

全国高职高专经济管理类“十二五”规划理论与实践结合型系列教材·物流专业

校企合作优秀教材

# 物流采购 管理实务

WULIU CAIGOU GUANLI SHIWU

吴春尚 黄慧 等编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

# 物流采购管理实务

编 著 吴春尚 黄 慧 方 艳

华中科技大学出版社  
中国·武汉

## 内 容 提 要

本书是基于采购管理的工作流程,结合采购管理岗位要求、所需要掌握的采购知识和采购决策模型,系统介绍了采购组织与采购岗位设置、采购需求分析、制订采购计划、供应商的评价与选择、采购方式选择、采购价格与成本控制、采购洽商、采购合同的履行、采购绩效评估等九个方面的内容。本书内容新颖,注重实践技能训练,具有很强的实用性和操作性。

本书可以作为高职高专物流管理专业、工商企业管理专业和市场营销专业教材使用,也可以作为企业相关人员的培训教材和参考用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

物流采购管理实务/吴春尚 黄 慧 方艳 编著. —武汉:华中科技大学出版社,2013.9  
ISBN 978-7-5609-9219-8

I. 物… II. ①吴… ②黄… ③方… III. 物流-采购管理-高等职业教育-教材 IV. F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 159346 号

物流采购管理实务

吴春尚 黄 慧 方 艳 编著

策划编辑:张凌云

责任编辑:狄宝珠

封面设计:龙文装帧

责任校对:刘 竣

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321915

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:新新城际数字出版印刷技术有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:14.25

字 数:367千字

版 次:2013年9月第1版第1次印刷

定 价:29.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究

# 全国高职高专经济管理类“十二五”规划 理论与实践结合型系列教材·物流专业

## 编委会

顾 问：马士华

总 主 编：张良卫

副总主编：高新和 缪兴锋 李 东 符海青

编委委员：（排名不分先后）

颜汉军 胡延华 任永凯 黄本新

麦 影 刘钧炎 关善勇 罗国良

李超锋 许 彤 唐永洪 赖红清

朱惠红 黄 慧 吴春尚 叶健恒

刘武军 方秀英 余 正 谢 飒

总 策 划：缪兴锋 高新和

---

# 总序

## GENERAL PREFACE

进入 21 世纪以来,随着中国社会主义市场经济体系的建立、世界经济一体化进程的加快和科学技术的飞速发展,物流产业作为国民经济中一个新兴的产业部门,将成为本世纪的重要产业和国民经济新的增长点。目前,物流作为提升市场核心竞争力的重要内容,其现代物流理念、先进的物流技术和现代物流模式已经被引入国家、地方经济建设中;许多市场意识敏锐的企业也把物流作为提升企业核心竞争力的重要手段,将现代物流管理方法融入企业的经营管理之中。

随着市场竞争的日益激烈、用户需求的不确定性和个性化需求的增加,以及高新技术迅猛发展、产品生命周期缩短和产品结构越来越复杂的环境,市场需要社会化、专业化、应用型人才帮助企业适应新的竞争环境。物流作为一个快速发展的行业,社会对物流专业的人才需求在逐年增加,据中国物流与采购联合会统计,物流专业人才已被列为我国 12 类紧缺人才之一,物流人才的年需求量为 600 余万人。统计显示,目前物流从业人员当中拥有大学学历以上的仅占 21%,许多物流部门的管理人员都是半路出家,很少受过专业培训。今后一段时期,除储存、运输、配送、货运代理等领域的物流人才紧缺外,相关的系统化管理人才、懂得进出口贸易业务的专业操作人才、电子商务物流人才、掌握商品配送和资金周转及成本核算等相关知识和操作方法的国际性物流高级人才将更加受到追捧,物流管理专业的毕业生在物流企业、港口、海关、货运公司、商贸企业等方向就业前景良好。

为了应对国际金融危机,2009 年国务院通过的《物流业调整和振兴规划》(以下简称《规划》)使物流业成为我国十大振兴产业之一,“加快物流人才培养”成为物流业振兴与发展的九大保证措施之一。《规划》指出,要加强物流人才需求预测和调查,制订科学的培养目标和规划,强化职业技能教育。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020 年)》提出大力发展职业教育,实行工学结合、校企合作、顶岗实习的人才培养模式的改革。《教育部财政部关于进一步推进“国家示范性高等职业院校建设计划”实施工作的通知》(教高[2010]8 号)提出要建立校企合作长效运行机制。

