



职业院校“双证书”课题实验教材
人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心指导编写

物流采购与 供应链管理

主 编 史忠健 杨 明 龚成洁

WULIU CAIGOU YU
GONGYING GUANLI



职业院校“双证书”课题实验教材
人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心指导编写

物流采购与供应链管理

主 编	史忠健	杨 明	龚成洁
副主编	袁 荣	李福烨	
参 编	邱春龙	赵同荣	张鲁航
	刘 芸	陈 曦	

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

物流采购与供应管理 / 史忠健, 杨明, 龚成洁主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 2
ISBN 978-7-300-22383-4

I. ①物… II. ①史… ②杨… ③龚… III. ①物流-采购管理 ②物资供应-物资管理 IV. ①F253.2
②F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 017175 号

职业院校“双证书”课题实验教材

人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心组织编写

物流采购与供应管理

主 编 史忠健 杨 明 龚成洁

副主编 袁 荣 李福烨

参 编 邱春龙 赵同荣 张鲁航 刘 芸 陈 曦

Wuliu Caigou yu Gongying Guanli

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)

010-62511770 (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 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2016 年 2 月第 1 版

印 张 13.25

印 次 2016 年 2 月第 1 次印刷

字 数 313 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

出版说明

实行“双证书”制度，是党中央、国务院适应社会主义市场经济要求，推动职业教育、职业培训改革的重要举措。早在1993年，《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》就提出：“要制定各种职业的资格标准和录用标准，实行学历文凭和职业资格两种证书制度。”从那时起，“双证书”制度历经了制度确立、探索试点、积极推进三个发展阶段。2014年，《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》（国发〔2014〕19号）指出：“服务经济社会发展和人的全面发展，推动专业设置与产业需求对接，课程内容与职业标准对接，教学过程与生产过程对接，毕业证书与职业资格证书对接，职业教育与终身学习对接。重点提高青年就业能力。”“推进人才培养模式创新……积极推进学历证书和职业资格证书‘双证书’制度。”

近年来国家有关部门为促进就业和提高劳动者素质，对职业院校实施“双证书”制度作出了许多政策安排，“双证书”制度在广大职业学校得到有效推行，学历证书、职业资格证书成为毕业生就业找工作的“敲门砖”和“通行证”。但是，我们也发现，在职业院校，学历认证和职业资格认证还没有从根本上实现贯通，普遍存在着各行其道、“两张皮”的现象，缺乏打通两者的桥梁和纽带。其中，融合双证的课程与教材建设滞后是关键原因。

为了探索解决这个长期困扰中国职业教育界的难题，人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心部级课题《职业技能教学用书开发技术规范与评价体系研究》课题组（项目编号：RS2013-16，以下简称“课题组”）在“双证书”课程资源建设开发方面做了积极研究和有益尝试。课题组认为：“双证书”课程是指实现国家职业标准和专业教学标准对接、职业技能鉴定与专业课程学习考核对接的课程，它是使学生在不延长学习时间的情况下，同时获得学历证书和职业资格证书的学校正规课程。加强对“双证书”课程教材开发的研究，对于探索从课程层面做到“双证结合”，引导学校用好现有职业技能鉴定政策，推动学生职业技能和就业竞争力提升，具有十分重要的意义。开发职业技能鉴定与学校课程考试两考合一的“双证书”教材，可以形成“双证书”政策落地的基础性教学资源，解决推行“双证书”制度、实施“两考合一”的“最后一公里”问题。

为了在教材层面上做到专业教学标准与国家职业标准的内容对接，课题组通过研究，制定了《中等职业学校“双证书”课程教材开发技术规范》，主要技术要点如下：一是以专业教学标准为依据，细化“双证书”培养目标；二是以国家职业技能标准为依据，确定“双证书”课程；三是根据双证结合的理念，编制“双证书”课程实施规范；四是结合职场工作实际，开发“双证书”综合实训课程；五是积极改革教学模式，建设“双证书”课程标准；六是根据职业教育特色，组织编写“双证书”教材；七是做好试题开发组织和考



务服务，为“两考合一”做好技术保障。这一技术规范为实现教学内容与职业标准“双覆盖”、教学过程与岗位要求“双对照”、课程考试与技能鉴定“双结合”的职业院校教材开发目标提供了一个技术指引。

2013年以来，在课题组的统一组织下，中国人民大学出版社、外语教学与研究出版社、高等教育出版社、语文出版社、教育科学出版社等各参研单位共开发了中等职业学校机电技术应用等20个专业“双证书”课程实验性教材。

