



国家级职业教育规划教材
劳动保障部培训就业司推荐

高职高专物流管理专业

物流采购 与供应管理

GH

Wuliu Guanli Zhuanye

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

GaozhiGaozhuan



中国劳动社会保障出版社



国家级职业教育规划教材
劳动保障部培训就业司推荐

高职高专物流管理专业

物流采购 与供应链管理

主编 史忠健

副主编 杨明 胡宝贵 龚成洁 主审 梁军

参编 胡连荣 桂琳 葛欣萍

Wuliu Guanli ZhuanYe

GAOZHIGAOZHUAN

Gaozhigaozhuan



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流采购与供应管理/史忠健主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2005. 12

国家级职业教育规划教材 高职高专物流管理专业

ISBN 7-5045-5350-6

I. 物… II. 史… III. ①采购-物资管理-高等学校:技术学校-教材 ②物资供应-物资管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 140693 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 13.5印张 325千字

2006年2月第1版 2006年2月第1次印刷

印数: 4000册

定价: 25.00元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前 言

为贯彻全国职业教育工作会议精神，大力发展面向新兴产业和现代服务业的专业，推进教材建设，劳动和社会保障部教材办公室组织部分高职高专院校一批学术水平高、教学经验丰富、实践能力强的教师与行业、企业一线专家，编写了高职高专物流管理专业相关课程的教材，共 15 种：《现代物流管理》《物流采购与供应管理》《物流仓储与配送管理》《物流运输管理实务》《物流成本管理实务》《物流客户关系管理》《物流管理信息系统》《电子物流技术》《物流专业英语》《物流采购与供应管理实训》《物流仓储与配送管理实训》《物流运输管理实训》《集装箱码头操作与管理实训》《国际货运代理实训》和《企业物流实训》。

在教材的编写过程中，我们贯彻了以下原则：

一是充分汲取高职高专在探索培养高等技术应用型人才方面取得的成功经验和教学成果，从职业（岗位）分析入手，确定课程内容，编写相关教材。

二是以国家职业标准为依据，使内容涵盖助理物流师国家职业标准的相关要求。

三是为切实落实“管用、够用、适用”的教学指导思想，根据高职高专物流管理专业的教学特点，专业理论课教材以实际案例为切入点，便于学生的理解和掌握；实训课教材以技能培养为主线、相关知识为支撑，强化了操作技能的训练。

四是突出教材的先进性，尽量选用近几年国内外物流管理领域中的先进技术和成果，反映最新技术应用动态，模拟生产实际操作规程，以期缩短学校教育与企业需要的距离，更好地满足企业用人的需要。

在上述教材的编写过程中,得到有关省市教育部门、劳动和社会保障部门以及一些高职高专院校的大力支持,教材的诸位主编、参编、主审等做了大量的工作,在此我们表示衷心的感谢!同时,恳切希望广大读者对教材提出宝贵的意见和建议,以便修订时加以完善。

劳动和社会保障部教材办公室

2006年1月

内 容 提 要

本书为劳动和社会保障部培训就业司推荐教材，用于高职高专院校物流管理专业学生的课程教学，由劳动和社会保障部教材办公室组织编写。

本书内容主要涉及：物流采购与供应管理概述、物流采购计划及预算管理、物流采购谈判、物流采购合同管理、采购货物的验收与质量管理、物流采购结算、物流采购绩效考核、供应商管理、物流采购成本管理与库存控制、供应链采购管理、供应策略、招标采购、JIT 采购、网上采购、国际化采购等知识。授课课时可根据使用单位的实际情况安排在 48 学时左右。

本书各章编写工作分工如下：史忠健（第三章），杨明（第五章），龚成洁（第二章），胡宝贵（第四、第八章），胡连荣（第一章），桂琳（第七章），葛欣萍（第六章）。本书由史忠健负责统稿总纂、修改和定稿。

