



- 高等职业教育“十二五”规划教材
- 高职高专物流管理专业任务驱动、项目导向系列化教材

企业采购 与供应

主 编 陆建平
副主编 陈根龙



教学资源库
<http://js.ndip.cn>



国防工业出版社
National Defense Industry Press

QIYE CAIGOU YU GONGYING

高等职业教育“十二五”规划教材

高职高专物流管理专业任务驱动、项目导向系列化教材

企业采购与供应

主 编	陆建平
副主编	陈根龙



国防工业出版社

National Defense Industry Press

内 容 简 介

采购与供应管理是物流与供应链管理的重要组成部分。本书系统阐述了采购与供应管理的思想、理念、方法,结合相关案例进行系统的分析,揭示了现代采购与供应链管理的发展规律、运作模式和实践技能。本教材共分四个项目,十二个模块,主要包括采购与供应链管理认知、采购计划与预算、供应商选择与管理、采购谈判、采购合同、招投标采购、采购货物验收与质量控制、采购风险与绩效管理,以及现代物流技术认知等内容,并附有采购与供应管理的相关图表和操作流程。

本书具有较强的针对性和实用性,可以作为各类高职院校物流管理专业的项目教学教材,也可以作为企业采购人员、物流企业管理人员在职岗位培训的参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

企业采购与供应 / 陆建平主编. —北京:国防工业出版社,2013.2

高职高专物流管理专业任务驱动、项目导向系列化教材

ISBN 978 - 7 - 118 - 08586 - 0

I. ①企... II. ①陆... III. ①企业管理 - 采购管理 - 高等职业教育 - 教材 ②企业管理 - 供销管理 - 高等职业教育 - 教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 013617 号

※

国防工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

北京奥鑫印刷厂印刷

新华书店经售

*

开本 787 × 1092 1/16 印张 15 1/4 字数 359 千字

2013 年 2 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—4000 册 定价 28.50 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)88540777

发行邮购:(010)88540776

发行传真:(010)88540755

发行业务:(010)88540717

高等职业教育“十二五”规划教材 高职高专物流管理专业任务驱动、项目导向系列化教材 编审委员会

一、主任委员

顾全根(苏州经贸职业技术学院)	陆建平(南京铁道职业技术学院)
沈 默(江苏海事职业技术学院)	谈 慧(南京工业职业技术学院)
董淑华(南京信息职业技术学院)	覃晓康(苏州信息职业技术学院)
陈玉雯(南京交通技师学院)	周朗天(江苏食品职业技术学院)
顾珂里(盐城纺织职业技术学院)	姜 锐(钟山职业技术学院)
刘细华(江海职业技术学院)	丁 磊(应天职业技术学院)

二、委员

丁红英	尹 新	王凤云	田 跃	许传久	许 丹	刘慧娟	刘小更
刘伯超	孙 雯	杜会敏	陈根龙	陈红霞	陈 莉	杨浩军	杨思东
张金丽	骆卫青	顾云锋	徐 冽	梁钟平	嵇莉莉	童俐丽	董 昕
颜 红	魏 凯	韩 鑫	薛大年	薛艳肖			

前 言

随着经济全球化和信息技术的迅速发展,社会生产、物资流通、商品交换及其管理方式正在发生深刻的变革。企业的经营向着扩大自身市场份额的方向发展,向着促进企业利益最大化的方向发展,向着专业化和集成化的方向发展;企业的供应从企业内部自给自足向着外包、外购的方向发展,这就促进了企业采购组织的发展,同时对采购技术和采购人员提出了更高的要求。采购是企业经营的一个核心环节,是获取利润的重要来源。事实上,在全球范围内工业企业的产品及其成本构成中,有 60% 以上是由采购而来的。在当今竞争日益激烈的环境下,越来越多的企业已将采购以及对供应商的管理作为企业一项重要的战略任务,并不断加强采购与供应管理,以降低经营成本,提高运行效率和效益;加强对供应商的协作与管理,以利于最大限度地合理利用资源,促进买卖交易的顺利实现。

采购与供应管理是为维护企业利益,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计划、组织、指挥、协调和控制活动。采购与供应管理是企业管理的重要职能,也是物流系统中的一个重要组成部分,加强采购与供应环节的研究,优化采购过程,提高采购和供应管理水平等,对提高整个物流运营质量和效率都具有重要意义。

