采购人员学会科学的工作方法。

♂ 1.3.3 第三步：做得怎么样或管得怎么样

任何管理工作都应有对其工作效果进行评估衡量的标尺。许多企业管理不到位，往往是因为无从评价。无法评价，自然也就难以管理，管理之后也难见成效。

为了解决这一难题，在每章下阐述各个管理模块的最后部分，我们以可操作性、客观真实、公平公正为原则，为各项工作内容设计了具体、可量化的评价标准，以便于检查和改进。

通过上述三步，采购主管便可形成一条有效管理采购工作的逻辑主线，对自己的工作职责内容和工作方法的应用了如指掌，从而使采购管理工作既高效又轻松。

采购团队建设：打造优秀的 采购团队

团队建设的好坏，象征着一个企业后继发展是否有实力，也是这个企业凝聚力和战斗力的体现。

阅读指南：采购团队建设的内容导图

■ 采购团队建设的内容

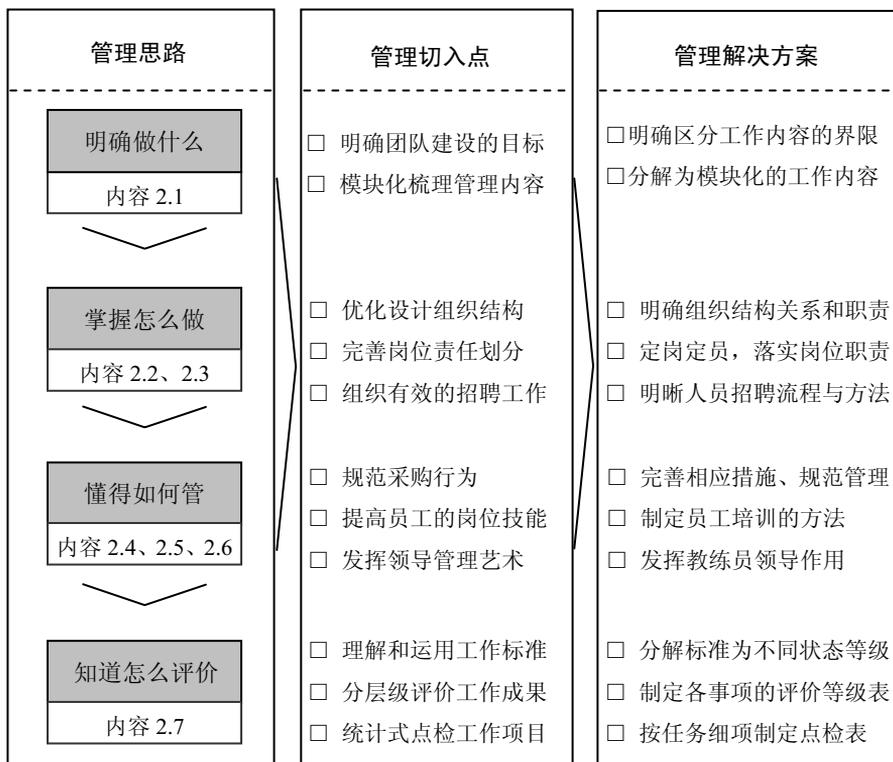
- 优化组织结构、定岗定员
- 划分岗位职责、明确责任
- 招聘适宜的采购人员
- 制定采购人员管理规范
- 对采购人员进行技能培训
- 发挥领导艺术、激发员工热情

■ 采购团队建设的困境

- 组织结构模型较多、难以选择
- 组织结构设计过于理想、难以实现
- 较难聘用到适宜的采购人员
- 团队纪律性差、不服从管理
- 人员采购能力差、无法胜任工作
- 人员工作积极性差、不服从调度

采购团队建设的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题



2.1 采购团队建设的目标和内容

组建采购团队，完成采购目标，是采购主管的主要工作之一，也是采购计划顺利进行的保障。

因此，如何组建一支优秀的采购团队，培养一批具有很强的岗位胜任能力、工作起来得心应手的一流员工，让他们自主、高效地完成工作就显得十分重要。

♂ 2.1.1 采购团队建设的目标

采购团队建设的目标，如表 2-1 所示。

表 2-1 采购团队建设的目标

目 标	说 明
权责划分清晰	让每个采购人员都能清晰自己的权利和责任，坚守岗位，出色地完成本职工作
团队纪律严明	使员工明确并主动遵守管理制度、作业标准和劳动纪律
团队意识强烈	树立相互配合、相互支持的团队精神和整体意识，培养积极向上的团队氛围，改善团队内部人员关系
工作热情度高	发挥领导艺术，使员工在工作时充满热情，更好地进行工作
信息交流通畅	促进采购团队内部人员间信息共享，并加强团队内部人员的交流和合作

♂ 2.1.2 采购团队建设的内容

在明确了采购团队建设的目标之后，采购主管应进一步明确采购团队建设的内容，以便开展工作。采购团队建设的内容，如表 2-2 所示。

表 2-2 采购团队建设的内容

内 容	说 明
优化组织结构	优化采购部门的组织结构，明确所需要的各个岗位及岗位任职要求
划分岗位职责	帮助员工了解他们的职责，用岗位责任去规范他们的行为，提升他们的执行力
招聘采购人员	人才是团队最宝贵的资源。积极投入、出色完成本职工作的人，是团队最宝贵的资源和资本
制定管理规范	制定和完善采购日常管理规范，并加以宣传、贯彻和维护

(续)

内 容	说 明
培训采购人员	建立一套完善的培训体系，一方面让员工出色地完成工作，有利于提高企业生产效率、生产质量；另一方面通过提升员工的岗位能力，满足员工自身发展的需要
提升团队士气	通过合理的方式不断激励采购人员，激发员工的工作热情，提高士气

2.2 优化组织结构，完善岗位设置

市场需求的多变性导致采购工作的复杂性，采购工作不能只由一个人完成，而需要采购人员互相支持、相互合作完成。

2.2.1 采购部组织结构设置的基本原则

为使采购工作高效、顺利地展开，需要建立强有力的采购机构。采购部的组织结构设置应遵循以下 4 项基本原则。

1. 精简原则

“精”指人员精干，“简”指机构简化。人员素质高，机构简化，既节约成本，又能保证采购工作顺利开展。

2. 责、权、利相结合原则

“责”指责任，起约束作用；“权”指权力，履行职责的保证；“利”指利益，起激励作用。责、权、利相结合，才能充分调动采购人员的积极性，提高工作效率。

3. 统一原则

统一原则表现为 3 个方面，如表 2-3 所示。

表 2-3 统一原则的 3 个方面

3 个方面	说 明
目标统一	确定总目标，将总目标分解到各岗位，形成子目标，保证子目标与总目标协调一致
命令统一	及时下达采购部的决策、指令、命令，避免令出多头、下级无法执行的现象
规章制度统一	总体规章制度与分支机构的规章制度形成统一体系

4. 高效原则

高效的组织结构具有合理的管理幅度与层次。横向方面，各部门、各层次、各岗位沟通加强，各负其责，相互配合；纵向方面，上情下达迅速，上级听取下级的合理化建议，解决下级间的矛盾。

2.2.2 采购部的 4 种组织结构形式

根据企业部门设计的异同，采购部的组织结构可分为生产部采购组织结构、行政部采购组织结构、业务部采购组织结构、总经理直接管理采购部组织结构 4 种形式。

1. 生产部采购组织结构

生产部采购组织结构，如图 2-1 所示。

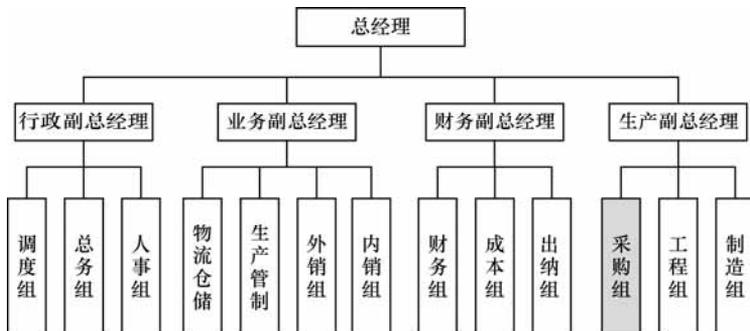


图 2-1 生产部采购组织结构

在生产部采购组织结构形式下，采购部隶属于生产部，并受其管辖，主要职责是协助生产部工作，保证物料供应。

- ▶ 采购部工作重点。提供足够数量的物料，满足生产需求，议价功能退居次要地位。
- ▶ 适用范围。适合“生产导向”的企业，采购功能单纯，物料价格稳定。

2. 行政部采购组织结构

行政部采购组织结构，如图 2-2 所示。

在行政部采购组织结构形式下，采购部隶属行政部，并受其管辖，

主要功能是获得合理的价格与付款方式，对物料需求部门起制衡、支持的作用。

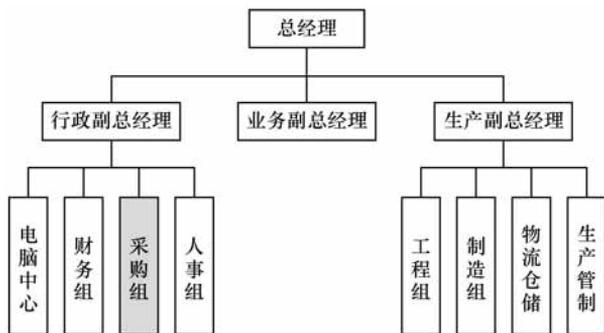


图 2-2 行政部采购组织结构

- ▶ 组织结构的优点。独立于生产部之外，可充分发挥议价功能。
- ▶ 适用范围。较适合物料种类众多，价格经常调整，规模庞大的企业。

3. 业务部采购组织结构

业务部采购组织结构，如图 2-3 所示。

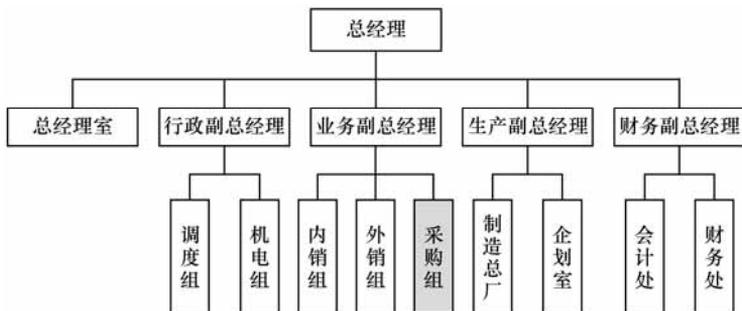


图 2-3 业务部采购组织结构

在业务部采购组织结构形式下，采购部由业务副总经理管辖，目的在于结合业务部的需求，决定采购的物料，增强“买”与“卖”的互动关系。

适用于采购成本对业务部销售绩效影响较大，买、卖归属同一个主

管管辖的企业。

4. 总经理直接管理采购部组织结构

总经理直接管理采购部组织结构，如图 2-4 所示。

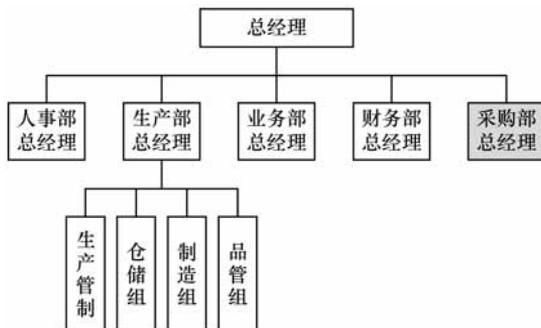


图 2-4 总经理直接管理采购部组织结构

在总经理直接管理采购部组织结构形式下，采购部直接隶属于总经理，并受其督导，提升了采购部的地位与执行能力。

- 采购部的主要功能。降低采购成本，增加企业利润。
- 适用范围。适合生产规模不大，物料或产品在制造成本或销货成本所占比例较高的企业。

♂ 2.2.3 采购部的岗位设置

采购部一般设置采购主管、采购科长、采购员和助理 4 种岗位，不同岗位的工作职责不同，下面具体阐述这 4 个岗位的相关职责。

1. 采购主管的岗位职责

- 调查、分析和评估市场以确定生产的需求和采购时机。
- 拟订和执行采购策略。
- 根据产品的价格、促销、分类和质量，有效地管理特定货品的计划和分配。
- 管理采购部门员工行为，以确定采购的产品符合客户的需要。
- 发展、选择和处理现有供应商关系。
- 改进采购的工作流程和标准。

- 开展与其他部门的协作沟通工作。
- 向管理层提供采购报告。

2. 采购科长的岗位职责

- 分派采购员及助理的日常工作。
- 负责次要原料或物料的采购工作。
- 协助采购人员，与供应商进行价格、付款方式和交货日期等的谈判。
- 跟踪采购进度。
- 督导保险、公证和索赔等事项。
- 审核一般物料的采购业务。
- 进行市场调查，例如物料市场的供求情况等。
- 考核供应商，例如供应商的规模、信誉等。

3. 采购员的岗位职责

- 负责一般性物料采购。
- 查访厂商的供应情况。
- 与供应商进行价格、付款方式及交货日期等的谈判。
- 核查供应商提供物料的质量。
- 确认交货日期。
- 处理一般索赔案件。
- 处理退货。
- 收集价格情报、替代品资料、最新产品信息及供应商信息。

4. 采购助理的岗位职责

- 登记请购单、验收单。
- 登记订购单与合约。
- 记录和监督交货。
- 接待安排来访供应商。
- 申请与报支采购费用。
- 申请进出口文件。
- 电脑作业与档案管理。
- 承办保险、公证等事项。

2.3 完善招聘过程，聘用合适的采购人才

采购主管需协助人力资源部门做好采购人员的招聘工作，以保证采购工作的高效进行。

♂ 2.3.1 采购人员的招聘标准

采购人员的招聘标准，如表 2-4 所示。

表 2-4 采购人员的招聘标准

标 准	说 明
适用性	能力合适，符合企业采购工作的需求
专业知识	具有采购工作经验，熟悉采购程序和物料的市场行情等
能力	具备良好的分析能力、预测能力和表达能力
品质	具备公平、正直和敬业精神等
心理素质	具备良好的心理素质，能在重压之下履行职责
工作态度	保持良好的工作态度和较高的工作激情

♂ 2.3.2 采购人员的招聘方式

采购人员的招聘方式，如表 2-5 所示。

表 2-5 采购人员的招聘方式

招聘方式	说 明
人才交流中心	人才交流中心建有人才资料库，容易查询条件相符的人员资料，这种招聘方式的优点是针对性强、费用低
招聘洽谈会	招聘洽谈会上应聘者集中，选择余地较大，可与应聘者直接交流，节省时间，快速了解应聘者的综合能力
传统媒体	减少招聘工作量，广告费用较大
校园招聘	以在校园内直接张贴招聘启事、举办招聘会和接受学校推荐三种方式进行
网上招聘	在网上发布招聘信息，或直接从网上招聘网站招聘，具有费用低、覆盖面广、周期长、联系快捷、方便等优点
员工推荐	适用于招聘优秀的采购人才，优点是招聘成本低、应聘者素质高、可靠性高
人才猎取	适于招聘采购主管以上的职位，招聘成本较高

♂ 2.3.3 采购人员的招聘流程

采购人员的招聘流程，如图 2-5 所示。

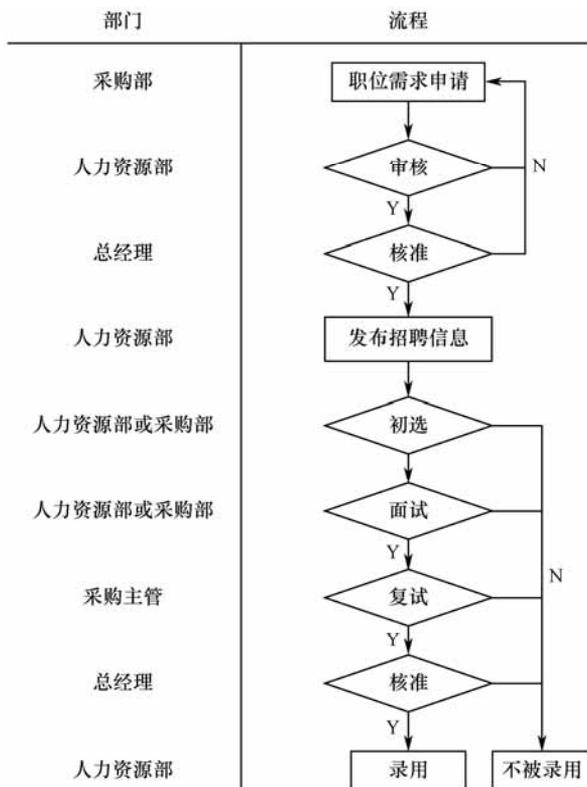


图 2-5 采购人员的招聘流程

♂ 2.3.4 协同人力资源部组织招聘活动

在这个过程中，采购主管要协同人力资源部门选择适宜的招聘渠道和招聘信息发布方式。

1. 参与招聘渠道的选择

随着科技的发展，招聘渠道也日益增多，例如网站招聘、人才交流会、校园招聘等。诸多的招聘渠道，我们又该采用哪一种？这是采购主

管和人力资源部需要共同考虑的问题。

招聘渠道是企业获取人才的途径。采购人员的招聘渠道与选择方法，如表 2-6 所示。

表 2-6 采购人员的招聘渠道与选择方法

招聘渠道	选择方法
内部招聘	采购部出现空缺职位和人才需求时，应首先考虑内部员工有无适合的人才
企业人才数据库	针对大中型企业，通过人才数据库的信息，对其条件合适者进行专业知识和采购技能方面的岗前培训
校园招聘	与高校就业办建立良好的合作关系，定期举办校园招聘会，选拔优秀的采购人才
人才市场招聘	通过人才市场现场招聘渠道，初步面试筛选合适的应聘者，进入后期的复试招聘计划
人才交流中心	通过与人才交流中心合作，共享应聘者信息，从中选择适合自己企业的采购人才
网络招聘	通过与招聘网站合作，在网络上发布招聘信息，电话或者邮件联系合适的应聘者进行面试
报纸招聘	选择知名度较高的报纸登载招聘信息，对有意愿加入者进行预约面试
招聘外包	出资雇用人力资源服务企业进行采购人才的招聘工作
猎头服务	通过人力资源服务机构招募高级采购经理人员，并提供可行的薪资支付方案和聘用意见
从竞争者处挖掘	为了节省培训成本，以最快的速度适应采购业务工作，可选择直接从竞争者那里挖掘有效人才

采购主管应当从企业和采购部自身角度出发，仔细分析招聘岗位的具体要求，选择最合适的招聘渠道。

2. 参与简历的筛选

发布招聘信息后，采购主管需要督促人力资源部招聘人员，在最短时间内对收到简历和其他相关资料按照招聘条件进行筛选，以缩短招聘周期。

简历的筛选工作主要由人力资源部负责，同时采购主管也需要参与到筛选的过程中来，并提供参考意见，同时监督人力资源部严格按照之前提交的岗位需求申请表进行筛选，并把情况属实又符合招聘要求的人员简历进行汇总，安排面试。

3. 参与面试活动

面试是招聘工作中极为重要的一个步骤。采购主管在此环节中起

到了不可忽视的作用。需要强调的是，采购主管在面试过程中，应注重技巧，通过进行专业技能方面的测试，全面了解应聘者的潜质和职业性格，最终择优录用优秀的采购人员。

采购主管在对应聘人员进行面试的过程中，还要测试其专业技能水平。采购人员的专业技能测试方法，如表 2-7 所示。

表 2-7 采购人员的专业技能测试方法

专业技能	细分知识	测试方法
采购需求分析技能	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 调查企业的生产现状 ➢ 采购需求定位的方法 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 根据细分知识设计一套问卷，要求其作答 ➢ 根据细分知识设计提问清单，要求其口头回答
计算机技能	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 打字技能 ➢ 浏览器使用技能 ➢ 办公软件使用技能 ➢ E-mail、outlook、msn 使用技能 ➢ 搜索工具使用技能 ➢ 网站管理技能 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 要求应聘者根据面试官提供的采购物料知识和图片，运用 PPT 制作一份采购物料的演示文件，发到指定邮箱 ➢ 要求应聘者运用 Excel 将杂乱的供应商数据单录入，制成一份供应商信息分类管理文件 ➢ 要求应聘者利用相关搜索引擎找出采购物料的供应商信息
职业形象管理技能	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 职业化服装搭配理念 ➢ 职业化服装搭配技巧 ➢ 发型、胡须等在职化形象管理中的要求 ➢ 微笑、鞠躬、握手、站立、坐姿等在职化形象管理中的要求 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 根据细分知识设计一套问卷，应聘人员作答 ➢ 面试官根据细分知识设计提问清单，由应聘者口头回答 ➢ 注意观察应聘者的职业形象
采购物料管理技能	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 物料材质、工艺、功能和价格 ➢ 物料的特征和优势 ➢ 物料成本 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 根据细分知识设计一套问卷，应聘人员作答 ➢ 面试官根据细分知识设计提问清单，由应聘者口头回答 ➢ 情景设置：要求应聘者向面试官介绍采购物的材质、工艺、功能、价格、特征、成本等
沟通技能	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 沟通工具 ➢ 沟通礼仪 ➢ 沟通技巧 ➢ 谈判技巧 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 根据细分知识设计一套问卷，应聘人员作答 ➢ 设置与供应商谈判的情景，考察应聘者的谈判技巧 ➢ 要求应聘者 1 分钟内进行自我介绍；1 分钟内向面试官介绍产品
供应商信息管理技能	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 供应商信息收集技能 ➢ 供应商信息整理技能 ➢ 供应商信息分类技能 ➢ 供应商信息归档技能 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 根据细分知识设计一套问卷，应聘人员作答 ➢ 面试官根据细分知识设计提问清单，由应聘者口头回答

(续)

专业技能	细分知识	测试方法
时间管理技能	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 时间管理对采购的重要性 ➢ 时间管理的工具 ➢ 时间管理的具体表现和应用 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 根据细分知识设计一套问卷，应聘人员作答 ➢ 面试官根据细分知识设计提问清单，由应聘者口头回答 ➢ 要求应聘者列举时间管理的工具 ➢ 要求应聘者谈谈之前工作中是如何进行时间管理的

4. 确定录用名单，督导试用过程

面试结束后，采购主管需要和人力资源部共同确定录用人员名单，必要时，需报公司总经理审核。

对录取人员进行入职管理时，采购主管需要监督、配合人力资源部做好以下 4 项工作，如图 2-6 所示。

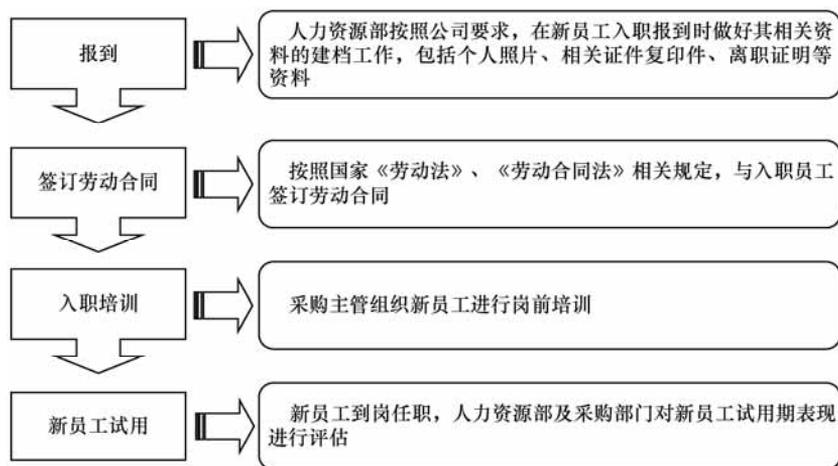


图 2-6 入职管理阶段需做好的 4 项工作

2.4 采取相应措施，规范日常工作行为

企业应当采取相应措施，并制定相关的纪律标准，来规范采购人员的日常行为，以保证采购工作的顺利进行。

♂2.4.1 完善采购部管理制度和采购作业规范

正所谓“没有规矩，不成方圆”，只有有了科学合理的纪律制度，一个组织才能按秩序正常运转。没有哪个组织只是靠团队成员的自觉意识来实现稳健运转的，采购组织也是一样。只有依靠严明的工作纪律约束员工的行为，才能保证员工的工作不会偏离标准。

1. 结构性设计管理制度体系

采购团队制度的构建必须要符合和满足团队发展，这就要求团队制度要深入团队的整个运营过程中，通常需要采购主管做好以下几方面的工作。

- 以团队采购理念为指导。
- 以满足生产需求为导向。
- 采购战略与具体战术相结合。
- 内外部紧密结合。
- 运营与流通相结合。

团队制度要依据这 5 点进行构建。团队制度体系构建，如图 2-7 所示。

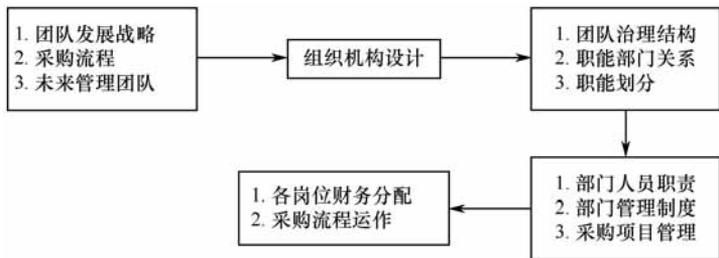


图 2-7 团队制度体系构建

在图 2-7 的几个模块中，分别对应着制度建设的基石、主干、枝干、树叶。管理人员可以据此，并结合管理的层次、幅度和授权决策次序，将团队制度分为 4 个梯次。制度体系说明，如图 2-8 所示。

制度体系架构完成后，并不意味着团队制度体系就形成了。采购主管还应以书面形式将其固定下来。在具体的编写过程中需要把握以下几点。

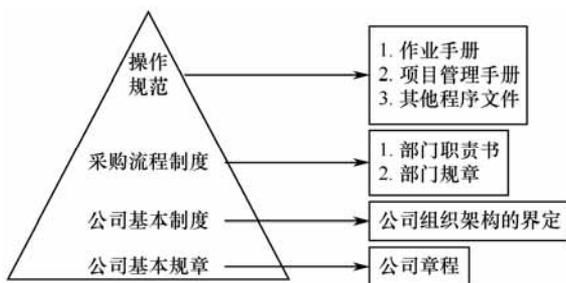


图 2-8 制度体系说明

- ▶ 编写项目。团队里所有与正在进行的工作有关的制度文件，都应纳入体系文件中。此外，还要纳入近期发展可能需要的制度和条款。
- ▶ 制度的框架要统一。所有的制度框架应采用统一风格，通常都采用现行的框架。
- ▶ 制度格式要统一。统一字体、字号、目录排列方式、纸张大小等。
- ▶ 制度编写要简明扼要。制度编写切记不要啰唆，保证用最简洁、最直接的语言表述，同时要做到让人一目了然。
- ▶ 全员参与编写。制度编写时，应邀请员工共同进行编写。鼓励员工参与，所制定的制度才能够得到员工的极大认可，以便于日后制度的执行；此外，员工可以提出大量的宝贵意见，便于制度的完善。
- ▶ 规范制度管理。制度编写完成后，要规范规章编写责任、审核程序与权限、修改程序及权限、废止程序及权限、修订和电脑留档管理等，避免制度繁多杂乱。

2. 制定和完善各项管理制度

系统化制定采购部门的管理制度，除了需要基于采购管理的实际情况，不能脱离实际以外，同时还需要符合国家法律和社会道德。好的管理制度既要明确，不容易出现误读，也要尽量将一些因素量化，同时制度本身要具备可操作性，这样在执行中才不会出现偏差。

制定采购部门相关制度规范的基本原则，如图 2-9 所示。

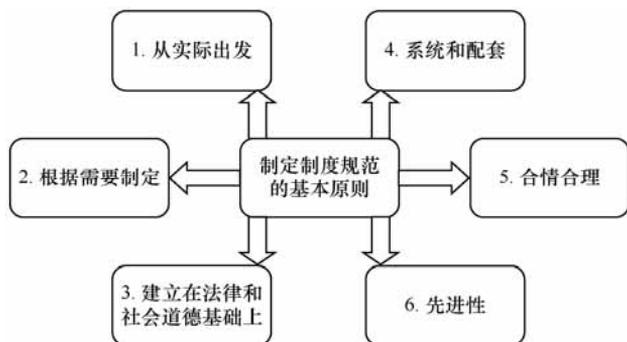


图 2-9 制定制度规范的基本原则

采购部门的管理制度一般是基于公司管理制度之上，进行适当的调整与完善。采购部门的制度我们可以从以下几个方面进行考虑。其大致内容如表 2-8 所示。

表 2-8 制度的种类及内容

类 型	内 容
管理制度	管理各基本方面，规定活动框架，调节集体协作行为，如考核、奖惩等
业务规范	针对业务开展的一系列规定
个人行为规范	所有对个人行为起制约作用的制度规范的统称

制订的制度一般要经过提出、讨论和审查、试行、正式执行这 4 个步骤。在管理制度的制定和实施过程中，采购主管要考量采购部的实际情况，选择最适合本部门的制度体系。

采购主管在提出相关制度内容后，要和员工共同讨论。若无异议，则将这项管理制度在实际工作中试行，试行过程中发现问题要及时纠正，最后再正式执行。

♂ 2.4.2 培养遵守秩序、坚守标准的工作习惯

采购人员应当树立事事有规划、过程有控制的管理理念。过程控制是指岗位人员按照作业秩序和工作标准进行作业，并时刻进行自检。

在讲究分工与合作的现代企业中，即使拥有良好的工作愿望，也必须遵守统一的作业秩序才能保证完成整体的工作任务。每一位岗位人员

都能做到遵守作业秩序，工作符合标准，则企业的整体目标和工作品质就能获得保障。

♂ 2.4.3 培养岗位人员对事的控制能力

当天的事要当天完成。企业运营犹如链条环环相扣，某个环节的延误必然会影响企业的整体运营，这就要求岗位人员做到日事日清。

即使岗位工作充满多样性和交叉性，岗位人员也要在规定的时间内完成相应的工作。拖拉的结果必然会影响后面的工作计划，长此以往，一事压一事，恶性循环，事情总是做不完，工作效率必然大受影响。

岗位人员必须准确理解每天的工作内容，选择科学的工作方法，参照有效的执行标准，按时完成工作任务。岗位人员要对自己的工作内容进行清晰规划，每一件事情、每一样物品、每一个阶段都处于有序的管理控制状态，保证各项工作的目的性和有效性，这样的工作模式必然会提升岗位人员对工作内容的统筹管理能力。

♂ 2.4.4 形成权责清晰、赏罚分明的工作氛围

通过相应的监控系统持续地进行追踪管理，使工作权责清晰、考核准确、赏罚分明。

必要的监督、制约制度对于岗位人员来说，是一种真正的关心和爱护，过于依赖于人治的管理是软弱的，无法不可以治国，有章才可成方圆。在权责清晰、赏罚分明的工作环境中，那些有才干、有向上愿望的岗位工作者必将获得赏识，获得持续提升。

海尔集团张瑞敏认为，企业领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制，并维持这个机制健康持久地运行。这种人才机制应该给每个人相同的竞争机会，把静态变为动态，把相马变为赛马，充分挖掘每个人的潜质，并且每个层次的人才都应接受监督，压力与动力并存，方能适应市场的需要。

通过对岗位工作的持续监督，适时判别工作品质和绩效，为轮岗、升迁等激励机制提供了有力的支持。

♂ 2.4.5 培养岗位人员不断提升的工作理念

培养岗位人员自我检查、主动纠正、不断提升的职业理念，每天的工作品质和任务都要有一点儿提高。这中间包含了管理大师彼得·德鲁克的目标管理思想。每天一丁点的进步就是脚踏实地，就是可持续、可判别的进步，相对于大战略、大目标来说，它更接近于现实，更值得立即执行。岗位人员通过不断提升自己的工作能力，为职业成长积累了经验。

2.5 发挥教练员作用，培养员工工作能力

通过培训提高采购人员的素质，可以持续提高采购人员的工作效率，从而从整体上提升采购部的工作品质。

♂ 2.5.1 采购人员培训需求分析

培训前，应正确分析培训需求，保证制定符合实际情况的培训方案，选择适当的培训方法。

1. 企业方面

采购主管应该协同人力资源部通过分析企业需求，找出实现企业目标和企业人力资源现状两者之间的差距，确定培训内容。

企业方面培训需求分析的主要内容，如表 2-9 所示。

表 2-9 企业方面培训需求分析的主要内容

内 容	说 明
分析企业现状	分析当前生产经营活动和所需要的采购人员数量、年龄、素质等状况
预测未来状况	根据企业将来的发展目标、采用的生产技术、将面临的外部环境等，确定人力资源的发展目标，进而确定采购人员的培训内容

2. 工作方面

对采购工作进行分析是确定培训内容的重要依据，具体内容如表 2-10 所示。

表 2-10 工作分析的主要内容

内 容	说 明
工作职责	根据采购职位的具体工作职责，对采购人员的能力素质进行评估，找出两者之间的差距，进而确定采购人员的培训内容。培训内容主要包括采购人员所在职位需要的专业知识和技能，例如产品的价格结构分析、采购合同管理、供应商的等级评定、物料的质量检验等
工作范围	根据采购职位在企业中发挥的协调作用，确定辅助的培训内容，提高采购人员与其他部门的合作与衔接

3. 个人方面

根据采购人员的个性特征以及所在职位的工作要求，针对性地确定培训内容，坚持扬长避短的原则，为采购人员进行职业规划，充分发挥采购人员的主观能动性，提高采购人员的能力素质、性格特征与职位的吻合度。

2.5.2 制订采购人员的培训计划

培训计划由培训内容、培训类型、培训方式和培训方法构成。

1. 培训内容

采购人员的培训需求分析是确定培训内容的主要方式。一般情况下，采购人员培训的内容包括 3 方面。

- ▶ 企业文化。包括企业的概况、组织结构、产品等物质文化，以及企业的价值观念、道德规范与行为准则等精神文化。
- ▶ 采购的专业知识和技能培训，以及辅助的知识和技能，例如团队协作能力、协调能力。
- ▶ 现代采购管理技术，例如掌握 MRP II、ERP 等系统的操作。

2. 培训类型

采购人员的培训分为以下 3 种类型，如表 2-11 所示。

3. 培训方式

包括在职培训与脱岗培训两种培训方式，具体内容如表 2-12 所示。

表 2-11 培训类型

内容	说 明
入职培训	人力资源部统一对新进采购人员进行培训 培训内容包括企业的基本情况、规章制度、发展前景及企业文化等，帮助新员工熟悉并适应工作环境
适应性培训	人力资源部或采购部在入职培训结束后，对采购人员进行定期或不定期的日常性培训 培训内容要根据工作分析和岗位职责的规定和要求，培训任职者的岗位知识、工作态度和职业道德等；培训岗位新知识、新技能、新方法和新观念，以及相关领域的辅助性知识和技能
专业培训	人力资源部协助采购部分析采购部的培训需求，定期举办专业培训 培训内容包括专业采购知识和技能，以及新的知识和技术

表 2-12 采购人员培训的两种方式

方式	说 明
在职培训	不脱离岗位利用业余时间和部分工作时间参加培训 分为短训班、在职学习、岗位轮换三种形式。短训班比较灵活；在职学习，一般利用晚上和业余时间进行培训，周期较长；岗位轮换通过变换采购人员的职位，使其掌握与采购相关的知识和技能
脱岗培训	采购人员离开工作岗位，专门学习某些业务知识或技能 采取到高校学习、到国外进修、到外单位培训或在本单位培训等方式，以掌握更先进的采购知识和技能

4. 培训方法

选择适当的培训方法，不仅能节约培训成本，还能增强培训的效果。主要培训方法，如表 2-13 所示。

表 2-13 培训方法

方 法	说 明
讲授法	讲师系统地向学员传授知识和技能 优点：容易掌握和控制学习进度，培训费用较低 缺点：讲授内容具有强制性，缺乏实际操作的机会
视听法	利用幻灯片、电影、录像和录音等视听教材进行培训 优点：生动形象、易于理解 缺点：教材内容受限制，缺乏现场感，较难提高采购人员的积极性
案例研究法	采购主管或以上的采购管理者与采购人员对工作中发生的实际情况作分析、诊断，讨论最佳的解决方案 优点：可提高采购人员分析问题和解决问题的能力 缺点：要求学员具有一定的基础知识和分析能力

(续)

方 法	说 明
角色扮演法	借助角色的演练，使采购人员理解角色职责，进而掌握相关的知识和技能 优点：利于提升采购人员的技能，培训费用较低 缺点：受训的内容有较大限制
帮带法	设立“助理”职位，让受训者与有经验的采购人员一起工作，快速地成长

2.6 发挥领导艺术，激发员工工作热情

在日常的采购工作中，采购主管可以通过相关纪律和制度来规范员工行为，并采用适当的激励措施来提升员工士气和工作热情。同时，采购主管的领导艺术和水平也会直接影响采购人员的工作积极性，一个好的榜样作用会使整个采购活动更加有效地进行，并取得意想不到的成果。

在具体的管理工作中，采购主管可以通过以下手段提升自己的管理效能。

♂ 2.6.1 积极主动沟通，及时处理矛盾

教育家说过：“批评只是让孩子不要变得更坏，而没有教会孩子如何变得更好。”这个道理在管理工作中照样适用。处理上下级之间或者下属员工之间的矛盾问题时，积极地与下属员工沟通往往比用批评性的词语带来的效果好很多。关切地与下属员工沟通，能够使员工产生积极的情感体验，如表 2-14 所示。

表 2-14 批评转换示例

批评式的表达	转换为关切的询问
这是一种浪费。	想想如何有效地利用资源。
怎样才能避免错误呢？	有什么办法可以轻松、准确地完成它？
这个项目的成本太高了。	怎样才能确保这个项目经济、实惠呢？
这真是一个愚蠢的主意。	怎样做会更好体现我们的智慧呢？
你能不能务实一点呢？	你怎样才会让它更容易施行？

站在员工的立场上，感受员工的内心，并把这种感受回传给员工，

这样就会赢得员工的信任，管理工作也就可以轻松展开。

采购主管在与员工沟通时，首先，要做的就是保持温和的态度，呼应对方的感受。同时还要用热情的语言和表现赢得对方的尊重与信任，从而使得他们愿意继续交谈，吐露真实的心声。其次，在倾听员工的谈话时，即使对方抱怨工作责任或者工作压力过大，先避免去指责他，尽可能地用商量的语气去沟通并找出问题所在。一般来说，管理者运用协商语气和员工进行交谈，能够让对方感觉主管是在跟自己商量，征求自己的意见，这样他们在心理上就会有所放松，更容易接纳建议。

同时，当员工在工作中遇到困难时，管理者应主动、热情地辅导他们解决困难。通过讲述以往相似的成功案例，帮助员工树立起战胜困难的信心与决心。

♂ 2.6.2 适时赞美员工，认可员工工作

人最渴望的就是得到他人的认可，而赞美是实现这一目的效果最好、成本最低的方式。美国哈佛大学教授威廉·詹姆士通过研究发现：在激励效果中，实行计件工资的员工发挥 20%~30% 的能力；而当这些员工受到充分的赞美激励时，则发挥了 80%~90% 的能力。也就是说，适时的赞美可以挖掘出员工大部分的潜在能力。

所以，采购主管在工作中不要吝啬赞美的话语，要适时地赞美激励员工。采购主管如果希望作业人员不断进步，就要尽可能地在管理中做到“有功必赞”，即使是在微不足道的小事上。

- ▶ 赞美积极探索寻求方法的员工。当员工在面对工作上的难题，从问题的根源出发，认真分析原因并积极寻求解决问题的对策时，不管效果如何，主管要及时对这种行为进行赞美。
- ▶ 赞美勇于承担责任的员工。当员工主动承担责任，认识到自己的错误，并从失败中吸取教训努力改正时，主管人员应该对这种勇于承担责任的行为进行赞美。
- ▶ 赞美有创新意识的员工。当员工用突破传统的思维去改善工作，并把有创造性的想法付诸实践，不管结果如何，对这种勇于创新的意思都要给予表扬。

♂ 2.6.3 树立优秀榜样，引导员工进步

榜样是对优秀员工正确行为的肯定，同时对其他员工会产生“言传不如身教”的驱动力。因此，选择恰当的榜样在管理中显得十分重要。在选择恰当的榜样时应注意以下几点，如表 2-15 所示。

表 2-15 选择恰当榜样的注意点

注 意 点	内 容
在员工中挑选	以员工身边的人与事作为榜样，激励效果往往更明显，因为员工对他们的心理差距小，容易产生赶超的心理和信心
合理看待榜样	榜样人物不一定要有突出事迹，例如，挑选在某个方面具有突出的品质、技能的人，能够起到示范作用即可
达成时间适宜	确定榜样对象后，要保证榜样达成的时间适宜，时间过长容易使人产生懈怠感，时间过短又无法充分发挥榜样的激励作用

在团队管理中，榜样激励是个一箭双雕的激励办法，对榜样本人和周围员工都能起到积极的激励作用。

另外，榜样的激励效果体现在榜样者自己以及其他员工的心理效应上。对榜样者自己而言，是一种压力；对先进者，是一个挑战；对一般人和后进者有激励作用。

2.7 采购团队管理现状检测与持续改善

采购主管应当在采购团队管理过程中不断地进行督导检查，及时发现不足并进行改善，以使整个采购团队管理过程变得更加有效，也更容易实现预期的效果。

♂ 2.7.1 采购团队管理内容评分表

在采购团队管理检测的过程中，应当尽可能地用一些量化的工具，将采购团队管理所涉及的内容设计成评分等级表，从而一目了然地评价执行过程的好坏。其形式如表 2-16 所示。

表 2-16 采购团队管理内容评分表

检查内容	等级	评分	条件说明
职责划分是否明确	一级（差）	0	不知道“采购主管的责任”和“采购员的责任”分别是什么，属于采购主管责任和属于采购员责任的内容处于混乱的状态。发生问题时，一方总认为是另一方不讲道理，而平常谁也不对这些大的问题抱有疑问
	二级（较差）	1	采购员对各自的职责已经明确，但是由于没有设置对应的职位，或者虽设置了相应的职位，但没有对其职责进行更新而使之有名无实
	三级（及格）	2	对业务分工、职务分工进行了明确的规定，采购主管和采购员的职责明确。采购主管每天检查作业日报，并加入自己的意见返回给采购员。不过，具体的行动、指导以及之后的评价基准仍是不明确的
	四级（良好）	3	除了编制针对职务、能力的评价基准书之外，还完善了实施计划的流程体制
	五级（最佳）	4	建立了有明确的责任、权限以及评价基准的自主管理体制，能公正地评价个人的能力、实际绩效，同时采购主管责任、采购员责任也得以明确
团队内部沟通情况	一级（差）	0	采购团队内部人员都在不同的动机下进行活动
	二级（较差）	1	采购团队内部人员之间完全不知道对方的工作内容，出现工作冲突时相互指责
	三级（及格）	2	为促进团队内部人员之间的交流，采购主管提出了很多点子和方案，并将可行的方案迅速地进行实施
	四级（良好）	3	将“部门协同工作，共荣共耻”的意识扎根在团队内部人员心里
	五级（最佳）	4	采购部门内部，以及和其他相关部门之间积极进行交流，以企业发展的整体目标为方向，协同开展工作
团队成员责任意识	一级（差）	0	对自己在团队中被赋予的责任没有认识
	二级（较差）	1	理解自己在团队中被赋予的责任，但没有在具体的行动中表现出对责任的重视
	三级（及格）	2	通过实施岗位责任划分，大家都站在企业的立场上考虑自己应承担的责任
	四级（良好）	3	站在企业的角度来考虑责任的本质是什么，并开始制定履行责任的具体方法
	五级（最佳）	4	为了更好地履行责任而绞尽脑汁，同时还特别关注工作方法的改善，并将根本的责任意识融入工作中
...

♂ 2.7.2 采购团队管理点检表

采购主管制定并完善了采购团队管理内容评分表以后，就可以参照其标准制定点检表，然后可以采取抽样检验的方式对采购团队管理结果进行检查，并找出需要改善的地方。

根据采购团队管理内容评分表制定的采购团队管理点检表，如表 2-17 所示。

表 2-17 采购团队管理点检表

部门		责任人		检查人		日期		
序号	点检物料	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
1	物料 A	职责划分是否明确						
		团队内部沟通情况						
		团队成员责任意识						
		...						
2	物料 B	职责划分是否明确						
		团队内部沟通情况						
		团队成员责任意识						
		...						
3	物料 C	职责划分是否明确						
		团队内部沟通情况						
		团队成员责任意识						
		...						
4	...							

