

全国高等院校现代物流管理系列教材

QUANGUOGAODENGYUANXIAOXIANDAIWULIUGUANLIXILIEJIAOCAI

CAIGOUGUANLI

采购管理

宋玉卿 沈小静 © 编著

本书共包括采购管理新突破、采购战略规划、需求管理与采购计划、
供应商管理、报价与谈判、采购合同管理、采购与库存控制、
采购绩效管理以及采购管理新趋势 9 个专题的内容，
全面反映了采购领域的新发展，体现了 21 世纪采购管理的前沿理论与实践。
其特点是面向采购流程、更注重实用性、与国际化接轨、
提供丰富的练习与案例，可作为物流管理、工商管理等专业教材使用。

中国物资出版社

全国高等院校现代物流管理系列教材

采 购 管 理

宋玉卿 沈小静 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理/宋玉卿, 沈小静编著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 6

(全国高等院校现代物流管理系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3082 - 4

I. 采… II. ①宋…②沈… III. 采购—企业管理—高等学校—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 065083 号

策划编辑 王宏琴

责任编辑 王宏琴

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 12.75 字数: 278 千字

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3082 - 4/F · 1215

印数: 0001—3000 册

定价: 25.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

毫无疑问，采购在中国发生了巨大的变化。从计划经济到市场经济再到全球一体化的网络新经济，采购对企业的贡献越来越具有战略性，它已经成为企业核心竞争力的重要组成部分。任何管理知识与理论都是动态的，采购管理理论与实践亦是如此。因此，我们精心编写了《采购管理》一书，为的是给您提供对采购供应管理的最好理解。

本书更好地反映了采购领域的新发展，体现了 21 世纪采购管理的前沿理论与实践。本书有以下几个特点：

第一，面向采购流程。流程是用来整合企业的资源，以实现企业的目标。本书的知识体系，就是根据采购管理的整体流程而编排的，其各章节基本上就是采购整体流程的一个节点，并且各章节之间存在着一定的前后顺序依赖关系。这些流程要素包括设计采购组织结构、制订采购战略、明确需求与制订采购计划、进行供应商管理、获取选择报价和谈判、采购合同管理、库存控制以及采购绩效管理等。本书通过这些采购流程要素，向大家展现了采购管理知识体系全貌。

第二，更注重实用性。采购管理理论最终要指导企业采购实践。本书在撰写过程中，除了理论阐述之外，更注重实践操作指导。通过本书的学习，企业采购人员以及在校学生能够掌握具体的采购实践方法，提升采购操作技能。使学生能够更好地了解企业的实践，使采购从业者能够提升采购效率并改进采购效果。

第三，与国际化接轨。本书在撰写过程中，为了规范采购专业术语与工具，对照了美国国家采购协会（ISM）、英国特许采购协会（CIPS）以及世界

贸易中心（ITC）的采购研究成果，以确保本书的研究成果与国际主流采购研究成果接轨。

第四，提供了丰富的练习与案例。根据每章的学习目标，我们精心编写了思考讨论题并精选了2个案例。这些内容，对于读者深入掌握采购管理的理论，并形成自己的专业能力，提供了很好的练习。

本书由宋玉卿、沈小静最终定稿，共包括九个专题，其中，沈小静撰写“采购管理新突破和采购战略规划”2个专题，宋玉卿撰写“需求管理与采购计划、供应商管理、报价与谈判、采购合同管理、采购与库存控制、采购绩效评估以及采购管理新趋势”7个专题。

本书是编著者对采购管理的认识与感悟，它既是对老一辈采购管理研究的学术继承，也有对国外采购管理新理论、新观点、新方法的引入。它是在总结国内外优秀企业采购管理经验的基础上对实际运作方法的传播，可供企业管理人员借鉴参考，也可作为工商管理专业教材使用。在本书编写过程中，参阅了国内外许多同行的学术研究成果，在此一并表示衷心的感谢！

