

21

世纪高职高专规划教材 ●

连锁经营管理系列

# 连锁企业商品采购管理

LIANSUOQIYE SHANGPIN CAIGOU GUANLI

主编 白世贞



 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

# 连锁企业商品采购管理

主 编 白世贞

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁企业商品采购管理/白世贞主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2010  
21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列  
ISBN 978-7-300-12990-7

I. ①连… II. ①白… III. ①连锁商店—采购—商业管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 220243 号

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

连锁企业商品采购管理

主 编 白世贞

---

|      |                                                                                                                                  |                        |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社                                                                                                                        |                        |
| 社 址  | 北京中关村大街 31 号                                                                                                                     | 邮政编码 100080            |
| 电 话  | 010-62511242 (总编室)                                                                                                               | 010-62511398 (质管部)     |
|      | 010-82501766 (邮购部)                                                                                                               | 010-62514148 (门市部)     |
|      | 010-62515195 (发行公司)                                                                                                              | 010-62515275 (盗版举报)    |
| 网 址  | <a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a><br><a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网) |                        |
| 经 销  | 新华书店                                                                                                                             |                        |
| 印 刷  | 山东高唐印刷有限责任公司                                                                                                                     |                        |
| 规 格  | 185 mm×260 mm 16 开本                                                                                                              | 版 次 2011 年 10 月第 1 版   |
| 印 张  | 11.5                                                                                                                             | 印 次 2011 年 10 月第 1 次印刷 |
| 字 数  | 265 000                                                                                                                          | 定 价 25.00 元            |

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



## 前 言

本书全面阐述了连锁企业商品采购管理的理论与实践知识，在结构体系的设计和素材选取上体现了适用与创新的特点。

与同类教材相比，本书具有以下特色：

1. 全面、系统地介绍了连锁企业商品采购管理的基础知识，并重点论述了连锁企业商品采购计划与预算、连锁企业商品采购实施、连锁企业商品采购成本管理、连锁企业商品采购质量管理、连锁企业商品采购数量管理、连锁企业商品采购风险及绩效评价、连锁企业商品采购合同管理、连锁企业商品采购谈判技巧、连锁企业供应商的选择与管理。

2. 各章都精心选择了与其内容相关的阅读材料和案例分析，使读者在学习理论知识的同时，通过实际材料和案例进一步加深理解，开阔视野。

本书由白世贞担任主编，刘莉、张玉斌担任副主编。参加编写的人员分工如下：第一章由白世贞、张玉斌编写，第二、三、四章由刘莉编写，第五、六章由陈化飞编写，第七、八章由付玮琼编写，第九章由吴绒编写，第十章由牟维哲编写。

本书可作为高等职业技术学院、商业类专科院校的专业课教材和选修课教材，也可作为经济类、企管类专业学生的参考书，还可作为连锁企业管理人员培训资料。

在本书编写过程中，参考了大量国内外学者的研究成果，在此向这些作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者

