

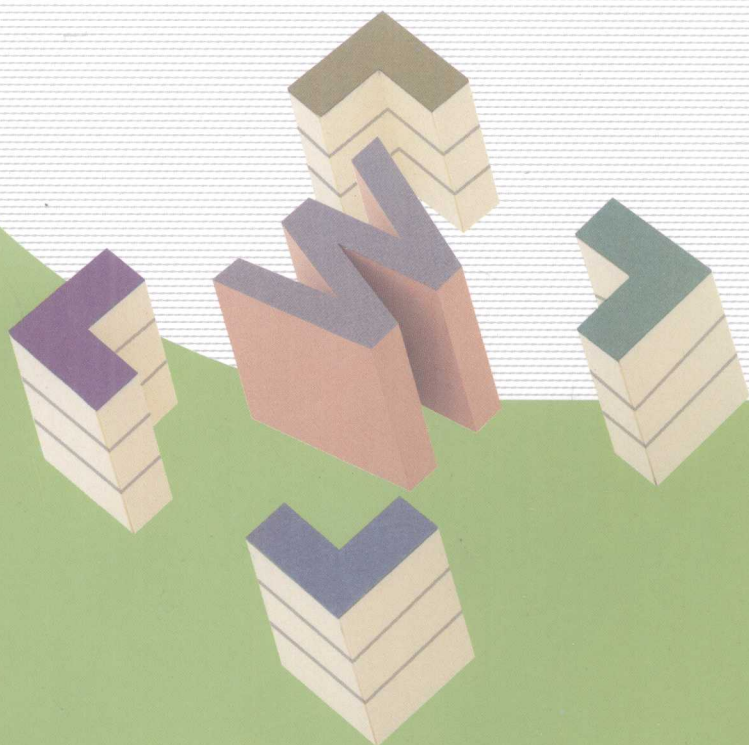


“十一五”高等院校物流管理专业规划教材

CAIGOU GUANLI

采购管理

● 主编 吴洪刚



河南科学技术出版社

采购管理

主编 吴洪刚

河南科学技术出版社

· 郑州 ·

内容提要

本书是在吸收国内外采购管理理论和最新研究成果的基础上, 密切结合国内企业采购管理的实际情况, 介绍了采购管理的基础知识、基本方法和采购管理的最新发展。全书内容共 11 章, 分别为: 采购概述、采购模式、采购商品管理与采购行为分析、采购计划管理、供应商管理、采购谈判、采购合同管理、采购货物的质量管理、采购成本分析与控制、采购绩效管理等。

本书可作为高等院校物流管理、企业管理及经济管理、贸易类专业的教材, 也可作为企业采购人员培训、学习的参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理/吴洪刚主编. —郑州: 河南科学技术出版社, 2009. 1
(“十一五”高等院校物流管理专业规划教材)
ISBN 978 - 7 - 5349 - 4100 - 9

I. 采… II. 吴… III. 采购 - 企业管理 - 高等学校: 技术
学校 - 教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 192019 号

出版发行: 河南科学技术出版社

地址: 郑州市经五路 66 号 邮编: 450002

电话: (0371) 65737028 65788613

网址: www.hnstp.cn

策划编辑: 范广红

责任编辑: 徐素军

责任校对: 李 华 丁秀荣 崔春娟

封面设计: 张 伟

版式设计: 栾亚平

印 刷: 开封立彩印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

幅面尺寸: 185 mm × 260 mm 印张: 13.25 字数: 322 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系。

编写说明

物流产业是劳动密集型和技术密集型相结合的产业,被认为是国民经济发展的动脉和基础,其发展程度成为衡量一国现代化水平和综合国力的重要标志之一。“世界越来越小,需要依靠物流来实现。”

物流所包含的运输、储存、配送、包装、流通加工、装卸搬运、信息处理等环节,都需要大量的人员去操作。随着我国现代物流业的发展,传统物流向现代物流转型,对各类型物流人才的需求也在急剧上升。并且随着物流信息技术和先进物流设施设备的广泛应用,以及人们对物流服务质量要求的提高,对物流操作人员的素质要求也在不断提升。据统计,全国各类企业中物流从业人员达1 000万以上,其中75%~85%的人员是从事操作岗位的。因此,物流业的发展需要大批具有一定文化水平并具备一定技能的物流专业人才,为我国物流产业的可持续健康发展提供强有力的支撑。