《企业采购与供应》是物流管理专业的主要专业课程之一,是一门实践性较强的课程,鉴于其性质、特点和作用,本书的设计理念与思路是:建立“以工作任务为核心,以业务流程为主线,围绕岗位职业能力”的体系。为此,本书在编写过程中,既考虑到职前教育,又考虑在职教育,重点强调实用性和可操作性。本书充分体现了“基本理论知识够用,立足岗位流程,注重综合素质、强化实际运用、培养操作能力”的指导思想,对照岗位职业能力的要求,通过案例分析、模拟操作等技能训练,熟悉企业采购与供应管理的现状和流程,掌握现代采购技术和管理方法,掌握采购价格的确定和成本的核算方法,掌握采购质量检验与控制方法,提高分析、判断和解决采购管理中实际问题的能力。

在编写《企业采购与供应》的过程中,我们深入企业,调查了解企业采购与供应的现状,分析利弊,本着实用、够用的原则,确立知识模块。通过本书的理论学习与职业技能训练,可以掌握采购管理的主要业务流程、基本管理技术和方法,对培养职业能力,提高职业素养,取得物流管理专业的职业技能证书都有很大的帮助。

《企业采购与供应》一书由南京铁道职业技术学院副教授陆建平任主编,南京铁道职业技术学院讲师陈根龙为副主编。书中项目一“采购与供应管理认知”、项目三“采购监控与评估”,以及项目二中的模块一“采购计划与预算”由陆建平老师编写;项目二中的模块二“供应商选择和管理”、模块三“采购谈判”、模块四“采购价格确定与成本核算”和模块六“招投标采购”由陈根龙老师编写;项目二中的模块五“采购合同拟定”由常州机电职业技术学院讲师刘伯超老师编写;项目四“现代采购技术认知”由盐城纺织职业技术学院副教授顾珂里老师编写。

本书在编写过程中,得到南京浦镇车辆厂城轨公司、苏宁电器公司等单位的关心和大力支持,江苏信息职业技术学院孔原副教授对全书进行了审定,江海职业技术学院刘细萍老师对教材的编写提出了宝贵意见,在此表示由衷的感谢。

由于编者水平有限,对一些问题的考虑不够成熟,书中难免会有不当之处,敬请专家、读者予以批评指正。

编者

目 录

项目一 采购与供应链管理认知	1	项目二 采购业务流程	30
模块一 采购管理与供应链管理	1	模块一 采购计划与预算	30
模块二 采购与供应链管理发展趋势	20	模块二 供应商选择与管理	49
		模块三 采购谈判	71
		模块四 采购价格确定与 成本核算	82
		模块五 采购合同拟定	102
		模块六 招投标采购	124
项目三 采购监控与评估	144	项目四 现代采购技术认知	182
模块一 采购货物验收与 采购质量控制	144	模块一 供应链采购、政府采购 和国际采购	182
模块二 采购风险管理与 绩效评估	167	模块二 电子商务采购和 准时化采购	208
附录 1	224		
附录 2	239		
参考文献	242		

模块一 采购管理与供应链管理

模块描述

本模块为采购与供应链管理的基础部分,以企业采购为背景,阐述采购的概念,采购组织的组成,使学生了解采购与供应的功能和作用;熟悉企业采购组织的岗位设置和岗位职责,了解采购部门与其他部门的关系,树立现代采购管理理念。