本书可作为高等院校物流管理、市场营销、电子商务、工商管理等专业的教材，也可用于物流企业管理人员、采购人员、从业人员的培训。

目 录

第一章 物流采购与供应管理概述	(1)
第一节 采购与供应管理的作用	(4)
第二节 企业采购管理组织与岗位设置及职责	(5)
第二章 物流采购业务流程	(14)
第一节 采购与供应管理的内容	(15)
第二节 采购计划及预算管理	(23)
第三节 物流采购谈判	(34)
第四节 采购合同管理	(42)
第五节 采购货物的验收与质量管理	(49)
第六节 物流采购结算	(57)
第七节 采购绩效考核	(59)
第三章 供应商管理	(72)
第一节 供应商的调查与开发	(73)
第二节 供应商的评价与选择	(78)
第三节 供应商的激励与控制	(87)
第四章 采购决策与供应管理	(94)
第一节 采购决策	(95)
第二节 供应计划管理	(110)
第三节 供应风险管理	(119)
第五章 采购方式	(125)
第一节 采购方式的分类	(125)

第二节 招标采购	(128)
第三节 JIT 采购	(136)
第四节 网上采购	(146)
第五节 国际化采购	(147)
第六章 采购成本管理与库存控制	(155)
第一节 采购价格与成本管理	(156)
第二节 采购成本的 ABC 分析法	(163)
第三节 库存控制方法	(166)
第七章 供应链采购管理	(175)
第一节 供应链管理模型	(175)
第二节 供应链采购管理	(179)
第三节 供应链采购管理的实施	(183)
第八章 供应策略	(194)
第一节 供应市场环境分析	(195)
第二节 供应管理规划	(199)
第三节 供应管理策略	(201)
主要参考文献	(208)

第一章 |

物流采购与供应链管理概述

【本章学习目标】

1. 了解采购与供应的定义和内容，采购与供应管理的地位和作用。
2. 了解采购人员应具备的素质要求。
3. 熟悉企业采购管理组织的岗位设置和岗位职责。

【引导案例】

日本大和运输的宅急便

1. 宅急便的由来

日本的大和运输株式会社成立于1919年，是日本第二古老的货车运输公司。1973年日本陷入第一次石油危机的大混乱中，企业委托的货物非常少，这对完全依赖于运送大宗货物的大和运输来说，无疑是一大打击。对此，当时大和运输的小仓社长提出了“小宗化”的经营方向，认为这是提高收益的关键。1976年2月，大和运输开办了“宅急便”业务。

当时有人提出大和包裹服务这一名词，简称YPS。但是未能决定是使用英文好，还是使用日文为好。对于“宅急便”这个名词起初也有人反对使用，认为当时已有了“急便”和“宅配”的用语，但最后小仓社长还是决定使用“宅急便”这个名词。他认为，以前有人说过“桌球这个名词比乒乓球更能被人接受”，后来事实证明，“乒乓球”反而较为人们所接受，“宅急便”这个名词，只要大家熟悉了，应该就不会有什么问题。

1976年，宅急便共受理了170万件货物。同年日本国铁受理包裹数为6740万件，邮局受理包裹则达17880万件。到1988年，宅急便受理货物的数量已达34877万件，超过邮局受理包裹数的23500万件。同年，在快递业界中，宅急便的市场占有率已达40%，位居日本运输第一位的日本通运的“信天翁”只占28%。到1995年，宅急便的受理件数多达57000万件，营业额为6000亿日元。宅急便的员工人数由原先的300人增加到57797人，拥有车辆由2000辆增加到25000辆。在日本，大和运输的宅急便已是无人不知、无人不晓，在马路上到处可见宅急便的车辆在来回穿梭。