根据我国社会经济发展的客观需求及劳动力市场的特点,为了更好地培养物流专业人才,满足市场的需要,河南科学技术出版社与河南省物流与采购联合会发起,组织全国开设物流专业的高等院校的专家、教师,结合物流专业人才培养现状,编写了本套《“十一五”高等院校物流管理专业规划教材》。本套教材突出实践性,依据国家《高等职业教育物流管理专业紧缺人才培养指导方案》与各学校的实际教学情况确定体系。其中,专门编写了《物流设施与设备》、《商品养护》等更具实际操作性的教材,加强学生的动手操作能力。为了培养外向型人才,还专门编写了《物流专业英语》、《国际物流与货运代理》,以适应国际物流发展的需要。本套教材以案例教学法进行叙述,从引导案例开始,以案例分析结束,重视内容的新颖、实用,体现了工学结合。每章有学习目标、技能要点、知识要点,章后附有本章小结、案例分析、练习题等。全套书配有教学电子课件,内容除对照教材外,还包括一些教学资料的补充,方便教师使用。

本套教材从组织编写到正式出版得到了各参编单位院系负责人的大力支持,河南科学技术出版社的领导及编辑也为本套教材的出版做了许多工作,在此一并致谢,感谢他们对物流专业人才培养的重视及所付出的劳动!希望各位读者在本套教材使用的过程中,不吝赐教,以便我们不断更新,做得更好!

编审委员会

2008年12月

教材编审委员会名单

主任 张 翔

主 编 金 真 梁金萍 王 焰 仲 岩

赵跃华 李玉民 卢松泉 毕国海

委 员 (以姓氏笔画为序)

王 焰 牛艳莉 卢松泉 申纲领

付子顺 全新顺 闫银灿 毕国海

仲 岩 许宏伟 阮 涛 孙全智

李书治 李玉民 李建丽 李菊华

李耀华 吴洪刚 张 翔 陈运财

林世光 金 真 赵国运 赵跃华

贾新政 郭丽娜 梁金萍 鹤荣育

潘娅媚

会员委审核

2008年12月

《采购管理》编写人员名单

主 编 吴洪刚

副主编 王文举 杨 旭

编 委 (以姓氏笔画为序)

王 磊 王文举 杨 旭 杨仪青
李 平 吴洪刚 张 军 高 帆

答疑

— 119 — 8005

前言

吴洪刚 主编

随着经济全球化和信息技术的发展,采购管理的作用日益突显,采购已不仅仅是企业或部门的一种独立的功能和一般性的工作,而是一种与企业战略决策紧密相关的综合性管理活动。而且,在采购的实践中人们发现,采购环节确实存在着很大的利润空间,通过正确的运作和管理,可以大大地降低企业的生产和流通成本,增加企业的利润和经济效益,节约资源,保持社会的可持续发展。

本书从采购管理的实际出发,在全面分析和总结我国采购管理发展现状的基础上,吸收了国外先进的采购理念、技术和管理思想,系统地阐述了采购管理的基础理论、采购模式的运用、采购计划及预算管理、供应商的评价和选择、采购谈判、采购合同管理、采购成本分析及绩效评估等具体内容。本书的编写,从学生理解和应用的角度出发,理论与案例相结合,深入浅出,循序渐进。每章还包括学习目标、案例分析、思考与练习等内容,使内容的系统性更加突出。本书充分体现了“基本理论知识够用,注重实际运用与操作技能培养”的高等职业教育的特征。它既可以作为高等院校物流管理和企业管理专业的教材,同时也可作为企业管理人员培训、学习的参考书。

本书由吴洪刚任主编,王文举、杨旭任副主编。具体分工为:第一章、第七章由河南职业技术学院杨旭编写;第二章由郑州交通职业学院高帆编写;第三章、第四章由中原工学院王文举编写;第五章由河南农业职业学院王磊编写;第六章由河南工程学院吴洪刚编写;第八章、第十章由中州大学杨仪青编写;第九章由郑州华信职业技术学院李平编写;第十一章由河南工程学院张军编写。全书由吴洪刚、王文举、杨旭统稿、定稿。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏和不当之处,真诚地希望得到各位专家同仁和广大读者的批评、指正。