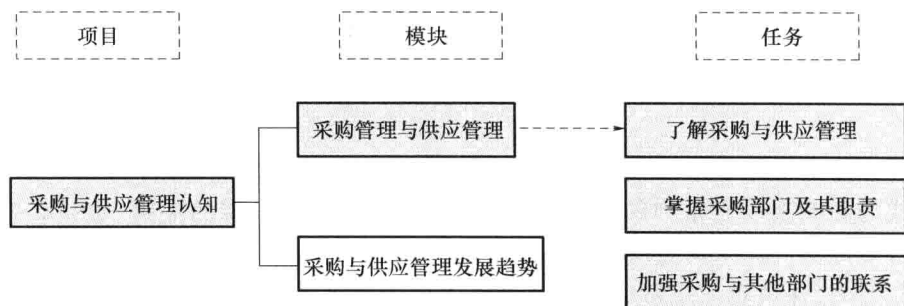
知识要求

了解采购的概念和分类;了解供应与供应链的概念;掌握采购组织的基本类型;熟悉企业采购管理组织的岗位设置和岗位职责;了解采购与其他部门的相互关系。

技能要求

能对采购进行分类;能简单进行采购组织的设计;能制定相应的采购岗位职责。

任务图解



★ 案例

一汽集团面临的采购问题

中国第一汽车集团公司采购部是集团公司的采购管理职能部门,负责集团公司采购政策、采购标准的制定及监督,以及集团公司采购系统的系统管理,同时负责集团公司成本中心的零部件、原材料、设备、设备备件的采购工作。当年一汽采购部门有1200多人,负责一汽中、轻、轿三个平台和解放、红旗两个品牌的采购管理工作,由于采购人员多,负

责采购的物品多,管理工作十分复杂,也存在着不少问题,主要表现在:采购资源分散,不能形成集团公司整体优势;采购管理分散,采购政策和标准不统一,采购行为不规范,造成物资资源“散、乱、差”的局面;没有统一的计算机辅助采购监控管理系统,无法实现高层次的集中采购;计算机网络硬件落后,满足不了物资采购系统集中管理发展的需求。因此,构建适应现代化生产的采购组织机构是一汽集团迫切需要解决的问题。

★ 案例

摩托罗拉的手机电池

摩托罗拉有60多种型号的手机,不同的型号间很少能共用电池,造成需求100种左右的电池,给采购、库存管理等带来极大的复杂性。手机的外观设计多样化有一定的道理,因为消费者会喜欢不同的样式,但是,100种电池则显多余。当手机成为大众商品后,成本压力更大,这么多品种的电池所带来的损失很明显:在供应商端,采购量分散,价格谈判余地小,在生产、分销渠道方面,增加了库存单元和总体库存水平。在一款手机只能流行几个月的市场情况下,相应的配套电池要么供货不及时,要么就是积压太多,不管是缺货成本还是积压成本都很高,这正是供应链管理和运行的弊端。

★ 任务导入

采购管理为企业之间的原材料和半成品生产合作和交流架起了一座桥梁,沟通了生产需求与物资供应的联系,是企业经营管理的核心内容。采购作为一个职能部门,其地位非常重要。在保证物流、资金流、信息流畅通的前提下,引入先进的物流采购系统,有效控制采购过程,使物资采购系统更有效率和效益。为此,首先要对采购和供应管理的内涵,采购部门的职责有初步的了解,为对本课程的学习打下良好的基础。

任务一 了解采购与供应管理

随着经济全球化和市场竞争的愈演愈烈,企业面临强大的国际国内竞争对手,产品质量已成为影响企业竞争力的重要因素,既是企业生存和发展的关键,也是企业占领市场的有效武器。而采购与供应质量将直接关系到企业的产品质量和产品成本,对提高企业竞争力,保持企业正常运转具有极其重要的现实意义。如何规范采购与供应环节,提升采购管理的专业化水平,降低采购成本,提高采购效率,将是企业可持续发展的重要环节。

一、采购的概念

1. 采购的定义

所谓采购,是在市场经济条件下,在商品流通过程中,各企业及个人为了获取商品对获取商品的渠道、价格、数量、质量、时间等进行预测、抉择,把货币资金转化为商品的交易过程。采购具有明显的商业性。

企业生产经营所需要的各种物资,包括原材料、机器设备、工具、办公用品等,都是通

过从资源市场采购获得的。企业采购,一般由各个车间部门提出采购申请,采购部门汇总需求,制定采购计划,报领导批准,然后由采购部门根据采购计划实施采购,包括选择供应商,与供应商谈判商定价格、交货时间以及其他相关条件,之后签订合同,最终实现收货付款和运输进货的过程。采购活动反映了企业的战略能力,已被视为与市场直接相关的一系列价值增值过程,集中反映了企业的市场创新能力和价值传递能力。由此可见,采购虽然不是一种非常专业化的职业,但却要求采购从业人员必须拥有较高的综合素质。