“双证书”课题实验教材的开发采取专业负责人制，每个专业由一名资深专家对教材目标、内容选择、内容组织进行总体把关，然后指导各册主编分头编写，最后再由本专业教学专家、职业技能鉴定专家、企业专家、课程开发专家组成的编审委员会共同审定，确保符合课题组提出的职业院校“双证书”教材开发技术规范，同时，努力在教材开发中对接“四新”（新知识、新技能、新产品、新工艺），做到不遗漏知识点、技能点、态度点。

“双证书”教材的开发和编写遵循了教育部门颁布的《中等职业学校专业教学标准》规定的课程名称与“主要教学内容和要求”，并在教材中融入了相应的五级、四级国家职业技能标准的要求，有助于学生学习掌握职业技能鉴定所要求的相关知识和必备技能，并获取相应等级的职业资格证书，为推动职业院校实施“双证书”制度提供了必要的教学资源支持。

“双证书”课题实验教材的开发，是一个新的探索，欢迎广大中等专业学校和职业高中积极试用，并提出宝贵意见，我们将进一步改进和完善。

职业教育是使“无业者有业，有业者乐业”的伟大事业。让我们携起手来，为建设现代职业教育体系和构建终身职业培训体系尽自己一份绵薄之力。

人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心

《职业技能教学用书开发技术规范与评价体系研究》

课题组

2015年6月23日

前言

采购和供应管理能力是所有采购岗位人员应掌握的基本技能之一。为了适应中等职业教育改革的需求,我们依据《中等职业学校物流服务与管理专业教学标准》和《物流师国家职业标准》编写了本教材。在编写过程中,我们始终坚持把培养技能型人才放在首位,保证理论知识充足,突出技能训练。

本书共分为四部分。第一部分是项目一“认识采购与供应管理”,由“了解采购与供应管理”和“了解采购与供应管理组织的岗位设置及职责”两个任务组成;第二部分是“采购业务流程”,由项目二“采购计划及预算”、项目三“供应商的选择与管理”、项目四“采购谈判”等十个项目组成,每个项目下又细分为若干任务;第三部分是项目十二“采购技术”,引导学生完成“认识 JIT 采购”“熟悉供应链采购管理”和“熟悉电子商务采购”三个任务;第四部分是项目十三“供应管理”,包括“掌握供应市场环境分析的内容及步骤”“理解供应管理规划在企业战略中的作用”和“掌握供应管理策略的基本方法”三个任务。

本书的编写分工如下:第一部分由史忠健(青岛职业技术学院)、袁荣(青岛职业技术学院)编写;第二部分:项目二、项目九由李福焯(山东城市服务技术学院)编写,项目三由邱春龙(漳州职业技术学院)编写,项目四由袁荣编写,项目五由张鲁航(青岛职业技术学院)编写,项目六由刘芸(青岛职业技术学院)编写,项目七由龚成洁(青岛职业技术学院)编写,项目八由史忠健编写,项目十、项目十一由陈曦(青岛职业技术学院)编写;第三部分由杨明(青岛职业技术学院)编写;第四部分由赵同荣(中国铝业青岛分公司物资配送中心)编写。史忠健负责全书的统稿工作。

在本书编写过程中,我们参阅了许多国内外教材、著作和网上资料,在此谨向有关作者、编者、出版社表示真诚的谢意。

由于编者的水平有限,书中的错误或纰漏在所难免,恳请广大读者批评指正。

目 录

项目一 认识采购与供应链管理	1
任务一 了解采购与供应链管理	2
任务二 了解采购与供应链管理组织的岗位设置及职责	5
项目二 采购计划及预算	15
任务一 掌握采购需求预测的方法	16
任务二 掌握采购计划的编制方法	21
任务三 掌握采购预算编制的方法和流程	28
项目三 供应商的选择与管理	36
任务一 供应商的调查与开发	37
任务二 供应商的选择与评估	40
任务三 供应商的关系管理	55
项目四 采购谈判	62
任务一 熟悉采购谈判的步骤	63
任务二 掌握采购谈判的策略和技巧	68
项目五 采购价格与成本管理	76
任务一 采购价格的确定与采购成本的构成	77
任务二 掌握采购成本的分析方法	88
项目六 采购合同管理	93
任务一 了解采购合同的内容与形式	94
任务二 掌握采购合同的订立与终止	98
任务三 熟悉采购合同的履行与争议的解决方式	103
项目七 采购监控	107
任务一 了解采购监控的对象	107
任务二 掌握采购监控的方法	109



