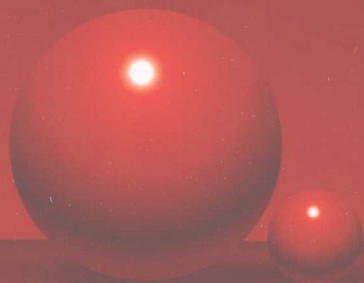
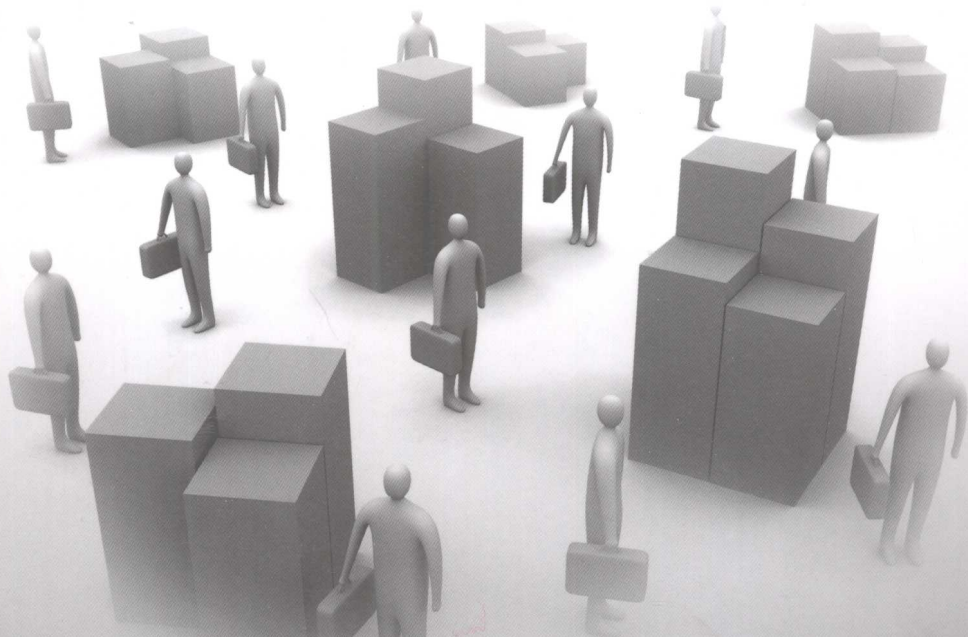


商场超市
物流与管理
系列读本



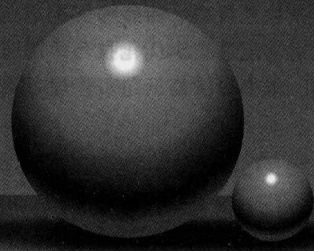
商场超市 采购与配送

白世贞 张玉斌 主编



化学工业出版社

商场超市
物流与管理
系列读本



商场超市 采购与配送

白世贞 张玉斌 主编



化学工业出版社

北京

安全 环保 节能 降耗

定价：39.00元

本书首先介绍了商场超市物流系统规划,接着重点讲述了商品采购业务操作技巧、供应商选择、采购预算及谈判技巧、商品物流配送业务流程及具体操作方法、验收控制方法、商品存货盘点技巧及商品运输配送组织优化技巧,同时对电子商务时代网络订货的方法和操作技巧也作了较为详尽的阐述。本书可供商场超市管理者及从业人员阅读,以及相关专业师生参考。

商场超市 采购与配送

图书在版编目(CIP)数据

商场超市采购与配送/白世贞,张玉斌主编. —北京:
化学工业出版社, 2007.9
(商场超市物流与管理系列读本)
ISBN 978-7-122-01055-1

I. 商… II. ①白…②张… III. ①商店-采购-基本知识②商店-物流-配送中心-基本知识③超级市场-采购-基本知识④超级市场-物流-配送中心-基本知识 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 135063 号

责任编辑: 陈蕾
责任校对: 李林

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 北京市彩桥印刷有限责任公司
720mm×1000mm 1/16 印张 15 $\frac{3}{4}$ 字数 340 千字 2008 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 29.00 元