2. 采购的功能

采购的基本作用,就是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。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商手中转移到用户手中。因此,采购过程实际上是商流过程与物流过程的统一。采购的功能主要有以下几个方面:

- (1) 分析公司原材料市场的品质、价格等行情;
- (2) 寻找物料供应来源,对每项物料的供货渠道加以调查和掌握;
- (3) 与供应商洽谈,建立供应商资料;
- (4) 采购所需物料;
- (5) 查验进厂物料的数量与品质;
- (6) 对供应商的价格、品质、交货期、交货量等做出评价;
- (7) 掌握公司主要物料的市场价格的起伏状况,并加以分析和控制;
- (8) 根据采购合约或协议控制、协调交货期。

二、采购的类型

1. 按采购的范围分类

(1) 国内采购:指企业以本国货币向国内供应商采购所需物资的一种行为。国内采购并不是指采购的物资都是国内生产的,也可以是向国外企业设在国内的代理商采购所需物资,只是以本国货币支付货款,不需以外汇结算。

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,采购人员首先应考虑本地市场采购,这样可以节省采购成本,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。

(2) 国外采购:指国内企业直接向国外厂商采购所需物资的一种行为。这种采购方式一般通过直接向国外厂方咨询,或者向国外厂方设在国内的代理商咨询采购,以国际通用货币支付货款,需要进行外汇的结算。

国外采购的对象为:国内无法生产的产品,如计算机制造商需要的 CPU、汽车制造商需要的光电控制系统等;无代理商经销的产品,通常直接进行国外采购;国外产品在价格上有优势的产品,如汽车、农产品等。

★ 知识扩展

一、国内采购优点

- (1) 国内采购不会遇到商业沟通的困难,双方都可以减少资源消耗;

(2) 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;

(3) 国内采购一般用时较短,面临的不确定性和风险较小。

二、国内采购缺点

对购买商的选择余地较窄,不能获得高质量和高科技的产品等。

三、国外采购的优点

(1) 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,同时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;

(2) 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;

(3) 通过国际采购还可以获取一些在国内无法得到的商品,尤其是高科技产品。

四、国外采购的缺点

不确定性高,风险大,手续比较复杂,同时因运输、关税等方面的原因也会抬高采购成本。

2. 按采购的制度分类

(1) 集中采购:指企业在核心管理层建立专门的采购机构,统一组织企业所需物品的采购进货业务。采购单位必须委托集中采购机构代理采购,采购单位不得擅自自行组织采购,其中部门集中采购可以由主管部门统一组织集中采购。

集中采购的适用条件:大宗或批量物品,价值高或总价多的物品;关键零部件、原材料或其他战略资源,保密程度高,产权约束多的物品。其适用范围是:集团范围实施的采购活动;跨国公司的采购;连锁经营、OEM厂商、特许经营企业的采购。

(2) 分散采购:指企业下属各单位,如子公司、分厂、车间或分店实施的满足自身生产经营需要的采购。采购单位可以依法自主组织实施采购,也可以委托集中采购机构或其他具有政府采购代理资格的社会中介机构代理采购。

分散采购的适用条件:小批量、单件、价值低,总支出在产品经营费用中占的比重小的物品;市场资源有保证,易于送达,较少的物流费用;分散后,各基层有这方面的采购与检测能力。其适用范围是二级法人单位、子公司、分厂、车间;离主厂区或集团供应基地较远,其供应成本低于集中采购时的成本;异国、异地供应的情况。

★ 知识扩展

一、集中采购的优点

(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;

(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;

(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。

二、集中采购的缺点

(1) 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;

(2) 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。

三、分散采购的优点

采购人追求分散采购的目的比较明确,就是要操作方便,便于对时间控制,便于对供应商控制。

四、分散采购的缺点

(1) 信息发布的周知性不强,一般情况下,仅是通过口耳相传,通过关系与人情来选定供应商,信息不对称现象在一定范围内存在;

(2) 采购时限很短,供应商准备工作不充分。主要是采购时间紧迫,才选取分散采购来满足时间上的需求,根本不考虑规范操作性的问题;

(3) 操作不是很规范,定标以后会受到供应商的质疑。分散采购是低层次的,是脱离规范性的政府采购之外的采购行为;

