

第1章

采购流程

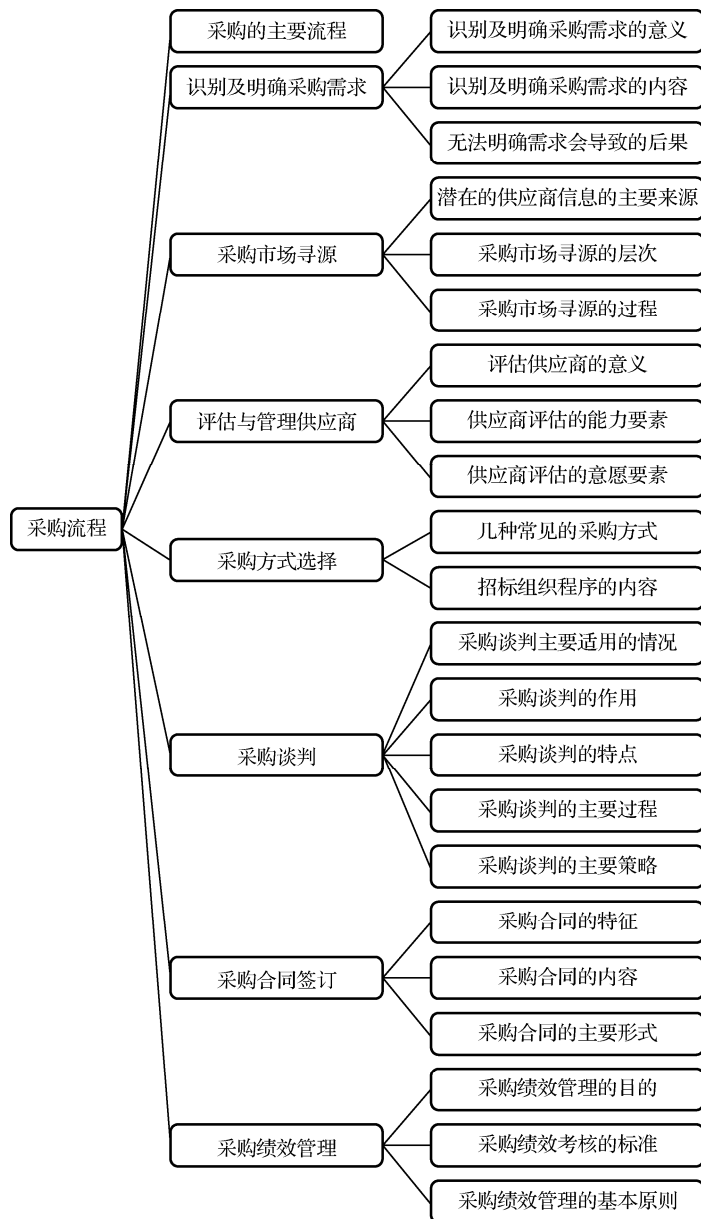
知识目标

1. 了解采购主要操作流程;
2. 熟悉采购主要流程中使用的工具;
3. 了解采购流程中的关键审核点;
4. 掌握采购流程中所需的准备材料。

能力目标

1. 掌握采购各流程的主要作用及特点;
2. 掌握采购流程中主要监控的关键点;
3. 熟悉不同企业采购流程之间的差异;
4. 能够独立完成采购全流程;
5. 能够对采购流程进行不断的优化。

本章知识结构图如下：



引导案例 1：某市飞达自行车有限公司是一家主营城市车、山地车、童车等系列产品的法人企业。经过多年运营，该公司已成为一家驰名中外的企业，其生产的多款产品享誉国内外。现在由于共享单车的高速发展，企业有了更好的机遇和发展平台。现企业为了应对共享单车高速发展的需要，急需招聘一批采购人才以应对日益增长的业务需求。在人员招聘完成后，需要开展对采购人员的采购流程的主要培训，确保采购人员能够迅速融入企业。这对人事部及采购部门的管理者提出了更高的要求。

启示：采购人员需要掌握采购的主要流程，确保每个环节的有效实施，积极推进采购的项目进度，这对企业的高效运转非常有意义。

引导案例 2：某企业是电子制造业的一家民营企业，主要生产用于电子产品生产的大型机械设备。由于近年来电子行业的高速发展，对高精尖的生产设备提出了更高的要求。该企业在这个背景下迅速扩张，采购规模也随之迅速扩大。但企业仍旧将采购定位为下单、催货、付款的操作性职能，并没有将采购的其他过程进行规划和重视，导致目前企业在采购的管理中问题重重。例如，采购的成本居高不下、供应商质量问题严重、交货非常不及时等各种问题频发。

启示：采购管理过程涉及诸多环节，并不仅仅是买卖的行为。通常企业内部供应链管理的能力由供应链最弱的一环所决定。要提升企业的采购管理能力，增强企业的核心竞争力，就必须重视采购流程中的每个环节。

1.1 采购的主要流程

本书编写的采购主要流程，主要是面向本科、大专院校的物流管理、采购与供应管理专业的毕业生，以及没有实际采购工作经验或者刚刚从事采购职业 1~2 年的人员。这部分人员对采购的实际工作是模糊的，还没有形成清晰的概念。为了让这部分学员能够更好地融入企业的采购管理及实践中，按照采购实际的工作去执行，特地总结了大致的采购流程，将采购业务中的重点按照操作流程进行了归类整理，挑选出重要的知识点并结合实际案例进行了介绍。

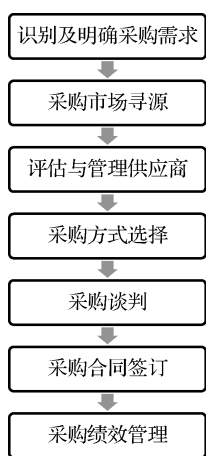


图 1-1 采购的主要流程

采购人员要掌握采购过程中的每个环节，了解采购的主要流程。采购过程从识别和定义需求开始后，逐步地将需求落实，其中的每个环节都是紧密相连的。而且这些采购活动和过程是首尾相连的，并且循环不断地进行。因此，采购的每个流程都必须重视，具体内容如图 1-1 所示。