版权所有 违者必究

出版者的话

随着国民经济的快速发展和居民收入水平的不断提高,使得社会生产和消费不断扩大,近年来我国社会商品零售总额屡创新高。经济的发展和消费水平的提高,使我国商场超市的快速发展具备了有利条件。同时,政府加大了扶持力度和宏观指导,为商场超市的发展创造了良好的外部环境。近年来,国家有关部门和地方政府,把发展大型、连锁型商场超市作为流通领域结构调整的主要方向和深化商业体制改革的主要内容。一些地方政府在财政、税收、贷款、租金、场地等方面制定相应的扶持政策,在采购、销售、技术、配送、物流、经营、管理、物业等方面给予宏观指导,促进了我国商场超市在较短时间内全面铺开和快速发展。

随着生产的专业化分工越来越细,也使得生产企业能够向商场超市提供大批量的不同规格的、分类包装的各种商品,以满足顾客的新兴销售方式,丰富商场超市的经营。交通运输基础设施建设的发展,也为商场超市发展提供了重要条件。近年来我国交通运输基础设施建设的不断发展,使我国交通条件有了极大的改善和提高,特别是铁路、高速公路、集装箱运输、批发市场的快速发展,使得商品在大范围内的运输、配送、物流变得十分便捷和经济,从而保证了商场超市经营的低成本优势。

现代科学技术,特别是电子信息技术在零售商业领域的广泛应用,为商场超市及其连锁发展提供了重要的技术条件,特别是 POS 系统这种专门处理商品流通信息的计算机网络技术的应用,实现了一次性付款电子计算机一次结算,缩短顾客付款等候时间,并为商场超市商品的加工、进货、配送、经营、管理实现现代化创造了条件。

因此,近年来随着我国商场超市的快速发展,零售企业专门人才的短缺日益明显,急需培养和锻炼一批从事商场超市采购、销售、技术、配送、经营、管理的专业人才,为我国商场超市的发展提供了人才条件。为此,化学工业出版社组织专家编写了《商场超市物流与管理系列读本》,以期为零零售业投资者、管理者及从业人员,以及相关院校师生教学培训提供素材,对我国商业企业的发展起到一定的促进作用。

化学工业出版社

2007年10月

前 言

采购和配送是常见的经济活动形式，尤其在现代商场超市经营和管理中，采购和配送是较为核心的业务活动之一，也是体现超市规模化和科学化管理的重要内容。随着时代的发展和技术的进步，产品开发的周期在极大地缩短。伴随消费者的需求也日新月异，各种产品的更新换代呈指数增长，商场超市要想在商品管理中体现这种趋势，就有必要让供应商参与到自身的商品管理中，不仅可以利用专业技术优势紧跟市场潮流、降低成本，还可以更好地满足顾客的需要，提高超市在整个市场的竞争力。同时，配送活动的组织和管理直接关系到超市经营的效率和效益。因此，认识和了解商场超市采购和配送活动对于商场、超市经营本身和从业者，都是十分必要的。

本书主要介绍商场超市采购过程、采购合同、采购计划、供应商管理、配送业务流程、质量管理及配送中心建设等内容，适合商场、超市从业人员及大专院校相关专业师生教学参考用书。本书由白世贞教授和张玉斌提出选题、拟编写作提纲和统稿，参编人员有冯波、曲志华、付玮琼、陈宇、李楠、徐玲玲。

