



高等职业教育“十二五”规划教材
物流管理专业教学改革教材



←
CAIGOU YU GONGYING
GUANLI SHIWU



采购与供应 管理实务

王明玉 郭军盈 主编



中国轻工业出版社

高等职业教育“十二五”规划教材

采购与供应链管理实务

主 编 | 王明玉 郭军盈
副主编 | 谢国萍 刘小更 沈正榜

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应管理实务/王明玉, 郭军盈主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2012. 8

高等职业教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5019-8787-0

I. ①采… II. ①王… ②郭… III. ①采购—物资管理—高等职业教育—教材 ②物资供应—物资管理—高等职业教育—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第155744号

责任编辑: 张文佳

策划编辑: 张文佳

责任终审: 劳国强

封面设计: 锋尚设计

版式设计: 王超男

责任校对: 燕 杰

责任监印: 吴京一

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京君升印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2012年8月第1版第1次印刷

开 本: 787×1092 1/16 印张: 12.25

字 数: 320千字

书 号: ISBN 978-7-5019-8787-0 定价: 28.00元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

120334J2X101ZBW

前言

为了适应高职高专教学改革的需要,《采购与供应管理实务》课程打破原有的以理论为主的内容结构和课序,依据采购与供应业务流程(工作过程),根据采购岗位工作任务和内容、工作岗位对采购人员的素质、技能和能力要求,进行课程教学模块设计,重视实践教学,强调“做中学、学中做,学中教”,在“教、学、做、说一体化”的过程中培养学生将来在职业岗位必须具备的能力,以采购与供应管理业务流程为主线,从培养学生相应的知识目标、技能目标和素质(态度)目标着手进行选取与整合。

《采购与供应管理实务》是物流管理专业核心课程,通过本课程的教学,使学生熟悉采购流程,树立现代采购与供应管理理念;掌握采购议价策略与谈判技巧,采购合同签订及跟踪;获得供应商信息调研、采购比价、货物检验、采购结算和采购绩效管理、风险控制等各工作环节的岗位技能。

本教材共十一个项目,具体的编写分工如下:项目一、项目五、项目九、项目十一由王明玉(南京化工职业技术学院)、沈正榜(南通职业大学)编写;项目二、项目七、项目八由郭军盈老师(连云港职业技术学院)编写;项目三、项目十由刘小更(江苏畜牧兽医职业技术学院)编写;项目四、项目六由谢国萍老师(无锡职业技术学院)编写。王明玉负责全书的统稿工作。

此书在编写的过程中,参考和引用了大量的国内外教材、论文著作和网络资料,在此谨向有关专家、作者、编者表示真诚的感谢。由于编者的水平有限,教材中的疏漏和错误在所难免,恳请广大读者批评指正,并将意见及时反馈给我们,以便我们再版时修改。

编者

2012年6月

项目一 熟悉采购管理与组织制度	1
任务一 认识采购和采购管理	1
任务二 设计采购组织机构与职责	5
任务三 掌握采购流程与技能	9
项目二 编制采购计划与预算	15
任务一 编制采购计划	15
任务二 编制和优化采购预算	25
项目三 选择与管理供应商	31
任务一 供应商的调查与开发	31
任务二 供应商的选择与评估	40
任务三 管理供应商关系	54
项目四 采购谈判	60
任务一 熟悉采购谈判的步骤	60
任务二 掌握采购谈判的策略和技巧	66
项目五 采购价格与成本控制	75
任务一 掌握询比价方法	75
任务二 分析采购价格	77
任务三 掌握采购成本控制方法	81
项目六 签订采购合同	89
任务一 熟悉采购合同的内容与形式	89
任务二 掌握采购合同的订立与终止	94

任务三 熟悉合同的履行与争端的解决	98
项目七 采购监控与跟踪	105
任务一 了解采购监控的对象	105
任务二 掌握采购监控方法	109
项目八 货物验收与质量管理	121
任务一 制定货物验收的标准与方法	121
任务二 控制采购质量	127
任务三 控制采购库存	131
项目九 采购结算与付款	149
任务一 了解采购结算与货币	149
任务二 掌握采购付款结算工具的使用	153
项目十 采购风险与绩效评估	157
任务一 掌握采购风险管理的措施	157
任务二 学会采购绩效评估的方法	163
项目十一 招标采购	177
任务一 熟悉招标采购业务流程	177
任务二 准备和实施招标采购	182
参考文献	187

