



现代物流与供应链系列教程

采购管理

甘 明 刘洪娟 杨 悦 编著

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

现代物流与供应链系列教程

采 购 管 理

甘 明 刘洪娟 杨 悦 编著

中国石化出版社

内 容 提 要

本书共分13章,系统阐述了采购的基本理论、组织结构、工作流程和管理技术。在此基础上,对供应市场调查与分析、采购战略、采购计划与预算管理、招标采购、采购谈判、采购合同管理、供应商管理、采购成本管理、采购绩效评估、采购风险管理、政府采购、国际采购、电子采购等内容进行深入细致的探讨。此外,放眼采购的发展方向,增加了对集合采购和绿色采购的研究和思考。

本书可作为物流管理、物流工程及相关专业教材,也可作为企业的培训教材和参考书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理/甘明,刘洪娟,杨悦编著. —北京:
中国石化出版社, 2010. 8
(现代物流与供应链系列教程)
ISBN 978-7-5114-0464-0

I. ①采… II. ①甘…②刘…③杨… III. ①采购-
企业管理-高等学校-教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 116047 号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

读者服务部电话:(010)84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

河北天普润印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 16 开本 18.5 印张 459 千字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

定价:42.00 元

前 言

随着全球经济一体化，市场竞争日趋激烈，采购管理在企业物流管理中的作用日益重要，企业管理者已意识到采购对一个企业创造超额利润的重要性。人们在采购实践中发现利用科学的采购管理理论指导采购，有助于形成正确、高效的运作和管理模式，降低企业成本，提高企业的市场竞争力，最终实现可持续发展。

本书从对采购和采购管理的本质把握入手，全面分析国内外采购管理现状和发展趋势，学习国外企业先进的采购管理经验，系统阐述了采购的基本理论、组织结构、工作流程和管理技术。在此基础上，对供应市场调查与分析、采购战略、采购计划与预算管理、招标采购、采购谈判、采购合同管理、供应商管理、采购成本管理、采购绩效评估、采购风险管理、政府采购、国际采购、电子采购等内容进行深入细致的探讨。此外，放眼采购的发展方向，增加了对集合采购和绿色采购的研究和思考。

本书由后勤工程学院现代物流研究所甘明副教授、刘洪娟博士和杨悦讲师编著，重庆城市管理职业学院工商管理系田哩老师和后勤工程学院刘华夏、马田野、王亚梅、张陈、李杰、李清侃、张崇波、李文辉参与编写，王丰、甘明、刘洪娟负责审定。在编写过程中，参考了国内外大量的资料，在此表示衷心的感谢。由于编者水平有限，书中难免出现疏漏和不足之处，恳请读者批评、指正。

编 者

目 录

第1章 概论	(1)
学习目标	(1)
1.1 引言	(1)
1.2 采购的产生与发展	(1)
1.3 采购的涵义及分类	(2)
1.4 采购管理的地位及作用	(5)
1.5 采购的组织与机构	(6)
1.6 采购的基本程序	(14)
1.7 采购管理的发展趋势	(19)
1.8 小结	(21)
案例分析	(21)
复习思考题	(22)
第2章 供应市场调查与分析	(23)
学习目标	(23)
2.1 引言	(23)
2.2 供应市场调查	(23)
2.3 供应市场分析	(27)
2.4 小结	(30)
案例分析	(30)
复习思考题	(33)
第3章 采购战略	(34)
学习目标	(34)
3.1 引言	(34)
3.2 采购与供应战略的意义	(34)
3.3 采购战略的影响因素	(35)
3.4 采购战略的制定	(37)
3.5 小结	(42)
案例分析	(42)
复习思考题	(44)