编 者

2009年2月

目 录

第一章 采购管理新突破	(1)
第一节 采购管理的内涵	(1)
第二节 采购管理对企业的贡献	(6)
第三节 采购组织结构设计	(10)
第四节 采购管理新思路：供应链管理	(14)
第二章 采购战略规划	(23)
第一节 供应环境分析	(23)
第二节 采购战略规划	(27)
第三节 采购策略管理	(30)
第四节 自制与外购决策	(35)
第三章 需求管理与采购计划	(40)
第一节 需求管理的重要意义	(40)
第二节 明确需求的方法	(43)
第三节 采购计划	(46)
第四节 物料需求计划	(50)
第四章 供应商管理	(64)
第一节 供应商认证	(64)
第二节 供应商关系管理	(76)
第三节 供应商的绩效管理	(83)
第五章 报价与谈判	(89)
第一节 获取报价	(89)
第二节 评估报价的方法	(96)
第三节 采购谈判	(99)
第六章 采购合同管理	(115)
第一节 合同基本原理	(115)
第二节 合同的起草	(120)
第三节 国际贸易术语	(124)

第四节 合同管理	(128)
第七章 采购与库存控制	(136)
第一节 企业中的库存	(136)
第二节 库存控制的传统方法	(141)
第三节 降低物资库存量水平的途径	(149)
第四节 创造精益供应链	(151)
第八章 采购绩效评估	(161)
第一节 采购考核的重要性	(161)
第二节 采购绩效评价的内容	(164)
第三节 开发采购绩效评价系统	(168)
第四节 采购管理审计	(171)
第九章 采购管理新趋势	(182)
参考文献	(195)

第一章 采购管理新突破

采购职能对企业的贡献越来越重要，它已经从一种普通的职能发展成为对企业核心竞争力有所贡献的战略职能。

通过本章学习，你将能：

- 理解采购管理的内涵；
- 掌握采购的基本业务流程；
- 认识到采购管理对企业的战略贡献；
- 理解供应链管理对采购的重要性；
- 掌握采购组织结构设计方法。

第一节 采购管理的内涵

一、采购的基本概念

（一）采购的定义

采购供应涉及组织为了确保以合理的成本从外部购买各种必要的产品和服务而进行的各种管理与运作活动。采购的作用就是满足组织不能够或不愿意内部提供（即自制）的产品或服务的需求。采购管理就是对采购活动进行计划、组织、协调与控制，做到保质、保量、经济、及时地从外部获取生产经营所需的各种物品和服务，以确保企业经营目标的实现。

采购的主体可以是组织和个人，而组织又包括营利性企业、非营利性组织以及政府，不同采购主体的采购有相同之处，但也有各自不同的特点。当然，本书的研究重点是营利性企业的采购。

采购的客体有很多分类，主要可分为有形的产品和无形的服务。传统意义上的采购更多的是指对产品的采购，但随着社会的发展，企业对服务的采购也越来越多，越来越重要。

企业满足需求的手段可以分为自制或采购。至于为什么要进行采购，主要有两个原因，第一个原因是“不能够”，即企业不具备自身加工该产品或提供该服务的能力；第二个原因是“不愿意”，即企业要把核心资源放到对企业更为重要的业务上，而一些非核心

的业务更愿意采取采购的方式。后一个原因导致企业采取了外包的选择,而外包的选择也使采购活动对企业的贡献越来越具有战略性。

关于采购目标,经典的说法是“保质、保量、经济、及时”,尽管有一些新的目标,如保持柔性,增加敏捷性等,但这些传统的目标对于采购工作来讲还是至关重要的。“保质、保量、经济、及时”实质上涉及三个方面:质量、成本和交付(保量和及时指的是交付)。这三个方面是采购管理的核心要素,在选择供应商、谈判、签订合同、进行合同管理以及进行绩效考核时,都要使用到这三个要素作为标准。