采购与供应链管理这一职业的要求是离不开行业的。每个行业都有非常具体、详细的行业专业知识，而要成为一位专业、出色、优秀的采购管理人员，行业的知识也是必不可少的。因此，本书在各个采购流程的案例中，特意节选了不同的行业，并将该行业的一些知识也加入到案例当中，让学员能够更好地融入到情境当中。

本书所使用的采购的主要流程，并不是全部分解到最细的部分，而是根据大部分企业的实际操作，提取出最关键、最重要的流程，将一些细致的同类流程做了合并归类。这样的做法主要是考虑到初级人员更加容易理解，更加容易接受。在选择案例时，也能够更好地进行归类总结。出于这些目的，编写出了图 1-1 中的采购主要流程，以供后续的案例探讨。

1.2 识别及明确采购需求

现代采购的管理特点，已经从以前的供给导向转向了需求导向。传统采购更多的管理方向是产品计划驱动，根据企业自主设定的销售计划、生产计划来进行采购的实施，而销售计划、需求计划则是由企业自主制定的年度销售目标细化而来的。这个需求的确定过程是由内而外的，当外部市场发生剧烈变化时，往往传统采购的应变能力很难跟得上外部的需求。现代采购则更加注重需求管理，从外部客户需求就开始了专业的监控，不断地根据外部客户进行细化调整，更改企业的生产流程、改造生产的设备等。在采购层面也不断地要求采购部门更早期地参与进来，从研发设计到市场调研等，都离不开专业采购人员的身影。

通过有效管理、理顺需求来管理供给，能够更好地确保后续的采购流程可以更加顺利地实施。很多的供给问题其实都是需求问题的延伸。例如，紧急需求来了，供应商没有足够的响应时间，加班加点，打乱整个生产计划，导致多米诺骨牌效应，出现整体延期交货问题；设计定型了，目标成本达不到，供应商的降本建议也无法达成，于是就只能强硬要求供应商实施，玩利润转移的游戏。因此，这里讲的采购需求，不仅是采购产生的表面需求，还包括销售的订单需求、生产计划的需求，工程设计图纸和设计规范也是需求。所以，理顺需求，可以解决整个供应链的问题。

1.2.1 识别及明确采购需求的意义

1. 更好地做好采购供应计划，避免紧急采购

对于大多数企业来说，采购是最重要的内部支持职能，是生产计划是否能够顺利实施的重要一环。因此作为采购，如果能够积极地和业务、计划、生产、设计、品质、物流、仓储等部门联系，尽早、主动收集需求信息，就能更好地做好供应计划，以及应急安排。这些都要在需求完全确定之前完成。否则，等需求完全确定了，如客户的订单拿到了、设计图纸定型了，那就太迟了，因为没有足够的采购提前期，就必须加紧催单，将压力及赌注都押在供应商身上。

2. 通过采购早期参与优化设计、降低成本

对于设计驱动的需求，采购要通过正面影响设计来实现，通过优化设计来降低成本，增加产品的可制造性。例如，建筑行业的通行做法是设计和设备选型做好后，图纸、规范转到采购部门，由采购跟设备供应商、承包商谈价。为达到目标成本，供应商往往建议变更设计，但这太晚了。建筑行业的特点决定了，等施工图出来之后，牵一发而动全身，这样的设计变动意味着结构、管线等全面变动，基本上没有变更的可能。于是只有采购与供应商在采购谈判上面施展技巧，但无论如何努力，节约的成本都是很有限的。而不论建筑行业还是其他行业，百分之七十以上的成本都是由产品设计阶段决定的。采购把关键供应商早期纳入设计，采购及供应商的专业和意见就能够积极地影响设计，从而影响需求的有效实施。这是现代采购的一种积极的需求管理，需要的就是更多的主动性以及未雨绸缪。

3. 了解来自外部市场的需求，做好采购预案

对于营销驱动的需求，需求管理的对象主要是订单落地之前的预测。很多产品受国家政策、经济环境、新技术、竞争对手的影响很大，预测非常艰难，但这并不代表就不需要做预测了。销售通常都会有一系列的过程，从有意向到真正的下单合作，这中间有很长的一段距离。而作为销售者的观念就是，不要放过任何一个可能存在的订单。因此这些信息，运营管理部门可以通过与销售和市场部门的紧密沟通交流而得知，以便采取适当的行动。例如，如果主要零部件的通用性高，采购周期长，可以考虑在成功可能性达到一定的程度后就提前导入采购需求，启动前期的采购准备工作。万一最后订单消失，这些零部件还可以被其他产品、客户消化掉，无非就是需要一段时间。相反，如果定制件较多、库存呆滞风险高，则应该及时反馈给销售端，让他们理解潜在的风险，要么是承担风险，提前驱动供应链；要么是规避风险，等订单落实后再采购、生产，销售应理解需要等一段时间才能拿到货。这样，销售至少参与了决策，到时候真的拿到了订单、紧急出货的话他们也能理解为什么没有货。内部客户的满意度低，很多情况下是因为他们没有选择的余地，没有参与决策。传统采购的管理下，采购部门坐等需求落地，等到后再紧急催供应商，催不来就抱怨销售给的提前期太少，总觉得自己是无辜受害者，都是别人的错。这样的情况下采购在企业的地位低下，导致采购对公司的贡献值低，需求管理不到位，自然问题重重。

1.2.2 识别及明确需求的内容

1. 采购需求的质量等级

在一个采购项目启动时，首先需要了解和识别的就是采购需求中界定的质量等级。从各个角度及层面来了解此次采购项目的主要目的，从而定义好所需要的真实质量等级。例如，企业的产品定位是高端产品，目标是要打造企业的品牌及形象，在这个企业目标下，材料的选择必定是要相匹配，要选择高品质的一等品。而如果企业的目标是要达到最佳的性价比，以实用廉价来占领市场份额，这样在选择质量等级时可以考虑二等品。因此，需求的明确还要首先考虑到策略的匹配性。

