



全国财政职业教育教学指导委员会审定

全国高职高专院校物流管理专业规划教材

采购与仓储实务

曾益坤◎主编



中国财政经济出版社



全国财政职业教育教学指导委员会审定
全国高职高专院校物流管理专业规划教材

采购与仓储实务

曾益坤 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与仓储实务/曾益坤主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2007. 10

全国高职高专院校物流管理专业规划教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0290 - 7

I. 采… II. 曾… III. ①采购—企业管理—高等学校: 技术学校—教材 ②企业管理: 仓库管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 166203 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 16.25 印张 330 000 字

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3060 定价: 26.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0290 - 7/F · 0239

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编委会名单

主 任 贾 杰

副主任 李乃君

编 委 (以姓氏笔划为序)

尹正年 方成民 张 军 张瑞夫

李玉清 芮桂杰 林玲玲 赵宝芳

谈 慧 曾益坤

序

随着我国经济的蓬勃发展,在国际物流市场迅速发展的大背景下,我国的物流业已经发展成为国民经济的一个新兴产业和新的经济增长点。特别是我国加入 WTO 以后,物流行业和分销服务业向国际市场全面开放,物流市场将会在一个高层次、高起点上展开激烈的竞争。应对物流市场的竞争,加速经济发展,推进全面建设小康社会,迫切需要培养大量的高级物流管理人才和物流技术应用型人才。

物流产业的人才培养是多层次、多样化的教育。为保证物流产业大发展所需要的各类技术和管理类人才的需要,在加强高等学校对高层次物流经营与管理人才培养的同时,更需要通过高等职业技术学院的专业教育,培养造就一大批第一线的物流技术操作和运作实用型人才,这已成为广大物流界同仁的共识。

根据高职专业人才培养特色的要求和以往教学的经验,按照突出职业能力培养的原则,我们组织了部分高职院校长期从事物流管理、物流教学和物流研究一线的专家、教授和专业负责人,立足现代高职教育实际,以科学严谨的体系架构和最新的物流管理理念,按照“理论够用为度,突出实务教学”的原则,并遵循教学规律,编写了这套“全国高职高专院校物流管理专业规划教材”。所编写教材体现了有关高职院校的“教改优质课程”和“精品课程”的知识精华,体现了作者对课程和教学的探索与创新。

本套教材包括:《现代物流概论》、《现代物流企业管理》、《采购与仓储实务》、《物流运输管理》、《供应链管理》、《配送管理》、《第三方物流》、《物流管理信息系统》和《物流企业会计》等九本。为使教材编写尽量适应高职教育的特点及时代发展的新要求,在编写过程中,我们尽可能把最新的研究成果吸收渗透到教材中来,在内容安排、教法选择、编写体例等方面也进行了较多的改革,甚至是新的尝试。本套教材努力在以下几个方面体现特色:

1. 以就业为导向,充分体现课程内容的基础性和系统性。依据高职高专教育人才培养宗旨和人才培养模式的基本特征,围绕物流职业岗位群的要求,以培养学生物流管理综合能力特别是创新能力和实践能力为主线,兼顾学生的后续发展需要,确立各门课程的内容以“必需、够用”为度,体现知识完整准确、重点概念突出。

2. 以案例为先导,应用为目的,围绕应用讲理论,突出技能训练,不追求过深的理论阐述。在技能操作训练中,着力于培养学生物流技术操作和设计解决问题的能力,增强学生主动参与意识和创新意识,提高学习效率。

3. 在重点、扼要、完整论述基本理论的同时,增加图表、案例分析、技能训练等内容的比例,强化了内容的可读性、典型性、普遍性、实用性和可操作性,以启迪学生的思维,开拓视野,促使学生做到理论与实际结合、学习知识与开发智力结合、动脑思考与动手操作

结合, 真正体现高等职业教育的特色。

4. 在教材内容的构建上, 将学历教育与物流岗位职业技能证书考试相结合, 满足学生获得“双证”资格的需求。学生学完本套教材, 可直接参加物流师职业资格考试。本书既可作为高职高专物流管理专业教材, 又可作为物流从业人员的参考用书。