(二) 采购的相关概念

尽管购买活动由来已久,但直到第一次世界大战和第二次世界大战期间,由于物资的短缺,使得企业的成功不在于它能够销售什么,而是取决于企业从供应商那里获得原材料、用品和服务的能力,于是采购职能才作为一种独立的管理活动而出现,人们开始关注采购职能的组织、政策和程序。20世纪50年代,采购职能应用的技术更加先进,采购经理人更加专业化,更有能力做出合理的采购决策。20世纪90年代,经济全球化进程中的企业,越来越深刻地认识到采购职能对提高企业运作效率和增强竞争力的巨大潜力。进入21世纪之后,采购管理职能进一步与企业所有的业务过程整合,采购也从以交易为基础的战术职能上升为以流程为导向的战略职能。

采购职能从企业生存的必要条件变成管理的一个热点,人们也更深入地探求采购领域潜在的改进机会。在这种进程中出现了一系列关于采购活动的概念。购买、采购、供应、供应链、寻源、后勤等,这些词汇在某种意义上可以互换。关于它们各自的定义从来也没有统一的想法。

1. 购买(Buying):用货币换取商品的交易过程。包括了解需求、找寻供应商、处理订单、价格谈判、货物交运。

2. 采购(Purchasing or Procurement):比购买的概念更专业,含义更广泛。包括购买、储存、运输、接收、检验及废料处理。

3. 供应(Supply):随着供应链管理的兴起,供应一词在欧美国家得到了更广泛的应用,供应正在逐步取代采购这一职能称呼。供应是采购部门面向增值的业务活动,强化与供应商的关系,以流程为导向整合企业内外资源的战略性活动过程。本书所叙述的采购管理中的采购一词就是在这一层面上的,与供应是同义词,因此有的著作及实践中称为采购供应管理。本书中当我们叙述采购过程时,主要使用采购一词。

上述三个概念的区别与联系如表1-1所示。

表 1-1

相关概念的比较

购 买	←——对企业的战略贡献——→	
	低	高
	采 购	供 应
了解需求	采购效率	确保企业在采购方面的公平和公正
找寻供应商	批量决策	创造价值与节约成本同样重要
处理订单	节约成本	参与构造并影响整个供应链
价格谈判	采购政策	与供应商建立战略合作伙伴关系
货物交运	程序管理	供应商的早期介入
文书记录	防止差错	机会最大化
重在交易	重在管理	重在关系和资源的整合
传统的业务活动		面向增值的业务活动

二、采购对象分类

企业所需的物资，品种多、规格杂、变化大，各有特点。分类管理是制定采购策略的基础，为了便于加强管理，合理组织采购和供应，必须对各种物资进行科学的分类。总的来说，采购的材料和服务可以归为下列几种：

（一）主要原材料

主要原材料是指经过加工后构成产品主要实体的各种材料。比如水泥、钢材、木材等。

（二）辅助材料

辅助材料是指在生产过程中不直接构成另一物品的主要实体的各种材料。包括使主要材料发生物理或化学变化的辅助材料，如催化剂、染料、接触剂、油漆等；与机器设备使用有关的辅助材料，如润滑油、皮带等；与劳动条件有关的辅助材料，如照明设备、清扫工具等。

（三）半成品

这些产品已经过一次或多次处理，并将在后面的阶段进行深加工。它们在最终产品中实际存在。如下成坯料的钢板、钢丝与塑料薄片等。

（四）零部件

零部件指不再经历额外的物理变化的产成品，但是它将被包括进一个系统中，通过它与其他部件相连接。它们被嵌入最终产品内部。如前灯装置、轴承等。我们可以分清专用件和标准件之间的区别。专用件是按照客户的设计或规格生产的，而标准件则是按照供应商的规格生产的。

（五）成品

成品包括被用来销售而采购的所有产品，它们在经过可以忽略的价值增值后，可与其他成品一起销售。这种例子的产品有由汽车生产商提供的附件，像汽车收音机。制造商并不生产这些产品，而是从专门的供应商那里得到它们。百货公司所销售的消费品也属于这个范围。