2. 采购需求的数量

在识别和明确需求的过程中，确定实际所需的数量也是一个非常重要的任务。需求部门在提报需求的数量时，有时候会多备一些数量作为消耗或者应急使用，有时候则完全不会。但在实际生产过程中，原材料确实会计算一定的损耗量。而采购人员应该了解不同物料的常规损耗量及特殊性，再根据不同的物料特性及市场的需求环境，来协助需求部门确定最终的采购需求数量。而这个需求数量管理的过程就是采购人员应该掌握的技能。

3. 采购需求的时间及地点

采购需求的时效性要求通常很高，对于大多数企业来讲，涉及生产用料的基本上都是要求提前做好送货安排的，以确保企业的生产过程不受影响，而停产待料基本上是不能容忍的。也有很多的企业采取了一次下单、分批送货的方法，因此也会产生下单时间与送货时间不一致的情况。另外，每次送货的地点还很有可能不一样，因为越来越多的企业实施

事业部制，在内地各省市纷纷建厂，但采购依然是由集团总部统一进行。所以，采购的这些细节虽然烦琐，但都马虎不得，每一次的需求都需要精确计算到位，不能出现任何差错，否则就会给企业带来损失。

4. 采购需求的供应商提供的支持与服务

供应商提供的支持和服务是非常重要的。对于企业来讲，采购回来的物料的使用，设备的调试、维修、维护以及需要供应商提供的培训都是属于售后服务的范畴。供应商在其产品或设备上有专业优势，他们知道如何发挥其产品和设备的效率。作为采购人员，在关键的后续服务上应该要求供应商及时跟进。例如，某关键设备在采购后，是否安排供应商及时对操作人员进行全方位的培训，在设备发生故障时是否在规定的时间内到达现场进行维修等，都是很重要的。

5. 供应商需要了解的其他信息

一次完美的采购任务的实施，必然涉及方方面面，这要求在每个配合的环节上都要确认清楚。对于供应商来讲，尤其是新合作的供应商，企业的运作惯例、要求的特殊性、企业文化、企业所处的环境等都是要弄清楚的，供应商了解得越多，在配合上越能得到位。因此，作为熟悉企业各个方面的采购人员，要尽可能地将供应商当作白纸，告知他们应该了解的各种信息，以保证采购项目的顺利实施。

1.2.3 无法明确需求会导致的后果

1. 企业生产过程中断

对于制造业企业来说，保证生产线的持续正常运作，是整个企业各个部门都非常重视的问题。如果由于物料没有及时到位，造成生产线停工待料，这个就是采购部门无法推卸的责任。

2. 采购的设备、物料无法使用

设备与一般的采购项目相比，复杂性更高。不同的设备在型号、性能、尺寸、技术标准方面都各不相同。采购人员在机械方面的知识往往有所欠缺，如果没有核实确切的需求，则很有可能导致采购回来的设备无法正常使用。

3. 采购的材料中含有违禁成分

目前消费者对环境的保护越来越重视，各个国家也对材料是否有违禁成分监督严格。例如，欧盟出台了专门针对进出口欧盟的产品必须提供“REACH”检测报告（REACH是欧盟法规《化学品的注册、评估、授权和限制》的简称，是欧盟建立的并于2007年6月1日起实施的化学品监管体系）。采购人员在采购时要对原材料进行相应的监控。

4. 设备频繁出现故障

设备使用不当，维护保养不到位，都会导致设备频繁出现故障。这也是衡量设备品质的一个重要指标。有一些不良的设备供应商会趁此机会，大肆提高原厂维修零件的价格，以获取高额利润。在设备出售时则降低设备价格争取市场。这是一个价格陷阱，采购人员

必须警惕。

5. 供应商无法及时提供所需服务

供应商的服务对于企业非常重要。紧急采购、设备故障抢修、分批送货、使用培训等服务都是需要供应商及时响应的。

1.3 采购市场寻源

为了满足企业的需求，采购人员应该对供应市场时刻保持关注。这个关注不仅是针对现有供应商的绩效水平和技术发展，还应该将目光投向那些未被发现的供应商和新兴的技术。这些潜在的供应源对企业未来的发展非常重要，一来他们能够为企业的供应商群注入新的活力，二来外界的科技日新月异地变化，都能够提供给企业进行产业升级的机会。

1.3.1 潜在的供应商信息的主要来源

企业潜在的供应商是非常多的。现在是信息爆炸的时代，电子商务与互联网的高速发展，使得我们能够很轻易地得到非常多的供应商信息。这有利也有弊，好处是我们有更多的潜在供应商信息来源，弊端是太多的供应商信息，增加了辨别及审核的难度。

对比以往的历史，现在获得供应商信息的渠道更加多样化，采购人员都会有一个常用的信息来源渠道。对于企业的运作而言，有一个备用的供应商信息库是非常重要的，在有紧急需求时，能够从库中找到常用的供应商。那么负责采购寻源的采购人员，就可以不断地往备用供应商库中加入新的供应商群，并备注好所有相应的信息，做好提前的基础工作，为后续的供应商评估、管理打下良好的基础。

详细的潜在供应商信息来源渠道见第3章采购市场寻源。

1.3.2 采购市场寻源的层次

1. 战术采购寻源

战术采购寻源主要是满足具体的需求，且决策层次较低。采购品项属于低价值、低风险、常规性的采购。所形成的也是短期决策，是针对组织或供货市场上的变化或临时状况而做出的。

2. 战略采购寻源

采购品项通常是高价值、高风险的关键物料。同时也未必是企业眼下所急需的，更多的是为了未来的发展而提前做的战略性储备。形成的是关系到采购政策、供应商基础、供应链关系、资本性设备、伦理以及可持续性的长期、高层决策。还要对需求（如使用价值分析）、供应市场、各供应商关注点和能力（对于战略性和瓶颈性采购）形成深刻的理解。