为了配合高等职业院校大力推行理论与实践相结合、校企合作的培养模式,结合物流行业发展的最新动态,华中科技大学出版社邀请了我国职业教育领域的专家、企业技术专家、企业人力资源专家 and 高职院校的骨干教师进行了有意义的探索——相关教材的编写。

华中科技大学出版社的这一探索,有以下三个特点。

第一,建立标准。标准是建立在市场的基础上,建立在物流企业需求、服务地方经济建设的基础上的,在标准的基础上作出具有中国特色的高职高专物流教材。

第二,课程设置。针对专业所对应的职业领域,邀请相关企业的技术骨干、人力资源管理者及行业著名专家和院校骨干教师,通过访谈、问卷和研讨,由企业技术骨干和人力资源管理者提

出职业工作岗位对技能型人才在技能、知识和素质方面的要求,结合目前我国高职教育的现状,共同分析、讨论课程设置存在的问题,通过科学合理的调整、增删,确定课程门类及其教学内容。

第三,教学模式。针对高职教育对象的智力特点,积极探讨提高教学质量的有效途径,采用理论与实践相结合的项目式的引导模式,引入能够激发学习兴趣、贴近职业实践的工作任务,将项目教学作为提高教学质量、培养学生能力的主要教学方法,把适度、够用的理论知识按照工作过程来梳理、编排,以促进符合职业教育规律的新的教学模式的建立。

在此基础上,华中科技大学出版社组织出版了这套规划教材。我始终欣喜地关注着这套教材的规划、组织和编写。华中科技大学出版社敢于探索、积极创新的精神,应该大力提倡。我很乐意将这套教材介绍给读者,衷心希望这套教材能在相关课程的教学发挥积极作用,并得到读者的青睐。我也相信,这套教材在被使用的过程中,通过教学实践的检验和实际问题的解决,能够不断得到改进、完善和提高。

马士华 教授

2012年8月

# 前言

## PREFACE

采购活动是现代经济活动的基本环节,无论是生产领域还是流通领域,都离不开采购活动。随着经济全球化和信息技术的发展,企业之间的竞争加剧,采购管理的作用日益突出。企业对采购管理人员的要求也发生了根本性的变化。采购管理人员除了需要具备处理日常事务的能力和相关的专业技能之外,还需具备战略视野,具备综合的知识结构与现代采购技能、高水平的谈判和商务工作技能。

本书结合高职教育的特点和社会对物流人才的需求情况,依据职业教育“能力本位、就业导向、学生主体”的要求,打破原有的以理论为主的内容结构和课序,以基于采购工作过程得课程开发理念为指导,以职业能力培养和职业素养养成为重点,根据技术领域和职业岗位(群)的任职要求及工作内容,融合物流师职业资格标准,以采购管理过程中常用的采购方式(包括询价采购、招标采购等)为典型工作过程,以来源于企业的实际案例为载体,强调“做中学、学中做”,一本不可多得的项目化教材。本书内容新颖,图文并茂,实用性强。在每个学校情境前设有能力目标和知识目标,每个学习情境后有实训题,对所学内容进行实践环节的特别强化。

本书的主要内容包括采购组织与采购岗位设置、采购需求分析、采购计划、供应商的评价与选择、采购方式选择、采购价格与成本控制、采购洽商、采购合同的履行、采购绩效评估等九个方面的内容。本书可以作为高职高专物流管理专业、工商企业管理专业和市场营销专业教材使用,也可以作为企业相关人员的培训教材和参考用书。

本书由河源职业技术学院吴春尚、黄慧担任主编,河源职业技术学院方艳担任副主编,湖南生物机电职业技术学院王彩霞、河源职业技术学院鲁夏平、叶慧娟参编。另外本书的编写还是与人人乐商业连锁集团、深圳兆航物流有限公司、深圳新邦运输服务有限公司校企合作的成果,在编写中得到了人人乐商业连锁集团王艳艳、深圳兆航物流有限公司黄华、深圳新邦运输服务有限公司陈金锋的鼎力支持和帮助,在此表示衷心的感谢。