项目八 采购货物的验收与采购质量管理	117
任务一 了解采购货物的检验与验收	118
任务二 熟悉采购质量管理	121
项目九 采购库存管理	127
任务一 认识库存与库存管理	128
任务二 掌握合理库存量的确定方法	131
任务三 掌握库存管理的基本方法	136
任务四 熟悉订货点技术	140
项目十 采购结算管理	149
任务一 了解货币种类与采购的关系	150
任务二 掌握付款的操作流程	150
任务三 掌握采购付款的各种结算方式	151
项目十一 采购风险管理与绩效评估	157
任务一 掌握采购风险的概念和种类	158
任务二 掌握采购风险管理的措施和方法	159
任务三 掌握采购绩效评估的方法	160
任务四 掌握采购人员绩效评估的方式	164
项目十二 采购技术	168
任务一 认识 JIT 采购	169
任务二 熟悉供应链采购管理	178
任务三 熟悉电子商务采购	187
项目十三 供应管理	191
任务一 掌握供应市场环境分析的内容及步骤	192
任务二 理解供应管理规划在企业战略中的作用	196
任务三 掌握供应管理策略的基本方法	199
参考文献	204

项目一

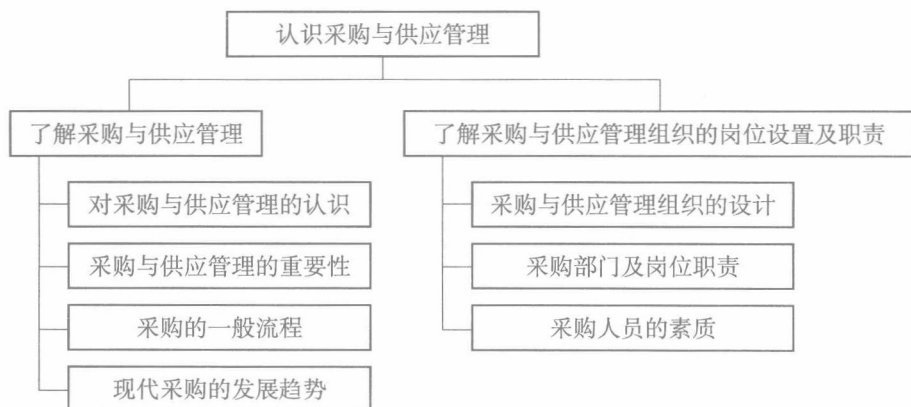
认识采购与供应链管理

学习提示

采购与供应是一种常见的经济行为,从日常生活到企业运作,从民间到政府,都离不开它。无论是组织还是个人,要生存,就要从其外部的供应商手中获取所需要的有形物品或无形服务。从历史上看,在许多组织机构里,采购和供应职能被认为是相对不重要的职能,然而随着经济的不断发展,人们对采购和供应的关注不断增加,采购行为已被看作是一种具有重大战略意义的经济活动。采购的速度、效率,订单的执行情况会直接影响企业是否能够快速灵活地满足下游客户的需求;采购成本的高低会直接影响到企业最终产品的定价和整个供应链的最终获利情况。在这里,我们将探讨采购与供应链管理的发展趋势以及企业对采购人员的素质要求。



任务导图



学习目标

知识目标:

1. 了解采购与供应链管理的作用;

2. 熟悉企业采购与供应管理组织的岗位设置和岗位职责；
3. 熟悉采购人员应具备的素质要求。

能力目标：

能够分析现代采购的发展趋势。



知识探究

任务一

了解采购与供应链管理

对采购活动最简单的看法是，采购就是买东西。对于很多制造型企业来说，采购部门可能是个令人头疼的成本中心，那么如何利用采购实现产品增值呢？



对采购与供应管理的认识

采购与供应和采购与供应管理是两个不同的概念。采购与供应是一项具体的业务活动，一般由采购员承担具体的采购任务。采购与供应管理是企业管理系统的一个重要子系统，是指为保障企业物资供应而对企业的整个采购供应活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的活动，是企业战略管理的重要组成部分，一般由企业的中高层管理人员承担。企业采购与供应管理的目的是保证供应，满足生产经营需要，采购与供应管理既包括对采购与供应活动的管理，又包括对采购人员和采购资金的管理等。一般情况下，有采购与供应就必然有采购与供应管理。但是，不同的采购活动，由于其采购环境，采购的数量、品种、规格的不同，管理过程的复杂程度也不同。个人采购、家庭采购，尽管也需要计划决策，但毕竟相对简单，这里我们重点探讨的是面向企业的采购与供应管理活动。