由于作者水平有限，不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者
2007年10月

目 录

| | |
|--------------------------------|----|
| 第一章 商场超市采购概述 | 1 |
| 第一节 商场超市采购的含义及形式 | 1 |
| 一、采购的含义 | 1 |
| 二、与采购相关的几个概念 | 2 |
| 第二节 商场超市采购组织及形式 | 3 |
| 一、采购组织 | 3 |
| 二、采购的形式 | 6 |
| 第三节 商场超市采购的原则与要求 | 10 |
| 一、采购的原则 | 10 |
| 二、采购的基本要求 | 12 |
| 第四节 商场超市采购决策与管理 | 13 |
| 一、采购决策 | 13 |
| 二、采购管理 | 19 |
| 第五节 商场超市采购的人力资源管理 | 22 |
| 一、采购人员应具备的素质 | 22 |
| 二、采购人力资源的获得 | 24 |
| 三、采购人员的培训 | 25 |
| | |
| 第二章 商场超市采购过程与合同管理 | 29 |
| 第一节 商场超市采购过程 | 29 |
| 一、一般采购的基本流程 | 29 |
| 二、采购过程 | 34 |
| 第二节 商场超市采购所需表单简介 | 42 |
| 一、请购单 | 42 |
| 二、其他单据 | 42 |
| 第三节 商场超市采购监管与控制 | 43 |
| 一、采购监控的基础 | 43 |
| 二、采购监控的内容 | 46 |
| 三、采购监控依据 | 47 |
| 四、采购监控的方法 | 50 |
| 第四节 商场超市采购合同概述 | 51 |
| 一、采购合同的含义 | 51 |

| | |
|------------------------------|----|
| 二、采购合同的组成 | 51 |
| 三、采购合同的管理 | 52 |
| 第五节 商场超市采购合同签订及履行 | 54 |
| 一、采购合同签订的原则 | 54 |
| 二、采购合同签订前的准备工作 | 54 |
| 三、采购合同签订的程序 | 56 |
| 四、采购合同的形式 | 57 |
| 五、采购合同的履行 | 58 |
| 六、采购合同的变更和解除 | 60 |
| 第六节 商场超市采购合同纠纷的解决与索赔处理 | 61 |
| 一、违反合同的责任区分 | 61 |
| 二、采购合同纠纷的解决 | 62 |
| 三、采购损失的索赔 | 63 |
| 四、索赔和理赔应注意的问题 | 64 |
| | |
| 第三章 商场超市采购计划与采购预算 | 65 |
| 第一节 商场超市采购计划 | 65 |
| 一、销售预测 | 65 |
| 二、商品采购调查 | 69 |
| 三、影响超市采购计划的因素 | 70 |
| 四、编制商品计划及库存计划 | 71 |
| 五、商品采购计划及其制定要点 | 73 |
| 第二节 商场超市采购预算概述 | 76 |
| 一、采购预算的含义 | 76 |
| 二、采购预算的作用 | 77 |
| 三、采购预算的编制原则 | 78 |
| 第三节 商场超市采购预算的编制 | 78 |
| 一、采购预算的分类 | 78 |
| 二、采购预算的编制方法 | 79 |
| 三、采购预算的编制流程 | 81 |
| 四、采购预算编制应注意和避免的问题 | 82 |
| | |
| 第四章 商场超市供应商管理 | 85 |
| 第一节 商场超市供应商选择与评估 | 85 |
| 一、供应商的选择标准及考虑因素 | 85 |
| 二、供应商选择的一般步骤 | 88 |
| 三、供应商选择的方法 | 89 |
| 四、供应商的评估 | 91 |