(4) 分散采购的责任不明。由于操作权的分离,分散采购的责任界定有难处。

3. 按采购的时间分类

(1) 长期合同采购:是指采购方和供应方通过合同,稳定双方交易关系的一种方法,合同期一般以一年为限。

长期合同采购的供需关系稳定,主要适合于采购方需求量大并连续不断需要的情况,如企业的主要原材料、燃料和动力,以及主要设备及配套设备等。

(2) 短期合同采购:是指采购方和供应方通过合同,实现一次交易,以满足生产经营活动的需要。

短期采购适用的情况有:非经常消耗物品;为弥补长期合同造成供货中断的补缺产品;价格波动大的产品采购,供应方和采购方都不希望签订长期合同,以免自身利益受损;以及质量不稳定的产品,如农产品、新试制产品等。

★ 知识扩展

一、长期合同采购的优点

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

二、长期合同采购的不足

(1) 采购价格、采购数量调整困难。如市场供求关系变化,采购方要求供应方调整采购价格,或者调整采购数量会有一定难度;

(2) 采购方形成了对供应方的依赖性,缺乏创新意识,如果在合同期内,采购方有了更好的供货渠道,也将影响采购方的选择。

三、短期合同采购的优点

短期采购双方之间关系不稳定,采购产品的数量、品种可随时变化,对采购方来讲有较大灵活性,能够依据变化的环境,调整供应商。

四、短期合同采购的缺点

由于采购双方关系的不稳定性,也将出现价格洽谈、交易及服务等方面的不足。

采购除以上分类外,还可以按采购主体的不同分为个人采购和组织采购;按采购标的物属性的不同分为工程采购、货物采购和服务采购;按采购方法的不同分为 JIT 采购、MRP 采购、供应链采购和电子商务采购;按采购价格的不同分为招标采购、询价采购、比价采购、议价采购、定价采购和公开市场采购等。

三、供应与供应链

1. 定义

供应是指供应商或卖方向买方提供产品和服务的全过程。就是指将企业经营所需的资源提供给企业中需要资源的部门的企业经营活动。

供应链是指围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中,将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。它不仅是一条连接供应商到用户的物流链、信息链、资金链,而且是一条增值链,物料在供应链上因加工、包装、运输等过程而增加其价值,给相关企业带来收益。

2. 供应链的基本结构

一般来说,构成供应链的基本要素包括(如图 1-1):

- (1) 供应商:供应商指给生产厂家提供原材料或零部件的企业。
- (2) 生产商:即产品的制造企业,是产品生产的最重要环节,负责产品生产、开发和售后服务等。
- (3) 分销商:是为实现将产品送到经营范围内每一角落而设的产品流通代理企业。
- (4) 零售商:即是将产品销售给消费者的企业。
- (5) 物流企业:即上述企业之外专门提供物流服务的企业。
- (6) 客户:即消费者,是供应链的最后环节,也是供应链的唯一收入来源。

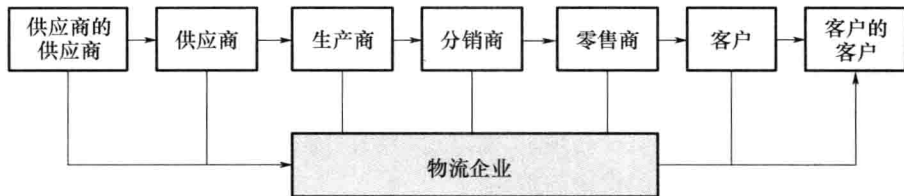


图 1-1 供应链的基本构成要素

3. 供应链的主要活动

根据供应链的概念,它涵盖着从原材料的供应商开始,经过工厂的开发、加工、生产至批发、零售等过程,最后到达用户之间有关最终产品或服务的形成和交付的每一项业务活动。供应链的主要活动包括:

- (1) 商品的开发和制造:商品的规划、设计、商品化;需求预测和生产计划;商品生产和质量管理。
- (2) 商品的配送:确保销售途径;按时配送;降低物流成本。
- (3) 商品的销售和售后服务:销售;品种齐全、及时的商品补充;销售数据和销售额的管理,了解问题,确定活动方针。