2011年6月



# 目 录

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| <b>第一章 连锁企业商品采购管理概论</b> .....    | 1   |
| 第一节 连锁企业商品采购管理概述 .....           | 1   |
| 第二节 连锁企业商品采购部门的组织管理 .....        | 5   |
| 第三节 连锁企业商品采购人力资源管理 .....         | 12  |
| <b>第二章 连锁企业商品采购计划与预算</b> .....   | 20  |
| 第一节 连锁企业商品采购计划与预算概述 .....        | 20  |
| 第二节 连锁企业商品采购计划的制定 .....          | 24  |
| 第三节 连锁企业商品采购预算的制定 .....          | 31  |
| <b>第三章 连锁企业商品采购实施</b> .....      | 37  |
| 第一节 连锁企业商品采购实施概述 .....           | 37  |
| 第二节 连锁企业商品采购订单 .....             | 41  |
| 第三节 连锁企业商品采购付款及跟踪 .....          | 44  |
| <b>第四章 连锁企业商品采购成本管理</b> .....    | 52  |
| 第一节 连锁企业商品采购成本分析概述 .....         | 52  |
| 第二节 连锁企业商品价格分析 .....             | 54  |
| 第三节 连锁企业商品采购成本控制 .....           | 59  |
| <b>第五章 连锁企业商品采购质量管理</b> .....    | 68  |
| 第一节 连锁企业商品采购质量管理概述 .....         | 68  |
| 第二节 连锁企业商品采购的检验 .....            | 70  |
| 第三节 连锁企业商品采购质量管理体系 .....         | 75  |
| 第四节 连锁企业商品采购质量控制 .....           | 77  |
| <b>第六章 连锁企业商品采购数量管理</b> .....    | 84  |
| 第一节 连锁企业商品采购数量管理概述 .....         | 84  |
| 第二节 影响连锁企业商品采购数量的因素 .....        | 88  |
| 第三节 连锁企业商品采购数量控制的方法 .....        | 90  |
| <b>第七章 连锁企业商品采购风险及绩效评价</b> ..... | 97  |
| 第一节 连锁企业商品采购风险概述 .....           | 97  |
| 第二节 连锁企业商品采购风险的防范与控制 .....       | 100 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 《《《《 连锁企业商品采购管理 .....        |     |
| 第三节 连锁企业商品采购绩效评价 .....       | 104 |
| 第八章 连锁企业商品采购合同管理 .....       | 115 |
| 第一节 连锁企业商品采购合同管理概述 .....     | 115 |
| 第二节 连锁企业商品采购合同的签订 .....      | 120 |
| 第三节 连锁企业商品采购合同跟踪 .....       | 122 |
| 第四节 连锁企业商品采购合同纠纷的解决和索赔 ..... | 124 |
| 第九章 连锁企业商品采购谈判技巧 .....       | 132 |
| 第一节 连锁企业商品采购谈判概述 .....       | 132 |
| 第二节 连锁企业商品采购谈判的程序 .....      | 137 |
| 第三节 连锁企业商品采购谈判的技巧 .....      | 143 |
| 第四节 连锁企业商品采购谈判优劣势分析 .....    | 146 |
| 第十章 连锁企业供应商的选择和管理 .....      | 151 |
| 第一节 连锁企业供应商调查 .....          | 151 |
| 第二节 连锁企业供应商开发 .....          | 155 |
| 第三节 连锁企业供应商选择 .....          | 158 |
| 第四节 连锁企业供应商使用、激励与控制 .....    | 162 |
| 第五节 连锁企业供应商考核与评价 .....       | 165 |
| 参考文献 .....                   | 176 |



## 第一章

# 连锁企业商品采购管理概论

## 第一节 连锁企业商品采购管理概述

### 一、连锁企业商品采购的内涵

采购是一个由组织机构的单位实施的过程，不论是作为一种功能还是作为集成供应链的一部分，它既负责采办合适的质量、数量、时间和价格的商品，又负责管理供应商，并对企业的竞争优势和共同的战略目标作出贡献。

连锁企业采用联购分销的方式，通过大量采购而获得价格上的优惠。这种集中组织进货的方式有许多优点，比如：有利于统一装运、编配和控制存货；有利于直接与国内外厂商建立业务联系；有利于节省大量采购人员及费用开支。但是，由于许多连锁企业门店数量多、分布广、集中统一采购比较困难，因此要实行一定程度的自由采购，以保证门店的灵活性。总店购进的商品，由配送中心按时发送到门店，也可由厂商直接送到门店或由门店前去取货。

商品种类齐全是每一个连锁企业的目标——为顾客提供更多的选择余地，满足不同消费者各种层次的消费需要。因此，连锁企业如何选择商品、组织货源对自身的生存发展非常重要。

连锁企业的货源有两种：一种是自有货源，另一种是外部货源。

一般而言，货源越广，对采购人员越有利，因为这有助于采购人员采购到价廉物美、适销对路的商品。但是货源也不能太分散，因为太分散使得采购人员从每个渠道的进货量都较少，在采购谈判中丧失了大量采购能够带来的价格优势。选择货源时，不仅要考虑供应商的信誉，供应商提供的商品的价格是否合适、质量是否合格，供应商的供货能力能否满足采购的要求，供应商能否提供装运、储存服务，供应商能否定期结算、能否退换货；还要考虑供应商商品的知名度以及能否授予连锁企业独家经销权等诸多方面的问题。有关上述问题，将在后面的章节逐一讲解。

## 二、连锁企业商品采购的原则

连锁企业商品采购的最基本的原则是：能否以合理的价格从供应商那里获得所需要的商品。同样，采购商品的数量、质量、时机、服务、连续性以及改进等方面对连锁企业有着重要的影响。与国内和国际上的连锁企业竞争的基本前提就是必须要有一个有效益和高效率的采购部门，因为在连锁企业中，采购商品的成本通常占企业全部成本的80%以上。所以，掌握好商品采购的原则可以长久性地控制成本，从而赢得竞争优势。一般来讲，连锁企业商品采购的原则有以下几点。