（六）燃料

燃料是生产过程中产生能量转化的物资。如煤炭、石油、液化气等。从对产品的作用来看，燃料也属于辅助材料，但它在辅助材料中情况特殊，地位又很重要。

（七）工具

工具指生产中使用的各种刀具、量具和检验仪器等。

（八）修理备用件

修理备用件是指用于修复各种设备的零配件，如修理汽车和各种专用设备的零配件等。

（九）动力

动力是指用于生产中的电力、蒸汽等。它也是一种特殊的辅助材料。

（十）机械设备

机械设备指通用设备和专用设备。

（十一）服务

服务在许多方式上不同于产品，它主要指隐形的、不易储存的产品。

不同采购对象的采购方式方法也不同。例如，机械设备的采购属于资本性采购。资本性采购品的价值相对较高，因此其采购审批的程序也相对复杂。有时，正式申购单必须提交到公司董事会或董事会指定的特别委员会。企业应在采购过程中充分考虑不同采购对象的性质，采取相应的采购策略及措施。

三、采购的业务流程

采购业务流程如图 1-1 所示，本书体系就是按照这个流程来展开具体阐述的。这些步骤虽然不一定有着严格的先后次序，但基本上是根据采购业务的实际活动列出，表明了采购活动的基本规律。

（一）设计采购组织结构

组织结构设计是所有采购活动实施的基础，它要根据公司的战略以及企业采购的特点来设计的，同时，它也决定企业采购的运营效率。这部分内容在第一章中进行了阐述。

（二）制定采购战略

采购战略是对公司未来采购活动有着长远的影响。制定采购战略要分析外部环境、竞争对手以及自身需求，并对采购的对象进行分类。这部分内容将在第二章进行阐述。

（三）明确需求与制订计划

对于具体采购人员来讲，明确需求是采购工作的起点。采购管理主要是为了满足企业

内部不能够或不愿意提供的需求。如果需求管理出现了问题,那么后续的采购活动会出现诸多风险。这部分内容将在第三章进行阐述。

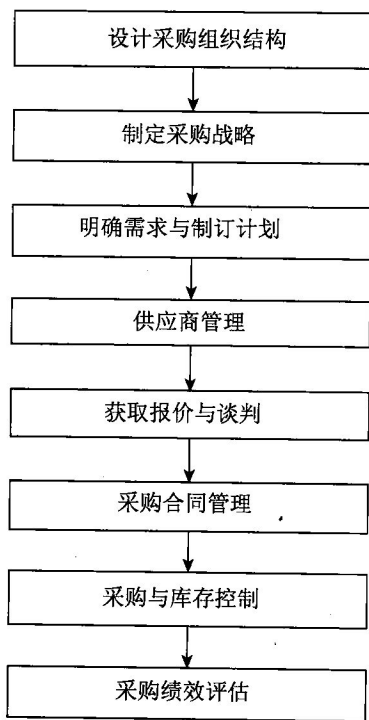


图 1-1 采购业务流程图

(四) 供应商管理

供应商是企业的重要合作伙伴,供应商管理包括采购前供应商的认证,事中供应商关系的管理以及事后供应商绩效的考核。这部分内容将在第四章进行阐述。

(五) 获取报价与谈判

企业如何获取报价,以及获取报价之后如何对报价进行合理的评估是重要的采购决策过程。在获取报价时,有时需要进行正式的采购谈判。这些内容将在第五章进行阐述。

(六) 采购合同管理

合同是企业经济行为的重要法律保障。签订一个好合同,需要考虑文化以及法律的背景,要对交易中的风险进行预先性的防范。合同签订之后,还需要进行适当的管理,以确保企业采购目标的实现。这些内容将在第六章进行探讨。

(七) 采购与库存控制

库存管理是企业经营管理的核心,它与采购管理也密切相关。采购成本与库存成本又存在着相应的权衡取舍。这些内容将在第七章中进行探讨。

（八）采购绩效评估

绩效评估对于确保采购目标的实现有着重要的意义，它也会在企业采购过程中发挥良好的导向作用。如何实施采购绩效评估，将在第八章进行阐述。

第二节 采购管理对企业的贡献

一、采购面临的新挑战

随着科学技术的进步和社会生产力的发展，世界政治、经济、社会环境发生了巨大变化。特别是 WTO 与微利时代的到来，市场竞争日趋激烈。面对机遇与挑战并存的新局面，企业采购管理也必须“突破”传统的思维定式，以更高的境界和全新的思路去开创采购管理工作的新局面。

