

<<避开采购黑洞>>

图书基本信息

书名：<<避开采购黑洞>>

13位ISBN编号：9787500468936

10位ISBN编号：7500468938

出版时间：2008-5

出版时间：中国社会科学出版社

作者：马晓峰

页数：207

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<避开采购黑洞>>

前言

坦白地讲，出书这件事已经是很早以前的想法了。

到现在已经差不多2年了。

之所以耽误了，是因为我的工作比较忙，实在没时间。

我曾经盘点过2006年的所有出差用的登机牌，共有98张，也就是平均一周出差2次，所以根本没时间坐下来写东西。

供应链的工作本来就很痛苦，有很多是突发的、临时性的事情，常常会弄得你措手不及，直至把你搞得焦头烂额为止。

2007年，我的工作理顺了许多，这才有时间着手整理这本书稿。

不过，直到现在我才明白，别的人都是在享受生活，而我，生活是在享受我。

采购是什么，我有时候自己都说不清楚。

但是采购确实充满了不确定性，充满了悬疑，充满了挑战。

我记得最忙的时候是2006年4月份，那时候，供应商交货期的准时率为47.5%，资金周转超快，库存居高不下，计划准确率几乎为零。

老板当时还火上浇油，他居然想把大部分供应商的应付款周期拉长到120天，我虽然表示了不同意，但考虑到他和公司的处境，只有勉强答应了。

那段时间我几乎天天做噩梦，有时候连做梦都是上下集的，中间起来上个洗手间，回来再接着做梦，内容居然都能连起来。

每当我白天坐在办公室里，就觉得自己仿佛是坐在一个幽深的洞里，里面黑的伸手不见五指，我在里面歇斯底里地喊，累得筋疲力尽，瘫倒在地，但是却能清晰地听到洞外人们说话的声音，可是他们没有一个人来搭救我。

那些声音来自不同的部门和不同的人，有生产部门的、有销售部门的、有财务部门的、有计划部门的……在梦里我就发誓，将来一定要把这些声音记录下来，如今如愿了。

在这本书里，我描述了采购部门和采购业务应具备的框架和功能体系。它也是我能记录那些声音的有力工具。

[画外音]2006年4月9日，江苏徐州的一个供应商给出了他的报价清单，其中有三项要涨价，分别是人工费、钢材和不锈钢，有三项保持不变，分别是包材、橡胶、树脂。

可是，就在2天前，我和这个供应商的销售总监还一起在北京中石化开过会。我明明看到中石化的橡胶和树脂基料便宜了5%的。

于是，我打电话问他，他很尴尬地说：“抱歉，我忘记了。”

“真是狡猾，这不是黑洞是什么？”

2006年7月初的某天，在上海菜福士广场一楼的星巴克咖啡馆内，老板跟我说：“马，你知道我们销售部门的应收账款的周期吗？”

“我说：“知道，大概在22~40天。”

“老板说：“马，我希望你们采购部门的应付账款的周期应该在120天。”

“我当时感到一阵头晕，心想，上帝呀，他认为现在的这些供应商都是傻子吗？”

这让我以后怎么做？

这不是黑洞是什么？

2006年10月的某天，在苏州工厂的会议室里，一个销售工程师怒气冲冲地对着我的采购工程师大声喊道：“怎么了，我就是今天下订单，明天要货，不给你们压力是不行的，还反了你们了，别忘记了，你们的工资是谁赚出来的。”

“我的采购工程师一脸无奈，脸部肌肉不停地抽搐着，最后气得瘫在椅子上。

目光呆滞。

这不是黑洞是什么？

2007年5月11日，由于供应商的高层更换频繁，导致交货期严重滞后，我的2个Buyer和2个SQE几乎在广西柳州的工厂里连续工作了12天，他们回到上海后，却没有一个部门对他们表示同情。

<<避开采购黑洞>>

这不是黑洞是什么？

2007年6月底，采购部门一个Sourcing买了一款新手机，没想到，人事部门却强行介入调查这个手机是谁送他的，一个月后，调查得出的结论是他正常买来的，我的这个Sourcing因此而辞职，并声称要与人事部门对簿公堂，经协调后，事件得到平息，我却由此损失了一员爱将。

但后来人事部门一个经理的话却让我气愤不已：“谁让他是采购部门的，那个手机很贵的，他的工资买得起吗？

”这样的话也说得出来，这不是黑洞是什么？

2007年8月，我的采购经理向我抱怨财务部门的流程太呆板：“因为现在的供应商都很强势，要先看到我们开出的支票才给开发票，而我们的财务部门却坚持要先看到发票再开支票。为此我总共跑了4趟进行协商，以后再也不想跑了。