第4章 采购计划与预算管理	(45)
学习目标	(45)
4.1 引言	(45)
4.2 采购需求的确定	(45)
4.3 采购计划的概念及分类	(48)
4.4 影响采购计划与预算的因素分析	(49)
4.5 采购计划的编制	(50)
4.6 采购预算	(56)
4.7 采购计划的审批与执行	(60)
4.8 小结	(62)
案例分析	(62)
复习思考题	(64)
第5章 招标采购	(65)
学习目标	(65)
5.1 引言	(65)
5.2 招标方式及选择	(65)
5.3 招标采购的一般程序	(68)
5.4 招标代理资格申请	(71)
5.5 招标采购前期准备	(73)
5.6 招标采购的组织实施	(74)
5.7 招标中的常见问题及其解决	(91)
5.8 小结	(93)
案例分析	(93)
复习思考题	(94)
第6章 采购谈判	(95)
学习目标	(95)
6.1 引言	(95)
6.2 采购谈判的含义及适用条件	(95)
6.3 采购谈判计划	(96)
6.4 采购谈判的目标	(102)
6.5 采购谈判的原则	(104)
6.6 采购谈判的程序	(105)
6.7 采购谈判的内容	(108)
6.8 采购谈判的策略和技巧	(110)
6.9 小结	(113)
案例分析	(114)

复习思考题	(116)
-------------	-------

第7章 采购合同管理	(117)
-------------------------	--------------

学习目标	(117)
------------	-------

7.1 引言	(117)
--------------	-------

7.2 采购合同的含义及特征	(117)
----------------------	-------

7.3 采购合同的作用	(118)
-------------------	-------

7.4 采购合同的种类	(118)
-------------------	-------

7.5 采购合同的谈判与签订	(120)
----------------------	-------

7.6 采购合同的履行	(121)
-------------------	-------

7.7 采购合同的变更、中止与解除	(123)
-------------------------	-------

7.8 采购合同纠纷解决	(124)
--------------------	-------

7.9 招标采购合同	(127)
------------------	-------

7.10 采购合同示例	(129)
-------------------	-------

7.11 小结	(131)
---------------	-------

案例分析	(131)
------------	-------

复习思考题	(132)
-------------	-------

第8章 供应商管理	(133)
------------------------	--------------

学习目标	(133)
------------	-------

8.1 引言	(133)
--------------	-------

8.2 供应商调查	(133)
-----------------	-------

8.3 供应商的评审与监控	(135)
---------------------	-------

8.4 供应商开发	(139)
-----------------	-------

8.5 供应商选择	(141)
-----------------	-------

8.6 供应商的评价	(147)
------------------	-------

8.7 供应商关系管理	(151)
-------------------	-------

8.8 小结	(152)
--------------	-------

案例分析	(153)
------------	-------

复习思考题	(155)
-------------	-------

第9章 采购成本管理	(156)
-------------------------	--------------

学习目标	(156)
------------	-------

9.1 引言	(156)
--------------	-------

9.2 供应价格分析	(156)
------------------	-------

9.3 采购成本分析	(158)
------------------	-------

9.4 采购定价方法	(164)
------------------	-------

9.5 采购成本控制方法	(165)
--------------------	-------

9.6 小结	(168)
案例分析	(168)
复习思考题	(169)
第10章 采购绩效评估	(170)
学习目标	(170)
10.1 引言	(170)
10.2 采购绩效概述	(170)
10.3 采购绩效评估分类	(172)
10.4 采购绩效评估机构	(175)
10.5 采购绩效评估的原则	(176)
10.6 采购绩效评估内容和步骤	(177)
10.7 采购绩效评估指标体系	(179)
10.8 基于标杆管理的采购绩效评估	(181)
10.9 采购绩效的改进	(183)
10.10 小结	(184)
案例分析	(184)
复习思考题	(186)
第11章 采购风险管理	(187)
学习目标	(187)
11.1 引言	(187)
11.2 采购风险影响因素分析	(188)
11.3 采购风险的分类	(190)
11.4 采购风险的特点	(192)
11.5 采购风险管理的程序	(192)
11.6 采购风险的防范	(193)
11.7 小结	(196)
案例分析	(197)
复习思考题	(198)
第12章 政府采购	(199)
学习目标	(199)
12.1 引言	(199)
12.2 政府采购的定义和特点	(199)
12.3 政府采购的目标与计划	(201)
12.4 政府采购的原则	(202)
12.5 政府采购的程序	(203)

