

第一章 现代采购物流导论

物流已经成为我国进入 21 世纪后经济活动中的一个热点问题。物流活动涉及企业经营活动的全过程，从企业的角度分析，企业的物流活动包括生产物流、销售物流、采购物流和回收物流。在近十几年的我国物流研究中，采购物流的研究是一个薄弱环节，应当引起物流理论工作者和企业界的高度重视。

第一节 采购与物流

一、现代采购

采购活动是人类经济活动的基本环节，也是现代企业从事生产经营活动的物质基础。无论是生产企业还是流通企业，离开了采购，其经营活动都是无法进行的。为了加强企业的采购管理，就首先要了解采购的概念及其特点。

（一）采购

采购活动在人们的生活中是一种经常出现的行为，只是用在不同的场所，有不同的称谓。采购行为的出现是由需求引起的，没有了需求也就没有采购。但是，对什么叫“采购”，人们有不同的理解。在现实生活中，与采购相近的词有购买、订货、供应、供应链、物资、物料管理、货源、后勤等，他们之间可以实现互换。而常用的主要有购买和采购。

购买 (buying) 通常指消费者为了满足需要而发生的一种经济行为。如消费者为了解渴需要购买饮料，为了防寒需要购买衣服等。这种购买是以“货币”为媒介的交易行为，是以消费者具有货币支付能力为前提的，并且在购买行为发生后，随之发生商品所有权的转移。因此，“购买”通常适用于家庭和个人为了满足生活资料消费需要，而发生的交易活动。

采购与购买相比，其含义更加广泛。从采购反映的经济活动过程来看，通常主要指组织或企业的一种采购行为，其采购的对象主要是生产资料。采购 (Procurement) 包含两层基本含义：一层为“采”，即选择，从许多对象中选择若干个之意；另一层为“购”即购买，通过商品交易的手段把所选对象从对方手中转移到自己手中的一种活动。因此，所谓采购指在一定的时间、地点条件下通过交易手段，实现从多个备选对象中，

选择购买能够满足自身需求的物品的企业活动过程。从这一定义中，可以看出采购包含了如下要点：① 采购是一种交易行为；② 采购的实现必须具备一定的条件；③ 采购的过程是一个选择的过程；④ 采购的目的是满足自身的需求；⑤ 采购过程是商流、物流、信息流的有机统一。

（二）现代采购

传统采购是企业一种常规的业务活动过程。即企业根据生产需要，首先由各需要单位在月末、季末或年末，编制需要采购物资的申请计划；然后由物资采购供应部门汇总成企业物资计划采购表，报经主管领导审批后，组织具体实施；最后，所需物资采购回来后验收入库，组织供应，以满足企业生产需要。传统采购存在市场信息不灵、库存量大、资金占用多、库存风险大的不足，经常可能出现供不应求，影响企业生产经营活动正常进行，或者库存积压、成本居高不下，影响了企业的经济效益。

现代采购是指运用现代科学的采购技术和方法，通过计算机网络实现从信息收集、供应商选择、采购、运输、库存、使用全过程信息化、网络化，最大限度地满足生产需要，降低采购物流成本，实现采购目标。科学的采购技术和方法主要有：经济批量采购法、MRP 采购法、JIT 采购法、ERP 采购技术、供应链采购技术、网络采购技术等。

二、采购物流

在过去的物流研究中，采购物流是被忽视的一个领域。物流系统的功能要素中，如运输、储存保管、包装、装卸、搬运、流通加工、配送、物流信息，离开了采购，物流系统运行就失去了一个前提和基础。因为，无论从生产企业的角度，还是从流通商贸企业的角度分析，采购物流都是企业物流过程的起始环节。

采购物流和销售物流是一个问题的两个方面。假如从生产企业的角度分析，生产商从供应商手中采购物资，运回企业，验收入库，这一过程发生的物流活动称为“采购物流”；而从供应商角度分析，因为物流方向是从供应商向生产商流动，则称为销售物流。因而，从生产企业的角度分析，企业物流可以分为四种物流形式：

- （1）从生产企业到进入市场销售之前发生的物流，称为生产物流（内部物流）。
- （2）产品进入市场送到顾客手中发生的物流，称为销售物流（市场物流）。
- （3）生产商从供应商那里购买物资发生的物流，称为采购物流。
- （4）生产商接受包装容器或退货等发生的物流称为回收物流。

以上四种企业物流形式之间的关系如图 1-1 所示：

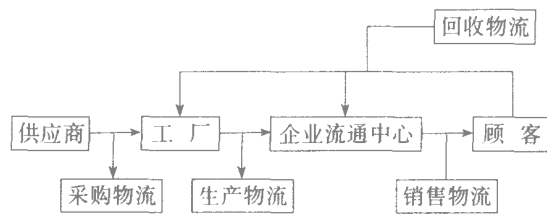


图 1-1 生产企业物流构成

从上图可以看出，采购物流在整个生产企业物流系统中处于基础性地位，离开了采购物流，生产企业的制造、销售过程就无法正常进行，同样，对于流通商贸企业，采购物流仍然是一个关键的环节。流通商贸企业的物流过程如图 1-2 所示：