| | |
|------------------------------|------------|
| 第二节 供应商的审核与认证 | 93 |
| 一、供应商的审核 | 93 |
| 二、供应商的认证 | 96 |
| 第三节 供应商的绩效考核评价 | 99 |
| 一、供应商考评范围 | 99 |
| 二、供应商考评指标 | 100 |
| 第四节 供应商关系管理 | 103 |
| 一、建立准入制度 | 103 |
| 二、建立供应商运作机制 | 103 |
| 三、建立供应商会见制度 | 104 |
| 四、建立战略性的双赢供应合作关系 | 104 |
| 五、供应商激励与控制 | 105 |
| | |
| 第五章 商场超市采购价格与成本 | 107 |
| 第一节 商场超市采购价格概述 | 107 |
| 一、采购价格分析 | 107 |
| 二、采购的适当价格 | 109 |
| 第二节 商场超市采购成本分析 | 110 |
| 一、供应商成本结构分析 | 110 |
| 二、质量成本 | 111 |
| 第三节 降低商场超市采购成本的方法 | 112 |
| 一、降低采购成本的方法种类 | 112 |
| 二、降低采购成本的具体方法 | 112 |
| 第四节 商场超市采购成本控制 | 113 |
| 一、采购成本控制的价值观 | 113 |
| 二、采购成本控制的方法 | 114 |
| | |
| 第六章 商场超市采购谈判策略 | 116 |
| 第一节 商场超市采购谈判概述 | 116 |
| 一、谈判的目标 | 116 |
| 二、影响采购谈判的因素 | 117 |
| 三、采购谈判中应遵循的原则 | 118 |
| 第二节 商场超市采购谈判的内容及程序 | 121 |
| 一、采购谈判的特点 | 121 |
| 二、采购谈判的内容 | 122 |
| 三、采购谈判的程序 | 125 |
| 第三节 商场超市采购谈判策略 | 129 |
| 一、采购谈判的主旨和方法 | 129 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| 二、采购谈判的技巧····· | 130 |
| 第七章 商场超市采购风险管理与绩效评估 ····· | 133 |
| 第一节 商场超市采购风险概述····· | 133 |
| 一、采购风险概念····· | 133 |
| 二、采购风险的分类····· | 133 |
| 第二节 商场超市采购风险的防范····· | 135 |
| 一、采购风险防范的目的····· | 135 |
| 二、减少采购风险的关键因素····· | 136 |
| 三、采购风险的防范措施····· | 136 |
| 第三节 商场超市采购绩效评估····· | 140 |
| 一、采购绩效评估的原因····· | 140 |
| 二、采购绩效评估的标准····· | 141 |
| 三、采购绩效评估指标····· | 141 |
| 四、采购绩效评估人员与方式····· | 144 |
| 五、采购绩效的改进····· | 145 |
| 第八章 商场超市物流配送概述 ····· | 149 |
| 第一节 商场超市配送的概念与作用····· | 149 |
| 一、物流概述····· | 149 |
| 二、配送的特点及作用····· | 152 |
| 三、配送的意义····· | 154 |
| 第二节 商场超市配送的方式····· | 155 |
| 一、配送的主要模式····· | 155 |
| 二、配送的主要方式····· | 156 |
| 第九章 商场超市配送的基本业务流程 ····· | 158 |
| 第一节 商场超市配送的一般流程····· | 158 |
| 一、配送工作的实施步骤····· | 158 |
| 二、配送的一般业务流程····· | 159 |
| 三、配送流程的解释····· | 161 |
| 第二节 常见商场超市配送业务流程····· | 161 |
| 一、对商场超市门店配送的业务流程····· | 162 |
| 二、商场超市对顾客的配送业务流程····· | 163 |
| 第三节 商场超市配送部门的岗位设置及业务管理····· | 164 |
| 一、配送部门的岗位设置····· | 164 |
| 二、配送部门的业务管理····· | 166 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| 第十章 商场超市配送的具体业务操作 | 167 |
| 第一节 商场超市装卸与搬运 | 167 |
| 一、装卸搬运概述 | 167 |
| 二、常用装卸搬运机械设备简介 | 168 |
| 三、装卸搬运作业流程 | 172 |
| 第二节 商场超市配送订单处理 | 174 |
| 一、订货方式的发展 | 174 |
| 二、配送订单的设计与制作 | 176 |
| 三、配送订单处理作业流程 | 177 |
| 第三节 商场超市分拣与流通加工 | 180 |
| 一、分拣作业 | 180 |
| 二、流通加工作业 | 184 |
| 第四节 商场超市配载作业 | 187 |
| 一、配送车辆简介 | 187 |
| 二、配载作业简介 | 189 |
| 第五节 商场超市配送路径选择 | 192 |
| 一、配送路径不合理的表现 | 192 |
| 二、配送路径选择的方法 | 193 |
| 第六节 商场超市配送管理信息系统 | 197 |
| 一、配送管理信息系统的结构 | 198 |
| 二、配送管理信息系统的模块设置 | 200 |
| | |
| 第十一章 商场超市配送中心建设 | 204 |
| 第一节 商场超市配送中心概述 | 204 |
| 一、配送中心的定义及分类 | 204 |
| 二、配送中心的组织机构 | 207 |
| 三、配送中心的作业流程及管理 | 207 |
| 第二节 商场超市配送中心功能与作用 | 211 |
| 一、配送中心的主要功能 | 211 |
| 二、配送中心的作用 | 213 |
| 第三节 商场超市配送中心规划 | 214 |
| 一、配送中心数量的确定 | 214 |
| 二、配送中心规模的确定 | 215 |
| 三、配送中心选址 | 216 |
| 第四节 商场超市配送中心设计 | 218 |
| 一、整体设计 | 218 |
| 二、配送中心内部交通运输设施设计 | 219 |
| 三、配送中心功能分区及库房设计 | 220 |