### （一）适质

在日常的采购作业中，要安排部分时间去推动供应商完善质量体系以改善、稳定商品质量。假如一个企业不重视商品的质量，那么在激烈的市场竞争中根本无法立足。一个优秀的采购人员不仅要做一个精明的商人，同时也要在一定程度上扮演质量管理角色的角色。如果商品质量达不到使用要求，那么造成后果的严重性是很明显的：

（1）连锁企业相关人员花费大量的时间和精力去处理由于商品质量不良导致的纠纷，这不仅会增加大量的管理费用，也会让连锁企业丢失客户。

（2）商品质量不好，会在重新检验、挑选上花费额外的时间与精力，造成检验费用增加和工作效率降低。

（3）商品质量不好将导致生产线返工增多，降低生产效率。

（4）若因商品质量不好引起客户退货，则有可能令连锁企业蒙受严重的损失。

### （二）适量

采购量的大小决定了生产与销售是否顺畅以及资金的调度情况。商品采购量过大，会造成库存成本增加与资金积压；商品采购量过小，会造成采购成本提高，因此适当的采购量（即适量）是非常必要的。采购量大，价格就便宜，但并不是采购量越大越好，资金的周转率、库存的成本都直接影响采购成本，因此，应根据资金的周转率、库存成本、货物需求计划等综合考虑，计算出最经济的采购量。

### （三）适价

价格永远是采购活动中的焦点。现在的连锁企业对采购最关心的一点就是采购部门能节省多少采购资金，所以，采购人员必须把相当多的时间和精力放在跟供应商的“讨价还价”上。适价的原则是：在保证同等质量情况下，采购的商品不高于同类商品的价格。连锁经营的价格优势来源于连锁经营的成本优势，而成本优势则主要来源于大量采购带来的低价格。因此，连锁企业商品采购必须确保适价。

### （四）适地

俗话说“天时不如地利”，连锁企业往往在与距离较近的供应商的合作中容易取得主动权。供应商离连锁企业越近，机动性就越高，协调沟通就越方便，运输费用就越低，成本自然就会降低，同时也便于紧急订购时的时间安排；反之，成本就会增加。

### （五）适时

如果商品没有及时购进，就会造成门店的缺货，进而影响销售和信誉；同理，太早采购，又会造成商品和资金的积压、场地的浪费，所以依据销售计划制定采购计划，按采购计划适时地采购商品可以节约成本、提高市场竞争力。采购人员要扮演协调者与监督者的

角色去督促供应商按预定时间交货。若企业实施准时化（Just In Time, JIT）采购，交货时机就更加重要。

### 三、连锁企业商品采购的种类

连锁企业的商品采购虽然具有量大、集中的特点，但是同普通商品采购一样，按照与供应商之间交易时间长短的不同，一般分为如下两类。

#### （一）长期合同采购

长期合同采购是连锁企业和供应商通过合同稳定双方的交易关系，合同期一般在一年以上。在合同期内，连锁企业承诺从供应商那里采购所需商品，供应商承担并保证采购商品的数量、品种、规格、型号等。长期合同采购的优势主要体现在以下几方面：

- （1）有利于增强双方的信任和理解，建立稳定的供需关系。
- （2）有利于降低双方价格洽谈的费用。
- （3）有明确的法律保证，维护双方各自的利益。

但是，长期合同采购也存在以下不足：

- （1）价格调整困难，如果市场供求关系发生变化，连锁企业要求供应商调整价格有一定的难度。
- （2）合同数量固定，采购数量调整有难度。
- （3）连锁企业容易形成对供应商的依赖，缺乏开拓新市场的意识。

长期合同采购能够稳定供需关系，适用于连锁企业需求量大并需要连续不断采购的情况。

#### （二）短期合同采购

短期合同采购是连锁企业和供应商通过合同实现一次交易，以满足各自的需要。短期合同采购双方之间关系不稳定，采购商品的数量、品种随时变化，对连锁企业来讲有较大的灵活性，能够依据变化的市场环境调整采购计划。但由于这种不稳定性，也将出现价格洽谈、交易及服务等方面的困难。短期合同采购适用于如下情况：

- （1）非经常性消耗商品，如机器设备、车辆、计算机等。
- （2）补缺商品。由于供求关系发生变化，为弥补长期合同采购造成的供货中断，签订短期合同给予补充。
- （3）价格波动大的商品。对于价格波动大的商品，供应商和连锁企业都不希望签订长期合同，以免利益受损。
- （4）质量不稳定的商品，如新研发的商品，一般采用短期合同采购。

### 四、连锁企业商品采购的过程

连锁企业商品采购的过程会因商品采购渠道、采购方式、供货方式及采购对象等的不同而在细节上存在差异。连锁企业商品采购的过程一般可分为与供应商洽谈、进行比价、估算底价、进行议价以及最终确定供应商和价格等具体步骤。

