

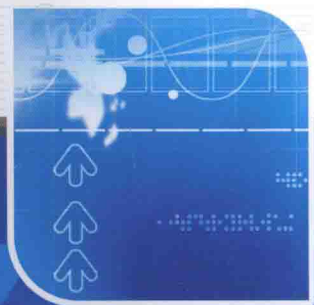


高职高专营销类专业系列教材

采购管理 实务

CAIGOU
GUANLI SHIWU

主编 ◎ 潘意志 副主编 ◎ 谢华兴 罗厚成



以就业为导向
以能力为本位
以学生为主体

3-43



济南大学出版社

JINAN UNIVERSITY PRESS

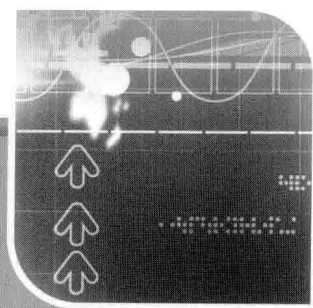


高职高专营销类专业系列教材

采购管理 实务

CAIGOU
GUANLI SHIWU

主编 ◎ 潘意志 副主编 ◎ 谢华兴 罗厚成



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理实务/潘意志主编;谢华兴,罗厚成副主编. —广州:暨南大学出版社, 2013. 11
(高职高专营销类专业系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5668 - 0725 - 0

I. ①采… II. ①潘… ②谢… ③罗… III. ①采购管理 IV. ①F253. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 191410 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 总编室 (8620) 85221601
营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心
印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16
印 张: 11.75
字 数: 300 千
版 次: 2013 年 11 月第 1 版
印 次: 2013 年 11 月第 1 次

定 价: 25.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)



前言

“采购管理实务”课程是高职高专经济管理类专业的核心职业技能课，是国家职业资格标准采购师认证考试的证书课程之一。本课程为企业的物料管理和物料采购等岗位培养应用型人才，要求学生具备编制采购计划与预算、签订采购合同、监控采购过程和对采购工作绩效评估等能力。

本书按照“校企共建、工学结合、任务驱动”的新思路进行基于工作过程的课程开发与设计，以职业能力培养为重点，与行业企业合作，考虑到不同类型的企业采购作业不尽相同，同时也考虑到不同性质的物料采购作业不尽相同，选择种类（项目）作为载体，将学习领域中的目标表述和学习内容具体化为五个学习情境：情境一，生产企业原材料（零部件）采购作业；情境二，商业企业商品采购作业；情境三，技术采购作业；情境四，服务采购作业；情境五，办公用品采购作业。学习情境一和学习情境二分别根据生产企业原材料（零部件）采购作业流程和商业企业商品采购作业流程展开，设计若干个子学习情境，以真实工作任务为载体，做到教学内容与企业实践相结合，课程知识与任务分解相配套；而学习情境三、四、五对技术采购、服务采购和办公用品等新型采购业务进行了重点介绍。

教材各学习情境展开采用任务描述—知识准备—任务实施—实训项目的编写顺序，这种真题真做、真题实做的训练方式，可实现专业与企业岗位对接、课程内容与职业标准对接。通过本课程的学习，学习者可系统掌握一个完整的采购业务操作，获得采购业务操作与管理的职业能力。

本书编写分工如下：罗定职业技术学院潘意志负责体例和学习情境一的编写，福建电力职业技术学院谢华兴负责学习情境二的编写，黔西南民族职业技术学院罗厚成负责学习情境三的编写，罗定职业技术学院程丹丹负责学习情境四的编写，罗定职业技术学院徐晓丽、黄陵临负责学习情境五的编写，罗定职业技术学院何志昂、赵柳村和液化空气（中国）投资有限公司袁良清负责全书的审校工作。

广州暨南大学出版社、广东省高等职业技术教育研究会对本课程的开发和教材编写工作给予了大力支持，在编写过程中还借鉴和吸收了国内外专家和学者的大量研究成果，在此一并表示感谢。