| | |
|------------------------|------------|
| 第五节 商场超市配送中心管理 | 221 |
| 一、配送中心的库存管理 | 221 |
| 二、配送中心的进发货管理 | 222 |
| 三、配送中心的分拣系统管理 | 222 |
| 四、配送中心的车辆派遣及送货管理 | 222 |
| 五、配送中心的信息系统管理 | 222 |
| 六、合理化作业管理 | 223 |
| 第十二章 商场超市配送质量管理 | 224 |
| 第一节 商场超市配送质量管理概述 | 224 |
| 一、质量管理的基本概念 | 224 |
| 二、配送质量的含义 | 225 |
| 三、配送质量管理的实施基础 | 226 |
| 第二节 商场超市配送质量管理的评价指标 | 228 |
| 一、商场超市配送质量评价指标的设计 | 228 |
| 二、配送质量评价指标的应用 | 230 |
| 第三节 商场超市配送服务质量体系 | 233 |
| 一、建立配送服务质量体系的作用 | 233 |
| 二、配送服务质量保证模式及体系要素的选择 | 233 |
| 三、配送服务质量体系认证步骤 | 234 |
| 四、实施服务质量体系认证的原则 | 235 |
| 第四节 商场超市配送质量管理的常用方法 | 236 |
| 一、配送质量管理的检查方法 | 236 |
| 二、配送质量管理图表法 | 238 |
| 参考文献 | 242 |

第一章

商场超市采购概述

第一节 商场超市采购的含义及形式

商场超市属于流通行业，商品的采购是其全部运作的第一个环节，功能和作用十分重要。只有采购这一环节顺利完成，商场超市的全部业务才得以运作，此外，商场超市运作的最终目的是要取得利润，利润主要来自商品的进销差价以及由于商品售出带来的利益。这一行业特点决定了采购成本是所有成本的主体，所以，开展良好的采购工作，是商场超市成功的一个很重要的环节。

一、采购的含义

(一) 采购的概念

在市场经济和社会化分工高速发展的社会里，采购已变成一项不可或缺的经济活动。采购的概念可以从狭义和广义两方面来理解。所谓狭义的采购，是指以购买的方式来获得商品，即企业根据需求编制采购计划、审核采购计划、选择供应商、经过双方的商务谈判确定价格和交货条件，最终签订采购合同并按要求收货付款的过程。可以看出，狭义的采购是指以货币换取物品的方式，即买方将货币支付给卖方，卖方将商品转让给买方，在双方交易的过程中发生了所有权的转让及占有。因此，在狭义的采购之下，买方一定要先具备支付能力，也就是要有钱，才能换取他人的物品来满足自己的需求。否则无法完成采购的过程。广义的采购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的使用权，来达到满足自身需求的目的。即除了用钱购买之外，广义的采购还包括通过租赁、借贷和交换等途径来获得商品。

一般超市的采购属于狭义的采购。即通过购买的途径取得商品或劳务的使用权或所有权，以满足自身使用要求。

(二) 采购的含义

超市采购的含义可以从以下几个方面来理解。

1. 所有超市采购都是从资源市场获取资源的过程

采购对于人们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。在超市采购中，这些资源就是能保证超市正常经营活动的各种各样的商品。能够提供这些资源的供应商共同组成了资源市场，从资源市场获取这些资源都是通过采购的方式进行。可以这样说，超市采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取他们所需要的各种商品。

2 | 商场超市采购与配送

2. 超市采购既是一个商流过程，也是一个物流过程

超市采购的基本内容，就是将各种所需商品从资源市场的供应者手中转移到超市仓库中或货架上的过程。在这个过程中，一是要实现将商品的所有权从供应者手中转移到超市中，二是要实现将商品的物质实体从供应者手中转移到超市中。前者是个商流过程，主要通过商品交易、等价交换来实现；后者是个物流过程，主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。超市采购过程实际上是这两个方面的完整结合，缺一不可；只有这两个方面都完全实现了，超市采购过程才算完成了。因此，超市的采购过程实际是商流过程与物流过程的统一。

