

21世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材

浙江省级重点建设教材

采购实务

主 编 罗振华 孙金丹
副主编 孙玺慧 王 庆



赠送电子课件
<http://www.pup6.com>

采用项目教学法编写融“教、学、做”于一体
构架8大项目26个任务全面介绍理论实践要点
设置采购业务综合实训切实培养业务技能

logistics



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材
浙江省级重点建设教材

采 购 实 务

主 编 罗振华 孙金丹
副主编 孙玺慧 王 庆
主 审 王自勤



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

“采购实务”是高职高专物流管理专业的核心课程之一。本书采用“基于工作过程”的项目教学法来编写,全面阐述了采购管理的基本理论和实践知识,共分9个项目:采购组织设计、采购计划和预算编制、供应商管理、采购业务操作、采购谈判与合同订立、招投标采购、采购控制与监管、采购绩效评估和采购业务综合实训。

本书可作为高职高专物流管理、采购与供应管理、连锁经营及市场营销等专业的教材,也可作为经济类和管理类相关专业的教材,同时可作为相关专业及企业一线采购工作人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购实务/罗振华,孙金丹主编. —北京:北京大学出版社,2011.8

(21世纪全国高职高专物流管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-19314-3

I. ①采… II. ①罗…②孙… III. ①采购管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第154928号

书 名: 采购实务

著作责任者: 罗振华 孙金丹 主编

策 划 编 辑: 吴 迪 蔡华兵

责 任 编 辑: 蔡华兵

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-19314-3/F·2837

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.com>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电 子 邮 箱: pup_6@163.com

印 刷 者: 三河市富华印装厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 17印张 400千字

2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

定 价: 33.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

采购是物流与供应链管理中的一个重要环节，也是制造企业、流通企业运营中的基础核心支持。现代大多企业面临市场国际化的迅速发展及激烈竞争，一般会遇到采购成本逐年递增、技术垄断、市场预测不准、计划多变、供应商管理难度加大、采购管理制度不健全等问题。因此，人们必须对采购管理给予足够重视并加以研究，以科学的采购管理为企业的战略发展提供动力。为了培养现代物流专业人才，给企业优化采购作业管理提供参考，我们编写了这本教材。

本书编写结合国内外最新的职业教育理念及教学研究成果，本着“理论够用，注重实践”的原则，揭示了“任务驱动，项目导向”的教学理念，以培养职业能力为核心，以工作实践为主线，以工作过程为导向，用任务进行驱动，十分契合以工作体系为框架的现代职教课程结构、融“教、学、做”于一体的课程体系。

本书每个项目单元分成若干个任务，每项任务从工作任务的布置开始，去展开“相关知识”的介绍。本书知识注重实用性和可操作性，因为知识的学习是为了完成任务，而任务的完成又检验了知识的应用。每项任务都设有案例分析、技能训练，以全面提高学生的理论水平和实践能力。

本书是校企合作、集体智慧的结晶，由罗振华、孙金丹任主编，孙玺慧、王庆任副主编。具体编写分工是：浙江经济职业技术学院罗振华负责拟定编写大纲，编写知识导入、项目一、项目四和项目八，并进行统稿；浙江物产物流投资有限公司副总经理孙金丹编写项目二、项目七；浙江经济职业技术学院孙玺慧编写项目三、项目九；浙江经济职业技术学院王庆编写项目五、项目六。全书由浙江经济职业技术学院物流技术学院院长王自勤教授主审。

本书在编写的过程中，参阅并借鉴了国内外有关采购与物流管理专家、学者的理论观点、著作和研究成果，以及从事采购业务工作人员的实践经验和总结，在此向他们表示诚挚的感谢。