在本书的编写过程中借鉴和参考了物流采购领域的著作、文献、案例等,在对相关的专家、作者表示诚挚的谢意。尽管我们已尽可能把所作参考的文献、著作列入书后的参考文献中,但仍有遗漏的可能,另外我们还在许多方面受到一些学者的启发,而未一一列出,在一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免有错漏和不当之处,欢迎广大读者批评指正。

编者

2013年7月

# 目录

## CONTENTS

学习情境一 采购组织与采购岗位设置 .....	1
任务一 采购组织设计 .....	2
任务二 采购岗位设置 .....	15
学习情境二 采购需求分析 .....	23
任务一 独立需求物流采购需求分析 .....	25
任务二 相关需求物料采购需求分析 .....	35
学习情境三 制订采购计划 .....	45
任务一 制订采购计划 .....	47
任务二 编制采购预算 .....	59
学习情境四 供应商的评价与选择 .....	69
任务一 供应商调查与开发 .....	71
任务二 供应商的评价与选择 .....	85
学习情境五 采购方式选择 .....	97
任务一 采购方式的确定 .....	99
任务二 招标采购 .....	109
学习情境六 采购价格与成本控制 .....	131
任务一 确定采购参考价格 .....	134
任务二 进行采购成本控制 .....	147
学习情境七 采购洽商 .....	157
任务一 进行采购谈判 .....	159
任务二 签订采购合同 .....	166
学习情境八 采购合同的履行 .....	179
任务一 采购订单管理 .....	181
任务二 采购质量管理 .....	189
任务三 采购结算 .....	195
学习情境九 采购绩效评估 .....	199
任务一 采购绩效评估 .....	200
任务二 供应商绩效评估 .....	206
任务三 采购员绩效评估 .....	211
参考文献 .....	217

学习情境一

# 采购组织与采购 岗位设置



WULIU  
CAIGOU  
GUANLISHIWU

---

**知识目标**

- (1) 了解采购组织机构的类型。
- (2) 熟悉采购组织设计的一般步骤。
- (3) 掌握采购岗位类型、采购相关岗位职责和能力要求。

**能力目标**

- (1) 能进行采购组织机构的选型与设计。
- (2) 能为企业设置合适的采购岗位。
- (3) 能为企业编制采购岗位说明书。

**案例引导**

中国石油的电子采购系统

中国石油是一家上中下游一体化、石油主业突出、销售网络比较完备的境内外上市股份制企业,是中国最大的石油产品生产者和供应商。作为一个大型生产企业,中国石油在管理中面临着许多挑战。但由于它成功地应用了电子商务解决方案,与全球各地的物资及设备供应商相整合,从中筛选质量、价格等方面的优秀者为合作伙伴,通过电子采购,大大降低了成本。同时,快捷的网上交易流程,提高了管理水平。举世瞩目的“西气东输”工程中的一笔6亿多元的网上采购,仅用7小时就顺利完成,直接节约资金1.2亿元。据统计,中国石油自应用电子商务以来,已经实现网上交易150亿元,平均节约采购成本5%以上。该项目已经成为“电子商务与现代物流技术示范工程”中国工业系统唯一入选的示范项目。并且,在IBM的帮助下,中国石油能源一号网已经实现了电子采购、电子销售、电子市场的全面技术整合。

问题:采购管理的职能有哪些?采购组织应如何设置管理决策模式,才能确保中国石油的供应系统与其自身的供应链管理保持一致?