3. 超市采购是一种经济活动

超市采购是超市经营活动的主要组成部分，是超市经营活动的起点，既然是经营活动，就是要遵循经济规律，追求经济效益。在整个超市采购活动过程中，一方面，通过采购获取了资源，保证了超市销售活动的顺利进行，这是超市采购的效益。另一方面，在超市采购过程中也会发生各种费用，这就是采购成本。超市采购人员要追求采购经济效益的最大化，就要不断降低采购成本，以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点，关键是要做到科学采购。科学采购是实现超市经营者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、与采购相关的几个概念

以下是与采购相关的几个概念，但他们与采购的含义和涉及的范围是不同的，具体内容如下。

1. 购买

购买主要指获取商品所有权的采购活动，它的重点在“买”字上，是采购中的商流活动。采购比购买的含义更广泛、更复杂。

2. 订购

订购是采购过程的一部分，它与采购过程的最后几道程序有关。一般订购有两种情况：一种是与供应商事先约定好了采购条件，然后依照事先约定的条件向供应商发出采购订单；另一种情况是，在没有询问供应商的条件下直接发出采购订单的（如电话订购等）。

3. 购置

购置一词一般用于固定资产和设备类的采购。

4. 供应

供应在不同的区域有不同的含义，不同的范围。如在美国和欧洲，供应包括采购、存储和接收在内的比较广泛的含义；在中国，供应一词的基本含义是指供应商提供产品或服务的过程，偏重于物流活动，而采购更偏重于商流活动。

5. 采购管理

采购管理指的是对采购过程的计划、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。它着眼于企业内部、企业和其供应商之间构建和持续改进采购过程，因此采购管理有内部和外部两个方面。

第二节 商场超市采购组织及形式

一、采购组织

(一) 超市采购组织概述

采购组织是超市具体负责商品采购决策的部门，这一组织的任务、决策的权威及商品计划与整个超市的关系十分密切，否则超市的运营及销售计划无法正常实施。采购组织机构是超市商品供应链的起点，随着零售业的不断发展，采购组织应用了多种先进、前沿的信息技术，这些信息技术主要包括销售时点系统（POS）、电子订货系统（EOS）、计算机辅助订货系统（CAO）、管理信息系统（MIS）等。同时，采购组织又是一个快速反应的职能部门，面对市场日益变化的需求要做出积极、有效的响应。

(二) 超市采购组织建立的原则

超市经营的商品种类繁多、数量大，尤其在市场需求不确定的情况下，对于采购人员来说采购工作更加复杂，往往不能由一个人来承担，而要依靠由若干人组成的采购队伍才能完成。要使采购工作高效而顺利的开展，保证商品供应不间断，使超市经营业务正常运转，必须建立一整套强有力的采购组织。在建立超市采购组织时要遵循以下原则。

1. 简化原则

要想高效率地开展采购工作，就要尽量缩短采购组织工作流程和减少经手的人员，这就要求超市在建立采购组织时要遵循简化原则。这其中包括两层含义：一是指机构简化，人员缩减；另一层是指选择精干的人员。否则过分强调简化机构，而人员素质差，就会使应该开展的工作开展不起来，应该完成的工作完成不了。

2. 责、权、利相结合的原则

“责”指责任，起约束的作用；“权”指权力，是履行职责的保证；“利”指利益，起激励作用。只有责、权、利相结合，才能充分调动采购队伍的积极性，发挥他们的聪明才智。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，也难以履行职责，而且还会贻误时机、影响效率。同时，如果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有效性。

3. 一致性原则

任何一家超市的采购组织要顺利地完成采购任务，都必须上下一心、齐心协力，遵循一致性原则。这一原则主要包括目标一致、命令一致以及规章制度一致三个方面的内容。

目标一致，通常超市采购的总目标都是为了完成采购任务，实现企业经营目标。总的目标定下来，再将总目标分解到各个部门、各分支机构的岗位和个人，形成子目标，当子目标与总目标出现矛盾或不协调时，局部应服从总体。