”这不是黑洞是什么？

采购部门经常处在公司、企业的风口浪尖，做好了是生产和销售的功劳，做不好就是采购的责任。

无论是谁，都可以随时随地投诉采购人员。

花钱谁不会花呀？

是人都会做采购。

不希望这样的事情也在读者的公司中出现。屏蔽采购的黑洞，做好供应，这才是我的初衷。

<<避开采购黑洞>>

内容概要

采购部门是一个“赚钱”的部门！

“采购额下降5%，企业就可以增加10%的利润！

” “采购的专业化管理被企业当成‘利润中心’来经营，因为它是企业核心能力之一！

” “在BONEIMEN公司，如果采购额下降2%，可以提升3.7%的利润！

” 现代工商企业经营管理之道是通过制成品来换取合理的利润。

但原材料价格不断地上涨及客户的要求不断地改变，诸如，产品品种变化大、批量小、交货期短、质量高、价钱低等，都使得企业要达到这个基本原则变得越来越困难。

企业要想维持竞争及保有合理的利润，就只有纷纷发挥采购的功能及专长。

争取以最低的成本，适时地取得品质优良的合适材料或设备，以确保企业顺利运转并获取微利时代的生存利润。

对制造业来说，采购成本占了生产总成本的55%~85%，若采购成本能降低5%~10%，则产品利润可直接提升5%~10%。

由此可见，采购在企业内具有不可或缺的重要地位。

但是，采购的主要功能还必须要和销售市场的推广、研发、生产计划、物料计划、生产能力计划、质量控制、存货控制、库存管理等环节互相协调及配合，才能获得合理的投资回报率。

基于采购管理在企业中的重要影响力，本书编者凭借多年的采购经验，揭示了在采购管理中，降低成本、议价技巧、供货商管理、供货商交货期管理、采购流程、品质管理等方面的内容，令读者实实在在地掌握并学会运用采购的技能和技巧。

<<避开采购黑洞>>

作者简介

马晓峰，复旦大学管理学博士。

德国汉堡大学工学博士、美国华盛顿大学访问学者、美国采购协会会员。

曾任中国第三方物流网CEO，司达物流信息系统管理（中国）公司总经理，复旦大学国际经营技术讲习所副教授，上海劳动局职业指导中心顾问，上海紧缺人才办公室指定顾问等。

他主讲的课程有：“采购、库存战略管理和控制”、“物流与供应链管理、物料控制”、“渠道管理、物流成本控制物流的客户服务”、“仓库的流程性管理”、“运输配送的战略控制与管理”，“信息技术在物流运营中的管理”等。

<<避开采购黑洞>>

书籍目录

序一序二前言第一章 采购管理的新型理念 第一节 供应链管理体系下的现代采购模式探索 第二节 物流的冲击对采购的影响第二章 现代企业的主要采购方式 第一节 电子化采购 第二节 JIT采购是什么 第三节 外包采购 第四节 不要把招投标采购做成“阳光下的交易” 第五节 集中采购与分散采购第三章 采购的核心与采购流程优化 第一节 采购的核心：服务 第二节 采购部门人员的组织 第三节 采购部门与生产、物流、财务、销售等部门的交叉关系 第四节 采购流程的管理和控制第四章 供应商的选择 第一节 如何依据公司发展目标制定选择体系 第二节 供应商的开发、考察与信息管理 第三节 筛选供应商应考虑的因素第五章 供应商的精细化管理 第一节 交货期管理 第二节 品质管理 第三节 供应商的服务及其他管理 第四节 供应商的关系管理 第五节 供应商的考核机制与改善供应商绩效，第六章 采购成本分析与控制 第一节 “采”、“购”分开与降低采购成本 第二节 采购成本的结构与降低采购成本 第三节 供应商库存管理系统VMI与降低采购成本 第四节 其他采购管理策略与降低采购成本 第五节 综合采购方法推荐第七章 采购谈判与合同管理 第一节 SWOT定位分析 第二节 谈判前的准备 第三节 谈判中的技巧 第四节 谈判后的结束 第五节 谈判综合技巧浏览 第六节 合同管理 第七节 合同范本借鉴

<<避开采购黑洞>>

章节摘录

第一章 采购管理的新型理念第一节 供应链管理体系下的现代采购模式探索管理大师哈里森（Harrison）曾经将供应链定义为：“供应链是执行采购原材料，将它们转换为中间产品和成品，并且将成品销售到用户的功能网。