四、采购管理与供应链管理

采购与供应是一项具体的业务活动和作业活动,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的子系统,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。

1. 定义

(1) 采购管理:是指为了达成生产或销售计划,从适当的供应商那里,在确保质量的前提下,在适当的时间,以适当的价格,购入适当数量的商品所采取的一系列管理活动。即为了保证企业物资供应而对企业的整个采购过程进行计划、组织、指挥、协调和控制的活动。

采购管理包括选择采购员、选择供应商、采购洽谈、价格、采购量以及合同管理等。由于采购资金在总成本中占很大比重,使得采购在企业经营活动中占重要地位。

(2) 供应链管理:是指在满足一定的客户服务水平的条件下,为了使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起来进行的产品制造、转运、分销及销售的管理方法。

供应链管理是利用系统的观点通过对供应链中的物流、信息流、资金流进行设计、规划、控制和优化,以寻求建立供、产、销企业以及客户间的战略使用伙伴关系,最大限度地减少内耗与浪费,实现供应链整体效率的最优化,并保证供应链中的成员取得的绩效和利益,来满足顾客需求的整个管理过程。

2. 采购与供应管理的目标

采购供应管理的目的是为了保证供应,满足生产经营需要,既包括对采购供应活动的管理,也包括对采购人员和采购资金的管理等。采购与供应管理的主要目标如下:

- (1) 提供不间断的物料、供应和服务,以便使整个组织正常地运转;
- (2) 使库存投资和损失保持最低限度;
- (3) 保持并提高质量;
- (4) 发现或发展有竞争力的供应商;
- (5) 当条件允许的时候,将所购物资标准化;
- (6) 以最低的总成本获得所需的物资和服务;
- (7) 在企业内部和其他职能部门之间建立和谐而富有效率的工作关系;
- (8) 以可能的、最低水平的管理费用来实现采购目标;
- (9) 提高公司的竞争地位。

3. 采购与供应管理的作用

组织好企业采购与供应活动,不仅有助于优化企业采购与供应管理,而且可以有效地推动企业各项工作的发展。通过实施科学的采购与供应管理,可以合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点,可以以有限的资金保证企业生产经营的需要,在企业降低成本、加速资金周转和提高产品质量等方面发挥重要作用。主要体现在以下几方面:

(1) 采购与供应管理能保证企业的生产经营和质量。物资供应是生产的前提条件,生产所需要的原材料、设备和工具都要由采购与供应来提供;没有采购与供应,就没有生产条件,没有物资供应就不可能进行生产。采购供应的物资其质量的优劣决定着企业产品质量的优劣。能不能生产出合格的产品,取决于采购提供的原材料以及设备工具

的质量的优劣。

(2) 采购与供应管理是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,其中包括采购供应费用、仓储费用、流动资金占用费用以及采购与供应管理费用等。采购与供应的成本过高,将会大大降低生产的经济效益,甚至导致亏损。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。

(3) 采购与供应管理决定着企业产品周转的速度。采购与供应是企业生产过程的起点,采购人员必须解决好采购供应中物资的适时和适量问题。如果采购工作运行的时间与把握的量度同企业其他环节的活动达到了高度的统一,则企业可能获得适度的利益。反之,就会造成产品积压,使产品周转速度减缓,产品保管费用增加,以致不得不运用大量人力、物力去处理积压产品,从而造成极大的浪费。

(4) 做好采购与供应管理工作,可以帮助企业洞察市场的变化趋势。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,供企业进行管理决策使用,市场对企业生产经营的导向作用是通过采购渠道观察市场供求变化及其发展趋势,借以引导企业的投资方向,调整产品结构,确定经营目标、经营方向和经营策略。企业生产经营活动是以市场为导向,凭借市场展开的。

(5) 做好采购与供应管理工作,可以合理利用物质资源。节约和合理利用物质资源,是开发利用资源的头等大事。采购与供应工作须贯彻节约的方针,通过采购与供应工作合理利用物质资源。第一,通过合理地采购与供应,企业可以防止优料劣用,长材短用;第二,优化配置物质资源,防止优劣混用,在采购与供应中,要力求优化配置和整体效应,防止局部优化损害整体优化、部分优化损害综合优化;第三,在采购与供应工作中,要应用价值工程分析,力求功能与消耗相匹配;第四,通过采购与供应,同时可以引进新技术、新工艺,提高物质资源利用效率;第五,要贯彻执行有关的经济、技术政策和法律,如产业政策、综合利用等法规,防止被淘汰的产品进入流通领域,防止违反政策、法律的行为发生,做到资源的合理利用。