编者

2008年9月

目 录

第一章 现代采购导论 (1)

第一节 采购的地位和作用 (2)

一、采购的含义 (2)

二、采购的地位 (3)

三、采购管理的作用 (4)

第二节 采购管理组织 (4)

一、影响采购组织机构设计的因素 (4)

二、采购组织机构的设计原则 (5)

三、采购组织机构设计 (6)

四、采购组织机构的职责 (7)

第三节 采购的基本程序和原则 (8)

一、采购的程序 (8)

二、采购的原则 (8)

第四节 采购管理的发展趋势 (10)

一、采购管理研究的必要性 (10)

二、采购管理的发展趋势 (11)

第二章 采购模式 (14)

第一节 集中采购与分散采购 (16)

一、集中采购 (16)

二、分散采购 (17)

三、企业如何确定集中采购或分散采购 (18)

第二节 联合采购 (19)

一、实施联合采购的必要性 (20)

二、联合采购的优点与缺点 (20)

三、联合采购的适用范围和面临的问题 (21)

四、联合采购的方式 (21)

第三节 JIT 采购 (22)

一、JIT 采购的原理 (22)

二、JIT 采购与传统采购的比较 (25)

三、JIT 采购带来的问题及其解决办法 (26)

四、JIT 采购的实施 (27)

第四节 招标采购 (28)

一、招标采购的方式 (29)

二、招标采购的一般程序 (31)

三、招标采购的特点 (32)

四、招标采购的准备 (33)

五、投标、评标程序及方法 (35)

六、网上招标 (38)

七、招标中常见的问题 (40)

第三章 采购商品管理与采购行为分析 (44)

第一节 商品分类 (45)

一、商品的概念 (45)

二、商品的分类 (46)

第二节 商品采购要素 (49)

一、质量 (49)

二、价格 (51)

三、品牌 (51)

四、包装 (52)

五、规格	(53)		(88)
六、服务	(53)	一、供应商评价的指标 ..	(89)
第三节 采购行为分析	(54)	二、供应商综合评价指标体系	(92)
一、购买行为模式分析 ..	(54)	三、供应商评价的长期标准	(93)
二、购买行为类型	(55)	四、供应商选择的步骤与方法	(94)
三、影响采购决策的主要因素	(56)	第三节 供应商的激励与控制	(97)
四、采购过程	(57)	一、供应商关系管理	(97)
第四章 采购计划管理	(60)	二、供应商关系分类	(98)
第一节 企业物资采购计划 ..	(60)	三、对供应商实施有效的激励机制	(98)
一、企业物资采购计划的概念	(60)	四、供应商的控制	(99)
二、企业物资采购计划应遵守的原则	(60)	第六章 采购谈判	(102)
第二节 采购商品需要量的确定	(62)	第一节 采购谈判的特点与原则	(102)
一、物资消耗定额	(62)	一、采购谈判的含义及适用条件	(102)
二、确定物资的需要量 ..	(65)	二、采购谈判的基本特征	(103)
三、确定物资采购量	(67)	三、采购谈判的原则	(104)
四、采购(申请)量的确定	(72)	第二节 采购谈判前的准备 ..	(105)
第三节 企业采购计划的编制	(72)	一、谈判前的信息收集 ..	(105)
一、准备阶段	(72)	二、谈判组织的准备	(107)
二、平衡阶段	(73)	三、谈判计划的制定	(108)
三、编制阶段	(73)	四、谈判场所的安排	(110)
第四节 采购预算	(74)	第三节 采购谈判过程	(111)
一、预算过程	(74)	一、采购谈判开局阶段 ..	(111)
二、采购预算的编制	(75)	二、采购谈判报价阶段 ..	(113)
第五节 采购计划的审批与执行	(78)	三、采购谈判磋商阶段 ..	(113)
一、审批	(78)	四、采购谈判结束阶段 ..	(119)
二、执行	(79)	第七章 采购合同管理	(122)
第五章 供应商管理	(81)	第一节 采购合同	(122)
第一节 供应商的调查和开发	(83)	一、采购合同概述	(122)
一、供应商调查	(83)	二、采购合同的组成	(122)
二、供应商开发	(86)	第二节 采购合同的实施和检查	(124)
第二节 供应商的评价与选择			