说明：1. 依据采购团队管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以 4，所得分再乘以 100，即为该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

点检表能够通过简单的数据和容易理解的方式，将检查项目制成表

格，反映了采购团队管理检验的基本内容，可以满足采购团队管理工作中进行检查和评比的需要。

不过在点检过程中，评分人员要客观地依据评分标准对相对应的检查内容进行打分，不能够凭借主观判断打分，更不能有舞弊的行为。最后，评分人员要把评价结果反馈给责任人及采购主管，用来指导采购计划管理的改善。

采购计划管理：制订合理的 采购计划

采购计划管理是指对企业的采购计划进行制订和管理，为企业提供及时准确的采购计划和执行路线。

阅读指南：采购计划管理的内容导图

■ 采购计划管理的内容

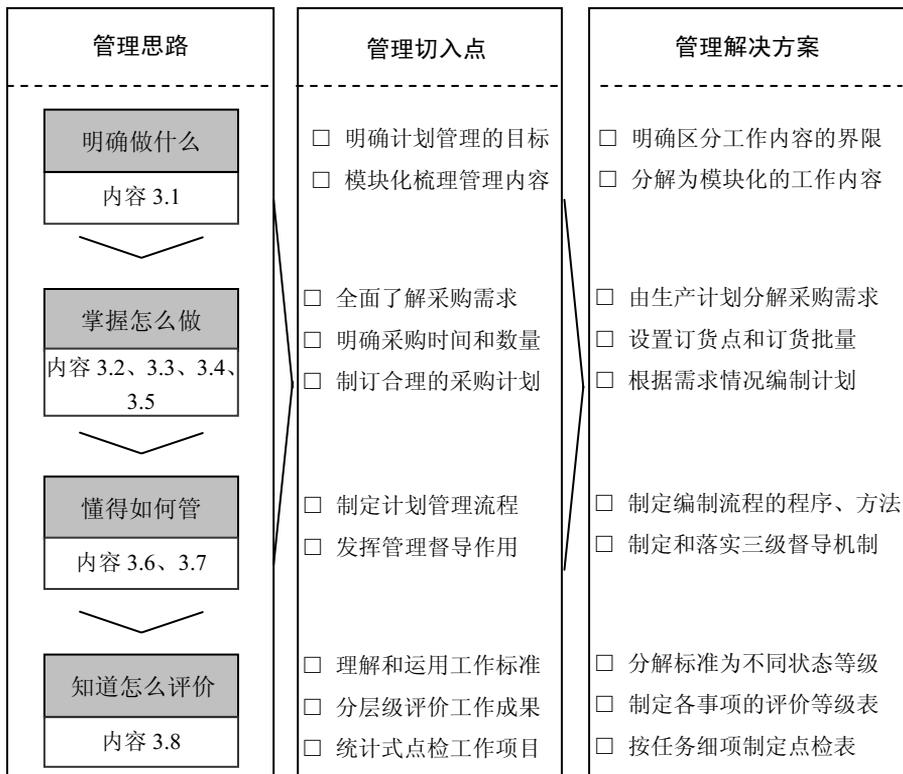
- 分析生产计划，明确采购需求
- 预测采购时间，保证及时交货
- 确定采购数量，防止库存积压
- 制订采购计划，落实采购任务
- 执行采购计划，完成采购作业

■ 采购计划管理的困境

- 生产计划管理不到位或经常变动
- 采购需求难以与现实需求均衡
- 物料难以按采购计划时间到达
- 物料须整批采购，造成库存积压
- 物料无法一次性到达，经常脱节
- 计划与现实情况冲突，难以协调

采购计划管理的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题



3.1 采购计划管理的目标和内容

科学合理的采购计划是企业生产正常运营的基础，也是采购活动得以顺利进行的前提。

♂ 3.1.1 采购计划管理的目标

通常来讲，采购计划管理的目标主要体现在以下几个方面，如表 3-1 所示。

表 3-1 采购计划管理的目标

目 标	说 明
满足生产	准确预估物料采购需用数量与时间，全面满足生产需求，保质、保量地采购到生产所需物料
库存合理	采购物料的库存控制合理，既不会供应不足，也不会产生库存积压
时机恰当	做到采购计划准备到位，选择有利时机购入商品和物料
成本优化	确立物料合理耗用标准，有效控制采购物料的成本

♂ 3.1.2 采购计划管理的内容

采购计划管理的主要内容有以下几个方面，如表 3-2 所示。

表 3-2 采购计划管理的内容

内 容	说 明
明确采购需求	分析弄清需要采购什么、采购多少、什么时候采购以及怎样采购等问题
预测采购时间	采购物料进货时间适宜，做到适时采购，及时交货，保证生产过程的顺利开展
确定采购数量	勤进快销，按单采购，采购数量既要满足生产需求，又不能积压过多
制订采购计划	根据市场的供应情况和企业的经营现状，制定出包括采购物料、采购数量、需求日期等内容的计划表
履行采购计划	将采购计划付诸行动，完成采购作业

3.2 分析生产计划，明确采购需求

采购需求是制订采购计划的数据来源，以此来确定采购的目标和数量，制订采购计划和预算。

明确采购需求，必须从分析生产计划做起。我们可以通过对生产计划的分析，抽取相关数据，用以了解采购需求的内容，具体步骤如表 3-3 所示。

表 3-3 采购需求明细的形成过程

步 骤	操 作
1	销售部进行年度市场调查，通过季销售、月销售、周销售来预测订单状况
2	于每月提出、制订次月的销售（出货）计划草案。计划草案中要考虑订单状况与实际负荷状况
3	生产部门制定材料明细与签收记录和不足材料表，提出进货计划，及时向采购部提交申购单
4	采购部门依生产计划、BOM 表及物料库存表，分析采购需求及提出申购单，并做成采购需求明细及供应周期表

通过这些操作后，便可由生产计划得出采购需求计划，也就确定了采购需求的种类、型号、时间、数量等信息。

在分析生产计划时，还应结合每一单品的产品结构明细，得出当前生产计划下所需要的所有物料的需求明细。

BOM 表明了产品→部件→组件→零件→原材料之间的结构关系。在生产计划系统中（MRP）输入每个成品和半成品的加工物料以及生产工序，即可由系统通过各个阶段的加工情况，提炼出整个成品生产的物料需求清单和结构。图 3-1 为 BOM 的物料分级结构图。

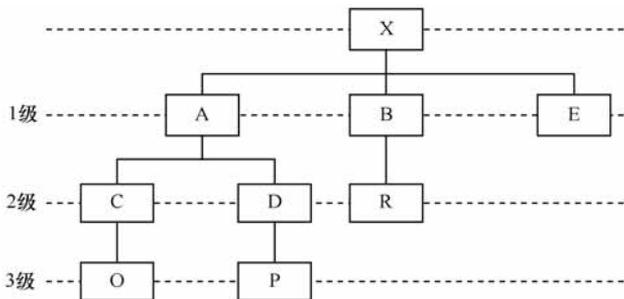


图 3-1 BOM 的物料分级结构图

以自行车系统为例，每辆自行车都是由 1 个车架系统、1 个车把系

统、1 个车轮系统和 1 个脚蹬系统共 4 部分组成。每一个车轮系统分别由 2 个车轮、1 个前轴和 1 个后轴组成。每一个前轴都是由 1 个前轴身、1 个前轴辊、2 个前轴碗、2 个前防尘盖、2 个前轴档、4 个垫圈、1 个前叉和 2 个螺母等 8 种不同的零部件组成。每一个前轴身又是由 1 个前轴管、1 个前轴孔夹和 2 个前花盘等 3 种不同的零件装配而成。由此而产生的 BOM 单，如表 3-4 所示。

表 3-4 自行车的物料清单

阶 层	父项编码	子项编码	子项名称	计量单位	单位用量	描 述
0	—	PA26-50	自行车	架	1	
1	PA26-50	1027816	车架系统	套	1	
1	PA26-50	1026622	车把系统	套	1	
1	PA26-50	1022118	车轮系统	套	1	
1	PA26-50	1023561	脚蹬系统	套	1	
2	1022118	2069212	车轮	套	2	
2	1022118	2062835	前轴	套	1	
3	2062835	2067612	前轴身	套	1	
4	2067612	3021183	前轴管	个	1	
4	2067612	3022135	前轴孔夹	个	1	
4	2067612	3021915	前花盘	个	2	
3	2062835	3021221	前轴辊	个	1	
3	2062835	3022285	前轴碗	个	2	
3	2062835	3022271	前防尘盖	个	2	
3	2062835	3029219	前轴档	个	2	
3	2062835	6052200	垫圈	个	4	
3	2062835	3129518	前叉	个	1	
3	2062835	6081100	螺母	个	2	
2	1022118	2061635	后轴	套	1	

从产品结构上讲，BOM 表可通过工序分解而生成，如图 3-2 所示。

借助 BOM 表，可以对物料的数量加以提前规划，具体内容如图 3-3 所示。

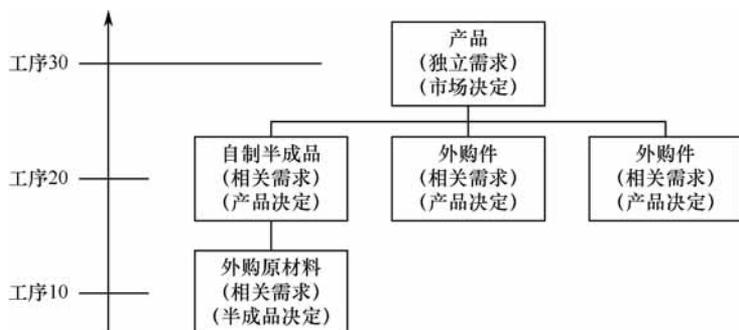


图 3-2 通过产品结构获得 BOM 表

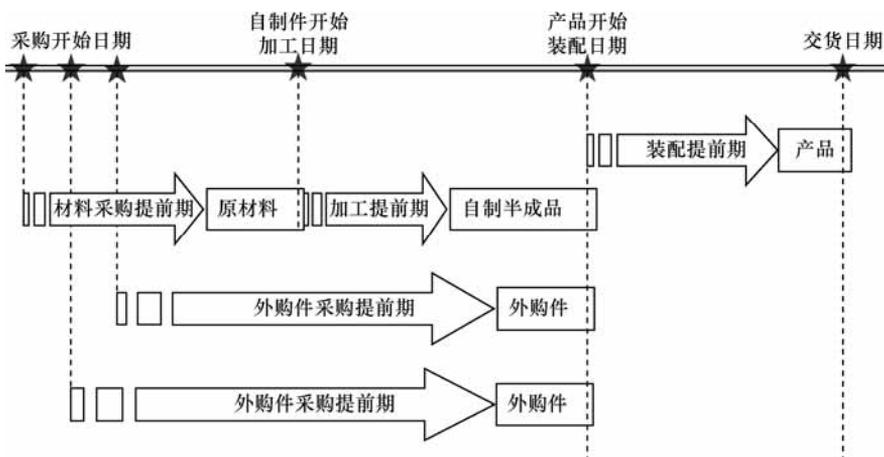


图 3-3 BOM 对物料的提前规划

以每个车间为独立单位，生成各自车间所需要的物料明细。采购部把所有车间所需的物料集中，得到一份综合物料明细计划，即物料需求清单。

得到物料需求清单后，要分出哪些是自制的，哪些是外购的，在此基础上编制外购物料的需求清单。

3.3 预测采购时间，明确采购时机

在合理的采购时间内采购物料，可以减少物料的损耗，节省库存费用。多数情况下企业的采购活动是根据企业的安全库存设定量适时采购

的，但是当企业经营过程中发生一些特殊情况或者市场的采购环境发生变化时，企业的采购活动则应该配合这些变化灵活采购。

下面对如何配合物料需求，有效预测采购时间，明确采购时机进行说明。

♂ 3.3.1 配合安全库存，适时采购

适时采购是通过设置合理库存量，并对库存流动情况进行监控，当物料的库存量在使用过程中下降到订货点时，就必须立即订货，从而预测出具体的采购时间。

订购点的计算公式如下：

$$\text{订购点} = \text{备运时间需要量} + \text{保险储备量}$$

当企业物料的库存量达到订购点时，就应当再次采购，等到下批物料到达时，原有周转库存正好用完，只剩下保险储备，具体如图 3-4 所示。

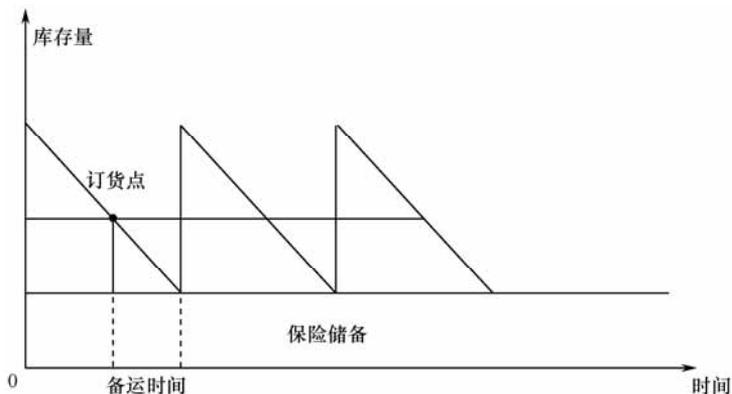


图 3-4 适时采购

说明：备运时间：从提出订单开始到物料验收入库为止的间隔时间。

保险储备：为防止物料不能按时到货或不能按时投入使用而建立的储备。

♂3.3.2 配合企业运营和市场环境，灵活采购

灵活采购是指企业通过考虑自身和采购环境的变化，以及协调各方面的关系后，灵活选择采购时间，具体考虑内容如表 3-5 所示。

表 3-5 灵活采购考虑内容说明

考虑内容	说明
与生产部的协调	配合生产部的生产工序，先用到的物料先采购，后用到的物料后采购
与销售部的协调	销售计划的变更造成紧急采购，采购部需及时响应和配合
与采购环境的协调	物料价格出现上涨或下降趋势，采购部需考虑生产需要进行提前采购或延期采购

3.4 确定采购数量，落实采购指标

采购数量直接影响采购成本，采购作业应该选择合适的采购数量，以达到控制采购总成本的目的。

♂3.4.1 采购数量的确定依据

确定采购数量的依据有 3 个。

- 产品生产数量。产品生产数量=销售数量+预期的期末存货-期初存货。
- 用料清单。将产品用料清单中的数量分别汇总，得出物料需求量，即采购数量。
- 物料存量管制卡。明确库存状况，确定实际采购数量。实际采购数量=本期生产需用材料数+本期末预定库存量-前期已购入库数量。

♂3.4.2 采购订购方式

明确采购数量后，应选择适当的订购方法进行采购，常见订购方式如表 3-6 所示。

表 3-6 常见订购方式

方 式	说 明
定期采购	每季、每月或每周订购一次，每次订货量的大小不一定相同 适合进口物料和少数价值很高的国内采购活动 采购人员须正确估计物料未来的需求数量，避免存货过多造成资金积压，或物料的订购数量太少造成订购频率加快
定量采购	每次订购的物料数量都相同 适合订购价格低廉、临时性需求和非直接生产用途的物料

♂ 3.4.3 确定经济订货批量

经济订货批量（EOQ）是使订货成本和储存成本都实现最低的每批订货数量。在全年的需求和成本相对较稳定、需求率已知并连续、订货到货间隔时间已知并固定、不发生缺货现象的条件下，经济订货批量的计算原理可用图 3-5 表示。

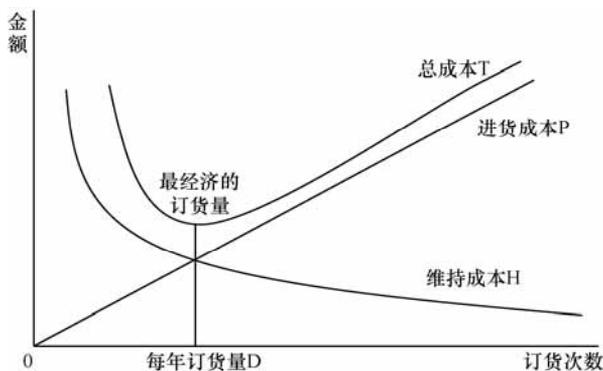


图 3-5 经济订购批量的计算原理

T 代表每年的总库存成本，PC 代表每年的采购进货成本，H 代表每年的维持成本，D 代表每年的需要量，P 代表物料的单位购买价格，Q 代表每次订货的数量，I 代表每次订货的成本，J 代表单位物料的维持成本，F 代表单位物料的维持成本与单位购买价格的比率。

每年的平均订购量为： $Q \div 2$

每年的维持成本为： $(Q \div 2) \times J$

每年订货次数为： $D \div Q$

每年订货成本为： $(D \div Q) \times I$

每年的采购进货成本为： $D \times P + (D \div Q) \times I$

企业每年总成本（T）为采购进货成本（PC）和维持成本（H）之和，公式如下：

$$T = PC + (D \div Q) \times I + (Q \div 2) \times J \\ = D \times P + (D \div Q) \times I + (Q \div 2) \times F \times P$$

求解方程式，结果为订货批量，就是使订货成本和库存成本最小的最佳订货量，即经济订货批量。

3.4.4 折扣订货数量的确定

折扣订货数量是指供应商为吸引下游企业一次采购更多的物料，规定购买数量达到或超过规定数量标准时给予价格上的优惠，这个事先规定的数量标准称为折扣点。

折扣之前的单位购买价格与折扣之后的单位购买价格不同，不同的折扣点单位购买价格也不同。表 3-7 为某物料的折扣订货数量价格表。

表 3-7 折扣订货数量价格表

单价（元）	购买数量（个）
6.0	1~100
5.5	101~200
5.0	201~300
4.5	301~400
4.0	401~500

一般情况下，采购数量越多，折扣越大，单位采购成本就会越低，但采购数量增加，相应的库存成本也会增加。

采购过程中参照给定的数量折扣价格计算总成本，当任何数量上的折扣足以弥补增加的维持成本减去降低的订货成本时，数量折扣就是一种可行方案。

确定折扣订货数量须考虑 3 方面的内容。

- 比较折扣点价格，分析整体单价成本。
- 分析折扣数量时采购的总库存成本。

- 考虑企业的生产能力及现有库存量。

♂ 3.4.5 确定延期订货数量

延期订货数量是企业向供应商订货时，供应商存货不足发生缺货的情况下，企业不转向其他供应商购买或购买替代产品，而是延期订货的订货数量。

影响确定延期订货数量的因素包括以下4个。

- 缺货情况下的最大库存水平，库存越大，订货间隔期内的有关存货的时间越长。
- 每次的订货批量。
- 订货间隔期。
- 延期购买成本，单位产品的延期购买成本。

延期订货条件下，总库存成本=订货成本+维持成本+延期购买成本。

延期购买条件下的经济订货批量应大于正常条件下的经济订货批量。当单位延期购买成本不断增加时，延期购买条件下的经济订货批量逐渐接近于正常条件下的经济订货批量。

♂ 3.4.6 价格上涨时订货数量的确定

价格上涨时订货数量的确定是在已知采购价格将来某一时间会上涨的情况下，确定购买数量，使总库存成本最少。

- 采购时间提前，采购数量增加，库存成本增加，且造成资金积压。
- 采购时间不提前，采购数量和库存成本不会增加，但采购价格上涨，采购成本不断增加。

因此，价格上涨情况下，订货数量的确定应以库存成本增加额及相关增加费用大于因价格上涨导致的采购成本增加额为标准。

确定价格上涨时的订货数量，应考虑4个问题。

- 分析价格上涨原因，确定价格上涨时期及涨幅。
- 考虑企业的生产能力及现有库存量。
- 分析价格走势，尽可能在价格相对较低时进行特别采购。
- 考虑价格上涨之前的采购价格及数量。

♂ 3.4.7 确定多品种订货数量

多品种订货数量是根据企业所需的物料品种的数目，联合订购多种物料。在多品种购买的情况下，应当考虑数量折扣对产品的组合所产生的影响。

确定多品种订货数量需要明确以下两点内容。

- ▶ 多品种订货数量的确定受品种的订货成本、需求量、单位价格、保管成本、订货批量的影响。
- ▶ 资金制约和仓库容积制约影响总库存成本。

假定在不发生缺货现象且需求均匀的情况下， n 个品种的库存系统的总库存成本 TC 为：

$$TC = \sum_{j=1}^n [I_j * (D_j / P_j) + (P_j * J_j) * (Q_j / 2)] + \sum_{j=1}^n (P_j * Q_j)$$

说明： I_j 代表第 j 个品种的订货成本， D_j 代表第 j 个品种的需要量； P_j 代表第 j 个品种的单位价格， J_j 代表第 j 个品种的保管成本， Q_j 代表第 j 个品种的订货批量。

3.5 制订采购计划，落实采购任务

采购是一个企业物流及生产的重要起点，一个好的采购计划一定能够对已经发生或者将要发生的市场变化进行深入的分析 and 预测，这样就可以使企业在采购过程中降低采购风险，使企业的整个物流管理过程更加顺畅。

采购物料需求计划一般分为常用物料计划和专用物料计划两种。

♂ 3.5.1 常用物料计划

在编制出主生产计划和能力需求计划后，才能编制物料需求计划。物料需求计划可分为年度、月度、周物料需求计划。表 3-8 是根据月生产计划而编制的月度物料需求计划。

表 3-8 月度物料需求计划

项次	品名	规格	前月库存量		上月物料情况				本月物料情况				备注	
			库存量	未验收量	已购未入量	库存量	计划用量	结存量	计划请购量	库存量	计划用量	结存量		
批准/日期		审核			编制									

根据周计划生产表而编制出的，是物料需求周计划，如表 3-9 所示。

表 3-9 物料需求周计划

项次	产品名称	单位用量	第××周			...	第××周			备注
			批号	批量	需求量		批号	批量	需求量	
1	生产前库存量									
2	已订购未入量									
3	生产需求量									
4	已指定用途量									
5	使用后库存量									
6	建议采购量									
批准/日期		审核			编制					

这些是常用的物料需求计划表。此外，还有专用物料需求计划。

♂ 3.5.2 专用物料计划

特殊型产品的生产往往要用到一些特殊的物料，因此，还要制订专用物料计划。一般情况下，对于专用物料——属于具体某一产品的专用料件，必须有客户订单才会去采购。因此，这类物料通常是依订单类别，分别制订物料需求计划，不保有存量。表 3-10 为专用物料计划。

各企业的物料计划表会在格式上稍有不同，企业可以根据自己的实际需求来加以调整。此外，需求计划编制完毕后，要严格按照物料计划来执行，以免发生供料不足的情况。

表 3-10 专用物料计划表

项次	品名	规格	单位用量	单位	购备时间	预计用量	调整量	请购量	需用日期	备注
批准/日期			审核		编制					

3.6 规范计划制定流程，管控采购活动

规范采购计划制定的流程可以使整个采购活动更加严谨，避免随意的采购活动，达到减少浪费和规避采购事故的目的。

采购计划制订的流程，如图 3-6 所示。

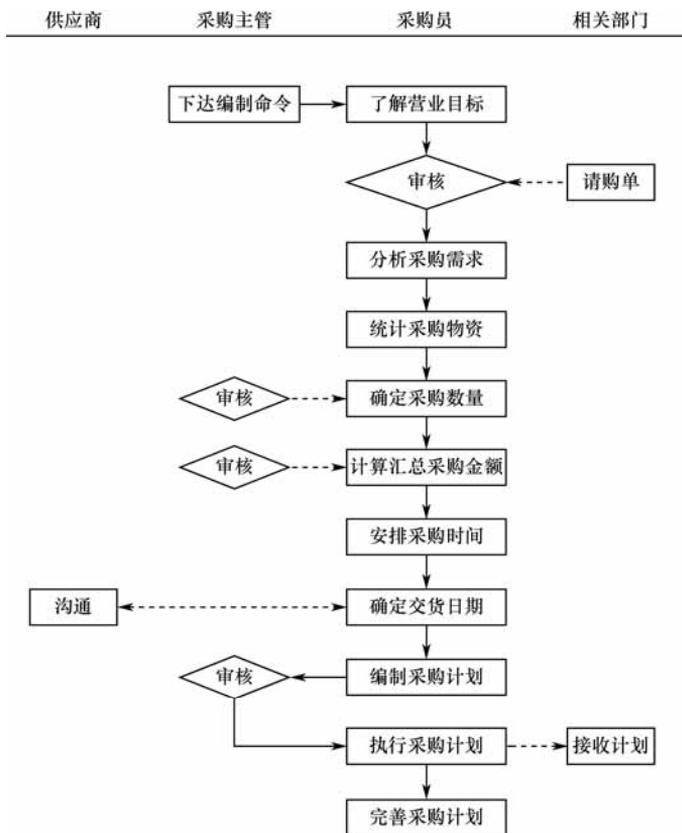


图 3-6 采购计划制订的流程

采购计划制订流程说明，如表 3-11 所示。

表 3-11 采购计划制定流程说明

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件/记录
1	了解营业目标	采购员	参与企业年度营业目标的制定，了解企业本年度的运营计划	企业年度计划表
2	下达请购单	相关部门	各相关部门填写请购单，以请购单的形式确定采购需求	采购计划评审表
3	分析采购需求	采购员	审核过程中发现问题，立即将请购单退回原部门，并说明原因，要求重新填写	采购计划评审表
4	统计采购物资	采购员	采购人员对请购单进行统计分析，包括是否有部门领导的签字，采购物资的品名、型号、数量是否清晰，用途是否明确	采购计划评审表
5	确定采购数量	采购员	确定物资的采购数量，依据生产进度和库存状况确定采购批次以及每批次的数量	采购计划表
6	计算汇总采购金额	采购员	计算每类采购物资的金额，并进行汇总，计算总金额	采购计划表
7	安排采购时间	采购员	依据供应商的生产能力以及货物的运输距离确定采购的前置时间，保证物资入库时间，不影响生产	采购计划表
8	确定交货日期	采购员	根据库存物资的周转情况和供应商的交货能力，确定合理的交货日期	采购计划表
9	编制采购计划	采购员	编制采购计划表，进行复审，确保计划合理、可行	采购计划表 采购计划编制规程
10	审核采购计划	采购主管	将采购计划表交相关部门审核，然后呈交采购主管进行审批，签字后方可下达	采购计划表

3.7 完善采购汇报机制，督导采购过程

在整个采购计划制订的过程中，采购主管应当及时了解采购人员、供应商和库房等相关工作情况，这样才能更好地指导和监督整个采购过程。面对繁杂的采购过程，采购主管必须采取科学的管理方法，设计合理的监督机制，让整个监督过程流动起来，使采购活动变得自动高效。

♂ 3.7.1 培养员工的自我监督和自我改善能力

自我监督是一种内化管理，员工通过对自我工作的审视，来提高和改善当前的工作状况。

自我监督的形式有很多种，包括制定个人任务管理卡、工作执勤确认单等多种形式，用来指导和约束员工自身对工作内容进行自我管理和监督。

采购人员可以将每天的工作任务集中归纳在任务管理卡中，通过定时清理的方式，让自己的工作内容得到处理。

采购计划管理中个人任务管理卡的范本如表 3-12 所示。

表 3-12 个人任务管理卡

责任单位			责任人	签发者	
任务		目标值	确认时间	完成情况	备注说明
确认 库存量	物料 A	确认库存量与需求		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	物料 B	确认库存量与需求		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	物料 C	确认库存量与需求		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
递交 采购申请表	物料 A	交采购主管审批		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	物料 B	交采购主管审批		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	物料 C	交采购主管审批		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
跟踪 物料	物料 A	于××月××日到库		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	物料 B	于××月××日到库		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	物料 C	于××月××日到库		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	

通过个人任务管理卡，将每日的工作任务列在清单上，每天上班后或下班前检查清单，将完成的事项划掉，将未完成的事项纳入第二天的清单，同时思考未能完成的原因以及如何改善。如此一来，日复一日，员工的自我管理能力和自我改善能力将大大提高。

将由主管督导的工作转化为由员工自行督导，不仅可以减少采购主管的管理消耗，而且由于减少了管理督导中的矛盾，还可以改善主管和

员工之间的人际关系。

不过，在管理中，单凭自我监督是不可能让采购工作做到十全十美的，还需要采购主管的有效监督，特别是对物料采购过程有重要影响的工作，采购主管应当安排专人进行督导，这样才能使整个采购活动更加顺利地展开。

♂ 3.7.2 贯彻汇报制度，督导采购过程

在采购过程中，采购主管还应要求采购人员定期（如按一周或者一个月）汇报这一段时间内的采购情况，以便于采购主管对采购过程更好地把握，并及时发现并帮助采购人员解决采购过程中存在的问题，使整个采购过程更加顺畅。汇报表可以用表 3-13 所示的形式。

表 3-13 采购月报表

编号：_____ 日期：_____

采购状况						
部门	采购品名	采购数量	开工率	交货日期	问题	解决方法
状况分析						
生产状况			交期延迟			
存货多少			竞争对策			
调查						
供应商动向						
物料市价						
竞争厂商动向						
库存状态						
上月销售实绩						
数量	销货金额	毛利	毛利率	构成比	本月库存	本月库存金额
合计						

♂ 3.7.3 针对特殊物料增设专人监督

采购主管的整个督导过程应当做到有轻有重，对于一些比较容易出质量问题、生产要求较急或者一些特殊交代的物料应当指定专人进行督导。通过督导管理，向相关人员传递压力，继而鞭策他们准时、符合要求地完成工作任务。例如，针对生产急需物料的专人督导过程可以用表 3-14 来表示。

表 3-14 巡查表

物料名称		供应商		采购员	
序号	检查项目	是	否	原因	备注说明
1	是否准时到达				
2	到厂数量是否符合计划要求				
3	入场检验是否合格				
4	生产使用状况是否良好				
...	...				
巡查人签名				巡查日期	

巡检后：根据实际情况在“是”与“否”后标注“√”，如标注“否”，需附上原因

3.8 采购计划管理现状检测与持续改善

采购计划并不是制订完了就可以自动无误地进行，采购主管应当在整个采购计划执行的过程中不断地进行督导检查，及时发现不足，并进行改善，以使整个采购管理过程变得更加有效，更好地实现预期的效果。

♂ 3.8.1 采购计划管理内容评分表

在采购计划检测的过程中，应当尽可能地用一些量化的工具，将采购计划管理所涉及的内容设计成评分等级表，从而一目了然地评价执行过程的好坏。其形式如表 3-15 所示。

表 3-15 采购计划管理内容评分表

检查内容	等级	评分	条件说明
生产备料 管理现状	一级（差）	0	在现场、当时的情况下仓促准备，发生停工现象
	二级（较差）	1	按照公司要求，大量地先行准备，入库保存
	三级（及格）	2	有先行准备物料的选定和采购工期的基准，据此进行物料的先行准备
	四级（良好）	3	定期修改先行准备物料的选定基准和采购工期，没有出现库存不足的现象，库存量也得到削减
	五级（最佳）	4	企业建立起了应对市场变化的迅速筹备体制，物料的先行准备处于良好状态，合理化采购深入人心
采购计划 制订现状	一级（差）	0	采购人员对生产主管言听计从，全凭经验和感觉采购，没有采购计划，没能把握库存不足或过剩等状况
	二级（较差）	1	采购计划制订没有规范化，采购部只是按照上级指示执行采购计划，屡屡出现库存过剩或不足等现象
	三级（及格）	2	制定了采购计划的制定规范和采购工期一览表，采购订单需经过有效审核才能下发，并能有效督促交货期
	四级（良好）	3	采用了按需确定的准备方式，采购订单发行的权限明确，建立了认可的体制；采取指标达标法，有计划地进行督促、催促，几乎没有出现库存不足的现象
	五级（最佳）	4	制定了小批量、短周期发行订单的规程，定期进行 ABC 的划分和工期的变更，做到了库存削减和零欠缺
采购计划的 弹性	一级（差）	0	采购计划没有系统化，即使有，也仍然难以应对短交货期。此外，对于采购进度失控或采购要求变更等的及时应对还较为困难
	二级（较差）	1	开始建立推进采购计划系统化的体制，掌握了企业和供应商特性、业务处理流程、既有系统环境等现状
	三级（及格）	2	以系统化为目标，以采购模式的确定为中心的系统构思、计划已经完成
	四级（良好）	3	完成了符合企业及供应商特性和需求的灵活的采购计划系统的构造及其操作培训
	五级（最佳）	4	当有一项采购订单发生变更时，采购部能够灵活地修改采购计划；在致力于生产活动的同步和库存最小化的同时，确保交货期并缩短交货期
...

♂ 3.8.2 采购计划管理点检表

采购主管制定并完善了采购计划管理内容评分表以后，就可以参照其标准制定点检表，然后可以采取抽样检验的方式对采购计划结果进行检查，并找出需要改善的地方。

根据采购计划管理内容评分表制定的采购计划管理点检表，如表 3-16 所示。

表 3-16 采购计划管理点检表

部门		责任人		检查人		日期		
序号	点检物料	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
1	物料 A	生产备料管理现状						
		采购计划制订现状						
		采购计划的弹性						
		...						
2	物料 B	生产备料管理现状						
		采购计划制订现状						
		采购计划的弹性						
		...						
3	物料 C	生产备料管理现状						
		采购计划制订现状						
		采购计划的弹性						
		...						
4	...							

说明：1. 依据采购计划管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以 4，所得分再乘以 100，即得该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

供应厂商管理：发展双赢 供应关系

做好供应商管理，可以使企业在当前新的物流和采购经济形势下更好地与客户维持战略合作关系，最终实现企业和供应商的双赢。

阅读指南：供应厂商管理的内容导图

■ 供应厂商管理的内容

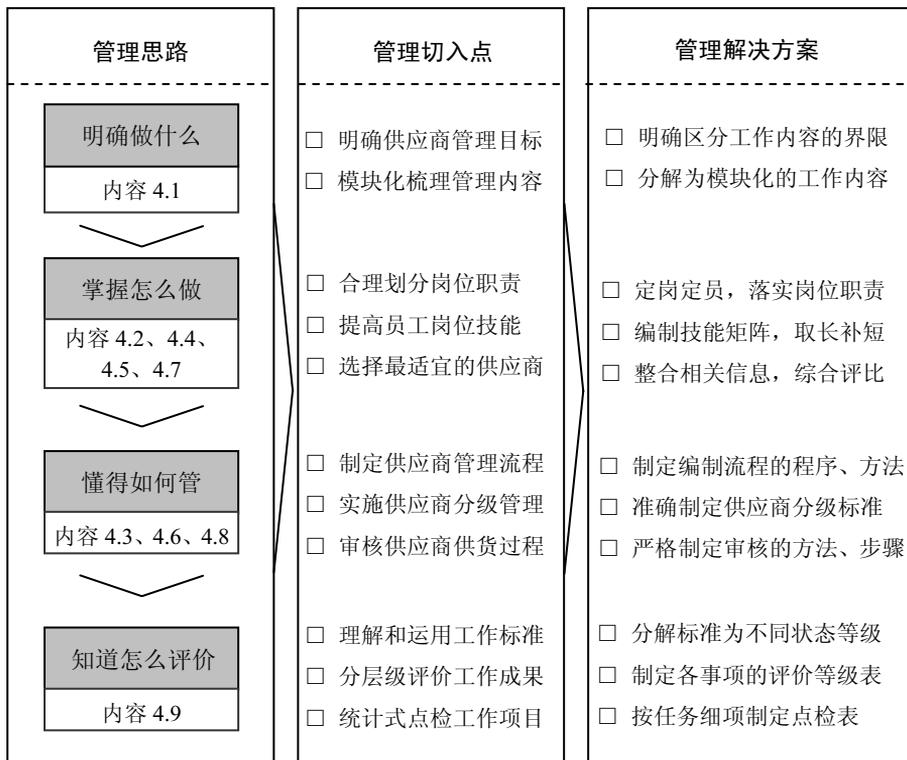
- 深入调查供应商和市场环境
- 综合评比，择优选取供应商
- 制定相关标准，实施分级管理
- 开展采购活动，维持合作关系
- 严格考核供应商，确保供应水平
- 激励供应商更好地为企业服务

■ 供应厂商管理的困境

- 供应市场环境较为混杂
- 供应商的信息难以收集
- 供应商的合作积极性差
- 供应商关系维持较困难
- 供应商考核力度难以把握
- 供应商对激励活动不重视

供应厂商管理的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题



4.1 供应商管理的目标和内容

采购主管需要明确供应商管理的目标和内容，以便于和供应商建立共赢的合作关系，使采购工作更加顺利、高效地进行。

♂ 4.1.1 供应商管理的目标

一般来说，供应商管理的目标主要体现在以下几个方面，如表 4-1 所示。

表 4-1 供应商管理的目标

目 标	说 明
确保质量合格	加强对供应厂商的质量控制，与供应厂商通力合作，确保原辅材料的质量，从源头上保障产品的质量和安全性
确保交货准时	加强对供应厂商的交期控制，提高供应厂商的准时交付能力
合作关系稳定	对所有供应厂商进行分类管理，再对供应厂商进行差异化的关系管理和控制，使双方保持最适宜的合作关系
实现共赢发展	结合供应厂商评比信息和定期考核意见，促进供应厂商及时改进自身管理和服务水平，提高自身竞争力
降低采购成本	加强与供应厂商的价格协商，做好供应成本的控制工作，有效降低生产成本，提高企业赢利能力

♂ 4.1.2 供应商管理的内容

供应商管理的内容主要有以下几个方面，如表 4-2 所示。

表 4-2 供应商管理的内容

内 容	说 明
供应商的调查	调查发现有哪些潜在可合作的供应商以及整个市场的价格和技术水平等，以便于企业选择最合适的供应厂家
供应商的选择	选定合适的供应商并将其发展成为一个基本符合企业要求的供应商
维持合作关系	与选定的供应商开展采购活动，并维持与供应商之间的合作关系

(续)

内 容	说 明
供应商的考核	在与供应商接触的各个阶段进行评估与考核，对其供货的质量、数量及供货及时率进行评定
供应商的激励	激励和控制供应商，使其供货活动更好地满足企业需求

4.2 细化供应商管理内容，落实员工责任

根据供应商管理的内容，可以归纳出采购主管在这个过程中的责任，如表 4-3 所示。

表 4-3 采购主管在供应商管理中的责任

职 责	内 容 说 明
拟订新供应商开发计划	负责供应商和供应渠道的开发，并根据企业发展需要制订供应商开发计划
制定与老供应商合作的机制	和原有的符合企业要求的老供应商保持联系，并进一步加深合作
拟订供应商评估机制	对供应商的品质系统状况（产能、设备、交货期、技术、品质等）进行系统评估
审核供应商的考核结果	总结新旧供应商的相关资料，提供确定供应商供应能力的相关报告，并进行考核
拟订供应商激励方案	对供货情况良好的供应商给予适当的激励，使其更好地为企业供货

采购主管需要将供应商管理的工作内容细化，并落实到各个采购员，从而实现针对于供应商管理的职责分工。采购员在供应商管理中的责任，如表 4-4 所示。

表 4-4 采购员在供应商管理中的责任

职 责	负责人	内 容 说 明
开发新供应商	采购员 A	开发××市场的针对××物料的新供应商
	采购员 B	开发×××市场的针对×××物料的新供应商

(续)

职 责	负责人	内 容 说 明
维持与老供应 商的关系	采购员 C	与××供应商保持联系，加强合作
	采购员 B	与×××供应商保持联系，加强合作

从不同方面评 估供应商	采购员 A	对××供应商进行评估
	采购员 D	对×××供应商进行评估

为供应商考核 搜集资料	采购员 E	搜集总结××供应商的相关资料
	采购员 F	搜集总结×××供应商的相关资料

激励供应商	采购员 A	对××供应商进行激励
	采购员 E	对×××供应商进行激励

4.3 制定供应商管理流程，使管理标准化

为规范供应商开发和管理的工作，使之有章可循，采购主管需要负责制定供应商管理的流程，使整个供应商管理过程标准化。

供应商管理流程一般包括以下几种，如表 4-5 所示。

表 4-5 供应商管理流程

流 程 名 称	编 制 目 的
供应商开发流程	明确供应商开发流程，规范供应商开发工作
供应商选择流程	明确供应商选择的程序和标准，选取合适的供应商
供应商关系管理流程	明确与供应商的合作程序和相关注意事项
供应商评估考核流程	明确评估和考核供应商的程序和评审标准
委托外加工流程	明确外包加工基本程序，规范外包加工工作流程
供应商激励流程	明确激励供应商的程序、方法和标准

下面以供应商开发流程为例进行说明，如图 4-1 所示。

供应商开发流程说明，如表 4-6 所示。

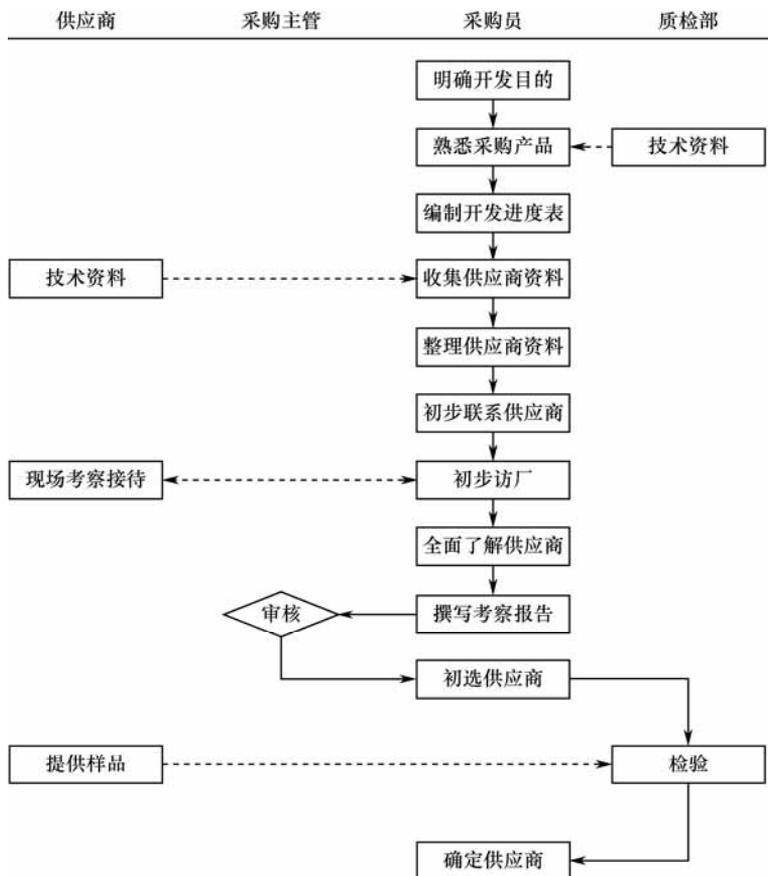


图 4-1 供应商开发流程

表 4-6 供应商开发流程说明

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件/记录
1	熟悉采购产品	采购员	确定采购需求，了解采购物资的种类、规格、数量以及价格要求，准备产品的设计图纸，要求设计部门提供构件的技术标准、样板和参数等	技术标准 产品工艺图
2	收集供应商资料	采购员	通过网络、报纸等媒体收集相关供应商的资料，包含名称、地址、联系方式、经营项目、经营内容、信誉度、社会评价等	物料宣传册
3	整理供应商资料	采购员	采购员将收集到的供应商资料进行分析，淘汰与实际情况不符或不符合采购方要求的供应商，保留较合适的供应商	供应商调查报告

(续)

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件/记录
4	初步联系供应商	采购员	初步联系供应商,说明己方的要求,了解供应商合作意向,获得更多关于供应商的信息	—
5	初步访厂	采购员	采购人员与技术人员一同访厂,了解供应商的生产技术水平、生产设备状况、生产能力和管理水平	—
6	初选供应商	采购员	对供应商进行正式审核,掌握供应商工程技术能力、品质保证能力、资产情况、交货情况,初步选定供应商	供应商审核标准说明书
7	提供样品	供应商	按采购方要求提供少量样品,同时提供材质证明、安全证明、检验报告	样品检验标准说明书

4.4 综合培训采购人员的供应商管理技能

在供应商管理的过程中,采购主管应当不断总结经验,同时归纳出供应商管理的技能、方法,用以培训和提高采购人员的工作能力。

由于采购员的技能参差不齐,有的擅长新供应商的开发,有的则擅长供应商的评估考核,因此,采购员首先应当认清自身的优缺点,不断地弥补短板,提高供应商管理的综合技能。

在供应商管理过程中,采购员需要掌握的技能有:供应商择优选择的管理技能、供应商的动态分级管理技能、供应商的动态管理技能、供应商的分类管理技能,供应商考核与再评价的管理技能等。

根据供应商管理所需要的技能,制定出供应商管理技能矩阵,如表4-7所示。

表 4-7 供应商管理技能矩阵

技能 员工	择优选择	动态分级	动态管理	分类管理	考核与再评价	...
员工 A	●	⊕	⊕	⊕	⊕	
员工 B	⊕	⊕	⊕	●	⊕	
员工 C	⊕	⊕	⊕	⊕	●	
员工 D	⊕	●	●	⊕	⊕	
...
技能状态	⊕ 理论合格,不能独立操作 ⊕ 能独立操作,但需要提供指导 ● 能独立操作 ● 全面掌握,可以教别人					

通过技能矩阵，采购主管就能够比较清晰地了解员工的技能状态，以便给他们安排适宜的工作，确保采购工作万无一失。同时，这种技能矩阵也能够使采购员了解他们的不足，引导他们不断地改善自己的工作能力。

4.5 整合供应商信息，择优选取供应厂商

供应商是保证企业产品质量、价格和交货期的关键因素。因此，企业在选择供应商时一定要做到全面分析，并择优选取。

4.5.1 供应商资料的收集途径

选择一个合适的供应商，首先要尽量全面地收集各个供应商的资料，包括供应商的产品信息、供应状况、管理能力以及财务和信用状况等。供应商资料的收集途径，如表 4-8 所示。

表 4-8 供应商资料的收集途径

途 径	说 明
商品目录	包括产品的种类、价格、订购方式、折扣价等信息
行业期刊	通过行业期刊可增加采购人员的信息量，了解新产品和替代产品
商业介绍	包括制造商的地址、分支机构数、从属关系、出售的物料、物资、设备等信息
互联网	通过互联网可获得大量的信息，有利于对供应商进一步评价和定位
供应商与销售代理商介绍	供应商和销售代理商提供的信息可以减少评价新供应商所用的时间和成本
销售代表	销售代表能够接触大量的供应商，可为采购部提供供应源、产品型号、市场趋势等方面的信息