1.3.3 采购市场寻源的过程

采购寻源过程是一个长期进行的工作，它可以在任何时候进行，但更多时候它出现在采购发生的最初阶段。大致的寻源流程可以参考如下。

1. 识别供应商选择的要求

选择和评估供应商流程中最重要的一步是识别出采购项目或服务的真正需求。为了满足未来的采购需求，采购经理通常会提前启动供应商评估流程。通过采购早期参与到产品开发团队中，采购可以提前了解到新产品开发计划。这样的话，研发人员可以提供一些物料、服务、过程的初步标准需求，虽然还没有明确的需求细节。这些初步的信息就足够采购对潜在供应源进行前期的评估。

2. 分析核心采购需求

了解采购需求的重要性，对整个供应商选择和评估过程是非常重要的。这些需求，通常是由价值链上的内部客户和外部客户决定的，而且，不同的采购项目之间差别很大。采购人员应该根据采购项目的确切需求来谈论供应商在该领域的表现。尽管每一次评估都可能有不同的需求，但是供应商的质量、成本、交期等基本项目通常都包含在评估当中。

3. 确定采购战略

没有一种采购战略方法能满足所有采购项目的需求，因此，根据具体的采购项目和服务而采取的采购战略会影响到供应商选择和评估的进程。当最初需要制定采购战略时，采购人员还需考虑多方面的因素。然而，这些通常会因为市场状况、用户偏好、企业目标等因素而改变。在决策改变时还需要重新对供应商选择过程进行评估。战略方向的选择也会对供应商选择评估的整体流程产生重大影响。

4. 分析潜在供应源

当分析潜在的供应源时，采购人员需要依靠各种不同的供应信息。对潜在的供应商进行信息收集、分析的努力程度，决定于一些基础的变量，包括现有供应能够满足成本、质量等各方面的表现。采购需求的战略重要性或者技术复杂度同样会影响收集信息的程度。

5. 挑选出若干供应商，形成供应商池

在初步选择供应商的过程中，有很多潜在的供应商可以选择。但如果范围太大，就会影响到供应商评估的效率。因此，需要制定相关挑选供应商的标准、原则、方法，同时根据采购项目的重要程度来考量。

最后，从潜在的可供评估的供应商中选出合适的供应商进入供应商池。供应商池是指企业通过前期筛选而形成的供应商名册，但是入选供应商池的供应商并不一定会与企业签署合同，有可能只是处在待定供应商名册里。同时，供应商池里的名单也会有持续的考核与绩效评估，如果供应商在一段时间的合作中绩效达不到企业指定的要求，则应将绩效不达标的供应商剔除出供应商池。

1.4 评估与管理供应商

供应链是供应商到客户的价值链。供应链管理是对贯穿其中的产品流、信息流和资金流的集成管理，以把响应速度、产品质量提升上去，把成本降下来，给客户的价值最大化。在制造业，高达 70% 的产品成本来自供应商，供应商的绩效决定了公司和供应链的绩效。没有供应商就没有供应链，没有供应商管理也就没有供应链管理。因此对供应商的评估工作是供应商管理中非常重要的一个环节。

在任何时候，进行供应商评估对所有企业来说都很关键，尤其对于想确定哪些供应商最适合完成特定供应任务而言是非常必要的。如果没有按照需要认真、系统地进行供应商评估，那么企业所选择的供应商无法圆满完成供应任务的风险就会增加。

如果近期会产生新的采购需求并希望有一份值得考虑的供应商名单，或者想对其中的供应商发出询价邀请函，则企业一般会进行供应商评估。当然，只有在基本理解采购需求后，企业才能进行供应商评估。

当新的供应商与企业进行接洽，或者企业已经为现在或未来的采购需求识别出新的潜在供应商时，也要进行供应商评估。为满足持续进行的采购需求，企业必须保持新供应商评估的连续性。只有这样，才能最充分地发挥选择潜在供应商的作用以维持企业的竞争优势。

如果对一个供应商的评估结果是肯定的，那么该供应商将会被添加在企业的合格供应商名单中，当现有合同到期或将要签署新合同时，该供应商将被包括在企业邀请的报价供应商名单中。

1.4.1 评估与管理供应商的意义

1. 确定一个供应商是否能够按照企业的意愿完成供应任务的方法

对供应商进行评估，能够了解到该供应商的合作意愿。只有供应商对生意有足够的兴趣，他才会愿意为企业提供贴身到位的个性化服务，这个对于非标准品的采购尤其重要。

2. 确定企业认可的供应商名单的基础

企业的长远发展，离不开一批优秀供应商的支持。这对打造出一条高效的供应链是必不可少的。所以，采购人员应该按照企业的采购流程，事先完成供应商评估工作，将合乎企业要求的供应商纳入企业认可的供应商名单中。当有采购需求产生时，优先从现有的供应商中去发掘。

3. 制订供应商改进计划的基础

供应商绩效管理，离不开供应商评估的数据。要想持续不断地提高供应商的能力，必须借助评估数据来制定供应商改进计划，应从质量、进度、成本、服务、持续性、创新等关键目标进行。

4. 建立供应商评估体系的基础

供应商评估体系是供应商管理非常重要的一个体系制度。很多企业忽视了供应商的后续管理，导致供应商在经过千辛万苦成为合格供应商后，表现每况愈下，最后成为企业供应链中脆弱的一环，给企业带来了极大的隐患。

5. 与供应商建立业务关系的开始

与任何一家供应商建立合作关系时，都应该先对供应商进行了解及评估。在确认供应安全、质量达标、成本合理后才能进一步开展业务关系。

1.4.2 供应商评估与管理的能力要素

供应商的能力评估因素主要是指供应商满足企业供应要求的潜力。通过此方面的评估可以了解供应商在各个能力因素方面的表现，从而为企业选择供应商提供参考依据。

1. 质量能力

供应商生产的质量能力可以从多方面进行评估。对供应商的产品进行随机检测，可以很直观地了解其产品的各个参数标准。除此之外，更重要的是对供应商生产过程质量保障能力的评估，如供应商的质量管理体系、质量保证体系的详细评估。