2. 黑猫商标

1957年大和运输受理美国军人、军队的杂物运送，开始与美国的亚莱德·莱斯运输公

司一起合作输送。这家美国公司是以母猫叼着小猫小心运送的图案作为标志。大和运输认为,图案中那种小心翼翼,不伤及小猫,轻衔住脖子运送的态度,仿佛是谨慎搬运顾客托运的货物,这种形象正和公司的宗旨相符合,于是经过亚莱德公司的同意,对当时的象征商标做了进一步的造型设计,改为现在的一只黑猫叼着小猫图案,使这个图案给人更具象征意义的印象。所以大和运输又称为黑猫大队。

3. 通电话翌日送达

宅急便类似目前的快递业务,但其服务的内容更广。在运送货物时,在速度、安全、服务三方面,大和最优先考虑的是速度。因为有了速度,才能抢先顺应时代的需求,在激烈的竞争中取胜。而在速度中,宅急便又特别重视“发货”的速度。宅急便的配送,除去夜间配送以外,基本是一天2回,即2次循环。凡时间距离在15小时以内的货物,保证在翌日送达。1989年开始一部分的配送服务做到一日3次循环,即时间距离在18小时以内的货物,可以翌日送达。也就是说,可以将截止接受货物的时间,延长到下午3点,从而使翌日的送达率达到95%,展现了大和运输更周到的服务。

宅急便的受理店多达20多万家(包括大和本身的近2000家分店),是依托米店、杂货店等地方上分布面广的重要的零售店设立的。1989年后,由于与7-Eleven和罗森等大型便利店合作,已调整为24小时全天候受理货物。大和对这些受理店,每受理一件货物,支付100日元手续费,如果顾客亲自将货物送到受理店,这位顾客就可以从应付的运费当中扣除100日元。

黑猫大队有一个保证翌日送达的输送系统。在受理店截止接收货物的时间之后,大和运输分区派出小型货车到区内各处将货集中运往称为“集货中心”的营业所,并迅速转送到称为“基地”的地点,进行寄往全国各地的货物分拣工作。然后,将经过分拣的货物,以发往的地区和货物种类为单元,装入统一的货箱内,一个货箱中大抵可以放入70~80件货物。从基地往基地运送时使用10吨级的大型车辆,可装载16只货箱;从集货中心往基地,或是从基地往集货中心运送时(称为平行运输),常使用可装8个货箱的4吨车;而专用来收集及递送的2吨车,则可零堆约一个货箱容量的货物。宅急便由于采用了统一规格的小型货箱和不同吨级的货车,大大提高了运送效率,降低了物流成本。

利用夜间进行运输,是宅急便得以在速度上取得优势的重要措施。这样便做到了当日下午集货,夜间异地运输,翌日上午即可送货上门,保证在15~18小时内完成整个服务过程。宅急便还采取了车辆分离的办法,采用拖车运输。牵引车把拖车甲运到B点以后,把车摘下来放在B点,再挂上B点的拖车乙开向A点。这样,车辆的周转率是最高的。

此外,又采取了设立中转站的办法。这种中转方法不是货车和货物的中转,而是司机进行交换的开车方式。如从东京到大阪的长途运输,距离为600公里需要司机2人,再从大阪返回时还需要这么长的时间,司机也非常累,如此一来一往就需要4人。如果在中间设置一个中转站,东京和大阪同时发车,从东京来的,在中转站开上从大阪来的车返回就只需1人了。东京、大阪两地总共只需2人。

4. 开拓业务,强化服务

宅急便受理货物的内容种类繁多,包括地方特产、企业文件、各种零件、划拨商品等。各式各样的小货物,都可通过宅急便运送。旅客乘飞机可以将行李在登机前委托运送到机

场;居住在乡下的长者,可以寄送昆虫、金鱼等小动物给住在城市的儿孙辈。有一回长崎发生大水灾,严重影响水源问题,住在外地的亲朋好友就寄送饮用水给生活受困的受灾者。宅急便对礼品市场的扩展,也有相当的贡献。单是每年的情人节、母亲节,宅急便的需求量就呈巅峰状态,即使一盒巧克力,也可以利用宅急便寄送。特别是在情人节的日子,男孩子没有勇气将巧克力亲手交给心中爱慕的女孩子时,宅急便就成为可爱的“恋爱之神”。宅急便也给企业活动带来了方便,有许多企业利用宅急便传递紧急的文件,连百货公司也利用宅急便作为“送货到家”的运送通道。当今非常流行的邮购等通信销售,若不是宅急便的普及,也就没有如此快速的发展。从利用宅急便运送货物的客户来分析,企业占60%,个人占40%,企业利用的比率很高。