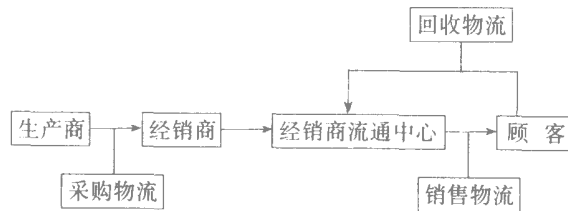


图 1-2 流通企业物流构成

三、采购物流与企业物流系统关系

现代采购是从企业的角度研究采购的，而不是从人们生活的角度研究的购买活动，因此，采购物流构成了企业物流系统的重要组成部分。从上面的分析可以看出，无论是生产企业的物流系统，还是流通企业的物流系统，采购物流对整个企业物流系统而言，采购物流是一个基础物流。离开了采购，生产企业的生产供应就会中断，生产活动就无法进行；流通商贸企业就会出现缺货，造成机会损失。要保证企业物流系统的良性运行，就必须加强和重视采购物流，他们之间互相联系、相互制约、共同发展，其表现为：采购物流是生产物流、销售物流的前提和基础；生产物流和销售物流是采购物流实现的途径。

第二节 采购分类与采购制度

一、采购分类

人类的采购活动的出现，是社会分工及生产力发展的必然结果。依据不同的标志

对采购进行分类，有助于企业依据每一种采购的特点，合理选择采购方式。

（一）按照采购范围分类

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物资的一种行为。例如，机械制造企业，向国内供应商采购钢材、轴承等原材料、配件。国内采购主要指在国内市场采购，并不是指采购的物资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物资，只是以本币支付货款，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在本地市场采购，这样可以节省采购成本，减少运输，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

所谓国外采购指国内采购企业，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本地的代理商咨询采购。主要采购对象为成套机器设备、生产线等，如我国进口的电视、电脑生产线等，并为之相配套的仪器、仪表及配件。国外采购的优点主要有：①质量有保证；影响国内价格；

利用“汇率”变动获利。但也存在一些不足，主要有：一是交易过程复杂，影响交易效率；二是需要较高的库存，加大了储存费用；三是纠纷追索困难，无法满足急需交货。尽管国外采购存在一定的风险，但由于我国在新型材料、设备等方面技术相对落后，国外采购仍然是我国企业采购的一种重要途径。

国外采购的对象为：国内无法生产的产品，如电脑制造商需要的（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；国外产品价格上的优势，如进口汽车、农产品等。

（二）按照采购的时间分类

企业的物资采购，按照采购商与供应商之间交易时间长短不同，一般分为如下两类：

1. 长期合同采购

长期合同采购也称采购商和供应商通过合同，以稳定双方的交易关系，合同期一般在一年以上。在合同期内，采购方承诺应在供应方采购其所需产品，供应方承担保证采购方在数量、品种、规格、型号等方面的需要。长期采购合同的优点为：有利于增强双方的信任和理解，建立稳定的供需关系；有利于降低双方为价格洽谈的费用；有明确的法律保证，维护双方各自的利益。但是，这种方式也存在如下不足：一是价格调整困难。如市场供求关系变化，采购方要求供应商调整价格有一定难度；二是合同数量固定，采购数量调整有难度；三是采购人员形成了对供应商的依赖，缺乏创新意识，在合同期内，采购商有了更好的供货渠道，也将影响采购商的选择。

长期合同采购，供需关系稳定，主要适应于采购方需求量大、但需要连续不断，如企业的主要原材料、燃料、动力；主要设备及配套设备，如空调生产企业需长期采购压缩机、发电厂需签订供煤长期合同等。

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需要。短期采购双方之间关系不稳定，采购产品的数量、品种随时变化，对采购方来讲有较大灵活性，能够依据变化的市场环境，调整供应商。但由于这种不稳定性，也将出现价格洽谈、交易及服务等方面的不足。短期采购适用于如下情况：非经常消耗物品，如机器设备、车辆、电脑等；补缺产品，由于供求关系变化，为弥补长期合同造成的供货中断，以鉴定短期合同补充；价格波动大的产品采购，经常通过短期采购合同进行，因为这种产品，供应商和采购商都不希望签订长期合同，以免利益受损；质量不稳定产品，如农产品、试制新产品等一般也是一次性采购。

（三）按照采购主体分类

采购主体即承担具体采购任务的人员。按采购主体不同，将采购可分为如下两类：

1. 个人采购

个人采购是指消费者为满足自身需要而发生的购买消费品的行为。如购买生活必需品、耐用品等，实质上是一种购买（习惯上）活动，购买对象主要为生活资料，其特点为单次、单品种、单一决策，购买过程相对简单。