（一）采购思想的变革

客户完全满意、全面质量管理、物品的总成本、持续改进、压缩时间、世界范围内的竞争、对价值增值业务的关注等问题的提出，要求我们对传统的采购观念进行重新审视。传统采购管理思想与现代采购管理思想的比较，如表 1-2 所示。

表 1-2 传统采购管理思想与现代采购管理思想的比较

比较项目	传统采购管理	现代采购管理
供应商/买方角色	相互对立	合作伙伴
合作关系	可变的	长期
合同期限	短	长
采购数量	大批量	小批量
运输策略	单一品种整车发运	多种物资整车发运
质量问题	检验、复验	无须入库检验
与供应商的信息沟通	采购订单	口头发布
信息沟通频率	离散的	连续的
对库存的认识	资产	祸害
供应商数目	多，越多越好	少，甚至一个
设计流程	先设计产品后询价	供应商参与产品设计
产量	大量	少量
交货安排	每月	每周或每天
供应商地理分布	很广的区域	尽可能靠近
仓库	大，自动化	小，灵活

（二）采购环节中的风险加大

在市场经济条件下，企业的经营风险是客观存在的。特别是加入 WTO 之后，企业所面对的市场范围进一步扩大，不确定因素增多，采购风险加大实属必然。

所谓风险，即某一行动的结果具有多种可能而又具有不确定性。换句话说，风险本身体现着一种不确定性。采购风险即企业在供应环节中受内外因素影响给企业的成本和利润带来的不确定性，主要包括以下几个方面：

1. 政治风险

政治风险是指由国际、国内政治环境变化而带来的不确定性。如战争、政变、一国领导的换届、外交破裂、恐怖事件等。

2. 经济风险

经济风险是指国际、国内经济环境变化而带来的不确定性。如国家的发展规模、速度的变化，产业结构的调整，相关法律法规的重新修订，加入 WTO 后游戏规则的改变，汇率的变化、人民生活水平和消费结构的重大变化等。

3. 资源风险

资源风险是指由企业所需供应的物品（主要是 BOM）匮乏而带来的不确定性。如木材、石油、天然气等。

4. 价格风险

价格风险是指企业所需供应物品的市场价格波动而带来的不确定性。这一风险会随着市场竞争的加剧、供应商讨价还价能力的提高而加大。特别是向国外采购物品，这一风险更大。

5. 自然风险

自然风险是指由各种自然灾害和供应商带来的不确定性。如地震造成的供应商生产线的破坏，台风、洪水、暴风雪等造成的交通中断，运输过程中物品的损坏，供应商在合同期间倒闭等。

6. 经营风险

上述五类风险均来自于企业外部，而经营风险则来自于企业内部。经营风险是指由企业经营管理水平带来的不确定性。如管理制度有漏洞，订立的采购合同条款不严谨，采购人员的道德风险等。

二、采购管理对提升企业竞争力的贡献

除了对外购产品、服务所产生的大量成本的认知，大部分公司还没有认识到采购供应职能对于提高公司竞争力与获利能力所具有的关键性作用。不过，近来这种状况正在发生迅速的变化，随着公司管理理念与运营方式的改变，人们对于采购供应职能的认识也在不断地发展。

随着市场竞争的加剧，影响企业的竞争力的要素也越来越多。20 世纪 70 年代以前，

企业的竞争力主要体现在成本上；到 80 年代除了成本又增加了质量要素；而到了 90 年代交货期也成了竞争力的要素，即所谓的基于时间的竞争；在 21 世纪的今天，企业竞争的焦点又转移到敏捷性上，即以最快的速度响应市场需求的能力。供应链管理作为企业价值链中的重要一环，不论从成本、质量的角度，还是从交货期和敏捷性上考虑，都对企业竞争力的提升具有重要意义。