日本人现在去打高尔夫球时,已经很少有人亲自背着高尔夫球杆上球场。大多数人是利用高尔夫宅急便,将球具送到高尔夫球场,自己则空手前往。在打完球回家时,也是由宅急便将球具送回自己家中,这样就能够身轻如燕地去游玩。1983年2月,滑雪宅急便开始登场,日本长野是这一季节的滑雪胜地,每年都从其他外县涌入的1100万名滑雪客。运送滑雪橇和随身货物,如果按平均每人2件计算的话,往返就会有4400万件。滑雪宅急便保证做到在滑雪的前一天将货物送达,一开始就得到顾客的好评,特别是深受体力较弱的女性顾客们的喜爱。

1987年8月,大和运输又推出了冷藏宅急便,分为5℃(冷藏)、0℃(冰温)和-18℃(冷冻)3种,货物以蔬菜、水果、鱼、肉等生鲜食品为主。在全体宅急便之中,生鲜食品占40%。冷藏宅急便开发后,这一比例又急速升高。这说明在日本生鲜食品的运送需求极其旺盛。此外,大和运输又开拓了书籍服务,读者直接向书籍服务公司订购后,可以利用宅急便的配送网络,尽早地把书籍送到读者手中。

宅急便还利用航空来运送货物,但由于在下午3点以前接受的货物若要翌日送达,飞机必须夜间飞行,困难较多,因此货运量不大,约占总运量的1%。同时,宅急便对运距在100公里以上的,采取铁路运输的办法。宅急便每天有54班车(往返)在东京到北海道函馆之间运送货物。

5. 黑猫大队的货物追踪系统

大和运输致力于信息化的推进,成为运输界中最早采用条码的公司,美国的大型运输公司“UPS”也效仿使用,现今已成为运输业界的世界标准码。大和运输将宅急便的信息系统,通称为“猫系统”。第一代猫系统始于1974年,以路线及货运为中心。在结构上,是采用从设置在大和系统开发总公司的主计算机到各营业所的终端机,全部用专用线缆来导引线路,以集中货物信息的方法进行处理。第二代猫系统始于1980年,此时初次登场的POS终端机简化了资料输入动作,任何人都可以简单操作,信息的处理速度也加快了。第三代猫系统始于1985年,重点在于开发了便携式POS机,让所有的货车司机都拥有1台。大和运输将所有附随货物的信息,包括发货店编码、日期、负责集货公司的司机编码、到店编码、货物规格、顾客编码、顾客送来或是集货方式、运费、传票号码,以及滑雪宅急便或高尔夫宅急便的顾客游玩日等,全都输入计算机进行管理。大和运输在全国1300所分店、营业所、基地设置终端机,网络站的终端机数约2000台,便携式POS机超过20000台。通过这个追踪货物系统,便能完全掌握发生的各种信息。顾客如果询问邮局托运的货物现在何处,邮

局必须花费 2 分钟才能回答,而宅急便却能在 40 秒内做出答复(计算机的应答时间是 3~5 秒)。由此可以查明:货物现在是在仓库,还是在分拣设施上;是正在装车,还是已经送到顾客手中。这项优异的追踪系统的存在,进一步提高了顾客对宅急便的依赖度。