熟悉采购管理与组织制度

项目一

项目引入任务

通过学习采购与采购管理的概念，能认识到采购管理的重要性，熟悉企业采购与供应管理的组织机构设置，采购部门的岗位设置和岗位职责，明确采购管理人员的学习目标和要求。

项目学习目标

知识目标：理解和掌握采购的含义、采购的原则；理解采购的重要作用 and 地位；采购组织的设置与管理制度；采购岗位设置和岗位职责

技能目标：能够收集不同企业的采购组织结构；在采购原则和制度指导下掌握采购流程；具备一定的沟通协调能力

任务一 认识采购和采购管理

导 入

[例] 江苏省某企业生产的产品中，原材料采购的成本占60%，生产加工、销售及相关的行政费用占30%，纯利润10%。该厂后来利用网上采购的方式，使原材料采购成本从原来的60%下降到55%；而这看似不起眼的5%却使该厂的利润一举增加了50%。基于上述情况，如果用其他方式获得同样50%的利润增加额，则有三种途径：

一是要增加30%的销售量；二是将利润率提高40%，但利润率的提高反过来又将造成销售量的下降；第三个方案就是裁员。

讨论：制造企业要想增加利润，有哪几种途径？

分 析

说到采购，很多人马上会联想到“回扣”，“灰色收入比工资还高”，“就是买东西嘛，给我钱我也能买！”传统的采购只是拿钱买东西，但是随着时代的发展，对企业来说，采购已经不是买东西那么简单了，它已经成为了一个专业。一般情况下，企业产品的

中外采购部分占了较大的比例（60%~70%），这意味着，在获得物料方面所做的点滴成本节约对利润产生的影响，要大于公司的其他成本，因此外购件与原材料的采购成功与否在一定程度上直接影响着企业的竞争力，采购与采购管理往往是竞争优势的来源之一。

任务实施

1. 结合家庭和个人采购的实际经验，请同学谈谈采购工作如何去做。
2. 讨论企业采购与个人、家庭采购有何不同之处？为什么？
3. 登录一家公司的网站或物流、采购类网站，了解采购在网络发布信息的情况，讨论电子商务时代采购方式和采购理念有什么新变化。

相关知识

一、采购的定义和内容

（一）基本概念

采购是指为满足经营性和战略性的组织目标而获得供应商的产品和资源的活动。与之相关的活动包括：选择、考核供应商，评定供应商的业绩，洽谈合同，比较价格、质量和服务水平，寻找产品与服务的供应来源（发货地点），制定采购活动计划和时间安排（采购数量和采购时间），确定采购条件，评价所购买的产品、服务的价值，如果质量控制部门不负责检测购进物品的质量，采购部门还要负责采购物资的质量检测，预测价格与服务及预测需求的变动，确定具体收货方式等。采购有狭义采购与广义采购之分。

简单地说，狭义的采购就是买东西。扩展开来就是企业根据需求提出采购计划，审核采购计划、供应商，经过商务谈判确定价格、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的全过程。这种以货币换取物品的方式即“购买”，可以说是最普通的采购途径；无论个人还是企业，为了满足消费或者生产需求几乎都是以“购买”的方式来进行。因此在狭义的采购之下，买方一定要先具备支付能力，也就是要有钱，才能换取他人物品来满足自己的需求。采购的主体包括政府、事业单位、企业、个人和家庭消费者。

广义的采购是指除了以购买的方式获取物品之外，还可以通过交换、租赁、借贷等方式，取得物品及劳务的使用权或所有权，以满足使用的需求。

（1）交换。所谓“交换”就是用以物易物的方式获取物品的所有权及使用权，但是并没有直接支付物品的全部价款。换言之，当双方交换价值相等时，不需要以金钱补偿对方；当交换价值不等时，仅由一方补贴差额给对方。