由于编者水平有限，书中难免有疏漏和不足之处，敬请同行和读者批评指正。

编者
2013年8月



目 录

前 言	001
学习情境一 生产企业原材料（零部件）采购作业	001
子学习情境1 生产企业采购部架构及采购人员选拔	001
任务一 生产企业采购组织架构与职责设置	001
任务二 采购人员素质要求与选拔	007
子学习情境2 分析生产企业采购需求	016
任务一 定义采购需求	016
任务二 拟订采购市场调查方案	019
任务三 设计采购市场调查问卷与市场调查实施	022
任务四 分析整理调查数据	025
任务五 撰写调查报告	029
子学习情境3 生产企业采购计划与预算制订	031
任务一 把销售计划转变为生产计划	031
任务二 编制中长期采购计划	036
任务三 制定短期采购决策	040
任务四 采购预算的编制	045
子学习情境4 生产企业采购作业实施	049
任务一 制定采购文件	049
任务二 进行采购谈判	058
任务三 签订采购合同	068
任务四 履行采购合同	075



子学习情境5 生产企业采购绩效管理	078
任务一 采购绩效管理认知	078
任务二 采购绩效考核指标选取与考核表设计	083
学习情境二 商业企业商品采购作业	091
子学习情境1 商业企业采购部架构及采购人员选拔流程	091
任务一 商业企业采购部架构	091
任务二 商业企业采购人员选拔	095
子学习情境2 商业企业采购计划与预算制订	100
子学习情境3 商业企业采购作业实施	105
子学习情境4 商业企业采购绩效管理	125
学习情境三 技术采购作业	138
子学习情境1 技术采购认知	138
任务 技术采购认知	138
子学习情境2 技术采购作业实施	141
任务一 技术采购作业流程	141
任务二 技术转让合同	148
学习情境四 服务采购作业	155
子学习情境1 服务采购认知	155
任务 服务采购认知	155
子学习情境2 服务采购作业实施	158
任务一 服务采购作业流程	158
任务二 服务采购合同	161
学习情境五 办公用品采购作业	168
子学习情境1 办公用品采购认知	168
任务 办公用品采购认知	168
子学习情境2 办公用品采购作业流程	179
任务 办公用品采购作业流程	179
参考文献	184



学习情境一 生产企业原材料（零部件）采购作业

【学习目标】

知识目标	1. 了解生产企业采购部架构及采购人员选拔； 2. 理解生产企业采购计划与预算制订； 3. 熟悉生产企业采购作业流程； 4. 熟悉生产企业采购绩效管理。
技能目标	1. 能够拟订生产企业采购市场调查方案并设计采购市场调查问卷； 2. 能够撰写生产企业采购市场调查问卷； 3. 能够编制生产企业采购计划与采购预算； 4. 能够独立编制生产企业采购文件，组织采购谈判，组织采购实施。
职业能力目标	1. 具有调查、分析市场需求的能力； 2. 具有根据采购环境、市场需求的变化制订采购计划的能力； 3. 具有良好的沟通和组织能力。

子学习情境 1 生产企业采购部架构及采购人员选拔

任务一 生产企业采购组织架构与职责设置



任务描述

任务要求：采购组织结构形式优缺点比较

YFU 公司是一家专业生产减速机的企业，公司成立有十多年时间，拥有资产数千万元，生

产多个大类、几十种型号的减速机产品。随着公司规模增大,原来企业采取的分权式组织结构已经不适应发展的需要,请你重新设计企业组织结构,并分析其优缺点。



知识准备

一、企业采购组织的基本类型

(一) 分权式采购组织

分权式采购组织(见图1-1)属于平行式管理组织。物料采购作业采用分散平行的体系。企业把与采购相关的职能及工作分别授予不同的部门执行。

1. 优点

- (1) 紧急采购时可争取时效,能够机动配合生产需要,及时提供最佳服务。
- (2) 有利于地区性物资的采购,仓储管理方便,占用库存空间小,占用资金少。
- (3) 采购手续简便,过程短,如有问题能够快速直接反馈。

2. 缺点

- (1) 权力分散,无法获得集权式采购的价格折扣,难以培养专业人才。
- (2) 对供应商的政策可能不一致,可能出现多部门与同一个供应商就同一种产品进行谈判的情况,结果达成了不同的采购条件。
- (3) 决策层面低,易产生暗箱操作。
- (4) 作业分散,手续重复,致使成本增加。

