

## 壹、 战略采购与采购管理理念

随着全球经济国际化的加强，采购职能也随之发生深远的变化。

- 1) 随着企业的兼并、重组的加剧，企业的规模向着取长补短和强强联合的方向，向着扩大自身市场份额和利益最大化的方向迅速发展。
- 2) 大多数中小企业在扩张中，从片面追求多元化、多角化的盲目扩张，走向专业化和细分市场的道路。

由于这种专业化和集成化的发展，企业内部供应战略也从大而全，企业内部/集团内部自给自足向着外包、外购的方向发展。这促进了采购组织的发展，同时也对采购技术及采购人员提出了更高的要求。

企业之间也由相互竞争的关系向着竞争/合作共存的方向发展。

INTERNET的发展使得企业的竞争更加普遍，企业的联系与信息交流更加迅速和有效，供应商资源/战略伙伴已成为企业的发展重要条件。

上述两种趋势，不仅是企业的规模与形式的变化，它深深影响了每一个身处激烈竞争的市场的企业。企业总是在同时扮演着两个角色客户和供应商，从企业经营战略的角度来看，客户的谈判能力和供应商的谈判能力是影响企业的竞争环境的重要因素。组织的采购能力对降低成本、提高公司核心竞争力是必不可少的一环。采购同时又是供应链管理的重要一环，他对物料的监控、物流的速度与质量、客户的满意度都起着至关重要的作用

### 1) 采购的功能的历史沿革

作用	职能	战略
出定单	关注交易	流程，控制
谈判降价	商务型采购	团队、区域谈判，集中采购，成本管理
总拥有成本	协调综合型采购	供应商及采购的早期参与、采购战略
支持公司核心业务	战略采购	集成采购战略、供应链管理、解决方案、项目管理

### 2) 供应职能的重要性由来

采购金额占销售收入的百分比

采购内容的覆盖：生产、服务、转包

采购的区域：全球

采购的影响由内及外：延伸至客户，延伸至研究开发

### 3) 采购的内涵与外延：SOURCING&FULFILLMENT

订单操作-供应商筛选-谈判-签合同-跟踪-供应商管理/项目管理-流程的完善-数据处理和分析-计划和控制

### 4) 采购活动范围与公司绩效的关系：

随着经济的全球化发展，公司的核心竞争力始终是成败的关键。采购部门通过对供应商资源的开发和对供应链的培育，对成本优势、供应渠道优势有着不可替代的作用，波特的竞争战略也说明采购的谈判能力是竞争成败的五大因素之一。

### 5) 采购管理的发展

现在	发展	战略原则
日常操作/执行	客户满意、供应商管理、物品采购专家组、市场机智	业务流程重整以向客户提供增值服务、获得竞争优势
行政管理、减少采购资源	流程增值、资源增值	构建组织能力提高效率和价值
减少手动操作和重复作业	自动化和系统化-目录采购、采购卡、批量空白订单采购	无纸化办公、自我服务模式

## 2、 战略采购与采购战略

### 1) 制造与采购的选择

Buy/make decision：是财务决策的重点。随着供应商队伍的专业化的发展，聪明的购买可以节省开支，取得市场上的采购优势（PPCA，GPCA）。近来，对设备的采购有另一种趋势，即以租代买。如办公设备、IT设备等。

对于许多的服务如维修、保安、清洁、复印、班车等等都可以下包出去，这可以节省大量开支和人工。

### 2) 专业化生产商与集成型生产商

我们采购的大多数物品存在着大量的供应商，这些供应商中有些只生产这类物品，我们称之为专业化供应商，而有些供应商则生产不止一个类型的物品，而可能涉及某一个领域或行业。如生产电视机的企业，不同于家电企业。生产计算机不等同于IT企业。

### 3) 跨国经营与国际化采购

中国进入WTO后，给所有企业打开了与国外企业采购与销售的窗口。当然外国公司的产品会由于关税的降低而以更低的价格和中国企业竞争。

而采购也可以在更大范围内挑选更为合适的供应商。国际化采购（Global sourcing）不仅是国际贸易的一环，同时对我们整合我们的供应链也是一个难得的机会。

### 4) 采购组织的中心化与全球化

采购如此重要，既要面对生产、同时要满足市场和客户的要求，构建一个高效的能发挥作用的组织，必须能整合内部和外部资源的，必须是全球化和集中管理的。对跨国公司和大型采购组织，选拔一流采购人员，建立完善采购流程和制度，利用最新IT技术与系统，以形成强大的采购组织是完全必要的。

### 5) 战略分包与外包（STRATEGIC SOURCING&OUTSOURCING）

针对公司和客户的需求，对自身业务关键性材料服务的需求进行战略部署，与认证的供应商结成战略伙伴，在研究开发阶段进行合作，以减少制造中的意想不到的问题，共同面对市场的竞争与挑战。

对于自身没有能力做或虽有能力但成本高于业界水平，可考虑外包。

### 6) 电子商务与电子采购

#### 公司内部采购网络

- 采购信息管理
- 采购规章制度管理
- 采购人员培训管理/绩效管理
- 供应商资料及表现查询系统
- 合同在线查询（COLT）
- 全球性采购价格信息系统（PSIW）
- 全球性采购节省体统
- 内部申请的在线申请及审批（REQ/CAT）
- 采购申请自动转换为采购定单

#### 公司与核心供应商之间建立 E-PROCUREMENT（电子化采购）

- 在线处理定单、开发票、在线付款等。FOX-EDI。
- 各种不同类型的网上订购：软件、硬件、招聘、订票、订酒店等等。
- 电子付款（E-COMMERCE）
- 电子招标（EFQ/RFP）对地区性、全球性招标尤其优势明显。
- 与核心供应商形成一体化数字仓库，实现JIT和供应链一体化。

## 二、采购组织的地位与作用

采购部是公司对外对供应商的唯一窗口，也是能对公司客户产生极大作用的组织。它是连接公司客户和供应商的纽带。

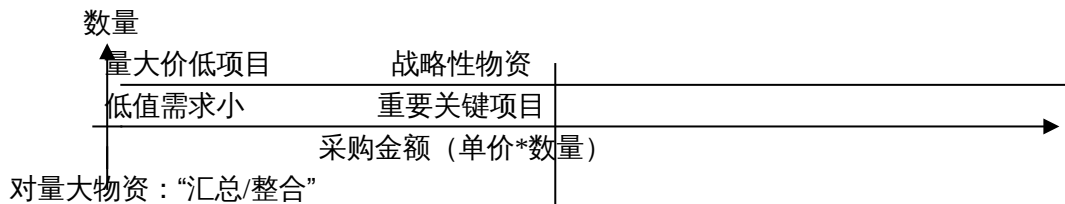
对外：选择/管理供应商，控制并保证价格优势；

对内：控制采购流程；保证采购质量和交货周期，能够满足公司生产和市场的需要。

#### 采购部门的职责：

- 供应商选择与评价：包括供应商的筛选，甄别，评价，认证，培养，审核，考察，评审，资料备案，等等。
- 市场价格的专家：对市场（国内/国际）的行情有及时的了解，保证公司在采购价格上的优势。在市场状况发生明显变化时能够妥善利用供应商的资源并采取适当战略降低风险和取得竞争优势。
- 采购部门的职责
- 制定符合公司规章制度同时满足质量控制和财务制度的采购控制流程，确保公司的采购活动能够满足来自生产部门，市场部门，公司内部的各种采购要求。
- 通过不懈的努力，降低采购运作的成本，提高采购效率，提高内部/外部的客户满意度。
- 通过人员培训和组织调整，控制采购的合同风险和法律风险，杜绝来自公司内外的对采购流程的侵犯，提高采购部门的纯洁性。