命令一致，在采购工作进行中，采购部门会制定多种决策、指令和命令，这些命令要及时传达下去执行。一方面要杜绝多方面下达命令、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。

规章制度一致，各种规章制度是员工行为的准则，采购部门有总体规章制度，各分支机构也应有自己的规章制度，但二者之间不能自相矛盾，应形成一个相配套的体系，并且要求在制度面前人人平等。

4. 效率性的原则

要使采购工作高效开展，必须建立一个高效运转的组织机构，这种高效的组织机构内部应确定合理的管理幅度与层次。管理幅度是指横向方面，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；管理层次是指纵向方面，上级的指令下达要迅速及时，同时上级领导不应专断，要善于听取下级的合理化建议，调解下级之间出现的矛盾与不协调。只有这样，才能形成一个团结严谨、战斗力强的采购队伍，才能高效地开展超市的采购工作。

(三) 建立超市采购组织应考虑的因素

超市采购组织必须具有适应外部环境与超市内部条件的能力，能够随着外部环境的变化与超市内部条件的改变进行相应调整，这样的组织机构才会充满活力。因此，研究影响建立采购组织的各种因素是非常必要的。概括来讲，影响建立采购组织的因素有以下几方面。

1. 采购业务量及经营品种范围

建立采购组织，首先要考虑这一组织要完成的业务量的大小和经营品种范围的大小，以此来确定采购组织的大小。一般来说，超市采购的业务量和经营范围大小与超市规模成正比。经营品种繁多的综合性超市，规模大、销售的商品数量多、而且货源来源广泛，此时要保证超市的销售需要，就必然要完成大批量的采购任务，因而也就需要较为庞大的采购队伍，此时采购组织机构应该大些；反之，经营品种较为单一的小规模超市，销售的商品数量少，业务量就小，而且进货点较为集中，所需要的采购人员的数量也就少，此时采购组织机构可小些。

2. 外部环境

在建立超市采购组织时还应考虑外部市场环境的状况，因为毕竟超市采购工作是在一定的外部市场上进行的，即前面所提到的资源市场，因此，超市所建立的采购组织要适应市场环境变化。一般来说，主要是考虑两个方面的情况。

(1) 供求关系 如果市场上的商品供不应求，采购较为困难，要四处求购，则需要的采购人员数量较多，此时采购组织机构应该大些；反之，如果市场上的商品供过于求，货源充足，购买方便，需要的采购人员就少，此时采购组织机构可小些。

(2) 采购范围 这一点主要是指供应商在地域上的分散程度，如果某些产品的产地分散，供应点的分布面广，那么对这些产品的采购就需要一个庞大的采购队伍；反之，对于供应商相对集中的产品进行采购，采购人员可少些。

3. 采购人员素质

超市采购人员素质的高低不仅决定了采购工作的质量，也影响着采购组织机构的

大小。一般来说,采购人员素质高、业务熟练、合作能力强、效率高,采购组织机构可小些;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,要完成相应的采购工作,就需要使用更多的采购人员,从而使采购组织机构较为庞大。

4. 信息技术支持

超市的任何采购业务都要依据市场需求信息来进行,因此,要求超市应有一整套灵敏的信息传输系统,能够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,采购人员数量也就相应越少;反之,如果企业没有灵敏的信息传输系统,所有的需求信息都需要超市采购人员到市场中去获得,这样不仅效率低下,而且需要大量的采购人员到各地去获取信息,采购队伍就会庞大。

5. 内部合作程度

采购工作是由一系列相互配合的业务环节组成的,包括选货、面谈、签订合同、运输、验收、入库、结算付款等。因此,要提高采购工作效率,采购部门就必须加强与超市内部其他部门(如运输、仓库、财务部门等)的配合,使采购人员能够集中精力搞好采购工作;相反,如果采购员将大量精力放在发运、验收、付款上,其工作效率就会非常低下,要完成相应的采购任务,就必然要增加采购人员的数量,从而使采购组织机构较为庞大。

6. 其他因素

影响采购组织机构建立的其他因素也很多,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超市采购组织机构的建立。