2. 组织采购

所谓组织是指“事物特定的结构形式”。即人和事物按照一定的任务和形式所进行的有效组合，是实现既定目标的手段。因此，组织采购是为实现组织目标而发生的采购行为。组织可以按不同标志进行分类，但从组织的经济活动，特别是从采购的角度，一般可分为：家庭是一种组织，通常购买的仍然以生活资料为主；政府、事业单位、军队采购支出，按照国家相关的法律、法规，在一定价值以上都应实行招标采购；企业组织是社会经济的主体部分，因而，企业采购也就成为我们研究的重点。

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采购，是一种生产性消费，因而，采购对象以生产资料为主；商业流通企业采购是为了销售而采购，是一种生活消费，采购对象为生活资料。当然流通企业除了商业流通企业，还有物流流通企业、粮食流通企业、外贸流通企业等。这些企业又可分为批发企业、零售企业等。现代采购研究的重点是生产企业的采购，即生产资料（也称物资）的采购。服务产品采购不进行重点研究。

（四）按采购的方法分类

按照企业采用的采购方法不同，通常将采购可以分为传统采购和科学采购两种。

主要的采购方法将在 11 章中论述。

二、采购联合体

所谓采购联合体指由两家或多家独立企业的采购商联合起来，形成一个采购主体向某供应商采购共同需要的商品的一种新型采购方式。采购联合体在非盈利性组织中较多使用，如教育机构，公共医疗机构进行的联合采购。这种由不同企业、组织组成的采购联合体也称为采购方横向联盟。其优点主要有：可以扩大采购规模，实现批量采购；减少交易次数，提高交易效率；获得价格折扣，降低采购成本；形成买方垄断，促使供应商提高质量；⑤共享市场商品采购信息。

案例：

“科龙”和“小天鹅”经过协商，达成了联合采购的意向，通过联合，重要目标是降低采购成本。第一步是通过电子商务采购共同推出由双方合作，第三方独立运营的“易达网”和“易联网”，同时兼容 BtoB 和 BtoC 两种模式，BtoB 为商业对商业，将供应商纳入网络中，通过电子商务签订采购合同下定单；BtoC 是企业对消费者的，通过网络互动，以满足消费者的个性需求。通过这两个网，“科龙”和“小天鹅”实现了资源整合，共享采购信息资源，逐步实现联合共同采购，以降低采购成本。仅仅从采购费用的角度，这种联合采购模式可为制造商节约 10%~15% 的采购，为供应商增加 20%~30% 的供应量。

资料来源：余启军，《经济问题》2001 年 9 期，P13

三、采购程序

在企业建立一个高效的采购系统是保证市场经营活动正常进行的重要环节。因此，采购流程设计一定要科学合理，反映采购活动内在的逻辑联系，并且为应用现代计算机系统进行管理奠定基础。

采购程序通常包括如下九个步骤：

（一）发现需求

发现需求是采购行为的前提。企业采购需求通常由物资使用部门提出采购申请单，说明需要什么、需要多少、何时需要。企业内部不同职能部门提出的采购申请不同，这里主要指保证生产正常进行的物资采购需要。企业应制定统一规范的“请购单”，以明确责任，防止出现物料供不应求或库存积压过多。请购单的内容应包括：申请部门、编号、预算额、日期、需要数量、规格、需要日期等。

（二）需求说明、制定采购计划

物料请购者需求确定后，为了采购部门工作能顺利进行，要求对所申请采购的物品的细节作以详细说明，如：数量、质量要求、包装、售后服务、运输、检验方式等给以准确描述，在描述时应采用统一术语、以防止理解上的错误。为了保证术语的统一，采购部门应制定一份经常采购物品目录表，并将其输入进行计算机的统一管理。

在需求分析的基础上，应制定一份采购计划，包括市场采购资源分析、物资、价格调查、供应商分析、采购方法、日程计划、运输、交货结算等。

（三）选择供应商

选择供应商是采购流程中的关键环节。企业应选择信誉好、产品质量、交货期等有保证的供应商，并开始和供应商联系，联系方式可派人前去采购看样，也可通过电话、电子邮件联系，也可实现电子商务采购。选择供应商将在第 4 章详细阐述。

（四）价格洽谈、签订采购合同

洽谈价格是采购的重要环节。洽谈的过程是一个反复的讨价还价过程，并就质量、数量、交货期、货款支付方式、违约责任等进行洽谈，在互利共赢的基础上，签订采购合同，实现成交。

（五）采购订单安排

采购订单是采购商向供应商发出的采购书面通知，是在价格洽谈达成签订合同基础上下达，同样具有法律约束。一般公司都有设计好的采购订单，但在洽谈中还须进行关键条款的修改，以最后双方认可的条款为准。采购单的要素主要包括：序列编号，发单日期，接收订单的供应商的名称、地址，采购商品名称、数量、质量，发货日期，运输要求，价格术语，价款支付方式，违约责任等。

采购订单适合于有长期供货关系的双方，采购方发出的标准采购单一式两份，供应商确认签字盖章后，留存第一联，作为发货依据；第二联返回采购方作为结算依据，同时表明供应商已正式接受采购订单。

