

第 1666 期 逢周日出版
国内统一刊号: CN45-0065
国外发行代号: WWT-1065
国内邮发代号: 47-60
广告经营许可证: 4505004005004
版权所有 不得翻印
售价一元

1 版 VOL. CXXVII 编辑部电邮: editor@1010job.com

城市招点

2007 年 9 月 23 日 星期日

采购经理 不得不知的秘密

全球化风潮带来了全球采购、全球供应、全球生产。立足于全球化的供应链管理炙手可热。作为供应链管理的重要组成部分，在一买一卖之间，采购从业者拥有什么样的权力和压力？看似风光的职位背后，采购人自有

■ 徐吉

企业无非是六个字——产、供、销、人、财、物，采购在企业里是“老牌”职位了。要说变化，无非是市场环境变激烈，产品性质变复杂了。同时，一些企业将其生产职能外包出去，供应商成为企业的延伸，采购成为连接企业与供应商的枢纽，采购经理不但负责供应商的价格、质量、供货，还要管供应商服务、技术发展和流程管理。

但是，任何一个职业，深入去挖，总有很多不为人知的一面。

旅居美国硅谷的刘宝红先生有多年的供应链管理经验，因为兴趣使然，他利用业余时间在网上开设了主题博客“供应链管理专栏”，虽然远隔万里，在圈内已小有名气，吸引了一干采购和供应链管理专业的粉丝。本报记者上周对他进行了独家专访，了解他对该行发展的独到见解。

容易的采购 实则风险

刘宝红介绍道，在跨国企业里，最高级别的采购职位即是首席采购官(Chief Purchasing Officer, CPO)。这个职位是一般是副总裁级别，和首席财务官(CFO)、首席运营官(COO)等相提并论，近年来越来越多的大公司开始设立这个职位，其职责也从传统的采购向库存资产管理、现金流、公司盈利等更战略层面过渡。

在初、中级职位上，有些公司从传统的货品经理向供应链经理过渡，从管理直接供应商向管理整条供应链过渡。这对从业者的素质提出更高要求。大公司在培养人才的同时，还大力从商学院招人。“只要看看商学院供应链管理专业毕业生的就业名单，就知道哪些公司是重视这一部门，并投入重金的。”

另一部分人并不从事一线采购，而是为采购部门做决策支持，从事分析工作。虽然每个采购者都要有了解市场全局的大视野，但在每天繁杂的事务中，这一点确也很难保证。因此，分析员即是采购人员的“眼线”，提供市场未来趋向的战略视角。例如一些大石油公司在全球各地都有设施，采购额动辄千万，要统一各地区、各地区的采购战略，取得采购优势，这些分析员的作用至关重要。

外界总认为，采购是一件很容易的事，甚至是“肥缺”，刘先生却并不这么看，他说，如果一个公司的采购工作是容易做的，那对做采购的人来说未必是一件好事，“可能你的价

值就不重要了，如果公司要省成本，你就会被 fired(开除)。”

两类公司最在乎你

相较之下，采购部门在两类公司颇受重用：一种是市场竞争异常激烈的公司，例如汽车、日用品、合同加工业等。这些公司的特点是市场竞争压力非常大，控制成本的要求高，每年都要实现更低价格，要在全球尽可能找到更有竞争力的供应商，是非常大的挑战。这要求采购经理能够承受压力，兼顾成本与质量。

另一类公司则是供应链非常复杂的公司，即行内说的“多种少料型”。例如设备生产行业，每台设备生产量不大，但技术要求高，供应链相当复杂，一个零件动辄要由多个供应商来轮流加工，形成一个供应链，这就要求采购经理有很强的管理协调能力。

我们都是“CEO”

生意红火，物料短缺时时发生，催货是供应链管理部门的一大任务。刘宝红的一位朋友艾德有一句名言“我们都是 CEO——不是首席执行官(Chief Executive Officer)，而是首席催货官(Chief Expedite Officer)。”

刘宝红说道，催货一般在两种情况下发生，一种是供应商没按期交付，另一种是因为公司的需求临时提前了或是加大了。前一种是供应商必须完成责任，后一种则是要通过影响力去说服对方增加供应。