4.5.2 合格供应商的关键因素

合格的供应商需要在一些关键因素上符合企业要求，如表 4-9 所示。

表 4-9 合格供应商的关键因素

关键因素	说 明	是否符合
技术水平	供应商技术水平的高低，决定供应商能否不断改进产品，满足企业长远发展的需要	
质量水平	要求选择质量平稳，且符合企业生产要求、价格合理的供应商，以保证企业经营稳定性	
生产能力	要求供应商具有一定的规模和发展潜力，能向企业持续、稳定地提供所需的产品及数量	
价格情况	价格是构成采购成本的重要部分。采购部应在保证产品质量的情况下，选择价格低的供应商	
服务水平	企业采购的对象不仅是产品，还包括服务，选择能提供配套服务的供应商，有助于提高企业的经济效益和竞争力	
信誉度	应选择有较高声誉、经营稳定、财务状况良好的供应商	
结算情况	供应商若能给予价格折扣或延期付款的优惠条件，可优先考虑，以充分利用资金的时间价值	
管理标准	供应商的管理标准直接影响其产品的质量价格，以及财务水平。采购方应选择具有较高管理标准的供应商	

4.5.3 供应商开发的原则与步骤

了解了供应商信息收集的方式和合格供应商的关键因素后，采购人员接下来应该掌握如何开发合适的供应商，使之与企业建立长期合作的关系，保持物料供应充足，保证采购工作的高效性。

1. 供应商的开发原则

开发供应商的目的在于在适当的时候以适当的价格从适当的供应商处购回所需数量的物品。

在开发供应商的过程中，应遵循五个原则，如图 4-2 所示。

(1) 适价。开发适价的供应商，需经过报价、比价、议价和定价 4 个步骤，具体如表 4-10 所示。

(2) 适质。物料品质是产品质量的保证，采购物料品质达不到使用要求会造成严重的后果，具体表现在 3 个方面。

- ▶ 物料品质不良，导致检验费用和质量控制费用增加。
- ▶ 物料品质不良，导致生产线不顺利，产品质量和生产效率降低。

- ▶ 物料品质不良，导致生产计划推迟进行，引起交货时间推迟，影响企业信誉。

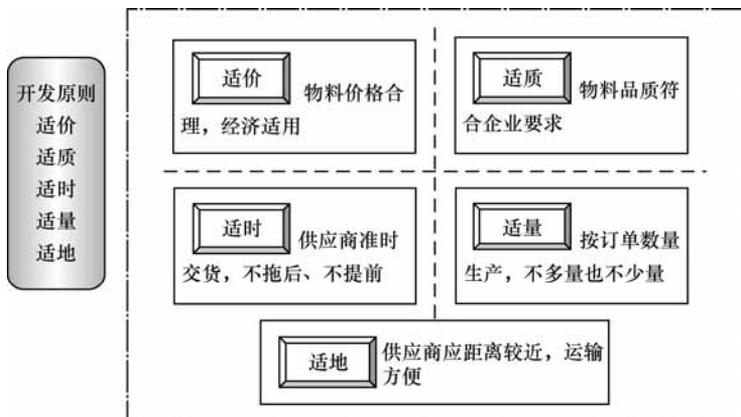


图 4-2 开发供应商的原则

表 4-10 开发适价供应商的 4 个步骤

步骤	说明
报价	寻求多渠道供应商报价，进行比较，了解物品的市场价
比价	将不同供应商的报价进行比较，找出符合企业报价范围的供应商，得到真实可信的比较结果
议价	筛选出价格最适当的二至三个供应商，进行深入沟通，将详细的采购要求传达给供应商，进一步议价
定价	经过上述 3 个步骤的工作后，将买卖双方均可接受的价格定为正式采购价

(3) 适时。供应商过早或过晚交货都会造成严重的损失。

- ▶ 物料延期，导致产生停工待料现象，产品不能按计划出货。
- ▶ 物料提前，造成库存成本增加，采购资金积压。

(4) 适量。供应商应具有按采购订单数量安排生产并准时交货的能力。

(5) 适地。选择距离较近、运输较方便的供应商合作，有利于双方沟通，降低采购运输成本。

2. 供应商的开发步骤

供应商的开发步骤，如图 4-3 所示。

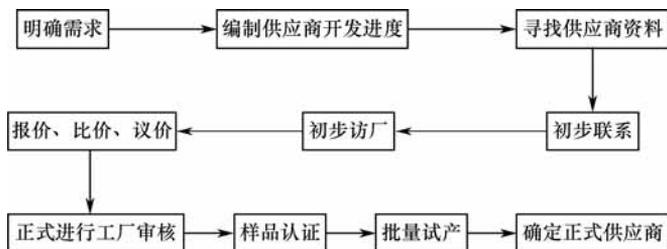


图 4-3 供应商的开发步骤

(1) 明确需求。

根据企业自身的需求，确定供应商的开发目标。企业自身的需求包含如下 5 个方面的内容。

- 要求供应商开发成功的时间。
- 所需原材料或零部件的种类。
- 年、月、日需求量。
- 要求供应商的生产能力、品质水平。
- 要求供应商的规模和企业性质。

(2) 编制供应商开发进度表。

根据供应商的开发计划，编制开发进度表，如表 4-11 所示。开发进度表可使供应商开发工作明确化，避免计划日期被拖延。

表 4-11 供应商开发进度表

部门：		采购员：			
计划开发时间	所需物料	物料需求量	对供应商要求	供应商性质	备注

(3) 寻找供应商资料。

寻找供应商资料的具体方法见“供应商资料的收集途径”。

(4) 初步联系。

通过电话或 E-mail，与供应商的相关业务人员联系，并说明联系的目的、需求，初步了解供应商的产品。

与供应商初步联系并取得重要信息后，需确定符合企业需求的供应

商，做好约见面谈的准备。初次面谈时需注意以下事项。

- 不要寻求报价，否则会造成价格优先考虑的错觉。
- 尽可能多从供应商那里得到信息。
- 将企业对供应商的基本要求及对欲购原材料的要求尽可能表达清楚。
- 提供企业简介及相关证件，表达合作诚意。

(5) 初步访厂。

初步访厂，了解供应商的工厂生产状况和办公状况。例如，生产线的生产情况、生产设备、仓库、检验及测量仪器、5S 状况等，目的是得到关于供应商的总体印象，以便采取下一步行动。

(6) 报价、比价、议价。

掌握供应商的基本情况后，要求供应商提供物料价格、数量折扣价等情况。通常提前发一份询价单给所有要报价的供应商，让供应商得到所需物料的基本情况，以相同的报价条件（币别、价格术语、交货地、付款条件等）报价，便于采购员比价和议价。

(7) 正式进行工厂审核。

为使企业更准确、更详细地掌握供应商的工程技术能力、品质保证能力、财务状况等信息，须正式到供应商的工厂审核。

审核的内容包括交货速度、生产能力、付款、供应商的财务状况等。如果在工厂审核过程中发现问题，应及时解决或决策，以免浪费时间，拖延进度。

(8) 样品认证。

供应商提供适当数量的样品供检验、装配，以确定供应商的产品是否可接受。采购员应要求供应商在提供样品时，根据产品类别提交下列全部或部分资料。

- 材质证明。
- 安全证明。
- 检验报告（一般包括：外观、尺寸、功能等项目）。
- 符合证明书。

采购员收到供应商提供的样品后，须记录供应商名称及样品的基本

信息，随样品一起送品管部、工程部等部门进行相关检测、试验及装配评估。

采购员应及时将样品在检测、装配过程中发现的问题反馈给供应商，让供应商进行改善，并对供应商改善后的样品进行再次评估。

(9) 批量试产。

样品通过评审不代表该供应商能批量供货，采购方须订购适当数量的物料，要求供应商进行批量试产，如果较大数量的样品能通过评估，那么采购员就可以正式向供应商下订单了。

(10) 确定正式供应商。

通过审核和评估的供应商，即成为企业的正式供应商，双方签订合同，进一步探讨合作事项。

♂ 4.5.4 供应商评估的方法

正确评估供应商，有助于选择合适的供应商，从而建立长期稳定的合作关系。评估供应商有以下 3 种方法。

1. 分类评估法

根据供应商潜在价值和风险，将供应商分为不同的类型，确定供应商将来在供应链中所处的地位。供应商类型一般有 4 种，如表 4-12 所示。

表 4-12 供应商的 4 种类型

类型	特 点	说 明
风险价 值型	高风险、低潜在 价值	高风险指对供应商的要求很高，产品的价值也很高，但生产能力很有限，一般不选择这一类供应商
交易价 值型	低风险、低潜在 价值	交易成本高，风险低，对采购方的价值也低。一般不选择这一类供应商
价格价 值型	低风险、高潜在 价值	重点选择这一类供应商，与之保持长期合作关系，这一类供应商的物料价格往往较高
伙伴价 值型	高风险、高潜在 价值	这类供应商有一定的生产能力，可以共同发展，合作相对稳定

2. 过程评估法

过程评估法，主要评估供应商在运行过程中的情况，了解供应商的

实际供应能力。过程评估法包括应急能力、生产能力、财务能力、合作能力 4 项评估内容。

(1) 应急能力。

生产过程中，遇到意外情况，供应商能否及时调整，满足采购方提出的特殊物料需求。

(2) 生产能力。

- 评估生产过程的能力。用适用的设备能否生产合适的产品。
- 评估生产过程的控制能力。不良产品或不合格产品的控制能力。
- 评估生产提高能力。不断提高产品质量、产量的能力，包括评估生产过程的能力，评估生产过程的控制能力和评估生产提升能力。

(3) 财务能力。

主要评估应收应付账款、专项款的应用、现金流向和银行信誉 4 个方面。供应商财务状况良好，能够在长期的业务往来中降低采购风险。

(4) 合作能力。

评估供应商准时准质、安全交货的情况，并在一定的利润空间下，根据订购量进行合理降价，保持长期友好的合作关系。

下面是某企业的供应商评价表，如表 4-13 所示。

表 4-13 供应商评价表

编号：

企业名称		企业电话		企业传真	
评审频次		第几次评价			
评审方式	<input type="checkbox"/> 实地考察	<input type="checkbox"/> 文件调查			
业务联系人：	企业负责人：		财务负责人：		
联系方式：	联系方式：		联系方式：		
供应商生产能力评估					
评估项目				结论	
产品质量	<input type="checkbox"/> 可靠	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 其他	
管理体系	<input type="checkbox"/> 9001	<input type="checkbox"/> 14001	<input type="checkbox"/> 18001	<input type="checkbox"/> 其他	
交货情况	<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 其他	
产品防护	<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 其他	
服务态度	<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 其他	

(续)

付款条件	<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 其他	
产品价格	<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差	<input type="checkbox"/> 其他	
其他资料					
评价结果	<input type="checkbox"/> 优秀	<input type="checkbox"/> 合格	<input type="checkbox"/> 候选	<input type="checkbox"/> 进一步调查	<input type="checkbox"/> 不合格

评审会签部门意见和建议：

签名： 日期：

审批意见：

签名： 日期：

3. 绩效评估法

通过对供应商进行绩效评估，改善成本、质量、交货期、服务、技术等各方面工作，与供应商进行信息交流，实现双赢的合作关系。供应商绩效评估法的步骤，如图 4-4 所示。



图 4-4 供应商绩效评估法的步骤

(1) 划分评估层次，明确评估目标。

划分评估层次的一般做法是划分出月度评估、季度评估和年度评估（或半年评估）的标准和所涉及的供应商，具体如表 4-14 所示。

分层次评估的目的在于抓住重点。对核心、重要的供应商进行关键指标的高频次评估，以保证能够尽早发现合作过程中的问题；对于大部分供应商则主要进行季度评估和年度评估，通过扩充要素进行较为全面的评估。

表 4-14 划分评估层次

层 次	说 明
月度评估	以质量和交货期为主要评估要素，每月评估一次核心供应商及重要供应商
季度评估	针对大部分供应商，以质量、交货期和成本为主要评估要素，每季度评估一次
(半)年度评估	针对所有供应商，包括以成本、质量、交货期、服务、技术等为评估要素，每半年或每年进行一次评估

(2) 供应商分类，建立评估准则。

根据供应商供应的产品进行分类，对于不同类别的供应商建立不同的评估细项，包括各种不同的评估指标和每个评估指标所对应的权重。

例如，某家电子制造企业在月度评估时，对于 IC 类供应商，供货周期和交货准确性是关键的评估指标；对于结构件供应商，供货弹性、交货准确性和质量是关键的评估指标。

(3) 划分绩效等级，进行绩效分析。

根据供应商的绩效等级划分，可以清楚地衡量每家供应商的表现，从而采取不同的管理策略。绩效分析分为 3 个层次进行。

- ▶ 分析本次考核期的评分和总体排名情况。
- ▶ 对比分析与类似供应商在本次考核期的表现。
- ▶ 根据供应商的历史绩效进行分析。

(4) 反馈评估结果，督促供应商改善。

经过绩效分析，将评估结果反馈给供应商，使供应商了解自己的优点和不足。采购方需要提供明确的改善目标，让供应商将精力聚焦在需要改善的主要方面。

下面是某企业供应商考核表，如表 4-15 所示，仅供参考。

表 4-15 供应商考核表

供应商名称		联系人	
地址及邮编		电话/传真	
项目	分数	考核内容	得分 考核人
价格	30 分	根据市场最高价、最低价、平均价、自行估价制定标准价格，设标准价格对应分数为 30 分。每高于标准价格 1%，标准分扣 2 分；每低于标准价格 1%，标准分扣 2 分； 同一供应商供应几种物料，得分按平均计算	

(续)

品质	30分	以交货批退率考核： 批退率=退货批数/交货总批数 得分=30分×(1-批退率)		
交期	20分	交货延期率=延期批数/交货总批数 得分=20分×(1-延期率) 另外：延期1天，加扣1分；延期造成停工待料1次，扣2分		
综合配合度	20分	出现问题，不太配合解决，每次扣1分 公司会议正式批评或抱怨1次扣2分 客户批评或抱怨1次扣3分		
总计				
备注	<ol style="list-style-type: none"> 得分在85~100分者为A级，A级为优秀供应商，可加大采购量 得分在70~84分者为B级，B级为合格供应商，可正常采购 得分在60~69分者为C级，C级为应辅导供应商，需进行辅导，减量采购或暂停采购 得分在60分以下者为D级，D级为不合格供应商，应淘汰 			

4.6 制定供应商分级标准，实施分级管理

为优化供应商结构、规范供应商日常管理，现根据综合评估方式，对供应商进行分级评估，并由此开展供应商分级管理。

供应商分级标准如表4-16所示。

表4-16 供应商分级标准表

项目	总分值	评价内容	具体分值	评分依据
供应商状况	40分	资金实力	10分	注册资金/公司规模
		生产能力	10分	生产线/生产设备/周转资金
		研发技术能力	10分	优势产品/新品开发
		经营状况	10分	财务状况/行业信誉度/管理水平
采购物料状况	40分	物料价格	10分	与市场价对比情况
		交货日期	10分	准时交货率
		品质情况	15分	物品检验合格率
		商家服务态度	5分	售后服务质量/顾客投诉处理
合作态度	20分	合作忠诚度	20分	对企业重视程度及长远合作策略

根据供应商分级标准，对供应商进行分级管理，如表 4-17 所示。

表 4-17 供应商分级管理表

序号	供应商评价总分	供应商等级	分层管理措施
1	90~100	A 级供应商 (优秀供应商)	采购增加其订单量；放宽检验或免检
2	78~89	B 级供应商 (良好供应商)	维持其正常的采购；要求供应商持续改善
3	61~77	C 级供应商 (合格供应商)	维持其正常的采购；发出质量警告，要求其在两周内提出改善计划；监控其质量数据，确认改善行动的有效性；采购部将对其制程、质量体系、关键工序进行审查，并监控其改善进程，要求其在三个月内升到 B 级
4	0~60	D 级供应商 (不合格供应商)	采购减少其订单量，并对其进行重点辅导，要求其在一周内提出改善计划；采购部将对其制程、质量体系、关键工序进行审查；要求其在 1 个月内解决主要质量问题，在 3 个月内升到 C 级，6 个月内升到 B 级；如供应商不配合，或供应商供应能力不足，或技术能力严重缺陷，或辅导二次以上仍无改善的供应商，采购部将撤销其供应资格

4.7 谨慎选择外包供应商，减少企业风险

企业在正确区分核心业务和非核心业务以后，就可以把非核心业务进行外包，这样就可以有效地缓解企业生产压力，减轻企业在成本、技术和规模方面的困扰，同时使企业在市场上更具竞争力。

♂ 4.7.1 外包供应商选择的要点

外包供应商的优劣，会对企业的生产活动产生较大的影响，因此在选择外包供应商的过程中务必要慎重。选择外包供应商时要关注以下要点，如表 4-18 所示。

表 4-18 选择外包供应商的要点

要 点	说 明
供应商的能力	供应商规模的大小；加工技术与机器设备状况；是否拥有专门技术；生产方式合理化水平及效率如何；技术人员技术程度以及擅长的作业内容等
供应商的经验	供应商的经验指的是这个供应商是否有为业内相关企业提供相关产品或服务的经验
供应商的管理水准	工厂经营上各种必要的管理，如途程计划、日程安排等执行得是否合理，将直接影响外包制品的交期，还有品质管制的做法也会影响制品的品质水准
供应商的地理条件	充分考虑供应商与企业之间的距离等地理条件，选择最适宜的外包供应商，以降低物料发放、加工物品搬运、各种事务联络等所形成的成本
供应商的资金状况	供应商要持有有一定比例的自有资本，另外对贷款的金融机构等有良好的信用度
供应商的原料来源	供应商原料的供应顺畅与否，直接影响到供应厂商产销能否顺利进行。供应厂商产销是否顺利，影响到供应商对中心工厂的交货期。因此为稳定交期，在选择供应商期间，要对供应商的原料来源情况加以调查

♂ 4.7.2 外包供应商选择的步骤

根据以上外包供应商选择的各个要点选择合适的供应商，其一般步骤如表 4-19 所示。

表 4-19 外包供应商选择的步骤

步 骤	说 明
搜集潜在外包供应商资料	尽可能多地选择潜在供应商，并搜集其经营情况及能力的相关资料
选定候补外包供应商	对各个供应商的资料进行对比审核，并根据供应商选择的要点进行深入调查，从中筛选出较合适的厂家
样品试制	请筛选出的候补外包供应商试制样品
样品认可	企业相关部门对供应商试制完成的样品进行检验，试制合格的予以认可，不合格的不予认可
估价	与样品试制得到认可的供应商进行估价。估价过高的供应商会增加企业成本，应不予采用，而估价过低的供应商质量不易保证。因此，应当选择估价最合理的厂商
下达尝试性订单	首次交易订单不宜太大，而应以尝试性订单来试验外包供应商的各种供应能力

(续)

步 骤	说 明
订单验收	订单完成后,企业应该在供应商厂内进行验收,验收范围应当覆盖所有的交易条件,包括价格、品质、交期、供应和服务、运送等。验收通过后才允许供应商交货
考核与评价	对尝试性订单的验收情况进行考核和评价,成绩优异者才能成为正式的供应商,其余的暂时列入候补名单
下达正式订单	对考核评价后选择出来的合格外包供应商下达正式订单,进行正式交易

♂ 4.7.3 外包供应商的考核

在选择合适的外包供应商后,还要对其进行考核,以使供应商管理更加灵活而有意义。

对外包供应商考核的目的在于提高进料的质量,确保进料的交期,降低成本,增强外包供应商的供应能力。

一般来说,企业对外包供应商的考核范围应该包括所有的交易条件,如品质、价格、交期、包装、交货地点、付款方式、惩罚措施等。由于项目甚多,所以企业一般会选择其中重要的数项对供应商进行考核。

品质、交期、价格、供应性这四项是其中最重要的考核项目,它们在外包供应商考核过程中所占的比重会因各企业关注重点和市场情况的不同而发生变化。其一般的比重分配如表 4-20 所示。

表 4-20 考核项目比重分配表

项目	市场		
	买方市场	一般市场	卖方市场
品质	50%	25%	20%
交期	30%	25%	40%
价格	0%	25%	10%
供应性	20%	25%	30%

下面以买方市场为例介绍其考核的基准,如表 4-21 所示。

表 4-21 外包供应商考核基准

考核项目	分数	考核依据	考核给分标准	
品质	50 分	批退货率=退货批数/接收总批数×100%	(1-批退货率)×50 分	
交期	30 分	批延迟率=延迟批数/接收批数×100%	2%以下	30 分
			2%~5%	24 分
			6%~10%	18 分
			11%~16%	12 分
			17%~25%	8 分
			25%以下	0 分
协调性	20 分	配合本公司紧急生产时的协调事项	优	16~20 分
			可	13~15 分
			尚可	6~12 分
			劣	0~5 分

根据考核结果对不同的外包供应商进行处理，如表 4-22 所示。

表 4-22 采购考核处理标准

等级	得分	处理方式
A	85 分以上	优先采购供应商
B	70~85 分	不予奖惩
C	60~69 分	减少采购量，并寻找其他供应商
D	60 分以下	<ol style="list-style-type: none"> 行文通知改善，否则取消资格 应付货款票期延长 30 天 酌情减少订单 评审单位通知改善，3 个月未见效果取消供应资格

4.8 制订供应商审核标准，对货源严格把关

供应商审核的目的是确认、筛选出最好的供应商，优化供应商结构，提高竞争优势，同时对供应商的生产能力、产品质量等进行持续监督。通过对供应商进行审核，我们不但可以充分了解供应商的优缺点，还可以促进供应商的自我改善。

♂ 4.8.1 供应商审核的分类

针对采购供应的控制层次，供应商审核一般可以分为以下几类，如表 4-23 所示。

表 4-23 供应商审核的分类

类别	说明
产品层次的审核	主要是确认、改进供应商的产品质量。实施办法有正式供应前的产品或样品认可检验，以及供货过程中的来料质量检查
工艺过程层次的审核	这一层次的审核主要针对那些质量对生产工艺有很强依赖性的产品。要保证供货质量的可靠性，往往必须深入到供应商的生产现场了解其工艺过程，确认其工艺水平、质量控制体系及相应的设备设施能够满足产品的质量要求。这一层次的审核包括工艺过程的评审，也包括供应过程中因质量不稳定而进行的供应商现场工艺确认与调整
质量保证体系层次的审核	这是就供应商的整个质量体系 and 过程，参照 ISO9000 标准或其他质量体系标准而进行的审核
公司层次的审核	公司层次的审核是对供应商进行审核的最高层次，它不仅要考察供应商的质量体系，还要审核供应商经营管理水平、财务与成本控制、计划制造系统、信息系统和设计工程能力等各主要企业管理过程

♂ 4.8.2 供应商审核的内容

供应商审核的内容通常包括以下几个方面，如表 4-24 所示。

表 4-24 供应商审核的内容

内容	说明
供应商的经营状况	主要包括供应商以往的经营情况、公司领导情况、员工情况、客户情况、财务情况等
供应商的生产能力	主要包括供应商的设备和人员情况、厂房和产能情况等
供应商的技术能力	主要包括供应商的核心技术水平、有无与国际知名技术开发机构的合作以及技术人员的组成等
供应商的管理制度	主要包括生产流程是否顺畅合理、产出效率如何、物料控制是否电脑化、生产计划是否经常改变、采购作业是否对成本计算提供良好的基础等
供应商的质量管理水平	主要包括供应商质量管理的方针、政策及执行情况，有无质量管理体系手册，有无年度质量检验目标，有无相关机构的评鉴等级，是否通过相关质量认证等

♂ 4.8.3 供应商审核的方法

供应商审核的方法可以分为主观审核法和客观审核法两种。主观审核法是指依据个人的印象和经验对供应商进行评判，这种评判缺乏科学标准，评判的依据十分笼统、模糊；客观审核法是指依据事先制定的标准或准则对供应商进行量化的考核和审定，包括调查表法、现场打分评比法、供应商绩效考评法、供应商综合审核法、总体成本法等，如表 4-25 所示。

表 4-25 供应商审核的方法

类别	说明
调查表法	这种方法就是将事先准备好的标准格式的调查问卷发给不同的供应商填写，填写完毕后收回进行比较。这种方法并不完善，因为供应商往往因为各种原因对问卷的回答并不真实，从而使获得的信息失真
现场打分评比法	现场打分评比法是预先准备一些问题并格式化，然后组织不同部门的专业人员到供应商的现场进行检查确认的方法。这种方法较调查表法获得的信息要更加真实
供应商绩效考评法	这种方法是针对已经为企业供货的供应商进行考评。考评范围包括供货及时性、质量、价格等
供应商综合审核法	供应商综合审核法是针对供应商公司层次而组织的包括质量、工程、企划、采购等专业人员参与的全面审核，它通常将问卷调查和现场审核结合起来
总体成本法	总体成本法是一种为了降低供应商总体成本而达到一个新的水平，从而降低采购价格为目的的一种方法。它需要供应商通力合作，由采购商组织强有力的综合专家团队对供应商的财务及成本进行全面、细致的分析，找出可以降低成本的方法，并要求供应商付诸实施与改进，改进后则由双方共同受益。这种方法耗资巨大但却十分有效，适用于一些规模较大的企业、跨国公司等

♂ 4.8.4 供应商审核的步骤

通常来讲，供应商审核一般按以下步骤进行，如表 4-26 所示。

表 4-26 供应商审核的步骤

内容	说明
全面搜集供应商信息	搜集供应商的信息、资料是审核的前提，搜集的信息主要包括供应商的质量、价格、供应商的生产规模等

(续)

内 容	说 明
确定审核的指标	针对供应商的实际情况和企业所采购物料的特性, 对所要审核的供应商制定具体的审核指标
成立审核小组	对供应商的审核应视不同的采购物料成立相应的审核小组。审核小组成员除了采购人员还应包括其他相关部门人员
审核评分	针对每个审核项目, 综合权衡各个指标, 给出相应的分数, 审核小组决定了供应的审核内容及权重后, 可根据供应商反馈的调查表及实地调查的资料, 编制出供应商的资格评分表

4.8.5 供应商绩效改善的方法

一般而言, 供应商绩效改善的方法有以下几种, 如表 4-27 所示。

表 4-27 供应商绩效改善的方法

方 法	说 明
建立供应商绩效指标	建立供应商的绩效指标, 并在每年年初设定目标值, 才可以判断供应商的表现较以往有什么差距, 以便实施改善
鼓励供应商早期参与	鼓励供应商早期参与到产品研发过程和日常业务需求的确认过程中, 以更好地实现企业与供应商的双赢
加强与供应商的沟通	如要求供应商参加例会, 从中发现问题、解决问题, 加强双方的沟通和意见反馈
实施供应商改善项目	这种方法是供应商绩效改善最值得鼓励的方法。企业应当树立供应商改善的意识, 甚至设置供应商改善的相关机构以促进改善活动的进行

4.9 供应商管理现状检测与持续改善

在当今的市场条件下, 企业和供应商之间的关系不再是独立的或者竞争的关系了, 而是合作伙伴关系, 拥有一个稳定精良的供应商团队是企业在全球化竞争中的一大优势。因此, 企业要在充分分析检测供应商管理现状的基础上, 进行不断的改善, 和供应商一起协调解决合作中遇到的问题。

♂ 4.9.1 供应商管理内容评分表

在供应商管理检测的过程中，应当尽可能地用一些量化的工具，将供应商管理所涉及的内容设计成评分等级表，其形式如表 4-28 所示。

表 4-28 供应商管理内容评分表

检查内容	等级	评分	条件说明
信息分析的准确性	一级（差）	0	供应商调查结果的相关信息整理完毕，但未作分析
	二级（较差）	1	部分信息已作分析，但分析结论浅显、失真
	三级（及格）	2	选择合适的方法，对所有供应商信息进行综合分析，并形成分析报告
	四级（良好）	3	准确判断分析过程中的异常现象，并据之作出改善建议
	五级（最佳）	4	通过信息分析发现潜在的可合作供应商，并对其未来发展情况作出科学预测
合作过程的流畅性	一级（差）	0	企业及供应商都在不同的动机下进行合作
	二级（较差）	1	企业和供应商相互之间不进行沟通，采购物料出现问题时相互指责
	三级（及格）	2	为促进企业与供应商的交流，企业提出了很多点子和方案，并将可行的方案迅速地实施
	四级（良好）	3	将“共赢”的意识扎根在企业与供应商的心中
	五级（最佳）	4	企业与供应商都具有“共赢”的意识，并以此开展活动
监督过程的及时性	一级（差）	0	采购员几乎不监督供应商的生产过程。出现了问题、不良现象无法及时知晓，或者虽然提出了改善方案，但都是不了了之
	二级（较差）	1	采购员每个月抽出一天拜访供应商，监督其生产过程
	三级（及格）	2	采购员每周按时去供应商工厂检查进度和物料生产过程
	四级（良好）	3	将巡视供应商生产过程与排除不良、进行改善相联系，想办法解决问题
	五级（最佳）	4	遵照企业高层的指示和采购计划的要求，并保证 PDCA 的管理方法能经常循环实施
...

♂ 4.9.2 供应商管理点检表

采购主管制定并完善了供应商管理内容评分表以后，就可以参照其标准制定点检表，然后可以采取抽样检验的方式进行检查，并评出优劣。

根据供应商管理内容评分表制定的点检表，如表 4-29 所示。

表 4-29 供应商管理点检表

部门		责任人		检查人		日期		
序号	点检厂家	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
1	供应商 A	信息分析的准确性						
		合作过程的流畅性						
		监督过程的及时性						
		...						
2	供应商 B	信息分析的准确性						
		合作过程的流畅性						
		监督过程的及时性						
		...						
3	供应商 C	信息分析的准确性						
		合作过程的流畅性						
		监督过程的及时性						
		...						
4	...	信息分析的准确性						
		合作过程的流畅性						
		监督过程的及时性						
		...						

说明：1. 依据供应商管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以 4，所得分再乘以 100，即得该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

采购价格管理：确保采购 价格合理

做好采购价格管理，以较低的价格购买品质优良的物料，可以直接节约采购成本，使企业获得更大的利润空间。

阅读指南：采购价格管理的内容导图

■ 采购价格管理的内容

- 综合分析影响采购价格的因素
- 调查供应商，了解其定价方法
- 采用合理方法，确定采购价格
- 严格考核采购价格的管理过程

■ 采购价格管理的困境

- 采购价格的影响因素繁杂
- 供应商定价策略不易调查
- 低价和优质难以同时达到
- 议价谈判过程较难达成一致

采购价格管理的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题

管理思路	管理切入点	管理解决方案
<p>明确做什么</p> <p>内容 5.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 了解采购价格的管理任务和工作要求 <input type="checkbox"/> 模块化梳理管理内容 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 明确区分工作内容的界限 <input type="checkbox"/> 分解为模块化的工作内容
<p>掌握怎么做</p> <p>内容 5.2、5.4、5.5、5.6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 合理划分岗位职责 <input type="checkbox"/> 提高员工岗位技能 <input type="checkbox"/> 确定最合理的价格 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 定岗定员，落实岗位职责 <input type="checkbox"/> 编制技能矩阵，取长补短 <input type="checkbox"/> 采用合理方法综合评比
<p>懂得如何管</p> <p>内容 5.3、5.7</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 制定价格管理流程 <input type="checkbox"/> 发挥管理督导作用 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 制定编制流程的程序、方法 <input type="checkbox"/> 制定和落实三级督导机制
<p>知道怎么评价</p> <p>内容 5.8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 理解和运用工作标准 <input type="checkbox"/> 分层级评价工作成果 <input type="checkbox"/> 统计式点检工作项目 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 分解标准为不同状态等级 <input type="checkbox"/> 制定各事项的评价等级表 <input type="checkbox"/> 按任务细项制定点检表

5.1 采购价格管理的内容

采购价格管理的主要内容有以下几个方面，如表 5-1 所示。

表 5-1 采购价格管理的内容

内 容	说 明
采购价格分析	分析影响采购价格的因素以及供应商定价方法等，为后续的议价过程提供参考
制定管理流程	制定采购价格管理的相关流程，使采购价格管理有章可循
培训管理技能	对采购人员进行采购价格管理能力培训，提高在采购价格管理方面的技能
核定采购价格	核定合理的采购价格，使企业尽可能地以低价购置高质量物料
考核价格管理	对采购价格管理过程进行考核，对采购价格管理的相关内容进行评定，为后期改善活动提供参考

5.2 分析采购价格，合理利用资金

采购价格分析为将来的议价提供参考，采购主管须明确影响采购价格的各种因素，制定合理的采购价格。

♂ 5.2.1 影响采购价格的因素

物料的采购价格会随着人、物、事、时的不断变化而发生变化，其一般影响因素如表 5-2 所示。

表 5-2 影响采购价格的因素

因 素	说 明
生产成本	供应厂商花费的用来提供产品或服务的资金，它包括原材料、劳动力以及间接费用摊派等
确定程度	供应厂商的未预见成本，所需物品的不确定性越大，成本就越高，反之则越低
竞争程度	同行业市场竞争激烈或竞争对手强，则定价低；市场竞争弱或竞争对手弱，则定价高
市场情况	当供大于求时，价格则低；供小于求时，价格则高
知名度	知名度高者，通常定价高；知名度低者，通常定价低

(续)

因素	说明
采购吸引力	采购项目是低值的、偶尔的并且经常延迟付款的，报价就高；采购项目能带来潜在的销售增长，并能及时付款，具有良好的信誉、声望，报价则会降低
交货条件	交货周期越短，产品技术和品质要求越高，供应厂商报价就越高；反之，报价就有所优惠。此外，所需数量大，报价则较低；付款期长，报价会有所提高
季节变化	旺季时，定价高；淡季时，定价相对较低
市场环境	市场繁荣，产销两旺，供应价格上升；市场萧条，供应价格下降

此外，影响采购价格的因素会随着时间的变化而变化。采购主管应了解上述因素的动态，并准确预测趋势如何发展。

5.2.2 采购价格分析的基本原则

采购价格分析的基本原则，如表 5-3 所示。

表 5-3 采购价格分析的基本原则

原则	说明
与采购底价相比	底价指企业打算支付的最高采购价格。合理制定底价非常重要，需要制定人有丰富的商品相关知识，并尽可能多地搜集相关材料。例如，参考类似商品中的购买价格、专业期刊公布的价格或从中立采购调查研究机构获取的价格等
多家供应商的价格对比	尽量找多家供应商报价，不同供应商的报价可以让采购人员了解所购商品的市场价格，便于最终选定合适的供应商
与商品成本相比	将供应商的商品成本与其报价相比，判断其报价的合理性，同时可将商品成本细分为人工、原料、外包、制造费用、管理费用和利润等项，分别判断其成本是否偏高
与供应商过去的报价相比	了解供应商过去价格上涨（例如时间、上涨幅度及通报方式等）的产品项目，比较供应商的价格上涨模式与该产业模式是否比同行业涨得快、涨得多；了解商品价格上涨的真正原因是成本上涨，还是品质的提高及服务的增多，其上涨是否合理，下降是否意味着品质的下降与服务的减少等

5.2.3 采购价格分析的方法

采购价格分析是采购议价的准备工作，是获取准确价格的依据。采购价格分析的方法，如表 5-4 所示。

表 5-4 采购价格分析的方法

方 法	说 明
实绩法	参考过去的实际购价，算出物料底价
目标价格法	根据产品的卖价，推算物料的单价范围
横向比较法	选出与欲购物料类似或一致的采购品，调查影响成本的变动因素，作横向比较，计算大概的购入价格
应用经验法	依据以往的采购经验，预测价格
估价比较法	根据多家供应商的估价，进行比较和分析，计算物料单价
市场价格法	参考报纸上的价格信息或其他资料，预测物料单价
制造商价格法	参考制造商独自设定的规格品价格，计算物料单价
实际成本法	根据物料的实际成本，推算单价
科学简易算法	分析构成物料单价的各要素，逐一估价，计算物料单价
采购价格标准法	作成追求标准成本价值的成本尺度，按照此成本尺度计算欲购成本

5.3 设定采购价格管理流程，使管理标准化

为了规范采购价格管理工作，使之有章可循，企业需要设定采购价格管理的流程，使整个定价过程科学化。采购价格管理流程一般分为以下几种，如表 5-5 所示。

表 5-5 采购价格管理流程

流程名称	编制目的
采购价格分析流程	使采购价格分析过程标准化，为采购价格制定做准备
采购价格审定流程	使采购计划的制定过程清晰、明确，使制定出的采购价格更加合理
采购价格考核流程	明确考核采购价格管理过程的标准

下面以采购价格的审定流程为例说明，如图 5-1 所示。

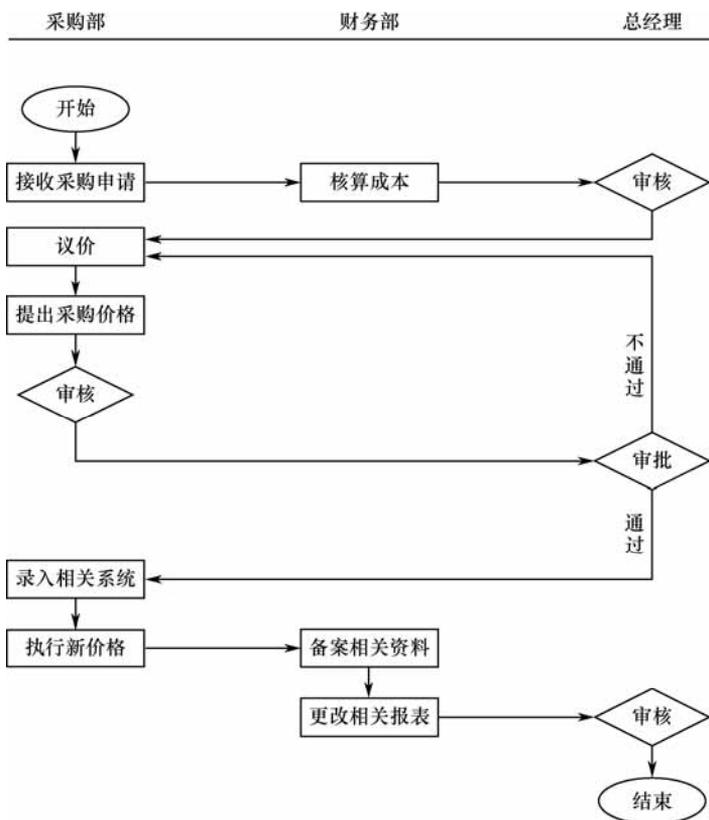


图 5-1 采购价格审定流程

采购价格审定流程的相关说明，如表 5-6 所示。

表 5-6 采购价格审定流程说明

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件/记录
1	接收采购申请	采购员	接到相关部门提交的采购需求申请	新品价格申请单
2	核算成本	成本会计	财务查询并提供成本，核算新品成本	成本核算表
3	议价	采购员	采购员和相关供货商协商相关料品价格，汇总后提交部门经理审核	供应商报价表
4	提出采购价格	采购员	提出议价后的价格申请	—

(续)

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件/记录
5	审核	采购主管	采购主管进行价格审核	—
6	审批	总经理	总经理对采购价格进行审批	—
7	录入相关系统	采购员	总经理审批过的，采购主管在系统中更改或添加相关料品的价格	—
8	备案相关资料	核算会计	财务部备案	—
9	更改相关报表	核算会计	更改报价核算表等相关报表	报价核算表
10	审核	总经理	总经理得到产品价格变更后，核对是否需要调整对外报价	—

5.4 系统训练采购人员价格管理技能

在采购价格管理的过程中，采购人员除了需要遵循价格管理的流程外，还需要发挥价格管理技能，从供应商处获得最合理的价格。为了做好这一点，采购主管需要协助人力资源部对采购人员进行全面培训，提高其价格管理的综合能力，减少其价格管理中的技能短板。

在采购价格管理过程中，采购人员需要掌握的技能有：广泛询价的管理技能、合理比价的管理技能、制定最优采购价格的管理技能、采购价格的考核与再评价的管理技能等。

根据采购价格管理所需要的技能，制定出采购价格管理的技能矩阵，如表 5-7 所示。

通过技能矩阵，采购主管就能够比较清晰地了解员工的技能状态，以便给他们安排适宜的工作内容，确保采购工作万无一失。同时，这种技能矩阵也能够使采购员了解他们的不足，引导他们不断改善自己的工作能力。

表 5-7 采购价格管理技能矩阵

技能 员工	广泛询价	合理比价	制定最优采购价格	考核与再评价	...
员工 A	●	⊕	⊕	⊕	
员工 B	⊕	⊕	⊕	⊕	
员工 C	⊕	⊕	⊕	⊕	
员工 D	⊕	●	⊕	●	
...
技能状态	⊕ 理论合格，不能独立操作 ⊕ 能独立操作，但需要提供指导 ⊕ 能独立操作 ● 全面掌握，可以教别人				

5.5 知己知彼，了解供应商定价方法

了解供应商的定价方法，根据其提供的报价与合理的基准对比，确定物料的最低价格。

供应商的定价方法包括成本导向定价法、竞争导向定价法和客户导向定价法。

♂ 5.5.1 成本导向定价法

成本导向定价法分为总成本加成定价法、目标收益定价法、边际成本定价法和盈亏平衡定价法 4 种。

1. 总成本加成定价法

将生产某产品而发生的所有耗费全部计入成本的范围，计算单位产品的变动成本，合理分摊相应的固定成本，再按一定的目标利润率决定物料的价格。

2. 目标收益定价法

根据物料的投资总额、预期销量和投资回收期等因素确定价格。目标收益定价法的定价步骤，如表 5-8 所示。

3. 边际成本定价法

边际成本指每增加或减少单位产品所引起的总成本的变化量。边际成本定价法以单位产品变动成本作为定价依据和可接受价格的最低界限。

表 5-8 目标收益定价法的定价步骤

步骤	内容	说明
1	确定目标收益率	目标收益率=1/投资回收期×100%
2	确定单位产品 目标利润额	单位产品目标利润额=总投资额×目标收益率÷预期销量
3	计算单位产品 价格	单位产品价格=企业固定成本÷预期销量+单位变动成本+单位产品 目标利润额

4. 盈亏平衡定价法

在销量既定的条件下，确定企业盈亏平衡、收支相抵时的价格，既定的销量称为盈亏平衡点。盈亏平衡定价法须科学预测销量和已知固定成本、变动成本。

盈亏平衡定价法的公式如下：

$$\text{盈亏平衡点价格}(P)=\text{固定总成本}(FC)\div\text{销量}(Q)+\text{单位变动成本}(VC)$$

盈亏平衡点价格作为价格的最低限度，加上单位产品目标利润后作为最终市场价格。出现价格竞争或供过于求的市场情况时，采购方可采用这种定价方式选择具备竞争优势的供应商。

♂ 5.5.2 竞争导向定价法

竞争导向定价法包括随行就市定价法、产品差别定价法和密封投标定价法 3 种。

1. 随行就市定价法

将某产品价格保持与市场平均价格水平上获得平均报酬。采用随行就市定价法时，可通过以下两种途径确定目前的市场平均价格水平。

在完全竞争的环境里，供应商通过对市场的无数次试探，相互之间取得一种默契而将价格保持在一定的水准上。

在垄断竞争的市场条件下，行业内少数几家大的供应商首先定价，其他供应商参考定价或追随定价。

2. 产品差别定价法

指供应商根据自身特点，选取低于或高于竞争者的价格作为产品价

格。通常具备一定实力或在某一行业、某一区域市场占有较大市场份额的供应商采用这种定价方法。

3. 密封投标定价法

指供应商通过竞争投标，获得采购方的供应资格。采购方为招标人，供应商为投标人，采购方选择报价最低的供应商为中标人，提供采购方的物品需求。

♂ 5.5.3 顾客导向定价法

顾客导向定价法包括理解价值定价法、需求差异定价法和逆向定价法 3 种。

1. 理解价值定价法

供应商以采购方对产品价值的理解度为定价依据，运用各种营销手段，影响采购方对商品价值的认知，形成对自身有利的价值观念，再根据产品在采购方心目中的价值制定价格。

2. 需求差异定价法

根据需求特性的不同，需求差异定价法包括 5 种类型，如表 5-9 所示。

表 5-9 需求差异定价法的类型

类 型	说 明
以客户为基础的差别定价	对同一产品针对不同的采购方，制定不同的价格。例如，对老客户、新客户、长期客户和短期客户分别给予不同的价格
以时间为基础的差别定价	同一种产品虽然成本相同，但价格会随季节、日期变化
以产品用途为基础的差别定价	根据产品的不同用途制定价格。例如，棉纺织品卖给纺织厂和卖给医院的价格不一样
以流转环节为基础的差别定价	因责任、义务和风险不同，产品出售给间接采购方和直接采购方的价格也会不同
以交易条件为基础的差别定价	交易条件主要指交易量大小、交易方式、购买频率、支付手段等。例如，交易批量大的价格低，零星购买价格高

3. 逆向定价法

依据采购方能够接受的价格范围，逆向制定产品的销售价格。

5.6 采用合理方法，确定采购价格

采购价格关系到企业最终的产品或服务价格。如何在有效价格内确定合理的采购价格，是采购主管的工作重点。

5.6.1 确定采购价格的方法

采用合理的方法确定采购价格可以使采购成本不断降低，为企业采购活动的有效进行提供保障。

1. 比价定价法

比较多家供应商的价格后，通过初步议价掌握物料的底价，再选择合适的策略与供应商进行第二次议价，评估供应商的合作意愿和报价，确定最合适的供应商，达成采购合作协议。

2. 成本价格分析法

根据供应商提供的生产成本分析表（如表 5-10 所示），确定采购价格。例如，企业需采购的物料是由几个不同的零件组成时，应要求供应商逐一报价，获得专业制造厂商的独立报价，为确定最终价格提供依据。