任务一 采购组织设计

**任务引入**

某企业现在的目标是将利润提高一倍。目前该企业的总销售额为1亿元,利润为500万元。其中销售额的60%用来购买产品和服务,其余的成本包括劳务费、工资及一般管理费。

表 1-1 影响利润的因素比较表 单位:百万元

	现状	销售额+17%	价格+5%	工资-50%	管理费-20%	采购成本-8%
销售额	100	117	105	60	100	100

续表

	现状	销售额+17%	价格+5%	工资-50%	管理费-20%	采购成本-8%
采购成本	60	70	60	60	60	55
工资	10	12	10	5	10	10
管理费	25	25	25	25	20	25
利润	5	10	10	10	10	10

【任务 1】 请你根据表 1-1 所示的信息分析影响利润的主要因素。

【任务 2】 请根据该企业的背景进行采购组织与制度设计。

### 任务分析

(1) 从表 1-1 中我们可以很明显地看到影响利润的因素是很多的,为了使利润翻倍,每个项目都必须有相应的变化幅度。除了价格和采购外,其余各项都必须经过大幅度的变化才能使利润增加一倍。

(2) 从该企业的背景信息可以看出,利润的翻倍不仅是个财务问题,更是个管理问题。例如,单就价格这一项而言,激烈的市场竞争会使价格的上涨很难实现。同样在成本方面也会有很多的因素阻碍成本的降低,这就涉及管理中的采购组织设计与制度设计问题,这也是我们本任务所要解决的关键问题。不同的组织与制度设计会影响企业的成本和利润。

### 知识链接

## 一、采购的内容与形式

### (一) 采购的含义

狭义的采购即购买,是买方以对等的价格支付来换取卖方物品的行为过程,其中一定会涉及所有权转移而产生商流。广义的采购是指在以市场经济条件为前提的商品流通过程中,各企业及个人为获得商品,对商品的渠道、方式、质量、价格、时间等进行预测决策,把货币资金转化为商品资金的一个交易过程。在广义的采购中,可以用直接购买的方式占有商品,也可以通过租赁、借贷、交换等方式取得商品的所有权,具有明显的商业性。由此可知,采购就是指企业在一定的条件下从供应市场获得产品或服务资源,以保证企业生产及经营活动正常进行的一项企业经营活动。日常经营活动中所说的采购是以购买方式为主的商品采购活动。而在一个大型企业里,采购就其功能来讲并不仅仅是采购员或采购部门的事情,而是企业整体供应链的重要组成部分,属于集体或团队的工作。同时采购也是物流管理的重要组成部分。

### (二) 辅助概念

#### 1. 采购与购买

购买是指用货币换取商品的交易过程;采购比购买的概念更专业,含义更广泛,它包括购买、储运、运输、接收、检验及废料处理等一系列行为。

## 2. 采购与供应

供应是指供应商或卖方向买方提供产品或服务的全过程。它与采购之间是相辅相成的关系,存在采购就表明存在需求,这时供应才有了意义,如果没有供应,也就没有采购。

## 3. 采购管理与供应管理

采购管理是为了达成生产或销售计划,在确保质量的前提下,适时适价从适当的供应商那里购入适量的商品所采取的一系列管理活动。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,是一系列管理行为的活动,是面向整个企业的,除涉及本身业务之外,还涉及与设计、质保、请购、生产计划与物料控制等部门的跨部门协作。采购部门前期如何参与产品设计开发、协调质量标准及规范请购行为,是采购管理的重要任务。其使命是保证整个企业的物资供应,其拥有的权力可以调动全企业的资源。采购管理经历了供应管理、采购管理和资源管理三个阶段。

供应管理是为了保质、保量、经济、及时地供应生产经营所需要的各种物品,对采购、储存、供料等一系列过程进行计划、组织、协调和控制,确保企业经营目标实现的管理活动。在供应管理模式下,采购权力集中,有利于确保供应,但不利于库存控制,不利于对采购行为的监督和对供应商的监管。采购管理有利于加强物料计划控制,强化仓储把关职能。采购管理是以交易为导向的“战术职能”,供应管理却是以流程为导向的“战略职能”。

资源管理引进了先进的管理思想和管理模式,把采购与物流分离,强化采购部门的商务功能,即 sourcing,将采购业务 purchasing 划归物流功能。这种模式有利于采购部门集中精力搞好供应商开发、评估、管理、谈判及签约等,同供应商建立长期的战略合作伙伴关系。这样更有利于开展横向联系,提高处理效率。