（2）租赁。即以支付租金的方式获取他人物品的使用权。

（3）借贷。即一方以无须支付任何代价的方式获取他人的物品的使用权。使用完毕，仅返还原物品。这种无偿借用他人物品的方式，通常是基于借贷双方的情谊与密切关系，特别是借方的信用。

在日常经营活动中，我们所讲的采购是以购买方式为主的商品采购活动。

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,而供应链管理是为了保质、保量、经济、及时地供应生产经营所需要的各种物品,对采购、储存、供料等一系列供应过程进行计划、组织、协调和控制,以保证企业经营目标的实现。鉴于采购与供应链管理在企业中的巨大作用,我们说采购与供应活动也是企业经营活动的重要组成部分,对采购与供应活动的管理也应该重视。

（二）采购的形式和内容

1. 根据采购物品用途的不同划分

（1）制造业采购。通常指企业为了经营生产所需产品或服务,而按照一定代价同外部进行的业务活动。工业采购往往通过一次以后便同供应商建立长期合作关系,工业采购的动机是理性的,一般是多人参与,是一个程序化的过程,采购数量通常比较大,价格也比较稳定。

（2）商业领域采购。商业领域采购是为了转售而进行采购和储存货物的活动。

（3）公共领域采购。公共领域采购包括中央和地方政府以及其他公共服务部门,为了向社会公众提供公共服务而进行的采购。

2. 根据采购输出的结果划分

（1）有形采购。有形商品采购是指生产中所用机器设备、办公用品、原材料及低值易耗品等。机器设备属于固定资产,使用寿命相对较长,故此类商品采购的特点是采购次数少,每单采购金额大。原材料采购是指生产中所用的主料、辅料和半成品等。低值易耗品是价值较低且在生产过程中容易损坏的物品,其特点是采购的次数多。有形商品采购的内容包括原料、辅助材料、半成品、零部件、成品、投资品或固定设备以及维护和修理运营用品。

（2）无形采购。无形商品主要包括劳务和一些专有技术等。劳务采购主要包括企业对服务业的采购,如聘请专业机构提供会计服务、管理咨询、法律咨询、程序设计等服务。此类采购的技术含量高,采购人员需针对企业的不同需求,选择在特定方面有优势的专业服务供应商。对劳务的采购还包括售前和售后服务。无形商品采购一般不单独进行,而是随着有形商品采购而发生。无形商品采购主要形式有技术、服务和工程发包。

3. 按采购数量分为大批量采购和小批量采购

在采购的过程中根据采购数量的大小而采取不同的采购方法。在一个项目设计完成以后,首先要选择一个供应商提供几个样品以检查项目的可采购性以及供应商或代理商的适应性,这是“开发采购”。很多采购方案都需要根据实际情况快速设计图样、确定技术规范、进行物料选型等。有时还得根据需要对供应商进行调整。在开发采购通过后,要进一步确定设计方案的批量生产性,为此需要小批量采购,此环节被称为“中试采购”。中试采购通过以后便进入“大批量采购”。有些组织为了控制某一区域,或某家产品的销售权,而将该商品的区域销售权买断,此类采购称为“代理型采购”;从开发商或代理商那里采购商品,然后再卖给往来客户或附近居民,该类采购称为“零售性采购”。

二、采购的地位与作用

（一）采购的地位

1. 采购在成本控制中的地位

采购成本是企业产品成本的主要组成部分。进货周期直接影响企业流动资金的周转；所购材料的品质直接关系到产品质量，因此采购成本控制是企业成本控制中最有价值的部分。

2. 采购在供应中的地位

为了满足最终顾客的需求，企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场，以获取最大利润。选择好供应商，企业的利润是同制造及供应过程中的物流和信息流的流动速度成正比例的。从整体供应链的角度来看，企业为了获取尽可能多的利润，都会想方设法加快物料和信息的流动，这样就必须依靠采购的力量、充分发挥供应商的作用，因为占成本60%以上的物料以及相关的信息都发生或来自于供应商。

供应商提高其供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率可以极大地改进工业企业的企划表现，如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、加快资金周转、增强对市场需求的应变力等。采购是整体供应链管理中“上游控制的主导力量”。