采购与供应链管理的重要性

采购工作在过去一直很少受到重视，这一方面是由于企业对采购的重要性认识不足，另一方面也与社会经济的发展水平和市场化程度有关。而今天，随着市场竞争的日益激烈，企业普遍意识到内部的获利空间已经很小，要进一步提高利润率，只能把盈利视角扩大到整个供应渠道上。人们发现在企业同上下游企业组成的系统中，存在着巨大的改进空间，可以更好地利用整个供应渠道的资源，争取更多的获利条件，采购的重要性应理所当然地提升到企业发展的战略高度来认识。



（一）可以满足产品制造需求

企业生产部门对采购物品的要求不仅仅局限于数量方面，还有质量、性能、时间、规格等方面的要求。原材料和零部件的性能和质量直接关系到产品的性能和质量。

（二）控制成本的主要手段之一

采购与供应的成本构成了生产成本的主体部分（在制造业中，企业的采购资金占最终产品销售额的40%~60%），其中包括采购与供应费用、仓储费用、流动资金占用费用以及采购与供应管理费用等，这意味着采购成本的降低将对企业利润的增加产生显著影响，其增加利润的效果要远远大于在其他方面采取的措施。因此，加强采购与供应的组织与管理，对于节约占用资金、压缩储存成本和加快营运资本周转起着重要的作用。

（三）可以帮助企业洞察市场的变化趋势

企业的生产经营活动是以市场为导向，凭借市场这个舞台而展开的。采购人员虽然直接和资源市场打交道，但是资源市场和销售市场是交融混杂在一起的，都处在大市场之中。所以，采购人员也可以为企业及时提供各种各样的市场信息，供企业进行决策。通过采购渠道观察市场供求变化及其发展趋势，借以引导企业投资方向，调整产品结构，确定经营目标、经营方向和经营策略。

采购的一般流程

采购的一般流程如图1—1所示。

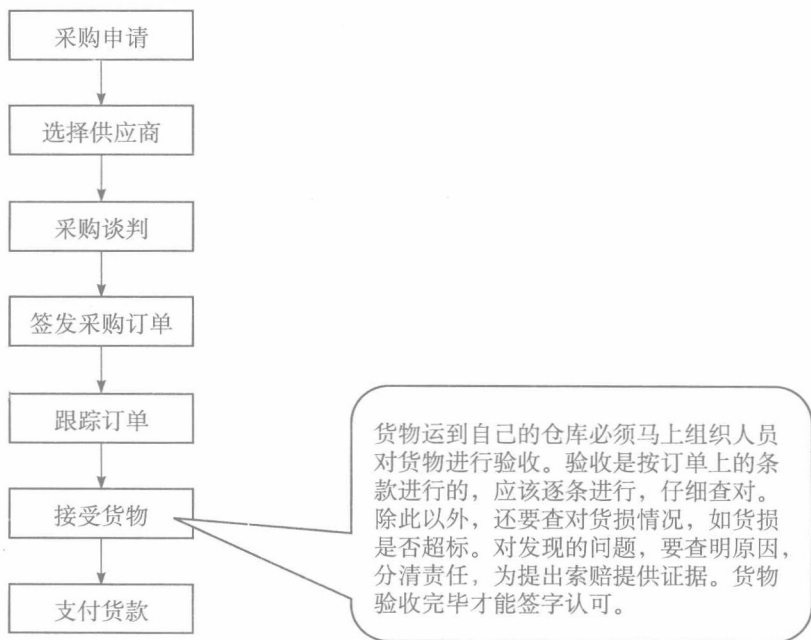


图1—1 采购的一般流程



四 现代采购的发展趋势



（一）从为库存而采购到为订单而采购

在商品短缺的状态下，为了保证生产，必然会为库存而采购，但在如今供大于求的市场环境下，为订单而采购则成了一条铁的规律。在市场经济条件下，大量库存是企业的“万恶之源”，零库存或少量库存成了企业的必然选择。制造订单是在用户需求订单的驱动下产生的。然后，制造订单驱动采购订单，采购订单再驱动供应商。这种准时化的订单驱动模式可以准时响应用户的需求，从而降低库存成本，提高物流的速度和库存周转率。