由于采购管理理论和实践在不断发展和变化，“项目教学法”也刚刚起步，再加上编者水平有限，所以书中难免存在一些不足之处，敬请各位专家、同行和广大读者批评指正。

编 者

2011年5月

目 录

知识导入 采购和采购管理	1	二、供应商绩效考核的程序	63
一、采购基础知识	1	三、供应商供应绩效的持续改进	63
二、采购管理概述	5	任务4 供应商关系管理	64
项目一 采购组织设计	9	一、单源供应商的风险防范	64
任务1 采购组织设置	9	二、友好结束供应商关系	65
一、分权式的采购组织	10	三、与供应商建立合作伙伴关系	67
二、集权式的采购组织	11	项目四 采购业务操作	72
三、采购组织在企业中的隶属关系	13	任务1 采购业务操作流程	72
四、采购部门的建立	15	一、识别需求与确定规格	74
任务2 采购岗位职责	20	二、询价与比价	75
一、采购部门人员配置	21	三、供应商开发与选择	75
二、采购岗位工作职责	22	四、采购谈判	75
三、采购人员的素质与能力要求	23	五、确定价格	75
项目二 采购计划和预算编制	28	六、签订合同	76
任务1 采购需求调查	28	七、订单跟踪与催货	76
一、采购市场调查	29	八、货物接收和检验	76
二、采购需求分析	32	九、支付货款	76
任务2 采购计划制订	37	十、维护记录	76
一、制订采购计划的目的与基础	38	任务2 采购订单管理	81
二、采购订单计划的编制	41	一、订单准备	83
任务3 采购预算	46	二、选择供应商	83
一、采购预算的目的	48	三、签订订单	84
二、编制采购预算的流程	48	四、订单跟踪	85
三、编制采购预算应注意的问题	50	任务3 物料跟催管理	87
项目三 供应商管理	53	一、交货期延误的原因分析	88
任务1 供应商开发	53	二、跟催的有效办法	90
一、初步供应商调查	54	任务4 进货验收	94
二、供应商分析	54	一、进货验收易出现的问题	94
三、深入供应商调查	55	二、物料验收程序	95
任务2 供应商评估	56	三、验收的重点操作内容	96
一、供应商评估程序	56	四、验收不合格的处理	97
二、供应商评估的方法	57	任务5 货款结算	98
任务3 供应商绩效考核与管理	61	一、查询物料入库信息	100
一、供应商的绩效考核指标体系	61	二、准备付款申请单据	100
		三、付款审批	100
		四、资金平衡	100
		五、向供应商付款	100
		六、供应商收款	100



项目五 采购谈判与合同订立	103
任务1 采购谈判方案的制定	103
一、采购谈判的目的和内容	105
二、采购谈判的特点	106
三、采购谈判方案制定要求	106
四、采购谈判方案制定的内容	107
五、采购谈判策略	111
任务2 采购谈判实施	113
一、采购谈判的基本原则	114
二、采购谈判方案实施	117
三、采购谈判常用的技巧	118
四、谈判成功的关键因素	122
任务3 采购合同订立	125
一、采购合同的含义和特征	126
二、采购合同的内容构成	127
三、采购合同的订立	130
四、采购合同的履行	133
项目六 招投标采购	137
任务1 招标	137
一、招标采购概述	138
二、招标采购文件	140
任务2 投标	144
一、投标的前期工作	145
二、投标内容	146
三、投标文件	148
任务3 开标	154
一、开标概述	155
二、开标程序	156
任务4 评标	159
一、评标概述	159
二、禁止串标的规定	161
三、采购评标体系	162
项目七 采购控制与监管	167
任务1 采购质量控制	167
一、采购商品质量特性	168
二、采购商品的质量管理方法	169
三、商品检验的概念与种类	171
四、采购商品的检验方式	172
五、商品检验概述	174
任务2 采购成本控制	176
一、影响采购成本因素分析	177
二、降低采购成本的方法	179

三、控制采购成本的途径	180
任务3 采购人员监控	186
一、采购人员控制的必要性	186
二、采购回扣产生的原因	187
三、采购回扣资金的支付 方式	188
四、控制采购回扣的措施	188

项目八 采购绩效评估	193
任务1 采购绩效评估指标与标准	193
一、采购绩效评估的目的	194
二、影响采购绩效评估的 因素	195
三、采购绩效评估指标	195
四、采购绩效评估的标准	198
任务2 采购绩效评估实施	199
一、采购绩效评估的参与人员	200
二、采购绩效评估的方式	201
三、采购绩效评估的方法	201
四、提升采购绩效的途径	202

项目九 采购业务综合实训	208
实训准备 采购业务综合实训要点 简介	208
一、公司的设立	208
二、公司内部的岗位设置及其 职责	208
三、交易方式	209
四、交易条件	210
五、经贸业务程序及其相关 公式	210
任务1 生产资料采购业务综合实训	216
一、任务要求	216
二、任务背景资料	221
三、生产资料采购业务综合实训 时间安排	244
任务2 消费资料采购业务综合实训	244
一、任务要求	244
二、任务背景资料	244
三、消费资料采购业务综合实训 时间安排	265
参考文献	266

知识导入

采购和采购管理

知识目标

- (1) 掌握采购和采购管理的概念。
- (2) 理解采购和采购管理的异同。
- (3) 了解采购类型和采购方式。
- (4) 熟悉采购管理的目标。
- (5) 了解采购管理的发展趋势。

案例导入

从采购中挖掘利润

利润最大化是公司的目标之一，增加利润的方法之一就是增加销售额。假设某公司购进 50 万元的原材料，加工成本为 50 万元，若销售利润为 10 万元，需实现销售额为 110 万元。如果将销售利润提高到 15 万元，那么销售额就需实现 115 万元，这意味着公司必须增加销售量。还有一种方法也可以增加利润，假定加工成本不变，可以通过有效的采购管理使原材料只花费 45 万元，节余的 5 万元就直接转化为利润，从而在 110 万元销售额的基础上将利润提高到 15 万元。