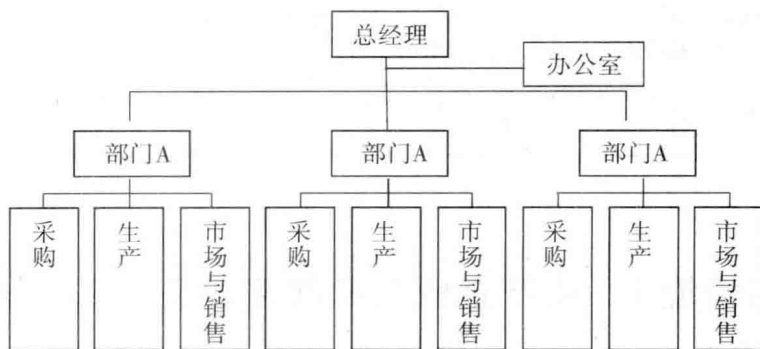


图1-1 分权式采购组织结构示意图

3. 分权式采购组织适用条件

- (1) 小批量采购。
- (2) 采购价值较低。
- (3) 市场资源有保证。
- (4) 距离总部较远(如异国异地供应)。
- (5) 研发实验物品的采购。

（二）集权式采购组织

集权式采购组织，是指所有生产或经营的物料、商品集中进行采购与供应。即将采购相关的职责或工作集中授予一个部门来执行，这是为了建立综合的物料管理体系而设立的管理责任一元化的组织机构（见图1-2）。

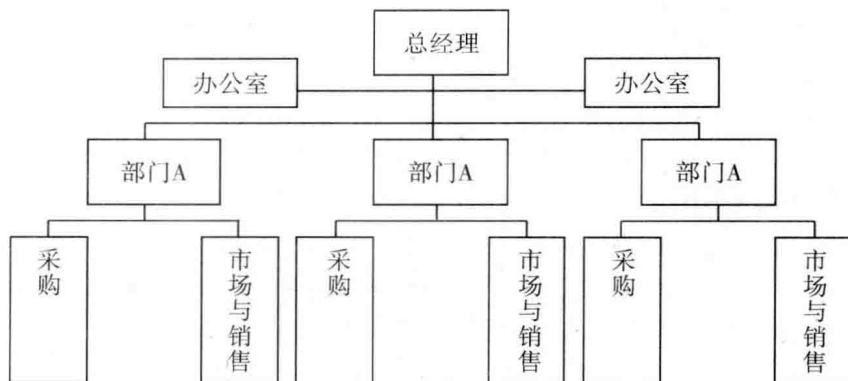


图1-2 集权式采购组织结构示意图

1. 优点

（1）减少作业费用，获得价格折扣、运输等方面的多种优惠，形成规模效益，降低采购和物料成本。

（2）采购功能集中，便于人员分工，提高效率，培养专业人才。

（3）易于稳定与供应商的关系，实现成效最佳的长期合作。

（4）公开采购、集体决策、阳光操作，可有效防止腐败。

（5）便于实行采购程序标准化，减少分散采购的重复作业。

2. 缺点

（1）手续较多，过程较长。

（2）专业性强，责任重大。

3. 集权式采购组织适用条件

（1）大宗和批量物品的采购；价格较高的物品；关键的零部件。

（2）保密性强的物品；易出现问题的物品；定期采购的物品。

（3）连锁经营、特殊经营的物品。

（三）混合式采购组织

混合式采购组织吸收了集权式采购和分权式采购的优点。一个健全的采购组织应该决策集中，执行分散，集权与分权协调运用，最终在集权与分权的采购中建立一种有效的平衡（见图1-3）。

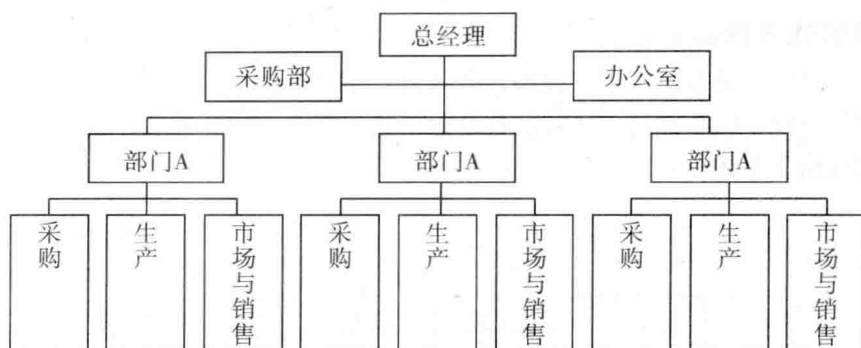


图 1-3 混合式采购组织结构示意图

（四）跨职能采购小组

跨职能采购小组是采购中相对较新的组织形式，由于采购组织的构建与赋予它的职能有直接的关系，采购部门各种业务的实施都有其行政管理或上下层关系，而不是采购部门必须完全听命于需求或委托单位，否则采购部门便无法完成企业所交付的任务。