相关链接

JIT 生产

准时化（Just in Time, JIT）系统是由日本企业首创的一种生产管理系统，最早使用这一系统的企业是全球知名的丰田汽车公司。JIT 系统是指企业在生产自动化、电算化的情况下，合理规划并大大简化采购、生产及销售过程，使原材料进厂到产成品出厂直至进入市场能够紧密地衔接，尽可能减少库存，从而达到降低产品成本、全面提高产品质量、提高劳动生产率以及实现综合经济效益目标的一种先进生产系统。

JIT 采购是 JIT 系统的重要组成部分，也是 JIT 系统得以顺利运行的重要内容。根据 JIT 采购原理，一个企业只有在需要的时候才把需要的物资采购到需要的地点，这种做法使 JIT 采购成为一种节省而又有效率的采购模式。



（二）从对采购商品的管理到对供应商外部资源的管理

传统上，采购管理理论注重采购行为本身，通过考虑如何选择供应商、决定采购的数量、确定合适的价格、签订采购合同，以及如何谈判，使企业在采购行为中获利。

而现代采购管理理论则更加强调企业与供应商之间的关系管理，如果制造企业与供应商之间建立起一种“互利双赢”的合作关系，则更有利于双方的长远发展。由于供需双方建立起了一种长期的、互利的战略伙伴关系，因此，供需双方可以及时把生产、质量、服务、交货期等信息实现共享，使供应商严格按照要求提供产品与服务，并根据生产需求协调供应商的计划，以实现准时化采购，最终使供应商进入生产过程与销售过程，实现双赢。



（三）从采购方式单元化到多元化

传统的采购方式与渠道比较单一，但现在迅速向多元化方向发展，首先表现在全球化采购与本土化采购相结合。跨国公司生产活动的区域布局更加符合各个国家的区位优势，而其采购活动也表现为全球化的采购，即企业以全球市场为选择范围，寻找最合适的供应商，而不是局限于某一地区。其次表现在集中采购与分散采购相结合、自营采购与外包采购相结合等。



宜家通过低价采购取得竞争优势

在全球市场，宜家一直以优质低价的形象出现，这得益于宜家的采购策略。

一、以规模采购获得低成本

宜家在为产品选择供应商时，从整体上考虑总体成本最低。即以产品运抵各中央仓库的成本作为基准，再根据每个销售区域的潜在销售量来选择供应商，同时参考质量、生产能力等其他因素。由于宜家绝大部分的销售额来自欧洲和美国，所以一般只参考产品运抵欧洲和美国中央仓库的成本。宜家在全球拥有近 2 000 家供应商（其中包括宜家自有的工厂），供应商将各种产品由世界各地运抵宜家全球的中央仓库，然后从中央仓库运往各个商场进行销售。这种全球大批量集体采购方式可以取得较低的价格，挤压竞争者的生存空间。同宜家的大批量集体采购相比，竞争者无法以相同的低价获得产品，产品定价要低于宜家的价格，只有偷工减料或者是降低生产费用，然而降低生产费用的空间不会太大，而偷工减料的产品也无法长期同宜家竞争。

二、因地制宜改变采购渠道，保持竞争优势

宜家的亚太地区中央仓库设在马来西亚，所有前往中国商场的产品必须先运往马来西亚。这种采购方式使宜家总体的成本降低。但是对于中国市场来说，成本较高。特别是对于家具这类体积较大的商品来说，运费在整个成本中会达到 30%，直接影响到最终的定价。随着亚洲市场特别是中国市场所占的比重不断扩大，宜家正在把越来越多的产品或者是产品的部分放在亚洲地区生产，这将大大降低运费对成本的影响。目前，宜家正在实施零售选择计划，即由中国商场选择几个品种，然后由中国的供应商进行生产，直接运往商店的计划。例如，尼克折叠椅过去由泰国生产，运往马来西亚后再转运中国。采购价相当于人民币 34 元/把，但运抵中国后成本已达到 66 元/把。再加上商场的运营成本，最后定价为 99 元/把，年销售额仅为每年 1 万多把。实施这项计划后，中国的采购价为人民币 30 元/把，运抵商店的成本增至 34 元/把，商场的零售价定为 59 元/把，单价比以前低了 40 元，年销售量猛增至 12 万把。随着中国房地产热潮的高温不退，家居用品市场的竞争也日趋激烈，宜家在产品的设计、营销方法以及品牌上已经和其他竞争对手形成了足够的差异，但是这种壁垒能否足以抵挡其他家居用品商的猛烈进攻，价格仍然是主要因素。降低采购成本后，宜家显然正在针对目标消费群体，加大本土采购力度，继续降低成本价格，把宜家在全球的价格优势发挥出来，再结合其特有的体验营销、服务营销等多种营销手段，有助其与众多竞争对手区别开来，从而取得竞争优势。