从此案例可以看出：采购成本的降低将直接增加公司的利润，有利于公司在市场竞争中赢得优势。因此，知识导入部分是从采购、采购管理的基本概念入手，分析采购的作用及采购管理的目标。

相关知识

一、采购基础知识

1. 采购的概念

采购是经济发展和社会化分工的产物，在社会化分工高速发展的现代社会中是一个既普遍又重要的概念，采购的概念有狭义和广义之分。

1) 狭义的采购概念

狭义的采购是指以购买的方式，由买方支付对等的代价，向卖方换取产品与服务的行为过程。这种以货币换产品与服务的方式是最普遍的采购。

在狭义的采购中，货币成为交易的中介，买方应该先具备购买能力，才能够换取他人的



产品与服务来满足自己的需要。

2) 广义的采购概念

广义的采购是指除了以购买的方式获取产品与服务以外，还可以通过各种不同的途径，包括购买、租赁、借贷、交换等方式，取得产品与服务的使用权或所有权，以满足某种特定的需求。租赁、借贷和交换的具体说明如下：

(1) 租赁。租赁指一方以支付租金的方式取得他人商品的使用权，如租房、租车、租厂房、租设备等。

(2) 借贷。借贷指一方以无需支付任何代价的方式取得他人商品的使用权，使用完毕后，返还原商品，这种无偿借用他人商品的方式，通常是基于借贷双方的情谊与密切关系，特别是借方的信用。

(3) 交换。交换指通过以物换物的方式取得商品的所有权与使用权，不需支付货款。即当双方交换价值时，不需要以货币的形式补偿对方，当双方价值不相等时，由交换价值低的一方以货币的形式将差额部分补贴给对方。

2. 采购的作用

1) 采购的价值作用

在现代企业管理中，采购是最有价值的部分。采购成本是企业产品成本的主体和核心部分。从世界范围看，对于一个典型的企业，一般采购成本占企业产品总成本的60%以上，在中国企业中，各种物资的采购成本要占企业产品总成本的70%以上。例如，五金行业的原材料一般占产品成本50%以上，最大比例占到90%以上，酒类行业一般占到60%左右。因此，是否能够有效控制和降低采购成本是企业利润增长的关键。

2) 采购的供应作用

在商品生产和流通的整体供应链中，每个企业既是客户也是供应商。为了满足最终客户的需求，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。从整体供应链的角度看，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，供应商通过提高供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、提高送货频率等方式，可以极大地促进企业的采购工作更上一个台阶。

3. 采购的类型

采购活动多种多样，可以从采购对象、采购主体和采购技术等不同角度对其进行分类。

1) 按照采购对象划分，采购分为有形商品采购和无形服务采购

(1) 有形商品采购可分为机器设备采购、原材料采购、零部件采购和MRO采购。

① 机器设备采购。机器设备属于在企业生产经营过程中长期、反复使用而基本保持原本实物形态的劳动工具。其采购则具体表现为生产和运营所需的各类设备的购买。采购特点是金额大，技术性和专业性强，往往需要采用招标、租赁、委托与调拨等采购方式灵活进行。

② 原材料采购。原材料是构成产品实体的基本部分，它在生产过程中要改变物理和化学特性，并有较大消耗。企业采购中原材料采购的比重大、频率高。同时，原材料存在不同种类，可依其功能、质地、产业类别、形态和产地做出多种划分，其品种、形式、等级和特性往往有很大差异，采购过程也比较复杂。



③ 零部件采购。在加工装配产业，零部件是最基本的生产资料。随着产业分工的日益深化，企业所使用的大多数零部件需要外购。零部件种类繁多，规格、型号复杂，技术性强，生产过程中又需频繁供应，因此，其采购具有较强的专业性。

④ MRO 采购。即 Maintenance(维护)、Repair(维修)、Operation(运行)，简称 MRO，通常是指在实际的生产过程中不直接构成产品，只用于维护、维修、运行设备的物料和服务。MRO 是指非生产原料性质的工业用品。MRO 物料通常都是低值商品，品种繁多，不同行业的 MRO 物料需求差异极大，而且单项商品采购规模一般也较小，但对生产经营地正常进行意义重大。