### 三、采购物品的战略分类及策略



对量大物资：“汇总/整合”

- 1、 竞标采购
- 2、 探询最低价
- 3、 行业标准

对战略性物资：“结盟/伙伴”

- 1、 稳定和长期共存
- 2、 互利互惠的合作关系

重要 (bottle-neck)：“重新定位”

- 1、 风险分析
- 2、 供应保障
- 3、 尽可能标准化
- 4、 寻找替代品

低值量小：减少行政/后勤成本上升，集成

- 采购供应的战略与目标制定
- 明确采购和供应链管理的作用和责任
- 战略采购内容
- 操作采购内容

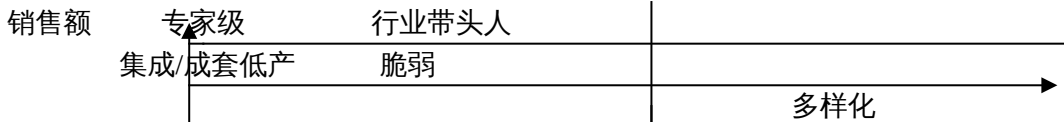
### 四、供应市场的分析

- 市场调研 (Market intelligence)
- 现存供应商分析
- 未来供应商

几个关键问题：

- 1、 谁是我们的供应市场的领导者 (LEADER) ？
  - 2、 我们打交道的是合适的？
  - 3、 他们的竞争性如何？
  - 4、 公司会有什么风险？
- 供应商的分类

供应商的分类：按销售额和多样化来衡量。



专家：生产规模和经验丰富、成熟竞争广大市场 NICHE PLAYER

低量无规模：灵活但增长潜力有限，本地市场

行业领袖：产品品种宽，财务状况好竞争国际市场

量小品种多：财务不利但可培养、兼并的对象。

销售额：<500万 0

=500万 5

>5亿 10

多样性：

地区：欧洲、美洲、亚太地区

1个地区，1个工厂 0

1个地区，》3个工厂 3

2个地区，1个工厂 4

2个地区，》3个工厂 6

3个地区，1个工厂 7

3个地区，》3个工厂（每个地区）10

产品多样性：

1个产品 1

2个产品 3

3个产品 5

4个产品 8

5个产品 10

销售额

500 (万元)



战略的材料分析

结合整个供应范围定位和制定战略



战略项目 (A类)：价值 60-70%，数量 25%-结盟

量大项目 (LEVERAGE, B类)：汇总，价值 20%，数量 70%

非关键项目 (C类)：价值 10%，数量 5-10%，简要订单流程

瓶颈项目：量少，技术复杂

## 五、供应商的评估与选择

1、多因素比较：

1) 实力 (15%)：技术、技能、容量、竞争力

2) 合作/服务意识 (10%)：响应速度 (24H/7D)

- 3) 质量 (15%) :效率、产品设计、MTBF (MEAN TIME BETWEEN FAILURE) 、AQL
- 4) 时间 (10%) : 交货周期、准时到货
- 5) 成本/价格 (50%) : 设计费、制造费、维护费

实力 (Weight= %)

	1 # 商家	2 # 商家	3 # 商家
研究和开发			
新产品研制			
公司可以利用的资源			
多处工厂			
成本控制			
下包管理			
计划灵活性 (紧急状态)			
后勤工作集成度			
创新性 (产品, 过程)			
平均 (M)			
WeightXAverage (WXM)			

合作/服务 (Weight= %)

	1 # 商家	2 # 商家	3 # 商家
供应商管理层的承诺			
质量反应速度			
销售服务			
行政服务			
商业道德			
对问题反应			
组织结构			
对改进工作的兴趣			
对防范问题的反应			
对讯问的反应			
平均 (M)			
%·平均 (WXM)			

质量 (Weight= %)

	1 # 商家	2 # 商家	3 # 商家
拒收			
质量保证程序			
下包商管理			
ISO9000			

ISO14000			
TQSR			
平均 (M)			
%·平均 (WXM)			

反应时间 (Weight= %)

	1 # 商家	2 # 商家	3 # 商家
按时到货			
供货周期			
JIT			
推向市场的时间			
平均 (M)			
%·平均 (WXM)			

总成本 (Weight= %)

	1 # 商家	2 # 商家	3 # 商家
最小总成本			
最低成本计划			
平均 (M)			
%·平均 (WXM)			

总结果

	1 # 商家	2 # 商家	3 # 商家
实力 ( %)			
服务 ( %)			
质量 ( %)			
反应 ( %)			
总成本 ( %)			
总结果			

## 六、供应商选择与认证管理

### 一) 供应商分级

级别	级别名称	考察程度	评价重点
0	批准级		供应商的基本情况，业务单位的要求
1	合格级		衡量：交货准确率、接受率、服务质量
2	优先级	》 30%TQSR	供货周期，成本降低，工艺改进
3	认证级	》 50%TQSR	技术合作、技术诀窍转让，人力资源

### 二) 供应商认证流程：

1. 供应商自我评价：填写供应商信息表，熟悉公司的技术规范和标准；了解审核的主要内容。

2. 跨部门的评价小组：确定评审范围，订立提高目标。由供应经理负责带队并负责所有供应。

3. 评价与反馈：应用定量分析工具来分析调查结果，应反馈给供应商，评价供应商的立场。

- 收集数据的技术：观察、记录、调查、讨论
- 整个团队应收集明确目标及达到目标的措施。
- 与供应商双向通过整个认证过程的结果：5 个强项和 5 个尚需改进提高的方面，总分和分项得分。
- 请供应商在 2 周内对需要提高的方面给出行动计划。
- 认证小组应及时审阅并将意见反馈给供应商。
- 适当时间（3 个月）再次拜访供应商。

三) 选择的依据与打分：

评分	有系统化和防范措施	评估和提高的循环	良好集成
80-100%	设计良好的系统并由防范	经由不断评估/改进的循环	整个系统内很好集成
50-80%	有很好的系统存在	已建立	有一些
0-50%	没有系统/刚开始	没有	很少/没有