质量是供应商的首要选择条件，如果供应商的质量达不到要求，则其他方面根本无从谈起。产品的质量可以通过最终产品的合格率以及返修退货率两个定量指标衡量。

产品的合格率即供应商提供合格产品在产品总量中所占的比例，它能够直接反映出供应商生产的质量和全面质量管理的水平。

返修退货率是指供应商产品交付企业使用后，在承诺的保质期因质量问题而返修退货的产品总数在供应商提供物料产品总量中所占的比例，也可以理解为通过耐用程度来体现质量。

2. 成本控制能力

采购人员必须了解供应商的成本结构，这决定了后续合作中供应商是否能够有空间及能力为企业持续带来成本降低的空间。

图 1-2 是两个供应商的成本结构分析，根据成本分析，可以得到更好的选择方案。

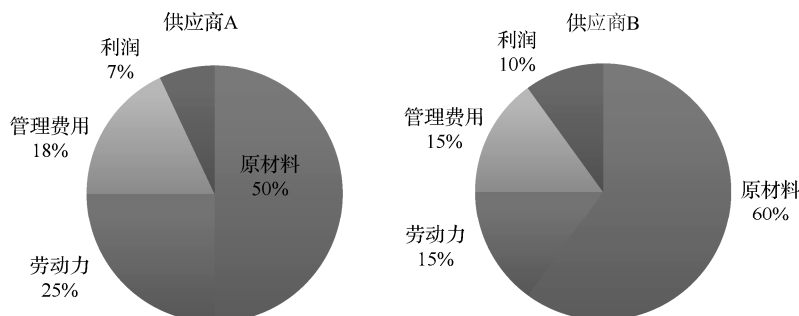


图 1-2 供应商成本结构分析

从图中可以看出，供应商 A 的利润较低，原材料的成本已经采购到较低的成本，如再低恐怕会影响到生产的质量，另外，劳动力的占比较高说明了供应商 A 的机械化程度比较低，更多的是靠人工生产。

而供应商 B 的利润空间较高，且机械化程度较高，有较好的管理能力，竞争力主要体现在管理及生产能力上。

因此，如果选择的是长期合作的供应商，则未来能够有更好的成本降低潜力的较优，考虑对象是供应商 B。

3. 准时交货能力

供应商的交货能力评估，包括其生产设备的柔性、订单管理的能力、生产管理的能力等都会严重影响交货。

交货主要是考察供应商能否快速、适时地交货，准时交货能够使制造企业按计划顺利进行生产制造。也可以通过准时交货率、订货满足率两个指标综合衡量。

准时交货率就是供应商准时交货量在交货总量中所占的比例，它在很大程度上显示了供应商交货的及时性。准时交货率高体现了供应商的交货能顺利适应供应链的运行。

订货满足率是指供应商交货全部数量在制造企业对其需求产品总量中所占的比例，它反映了供应商的生产对企业产品需求的满足能力。

柔性指的是一个企业对市场和客户需求变化的反应能力。供应商的柔性体现在生产灵活性，还体现在对顾客需求的短期满足。批量柔性、品种柔性、时间柔性 3 个指标体现出供应商适应变化的综合能力。

批量柔性指供应商改变产出水平的能力，对顾客变化需求的应对性，是供应商在生产系统能够高效运作的基础上所能提供的各类产品总量的变动幅度。批量柔性可以用供应总量中可变量在需求总量的变量中所占的比例来体现，反映了供应商生产能力的弹性。品种柔性是供应商的新品开发能力和产品改进能力，可用新品种引进种类总数量占产品种类总数的比例作为评判标准，也可通过引进新品所耗费的周期和成本来衡量柔性的大小。品种柔性反映了供应商应对下游需求的创新能力。时间柔性是供应商对计划和交货时间改变的应对能力，可用交货期缩短时间占合同交货期长度的比例来衡量，也可用每缩短单位交货时间所耗费的成本来衡量，反映了供应商对顾客需求的反应能力。

4. 技术及研发能力

供应商在新产品上的开发能力驱动着供应链的创新，是经营发展的关键，体现着企业的经营发展能力，可集中表现在以下几个方面：研究开发费用比率、新产品开发成功率、新产品开发的提前期、技术支持响应度。

企业在科研资金方面的投入是反映其研发能力最重要的标准，一般采用研究开发费用比率（一定时期内科研经费占销售收入的比例）来表示，衡量着供应商对研发的关注程度。

新产品开发成功率即一定时期内供应商成功开发的新产品数在开发总数中所占的百分比，反映了供应商新产品开发的效率。

新产品开发提前期是指从市场中发现机会到新产品上市后收到销售收入的总时间，反映了供应商的开发能力。

技术支持响应度是指企业对供应商提出的技术支持要求的响应时间，为实际响应时间

和标准响应时间之比。

5. 产能满足能力

产能满足能力指供应商能够为企业的最大订单所提供的生产产能。当企业的订单下达给供应商时，供应商是否有足够的产能储备来第一时间响应企业的需求，这是决定企业在需求旺季供应任务是否达成的关键。如果供应商没有能力保证足够的产能，此时，企业应该及时寻找新的供应商以支持额外的采购需求。

6. 财务状况

财务状况的评估对于成本采购项目、战略采购项目的供应商来说尤其重要。因为企业与此类型的供应商建立的主要关系类型是长期合作伙伴甚至是战略联盟，所以供应商的长期财务稳定性就需要进行评估。

