

CHU VÂN

Thanh Thúy (dịch)  
Nguyễn Văn Hà (hiệu đính)

# Kiểm soát

CHI PHÍ  
MUA HÀNG



VÀ QUẢN LÝ  
NHÀ CUNG CẤP



NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

CHU VÂN

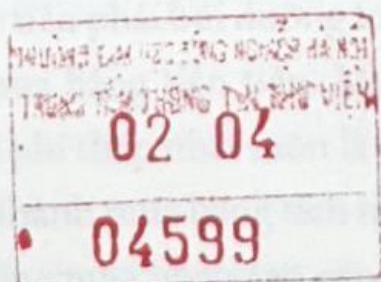
Thanh Thúy (dịch)  
Nguyễn Văn Hà (hiệu đính)

# Kiểm soát

CHI PHÍ  
MUA HÀNG



VÀ QUẢN LÝ  
NHÀ CUNG CẤP



NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN



## LỜI NÓI ĐẦU

Sau khi *Kiểm soát chi phí mua hàng và quản lý nhà cung cấp* xuất bản và được độc giả yêu mến đón nhận, chưa tới năm năm, cuốn sách đã trở thành cuốn sách bán chạy nhất trong thể loại Quản lý chi phí. Ngoài sự vui mừng trước tình cảm của bạn đọc, tôi chỉ có thể nỗ lực hơn nữa để phổ biến rộng rãi những bước phát triển mới nhất cũng như những cảm nghĩ về quản lý mua hàng trong sự nghiệp đào tạo và tư vấn của bản thân, đồng thời không ngừng tổng kết từ thực tiễn, hi vọng mang đến cho độc giả những kinh nghiệm và ví dụ phong phú hơn, hệ thống hơn, thực tế hơn. Năm nay tôi đã dành thêm nhiều thời gian để sắp xếp, chỉnh lý lại kết cấu và nội dung của cuốn sách này.

Trạng thái lý tưởng trong vận hành doanh nghiệp là gì? “Mua vào rẻ, bán ra đắt, các khâu trung gian không lãng phí, thất thoát”, dường như câu nói này đơn giản nhưng lại diễn tả một cách trực quan những thách thức rất hiện thực của doanh nghiệp khi quản lý cần đạt hiệu ích như thế nào ở các khâu mua hàng, tiêu thụ và vận hành.

Quản lý mua hàng cần áp dụng phương pháp hệ thống chỉ dẫn tiên tiến thì mới có thể theo đuổi những giá trị cốt lõi về chất lượng, tiền vốn và chi phí. Việc này đòi hỏi trước tiên phải bồi dưỡng tư tưởng mua hàng chiến lược và xây dựng hệ thống mua hàng tiên tiến. Mua hàng chiến lược cần tuân thủ nguyên tắc: tổng chi phí thấp nhất luôn là điều kiện tiên quyết, và thúc đẩy mua hàng tập trung thành mua hàng tích hợp, phát triển mối quan hệ với nhà cung cấp, tăng cường mua hàng cao cấp, khuyến khích bộ phận mua hàng “tham gia trước mua” là những đảm bảo quan trọng nhất để thực hiện được mục tiêu tổng chi phí thấp nhất. Trên nền tảng hiểu rõ mua hàng chiến lược và hệ thống mua hàng, cần kịp thời hoạch định chính sách mua hàng, thiết kế quy trình mua hàng hoàn chỉnh và không ngừng tối ưu hóa,



khiến quy trình trở nên hoàn thiện hơn, đẩy mạnh việc thực hiện những giá trị cốt lõi trong mua hàng để cuối cùng mang lại những cống hiến giúp tối đa hóa hiệu ích của công ty.