(2) 无形服务采购可分为技术采购、服务采购、工程发包。

① 技术采购。技术采购一般包括专利、商标、版权和专业技术诀窍地获取。主要特点是大多采用许可贸易的方式进行，往往是使用权而不是所有权地转让。

② 服务采购。售前服务的提供，即卖方在交易前提供的诸如产品说明、操作示范、制作规范或材料规范说明等产品信息，这些信息可增加采购人员的产品知识，利于采购决策；售后服务的提供，即卖方提供的关于设备或产品的安装、维护、操作或使用方法的培训、运送及退换货等服务；专业服务的提供，即由律师、管理顾问、会计师、建筑师、电气技师、广告设计师和程序设计人员等所提供的特殊服务；物流和勤务服务的提供，主要涉及物流、信息、通信、餐饮、清洁、警卫等方面的服务。

③ 工程发包。工程发包包括厂房、办公楼等的建设与修缮以及配管工程、机械储槽架设工程、空调或保温工程、动力或网络的综合配线和仪表安装等。

2) 按照采购主体划分，采购分为个人采购、企业采购、团体采购和政府采购

(1) 个人采购。指个人或家庭通过各种市场渠道进行的旨在满足消费需要的购买行为。

(2) 企业采购。指企业为满足生产经营需要进行的购买行为。

(3) 团体采购。指政府以外的非营利组织所进行的各种采购活动。

(4) 政府采购。指各级政府及其所属实体为了开展日常的政务活动和为公众提供社会公共产品或公共服务的需要，在财政部门的监督下，以法定的方式、方法和程序从国内外市场为政府部门及其所属公共部门购买所需货物、工程和服务的行为。

3) 按照采购技术划分，采购分为传统采购和现代采购

(1) 传统采购。每月末，企业各部门把下个月的采购申请计划报到采购部门，采购部门把采购申请计划汇总，形成统一的采购计划。采购部门根据采购计划，分别派人找各个供应商订货，然后策划组织运输，将所采购的物资运输回来并验收入库，存放于企业的仓库中，满足下个月的物资需要，这就是传统采购。这种采购以各个部门的采购申请计划为根据，以补充库存为目的，管理比较简单、粗糙，市场响应不灵敏，库存量大，资金积压多，库存风险大。

(2) 现代采购。现代采购包括定量订货、定期订货、准时期采购和电子商务采购。

① 定量订货。指预先确定一个订货点和一个订货批量，然后随时检查库存，当库存下降到订货点时，就发出订货。订货批量的大小每次都相同，都等于规定的订货批量。

② 定期订货。指预先确定一个订货周期和最高库存水准，然后按照规定的订货周期定期检查库存，发出订货。订货批量得大小每次不一定相同，订货量得大小等于当时的实际库存量与规定的最高库存水准的差额。

③ 准时制采购。指需要方根据需要对供应商下达订货指令，供应商在指定的时间将指定



商品按品种、数量要求送到指定的地点。

④ 电子商务采购。在电子商务环境下的采购模式。采购人员在网上寻找供应商和所需品种，并在网上洽谈贸易、订货，然后经过送货、进货环节支付货款，完成全部采购活动。

4. 采购方式的种类

采购方式是指采购主体获取资源(商品)、工程、服务的途径、形式和方法的总称。

1) 按照货物需求期限划分，采购方式主要有现货采购、远期合同采购、期货采购

(1) 现货采购。现货采购是商品交换中即期实现将货币转化为商品的购买行为。

该方式适用于：企业生产和经营临时需要的物资；企业新产品开发或研制所需要的物资；设备维护、保养、修理或更新改造所需要的物资；企业生产需要的通用、标准、易损件，普通原材料及辅料，工具、夹具和低值易耗品等。

(2) 远期合同采购。远期合同采购是供需双方为稳定供需关系、实现商品购销而签订远期合同的采购方式。通过合同规定，实现商品的供应和资金的结算，并通过法律和供需双方信誉与能力来保证预定交割的实现。

该方式适用于：企业生产和经营长期需要的物资，以主料和关键件为主；科技开发与产品开发进入稳定成长期后的物资；国家战略收购、大宗农副产品收购、国防需要的物资等。

(3) 期货采购。期货采购是采购者在交易所买入标准化的、受法律约束的期货合约，在未来的某时间、某地点按规定购入货物的采购方式。

该方式适用于能进行期货交易的商品。

2) 按照采购权限的种类划分，采购方式可分为集中采购和分散采购

(1) 集中采购。集中采购指企业在核心管理层建立专门的采购机构，统一组织实施企业所需商品的采购进货业务。

该方式适用于：大宗或批量商品，价值高或总量高的商品；关键零部件、原材料或其他战略资源，保密程度高、产权约束多的商品；易出问题或已出问题的商品；最好是定期采购的商品，以免影响决策者的正常工作。