## 七、供应商管理

壹) 供应商的管理制度

- 供应商的加入
  1. 经理批准
  2. 财务部门调查
  3. 客户指定的需出具确认函件
- 供应商的调查：
  1. 工商营业执照，税务登记证，资信登记、注册资本、经营范围
  2. 行业资质和资格证书
  3. 产品、技术、设备、人员、质量
  4. 资源：工厂分布，余数，技术支持，服务等级
  5. 客户名单
  6. 强项与战略计划

公司认为必要时由资信调查公司进行财务状况、信用等级调查，也可以安排专门项目调查进行市场调查。

- 供应商的审核：
- 供应商的审计：
- 供应商的名单：核心供应商、黑名单等
- 供应商道德与各种方针制定：

NO-GIFT LETTER

Ombudsman letter

贰) 供应商的绩效管理 (SPR)

- 供应商日 (Supplier DAY)
- 供应商的绩效指标 (CRITERIA)
- 对供应商的反馈 (FEEDBACK)
- 行动计划 (Action PLANNING)
- 竞争力考虑)
- 供应商大会 (Supplier SEMIANR)

参) 供应商能够的数据库管理：

- MIS 系统

- 合同系统
- 定单系统
- 技术与工程
- 财务与价格
- 绩效与反馈

#### 四) 供应商的合同关系管理

合同与协议，合同模型，合同管理，合同关系，法律关系，违约责任，赔偿损失条款，担保条款，保密条款，资产保存和维修条款，价格变动条款，索赔条款等。

#### 伍) 供应商的关系管理 (SUPPLIER RELATIONSHIP)

Ombudsman PROCESS

### 八、采购成本控制

目的：提供精确的成本信息供领导层进行战略性的决策和取得竞争性的价格优势。

- 成本与利润的简要
- 成本的影响因素
- 总成本的概念：TOTAL COST
- ABC 的概念：Activity Based Costing

#### 1. 成本与利润

内部成本占总成本的比例逐年下降

某公司 1960 年外部采购 40%；1995 年为 70%；1995 年某公司外部采购 \$12B；利润 \$1.3B。

(GP=1.3/12=10.8%)

如果采购成本降低 5%，利润会上升？

采购成本 12-0.6M=11.4M，利润=1.3+0.6=1.9B

毛利润 GP=1.9/11.4=16.6%，

利润增长率：(1.9-1.3)/1.3=46%

所以降低成本可祈祷举足轻重的作用。

#### 2、如何降低成本？

成本构成：

- 直接人工 7%
- R&D&E 10%
- OVERHEAD 25%
- 采购材料 40%
- 固定资产折旧 5%
- 在制品 (WIP) 5%
- 其它 8%

总合：100%

如何降低成本？

- 降低成本因素
- 实施标准化
- 在 R&D 阶段进行财务分析及管理
- 降低行政管理和 OH 费用
- 通过控制供应过程降低成本
- 减少供应周期 (cycle time)
- 降低运输、关税、保险等成本。

如何降低成本？

- 跨部门合作：与设计、质量、生产、工程、销售、服务、行政、财务计划等部门紧密合作

- 与供应商合作
- 与客户沟通、了解需求并反馈给内部和供应商

如何降低成本？

- 部门的早期沟通和供应商的积极参与
- 客户的影响早对决策影响越大所需投资越少
- 设计思想越早反映，生产部门的后续成本就越少
- 项目顺序：concept/planning-bidding-engineering-purchasing-manufacturing/erection-sales/start-up

如何降低成本？

阶段	生产成本%	影响力%
R&D Eng (设计)	5	70
Materials (材料)	40	20
Direct labor (直接人工)	25	5
Overhead (业务开支)	30	5

如何降低成本？

传统采购	供应管理
低价供应商	世界级供应商
国内市场	国际选择
年度签约	长期共存
机会	战略性伙伴
多家竞争	核心
侧重考虑价格	总成本

传统做法是基于人工分析经常导致不合理的决定，eg：工资，出差，培训/教育，维护

价格+返修 (Rework) +保修内维护 (warrant claim) +行政管理=成本

采购部业绩=价格为主的定位，会导致去买价格最低而不考虑货品的实际情况。

不合逻辑的选择

因素	预算	实际	差异	因此
间接人工工资	2600	2953	(353)	休假，减少加班
出差	700	550	150	多出差
培训	100	150	(50)	截短培训内容

不合逻辑的选择

	A 公司	价格 ↓ 总成本		B 公司
单价	¥ 0.80		单价	¥ 1.00
返修	¥ 0.20		返修	¥ 0.02
保修	¥ 0.25		保修	¥ 0.00
行政	¥ 0.19		行政	¥ 0.09
总成本	¥ 1.44		总成本	¥ 1.11

总成本=落地价 Landed cost+额外负担 additional in-house cost +产品周期成本 product Life Cycle cost

落地价 Landed cost =CIF price+其他费用

acquisition cost (transportation 运输 cost+tariff 关税额+tax 税+distribution 分发) Additional in-house cost=adm+inspection cost +handling+holding+additional adm+cost of poor quality

额外负担费用明细：

行政 (出 PO/签合同等) ¥ 2.0

检验 ¥ 4.0

搬运分拣标识等 ¥ 8.0

装箱上架打包 ¥ 3.0

质量损失/数量短少 ¥ 30.

总成本=供应商选择 Supplier Selection+过程提高 Process Improvement Spplier Selection=comparison (比价) +evaluation (评估) +negtiation (谈判) +Process Improvement=process cost (了解过程费用的来源) +non-valued added activities (消除无价值的额外劳动)

几个关键的问题：

材料成本：供应商是否使用了最经济的材料？如何消除报废？

人工：人员工资增长是否随生产率的提高而增长？是否考虑了学习曲线？

管理费：是否在精确财务成本基础上合理分配到不同产品中？

总体与行政：随客户的成熟，成本是否降低？

Activity Based Costing as a base for understanding the source of process cost 。ABC 是一种基于对过程成本理解的方法论。

定义：ABC 是一种衡量企业活动，资源，成本对象的成本及表现的方法论。资源被分配到每一种活动中，这活动基于用途分摊到某个成本对象上。ABC 认知到成本驱动与企业活动之间的不寻常的联系。

——摘自《Journal of Cost Management》杂志

## 九、采购流程的设计与实施

### 1、 采购流程与内部流程

- 内部申请流程
- 内部审批流程
- 采购流程
- PO/CONTRACT 形成
- PO/CONTRACT 审批流程
- 付款与验收流程
- 文件控制流程
- 内部审计
- 外部调查

### 2、 采购流程

目的：满足申请人的要求、控制成本、确保质量、服务、交货符合公司的各项规定。

控制点：节省开支、符合公司规定、无道德品质方面问题、供应商管理、无未经授权的采购 (BY-PASS)、采购申请的审批

公司内部的规定：

- 固定资产购买：财务处
- 融资租赁、不动产购置
- 集团内购买
- 涉及竞争对手的采购：法律部门
- 涉及知识产权、专利、软件等
- 涉及大型项目转包性外购
- 涉及进出口/转口贸易/保险/财务/HR 等