1.4.3 供应商评估与管理的意愿要素

了解供应商与企业合作的意愿对业务的最终成功是非常关键的。尤其是当企业的采购项目是风险型或战略型的时候，供应商的意愿因素评估将影响到后续的长久合作。因此，供应商的意愿因素评估是一个非常关键的因素，如果没有足够的合作意愿，即使是最有能力的供应商，对采购方而言也不会有很好的服务。

1. 下游企业业务价值

这个业务价值是由采购方的采购业务额在供应商的营业额中所占的比例体现的。这个比例越高，则供应商合作的意愿越强烈。

一个业务的价值越高，供应商就会越重视，从事该项业务的兴趣也越强烈。但是，这个业务价值的大小是相对的，同样的业务额，有可能在一个供应商眼中是大额业务，而在另一个供应商眼中可能无足轻重。而这个相对大小的看法，是由供应商自身规模的大小决定的。直观点讲，可以通过采购方提供的业务价值在供应商营业额中的比例来确定。

因此，通过将采购额与供应商的营业额进行对比，企业就可以确定其采购业务对特定供应商的价值。企业一般可以通过供应商自己（例如，通过它的年报）或从其他信息来源获得供应商营业额的信息。

通过这些信息，就可以测算出在特定的时期内采购方的采购业务额在供应商营业额中所占的比例。

企业的业务价值份额=企业的采购项目支出/供应商营业额×100%

如果企业从同一个供应商处采购几种不同的产品或服务，那么在计算的时候就应该把不同采购品项的支出加在一起，计算出总支出。

例如，从某供应商处的年采购额是 325 000，而该供应商的年营业额是 5 000 000，则企业的采购额在供应商年营业额中所占的份额（%）=325 000/5 000 000×100%=6.5%。

而这个 6.5%的比例究竟是高还是低呢？对供应商来说是否算是大业务呢？这个数值是相对的，很难有一个确切的定义，但是可以以下大部分行业测评后得出来的数据作为参考，来判断高低。

当企业的采购支出在供应商营业额中所占比例高于 15% 时，通常认为是高的；而所占比例为 5%~15% 时，通常认为是中等的；当所占比例低于 5% 时，则通常认为是低的。

2. 下游企业内在吸引力

除了企业的采购金额以外，由于每个供应商具体的原因，企业的业务所产生的吸引力也会不一样，供应商通常会参考以下因素来评价企业业务的吸引力水平。

1) 与供应商业务战略的一致性

如果采购方的业务战略与供应商的业务战略高度一致，那么供应商与采购方进行业务合作的意愿就会更高。

当采购方的采购品项属于供应商的核心业务范围时，供应商的合作意愿会更加强烈，可以从供应商的使命陈述或公司战略中获知其核心业务领域。

(1) 采购方计划采购的产品或服务是否属于供应商正在开发但还没有实现的产品线的一部分。如果供应商正在开发，且有很多不确定因素时，供应商可能会推迟与采购方的合作；但如果这个开发项目或者生产产品很成熟，供应商正好可以利用此次合作机会来推进项目的进展或者生产线的实现，那么供应商的合作意愿就会非常强烈。

(2) 供应商正在试图占领采购方所处的市场。供应商为了占据市场，会给出很多支持与优惠，这是供应商意愿度非常高的区域。采购方可以好好利用这种环境来发展与供应商的关系。

(3) 采购方是否属于供应商愿意与之合作的顾客类型。企业的文化、规模、性质、信誉等都是供应商选择客户时考虑的因素。

2) 与采购方进行业务往来的便利性

如果供应商认为与采购方的合作是便利的、无任何问题的，那么他的合作热情、意愿都会很高。

(1) 采购方所处的地理位置是否方便供应商拜访，还是需要供应商花费大量的时间才能到达。这会影响到供应商考虑后续的送货、服务等事宜。

(2) 两个企业之间的民族文化是否一致。供应商可能更愿意与自己国家或他所熟悉国家的企业进行合作，而不愿意与一个他不了解的或认为对很多事情的处理方法都不同的国家的采购商进行合作。跨文化和使用不同语言的企业之间进行业务合作变得越来越普遍，但是如果两个企业使用的语言相同，还是能够给业务联系带来很多方便的。

(3) 采购方与供应商的信息技术和沟通体系是否兼容；供应商是否可以使用电子商务设施处理与采购方的业务；采购方的决策是否基于公平可靠原则，并以合乎职业道德要求和职业的方式对待供应商；供应商是否已经与采购方或其他员工建立起任何形式的关系。

3) 采购方的财务状况和付款记录

供应商是否能够预期采购方会按时付款？采购方是否能够预付款项？一个新的供应商一定会试图获得企业的信用评级，以此来评价其整体财务状况。供应商还需要了解采购方在处理发票及时付款时的效率如何。企业这方面的业绩是否给供应商留下了深刻印象？

