

## 采购知识（一）：采购的分类

### （一）按价格分类

1.招标采购 2.询价采购 3.比价采购 4.议价采购 5.定价采购 6.公开市场采购

### （二）按采购主体分类

1.个人采购 2.集团采购

### （三）按采购方法分类

1.传统采购

2.科学采购 1) 订货点采购 2) MRP 采购 3) JIT 采购 4) 供应链采购 5) 电子商务采购

## 采购知识（二）：采购的价值

### （一）采购利润杠杆效应

使得采购在企业管理中具有重要地位的原因首先在于采购存在“利润杠杆效应”。正是这个效应的存在才使得企业的高层管理者们想方设法在采购上下功夫，为企业“挤”出更多的利润，也正是因为如此才使得采购部门越来越受到这个微利时代的企业高层管理者们更多的重视。举个例子，假设一个企业 50% 的资金用于采购原材料，其税前利润为 10%，那么它每收入 10 万元，它将获得 1 万元的利润，并且这 10 万元收入中将有 5 万元用于采购，我们假设采购部经过努力降低了 2% 的采购成本，那么在利润中将增加 1000 元，如果换成通过增加销售来获取这 1000 元利润的话，那么要增加 10% 的销售额才能实现，即卖多 1 万元才行。但是不要简单的将 2% 和 10% 进行比较，因为要降低 2% 的采购成本看似不难，但在实际作业中可能就要为这 2% 费尽心机，有时经过了努力但仍有可能达不到目标。

### （二）采购降低成本和技术革新

除了直接降低采购价格，采购也能够以一种间接的方式对企业竞争地位的提  
高做出贡献。这种间接贡献以产品品种的标准化、质量成本的降低和产品交货时间的缩短等形式出现。在实践中，这些间接贡献通常比直接节省的金钱更实在

## 采购知识（三）：采购部门的职责

### （一）核心职责

1. 首要任务是保证本单位所需产品与服务的正常供应，以支持本单位生产及其他经营活动的顺利运作；

2. 不断改进采购过程及供应商管理过程，以提高货物质量；

3. 控制、减少所有与采购相关的成本，包括直接采购成本和间接采购成本；

4. 建立可靠、最优的供应配套体系；

5. 利用供应商的专业优势，积极参与产品或过程开发；

6. 建立并维护本企业、本公司的良好形象；

7. 管理、控制好与采购相关的文件及信息。特别是要收集有关货物质量事故的信息，重点是造成产品质量或设备故障的货物信息，这些信息也将作为评价供应商的重要依据。

## （二）其他职责

从采购管理的角度讲，其他职责包括制定并实施采购的方针、策略、流程、目标及改进计划并进行采购及供应商绩效衡量，建立供应商审核及认可、考核与评估体系，开展采购系统自我评估，建立培养稳定并有创造性的专业采购队伍等等。

### 采购知识（四）：采购管理部门的职责

（1） 供应商的选择与评价

（2） 保证公司在采购价格上的优势

（3） 制定采购制度和设计合理的采购流程

（4） 提高采购效率

（5） 控制采购风险

### 采购知识（五）：整体采购成本

整体采购成本又称战略采购成本，是除采购成本之外考虑到原材料或零部件在本企业产品的全部寿命周期过程中所发生的成本，它包括采购在市场调研、自制或采购决策、产品预开发与开发中的供应商参与、供应商交货、库存、生产、出货测试、售后服务等整个供应链中各环节所产生的费用对成本的影响。

按功能来划分，整体采购成本发生在以下的过程中：开发过程、采购过程、企划过程、质量过程、服务过程。

### 采购知识（六）：大幅度降低采购成本的绝佳途径

美国密歇根州立大学一项全球范围内的采购与供应链研究结果表明：在所有的降低采购成本的方式当中，供应商参与产品开发最具潜力，成本的降低可达 **42%**，利用供应商的技术与工艺则可降低成本 **40%**，利用供应商开展即时生产可降低成本 **20%**，供应商改进质量可降低成本 **14%**，而通过改进采购过程以及价格谈判等仅可达到 **11%**。

欧洲某专业机构的另一项调查也得出类似结果：在采购过程中通过价格谈判降低成本的幅度一般在 **3%~5%**，通过采购市场调研比较、优化供应商平均可降低成本 **3%~10%**，通过发展伙伴型供应商并对供应商进行综合改进可降低成本 **10%~25%**，而供应商早期参与产品开发成本降低可达 **10%~50%**。由此可见，降低采购成本的最高境界是“上游”采购，亦即在产品开发过程中充分有效地利用供应商。