二、采购部职能

采购部在采购经理的统一领导下开展工作，在企业中行使下列职能：

- （1）采购计划管理。在采购调查和分析采购请求的基础上，进行采购决策，编制采购计划，为采购活动提供指导。
- （2）采购活动管理。根据需求和采购作业计划，组织实施采购活动。
- （3）供应商管理。选择、评审、管理供应商，建立供应商档案。
- （4）采购合同管理。组织采购合同的评审，建立采购合同台账，对合同进行分类管理，并对合同执行情况进行监督。
- （5）采购成本管理。
- （6）采购监控与评价。

三、采购部组织结构

生产企业采购部架构可以从不同角度进行设计：

（一）按专业分工设计的采购部组织结构

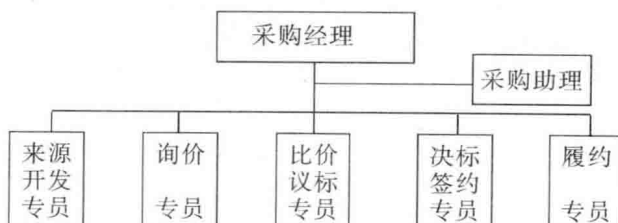


图 1-4 按专业分工设计的采购部组织结构示意图

（二）按职能设计的采购部组织结构

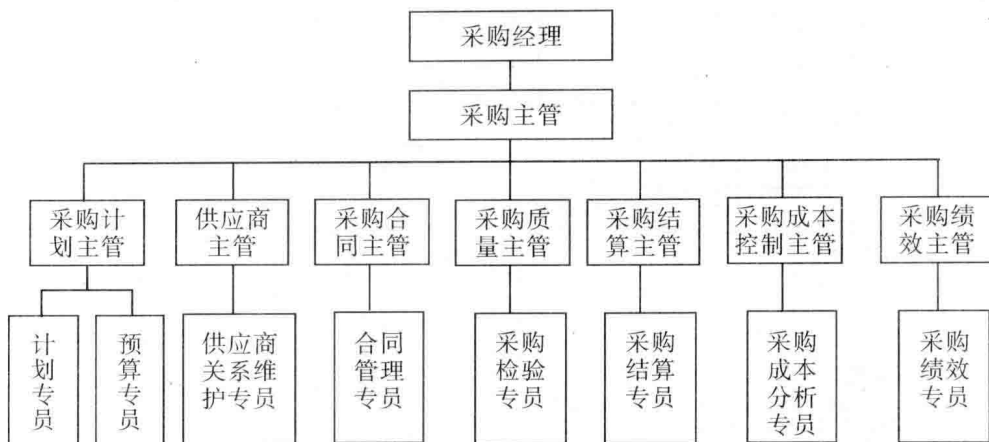