采购申请的审批

- 采购申请的批复权限：各级部门经理、财务经理、总经理及董事会的权限
- 采购申请人的规定：如生产计划负责材料申请，生产部门负责设备及辅料，HR 负责招聘费用等等。

采购流程

- PR 的接收与审核
- 专人/记录/汇总
- 分发/登记/询问

- 采购员的分工
  - 按支持部门分；按购买物品 COMMODITY 分；按负责的区域分。
  - 高于某个界限 (clip level)：必须适用采购技术
  - 竞标/竞争性评估/价格比较/供应商的早期参与/客户指定/产品授权/唯一来源。
  - 采购成本降低目标：保证总体价格降低水平要求。
  - 在量化考评的合格以后供应商需要填写有关表格及提供商业执照等。
  - 供应商上述信息输入计算机中的计算机 (MRP system/financial system, PO module)
  - 与供应商谈判，确保他的质量和交货都能满足我们的要求。
  - 供应商选择综合：要阐明选择的原因 (见上) 并征得上级的批准。
  - 阐明的原因必须有明确的文件支持 (如传真报价, E-MAIL) 等，必要时要有申请人及其经理的签字。
  - 供应商信息调查表 (含财务信息等) 要有财务部门的资信调查。
  - 出口限制性国家名单，标书签发，赢/败标通知书的签发。
  - 紧急/特殊需要下，价格居高不下但不得不接受的情况，需向上报批。
  - 如涉及外汇金额超过一定数量，需报财产/金融/财务部门审批。
  - 假如合同涉及竞争对手，知识产权，特殊条款，需报法律部门审批。
  - 假若购买物品涉及 Y2K，条款中应有 Y2K 限制条款。
  - 有授权的采购员应在经理批复合同前在有关支持文件/PO 上签字。
  - 经过授权经理签字有效的 PO/合同，应首先传真给供应商，正本邮寄给供应商，收货人 (库房或申请人) 及采购存档。
  - 请供应商确认合同的收到并确认接受合同的全部条款。
  - 有时我们需要和供应商签署不扩散及保密合同。
  - 必要时向供应商催货；有预付款要实现安排和报批。
  - 生产物品收货应由库房管理，质量保证部门等的认可。
  - 内部货品及服务的签收要有申请人及其负责人签字。
  - 验收：生产部门、质量部、工程部；报验/库房
  - 入库：库存管理负责输入系统。
  - 质量/数量投诉：采购在接到来自质量或库房的报告负责与供应商联系确认索赔、补偿等事宜。
  - 确认无误，准备付款。
- 3、 付款条款与验收条款
- 付款一般为货到验收付款，预付小于 50%。
  - 国内贸易一般为人民币，期限为发票 30 天。
  - 对生产部门、质量检验部放行，库房验收报告是付款的前提。
  - 对提供服务，申请人必须确认收货方可申请。
  - 申请付款日期要看发票日期和付款条件。
- 4、 职责划分
- 申请人，采购人，付款人，收货人分开
  - 任何部门或个人均不得兼管上述两项职能。
  - 特殊情况须请财务总监或总经理或流程控制部门批准并且定期检查风险是否在可接受的范围。
- 5、 无授权采购 (BY-PASS)
- 定义：没有采购部门参与也没有得到内部负责人的授权批准的对供应商的承诺。
  - 危险与损害：造成直接经济损失，破坏与供应商的关系，损害公司的形象，有潜在道德的问题。
  - 防范：1、 No PO, No Work, No Payment.
  - 2、对供应商管理，无 PO，无付款
  - 3、对犯规者及其经理进行批评教育
- 6、 总结：

- 采购部是采购流程的 OWNER。
- 采购流程要体现采购活动的增值性。
- 采购流程要在控制范围内尽可能提高效率和反映能力。降低 TURN AROUND TIME，提高内部客户满意度。
- 采购流程对供应商要透明。

#### 十、采购技术与招竞标实务

传统采购部门没有所谓的技术，比较重视价格的相对低廉一如货比三家。因此采购经理与采购员们比较重视谈判但效果甚微。

跨国公司中有很多专业分工的采购员去做供应商的筛选、评估和认证工作，在与供应商的接触中，他们需要规范地获得信息和了解供应市场的竞争状况。

好的采购技术是在了解市场和供应商的状况下，最大限度地加大供应商之间的有效竞争。一般来说，采购技术有竞标、竞争性评估、费用明细和价格比较等方法。这些方法各有千秋也各有各的适用范围。使用时，请注意对应的局限性。下面简单介绍一下招标采购技术。

2000年1月1日，《中华人民共和国招标投标法》开始实施，为引入采购技术开了先河。招标至少可以分为：国际公开招标、企业公开招标和企业选择性招标。企业一般采购金额相比大型项目而言，不足以吸引社会上所有供应商，同时，交货时间短和专业性较强比较适合选择性招标。即企业根据购买物品的规律和供应商的状况，邀请企业的合作伙伴和新供应商参加企业的供应项目的报价活动，评估结果最好的胜标，获得作为这项采购的供应商资格。未被邀请的企业无资格参加投标活动。这种招标办法简单易行，评估可结合企业需要，节省时间和精力，企业可掌握时间，主动灵活，运用得当，效果会很好。

招标的适用性：市场上产品差异小、供应商多、供应稳定，产品成熟，各种规格齐全，标准化程度高。

招标几个原则：招标自始至终都要保持对供应商的公正、公平，了解市场动态，有计划和及时反馈。招标和投标方都了解这些原则并信守合同和承诺。违反这些原则，招标很难收到实际效果，同时也可能遭到供应商的投诉。

##### 1、注意事项：

- 1) 避免产品性质或规格等等倾向某个、某些供应商，典型例子-指定某种品牌-它会破坏竞争。
- 2) 避免不合理的要求等等不符合业内规范和实际的要求。
- 3) 根据具体情况，给供应商必要的报价准备时间。

2、供应商的预审名单：将公司的过去合作过的供应商和市场上涌现的新的供应商进行评估，选出有竞争力的4-5家。采购金额超过一定水平，应加入更多的水平相当的竞争者。这个名单确认非常关键，一般要由公司授权人如采购经理来批准。

请注意以下两条原则：

- 1) 供应商的实力和产品水平要相当-保持竞争是在一个水平线的竞争，否则有的供应商会在起跑线上就输掉。那样比赛很难精彩，胜利没有悬念，供应商的价格就不能体现竞争性。公司就没有达到竞标的目的。
  - 2) 供应商的树木要确保竞争性。任何情况下不得少于四家，否则很难避免绑标、串标的现象发生。
- 3、评标标准：众多供应商的产品可能各有千秋，有的价格低，有的服务水平高，有的距离近（运输费用低），有的质量稳定……何为最好呢？这要由评标小组根据企业实际和市场需求来确定。比如用百分制：质量40%，价格40%，售后服务10%，运输10%。具体意见可以通过调查实际销售人员和使用者的意见。对供应商的实际表现，也是如此。