(2) 分散采购。分散采购是将企业或企业集团的采购权限分散到下属各个需求单位，需求单位根据自身生产经营需要自行组织实施的采购方式。

该方式适用于：小批量、单件、价格低，总支出在产品经营范围中所占比重小的商品；分散采购优于集中采购的商品；市场资源有保证、易于传达、支付较少物流费用的商品；分散后各基层有采购与检测这方面能力的商品。

3) 按照采购主体完成采购任务的途径划分，采购方式可分为直接采购、间接采购、招标采购和网上采购

(1) 直接采购。直接采购是采购主体直接向商品供应单位实施采购的方式。一般指企业从商品源头实施采购，满足生产经营的需要。

该方式适用于：需求方的采购量足够大，供应方能够接受并实现的商品；在没有制度限制及各种特权影响的情况下实施采购的商品；采购方自身有相应的采购和储运渠道、机构与设施等的商品。

(2) 间接采购。间接采购是通过中间商实施采购行为的方式，也称委托采购或中介采购。

该方式适用于：当地或较近的地区有能够承担采购业务的流通企业或中介组织的商品；直接采购的费用和时间大于间接采购的费用和时间的商品。



(3) 招标采购。招标采购是通过招标的方式邀请全部或一定范围的供应商参加投标, 采购实体通过某种事先确定并公布的标准从所有投标者中评选出中标供应商。并与其签订合同的一种采购方式。它适用于大多数商品。

(4) 网上采购。网上采购是指通过互联网来完成采购的全过程。包括网上提交采购需求、网上确认采购资金和采购方式、网上发布采购信息、接受供应商网上投标报价、网上开标定标、网上公布采购结果以及网上办理结算手续等。网上采购减少了采购需要的书面文档材料, 减少了对电话传真等传统通信工具的依赖, 提高了采购效率, 大幅降低了采购成本, 使采购范围国际化, 有效地保证了采购质量, 并在一定程度上减少了采购过程中的人为干扰因素, 使同行业之间的竞争为“多赢”。它适用于大多数商品。

二、采购管理概述

1. 采购管理的概念

采购管理(Purchasing Management)是指为保障整个企业物资供应而对企业采购进货活动进行管理的活动, 是整个物流活动的重要组成部分。它着眼于组织内部、组织和其供应商之间构建和持续改进采购过程。

2. 采购管理与采购的关系

1) 采购管理与采购的区别

采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制的活动, 是管理活动, 是面向整个企业的活动。采购管理一般是由企业的采购部门经理或企业副总经理来承担, 其职责是要保证整个企业的物资供应, 其权利可以调动整个企业的资源。

采购是具体的采购业务活动, 是作业活动, 一般是由采购人员承担的工作, 只涉及采购人员个人。其职责是完成采购经理布置的具体任务, 其权利只能调动采购经理分配的有限资源。

2) 采购管理与采购的联系

采购本身也有具体管理工作, 它属于采购管理。采购管理本身, 又可以直接管理到具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。

3. 采购管理的目标

采购管理的总目标是为了保证企业的物资供应。为了保证物资供应的有效性, 应通过实施采购管理, 在确保适当质量的前提下, 能够以适当的价格, 在适当的时期, 从适当的供应商那里采购到适当数量的物资和服务。采购管理目标可以表述为以下几个方面:

(1) 适当的供应商(Right Vendor)。选择适当的供应商是采购管理的首要目标。对于采购方来讲, 选择的供应商是否合适, 会直接关系到采购方的利益。在采购中要从供应商整体实力、生产供应能力、信誉等方面来选择供应商, 以便建立双方相互信任协作的关系, 实现采购与供应的“双赢”战略。

(2) 适当的质量(Right Quality)。采购商进行采购的目的, 是为了满足生产需要, 因而采购商品的质量必须能够满足企业生产的质量标准要求。在采购中要保证采购质量是否“适当”, 一方面如果产品质量过高, 会加大采购成本, 同时也造成功能过剩; 另一方面如果所



采购原料质量太差,就不能满足企业生产对原材料品质的要求,影响到产品最终质量,甚至危及人民生命财产安全。

(3) 适当的时间(Right Time)。采购管理对采购时间有严格的要求,即要选择适当的采购时间,一方面要保证供应不间断,库存合理;另一方面又不能过早采购而出现积压,占用过多仓库面积,加大库存成本。

(4) 适当的数量(Right Quantity)。科学地确定采购数量是采购管理的一个重要目标,在采购过程中要确定“适当”的采购量,防止超量采购和少量采购。如果采购量过大,易出现积压现象;如果采购量过小,可能出现供应中断,采购次数增多,使采购成本增大。