## 二、采购制度

采购制度是指企业采购工作的管理方式,一般分为中央集权式的“集中制”、地方分权式的“分散制”和兼具分权与集权的“混合制”三种方式。当然,管理方式的选择与该企业的规模、地理条件、产品种类等皆有密切关系。企业规模越小,分支机构分布越邻近,产品种类越相似,采用集中制的机会越大;反之,则采用分散制或混合制。

### (一) 集中制采购制度

所谓集中制采购制度,是指由企业的采购部门全权负责企业的采购工作。即企业生产中所需物资的采购任务,都由一个部门负责,其他部门(包括分厂、分公司)均无采购职权。集中制采购制度的流程见图 1-1。

#### 1. 集中制采购制度的优点

集中制采购制度的优点主要有以下几点:第一,可以降低企业采购费用,集中采购可以使采购批量化,增加在谈判中的主动权,比较容易获得价格折让和良好的服务;第二,有利于实现采购作业与采购流程的规范化和标准化管理;第三,有利于对采购工作实施有效控制与管理;第四,可以统一组织供应、合理配置资源、最大限度地降低库存,从而减少库存成本。

#### 2. 集中制采购制度的缺点

集中制采购制度也存在不足,主要有以下几点:第一,采购流程过长,时效性差,难以适应零星、地域性及紧急采购状况;第二,非共同性物料集中采购,企业难以获得批量折扣;第三,采购

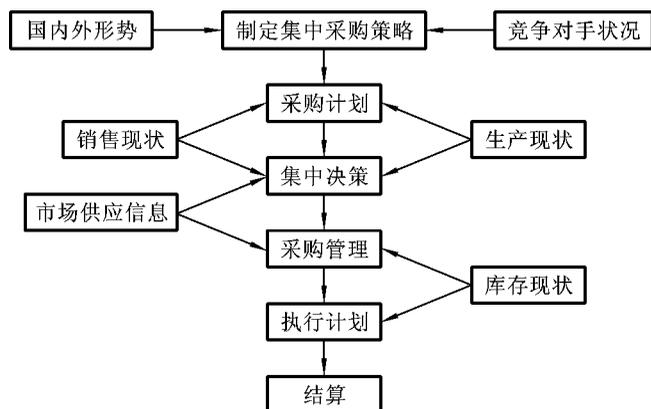


图 1-1 集中制采购制度的流程

与使用单位分离,缺乏有效激励,采购绩效会降低。

### 3. 集中制采购制度的适用条件

集中制采购制度主要适用于以下三种情况:第一,企业物资需求数量小,集中采购能够解决企业的供应问题;第二,企业供应与需要共处一地,便于集中组织供应与管理;第三,为了管理与控制,有必要进行集中采购。例如,连锁店的采购配送中心实行的就是集中采购制度。

### (二) 分散制采购制度

所谓分散制采购制度,就是指按照需要由各单位自行设立采购部门负责采购管理工作,以满足生产部门的需要。分散制采购制度恰好完善与补充了集中制采购制度的不足;增强了基层工作者的责任心和积极性;更有利于采购各环节的有效协调配合且手续简单、过程短、直接快速;同时占用资金和占用库存空间较小。但是这种采购制度权力分散,不利于采购成本的降低,易出现暗箱操作的情况,一旦管理失控,还会造成供应中断,加大采购成本,影响生产活动的正常进行。这种采购制度主要适用于大型生产企业或大型流通企业,如实行事业部制的企业,可在每一事业部设立独立的采购供应部门。分散制采购制度的流程见图 1-2。