##### 几个原则：

- 1) 应事先一发出标书前就要确立评比标准。切不可收到标书后匆忙确立。
- 2) 评标标准是保密的，不可向供应商公开，评标标准作为评标小组的工作依据和记录。

##### 招标流程：

在确认供应商的预审名单、标书、评审标准后，即可开始招标。

- 1、发标书：1) 向预审名单上的供应商进行调查，收集必要的数据、样品、过去的绩效表现等等。
  - 2) 确认无误后，发出有采购授权人签字的标书，并确认供应商已收到。
  - 2、确认标书的有效性。供应商应在规定时间内完整准确地回答标书上的要求，采购评审员首先确认标书的到达时间和文件完全符合要求。
  - 3、评标：按照原定的评标标准和评标安排进行。在金额较大，交货复杂及特殊要求的情况，可以安排供应商的答辩—供应商须到公司来解释标书形式的依据和回答评标小组的提问。有必要答辩的，答辩也要占一评标分数。如上述运输占 10%，考虑答辩的话，可以改为运输 5%，答辩 5%。
- 注意事项：1) 价格得分由采购人员按照最低价格最高分，其余价格按照反比例计算而得，不是评议出来的。 2) 参加评估的小组成员，可独立对非价格因素打分，没个人对自己打分负责，并要作出打分依据的支持解释。 3) 对所有评分进行平均和加合即可得出每位供应商的平均分。得分最高的，将成为中标者。请评标小组每一位同事在总评标的结果上签字。
- 4、谈判：标书是供应商的报价，并不等于最终的价格。所以必要时仍然可以获得进一步的让步。当然，这个要求是对所有的供应商而不是一两家。
  - 5、通知：对获胜供应商发出胜标信或传真。对败标供应商发出感谢信，感谢他们的参加，祝合作愉快。
- 注意事项：1) 通知要及时，要有始有终。2) 通知上不公布评分的最后结果。
- 7、 准备与供应商签署正式合同。

## 十一、采购谈判原则、方法与技巧

### ——采购员的基本功

#### 采购谈判目的：

通过沟通，了解谈判双方的要求和分歧原因，寻找解决双方矛盾的途径达到双赢的结果。

#### 采购谈判注意事项：

- 1、谈判双方不断调整各自需要而相互接近最终达成一致意见的过程。
- 2、谈判不是“合作与冲突”的选择而是矛盾的统一。
- 3、谈判双方要关注彼此的利益界限而非一方的利益。
- 4、谈判成功不一一方的预定目标为唯一标准而是有一系列综合价值评判标准的。
- 5、注意科学性与艺术性的结合。

#### 商务谈判的特点

- 1、 以获得经济利益为目的。
- 2、 以价值谈判为核心。
- 3、 注重合同条款严密、准确和完整。
- 4、 涉外商务政策性和国情性强。
- 5、 涉外谈判要以国际商法为原则，以国际惯例为基础。
- 6、 注重并尊重国家之间文化、价值观、思维方式及行为方式的差异。

#### 谈判方法的比较

	软式谈判	硬式谈判	原则式谈判
目标	达成协议	赢得胜利	圆满解决问题
出发点	为增进关系而作出让步	要求对方让步而不顾及关系	问题和关系分开，解决问题增进关系。
作法	找出对方能接受的方案	找出自己愿意接受的方案	规划多个方案供双方选择
表现	尽量避免意气用事	双方意志力的较量	根据客观标准达成协议
结果	屈从于对方压力之下	施加压力使对方屈服	屈从于原则而不屈从于压力

#### 谈判进程的把握

##### 准备阶段：

- 1、 自身分析：SWOT，目标
- 2、 对手分析：势力、需求及诚意、谈判人员（DECISION MAKER）
- 3、 谈判人员及地点安排

#### **接触阶段：**

- 1、 营造谈判气氛
- 2、 了解对方
- 3、 修正方案

#### **实质阶段：**

- 1、 正确报价：卖方慎重，尽可能晚的出价，买方决不能自作主张抢先出价或透露心目中的价格与现价的差异。
- 2、 反复磋商：指出或询问价格中报价的依据，讨论合理中的不合理因素。
- 3、 善于沟通和说服技巧：
  - 1) 建立融洽的气氛
  - 2) 加强自身的修养，善于从各种角度包括从对方角度考虑和理解问题。 谈判过程的把握（继续）
  - 3) 注意倾听对方的意见。
  - 4) 注意正确和明确表达自己的意见，言之有物。
  - 5) 随时检查双方沟通的有效性，以保证彼此确切了解对方的意见及问题。

#### **谈判的协议阶段**

- 1、 促成交易，切忌盲目乐观。
- 2、 合同的起草与签署。
  - 1) 谁起草很重要
  - 2) 适用法律也很关键
  - 3) 条款严密，控制风险 谈判过程的把握（继续）

#### **谈判要点**

- 1、 抓住双方关注点
- 2、 抓住主要矛盾
- 3、 实事求是：抓住事实
- 4、 抓住中国国情和法律特点
- 5、 市场竞争（MI）

#### **价格谈判**

价格谈判是任何商务谈判的核心。

原则：1、 商人没有做亏本生意的。

2、 不要剥夺卖方的合格利润。

3、 双赢原则：否则损失的一方会从其它方面弥补他的损失。

价格的关键是合理

#### **影响价格的因素**

- 1、 技术要求的确定：精度、标准、设计方案、专利/专用技术等。
- 2、 交货期长短。
- 3、 付款方式与币种。
- 4、 采购渠道
- 5、 保险途径
- 6、 运输方式
- 7、 主要商品与辅助商品的价格关系

#### **几种价格**

- 1、 积极价格与消极价格

- 2、 实际价格与相对价格
- 3、 硬件价格与软件价格
- 4、 固定价格与浮动价格
- 5、 综合价格与单项价格
- 6、 合理价格与合算价格

### 货真价实

- 1、 价格谈判中双方不存在谁胜谁败，有的只能是双方都能接受的价格。
- 2、 合理的价格是能体现双方的共同利益的价格。
- 3、 合理的价格才能满足双方长期合作的要求。
- 4、 合理的价格是局部利益服从全局利益。
- 6、 合理的价格是技术要求与经济要求的统一。

## 十二、采购人员的考核和管理

### ——商业道德与公司利益

#### 公司内部监控与外部调查

- 内部审计的必要性 (Business conduct/Internal audit)
- 外部环境的要求 (supplier/competitor)
- 采购员教育/培训 (Skill develop)
- 采购员商业道德的考量 (business ethics)
- 采购员绩效的评定 (performance review)