本套教材无论从体例安排到内容设置, 从知识点的归纳到教法的运用, 都进行了大胆探索和尝试, 希望能为我国高职高专教材的编写与探索尽绵薄之力。

希望这套教材的出版能有力地推动高职高专物流管理专业新课程体系的建立与发展, 同时也能为高职高专物流管理专业教育带来生机和活力。

全国高职高专院校物流管理专业规划教材

编审委员会

2007年9月

编写说明

本教材在编写过程中,紧紧围绕《国务院关于大力发展职业教育的决定》的要求,始终贯彻“以能力为本位”的思想,以符合高职高专学生的认知水平和能力培养要求,达到既有一定的理论体系、又能突出技能训练的目的。

全书分为相互关联的两大部分,即采购实务和仓储实务。本书共分10章,前5章主要介绍采购的概念、采购的环境分析、采购方式、采购成本管理及供应商管理,我们特意将采购谈判和合同管理等内容亦放在此,期望学生不但能学到理论,更能将理论应用于实际;后5章介绍了仓储管理基础、仓储业务管理、库存管理、仓储管理系统及仓储管理绩效评价等内容。

本书每一章的开始有典型案例和由案例引出的学习目标,包括知识目标、技能目标和能力目标,这将使学生很容易地知道每一章的主要内容有哪些,每章的学习方向是什么。每章中,我们除了讲明重点、难点,讲清主要知识点外,还穿插了一定的案例、实例和相关资料,以拓展学生的专业视野;另外,还安排了一定量的练习题,这些练习结合身边的实际,主要检验学生学习的效果,也可供教师安排能力训练项目。本书还将开发配套的实训教材,以训练学生从事采购与仓储工作的业务能力。

本书力求通俗易懂地将采购与仓储的一般运作方法和管理技术较为全面地介绍给读者,并侧重于实用性和可操作性。它主要适用于高职高专院校物流管理专业及相关专业学生的学习,同时,也可以作为中等职业学校物流专业学生和物流企业经营管理人员及从业人员的职业技能培训教材和参考书。

本书由曾益坤担任主编,周宁武任副主编,参加编写的有:湖州职业技术学院曾益坤教授(第一、二章)、湖州职业技术学院周宁武(第三、四、五、八章),辽东学院孙泽华(第六、七章),湖州德马物流集团物流工程师倪志和(第九、十章)。

本书在编写过程中,得到了主、参编所在学校及湖州德马物流集团的大力支持,并提供了相关资料,此外,书中还参考了国内外许多专业书籍和同类教材,在此一并致谢。鉴于采购与仓储管理的理论、方法和实践还在不断的发展过程中,当前进行此类研究的团体及个人也日益增多,本书的各位编者希望能借本书出版的机会,进一步推动全社会对采购与仓储管理理论的研究,尤其是对高职院校物流管理专业职业技能训练的探索。

限于水平与时间,书中难免有疏漏甚至错误,敬请读者提出宝贵意见,以便再版时加以改正。

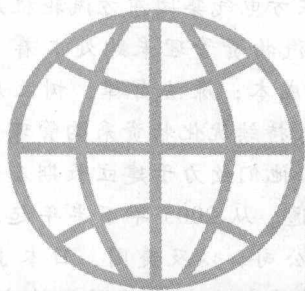
编 者

2007年11月

目 录

第一章 采购基础	(1)
第一节 采购与采购管理	(3)
第二节 采购的地位与作用	(5)
第三节 采购组织与人员	(6)
第四节 采购的原则与程序	(11)
第二章 采购环境分析	(16)
第一节 供应市场分析	(17)
第二节 采购对象的细分	(23)
第三节 采购对象的规格	(28)
第三章 采购方式	(34)
第一节 集中采购与分散采购	(36)
第二节 招投标采购	(44)
第三节 准时制采购	(55)
第四节 网上采购	(60)
第四章 采购成本管理	(65)
第一节 价值分析	(67)
第二节 供应价格分析	(71)
第三节 整体采购成本	(77)
第四节 降低采购成本的方法	(82)
第五章 供应商管理	(88)
第一节 供应商细分	(90)