12.6 政府采购方式	(206)
12.7 政府采购管理	(207)
12.8 小结	(215)
案例分析	(216)
复习思考题	(218)
第13章 国际采购	(219)
学习目标	(219)
13.1 引言	(219)
13.2 国际采购概述	(219)
13.3 国际采购的程序	(222)
13.4 国际贸易术语与价格	(225)
13.5 国际采购的运输与保险	(227)
13.6 小结	(229)
案例分析	(230)
复习思考题	(232)
第14章 电子采购	(233)
学习目标	(233)
14.1 引言	(233)
14.2 电子采购概述	(233)
14.3 电子采购的分类管理	(235)
14.4 电子采购的模式	(236)
14.5 电子采购流程与方案	(238)
14.6 电子采购的实施步骤	(240)
14.7 电子采购的发展	(241)
14.8 小结	(242)
案例分析	(243)
复习思考题	(245)
第15章 集合采购	(246)
学习目标	(246)
15.1 引言	(246)
15.2 集合采购的含义及其特点	(246)
15.3 集合采购的优势	(247)
15.4 集合采购的运作模式	(249)
15.5 集合采购的程序	(250)
15.6 集合采购的实施策略	(263)

15.7 集合采购的运营绩效管理	(266)
15.8 小结	(268)
案例分析	(268)
复习思考题	(269)
第16章 绿色采购	(270)
学习目标	(270)
16.1 引言	(270)
16.2 采购与环境	(270)
16.3 绿色采购的起源、内涵及实现途径	(271)
16.4 国外绿色采购的发展	(273)
16.5 政府绿色采购	(274)
16.6 企业绿色采购	(277)
16.7 绿色采购下供应商的评价与选择	(279)
16.8 小结	(282)
案例分析	(282)
复习思考题	(283)
参考文献	(284)

第 1 章 概 论

【学习目标】

1. 了解采购的涵义及分类
2. 了解采购管理的地位及作用
3. 熟悉采购的组织与机构
4. 掌握采购的基本程序
5. 了解采购管理的发展趋势

1.1 引 言

采购是企业经营的一个核心环节，是获取利润的重要来源，同时也是企业的窗口和形象，是企业连接客户和供应商的桥梁。物品采购对于提高企业成本优势、供应链管理优势、客户满意度等核心竞争力方面具有重要作用。物品采购活动不仅关系到成本控制，而且影响到企业的商业道德和商业信誉。采购管理水平已经成为企业核心竞争优势的重要内容。正确理解物品采购，走出传统物品采购的误区，并将现代采购管理的原理和方法科学地运用于企业经营管理当中，是当今企业在全球化、信息化市场竞争中赖以生存的一个保障，更是现代化企业谋求发展壮大的一个必然要求。

1.2 采购的产生与发展

在传统思维里，采购就是拿钱买东西，其目的就是以最少的钱买到最好的物品。随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈，采购已由单纯的物品买卖发展成为一种职能，一门专业，一种可为企业节省成本、增加利润、获取服务的资源。采购部门在企业中具有举足轻重的地位，采购人员需要有较强的专业技能和谈判技巧。

在第一次世界大战之前，大多数企业把采购职能主要当作一种文书活动。但是，在第一次世界大战和第二次世界大战期间，由于市场几乎是无限的，所以一个企业的成功并不在于它能够销售什么，相反，它取决于企业从供应商那里获得原材料、用品和服务的能力。由于采购职能具有获得重要战争物资的作用，从那时起，人们开始关注采购职能的组织、政策以及程序，采购职能所应用的技术更加先进，受过专门训练的人越来越多，他们更有能力做出合理的采购决策，采购职能在企业中的地位也日益提高。许多企业将首席采购官提升到最高管理层，设置的头衔也多种多样，如采购副总裁、物料主任或者采购与供应副总裁等。

进入 20 世纪 70 年代以来，企业面临两个问题。一方面，支持运营的原材料几乎都出现了国际范围内的短缺；而另一方面，价格的增长幅度却远远超过了第二次世界大战时水平。这些变化使得采购部门备受瞩目，因为他们能否以合理的价格从供应商那里获得所需要的物料，将会决定企业的命运，这更进一步强化了采购对于高层管理的作用。90 年代以后，企业已经清楚地认识到，要想成功地与国内和国际上的企业竞争，就必须有一个有效益和效率