采购知识（七）：采购员必备的能力

一，成本意识与价值分析能力

二，预测能力（指对价格和供应量的预测）

三，表达能力

四，良好的人际沟通与协调能力（与供应商、与管理部门、与营销部门、与生管部门、与品管部门、与生产现场、与财务部门、与技术部门、与仓储部门）

五，专业知识（指所经办的产品知识）

采购知识（八）：采购的原则（**5R** 原则）

采购就是在适当的时候以适当的价格从适当的供应商处买回所需数量商品的活动

采购必须要围绕“价”、“质”、“量”、“地”、“时”等基本要素来展开工作

**5R 原则**：适时（**Right time**）、适质(**Right quality**)、适量(**Right quantity**)、**适价(Right price)**、**适地(Right place)**

采购知识（九）：采购程序的关键步骤

一，发现需求

二，对需求进行描述，即对所需的物品、商品或服务的特点和数量准确加以说明

三，确定可能的供应商并对其加以分析

四，确定价格和采购条件

五，拟定并发出采购订单

六，对订单进行跟踪并/或催货

七，接受并检验收到的货物

八，结清发票并支付货款

九，维护纪录

采购知识（十）：战略联盟与伙伴关系实施流程

1， 建立满足企业需求的战略

2， 组建支持战略联盟与伙伴关系的内部结构

3， 识别联盟或伙伴关系的机会

4， 确定联盟或伙伴关系的候选人

5， 与候选者高级领导接触

6， 评价联盟或伙伴关系的候选人

7， 与候选人谈判

8， 培育并发展联盟与伙伴关系

采购知识（十一）：战略联盟与伙伴关系的关键成功因素

1， 高层管理的承诺

2， 严格的供应商选择过程

3， 持续努力的改进

4， 目标的一致

5， 联盟与伙伴关系支持体系和文件

6， 持续关注双赢机会

7， 广泛沟通和分享信息

8， 建立信任

9， 资源让步

10， 成功的明显标志或指标

11， 关于联盟与伙伴关系目标和期望利益的内部教育

12， 人员发生变动时保持联盟与伙伴关系的能力

采购知识（十二）：供应商选择决策

决定和某个供应商进行大量业务往来通常需要一系列合理的标准。良好的采购技术是决策背后尽可能合理的论证过程。通常情况下，采购方对供应上能否满足自己的质量、数量、交付、价格、服务目标等的观察将支配决策结果。与这些基本采购目标相关的还有一些更重要的供应商品质，包括历史纪录、设备与技术力量、财务状况、组织与管理、声誉、系统、程序柔性、通信、劳资关系、位置等。显然，采购性质与数量会影响各项目标的权数，因此，我们需要提供证据来支持自己的选择决策。例如：对于工程师在新产品设计中用到的小批量新线路板来说，质量和迅速交付比价格重要得多。供应商应该是当地的，以便同设计工程师保持联络，此外还要有良好的技术保证。另一方面，批量生产所需的大量已设计好的线路板订货则需要将价格视为关键因素之一。通常，交付应该按时，而不必迅速。由此可见，即使技术规格的要求完全一样，供应商选择标准的权数也有不同。正是对组织要求的敏感性才是优秀采购人员有别于一般的采购人员。无法接受的供应商绩效是所有采购者希望避免的结果之一，因为它会使成本远远超出最初的采购比例，并且破坏部门间的关系，损坏供应商声誉，削弱顾客满意程度。

#### 采购知识（十三）：采购员应如何规避采购风险

对采购员风险评估行为的调查表明：与未经审查和不熟悉的供应商做交易存在的风险是很大的。同样的，常规、重复采购存在的风险决不低于新的或以较低标准采购的风险。通常来说，对于不熟悉的材料、部件、装备、供应商和增加的资金数量而言，风险看起来较高。采购员可以采取一系列的行动去避免、减轻、转嫁、限制或者抵制风险。例如，一个采购员可以试图通过征求意见和建议来转嫁风险，像技术意见；采购员也许需要投标合同、履行合同或者支付合同以抵制风险；或是通过双重或多重供应源而非单一供应源来降低风险。采购员也可以通过协商支付条款来限制风险：条款允许当确定支付日到期时可以分期付款，但是保留一部分的付款，直到完成和接受了所提供的服务为止。当一个采购员采取了如下的行动：如挑选一个供应商，或者转换供应商，或者同意一定的条款和条件时，他或她应该清楚地知道采取这些措施带给以下三者的风险：所做出的决定对公司的影响、预期回报以及这两者间的权衡。采购员从单方面和总体上对风险和回报间平衡的评估，应该指导采购员的决定。