(5) 适当的价格(Right Price)。采购管理的重要目标就是以“适当的价格”完成采购任务。在采购过程中应保证采购价格的“公平合理”。如果采购价格过高,则会加大采购成本,产品将失去竞争力,供应商将会失去一个客户;如果采购价格过低,则供应商利润空间小,或无利可图,将会影响供应商供货积极性,甚至出现以次充好、降低产品质量以维护供应的现象,采购方也会失去一个供应商。

在现实中,以上目标可能会在采购作业环节中相互冲突,因此,采购管理的任务是要在相互冲突的目标中进行权衡,寻找平衡点,以求得企业利益最大化。

4. 采购管理的内容

为了实现采购管理的目标,企业应该实施一系列管理活动,这些管理活动构成了采购管理的基本内容。采购管理的基本内容和模式如图 0.1 所示。

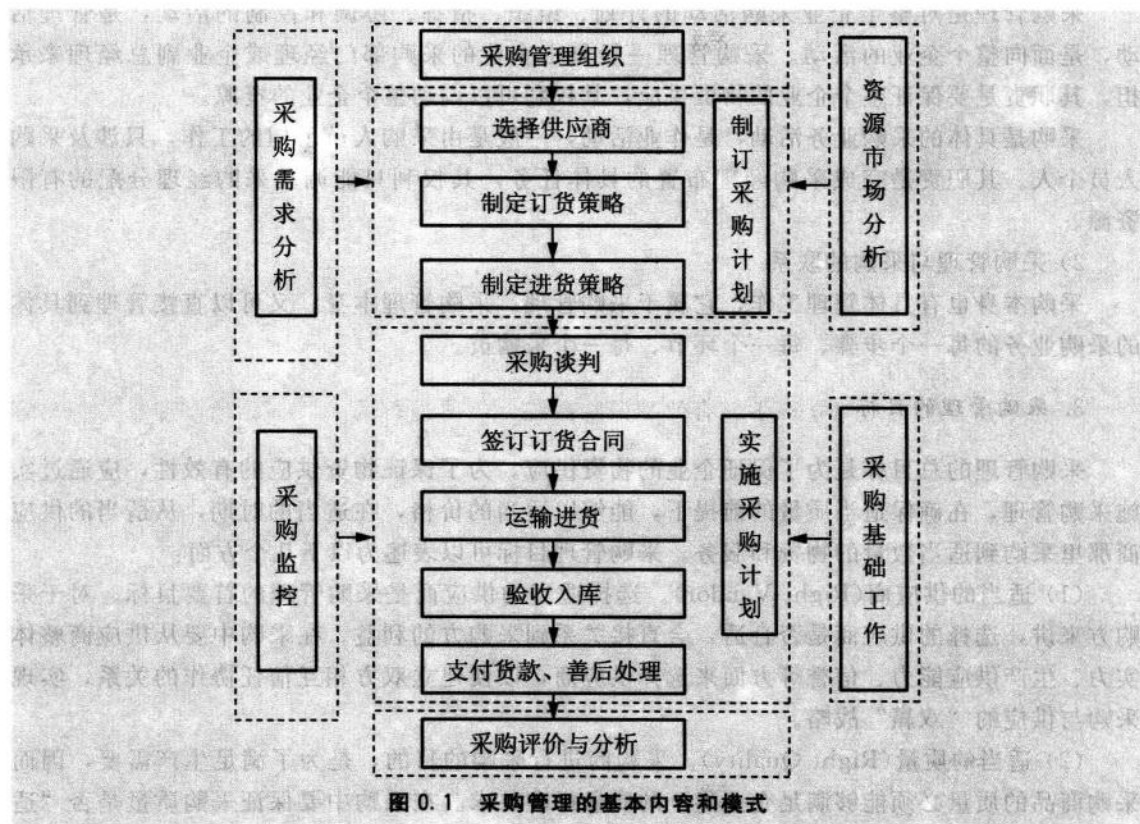


图 0.1 采购管理的基本内容和模式



1) 采购管理组织

采购管理组织是采购管理最基本的组成部分。为了做好采购管理工作,需要一个合理的管理机制和管理组织机构,要有一批能干的管理人员和操作人员。

2) 采购需求分析

采购需求分析它就是弄清企业需要采购什么品种,需要采购多少,什么时候需要什么品种、需要多少等问题。作为物资采购部门应当掌握企业的物资需求情况,制订物资需求计划,从而为制定科学合理的采购订货计划做好准备。

3) 资源市场分析

资源市场分析就是根据企业所需求的物资品种,分析资源市场的情况,包括资源分布情况、供应商情况、品种质量、价格情况、交通运输情况等。资源市场分析的重点是供应商分析和品种分析,分析的目的是为制订采购订货计划做好准备。