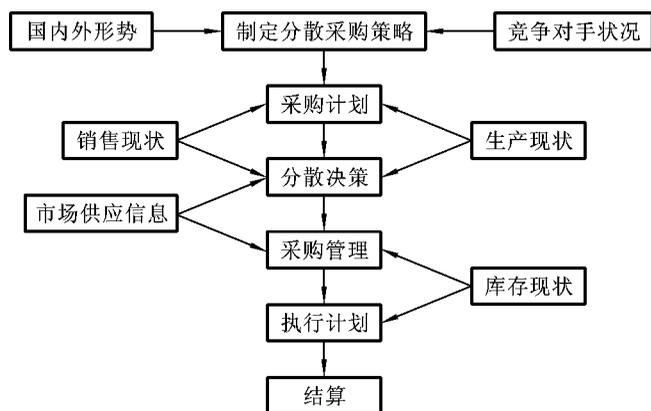


图 1-2 分散制采购制度的流程

### （三）混合制采购制度

所谓混合制采购制度,就是指由集中制采购与分散制采购组合成的一种新型采购制度。在实践中,根据采购物资的数量、品质要求,供货时间,价值大小等因素确定具体的采购方式,需求量大且价值高的物品、进口货物等可由总公司采购部集中采购;需求量小、价值低的物品及临时性需要采购的物资,可由分公司和分厂的采购部门分散去采购,只是在采购中要向总公司反馈相关采购信息。

## 三、采购与供应管理组织

采购与供应管理是为实现企业利益和实现企业的经营目标,对企业的采购与供应活动和过程进行的计划、组织、协调和控制活动。采购与供应管理是企业的重要职能,也是企业专业管理的重要领域之一。

采购与供应管理不但要面向企业全体采购员,而且也要面向企业组织的其他人员(进行有关采购供应的协调配合工作),一般由企业的采购科(部、处)长、供应科(部、处)长或企业副总来承担,其使命就是要保证整个企业的物资供应;另一方面,它也是联系整个资源市场的纽带。

### （一）采购与供应管理组织的设计原则

采购与供应管理组织,是采购与供应管理最基本的组成部分,为了搞好企业复杂繁多的采购与供应管理工作,需要有一个合理的管理机制和一个精干的管理组织机构,更需要一些能干的管理人员和操作人员。

采购与供应组织是为了实现给定的采购供应任务而组建起来的人员岗位职务责任体系的一个管理执行机构,该组织的设置应当遵循下列几个原则。

#### 1. 能够与企业的性质、规模相适应

对于规模小的企业来说,只需要设计一个比较简单的采购供应部门来负责整个企业的原材料及设备的采购,但是,对于规模比较大的企业,像大型的企业集团或跨国性的企业,常常设有集团采购部或中央采购中心,同时各个子企业一般分别设有管理采购工作的分支机构。

#### 2. 能够确保合理分工

在采购与供应组织内部,按照不同人员的能力、职责进行合理分工,各负其责,以便提高采购与供应的运作效率。

#### 3. 能够与企业的管理水平相适应

如果企业的管理水平很高,已经引入MRP(物料需求计划)系统,那么企业的采购需求计划、订单开具、发货跟单都应按照MRP系统要求通过计算机进行操作控制。对于管理水平较低的企业,例如手工作坊式的企业,其采购部门的设置就应根据企业的管理水平进行相应的设计,与管理水平高的企业必然有着很大的不同。

#### 4. 能够便于统一指挥

在采购与组织中,每一个采购人员应该接受一个采购主管指派的职权和职责,并且对其上级负责。

#### 5. 能够实现有效的管理幅度

管理幅度是指每一管理者直接管理下属的人数。在建立采购与供应组织时,应合理确定管理的层次及每个层次的人员安排。

## 6. 能够保证权责相符

有效的采购与供应组织必须权责相互制衡。有责无权,责任难以落实;有权无责,就会滥用职权。因此,应该实现责权的对立与统一。

### (二) 常用的三种组织机构

企业管理的组织形式没有固定的、统一的模式,经常随着企业的性质、企业的规模和企业的生产特点的不同而有所改变。同一企业在不同时期也会有不同的形式。组织机构的确定首先是为了管理的方便。就生产企业来说,主要有以下三种组织结构。

#### 1. 直线制的组织结构

直线制的组织结构是最早、最简单的一种组织结构。企业组织形式是由一个上级主管直接管理多个下级的一种组织结构形式,其示意图如图 1-3 所示。

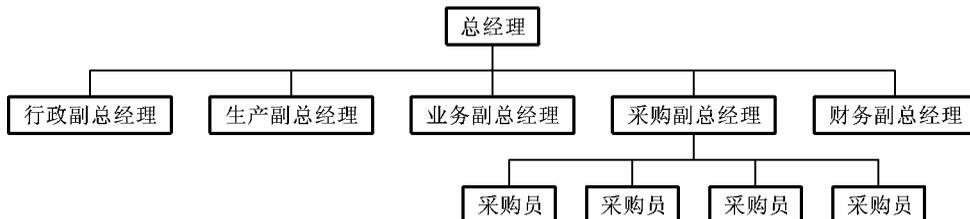


图 1-3 直线制的组织结构示意图

直线制采购组织形式的优点如下:指挥与被指挥的关系简单,权力集中,责权分明,联系简捷,指挥和命令统一,决策速度快,容易维持管理秩序;有利于加强管理工作控制和责任的力度,实现有效的交流沟通,使管理符合实际,能够实现个性化管理。