一、采购合同的订立	(124)	第二节 采购成本分析	(157)
二、采购合同履行	(125)	一、采购成本的概念	(157)
第三节 采购合同纠纷的解决		二、采购成本的构成	(157)
和索赔	(126)	三、成本结构分析	(157)
一、争议、索赔和理赔的含义		四、学习曲线	(158)
.....	(126)	五、质量成本	(160)
二、区分违反合同的责任		六、整体采购成本	(160)
.....	(127)	第三节 降低采购成本的方法	
三、索赔和理赔应注意的问			(163)
题	(128)	一、降低成本的方法	(163)
四、仲裁	(129)	二、降低采购成本的方法	
第八章 采购货物的质量管理	(131)		(163)
第一节 采购检验与质量管理制		第四节 价值分析在采购中的应	
度	(132)	用	(164)
一、采购检验与质量管理概述		一、价值分析的含义	(164)
.....	(132)	二、价值分析在采购中的应	
二、采购货物质量认证制度		用	(165)
.....	(135)	三、价值分析方法	(165)
三、采购货物质量检验制度		第十章 采购绩效管理	(170)
.....	(140)	第一节 采购绩效管理制度 ..	(171)
第二节 采购检验与质量管理流		一、采购绩效评估制度 ..	(171)
程	(142)	二、采购稽核管理制度 ..	(176)
一、采购检验管理流程 ..	(142)	三、采购人员管理制度 ..	(177)
二、采购质量控制流程 ..	(143)	第二节 采购绩效管理流程 ..	(178)
三、采购退货管理流程 ..	(145)	一、设计关键绩效指标 ..	(179)
第三节 采购检验与质量管理方		二、业绩辅导, 建立业绩档案	
案	(145)		(179)
一、采购质量检验实施的步		三、绩效评估	(180)
骤	(145)	四、绩效反馈	(180)
二、严格履行采购的质量职		五、绩效管理体系的诊断和	
能	(146)	提高	(180)
三、采购货物质量检验方案		第三节 采购绩效管理方案 ..	(181)
.....	(146)	一、采购绩效评估实施方案	
第九章 采购成本分析与控制	(152)		(181)
第一节 供应价格分析	(152)	二、采购绩效评估的改进	
一、供应价格影响因素 ..	(152)	方案	(183)
二、供应商的定价方法 ..	(153)	三、绩效改进方案效果评估	
三、价格折扣	(154)		(186)
四、如何确定采购价格 ..	(155)	第十一章 现代采购及其发展	(190)

第一节 政府采购 (191)	三、国际采购的风险 (196)
一、政府采购的含义及特点 (191)	四、国际采购的发展趋势 (196)
二、政府采购的目标和原则 (192)	第三节 电子采购 (197)
三、政府采购的方式 (193)	一、电子采购的含义及特点 (197)
四、政府采购的模式 (194)	二、电子采购的优势 (198)
五、政府采购的发展趋势 (195)	三、电子采购的模式 (199)
第二节 国际采购 (195)	四、电子采购的实施步骤 (199)
一、国际采购的含义及特点 (195)	五、电子采购的发展趋势 (199)
二、国际采购产生的原因 (195)	参考文献 (202)
三、国际采购的风险 (196)	
四、国际采购的发展趋势 (196)	
五、国际采购的风险 (196)	
六、国际采购的发展趋势 (196)	
七、国际采购的风险 (196)	
八、国际采购的发展趋势 (196)	
九、国际采购的风险 (196)	
十、国际采购的发展趋势 (196)	
十一、国际采购的风险 (196)	
十二、国际采购的发展趋势 (196)	
十三、国际采购的风险 (196)	
十四、国际采购的发展趋势 (196)	
十五、国际采购的风险 (196)	
十六、国际采购的发展趋势 (196)	
十七、国际采购的风险 (196)	
十八、国际采购的发展趋势 (196)	
十九、国际采购的风险 (196)	
二十、国际采购的发展趋势 (196)	