表 5-10 供应商生产成本分析表

类别	项次	成本项目	单位	单价	单位用量	总用量	金额	备注
原料成本	1	物料 1						
	2	物料 2						
						
小计								
费用成本	变动费用							
	固定费用							
小计								
总成本								

3. 协商合理利润法

为避免供应商在处于优势竞争情况下抬高价格，采购人员可与供应商进行协议，为供应商留有合理的利润空间，在保证供应成本和利润的基础上，确定采购价格。

4. 招标决定法

通过招标竞争，选择最有利的供应商的价格，适用于供应商握有价格主动权时。

♂ 5.6.2 控制采购价格的途径

控制采购价格包括以下 6 条途径。采购主管应根据实际情况控制采购价格。

1. 限价采购

对所需购买的物料规定或限定进货价格，限定的价格须经过采购人员进行市场调查，获得市场的物价行情后综合分析提出。这种方法适用于具有时效性的物料。

2. 竞争报价

由采购主管组织部门人员向多家供应商索取供货价格表，或者在已知物料的规格与质量要求的情况下要求供应商在报价单上填写近期或长期的供货价格，采购部根据提供的报价单，分析、确定合适的供应商。

3. 规定供货单位和供货渠道

为有效控制采购的价格和质量，采购主管可指定采购人员在规定的供应商处采购，稳定供应渠道。这种采购方式在价格和质量得到双方认可的前提下进行，供需双方需预先签订合同，保障供货价格的稳定。

4. 控制大批量和贵重物料的购货权

大批量和贵重物料的采购价格对企业的采购成本影响较大。采购主管可根据生产部提供的物料使用情况报告，提供各供应商的价格报告，由企业高层管理人员协助决策。

5. 提高购货量和改变购货规格

大批量采购可降低物料的价格，购买合适包装规格的物料也可降低单位价格。

6. 根据市场行情适时采购

物料供过于求、价格低廉且生产需求量较大时，只要质量符合要求，可趁机储存，以备价格回升时使用。新物料刚上市时，预计价格会下跌，应满足需求少量采购，待价格稳定时再大批量采购。

♂ 5.6.3 评估采购价格的方法

可通过以下方法评估采购价格，如表 5-11 所示。

表 5-11 评估采购价格的方法

方 法	说 明
成本法	计算物料的构成成本。例如，采购汽车零部件时，采购人员首先计算该部件的成本包括材料费、加工费、管理费、运输费和利润等，明确了物料的成本后，便可与供应商进行价格谈判
收益法	关注物料将带来的回报，不考虑目前的采购成本
市场法	根据市场的需求状况评估物料的价格。采用市场法采购的前提是，该类物料市场活跃，具有可比较的同类商品及信息

5.7 采购价格管理的汇报和督导工作

采购主管应在整个采购价格管理的过程中，做到全面指导和监督，同时还要要求采购人员做好任务汇报，以便于督导工作的开展。

♂ 5.7.1 采购人员的自我监督管理

采购人员可以将每天的工作任务集中归纳在任务管理卡中，通过定时清理的方式，让自己的工作内容得到处理。

采购价格制定过程中个人任务管理卡的形式如表 5-12 所示。

表 5-12 个人任务管理卡

责任单位			责任人	签发者	
任务		说明	确认时间	完成情况	备注说明
询价	物料 A	联络供应商进行询价		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	物料 B	联络供应商进行询价		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	物料 C	联络供应商进行询价		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	

(续)

议价	物料 A	联络供应商进行议价		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	物料 B	联络供应商进行议价		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	物料 C	联络供应商进行议价		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
采购价格 审批	物料 A	进行价格审批		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	物料 B	进行价格审批		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	物料 C	进行价格审批		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否

♂ 5.7.2 做好汇报工作，督导采购过程

在采购价格管理过程中，采购主管还应要求采购人员定期（如按一周或者一个月）汇报这一段时间内的采购情况，以便于采购主管对采购过程更好地把握，并及时发现和帮助采购人员解决采购过程中存在的问题，使整个采购过程更加顺畅。汇报表的形式，如表 5-13 所示。

表 5-13 采购价格周报表

编号：_____

日期：_____

采购价格状况						
供应商	采购物料	采购数量	市场价	采购价	问题	解决方法
调查						
供应商动向						
物料市价动向						
生产状态						
库存状态						
合计						

♂ 5.7.3 采购主管适时督导

在采购价格管理的过程中，不仅需要采购人员进行自我监督，还需

要采购主管适时地进行督导，这样才能在保证质量的前提下，降低采购费用。

采购主管督导的内容包括以下5个方面。

- ▶ 凡公司大宗原辅材料、备品备件、机器设备、低值易耗品的购进，采购部应首先了解市场行情，通过考察、咨询、供方报价来进行招标采购，至少进行三家对比，并建立招标记录。
- ▶ 供货渠道的来源，直接影响生产成本，凡是能从厂家直接进货的，决不从其他地方购进，对采购原辅材料和备品备件的名称、规格型号、生产厂家、质量保证、价格等要素，要认真核实，在确保产品质量的前提下，处理好价格与产品质量的关系。
- ▶ 物资采购部门所购进物资，要做到有计划、有合同，所提交的采购计划要与仓库进行核对，做到不影响生产的前提下防止超额储备。
- ▶ 企管部人员通过询价方式做好调研工作，对采购部采购价格与调研的市场价格进行对比，发现问题，及时汇报，及时与采购部联系进行纠正。
- ▶ 凡物资入库必须由仓储部与品控部把关，不合格或不符合采购要求的产品坚决不允许入库。

5.8 采购价格管理现状检测与持续改善

采购价格并不是一经制定就不再变化了，采购主管应当在后续采购过程中不断地进行检测和改进，并配合市场和供应商的变化对采购价格进行修正。

♂ 5.8.1 采购价格管理内容评分表

采购价格管理内容评分表，如表 5-14 所示。

表 5-14 采购价格管理内容评分表

检查内容	等 级	评分	条 件 说 明
价格分析的准确性	一级（差）	0	采购价格调查结果的相关信息整理完毕，但未作分析
	二级（较差）	1	部分信息已作分析，但分析结论肤浅、失真
	三级（及格）	2	选择合适的方法，对所有采购价格信息进行综合分析，并形成分析报告
	四级（良好）	3	准确判断分析过程中的异常现象，并据之作出改善建议
	五级（最佳）	4	通过采购价格信息分析发现潜在的可合作供应商，并对其未来发展情况作出科学预测
制定价格的合理性	一级（差）	0	采购人员在制定价格时全凭经验和感觉随意制定采购价格，没能对整个市场价格和供应商情况做到全面分析
	二级（较差）	1	采购价格制定过程没有规范化，采购部只按照上级指示制定采购价格，导致采购价格经常高于市场平均价格
	三级（及格）	2	制定了采购价格的管理规范，采购价格的制定结果需经过有效审核才能通过
	四级（良好）	3	采用了根据生产情况确定采购价格的方式，对生产急需的物料可以定稍高的价格，明确可参与采购价格制定的各部门权限
	五级（最佳）	4	制定了小批量、短周期等不同采购要求下的采购价格，确保在满足生产需求的前提下为企业降低采购成本
降低采购成本意识	一级（差）	0	采购人员没有通过制定合理的采购价格降低采购成本的意识，制定的采购价格较高
	二级（较差）	1	开展降低采购成本的启蒙活动，采购员对通过制定合理的采购价格节约采购成本有一定的认识
	三级（及格）	2	采购员开展“制定合理采购价格，降低采购成本”的活动，并相互鼓励监督
	四级（良好）	3	学习制定合理采购价格的技巧，并不断追求更大限度地降低采购成本
	五级（最佳）	4	在整个采购部门实施“降低采购成本”的竞赛，对优胜者进行表彰、奖励，使降低采购成本的意识成为企业文化而固定下来
...

♂ 5.8.2 采购价格管理点检表

采购主管制定并完善了采购价格管理内容评分表以后，就可以参照其标准制定点检表，然后可以采取抽样检验的方式对采购价格管理结果

进行检查，并找出需要改善的地方。

根据采购价格管理内容评分表制定的采购价格管理点检表如表 5-15 所示。

表 5-15 采购价格管理点检表

部门		责任人		检查人		日期		
序号	点检物料	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
1	物料 A	价格分析的准确性						
		价格制定的合理性						
		降低采购成本意识						
		...						
2	物料 B	价格分析的准确性						
		价格制定的合理性						
		降低采购成本意识						
		...						
3	物料 C	价格分析的准确性						
		价格制定的合理性						
		降低采购成本意识						
		...						
4	...							

说明：1. 依据采购价格管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以 4，所得分再乘以 100，即得该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

采购合同管理：合理运用 谈判技巧

采购合同是企业与供应商之间经过谈判协商一致同意而签订的“供需关系”的法律性文件，一个企业的经营成败与合同及合同管理具有密切关系。

阅读指南：采购合同管理的内容导图

■ 采购合同管理的内容

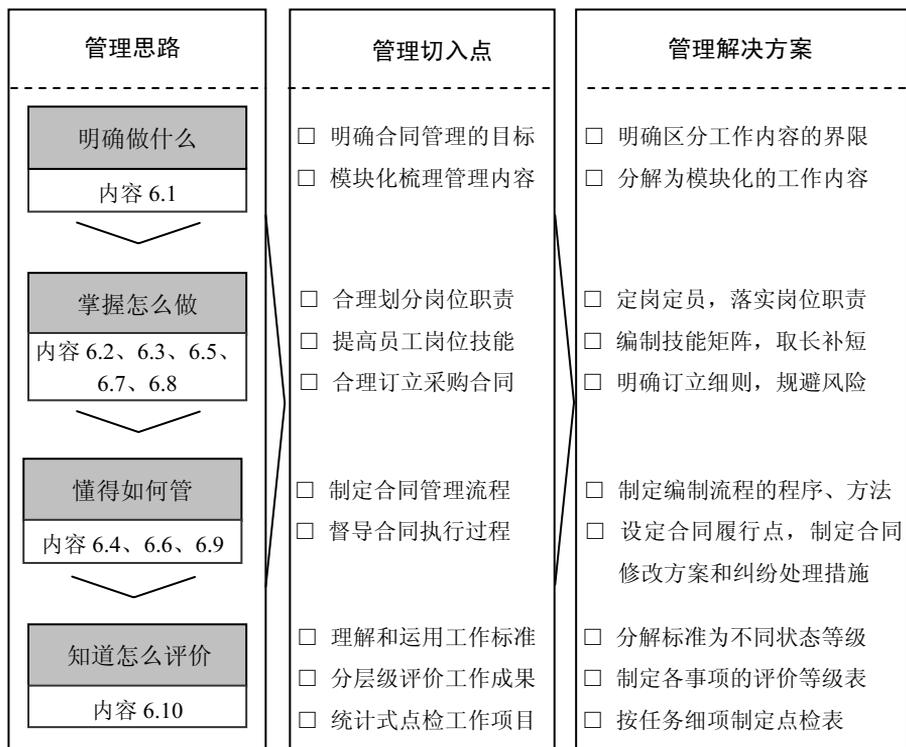
- 明确采购合同类型和订立细则
- 设定谈判目标，控制谈判过程
- 制定采购合同谈判的相关策略
- 合理规避风险，保障合同运行
- 时时监督采购合同的运行情况
- 对合同中的不足和缺陷进行修改

■ 采购合同管理的困境

- 合同条款繁杂，难以统筹管理
- 与供应商互不相让，谈判进度缓慢
- 合同利益冲突，谈判难以达成共识
- 合同风险种类繁多，较难规避
- 合同实行过程中意外情况较多

采购合同管理的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题



6.1 采购合同管理的目标和内容

采购合同管理是采购过程中必不可少的环节，采购主管应当明确采购合同管理的目标和内容，使采购过程合法化、有序化、公开化。

♂ 6.1.1 采购合同管理的目标

采购合同管理的目标有4个。

- 按质、按量、按时、经济高效地满足企业物资需求。
- 物资采购行为规范合法、竞争有序、规范公开。
- 物资采购性价比最高，总成本最低。
- 为企业最大限度地规避采购过程中的风险。

♂ 6.1.2 采购合同管理的内容

采购合同管理的主要内容有以下几个方面，如表6-1所示。

表 6-1 采购合同管理的内容

内 容	说 明
落实员工职责	根据合同管理的内容，落实员工在这个过程中的职责和工作
制定管理流程	确定采购合同管理的标准化流程，使采购价格的制定有章可循
控制谈判过程	对合同谈判过程的目标、原则和流程等进行控制
培训谈判技巧	对采购人员进行采购合同管理方面的培训，提高其采购合同管理技能
订立采购合同	谈判后订立采购合同，并严格履行采购合同内容，采用合理方法规避风险
考核合同管理	对采购合同管理过程进行考核，对采购合同管理的相关内容进行评定，为后期改善活动提供参考

6.2 明确采购合同类型和订立细则

本节主要介绍采购合同如何分类及每一类采购合同的适用范围，同时对采购合同订立过程中的细则进行介绍。

♂6.2.1 采购合同的类型

根据不同的分类依据，采购合同可以分为不同的类型，如表 6-2 所示。

表 6-2 采购合同的类型

分类依据	类 型	说 明
交货时间	定期合同	一次性交货的合约，通常为整批量订货
	定期分批交货合同	一次订货而分批交货，根据供应商的生产能力安排合同，或配合企业的库存进行控制，通常定期分批交货的采购量较大
	长期供应合同	又称连续性合同，对经常需要的物料选择合适的供应商长期供应
买卖价格	固定价格合同	以双方协商确定的价格作为交货付款的依据，除合同另有规定外，不得以任何理由变更价格
	浮动价格合同	又称成本补偿合同，即以协议时的各项成本因素、市价作为基准价格，在交货结算货款时，再依结算时的市价与基准价核算比较涨跌的比率加以调整，适用于采购金额较大或交货期较长的情况
成立方式	书面合同	双方以文书签订的合约
	非书面合同	以口头、电报或电话等方式，经双方协议同意成立
销售方式	销售合同	该类合同多以生产或供应货品的厂商要求条件而成立
	承揽合同	多为业务推广性质，站在中立的角度来促成双方的交易，从中获得佣金
	代理合同	大多仅为代理报价签约，不设立门市且不与买方直接发生交易，仅做服务性工作而促成买卖双方交易，其佣金按规定由企业或供应商支付

♂6.2.2 订立采购合同的细则

订立采购合同的细则包括以下 6 个方面。

- 双方平等自愿签约。订立合同的行为双方自愿，企业不得以不合理要求强迫供应商签订合同。
- 签约人具有法定资格。签订合同的当事人须具备法人资格。即有一定的组织机构和独立支配的财产，可独立从事商品流通活动或其他经济活动，享有权利和承担义务，依照法定程序成立的企业。
- 合同必须合法。合同必须遵照国家的法律、法令、方针和政策，

其内容和手续应符合有关合同管理的具体条例和实施细则的规定。

- ▶ 当事人自行签约。当事人应当以自己的名义签订经济合同；委托别人代签，须有委托证明。
- ▶ 书面形式签订。采购合同采用书面形式，不能是其他形式，否则视为无效。
- ▶ 以采购文件为基准。企业和供应商签订合同的依据必须是企业的招标文件、供应商的投标或报价文件以及澄清材料。

6.3 细化合同管理内容，落实员工责任

根据采购合同管理的内容，可以归纳出采购主管在这个过程中的职责，如表 6-3 所示。

表 6-3 采购主管在采购合同管理中的职责

职 责	内 容 说 明
督导体系建立	从全局出发对整个合同管理体系的建立进行督导，并提出相关方式、方法
制定管理策略	根据企业实际情况制定合同管理方面的相关策略
督导流程建立	对采购价格管理、谈判管理等合同管理相关流程的建立进行指导和监督
制定调研策略	决定采购价格的调研策略、采购价格信息如何收集、调研活动如何开展等
规范合同文本	合同条款必须条理化、体系化、固定化，合同条款可分为必要条款和一般条款
督导合同谈判	进行合同谈判，并制定合同风险防范措施，追求企业效益最大化，合理规避合同风险
审批相关文件	对合同谈判过程相关资料进行审批，如谈判资料、价格资料和合同文件等

在合同管理过程中，采购员的岗位职责如表 6-4 所示。

表 6-4 采购员在采购合同管理中的职责

职 责	负责人	内 容 说 明
建立管理体系	采购员 A	建立针对××物料的合同管理体系，并进行更新和改善
	采购员 B	建立针对×××物料的合同管理体系，并进行更新和改善

(续)

职 责	负责人	内 容 说 明
建立相关流程	采购员 C	建立××物料的相关合同管理流程, 并起草合同范本
	采购员 B	建立×××物料的相关合同管理流程, 并起草合同范本

采购价格调研	采购员 A	收集××物料的采购价格信息, 并进行调研, 编写调研报告
	采购员 D	收集×××物料的采购价格信息, 并进行调研, 编写调研报告

参与合同谈判	采购员 E	参与××物料的合同谈判工作, 并履行合同风险防范措施
	采购员 F	参与×××物料的合同谈判工作, 并履行合同风险防范措施

汇总相关资料	采购员 A	整理汇总××物料的谈判资料、价格资料和合同文件
	采购员 E	整理汇总×××物料的谈判资料、价格资料和合同文件

6.4 制定合同管理流程, 确保工作有序进行

采购合同管理的流程一般分为以下几种, 如表 6-5 所示。

表 6-5 采购合同管理的流程

流 程 名 称	编 制 目 的
采购合同制定流程	使采购合同制定过程标准化
采购合同谈判流程	使采购合同谈判过程清晰、明确
采购合同管理技能培训流程	明确采购人员合同管理培训的程序方法和培训内容, 使培训过程更加条理化
采购合同管理考核流程	明确考核采购合同管理过程的标准

下面以采购合同制定流程为例进行说明, 如图 6-1 所示。

采购合同管理流程的说明, 如表 6-6 所示。

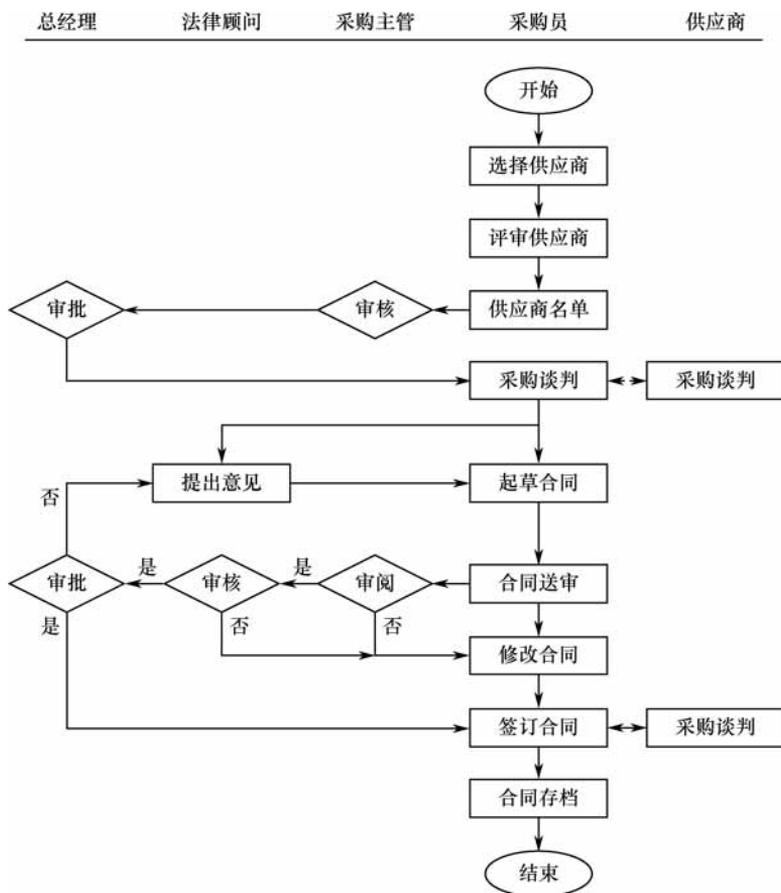


图 6-1 采购合同制定流程

表 6-6 采购合同管理流程的说明

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件/记录
1	供应商名单	采购员	采购部会同相关部门和人员对供应商进行评审,并形成供应商名单	供应商名单
2	采购谈判	采购员	采购部提出基本的采购要求,并进行询价,供应商提供采购价格等交易条件	—
3	提出意见	法律顾问	企业法律顾问对合同的合法性等提出相关意见	采购合同
4	审阅	采购主管	采购主管审阅起草后的采购合同,对需要修改的地方提出相关的修改意见并退回修改	采购合同

(续)

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件/记录
5	审核	法律顾问	法律顾问审核起草后采购合同的合法性和法律保障性, 提出相关修改意见并退回修改	采购合同
6	签订合同	采购员	采购部与供应商签订采购合同	采购合同
7	合同存档	采购员	将采购合同交由相关人员进行存档	采购合同

6.5 设定合同谈判目标, 确立谈判原则

谈判前, 采购主管应做好充分准备, 制订采购谈判方案, 以达到谈判目的。

6.5.1 设定合同谈判的目标

谈判目标可以分为最优期望目标、实际需求目标、可接受目标、最低目标 4 个层次。

1. 最优期望目标

最优期望目标是对谈判某方最有利的目标, 即在满足某方实际需求利益之外, 还有一个增加值。最优期望目标实现的可能性很小, 常作为谈判开始的话题。

2. 实际需求目标

实际需求目标是谈判双方根据主客观因素, 经过科学预测和核算, 纳入谈判计划的目标。实际需求目标的特点如下。

- 属于内部机密, 一般只在谈判过程中的某个微妙阶段才提出。
- 是谈判者的最后防线, 如果达不到这一目标, 谈判可能陷入僵局或暂停。
- 一般由谈判对手提出, 采购人员可适当作出决策。
- 关系到谈判某方主要或全部经济利益。

3. 可接受目标

可接受目标是指能满足谈判某方部分需求，实现部分经济利益的目标。可接受目标对于采购人员来说应采取两种态度。

- ▶ 现实态度。树立“只要能得到某种程度的资源就是成功的谈判”的观念。
- ▶ 乐观态度。树立“多交谈判伙伴，就有可能达到需求目标的总体利益”的观念。

4. 最低目标

最低目标是谈判某方必须达到的目标。谈判过程中，谈判双方经常开始阶段提出最优期望目标，经过反复压价，最终达成最低目标，采用这种策略会导致两种结果。

- ▶ 不利于谈判的进程。谈判的期望值过高，容易产生盲目乐观，对谈判过程中千变万化的情况缺乏足够的思想准备，对突如其来的事情不知所措。确定最低目标，可创造良好的应变心理环境，为谈判双方提供选择的契机。
- ▶ 不利于经济行为的稳定。谈判的期望值过高，若在实际谈判中没有达到，会影响经济行为的稳定性。

♂6.5.2 确立合同谈判的原则

谈判原则是谈判的指导思想和基本准则，决定谈判者采用什么谈判策略和谈判技巧，以及怎样运用这些策略和技巧。

1. 合作原则

- ▶ 从满足双方的实际利益出发，创造更多的合作机会。
- ▶ 坚持诚挚与坦率的态度。
- ▶ 提出的要求、条件要尽可能符合客观实际，公平合理地估量己方条件，评价对方的要求、立场。

2. 认同原则

- ▶ 明确谈判目的。
- ▶ 保持谈判的和谐气氛。
- ▶ 认同双方的立场，达成明智的协议。

3. 互利原则

- 打破传统的利益分配模式，提出新的选择。
- 寻找共同利益，增加合作的可能性。
- 协调分歧利益，达成合作目标。

4. 理解和尊重原则

将对谈判对手的态度和所讨论问题的态度分开，互相理解和尊重。

具体应用如下。

- 提出方案和建议时，不仅要考虑自身的利益，也需要从对方的立场出发考虑提议的可能性。
- 多阐述客观情况，避免责备对方。
- 双方共同参与提议与协商，明确各自的利害关系。
- 以和为重，避免僵局。

5. 客观标准原则

由于谈判所涉及的内容非常广泛，客观标准也是多种多样的，坚持客观标准须注意以下3个内容。

- 标准的公正性。
- 标准的普遍性。
- 标准的适用性。

6.6 规范合同谈判流程，选择合适策略

采购谈判的实施过程中，采购主管须采用一定的技巧和策略，以便采购谈判顺利进行，最终达成一致意见。

♂ 6.6.1 采购谈判的技巧

进行采购谈判时，采购主管及采购员需掌握一定的谈判技巧，确保谈判的顺利进行。

1. 入题技巧

(1) 迂回入题。

迂回入题，可避免单刀直入、影响谈判的融洽气氛，如表 6-7 所示。

表 6-7 迂回入题的技巧

技 巧	说 明
从题外话入题	将季节、天气、目前流行的事物以及社会新闻、旅行、艺术、社会名人等相关内容作为话题
从介绍己方谈判人员入题	介绍己方人员的职务、学历、经历、年龄等
从“自谦”入题	如果是在己方所在地谈判，可谦虚表示照顾不周，希望通过谈判建立友谊等。自谦要适度，避免让对方感到虚伪，缺乏诚意
从介绍己方的生产、财务状况等入题	提供给对方一些必要的资料，显示己方雄厚的财务、良好的信誉和质优价廉的产品等信息

(2) 先谈细节，后谈原则性问题。

围绕谈判主题，从细节问题入题，各项细节问题谈妥之后，自然达成原则性协议。

(3) 先谈一般原则，后谈细节问题。

型企业的采购谈判，要经过若干等级的谈判，先确定原则问题，然后分别讨论细节问题，最后达成协议。

2. 阐述技巧

(1) 开场阐述。

开场阐述需要明确 6 个要点。

- 明确谈判的主题，统一双方的认识。
- 表明己方通过谈判应得到的利益，尤其是对己方至关重要的利益。
- 表明己方立场，预测谈判中可能出现的机遇或障碍，表示己方采取何种方式为获得共同利益作出贡献等内容。
- 应简明扼要。
- 让对方明白己方的意图。
- 创造协调的谈判气氛。

(2) 让对方先谈。

让对方先谈，根据对方提供的信息，提出己方的要求，做到心中有数。

(3) 坦诚相见。

将对方想知道的信息坦诚相告，适当透露己方的某些动机和想法。

(4) 正确使用语言。

- 语言要规范、通俗和易懂。
- 语言要简明扼要，有条理性。
- 针对不同的对象，使用不同的语言。
- 发言紧扣主题，注意层层展开、环环相扣。
- 注意语调、语速、声音、停顿和重复。
- 使用解围用语。
- 以肯定性的语言结束谈判。

3. 提问技巧

提问技巧如表 6-8 所示。

表 6-8 提问技巧

技 巧	说 明
提问类型	包括封闭式、开放式、婉转式、澄清式、探索式、借助式、强迫选择式和协商式
提问时机	对方发言停顿、间歇时提问，自己发言前后提问，议程规定的辩论时间提问
注意事项	注意提问的频率和对方的心境，提问后，给对方足够的答复时间，尽量保持问题的连续性

4. 聆听技巧

聆听技巧包括倾听回应、提示问题、重复内容、归纳总结、表达感受 5 个方面的内容，如表 6-9 所示。

表 6-9 聆听技巧

技 巧	说 明
倾听回应	迅速回应对方所说的内容，避免让对方误认为己方不感兴趣或持反对意见
提示问题	在听的过程中，提示一些问题，尽量让对方多说，了解对方更多的信息
重复内容	不断重复对方所说的重要内容，强化对方所说的内容，加深问题在对方头脑中的印象
归纳总结	把对方提出的问题和建议作一个归纳和总结，并得到对方的确认，确保信息的有效性
表达感受	在表达感受的时候，一定要真正发自内心，让对方感觉可靠

5. 答复技巧

- 不要彻底答复对方的提问。
- 针对提问者的真实心理答复。
- 不要确切答复对方提问。

- 降低提问者追问的兴致。
- 让自己获得充分的思考时间。
- 礼貌地拒绝不值得答复的问题。
- 找借口拖延答复。

6. 说服技巧

(1) 说服的原则。

- 分析对方的心理需求及特点。
- 消除对方的戒心、成见。
- 态度诚恳，平等相待，积极寻求双方的共同点。
- 不要批评、指责对方，不把己方的意志和观点强加于对方。
- 说服用语要朴实亲切，不讲大道理。

(2) 说服的步骤。

说服的步骤如表 6-10 所示。

表 6-10 说服的步骤

步 骤	说 明
建立良好关系	与对方建立相互信赖的关系，让对方从心理上接受己方的说服
分析利害得失	说明对方接受己方意见的充分理由，以及利弊得失，客观说明自己获得的利益，增加诚意
简化接受程序	简化对方接受说服的程序，对方决定接受意见时，设法简化确认程序，避免对方中途变卦

(3) 说服的注意事项。

- 谈判开始时，先讨论容易解决的问题，再讨论敏感问题。
- 多向对方提出要求和传递信息，影响对方的意见。
- 强调与对方立场、观点和期望的一致性，提高对方的认识程度与接纳程度。
- 先谈好的信息，再谈坏的信息，问题的好坏两面都要说明。明确提出结论，不要让对方揣摩或自行下结论，避免背离说服目标。
- 强调合同中有利于对方的条件，多次重复某些信息、观点，增进对方对这些信息和观点的了解和接纳。
- 充分了解对方，以对方能够接受的方式、逻辑展开说服工作。

- 强调互相合作、互惠互利的可能性、现实性，激发对方在认同自身利益的基础上接纳己方的意见或建议。

♂ 6.6.2 采购谈判的步骤

采购谈判的步骤如图 6-2 所示。

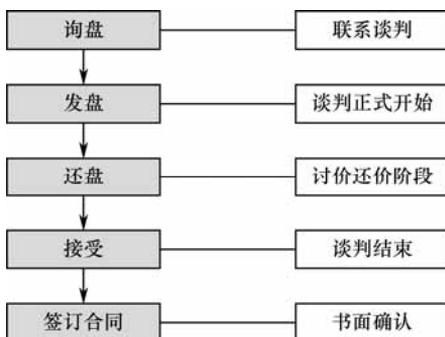


图 6-2 采购谈判步骤

1. 询盘

询盘指交易一方为出售或购买某项商品而向交易另一方询问该产品交易的各项条件，是进入正式谈判过程的先导。询盘的目的、途径和方式如下。

- 询盘目的。寻找卖主或试探市场。
- 询盘途径。利用报刊、广告、电视、网络和电话等媒介进行公开询盘。
- 询盘方式。可以是口头表示，也可是书面表达，没有约束性，也没有固定格式。

2. 发盘

发盘是交易一方因出售或购买某种产商品，而向交易的另一方提出买卖该产品的各种交易条件，并表示愿意按照这些交易条件订立合同。发盘可以由采购方发出，也可以由供应商发出，但多数由供应商发出。

一项发盘包括发盘人和受盘人 2 个关系人，按照发盘人对所发盘在

受盘人接受后，是否承担订立合同的法律责任的划分，发盘可分为实盘和虚盘。

(1) 实盘。

实盘属于一项要约，一经发出，在有效期内，发盘人不得随意变更内容和撤销，受盘人在有效期内接受交易条件，合同即告成立。实盘应具备4项条件。

- ▶ 交易条件清楚，不存在含糊的陈述。
- ▶ 交易条件完备，包括商品名称、单位、品质、价格、数量、包装、交货期和支付方式等内容。
- ▶ 无保留条件，发盘人保证按提出的各项交易条件签订合同、达成协议。
- ▶ 规定有效期，即告知对方发盘的日期。

(2) 虚盘。

虚盘是对发盘人和受盘人都不具有约束力的发盘。发盘人可以撤回和修改内容，受盘人如果对虚盘表示接受，需要经过发盘人最后确认，使之成为对双方具有约束力的合同。虚盘具有4个特点。

- ▶ 在发盘中保留条件。
- ▶ 发盘的内容模糊，不作肯定表示。
- ▶ 交易条件不完备。
- ▶ 没有明确的有效期。

3. 还盘

还盘是指受盘人接到发盘后，对发盘内容不同意或不完全同意，反过来向发盘人提出需要变更内容或建议的表示。此时，受盘方成为发盘方，还盘也成了新的发盘。作为原发盘方需要明确自己的实盘已经失效可不受约束，应分析对方的还盘是实盘还是虚盘。如果接受对方的是实盘，就需要对方履约。

4. 接受

接受是交易的一方在接到另一方的发盘后，表示同意。接受在法律上称为承诺，一项要约（发盘）经受约人有效的承诺（接受），合同才能成立。构成一项有效接受，应具备4项基本条件。

- ▶ 接受必须是无条件的。受盘人接受的内容必须同对方实盘中所提出的各项交易条件严格保持一致，否则不能表明为有效接受。
- ▶ 接受必须在一项发盘的有效期内表示。一般情况下，逾期接受是无效的，但是，如果发盘人同意对方的逾期接受，并立即用口头或书面形式通知对方，那么此项逾期接受仍有效。
- ▶ 接受必须由合法的受盘人表示。只有合法的受盘人表示的接受才构成有效接受，任何第三者对该发盘表示接受均无法律效力，发盘人不受约束。
- ▶ 接受必须以声明的形式或其他形式表示并传达到发盘人。

5. 签订合同

签订合同表示双方达成协议，合同签订后成为具有法律效应的文件，双方必须遵守和执行合同规定的各项条款，任何一方违背合同规定，都要承担法律责任。

♂ 6.6.3 价格谈判的策略

价格谈判可分为采购方占优势、双方势均力敌、采购方处于劣势、供应商要提高价格 4 种情况，采购主管应根据不同的情况，采用不同的谈判策略。

1. 采购方占优势时

采用比较压价、化整为零和压迫降价 3 种价格谈判策略。如表 6-11 所示。

表 6-11 采购方占优势时的谈判策略

策 略	说 明
比较压价	了解供应商的报价后，选择不同价格层次的供应商，进一步谈判，将获得的资料进行比较，了解价格底线，力争得到最合理的价格和适合的产品
化整为零	采购的物品由不同的零件组合或装配而成，采购方应得到列示各项零件价格的独立报价，寻求最低的单项报价或总价，作为价格谈判的依据
压迫降价	采购方以胁迫的方式要求供应商降低价格，并不征询供应商的意见。适用于供应商发生存货积压，急于出售产品换取周转资金或采购方处于产品销路欠佳，发生亏损或利润微薄的情况，这种策略破坏供需双方的和谐关系，难以长久合作

2. 双方势均力敌时

买卖双方势均力敌时，可采用以下策略。

(1) 心理战术。

供需双方势力均衡时，任何一方都无法以力取胜，需要采用心理战术，在谈判中取得优势。采购方应设法掩藏购买的意愿，不应明显表露非买不可的心态；若能判断供应方有强烈的销售意思，可要求更低的价格，并作出不答应便放弃或另找其他来源的表示。

(2) 差额均摊。

差额均摊是指供需双方共同承担谈判价格的差额，促使双方达成交易。

3. 采购方处于劣势时

供应方占优势的情况下，采购方获得价格优势的谈判策略包括3种，如表6-12所示。

表 6-12 采购方处于劣势时的谈判策略

策 略	说 明
迂回战术	避免正面谈判，采取侧面攻击
“弱势”地位	把自己放于弱势的位置，博取对方同情，达到降价的目的
知己知彼	要求供应方提供所有成本资料，避免胡乱杀价

4. 供应商要提高价格时

供应商要提高价格时，可采用直接或间接的价格谈判策略。

(1) 直接价格谈判。

- 供应商提高售价时，往往不愿意花太多时间重复价格谈判，因此采购方可要求沿用原来价格购买。
- 买方直接表明预设的底价，使供应方提出较接近该底价的价格，进而要求对方降价。
- 要求供应商说明提高价格的原因，包括原料上涨、工资提高和利润太薄等原因，采购主管对任何不合理的加价提出质疑，要求供应方降价。

(2) 间接价格谈判。

- 议价时不急于进入主题，先谈一些不相关的话题，使双方放松心

情，借此了解对方的心理活动，慢慢引入主题，寻找要求对方降价的机会。

➤ 要求面对面地进行价格谈判。

♂ 6.6.4 打破谈判僵局的技巧

打破谈判僵局的技巧包括暂停、转换话题和回顾成果 3 种。

1. 暂停

由于谈判双方情绪激动，开始相互争执时，可从谈判的实际利益出发，考虑暂时休会，待气氛缓和后继续谈判。运用暂停技巧需要注意 3 个要点。

- 提出暂停方往往表现为退避、让步，对方容易采取强势应对。
- 目的是缓和气氛，寻找符合双方利益的措施，促进谈判有效进行。
- 可能导致不良后果，甚至使谈判终止。

2. 转换话题

运用转换话题的技巧，须注意 3 个要点，如表 6-13 所示。

表 6-13 转移话题的 3 个要点

要 点	说 明
分析原因	分析导致谈判陷入僵局的原因，包括价格、质量、交付方式和售后服务等原因
明确目的	通过转换话题，将有争议或对抗的问题暂搁一边，营造有利于谈判的气氛，消除双方的顾虑和对立情绪，为进一步的谈判铺平道路
转换要自然	转换后的主题不能纠缠于双方争执的问题，也不能与谈判主题毫不相干。应围绕预定的谈判目标，由此及彼

3. 回顾成果

回顾成果是指双方共同总结谈判取得的各项成果，强调双方的共同点，减缓对立的情绪，打破僵局。回顾成果的方式包括 2 种。

(1) 陈述对方的观点。

对方忙于捍卫自己的立场说话过火时，己方可陈述对方的话语，让对方意识到自己的不合理之处，避免陷入争辩的陷阱。

(2) 寻求共同的兴趣。

双方变得越来越对立时，可找出双方的共同兴趣点，引导对方作同

样的努力，打破谈判僵局。例如，重新权衡双方利益，寻找利益的平衡点，削弱对立情绪，保证实现双方利益。

6.7 系统训练采购人员的合同谈判技能

由于采购谈判的技巧很多，采购人员的能力又参差不齐，这就需要采购主管在对采购人员培训时做到因人而异，最大限度地降低其技能的缺陷。

在采购合同管理过程中，采购人员需要掌握的技能有：灵巧入题的技能、灵活阐述的技能、准确提问的技能、巧妙答复的技能等。

根据采购合同管理所需要的技能，制定出采购合同管理的技能矩阵，如表 6-14 所示。

表 6-14 采购合同管理技能矩阵

技能 员工	灵巧入题	灵活阐述	准确提问	巧妙答复	...
员工 A	●	⊕	⊕	⊕	
员工 B	⊕	⊕	⊕	●	
员工 C	⊕	⊕	⊕	⊕	
员工 D	⊕	●	●	⊕	
...
技能状态	⊕ 理论合格，不能独立操作		⊕ 能独立操作，但需要给予指导		
	● 能独立操作		● 全面掌握，可以教别人		

通过技能矩阵，采购主管就能够比较清晰地了解员工的技能状态，以便给他们安排适宜的工作内容，确保采购工作万无一失。同时，这种技能矩阵也能够使采购员了解到他们的不足，引导他们不断改善自己的工作能力。

6.8 规避合同风险，订立采购合同

在签订采购合同的过程中，合同双方都有可能有意无意地在合同中明显设置或隐含许多“风险条款”，因而，如何充分利用“风险条款”，

有效地规避风险，就成为合同双方在签订合同时须慎之又慎的关键所在。

♂ 6.8.1 规避采购合同中的风险

采购主管对采购合同的风险管理负全责，应严格审查合同主体的资格和合同文本等两方面内容，有效规避采购合同风险。

1. 审查合同主体的资格

审查的内容包括对方的基本情况、履约能力和签约人的资格。

- ▶ 对方的基本情况。若对方当事人为自然人，审查主要针对当事人是否具有完全民事行为能力。若对方当事人为法人，包括企业单位、事业单位、机关、社团等，需要审查企业法人营业执照。
- ▶ 履约能力。当事人履约能力状况的调查内容如表 6-15 所示。

表 6-15 履约能力状况的调查内容

内 容	说 明
经营状况	包括企业的性质、产品所处的市场阶段、人员构成、营业额等
注册资本和净资产	是合同当事人为有限责任公司对外承担责任的财产基础
法定地址	是合同当事人经营活动的中心，有无法定地址能反映当事人其他方面的情况，为其他方面的调查工作提供线索
公司账号	是保障企业在发生纠纷时，确定对方资产的最有效的途径

- ▶ 签约人的资格。合同经法定代表人签字或加盖单位公章生效。因此，必须确定签约人具有法定代表人的资格或公章具有法定效力。

2. 审查合同的内容

合同的内容包括标的、数量、质量、价款或酬金条款，履行的期限、地点和方式条款，违约责任和其他主要条款等。

(1) 合同标的。

明确标的物的正式名称、商品商标、注明同名异物和同物异名的情况，注明标的品种、规格、花色及配套件等内容，避免因标的不明，产生不必要的合同纠纷。

(2) 数量条款。

采用某种计算方法确定数量，当计算方法出现歧义时，得出的合同数量可能有多个结果，双方理解不同时容易发生纠纷。

(3) 质量条款。

质量条款的风险如表 6-16 所示。

表 6-16 质量条款的风险

风 险	说 明
质量验收事项约定不明	包括验收地点没有明确约定、验收不合格品造成的损失如何承担、双方出现验收分歧如何处理等
质量认定的最终途径约定不明	双方就是否符合质量要求存在分歧，需要第三方的介入确定最终的质量认定，若就委托最终检测的第三方发生争议，则需要由法院指定检测机关，解决纠纷
委托检验的费用承担约定不明	费用承担不明，出现互相推托的情况，导致纠纷发生

(4) 价款或报酬条款的风险。

价款或报酬条款的风险如表 6-17 所示。

表 6-17 价款或报酬条款的风险

风 险	说 明
计算方法约定不明	双方约定价款以实际消耗数量结算，而实际消耗数量很难衡量时，双方容易发生分歧
合同只约定总价	若只约定总价，当出现合同部分解除的情况，双方关于未履行部分所占合同总价的比例难以达成一致意见，导致纠纷产生

(5) 合同时间。

包括明确合同有效期、履行时间和履行期限等内容。

(6) 合同履行方式。

明确代为履行和运输条款等问题。

- ▶ 代为履行。代为履行约定缺乏相应限制时，法律风险很高，应明确代为履行禁止条款。
- ▶ 运输条款。双方关于运输的方式、费用承担和风险负担等约定不明，容易导致纠纷产生。

(7) 违约责任。

明确履行合同义务对应的违约责任及具体的计算方法、设定解除合同的权利，出现合同纠纷时，根据违约责任约定妥善解决相关分歧，避免诉讼带来时间和精力浪费。

(8) 解决争议条款。

约定有效的仲裁或诉讼管辖法院，有效控制风险。

(9) 生效条件。

最常见的约定是“合同自双方签字或盖章之日起生效”，特殊合同需要在特定条件或期限届满后才决定是否执行该合同。

♂ 6.8.2 订立采购合同的注意事项

订立采购合同需要注意 9 项内容，如表 6-18 所示。

表 6-18 订立采购合同需要注意的 9 项内容

内 容	说 明
合同起草	采购、品管、财务、法律等相关人员共同参与起草，由具有法定资格的代表签署
格式统一	原材料与零部件的采购采用统一的合同格式和条款，便于对供应商统一管理
单价及交货数量	原材料与零部件的采购合同，只确定定价的原则与方法、交货数量的计算原则与方法，具体的价格采用采购订单等合同附件进行约束，为定期评审价格与日常交货付款提供方便
签约对象的主体资格	严格审查交易对方的法人资格、经营范围、履行合同的能力和信用等级等内容，降低交易风险
合同条款对等	体现公平原则，说明双方的义务、责任和权利等内容
合同条款明确	合同条款用词简洁、明了，条款之间不存在相互矛盾的地方
仲裁机构名称具体	明确仲裁机构，要求在己方所辖范围内进行裁决
签字盖章同时操作	签字、盖章同时进行，只签字或只盖章的合同在法律上属无效合同
区别定金与订金	定金在法律上是债务的一种担保方式，交付定金的一方不能履行约定的债务，则无权要求返还定金；收受定金的一方不能履行约定的债务，应当双倍返还定金。订金在法律上被认定为预付款

6.9 严格履行采购合同，适时修改和监督

为确保采购合同得到有效执行，采购人员必须加强对履约过程的控制，并对该过程中可能遇到的问题适时提出变更要求并督促供应商作出变更和调整。

♂6.9.1 履行采购合同

履行采购合同是指合同的当事人按照合同的约定，完成各自应承担的合同义务，使合同关系得以全部终止的过程。

1. 设定采购合同的履行点

在采购合同的执行过程中，采购方不可能全天候地进行监督和控制，而需要规定一些履行控制点，以便科学地对供应商的合同执行绩效进行考核。采购履约检查的重点，如表 6-19 所示。

表 6-19 采购履约检查的重点

采购范围	履约检查重点	说明
国内采购	检查生产计划与合同是否匹配	合同所列的品名、规格、数量是否与本企业的生产计划切实相符
	检查原料准备情况	检查供应商在生产执行的准备工作中，是否置办好生产合同规定产品所需的原材料、零部件等
	检查生产设备及工具	检查供应商是否具有生产合同要求产品相应的机器设备以及各种工具
	检查生产进度安排	检查供应商是否按照交期要求制定出了科学合理的生产进度计划
	检查任务完成情况	定期检查供应商产品的生产情况
	检查产品品质情况	定期检查供应商生产出来的产品是否符合合同要求
	检查供应商转包情况等	检查供应商是否将自身不能生产的一部分产品或者全部产品在采购方不知情的情况下，转包给了另一方
全球采购	检查进度报告	检查国外供应商是否定期报告进度
	物流安排	检查预期交货的数量及船期安排
	意外情况的补救	国外供应商无法交货时，其将采取何种补救措施，或者给予什么样的赔偿等