任务二 掌握采购部门及其职责

采购部门组织的设立,主要是为了配合企业完成生产经营目标以及协调其他部门的工作。采购作业不仅要了解本身业务的特质,还需随时注意各部门的协调配合,以便能及时获得经济有效的供应。采购组织是指完成采购任务的机构,采购组织的设计与规划和企业对采购职能的看法有关。若企业将采购看作是一般的业务活动,采购组织在企业中将会处于较低的地位;若企业将采购视为一个重要的竞争因素,并且对企业具有重要的战略意义,那么采购组织就处于较高的地位。

一、采购组织的基本类型

采购部门的组织必须根据企业的类别、策略、规模等实际状况来设定,才能真正切合需要,发挥功能。

1. 零售企业的采购组织

(1) 采购单位。此单位为采购部门的核心,担负商品企划、采购等业务。采购单位又可依据各种标准细分组织。较常见的标准有:

① 商品类别:根据商品类别细分采购部门,如百货公司的商品采购部门可划分为家用电器部、日常用品部、服饰部等。

② 商品采购地区:以商品来源地区为基础划分,因为国内、外采购的手续、厂商地址、条件均大不相同,可分别设立部门,以便于工作与管理。如设国内采购部、国外采购部,或根据不同国别细分。

(2) 市场调查单位。负责企业内外部有关各种资料的搜集、分析、解读、建议等,为采购部门的智囊单位。

(3) 新商品开发单位。负责新商品的开发、研究、导入等工作。

目前国内超市公司的做法是:设置负责超市采购的副总裁,按照商品大类划分几个采购部,如食品采购部、生鲜采购部、非食品采购部等。每一采购部又按照商品类别进一步细化为若干小组,如生鲜采购部可分为鱼类、肉类、蔬果类、熟食类、面包类。同时,为了保证引进新商品及新供应商决策的科学性,很多超市成立了商品采购委员会,由采购人员、销售人员及财务人员等组成,定期召开会议,对引进的供应商、新商品进行论证,并作出决策,采购人员根据采购委员会的决策具体与供应商进行谈判。

2. 生产企业的采购组织

(1) 隶属于生产部门的采购组织。如图1-2所示,采购单位隶属于生产部门,其主要职责是协助生产工作顺利进行。因此,采购工作的重点是提供足够的物料数量以满足生产的需求,至于议价功能则退居次要地位。由图1-2中显示,生产管制及仓储工作另归其他平行单位管辖,并未并入采购单位的职务中。总之,隶属生产部门的采购单位,比较适合“生产导向”的企业,其采购功能比较单纯,致使物料价格也比较稳定。

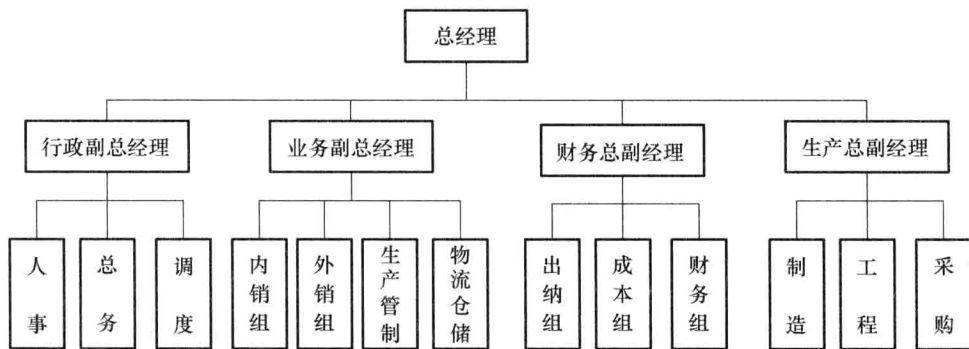


图 1-2 隶属于生产部门的采购组织

(2) 隶属于行政部门的采购组织。如图1-3所示,采购单位隶属于行政部门管辖,采购单位的主要功能是获得较佳的价格与付款方式,对物料需求部门产生制衡的作用。有时难免为了较好的交易条件,延误了生产部门用料的时机,或购入品质不尽理想的物料。不过,此类型的采购部门独立于生产部门之外,比较能够发挥议价的功能。因此,在生产规模庞大、物料种类众多、价格经常需要调整、采购工作必须兼顾整体企业产销利益