”同时，他认为供应链管理是为了与重要的供应商和用户开展更有效的工作。

在研究分析前人的基础上，我们给出一个供应链的定义：供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，经过制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、最终用户连成一个整体的功能网链式的结构模式。

它是一个范围更广的企业结构模式，它包含了加盟的所有节点企业，从原材料的供应开始，经过链中不同企业的制造、加工、组装、分销等过程，直到最终用户。

采购恰恰是这个链条上最初始的要素，并且是企业利润循环的开始，但是目前，供应链管理已经上升到了企业管理的战略地位，在此战略地位下，链条中的采购也同样得到了企业决策层的重视和青睐。实际上，我们已经认识到采购对企业的影响是巨大的。

但是，在高速发展的中国市场。

许多企业家对采购的关注和重视程度似乎正如德鲁克所描绘的一样，大部分企业的采购职能被忽视了。

采购部门只是作为一个普通的职能部门，承担了一些事务性的采购工作，根本谈不上在供应链管理下进行采购，CEO对营销和市场的关注远远超过了对采购的关注。

从笔者的工作实践和观察来看，在供应链管理的效用下。

现代采购管理的模式集中表现在以下几个方面：1.关系管理：供应链管理颠覆了传统的采购模式如上所述，当今世界各种技术和管理问题日益复杂化和多元化，这种变化促使人们认识问题和解决问题的思维方式也跟着发生了变化，逐渐从点的和线性空间的思考方式向面的和多维空间的思考方式转化，管理思想也从纵向思维朝着横向思维发生转化。

在经济全球化的背景下，横向思维正成为国际管理学界和企业界的热门话题和新的追求，供应链管理就是其中一个典型代表。

在供应链中存在着各种合作伙伴关系，例如，供应商—制造商关系、制造商—分销商关系，这些关系是指以供应链为基础，在利益的驱动下，通过各种协议、契约结成的供应商与用户之间共享信息、共担风险、共同获利的一种合作关系。

各方合作的原因有多种：为了降低供应链成本，降低库存水平，增强信息共享，改善相互之间的交流，保持战略伙伴相互之间操作的一贯性，产生更大的竞争优势。

显然，这种合作关系必然要求各方强调合作、信任，以及相互之间在设计、生产、竞争策略等方面有着良好的协调关系。

所以，现代化采购就在供应链管理的操纵下转换为了在企业合作链条上的关系管理。

2.信息管理：链条上元素间的信息是共享的众所周知，供应链上的许多问题都可以归结到链条上诸多企业间的信息共享问题，最为典型的的就是“牛鞭效应”。

因此，信息共享不仅使得链上的企业可以更好地安排采购的前置时间，生产作业计划及库存配送计划，降低供应链的整体成本，更能促进合作企业间的相互信任。

加快供应链整体对市场变化的响应。

然而，在供应链管理的实践中，看似百利而无一害的信息共享实施起来却并不简单，“牛鞭效应”下的连锁反应依然如阴影般笼罩在采购部门的头上。

为了提高下游客户的满意度和追求企业利润尽可能的最大化，企业开始将采购需求信息共享给链条上的每个企业。

这也被视为供应链管理的一个重要组成部分。

3.流程管理：供应链管理下的采购流程是严格分类和梳理的如果把企业比喻成为一辆马车，那么采购和营销就是马车的两个轮子。

<<避开采购黑洞>>

但是，就目前的情况而言，中国企业“采购”的这个轮子依然是那么弱小，以至于企业发展缺乏缜密的采购管理计划，并最终使企业的经营陷入采购的困境之中。

中国企业采购能力弱是全方位的，建立一个完善的采购管理流程成为供应链管理目前亟待解决的问题。

我们先明晰一下供应链管理下的战略采购流程与操作采购流程的区别：（1）战略性采购 供应商的管理（选择、评价、谈判、数据维护、解决冲突、寻找新的供应商）； 供应市场的研究和分析； 制定降低成本的计划和具体实施； 改善采购流程的计划和实施； 制定采购战略和采购策略： 对交货期、成本、供应商数量、付款期等重要指标负责； 标准合同的制定： 支持新产品开发。

（2）操作性采购 需求预测； 制定物料需求计划； 下订单； 库存管理（指库存水平）； 货物的接收； 支付； 与生产部门的协调； 过程控制。

第二节 物流的冲击对采购的影响物流贯穿整个供应链，它连接供应链的各个企业，是企业间相互合作的纽带。

供应链管理赋予了物流与采购管理新的意义和作用，如何有效地管理供应链的物流过程，使供应链将物流、信息流、资金流有效地集成并保持高效地运作，是供应链管理要解决的一个重要问题。