采购方可以对所有合同履行检查的重点进行权重分配，设定打分等级，由多位与供应商接触较多的工作人员进行打分，将其作为下一步决策所需的依据。

2. 履行采购合同的原则

履行采购合同时，须遵循在以下原则。如表 6-20 所示。

表 6-20 履行采购合同的原则

原 则	说 明
实际履行原则	<p>当事人按照合同规定的标的完成合同义务。实际履行原则包含两层含义。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 履行合同规定的标的，不能用其他标的代替原合同标的。 • 实际履行标的，不能轻易地以违约金或赔偿金代替履行标的。如果义务人不能按合同规定的标的给付，即使向对方偿付了违约金或赔偿金，也不能轻易免除交付标的的义务
适当履行原则	<p>当事人按照合同规定的标的及质量、数量，由主体在履行期限、履行地点以适当的履行方式，完成合同义务</p>
协作履行原则	<p>当事人不仅履行自己的合同债务，还协助对方当事人履行债务。例如，发生合同纠纷时，各自主动承担责任</p>
经济履行原则	<p>讲求经济效益，进而取得最佳的合同利益。例如，选择最经济的运输方式，变更合同后对违约进行补救等</p>
情事变更原则	<p>合同依法成立后，发生了不可预见的情事变更，导致合同的基础丧失或动摇，若继续维护合同原有效力，将有失公平性和有效性，从而允许变更或解除合同的原则</p>

3. 国内外采购对供应商的履约监督

国内外采购对供应商履约监督的内容，如表 6-21 所示。

表 6-21 国内外采购履约监督的内容

采 购 范 围	履约监督内容
国内采购	<ul style="list-style-type: none"> • 检查原料准备情况 • 检查生产设备及工具 • 检查生产计划与合同所列的品名、规格、数量的相符情况 • 检查生产进度安排 • 检查任务完成情况 • 检查产品品质情况 • 检查供应商转包情况等
国外采购	<ul style="list-style-type: none"> • 与国外供应商联系情况如何？是否有定期报告进度？预期交货的数量及船期安排情况怎样？进口日期是何时？ • 国外供应商无法交货时，采取何种补救措施等

4. 履行采购合同的注意事项

为避免供应商无法履约或延期交货，采购主管应监督供应商生产计划、制造过程中的抽检、物料的供应等相关作业。

监督过程中应注意以下事项。

- ▶ 为确保供应商如期交出适当品质、数量的标的物，在签约后，应对供应商履约情况进行监督。
- ▶ 自生产开始至交货验收，派专人监督。一般由采购主管与品质主管、技术主管协商，指派相关质检人员和技术人员到供应商处监督。
- ▶ 发现问题应立即要求供应商改进，否则，立即与采购部协商，采取补救措施。

对于特殊的采购，如紧急采购、大宗采购、技术含量高的加工等，应加强监督力度。

♂ 6.9.2 监督采购合同履行过程

在采购合同的履行过程中做到适时监督，以保证采购合同的顺利执行。

1. 采购合同监督的要点

采购合同的监督要点如下。

- ▶ 注意供应商的质量、货期的变化情况。
- ▶ 注意将采购合同数据分类保存。
- ▶ 注意利用供应商的历史情况对其实施的过程办法。

2. 采购合同监督的阶段

(1) 采购合同执行前监督。

签订采购合同后，考虑供应商是否愿意接受，是否能够及时执行等。

(2) 采购合同执行中监督。

执行中监督应把握如下事项。

- ▶ 跟踪供应商的物料准备过程，以保证合同的正常执行。
- ▶ 控制好物料验收环节。

最终汇总为采购合同执行情况一览表，如表 6-22 所示。

(3) 合同执行后监督。

合同执行后的监督的形式，如表 6-23 所示。

表 6-22 采购合同执行情况一览表

项目编号	项目名称	立项时间	计划初验时间	目前状态	项目经理	批复总投资	已签合同			
							合同编号	合同金额	已付金额	存在问题
报告人							报告日期			

表 6-23 合同执行后监督的形式

形式	说明
付款跟踪	采购人员协助财务人员按合同规定的致富条款对供应商进行付款，并进行跟踪，如供应商未收到货款，采购人员有责任督促付款人员按流程规定加快操作，维护企业信誉
物料问题跟踪	物料使用过程中，可能出现问题，偶发性的小问题可由采购人员或现场检查人员联系供应商解决，重大问题由质检员或认证人员解决

6.9.3 采购合同的适当修订

通常情况下，采购合同一旦签订就要严格执行，不再随意变更。但是，为维护双方利益，在不损害双方利益的前提下，经供需双方一致同意，可共同对合同的个别条款作出修订。

下列 3 种情况下，双方可协商修订采购合同条款。

- ▶ 原始资料错误，经供需双方确认的，例如物料规格、设计变更等。
- ▶ 制造条件改变导致供应商无法履约，采购方可协助供应商适当修改原合同后，继续履约。
- ▶ 成本计价发生变化，导致履行期限的变更，此时双方可修订总成本，或修改售价。

不过，由于国内外采购合同具有不同的特点，在修订时应注意的事项也是不同的，具体注意事项，如表 6-24 所示。

表 6-24 修改国内外采购合同的注意事项

采购类型	修改内容	说明
国内采购合同的修改	修改交货日期	供应商受不可抗力因素的影响，无法在预定进度内完工交货，采购方应同意延期交货，并将同意文件作为合同附件
	修改采购对象	生产过程中，企业所需的物料组成部分有变动，采购人员可以与供应商协商修改采购对象，此项内容应作为合同附件，并办理加减货款手续
	修改价格	由于工资及材料上涨，按采购合同约定的价格，供应商无法履行交货义务，而解除合同重新选择供应商对双方都不利。因此，采购方可答应提高物料价格，把价格修改内容作为合同附件
国外采购合同的修改	修改装运期	一般由供应商提出，由于原料短缺、延误生产等原因导致无法按期装运货物。此时，采购方可要求供应商修改装运日期，同意文件作为合同附件
	船运改空运	涉及特殊、急需货物时，考虑到时效性，采购方应同意将船运改为空运，并将同意文件作为合同附件
	一次装运改分批装运	由于运输工具的原因，供应商无法一次将货物装运完成，此时可要求采购方同意修改合同，允许分批装运，并将同意文件作为合同附件

适当地对采购合同进行修订是为了更好地执行合同，维护双方的利益，同时，双方达成一致的修改意见也会在一定程度上规避分歧和争议的产生。

♂ 6.9.4 合同纠纷的处理措施

采购合同纠纷主要有以下 5 种。

- 采购合同数量纠纷。
- 采购合同质量纠纷。
- 采购合同履行期限、地点纠纷。
- 采购合同付款纠纷。
- 采购合同变更纠纷。

针对以上各种类的纠纷，应采取以下处理措施，如表 6-25 所示。

表 6-25 合同纠纷的处理措施

处理措施	说明
协商	合同双方在友好的基础上，通过相互协商谈判解决纠纷
调解	合同双方如果不能协商一致，可要求有关机构调解，例如，合同管理机关、仲裁机构、法庭等
仲裁	若合同双方不能协商一致，也不愿调解，可根据合同中规定的仲裁条款或双方在纠纷发生后达成仲裁协议，向仲裁机构申请仲裁
诉讼	如果合同中没有订立仲裁条款，事后也没有达成仲裁协议，合同双方可以将合同纠纷起诉到法院，通过司法解决。解决涉外合同纠纷时可能会援引外国法律，而不是中国相关合同法律

♂ 6.9.5 适时终止采购合同

当问题发展较为严重时，企业也要适时终止合同。具体而言，采购合同终止主要出于以下原因，如表 6-26 所示。

表 6-26 采购合同终止的原因

原因	说明
双方协商终止	<ul style="list-style-type: none"> 在履行期间，因受不可抗力影响，供应商丧失了履约能力，双方均可提出终止合同 双方争议不能化解时，可以协商终止合同
采购方要求终止合同	<ul style="list-style-type: none"> 采购行为违反国家相关政策法规时，可以协商终止合同 发现供应商报价不实，采购方发现市场上有更为廉价的同类产品时，可以协商终止合同 有证据证明供应商有图谋暴利的行为时，可以协商终止合同 合同履行期间，发现供应商在产品质量等方面有严重缺陷，经改善后仍然不符合合同规定时，可以协商终止合同 发现双方经办人员有重大违法行为而经查证属实时，可以协商终止合同

采购方单方面终止合同尤其需要足够的理由和依据，以免承担经济赔偿的责任。一般而言，采购合同的终止也要遵循一定的法定程序，如表 6-27 所示。

需要注意的是，向供应商索赔并不是企业挽救损失的最佳手段；企业在主动要求终止采购合同时，需要做好后续工作的处理，确保生产的顺利进行；对于非供应商质量或者价格等违约因素导致的企业终止采购合同，

企业尤其需要注意中间过程的处理，以维持好与供应商之间的关系。

表 6-27 采购合同的终止程序

阶段任务	具体说明
书面通知	采购商提出终止合同时，应以书面形式通知供应商，注明终止的范围、生效时间
与供应商协调合同的终止条款	供应商收到通知后，应依照通知书所列范围与日期停产；保留未完成合同部分的人员，按照通知上说明的要求继续生产；终止或及时通知与合同被终止部分有关的所有订单及外包商；供应商按照终止责任向采购方进行索赔
签订解除合同协议书	解除合同协议书以及与产品相关的不属于采购方的资料，应送至采购商指定地点
理顺索赔事宜	合同终止责任属于采购方时。供应商应于收到终止通知书的 60 天内申请赔偿，否则采购商可依实际决定是否给予赔偿，或视为供应商放弃索赔
	合同终止责任属于供应商时，企业应要求供应商于接到通知书后，在规定期限内履行赔偿责任
后期处理	如果采购方企业仍然需要合同中涉及的物料，那么在主动提出终止合同之前，应确定新的供应商，确保生产不会受到影响
	如果终止合同的要求由供应商提出，且终止合同仅为原合同的一部分时，企业有权利要求供应商继续履行未终止部分；如果合同全面终止，企业应及时寻找新的供应商，确保生产的顺利进行

表 6-28 是某企业的解除合同协议书。

表 6-28 解除合同协议书

解除合同协议书	
甲方：	
乙方：	
甲方_____与乙方_____	原于_____年_____月_____日签订的合同字
第_____号_____	合同，现因_____使_____方无法继续履行合
同，经双方协商同意，合同于_____年_____月_____日予以解除。	
因解除合同给_____方造成损失计_____元，由_____方负责赔偿。赔偿金自_____	
年_____月_____日起至_____年_____月_____日止分_____次付清。特立此协议。	
本协议由双方签字盖章后生效。协议书一式_____份，由双方各收执一份。	
甲方：（盖章）	乙方：（盖章）
代表人：（盖章）	代表人：（盖章）
	年 月 日

由表 6-28 可知，采购合同的终止可以是完全供需关系的解除，也可以是部分合作关系的解除；对于单方提出解除合同的情形，如果损害了采购方或供应商的利益，企业需要视情况进行索赔或对供应商作出赔偿。

6.10 采购合同管理现状检测和持续改善

对采购合同的管理现状进行适时监控，并不断改善采购合同的管理过程，是采购管理的重要工作之一。

6.10.1 采购合同管理内容评分表

采购合同管理现状检测过程的评分标准，如表 6-29 所示。

表 6-29 采购合同管理内容评分表

检查内容	等级	评分	条件说明
合同制定的合理性	一级（差）	0	采购人员在制定采购合同时，全凭经验和感觉随意制定，没能对整个市场情况和供应商情况做到全面分析
	二级（较差）	1	采购合同制定过程没有规范化，采购人员制定采购合同时过于依赖上级的指示，使合同内容片面化
	三级（及格）	2	制定了采购合同的制定规范，采购合同的制定结果需经过有效审核才能通过
	四级（良好）	3	采用了根据市场情况确定采购合同的方式，明确可参与采购合同制定的各部门权限
	五级（最佳）	4	制定了针对不同供应商和市场环境下订立采购合同的策略，有效地规避了合同制定过程中的风险
合同执行的流畅性	一级（差）	0	企业及供应商都在不同的动机下执行合同内容
	二级（较差）	1	企业和供应商在合同制定后就不再沟通，执行过程出现问题时相互指责
	三级（及格）	2	为促进企业与供应商在合同执行过程中的交流，企业提出了很多点子和方案，并将可行的方案迅速地进行实施
	四级（良好）	3	将“通力合作，严格履行采购合同”的意识扎根在企业与供应商的心中
	五级（最佳）	4	企业与供应商都具有“通力合作，严格履行采购合同”的意识，并以此开展活动

(续)

检查内容	等级	评分	条件说明
处理合同问题的态度	一级(差)	0	当采购合同执行过程出现问题时, 采购人员却答复“等一下”, 之后就不了了之了。再向他询问时, 他已经完全忘记了这件事, 也不能马上给予答复
	二级(较差)	1	在采购合同执行的过程中, 对于不清楚的问题能够及时与供应商进行沟通
	三级(及格)	2	采购人员及时向采购主管报告合同执行的经过和结果, 并就执行过程中发现的问题征求处理意见
	四级(良好)	3	当采购合同执行过程中出现问题时, 采购人员应当在3天内提出解决方案。如果某些特殊问题需要多方协商才能解决时, 采购人员应确定准确的答复日期
	五级(最佳)	4	在采购合同执行过程中出现问题时能立即提出解决方案, 并将出现的问题和处理结果及时上报采购主管
...

♂ 6.10.2 采购合同管理点检表

采购主管制定并完善了采购合同管理内容评分表以后, 就可以参照其标准制定点检表, 然后可以采取抽样检验的方式对采购合同管理结果进行检查, 并找出需要改善的地方。

根据采购合同管理内容评分表制定的采购合同管理点检表, 如表 6-30 所示。

表 6-30 采购合同管理点检表

部门		责任人		检查人		日期		
序号	点检物料	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
1	物料 A	合同制定的合理性						
		合同执行的流畅性						
		处理合同问题的态度						
		...						
2	物料 B	合同制定的合理性						
		合同执行的流畅性						
		处理合同问题的态度						
		...						

(续)

序号	点检物料	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
3	物料 C	合同制定的合理性						
		合同执行的流畅性						
		处理合同问题的态度						
		...						
4	...							

说明：1. 依据采购合同管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以 4，所得分再乘以 100，即得该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

采购交期管理：确保生产 物料及时供应

采购交期管理是采购管理的重点工作之一。交期管理的目的就是在必要的时间提供企业生产所需的物料，以保证生产活动的顺利进行。

阅读指南：采购交期管理的内容导图

■ 采购交期管理的内容

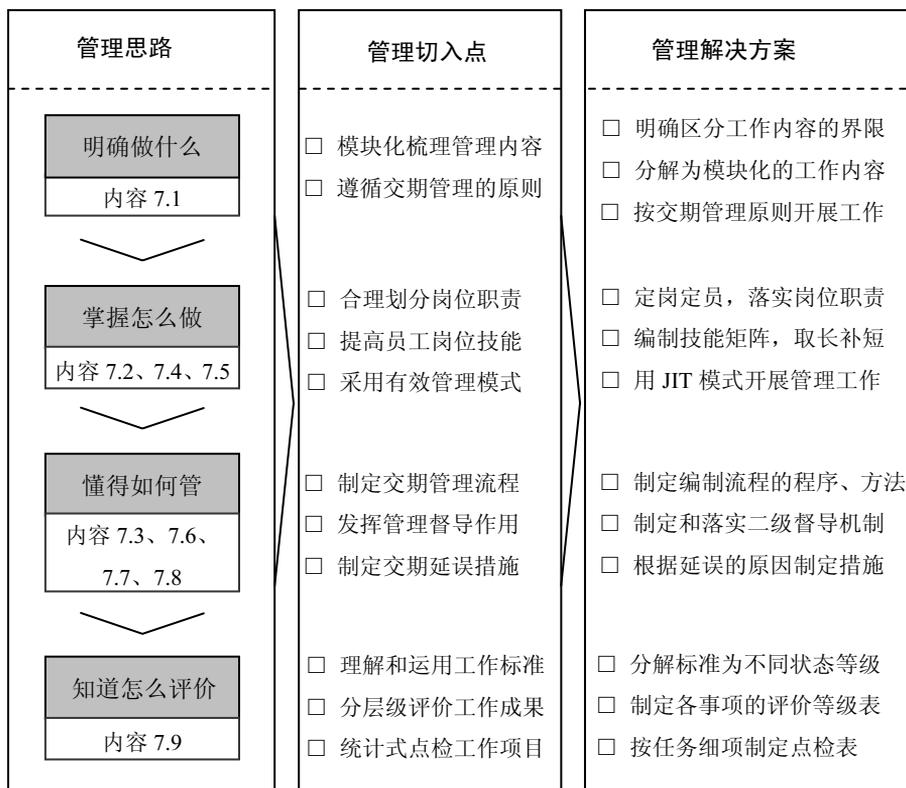
- 合理运用 JIT 管理模式
- 及时监督和跟催采购物料
- 合理解决交期延误问题

■ 采购交期管理的困境

- 影响交期的不可控因素较多
- 供应商的供货积极性较差
- 小批量物料的交期不受重视
- 个别物料交期过短，难以协调

采购交期管理的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题



7.1 采购交期管理的原则和内容

采购交期管理的目标就是确保采购物料的交货期限，使整个采购过程和生产过程更加顺畅。

♂ 7.1.1 采购交期管理的原则

物料采购交期是指从采购定货日开始至供应商送货日之间的时间长短。交货的准时性是整个供应链快速满足企业采购需求的必要条件。

物料采购交期管理的原则，如表 7-1 所示。

表 7-1 物料采购交期管理的原则

原 则	说 明
降低供应商的 变异性	将管理的重点放在与供应商沟通上，了解供应商的产能分配状况，供应商也要了解客户实际需求，使供应商的产能分配与实际的客户需求变动相配合
缩短整备时间	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 购买新机器设备，或重新变更机台排序 ➢ 使用电动或气动辅助设备 ➢ 安装快速夹持装置 ➢ 通过 IE（工业工程）手段，进行工作流程分析与改善 ➢ 使用标准零件与工具
解决生产线上的 生产瓶颈	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 在瓶颈工作站前，安排缓冲库存区 ➢ 控制物料进入瓶颈工作站的速度 ➢ 缩短整备时间，增加瓶颈工作站的产出量 ➢ 调整工作量的分配 ➢ 变更生产排程
改善运送时间	选择当地的物料供应商，以缩短运送距离，缩短运输时间，提高交货频率
减少行政作业 时间	通过良好的沟通、正确的资料以及有效率的采购作业流程，减少行政作业时间；确定主生产排程后，要避免发生紧急插单
及时供货采购	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 签订长期采购合约 ➢ 小批量、多频次采购，可固定采购总量，同时约定每次不同的交货数量 ➢ 不接受过多或过少的交货数量 ➢ 鼓励供应商降低生产批量，以确实数量包装
供应商管理库存	即由物料供应商管理库存，不断监督协议执行情况，修正协议内容，持续改进库存管理，降低双方的管理成本

7.1.2 采购交期管理的内容

物料采购交期管理的内容，如表 7-2 所示。

表 7-2 物料采购交期管理的内容

内 容	说 明
培训管理技能	对采购人员进行采购交期管理内容的培训，提高其在采购交期管理方面的技能
JIT 模式的运用	采用 JIT 模式的最终目标是要实现这样一种交货方式，即正好需要某种物料时，该物料能准时运往生产线，生产线拉动所需物料，并在制造产品时使用该物料
监控与跟催	监控与跟催物料时，研究每一阶段工作进行的时间以及可能造成的影响，予以适当控制，尤其注重时效控制
应对交期延误问题	应对措施包括对采购需求、签订合同、采购计划、入库管理以及采购评价 5 个环节所采取的应对措施；企业要想改善交期延误的状况，须采取利用交期延误检讨表，进行分析、检讨，建立并加强货期意识制度等措施
考核交期管理	对采购交期管理过程进行考核，对采购交期管理的相关内容进行评定，为后期改善活动提供参考

7.2 细分交期管理内容，落实员工责任

根据采购交期管理的内容，可以归纳出采购主管在这个过程中职责，如表 7-3 所示。

表 7-3 采购主管在采购交期管理中的职责

职 责	内 容 说 明
培训员工	对员工进行采购交期管理方面的培训，提高其采购交期管理的技能
督导跟催过程	对那些没有准时到厂的采购物料下达跟催命令，并督导采购员的跟催过程
督导处理过程	指导采购交期延误处理措施的制定，并对处理过程进行监督，同时要求供应商做出相应的补偿
拟定评估流程	拟定采购交期管理过程中需要评估的内容以及评估的步骤，为采购交期管理的评估提供指导
审核考核结果	对采购交期管理的考核结果进行审核，确保考核结果的准确性和实用性
督导改善过程	根据考核结果，指导采购员做出相应的改善方案，并督导改善活动的进行

采购交期管理过程中，采购员的岗位职责如表 7-4 所示。

表 7-4 采购员在采购交期管理中的职责

职 责	负责人	内 容 说 明
监控到货情况	采购员 A	对××物料进行监控，保证其及时到货
	采购员 D	对×××物料进行监控，保证其及时到货

制定处理措施	采购员 C	建立××物料未及时交货的处理措施和赔偿标准
	采购员 B	建立×××物料的未及时交货的处理措施和赔偿标准

跟催相关物料	采购员 A	对未及时到货的××物料进行跟催
	采购员 B	对未及时到货的×××物料进行跟催

制定改善方案	采购员 E	制定针对××物料交期管理的改善方案
	采购员 F	制定针对×××物料交期管理的改善方案

进行改善活动	采购员 F	对××物料的交期管理过程进行改善
	采购员 B	对×××物料的交期管理过程进行改善

7.3 制定交期管理流程，使管理规范化

采购交期管理的流程一般分为以下几种，如表 7-5 所示。

表 7-5 采购交期管理的流程

流 程 名 称	编 制 目 的
采购前置时间管理流程	为采购交期设定前置时间提供依据和标准化流程
采购跟催管理流程	使采购跟催的过程清晰，明确
采购交期变更管理流程	明确采购交期变更管理的程序方法和内容
采购延期管理流程	明确采购延期管理的行为规范和管理标准
采购交期延误的改善流程	明确采购延期改善的程序和方式方法

下面以采购跟催管理流程为例进行说明，如图 7-1 所示。

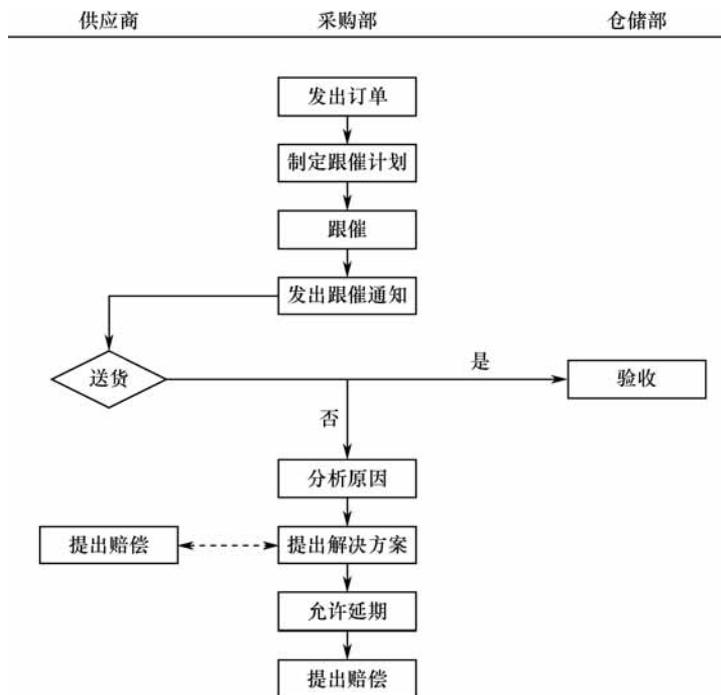


图 7-1 采购跟催管理流程图

采购跟催管理流程说明，如表 7-6 所示。

表 7-6 采购跟催管理流程说明

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件/记录
1	发出订单	采购员	采购员向供应商发出订单，同时记录发单时间，保留自留订单	—
2	制定跟催计划	采购员	依据交货日期和订单难度确定跟催周期，要保持适度的间隔，一般为一星期一次，过于频繁会使供应商感到厌烦	物料跟催计划书
3	跟催	采购员	制作物料跟催表，依据表单进行追踪	物料跟催表
4	发出跟催通知	采购员	每期交货前一星期，向供应商发出跟催通知，提醒供应商按时交货	跟催通知
5	分析原因	采购员	采购员通过分析若发现生产进度缓慢，应联系供应商了解实际原因，并得到确切的交货时间，将情况上报采购主管	物料延期原因分析报告

(续)

序号	节 点	责任人	相 关 说 明	相关文件/记录
6	提出解决方案	采购员	派出相关人员协助供应商进行生产，解决生产中遇到的技术问题，同时对供应商生产过程进行评估，包括进料过程、生产线状况、人员素质和厂务	—

7.4 系统训练采购人员的交期管理技能

在采购交期管理过程中，采购人员需要掌握的技能有：ABC 分类管理技能、合理设计经济批量的管理技能、JIT 管理技能、合理设定安全库存的管理技能等。

根据采购交期管理所需要的技能，制定出采购交期管理的技能矩阵如表 7-7 所示。

表 7-7 采购交期管理技能矩阵

技能 员工	ABC 分类技能	合理设计 经济批量	JIT 管理技能	合理设定安全 库存	...
员工 A	●	⊕	⊕	⊕	
员工 B	⊕	⊕	⊕	●	
员工 C	⊕	⊕	⊕	⊕	
员工 D	⊕	●	●	⊕	
...
技能状态	⊕ 理论合格，不能独立操作		⊕ 能独立操作，但需要给予指导		
	● 能独立操作		● 全面掌握，可以教别人		

通过技能矩阵，采购主管就能够比较清晰地了解员工的技能状态，以便给他们安排适宜的工作内容，确保采购工作万无一失。同时，这种技能矩阵也能够使采购员了解到他们的不足，引导他们不断改善自己的工作能力。

7.5 采用 JIT 模式，有效管理物料交期

企业采用 JIT 模式的最终目标是要实现由生产线拉动所需物料，并

在制造产品时使用该物料。这样的供料方式必须做到正好需要某种物料时，该物料能准时运往生产线。

JIT 模式的实施条件，如表 7-8 所示。

表 7-8 JIT 模式的实施条件

实施条件	说明
与供应商建立战略伙伴关系	建立供需双方相互信任、相互支持和共同获益的长期合作关系
注重基础设施建设	包括交通运输和通信等设施，保证供需双方合作顺利
强调供应商参与	通过供应商参与，准时、准质、准量地进行物料供给和新产品的研发，改善产品质量，提高生产效率，降低采购成本
建立 JIT 采购组织	JIT 采购涉及到产品设计部、生产部、质量部和财务部等部门，需要所有部门协调合作、共同实现
向供应商提供生产计划和作业数据	提供生产计划和作业数据，便于供应商提早安排供货，确保准时、准质和准量交货
着重教育和培训	通过教育和培训，供需双方充分掌握 JIT 采购的技术和标准，便于 JIT 采购的不断改进
加强信息技术的应用	包括电子数据交换等技术的应用投资，便于供需双方及时进行信息沟通，保证 JIT 采购顺利进行

在 JIT 生产模式中，企业与供应商是合作伙伴关系，供应商经过资格认证，质量和信用具有一定的可信度。在供应商交期管理中，企业对交货的准时性要求高，提前或延迟交货都会影响企业生产进度，因此，企业要做到以下 6 点。

- 不断改进企业的生产条件，提高生产的可靠性和稳定性。
- 随时了解供应商的生产状况，以确定合理及可行的交货期。一般而言，本地供应商的交货期为 2~3 天，外埠供应商的交货期为 7~10 天。
- 加强运输的控制。
- 选择较少的供应商。在供应链的管理环境中，选择 2~3 个相对稳定的供应源。
- 供应和需求双方信息高度共享，同时保证信息的准确性和实时性。
- JIT 模式相应增加运输次数和成本的问题，可通过混合运输、供

应商寄售等方式解决。

JIT 模式通过各个部门及供应商之间的密切配合，应该实现以下 4 个基本目标。

- ▶ 降低库存。在需要时保证供应商随时送到满足品质标准的物料，不需要过多的存货。
- ▶ 减少浪费。减少订货、收货、开票、装卸、运输、质检、入库、送货等各项工作中的浪费。例如，通过流程再造或改进采购方式，缩短订货作业时间。
- ▶ 与供应商建立新型伙伴关系。即时化供料延续了即时化生产的特点，为了消除采购、库存中的浪费，一般会选择较少的、合格的供应商，并与之建立长期互利的合作伙伴关系，保证物料品质和准时供应。
- ▶ 提高品质和信任度。通过减少供应商数目，提高供应商品质与信任度，对供应商长期投入，使供应商乐于参与企业的产品开发，参与建立企业供应链网络，共同发展和赢利，在此基础上保持及时获得数量充足、品质优良的物料。

JIT 模式的基本形式，如图 7-2 所示。

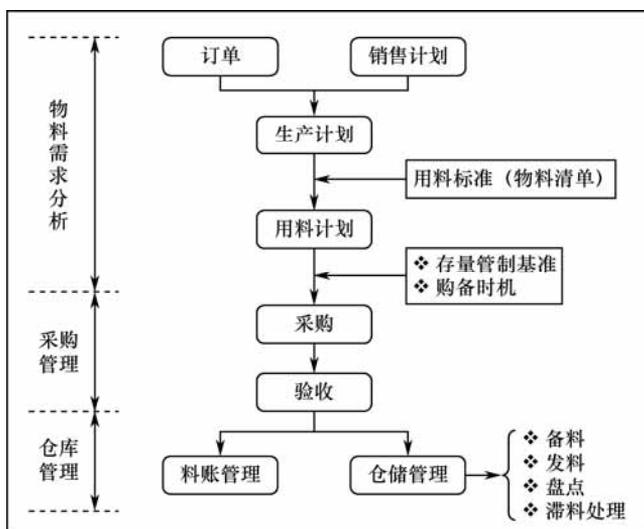


图 7-2 JIT 模式的基本形式

7.6 控制采购时效，对物料进行监控、跟催

监控与跟催物料时，须研究每一阶段工作进行的时间以及可能造成的影响，予以适当控制，尤其注重时效控制，从而更好地对物料进行监控和跟催。

♂ 7.6.1 控制采购时效

物料采购的时效控制包括对采购进度、紧急采购、公告、押标金、报价、决标通知、履约保证金、签约合同、付款、交货、延迟交货、公证检验、到货提货及索赔等时效的控制。

♂ 7.6.2 建立采购分层管理制度

建立采购分层管理制度，明确每层人员具体对某个或某几个时效的监督与记录，制定主要业务处理时限表（如表 7-9 所示），提高工作效率。

表 7-9 主要业务处理时限表

类别	主要业务	进行次序	工作细目	主办部门	协办部门	工作时限		备注
						天数	总计	

♂ 7.6.3 制定监控与跟催物料工作要点表

通过制定监控与跟催物料工作要点表（如表 7-10 所示），明确采购过程中每一阶段的具体职责。

表 7-10 监控与跟催物料工作要点表

下单阶段	
项目	工作要点
采购物料	<ol style="list-style-type: none"> 1. 掌握支給预定日 2. 调整支給预定日与供货期 3. 调整支給预定日与供应商的生产能力 4. 调整生产批次与支給批次
分析困难物料的原因，制定对策	<p>物料出现问题的原因</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 物料特殊，不知道从何处获得 2. 调度时间长，导致货期延误 3. 物料采购规范不明确 4. 货品少或缺货 5. 物料采购数量太少或太多 6. 缺少资金 7. 物料要求的规格较高 8. 缺少采购物料检查设备，无法保证物料品质 <p>对策</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 懂得与供应商周旋 2. 及时支付采购金额 3. 制定替代或代用物料制度
掌握供应商的生产能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 调查负荷状况，负荷的总重与能力一致时，要确认每一批物料的交货期是否有勉强之处 2. 调查机械、设备生产能力
生产阶段	
项目	工作要点
供应商生产进度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 请供应商提供生产计划或生产日程表 2. 按时通过电话等方式查询进度 3. 建立跟催表或管制卡 4. 以报表的形式，将目前累计交货结果（数量、品质等）通知供应商，促其改善
入库阶段	
项目	工作要点
生产物料	<ol style="list-style-type: none"> 1. 确认有无品质不良、数量不足等情况 2. 对未入库部分予以追查并制定对策 3. 协助供应商进行生产改善 4. 调整预定日与交货期

7.7 做好预防措施、应对交期延误

采购交期延误是指物料没有按合同要求的时间到达，从而延误企业的正常生产的生产活动，这对整个采购管理来说是非常不利的，因此我们应当采取必要的措施来防止交期延误现象的发生。

♂ 7.7.1 交期延误的原因

采取应对交期延误采取措施，须了解交期延误的原因，如表 7-11 所示。

表 7-11 交期延误的原因

原因	说明
供应商	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 接单量超过其生产能力 ➢ 技术、工艺能力不佳 ➢ 时间估计错误 ➢ 生产管理不力 ➢ 生产物料供给不足 ➢ 品质管理不当 ➢ 客户服务理念不佳 ➢ 缺乏交期管理能力
采购部	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 供应商选择错误 ➢ 业务手续不完整或耽搁 ➢ 价格决定不合理或勉强 ➢ 进度掌握与督导不力 ➢ 经验不足 ➢ 下单量超过供应商产能 ➢ 突然更换供应商 ➢ 付款条件过于苛刻或未能及时付款 ➢ 缺乏交期管理意识
采购员	<ol style="list-style-type: none"> 1. 紧急订购 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 库存数量计算错误导致必须紧急订购，但供应商没有多余的生产能力消化临时追加订单 ➢ 采购员对物料供应来源及时机没有准确把握

(续)

原因	说明
采购员	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 与供应商议价时间过长，导致购运时间不足 2. 选错订购对象 ➤ 因个人原因，选择没有制造能力或物料来源困难的供应商，导致不能按期交货 ➤ 跟催不及时
其他部门	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 请购前置时间不足 ➤ 技术资料不完备 ➤ 紧急订购 ➤ 生产计划变更 ➤ 设计变更或标准调整 ➤ 订购数量太少 ➤ 供应商品质辅导不足 ➤ 点收、检验等工作延误 ➤ 请购错误
其他原因	<ol style="list-style-type: none"> 1. 双方沟通不良 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 未能掌握一方或双方的产能变化 ➤ 技术资料交接不充分 ➤ 品质标准沟通不一致 ➤ 单方面确定交期，缺乏沟通 ➤ 首度合作出现偏差 ➤ 缺乏合理的沟通途径 ➤ 未达成交期、单价、付款等问题的共识 ➤ 交期理解偏差 2. 偶发不可抗拒因素 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 自然灾害 ➤ 经济因素 ➤ 政治或法律因素

♂ 7.7.2 交期延误的应对措施

根据以上原因，针对交期延误应采取的措施有以下5条。

- 明确采购需求。明确需求时间，包括新产品的需求时间、批量产品的需求时间、外部客户和内部客户的需求时间。
- 签订合同。及时签订采购合同，以法律形式约束供货期。

- ▶ 制定采购计划。计算采购周期、采购时间；进行物料跟催，不局限于交付时间的跟催，还应落实到更具体的阶段，包括材料准备、开始生产、包装入库和发货等时间。
- ▶ 入库管理。明确检验周期，按照正规操作，物料只有在检验合格入库后才能算采购完毕。
- ▶ 采购评价。包括供应商的交货评价、采购人员的交付评价和采购组织的交期评价，为激励和持续改进提供依据。

♂ 7.7.3 交期延误的改善

当交期延误现象发生后，企业应当针对具体的责任部门和延误原因进行分析，并采用科学的方法进行改善。

1. 编制交期延误原因类别的分类统计

按照交期延误原因的分类编号（如表 7-12 所示），明确延误责任，据此作为交期延误改善的实绩资料。

表 7-12 延误原因分类编号示例表

责任在企业本身		责任在供应商	
编码	原因	编码	原因
A01	事务手续延误	B01	设备、机器故障
A02	指示联络不善	B02	发货延迟
A03	交付订金延迟	B03	工数计算错误
A04	货期不确切	B04	不良品返工
A05	样品出货延迟	B05	作业人员缺勤
A06	规范不完善	B06	物料入库延迟
		B07	作业人员离职

2. 交期延误检讨表

利用交期延误检讨表（如表 7-13 所示），进行分析、检讨。

3. 建立并加强交货期意识制度

加强交货期意识的制度，如表 7-14 所示。

表 7-13 交期延误检讨表

序号	请购部门	采购经办
品名		
事由		延误天数
供应商名称		未交量
说明（含保证事项）		最终完成情况
请购部门意见		

表 7-14 加强交货期意识的制度

制 度	说 明
异常发生报告制度	对供应商提出异常发生报告，包括机器设备、模具和夹具的故障或不良、交货延期原因等
延迟对策报告制度	供应商有义务提供改善措施报告
交期延误公告制度	编制供应商每月的交货期延误率，并分发、公告相关制度
表扬制度	对交货期遵守情况良好的供应商，分年、上下半年和季度给予表扬
指导训练制度	召开经营者研讨会，开展供应商有关人员的集合教育，个别巡回指导
抱怨、期望处理制度	诚恳听取供应商的抱怨、期望，并迅速加以处理、回复

7.8 完善过程汇报机制，督导交期管理

采购主管应在整个采购交期管理的过程中，做到全面指导和监督。同时还要要求采购人员做好任务汇报，以便于督导工作的开展。

♂ 7.8.1 号召采购人员实行自我监督

自我监督是一种内化管理，员工通过对自我工作进行审视，以提高和改善当前的工作状况。

自我监督的形式有很多种，包括制定个人任务管理卡、工作执勤确认等多种形式，用来指导和约束员工自身对工作内容进行自我管理和监督。

采购人员可以将每天的工作任务集中归纳在任务管理卡中，通过定时清理的方式，让自己的工作内容得到处理。

采购交期管理过程中个人任务管理卡的范本，如表 7-15 所示。

表 7-15 个人任务管理卡

责任单位			责任人		签发者	
任务		说明	确认时间	完成情况		备注说明
监控	物料 A	监控物料是否按时到货		<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
	物料 B	监控物料是否按时到货		<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
	物料 C	监控物料是否按时到货		<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
		<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
跟催	物料 A	对物料是否进行了跟催		<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
	物料 B	对物料是否进行了跟催		<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
	物料 C	对物料是否进行了跟催		<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
		<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	

7.8.2 做好汇报工作，督导采购过程

在采购交期管理过程中，采购主管还应要求采购人员定期（如按一周或者一个月）汇报这一段时间内的采购物料到货情况，以便于采购主管能对采购过程更好地把握，及时发现并帮助采购人员解决采购交期管理过程中存在的问题。汇报表可以用表 7-16 所示的形式。

表 7-16 采购交期管理周报表

编号：_____ 日期：_____

采购交期状况						
供应商	采购物料	采购数量	合同交期	实际交期	责任部门	责任人
调查						
交期延误原因						
交期延误解决方案						
赔偿情况						
合计						

7.9 采购交期管理现状检测与持续改善

对采购交期的管理现状进行适时监控，并不断改善采购交期的管理过程，是采购管理的重要工作之一。

♂ 7.9.1 采购交期管理内容评分表

采购交期管理现状检测过程的评分标准，如表 7-17 所示。

表 7-17 采购交期管理内容评分表

检查内容	等级	评分	条件说明
物料跟催的及时性	一级（差）	0	当采购物料未及时到厂需要跟催时，采购人员却答复“等一下”，之后就不了了之了。再向他询问时，他已经完全忘记了这件事，也不能马上给予答复
	二级（较差）	1	当采购物料未及时到厂需要跟催时，采购人员能够立刻进行跟催活动，并确认物料可以到厂的最快时间
	三级（及格）	2	当采购物料未及时到厂需要跟催时，采购人员能够立刻进行跟催活动，并在执行过程中及时向采购主管报告跟催的经过和结果
	四级（良好）	3	当采购物料未及时到厂需要跟催时，即使再晚，采购人员也能当天确认出相关物料的最快到厂时间并通知相关部门。当某些物料需要时间才能回答时，采购人员必须告诉对方给予答复的日期
	五级（最佳）	4	当采购物料未及时到厂需要跟催时，采购人员能立刻确认物料能够到厂的准确时间并通知相关部门，并将物料交期发生延误的原因以及跟催的过程和结果上报给采购主管
JIT 模式的运用情况	一级（差）	0	没有运用 JIT 模式，只是适当地进行了物料及时交货方面的工作
	二级（较差）	1	理解了运用 JIT 模式的必要性，并开始采用 JIT 模式
	三级（及格）	2	根据 JIT 模式，制定保证物料及时交货并衔接生产的方式方法并定期对 JIT 模式的实施情况进行评价和修正
	四级（良好）	3	基本上实现 JIT 模式的采购交期管理，正好需要某种物料时，该物料就能准时运往生产线
	五级（最佳）	4	处于 JIT 模式下采购交期管理的稳定的状态，管理水平居同行的前列

(续)

检查内容	等级	评分	条件说明
交期延误的应对情况	一级(差)	0	采购交期的延误情况频繁发生。采购交期和生产的同步化合作还不充分,生产过程难以顺利进行
	二级(较差)	1	为了减少交期延误情况的发生,进行了具体情况的调查和分析,并开始着手改善的对策
	三级(及格)	2	将采购计划中采购交期的弹性化进一步推进到同步化,从计划方面制定了较少交期延误情况的方针和对策
	四级(良好)	3	坚持推进较少交期延误情况的方针,切实推进采购交期管理的改善
	五级(最佳)	4	制定多种方法来避免交期延误,采购人员自觉地运用,同时与供应商保持最佳的合作方式,采购交期延误发生频率一步步向零趋近
...

♂ 7.9.2 采购交期管理点检表

采购主管制定并完善了采购交期管理内容评分表以后,就可以参照其标准制定点检表,然后可以采取抽样检验的方式对采购交期管理结果进行检查,并找出需要改善的地方。

根据采购交期管理内容评分表制定的采购交期管理点检表,如表 7-18 所示。

表 7-18 采购交期管理点检表

部门		责任人	检查人		日期			
序号	点检物料	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
1	物料 A	物料跟催的及时性						
		JIT 模式的运用情况						
		交期延误的应对情况						
		...						
2	物料 B	物料跟催的及时性						
		JIT 模式的运用情况						
		交期延误的应对情况						
		...						

(续)

序号	点检物料	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
3	物料 C	物料跟催的及时性						
		JIT 模式的运用情况						
		交期延误的应对情况						
		...						
4	...							