（六）订单跟踪

采购订单得到供应商确认（或签订采购合同）后，采购商的主要任务就是对订单的跟踪及催货。跟踪是对订单进行的例行工作，目的是促使供应商能够履行发货承诺。大型采购跟踪可派人员实地跟踪，小额采购可通过电话或网络上跟踪。催货是要求供应商履行发货承诺或加快延误货物的发运。

（七）接收和验货入库

供应商按承诺发货后，采购商负责接收和验货入库的人员应做好接货准备，一般由仓库管理部负责。接收保管员须填写“收货单”，上面应载明收货日期、供应商名称、物料数量、规格等主要数据。

（八）结算

结算是指在收到供应商的货物，并进行了验收入库，以“入库单”作为货物结算的依据。保管部门将收货单一联反馈给采购部门，二联反馈给财务部门，三联反馈给供应商以备查询，四联存根。采购部门依据验收入库单，便可发指令通知财务部门按照合同规定向供应商支付货款。通常情况下以支票通过银行账户进行货款支付。

（九）采购档案管理

经过以上流程，企业完成一次系统的采购活动，当这次采购工作结束后，要进行采购总结及采购文件、资料的分类归档，并作好长期保管的各项工作。通常采购部门档案管理主要有如下资料： 采购合同（或采购定单）进行分类编号； 验收入库单； 供应商记录等。

四、采购制度

所谓采购制度，是指企业采购中使用的采购方式及采购行为准则。在采购工作实践中，采购制度通常主要有三种方式：即集中化采购、分散化采购和混合化采购。

（一）集中化采购

所谓集中化采购，是指由企业的采购部门全权负责企业采购工作。即企业生产中所需物资的采购任务，都有一个部门负责，其他部门（包括分厂、分公司）均无采购职权。

（1）集中化采购的优点主要有： 降低采购费用； 实现批量采购，获得供应商的价格折扣； 有利于实现采购作业及采购流程的规范化和标准化； 有利于对采购工作实施有效控制； ⑤可以统一组织供应，合理配置资源，最大限度地降低库存。当然，这种采购制度也存在不足，主要有： 采购过程复杂，时效性差； 非共用性物资集中采购，难以获得价格折扣； 采购与使用分离，缺乏激励，采购绩效较差。

（2）集中化采购的适用范围： 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； 为了管理与控制，需进行集中采购。例如，连锁店的采购配送中心实行的是集中采购制度。

（二）分散化采购

所谓分散化采购，是指按照需要由各单位自行设立采购部门负责采购工作，以满足生产需要。这种采购制度适合于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。分散化采购的优点： 针对性强； 决策效率高，权责明确； 有较强的激励作用。但这种采购制度，如果管理失控，将会造成供应中断，加大采购成本，影响生产活动的正常进行。

（三）混合化采购

所谓混合化采购，是指将集中化采购和分散化采购组合成的一种新型采购制度。依据采购物资的数量、品质要求、供货时间、价值大小等因素，需求量大且价值高，进口货物等可由总公司采购部集中采购；需要量小，价值低的物品，临时性需要采购的物资，由分公司和分厂的采购部门分散采购，但在采购中应向总公司反馈相关的采购信息。

第三节 采购决策与采购管理

采购方式

所谓采购方式，是指企业在采购中运用的方法和形式的总称。从企业采购的实践来看，经常采用的主要有：议价采购、比价采购和招标采购三种方式。

（一）议价采购

所谓议价采购，是指由买卖双方直接讨价还价实现交易的一种采购行为。议价采购一般不进行公开竞标，仅向固定的供应商直接采购。

议价采购分两步进行，第一步由采购商向供应商分发询价表，邀请供应商报价；第二步如果供应商报价基本达到预期价格标准，即可签订采购合同，完成采购活动。议价采购主要适用于需要量大、质量稳定、定期供应的大宗物资的采购。

议价采购的优点主要有：①节省采购费用；节省采购时间；采购中心灵活性强，可依据环境变化，对采购规格、数量及价格作灵活的调整；有利于和供应商建立互惠关系，稳定供需关系。当然，这种议价采购方式也存在一些缺点：一是议购往往价格较高；二是缺乏公开性，信息不对称；三是容易形成不公平竞争等。因而，在议价采购中应尽量掌握供应商的信息，特别是“信誉”的信息，防止采购“陷阱”，保证企业在采购中处于有利地位。

（二）比价采购

所谓比价采购，是指在买方市场条件下，在选定两家以上供应商的基础上，由供应商公开报价，最后选择报价最低的为企业供应商的一种采购方式。实质上这是一种供应商有限条件下的一种招标采购。这种采购方式优点为：节省采购的时间和费用；公开性和透明性较高，能够防止采购“黑洞”；采购过程有规范的制度。其不足之处表现在：一是在供应商有限情况下，可能出现轮流坐庄；二是可能出现恶性抢标；三是供应品种规格上的差异，可能影响生产效率提高，并加大消耗。