4) 制订采购计划

制订采购计划根据需求品种情况和供应商的情况,制订切实可行的采购订货计划,包括选择供应商、供应品种、具体的订货策略、运输进货策略以及具体的实施进度计划等,具体解决什么时候订货、订购什么、订购多少、向谁订、怎样订、怎样进货、怎样支付等问题。

5) 实施采购计划

实施采购计划就是把制订好的采购订货计划分配落实到工作人员,然后工作人员根据既定的进度去实施。具体内容包括联系指定的供应商、进行采购谈判、签订订货合同、运输进货、到货验收入库、支付货款以及善后处理等。经过这样一系列的具体活动即完成了一次完整的采购活动。

6) 采购评价与分析

采购评价与分析就是在一次采购完成后,对这次采购进行评估,或月末、季末、年末对一定时间内的采购活动进行总结评估,目的主要在于评估采购活动的效果、总结经验教训、找出问题、提出改进方法等。通过总结评估,可以肯定成绩、发现问题、制定措施、改进工作,这是不断提高采购管理水平的保证。

7) 采购监控

采购监控是对采购活动进行的监控活动,包括对采购的有关人员、采购成本、采购商品质量进行监控。

8) 采购基础工作

采购基础工作是为建立科学、有效的采购系统,需要进行的一些基础建设工作,包括管理基础工作、软件基础工作和硬件基础工作。

5. 采购管理的发展趋势

随着采购环境和供应链管理思想在采购管理中的应用,采购管理未来表现为以下4种发展趋势。

1) 采购管理一体化

随着供应链管理思想在采购领域中的运用,采购管理要求采购不能够只是遵循自身的原则,而是将生产计划、库存控制、质量检查和采购进行有效地整合,实现采购管理一体化。

2) 采购管理集中化

采购的竞争优势是企业核心竞争力的重要内容,采购管理集中化可以集中企业的采购



力，对整个供应市场产生影响，使采购处于有利地位。同时，采购的集中也有利于对供应商的管理和企业主体资源的优化，增强企业的核心竞争力，从而推动企业的发展。

3) 采购管理职能化

以往许多公司的采购部门隶属于生产部门，生产部门需要什么，采购部门就买什么。近年来，越来越多的公司的采购部门从生产部门中独立出来，发挥着越来越大的作用，采购职能也从原来被动的花钱，逐步转向采购需求分析，采购计划和资金占用计划的制订，控制和形成采购供应战略，供应链资源和供应商资源管理战略。采购部门成为公司的核心竞争力的重要部分，是公司连接供应商和客户的桥梁，是公司的核心业务部门。

4) 采购管理专业化

传统采购组织中，由于采购组织的软弱无力和采购人员的技能缺乏，使采购的低技术性。实际上，采购人员需要了解购买的商品，了解产品的原理、性能要求，了解市场行情及价格走势，了解供应商的实力、供应商报价的合理性，实地考察供应保证能力，需要极强的谈判能力和计划能力，在保证供应的同时保证价格和质量标准。这些能力不是一蹴而就的，需要丰富的专业知识和长期的实践积累。作为专业采购人员，需要掌握至少一门符合企业实际需要的采购专业的内容，还需要了解计算机网络、广告、印刷、技术服务等多方面知识。而资深采购专家则需要项目管理、财务管理、供应链管理等专业技能。

项目一 采购组织设计



项目介绍

采购组织结构设计是企业采购工作中一个重要的环节，不同类型、不同规模的企业需要设计不同采购组织结构和岗位职责。



学习目标

知识目标：掌握采购组织的组织结构设置方法和采购人员岗位职责。

能力目标：能够为一家中型制造企业设计采购部门组织结构，并制定各类采购岗位的职责。



学习内容

- (1) 采购组织结构形式。
- (2) 采购组织结构建立。
- (3) 采购组织岗位设置。
- (4) 采购组织岗位职责。
- (5) 采购人员的素质与能力要求。

任务 1 采购组织设置

企业为了追求经营目标对内部组织进行变革已经是司空见惯的事情。因此，近代的组织理论——权变学说备受人们关注。按照这种理论，采购机构的组织方式应视具体情况做出必要的调整以适应环境的变化。在建立一个有效的组织的过程中，最重要的莫过于了解策略、结构及授权之间的关系。因为企业的目标确立后，必须拟订策略来达成，而策略的执行必须有适当的人员编制与组织结构。任务 1 主要通过学习企业采购组织的几种方式，达到能根据不同企业规模、性质、特点来设计企业采购部门组织机构的目的。