第二节 评估与选择供应商	(93)
第三节 采购谈判	(100)
第四节 采购合同管理	(106)
第五节 供应商供应绩效的考核	(112)
第六节 供应商关系管理	(118)
 第六章 仓储管理基础	(124)
第一节 仓储概述	(126)
第二节 仓储与库存	(129)
第三节 仓储管理的内容	(129)
第四节 仓库的设立	(144)
 第七章 仓储业务管理	(152)
第一节 入库管理	(154)
第二节 在库管理	(161)
第三节 出库管理	(168)
第四节 呆废物品管理	(177)
 第八章 库存管理	(179)
第一节 库存管理概述	(182)
第二节 库存管理模式	(185)
第三节 库存控制	(193)
 第九章 仓储管理系统	(208)
第一节 仓储管理系统的构成	(209)
第二节 仓储管理系统的功能	(217)
第三节 仓储管理系统的安装、运行与操作	(218)
 第十章 仓储管理绩效评价	(232)
第一节 仓储绩效评价概述	(234)
第二节 仓储绩效评价指标体系的设定	(235)
第三节 提高仓储绩效的途径	(239)
 主要参考文献	(248)



第一章

采购基础

采购职能是工商企业的一项基本职能，采购工作的质量关系到企业的产品质量和成本。采购管理是现代企业管理的重要组成部分，在整个企业的正常运转中起着举足轻重的作用。采购是企业经营活动的首要环节，是企业实现生产经营活动的基础。企业应加强采购成本控制，并通过科学的采购管理措施来合理使用采购资金，避免资金积压，加速资金周转，创造更多的利润。

本章主要有以下内容：

- 采购及采购管理概念
- 采购的地位和作用
- 采购部门和采购人员的职责
- 采购原则

案例导读

东汽物资采购有奇招

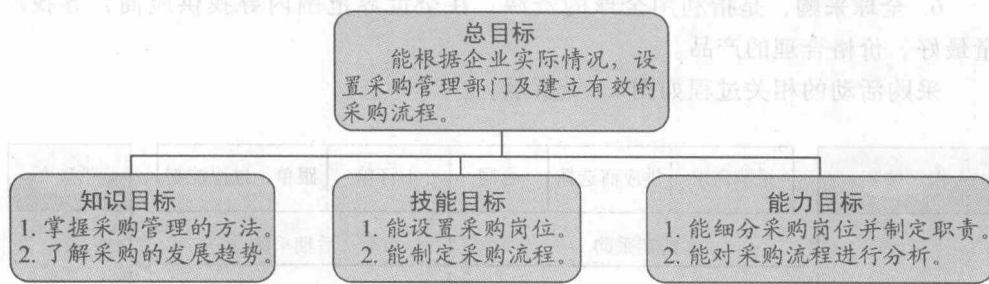
随着全球经济复苏,电力行业物资市场则出现资源紧张、原材料价格持续上涨现象,该行业厂家纷纷抢占资源,而该行业生产所必须的铸锻件的采购工作更是面临空前压力。在这种严峻的市场形势下,怎样有效保证大型铸锻件的及时供应成为汽轮机物资采购部门工作的主题。中国东方电气集团东方汽轮机厂(以下简称东汽)也不例外。为了做好该项工作,东汽物资管理采购处本着“兵马未动,粮草先行保供应;质优价廉,突出效益降成本;廉洁自律,树立形象育新人”的物资供应工作方针,采取一切有效措施,持续优化物资采购管理体制和运行机制。首先,在加强供应商管理方面下功夫。他们致力于建立长期友好的战略合作伙伴关系,保持与供应商高层次的密切沟通。从2005年下半年起,该厂领导带队先后走访了一重、二重、鞍钢、武钢等公司,以及美国、日本JCFC、韩国DOOSAN等重要战略合作伙伴,通过企业高层交流和广泛深入的友好合作,建立和培养了更为广泛的战略伙伴关系式的原材料、零部件(套)供应商。其次,加强计划采购管理。他们以生产计划为龙头,严密采购作业计划,密切关注2006年出产项目毛坯准备计划,并在最短的时间内根据计划的调整情况作出相应的采购安排。对2006年毛坯准备周期拟定为比机组出产期提前9个月左右,以尽可能避免因交货拖后给生产造成的影响,最大限度地满足该厂计划调整的要求。第三,加强现场催交工作。他们派出专职人员长驻厂家催交,对已经签订的合同资源保持密切的跟踪和催交,及时保证通力密切合作,加快大型铸锻件的厂内复验过程,缩短库存周期,减少库存占用,保证资源及时进入生产现场。四是加强协调与配合。该厂物资采购处与生产、计划、技术、材料、工艺和用料单位多次召开物资需求协调会议和产品外购配套件成套入库工作协调会,以加强沟通和信息的及时传递,明确成套入库职能、目标和任务,及时开展了一些项目的成套入库工作。此外,在外部物资资源紧缺、价格上涨及内部生产进程加快,物资需求大和采购周期短等双重压力下,东汽物管处严格坚持对大宗物资的招标比价采购工作,认真执行工厂物资采购的程序制度,通过对供应商进行深入细致的调查摸底和对兄弟单位的走访,继续探索和完善对铸锻件等大件物资的招标采购方法。加快物流速度,不断地在增收节支、替代利用和提高钢材利用率等方面开展降本增效活动。仅今年3月份就节约钢材193吨,节约金额58万元;招标比价采购降低成本706万元。