山东省潍坊亚星集团通过实施比价采购管理，强化了企业核心竞争能力，降低了成本，提高了经济效率，在采购中使“隐蔽的权力公开化，集中的权力分散化”。为此，国家经贸委在全国推广亚星集团的“比价采购管理”，以实现我国企业管理体系的整体创新。

（三）招标采购

所谓招标采购，是指通过公开招标（Open Tender）的方式进行物资和服务采购的

一种行为。他是政府及企业采购中的基本方式之一。在招标采购中，其最大的特征在于其“公开性”。凡是符合资质规定的供应商都有权参加投标。招标采购主要可分为政府招标采购和企业招标采购。在我国关于政府招标采购，应贯彻执行《中华人民共和国政府采购法》（已于 2003 年 1 月 1 日起正式实施）的相关规定，依法招标采购。

公开招标采购的优点：有利于做到采购工作的“公开、公正、公平”；有利于形成符合市场的真实价格；有利于提高采购物品的质量；有利于采购方建立供应商的信息资源库，增大选择范围；有利于降低采购成本。这种采购方式的缺点主要有：一是采购费用较高；二是容易出现供应商合谋或者“抢标”——即过度压低价格而中标，出现偷工减料，以次充好，影响产品质量；三是采购程序复杂，应变性差；四是如果底价泄密易带来巨大风险。公开招标采购主要适用需求量大且标准化产品，或者高技术产品，如计算机、通讯产品等。

二、采购决策

所谓采购决策，是指企业采购人员对采购中一些重大问题进行选择的一种行为。任何决策都是为了实现一定的组织目标，因而采购决策也是为了实现一定的采购目标。

（一）企业采购目标

企业采购目标主要是：通过物资供应采购，保证生产、经营活动的正常进行；科学采购，保证合理库存；保证供应商产品质量的不断提高；发展有竞争力的供应商，建立长期合作关系；实现采购的低成本等。

（二）采购决策的内容

对于一个企业来讲，采购决策是否科学，将直接影响企业运作的成本。企业采购决策主要包括如下内容：①采购价格决策；②采购质量决策；③采购数量决策；④采购品种、规格决策；⑤供应商选择决策；⑥交货期决策；⑦采购中的运输方式选择；⑧采购中货款结算决策。

三、采购管理

采购和采购管理是两个不同的概念，采购是一种具体的业务活动，而采购管理是指为保障企业物资供应而对企业的整个采购活动进行的计划、组织、指挥、协调和控制活动。因而，企业采购管理的目的是为了保证供应，满足生产经营需要，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。采购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。当然，采购业务活动也需要加强管理，包括采购人员选择、每一具体环节的衔接等。

一般情况下，有采购就必然有采购管理。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，尽管也需筹划决策，但毕竟相对简单，一般可在“家庭理财”方面研究，这里我们重点研究的是面向企业的采购管理活动（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，所以一般也就不在进行过细的划分。

（一）采购管理的目标

采购管理的总目标是为了保证企业的物资供应，怎样才能保证物资供应的有效性，通过实施采购管理应做到：在确保适当质量下，能够以适当的价格，在适当的时期从适当的供应商那里采购到适当数量的物资和服务所采取的一系列的管理活动。

1. 选择合适的供应商 (Right Vendor)

选择供应商是采购管理的首要目标。对于采购方来讲，选择的供应商是否合适，会直接影响采购方的利益。如数量、质量是否有保证，价格是否降到最低，能否按时交货等供应商的选择，主要应考察供应商的整体实力，生产供应能力、信誉等，以便建立双方相互信任长期合作关系，实现采购与供应的“双赢”战略。

2. 适当的质量 (Right Quality)

采购商进行采购的目的，是为了满足生产需要。因而，为了保证企业生产的产品的质量，首先应保证所采购材料的质量，能够满足企业生产的质量标准要求。保证质量应该做到“适当”，一方面如果产品质量过高，会加大采购成本，同时也造成功能过剩，如目前在电视、手机、电脑等产品中，就出现功能多余；另一方面所采购原材料质量太差，就不能满足企业生产对原材料品质的要求，影响到最终产品质量，甚至会危及人民生命财产安全，如：水泥、钢材质量的不合格，可能造成楼房建筑、桥梁等“豆腐渣”工程。

3. 适当的时间 (Right Time)

采购管理对采购时间有严格的要求，即要选择适当的采购时间，一方面要保证供应不间断，库存合理；另一方面又不能过早采购而出现积压，占用过多的仓库面积，加大库存成本。

4. 适当的数量 (Right Quantity)

采购数量决策也是采购管理的一个重要目标。即要科学地确定采购数量。在采购中要防止超量采购和少量采购。如果采购量大，易出现积压现象；如果采购量小，可能出现供应中断，采购次数加大，使采购成本增大。因此，采购数量一定要适当。

5. 适当的价格 (Right Price)