#### 公司内部监控

- 独立的员工商业行为调查监控部门。
- 独立的商务行为控制部门。
- 公司审计/稽查部门。
- 职责的划分
- 采购内部的审批程序
- 采购授权
- 系统控制
- 合格供应商评审及年审结果
- 库存物品盘点
- 不合格品记录
- 冗余物品清单等

#### 公司外部监控

- 国家财税检查：流程、采购文件、技术文件、报关文件、付款文件、报税文件 (GST VAT) 等。
- 质量管理检查：CCEE 认证，ISO9000，ISO14000 认证，产品鉴定等。
- 咨询机构：D&A，会计师事务所

#### 供应商管理

- 应商关系管理：
  - Ombudsman (调查官员舞弊的政府官员) 使供应商投诉有门。
  - 致供应商的公开信
- 供应商管理：
  - 商务行为是否有欺诈，贿赂等行为
  - 有否违法、违规及超越其能力的承诺
  - 定期的供应商的交流大会
  - 授权/评定证书的周期性的评估

#### 采购人员的管理流程

- 采购人员考察

- 定期（每月/季度）商业道德的教育
- 公司内部具保可直达总部
- 至宝的考核及压力
- 采购过程的考察：文件支持/成员之间的向后核查（PEER AUDIT）
- 竞标名单及价格的合理性
- 几个的竞争性/公司及申请人的预算
- 采购人员的管理流程
- 采购人员的结构
- 梯度管理（知识结构/能力）
- 分项目管理
- 轮流/交换管理

培训：

- 公司规章制度（采购流程）
- 谈判技巧/合同管理/竞标实务
- 采购系统（MRPII PO）
- IT/英语/国际贸易/法律

### 采购员必修的课程

- 1、 知识产权法律概念
- 2、 采购谈判
- 3、 竞标与评价
- 4、 SOW 的概念
- 5、 客户关系管理
- 6、 有效采购技术
- 7、 供应商的差异管理
- 8、 法律常识
- 9、 采购的财务基础
- 10、 产权法概念
- 11、 国际贸易及风险分析
- 12、 合同模式及管理
- 13、 异国文化背景差异
- 14、 多文化背景团队的协同
- 15、 采购入门
- 16、 采购及筛选策略的培训
- 17、 战略成本管理
- 18、 战略供应商关系管理
- 19、 采购流程电子化管理
- 20、 采购合同电子化
- 21、 供应商资料的电子化管理

### 采购人员的管理流程

绩效的考评：

- 内部反馈：申请人内及使用者
- 市场调查
- 文件的准确率及自圆其说
- 对公司目标的贡献
- 所涉及供应商的质量及反映

- 水平有无提高
- 采购队伍的成熟与激励
- 对来自申请人/使用人/其他相关部门/供应商的意见及时反应，奖罚分明
- 目标明确，措施得当
- 市场行情及时把握
- 及时提拔和奖励突出表现
- 建立采购部门商业道德的信誉
- 长期/稳定的突出贡献者重奖
- 及时发现较差人员，培养教育/观其后效
- 及时剔除表现平平者
- 商业道德败坏者无法立足。

### 十三、采购合同管理

#### 1、合同授权管理

- 采购授权
- 销售授权
- 财务授权
- 法律授权
- 其它授权

#### 2、合同内容管理

##### 合同主要条款

- 标的 数量/质量
- 价款/费用
- 履约期限，地点，方式

##### 涉外合同

- 1、 当事人名称，主管业所在地
- 2、 订立日期及地点
- 3、 合同类别/合同标准
- 4、 合同标准的技术条件，质量，标准，规格和数量
- 5、 履约地点，期限和方式
- 6、 价格条件，付款金额，付款方式，附带费用
- 7、 合同可否转让及转让条件
- 8、 违反合同的赔偿责任和其它责任
- 9、 合同争议解决办法
- 10、 合同适用文字及效力

##### 公司的合同管理

- 1、 公司合同模式：服务，产品，技术转让，知识产权，财务，资信调查等
- 2、 条款规定：付款条款（预付、货币种类），交货条款（CIF/FOB），交货地点，保险条款，违约条款
- 3、 适用法律/仲裁条款
- 4、 合同的组成结构（Agreement，Statement of Work。 Or Work Authorization）

##### 合同的行政管理

- 1、 合同的审批：律师/法律顾问/财务/金融
- 2、 合同的签署：法人代表，部门主管/对方资质及代表人
- 3、 合同备案：检索/唯一/保存年限/电子化
- 4、 合同的存档：印花税
- 5、 集团合同（GLOBAL/REGION/XONTRY）

## 采购合同条款管理

### 1) 采购人员授权

- 供应商名单/资信
- 采购系统
- 合同系统
- 标的与 COMMODITY

### 2) B2B 条款

### 3) 付款条款 (分期付款, 预付条款)

### 4) 交货条款 (BY MILESTONE)

### 5) 验收条款

### 6) 违约条款

### 7) 保修 (WARANTEE , MA)

### 8) 赔偿条款

### 9) 合同中止

### 10) 保险/担保条款

### 11) 提前中止条款

### 12) 违约中止条款

### 13) 转包禁止条款

## 6、采购合同行政管理

### 1) 合同编号：年代-采购员代码-序列号

### 2) 合同保存：6+1 年

### 3) 合同模式：

标准条款 (法律等内容)

工作内容及要求

付款条款、交货及验收条款

### 4) 合同审核：法律顾问/商业行为控制

### 5) 合同的集中管理：专人负责存档 (自查和审计的需要)

### 6) 采购合同行政管理

- 序号的管理

- 印花税的交纳

- 合同的软件集中：记录的准永久保存与查询 (CD-RW)

合同数据库管理和共享

## 十四、采购风险控制

### 1、采购风险

- |           |         |         |
|-----------|---------|---------|
| ● 价格失去优势险 | ● 人员受贿险 | ● 人员错误险 |
| ● 合同诈骗险   | ● 合同违法险 | ● 货物灭失险 |
| ● 货物质量险   | ● 货物包装险 | ● 货物短少险 |
| ● 产地证书险   | ● 关税多交险 | ● 交货迟缓险 |
| ● 外汇变化险   | ● 利率变动险 | ● 价格变动险 |
| ● 国家风险    | ● 战争险   | ● 不可抗力险 |
| ● 技术过时险   | ● 合同违约险 | ● 系统控制险 |
| ● 信息流失险   |         |         |

### 2、风险的分类

- 法律的风险
- 合同的风险执行的风险
- 道德的风险

- 素质/能力的风险
- 流程的风险

### 3、风险的防范

	风险高低/损失大小	谁造成	如何防范
法律的风险	高/大	双方	法律问题，授权控制，培训
合同的风险	大	双方	法律顾问，合同管理，合同审核与批复
执行的风险（假货、质量、交货问题等）	中	对方	资质认证，资信调查，第三方认证（CCEE，UL）SPR
道德的风险	高/大	对方（自己方面更重要）	设立审计部门，举报监督，职责分清，规章制度，人员轮换，调查
流程的风险	高/大	己方	主管部门定期审查流程，规定必要考评、审计的制度
素质/能力的风险	中/小—大	己方	人员培训，系统监控，分级管理，双检，有限授权