(四) 建立超市采购组织的方法

采购组织的建立,也称为采购内部组织的部门化,是指将采购部门应负责的各项功能整合起来,并以分工方式建立不同的部门来加以执行。这种采购部门的建立方法,可使采购人员对其经办的项目非常精通,这对于商品种类繁多的超市等零售业最为合适。

采购组织建立得主要方法有如下几种。

1. 按采购过程建立采购部门

采购过程主要包括询价、比价、议价、决定等工作,按采购过程分类就是指把这些工作分开来分别交由不同的人员办理,产生内部牵制作用。内购科分别设置访价级负责招标,议价级负责订约,结报级负责付款;外购科的访价与议价功能委托驻外采购单位负责,其只负责订约、履约及综合业务(包括外购法令的修订、申诉处理、进度管制等)。这种按采购过程进行分工并建立部门的方式,适合采购量价值巨大、事务繁杂,而且作业过程复杂,交货期较长,以及采购人员众多的企业和机构。

2. 按采购价值大小建立采购部门

是把要采购的商品按价值分为两类,即采购次数少但价值比较高的商品,以及采购次数频繁但价值不高的商品。这种分类方法是指把前者交给采购部门主管处理;反之,把后者交由基层采购人员处理。按照物品价值建立部门的方式,主要是保障主管对重大的采购项目能够集中精力加以处理,达到降低成本以及确保来源的目的。此

外,让主管有更多的时间,对采购部门的人员与工作绩效加以管理。

3. 按采购地区不同建立采购部门

有时超市既有国内供应商,又有国外供应商,而基于国内、国外采购的手续及交易对象有显著的差异,所以对采购人员的工作有着不同的要求。在这种情况下,根据商品采购的地域不同,要分别设立部门,如国内采购部门和国外采购部门。

4. 按商品大类建立采购部门

超市可以把经营的商品分为几大类,如生鲜食品、鞋帽、服装、电器产品等,不同种类商品的在采购方式、程序都有所差异,可以把不同种类商品的采购交给不同的专门人员办理,分别设立不同的采购部门。

(五) 超市采购组织的特征

超市采购组织大体上可以被概括为两大类:一类是连贯作业的组织机构形式,即采购人员承担整个采购过程中的所有业务;另一类是分段作业的组织机构形式,即一个采购人员只承担采购过程中的某项业务。这两种组织机构形式各具特色,其特点如下。

(1) 连贯作业的组织特点

① 权责明确。采用连贯作业的组织形式,可以使采购人员的业绩和责任明确。如采购工作做得出色,是采购人员的功劳和业绩,若做得不好则是采购人员的责任,不存在互相推脱责任的现象,这种情况迫使采购人员要有很强的责任心,做好采购工作。

② 与供应商联系紧密。在这种组织形式下,整个采购过程由一人负责,由固定的人与供应商打交道,可以与供应商建立良好的关系,便于日后更好地合作。

③ 需要良好的监督系统。全部采购过程由一人负责,若没有良好的监督系统,会使采购人员权力过大,在与供应商的合作中,相互选用,损害超市的利益,如一些素质不高的采购人员会为私利收取供应商的贿赂,从供应商那里拿取回扣,采购一些质量差、价格高的商品或过多采购商品,加大库存,给超市带来损失。

(2) 分段作业的组织机构形式的特点

① 分工更细,便于提高工作效率,减少失误。

② 几个人共同完成一项采购任务,彼此之间互相监督、互相牵制,可以使采购工作更加合理,使采购的价格、质量等都有保证。

③ 分工太细,对内部人员的配合度要求很高,同时还会造成人员之间相互扯皮,影响采购工作效率。

总之,不同的超市要根据采购组织建立的原则,充分考虑自身的内、外部影响因素,建立适合自己的采购组织机构。同时,值得注意的是,采购组织机构建立后不是一成不变的,超市要根据内、外部环境的变化,不断调整自身的采购组织机构,以便于更好地适应环境、完成采购任务,但就短期而言,采购组织机构是相对稳定的。

二、采购的形式

(一) 按采购方式不同分类

按采购实施的方式不同,超市采购的形式有直接采购、间接采购、外部采购、合