的采购部门。因为在大多数企业中，采购物料和服务的成本都大大超过劳动力或其他成本，所以，改进采购职能可以长久性地控制成本。

进入 21 世纪，新的采购方式反映了企业经营的重点已转向注重质量和供应商的作用，与供应商的关系从保持一定距离变为更紧密的合作。随着中国市场经济的逐步发展和成熟，以及中国加入 WTO，使得中国市场开始作为世界生产市场与资本市场的一部分而融入经济全球化的趋势之中，而采购也不可避免地随着市场主体的发展要加入这一全球化的大潮之中。

1.3 采购的涵义及分类

1.3.1 采购的涵义

传统意义上，采购仅是指一个组织从目标市场取得满足质量、数量和价格要求的相应资源的购买过程，即包括确定采购需求、选定供应商、谈妥价格、确定交货及相关条件、签订合同并按要求收货付款。在这个过程中，一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中，二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是一个商流过程，主要通过商品交换来实现商品所有权的转移。后者是一个物流过程，主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现商品空间位置的转移。因此，采购实际上是商流与物流相统一的过程。

采购的对象即“资源”，包括物品、工程和服务，其中物品资源既包括生活资料，也包括生产资料。能够提供这些资源的供应商就形成了资源市场。

随着贸易全球化的进程以及信息技术和计算机网络的飞速发展，采购的环境也发生了巨大变化。“采购”的内涵由传统的强调“采购是指买方应该具有一定支付能力从而使资源的所有权从卖方转移到买方并最终归买方的过程”，扩展到现代的强调“采购就是买方从外部目标市场(供应商)获得的使运营、维护和管理公司的所有活动处于最有利位置的所有货物、服务、能力和知识的过程”，因此，现代采购的含义不仅仅指交易过程，而且要涵盖包括诸如供应商之间的业务关系、对等贸易协定、从外部机构雇用临时人员、缔结广告合同等活动，即广义的“采购”内涵。

客观地说，定论的采购定义是不存在的。不同行业、不同企业因所处的环境不同，对采购的理解也就不同，所采取的运作方式也就有所差异，但对于“采购”概念的认识基本可以分为以下几个方面：

- (1) 采购是到资源市场直接购买所需资源，强调购买的一次性作用。
- (2) 采购是从众多供应商中通过询价而购买，强调与提供资源的供应商的经济关系。
- (3) 采购尤其要关注采购成本以及所购资源的规格以及由此而产生的后期费用，强调的是通过一个合理的总成本优势而获得资源。
- (4) 采购是与供应商之间合作从而提高质量、缩短交货期以降低供应风险的过程，强调的是供应商管理。
- (5) 采购的最终目的在于使企业自身具有竞争力的同时也使供应商增加价值，强调的是外部资源如何转化为具有竞争力的供应链协作关系，因此现代采购决策的本质是采购竞争力。

1.3.2 采购的分类

采购可以用不同的标准分类，基于采购的复杂性，这种分类有助于企业根据每一种采购的特点，合理选择采购方式。可以根据不同的分类方法，将采购分为以下几类：

1. 按采购范围分类

按照采购范围来分类可以分为以下两类：

(1) 国内采购

所谓国内采购，指企业以本币向国内供应商采购所需资源的一种行为。国内采购主要是指国内市场采购，并不是指采购的物品都一定是国内生产的，也可以向国外企业设在国内的代理商采购所需要的物资，只是以本币支付货款，不需要以外汇结算。国内采购又分为本地市场采购和外地市场采购两种。通常情况下，采购人员应该先考虑在本地市场采购，这样可以减少运输费用，节省采购成本，节约时间，同时保障供应。在本地市场不能满足需要时，再考虑从外地市场采购。

国内采购的优势是：首先，国内采购不会遇到商业沟通的困难。由于供应商与购买商有共同的文化背景、道德观念以及商业组织，这样有利于维系良好的商业关系，双方都可以减少资源消耗。其次，国内采购不存在国际贸易运输、定价的问题，省去了在国际贸易中洽商运费、保险、交货付款条件等问题。再次，国内采购一般用时较短，面临的不确定性和风险较小。