#### （一）与供应商洽谈

连锁企业商品采购过程的第一步是与供应商进行洽谈，在这一步骤中，一般应注意以下几点。

##### 1. 洽谈日的选定

经常会有供应商到连锁企业来推销商品，为了提高连锁企业采购的工作效率，连锁

企业应建立一种与供应商洽谈的制度，固定与供应商接洽的时间。例如，每周星期一接待供应商（大规模的连锁企业也可以规定一星期中的两三天为洽谈日），这样就可以减少采购人员的大量接待活动，从而使他们有一定的时间进行商品价格比较和商品适销分析。

## 2. 对供应商进行分类

为了提高洽谈效率，根据商品的类别将供应商进行分类，不同的采购人员接待不同类别的供应商。

## 3. 对提交的资料、样品登记归档

在与供应商洽谈时，可以要求供应商提交一些资料和商品的实物样品，以便采购人员检查和判断。提交的资料一般包括供应商的生产许可证、商品的相关证明文件等。连锁企业要将供应商提供的资料和样品登记存档，作为以后进货的标准。

### （二）进行比价

采购人员要分析各供应商提供商品的性能、规格、品质等，以建立比价标准。由于供应商的报价单中所包含的条件往往不同，所以采购人员必须将不同供应商报价中的条件统一后才能比较，只有这样才能得到真实、可信的比较结果。

### （三）估算底价

成立估价小组，由采购人员、技术人员、成本会计人员等组成，估算出符合商品品质要求的、较为准确的底价。

### （四）进行议价

根据底价、市场行情、供应商的不同以及采购量的大小，经过比价环节后，筛选出价格最适当的两三个供应商的报价（注意：是适当价格，不是最低价格），然后进行议价环节。随着进一步的深入沟通，不仅可以将详细的采购要求传达给供应商，而且还可进一步与供应商进行价格协商。但如果商品为卖方市场，即使是面对面地与供应商议价，最后所取得的实际价格可能也要比预期的要高。

### （五）最终确定供应商和价格

经过上述四个环节后，以双方均可接受的价格作为日后的正式采购价格。一般需保留两三个供应商，这两三个供应商的价格可能相同，也可能不同。

## 五、连锁企业商品采购的作用

采购部门在连锁企业中扮演着重要的角色，发挥着重要的功能，连锁企业商品采购在整个连锁企业的运营中起着重大的作用。

### （一）提高质量

连锁企业的商品采购强调商品的标准化，通过不断改进采购过程和加强对供应商的管理，可以提高采购商品的质量。

### （二）提高利润

对于一个连锁企业来讲，采购是企业经营的核心环节，而不仅仅是购买商品。同时，采购对连锁企业的商品开发、质量保证、整体供应链以及经营管理都起着极为重要的作用。因此，应正确地认识采购的地位，这是现代企业在全球化、信息化的激烈竞争中赖以生存的一个基本保障。只有把好采购关，企业才能获得更大的利润。

### （三）控制成本

连锁企业商品采购成本的高低是衡量采购是否成功的重要指标。因此，在采购过程中必须控制和降低采购成本。采购成本包括间接采购成本和直接采购成本。间接采购成本可以通过缩短供应周期、增加供应商参与商品开发和过程开发等方法来降低。直接采购成本的控制和降低可以通过提高采购工作效率、定期谈判、优化供应商、实施本地化采购等途径来实现。

### （四）建立供应配套体系

建立可靠、最优的供应配套体系是连锁企业采购商品时的任务，这样既可以减少供应商的数量，使采购活动尽量集中，降低采购成本，又可以避免依赖独家供应商，防止供应商借此垄断优势而提高采购价格。连锁企业商品采购在选择供应商方面具有更大的自主性，同时应建立统一的物流配送体系，保证商品能够适时、适质、适量地供应。

### （五）与供应商建立良好关系

连锁企业商品采购还有一个重要作用是利用供应商的专业优势，让其积极参与商品开发和过程开发。这样一来，供应商就被纳入到连锁企业自身的整体经营中，从而对供应商的影响更大，更有可能与连锁企业结成紧密的战略伙伴关系。

### （六）树立企业形象

连锁企业需要通过采购工作建立和维护企业的良好形象。因为采购是连锁企业的对外工作，采购部门代表着连锁企业的形象，因此，采购部门必须以公正、良好的态度拓展连锁企业同供应商的关系，树立连锁企业的优秀形象。连锁企业商品采购强调商品的标准化，统一品牌、统一经营风格，以更加有利于树立连锁企业的形象。