采购价格的高低是影响采购成本的主要因素。因此，采购中能够做到以“适当的价格”完成采购任务是采购管理的重要目标之一。采购价格应做到“公平合理”。采购价格过高，加大了采购方的生产成本，产品将失去竞争力，供应商也将失去一个稳定的客户，这种供需关系也不能长久；采购价过低，供应商利润空间小，或无利可图，将

会影响供应商供货积极性，甚至出现以次充好，降低产品质量以维护供应，时间稍长，采购方将失去一个供应商。

（二）采购管理的内容

为了实现上面提出的企业采购目标，企业就必须重视加强企业采购管理。企业的采购管理的主要任务，一是通过采购管理，保证企业所需物资的正常供应；二是通过采购管理，能够从市场上获取支持企业进行物资采购和生产经营决策的相关信息；三是与供应商建立长期友好的关系，建立企业稳定的资源供应基地。

企业物资采购管理的主要内容如图 1-3 所示：

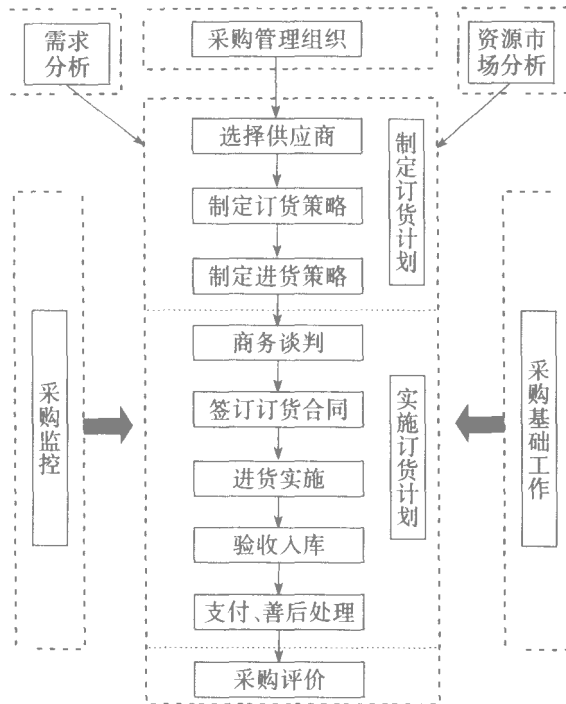


图 1-3 采购管理内容

资料来源：王槐林主编，《采购管理与库存控制》，中国物资出版社，2002，P12.

第四节 采购管理组织与采购者素质

采购工作要保证企业生产经营活动的正常进行，就必须建立一套科学的采购组织机构，培养一批训练有素的采购人员队伍。

一、采购管理组织及功能

（一）采购管理组织的含义

“组织”通常有两种含义：其一是指作为实体本身的组织，即按照一定的目标、任务和形式建立起来的社会集体，如企业、政府、大学、医院等；其二是管理组织的职能，即通过组织机构的建立运行和变革机制，以实现组织资源的优化配置，完成组织任务和实现组织目标。因此，组织是实现目标的重要保证。

采购管理组织是指为了完成企业的采购任务，实现保证生产经营活动顺利进行，由采购人员按照一定的规则，组建的一种采购团队。无论生产企业还是流通商贸企业，都需要建立一支高效的采购团队，通过科学采购，降低采购成本，保证企业生产经营活动的正常进行

（二）采购管理组织的功能

1. 凝聚功能

采购组织的凝聚力的表现就是凝聚功能。凝聚力来自于目标的科学性与可行性。采购组织要发挥其凝聚功能，必须做到：明确采购目标及任务；良好的人际关系与群体意识；采购组织中领导的导向作用。

2. 协调功能

采购组织的协调功能是指正确地处理采购组织中复杂的分工协作关系。这种协作功能，包括两个方面：一是组织内部的纵向、横向关系的协调，使之密切协作，和谐一致；二是组织与环境关系的协调，采购组织能够依据采购环境的变化，调整采购策略，以提高对市场环境变化的适应能力和应变能力。

3. 制约功能

采购组织是由一定的采购人员构成的，每一成员承担的职能，有相应的权利、义务和责任，通过这种权利、义务、责任组成的结构系统，对组织的每一成员的行为都有制约作用。

4. 激励功能

采购组织的激励功能是指在一个有效的采购组织中，应该创造一种良好的环境，充分激励每一个采购人员的积极性、创造性和主动性。因而，采购组织应高度重视采购人员在采购中的作用，通过物质和精神的激励，使其潜能得到最大限度的发挥，以提高采购组织的激励功能。