现在大和运输与美国 UPS 公司合作,建立了国际快递网络。UPS 公司拥有世界 175 个国家和地区的配送网,大和运输已将这些国家和地区全部列入自己的服务区域。

第一节 采购与供应管理的作用

一、采购与供应管理的含义

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,就要从其外部获取需要的有形物品或无形服务,这就是采购。企业采购与供应是指企业根据生产经营活动的需要,通过信息搜集、整理和评价,寻找、选择合适的供应商,并就价格和服务等相关条款进行谈判,达成协议,以确保需求得到满足的活动过程。采购管理与供应管理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的计划、组织、指挥、协调和控制活动。

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,是作业活动,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。企业采购与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。一般情况下,有采购供应就必然有采购供应管理。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,尽管也需计划决策,但毕竟相对简单,一般可在“家庭理财”方面研究,这里重点研究的是面向企业的采购供应管理活动(组织、集团、政府等)。当然,在企业的采购中,工业制造和商贸流通企业的采购目标、方式等还存在差异,但有共同的规律,所以一般也就不再进行过细的划分。

二、采购与供应管理的作用

各种企业在生产经营过程中需要大量的物料,其中包括原材料、零部件等。这些物料作为企业的生产手段或劳动对象对企业的经营活动有极其重要的影响。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。具体来讲,采购与供应管理的作用主要体现在以下几方面:

1. 采购与供应管理是保证企业生产经营正常进行的必要前提

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。

2. 采购与供应管理是保证质量的重要环节

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。

3. 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。采购与供应的成本太高,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。

4. 做好采购与供应管理,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,供企业进行决策用,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. 采购与供应管理是科学管理的开端

企业物资供应直接和生产相联系,物资供应模式往往会在很大程度上影响生产模式。所以,如果企业采用一种科学的采购供应模式,必然会要求生产方式、物料搬运方式都做出相应的变动,合在一起共同构成一种科学管理模式。

6. 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度量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。

7. 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。采购与供应工作需贯彻节约的方针,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,企业可以引进新技术、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。

三 * 企业采购管理组织与岗位设置及职责

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的计划、组织、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(以下统称为采购科长)来承担,其使命就是要保证整个企业的物资供应。就物资采购的具体职能来说,一方面,它要实现对整个企业的物资供应;另一方面,它是联系整个资源市场的纽带。

一、采购与供应管理组织

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,更要有一些能干的管理人员和操作人员。

(一) 采购与供应管理组织的设计原则

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。确定该组织的设置应当遵循下列原则:

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,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. 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 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,例如,手工作坊式的企业,其采购部门的设置就根据企业的管理水平相应地进行设计,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

在采购与供应组织中,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) 常用的三种组织结构

企业管理组织的形式没有固定的、统一的模式,经常随着企业、企业规模和企业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—1 所示。

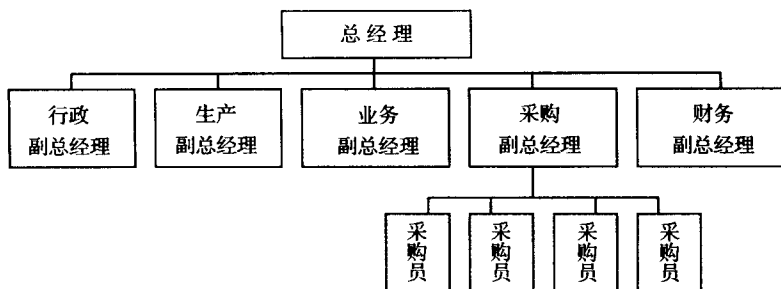


图 1—1 直线制的组织结构示意图

直线制采购组织形式的优点是:指挥和被指挥的关系简单,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。

该组织形式的缺点是:由于采购主管对下级的所有业务进行指挥和监督,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

这种组织形式是在直线制的基础上,再加上相应的职能管理部门,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。直线职能制组织形式的优点是: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。其示意图如图 1—2 所示。