说明：1. 依据采购交期管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以4，所得分再乘以100，即为该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

采购运输管理：优化运输过程，保证物料质量

采购运输管理就是把企业所需要的物料通过运输工具与设施运送到企业，并在运输的过程中保持物料的质量、时效性和安全性的管理方式。

阅读指南：采购运输管理的内容导图

■ 采购运输管理的内容

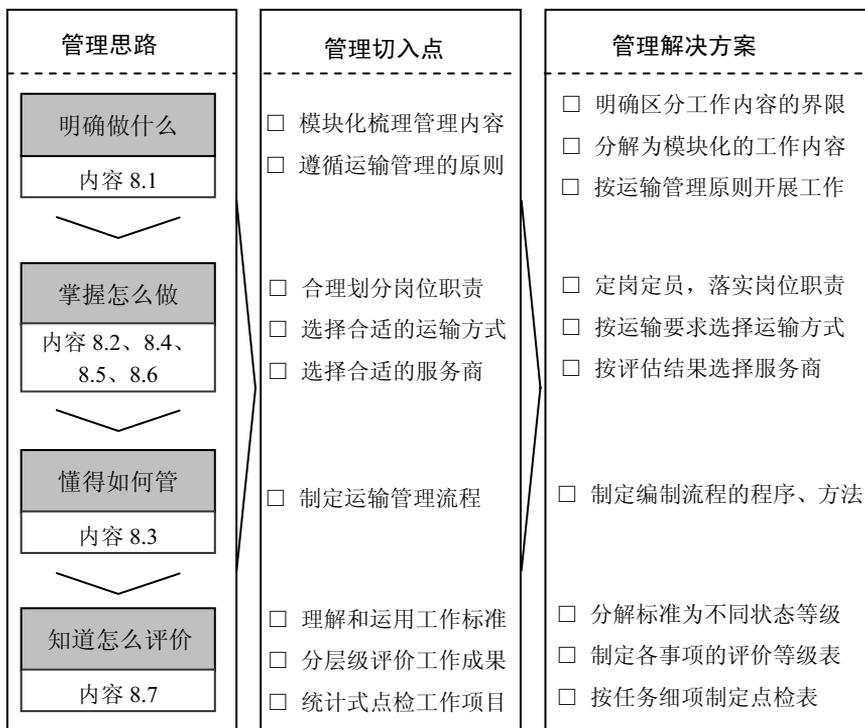
- 分析运输要求，制订运输计划
- 分析物料类型，选择运输方式
- 分析运输市场环境，选择服务商
- 采用适当方法，节约运输成本
- 严格考核运输过程，确保服务质量

■ 采购运输管理的困境

- 物料运输要求过高，难以达到
- 运输计划内容繁杂，不易统筹
- 物料类型繁多，运输方式不统一
- 服务商信息调查过程难度大
- 运输过程意外较多，难以把握
- 运输效率和运输成本难以均衡

采购运输管理的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题



8.1 采购运输管理的原则和内容

采购运输管理是采购管理过程的重要内容之一，同时也是影响企业采购成本的关键因素。要想做好采购运输管理，首先必须了解采购运输管理的原则和内容。

♂ 8.1.1 采购运输管理的原则

采购运输管理的原则有 4 个，如表 8-1 所示。

表 8-1 采购运输管理的原则

原 则	说 明
时效性原则	根据运输管理计划的规定，按时、按量、准确地落实运输工作
保质性原则	确保运输物料的质量不能降低，不能发生性能损坏、物品变质等情况
安全性原则	确保运输过程中不能使人员、设备、物料等发生事故
经济性原则	运输成本也是采购成本的重要组成部分，合理的运输计划和路线可以有效地降低采购成本，保证运输管理的经济性

♂ 8.1.2 采购运输管理的内容

采购运输管理的内容，如表 8-2 所示。

表 8-2 采购运输管理的内容

内 容	说 明
落实员工职责	根据运输管理的内容，落实员工在这个过程中的职责和工作
制定管理流程	确定采购运输管理的标准化流程，使采购运输过程的管理有章可循
制订运输计划	运输计划包括运输费用、运输路线及运输包装管理等方面
择优选择运输方式	选择合适的运输方式可以降低运输的成本和风险
选择合适的服务商	选择合适的运输服务商，可保证货物运送的时间和质量，降低货物延期交付、丢失及损坏等风险
考核运输管理	对采购运输管理过程进行考核，对采购运输管理的相关内容进行评定，为后期改善活动提供参考

8.2 细化运输管理内容，落实员工责任

通过细化采购运输管理的内容，可以归纳出采购主管在这个过程中
的职责。如表 8-3 所示。

表 8-3 采购主管在采购运输管理中的职责

职 责	内 容 说 明
督导流程的制定	对采购运输管理的相关流程的制定进行指导和监督
督导运输计划的制定	运输计划包括运输费用、运输路线及运输包装管理等方面
督导选择标准的制定	包括采购运输方式和服务商的选择标准与方法，并督导选择过程
督导考核标准的制定	考核标准内容包括考核的范围、流程和方法
督导改善活动的开展	对采购运输过程中的问题进行总结，并参与指导改善方案的制订和改善活动的开展

运输管理过程中，采购人员的岗位职责如表 8-4 所示。

表 8-4 采购员在采购运输管理中的职责

职 责	负责人	内 容 说 明
建立相关流程	采购员 A	建立××物料的相关采购运输管理流程
	采购员 B	建立×××物料的相关采购运输管理流程

制定采购运输计划	采购员 C	制订××物料的采购运输计划
	采购员 B	制订×××物料的采购运输计划

选择运输方式	采购员 A	根据标准选择××物料的采购运输方式
	采购员 D	根据标准选择×××物料的采购运输方式

选择服务商	采购员 E	根据标准选择××物料的采购运输服务商
	采购员 F	根据标准选择×××物料的采购运输服务商

考核运输管理效果	采购员 A	对××物料的采购运输管理效果进行考核
	采购员 E	对×××物料的采购运输管理效果进行考核

8.3 分析运输过程，优化运输管理流程

采购运输管理包括多个方面的内容，其流程一般分为以下几种，如表 8-5 所示。

表 8-5 采购运输管理流程

流程名称	编制目的
采购运输计划的编制流程	明确采购计划编制的方法和步骤
采购运输方式的选择流程	明确采购运输方式选择的程序和方法
采购运输服务商的选择流程	明确采购运输服务商选择的程序和方法
采购运输活动的执行流程	明确采购运输活动执行过程，了解企业与服务商职责
采购运输管理效果的考查流程	明确采购运输管理考察的内容、方法和步骤

下面以采购运输活动的执行流程为例说明，如图 8-1 所示。

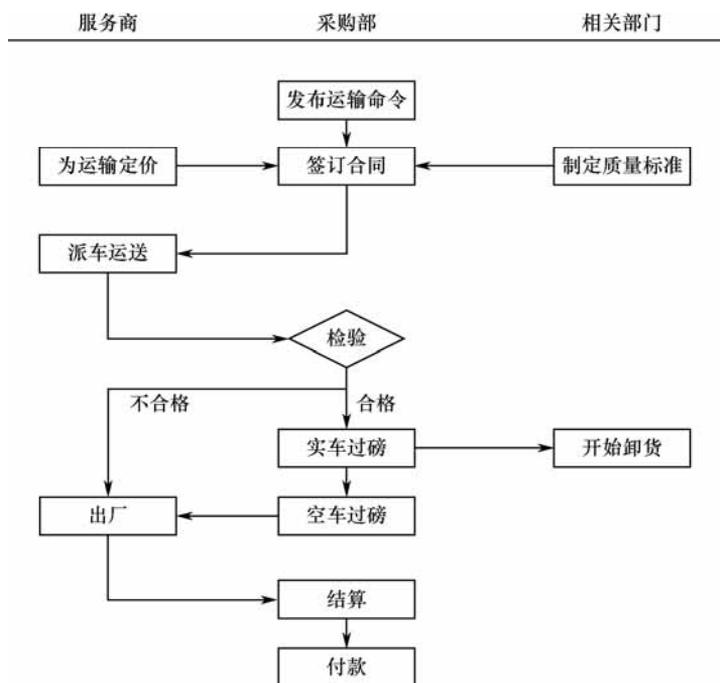


图 8-1 采购运输活动的执行流程

采购运输活动执行流程的说明如表 8-6 所示。

表 8-6 采购运输活动执行流程的说明

序号	节 点	责任人	相 关 说 明	相关文件/记录
1	发布运输命令	采购员	根据相关部门反映的物料缺货情况，下发采购计划，开始运输活动	采购计划表
2	签订合同	采购员	与服务商确认采购运输价格后，签订相关的运输合同	运输合同
3	派车运送	服务商	服务商根据运输合同相关要求，保质保量地按时将物料送达	—
4	检验	采购员	采购员组织相关质检部门对运送到厂的物料进行质量检验	采购物料检验标准
5	出厂	服务商	运送任务完成后返程或者将质量不达标的物料返厂进行调换	—
6	结算	采购员	采购物料合格运输到厂后，根据运输合同规定与服务商进行付款结算	运输合同

8.4 明确物料运输要求，制订合理运输计划

运输计划包括运输费用、运输路线及运输包装管理等方面内容，因此制订运输计划时应当综合考虑各方面因素。

♂ 8.4.1 预算与控制运输费用

运输费用指采购过程中物料搬运活动所造成的成本，包括直接运输费用和管理费用。

- ▶ 直接运输费用。它包括物料从供应商处运输到企业的费用、仓库之间的调拨及反向物流所产生的运输费用。
- ▶ 管理费用。管理费用是指车辆、司机、搬运工以及与运输机构相关人员的管理费用。

1. 预算运输费用的方法

预算运输费用需要全面考虑直接运输费用和管理费用，其预算方法

有 3 种，如表 8-7 所示。

表 8-7 预算运输费用的方法

方 法	说 明
按运输成本预算	运输成本包括运输人员的工资、燃料费、运输工具的折旧费和修理费以及各种杂费等。采用这种方法进行预算，直接与财务会计核算系统相联系，有利于评价分析一定时期内运输的成本财务状况
按运输过程预算	规划出运输过程中的各项支出数目，进行综合统计。采用这种运输预算方法，应注意确定预计增减比率单项预算，并对其进行细化
按运输概率预算	对运输过程中的各项构成因素，根据客观条件，作出近似的估计，确定运输费用。按运输概率预算的程序包括以下 3 个步骤 1. 在预测分析的基础上，估计各相关因素的概率 2. 计算联合概率，即各相关因素的概率之积 3. 根据运输预算指标以及对应的联合概率计算出预算对象的期望值，即概率预算下的预算结果

2. 控制运输费用的方法

控制运输费用的方法包括 4 种。

- 选择合理的运输方式、运输工具和运输路线，控制直接运输费用。
- 进行货物装配，提高运输工具的运载力，节约时间和成本。
- 加强运输人员的管理，控制运输过程中的费用支出。
- 进行司机培训，避免发生交通事故增加运输费用。

♂ 8.4.2 选择合理的运输路线

合理的运输路线，可以降低运输成本，节约运输时间，避免迂回、对流、倒流、过远、重复、无效等不合理的运输现象，不合理的运输路线如表 8-8 所示。

1. 选择运输路线的原则

- 成本低。用最少的人力、物力、财力完成运输任务。
- 安全性高。保证货物安全到达目的地。
- 准时性高。满足时效性，准时无误地完成运输任务。
- 服务质量高。尽一切可能缩短订货周期，减少库存积压或短缺的情况发生。

► 运输总里程短。避免相向或迂回运输，减少运输费用。

表 8-8 不合理的运输路线

内 容	说 明
迂回的路线	是指有可以走直线或最短的运输路线，而采取绕道运输路线
对流的路线	是指同一种或可以相互替代的货物，在同一条运输路线或平行运输路线上，沿着相反方向运行
倒流的路线	是指货物的采购地向货物的生产地倒流
过远的路线	是指可以从近地调运的货物而从远处调运，使路线过远
重复的路线	是指可以一次直运目的地的货物，采用多次运输，不但路线重复，而且增加搬运装卸等环节
无效的路线	是指运输的货物不适合销售环境，或货物质量次、杂质多，形成无效运输

2. 选择运输路线的方法

选择运输路线的方法包括 2 种。

- 确定供应商位置，制订采购流向图，使运输路线和运输距离达到最合理化。
- 打破区域采购限制，规划合理的调动方式，进而确定经济的运输路线，避免迂回、倒流等不合理的运输路线。

3. 选择运输路线时的注意事项

- 对产品品种、规格、数量的要求和发货与到货时间范围的要求。
- 在允许通行的时间（城市交通拥挤时所做的时间划分）内进行运输。
- 注意车辆载重量和容积的限制，以及运输能力的约束等。

♂ 8.4.3 运输包装管理

采购运输中，产品包装的目的在于保护产品，使货物从出厂起，经运输、贮存、装卸最终送到目的地的全过程得到保护。

1. 运输包装的类型

运输包装的类型，如表 8-9 所示。

2. 运输包装的选择

选择运输包装须注意 5 个方面的内容。

- 产品包装应适应产品的特性。
- 产品包装应适应各种不同运输方式的要求。
- 产品包装应满足有关国家法律规定和客户的要求。
- 应便于各环节有关人员进行操作。
- 保证在包装牢固的前提下节省费用。

表 8-9 运输包装的类型

分类标准	类型说明
按包装方式分	可分为单件运输包装和集合运输包装 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 单件运输包装。货物在运输过程中作为一个计件单位的包装 ➤ 集合运输包装。将若干单件运输包装组合成一件大包装，便于有效地保护商品，提高装卸效率和节省运输费用，常见的集合运输包装有集装包和集装袋
按包装型分	可分为箱袋、桶和捆不同形状的包装
按包装材料分	可分为纸制包装、金属包装、木制包装、塑料包装、麻制品包装、草制品包装、玻璃制品包装和陶瓷包装等
按包装质地分	分软性包装、半硬性包装和硬性包装，究竟采用哪种包装，须视商品的特性而定

3. 运输包装的检验

运输包装检验的内容包括 3 项。

- 包装上的标记、标志是否清楚。
- 包装外观是否完好无损。
- 包装类型是否与货物特征相符。

8.5 分析物料类型，选择合适的运输方式

我们在选择采购运输方式时，要根据采购物料的性质、数量、运输距离、价格、时间效益等情况，选择最合适的运输方式。

♂ 8.5.1 常见的运输方式

选择合理的运输方式可降低运输费用和运输风险，常用的运输方式包括公路运输、铁路运输、水路运输和航空运输等，如表 8-10 所示。

表 8-10 常见运输方式

运输方式	优缺点	使用范围
公路运输	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 优点：机动灵活，运送范围可长、可短，货物损耗小；运送速度快，可实现门对门运输；短途运输费用较低 ▶ 缺点：运输能力小，运输能耗高，易受气候影响，例如雨、雪、冷冻等 	适合运送短途货物，可与铁路、水路联运
铁路运输	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 优点：运输成本较低，速度快，运输能力大；受气候影响小，连续性强，能保证全年运行；运输的准确性和安全性较高 ▶ 缺点：不能实现门对门运输，运输手续较烦琐 	适合运送中、长距离，大批量，时间性强、可靠性要求高的货物
水路运输	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 优点：运输能力大、距离长、成本低 ▶ 缺点：受自然条件影响较大，不能保证全年通航；运送速度慢 	适合运距长、运量大、时间性不太强的货物运输
航空运输	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 优点：运送速度快、机动性能好、运输损耗较小 ▶ 缺点：运输能力小、费用较高、易受气候影响，例如暴风、雨雪等 	适用于体积小、价值高、时间紧急、易变质的货物

♂ 8.5.2 选择运输方式的注意要点

在选择采购运输方式时需要注意的要点有以下 5 个方面。

- ▶ 根据货物品种、性质和形状选择合适的运输方式，并考虑运费的负担能力。
- ▶ 根据运输时间选择运输工具。运输时间的快慢顺序依次为航空运输、公路运输、铁路运输、水路运输。
- ▶ 运输成本随货物的种类、重量、容积、距离、运输工具变化。考虑运输成本时，须注意运费与其他系统之间的关系，不能只考虑运输费用，应由全部总成本决定运输方式。
- ▶ 从运输距离看，300 公里以内，适合汽车运输；300~500 公里的区间，适合铁路运输；500 公里以上，适合船舶运输。
- ▶ 根据运输批量决定运输方式。例如，15~20 吨以下的产品用汽车运输；15~20 吨以上的产品用铁路运输；数百吨以上的原材料之类的商品，应选择船舶运输。

8.6 适当选择运输服务商，节约运输成本

选择合适的运输服务商，可保证货物运送的时间和数量，降低货物延期交付、丢失及损坏等风险。

采购主管应全面评估运输服务商的服务质量、可靠性、信誉和价格，并选择那些能够密切支持企业业务目标，而不是仅能满足运输目标的运输服务商。选择运输服务商需评估以下事项。

- ▶ 服务商的信誉。收集服务商的资料，评估是否可以长久合作。
- ▶ 收费标准。评估服务商的报价是否符合预算，以决定是否合作。
- ▶ 运输实力。评估服务商的服务范围和规模，保证完成运输任务。
- ▶ 运输质量。评估服务商的服务质量、运输流程控制情况等。

同时，采购主管应致力于与运输服务商建立合作关系，在合作过程中，采购主管须考虑以下 4 个因素。

- ▶ 与运输服务商共享运力和负载预测。
- ▶ 让运输服务在装货前事先知道货物数量的变化。
- ▶ 减少在装货和交货时的司机周转时间。
- ▶ 提高装货与交货时间的灵活性。

8.7 物料运输管理现状检测与持续改善

采购主管应当在整个采购运输管理过程中不断地进行督导检查，及时发现不足并进行改善，以使整个采购运输管理过程变得更加轻松，也更容易实现预期的效果。

♂ 8.7.1 采购运输管理内容评分表

在采购运输管理检测的过程中，应当尽可能地用一些量化的工具，将采购运输管理所涉及的内容设计成评分等级表，从而一目了然地评价执行过程的好坏。其形式如表 8-11 所示。

表 8-11 采购运输管理内容评分

检查内容	等 级	评分	条 件 说 明
运输计划 制订现状	一级（差）	0	采购人员对上层领导言听计从，或全凭经验和感觉随意制订采购运输计划，没能把握最佳运输路线和运输费用
	二级（较差）	1	采购运输计划的制订没有规范化，采购人员只按照上级指示执行采购运输计划，经常出现运输路线绕远、迂回等现象，采购费用偏高
	三级（及格）	2	制订了采购运输计划的规范，采购路线选择需经过有效审核才能决定，并能有效督导降低运输成本的工作
	四级（良好）	3	采购计划的制订符合实际，科学合理，有效地避免了运输路线绕远，迂回等情况的发生，运输费用较合理
	五级（最佳）	4	制订了不同采购要求下的采购运输计划，并科学地设计各种情况下的采购运输路线，有效地降低了采购运输成本
运输方式 的合理性	一级（差）	0	采购人员在选择采购运输方式时，全凭经验和运输服务商的意见，没有做到实地考察
	二级（较差）	1	采购运输方式的选择没有标准化的流程，过于依赖上级的指示，选出的运输方式难以达到科学合理和成本优化
	三级（及格）	2	制订了采购运输方式选择的规范和方法，采购运输方式的选择结果需经过有效审核才能通过
	四级（良好）	3	采用了实地考察和路线评选机制，明确了参与采购运输方式选定的各部门权限
	五级（最佳）	4	制定了针对不同采购要求下物料运输方式的选择策略，选出的运输方式科学有效，成本最优
运输成本 优化意识	一级（差）	0	采购人员没有优化运输成本的意识，采购运输过程费用较高
	二级（较差）	1	开展降低采购运输成本的启蒙活动，采购员对通过制定合理的运输路线和运输方式节约采购成本有一定的认识
	三级（及格）	2	采购人员开展“制定合理采购运输方式，降低运输成本”的活动，并相互鼓励监督
	四级（良好）	3	学习优化采购运输过程的技巧，并不断追求更大限度地降低采购运输成本
	五级（最佳）	4	在整个采购部门实施“降低采购运输成本”的竞赛，发表各自的成果，对优胜者进行表彰、奖励。使降低采购运输成本的意识成为企业文化而固定下来
...

♂ 8.7.2 采购运输管理点检表

采购主管制定并完善了采购运输管理内容评分表以后，就可以参照其标准制定点检表，然后可以采取抽样检验的方式对采购计划结果进行检查，并找出需要改善的地方。

根据采购运输管理内容评分表制定的采购运输管理点检表如表 8-12 所示。

表 8-12 采购运输管理点检表

部门		责任人		检查人		日期		
序号	点检物料	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
1	物料 A	运输计划制订现状						
		运输方式的合理性						
		运输成本优化意识						
		...						
2	物料 B	运输计划制订现状						
		运输方式的合理性						
		运输成本优化意识						
		...						
3	物料 C	运输计划制订现状						
		运输方式的合理性						
		运输成本优化意识						
		...						
4	...							

说明：1. 依据采购运输管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以 4，所得分再乘以 100，即为该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

采购质量管理：确保购入 高品质物料

所谓采购质量管理，是指对采购质量的计划、组织、协调和控制，通过对供应商质量评估和认证，从而建立采购质量管理保证体系，保证企业的物资供应活动。

阅读指南：采购质量管理的内容导图

■ 采购质量管理的内容

- 明确质量方针，制定检验标准
- 建立验收小组，落实验收职责
- 开展验收工作，确保物料质量
- 采用适当措施，处理不合格品
- 对不合格品供应商进行督导改善

■ 采购质量管理的困境

- 检验标准不精确，存在歧义
- 各部门不积极配合检验工作
- 供应商不积极配合检验活动
- 供应商消极处理不合格品
- 产品检验和生产进程难以协调

采购质量管理的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题

管理思路	管理切入点	管理解决方案
<p>明确做什么</p> <p>内容 9.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 明确质量管理的目标 <input type="checkbox"/> 模块化梳理管理内容 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 明确区分工作内容的界限 <input type="checkbox"/> 分解为模块化的工作内容
<p>掌握怎么做</p> <p>内容 9.2、9.4、9.5、9.6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 合理划分岗位职责 <input type="checkbox"/> 制定合理的检验标准 <input type="checkbox"/> 严格实施检验工作 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 定岗定员，落实岗位职责 <input type="checkbox"/> 制定质量协议，了解工艺 <input type="checkbox"/> 选择合适的检验人员 <input type="checkbox"/> 严格执行检验标准
<p>懂得如何管</p> <p>内容 9.3、9.7、9.8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 制定质量管理流程 <input type="checkbox"/> 严格管理不合格品 <input type="checkbox"/> 发挥管理督导作用 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 制定编制流程的程序、方法 <input type="checkbox"/> 制定不合格品处理措施 <input type="checkbox"/> 制定和落实二级督导机制
<p>知道怎么评价</p> <p>内容 9.9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 理解和运用工作标准 <input type="checkbox"/> 分层级评价工作成果 <input type="checkbox"/> 统计式点检工作项目 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 分解标准为不同状态等级 <input type="checkbox"/> 制定各事项的评价等级表 <input type="checkbox"/> 按任务细项制定点检表

9.1 采购质量管理的目标和内容

物料品质控制是保证产品品质的基础，强化物料品质管理，有助于企业提高和控制产品质量，节约成本。

♂9.1.1 采购质量管理的目标

采购合同管理的目标有 3 个。

- ▶ 提高企业产品质量。
- ▶ 保证企业生产有节奏、持续进行。
- ▶ 保证企业产品生产和使用环节的安全。

♂9.1.2 采购质量管理的内容

采购质量管理的主要内容有以下几个方面，如表 9-1 所示。

表 9-1 采购质量管理的内容

内 容	说 明
品质检验与控制	采购品质检验的内容包括外观检验、尺寸检验、外形检验、结构检验、特性检验和凭证检验；控制措施有制定物料的规格、图样和签订品质保证协议等
建立质量保证体系	提高供应商整体素质，并促使供应商符合 ISO/TS16949 技术规范的要求
品质管制实施手段	包括设立来料检验部门、检验人员进驻供应商处和定期评比，促进形成良性竞争机制，对供应商作品质扶持计划，加强品质验证以及签订品质保证协议
不合格品处理措施	包括隔离不合格品、选择处理方式以及特采 3 种处理措施
供应商处理措施	当供应商来料出现超出技术规范界限的不合格产品时，企业和供应商应在协商的原则下确定不合格产品的原因，商定解决产品质量问题的办法，并据此进行改进

9.2 细化采购质量管理内容，落实员工责任

根据采购质量管理的内容，可以归纳出采购主管在这个过程中责任，如表 9-2 所示。

表 9-2 采购主管在采购质量管理中的责任

职 责	内 容 说 明
制定品质方针	会同技术、质量部门制订主要原辅材料、外协件、外购件的品质方针和目标
督导检验过程	组织相关质检部门对采购物料的外观、尺寸、外形等进行检验，确保采购的物料质量合格，符合公司制订的质量标准
主导调查工作	负责组织实施对供应商的管理、评审工作，确保采购物料的质量合格率达到 100%
督导物料处理	采购物料在入厂检验和生产过程中发生的不良、退料、换货；并安排采购员做好采购物料品质状况的标志、记录等控制工作

采购主管要把岗位职责落实给各个采购员，从而实现针对于采购质量管理的职责分工，采购人员的岗位职责如表 9-3 所示。

表 9-3 采购员在采购质量管理中的责任

职 责	负责人	内 容 说 明
供应商调查	采购员 A	对××物料的供应商进行调查，并记录其相关质量情况
	采购员 B	对×××物料的供应商进行调查，并记录其相关质量情况

处理入厂检验不合格品	采购员 C	对入厂检验不合格物料××进行处理，并作相关标志和记录
	采购员 B	对入厂检验不合格物料×××进行处理，并作相关标志和记录

入库检查	采购员 A	当××入库时，检查其是否有符合要求的产品化验单
	采购员 D	当×××入库时，检查其是否有符合要求的产品化验单

入库处理	采购员 E	对入库的××物料进行分类存放，做好标志；采取必要的防护措施，确保物料完好
	采购员 F	对入库的×××物料进行分类存放，做好标志；采取必要的防护措施，确保物料完好

处理生产过程不合格品	采购员 A	对生产过程中出现质量问题的××物料进行处理，并与相关供应商协商解决
	采购员 E	对生产过程中出现质量问题的×××物料进行处理，并与相关供应商协商解决

9.3 制定采购质量管理流程，明确作业标准

采购质量管理的流程一般分为以下几种，如表 9-4 所示。

表 9-4 采购质量管理流程

流程名称	编制目的
采购物料验收流程	明确采购物料验收的方法和步骤，以及验收项目
供应商调查流程	明确供应商调查的程序和方法
不合格品处理流程	明确采购不合格物料的处理方法
质量管理结果考核流程	明确质量管理考核的内容、方法和步骤

下面以采购物料的验收流程为例说明，如图 9-1 所示。

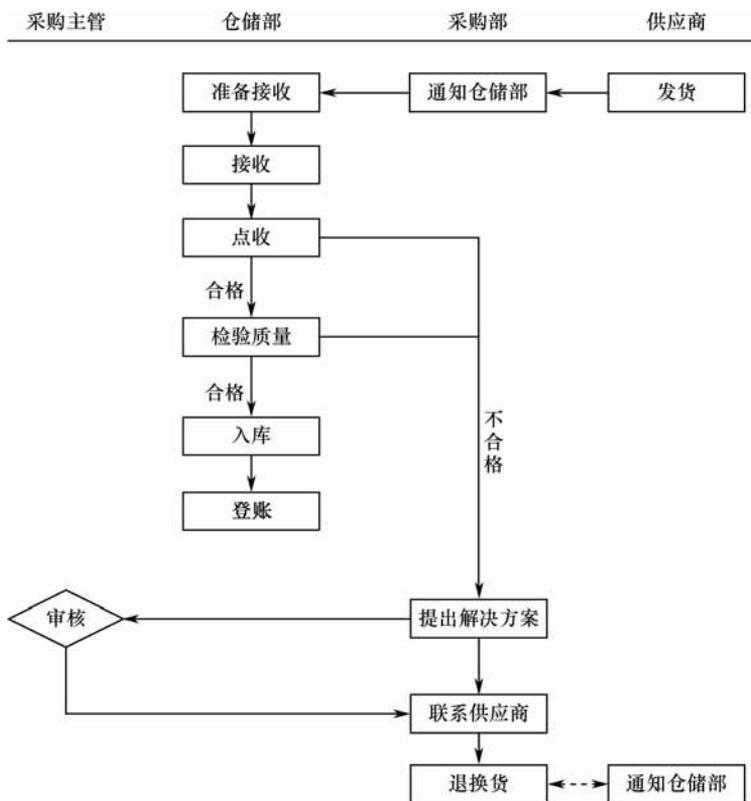


图 9-1 采购物料验收流程

采购物料验收流程的说明如表 9-5 所示。

表 9-5 采购物料验收流程说明

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件/记录
1	发货	供应商	供应商货车到厂区后，装卸员引导货车到指定地点停留	—
2	通知仓储部	采购员	采购员将《送货单》呈交至仓储部收料组处，由收料组人员安排库管人员在指定的待验区。生产急需用料，放置生产备料区	《送货单》
3	准备接收	库管员	物料卸至指定待验区后，收料组人员将大件箱数与《送货单》核对，无误后开出《进料验收单》与《送货单》一起呈交至相关货仓	《送货单》 《进料验收单》
4	接收	库管员	进料数量验收，库管员收到单后，核对《送货单》与《订购单》是否有误，若有误，通知采购部门确认出错原因	《送货单》 《订购单》
5	点收	库管员	仓管员再次核对大件箱数，核对确定是否有误，再按 5%~10%比例抽查单位包装，单位包装内若出现包装不足现象，应与供应商送货人员一起确认	《点检标准》
6	检验质量	库管员	检验出不足后，加大抽样比例，计算出包装不足的平均数量，然后计算出总的包装不足数量，开出《物料异常报告》经供应商送货人签字确认	《物料异常报告》
7	入库	库管员	库管员安排人员将合格品搬运到指定库区，对物料进行编号，并挂置上《物料卡》	《物料卡》
8	登账	库管员	库管员按《进料验收单》的实际收入数量填写物料台账	《进料验收单》
9	审核	采购主管	依实际情况决定是否启动不合格品处理程序。不需启动，由采购部及仓库办理拒收或退货手续。需要启动时，采购部提出申请，经质检部审签后由采购主管批准	—
10	退换货	采购员	依据双方事先约定标准作为处置依据，并于订购单上详细说明，包括交货时间、检验标准、包装方式等	《不合格品处理标准》

9.4 确认采购质量协议，制定检验标准

签订采购质量协议的目的在于明确采购方所需的产品品质要求，为供应商提供物料或采购方验收物料提供依据。

9.4.1 签订采购质量协议

为确保采购物料的质量符合生产要求，采购部应根据质检部提出的质量要求，编制采购质量协议，向供应商提出具体的质量要求，督促供应商按要求提供物料。

采购质量协议需要就产品品质的相关内容作出严格规定，甚至对一些可能会导致双方误解的概念进行解释。一般情况下，质量协议中所需要包含的内容，如表 9-6 所示。

表 9-6 质量协议需要包含的内容

内 容	说 明	
术语说明	根据实际需求情况，对严重不良、轻微不良、拒收等概念予以解释，防止双方对相关产品的判定与处理产生分歧	
质量保证要求	质量体系	规定产品的质量保证体系，如某企业规定其供方提供产品的质量保证体系应遵循 ISO9001
	产品标志	规定供应商提供产品的标志，如产品出厂日期、产品类别、样式、规格、等级、数量等
	质量依据	<ul style="list-style-type: none"> 规定产品质量检验应遵循的技术文件，例如物料检验记录、试验报告、使用说明书、设备装配图、备品备件清单、材料的成分等 明确样品必须符合的质量标准
	质量控制	规定质量控制的相关内容，如供应商应定期将产品生产过程中的质量控制数据发送给采购方，并就产品生产的不良点作出解释
	明确责任者	规定各种因素下导致产品损坏的责任方
	变更要求	规定供应商必须知会采购方的变更项目。供应商提出的变更事宜必须事先得到采购方的书面同意，并向采购方提供相关验证报告及样品，否则造成的一切损失由供应商负责

(续)

内 容	说 明	
质量问题处理方式说明	问题反馈	<ul style="list-style-type: none"> ● 采购方在检验过程、生产使用过程或客户使用过程中发现供应商所提供的物料出现质量问题，需要以质量不良反馈文件的方式通知供应商 ● 供应商须在规定时间内作出回复，否则即视为同意采购方的判定在协议中，双方需要规定明确的时间限制
	不合格品处理	<p>采购方需要明确对不良品的处理方式。例如，某企业规定如果供应商在规定时间内，没有将不良品领走，采购方则有权对其作报废处理</p>
	质量改进支持	<ul style="list-style-type: none"> ● 在协议中应规定采购方有义务针对主要不良项目，协助供应商进行分析，并根据所分析的结果改进生产过程 ● 供应商应赔付采购方因采用其生产的不良品导致最终产品质量缺陷而造成的损失，这一部分内容应在协议中予以定量说明 ● 一旦预计到产品中潜在的、可能导致安全的质量问题，双方需对其质量问题进行反馈，口头通知并以书面形式加以确认，直到潜在质量问题被纠正
环境方针	双方应共同遵守国家的各项方针政策	
质量目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 明确产品质量目标 ● 明确双方认可的不良产品数的计算方式 	
协议修订要求	规定双方共同回顾质量协议的周期和更新质量协议的条件	
有效期和使用范围	<ul style="list-style-type: none"> ● 规定协议适用的起止时间 ● 明确协议的使用范围，如适用于供应商供应的所有产品等 	
争议解决措施	如果协议在执行过程中出现问题，双方应友好协商解决；如不能解决，任何一方均可以向当地法院提起诉讼	

需要注意的是，质量要求应恰当。如果要求过低，则不能保证应有的品质；要求过高，又会造成功能过剩、优材劣用，导致资源浪费和采购成本上升。因此，采购方企业应采用“性能价格比”衡量法，明确品质与成本的关系。

此外，在确保技术条款无误的前提下，采用简明、通俗和准确的语言编写采购控制文件，便于采购人员理解和应用。

表 9-7 是某企业的供应商质量保证协议书，以供参考。

表 9-7 供应商质量保证协议书

合同编号：_____

需方全称：_____（以下简称甲方）

供方全称：_____（以下简称乙方）

产品名称：_____

产品型号：_____

本协议为《采购合同》的附件之一，适用于正常采购到货产品及索赔到货产品的质量要求，与该合同有同样的法律效力，甲乙双方应严格遵守。

甲乙双方以相互信任、相互合作的态度，对该协议的以下条款达成一致：

1. 产品标准

乙方应严格按照前期甲方测试，确认可以接受的样品性能以及《技术协议》，而后进行本产品的生产和向甲方批量供货。

2. 检验方法

2.1 样品封样：在第一批供货之前，乙方提供两个产品，由甲方研发部、质量检验部和乙方共同签字确认后，作为此产品的封样样品，日后来料检验时将以封样样品为检验的标准之一。

2.2 检验依据：《技术协议》规定的所有内容和要求、封样样品、甲方的交验标准、相关国家标准、甲乙双方承认的测试报告为依据进行检验。

2.3 检验数量：甲方首批检验为全检，合格率要求达到 98% 以上，不合格品退货处理；首批检验合格率达到 99% 以上，后面的批次按照国家标准 GB2828-87《逐批检查计数抽样程序及抽样表（适用于连续批的检查）》中的抽样方案进行抽样。

3. 技术支持

3.1 乙方在供货前五个工作日内需向甲方提供必要的出厂检验标准。

3.2 甲乙双方开始合作后，乙方的技术工程师应对甲方的相关人员进行本产品的技术、检验、维护、服务等知识的培训。培训需求由甲方提出，经双方协商后实施。

4. 信息沟通

4.1 甲方在来料检验中，发现不合格产品，需对乙方开具《供应商质量问题通报》，乙方需在两日内对《供应商质量问题通报》中质量问题的形成原因、纠正预防措施、措施实施时间等内容，以书面形式进行回复。对于甲方退货批次，乙方还需向甲方提供退货批次的处理方式和相关质量记录。

4.2 乙方每月需对甲方检验部、生产部和客服中心返还的、需要赔偿的产品进行分析，并在每月 30 日前向甲方提供分析报告。

4.3 甲乙双方定期召开质量沟通会议，会议时间由双方协商确定。

5. 问题解决及违约责任

5.1 乙方对本协议第 4 条所列条款执行不力，且在甲方提出改进要求后乙方仍无改进迹象，甲方有权取消乙方的合格供方资格。

(续)

5.2 乙方应保证到货的型号规格与《采购合同》和《技术协议书》一致，并完全按照《技术协议书》中的标准供货。对于到料与《技术协议书》中的标准不一致的情况，甲方有权要求乙方退货、换货，并按采购合同的约定承担相应的赔偿责任。

5.3 乙方应承担交货至甲方运输过程中出现的来料损坏、丢失、外包装破损等损失。

5.4 甲方在来料检验时对来料批次判定为不合格批次时，应及时通知乙方，乙方应当在一个工作日内派人进行确认。

5.5 当产品在检验、生产过程中发现质量问题时，乙方工程师应在接到甲方通知后，半个工作日内作出反应。

5.6 批量供货时，来料检验出现连续_____批不合格；制程淘汰率连续三个月超过 5000 PPM（百万分之五千）；出现二级批量质量事件（批次同种故障 5%<故障率<10%）或重大质量投诉。乙方产品出现以上任何一种情况，甲方有权采取库存相关产品退货、罚款、暂停乙方供货、限期整改等措施。

5.7 批量供货时，在来料检验连续出现_____批不合格；出现一级批量质量事件（批次同种故障的故障率在 10%以上）或重大质量投诉。乙方产品出现以上任何一种情况，甲方有权采取库存相关产品退货、罚款、取消乙方合格供方资格等措施。

5.8 当来料出现质量问题、甲方需要挑选使用时，乙方应负担由此产生的一系列费用，相应费用规定如下：检验人员费用_____用电及检测用工装损耗费用、运输、场地及其他费用。

5.9 来料检验过程中发现不合格批次、甲方需要降级接收时，甲方将根据问题严重程度，酌情降低乙方产品本批次采购价格。

5.10 因乙方产品质量问题而导致客户多次投诉，影响甲方产品声誉者，甲方可要求乙方承担相应的责任，并按每次质量事故的严重程度支付_____元的违约金。

5.11 由乙方产品质量问题导致的甲方产品售后批量质量事故，经甲乙双方调查确认后，乙方应承担甲方的全部实际损失。

5.12 在来料检验中及用户使用中，由于乙方产品技术、质量等原因造成人身伤害或财产损失时，事故责任由乙方全部承担。

5.13 甲方采用乙方产品生产出的成品，可能会接受国家、各地方质量监督部门、特殊客户等第三方不定期的抽检，如抽检中发现由乙方产品未达到国家标准而引起的甲方成品的任何不合格（如 CCC 等），经甲乙双方确认后，乙方应承担第三方检验费用和其他相关费用，同时甲方保留针对名誉损害和经济损失而向乙方进行索赔的权利。

5.14 甲方为提高产品质量，会不定期对甲方的产品按照国家相关标准进行抽检（如 CCC 认证条件检测等），如发现由乙方产品未达到国家标准而引起甲方产品的任何不合格，甲方将有权对乙方采取相应的惩罚措施。

6. 争议的解决

如双方在履行本协议过程中发生争议，应友好协商解决。若协商未成，任何一方均可向甲方所在

(续)

地有管辖权的人民法院提起诉讼。

7.其他

7.1 甲乙双方如有对本协议的补充和说明，双方应另行协商。

7.2 本协议为《采购合同》的附件之一，自甲乙双方法定代表人或授权代表签字并加盖法人公章之日起生效，有效期至双方协商签订新协议或停止合作时止。本协议一式两份，具有同等的法律效力，甲乙双方各持一份。

甲方（签章）：_____

乙方（签章）：_____

法定代表人（签章）：_____

法定代表人（签章）：_____

或授权代表签字：_____

或授权代表签字：_____

电话：_____

电 话：_____

通信地址：_____

通信地址：_____

邮政编码：_____

邮政编码：_____

签订时间：_____年__月__日

签订时间：_____年__月__日

协议签订地：_____

协议签订地：_____

签订详尽的质量协议，可以避免双方在质量要求方面产生异议，或发生不必要的争端，使双方能够将更多的精力投放在提高产品质量上去。

9.4.2 严格执行采购质量协议

质量协议达成之后，下一个重要环节就是协议的执行。质量协议的履行不同于合同的执行过程，它主要侧重于合同执行过程合同执行者对合同条款的理解与应用。采购方在执行采购质量协议过程中，需要注意的问题主要包括以下 5 个方面。

- ▶ 严格按照质量协议要求进行物料生产过程的监督、检验和验收。
- ▶ 对采购质量协议中的争议，协议双方应尽量心平气和地解决；对于不能解决的争端，可以向第三方求助。
- ▶ 如果供应商执行的质量协议中所提出的一些质量精度要求难以达到，采购方有责任对采购物料进行再设计。
- ▶ 除了质量协议的规定，采购方无权要求供应商实现规定以外的质量要求，如果切实需要，采购方需要按照情况给供应商以赔偿。

- ▶ 质量协议的修改需要遵循严格的程序，协议签订双方均无权单方面修改协议。

质量协议的实施过程，是采购活动发生的关键环节，也是持续时间最长的环节。在这个过程中，采购人员和供应方的生产管理人员之间接触较多。如果双方能够严格执行质量协议，融洽地合作，可以为采购质量要求的达成奠定基础，同时也会为下一次合作做好铺垫。

♂9.4.3 适时提升采购质量要求

在采购活动中，供应商大多会主动要求提高自己的生产效率，降低生产成本，但是却很少主动向采购方提出提高供应质量标准的要求。因此，采购方就要做好对供应商和市场的监督工作，并在适当的时刻提出“提高产品质量水平”的要求。

企业要提高对供应质量水平的要求，需要抓住以下 5 方面的契机：

- ▶ 建立完善的采购过程监督机制，抓住一些细微的、可以提高供应商供应物料质量的影响因素。例如，经市场研究发现，供应商可以采取其他的原材料采购渠道，使产品质量有所上升等。
- ▶ 客户对最终产品的要求提高时，采购方应及时与供应商沟通，出示客户满意度调查结果，提出提高质量标准的要求。
- ▶ 对于有多家供应商同时供应同种物料的情况，如果有某一家供应商连续多次提供高质量产品，这时可以考虑提高对所有供应商提出“提高质量水平”的要求。
- ▶ 通过对供应商生产过程的调研发现，如果对其生产过程进行微改动，可以提高产品的质量，那么在掌握准确的信息数据之后，可以向供应商提出提高质量标准的要求。
- ▶ 因为人均工时的减少、新工艺的出现、新设备的使用等，导致市场上的同类产品的质量水平普遍上升，采购方可以依据掌握的市场资料向供应商提出提高质量标准的要求。

当然，提高采购质量要求，势必会造成供应商生产成本的增加。因此，在提出一些要求之前，采购人员一定要做好彼此之间的沟通工作，避免发生争议而导致双方关系恶化。

9.5 建立采购物料验收小组，明确验收职责

为确保采购验收活动的顺利进行，必须事先做好各项准备工作。采购验收准备的主要内容包括：制定验收标准、验收小组的成立、职责的划分以及验收工具的准备等。

♂9.5.1 制定物料验收标准

为保证物料质量，采购主管应与质量管理部门就物料重要性及特性等，适时召集使用部门及其他有关部门，依所需的物料质量确定物料验收标准，呈总经理核准后公布实施，作为采购及验收的依据。

物料验收标准包括 5 个内容，具体如表 9-8 所示。

表 9-8 物料验收标准的内容

内 容	说 明
品名、规格、数量一致	出入库的物料与相关单据的品名、规格一致
品质保证	接到相关检验合格报告后，物料才能入库；出库物料也必须检验品质，避免不良品投入使用或流向市场
验收方法	双方协议采用一套科学有效的验收方法
问题物料的处理	制定问题物料的处理办法，解决物料品质问题
接收品质记录	保持接收品质记录，确保以往的资料完备，作为评估考核供应商的绩效与品质趋势的依据

♂9.5.2 组建健全的采购验收小组

很多企业的采购验收工作需要由质量部、研发部、生产部和采购部等多个部门联合完成，如表 9-9 所示。

其中，质量部是实施者，研发部、生产部、采购部是辅助部门。这是采购验收组织的基本构成。另外，在组建采购验收组织时，企业还应根据实际情况来决定如何增减各部门的参与人数。

表 9-9 采购验收人员组成

单位名称	姓名	性别	职务	职称（资格）	专业	职责	验收分工	签字
质量部 (盖章)								
研发部 (盖章)								
生产部 (盖章)								
采购部 (盖章)								

9.5.3 明确采购验收工作职责

采购验收组织成员来自各个部门，其所肩负的工作职责也是各有侧重的。采购验收人员必须明确自己的职责所在，并彼此配合，来完成验收工作。具体而言，采购验收人员的工作职责如表 9-10 所示。

表 9-10 采购验收人员的工作职责

工作人员		工作职责
质量部	质量经理	<ul style="list-style-type: none"> 组织质量部的各项工作，拟定本部门工作方针与目标 定期向上级汇报部门阶段工作 向上级领导汇报验收部工作 配合市场部对市场产品进行调查 对每天的验收物料质量进行掌控，完善进货流程 负责与其他工作人员的沟通协调工作 与仓储人员共同控制每日进货量 根据验收要求，购置所需工具和仪器
	质量验收人员	<ul style="list-style-type: none"> 负责到货物料进行接收，与送货单位办理交接手续 对到货物料的数量、品牌要求、标贴要求等进行检验，及时出具《入库单》和《不合格记录》，并将收货联、《采购到货检验单》、《采购入库单》合并装订 对检验合格的物料及时、准确地进行分配，严格办理物料交接手续，及时审核入库单据 对于检验不合格的待接收物料，及时将问题反馈给采购人员，并按照作业指导书的操作标准和要求跟踪解决问题物料

(续)

工作人员	工作职责
研发部	对验收过程中存在的质量问题进行确认，如果是因为设计失误导致的，损失应由采购方承担
生产部	在库存容量有限的情况下，生产部门应根据当前的生产情况提出物料验收先后顺序的意见和建议
采购部	<ul style="list-style-type: none"> ● 实时洞察供应市场上一些新的、先进的质量检验的方式、方法，考察吸收，为己所用 ● 为缩短验收时间等积极献策 ● 做好采购验收中的辅助工作

采购验收组织通常是根据物料验收项目而临时性组建的。为避免组织成员之间出现扯皮、推诿，组织的临时负责人必须事先对每位成员的职责加以界定和安排。

♂ 9.5.4 准备采购验收工具

在实施采购前，验收人员应根据质量要求，准备好精确度达标的工具和仪器。准备验收工具和仪器时，要注意以下事项：

- 检验、测试仪器的控制与管理，应依照企业的“检验、测量仪器控制程序”执行。
- 各种仪器的采购选用，应考虑质量协议中规定的准确度与精密度。
- 确定影响产品质量的所有检验、测量和实验设备，对照与国际或国家承认的有关基准，对已有设备进行校准和调整。
- 规范各设备的校正周期、校正方式、校正结果的标志方式、当保管设备单位以及精确度偏移时所采取的处理方式（降级使用或者报废），并保留校正记录，建立设备的校正档案。
- 如果发现校正失效或者精确度偏移时，校正人员应及时通知检验人员，并书面记录评估先前测定结果的有效性。
- 检验仪器应明确规定保管方的职责。
- 移动检验仪器设备时，必须以适当包装保护。
- 检验仪器设备的存放环境，应在室温 18℃ ~ 35℃ 之间，相对湿度维持在合适的范围内。

如果检验发现供应商提供产品有质量问题时，采购方需要向供应商展示检验器具和仪器。为确保供应商在生产过程中所选用的质量测量仪器与企业所选用的统一，企业在采购仪器之初，可以将仪器型号等信息以邮件或者书面形式通知供应商。

9.6 严格实施物料检验工作，保障物料质量

样品是能够代表产品品质的少量实物。它是在大批量生产前，根据产品工艺标准先行由供应商制作、加工而成，并将生产出的样品作为采购交付时的产品标准。样品检验流程如图 9-2 所示。