## 十五、采购审计

**目的：**协助审计对象发现未知或虽知但未能即使解决的问题，提示审计对象及其管理者改正，确保路程与实际执行的差异得到纠正。

**审计组的组成：**独立的审计/财务/法律等高阶管理人员。

**审计种类（内部）：**教育/培训、评测，正式审计

### 审计的流程

- 审计准备

- 1、审计手册
- 2、被审计对象的现在流程
- 3、授权表
- 4、设计对象人员 SOD metrics
- 5、审计工作量的计算
- 6、设计组的组成

- 审计的流程

- 1、审计通知：

发给被审计对象的最高管理层和被审计对象极其上级。（含审计期间，审计内容，问题清单（RFI），回复截止日期，审计组成员名单，需求清单等）

- 2、审计流程

- 介绍审计流程和时间安排
- 听取被审计部门的流程/系统/范围/覆盖和任何已知的问题及风险处理措施。
- Q/A
- 到场安排
- 审计开始

审阅 RFI 及 SOD

审计任何 local procedure

审计主要采购数据：总定单数量，金额，高于 Clip level 定单数量

审计合同管理流程

审计系统进入报告

审计流程

抽样：定单、合同、保密协议

抽样原则：

- 1、 主要涉及大金额
- 2、 涉及主要采购员
- 3、 涉及新采购员
- 4、 涉及大金额/交易频繁
- 5、 涉及新增供应商
- 6、 涉及有投诉的供应商

#### **审计重点**

- 文件完整性：PR，PO，报价单，供应商选择依据，价格选定依据，支持文件，授权签字，合同，合同法律审查
- 文件的准确性：日期的顺次是否符合逻辑，签字是否有效，临时授权信。
- 供应商文件：收信人，承诺内容与价格是否与合同、与申请内容金额吻合。
- 供应商选择与考核是否有经理认可，价格是如何确认，有否适用采购技术。
- 竞标项目文件是否完备，有否申请人及经理参与并签字，评标标准是否提前确定，有否及时通知供应商竞标结果。
- 新供应商如何确定，经理是否同意，资信调查结果
- 供应商的评审与表现是否按要求做并通知供应商，对有投诉的供应商要重点看。

#### **审计内容：**

- 采购流程
- 采购系统管理（MRPII，ASCA，FOX）
- SOD
- 采购定单流程
- 供应商选择及价格判定
- 供应商管理，评审及表现总结及反馈
- 应付帐款管理
- 报销管理
- 库存管理
- 资产在供应商
- 审计内容（继续）
- 保密信息管理
- 国际性采购
- 商业行为规范

#### 合同管理

#### 采购部绩效（Measurement）管理

#### 工作场所保密

#### 工作信息系统保密

#### **审计报告**

- 审计结果：满意/不满意
- 审计报告内容：

#### 审计内容

#### 审计发现的问题

#### 设计部门的建议/意见

#### 沟通/修改/确认

- 被审计部门签字
- 终稿报告将发送审计经理，审计长，被审计部门最高长官，财务总监，采购经理等

#### **审计后工作**

- 针对审计报告所提到的问题及推荐的意见，写出行动计划和完成日期。

- 行动计划有财务总监审阅批复后，请总经理和审计组批准。
- 在计划到期日，上交行动结果。

### 案例一：采购战略与全球采购—鼠标集中

某著名 IT 企业公司 M 在考虑它的鼠标采购合并。将公司目前的两种鼠标：PS/1 和 Mighty 合并为一种新鼠标。这种新产品超过以往所有 M 公司的产品技术规范，更重要的使 M 铬镍钢司在鼠标的价值地位在时常上处于领先地位。

目标产品的介绍如下：

统一一种鼠标用于所有 M 公司的计算机。

产品 ID=目前 P1 鼠标

Logitech 公司无偿提供 Logitech6.3 驱动程序和控制模块及标准维修服务。

产品的系统规范已经完成。

所有 M 公司的工厂闺房测试并通过鉴定。

目前鼠标价格：

P1=USD6, 1 FOB TAIWAN NET 0 LOC

M1=USD8, 25 FOB TAIWAN NET 0 LOC

目标价格：USD5, 75 FOB TAIWAN Net60days

#### 背景：

M 公司采购两种鼠标：M1 为桌面计算机，P1 为零售，同时为满足不同地域要求还有数不清的变化。虽然目前的供应商 Logitech 不是价格最低的，但是他们表现出的堪称榜样的质量和技术支持及自有知识产权，使得她成为 M 公司的业务伙伴。

M 公司每年买大约 1100000 件 P1 和 4000000 件 M1 鼠标，主要竞争对手使用 2 个供应商。M 公司每年为鼠标空运要花 USD250000，这种鼠标市场平均价格为 USD6, 35 FOB 远东地区。Compaq 大约要为服务和驱动程序付 USD6, 60。

- 交货：USA60 天，欧洲 30 天
- 提前期：90 天（M 公司自身规范）
- 条款：On-site L/C on ship date
- WARRANTY：12MONTHS
- 鼠标驱动程序由 M 公司提供。

- 1、请与小组成员研究从全球角度来构想 M 公司的鼠标采购战略。
- 2、请从采购供应战略角度为鼠标进行定位，并指定筛选战略。

### 案例二、供应市场的定位

电子公司在其产品中大量采用电容器，其的成本和质量越来越显现出重要性，从附录的数据，可以看出有许多国际供应商备选。

		多 样 性			
供应商名称	产品名	相对销售额	产品多样性	工厂分布	平均分
SIEMENS	Capacitor	10	10	6	8
Thomson	Capacitor	7	7	6	6.5
Vishay	Capacitor	5	5	3	4
AEG	Capacitor	3	2	3	2.5

请从所讲采购供应市场分析战略内容，将以上供应商定位。

请从你所在的公司采购的主要内容挑出重要的一项，分析现有供应商的状况（含相对销售额和多样化指标），给出定位结果并谈谈你的选择战略。

### 案例三、镀膜的价格

一年前，按照贵公司的要求，你为镀膜塑料的供应签署了一个合同，合同数量是不确定的，现在，你已经能相当精确的估计你的用量每月在 2000MFLT（2M FEET=2 百万英尺）。使用这种材料的产品在市场上颇受欢迎，可预计这种产品寿命至少还有三年，但是客户对销售人员施加很大的压力，希望成品价格降低到不超过\$200。这种材料占成品价格一直在 40%，产品市场原价为\$320，因此销售部门需要采购部门找到降低原材料成本的方法。

你要求现在的供应商重新报价，同时你提供需求数量并表示如果达成协议，将续签一年的合同，供应商的销售人员同时指出有鉴于各方面的成本都有所增加，能否只加\$0.07（0.87%）