但对催货这活儿，大家看法可不一样。他补充道，“大多数供应链业务经理们视催货为降低身份、大材小用。没错。他们的工作说明中没有一条是催货。他们的任务是战略层面管理，即管理‘重要’的事情。但不要忘了，保持有料是供应链管理部门的第一要务。”

“错在哪里？要么是采购方的预测有问题，要么是供应商生产能力不足、生产调度有问题等。这就成了一个战略任务。这些业务经理不涉入催货，就远离战斗第一线，失去直接了解供应商的机会。所以，他们在谈战略，但战略已经与执行脱节；他们在谈按时交货率，但如果不能按时的那几个百分点需要那么多的人力去催货，百分之九十九的按时率也没多大意义。”

他笑道，“自封 CEO，这其实也是我们说的一句玩笑。这其实是说明，要有一种积极的态度，并且有实干精神。大多人缺的不是



刘宝红



©Imaginechina

换了他 还是换了你？

更换供应商，是一件很挑战的事情。什么情况下换供应商呢？刘先生笑道，“在你忍无可忍的情况下。”不过，他又很快附上一句，“但还是要忍。”

且不说供应商背后的靠山之类的潜规则，仅从技术层面来说，换供应商也并非是一件容易的事，特别是对一些半导体设备制造商。“英特尔等芯片制造商的要求是严格拷贝(copy exact)，你提供给它的设备也罢，备用件也罢，一旦由英特尔资格化了，就不能随意变动。否则，芯片的生产流程出了问题，损失动辄几十万上百万。这意味着供应商也不能随意变更。老的供应商在长期服务过程中积累了不少经验，新的供应商不一定具备。另外‘红线’图(在正式发布的图纸上进行修改)并不一定会从现有的供应商转到新供应商，结果是尽管新的供应商在按图加工，但产品并不一定满足最终要求。家有一老，胜似一宝。一个服务公司多年的供应商也有这个作用。”

作为采购经理，你必须与现有供应商维持好关系，因为维持供货是采购部门的第一要务。采购经理应时刻关注供应商的绩效，“我们每周都要进行数据分析，跟踪供应商的按时交货率、质量合格率等。这些指标如果有大幅变动，我们很快就会察觉。这样就可以及时处理，看是出了什么问题，与供应商一起来解决。”

他提醒，惹毛供应商，两败俱伤是最差的了。当然，从长远来看，采购方总是处于有利地位。现在没法淘汰一个供应商，但只要不给供应商新合同，时间长了，这个供应商就自然被淘汰了。

如何从工程师向采购过渡？

这也是刘宝红经常被问到的问题。他之前的职业经验也是从建筑工程转向项目管理，然后修完美国亚利桑那州立大学MBA学位后，正式成为采购经理人的。

他认为，工程背景有很多优势，在很多行业，比如制造业，选择采购与供应链管理人员的标准之一就是工程背景。具备工程背景的人更易与工程技术人员沟通。他的建议可以做为参考：

如果你是纯粹的产品开发、工序流程工程师，不妨先做一段时间的供应商质量工程师或供应商开发工程师。因为，这两种位置很多情况下与采购人员在一个小组工作。耳濡目染，你便会接触到很多采购行业的东西，获得相关经验。当然你也可以接受职业培训。

如果你的公司是间美国公司的话，你可以考虑“生产与库存管理”认证(CPIM: Certified in Production and Inventory Control)。在美国，CPIM的课程可顶替本科相关专业的学分。对于美国公司而言，CPIM的分量很重。很多采购管理岗位要求CPIM或C.P.M.(注册采购经理; Certified Purchasing Manager)。

(摘自:刘宝红供应链管理专栏 www.scm-blog.com)