第一章 现代采购导论

学习目标

知识要点

1. 理解采购在企业管理中的地位和重要意义。
2. 了解影响采购部门设置的因素，掌握企业采购部门设置的原则，理解几种采购组织机构的形式，掌握采购的岗位设置及其相应的职责。
3. 了解采购的基本程序以及采购作业的 5R 原则。
4. 理解传统采购与现代采购的区别，掌握采购发展趋势。

技能要点

1. 学会根据企业实际，制定采购的基本程序。
2. 知道设置采购的岗位及其相应的职责。

☆ 引导案例

耐克全球化采购经验借鉴

1. 耐克目标 全球化扩展的公司都在为产品开发的成本最优化而努力。许多公司试图通过统一全球的顾客需要，以全球需求量为生产批量，从而降低产品开发成本，获得规模经济效益。然而，全球性寻源决策必须在全球标准化设计带来的规模生产优势、满足成本目标及当地需求、注重产品地域特色之间作出平衡。

2. 耐克现状 耐克公司是一个在供应基地既抓廉价劳动成本，又构建了先进技术能力的公司。耐克公司在全球是为整个产品而不是为某个部件进行寻找货源的。在过去的 20 年中，耐克公司已发展为一个约有 40 个供应点（主要在亚洲的一些低收入国家）的供应基地。结果，耐克的 Nike Peguses 跑鞋在美国的成本仅为零售价的 25% 左右。

3. 耐克成功原因 耐克的全球采购来自低成本和高成本国家的有效组合。最初，它的大量生产在韩国和中国台湾（当时的低成本地区）。但随着这些国家工资的提高，耐克又发展了新的更低的成本供应商——印度尼西亚和中国大陆。同时，耐克继续增加产品的技术复杂度，增添一些新特性，如气垫嵌入物和多彩鞋底板。相应地，韩国和中国台湾的高级供应商，现在生产一些日益复杂的产品，而低工资国家的新供应商则生产简单的产品。

20 多年以来,经济全球化使采购行业发生了巨大的变革。各种新的概念不断涌现出来,如供应链管理、战略采购、战略外包、竞价、电子采购、网上采购,等等,不一而足。采购从传统的后勤支持角色逐步脱胎换骨,走到了令人瞩目的前台,较之从前地位有了极大的提升。尤其是在采购成本占企业总成本 70%~80% 的电子制造业领域,采购节省的成本几乎与销售创造的利润同日而语,成为为企业赢利的第二驾马车。

商品采购是企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要来源,同时也是企业的窗口和形象,是企业连接客户和供应商的桥梁。采购对于提高企业成本优势、供应链管理优势、客户满意度等核心竞争力具有重要作用。它不仅关乎成本控制,而且影响到企业的商业道德和商业信誉。采购管理水平已经成为企业核心竞争优势的重要内容。正确理解商品采购,走出传统商品采购的误区,并将现代采购管理的原理和方法科学地运用于企业经营管理当中,是当今企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个保障,更是现代化企业谋求发展壮大的一个必然要求。

采购地位的提升离不开大的经济背景和市场因素。一方面,由于近年来经济低迷,使销售部门的压力与日俱增,企业开源节流、提高效率成为应对经济困境的法宝之一。采购作为资金的消耗部门,对节省成本、提升效率、完成总成本指标非常关键。另一方面,市场竞争加剧,对新产品上市时间要求越来越快,成本要求越来越高,采购既要配合研发部门在物料上保证供应,还要在产品成本上提出最佳供应方案。采购已不仅仅是执行部门,而是越来越多地参与到企业的决策中。

作为企业的总经理或高层管理者,作为采购部门的经理或主管乃至普通员工,都不同程度地关心以下问题:企业如何培养持续发展的竞争力?企业如何发挥采购部门的最大功效?采购部门应关注哪些发展趋势?采购部门在企业中的地位和作用怎样?本章将主要介绍这些问题。

第一节 采购的地位和作用

采购是各个企业所共有的职能,也是企业经营的开始环节,采购同样也为企业创造价值。随着企业规模的不断扩大、精细管理和信息技术的广泛应用,采购的作用日益突出。它不仅是保证生产正常运转的必要条件,而且也为企业降低成本、提高赢利创造条件。