（一）加强供应链管理对降低成本的贡献

在大多数企业中，物品和服务的采购开支在总成本中占有相当高的比例（制造企业中采购成本占总成本的比重大约为 60%）。由此可以看出，采购供应部门的采购能力在没有超出预算的情况下，对组织成本、关键的利润目标以及竞争力有相当大的影响，如图 1-2 所示。

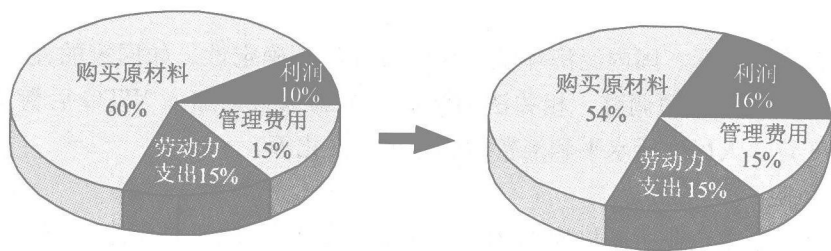


图 1-2 采购成本变化对企业利润的影响

从图 1-2 中可以看到，采购成本下降 10%，企业利润上升 60%。采购成本一个小比例的变动，可以带来利润更大比例的上升，我们称之为采购对企业利润贡献的杠杆作用。

正是采购的这种利润杠杆效应直接为企业带来了很大的节约。不仅如此，采购职能对企业利润还具有间接作用。采购的物品质量好，可减少返工，降低保修成本，增加客户满意度，进而增加销量或能以更高的价格销售产品。供应商的参与和建议可以改进设计，降低制造成本，并加快由创意到设计生产再到完工和最终转交给消费者的循环过程。对于大多数企业，在销售受到更多的重视之后，面对微利时代的严峻挑战，采购可能成为最后一个尚未开发的“利润源”。

（二）加强供应链管理对保证产品质量的贡献

从以上的分析可以看出，产品价值中的一半左右是由供应部门或者说是由供应商提供的，所以，最终产品的质量在很大程度上取决于供应链管理。供应环节中对质量的管理不仅体现在进货验收上，更重要的是将质量管理工作拓展到供应商的生产制造过程，从源头抓起，才能真正地确保产品质量。

（三）加强供应链管理对缩短交货期的贡献

从客户角度看，交货期是指从订货到交货所经历的时间。缩短交货期，意味着对客户服务水平的提高。交货期的长短取决于产品的现有库存状况、生产周期、外购所需时间、交货频率等。加强供应链管理，简化采购流程，降低库存水平，可以大大地缩短交货期。有资料显示，一些企业花在增值活动上的时间只占交货期的 10%，其余 90% 的时间只是增

加了成本。可见，这里的潜力还是很大的。

（四）加强供应管理对提高企业的敏捷性的贡献

在当今准时制（Just-in-Time）的世界中，企业对客户需求的短时间反应能力就显得尤为重要。客户不仅希望越来越短的交货期，更看中敏捷性。敏捷即迅速行动和更快满足客户需求的能力。在瞬息万变的市场中，敏捷可能比长期战略更重要，因为如今企业的运作在更大程度上以服务驱动而非以预测驱动。为提高敏捷性，靠单一企业是不行的，必须运用供应链管理的思想，使各节点企业专注于自身的一两项核心竞争力，最小化变革成本而最大化地利用其他节点企业的竞争优势，迅速适应不断变化的市场。在这种思想指导下，企业外购或外包（Outsourcing）比例逐年增长，如苹果电脑 90% 的销售成本是外购成本；日本厂商生产一辆汽车，只有 25% 的成本是由企业内部生产制造产生的。所以，越来越多的企业将供应职能提高到战略高度来认识，与供应商建立战略合作伙伴关系是提高企业敏捷性的重要前提。

三、采购管理在企业价值链中的地位

竞争优势归根结底取决于一个企业或一条供应链能够为其客户创造的价值。对于这一价值的形成及分析，美国哈佛商学院的迈克尔·波特（Michael E. Porter）教授采用价值链分析方法，将客户、供应商以及一个企业分解成相互分离但又联系着的活动，价值由此产生。波特认为，将企业作为一个整体无法认识竞争优势。竞争优势来源于企业在设计、生产、销售、交货和维护产品等过程中所进行的许多分立活动。这些活动中的每一种都对企业的相对成本地位有所贡献，并奠定了差异化的基础。企业正是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展这些战略上相关的活动来赢得竞争优势的。