### （七）信息管理

连锁企业商品采购还有管理、控制与采购相关的信息的作用。连锁企业商品采购通过建立自己的采购、配送信息系统，及时掌握各门店商品的动态变化，起到信息管理的作用。

## 第二节 连锁企业商品采购部门的组织管理

为了保证连锁企业采购活动按照计划实施，必须加强连锁企业商品采购部门的组织管理。连锁企业的组织结构如图 1—1 所示。

### 一、连锁企业商品采购组织设置原则

在市场经济条件下，市场需求的不确定性和多变性导致连锁企业的采购工作非常复杂。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的，而是由一部分人组成的采购部门来进行的。连锁企业采购部门组织结构如图 1—2 所示。

为了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，就必须建立一个强有力的采购部门。在实际工作中，连锁企业的商品采购部门的设置和普通企业采购部门一样，都应遵循以下几项原则。

#### （一）简化原则

简化原则包括两层含义：一是指机构简化，人员缩减；二是指选择精干的人员。要想

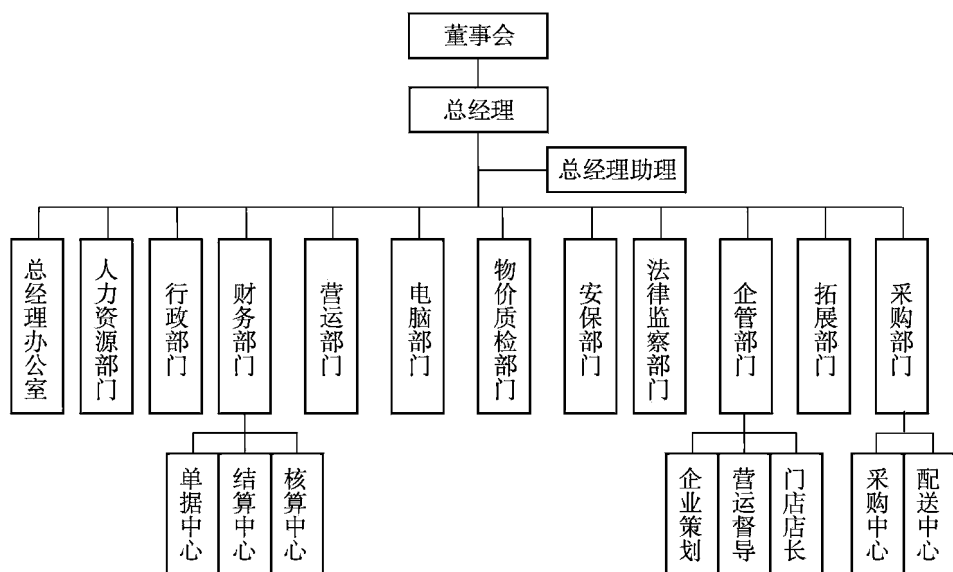


图 1—1 连锁企业组织结构图

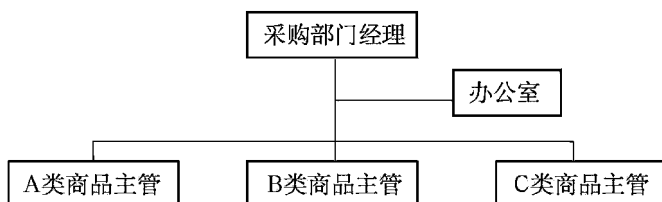


图 1—2 连锁企业采购部门组织结构

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，然而过分强调简化机构，导致人员素质差，也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。

## （二）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，起激励的作用。只有责、权、利有机地结合起来，发挥各自的作用，才能保证采购组织工作的有效性。同时，如果没有相应的利益刺激，就很难保证采购工作高效、准确的进行。

## （三）一致性原则

一致性原则主要包括目标一致、命令一致和规章制度一致三个方面的内容。任何一个采购组织要想顺利的完成采购任务，都必须齐心协力地遵循一致性原则。

## （四）效率性原则

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层次与幅度。管理层次是指纵向方面，上级领导的指令下达要迅速及时，同时上级领导不应武断，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；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。只有这样，才能形成一个团结严谨、战斗力强的采购队伍，高效地开展

连锁企业的采购工作。

## 二、连锁企业商品采购组织的类型

连锁企业商品采购管理虽然是采购过程必不可少的，但是不同的企业有着不同的管理方式，而且不同的企业有着不同的采购组织类型。按照连锁企业采购组织设置原则，通常连锁企业采购组织有以下几种形式。

