



## 道德素养

职场论坛上有一篇贴子，写的是老板在招聘员工时使出的种种“试金石”，其目的是测试员工在专业技能之外的职业操守，其中排在第一位的便是采购。

根据网友的交流内容，腐败大多出现在采购与销售环节，几乎所有在大企业里做营销和采购的人都对拿回扣的行为见怪不怪。商业界时不时上演经理人因个人职业发展而离职的桥段，采购部门走马灯似的换将，美国国会颁布的《反海外腐败法》也没法保证美国企业的中国业务部门独善其身。为此，一些公司甚至还列出了一些土规矩，比如把业务人员薪酬收入的百分之多少当作职业道德保证金暂扣，无违规行为年终统一发放。由此可见，职业道德已成为企业考核员工的主要标准。

Cora 女士认为，在采购经理所有的必备素质中，很高的道德素养是被排在第一位的。她在与世界各地的采购经理交流时发现，一些在行业中做得顶尖的采购经理大多具备很高的道德素养以及严谨的工作态度。这包括：保持对企业的忠诚；不带个人偏见，在考虑全部因素的基础上，从提供最佳价值的供应商处采购；坚持以诚信作为工作和行为的基础；规避一切可能危害商业交易的供应商，以及其他与自己有生意来往的对象；拒绝接受供应商的赠礼；不断提高自己在方式方法、材料、和影响采购工作的作业流程上的知识；在交易中采用和坚持良好的商业准则等。

随着采购行为在企业战略中的地位越来越高，良好的职业道德的素养是成功的采购经理的第一种必备素质。

## 供应链全局观和国际视野

有一则寓言以地狱和天堂的比喻来说明了协作的重要性。

有人和上帝谈论天堂和地狱的问题，上帝决定分别带他到这两个地方看看。他们先去看地狱。这是一个房间，屋里有一群人围着一大锅肉汤，每个人看起来都营养不良，饥饿又绝望。他们每个人都有一只可以够到锅子的汤匙，但汤匙的柄足足有两米长，自己没法把汤送到嘴来。他们看上去那么悲苦。上帝接着让这个人去看了天堂，一样的房间，同样的一锅汤，一样的长柄汤匙，也有一群人，可是他们看起来精神焕发，大家都在快乐的唱着歌。

“为什么会这样？”这个人不解地问。上帝微笑着回答：“其实很简单，天堂里的人会用自己的汤匙喂给别人，而地狱里的人不会这样做。” 相互协作是衡量团队精神的重要指标之一，也是在供应链致胜时代企业立足市场争取优势地位的不二法门。实践证明，采购人员要在执行采购中最大限度的节约成本，不仅要考虑到价格因素，还要了解供应链各个环节的操作，明确采购在各个环节中的不同特点、

作用及意义。

随着经济的发展和国际贸易的日渐频繁，我国企业的采购方式也在迅速向多元化方向发展，目前最明显的趋势就是全球化采购与本土化采购相结合。与此同时，企业对采购从业者的要求也开始提高。以零售企业目前急需的采购经理为例，由于零售企业要避免成品大量变成库存沉淀，减少库存占压资金，这就要求其熟悉零售业采购流程，保证采购体系的有序运作。另外，采购经理除了全面负责公司采购部门的日常管理与运作外，对采购的管理也从商品扩大到外部资源及供应商的管理范围，要针对供应链各个环节的采购工作予以合理的实施。

建立在这种工作状况基础上，采购人员基于供应链的沟通协调能力表现得最为重要。分析各家的招聘启事我们可以发现，企业对所需人才的要求一般都要提及沟通协调能力，这与中国大企业日渐树立的供应链管理致胜观有很大关系。

现在的采购已经是多远化，跨国家、跨地区的采购，因此采购人员要有很好的外语沟通技巧，随时关注供应链领域所发生的事件如原材料价格波动、气候波动等，对与影响因素有敏锐的感觉，能够及时的做好预警及防范措施。并且还要了解国际上的最新技术及产品。从人才市场的走势分析，我们也可以看出，目前最缺的是具有国际视野的管理人才，世界 500 强在中国投资的企业大多列出了这类需求。可以看出，基于供应链管理的采购全局观以及国际化视野是采购人才必备的第二和第三种素质。

### **总成本原则和采购技巧**

一位知名的采购专家提出，一次优秀的采购并不是只强调物品的成本，如果花 50 美分买的笔用两天就坏，那倒不如买 5 美元一支但可以用上好几个月的笔，采购人员最主要的是要学到关注采购行为的总成本，而不是某个商品的价格。

看似简单的道理实施起来却并不容易。要买到真正物美价廉还适合的商品，除了要求采购经理的谈判水平外，对于其眼光、对商品成本构成的了解以及采购策略都提出了不低的要求。现在，不论是松下、通用汽车等老牌企业，还是戴尔、惠普等新兴企业，都打造了强大的采购部门和完善精密的采购制度，目的就是把采购部门也打造成一个利润中心。

从几个知名企业的案例中我们可以看出采购人员为了降低成本所做的努力及使用的技巧。

福特汽车的采购经理把开发新供应商当成自己每年的常规工作。每次招标都要求有新面孔出现，主要商品、材料的供货商至少有 3 家，而且每年应至少再发展一家。这么做是为了营造供应商之间的竞争局面，保证供货质量和降低成本。

与沃尔玛打交道的供货商大多对沃尔玛又爱又恨。爱的是商品进了沃尔玛一定好销，恨的是沃尔玛的采购人员通过先进的信息系统对供货商的成本了如指掌，他们的利润率被压在一个较低的水平上。所

以，了解了供货商的成本构成才能问他们要利润，这是谈判时的主要武器。

全球微波炉冠军格兰仕公司非常注重与供货商的共赢关系，其采购人员在供应商中以最不愿意与供货商“搞关系”闻名。不仅如此，物资部门的人员还与供应商一起探讨降低零部件成本的方法，朝着更高品质、更低成本的目标共同努力。与供货商的共赢关系有助于提高企业利润。

和记黄埔建有采购成本数据库，包括众多厂商同类产品的市场价、成本构成等，由审计专家进行维护。所有的采购都通过招标进行，和记黄埔规定：所有采购都要通过招标进行。3000 元以上的采购必须有 3 家以上的竞标，5000 元以上的采购必须有 5 家以上，招标比价以后，采购员可以初步定价，由审计专家审计通过。招标比价使成本控制有章可循。另外，如今采购经理中比较流行的另一个技巧是，要求投标方在投标书上列出单项成本，而不只是一个总价，以方便他们看出其中的水分。

所以，通过各种采购技巧获得成本降低以及总成本优先原则成为成功的采购经理人必须具备的第四和第五种素质。