资料来源：<http://www.chinawuliu.com.cn>。

任务二

了解采购与供应链管理组织的岗位设置及职责

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有效的管理组织机构，更要有一些能干的管理人员和操作人员。



采购与供应管理组织的设计

采购与供应管理组织是为了实现给定的采购与供应任务而组建起来的一个管理执行机构。它要解决的是：完成给定的采购与供应任务工作，需要多少人？需要设定什么岗位？确定什么职务？承担什么责任？彼此之间的工作关系是什么？



（一）采购与供应管理组织的设计原则

1. 与企业的性质、规模相适应

对于规模较小的企业来说，只需要设计一个比较简单的采购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，常常设有集团采购部或中央采购中心，同时各个子企业分别设有采购的分支机构。

2. 确保合理分工

在采购与供应管理组织内部，应按照不同人员的能力、职责进行合理分工，以便各负其责，提高采购与供应的效率。

3. 与企业的管理水平相适应

如果企业的管理水平很高，已经引入物料需求计划（Material Requirement Planning, MRP）系统，企业的采购需求计划、订单开具、收货、跟单都应按照 MRP 系统要求通过计算机进行操作控制。管理水平较低的企业，其采购部门的设置应根据企业管理水平达到的程度相应地进行设计。



相关链接

MRP 系统

MRP 系统是当代国际上一种成功的企业管理理论和方法。MRP 系统的基本思想就是通过运用科学的管理方法和现代化的工具——计算机，规范企业各项管理，并根据市场需求的变化，对企业的各种制造资源和整个生产、经营过程，实行有效的组织、协调、控制，在确保企业正常生产的基础上，最大限度地降低库存量，缩短生产周期，减少资金占用，降低生产成本，提高企业的投入产出率等，从而提高企业的经济效益和市场竞争能力。

4. 便于统一指挥

在采购与供应管理组织中，每一个采购人员应该拥有一个采购主管所赋予的职权并承担相应的职责，同时对其上级负责。

5. 具有有效的管理幅度

管理幅度是指每一管理者直接管理的下属的人数。在建立采购与供应管理组织时，应该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

有效的采购与供应管理组织必须是权责相互制衡的。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和统一。

（二）采购组织结构

企业采购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，还要根据企业管理的实际情况。一般有以下几种组织结构。

1. 直线制的采购组织结构

如图 1—2 所示，直线制的采购组织结构是一个采购主管直接管理多个采购员的组织结构。

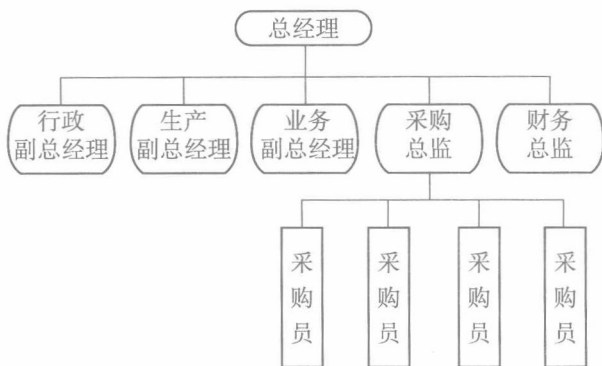


图 1—2 直线制的采购组织结构示意图

直线制的采购组织结构的优点：一是指令和被指挥的关系简单，权力集中，责权分明，联系简洁，指挥和命令统一，决策速度快，容易维持管理秩序；二是有利于加强管理控制和责任的力度，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。

直线制的采购组织结构的缺点是：由于采购总监对下级的所有业务进行指挥和监督，因此，采购总监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满足的。因此，这种结构适合于中小企业的采购管理。

2. 直线职能制的采购组织结构

直线职能制的采购组织结构是在直线制的基础上，增加相应的职能管理部门，使其参与采购主管决策，并承担管理的职能。

直线职能制的采购组织结构的优点是：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。

直线职能制的采购组织结构的缺点是：各职能部门和直线指挥部门之间容易产生矛盾，加大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；信息传递线路较长，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。