(2) 国外采购

国外采购，又称国际采购或全球采购，主要是指国内采购企业直接向国外厂商采购所需要的资源的一种行为。

国外采购的优势是：首先，企业(尤其是大型跨国公司)对采购产品质量有严格的要求，国外采购扩大了供应商的范围，购买商有很大的选择余地，就有可能获得高质量的产品。其次，每个采购企业都希望降低采购成本，而国外的一些有竞争力的供应商可以提供具有更低价格的产品。再次，参与国际采购可以锻炼自己适应经济全球化的能力，有利于企业的长远发展。最后，通过国际采购还可以获取一些在国内无法得到的资源，尤其是一些高科技产品。因此，虽然国际采购具有流程麻烦、风险较高等弱点，但仍然不失为一种重要的采购途径。

2. 按采购时间分类

按照采购时间来分类可以分为以下两类：

(1) 长期合同采购

长期合同采购是采购商和供应商通过合同，稳定双方的交易关系，合同期一般在一年以上。在合同期内，采购方承诺应该在供应方采购其所需要的资源，供应方承诺保证采购方质量、数量、品种、规格、型号等方面的需要。

长期合同采购的优点有：首先，有利于增强双方的信任和理解，建立稳定的供需关系；其次，有利于降低双方的价格洽谈费用；最后，由于有十分明确的法律保证，可以通过法律来维护各自的利益。但是，这种方式也有其不足之处：首先，其价格调整比较困难，一旦将来市场价格下降，采购方将会由于不能根据实际情况的变化来调整价格；其次，合同数量固定，采购数量调整有难度；最后，由于有了合同的限制，即使出现了更好的采购渠道，购买商也不能随意调整。长期采购合同主要适合于采购方需求量大、并有连续不断需求的情况。

(2) 短期合同采购

短期合同采购指采购商和供应商通过合同，实现一次交易，以满足生产经营活动的需要。短期合同采购中，供采双方的关系不稳定，采购产品的数量价格可以随现实情况相应调整，对采购方来讲具有较大的灵活性。但由于这种不稳定性，也将出现价格洽谈、交易以及服务等方面的不足。短期合同采购一般适合于非经常消耗、价格波动较大和质量不稳定的情况。

3. 按采购主体分类

按照采购主体来分类可以分为以下三类：

(1) 个人采购

个人采购是几乎每个人都经常在进行的采购活动，它是指消费者为满足自身需要而发生的购买所需资源的行为。购买对象主要为生活资料，如家用电器和生活必需品，当然，也可以是服务，如家政服务等。购买过程相对比较简单。

(2) 企业采购

企业采购是企业为了实现自己的经营目标而发生的采购行为。企业采购一般分为生产企业采购和流通企业采购。生产企业采购是为了生产而进行的采购，采购对象以生产资料为主。流通企业采购是为了销售而采购，采购对象主要为一般生活资料。

(3) 政府采购

政府采购是以政府为采购主体进行的不以盈利为目的的采购活动。我国 2002 年 6 月 29 日颁布的《中华人民共和国政府采购法》中对政府采购作了如下定义：“政府采购，是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。”政府采购不仅是指具体的采购过程，而且是采购政策、采购程序、采购过程以及采购管理的总称，是一种对公共采购管理的制度规定。同时，政府采购也会作为国家的一种宏观调控的手段，对国家宏观经济的运行产生影响。

4. 按采购制度分类

按照采购制度来分类可以分为以下三类：

(1) 集中采购

集中采购制度是把采购工作集中到一个部门管理，最极端的情况是，总公司各部门、分公司以及各个分厂均没有采购权。

集中采购具有以下优点：

① 可以使采购数量增加，提高与卖方的谈判力度，比较容易获得价格折扣和良好的服务。这一点很好理解，如果各分公司都单独采购同种物品的话，必然不会有很大的采购规模，就不会得到供应商的重视和优惠。

② 由于只有一个采购部门，采购方针比较容易统一实施，采购物料也可以统筹安排，也就是说可以协调企业内部的各种情况制定比较合理的采购方针，权力越分散，发生不一致的可能性就越大。