工作任务

资料：沃尔玛的全球采购组织

在沃尔玛，全球采购是指某个国家的沃尔玛店铺通过全球采购网络从其他国家的供应商进口商品，而从该国供应商进货则由该国沃尔玛公司的采购部门负责采购。例如，沃尔玛在中国的店铺从中国供应商进货，是沃尔玛中国公司的采购部门的工作，这是本地采购；沃尔玛在其他国家的店铺从中国供应商采购货品，就要通过全球采购网络进行，这就是全球采购。沃尔玛的全球采购要求在组织形式上做出与之相适应的安排。前美国沃尔玛百货集团全球资深副总裁兼全球采购办公室总裁崔仁辅根据国际贸易规则的变化对全球采购业务的重大影响，及世界制造业和全球采购的总体变化趋势，结合沃尔玛零售业务的特点，设立了以地理布局为主的全球采购组织。沃尔玛全球采购网络首先由大中华及北亚区、东南亚及印度次大陆区、美洲区、欧洲中东及非洲区等4个区域组成；其次在每个区域内按照不同国家设立国别分公司，旗下再设立卫星分公司。国别分公司是具体采购操作的中坚单位，拥有工厂认证、质量检验、商品采集、运输以及人事、行政管理等关系采购业务的全面功能。卫星分公司则根据商品采集量的多少来决定拥有其中哪一项或几项功能。沃尔玛全球采购网络的总部设在中国深圳。在全球采购总部，除了4个直接领导采购业务的区域副总裁外，还设有支持性和参谋性的总部职能部门。但是按地理布局的组织形式有其固有的缺陷，崔仁辅积极采取措施弥补这一缺陷。

(1) 提高员工技能。沃尔玛要求员工在其所负责的工作领域成为专家。例如，负责为某个国家的沃尔玛店铺采集货品的采购人员，不仅是关于该国零售市场的专家，满足该国沃尔玛店铺的需求，而且是所负责商品类别及其全球供应商方面的专家，懂得这类商品摆到哪些国家的沃尔玛店铺里更具有竞争力。

(2) 在尊重个人、服务顾客、追求卓越的企业文化的基础上，针对采购业务的特殊性增加了负责可靠、正直诚信的内容，形成全球采购文化。并利用这种文化，强化自己的员工同所服务的各国沃尔玛买家及全球供应商的合作关系。

(资料来源：<http://www.mailaili.com>)

要求

- (1) 沃尔玛的全球采购组织形式是如何选择的？
- (2) 沃尔玛是怎样完善组织结构的？

相关知识

一、分权式的采购组织

1. 组织特点

企业把与商品采购相关的职责和工作分别授予不同的部门来执行。例如，物料或商品需求计划可能由制造部门或者销售部门来拟订；采购工作则可能由采购部门或者商品部门掌管；库存责任则可能将成品归属于销售部门、在制品归属于制造部门、原料或零件归属于物料或仓储部门等。



这种分权式的组织方式,使采购部门只承担整个物料管理中的一部分功能与责任,也就是将有关物料或商品需求计划、采购以及库存的主管部门分属不同的指挥系统。例如,采购部门隶属行政部或管理部,物料或商品需求计划部门隶属制造部或销售部,仓储部门隶属资材部或厂务部。

2. 不利因素

从上面的分析我们可以看出,在分权式的商品采购组织中,由于职责过于分散的结果,所以产生了一些缺点。

1) 权责不清

由于整个物料管理的功能细分化,工作显得零乱复杂,所以个别部门之间的职责也变得不明确。例如,交货期的延误,原因是在于采购作业效率太差,或是前一阶段的物料需求计划不当,还是后一阶段的催货不力,经常会争议不休而互相推诿,几乎找不到负责解决问题的部门。

2) 目标冲突

各个部门的立场不同,工作目标未必一致,因此难免造成本位主义,妨碍了横向的沟通与协调。例如,采购部门为了获取以量定价的利益,会选择大批进货的方式,从而造成仓储部门的库存压力大增,而物料需求计划也就沦为空谈。

3) 浪费资源

各部门之间重复相同的工作项目,例如,追踪物料供需动态、与供应商交涉送货、退货、物料作业信息化等。如果没有统一指挥的单位,事务的进行就造成叠架,管理工作更加复杂,人力、设备的投资成本更高。

3. 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。

二、集权式的采购组织

1. 组织特点

将采购相关的职责或工作,集中授予一个部门来执行。这是为了要建立综合的物料体系,因而设立一个管理责任一元化的组织体系。这个体系称为物料管理部门或资材部,其主要工作包括生产管制(生产计划、物料管制)、采购(包括采购事务及跟踪和催货)及仓储(收发料、进出货、仓储、运送)等功能。

2. 有利因素

将传统上的分权式组织,转变为集权式的物料部门,将可获得以下利益:

- (1) 从整体观点处理各项作业,大幅降低物料总成本。
- (2) 统筹供需,增强采购能力,提升存量管制绩效。
- (3) 指挥系统单一化,各物料部门之间的沟通与合作获得改善。