目前以及续约的成本明细列于下面：

镀膜成本明细：

成本明细	目前	建议	你的建议和原因
原材料			
塑料：\$2.00/LB90% 成品率	57.00	57.00	
镀膜：90%合格率	5.55	5.55	
<b>原材料合计</b>	<b>62.55</b>	<b>62.55</b>	
加工成本			
<u>人工@31</u> 5MFLT/hr			
2 操作员 \$20（建议\$21）	1.26	1.33	
加工成本：\$100/hr/31.5	3.2	3.2	
包装费	0.81	0.81	
<b>加工成本合计</b>	<b>5.27</b>	<b>5.34</b>	
日常开支（OH）			
工程	1.00	1.00	
生产	5.00	5.00	
总务及行政	7.50	7.50	
销售	2.00	2.00	
<b>日常开支总计</b>	<b>15.5</b>	<b>15.5</b>	
利润	8.33	8.33	

销售价（材料+加工+日常开支+利润）	\$91.65	\$91.72	
--------------------	---------	---------	--

请分组讨论：

- 1、把和供应商要谈的问题汇总一个讨论提纲，比如：你们需要二个操作工吗？等等。
- 2、指定两个人作为采购代表和另外一组两人作为供应商代表进行简短谈判，注意他们的谈判内容和技巧，并写出他们的好的地方，如果你谈判的话，你会如何作的更好。

#### 案例四、价格误区

采购员王小姐正看着桌子上的 5 家供应商的关于“CHEM2000”的投标书，她是于五个星期前发了 RFQ (Request For Quotation)，现在小王收到了这五家供应商的回函。王小姐是 MM 模具公司的一位新采购员，负责采购生产模压塑料的材料。“CHEM2000”是一种特殊组成的化学药品用于生产镀膜塑料，它专门用在 MM 模具公司的模具上。第一化工公司（简记为 PC）是这家公司四年以来的供应商，今年总年度 A 需求量估计在 1000000 加仑（1Mgallon）。五家的报价总结如下。

	Price Per gallon (USD)	Total annual consumption
Amline Chemical (AC)	4.46	4,460,000
Northern Star (NS)	5.13	5,130,000
Drew Chemical (DC)	4.68	4,680,000
First Chemical (FC)	4.3	430,00,00
Boston Coating (BC)	4.9	4,900,000

王小姐看完这些报价有些困惑。她刚和 AC 公司的客户经理刘先生通完电话，生产“CHEM2000”需要一次性投入建设费 150 万 USD，这个费用要在一年中分期摊销以适应将来不稳定的定单，王小姐马上和其他供应商联系，他们确认了刘先生的估计在 150 万 USD 左右。

第二步，王小姐取出过去四年的竞标记录，在各种场合下，PC 公司总比其他供应商低 10—15 美分。王小姐为了进一步弄清事实，又打电话给安迪小姐，MM 模具公司的材料工程师，安迪小姐告诉她生产“CHEM2000”的材料和人工符合 90% 的学习曲线，这意味着有着四年生产经验的操作员可以有 20% 的价格上优势，她估计今年应有 2% 的效率。

王小姐不愿意看到她所看到的，有些东西看起来没有考虑到，难道我们在过去一直被多收钱了吗？

- 1、以 AC 公司的报价为基础，考虑学习曲线和财务因素，今年的价格应该降为多少？
- 2、FC 公司的行为有何不当之处？你会断绝与 FC 公司的关系吗？为什么？如果继续与 FC 公司的商务，又为什么？
- 3、为什么会在四年中错误一直不能被发现？如何避免？到底问题出在什么地方？

#### 审计案例一：

某公司管理层欲对其采购部进行审计，主要考察近一年来的采购内容，该公司采购主要有五个采购员，主要负责原材料、零部件和设备及维修零件等采购内容，年采购金额在 5000 万人民币左右，订单采用简单地计算机打印方式，一年大约 1000 个左右。采购订单无论金额大小一律由总经理签字生效。在审计过程中，有一张订单引起审计原您的注意，申请人为维修部工程师李由先生，申请内容为公司办公室用三菱柜式空调 5 台。批准人为维修部经理吴事先生。申请日期 5 月 10 日，批准日期 5 月 30 日。订单资料显示：报价一份，报价人为 Z 公司张钱，收件人为李由，报价日期 5 月 20 日，此订单采购员为加入公司半年时间的王新，订单于 6 月 5 日由总经理签字发出。从财务了解到本次订单款项 15 万元已于 6 月 15 日付出，发票日期为 6 月 6 日。本空调收件人为李由，空调经常坏，又根据内部年度员工调查反馈，夏天公司温度较高，空调经常坏，虽多次维修，似乎也无多大改善…

综合上述情况，您认为本案例存在什么问题。请撰写审计事实报告。

#### 审计案例二：

审计中有一订单资料如下：采购内容为印刷公司产品手册。共计：3000元。申请人为A, B, C。申请日期为5月4日, 6日, 10日, 订单日期5月11日, 报价5月10日。据您所知, 公司每年印刷品量很大, 采购金额大致在1000万, A公司作为印刷品唯一供应商与公司已有多年合作经验, 价格每年有少许降低, 与采购和申请人对质量反映尚可, 市场部和公关部偶有投诉和印刷错误造成误会。

订单于5月15日由采购经理签署。预计交货日期5月25日, 实际交货记录反映有一批手册迟交于5月28日, 其余资料无。问及与A公司有无合同, 采购部花了近10小时(未能当场出示)才提供一份复印件。问及原因何在, 言称不知, 前名采购员刚刚离开公司, 该合同显示签于三年前, 由前任采购经理签署。合同签字生效日为1997年5月30日。合同中只有某种规格的价格, 没有印量与价格的关系, 也没有包括订单中所有采购项目。原有的价格已明显高于现在订单价格。

请谈谈您的看法。

#### 附录：学习曲线 (LEARNING CURVES)

定义：生产的单位数量与生产劳动小时之间的指数关系。数值意味着每当生产数量加倍时, 平均单位劳动需求(材料、时间、损耗)降低的百分比。

##### 用法：

谈判, 新产品的目标价格, 自制与购买决定, 交货周期, 对供应商的付款……

##### 典型学习曲线：

钢板冷冲：	92%	电线焊接
	90%	
机加工：	88%	电子线路板组装
	85%	
一般组装：	83%	大型飞机组装
	80%	

##### 举例如下：

生产飞机的制造商发现生产每架飞机所需的直接劳动时间随着积累数量的增加有规律地减少。

不论生产战斗机还是轰炸机, 也无论生产第一架飞机的所用时间多少, 第8架飞机所需的时间是第4架的80%, 第12架是第6架的80%等等, 也就是说, 当产量加倍时, 所需的时间就减少20%。

##### 应用：

运用学习曲线, 可以帮助企业精确估计对生产能力的的需求, 制定产品成本的降低计划, 分析未来成本目标, 等等。