资料来源:www.zgmachine.cn。

【问题】

1. 东汽物资管理采购处为何要加强采购管理?如何通过采购管理出效益?
2. 东汽物资管理采购处采购管理人员的职责有哪些?如何保证采购人员完成这些职责?
3. 东汽物资管理采购处在采购过程应遵循哪些采购原则?需要什么样的采购流程?

这些问题将在本章解决。通过本章的学习，你将实现以下学习目标：



第一节 采购与采购管理

一、采购的含义

（一）采购的概念

采购是指自然人或者组织为生产、消费等目的购买商品或劳务的行为，也即自然人或组织从资源市场获取资源的过程。这些资源既包括生活资料，也包括生产资料；既包括实物的资料，如原材料、机器设备等，也包括非实物的资料，如信息、服务、高新技术等。采购最基本的功能就是帮助自然人或组织从资源市场获取他们所需要的各种资源。

采购有狭义和广义之分。狭义的采购，是指以购买的方式，由买方支付对等的代价，向卖方换取物品或服务的行为过程，在买卖双方的交易过程中，伴随着物品所有权的转移。广义的采购是指除了以购买的方式占有物品的所有权之外，还可以通过租赁、借贷等途径取得物品的使用权，以达到满足需求的目的。

根据采购主体与采购资金来源的差异，采购可分为企业（私人）采购和政府采购，本书所说的采购是主要指企业采购，即工商企业以盈利为目的，为社会最终产品或服务而购买生产资料的活动，也即企业根据需求提出采购计划、审核计划、选择供应商，通过谈判确定采购价格和交货条件，最终签订合同并按要求收货付款的全过程。

（二）相关概念

1. 订购，是指采购企业下订单的过程。
2. 前期采购，指采购过程中下订单之前的相关工作。
3. 后期采购，指采购过程中自下订单开始以后的相关工作。
4. 战略采购，是指宏观范围内确立采购资源、建立最优的供应商体系及战略伙伴关系的过程。
5. 供应。在我国，它的基本含义是指供应商向顾客提供产品或服务的过程。