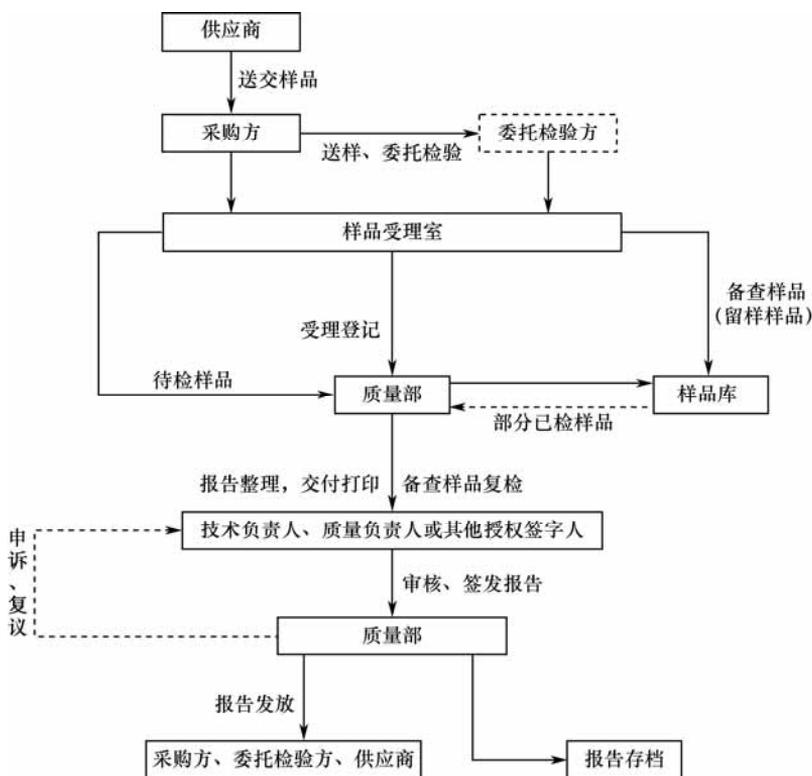


图 9-2 样品检验流程

流程图中的关键环节，如样品的索取、样品的检验，以及样品

检验报告的发放等，都是采购方和供应商需要共同予以关注的方面。样品检验流程的关键环节，如表 9-11 所示。

表 9-11 样品检验流程说明

关键环节	具体说明	
样品的索取与获得	样品索取	按照合同规定，向供应商索取其按照质量协议生产出的样品，并告知第三方检验机构的相关信息
	样品登记	送样人填写送检单，同样品一起交由分析室收样人登记
	样品信息核检	收样人填写来样登记册时应注意检查样品标签及送样单上是否有样品批号、名称、检验项目、样品类别、检验要求、完成时间等信息；对于无品名、无批号的样品，要坚决拒收
	确定检验时间	按照不同要求合理安排检测时间，或与送样人议定检验时间
样品的检验	登记样品的检验	登记样品一般按照工厂提供的规格指标和方法进行检验，检验方法必须是通过验证的方法
	筛选样品的检验	筛选样品的检验旨在比较不同供货商提供的样品质量优劣，已有标准的样品按照标准检验，无标准的则要通过实验选择一个合适的分析方法
检验报告的发放	随附样品的检验报告，一式两份，一份由送样人持有，另一份应标示对应样品的样品编号后，统一归入分析室存档（如果有委托检验方，应另备一份，由其留存）	

如果供应商允许，第三方检验机构可以不参与样品的检验，检验标准和检验方法完全由采购方按照事先的约定进行。由此得出的样品检验结果报告，可以作为签订质量协议时的依据。

9.7 判定物料质量，处理质量偏差

不合格品的管理措施包括不合格品的判定方法、处理方式和纠正措施，从而保证最终的成品质量合格。

♂ 9.7.1 不合格品的判定方法

不合格品的判定方法如表 9-12 所示。

表 9-12 不合格品的判定方法

方 法	说 明
符合性判定法	判定产品是否符合技术标准，作出合格或不合格的结论
处置性判定法	是指经符合性判定法判定为不合格品之后对不合格品作出返工、返修、让步、降级改作他用、拒收报废判定的过程，从而判定产品是否具有某种使用的要求

♂9.7.2 不合格品的处理方式

不合格品的处理包括纠正、报废和让步 3 种方式。

1. 纠正处理

纠正不合格品包括 3 种方法。

- 返工处理。通过再加工或其他方法使不合格品符合规定要求。
- 降级处理。根据产品的实际品质情况降低不合格品的品质等级或作为降价处理。
- 返修处理。使不合格品满足预期用途所采取的修复措施，修复措施应得到供应方的同意，修复后，必须经过复验确认才能接收入库。

2. 报废处理

经确认无法返工、让步接收或虽可返工但返工费用过大的不合格品均按废品处置。报废时，应按规定开出废品报告，经上级主管签字确认。

3. 让步处理

指不合格品的不合格项目和指标对产品的性能、寿命、安全性、可靠性、互换性及产品正常使用都没有实质性的影响，也不会引起客户申诉、索赔而准予使用和放行。

♂9.7.3 紧急情况下不合格品的处理措施

物料不合格而生产又急需供料时，采购主管须采取有效处理措施，使损失降到最低。紧急情况下不合格品的处理措施如下。

- 偏检。不合格物料只影响企业生产速度，不会造成产品最终品质

不合格时，在紧急需要的情况下，经特批可以接收。

- ▶ 全检。物料不合格品数超过规定的允收标准时，经特批后进行全数检验，选出其中的合格品紧急入库或投入生产，不合格品退回供应商。
- ▶ 延期处理。物料几乎全部不合格而物料需求又非常严格时，只能退货进行延期处理。对于物料不合格导致的损失，企业应追究供应商的责任。

♂9.7.4 不合格品的控制与纠正措施

在生产过程中，出现不合格品是正常现象，重要的是采取必要的控制和纠正措施，确保高效生产。

1. 不合格品的控制措施

不合格品的控制措施有以下6种。

- ▶ 制定不合格品的控制措施，明确规定在产品形成过程中出现不合格品时，应立即采取标志、鉴别、隔离、处置、评定和处置及防止再发生等各项措施。
- ▶ 出现不合格品时，立即进行鉴别和记录。对确认的不合格品按规定作出标志、隔离，防止误用。
- ▶ 指定有关部门人员对不合格品进行评定，确定能否让步接收、返工、返修、降级使用或报废，并按规定立即进行处置。
- ▶ 出现数量较多或较严重的不合格品后，应立即进行质量分析，采取控制和纠正措施，防止再发生。
- ▶ 建立不合格品档案，定期分析，掌握产生不合格的原因和规律，便于采取预防措施。
- ▶ 对产生不合格品的责任部门及个人按规定进行处罚。

2. 不合格品的纠正措施

纠正措施是为消除产品不合格发生的原因所采取的措施。纠正措施的制定过程包括4个步骤，具体如表9-13所示。

表 9-13 纠正措施的制定过程

步 骤	说 明
1	由质量管理人员或经验丰富的生产专家对不合格品进行评审，分析产生不合格品的原因、影响程度及应采取的对策
2	调查分析，确定产品不合格的原因
3	研究为防止不合格品再次出现应采取的措施，必要时对拟采取的措施进行验证
4	跟踪、记录纠正措施的结果，评估纠正措施的效果

9.8 完善过程汇报机制，督导采购质量

在采购物料的质量管理过程中，采购主管需要及时了解采购人员以及各相关部门的工作现状。面对这些烦琐的工作内容，如果没有科学的管理方法，必然劳心劳力，还不一定管理到位。因此，采购主管有必要设计过程督导机制，让管理自动化，以减少自己的工作任务。

9.8.1 倡导员工学会自我监督

个人任务管理卡是指采购人员可以将每天的工作任务集中归纳在一张管理卡中，通过定时清理的方式，让自己的工作内容得到处理，如表 9-14 所示。

表 9-14 个人任务管理卡

责任单位	任务	目标值	责任人	确认时间	完成情况	签发者	备注说明
验收	物料 A	对物料进行验收			<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
	物料 B	对物料进行验收			<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
	物料 C	对物料进行验收			<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
			<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
样品 检验	物料 A	检验供应商样品			<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
	物料 B	检验供应商样品			<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
	物料 C	检验供应商样品			<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		
			<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		

♂9.8.2 做好汇报工作，督导材料管理

在采购物料质量管理的一些正式工作中，采购人员还需要以日、周、月为单位进行工作汇报与总结，以便采购主管更好地管理。例如，某企业材料检验周报如表 9-15 所示。

表 9-15 物料检验周报

品名		检查项目		采购人员	
时间	检验标准	检验结果		处理措施	备注
		合格	不合格		
星期一	—				
星期二	—				
星期三	—				
星期四	—				
星期五	—				
星期六	—				
星期日	—				
采购主管		仓库主管		质检员	

9.9 采购质量管理现状检测与持续改善

物料的检验项目包括：质量凭证、外观、数量、尺寸、结构、特性等内容。因此，采购主管就可以参考这些检验项目设计评价等级，并形成物料质量管理评分表。这样，不仅可以用来指导工作人员更加准确、有效地工作，而且可以用来评价物料质量管理成效，以便更好地做好管理工作。

♂9.9.1 采购质量管理内容评分表

在采购质量管理检测的过程中，应当尽可能地用一些量化的工具，将采购质量管理所涉及的内容设计成评分等级表，从而一目了然地评价执行过程的好坏。其形式如表 9-16 所示。

表 9-16 采购质量管理内容评分表

检查内容	等 级	评分	条 件 说 明
质量管理 协作情况	一级（差）	0	没有考虑让采购部门以外的其他相关部门参与到物料质量管理中来
	二级（较差）	1	建立了由采购、质检、生产等相关部门参与协作讨论的体制，并正在积极准备实施
	三级（及格）	2	在协作讨论中，会把其他部门提出的意见反映到采购物料质量管理的改善中
	四级（良好）	3	在质量讨论会上，全体人员积极发言，采购部门认真听取意见，并根据这些意见开展工作，使采购物料质量问题明显减少
	五级（最佳）	4	整理出易出现质量问题的物料明细，与相关供应商进行协商处理，使之为企业提供的物料减少质量问题，提高企业采购物料质量的整体水平
采购物料 质量意识	一级（差）	0	对采购物料的质量保证没有认识
	二级（较差）	1	理解到应该采取措施保证采购物料的质量，但没有在具体的行动中表现出来
	三级（及格）	2	通过实施采购物料质量责任制，使采购人员开始站在企业的立场上考虑保证采购物料质量的对策
	四级（良好）	3	站在企业的角度来考虑物料质量管理的本质是什么，如何防止粗心，并开始制定具体的质量问题解决方案
	五级（最佳）	4	为了企业产品的质量而绞尽脑汁，做到尽一切努力保证采购物料的质量达标；同时还特别关注供应商的生产过程，并进行必要的抽查
不合格品 处理方式	一级（差）	0	处理完本次发现的不合格品后，就认为万事大吉了
	二级（较差）	1	出现不合格品时，企业能够对整个采购流程采取对策，以防止今后再次出现不合格品
	三级（及格）	2	调查产生不合格品的原因，并协同相关部门提出解决方案
	四级（良好）	3	追究产生不合格品的真正原因，并要求供应商提出解决方案，采取防止再次出现不合格品的措施
	五级（最佳）	4	调查产生不合格品的供应商，彻底查明原因，并在采购类似物料时采取对策，以便通过这种预先采取的对策防患于未然，简单地说，就是采取预防措施
...

♂9.9.2 采购质量管理点检表

采购主管制定并完善了采购质量管理内容评分表以后，就可以参照其标准制定点检表，然后可以采取抽样检验的方式对采购计划结果进行检查，并找出需要改善的地方。

根据采购质量管理内容评分表制定的采购质量管理点检表如表 9-17 所示。

表 9-17 采购质量管理点检表

部门		责任人		检查人		日期		
序号	点检物料	点检项目	评分					备注说明
			0	1	2	3	4	
1	物料 A	质量管理协作情况						
		采购物料质量意识						
		不合格品处理方式						
		...						
2	物料 B	质量管理协作情况						
		采购物料质量意识						
		不合格品处理方式						
		...						
3	物料 C	质量管理协作情况						
		采购物料质量意识						
		不合格品处理方式						
		...						
4	...							

说明：1. 依据采购质量管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以 4，所得分再乘以 100，即为该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

采购成本管理：从采购的角度 节约企业资金

采购就是通过合适的渠道，以适当的价格，使企业获得所需的物料的行为，在这个过程中所产生的费用就是采购成本。它是企业开支的重要组成部分，需要对其进行规范化管理。

阅读指南：采购成本管理的内容导图

■ 采购成本管理的内容

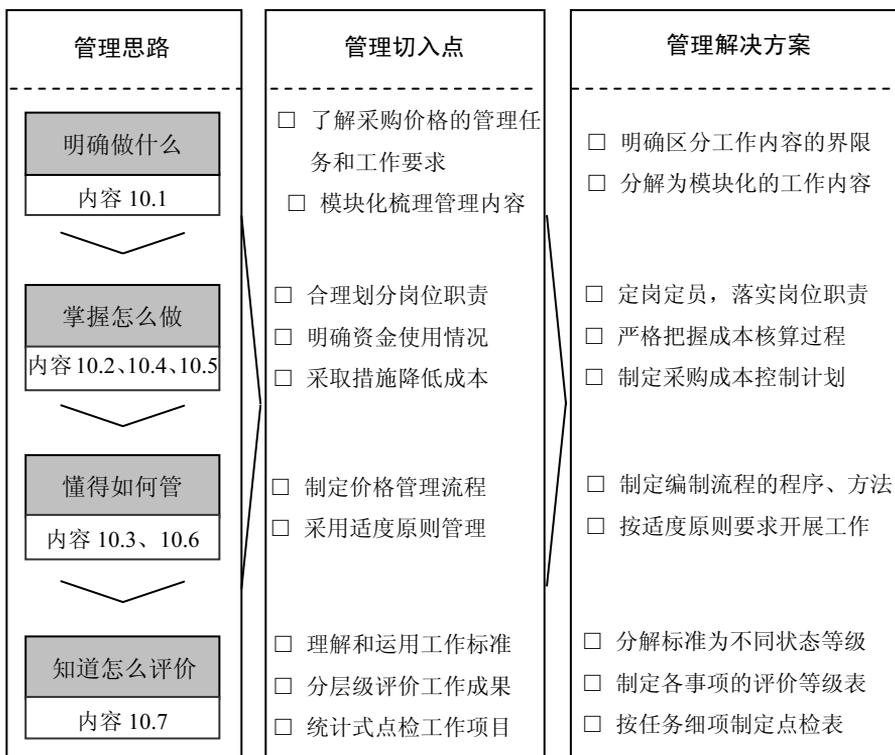
- 做好采购成本的核算工作
- 制定采购成本控制计划
- 根据适度原则控制采购成本
- 开展采购成本的优化活动

■ 采购成本管理的困境

- 需要核算的成本项目较多
- 节约成本活动阻力较大
- 低成本下物料质量不易保证
- 成本控制适度难以到达

采购成本管理的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题



10.1 采购成本管理的内容

采购物料成本管理的内容，如表 10-1 所示。

表 10-1 采购物料成本管理的内容

内 容	说 明
采购成本分析	成本分析是指对供应商所提供的成本资料，逐项审查及评估，求证成本的合理性与适当性
处理过高成本	物料成本高的原因包括采购人员瞒报，导致物料成本虚高、生产现场混乱以及生产设备陈旧、人员素质低下
降低采购成本	降低采购成本的办法包括集中采购、联合采购、控制采购库存量、选择最佳采购时间、第三方采购以及电子化采购
降低管理成本	从降低物料库存上来降低物料成本，防止停工待料事件的发生，合理有效地制订物料计划等

10.2 细分采购成本管理内容，落实员工责任

根据采购成本管理的内容，可以归纳出采购主管在这个过程中责任，如表 10-2 所示。

表 10-2 采购主管在采购成本管理中的责任

职 责	内 容 说 明
培训员工	对员工进行采购成本管理方面的培训，提高其采购成本管理的技能
制定相关章程	根据采购计划和企业具体情况，制定采购成本管理的相关章程，并根据采购成本管理目标编制采购成本控制计划
督导成本控制	在采购成本计划实施过程中，不断协调各方面人员工作，并对控制过程进行指导和监督
督导核算过程	督导采购成本核算过程，并对核算结果进行审批
组织改善活动	组织采购人员积极分析市场环境，适时提出改善方案，并督导实施

采购主管通过岗位职责将采购成本落实给各个采购员，从而实现针对于采购成本管理的职责分工，采购人员的岗位职责如表 10-3 所示。

表 10-3 采购员在采购成本管理中的责任

职 责	负责人	内 容 说 明
实施控制计划	采购员 A	对××物料进行成本控制, 实施成本控制计划
	采购员 B	对×××物料进行成本控制, 实施成本控制计划

核算采购成本	采购员 C	对××物料进行成本核算, 编制核算表和成本控制报告
	采购员 B	对×××物料进行成本核算, 编制核算表和成本控制报告

提出改善方案	采购员 A	积极关注××物料的市场环境动向, 适时提出成本改善方案
	采购员 D	积极关注×××物料的市场环境动向, 适时提出成本改善方案

实施改善活动	采购员 E	对××物料进行采购成本改善活动, 并记录改善成果
	采购员 F	对×××物料进行采购成本改善活动, 并记录改善成果

10.3 流程化控制采购成本, 使作业标准化

采购主管应积极控制采购成本, 建立顺畅的控制采购成本的流程, 以降低采购成本。

10.3.1 采购成本内容

采购成本的内容包括物料的订购成本、存货储备成本和品质成本。

1. 物料的订购成本

物料的订购成本包括请购手续成本、采购成本、进货验收成本和进库成本等相关成本, 如表 10-4 所示。

表 10-4 物料订购成本的内容

内 容	说 明
请购手续成本	它包括请购所花的人工费用、事务用品费用以及主管与有关部门的审查费用
采购成本	它包括估价、询价、比价、议价、采购、通信联络和事务用品等所花的费用
进货验收成本	它包括检验人员的验收手续所花费的人工费用、交通费用和检验仪器仪表费用等
进库成本	是指物料搬运所花费的成本
其他成本	会计入账支付款项等成本

2. 存货储备成本

存货储备成本包括资金成本、搬运成本、仓储成本、折旧及陈腐成本等相关内容，如表 10-5 所示。

表 10-5 存货储备成本的内容

内 容	说 明
资金成本	存货的品质维持需要投入大量资金，投入的资金丧失了使用这笔资金的其他机会。如果每年其他使用这笔资金的投资报酬率为 20%，那么每年存货资金成本为这笔资金的 20%
搬运成本	存货数量增加，搬运和装卸的机会随之增加，搬运工人与搬运设备同样增加，其搬运成本相应增加
仓储成本	仓储成本包括仓库租金及仓库管理、盘点、维护设施（例如保安、消防等）的费用
折旧及陈腐成本	存货容易发生品质变异、破损、报废、价值下跌和呆滞料的出现等，造成相应的费用损失
其他成本	例如，存货的保险费用和其他管理费用等

3. 品质成本

品质成本包括设计品质成本、采购品质成本、边际品质成本、客户品质成本、社会品质成本、全寿命品质成本和作业品质成本等 7 方面内容，如表 10-6 所示。

表 10-6 品质成本的内容

内 容	说 明
设计品质成本	企业为保证产品设计品质适合客户要求和生产能力所投入的费用，以及设计缺陷所造成的损失
采购品质成本	为促使和鉴定采购物达到合同规定的品质要求所支付的费用，以及采购物未达到品质要求给采购方造成的损失
边际品质成本	品质成本对产品品质特性最小单位变化的变动成本
客户品质成本	客户为获得品质满意的产品，并使其有效地发挥功能所支付的费用，以及产品品质不能满足客户要求给客户造成的损失
社会品质成本	国家品质监督机构、环境保护机构和客户权益保护组织等在鉴别和促使改进产品品质，从而维护客户利益、保护环境等方面所投入的费用，以及产品品质不良给社会带来的经济损失

(续)

内 容	说 明
全寿命品质成本	产品从市场调研、研制、生产、使用到报废、销毁的全过程中，实现全寿命品质控制所投入的费用，以及产品品质不良造成的损失
作业品质成本	企业为促使全体人员始终做好本职作业所支付的费用，以及作业差错所造成的损失

♂ 10.3.2 成本分析资料的收集途径

采购成本分析是采购成本控制的基础，根据准确的成本分析，采购主管能够制定科学的采购成本的控制措施。

1. 采购成本的分析内容

- 工程或制造的方法。
- 所需的特殊工具、设备。
- 直接及间接材料成本和人工成本。
- 制造费用或外包费用。
- 营销、管理、税收和利润等产生的费用。

2. 成本分析资料的收集途径

成本分析资料的收集途径包括两种。

- 报价供应商自行提供物料的材料成本、人工成本和管理成本等各项资料。
- 采购部事先编制固定的报价成本分析表，提供给供应商填写，作为成本分析的资料。

♂ 10.3.3 控制采购成本的方法

采用适当的方法，使采购成本分析更加准确，更好地控制采购成本。

1. 公开采购法

实施公开采购法的具体要求如表 10-7 所示。

2. 价格谈判法

采购方与供应商就价格问题进行讨论、协商并达成一致。价格谈判时可采用以下技巧。

表 10-7 公开采购法的要求

要 求	说 明
决策透明化	将隐蔽的权力公开化，集中的权力分散化
信息公开化	物料采购来源内部公开化
监控制序化	由不同的部门分别承担“三审一检”职能，即审核采购计划、审核价格、审核票据和检查质量
管理制度化	建立、完善采购提议、审核、决策的自控程序
奖惩严明化	对收取个人利益的采购人员给予严惩，对公平无私的采购人员予以奖励

- ▶ 通过保证折让、数量折扣、绩效奖励、不收回扣、成员分享等方法获取优惠的价格。
- ▶ 良好的付款条件可以为采购方获得优惠的价格，例如采用现金交易、货到付款的方式。

3. 早期供应商参与法

让供应商参与新产品开发过程，提供工艺设计、缩短循环周期和降低成本等方面的改善建议，有效控制产品成本和质量。

4. 战略合作法

通过加强合作与开发，与供应商建立良好的合作关系，从而获取低成本、高质量的产品和服务。与供应商建立战略合作关系要注意两个方面的内容。

- ▶ 以实现双赢为指导思想，帮助供应商降低生产和管理成本，提高产品和服务质量。
- ▶ 采购方积极减少供应商数量，与伙伴供应商建立专项的合作机制。

5. 加强成本核算法

准确地估算供应商的产品和服务成本，保证采购价格处于控制的范围之内。

6. 实行买断采购法

采购方以买断的形式与供应商签订长期的采购合同，从而获取最优惠的供货价格。实行买断采购之前，采购方应评估供应商的信誉、生产效率、产品品质、财务状况以及经营管理等方面的能力，决定是否可以进行买断采购的合作形式。

7. 提高产品附加值法

物料成本占产品总成本的比例越高，附加值越小。因此，提高产品附加值，可以降低采购成本。提高产品附加值的途径包括两种。

- 增加产品技术附加值。
- 增加产品品牌附加值。

♂ 10.3.4 控制隐性成本的措施

在采购成本的控制过程中，采购人员还应重视隐性成本的控制。

1. 提高重视程度

竞争激烈的市场经济中，采购主管应明确隐性采购成本的重要性，树立正确的成本观念，制定有效的隐性成本控制措施，消除隐性成本。

2. 作出科学决策

以事实和数据为基础，分析采购人员的意见和建议，及时、果断地作出决策。

3. 建立科学的分配机制

科学的分配机制，能够调动工作人员的积极性，破坏增加隐性成本的环境。

4. 建立规范的用人机制

采购主管任用下属时要坚持民主原则和公平原则，让下属对用人有知情权、参与权和选择权，在规范的制度下进行公平、公正和公开竞争，激发采购内部的良性竞争，减少隐性成本。

5. 构建优秀的企业文化

优秀的企业文化，可以有效控制隐性采购成本。构建优秀的企业文化要考虑三个方面的内容。

- 提高采购人员的职业素质，树立正确的道德和行为标准。
- 营造学习和积极向上的工作氛围。
- 引入良性的竞争机制。

♂ 10.3.5 构建战略采购体系

战略采购是以最低总成本建立服务供给渠道的过程，而一般采购是以最低采购价格获得当前所需资源的简单交易。战略采购的优势在于充

分平衡企业内外部优势，以降低整体成本为宗旨，涵盖整个采购流程。

1. 战略采购的原则

(1) 总成本最低。总成本是企业采购原料和服务所支付的实际总价，包括安装费用、税费、存货成本、运输成本、检验费、修复或调整费用等。总成本的影响因素包括采购价格、使用成本、管理成本和其他无形成本。要实现总成本最低需要对整个采购流程中所涉及的关键成本环节，例如运输、调配、维护、调换以及其他相关的潜在成本进行评估和控制。

(2) 与供应商建立双赢合作关系。与供应商建立双赢合作关系需要考虑4方面的内容。

- ▶ 建立有效的沟通渠道。
- ▶ 专人负责与供应商进行工作对接，积极改善工作流程，提高工作效率。
- ▶ 定期评估供应商，提出改善建议，并提供技术支持，帮助供应商降低成本、提高产品质量和生产效率。
- ▶ 与供应商相互了解、比较和选择，在双赢的合作中寻找平衡。

2. 战略采购的方式

战略采购方式包括四种。

(1) 集中采购。将企业所需的大部分物料集中在一家供应商处采购，促进合作关系，提高议价能力，降低单位采购成本。

(2) 寻找上游供应商。直接从物料的生产厂商处采购物料，并与之建立良好的合作关系，实现低成本采购，保证资源利用的最大化。

(3) 优化采购流程。

- ▶ 公开招标，选择符合需求的供应商。
- ▶ 利用电子商务降低采购处理成本。
- ▶ 合理安排采购频率和批量，降低采购费用和仓储成本。
- ▶ 进行“菜单式”购买，选择所需的产品及服务，降低采购成本。

(4) 统一产品或服务。充分考虑未来的储运、维护、消耗品补充、产品更新换代等环节的运作成本，提高产品和服务的统一程度，减少差异性带来的后续成本。

3. 建立战略采购体系的步骤

(1) 采购管理体系的内容。

- 设计采购流程。
- 设计采购部的组织结构。
- 制定采购流程的内部控制制度。
- 设计采购部的薪酬体系。
- 设计采购部绩效管理体系。

(2) 建立战略采购体系的步骤。建立战略采购体系的步骤，如图 10-1 所示。

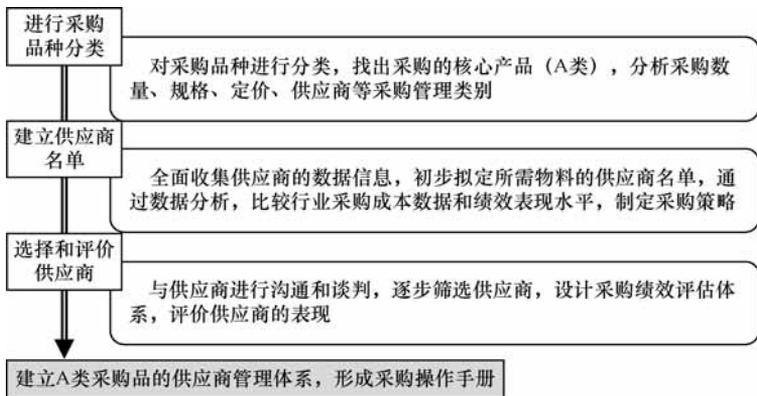


图 10-1 建立战略采购体系的步骤

10.4 做好采购成本核算工作，明确资金使用标准

进行采购成本核算前，采购部同财务部共同确定采购成本核算的项目，以保证概念清楚，定义和使用范围明确，不重复、不遗漏，便于核算，问题导向性好，便于作采购成本分析。

采购核算涉及的项目主要包括订货成本、采购总成本、缺货成本。订货成本和采购总成本的核算，如表 10-8 所示。

缺货成本又称亏空成本，是由于内部和外部中断供应所产生的。缺货成本主要包括因为不能及时生产出计划产品导致的销售利润损失，直至难以估量的信誉损失。缺货引起的直接经济成本计算公式如下：

缺货成本=平均缺货量×单位存货年度缺货成本

表 10-8 订货成本和采购总成本的核算

采购成本核算项目	计算方法	
订货成本核算	订货总成本=年需求总量÷每次订货量×一次订货成本	
	年需求总量	依据年度采购计划得出年需求总量
	每次订货量	依据每月采购计划得出每次订货量
	一次订货成本	依据采购合约的价格及采购数量得出订货的费用
采购总成本核算	采购总成本=存货持有成本+运输成本+物流行政管理成本	
	存货持有成本计算	利息+税费+折旧费+贬值损失+保险费用+仓储成本
	采购行政管理成本计算	公路运输费用+铁路运输费用+水路运输费用+油料费用+航空运输费用+货运代理相关费用
	运输成本计算	订单处理费用+市场预测费用+计划制订的费用+财务人员发生的管理费用

其中，价格 t_1 为有货期天数， t_2 为缺货期天数

$$\text{平均存储量} = \frac{\text{有货货期平均储存} \times t_1 + \text{缺货货期平均储存} \times t_2}{t_1 + t_2}$$

缺货成本和企业内部仓库管理费用以及采购缺货都有密不可分的关系。前两项成本的计算相对简单，缺货成本属于机会成本不便于计算，这就需要工作人员根据实际情况来合理估算损失，再将之列入采购成本的核算项目。

10.5 制订采购成本控制计划，节约采购资金

采购成本控制对企业的经营业绩至关重要。采购成本的下降不仅体现在企业现金流出的减少，而且体现在产品整体成本的下降、利润的增加，以及企业竞争力的增强等方面。因此，控制好供应成本并使之不断下降，是一个企业不断降低产品成本、增加利润的重要手段之一。

♂ 10.5.1 选择更低成本的采购方式

采购方式是否合理，直接关系着供应成本的高低。因此，采购方应针对各种发包品的采购方式进行合理筛选，以便更好地控制供应成本。

通常情况下，采购方会通过集中采购和联合采购的方式，形成大批量采购，从而获取供应厂商的价格折扣，实现低成本采购。

1. 集中采购

集中采购是企业设立的职能部门，统一为其他部门、机构或子公司提供采购服务的一种采购组织实施形式，其特点如下：

- (1) 采购数量大，可获得价格折扣和良好的服务。
- (2) 集中采购，可统一实施采购方针。
- (3) 可精简人力，便于采购人员的培养和训练。
- (4) 很难适应零星采购、地域采购以及紧急采购的需要。

集中采购虽然能够获得采购规模效益，但不是所有需求物品都可以采用集中采购的方式。选择集中采购时应考虑的五个因素，如表 10-9 所示。

表 10-9 集中采购的影响因素

影响因素	说明
共性要求	所需采购的原材料或零部件具备的共性越多，越适用集中采购方式
地理位置	企业的部门或分支机构分布在相同的国家或地区，则适合采用集中采购方式
成本潜力	原材料或零部件的供应价格与采购量的关系越紧密，越适用集中采购方式
专业技能	采购所需的专业知识与技能要求越高，越适用集中采购方式，例如半导体与芯片、计算机软件等
价格浮动	原材料对经济环境越敏感，越适用集中采购方式，例如金属、油品、纸品和橡胶等

此外，采购方决定采用集中采购时，应做好以下三方面工作。

(1) 实施归口管理。物料的采购、供应由采购部统一管理，实行集中批量采购。

(2) 加强计划管理。计划要准确、准时，并具备预测性。

(3) 减少分散采购途径。与具备集中供货能力的供应厂商建立起长期的供需关系，定期核实供应厂商供货的速度、质量、价格和服务能力，决定是否继续与之合作。

2. 联合采购

联合采购是指小型企业联合起来，形成大批量采购，从而获取价格折扣，实现低成本采购的一种手段。联合采购的特点如下：

- (1) 集小订单成大订单，可获取采购规模优势。

(2) 联合采购通过直接与制造商交易，可摆脱代理商的转手成本，保障供应质量。

(3) 联合采购的作业手续复杂，容易因数量分配和到货时间引起争端。

(4) 利用联合采购，可进行“联合垄断”，操纵供应数量及价格。

联合采购可由采购方组织，也可由供应厂商或第三方组织。根据组织者的不同，可分为三种联合采购形式。

(1) 某地区的同行业中小企业组成的联合采购。

(2) 某供应厂商联系组织采购方联合采购。

(3) 某组织或协会组织采购方联合采购。

其实，不管采取何种采购方式，采购方都应权衡每次采购的数量。因为，采购数量会对供应成本产生影响。每次的订购数量越多，所需平均订购费用越少，但库存费用越高。

为实现总成本最低的目标，采购方应分析总成本与库存维持费用及订购费用之间的关系，继而选择合适的订购量，即经济订货批量。

经济订货批量 (EOQ) 是使订货成本和储存成本之和实现最低的每批订货数量。在全年的需求和成本相对稳定、需求率已知且连续、订货到货间隔时间已知且固定、不发生缺货现象时，经济订货批量的计算原理如图 10-2 所示。

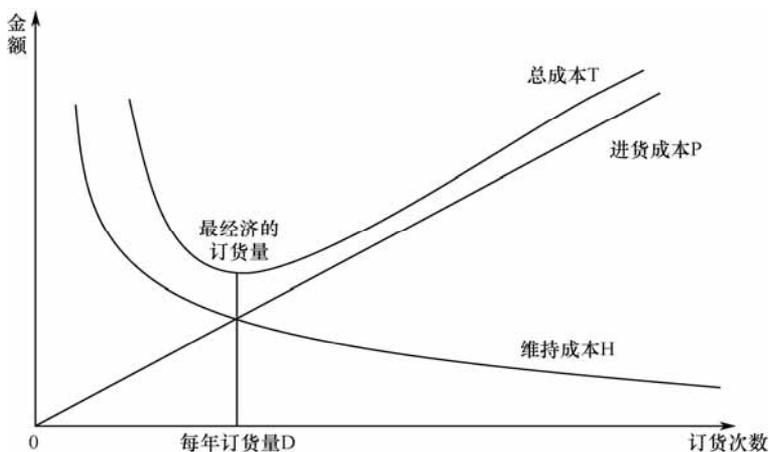


图 10-2 经济订购批量的计算原理

通常情况下，人们用 T 代表每年的总库存成本，PC 代表每年的采购进货成本，H 代表每年的维持成本，D 代表每年的需要量，P 代表物料的单位购买价格，Q 代表每次订货的数量，I 代表每次订货的成本，J 代表单位物料的维持成本，F 代表单位物料的维持成本与单位购买价格的比率。

每年的平均订购量为： $Q \div 2$

每年的维持成本为： $(Q \div 2) \times J$

每年订货次数为： $D \div Q$

每年订货成本为： $(D \div Q) \times I$

每年的采购进货成本为： $D \times P + (D \div Q) \times I$

企业每年总成本（T）为采购进货成本（PC）和维持成本（H）之和，公式如下：

$$\begin{aligned} T &= PC + (D \div Q) \times I + (Q \div 2) \times J \\ &= D \times P + (D \div Q) \times I + (Q \div 2) \times F \times P \end{aligned}$$

求解方程式，即可得到经济订货批量，即使订货成本和库存成本最小的最佳订货量。

♂ 10.5.2 降低供应程序成本

影响供应成本的因素，从程序上来讲，主要有三个方面，一是采购计划，二是采购渠道，三是发包手续成本。下面我们就从这三方面来讨论如何降低供应程序成本。

1. 制订完善的采购计划

制订完善的采购计划，可以按照以下六个步骤进行。

- (1) 选择最佳产品类型。
- (2) 计划适当的产品数量。
- (3) 设定合理的预期价格。
- (4) 确定合理的采购周期。
- (5) 慎重选择产品来源。
- (6) 选择合适的采购方法。

同时，应根据采购计划，制订并填写采购计划表，如表 10-10 所示。

表 10-10 采购计划表

材料名称	规格	单位	全年采购量	单价	分月采购计划					
					月		月		月	
					数量	金额	数量	金额	数量	金额

2. 打通合理的采购渠道

供应厂商是企业所采购产品或服务的提供者，供应厂商提供的产品或服务的价格直接影响采购成本。

(1) 慎重选择供应厂商。建立严格的供应厂商选择制度，以产品价格、质量、交货期、信用度作为衡量供应厂商好坏的标准，选择供应厂商。

(2) 与供应厂商共赢。充分了解供应厂商的利润率，向供应厂商要利润，节省供应成本，与供应厂商长期合作，互利共赢。

(3) 开发新的供应厂商。不断开发新的、更有实力的供应厂商，在供应厂商之间营造良性竞争，完善、稳定供应链。

3. 降低发包手续成本

要想降低发包手续所产生的成本，就必须从承办发包工作的人员下手，降低发包人员的费用并提高发包效率。

- (1) 将发包品的规格加以整理。
- (2) 规格或零件类似的发包品集合起来一同发包。
- (3) 集中采购，供应厂商以一两家为宜。
- (4) 发包工作标准化，避免发包工作中的各种浪费和损失。
- (5) 大宗外包品应确定三家以上的供应厂商。

如能督促发包人员做好以上工作，可大幅降低发包手续费用。

♂ 10.5.3 包装和运输方式优化

对产品供应成本进行控制，就必须优化其包装和运输方式。进行包装和运输方式的优化时，须做好以下三方面的工作：

1. 选择适宜的运输包装

发包品在运输过程中，对其进行包装的目的在于保护产品，使货物从出厂起，经运输、贮存、装卸最终送到目的地的全过程都能得到保护而不受损。

(1) 运输包装的类型。要想做好运输包装管理的优化，首先要明确运输包装的类型。运输包装的常见类型，如表 10-11 所示。

表 10-11 运输包装的类型

分类标准	类型说明
按包装方式分	可分为单件运输包装和集合运输包装 ■ 单件运输包装是指货物在运输过程中作为一个计件单位的包装 ■ 集合运输包装是指将若干单件运输包装组合成一件大包装，便于更有效地保护商品，提高装卸效率和节省运输费用，常见的集合运输包装有：集装包和集装袋
按包装型分	可分为箱袋、桶和捆等不同形状包装
按包装材料分	可分为纸制包装、金属包装、木制包装、塑料包装、麻制品包装、草制品包装、玻璃制品包装和陶瓷包装等
按包装质地分	分软性包装、半硬性包装和硬性包装，究竟采用其中哪一种，须视商品的特性而定

(2) 运输包装的选择。明确运输包装的类型之后，就可以依据发包品的特性，选择最合理的运输包装方式。选择运输包装的方式时，须注意以下五个方面的内容：

- ▶ 产品包装应适应产品的特性。
- ▶ 产品包装应适应各种不同运输方式的要求。
- ▶ 产品包装应满足有关国家法律规定和客户的要求。
- ▶ 产品包装应便于各环节有关人员进行操作。
- ▶ 在保证产品包装牢固的前提下节省费用。

采购方须合理组织、安排运输，包括选择合适的运输方式、运输服务商及运输车型，从而选择最经济安全的包装类型，有效节约运输成本。

2. 挑选最适宜的运输方式

请参考第 8 章 8.5 部分的相关内容。

3. 合理选择运输服务商

请参考第 8 章 8.6 部分的相关内容。

♂ 10.5.4 降低产品验收成本

产品验收成本是指为评定供应厂商所提供产品是否满足规定的质量要求而进行试验、检验和检查费用。该成本的构成如表 10-12 所示。

表 10-12 验收成本的构成

构 成	说 明
外购原材料的检验费	为确定外购原材料的质量而支付的费用
工序检验费	在产品制造过程中，对产品进行全部测试、抽样检验和其他检验而支付的费用
成品检验费	在出厂前，对成品进行全部检验或测试而支付的费用
质量实验室的运行费	在生产过程中，实验室为检验材料质量而支付的运行费用

要想降低产品的验收成本，除了要做好产品验收管理的一般性工作外，还应从各方面做好防护措施，其实施要点如表 10-13 所示。

表 10-13 降低产品验收成本的措施

措 施	说 明
明确产品规格和图样的要求	拟定一套合适的法则，确保供应要求得以明确叙述、沟通，并为供应厂商所了解。这些法则包括：拟定产品规格、图样要求，下单前买卖双方会谈的书面程序以及其他适用的采购方法
签订品质保证协议	对供应厂商应付的品质保证责任，以书面的形式达成明确的协议。品质保证条款应与企业经营需求相一致，避免不必要的成本浪费
协定验证方法	对于是否符合企业要求而设定查验方法，应与供应厂商事先协定
制定解决物料纠纷的条款	与供应厂商制定各种制度及程序，以解决品质纠纷
接收检验计划与管理	建立适当的方法，以确保接收的物料有适当的管制
做好接收品质记录	保持适当的接收品质记录，确保以往的资料完备，用以预测供应厂商的绩效和品质趋势

此外，采用更为先进的验收技术和设备对大批量外包品进行抽检等措施，也可以帮助采购方有效地降低产品验收成本。

♂ 10.5.5 辅导供应厂商降低成本

除了在估价、询价、比价、杀价上下一番工夫外，采购方还可积极辅导供应厂商，促使其降低内部运营成本，外包价格也会随之下降。对此，采购方可以从以下两方面入手。

1. 降低人工成本

降低人工成本可以从生产效率的提升和消除人本身的浪费入手，具体可以从以下方式入手。

(1) 提升生产效率。一方面可以通过 VE 改善，设计易于加工的结构，降低误差要求和修整的必要性，减少不必要部件的设计，从产品要求的源头上提高供应厂商的生产效率；另一方面可以借助 IE 改善，进行合理的生产布局，选取最适宜的设备等。当生产效率提高了，人工成本也随之降低了。

(2) 消除人员利用的浪费。最常见的人员浪费主要表现为超过生产计划的过剩人力和作业者的工作激情引起的产量下降。对此，企业可以帮助供应厂商科学预估人力需求，进行合理的人力匹配，并实施有效的人员激励措施，从而减少人员利用方面的浪费。

2. 降低材料成本

优化加工技术，控制并减少材料损耗，可以达到降低直接材料成本的目的。采购方可以从降低材料损耗这一方面对供应厂商进行辅导。

(1) 在不影响原有设计风格的前提下，不能生硬地拘泥于加工图纸的标准尺寸，加强与设计者沟通，避免材料损耗的产生。

(2) 在某些特殊情况下，不断调整设计方案、优化加工技术是降低材料损耗的方法之一。

(3) 借助合理的制造加工方案，可以有效控制材料损耗。

在开展降低材料损耗活动时，供应厂商应遵循以下步骤。

(1) 锁定目标，确立要因。成立 QC 小组（质量改善小组），开展现状调查，对产品材料损耗进行分析，统计出产品材料损耗的具体情况，找出导致材料损耗的主要原因，并合理设定产品材料损耗下降的目标。

(2) 制定对策，完善管理。QC 小组针对导致材料损耗的要因，制定相关对策。同时，明确责任人、预计完成时间。至于预期成效如何，可通过检核表（如表 10-14 所示）进行自我检核，发现问题后再进一步完善。

表 10-14 材料损耗降低活动检核表

序号	要因	对策	目标	措施	责任人	预计完成时间
1	主材料存在差异	加强管控，督促供应厂商进行改进	材料故障率降低至 3%	要求供应厂商提供不良材料改进报告；研发人员落实改进方案；相关部门按改进方案实施		
2	缺乏材料性能复检	建立材料性能复检方法	材料实际损耗率降低 60%	协调质检、生产、工艺等部门人员建立材料性能复检操作方法		
3	以旧换新的比例设置较低	建立故障材料修复渠道	实现故障材料 100% 由供应厂商回收更换	联合采购、来料检验、生产和计划等部门会同供应厂商建立故障材料回收更换方法		

除了上述方法之外，采购方还可以辅导供应厂商从降低制造费用、提高工作效率这两方面入手，以协助供应厂商降低运营成本。

不管采用何种方法，目的只有一个：辅导供应厂商致力于降低运营成本，以实现采供双方共赢。

10.6 合理控制采购成本，把握适度原则

在采购价格的控制上，并不是说成本越低越好，还应考虑物料质量保证上的问题，不断追求以最适宜的价格来采购最适质的物料。

♂ 10.6.1 适价

企业采购成本控制工作的重点就是确定一个最适当的采购价格，这也是节约企业采购费用的重要途径。物料采购价格一般受到物料种类、采购批量以及市场供求关系的影响，同时采购人员应当对采购市场环境及供应商情况作详细的调查研究，防止信息不足造成定价过高现象的发生。

一个合适的价格往往要经过以下几个环节的努力才能获得。

1. 获取多个报价

这些供应商不仅包括企业已有的老供应商，还应包括一些有发展潜力的新供应商，采购人员要求这些供应商分别报价，并将获取的价格数据进行记录。

2. 对比报价

采购人员对各个供应商的报价进行对比分析，及时发掘其报价中的隐含信息。

3. 商议报价

在对比报价结束后，采购人员根据各个供应商的信息筛选出 2~3 个较合适的价格，并和相应的供应商进行深层接触，最大限度地降低采购价格。

4. 定价

经过议价后，采购人员与供应商商议出最适宜的价格，并以此作为企业的采购价格。同时保留议价环节的相关信息，作为以后采购工作定价的参考资料。

♂ 10.6.2 适质

企业采购物料质量水平将直接影响企业产品的质量，而一个企业要想在日益激烈的市场竞争下立足，就必须重视产品质量。质量优异永远是企业的一个金字招牌。

因此，采购人员在采购活动中，一定要对供应商的物料质量进行严格要求，并经常性地到供应商那里查看相关的采购物料，推动供应商改善、稳定物品品质，不能盲目地认为只要采购成本低就是采购工作的成功。

采购物料的品质不达标的危险主要有以下几点。

- ▶ 企业相关人员需要费大量的精力和时间去处理，增加了企业的管理成本。
- ▶ 导致生产过程事故频发，返工率大大增加，严重地影响了企业正常的生产活动，降低了生产效率。

- ▶ 由于采购物料质量问题，检验工作任务加重，工作难度增加，增加了企业的检验成本。
- ▶ 因采购物料质量问题，造成企业无法按时完成订单任务，从而造成甩货现象，降低企业在客户那里的信誉度。
- ▶ 因采购物料质量问题造成客户退货，有可能让企业蒙受各种损失，严重的还会丢失客户。

10.7 采购成本管理现状检测与持续改善

采购主管可以根据采购成本管理的现状设计评价等级，并形成评分表。这样不仅可以用来指导采购人员更加准确、有效地工作，而且可以用来评价采购成本管理成效，以便更好地做好管理工作。

♂ 10.7.1 采购成本管理内容评分表

在采购成本管理检测的过程中，应当尽可能地用一些量化的工具，将采购成本管理所涉及的内容设计成评分等级表，从而一目了然地评价执行过程的好坏。其形式如表 10-15 所示。

表 10-15 采购成本管理内容评分表

检查内容	等 级	评分	条 件 说 明
成本数据 管理现状	一级（差）	0	成本数据没有被记录和整理，或者处于分散的、个别的保管状态，谁都无法方便地参考利用
	二级（较差）	1	企业已经开始了成本数据的集中和整理，同时还开始学习成本数据库的构建和运用
	三级（及格）	2	企业以比较容易获取的最近阶段的成本数据为中心开始进行数据的集中整理。与此同时，完善了项目小组等的组织体系，进一步推进和确立了成本数据库的构建
	四级（良好）	3	对主要的产品或零部件，根据以往的采购记录完成了数据库的建设，并在系统上运行。由于能实时、准确地进行更新，可靠性高，为精确计算报价和成本管理等有效地利用
	五级（最佳）	4	建立了全部产品或零部件的成本数据库，经常进行维护更新，以此为基础不断推进成本的大幅下降

(续)

检查内容	等级	评分	条件说明
采购成本优化意识	一级(差)	0	对采购物料的成本优化没有认识
	二级(较差)	1	理解到应该采取措施优化采购成本,但没有在具体的行动中表现出来
	三级(及格)	2	通过实施采购成本优化责任制,使采购人员开始站在企业的立场上考虑优化采购成本的对策
	四级(良好)	3	站在企业的角度来考虑优化采购成本的本质是什么,如何进行优化,并开始制定具体的成本优化方案
	五级(最佳)	4	为了优化采购成本而绞尽脑汁,做到尽一切努力保证采购成本最优;同时对供应商进行适时调查,寻找优化点
过高成本处理方式	一级(差)	0	处理完本次的过高成本问题后,就认为万事大吉了
	二级(较差)	1	出现过高成本问题时,企业能够对整个采购成本控制流程采取对策,以防止今后再次出现同样问题
	三级(及格)	2	调查产生过高成本的原因,并协同相关部门提出解决方案
	四级(良好)	3	追究产生过高成本的真正原因,并对相关责任人进行深入调查,采取防止再次出现类似问题的措施
	五级(最佳)	4	调查相关的供应商,彻底查明原因,并在采购类似物料时采取对策,以便通过这种预先采取的对策防患于未然;简单地说,就是采取预防措施
...