图 1-5 按职能设计的采购部组织结构示意图

（三）按物品类别设计的采购部组织结构

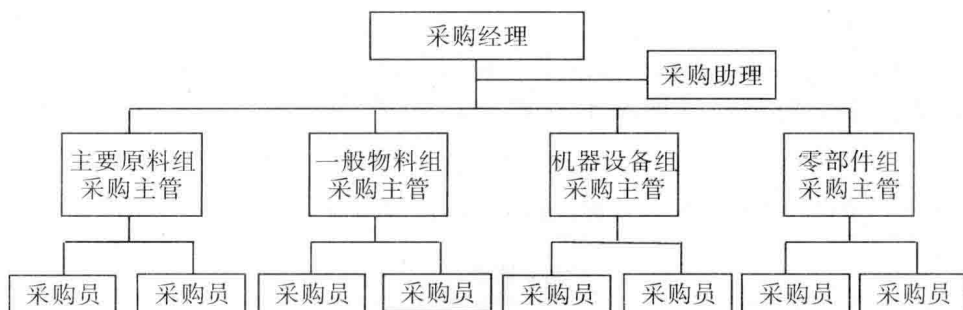


图 1-6 按物品类别设计的采购部组织结构示意图

企业所需的主要原材料、一般物料、零部件、机器设备、工程发包等物品的采购事宜，将由不同的人员来办理。

（四）按采购地区设计的采购部组织结构

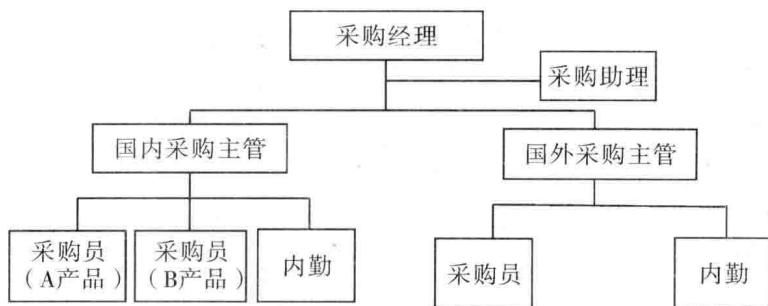


图 1-7 按采购地区设计的采购部组织结构示意图

（五）大型企业的采购部组织结构

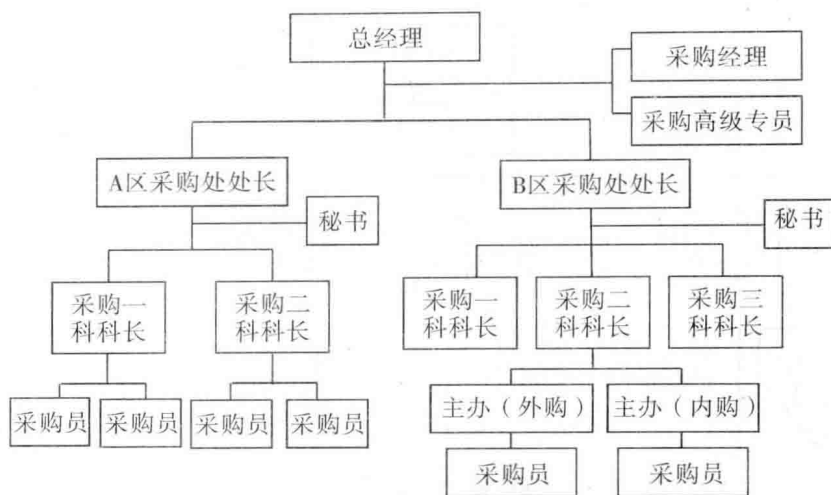


图 1-8 大型企业的采购部组织结构示意图

四、生产制造企业采购部职责

从生产制造企业全面质量管理角度来看，采购部承担的职责始于接请购单之前，并延至填写订单之后，包括审核采购申请、采购谈判、采购议价、订货、退货等。其具体职责如图 1-9 所示。