③ 采购功能集中，精简了人力，便于培养和训练，提高了工作的专业化程度，有利于提高采购绩效，降低采购成本。

④ 可以综合利用各种信息，形成信息优势，为企业经营活动提供信息源。

当然，集中采购也有一定的缺点：首先，采购流程过长，时效性差，难以适应零星采购、地域采购以及紧急状况采购的需要。其次，采购与需求单位分离开来，有时可能难以准确了解内部需求，从而在一定程度上降低了采购绩效。值得一提的是，虽然有一定缺点，但

在一些情况下集中采购仍然是一种很好的选择。

集中采购的适用情况是：

① 企业产销规模不大，采购量均匀，只要一个采购部门就可以完成全部工作。

② 企业各部门及工厂集中一处，不存在地域性采购。或者采购与需求虽然不在一个部门，但信息交流方便，也可以采用集中采购。

(2) 分散采购

分散采购是指将采购工作分散给各个需用部门自行办理。此种制度通常对企业规模大、部门分散在较广区域的公司比较有用。因为对这类公司，集中采购容易产生延迟，并且不容易应付紧急需要，而且使用部门和采购部门之间的联系也不方便。若实行分散采购可以较好地克服这些缺点。

(3) 混合采购

对于一些大公司，各分公司可能会对同种零部件产生需求，也可能存在地域性需求，那么单独采用集中采购方式或单独采用分散采购方式都是不太可取的。混合采购集中了集中采购和分散采购的优点，可以视具体情况看适合采用哪种方式。例如，对共同性物料和采购金额大的物料，集中在总公司办理；小额、临时性的采购，可以授权分公司和各工厂执行。

5. 按采购输出的结果分类

按照采购的内容，即它的输出结果分类，我们可以把采购分为以下两类：

(1) 有形采购

采购输出的结果是有形的物品，或是参与某个系统运行的组成部分。如：一台电脑、一台电视机，都是看得见、摸得着的东西，像这类采购我们称其为“有形采购”。

(2) 无形采购

另一类采购输出的结果是无形的，例如：一项服务、一个软件、一项技术、保险及工程发包等，我们称之为“无形采购”。无形采购主要是咨询服务采购和技术采购，或是采购设备时附带的服务。

本书所讲的采购，特指物品采购。

1.4 采购管理的地位及作用

在现代企业的经营管理中，采购管理已变得越来越重要。一般情况下，企业产品的成本中外购部分占比较大的比例，约为 60% ~ 70%，因此外购条件与原材料的采购成功与否在一定程度上影响着企业的竞争力。采购管理是企业经营管理的核心内容，是企业获取经营利润的一个重要源泉，也是竞争优势的来源之一。随着全球经济一体化和信息时代的到来，采购及采购管理的工作将会被提升到一个新的高度。

1. 采购管理在成本控制中的地位及作用

尽管企业的经济效益是在商品销售之后实现的，但效益高低却与物资购进时间、地点、方式、数量、质量、品种等采购业务有着密切的关系。企业的经济效益是直接通过利润额来表示的，而物资采购过程中支付费用的多少同利润额成反比，因此购进物资的质量和价格对企业经营的效益有很大影响。采购工作能否做到快、准、好，对于企业是否能生产适销对路的产品、增加销售收入是至关重要的。为了提高经济效益，企业在组织物资采购前，必须注重对采购工作的计划、组织、指挥、协调和监控。

2. 采购管理在供应中的地位及作用

从商品生产和交换的整体供应链中可以看出，每一个企业都既是顾客又是供应商，任何企业的最终目的都是为了满足顾客的需求，以获得最大的利润。企业要获取较大的利润，可采取的措施很多，例如降低管理费用、提高工作效率等。但是，企业一般想到的是加快物料和信息的流动，因为加快物料和信息的流动就可以提高生产效率、缩短交货周期，从而使企业可以在相同的时间内创造更多的利润。同时，顾客也会因为企业及时快速的供货而对企业更加有信心，有可能因此而加大订单。这样一来，企业就必须加强采购的力量，选择恰当的供应商，并充分发挥其作用。

3. 采购管理在企业销售工作中的地位及作用

物资采购作为向企业销售提供对象的先导环节，只有使购进物资的品种、数量符合市场需要，产品销售经营业务才能实现高质量、高效率、高效益，从而达到采购与销售的和谐统一；反之，则会导致购销之间的矛盾，影响企业功能的发挥。因此，产品销售工作质量的高低，很大程度上取决于物资采购的质量，而销售活动的拓展和创新也与产品采购的规模和构成有直接联系。