CEO tiền nhiệm của General Electric là Jack Welch đã từng nói: “Trong một công ty, vai trò của một nhân viên mua hàng giỏi có thể sánh ngang với một đội ngũ kinh doanh!” Từ đó có thể thấy tầm quan trọng và những đóng góp nổi bật của khâu mua hàng, đồng thời cũng đặt ra yêu cầu chuyên nghiệp hóa và chuyên môn hóa đối với đội ngũ mua hàng. Việc chuyên môn hóa khâu mua hàng được quyết định bởi việc định vị và hoạch định tổ chức mua hàng, cũng như sự phát triển năng lực của nhân viên mua hàng; nói cho cùng, chuyên nghiệp hóa khâu mua hàng chính là tuân thủ quy trình mua hàng có đạo đức ở mức cao nhất. Nếu xa rời chuyên môn hóa, chỉ nhấn mạnh chuyên nghiệp hóa sẽ là “trọng đức khinh tài”, rất khó thực hiện một cách toàn diện những giá trị cốt lõi trong mua hàng. Nhưng nếu xa rời chuyên nghiệp hóa, chỉ bàn đến chuyên môn hóa, đó lại là “trọng tài khinh đức”, càng không thể nào thực hiện được những giá trị cốt lõi trong mua hàng. “Tài đức song toàn”, tức là vừa nhấn mạnh chuyên nghiệp hóa, vừa nhấn mạnh chuyên môn hóa, đồng thời với việc phát triển năng lực chuyên môn của nhân viên mua hàng, luôn tuân thủ quy trình mua hàng có đạo đức ở mức cao nhất, “tuyệt đối không khoan nhượng” với bất kì hành vi mua hàng phi đạo đức nào mới là thái độ chúng ta nên có. Thực hiện việc mua hàng có đạo đức cũng chính là sự quan tâm bảo vệ đối với nhân viên mua hàng.

Bản chất việc kinh doanh của doanh nghiệp là thu được lợi nhuận. Đương nhiên, mục tiêu theo đuổi là lợi nhuận ròng càng lớn càng tốt, như vậy doanh nghiệp mới có tiền để rục rỡ. Nhân viên mua hàng chuyên nghiệp không những phải đọc hiểu báo cáo kết quả kinh doanh, mà còn phải tuân thủ nghiêm ngặt và vận dụng hợp lý nguyên tắc 5R cùng với ba nguyên tắc quan trọng trong mua hàng, đồng thời nắm vững những kĩ xảo mua hàng quan trọng như phân tích chi phí, phân tích giá trị (Value



trình trở nên hoàn thiện hơn, đẩy mạnh việc thực hiện những giá  
gong mua hàng để cuối cùng mang lại những cống hiến giúp tối  
ích của công ty.

tiên nhiệm của General Electric là Jack Welch đã từng nói:  
công ty, vai trò của một nhân viên mua hàng giỏi có thể sánh  
ột đội ngũ kinh doanh!" Từ đó có thể thấy tầm quan trọng và  
góp nổi bật của khâu mua hàng, đồng thời cũng đặt ra yêu  
ghịệp hóa và chuyên môn hóa đối với đội ngũ mua hàng. Việc  
nó hóa khâu mua hàng được quyết định bởi việc định vị và hoạch  
mua hàng, cũng như sự phát triển năng lực của nhân viên mua  
cùng, chuyên nghiệp hóa khâu mua hàng chính là tuân thủ  
hàng có đạo đức ở mức cao nhất. Nếu xa rời chuyên môn hóa,  
chuyên nghiệp hóa sẽ là "trọng đức khinh tài", rất khó thực  
toàn diện những giá trị cốt lõi trong mua hàng. Nhưng nếu  
ghịệp hóa, chỉ bàn đến chuyên môn hóa, đó lại là "trọng tài  
g không thể nào thực hiện được những giá trị cốt lõi trong  
đức song toàn", tức là vừa nhấn mạnh chuyên nghiệp hóa,  
nên môn hóa, đồng thời với việc phát triển năng lực  
iên mua hàng, luôn tuân thủ quy trình mua hàng có  
đức, "tuyệt đối không khoan nhượng" với bất kì hành  
đức nào mới là thái độ chúng ta nên có. Thực hiện việc  
đức cũng chính là sự quan tâm bảo vệ đối với nhân viên

ệch kinh doanh của doanh nghiệp là thu được lợi nhuận.  
c tiêu theo đuổi là lợi nhuận ròng càng lớn càng tốt, như  
o mới có tiền đổ rục rờ. Nhân viên mua hàng chuyên  
ng phải đọc hiểu báo cáo kết quả kinh doanh, mà còn  
tiêm ngặt và vận dụng hợp lí nguyên tắc 5R cùng với ba  
trọng trong mua hàng, đồng thời nắm vững những kĩ  
n trọng như phân tích chi phí, phân tích giá trị (Value

Analysis) và kĩ thuật định giá trị (Value Engineering)... đồng thời đạt  
được tổng chi phí mua hàng thấp nhất dựa trên tiền để đảm bảo chất lượng  
và công năng sản phẩm.