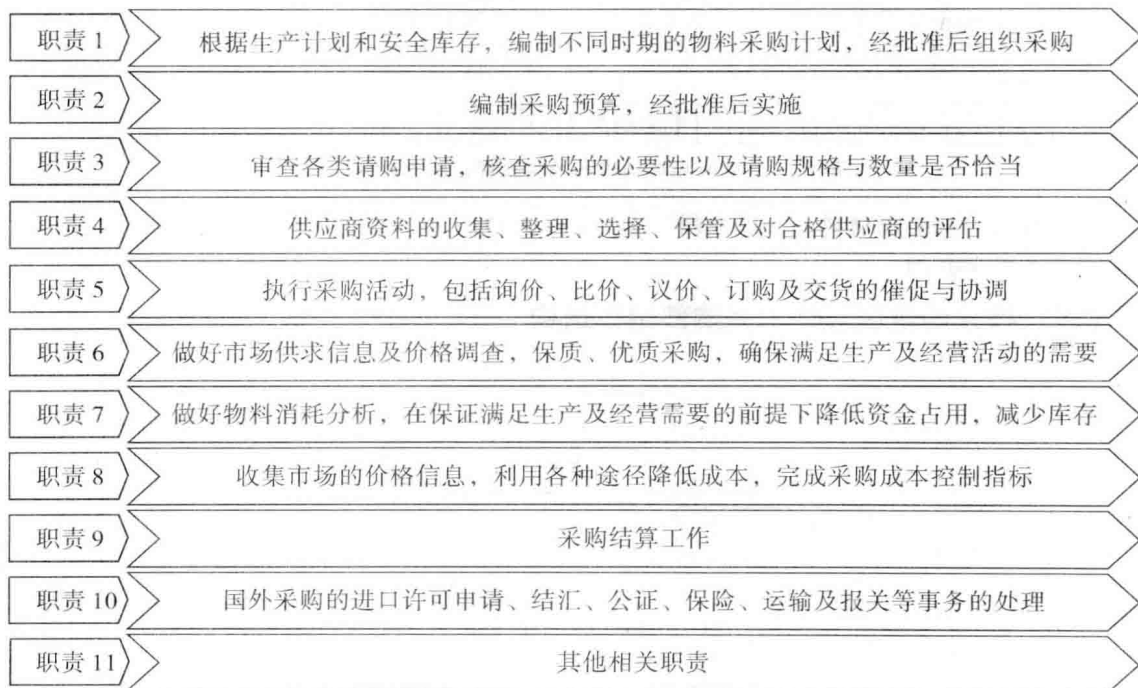


图 1-9 生产制造企业采购部的职责



任务实施

YFU 公司可以采取集权式的组织结构。比如，通用汽车公司（欧洲）和大众公司采购组织就是采购业务集中到相当高程度的例子，通过采购协作可以从供应商处得到更好的条件（价格、成本、质量以及服务方面），促进采购的商品和供应商供货运作朝标准化的方向发展。

随着企业飞速发展，结构变化表现为：

- (1) 直接和间接增值链不断细化和完善；
- (2) 随着单一业务向多业务转变，产生更多的事业部；
- (3) 逐步形成矩阵管理体系。



实训项目

某高新技术企业按业务的分类，成立了 3 个针对不同产品的事业部，各事业部下设销售团队、技术支持团队和研发团队。各部门的业务收入和成本都是独立核算的，但需要平摊后勤部门（行政部、人力资源部、财务部）所产生的成本。目前，公司共有员工 134 人，其中 3 个事业部 100 人，后勤部门 30 人，高层领导 4 人。由于成立时间不到 3 年，客户资源还不够稳定，所承接的业务量波动较大。因此，在工作任务繁忙时，有些员工，尤其是研发和技术人员，会抱怨压力过大，各事业部经理也会抱怨合格人手太少，招聘来的人不能立即适应项目的工作需要；但在工作任务相对清淡的时期，经理们又会抱怨本部门的人力成本太高，导致利润下降。

请回答以下问题：

- (1) 绘制该公司的组织结构图；
- (2) 该公司在人员供需状况上遇到了什么问题？请为该公司提供解决问题的建议。

任务二 采购人员素质要求与选拔



任务描述

任务要求：撰写采购主管招聘书

安阀铸件（上海）有限公司是一家生产阀门铸件的机械企业，由于技术先进，产品深受市场欢迎，公司拟扩大生产，需要采购的原材料、零部件数量、品种增多，需要招聘一位能干的采购主管负责采购部日益复杂的工作。请你为该公司设计一份采购主管的招聘书。