♂ 10.7.2 采购成本管理点检表

采购主管制定并完善了采购成本管理内容评分表以后,就可以参照其标准制定点检表,根据采购成本管理内容评分表制定的采购成本管理点检表如表 10-16 所示。

表 10-16 采购成本管理点检表

部门		责任人		检查人		日期		
序号	点检物料	点检项目	评分					备注
			0	1	2	3	4	
1	物料 A	成本数据管理现状						
		采购成本优化意识						
		过高成本处理方式						
		...						

(续)

序号	点检物料	点检项目	评分					备注
			0	1	2	3	4	
2	物料 B	成本数据管理现状						
		采购成本优化意识						
		过高成本处理方式						
		...						
3	物料 C	成本数据管理现状						
		采购成本优化意识						
		过高成本处理方式						
		...						
4	...							

说明：1. 依据采购成本管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以 4，所得分再乘以 100，即为该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

采购绩效管理：全面考核 采购人员绩效

为提升采购、供应效果，更好地控制采购成本，提升企业对供应商管理的能力，企业采购部必须要有一套严格的绩效管理体系，对采购绩效予以有效控制。

阅读指南：采购绩效管理的内容导图

■ 采购绩效管理的内容

- 综合设计绩效管理指标
- 制定绩效考核标准表
- 组建绩效考察小组，落实责任
- 制定合理的奖惩制度，激励员工

■ 采购绩效管理的困境

- 员工需求不一，激励效果难凸显
- 绩效指标严苛，实际行为难达到
- 绩效管理不力，人员情绪波动大
- 制度管控不当，员工考核失公正

采购绩效管理的解决方案

全面解决做什么、怎么做、如何管、管得怎么样等系列问题

管理思路	管理切入点	管理解决方案
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>明确做什么</p> <p>内容 11.1</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 模块化梳理管理内容 <input type="checkbox"/> 遵循绩效管理的原则 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 明确区分工作内容的界限 <input type="checkbox"/> 将工作内容模块化 <input type="checkbox"/> 按绩效管理原则开展工作
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>掌握怎么做</p> <p>内容 11.2、11.3、11.5</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 设计合理的考核指标 <input type="checkbox"/> 按标准开展考核工作 <input type="checkbox"/> 保证考核的公正合理 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 深入分析采购过程 <input type="checkbox"/> 制定合理的绩效标准 <input type="checkbox"/> 选择适宜的考核人员
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>懂得如何管</p> <p>内容 11.4、11.6、11.7</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 制定绩效管理流程 <input type="checkbox"/> 严格防控腐败现象 <input type="checkbox"/> 激发员工的工作激情 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 制定编制流程的程序、方法 <input type="checkbox"/> 制定预防措施并时时监控 <input type="checkbox"/> 通过合理奖惩规范员工行为
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>知道怎么评价</p> <p>内容 11.8</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 理解和运用工作标准 <input type="checkbox"/> 分层级评价工作成果 <input type="checkbox"/> 统计式点检工作项目 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 分解标准为不同状态等级 <input type="checkbox"/> 制定各事项的评价等级表 <input type="checkbox"/> 按任务细项制定点检表

11.1 采购绩效管理的原则和内容

全面贯彻采购绩效管理制度，合理评价采购人员的工作绩效，可以促进企业采购目标的实现和员工士气的提升。

♂ 11.1.1 采购绩效管理的原则

要想做好采购绩效管理，必须制定绩效管理的相关原则。物料采购绩效管理的原则，如表 11-1 所示。

表 11-1 物料采购绩效管理的原则

原 则	说 明
持续性原则	绩效管理活动必须持续进行，并定期核对绩效目标的完成情况，给采购人员以压力，促使采购人员不断地开拓创新，促进绩效的提升
整体性原则	由于采购过程中还需要有生产、质检等部门的参与，因此应当从企业的整体目标出发来进行绩效管理
全面性原则	采购绩效管理过程要全面考虑企业内部因素和供应商等外部因素的影响
参照性原则	绩效管理的标准可以参照过去已有的绩效尺度，也可以选择参照未来的预算或其他企业的采购绩效标准

♂ 11.1.2 采购绩效管理的内容

物料采购绩效管理的内容，如表 11-2 所示。

表 11-2 物料采购绩效管理的内容

内 容	说 明
设计管理指标	使绩效考核的结果更加真实、公正
制定管理流程	确定采购绩效管理的标准化流程，使管理过程更加规范
进行绩效考核	开展绩效考核工作，及时发现存在的问题，并进行改善
建立督导系统	及时发现绩效管理过程中存在的问题，为绩效管理活动的顺利开展提供保障
制定奖惩制度	通过奖惩方式，使采购人员更加重视采购绩效的提升，持续进行改善

11.2 分析采购过程，设计绩效管理指标

为保证采购绩效考核结果更为准确、真实、公正，企业应设计一套科学的采购绩效指标。通常情况下，这套指标是借鉴一般型采购绩效指标而设计的，然后根据企业的实际情况，来加以灵活调整。

11.2.1 设计采购绩效指标体系

在日常具体的采购业务活动中，必须建立起采购绩效指标体系，以实现采购绩效的细化控制。采购绩效指标体系，如图 11-1 所示。

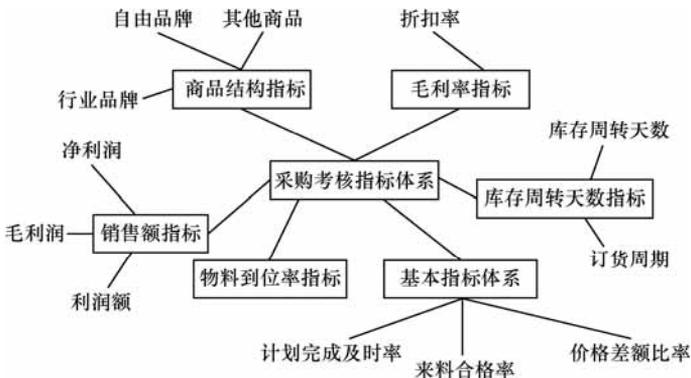


图 11-1 采购考核指标体系

指标体系的设计模型很多，如针对服务业的 SREVQUAL、SERVPERF 模型，针对制造业的 BSC 模型等。下面重点详细介绍 BSC 模型。

1. 平衡计分卡 BSC

平衡计分卡 BSC 的核心思想是通过财务、客户、内部经营、学习发展四方面指标之间相互驱动的因果关系，体现组织的战略轨迹，实现绩效考核→绩效改进以及战略实施→战略修正的目标。平衡计分卡 BSC 绩效指标体系的基本框架，如图 11-2 所示。

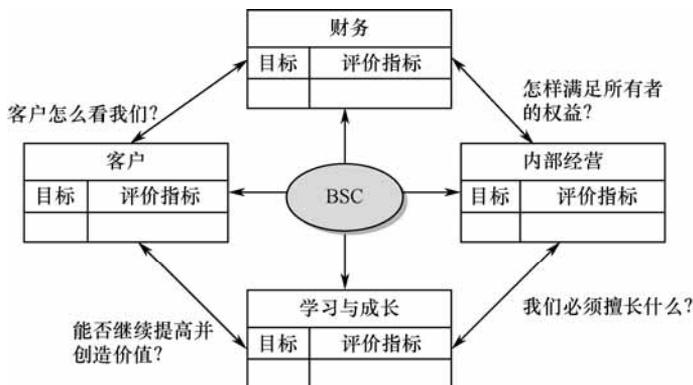


图 11-2 平衡计分卡 BSC 绩效指标体系的基本框架

2. 运用平衡计分卡 BSC 设计采购绩效指标体系

运用平衡计分卡 BSC 来设计采购绩效指标体系时，须考虑采购部各部分之间、长短期之间的平衡，同时着重考虑采购部对企业绩效的贡献。

因此，设计采购部平衡计分卡绩效指标体系要从以下四个角度进行，如表 11-3 所示。

表 11-3 采购部平衡记分卡设计的四个角度

角 度	说 明
上级角度	由企业战略目标分解给采购部的关键绩效指标。即从上级的角度，设立本部门的主要工作目标和内容
职能角度	对采购部工作固有的要求是什么，本部门必须完成哪些职能才能在组织中做得更好，如职能工作标准、流程协作等
绩效管理角度	怎样管理本部门才能使采购绩效提升，对促进和保证提高采购绩效的充分必要条件做得如何，如采购作业流程优化、管理改善等
创新学习	怎样提升能力以满足环境的变化，例如提高技能、学习培训、技术创新等

从以上四个角度出发，结合平衡记分卡的四个指标，则采购部平衡记分卡模型如图 11-3 所示。

在设计采购部平衡记分卡时，应注意采购部考评的重点应放在财务、内部运营和供应商三个方面。采购部平衡记分卡绩效指标体系，如图 11-4 所示。

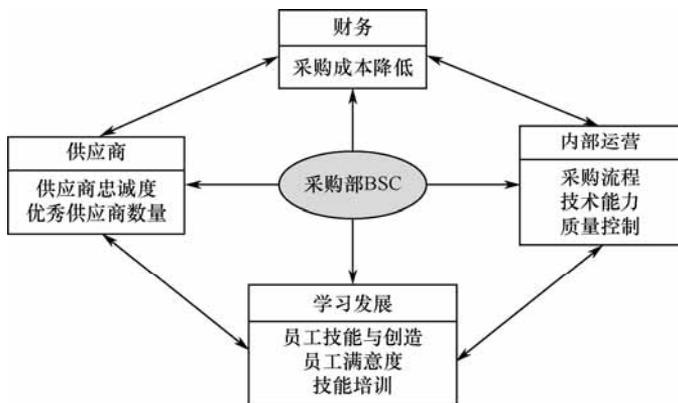


图 11-3 采购部的平衡记分卡

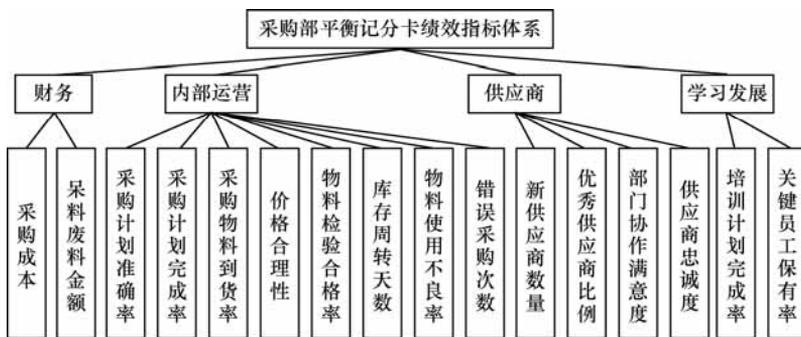


图 11-4 采购部平衡记分卡绩效指标体系

绩效考核的指标体系可以根据采购人员及相关人员的意见和建议进行调整，并将通过所有人员认可的指标体系作为考核标准，并予以颁布、实施。

♂ 11.2.2 制定采购 KPI 绩效指标

采购 KPI（关键绩效指标）是用来衡量采购部工作人员工作绩效表现的具体量化指标，是衡量采购目标完成效果的最直接依据。

1. 制定 KPI 绩效指标的原则

制定 KPI 绩效指标和制定其他绩效指标的原则是相似的。制定采购 KPI 指标须遵循 SMART 原则，如表 11-4 所示。

表 11-4 制定关键绩效指标的 SMART 原则

原则	说明
具体 (Specific)	指制定的指标须具体明白。例如，采购质量验收绩效指标应是“提高采购验收率”，而不是“提高采购部工作效率”的空话
可衡量 (Measurable)	指标要尽量量化，不能量化的就要细化。例如，及时供应率提高 10%
可实现 (Achievable)	指标通过尽最大努力最终可以达成，避免设立无效目标
相关性 (Realistic)	指标是明确的，须与组织的目标保持一致
有时限性 (Time-bound)	指标须在特定的期限内完成，保证目标完成的时效

2. KPI 绩效指标的实施

绩效指标的制定是为了更好地控制和激励采购人员的工作过程。采购 KPI 绩效指标的核算步骤，如图 11-5 所示。

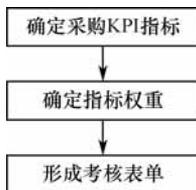


图 11-5 采购 KPI 绩效指标的核算步骤

(1) 确定 KPI 指标。核算采购 KPI 绩效指标，首先应确定 KPI 指标，可通过平衡计分卡、财务报表、戴明循环等方法，来制订 KPI 绩效指标体系。

一般说来，根据采购部职能，采购 KPI 绩效指标主要有 5 种类型：数量、质量、成本、时间和采购效率。采购 KPI 指标说明，如表 11-5 所示。

(2) 确定 KPI 指标权重。确定了完整、合理的 KPI 指标项目后，还要为每个指标确定对应的权重。确定 KPI 指标权重时，须遵循以下三个原则：

- ▶ 每一个指标的权重应设在 5%~30%之间。某指标的权重太高，

- 会使员工只关注这一个指标而忽视其他；过低，则不能引起重视。
- ▶ 越是高层级的岗位，所承担的经济指标的权重越大；越是低级的岗位，所承担的流程类指标的权重越小。
 - ▶ 配合总目标达成的任一重要目标，其权数应不低于 25%；部门自行设定的次要目标，其权数最少不得低于 5%。

表 11-5 采购 KPI 指标说明

关键绩效	KPI 指标	
数量绩效	费用指标	现有存货利息费用与正常存货水准利息费用的差额
	废料处理损失指标	处理废料的收入与其取得成本的差额
质量绩效	进料验收指标	进料验收合格率=合格（或拒收）数量/检验数量×100%
	在制品验收指标	在制品验收合格率=可用（或拒用）数量/使用数量×100%
成本绩效	价格指标	常用采购价格指标如下： <ul style="list-style-type: none"> ● 实际价格与标准成本的差额 ● 实际价格与过去移动平均价格的差额 ● 比较使用时的价格和采购时价格的差额 ● 当期采购价格与基期采购价格比率与当期物价指数与基期物价指数比率的差额
时间绩效	紧急采购费用指标	紧急运输方式（如空运）的费用与正常运输方式的差额
	停工断料损失指标	停工期间作业人员薪资损失
采购效率	衡量在达成采购目标的过程中，各项采购活动的水准或效率，例如采购金额、采购金额占销货收入的百分比、订购单的件数、采购人员的人数、采购部的费用、新厂商开发个数、采购完成率、错误采购次数、订单处理的时间等	

确定 KPI 指标权重的常见方法，包括层次分析法，月亮图法，排序法，经验法等，如表 11-6 所示。

表 11-6 确定采购 KPI 指标权重的方法

方 法	说 明
层次分析法	层次分析法的实施步骤如下： <ul style="list-style-type: none"> ● 由采购岗位的任职者、上司、下属、人力资源管理人员和 1 个外部专家组成评估小组，分别对各个指标进行权重设置，并由人力资源管理人员进行汇总平均 ● 将汇总平均后的结果反馈给小组成员，让他们再根据第一次反馈的结果对自己设置的各指标权重分别进行调整，再交人力资源管理人员来汇总 ● 二次汇总后，便可基本确定各指标的权重（一般取整数）

(续)

方 法	说 明
月亮图法	即权值因子法。按照几个纬度去评价这个指标：战略相关性、紧急性、因未完成造成的危害程度，让专家分别进行评分，计算出加权平均值
排序法	罗列出某采购岗位所有的考核指标，然后通过两两对比的方法，对这些指标按照重要性进行排序，排在前面的指标权重较大，靠后的指标权重较小
经验法	依靠个人（例如人力资源管理人员、采购管理人员等）的经验判断，并赋值

(3) 形成考核表单。KPI 考核表单主要包括绩效指标、指标计算方法、信息来源、考核周期、考核预期以及权重等几个方面。某企业采购部 KPI 考核表单，如表 11-7 所示。

表 11-7 采购部 KPI 考核表单

序号	关键绩效指标	指标定义/公式	信息 来源	考核 周期	考核目标			权重
					最高	目标	最低	
1	采购计划 完成率	完成数量/计划数量	采购部	周				
2	原料合格率	合格产品数量/总 产品数量	采购部	周				
3	包装物合格率	包装合格品数量/总 包装数量	采购部	周				
4	辅料合格率	合格产品数量/总 辅料数量	采购部	周				
5	合同履约率	—	—	—				
6	采购及时率	—	—	—				
7	质量目标 达成度	—	—	—				
...				

很多行业（如电信、软件等服务行业）也逐渐将 KPI 的考核提上日程，并不断地严格 KPI 的考核、审核程序，以切实达到制定 KPI 指标的目的，这些都是值得制造业学习的。

很多企业都具有自己完整的 KPI 指标考核体系，但在实施的过程中，往往会流于形式，或者出现采购人员为了达成 KPI 要求而弄虚作假的现

象。为了杜绝这些现象的发生，部门需要根据实际情况设定自己的采购绩效目标，并对每一位采购人员的绩效进行严格、公平、合理的考核。

♂ 11.2.3 确定采购部工作目标

采购部是为了完成采购任务、保证企业生产经营活动的顺利进行，由管理人员和采购人员按照组织构建规则而组成的采购组织。采购部的目标是通过科学的采购策略，降低企业的采购成本，为企业正常的生产经营活动提供有效保障。采购部的工作目标，如表 11-8 所示。

表 11-8 采购部的工作目标

工作目标	具体内容
保证物料需求	提供连续、稳定的物料供应，保证企业生产经营活动的正常运行，这是采购部的首要目标
采购合理化	实现采购时间、采购物料数量与结构、采购地点、采购服务、采购工作流程、采购成本等方面的合理化
降低采购成本	在确保采购质量、采购需求的基础上，最大限度地降低采购总成本（采购价格+管理费用）
提升企业竞争力	通过有效控制采购过程，选择优秀供应商，构建稳固、高效的供应链，来不断提升和增强企业的竞争力
改善工作关系	对外，通过有效的采购管理，协调企业与供应商、企业与客户的关系；对内，协调企业内部各部门、各环节的关系，系统提高企业的生产经营效率

采购工作作为企业生产过程的源头，任重道远。为了更好地控制与提升采购绩效，企业绝不可忽视对该部门的绩效考核、稽核与监督。

11.3 制定绩效标准，形成绩效考核标准表

在采购绩效的考核过程中，需要根据不同的考核方向制定相应的考核标准，并形成绩效考核的标准表。

♂ 11.3.1 绩效考核标准

采购绩效考核是对现行状态的评估。根据考核的出发点不同，考核的标准也各有所异，具体而言，主要有以下几种标准模式。

1. 历史绩效标准

历史绩效标准是将现在的实测采购绩效和以往的采购绩效相比较，这是很多企业较常用的有效方法。通过与以往采购绩效的对比，可以看出总体绩效水平是上升还是下降，继而对每项内容进行比较，找出现行的采购活动中存在的问题。

该标准的缺点在于：当企业的采购部门组织、采购目标和人员等发生重大变动时，这种标准不具备可比性。

2. 标准绩效标准

在以下情况下，可以采用标准绩效作为衡量采购绩效的基础：企业以前没有做过类似的绩效评估，历史绩效难以获得，采购部的组织、目标和人员等方面发生过重大的变动等。

在采用标准绩效时，要遵循以下原则。

(1) 标准要具有固定性。标准一旦确立下来就应该保持连续性，不应随意更改。

(2) 标准要具有挑战性。标准要通过一定的努力才能实现，这样才有利于调动积极性，提高整体采购水平。

(3) 标准要具有可实现性。标准不应该是高不可攀的，而应是在现有条件下通过努力可以达到的。通常情况下，它是以当前的绩效作为参考依据而设定的。

3. 行业平均绩效标准

如果某企业与行业内其他企业在企业性质、采购组织特点等方面是相似的，则可通过对比，识别本企业在采购活动上的优劣。

如果单个企业的绩效资料获取不易，或者企业间不具备可比性，可以与整个行业的平均水平来比较。

4. 目标绩效标准

标准绩效是指在现行的条件下，“应该”可以实现的工作绩效。目标绩效不同于标准绩效，它是指在现有条件下，要付出相当的努力才能实现的目标。较之于标准绩效，它要求达到的水平更高。

目标绩效代表着企业管理层对采购部追求更好绩效的期望，其设立通常是以行业最佳绩效水平为依据的。

在制定采购绩效考核标准时，考核人员应结合企业的实际采购情况和绩效管理历史，将标准制定得更易于理解和实施。

11.3.2 绩效考核标准表

根据以上的标准就可以制定绩效考核的标准表了，其一般形式如表 11-9 所示。

表 11-9 采购人员绩效考核标准表

采购员		考核时间		考核人员	
考核区间	××年××月××日到××年××月××日				
考核项目明细					
考核项目	考核要点				考核得分
工作态度	是否严格遵守公司的规定和采购制度				
	是否热爱本职工作，服从领导				
	是否积极配合其他部门工作				
	对待工作是否认真并勇于承担责任				
工作能力	是否具有足够的沟通能力和技巧				
	是否具有足够的应变能力				
	是否具有足够的语言表达能力				
工作业绩	采购任务是否能够及时完成				
	采购物料的质量是否达标				
	采购成本是否持续降低				
	对采购市场环境信息和供应商信息的收集是否完整及时				
考核得分汇总					
评分项目	权重 (%)		考核得分		最终得分
工作态度	20				
工作能力	30				
工作业绩	50				
综合评价					

说明：判定每一个考核项目得分时，应综合考虑其考核要点，考核得分范围为 0~5 分，将每一个考核项目的考核得分乘以其权重就是此项目的最终得分。

11.4 制定绩效管理流程，使绩效考核规范化

采购绩效管理的流程一般分为以下几种，如表 11-10 所示。

表 11-10 采购绩效管理流程

流程名称	编制目的
采购绩效指标制定流程	明确采购绩效指标制定的标准程序，使采购绩效指标制定过程流程化、规范化
采购人员绩效考核流程	明确采购人员绩效考核的程序和方法，使考核的结果更加准确
采购人员绩效改善流程	明确采购人员绩效改善的方式方法，促进绩效改善活动的进行

采购人员绩效考核流程如图 11-6 所示。

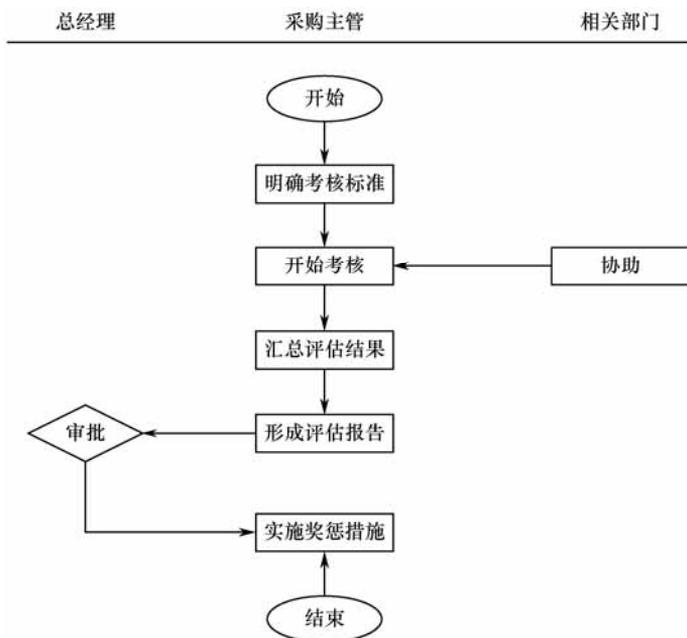


图 11-6 采购人员绩效考核流程

采购人员绩效考核流程的说明如表 11-11 所示。

表 11-11 采购人员绩效考核流程说明

序号	节 点	责任人	相 关 说 明	相关文件/记录
1	明确考核标准	采购主管	在考核活动进行前，必须明确相关标准，并根据《绩效考核标准表》进行考核	绩效考核标准表
2	开始考核	采购主管	采购主管根据绩效考核标准，在其他相关部门的鼎力配合下，共同完成考核任务	—
3	形成考核报告	采购主管	考核报告不仅应当包括考核的结果，还应包括对考核结果的分析及相应的奖惩意见	考核报告
4	实施奖惩措施	采购主管	根据企业的奖惩标准，对考核人员进行奖励或惩处，其目的都是促进绩效管理效果的不断攀升	奖惩标准

11.5 成立绩效管理考查小组，做到考核公正公开

采购绩效评估是对采购工作的全面系统的评价，其具有以下特征。

- ▶ 客观性。考核目标确定后，按照考核标准客观地衡量采购业绩和相关资料，具有科学的方法、评估工具、技术的支持。
- ▶ 广泛性。考核内容包括采购的各个环节。
- ▶ 极具组织性。考核是一个有组织的过程，是由目标确定、资料收集、进行判断、指导行动等环节组成的连续性活动。
- ▶ 价值性。考核过程用价值观念对业绩进行表述，进而判定。

可以说，采购绩效考核时，对采购过程全面、系统地评价，从而测定采购过程的整体水平。不过，要客观、科学、有效地开展该项工作，必要的组织支持是必不可少的。

采购绩效考核小组通常由人力资源部为主导，抽调其他部门人员临时参与。绩效考核组织的构成为考核主管和考核专员，如图 11-7 所示。



图 11-7 采购部绩效考核组织结构

考核主管和考核专员的岗位说明，如表 11-12 所示。

表 11-12 绩效考核组织岗位职责说明

岗 位	岗 位 说 明
考核主管	<ul style="list-style-type: none"> ● 制定采购绩效考核管理制度，经批准后组织实施 ● 建立或者调整目标考核制度，确保考核制度的科学性、公平性、合理性 ● 组织采购绩效考核的实施，协调考核过程中出现的争议 ● 组织部门领导进行绩效考核面谈环节，针对问题提出改善目标和建议 ● 依据考核结果和有关规定，对采购人员实施奖惩 ● 受理各部门员工的绩效申诉 ● 汇总考核信息，撰写考核分析报告上报人力资源部审批 ● 协助人力资源部建立日常薪酬体系以及日常管理 ● 根据实际情况，向上级部门提出绩效改进建议，获批后修订考核制度 ● 完成上级领导交办的其他工作
考核专员	<ul style="list-style-type: none"> ● 参与采购部绩效管理制度、考核方案的制定和修改，并组织实施 ● 设计、优化采购部的绩效考核标准 ● 协助绩效考核主管进行采购部人员的绩效考核工作 ● 跟踪绩效考核过程，及时协调解决考核过程中出现的问题 ● 负责本部门内部绩效管理培训，做好相关制度、标准的解释工作 ● 受理采购部人员的绩效申诉，对自己不能解决的问题及时上报考核主管 ● 及时提供必要的绩效数据支持 ● 进行考核结果、考核制度等资料的分类整理工作 ● 完成上级领导交办的其他工作

需要注意的是，成立采购绩效考核小组的主要目的是督促和监督采购人员的采购行为。当然，为了确保采购绩效考核工作的公平合理，在绩效考核过程中还需要严格遵循考核标准。

11.6 建立采购督导系统，防止腐败现象发生

采购是确保企业生产运营活动正常开展的一项重要企业经营活动，同时也是经营管理活动中的最为薄弱的环节。在这一环节中，较容易滋生“暗箱”操作、弄虚作假、以权谋私、收受回扣等违规行为，增加企业的采购成本。基于维护自身利益不受损害的目的，企业有必要对采购过程进行监控和稽查。

11.6.1 采购违规的预防管理

所谓“防患于未然”，采购违规一旦发生，给企业造成损失是不可避免的。因此，对采购违规行为事先做好预防工作是十分必要的。

1. 违规发生的原因分析

要预防违规问题，首先要分析问题的根源，也就是要分析促使采购人员发生违规行为的原因有哪些。概括而言，采购人员发生违规行为主要原因如表 11-13 所示。

表 11-13 违规原因分析

违规原因	原因分析
对管理人员不满	一些管理人员对采购人员不满或者不信任，这种态度使采购人员感到心理受伤，转而开始牟取私利
供应商的诱惑	这是导致采购人员发生违规行为的主要原因之一。供应商为了使自己的利益最大化，设法诱惑采购人员
环境因素	个人的行为在很大程度上会受到周边环境的影响。别的采购人员收受贿赂，并且一直“逍遥法外”、“不亦乐乎”，在这样大环境的影响下，自然会使采购人员滋生强烈的对比和心理落差

2. 违规行为的预防

要预防采购人员的违规问题，应从心态预防和环境预防两方面入手，缺一不可。

(1) 每次采购应有不少于 3 人参加谈判。这样做可以削弱单个采购人员的决定权，并在一定程度上形成相互监督的氛围。由于有多位采购

人员参与，供应商不便于对某位采购人员实施贿赂。

(2) 组建谈判小组。把谈判和执行彻底分开，负责谈判的人不负责采购活动的执行，负责执行的人不参与谈判，把权力有效地分离。

(3) 对采购人员实施轮岗制度。实施轮岗制度有两个好处。对采购人员来说，收受钱财是为了替供应商做事的。如果自己随时有可能被轮岗，届时将没有办法为供应商行方便，也就不便收别人的贿赂。而从供应商的角度来说，采购人员岗位不固定，行贿就不方便，万一某个作风不良的采购人员刚收下贿赂就被调走了，则会“偷鸡不成蚀把米”。

(4) 建立信息收集系统。督促相关人员收集与采购项目有关的信息资料，并及时公布公开，或发邮件抄送给相关的采购人员。这便可以通过相关人员分析出交易信息是否和采购负责人汇报的数据存在出入，从而有效地避免违规行为的发生。

(5) 利用采购人员来管理采购人员。美国股市在早期也曾面临大量的虚假信息，例如虚假年报、合伙做庄、操纵股市等。于是，美国政府高薪聘请参与或者主持这些违法行为的股市老手为监督机构的成员，这些股市老手利用自己对股市操作手法的高度熟悉，有力地打击了股市中的不法行为。

将这个办法应用在对采购违规的预防上，也未尝不可。企业可以将一些采购老手抽调出来，给予高薪，让其专门负责对采购系统和采购人员的监控和完善工作。同时，也可转移管理层与采购人员之间的矛盾，避免因管理上的矛盾导致采购人员私欲膨胀。

当然，除了早期预防外，也绝不可忽视在采购实施过程中进行实时监督，从整个过程检查违规现象。

♂ 11.6.2 采购过程的实时监督

对采购过程实时监督和控制，主要从对采购人员的监控、对采购流程的监控和对采购预算实施监控等三个方面入手。

1. 对采购人员的监督与控制

采购人员是采购活动发生的主导者，掌握着采购的执行和决策权。对采购人员的监督和控制可以从以下方面展开。

(1) 定期召开加强采购人员的业务素质和职业道德建设的学习性会议，重点学习内部规章制度和一些负面教训或者案例，提高采购人员的素质，规范业务行为。

(2) 建立合理的奖惩制度，规范工作日报的填报制度等，使得采购绩效的考评切实体现在员工的日常工作中，控制和引导采购人员日常工作的正规化。

2. 对采购流程的控制

采购流程是采购活动的主线，对采购流程的关键节点加以控制极为重要。这些关键流程节点包括：采购计划的制订、供应商评价与选择、招标文件和采购合同的拟定、合同监督、物料交付检验、采购绩效考核等。

在实施采购时，采购监督人员要对这些流程产生的文件进行严格的管理和核查，而采购人员在每一环节结束以后，都必须向上级领导和相关人员做好汇报、总结工作。

其实，监督采购实施过程的根本目的是为了确保采购按照预期发生以及避免违规行为发生，对采购人员违规意识起到提醒和预警作用。

不过，这种方式的控制力度略有不足，有时也会被一些胆大贪婪之人钻了漏洞。因此，还需要企业安排专门的稽查人员，对违规行为进行严格的稽查。

♂ 11.6.3 违规行为的严格稽查

由于采购违规行为直接关系到采购人员的品质和人格尊严问题，在对违规行为进行稽查时，一般采取非直接的形式。

一般对采购人员的稽查分成两个阶段进行，即采购合同签订前和采购合同签订后。通常情况下，稽查活动可以从以下四个方面入手。

- ▶ 观察采购人员的衣食住行。采购人员的工资一般都不高，可以通过其生活上的各种表现来判断其是否有工资以外的收入。例如，穿着打扮及使用的电子产品、电话的更换频率等。在采购谈判期间，如果参与谈判的采购人员多次出现避开众人接听电话等行为，稽查人员则需要多加注意。

- ▶ 把目标锁定在某个供应商身上。一般采购人员的腐败行为会发生在财务付款之后，因此，在财务给某个供应商付款后，需要留意采购人员的举动，观察采购人员是否私自会见供应商等。
- ▶ 如果某一产品出现了问题，稽查人员需要密切观察相关采购人员的处理态度，是积极还是被动消极，这样也可以判定该采购人员和供应商之间的关系状态。
- ▶ 关于交期。一些供应商一旦和某位采购人员结成良好的“合作关系”，就容易在交期上疏忽大意。所以，一旦发现采购交期存在问题，稽查人员要观察采购人员的态度。如果他们接洽的供应商多次无理地延误交期，并且采购人员隐瞒不报，或者用“原材料供应不足、生产缓慢”等理由予以搪塞，那么稽查人员有理由怀疑采购人员与供应商之间的关系。

作为采购稽查人员，其本身的职业道德也是十分重要的。稽查人员必须树立起自己的威信，在工作中坚持原则，否则其稽查工作很难展开。

11.7 建立合适的奖惩制度，激发员工工作积极性

采购部绩效的奖励和惩罚都是提高采购部工作效率和工作绩效的方式，在使用时，更多的是要给采购人员指明努力的方向，而不是作为一种管理和控制的手段。

♂ 11.7.1 针对绩效的奖励措施

对于下列在采购工作中做出贡献的采购人员，企业应给予一定的奖励，鼓励其再接再厉，提升其工作积极性。

- ▶ 在物料紧缺、原材料供应紧张的情况下，能提前完成采购任务，为公司解决困难，贡献突出的。
- ▶ 对采购业务方面的工作能提出合理化且有价值的建议，经审核评定确能给公司带来效益且被采纳的。

- ▶ 为维护企业利益，在对外经济活动中能一次性为企业节约资金或挽回经济损失的。
- ▶ 为维护企业形象和声誉作出突出贡献的。
- ▶ 对一贯忠于职守，积极负责，廉洁奉公，事迹突出的。

对于采购人员有上述表现，企业可以给予其一定的物质奖励（如发放奖金）或精神鼓励（如在公司范围内通报表扬）。

♂ 11.7.2 针对绩效的惩罚措施

由于采购的物料质量会直接影响到企业生产出的最终产品的质量，因此，对于采购人员犯下的一些原则性的错误，需要给予较为严厉的惩罚，以避免错误的重复发生。可采用的惩罚措施如下。

- ▶ 所有采购人员不得向供应商泄露公司信息或机密，不得将物料底价或竞争方的信息向供应商透露。一经发现，将处以一定金额的罚款。
- ▶ 对于未能按时完成采购任务的，按照对企业造成的经济损失予以罚款；对于多购或误购的，根据影响情况处以不同金额的罚款；对情况恶劣的，作无薪开除处理。另外，如主管领导管理不善，应负连带责任，并处以双倍处罚。
- ▶ 所订购的物料在正常生产周期内不能按时购回的，必须说明原因，并及时上报给主管领导处理，未上报的应处以一定金额的罚款。
- ▶ 采购人员不得接受供应商的现金、礼品、支票等有偿证券，不得向供应商借款等。一经发现，要对受贿人处以一定金额的罚款，情节严重者，给予开除处理，并送交公安机关处理。
- ▶ 采购人员不得在同等质量的情况下，选择价格偏高的物料。公司内审人员若查实相同质量物料的价格在采购时低于采购人员所采购的价格，视情况对采购人员进行处罚。
- ▶ 采购部门应每月对现有供应商进行市场询价，每月不得少于3家替补供应商，并填写“采购物料市场询价表”，抄送相关部门及领导。未按此要求操作的采购人员，将给以一定程度的处罚。

鉴于考核人员对采购人员工作情况了解的局限性，奖惩难免会有失偏颇，对于具体奖惩文件有异议的采购人员可以在规定时间内向上级进行申诉。

11.8 采购绩效管理现状检测与持续改善

采购主管可以根据采购绩效管理的现状设计评价等级，并形成评分表。这样不仅可以用来指导采购人员更加准确、有效地工作，而且可以用来评价采购绩效管理成效，以便更好地做好管理工作。

♂ 11.8.1 采购绩效管理内容评分表

在采购绩效管理现状检测的过程中，应当尽可能地用一些量化的工具，将采购绩效管理所涉及的内容设计成评分等级表，从而一目了然地评价执行过程的好坏。其形式如表 11-14 所示。

表 11-14 采购绩效管理内容评分表

检查内容	等 级	评分	条 件 说 明
绩效管理的整体性	一级（差）	0	没有绩效管理的整体性意识，在绩效管理过程中只注重采购部门自身的管理，而忽略了生产、质检等相关部门的管理情况
	二级（较差）	1	认识绩效管理整体性原则的重要性，并开始了相应的调查和学习
	三级（及格）	2	确立了体现企业要求的、具有整合性的、贯通全公司的、大的绩效管理目标体系
	四级（良好）	3	以全公司的绩效管理体系目标为基础，确定各个相关部门的目标，并达成了上下左右的共识
	五级（最佳）	4	实现了全公司绩效管理目标体系和各相关部门的目标相互关联
绩效管理的持续性	一级（差）	0	绩效管理过程断断续续，没有持续进行
	二级（较差）	1	当采购过程出现问题时，能够从整体出发，对各个部门进行绩效考核，以防止今后再次出现同样问题
	三级（及格）	2	调查出现问题的原因，协同相关部门对责任部门进行绩效考核，并要求责任部门尽快提出解决方案

(续)

检查内容	等级	评分	条件说明
绩效管理的持续性	四级(良好)	3	追究产生问题的真正原因,并对相关责任部门进行深入调查,考核其在采购过程各个阶段的绩效情况,采取防止再出现类似问题的措施
	五级(最佳)	4	调查相关的供应商,彻底查明原因,并根据责任部门绩效考核的结果制定对策,预防以后采购活动中类似问题的发生,做好充分的预防措施
绩效管理优化意识	一级(差)	0	对采购绩效管理的优化没有认识
	二级(较差)	1	理解到应该采取措施进行采购绩效的优化,但没有在具体的行动中表现出来
	三级(及格)	2	通过实施采购绩效优化责任制,使采购人员开始站在企业的立场上考虑绩效优化的对策
	四级(良好)	3	站在企业的角度来考虑绩效优化的本质是什么,如何进行优化,并开始制定具体的绩效优化方案
	五级(最佳)	4	为了优化采购绩效而绞尽脑汁,做到尽一切努力来提高采购绩效,并同相关部门共同协商优化方案
...

11.8.2 采购绩效管理点检表

采购主管制定并完善了采购绩效管理内容评分表以后,就可以参照其标准制定点检表,根据采购绩效管理内容评分表制定的采购绩效管理点检表如表 11-15 所示。

表 11-15 采购绩效管理点检表

部门		责任人		检查人		日期		
序号	点检物料	点检项目	评分					备注
			0	1	2	3	4	
1	物料 A	绩效管理的整体性						
		绩效管理的持续性						
		绩效管理的优化意识						
		...						
2	物料 B	绩效管理的整体性						
		绩效管理的持续性						
		绩效管理的优化意识						
		...						

(续)

序号	点检物料	点检项目	评分					备注
			0	1	2	3	4	
3	物料 C	绩效管理的整体性						
		绩效管理的持续性						
		绩效管理的优化意识						
		...						
4	...							

说明：1. 依据采购绩效管理内容评分表，在相应栏内打“√”。

2. 累计总分除以累计项后，再除以 4，所得分再乘以 100，即为该区域综合得分。

3. 异常报告途径：检查人——责任人——采购主管。

参 考 文 献

- [1] 黄昌华.采购主管高效工作手册[M]. 北京：机械工业出版社，2008.
- [2] 蒋健.物流主管高效工作手册[M]. 北京：机械工业出版社，2008.
- [3] 罗百辉，陈勇明. 生产管理工具箱[M]. 2 版.北京：机械工业出版社，2011.
- [4] 傅和彦.供应厂商管理. 3 版.厦门：厦门大学出版社，2009.
- [5] 于淼.供应商管理[M].北京：清华大学出版社，2006.
- [6] 王文信.采购管理[M]. 2 版.厦门：厦门大学出版社，2010.
- [7] 周鸿.采购部规范化管理工具箱[M].北京：人民邮电出版社，2008.
- [8] 王忠宗.采购与供应管理[M].厦门：厦门大学出版社，2009.
- [9] 刘建伟.优秀采购员技能培训手册[M].深圳：海天出版社，2008.
- [10] 吴发明.生产物料供应与管理操作手册[M]. 北京：人民邮电出版社，2008.
- [11] 李广泰.如何做好物料部主管[M].广州：广东经济出版社，2011.
- [12] 周云.采购成本控制与供应商管理[M].北京：机械工业出版社，2011.

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：男 女 年龄：_____

E-mail：_____ 联系电话：_____

传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

- 国有企业 私营企业 政府机构 股份制企业
外资企业（含合资） 集体所有制企业
其他（请写出）_____

单位所属行业：

- 食品/饮料/酿酒 批发/零售/餐饮 旅游/娱乐/饭店
政府机构 制造业 公用事业
金融/证券/保险 农业 多元化企业
信息/互联网服务 房地产/建筑业 咨询业
电子/通信/邮电 其他（请写出）_____

单位规模：

- 500 人以下 500—1000 人 1000—2000 人 2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
 报刊杂志 电视台电台 书店 别人推荐 其他_____
3. 您对本书的评价
内容 好 一般 较差
编排 易于阅读 一般 不好阅读
封面 好 一般 较差
4. 您在何处购买的本书
 书店 网络 机场 超市 其他_____
5. 您所关注的图书领域是:
 投资理财 人力资源 销售/营销 财务会计
 管理学与实务 其他_____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
 电子邮件 传真 书目 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名_____ 职务_____ 电话_____
地址_____ 邮编_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

华通咨询·精品书屋

北京华通正元管理咨询有限公司，简称华通咨询，是一家集企业管理研究、管理咨询与培训、图书出版为一体的文化传播与服务机构。公司以“发现企业管理实践问题，提供有效解决方案，传播科学管理方法”为己任，依托近百人的咨询师、培训师以及专业研究员队伍，在近10年时间里，服务过华为、联想、海尔、新希望、联通、伟创立、富士康等各类型企业。

“华通咨询·精品书屋”是华通咨询设立的管理思想学习、交流以及提供出版服务的基地，内容包括：

- 1. 企业影响力书架：出版企业及领导传记、管理思想，强化品牌影响力。
- 2. 培训教程书架：专业咨询、培训图书出版，共建全员学习型组织。
- 3. 管理心理学书架：为企业管理者和员工提供心理技能和心理养分。
- 4. 培训师影响力书架：为咨询师、培训师的管理智慧提供出版平台。

网址：<http://www.huatop.com>

邮箱：huatop818@163.com

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

电话服务

社服务中心：010-88361066

销售一部：010-68326294

销售二部：010-88379649

读者购书热线：010-88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

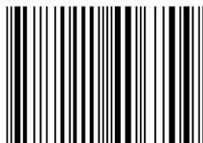
封面无防伪标均为盗版

忙忙碌碌，身心俱疲，为什么管理效果却并不好？
提供实用的方法和工具，让中基层管理有效落地！

卓越主管必读丛书



ISBN 978-7-111-40670-9



9 787111 406709 >

图书上架建议 采购管理

ISBN 978-7-111-40670-9

定价：38.00元