一般认为。

供应链是物流、信息流、资金流三个流的统一。

那么，物流管理很自然地成为供应链管理体系的重要组成部分。

供应链管理与物流管理的区别在哪里？

一般而言，供应链管理涉及制造问题和物流问题两个方面，物流管理涉及的是企业的非制造领域问题。

两者的主要的区别表现在：（1）物流涉及原材料、零部件在企业之间的流动，而不涉及生产制造过程；（2）供应链管理包括物流活动和制造活动；（3）供应链管理涉及从原材料到产品交付给最终用户的整个物流增值过程；物流管理涉及企业之间的价值流过程，是企业之间的衔接管理活动。

不过，物流管理在供应链管理中有着重重要的作用。

不同的行业和产品类型，供应链价值的分布也不同，但是我们可以看出，物流价值（采购和分销之和）在各种类型的产品和行业中都占到了整个供应链价值的一半以上。

在易耗消费品和一般工业品中，物流价值的比例更大，占80%以上，这充分说明了物流的价值意义。供应链是一个价值增值的过程，有效地管理好物流过程，对于提高供应链的价值增值水平，有着举足轻重的作用。

从传统观点看，物流对制造企业的生产起到一种支持作用，被视为辅助的功能部门。

但是，由于现代企业生产方式的转变，即从大批量生产转向精细的准时化生产，这时的物流，包括采购与供应，都需要跟着改变运作方式，实行准时供应和准时采购等。

另一方面，顾客需求的瞬时化，要求企业能以最快的速度把产品送到用户的手中，以提高企业快速响应市场的能力。

所有的这一切，都要求企业的物流系统具有和制造系统相互协调运作的的能力，以提高供应链的敏捷性和适应性。

因此，物流管理不再是传统的保证生产过程连续性的问题，而是要在供应链管理中发挥重要作用：

（1）创造用户价值，降低用户成本；（2）协调制造活动，提高企业敏捷性；（3）提供用户服务，塑造企业形象；（4）提供信息反馈，协调供需矛盾。

要实现以上几个目标，物流系统应做到准时交货、提高交货可靠性、提高响应性、降低库存费用等。

现代市场环境的变化，要求企业加速资金周转，快速传递与反馈市场信息，不断沟通生产与消费的联系，提供低成本的优质产品，生产出满足顾客需求的顾客化的产品，提高用户的满意度。

因此，只有建立敏捷而高效的供应链和物流系统才能达到提高企业竞争力的要求。

供应链管理将成为21世纪企业的核心竞争力，而物流管理又将成为供应链管理的核心能力的主要构成部分。

供应链管理环境下的物流管理和传统企业的物流管理的意义和方法不同。

由于企业经营思想的转变。

<<避开采购黑洞>>

为了保证供应链的企业之间运作的同步化、并行化，提高快速响应市场的能力，物流系统管理将面临一系列的转变。

需解决以下几个方面的问题：（1）实现快速、准时交货的措施问题；（2）低成本、准时的物资采购供应策略问题；（3）物流信息的准确输送、信息反馈与共享问题；（4）物流系统的敏捷性和灵活性问题；（5）供需协调实现无缝供应链连接问题。

第二章 现代企业的主要采购方式第一节 电子化采购成功地导入电子化采购，能为企业带来良好的效益，世界著名的电子商务顾问咨询公司Deloitte Consultin9的调查报告指出，一般企业都希望借由初步电子化的导入降低5%~15%的成本。

而根据亚伯西集团（Aberdenn Group）的研究报告，电子化采购能够减少超过70%的采购成本和采购时间。

中国正处于一个信息化和电子化的时代，市场上有着太多的有关电子化概念的炒作，这不仅使很多企业电子化和信息化抱有太高的心理预期，而且也使很多企业产生了“电子化困惑（E-Confusion）”，感到无所适从。

而电子采购，则是以帮助企业实施信息化为总目标，以企业的采购电子化为切入点，帮助企业逐步利用信息技术整合各种资源，提升企业的核心竞争力，以求达到更好的经营效益。

现在，国内也出现了一些像电子招标网之类的职能性平台，利用该电子交易网进行采购的企业有：上海日立、西安长虹、达能（上海）等；部队、院校有：海军北海舰队、海军潜艇学院等；地方政府机构有：青岛市财税局等。