Việc thực hiện những giá trị cốt lõi của mua hàng không thể tách rời  
sự hợp tác với nhà cung cấp, và quản lí nhà cung cấp chính là phải làm tốt  
bốn việc sau: lựa chọn, phê duyệt, đánh giá và khích lệ, nền tảng của chúng  
chính là chính sách quan hệ với nhà cung cấp. Dựa trên năm phương diện  
là chất lượng, năng lực sản xuất, kĩ thuật, vốn và triết lí để đánh giá những  
rủi ro về cung ứng, đồng thời kết hợp với phân tích kim ngạch mua hàng  
hàng năm, chúng ta có thể chia nhà cung cấp thành bốn loại: bình thường,  
đòn bẩy, chiến lược và cố chai. Nhìn từ góc độ của bên mua hàng, đối với  
nhà cung cấp chiến lược là "mối quan hệ đối tác", cần gắng sức hợp tác bền  
chặt lâu dài, theo đuổi lợi ích cho cả hai bên; đối với nhà cung cấp đòn bẩy  
là "mối quan hệ giao dịch", cần tối đa hóa vai trò đòn bẩy, theo đuổi mức giá  
thấp nhất; đối với nhà cung cấp cố chai là "mối quan hệ ỷ lại", cần giảm thiểu  
rủi ro, bảo đảm nguồn cung; đối với nhà cung cấp bình thường thì "không  
có mối quan hệ ràng buộc", cần tinh giản quy trình nội bộ, dùng phương  
thức đơn giản nhất để mua hàng.

Khi khai thác và lựa chọn nhà cung cấp cần so sánh nhiều yếu tố, cách  
làm chuyên nghiệp là vận dụng lí luận 7 nhân tố để xây dựng những tiêu  
chuẩn và khuôn mẫu lựa chọn khác nhau đối với những nhà cung cấp không  
cùng loại, như vậy mới đạt được tính mục tiêu và dễ kiểm soát. Lí luận 7  
nhân tố bao gồm chất lượng, giá cả, giao hàng, sáng tạo, kĩ thuật, dịch vụ và  
trách nhiệm xã hội. Những nhà cung cấp đã được phê duyệt đạt tiêu chuẩn  
vẫn cần đánh giá định kì để cải thiện hiệu suất của họ, đồng thời nghiên cứu  
mô hình đôi bên cùng có lợi. Nhà cung cấp nào có hiệu suất cao thì khích  
lệ bằng vật chất và tinh thần, nhà cung cấp nào hiệu suất kém thì sẽ đưa vào  
cơ chế loại bỏ.

Có thể nói mua hàng cần phải đảm bảo hàng giao đúng thời hạn. Mục  
tiêu quản lí là nâng cao tỉ lệ giao hàng đúng thời hạn, cách thức quản lí chính



là cần tìm cách để rút ngắn thời gian giao hàng, bao gồm khâu xử lý đơn đặt hàng và khâu mua hàng.

Nhưng quan trọng trên hết chính là chất lượng của nguyên vật liệu. Không ít công ty có tỉ lệ mua nguyên vật liệu chiếm hơn 80% cấu trúc sản phẩm, điều này tương đương 80% chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào chất lượng nguyên vật liệu đầu vào có đáng tin cậy hay không. Để đảm bảo cũng như cải thiện chất lượng trong khâu mua hàng, ngoài việc kí kết thỏa thuận về chất lượng, chúng ta còn phải chú ý sáu phương diện sau: xác định rõ tiêu chuẩn mua hàng; khích lệ nhà cung cấp tham gia quá trình nghiên cứu, thiết kế sản phẩm từ giai đoạn đầu; nghiêm túc thực hiện việc cấp chứng nhận hợp lệ cho nhà cung cấp, kiểm soát chặt chẽ đầu vào; làm tốt công tác kiểm nghiệm và thí nghiệm trong khâu mua hàng hằng ngày; từng bước đẩy mạnh kiểm soát từ những khâu đầu tiên từ phía nhà cung cấp để giảm tải việc kiểm nghiệm chất lượng; cuối cùng là cần hết sức nỗ lực phối hợp với nhà cung cấp duy trì việc cải thiện chất lượng.