二、采购管理组织设计的原则

1. 目标可行原则

采购组织是实现采购目标的工具，因而首先必须确定企业的采购目标，依据不同的

采购目标而建立企业的采购组织。一般来讲，组织目标应具备如下特征： 社会性； 共同性； 清晰性； 层次性； ⑤参与性。

2. 合理分工原则

在采购组织内部，应按照不同人员的能力、职责进行合理分工，以便各负其责，提高采购效率。防止出现“有事无人做”的现象。

3. 统一指挥的原则

在采购组织中，每一个采购人员应该接受一个采购主管所委派的职权和职责，并且对其上级负有责任。

4. 管理幅度原则

管理幅度是指每一管理者直接管理下属的人数。在建立采购管理组织时，应合理确定管理的层次及每一层次的人员安排。

5. 权责相符原则

有效的采购管理组织必须是责权相互制衡。有责无权，责任难以落实，有权无责，就会滥用职权，因此，应该实现责权的对等和统一。

三、采购管理组织结构形式

（一）直线制的采购组织结构

直线制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，例如，由一个采购经理直接管理多个采购员。

直线制采购组织的优势在于“直接指挥”，可以做到： 有利于加强管理控制和责任的力度； 实现有效交流沟通，使管理符合实际； 能够实现个性化管理。这种结构适合于中小型企业的采购管理，由采购经理直接管理采购员。

（二）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，帮助采购经理决策，承担管理的职能。

（三）采购事业部制

事业部制又称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。事业部一般按“地区”或“产品类别”，对公司赋予的任务负全面责任。采购事业部组织结构适用于采购规模大及多品种、需求复杂、市场多变的企业采购。

这种采购组织是一种集中化与分散化相结合的组织结构。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的分散化采购，即将采购权分散到各事业部。

（四）矩阵制采购组织结构

矩阵制是为了完成指定任务（项目）由各个方面的人员组成临时性的一个组织机构。

当任务完成后，人员各自回原单位工作。这种组织结构突破了一名采购人员只受一个主管领导的管理原则，而是同时接受两个部门的领导。主要适合于生产工序复杂的企业，由于新产品多，需要采购多种物料，优点是采购的目的性强，组织具有柔性化的特点，能够提高企业的采购效率，降低采购成本。缺点是双重领导容易导致职能部门之间意见的不一致，影响业务活动的正常进行。

四、采购管理人员素质

采购人员是企业采购工作的执行主体，因此，采购人员的素质高低，会直接影响企业采购的效率、质量和效益，加强采购人员的培训，提高采购人员的综合素质，设置科学合理的岗位，使人尽其才，以保证采购任务的完成。

（一）企业采购岗位设置

要保证采购工作进行顺利，在企业内部应建立一个高效率的、团结协作的采购团队，不同的团队成员发挥不同的采购职能。

企业采购组织的人员，一般由如下人员组成：市场及需求分析员；供应商管理人员；采购计划员；进货管理人员；⑤采购质量管理；⑥库存管理；⑦采购统计分析；⑧财务与成本核算；⑨采购人员；⑩采购经理人员。

（二）采购人员的选拔标准

采购人员的选择，是企业一项重要的人力资源的配置。选择标准的实质是对采购人员总体素质的基本要求。当然在企业内部，不同采购岗位的人员的素质要求不同，采购经理、采购主管和采购员的要求也是不同的。但作为一个采购人员，其选拔标准分为如下三个方面：

1. 良好的气质

气质指影响人的心理活动和行为的个性特征，即人们通常所说的“脾气”、“性情”，人的气质分为：胆汁质者——对人直率、热情、活泼，但易于激动、暴躁；多血质者——待人热情、稳重，容易理解别人，易成为具有显著效率的活动家；粘液质者——对人对事态度持重、和气，交际适度，适合于有条理和持久性工作；抑郁质者——较孤僻、谨慎。采购工作是一项与人多打交道的工作，因此，采购人员应以多血质型气质的人员担任，对采购工作有热情、善交往，才能保证采购的成功。

2. 性格

性格是人在对他人或外界事物的态度和行为方式上所表现出来的特征，是个人对外界态度行为方式的习惯的表现。通常将人的性格划分为外向型性格和内向型性格。从采购工作的要求来看，外向型性格比内向型性格更具优势。

3. 能力

能力是指人完成某种活动所必备的个性心理特征。人的能力分为一般能力和特殊能

力。一般能力是人的基本能力，如观察能力、记忆能力、思维能力、想象能力等；特殊能力指从事某种专业活动的的能力，如艺术能力、运动能力等。采购人员除具备一般能力外，还应具备进行采购工作的特殊能力，如发现新客户的能力、交往洽谈能力、协调关系的能力等。

（三）采购人员具备的基本素质

（1）智能。主要包括敏锐的观察能力、严谨的思维能力、良好的交际能力、创新的开拓能力。

（2）良好的心理品质。主要包括强烈的事业心、广泛的兴趣、坚定的意志等。

（3）高尚的品德。主要包括为人正派、待人真诚、谦虚礼貌、宽容大度。

（4）丰富的知识。主要包括理论知识、企业知识、客户知识、市场知识、法律知识、采购实务等。

第五节 采购物流发展趋势

随着全球经济一体化步伐的加快，贸易采购自由化将在更大的范围内进行。企业采购将出现跨国采购、大宗采购的趋势。世界著名的零售商沃尔玛 2001 年在中国通过直接或间接方式采购了超过 100 亿美元的商品并出口，2002 年在华采购估计超过 120 亿美元；2002 年家乐福在中国的采购为 35 亿美元；麦德龙为 50 亿人民币。为了满足跨国公司在华的采购需求，构建跨国采购中心将成为采购物流的发展方向。