一、采购的含义

(一) 基本概念

狭义的采购是指买东西,就是企业根据需要提出采购计划、审核采购计划、选好供应商、商务谈判确定价格和交货条件,最后签订采购合同并按要求收货付款的过程。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径取得物品使用权,来达到满足需求的目的。其主要方式有租赁、借贷、交换、征收等。一般具有这样的特点:

(1) 采购是从资源市场获取资源的过程;采购的意义在于能提供生产或生活所需要、

但是自己缺乏的资源。这些资源,既包括生活资料又包括生产资料,可以是物质资源也可以是非物质资源。

(2) 采购是商流过程和物流过程的统一:在采购过程中,一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中,二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是个商流过程,主要是通过等价交换来实现。后者是个物流过程,主要通过物流功能手段来实现。只有这两个方面都实现了,采购过程才算完成。

(3) 采购是一种经济活动:在整个采购活动中,一方面,通过采购获取了资源,保证企业正常生产的顺利进行,这是采购的效益。另一方面,在采购过程中也会发生各种费用,这就是采购成本。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。要实现科学采购,就要科学地进行采购管理。

(二) 相关概念

1. 订购、购置和购买 订购、购置和购买等概念与采购是不同的。订购是采购过程的一部分,它是指依照事先约定的条件向供应商发出采购订单,有时也可在并没有询问供应商的条件下直接向供应商发出采购订单。购置一般用于固定资产和设备的采购。购买是指获取商品所有权的采购活动。

2. 供应 在中国,是指供应商提供产品或服务的过程。在美国和欧洲,是指包括采购、存储和接收在内的更广泛的含义。

3. 开发原料来源 开发原料来源包括寻找供应商、保证供应的连续性、确保供应的替代源、搜集可获得的知识等活动。

4. 采购管理 是指对采购过程的计划、组织协调和控制等,它包括管理供应商关系所必需的所有活动。

二、采购的地位

随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈,采购已从单纯的商品买卖关系发展成为一种职能,一种可以为企业节省成本、增加利润、获取服务的职能。采购由战术地位提高到了战略地位。

采购已经成为企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要来源,在企业的产品开发、质量保证、供应链管理及经营管理中起着极其重要的作用。

(一) 采购的价值地位

对于一个典型的企业来说,一般采购成本占 60%、工资和福利占 20%、管理费用占 15%、利润占 5%。采购在企业管理中具有重要地位的原因在于采购存在“利润杠杆效应”。正是这个效应的存在才使得企业的高层管理者们想方设法在采购上下功夫,为企业“挤”出更多的利润。在市场经济的这个微利时代,企业高层管理者们越来越重视采购的地位和作用。

例如,假设一个企业 50% 的资金用于采购原材料,其税前利润为 10%,那么它每收入 10 万元将获得 1 万元的利润,并且这 10 万元收入中将有 5 万元用于采购。我们假设采购部经过努力降低了 2% 的采购成本,那么在利润中将增加 1 000 元,如果换成通过增加销售来获取这 1 000 元利润的话,那么要增加 10% 的销售额才能实现,即多卖 1 万元才行。但是不要简单地将 2% 和 10% 进行比较,因为要降低 2% 的采购成本看似不难,但在实际

操作中可能就要为这 2% 费尽心机,有时甚至是经过了努力但仍有可能达不到目标。

(二) 采购的供应地位

从供应的角度来说,采购是整体供应链管理中“上游控制”的主导力量。在商品生产和交换的整体供应链中,每个企业即是顾客,又是供应商。为了满足最终顾客的需求,企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场,以获取最大利润。在企业中,利润同制造及供应链中的物流和信息流的流动速度成正比。从整体供应链的角度看,因为占成本 60% 的物料以及相关的信息都来自供应商,企业为了获取尽可能多的利润,都会想方设法加快物料和信息的流动,这样就必须依靠采购的力量,充分发挥供应商的作用。供应商提高其供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率可以极大地改进企业的工作,如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场需求的应变能力等。