Ngoài ra, việc kiểm soát lượng tồn kho trong mua hàng cũng vô cùng quan trọng, tư tưởng cốt lõi của nó là vừa có thể đáp ứng nhu cầu sản xuất (phục vụ tốt), vừa có thể giảm bớt chi phí kho bãi (chi phí thấp), vì vậy cần phải làm tốt công tác kiểm soát lượng tồn kho. Dịch vụ, chi phí và kế hoạch tạo thành “nguyên lí hình tam giác” trong việc kiểm soát lượng tồn kho. Nếu kiểm soát lượng tồn kho hiệu quả thì sẽ giảm bớt được chi phí tồn kho, nâng cao hiệu suất của đồng vốn, cuối cùng đạt được mục tiêu “kho hàng xếp xuống, ví tiền dày lên”.

Quản lí chất lượng, thời gian giao hàng và lượng tồn kho chính là nhân tố quan trọng cấu thành nên tổng chi phí mua hàng, mà giảm chi phí mua hàng là biểu hiện của giá trị cốt lõi trong mua hàng, đây cũng chính là trọng tâm của cuốn sách này. Muốn giảm chi phí mua hàng, trước tiên cần học cách phân tích chi phí, đồng thời xây dựng hệ thống thông tin giá mua hàng, đây là nền tảng cơ bản, bao gồm ba nội dung cốt lõi: phân tích kết cấu chi phí của các sản phẩm công ty mình, lập bảng phân tích báo giá và lập



bảng phân tích tổng chi phí. Đối với nguyên vật liệu dùng cho sản xuất, tổng chi phí mua hàng bao gồm sáu phần: chi phí mua hàng, chi phí vận chuyển, chi phí kiểm nghiệm, chi phí kho bãi, chi phí chất lượng và chi phí giao dịch.

Kết quả phân tích chi phí cho thấy: việc giảm chi phí nguyên vật liệu sẽ là lựa chọn hàng đầu. Cuốn sách này sẽ nêu ra và tích hợp ba phương thức dễ áp dụng nhất: giảm chi phí bằng kỹ thuật, giảm chi phí bằng thương mại và giảm chi phí bằng kết cấu. Giảm chi phí nhờ kỹ thuật có ba phương pháp: thiết kế thông dụng hóa, thiết kế đổi mới nguyên vật liệu, thiết kế giảm trọng lượng. Những phương pháp này cần sự hợp tác giữa bộ phận nghiên cứu sản phẩm, bộ phận kỹ thuật và bộ phận quản lý chất lượng, tuy rằng cần thời gian tương đối dài nhưng lại có tiềm năng rất lớn. Giảm chi phí bằng thương mại có hiệu quả trực tiếp nhất, các phương pháp gồm có: mua hàng theo hình thức đấu thầu, đàm phán có tính cạnh tranh, khuyến khích các nhà cung cấp cạnh tranh với nhau, kéo dài thời gian thanh toán, điều chỉnh phương thức thanh toán, tối ưu hóa vận chuyển, đấu giá ngược... Trong đó, đấu thầu và đàm phán có thể bổ sung cho nhau. Giảm chi phí bằng kết cấu là chỉ việc tối ưu hóa kết cấu nguyên vật liệu, tối ưu hóa kết cấu nhà cung cấp và tối ưu hóa kết cấu vận chuyển. Kết quả của việc tối ưu hóa kết cấu sẽ nâng cao độ tập trung mua hàng một cách rõ rệt, tạo hiệu quả kinh tế theo quy mô, các phương pháp cụ thể bao gồm: mua hàng tập trung, mua hàng theo phương thức thương mại điện tử, cung ứng theo phương hướng địa phương hóa và mua hàng toàn cầu. Trong đó, mua hàng theo phương thức thương mại điện tử và mua hàng tập trung đi liền với nhau. Vận dụng kết hợp cả ba phương pháp trên sẽ tạo ra hiệu quả và lợi ích kinh tế to lớn. Một khách hàng từng được tôi tư vấn về khâu mua hàng trong thời gian hai năm đã tiết kiệm hơn 100 triệu Nhân dân tệ tổng chi phí.