4) 与著名客户交往所带来的声誉

采购方的整体声誉如何？供应商可能觉得他的客户名单上增加一个知名的、令人尊重的组织将会提高其声誉。即使这个组织的规模不是很大，但拥有这样一个有知名度的客户，

可以帮助供应商提高其产品销售或服务的说服力。

5) 业务发展潜力

供应商可能会试图寻找长期业务扩张和发展的机会。这意味着他们希望评价采购方的总体成长潜力，并评价除目前感兴趣的采购产品或服务之外的未来业务发展前景。

如果供应商了解到，采购方目前还从其他供应源采购另外一些他本身也能生产或提供的产品或服务，那么他可能会非常积极地介入并对这个业务机会进行考察。

某些情况下，采购人员可能需要既从供应商又从自己企业内部获得相关信息，才能合理地判断出供应商是如何把企业当作一个客户来进行评价的。

6) 其他能够表明供应商兴趣的迹象

即使还没有真正与供应商开始业务合作，根据与其已经有过的接触，也能大致判断“供应商有多大兴趣与采购方进行合作”、“采购方对他有多大吸引力”等。一些判断依据如下。

(1) 供应商是主动与采购方接触，还是与此相反？如果供应商采取主动态度，那么是否能够判断：这是经过深思熟虑并由专人策划的，还是只是一个偶然的问询？

(2) 如果采购方向供应商问询，那么对方的反应如何？是否很迅速？

(3) 供应商是否很主动地提供有关自己公司背景的资料，如年报、产品目录、宣传手册等？

(4) 对于采购方已经提出的要求，如希望得到有关其银行和客户证明人的资料等，供应商是否很好、很情愿地做出响应？

(5) 供应商在进行沟通时的语气是什么样的？是否表现出与采购方进行业务合作的兴趣？

(6) 供应商是否表现出满足企业需要和要求的意愿？

如果一个供应商在与采购方进行最初接触时留下了深刻印象，而且随后也表现得非常友好，并以礼貌、亲切的方式进行沟通，那么他可能会对该企业产生很大的吸引力。

但是，采购方也要谨慎地对待这类第一印象。应该记住，仅仅一个非常热情的销售代表并不能说明他所代表的供应商很有兴趣与企业进行业务合作。这个销售代表可能只是简单地想从一次性销售中获得佣金收入。如果采购方想与供应商建立长期合作关系，就应该努力尽可能多地接触该供应商的员工，以对该供应商有一个全面的了解。

1.5 采购方式选择

在企业的采购项目中，由于不同的项目对供应指标的要求不同，所以选择合适的采购方式也是非常必要的。例如，对于一些高价值、低风险的采购项目，用招投标的采购方式就能带来极大的采购成本节约；而对于一些低价值、低风险、需求紧急的项目，用单一来源采购的方法更能满足企业要求的快速响应。因此，采购人员应该充分了解所有采购方式的优缺点，合理利用采购方式，这对企业的高效运营是极其重要的。

1.5.1 几种常见的采购方式

1. 单一来源采购法

(1) 定义。

单一来源采购是指只能从唯一的供应商处采购、不可预见的紧急情况、为了保证一致或配套服务从原供应商添购原合同金额 10%以内的情形的政府采购项目，采购人向特定的一个供应商采购的一种政府采购方式。

单一来源采购在通常情况下是指，所购产品的渠道单一或属专利、艺术品、秘密咨询，属原形态或首次制造、合同追加、后续扩充等特殊采购。

单一来源采购由于其自身采购方式的特殊性和必需性，被各国和各种形式的国际经济组织所广泛采用。

(2) 主要做法：采购人与供应商直接谈判确定合同的实质性内容。

(3) 适用条件：

- ① 只能从唯一供应商处采购的；
- ② 发生了不可预见的紧急情况，不能从其他供应商处采购的；
- ③ 必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额 10%的。

2. 询价采购法

(1) 定义。

询价采购是指对几个供货商（通常至少三家）的报价进行比较，一次性询价确定签约人的采购方式，以确保价格具有竞争性。

(2) 主要做法：采购人邀请特定的对象一次性询价确定签约人。

(3) 适用条件：采购标的的规格、标准统一，货源充足且价格变化幅度小。

3. 竞争性谈判法

(1) 定义。

竞争性谈判是采购人向符合相应资格条件的多家（一般不少于三家）供应商或承包人发出谈判文件，分别通过报价、还价、承诺等谈判商定价格、实施方案和合同条件，并依据谈判文件确定的采购需求及质量和服务要求，且报价最低的原则（政府采购的原则）从谈判对象中确定交易对象的采购方式。

(2) 主要做法：采购人邀请特定的对象谈判，并允许谈判对象给出两次报价从而确定签约人。

(3) 适用条件：

- ① 招标后没有供应商投标或没有合格的供应商，或者重新招标未能成立的；
- ② 技术复杂或者性质特殊，不能确定详细规格或者具体要求的；
- ③ 采用招标所需时间不能满足用户紧急需求的；
- ④ 不能事先计算出价格总额的。

4. 公开招标法

(1) 定义。

公开招标也称为竞争性招标，可分为国际竞争性招标和国内竞争性招标，是由招标单位通过报刊、互联网等媒体发布招标公告，凡对该招标项目感兴趣又符合投标条件的法人，都可以在规定的时间内向招标单位提交规定的证明文件，由招标单位进行资格审查，核准后购买招标文件，进行投标。一般来说，任何符合投标条件的合法经营单位都有资格参加投标，但在领取标书时必须交付一定的押金或提交一份招标人认可的投标担保，这些押金或担保要等到某个合适的企业正式中标后才予以返还或撤销。

(2) 主要做法：招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。

(3) 适用条件：适用于一切采购项目，是政府采购的主要方式。

5. 邀请招标法

(1) 定义。

邀请招标也称为一阶段选择性招标或有限竞争性招标，是由招标人根据自己积累的资料，或根据权威的咨询机构提供的信息，选择一些合格的单位发出投标邀请。应邀单位在规定时间内向招标人提交投标意向，购买招标文件进行投标。

(2) 主要做法：招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。

(3) 适用条件：

① 国有资金占控股或者主导地位的依法必须进行招标的项目，应当公开招标。但有下列情形之一的，可以邀请招标：

- a. 技术复杂、有特殊要求或者受自然环境限制，只有少量潜在投标人可供选择；
- b. 采用公开招标方式的费用占项目合同金额的比例过大。

② 依法必须进行招标的工程项目可选择适用。

③ 政府采购货物或者服务项目，满足以下条件，经过设区的市、自治州以上人民政府采购监督管理部门的批准后可以采用邀请招标：

- a. 具有特殊性，只能从有限范围的供应商处采购的；
- b. 采用公开招标方式的费用占政府采购项目总价值的比例过大的。

④ 其他依法必须招标或政府采购以外的采购项目。

1.5.2 招标组织程序的内容

随着招标行为和招投标市场的不断扩大，招投标过程日益引起人们的关注。招标程序作为招投标项目管理的一项重要环节，是企事业单位项目管理的一项重大改革，也是提高经济效益和工程建设水平的一个重要手段，在整个招标过程中都发挥着重要的作用。