### （一）按业务分工划分

按业务分工划分是指将采购计划制定、询价招标、议价签约、提货验收、货款结算等工作，按照采购业务过程交给不同的人员办理。这种组织形式适合采购量大、采购商品品种较少、交货期长的连锁企业。这种组织形式要求采购部门内的人员密切配合，具体形式如图 1—3 所示。

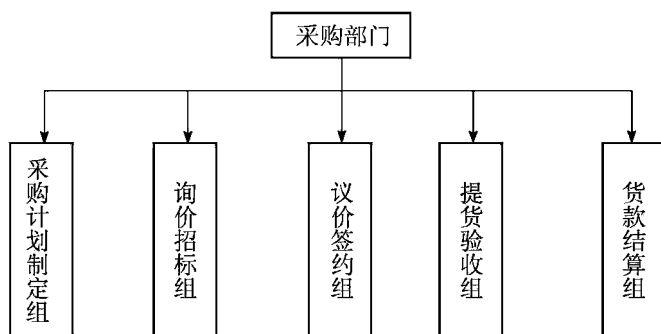


图 1—3 按业务分工划分

### （二）按商品类别划分

由于不同的商品有不同的特点，按商品类别将采购部门划分为不同的采购小组，每一小组分别承担商品采购计划制定、询价招标、议价签约、提货验收、货款结算等一系列采购业务中一项或几项任务，这种组织形式适合采购商品种类繁杂的连锁企业。下面以某材料公司为例进行描述，具体形式如图 1—4 所示。

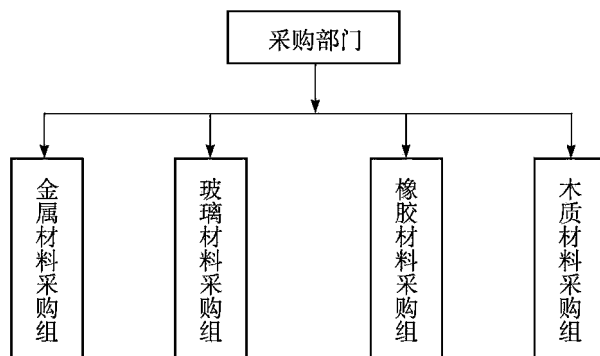


图 1—4 按商品的类别划分

### （三）按采购商品的价值划分

为了加强对商品的管理，一般将采购的对象按其价值和品种分为 A、B、C 三类商品，见表 1—1。

表 1—1 A、B、C 类商品的比例

| 商品 | 占用资金比例 (%) | 品种比例 (%) |
|----|------------|----------|
| A  | 80         | 10~15    |
| B  | 15         | 20~30    |
| C  | 5          | 60~65    |

将采购人员划分为不同的组分别负责 A、B、C 类商品的采购，如图 1—5 所示。其中，A 类商品是重要的商品，其价值比较高，商品品种数不是很大，该类商品的采购合理与否直接影响采购成本的高低，须确保商品的质量，这关系到连锁企业经营风险的大小，一般交由采购主管负责；B、C 类商品价值不高，可交给一般采购人员负责。