(三) 采购的质量地位

采购物料不只是价格问题,更多的是质量水平、质量保证能力、售后服务、服务水平、综合能力等。供应商上游质量控制得好,不仅可以为企业质量控制打好基础,同时可以降低质量成本,减少企业检验费用等。经验表明,一个企业如果能将 $1/4 \sim 1/3$ 的质量管理能力花在供应商的质量管理上(这里的供应商质量管理是指系统的供应商质量改进和控制),那么企业自身的质量水平最少可以提高 50%。可见,通过采购将质量管理延伸到供应商,是提高企业自身质量水平的基本保证。

三、采购管理的作用

1. 直接作用 采购管理可以通过实际成本的节约显著提高营业利润。例如,通过与供应商一起对质量和物流过程进行安排以节约资金、降低投资风险、提高资本周转率;通过科学的采购流程管理,能够对企业的业务流程重组及组织结构的改革作出贡献;通过与供应商的信息交流,为企业提供信息源。

2. 间接作用 通过采购让供应商参与到自身的产品开发过程,可以利用供应商的专业优势缩短产品开发时间,降低产品开发费用及产品制造成本,提高产品在整个市场上的竞争力。同时,可以减少库存,增强企业柔性生产能力。

总之,采购不仅是购买物品,而是企业经营中的核心环节,是获取利润的重要资源,它在企业的产品开发、质量保证、整体供应链管理以及经营管理中起着极其重要的作用。走出传统的采购认识误区,正确确定采购的地位,认识采购的作用,是当今每个企业在全球化、信息化市场经济中赖以生存的一个基本保障,更是现代化企业谋求发展壮大的一个必然要求。

第二节 采购管理组织

一、影响采购组织机构设计的因素

任何组织系统都应有对内外环境的适应性,不能适应环境的组织是没有生命力的,采购组织机构也是一样,必须适应外部环境与企业内部条件,并且随着外部环境的变化

与企业内部条件的改变而进行相应的调整,这样的机构才会充满活力。为此,我们须研究影响采购机构设计的各种因素。概括来讲,影响采购组织机构设计的因素有以下几个方面。

1. 企业规模 一般来说,企业采购机构的大小与企业规模成正比关系。企业规模大、业务量大,对生产企业而言,所耗费的原材料数量多;就商业企业而言,商品的销售量大,无论是为了保证生产企业的生产需要,还是为满足商业企业的销售需要,都必须完成大批量的采购任务,从而也就需要较为庞大的采购队伍。反之,企业规模小,业务量小,采购任务小,采购人员数量也少。

2. 采购供应状况 采购供应工作是在一定的市场上进行的,因此,确定企业采购机构应考虑市场供应状况,一般应考虑两个方面的问题。

(1) 市场供求态势:如果市场的商品供不应求,采购较为困难,要四处求购,采购队伍应庞大些;反之,如果市场上的商品供过于求,货源充足,购买方便,采购队伍可小些。

(2) 供应点的分布情况:有些产品产地分散,供应点多、面广,这种采购带有一种“收集”的性质,采购队伍应庞大些;反之,采购地点集中的产品,采购人员可少些。

3. 经营范围 不同类型的企业对采购机构的要求也有差异。经营品种繁多的综合性商场,由于货源来源广泛、采购业务量大、采购机构应该大些;相反,经营品种较为单一的企业如专业商店,由于进货地点较为集中,业务简单,采购机构可小些。

4. 采购人员素质 企业采购人员素质的高低不仅决定了采购工作的质量,也影响着采购机构的大小。一般来说,采购人员素质高、业务熟练、工作能力强、效率高,采购队伍可小些,这也符合精简的原则;反之,如果采购人员素质差、业务生疏、工作责任心差、效率低下,这样要完成相应的采购工作,只能使用更多的采购人员,采购机构也就较为庞大。

5. 企业内部各部门的配合 采购工作是由一系列相互配合的业务环节所组成的,包括选货—面谈—签订合同—运输—验收—入库—结算付款等,要使采购工作效率高,采购部门应与企业内的其他部门(如运输、仓库、财务部门等)加强配合,使采购员集中精力搞好采购工作;相反,如果一个企业采购员将大量精力放在发运验收和付款上,其工作效率就会非常低下,这样要完成相应的采购任务,需要的采购人员也会较多。