提示：

生活中所说的买或购买，是指普通意义上用货币换取商品的交易过程，而采购更为专业化。

在欧美国家,供应包括了采购、存储和接受货物在内的更为广泛的含义。供应偏重于物流活动,而采购更偏重于商流活动。

6. 全球采购,是指利用全球的资源,在全世界范围内寻找供应商,寻找质量最好、价格合理的产品。

采购活动的相关过程如图 1-1 所示。

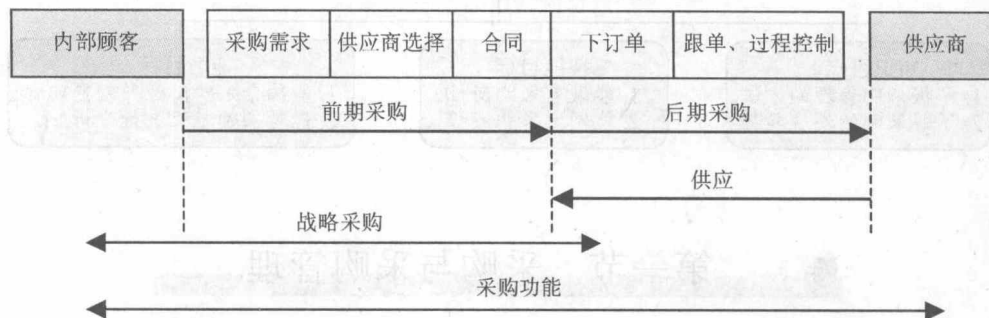


图 1-1 采购活动相互关系图

二、采购管理的含义

(一) 采购管理

采购管理是指为保证企业采购目标的实现而对采购活动所进行的计划、组织、协调与控制,是企业为达到战略目标而获取供应商的商品和资源的活动。因此,要做好采购管理,需要做好事前的统筹规划、事中的执行以及事后的控制等环节,才能达到维持正常的企业经营活动、降低产销成本的目的。就采购的规划而言,应包括设定目标、建立制度和组织、划分职责与权限、人员的选用、设计作业流程与表单以及拟订计划与预算。

采购管理着眼于采购部门内部、采购部门与企业内其他相关部门的相互关系,同时,兼顾与供应商的相互联系,因此,采购管理有内部和外部两个方面。

(二) 采购管理的功能和目标

1. 采购管理的功能。采购管理的功能主要表现在以下几个方面:(1) 保证本单位所需物料与服务的正常供应;(2) 不断改进采购过程及供应商管理过程,提高原材料质量;(3) 控制、减少所有与采购相关的成本,包括直接采购成本和间接采购成本;(4) 建立可靠、最优的供应配套体系;(5) 利用供应商的专业优势,积极参与产品或过程开发;(6) 建立维护本企业、本公司良好形象;(7) 管理、控制好与采购相关的文件及信息,如程序性文件、作业指导书、供应商调研报告、供应商考核及认可报告、图纸及样品、合同、发票等。

2. 采购管理的目标。企业采购管理的目标主要有以下四点:

第一,为企业提供所需的、不间断物料和服务,使整个组织正常运转,这是采购部门的第一要务。原材料和零部件的缺货、由于必须支出的固定成本而带来的运营成本的增加以及无法向顾客兑现交货承诺等,都将会对企业造成极大的

损失。

第二,争取最低成本。在确保质量、发送和服务方面得到满足的条件下,采购部门应该全力以赴以最低的价格获得所需的物料和服务。

第三,使存货和损失降到最低限度。保证物料供应不间断的一个方法是保持大量的库存。而保持库存必然占用资金,降低资金使用效率。

第四,提高产品或服务的质量。每一种物料的投入都要达到一定的质量要求,否则最终产品或服务将达不到期望的要求,或是其生产成本将远远超过可以接受的程度。

要达到以上几个目标,首先要完善采购制度,规范采购流程,然后选择适当的、适合本企业实际运行情况的采购模式。一个适合企业实际情况的采购模式,不仅能降低企业的采购成本,提高采购效率,还能提高企业的整体管理效率。

第二节 采购的地位与作用

一、采购在企业经营中的地位

正确认识采购在企业经营中的地位,有助于企业通过采购来建立自己的竞争优势。一般说来,采购在企业经营中的地位表现在以下几个方面:

1. 采购是企业产品质量的基本保证。据统计,产品中60%的价值是经过采购由供应商提供的,毫无疑问,产品“生命”的60%应在采购质量控制中得到确保;也就是说,企业产品质量不仅要在企业内部控制好,更多的应控制在供应商的质量管理过程中,这也是上游质量控制的体现。供应商上游质量控制得好,不仅可以为下游质量控制打好基础,也可以降低质量成本,减少企业进货检验费等。经验表明,一个企业要是能将1/4到1/3的质量管理精力花在供应商的质量管理上,那么企业自身的质量水平至少可以提高50%以上。