3. 采购在企业经营中的地位

许多企业都将供应商看做是自身企业生产开发与生产的延伸，从而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。达到节省资金、降低投资风险，还可以利用供应商的技术和规模生产速度形成生产能力，扩大生产规模。采购对企业产品的开发、质量保证、整体供应链以及经营管理都起着极为重要的作用。

4. 采购在项目中的地位

项目采购管理包括从项目团队外部购买或获得为完成工作所需的产品、服务或成果的过程。任何项目都离不开采购活动，如果采购工作做得不好，可能会影响项目的顺利实施，影响项目的预计效益，甚至导致项目失败。

（1）采购问题是银行贷款项目检查中重点讨论的中心问题。银行贷款是按项目实施中实际发生的费用予以支付的，如果采购延误就会对贷款支付产生直接影响。

（2）控制成本。项目采购中需要有一套严密而规范的程序和制度来防止贪污、受贿和欺诈行为以及严重的浪费现象。

（二）采购的作用

（1）提高质量。提高采购原材料的质量，所购材料的品质直接关系到制造企业的产品质量。

（2）控制成本。成本的高低是衡量采购是否成功的一个重要的原因，采购成本是企业产品成本的主要组成部分；进货周期直接影响企业流动资金的周转和财务成本；采购批量的大小影响企业物料库存成本的高低。

（3）建立供应配套体系。一方面减少供应商的数量，使采购活动尽量集中，降低采购成本；另一方面要避免依赖独家供应商，防止供应商借助垄断提高价格。通过供应商早期参与产品开发来实现的产品更新换代。

(4) 与供应商建立合作关系。利用供应商的专业优势,让他积极参与到产品的开发与生产中来,提高供应链的创新和盈利能力。

(5) 树立企业形象。采购同销售一样,对外工作,代表的是企业的形象。

(6) 信息管理。共享采购资源,采购部门在采购活动中收集和掌握市场信息,增强企业的市场灵敏性。

三、采购的目标和要求

(一) 采购的目标

采购与供应管理的目标是在准确的时间和地点以合适的价格和服务获取合乎要求的产品,这个目标可以具体表述为:

(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。

(二) 采购的要求

管理是企业为了达成生产或销售计划,从适当的供应厂商,在确保适当品质下,于适当的时期,以适当的价格,购入必需数量的物品或劳务所采取的一切管理活动,适当的交货地点,即“5R”原则。

任务二 设计采购组织机构与职责

导 入

一大清早,宏大公司的张总办公室里就挤满了人,手里拿着等待签字的各类文件和单据。自从张总两年前上任到现在,很多个早晨都是在大量的签字中度过的。两年前的宏大公司可以说是“内忧外患”,内部管理混乱,效率极低,有能力的员工纷纷离开另谋高就;外部市场欣欣向荣可是公司却大幅度亏损,整个公司处于破产的边缘。张总到公司之后可以说是卧薪尝胆,倾尽全力:从外部跑市场联系供应商,到内部制度建设,甚至到卫生内务都要亲自过问,公司的每一个细节都在他的掌控之下。眼下公司逐渐走上正轨,市场也打开了,更可喜的是员工开始踏踏实实做事了,张总总算是可以松一口气了。但对公司的管理他丝毫不敢放松,大事小情都得过问,公司好不容易到现在的样子可不能放松呀!

但是,随着公司业务地开展,张总越来越觉得力不从心了,日常事务占据了太多时间,企业未来的发展、公司的组织架构和人员等重要问题已经无暇考虑了。比如一张有关公司报废产品的处理意见书,按照公司的相关制度,任何产品或物资报废必须经过总经理批准,而在此之前,质量总监、生产总监和营销总监都已签署了意见。张总看着这份意见书,不禁觉得心里很沉:究竟是什么使公司的高层对自己的签字可以不负任何责任呢?下面的情况也让张总担心,主管营销的副总没有把心思放在开拓市场上,整天在考虑办公室装修的图纸,要不要招一个保洁员人力资源总监都得审核,公司急需的人员却招不来,大家似乎都不知道自己应该干什么了……