直线职能制的采购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. 采购事业部制的采购组织结构

采购事业部制的采购组织结构是一种集中化与分散化相结合的组织结构，如图 1—3 所示。各事业部实行的是集中化采购，而从总公司的角度分析则实行分散化采购，即将采购权分散到各事业部。

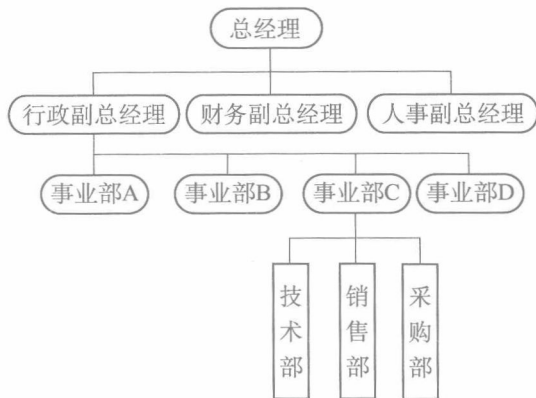


图 1—3 采购事业部制的采购组织结构示意图

采购事业部制的采购组织结构适用于采购规模大、品种多、需求复杂、市场多变的企业。



采购部门及岗位职责

要保证采购工作顺利进行，在企业内部应明确各采购部门和岗位的职责，表 1—1 概括了部分采购部门及岗位的职责要求。

表 1—1 采购部门及岗位职责

采购部门及岗位	职责描述
采购总部	1. 采购组织与工作职责的制定； 2. 采购作业规范手册的编制与更新； 3. 采购工作的培训与稽核； 4. 辅导各采购部门的采购工作； 5. 协调各采购部门与供应商之间的矛盾及交易条件。
采购部门	1. 筛选合作的供应商； 2. 与供应商协商； 3. 收集市场资讯，掌握市场的需求及未来的趋势。
采购总监	1. 协调各采购部门经理的工作并予以指导； 2. 负责各项费用支出核准、各项费用预算审定和报批落实； 3. 负责监督及检查各采购部门执行岗位工作职责和行为规范的情况； 4. 负责采购员工的考核工作，在授权范围内核定员工的升职、调动、任免； 5. 定期给予采购人员相应的培训。

续前表

采购部门及岗位	职责描述
采购经理	1. 决定与供应商的合作方式，审核与供应商的交易条件； 2. 在采购主管需要支援时予以支援； 3. 负责本部门工作计划的制订及组织实施和督导管理； 4. 负责本部门的全面工作，保证日常工作的正常运作； 5. 负责执行采购总监的工作计划； 6. 负责采购人员的业务培训和管理。
采购主管	1. 制订采购计划； 2. 设定与监督采购物料标准； 3. 采购人员的培养与管理。
采购人员	1. 经办一般性物料的采购； 2. 查访厂商； 3. 调查材料市场行情； 4. 查证进料的品质和数量； 5. 进料品质和数量异常的处理； 6. 与供应商谈判价格、付款方式、交货日期等； 7. 确认交货日期； 8. 一般索赔案件的处理； 9. 处理退货； 10. 收集价格情报及替代品。
采购助理	1. 协助采购经理/主管开展日常工作； 2. 分派采购人员及采购文员的日常工作； 3. 协助采购人员与供应商谈判价格、付款方式、交货日期等； 4. 采购进度的追踪； 5. 保险、公证、索赔的督导； 6. 审核一般产品采购申请； 7. 市场调查； 8. 供应商的考核。
采购文员	1. 请购单、验收单的登记； 2. 订购单与合约的登记； 3. 交货记录及跟踪； 4. 供应商来访的安排与接待； 5. 采购费用的统一申请与报支； 6. 电脑作业与档案管理； 7. 承办保险、公证事宜。



采购人员的素质

采购人员是企业采购工作的主体，因此，采购人员的素质高低，会直接影响企业采购的效率和质量。一般可以从采购人员的知识、技能和态度三个方面来衡量采购人员的素质。知识是指人们为完成某项任务所需知道的东西，包括一般知识和专业知识；技能是人们为了完成任务所需具备的能力；态度则是人们做一项工作的方式及精神状态。表 1—2 列出了部分有关采购人员的素质要求。