采购总额约达6亿元人民币。

累计成交金额5.03亿元。

平均节支率为12%，单笔交易项目最高节支率达40.3%，为企业节约资金累计6832万元。

采购的货物有：空调压缩机零配件、电机生产线、模具、包装材料、笔记本电脑、汽车等等。

其中还包括一些国际性的采购。

从表面上看，这种方式好像为企业节约了一定的资金，并带来了阶段性的效益。

但尽管如此，这样的职能性平台仍难以掩盖它天生的弊端，例如，在供应商的管理及维护、合同保护、风险回避等方面就和企业的期望值还是有相当大的距离。

况且，每个企业都有其特质，生产的产品也迥异，涉及的行业也不同，有些企业内部甚至有客户指定供应商等。

所以企业在选择是否采用电子采购的时候要综合考虑，适当选择，并要尽量避免电子采购带来的风险。

具体表现如下：1.从管理的角度考虑电子化采购并不是简单地引入软件的问题。

对于很多企业来说，ERP的导入或电子采购软件的导入都是所谓的“一把手”工程，公司的高层领导一般都高度重视并亲自“统率人马”进行系统地导入工作。

但并非所有的“一把手”工程都能奏效，因为ERP或电子采购软件的导入往往需要对企业现有的操作流程进行重新整合，同时必须花费大量的人力、财力对各级管理人员及员工进行培训，彻底地改变管理人员及员工的旧有观念，使ERP和电子采购的推行是由下至上的，而并非由上至下的。

另外，电子化采购的导入，企业还需要给供应商提供大力的帮助，除资金的投入外，技术的指导及人事培训的指导都是不可或缺的。

因此，企业导入电子化采购之前，需认真地制定技术及管理的方案，对所有可能产生的技术及管理风险要认真地加以评估。

2.成本风险成本风险是企业导入电子化采购的最大风险。

成本风险对企业导入电子化采购将产生很大的影响。

就分析它的成本结构来看。

占较大比例的主要为软件、硬件及培训成本。

就推动电子化采购的企业而言，花巨资导入电子化采购系统后，可能因为管理及培训跟不上最终导致系统导入的失败。

但供应商是导致失败的更主要的原因，制造商为了使电子化采购的效益达到最高，会让供应商也导入

<<避开采购黑洞>>

电子化采购，从而使整个供应链的信息能互相交换并整合，但这必定会提高整个投资的成本。

因为如果制造商本身不是供应商的主要采购商，那么某些供应商宁愿放弃以后合作的机会，也不愿意跟随制造商导入电子化采购系统。

因此，企业必须提供一些能吸引供应商导入该系统的有利条件，比如，投入少量资本辅助供应商引入系统，承诺向供应商增加订货量，并在供应商的培训上投资人事成本等。

因此，企业除了需要对导入的成本进行核算外，还应对所有成本都进行认真地核算，以减少投资的盲目性。

同时，企业必须充分考虑各种风险存在的可能性及出现的概率。

从财务决策的角度讲，导入电子化采购在某种意义上来说，是一种风险型的投资决策。

所谓风险型决策，即指决策者对未来的情况不能完全确定，但对未来情况出现的可能性——概率的具体分布，是已知的或可以估计的。

案例：A集团实施电子采购三部曲提起A集团，很多人可能会感觉比较陌生。

作为彩色电视机中最关键、最核心的技术部件——显像管的制造商，A集团更多地扮演着幕后英雄的角色。

根据权威统计资料显示，国内每五台彩色电视机中，就有一台安装的是A集团生产的显像管。

A集团是中国彩色显像管行业当之无愧的龙头老大，其产品和我们的日常生活是如此息息相关。

近年来，随着彩电行业的快速升级换代和企业之间竞争的加剧，集团领导希望借助信息化手段，达到规范采购管理、降低采购成本的目的，并为企业效益的提高提供有力的支持。

经过广泛的市场调研后，A集团最终选择采用北京网达信联科技发展有限公司提供的电子采购系统。

目前，该系统已经在A集团投入大规模的使用，使A集团在降低采购成本和提高采购效率方面，取得了巨大的成功。

选择合适方案早在三年前，A集团就开始尝试使用电子采购系统，堪称传统企业的先行者，但是，受当时技术条件和社会背景的影响，这次尝试的效果并不理想，电子采购系统成了“烂尾楼”工程，被搁置起来。

<<避开采购黑洞>>

媒体关注与评论

如果你是一个企业家，你应该阅读本书；如果你是位高级经理，你应该阅读这本书；如果你是一名采购总监，你更应该阅读这本书---斯道拉恩索

<<避开采购黑洞>>

编辑推荐

<<避开采购黑洞>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>