分 析

许多公司都存在授权不合理和高层职责不清的现象,带来了诸如总经理陷于日常琐事、审批流程冗长复杂、各级管理层责任意识淡薄等问题,最终导致公司整体效率低下。原因究竟是什么呢?宏大公司在深陷危机的时候权力集中应该说是正确的选择,公司必须能够对市场变化做出快速反应,对内部管理制度的执行要果断有力,而且员工工作能力和责任心的不足都使授权失去了管理基础,很多事情都是凭经验在运作,没有形成自动运行机制,贸然放权可能带来新的危机。合理的集分权设计要做到责权利对等,并产生出巨大的激励作用;否则会使员工感觉集权后不被重视,分权又觉得工作压力太大,从这个意义上讲集分权设计体现了管理的艺术性。

任务实施

1. 实地调查和采访一家公司或事业单位,了解其组织结构并画出组织结构图。
2. 同学分组讨论你们自己所调查的公司或事业单位是哪种采购组织制度和管理制度。
3. 讨论不同采购组织管理制度有什么优缺点?什么样的企业、什么情况下需要分权或集权?
4. 上述案例中的企业如何才能摆脱集权的困境?

相关知识

一、采购组织机构的形式

采购制度是指企业采购工作的管理方式。一般为中央集权方式的“集中制”、地方分权式的“分散制”和兼分权与集权的“混合制”三种方式。当然,其管理方式的决策与该企业的规模、地理条件、产品种类等皆有密切关系。企业规模越小,分支机构分布越临近,产品种类越相似,采用集中制的机会越大;反之,则采用分散制或混合制。

（一）分权式采购组织

1. 组织特点

指将采购工作分散给各个需用部门自行办理，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。

适用对象：规模大、工厂分散在较广区域的企业或者大型企业；不同工厂的物料需求个性差异化，大型生产企业或大型流通企业，如实行事业部制的企业，每一事业部设有独立的采购供应部门。

2. 分权式采购组织的优点

分权式采购组织的优点是采购具有弹性，较具市场攻击性。采购各店自行负责，本部可精简人力。价格由各店自订，机动性佳，有较大的经营主导权。有利于采购各环节的协调配合且手续简单、过程短、直接快速；同时占用资金和库存空间较小。能较符合本商圈消费者的需求。

3. 分权式采购组织的缺点

（1）权责不清。物料管理功能细分，工作显得零乱复杂，个别部门之间的职责也不明确。采购作业效率差导致交货延期，会议上争论不休，没有负责解决问题的部门。

（2）目标冲突。各部门立场不同，造成本位主义，妨碍了横向的沟通和协调。

（3）浪费资源。各部门之间重叠的工作，没有统一指挥单位，管理工作复杂，人力、设备投资成本增加。

（二）集权式采购组织

1. 组织特点

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、分公司以及各个工厂均没有采购权责。将采购相关的职责或工作，集中授予一个部门执行，这是一个为了要建立综合的物料体系而设立的管理责任一元化的组织体系。

适用条件：

（1）企业物资需求规模小，集中采购能够解决企业的供应问题。

（2）企业供应与需要同处一地，便于集中组织供应。

（3）为了管理与控制，需进行集中采购。

连锁店的采购配送中心实行的就是集中采购制度。

2. 集权式采购组织的优点

（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。

3. 集权式采购组织的缺点

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。

最后,非共同性物料集中采购,企业难以得到数量折扣利益。

(三)混合式的采购组织

混合式的采购组织是集中采购与混合采购相结合的采购方式。适用于各分公司同时具有共同需求和地域性需求。混合式采购组织不仅体现了分权式采购组织的采购灵活性;同时还体现了集权式采购组织的集中采购,突出了量大优惠的采购优势。

集权与分权没有截然的好坏之分,现实的选择取决于企业的实际情况。有时候集权是不得已的选择,分权反而会增加管理成本,降低效率。企业必须在集权和分权之间选择一种平衡,这种平衡是由企业内外部环境、管理者性格、员工等各因素协调的结果。

二、采购的职责

1. 制定并完善采购制度和采购流程

- (1) 根据公司的长期计划,拟定采购部门的工作方针和目标。
- (2) 负责制定采购方针、策略、制度及采购工作流程与方法,确保贯彻执行。
- (3) 制定招、投标管理办法和各项物品的采购标准,并严格执行。