价值链活动可以分成两类：基本活动（进货后勤、生产作业、发货后勤、市场营销与服务）和辅助活动（基础设施、人力资源管理、技术开发和采购管理），辅助活动贯穿于企业内各基本活动之中，如图 1-3 所示。

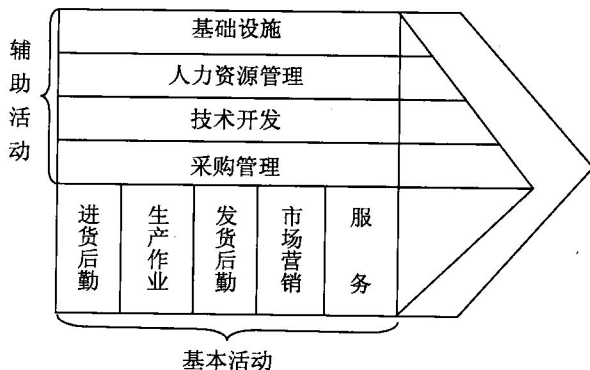


图 1-3 企业的价值链

采购职能体现在基本活动的进货后勤和辅助活动的采购管理中。进货后勤即原材料供应,包括原材料的装卸、入库、盘存、运输及退货等。采购管理是指对采购企业所需投入品(除原材料还包括其他资源,如聘请咨询公司搞策划)的全过程进行管理。加强采购管理,改进采购方式,改善与供应商的关系,对价值链的影响是巨大的。如供应商增加发货的频率可以降低企业的库存水平,供应商的产品包装得当可以减少搬运费用。一家巧克力生产企业同意把散装巧克力用罐装车而不是以块状形态运送到糖果糕点生产厂,使巧克力生产企业节省了成形和包装的费用,而糖果糕点厂也降低了进货处理和熔化费用。

第三节 采购组织结构设计

设计组织结构的目的在于最大可能地提高业务流程效率与效益,以及方便不同职能之间的联系,同时它还必须平衡管理、命令的需要与适应、创造的需要。一个公司采购组织结构设计,应当考虑公司的业务类型、采购在组织中的地位、采购与其他部门的关系以及采购部门内部组织结构设计等因素。

一、影响采购组织结构设计的基本要素

(一) 采购目标

采购组织结构的设计,要有利于采购目标的实现。采购管理的具体目标体现在采购商品服务的质量、可获得性、服务与响应、创新以及成本的综合绩效上。每个组织的运作,对于以上竞争要素着重点不同,有的企业希望能够快速响应,这就求组织设计时考虑权力下放;而有的组织希望能够在集团范围内优化成本,这就要求在设计组织结构时考虑统一管理,以实现内部标准化以及其他集成效益。

(二) 兼顾效率与安全

效率可以定义为为了实现预先确定的目标,计划耗费和实际耗费之间的关系。采购效率与实现预期目标所需要的资源以及实现这一目标的活动有关,这就要求在设计组织结构时要考虑信任、授权和减少审批环节等因素。

安全可以定义实现预先确定的目标的稳定性。安全性对于最终结果有重要意义,有时尽管组织效率很高,但可能会失去控制,反而造成了极大的风险。安全性要求在设计组织结构时考虑审批、监督与制衡。这样做有可能牺牲效率,但可以保证企业运作稳健发展。

(三) 权力下放与责任分担

权力下放是指不同级别的采购人员,可以有不同金额的采购决策权。这样既可以明确责任,又可以简化工作,节约精力。当然,有的公司将权力下放与预算管理结合起来,只要是预算内的采购,各级别人员就充分负责;而超过预算或预算外,则要通过特殊程序。另外,权力下放也要与其他监控体系(如责任分担、采购审计等)联系起来,这样才能够