2. 采购是促进产品开发的重要因素。通过采购,将供应商纳入早期开发的过程,尽早让供应商参与企业自身的产品开发,不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间、降低开发费用及制造成本,还可更好地满足产品功能性的需要,提高产品的竞争力。许多大企业都将供应商作为自身产品开发与生产的延伸,与供应商建立“伙伴关系”,充分利用供应商的能力为自己开发和生产产品,不仅将与供应商的合作局限于原材料和零部件领域,甚至扩大到总成或成品。

3. 采购是降低企业成本的重要手段。采购成本占企业总成本的比例大体为30%~90%,平均水平在60%以上。材料价格每降低2%,净资产回报率可增加15%。

二、采购在企业经营中的作用

1. 促使企业快速生产质优价廉的产品。在商品生产和交换的整体供应链中,

每个企业既是顾客，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。

2. 加快企业物料和信息的流动。工厂的利润是与制造及供应过程中的物流和信息流的流动速度成正比例的。从整体供应链的角度来看，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，这就必须依靠采购的力量、充分发挥供应商的作用，因为占成本 60% 以上的物料以及相关的信息都发生或来自于供应商。

3. 改进企业的企业规划。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，可以极大地改进工业企业的流程管理，如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、加快资金周转、增强对市场需求的应变力等等。

第三节 采购组织与人员

一、采购管理部门的设置

(一) 影响采购机构设置的因素

影响采购机构设置的主要因素有所需采购的对象的价值、技术水平、企划水平、企业战略等，如表 1-1 所示。

表 1-1 影响采购机构设置的主要因素

主要因素		与采购相关的部门			
		最高管理层	制造部门	企划部门	财务部门
所需采购的对象的价值	高	▲			▲
	低		▲	▲	
技术水平	高		▲	▲	
	低	▲			▲
企划水平	高		▲	▲	
	低	▲			▲
企业战略	高	▲			▲
	低		▲	▲	

成熟的采购部门，70% 左右的人应具备大学本科以上学历，其余 30% 的人具有专科水平，其中工程技术、经济贸易及其他专业背景应分别占 70%、10%、20% 左右。采购队伍的平均工作时间为 10 年左右，在采购部门最好每年保持 5%~10% 左右的人员流动率，并有 30% 左右的专业采购人员长期在采购领域发展，而 70% 左右的采购人员在职业发展中能流入其他部门或领域，这样既能保持采购队伍基本力量的稳定、基本能力的继承，同时又增加采购队伍的活力与创

造性,并能将采购的理念带入其他领域,使整个企业能形成对采购的正确认识,形成有利于采购工作的大环境。一般来说,一个1 000人左右的企业,采购部门人员宜配置10人左右,平均每人管理供应商10~15家,采购的物品数为200种左右。

(二) 企业采购组织的设置

1. 集权式的采购组织。集权式采购是将采购的职责全部授予一个部门完成,即采购权集中在总部,由专职的采购部门来负责。其下属机构对采购无决定权,但有建议权。这种采购组织形式从采购计划、采购执行到物料接收、绩效衡量都由一个部门完成,大大降低了采购管理成本,节省了人力资源,缩短了采购时限。下属机构由于不负责采购,可专心致力于搞好生产或服务性工作;这种采购方式的弊端是:采购集中某一部门,对其监控难度加大,并且由于下属机构的工作弹性小,较难满足消费者的需求;如果衔接不好,也有可能造成采购工作和销售工作脱节。

2. 分权式的采购组织。分权式的组织方式主要是在采购过程中,将不同的工作和职责分开授予不同的部门,各部门互相监督,提高内部控制的效果。如采购计划和采购工作由不同的部门操作,而验收、储存、保管的工作由销售部门、制造部门、储存部门分别执行。这种采购组织形式将采购行为分散化,有利于互相监督,提高采购的透明化。其弊端是:采购权利分散,使采购时间拉长。

3. 集权与分权相结合的采购组织。企业实施集权与分权相结合的采购管理体制来保证有效的采购管理。需集中的采购权力集中,该下放的权力要大胆地分给下级机构,这样才能增加企业的采购灵活性和适应性。但在一个企业中,究竟哪些采购权力该集中,哪些权力该分散,没有统一的模式,往往是根据企业的具体性质和管理者的经验来确定。