一、跨国采购中心

所谓跨国采购中心指设在一国经济发达地区，以面向国际跨国企业为主，进行商品采购的固定场所。这种采购中心一般有两种基本模式：一种是跨国企业在某一国家的某一经济中心设立采购中心，其目标是采购企业生产经营所需要的商品（包括生产资料和消费品），如美国沃尔玛在上海成立“家得宝”（Home Depot），在我国上海和深圳设立“全球采购中心”；家乐福在我国北京、天津、大连、青岛、武汉、宁波、厦门、广州和深圳开设了区域性的全球采购中心，其总部设在上海。另一种模式是由一个国家的某一中心城市建立的相对固定的，为全球跨国企业提供采购服务的场所，如上海市将加快筹备建立“全球采购中心”的步伐，向全球跨国企业提供咨询信息服务，以吸引更多的跨国企业来上海采购，以扩大我国商品的出口，建立稳定出口商品供应基地。根据上海市规划，到 2003 年底争取跨国公司通过上海在长江三角洲的采购达到 80 亿美元，占上海出口比重由目前 4% 提高到 23%；到 2005 年，跨国公司采购金额和占上海出口比重分别达到 180 亿美元和 52%，在上海初步形成跨国采购商和供应商云集的“跨国采购中

心”的雏形；到 2010 年，跨国公司的采购达到 500 亿美元，基本上接近上海 2000 年的国内生产总值的总量，使上海真正成为“全球采购中心”。

构建“全球采购中心”，能够使国内工业企业和跨国公司直接对接，减少中间环节，按国际市场的要求组织生产，能够大大地加快我国工业企业产品结构调整的步伐，带动产业升级，从整体上提高我国企业的国际竞争能力。同时，建立跨国采购中心，能够降低出口成本，稳定出口渠道，促使我国企业直接进入国际消费市场前沿，实现生产和流通、外贸的直接结合，使我国企业的产品能够迅速进入全球消费市场。

案例：

2002 年 4 月 22 日~24 日 国家经贸委和江苏省人民政府在南京举办首次“跨国零售集团国际采购会”。这次采购会对入选供应商的要求是“信誉良好、产品质量好、价格适当、交货及时、有一定规模的生产能力”参会的供应商在 1500 家左右，全球近 20 家（沃尔玛、家乐福、麦德龙、佳士客等著名的跨国零售集团将派采购团进行采购。这种采购会是为采购商和供应商提供了一个交易平台。

在这次国际采购会，采购的清单如下：

1. 纺织服装类

婴儿装、童装、男女服装、夹克、毛衣、T 恤衫、内衣、衬衫、短裤、睡衣、运动衣、滑雪衣、羽绒衣、床上用品、床单、被罩、窗帘、台布、座垫、毛巾、浴巾、餐巾、头巾、手套、帽、袜、手织布套、尿布、地毯等。

2. 鞋帽类

时装鞋、旅游鞋、运动鞋、靴子、凉鞋、各类帽子等。

3. 家居用品类

床垫、健康床、电动床、普通床、儿童推车、儿童示步车、婴儿用品、行李包、厨房器具用品、玻璃器皿、调味品瓶、茶壶、酒水器、室内家具、书桌、客厅桌、咖啡桌、采暖桌、衣柜、椅子、凳子、储物柜、储物箱、镜子、壁橱、厨房收藏架、餐具、炊具、浴室用品、橱柜、浴帘、百叶窗、蜡烛、蜡烛台、眼镜、太阳镜、消防用品、食物保鲜袋、相册、收藏册、手表、闹钟、吸尿砂、洗脚盆、洗发液、护发液、牙刷、牙膏、手纸、清扫用具、洗衣用品、洗衣粉、肥皂、清洁剂、医疗保健用品、室内装饰用品、皮包等。

4. 运动休闲类

休闲折叠桌、各种球类、球拍、折叠宿营铝床、帐篷、睡袋、草坪垫、溜冰鞋、滑板、各式玩具、自行车及零配件、宠物玩具用品、运动器材、钓鱼用具、露营用具、室内室外游戏用具、健身器材、旅行箱包等。

5. 电子电器类

电视(14、15、20、21 英寸)、录像机(Hi-Fi)单头 CD 录音机、电视柜、CD 收藏盒、收录机、摄像机、照相机及配件、音像制品及器材、洗衣机(可洗 8 公斤)、吹风机、烤箱、空调(2.2 KW 国际电压)、吊灯、顶灯、吊扇、风扇、厨房用小家电、强力探照灯、被褥干燥机、电饭煲、微波炉、电热水瓶、榨汁机、室外装饰灯、电熨斗、充电器、吸尘器等。