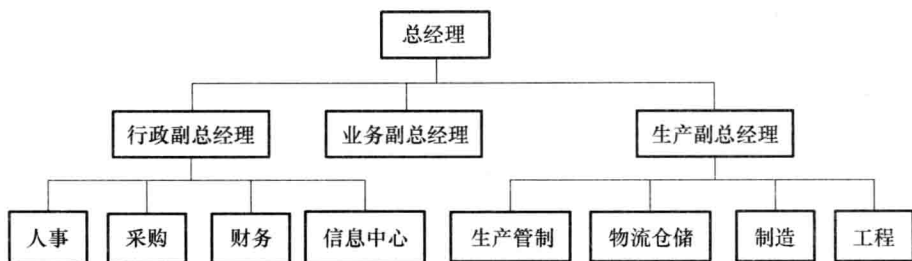


图 1-3 隶属于行政部门的采购组织

均衡时,较适合将采购单位由行政部门主管负责。

如图 1-4 所示,采购部门是由业务副总经理负责,其目的在于配合业务部门的需求来决定采购的物料,使买和卖的互动关系特别密切。采购成本高低影响业务部门销售绩效很大的企业,必须使买卖同归一个部门主管管辖,才能做出最佳决策。

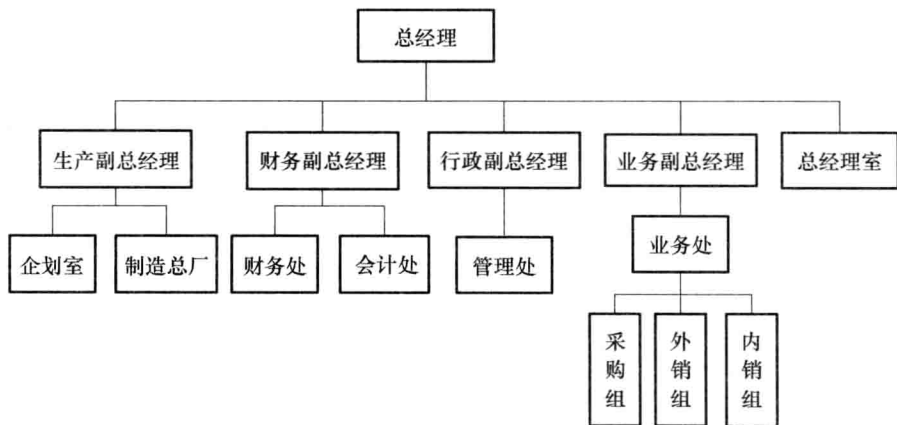


图 1-4 由业务副总经理负责的采购部门组织

二、采购部门的组织设计

1. 采购组织设计原则

组织设计是指对组织结构、部门构成、职责权利及其关系等组织问题进行的系统规划。组织设计是组织机构建议和运行的基础,对组织的有效性影响很大。组织机构的设计要考虑以下几项原则:

(1) 精简的原则。在企业采购机构设计中要运用精简的原则,这个“精”指人员精干;“简”指机构简化,只有人员精干,机构才能简化;如果人员素质差而过分强调简化机构,则应该开展的工作开展不起来,应该完成的工作完成不了,同样是不可取的。

(2) 责、权、利相结合的原则。只有责、权、利相结合,才能充分调动采购队伍的积极性,发挥其聪明才智,才能保证采购组织工作的有效性。如果有权无责,必然会出现瞎指挥、盲目决策,甚至损公肥私的现象;如果有责无权,什么事情都要请示汇报才能决策,也难以真正履行责任,还会贻误时机、影响效率。同样,没有相应的利益刺激,也难以保证采购工作的高效、准确。