二、采购管理部门的职责

不同类型的企业,采购部门的设置方法不同,其拥有的职责和职能也有所不同。我们列举一些较为典型的采购部门的职责和职能如下:

(一) 采购部门的职责

1. 采购总部的职责主要有以下几点:(1) 采购组织与工作职责的制定;(2) 商品结构的确定(大组、小组、商品群、价格带、品项数、陈列米数等);(3) 采购作业规范手册的编制与更新;(4) 拟定全国品牌采购条件、年度采购与全国性促销方案;(5) 统一订货与结算商品的处理;(6) 定期召开全国联采会议,加强地区采购部与全国采购本部、地区采购部与地区采购之间的沟通与交流;(7) 促进各分店之间的采购交流工作;(8) 采购工作的培训与稽核;(9) 协助新开张分店的地方性商品的采购工作;(10) 协调财务部门,确保全国联采供应商“绿色通道”的执行;(11) 辅导各分店的采购工作;(12) 分析各分店商品结构,并给予各分店建议或指导;(13) 协调各分店与供应商之间的矛盾及交易条件。

2. 采购部门的职责主要有以下几点:(1) 筛选合作的供应商;(2) 选择适合超市顾客群的产品;(3) 与供应商协商采购最有利的条件(包括质量、包装、

品牌、折扣、价格、进货奖励、广告赞助、促销办法、订货办法、订货数量、交货期限及送货地点等)；(4) 制定最有竞争力，同时又有合理利润的售价；(5) 与各卖场作有效沟通，确保商品畅销；(6) 搜集市场资讯，掌握市场的需要及未来的趋势；(7) 为企业创造最高的业绩及利润以回报股东，并为全体员工谋求最佳的福利。

(二) 采购职能的层次划分

根据采购的方针目标、工作范围及采购过程，可将采购任务及责权归纳为战略、战术及运作三个层次，不同层次的责权意味着相关人员或部门在企业或企业中拥有不同程度的地位（见表1-2），也是采购部门内部组织机构设置的依据。

表 1-2 采购职能的层次划分

管理层次 职责层次	管理层次				
	最高管理层	企划等部门	采购部门经理	采购员	采购助理/物料员
战略层	▲	▲	▲		
战术层		▲	▲	▲	
运作层				▲	▲

1. **战略层次**，是指那些影响企业长远发展及市场定位的有关采购决策，跨度为3~5年，决策最终在最高层，对应着采购经理及战略采购的职责。包括：(1) 制定、发布采购方针政策、管理运作程序及工作描述；(2) 对采购运作及表现进行审核，以衡量采购绩效，并不断改进采购工作；(3) 主要投资决策，如厂房、设备、信息技术等；(4) 主要零部件自制或外协决策；(5) 供应市场定位、供应体系定位及供应商关系定位；(6) 供应商合作决策，如是否向供应商投资、是否与供应商共同开发等；(7) 集团公司内部供应商的内部价位决策等。

2. **战术层次**，是在战略采购的指导下，对采购中涉及的产品、工艺、质量及具体供应商选择等相关问题的决策；对企业中期运作和发展产生影响（影响跨度1~3年），要求内部相关的职能部门，如工程、开发、制造、企划、品质与采购部门密切合作。其主要包括：(1) 供应商审核、选择及认可；(2) 订立合作协议、采购合同或年度改进目标协议等；(3) 制订供应商改进计划或采购改进项目；(4) 制订和实施供应商考评、考核、奖励措施；(5) 实施供应体系优化等。

3. **运作层次**，又称执行层，对应着采购过程中的后期采购，主要是执行开单下单、跟进交货、付款及相关的事宜。其主要包括：(1) 按采购供应合同与生产计划、物料需求计划的需要开具订单、签单和落实；(2) 跟进供应商的交货及周转包装材料的使用；(3) 衔接收货过程，按有关规定及决策处理不合格材料的退货等；(4) 跟进供应商表现，向供应商知会有关考评结果，促其改进等；(5) 跟进发票及付款等事宜。