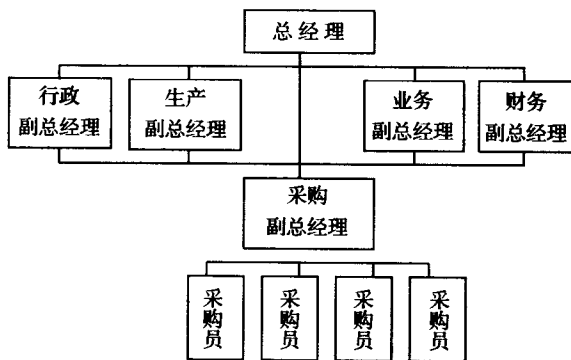


图 1—2 直线职能制的采购组织结构示意图

该组织形式的缺点是：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。

直线职能制组织形式虽然存在一些不足，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机构形式。

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，由通用汽车公司副总裁斯隆研究设计。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结构，其示意图如图 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部。

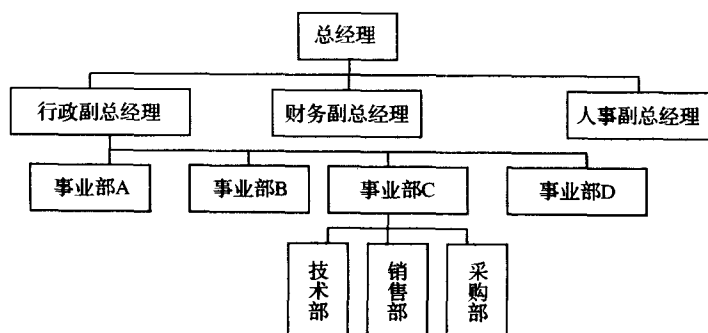


图 1—3 采购事业部制组织形式示意图

事业部制组织形式的特点是：

- (1) 构成事业部的产品、地区或顾客，具有各自独立的市场。
- (2) 每个事业部都是一个利润中心。
- (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；相对独立的自主权。

事业部制组织形式具有以下优点：

- (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，通过比较和竞争促进企业发展。

事业部制组织形式的缺点是：

- (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视企业的整体利益，仅仅从本部门利益出发考虑问题。

采购事业部组织结构适用于采购规模大且品种多、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,还要根据本企业管理的实际情况。

二、岗位设置及责任

(一) 采购部门的职能

采购部门的职能一般有:

1. 分析原材料市场品质、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,建立供应商的资料。
4. 要求报价,进行议价,有能力可进行估价,并做出比较。
5. 采购所需的物料。
6. 查证进厂物料的数量与品质。
7. 对供应厂商的价格、品质、交期、交量等做出评估。
8. 掌握主要物料的市场价格起伏状况,了解市场走势,加以分析并控制成本。
9. 依采购合约或协议控制实时调度交货期。
10. 呆料与废料的预防与处理。

(二) 岗位的设置

要保证采购工作顺利进行,在企业内部应建立一个高效率的、团结协作的采购团队,不同的团队发挥不同的采购职能。企业采购组织的岗位如下:

1. 采购主管
2. 采购主管助理
3. 采购工程师
4. 采购员
5. 采购文员

(三) 各岗位的工作职责

1. 采购主管的工作职责
 - (1) 拟定采购部门的工作方针与目标。
 - (2) 负责主要原料与物料的采购。
 - (3) 编制年度采购计划与预算。
 - (4) 签订审核订购单与合约。
 - (5) 采购制度的建立与改善。
2. 采购主管助理的工作职责
 - (1) 协助主管进行材料采购渠道的搜集。
 - (2) 协助采购主管制定计划。
 - (3) 市场行情的调查分析与统计。
 - (4) 供应商评估数据的统计与分析。
 - (5) 采购人员的培训工作。
 - (6) 采购有关文件的编写工作。
3. 采购工程师的工作职责
 - (1) 主要原材料的估价。