搜才视线

采购职缺从外转内

从

猎头顾问的角度

上海优仕

人才服务有限公司

合伙人刘宏宇先生



刘宏宇

认为，采购人才的需求未减，但通过猎头求贤的比例却不及往年火爆，这主要因

为委托在中国采购的国外客户减少，有实力的外资公司直接在中国设厂，或自主采购所致。

他分析道，这可能和四方面因素有关系，

“一方面，随着人民币汇率的上升和中国投资

成本的提高，跨国企业开始关注更有成本优

势的海外市场，减少了某些产品在中国的采购

量。其二，外资公司经过一段时间的过渡，更加

了解中国的投资环境，加大了投资力度，纷纷

在国内建厂，实现了产品的本地化，减少了间

接采购。第三，贸易保护主义抬头，海外中国产

品的负面新闻，一定程度上影响了中国产品的

品牌形象。第四，外资公司对采购的高端产品

提出了较高的质量要求，国内鲜有供应商能够

完全满足要求。”

不过，鉴于宏观背景、成本因素及作为世界制造工厂的定位，外资企业对中国的采购需求依然旺盛。他认为，在较长一段时间内，企业内部的中高级采购人才的需求将成为采购人才的就业主流。

白·领·周·历

9月22日 10:00-17:00

问鼎中原秋季大型招聘会
地址:延安西路 889 号(近江苏路)
太平洋中心 24 楼

9月23日

酒店、餐饮类人才专场招聘会
地址:浦东新区人才市场
(张杨路 1996 号,近苗圃路口)

9月23日

李斯特钢琴大赛评委音乐会
地址:上海音乐厅 Sha

9月27日

110 度冰城的浪漫波管工厂
地址: 贺绿汀音乐厅

9月28日-10月12日

2007 年世界夏季特殊奥运会举行

9月28-30日

庆国庆文艺晚会

地址: 金茂音乐厅

9月30-10月6日

第八届上海国际音乐烟花节

地址: 上海世纪公园

展会快讯

由 World Events Agency 主办的首届旅居人士博览会(Expat Show Shanghai)于 9 月 21-23 日在上海展览中心召开。这是在中国首次举办此类展会，致力于为在中国生活工作的外国人提供优质与便捷的服务。超过 130 家来自世界各地的参展商将会聚于此，其中包括花旗银行、迪卡侬、法航等知名企业的参与，展示并与大家分享他们的服务、专业和产品。

2007 Expat Show Shanghai 是第一个为企业、外国人士和客户提供综合服务的年度盛会。展览的与众不同之处在于，此次展会覆盖了所有与在华外国人日常生活与工作息息相关的服务。在为期 3 天的展会中，将同期举行包括招聘日在内的许多丰富多彩活动，并同期发布 Shanghai Explorer Residents Guide 的第一版。

The three-day show will be held from 21st to 23rd of September, 2007 and is aimed at middle class and upper class expatriates living in Shanghai and newcomers to the China.

Living and working away from home can seem a bit daunting and therefore we, World Events Agency, hope that visitors to the show will discover lots of useful information

and mingle with other expats in the amazing venue, the Shanghai Exhibition Center.

This new three day exhibition is aimed at attracting expatriates, who have either recently arrived in Shanghai, or are currently living in the area. More than 220 local service

首届 Expat Show 本周举行

providers will be participating in the event showcasing their products and services covering finance, banking, insurance, education, health, travel, local associations, immigration and legal services. The exhibition will be informative, educational, fun and entertaining, and will become "the" social event for the expatriate community to meet in mass this autumn.

The Expat show will be open to public on from Friday

21st September 2007 to Sunday 23rd September 2007. It covers everything you need to know when moving to or living in Shanghai! In addition to the exhibition there will be free conferences organized: from health, to overseas investment and to real estates, those conferences will cover everything that concern expatriates daily life.

Along with the general exhibition, various areas, dedicated to different activities are going to take place. There will be running a free Kindergarten, a spa space, a café and a chocolate corner... Also other activities will be dedicated to children such as the Sports Village, Coca-Cola Park. In the Properties Corner, buyers and investors will be able to meet and talk to senior staff of leading real estate agents, lenders and developers with a whole range of properties to suit all budgets.

Register online to get a free entrance for the show, a free Shanghai Residents' Explorer Guide valued at over 200 RMB and a chance to win from prizes valued at over 25,000 RMB. To know more about it, visit www.expatshowshanghai.cn