Đàm phán mua hàng là phương thức cơ bản nhất để thực hiện khâu mua hàng. Sau khi trình bày tư tưởng, kỹ xảo và phương pháp mua hàng, đặc biệt là chú trọng giới thiệu những nội dung về các giá trị cốt lõi trong mua hàng như chất lượng, chi phí, tồn kho, giao hàng và quản lý nhà cung cấp,



sau cùng cuốn sách này sẽ dùng những ví dụ sinh động để giới thiệu những kĩ xảo đàm phán khi mua hàng, cấu trúc như vậy là thích hợp nhất, bởi cao thủ đàm phán mua hàng trước tiên bắt buộc phải là chuyên gia về nghiệp vụ mua hàng.

Điểm sáng lớn nhất của cuốn sách này là: thứ nhất, trình bày một cách toàn diện hơn, khoa học hơn về việc làm thế nào để giảm bớt tổng chi phí mua hàng, lí luận và thực tiễn kết hợp chặt chẽ, logic, lần đầu tiên tích hợp vận dụng ba phương thức giảm tổng chi phí mua hàng: giảm chi phí bằng kĩ thuật, giảm chi phí bằng thương mại và giảm chi phí bằng kết cấu. Thứ hai, tiến hành lập luận một cách hệ thống về việc mua hàng có đạo đức và con đường thực hiện, đồng thời giới thiệu chi tiết làm thế nào để triển khai việc kiểm toán nội bộ đối với nhân viên mua hàng và quá trình thực hiện mua hàng. Thứ ba, định vị và hoạch định tổ chức mua hàng, đặc biệt là xây dựng đội ngũ mua hàng chuyên nghiệp hóa và chuyên môn hóa, đưa ra chỉ dẫn rõ ràng. Thứ tư, bổ sung rất nhiều ví dụ thực tiễn mới mẻ sinh động và hiệu quả rõ rệt, khiến người đọc dễ hiểu và dễ thực hiện hơn.

Khi chia sẻ những kinh nghiệm về kiểm soát chi phí mua hàng và quản lí nhà cung cấp của bản thân, tôi vẫn tha thiết mong nhận được những phản hồi và ý kiến của độc giả, đó sẽ là nguồn động lực để tôi không ngừng tiến bộ.

**Chu Vân**

*Los Angeles, ngày 20 tháng 5 năm 2014*



## MỤC LỤC

<u>CHƯƠNG 1: TỐI ƯU HÓA HỆ THỐNG VÀ QUY TRÌNH MUA HÀNG</u>	11
<u>CHƯƠNG 2: XÂY DỰNG TỔ CHỨC VÀ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC MUA HÀNG</u>	73
<u>CHƯƠNG 3: MUA HÀNG CÓ ĐẠO ĐỨC VÀ KIỂM TOÁN MUA HÀNG</u>	125
<u>CHƯƠNG 4: NGUYÊN TẮC VÀ KỸ THUẬT MUA HÀNG</u>	169
<u>CHƯƠNG 5: CHIẾN LƯỢC TRONG MỐI QUAN HỆ VỚI NHÀ CUNG CẤP</u>	223
<u>CHƯƠNG 6: LỰA CHỌN VÀ PHÊ DUYỆT NHÀ CUNG CẤP</u>	243
<u>CHƯƠNG 7: ĐÁNH GIÁ VÀ KHÍCH LỆ NHÀ CUNG CẤP</u>	273
<u>CHƯƠNG 8: CẢI THIỆN CHẤT LƯỢNG TRONG MUA HÀNG</u>	339
<u>CHƯƠNG 9: LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHÂN TÍCH VÀ GIẢM CHI PHÍ MUA HÀNG</u>	373
<u>CHƯƠNG 10: KIỂM SOÁT LƯỢNG TỒN KHO TRONG MUA HÀNG</u>	483
<u>CHƯƠNG 11: LÀM THẾ NÀO ĐỂ RÚT NGẮN CHU KÌ MUA HÀNG</u>	533
<u>CHƯƠNG 12: KỸ XẢO ĐÀM PHÁN MUA HÀNG</u>	549