4. 采购管理在企业研发工作中的地位及作用

从某种程度上讲，没有采购支持的研发，其成功率会大打折扣。研发人员经常会感觉到，因为采购不到某种物料，或者受到某种加工工艺的限制，导致设计方案难以实现。另一种情况是，设计人员费尽心思所获得的研发样品在功能上与同行业的水平相去甚远，或者即使性能一样，但外观、体积、成本、制造方便性、销售竞争等许多方面都显得逊色，这主要应归结于研发人员信息落后、对先进元器件了解不多、在采购方面支持不够。

5. 采购管理在企业经营中的地位及作用

随着现代经济的发展，许多企业都将供应商看做是自身企业开发与生产的延伸，并与供应商建立合作伙伴关系，在自己不用直接进行投资的前提下，充分利用供应商的能力为自己开发生产产品。这样一方面可以节省资金，降低投资风险；另一方面又可以利用供应商的专业技术优势和现有的规模生产能力，以最大的速度形成生产能力、扩大产品生产规模。现在很多企业对供应商的利用范围逐渐扩大，从原来的原材料和零部件扩展到半成品，甚至于成品。

6. 采购管理在项目中的地位及作用

任何项目的执行都离不开采购活动，如果采购工作做得不好，不仅会影响项目的顺利实施，而且还会影响项目的预计效益，甚至会导致项目的失败。

采购工作是项目执行的关键环节，而且是构成项目执行的重要内容。采购工作能否经济有效地进行，不仅会影响项目成本，而且还会影响到项目管理的充分发挥。一般来说，银行贷款是按照项目实施中实际发生的费用予以支付的，因此如果采购延误就会直接影响银行对贷款支付的进程，采购的进度基本上决定了支付的快慢。从以往的项目管理经验中知道，在项目招标过程中支付贷款的滞后，大多数是由于采购不及时造成的。同时，采购问题一直是银行贷款项目检查中重点讨论的中心问题。总而言之，采购问题越来越受到人们的重视。

1.5 采购的组织与机构

1. 采购组织机构的形式

因为企业的目标确立后，必须拟定策略来达成，而策略的执行必须有适当的人员编制与

组织结构。采购组织机构的形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。

(1) 分权式的采购组织

1) 组织特点。企业把与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定；采购工作可能由采购部门或者销售部门掌管；库存责任则可能将成品归属销售部门、在制品归属制造部门、原料或零件归属于物料或仓储部门。

2) 不利因素。

① 权责不清。由于整个物料管理的功能细分，工作显得零乱复杂，个别部门之间的职责也变得不明确。例如交货期限的延误，原因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，或是最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，各自目标未必一致，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，而物料需求计划也沦为空谈。

③ 浪费资源。各部门之间存在重叠的工作项目，例如追踪物料供需动态、与供应商交涉送货、退货、物料作业电脑化等，如果没有统一指挥的单位，会使管理工作更加复杂，人力、设备的投资成本更高。

(2) 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理(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。

2) 有利因素。

① 用整体观点处理各项作业，大幅度降低物料成本。

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。

④ 物料作业系统制度化与合理化，降低了管理费用。

3) 步骤。集权式的采购组织正受到越来越多的企业欢迎，但在实施前应该按照下列步骤来进行：

① 改变观念。从长远的观点看，有计划地推行集权式采购组织，也就是要从根本上改变传统的“各自为政”的想法和习惯，建立“整体管理”的理念，并调节各部门之间的功能与职责。

② 生产及计划分离。突破当前一般企业的管理方式，把生产功能从制造部门中脱离出来。

③ 调整。配合各行业的特性，尤其是物料在整个企业所占的成本比重有很大的不同，因此物料管理部门内的组织可根据现实情况的需要，做出必要的调整与修正。

④ 建立利润中心式的物料组织。建立利润中心式的物料组织，着重以销售为出发点，即依据销售预测来制定产品、物料、生产等计划，并将采购、外包、制造、加工、仓储、运输等当作一个体系来运作，从中设法降低成本。