2. 制定并实施采购计划

- (1) 根据公司的拓展规模以及年度的经营目标,制定有效的采购目标和采购计划。
- (2) 审核年度各部门呈报的采购计划,统筹策划和确定采购内容,制定主辅料采购清单。
- (3) 组织实施市场调研、预测和跟踪公司采购需求,熟悉各种物资的供应渠道和市场变化情况,据此编制采购预算和采购计划。
- (4) 根据采购管理程序,参与重点和大宗采购项目的谈判、签约,检查合同的执行和落实情况。
- (5) 负责组织落实公司的采购、供应材料、备品配件及其他物资供应,确保合理地组织采购,并及时供应生产所需的物资。
- (6) 督导检查仓库的验收、入库、发放及管理工作,确保采购物品的质量。

3. 采购成本预算和控制

- (1) 编制年度采购预算,实施采购的预防控制和过程控制,有效降低成本。
- (2) 采购价格审核、预算、报价,达到有效的成本控制。
- (3) 向各部门提出降低成本的建议,减少不必要的开支,以有效的资金保证最大的物资供应。
- (4) 对采购合同履行过程进行监督检查,及时支付相关款项。

4. 选择并管理供应商

- (1) 根据公司的物质需求,选定价格合理、货物质量可靠、信誉好、服务优质的供应厂商,建立长期战略同盟。
- (2) 建立对供应商的资信、履约、售后服务能力及物资市场价格状况和走势的综合评估系统。
- (3) 不断开发新的供应渠道和供应商,加强对新老客户的走访和调查。

(4) 制定供应商管理办法, 加强对供应商的管理、考核, 确保供应商提供产品的优良性。

5. 本部门建设工作

(1) 根据公司的绩效管理制度, 考核下属的工作业绩, 并协助其制定绩效改进计划。

(2) 负责采购部门采购人员的职责分工及行政事务处理。

(3) 协助并参与采购人员的岗前培训和在岗培训。

任务三 掌握采购流程与技能

导 入

来自深圳福田警方的消息显示, 香蜜湖派出所经过两个月的调查取证, 成功破获一起商业贿赂案, 涉案金额达12万元。目前收受贿赂的廖某已经被检察院逮捕。据介绍, 2011年9月, 香蜜湖派出所接到沃尔玛总部商业调查部负责人报案, 称公司接到山东一家鸡蛋供应商的举报信, 举报沃尔玛采购员廖某向该公司索要2万元的“进场费”, 否则不给予推荐进场。经过警方调查发现, 去年廖某确实向山东的鸡蛋供应商索要了2万元“进场费”, 让对方把钱转到远方亲戚的账户上。此外, 沃尔玛一员工还发现廖某在公园与一供货商见面, 并收取了一张银行卡, 卡上共有10万元。10月15日, 警方将廖某刑事拘留, 10月23日, 廖某因涉嫌商业贿赂被检察院逮捕。

分 析

采购员受贿的背后是隐藏在卖场采购环节的商业贿赂黑洞: 作为行业“潜规则”, 供货商要想进入卖场、降低扣点, 需要打点采购经理、采购主管等多道关口, 为此掌握一定权力的采购人员就有了灰色收入的空间。各企业目前主要通过压低采购价格上限的方式约束采购人员, 或将采购部和质检部分离, 以互相制约的方式保证采购物品的质量。

任务实施

1. 请结合采购业务流程和采购管理制度讨论采购人员应该有怎样的素质和要求?

2. 小组同学收集信息, 了解国内外不同企业对采购是如何进行监控的, 并讨论杜绝采购腐败问题要从哪些角度来管理?