知识准备

一、采购部门岗位设置及职责

要保证采购工作顺利进行,在企业内部应建立一个高效率的、团结协作的采购团队,不同的团队发挥着不同的采购职能。

(一) 采购经理的岗位职责

职责1:拟定和执行采购战略,拟定采购部门的工作方针与目标。

职责2:制订采购计划,保证满足经营活动需要,降低库存成本。

职责3:编制年度采购预算,报批后监督实施。

职责4:全面负责规划、指导和协调企业所需物资及相关服务的采购工作。

职责5:对采购物品的国内外市场行情进行跟踪,并预测价格变化趋势。

职责6:寻找物料供应来源,调查和掌握供应渠道。

职责7:负责采购物流、资金流、信息流的相关管理工作。

职责8:参与协调采购、提货、供应工作。

职责9:参与开发、选择、处理与考核供应商,建立供应商档案管理制度。

职责10:采购合同的制定、审核、签署与监督执行。

职责11:废料、质量事故的预防与处理。

职责12:控制采购成本和费用,审核采购订单和物资调拨单。

职责13:向企业管理层提供采购报告。

职责14:负责采购人员的绩效、培训等管理工作。

职责15:负责本部门的日常管理工作,以及与其他部门的协调工作。

职责16:完成上级交办的其他工作。

(二) 采购主管的岗位职责

职责1:全面协助采购部经理开展采购及部门管理等工作。

职责2:分派采购部所有人员的日常工作。

职责3:编制单项材料的采购计划,并监督实施。

职责4:在部门经理的指导下,参与编制采购预算,并控制采购费用。

职责5:参与供应商信息的分析,供应商的选择与评估。

职责6:签订和送审小额采购合同。

职责7:协助采购稽核员规范采购政策和行为,确保公司利益。

职责8:制作物资入库相关单据,积极配合仓储部保质、保量地完成采购货物的入库任务。

职责9:编制单项采购活动的分析总结报告。

职责10:完成采购经理交办的其他工作。



（三）采购稽核员的岗位职责

职责1：对采购管理制度、采购人员行为规范及采购流程等内控程度进行稽核。

职责2：对采购需求合理性、产品与服务价格进行稽核。

职责3：对供应商选择与评审，对采购价格谈判进行稽核。

职责4：检查招标、比价、议价等各种方式的决定是否符合相关规定。

职责5：检查合同内容是否全面，是否合法，并检查合同的执行情况。

职责6：对采购物资的数量与质量进行稽核。

二、采购人员的素质

对于采购人员的选用，过去一直比较重视的是“防止作弊，杜绝收受回扣”的观念，因此“忠厚老实”是非常重要的条件。但是，随着采购的重要性逐渐提高，采购的复杂性也日益上升。采购不再是拿钱买东西那么简单的事情，而变成了一门专业，采购工作不再是那些只具备忠厚老实品质的人就能够胜任的。

采购人员必须具备与工作复杂性相适应的素质和能力，要通过专业化的工作和能力培训达到甚至超过与企业与市场要求相适应的水平。因此，采购人员培训内容包括个人素质与技巧、相关专业知识及采购专业知识等方面，其中谈判技巧是采购人员需要通过培训和实践而掌握的一项基本技能。采购人员的管理与发展作为企业或企业人力资源管理与发展的重要组成部分，是保障采购能力形成与培养、采购队伍建设与发展的基本内容，因此采购人员的选用对于企业的发展是非常重要的。作为现代企业，选择好的采购人员主要考虑以下三个方面：

（一）品德

采购工作没有固定规则可循，加上采购行为稽查困难，使得采购工作是“良心工作”。因此，觉悟高、品行端正是一个采购员应有的基本素质，只有思想品德高尚，才能大公无私、克己奉公，处处为企业大局着想，不贪图个人小利。在实际工作中，有许多采购员拿回扣，要好处费，或借采购之机游山玩水，造成企业采购费用开支过大，或采购商品质量低劣，给企业造成巨大损失。结合我国企业的实际，我们要求采购人员做到以下四点：

1. 志士不饮贪泉之水

采购人员所处理的“订购单”就是金钱，而采购人员本身就是财富的代表，拥有采购权的业务人员经常会被各种各样的供应商所包围。无论是通过人际关系向采购人员打起感情战，还是利用红包、回扣等种种物质条件进行利诱，采购人员都必须保持廉洁，不能以牺牲企业的利益来换取个人财富的增加。君子爱财，取之有道，违背法律道德的做法终将害人害己。企业在选择采购人员时一定要对候选人员进行这一方面的考察。只有拥有正直人格的人才能给企业带来财富，才是企业宝贵的人力资源。

2. 敬业精神

敬业精神同前一种要求一样，也是从事任何工作的人员都必备的优秀品质，采购人员也不例外。大家都知道拥有敬业精神是做好本职工作的基本要求，再有才华的人也只有在这一精神的引导下才能做出成绩。采购人员敬业精神的有无会直接影响企业供应情况。良好的敬业精神

可以保证企业供应的稳定,从而保证生产的顺利进行。

3. 承受困难的毅力

采购工作是一项重要、艰巨的工作,要与企业内、外方方面面的人打交道,经常会受到来自企业内外的“责难”,采购人员要具有应付复杂情况和处理各种纠纷的能力,在工作中被误解时,能在心理上承受得住各种各样的“压力”。

4. 虚心、诚心、耐心

采购人员在和供应商打交道的过程中往往占据主动地位,拥有局面的控制权。但是采购人员对供应商的态度一定要保持公平互惠,甚至要做到不耻下问,虚心求教,不可趾高气扬,傲慢无理。与供应商建立良好合作伙伴关系的过程充满了艰辛,这要求采购人员要有足够的耐心,有良好的涵养。只有虚心和耐心地同供应商谈判,诚心诚意地与供应商交往,才会换来对方的合作,达到我们的目的。

(二) 知识和能力

知识和能力既是相辅相成又是相互独立的。知识是能力的强大后盾,能力是知识的反映。但是作为采购人员,只有专业知识是远远不够的,参加实践的能力才是为企业带来财富的根源。