6. 信息传递形式与速度 市场需求信息是企业采购的依据,这样,我们要求企业应有一整套灵敏的信息传输系统,及时把握市场行情的变化。信息传输速度越快,采购决策越及时,效率越高,采购工作的准确性越高,无效劳动越少,采购人员数量就可少些;反之,如果企业没有灵敏的信息传输系统,企业采购人员满天飞,必然效率低下,采购队伍就会庞大。

7. 其他因素 除了上述的影响采购机构设计的因素之外,其他影响因素也很多,如国家相关政策、交通运输条件、通信现代化水平、自然条件等,都从不同的方面影响着企业的采购组织的设立。

二、采购组织机构的设计原则

在市场经济条件下,市场需求的不确定性和多变性导致现代企业的采购工作非常复

杂,特别是一些大中型企业,由于采购的商品品种繁多、数量大,采购工作往往不是由一个人来完成,而是由一部分人组成的采购队伍来进行的。要使采购工作高效而顺利地开展,保证商品供应不间断,企业经营业务正常运转,必须建立一整套强有力的采购机构。在实际工作中,采购机构的设计应遵循以下原则。

1. 精简 精兵简政在企业采购机构设计中同样有效,这个“精”指人员精干;“简”是指机构简化,只有人员精干机构才能简化;如果人员素质差而过分强调简化机构,应该开展的工作开展不起来,应该完成的工作完成不了,同样是不可取的。

2. 责、权、利相结合 “责”是指责任,起约束的作用;“权”是指权力,是履行职责的保证;“利”是指利益,起激励作用。责、权、利相结合,才能充分调动采购队伍的积极性,发挥它们的聪明才智。如果有权无责,必然会出现瞎指挥、盲目决策甚至损公肥私的现象;如果有责无权,什么事情都要请示汇报才能决策,也难以真正履行责任,还会贻误时机,影响效率。没有相应的利益刺激,也难以保证采购工作的高效、准确。只有“责、权、利”有机地结合起来,发挥各自的职能,才能保证采购组织工作的高效性。

3. 统一 任何一个企业的采购组织要顺利地完成任务,都必须上下一心、齐心协力、遵循统一的原则。统一的原则基本上包括三个方面的内容:一是目标统一。总的目标定下来,再将总目标分解到各个部门、各分支机构岗位和个人,形成子目标。各部门、机构都是为了完成采购任务,实现企业经营目标。当子目标与总体目标出现矛盾或不协调时,我们强调局部应服从总体。二是命令要统一。采购部门的多种决策、指令、命令要及时下达,一方面要防止令出多头,下级无法执行,无所适从的现象;另一方面也要杜绝上有政策、下有对策的散乱现象。三是规章制度要统一。各种规章制度是大家行为的准则,采购部门有总体规章制度;各分支机构也应有自己相应的规章制度,二者之间不能相互矛盾,应形成一个相配套的体系,在制度面前人人平等。

4. 高效 采购工作要高效开展,必须有一套高效运转的组织机构,这种高效的组织机构应确定合理的管理幅度与层次。横向方面,各部门、各层次、各岗位应加强沟通,各负其责、相互扶持、相互配合;纵向方面,上情下达迅速,同时领导要善于听取下级的合理化建议,解决上下级之间出现的矛盾与不协调。形成一个团结严谨、战斗力强的采购队伍,才能使采购工作高效地开展。

三、采购组织机构设计

采购组织机构设计是指对采购组织结构、部门构成、职责权力及其相互关系等组织问题进行的系统规划。组织设计是组织机构建立与运行的基础,对组织的有效性影响很大。组织设计具有三大任务:一是职务分析与设计。职务是完成工作的基本岗位,要根据组织使命提出职务数量、类型及要求的基本素质。二是部门划分与设计。界定部门的属性和层次,将相同职务或联系比较密切的职务集中在一个单元中,就形成了部门。三是结构分析与设计。主要是规定各部门之间的关系,形成有效的管理框架和组织体系。

按照采购组织机构设计原则,在充分考虑影响采购组织机构设计因素的前提下,按一定标准划分,有以下几种采购组织机构的形式。

(1) 按业务过程分工划分的组织形式:按照采购业务过程,将采购计划的制订、询