随着经济的高速发展，社会主义市场经济的竞争也日趋激烈。在激烈的市场竞争中，有些企业单位和个人为了在竞争中取得优势，有可能采用一些不正当的竞争手段，破坏了社会主义市场经济的公平竞争秩序。招投标的过程能够最大限度地保证工程项目的公平、公开和公正，通过正常的、公开的竞争手段使整个项目的实施和运行更加公开化和明朗化，

避免一些暗箱操作事件的发生，从而规范社会主义市场经济的竞争机制，稳定市场经济的竞争秩序，促进经济和社会的发展。

在经济发展日渐加速的今天，招投标的过程也日益受到人们的关注，是相关单位和个人关注的焦点。招标程序在招标进行的过程中可以起到计划、规范和引导的作用。在招投标市场逐渐扩大的今天，招标程序对于整个招投标市场的正常运转有着重要的指导意义，能够促进规范、高效的市场竞争秩序的形成。

本书的第5章采购方式选择会为读者详细介绍招标组织程序的全流程。

1.6 采购谈判

提起采购谈判，大家首先想到的是签订合同前的讨价还价，确实，采购谈判在采购人员的日常工作中占有非常大的时间比例。不仅如此，在制造加工行业，企业采购的总金额占到企业总支出的一半以上，采购谈判的重要性可见一斑。然而在企业中，采购人员都是在一次次的沟通碰壁、谈判失败的教训中慢慢悟出谈判的技巧，大多数人并未系统了解采购谈判的原则和策略、技巧。更需要提醒采购人员注意的是，由于没有系统性的理论指导，很多从曾经的失败中吸取的教训并非科学合理的，比如采购人员普遍存在的我赢你输的谈判策略，不管是公开的表面态度，还是潜在的心理状态，这种观念已经在采购人员的心中根深蒂固，由此带来的危害就是供应商无法长期合作、供应系统不稳定。因此作为采购人员，需要系统学习采购谈判的理论知识，并掌握相应的谈判技巧，将采购人员在谈判中的作用发挥到最大。

谈判是一个过程，借此最初持有不同观点的双方或多方通过选择使用不同的说服方式而在共同的目标上达成协议。

采购谈判是指企业为采购商品作为买方，与卖方厂商对购销业务有关事项，如商品的品种、规格、技术标准、质量保证、订购数量、包装要求、售后服务、价格、交货日期与地点、运输方式、付款条件等进行反复磋商，谋求达成协议，建立双方都满意的购销关系。

1.6.1 采购谈判主要适用的情况

采购谈判主要适用于以下5种情况。

(1) 采购结构复杂、技术要求严格的成套机器设备，在设计制造、安装试验、成本价格等方面需要通过谈判，进行详细的商讨和比较。

(2) 多家供应商相互竞争时，通过采购谈判，使渴求成交的个别供应商在价格方面做出较大的让步。

(3) 采购商品的供应商不多，但企业可以自制，或向国外采购，或可用其他商品代用时，通过谈判做出有利的选择。

(4) 需用商品经公开招标，但开标结果显示，在规格、价格、交货日期、付款条件等方面没有一家供应商能满足要求时，要通过谈判再作决定。

(5) 需用商品的原采购合同期满，市场行情有变化，并且采购金额较大时，可通过谈

判进行有利采购。

1.6.2 采购谈判的作用

采购谈判的宗旨是以最小的代价获得较为理想的资源，同时与供应商建立良好的合作关系，因此具体来说，采购谈判具有以下重要作用：

- (1) 可以争取降低成本；
- (2) 可以争取保证产品质量；
- (3) 可以争取采购的物资及时送货；
- (4) 可以争取比较优惠的服务项目；
- (5) 可以争取降低采购风险；
- (6) 可以妥善处理纠纷，维护双方的效益及正常关系，为以后的继续合作创造条件。

1.6.3 采购谈判的特点

谈判作为商务沟通的一种特殊形式，显然具备商务沟通的一般特征，包括沟通双方的信息发送和接收、沟通双方的主观影响因素，等等，这些特点都会体现在采购谈判中。但是，采购谈判由于所处的特殊商务背景还具备一些不同于其他商务沟通的特点。

1. 具备合作和竞争的双重性质

供需双方肯定有相同的利益或者共同关注的方向而走到一起来开启谈判，比如供方提供工业控制设备，此类设备正好可满足需方的采购需求，由于关注这个行业，双方有了后续谈判和合作的可能。但是，由于双方所代表的立场不同，供方希望将设备卖得越贵越好，而需方却希望设备能够采购得越便宜越好，这就导致双方存在矛盾，双方需要不断挑战这些竞争状态，来逐渐拉近彼此的距离，最终达成协议。这个特点是在任何谈判中都存在的，供需双方需要意识到双方的关系，既不是敌对也不是全盘接受，谈判的过程才能在健康的氛围下进行。由于这个特点，也要求采购人员具备较好的批判性思维来进行谈判，将问题从正反两个反面进行分析。比如供应商的服务优势，如果这是供需双方共同关注的一个方面，那么既有合作的基础，又需要不断剔除供需双方额外的、不合理的要求。

2. 具有议价过程

讨价还价已经成为人们的天性，不管你是否意识到，人们都生活在一个讨价还价的世界中，对于一些购物爱好者，甚至已经成为讨价还价的高手。在采购谈判中，讨价还价也是一个必然的过程，但是这里所指的议价过程不仅仅停留在价格的讨论上，它还是一种信息收取和反馈并说服对方从而占据有利地位的能力。采购谈判中的变量较多，不仅涉及价格，还涉及交期、质量、服务、技术以及反应速度等众多影响因素。对这些因素进行协商和掌控，都属于议价的过程，脱离这些影响因素的价格在采购谈判中是无意义的。对这些谈判变量进行变换、组合、让步、争取的过程就是议价过程。议价过程在采购谈判中占据着核心作用，不管是战略供应商还是现货交易供应商，议价过程都是非常重要的，只是所