该组织形式的缺点如下:由于采购主管对下级的所有业务都要进行指挥和监督,因此,采购主管必须具备多方面的采购知识和技能,是一个“万能管理者”。这种要求在实行多种经营的现代大企业中是很难得到满足的。因此,这种结构只适合于中小型企业的采购管理。

#### 2. 直线职能制的组织结构

这种组织结构是在直线制的基础上,加上相应的职能管理部门,共同参与采购决策,并承担管理的职能。在该组织形式中,只有直线机构的行政领导才有权对下级机构发布命令,职能部门是直线指挥人员的参谋,一般无权对下级机构直接下达命令或进行指挥,只能对下级机构实行业务指导。直线职能制组织结构的优点如下:能够集中领导,统一指挥,便于调配人、财、物力;职责清楚,有利于提高办事效率;秩序井然,使整个企业有较高的稳定性。其示意图见图 1-4。

该组织形式的缺点如下:各职能部门和直线指挥部门之间容易产生矛盾,加大了最高领导的协调工作量;难以培养熟悉企业内部全面业务的管理人才;信息传递路线较长,整个组织系统的适应性较差,对复杂情况不能及时做出反应。

直线职能制组织结构虽然存在一些不足,但它具有较大的优越性,因此它是我国目前广泛采用的基本组织结构形式。

#### 3. 采购事业部制

采购事业部制又称为分权结构或部门化结构,首创于美国通用汽车公司,由通用汽车公司原总裁斯隆研究设计。它是将企业的各种活动,按产品、地区或顾客分类,分别设置事业部,并

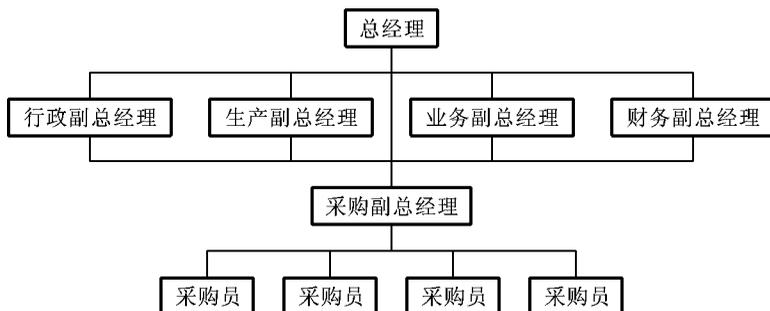


图 1-4 直线职能制的组织结构示意图

赋予事业部的最高负责人以经营该部的最高权限。这种采购组织是一种集中化与分散化相结合的组织机构,其示意图见图 1-5。各事业部实行的是集中化采购,而从总公司的角度看则实行的是分散化采购,即将采购权分散到各部。