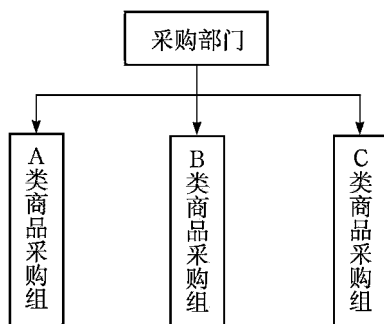


图 1—5 按采购商品价值划分

#### (四) 混合式

同一组的采购人员可以负责不同商品的采购，而且同一商品也可以由不同的组进行采购，这种采购形式就是混合式，如图 1—6 所示。

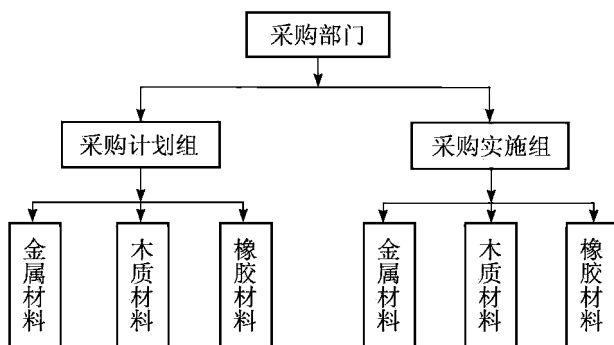


图 1—6 混合式

采购组织建立后并不是一成不变的，随着连锁企业所面临的内、外部环境的变化，自身的采购组织也需要不断地调整，以适应环境，完成采购任务，最终实现连锁企业的目标。

### 三、采购部门在连锁企业中的隶属关系

#### (一) 连锁企业商品采购部门隶属于销售副总经理

连锁企业商品采购部门隶属于销售副总经理（见图 1—7），其主要职责是协助销售工作顺利进行。将采购部门隶属于销售部门，是因为采购部门的采购功能比较单一，而且商

品价格也比较稳定,采购工作的重点是提供足够数量的商品以满足销售的需求,至于议价的功能则退居次要地位。

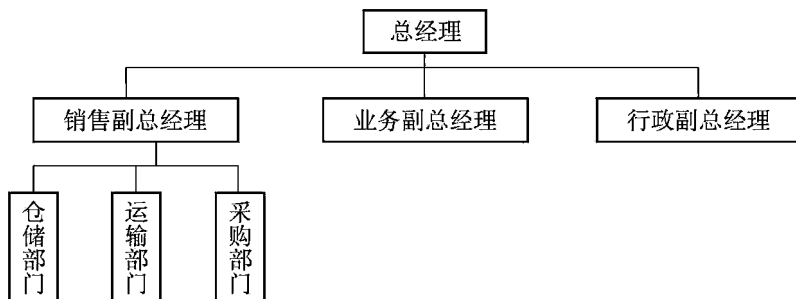


图 1—7 采购部门隶属于销售副总经理

### (二) 连锁企业商品采购部门隶属于资料副总经理

连锁企业商品采购部门隶属于资料副总经理(见图 1—8),比较适合那些商品需求变动大,需要采购部门经常与其他相关部门沟通的连锁企业。

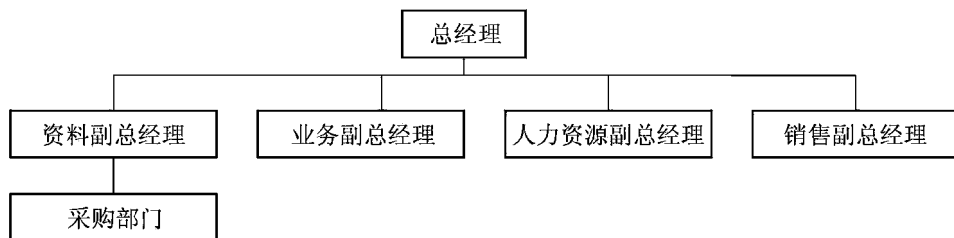


图 1—8 采购部门隶属于资料副总经理

### (三) 连锁企业商品采购部门直接隶属于总经理

连锁企业商品采购部门直接隶属于总经理(见图 1—9),提升了采购部门的地位与执行能力。采购部门隶属于高级管理层,使它在连锁企业中扮演了重要的角色。此时,采购部门的主要功能是降低成本,使采购部门成为连锁企业创造利润的一个重要方面。

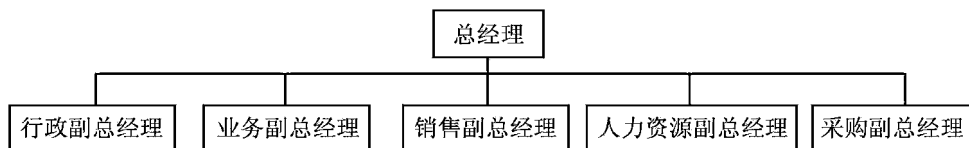


图 1—9 采购部门直接隶属于总经理

## 四、连锁企业商品采购岗位的基本职责

### (一) 连锁企业采购总监的职责

- (1) 通过市场调研,把握市场动态,及时调整商品的结构。
- (2) 引进、开发适销商品,确定商品定位取向。
- (3) 在总经理的领导授权下,直接负责采购部门的各项工作。
- (4) 制定采购人员培训计划。
- (5) 根据企业总体经营策略,带领采购部门达到企业的业绩要求。

- (6) 跟踪门店销售情况及配送中心配送信息，及时补充货源。
- (7) 加强与其他相关部门之间的沟通、协调。
- (8) 管理采购部门人员，加强与各门店的沟通与协调，及时传递和反馈信息。