3. 请同学收集一家或多家企业的采购员招聘信息, 了解招聘条件和要求, 讨论并发表自己的看法: 企业对采购员有哪些素质、技能要求? 以此明确学习目标。

一、采购程序与环节

1. 确认需求（发现需求）

任何采购都产生于企业中某个部门确切的需求，因此在进行采购之前，采购部门应先确定整个企业采购物料的种类、采购多少、何时采购、由谁决定等。需求的确定是采购流程的初始环节。需求的确认过程就是采购部门收到采购申请，制定采购计划的过程。

2. 需求说明（制定采购计划）

如果采购部门不了解使用部门到底需要什么，采购部门不可能进行采购。因此在确定需求之后，就必然要对需要采购的商品或服务有一个准确的描述。也即对需求的细节如品质、包装、售后服务、运输及检验方式等，加以明确说明，以便使来源选择及价格谈判等作业顺利进行。

3. 选择、评估供应商

供应商选择是采购职能中重要的一环，它涉及高质量物料和服务的确定和评价。这一环节主要是根据需求说明在原有供应商中选择成绩良好的厂商，通知其报价，或以登报公告等方式公开征求合适的供应商。评估和选择标准包括供应商的实力、以往在产品设计上的表现、质量承诺、管理水平、技术能力、成本控制、送货服务、优化流程和开发产品的技术能力等。

4. 确定适宜的价格

确定可能的供应商后，应进行价格谈判，确定合适的采购价格；常见的有竞争性报价及谈判两种。

竞争性报价适用下列特征：

- (1) 采购量足够大，值得进行竞争性报价。
- (2) 供应商很清楚细节和要求，有能力准确估计生产所需的成本。
- (3) 竞争性的市场环境，即有足够多的合格竞争者。
- (4) 买方只向技术合格的供应商发出竞标，而愿意合作的供应商则进行报价。
- (5) 买方没有优先考虑的供应商。

谈判下列情况适合：

- (1) 当前述任何竞争性报价的标准都不存在时。
- (2) 当采购要求诸多绩效因素（如价格、质量、交货、风险分摊以及产品支持等方面）必须达成一致时。
- (3) 当买方要求供应商的早期参与时。
- (4) 当供应商需要很长时间来开发和生产采购方采购的物品时（这通常会使预测供应商的采购成本变得更难）。

5. 订单安排

在价格谈妥后，应办理订货签约手续。订单和合约，均属于具有法律效力的书面文件，对买卖双方的要求、权利及义务，必须予以说明。

订单包括的要素：订单编号、产品的名称、规格、品质简介、单价、需求数量、交易

条件、运输方式、交货期限、交货地址、发票单位等。

6. 订单追踪与稽核

在签约定货之后,为使供应厂商能够按期、按质、按量交货,应依据合约规定,及时督促厂商按规定交货,并予以严格检验入库。

7. 货物的验收

在签订合同后,采购企业应按照合同上的规定对供应商所提交的产品进行验收,凡厂商所交货品与合约规定不符而验收不合格者,应依据合约规定退货。同时应重购,并予以结案。

8. 核对发票和支付货款

厂商交货验收合格后,随即开具发票。供应商要求付清货款时,对于发票的内容是否正确,应先经采购部门核对,然后财物部门才能办理付款。

9. 结案

凡经过验收合格的产品进行付款,或验收不合格的产品进行退货,采购部门都须办理结案手续,清查各项书面资料有无缺失,绩效好坏等,报高级管理层或权责部门核阅批示。

10. 记录与档案维护

凡经结案批示后的采购业务,应列入档案登记并进行分类编号,予以保管,以备参阅或发生问题时备查。

二、采购过程控制点

1. 对采购申请,经济合同,结算凭证和入库单据均要建立控制系统

(1) 审批;(2) 签约;(3) 登记;(4) 承付;(5) 验收;(6) 审核;(7) 记账(其中承付,验收和审核为关键点)。

2. 职务分离

- (1) 需求申请与采购需分开。
- (2) 付款审批人,执行人与询价人,寻供应商人分离。
- (3) 采购人与验收人分离。
- (4) 采购人、仓管人、使用人与账务记录人分离。
- (5) 接受各种劳务部门与账务记录人分离。
- (6) 审核付款人与执行付款人分离。
- (7) 记录应付账款人与付款人分离。

三、采购人员的岗位要求和工作内容

采购部门中设计多个采购管理岗位,也是采购业务人员职业生涯发展的通道,主要岗位及职责要求阶梯上升,工作内容也有所侧重,具体内容见表1-1。