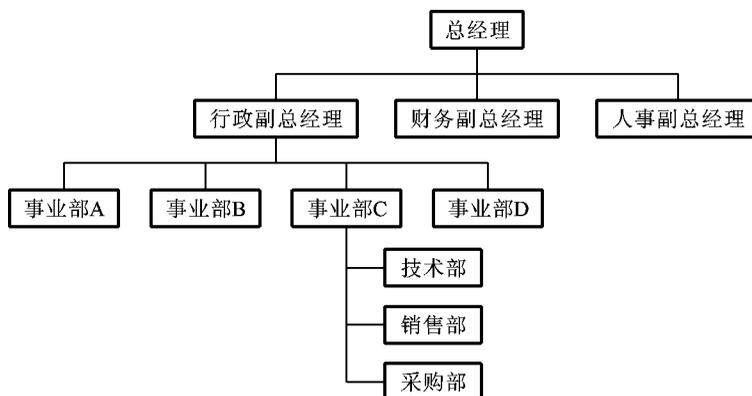


图 1-5 采购事业部制的组织结构示意图

采购事业部制组织形式有以下几个特点。

- (1) 构成事业部的产品、地区、顾客,具有各自独立的市场。
- (2) 每个事业部都有一个利润中心。
- (3) 具有全企业综合经营的一部分管理权限。简单地说,事业部具有三个基本要素,即相对独立的市场、相对独立的利益和相对独立的自主权。

采购事业部制组织形式具有以下几个优点。

- (1) 有利于实现企业内部的协作,提高劳动效率。
- (2) 最高管理部门可以摆脱日常行政事务,成为坚强有力的决策机构。同时,各事业部自成体系、独立经营、独立核算,在分权范围内可以发挥灵活性和主动性。
- (3) 各事业部之间有比较、有竞争,通过比较和竞争可促进企业发展。

采购事业部制组织形式也存在以下几个缺点。

- (1) 由于机构重复,造成管理人员浪费。
- (2) 由于各事业部独立经营,使事业部间人员互换困难,相互支援能力较差。
- (3) 各事业部经理往往忽略企业的整体利益,仅从本部门利益出发考虑问题。

采购事业部制组织结构适用于采购规模大而品种多、需求复杂、市场多变的企业。

企业采购管理组织的岗位设置要依据采购管理的职能、任务和管理机制。岗位的设置不是一成不变的,既要遵循精简、科学、合理的原则,又要根据本企业管理的实际情况进行设置。

#### 四、采购分类

##### (一) 按采购范围可分为国内采购和国际采购

###### 1. 国内采购

国内采购是指企业以货币向国内供应商采购所需物品的一种行为。它主要针对国内供应商在国内市场的采购,而非指采购的物品都一定由国内生产。这种采购方式有明显的优势。首先排除了沟通障碍。由于供应商与购买商有着相同的文化背景、道德观念和商业组织等,有利于维持良好的商业关系。其次,国内采购不存在贸易运输及定价等问题,节省了在国际贸易中所发生的相关费用。最后,国内采购一般时间较短。

###### 2. 国际采购

国际采购又称全球采购,主要是指采购商向国外供应商采购物资的过程,即通过对世界各地对共同产品项目、流程、技术需求的资讯,与供应商加以整合协调,国内采购企业直接向国外厂商采购所需物资的一种跨国交易行为。其优势在于以下两点:第一,国际采购扩大了供应商的范围,而众多跨国公司对品质的严格要求使得采购方有机会得到符合要求标准品质的物资;第二,国际采购中有竞争力的供应商通常能提供比国内供应商低得多的价格,这就降低了采购成本,满足每个采购商的要求。

这两种采购方式各有所长,在实际应用中可以优势互补。

##### (二) 按采购时间跨度可分为长期合同采购和短期合同采购

###### 1. 长期合同采购

长期合同采购采购时需要签订长期的采购合同,通常为多次交易,且交易关系较稳定。

###### 2. 短期合同采购

短期合同采购是指通过合同实现一次交易,交易关系不稳定。

##### (三) 按采购主体可分为个人采购、企业采购和政府采购

###### 1. 个人采购

个人采购是消费者个人为满足自身需要而发生的购买消费品的行为,一般购买对象以生活资料为主,一般特点为购买量少、次数频繁。

###### 2. 企业采购

企业采购是为满足企业生产经营所需而发生的购买行为,一般特点为购买量大、次数较少、专业化程度高。

###### 3. 政府采购

政府采购即政府出资为政府的活动需要而发生的采购行为,一般不以盈利为目的。政府采购的资金来源于国家的公共资源,因此政府采购职能就是一个透明度高的受管制过程,受到法律、规则和条例、司法或行政决定,以及政策和程序的限定和控制。

政府采购有八大特点:一是资金来源的公共性;二是采购主体的特定性;三是采购活动的非营利性;四是政府采购的社会性;五是采购对象的广泛性;六是采购行为的行政性;七是采购运