#### (二) 连锁企业采购经理的职责

- (1) 负责采购物流、资金流、信息流相关的管理工作。
- (2) 按计划组织实施各类商品的采购工作，保证满足日常经营活动的需要。
- (3) 负责本部门的日常管理工作以及和其他部门的协调工作。
- (4) 全面规划、协调各类商品的采购、验收工作，掌握商品的适销情况。
- (5) 组织对各类商品的国内外市场行情跟踪并预测价格变化趋势，以降低采购成本。
- (6) 寻找、开发和引进新商品、新项目，调查和掌握新商品的供应渠道。
- (7) 根据以往经营状况编制采购部门工作计划与目标，并组织实施。
- (8) 协调、控制采购信息，确保到货及时、准确。
- (9) 负责商品结构调整和经营品种的检查，保证经营商品类别齐全、品种丰富。
- (10) 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。
- (11) 负责招商厂家进店的初审把关。
- (12) 采购合同的制定、审核、签订与监督执行。
- (13) 采购商品的质量与成本控制，处理退货等。
- (14) 向企业管理层定期提供采购报告，提出问题解决方案。
- (15) 负责本部门采购人员的绩效考核、培训等管理工作。
- (16) 编制年度采购预算，报批后监督实施。
- (17) 完成上级交办的其他工作。

#### (三) 连锁企业采购主管的职责

- (1) 关注、了解市场动态，及时解决进货中的问题。
- (2) 编制所辖商品类别采购活动的分析总结报告并上报，及时提出工作改进意见。
- (3) 根据以往销售情况编制所辖商品类别的年度、月度采购计划，并组织实施。
- (4) 在采购经理的指导下，编制所属商品类别的采购预算，并控制采购成本。
- (5) 参与供应商信息的分析，参与供应商的选择与评估，建立供应商档案并进行管理。
- (6) 送审和签订小额采购合同。
- (7) 关注适销与滞销商品，及时调整商品结构及淘汰滞销品。
- (8) 协助采购经理开展采购及部门管理工作。
- (9) 制作商品到货、入库相关单据，积极配合仓储部门保质、保量地完成采购货物的入库。
- (10) 协助采购经理规范采购政策和行为，确保企业利益。
- (11) 分派所属采购员的日常采购工作。
- (12) 完成采购经理交办的其他工作。

#### (四) 连锁企业采购员的职责

- (1) 完成新商品供应商的寻找、资料收集工作。
- (2) 对采购商品进行分类。

- (3) 设定采购方式。
- (4) 对市场行情进行经常性调查。
- (5) 控制交货期的进度。
- (6) 在不影响企业正常经营的情况下，对外进行物资调配。
- (7) 处理进货商品的品质、数量差异。
- (8) 初步选择、评估、确定合格供应商。

### 五、连锁企业商品采购制度

连锁企业一般都采用集中采购的制度。集中采购是指中心代理方在每年一定时间内将众多采购计划进行集中，整合形成一个统一的采购计划，这样可以通过采购数量上的优势，形成规模采购，从而增加与供应商洽谈的筹码，获得较优的价格，降低采购成本。连锁企业由中心代理方与供应商进行洽谈，统一完成采购计划。同时，由于中心代理方与供应商的良好关系，也有利于在商品紧俏时，降低连锁企业由于拿不到货对销售产生的影响。

#### （一）集中采购制度的特点及适用条件

##### 1. 优点

(1) 价格优惠。通过将众多采购方的采购计划进行整合，可以使采购数量增加，提高与供应商的谈判力量，比较容易获得价格的折扣和良好的服务。

(2) 管理统一。在集中采购中，由专门的采购部门来处理公司里所有的采购业务，这样采购方针与作业规划比较容易统一实施。

(3) 节约成本。推行专业分工，使采购作业成本降低，效率提升。集中采购可以精简采购人员数量，有利于专业采购人才的培养与训练。此外，各部门建立共同采购的商品标准、规模，不但可以简化采购的商品种类，还可以节省检验采购商品所花费的时间。

(4) 统筹规划。集中采购可以统筹规划供需商品数量，避免产生过多的存货，并且各门店也可以通过统一的安排相互调用。

##### 2. 缺点

(1) 集中采购难以适应零星、地域性及紧急采购状况，并且采购流程过长，容易延误时间。

(2) 非共通性商品的集中采购，采购数量少并没有多少优惠条件。

(3) 采购部门与其他部门分离，采购效率比较差。例如，因订单确认、商品转运等工作浪费时间和精力。

##### 3. 适用条件

(1) 连锁企业虽然有多个门店，但是商品种类大同小异，集中采购可以达到“以量限价”的效果。

(2) 连锁企业各部门和采购工厂在一个地方，没有分散采购的必要。采购部门与需求单位不在同一个地方，但距离并不远，在通讯工具相当便捷的情况下，采购工作由一个单位办理，也不会影响需求实效。

(3) 连锁企业采购量比较小，销售规模不大，只需由一个采购部门来办理就可充分满足企业各部门对商品的需求。

#### （二）集中采购的实施步骤

(1) 定期根据大宗商品采购要求做出集中采购决策，决策时要考虑市场反馈意见，同