1. 采购人员应具备的知识

(1) 政策、法律知识。政策、法律知识包括国家出台的各种相关法律、价格政策、专营方向,维护国家与企业利益。

(2) 市场知识。了解消费者需要,掌握市场细分策略以及产品、价格、渠道、促销方面的知识,才能合理地选择采购商品的品种,从而保证采购的商品适销对路。

(3) 业务基础知识。业务基础知识包括谈判技巧,商品知识(商品功能、用途、成本、品质),签约的基本知识等,这是做好本职工作的关键,将有助于与供应商的沟通,能主动进行价值分析,开发新来源或替代品,有助于降低采购成本。

(4) 社会心理知识。了解客户的心理活动,把握市场消费者的心理需求,从而提高采购工作的针对性。

(5) 自然科学知识。自然科学知识包括自然条件、地理、气候、环境变化以及数理知识和计算机知识。将现代科技知识用于采购过程,把握市场变化规律,从而提高采购工作的效率与准确性。

(6) 文化基础知识。这是其他知识的基础,一个文盲是干不好采购工作的。

2. 能力素质

知识不等于能力,国外心理学家研究表明,要办好一件事,知识起的作用只有1/4,而能力起的作用占3/4,可见能力更为重要。要做好采购工作,采购人员同样应具有相应的能力,我们把采购人员具备的能力归纳为:

(1) 市场分析能力。分析市场状况及发展趋势,分析消费者购买心理,分析供货商的销售心理,从而在采购工作中做到心中有数,知己知彼,百战百胜。

(2) 团结协作能力。采购过程是一个与人协作的过程,一方面采购人员要与企业内部各部门打交道,如与财务部门打交道解决采购资金、报销等问题;与仓储部门打交道,了解库存现状及变化等。另一方面采购人员要与供应商打交道,如询价、谈判等,采购人员应处理好与



供应商和企业内部各方面的关系，为以后工作的开展打下基础。

（3）语言表达能力。采购人员是用语言文字与供应商沟通的，因此，必须做到准确、清晰地表达所欲采购产品的各种条件，如规格、数量、价格、交货期限、付款方式等。如果口齿不清，只会浪费时间，导致交易失败。因此采购人员的表达能力尤为重要，是采购人员必须锻炼的表达技巧。

（4）成本分析和价值分析能力。采购人员必须具有成本分析能力，会精打细算。买品质太好的商品，物虽美，但价更高，加大成本；若盲目追求“价廉”，则必须付出品质低劣的代价或伤害其与供应商的关系。因此，对于供应商的报价，要结合其提供的商品的品质、功能、服务等因素综合分析，以便买到适宜的商品。

（5）前景预测能力。在市场经济条件下，商品的价格和供求在不断变化，采购人员应根据各种产销资料及与供应商打交道中供应商的态度等方面来预测将来市场上该种商品的供给情况，如商品的价格、数量等。

（三）采购人员应具备的观念

正确的采购观念是必须引导采购人员按客观规律办事，提高采购工作的质量。我们认为现代采购人员应具备的观念有以下六个方面：

1. 战略观念

即从企业大局出发，把握企业发展战略目标，使采购工作符合企业整体发展要求。

2. 经济观念

即在采购过程中讲究经济核算，提高购进环节的经济效益。尽量组织本地产品购进，货比三家，择优而购，精打细算，节省开支。

3. 市场观念

把握市场发展规律，调整市场变化趋势，善于抓住每一个市场机会。

4. 竞争观念

竞争是市场经济条件下的必然现象，在采购过程中同样充满了竞争，既有采购人员与供应商的竞争，又有与同行之间的竞争。很显然，竞争会给采购员的工作带来压力，因此，采购人员要善于竞争，把竞争的压力转化为搞好采购工作的动力。

5. 服务观念

采购过程实际上是一个服务过程。一方面为供应商服务，在采购过程中着眼于长远利益，为供应商提供力所能及的服务，如提供信息、协助推销、介绍新客户等；另一方面，对企业内部来说，采购要为企业经营服务。

6. 创新观念

创新观念即出奇制胜，一方面在采购过程中要有新招数，如开发新货源或选择更好的供应商，以提高采购工作的效率；另一方面也要在企业经营项目上独辟蹊径，做到“人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我转”，从而使企业立于不败之地。