



“十二五”职业教育国家规划教材  
经全国职业教育教材审定委员会审定

“互联网+教育”新形态一体化教材

采购管理实务

(第二版)

总主编 武晓钊  
主编 乔骏 崔发强

北京出版集团  
北京出版社

# 采购管理实务

CAIGOU GUANLI SHIWU

第二版

总主编 武晓钊  
主编 乔骏 崔发强



扫描二维码  
共享立体资源



北京出版集团  
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理实务 / 乔骏, 崔发强主编 .—2 版 .—北  
京: 北京出版社, 2020.10 (2024 重印 )

ISBN 978-7-200-15925-7

I. ①采… II. ①乔… ②崔… III. ①采购管理—高  
等学校—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 197362 号

采购管理实务 (第二版)

CAIGOU GUANLI SHIWU (DI-ER BAN)

主 编: 乔 骏 崔发强

出 版: 北京出版集团

北京出版社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总 发 行: 北京出版集团

经 销: 新华书店

印 刷: 定州启航印刷有限公司

版印次: 2020 年 10 月第 2 版 2023 年 11 月修订 2024 年 1 月第 2 次印刷

成品尺寸: 185 毫米 × 260 毫米

印 张: 17

字 数: 382 千字

书 号: ISBN 978-7-200-15925-7

定 价: 48.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572341 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572341 010-58572393

# 目 录

<b>项目一 认知采购管理</b>	<b>1</b>
任务一 采购概述	1
任务二 采购管理概述	12
任务三 采购管理组织	19
<b>项目二 采购计划管理</b>	<b>30</b>
任务一 采购申请与需求分析	30
任务二 采购计划的编制	42
任务三 采购预算的编制	54
<b>项目三 采购方式</b>	<b>65</b>
任务一 集中采购和分散采购	65
任务二 招标采购	75
任务三 电子商务采购	88
<b>项目四 供应商关系管理</b>	<b>98</b>
任务一 供应商开发与调查	98
任务二 供应商的选择	109
任务三 供应商关系管理	118
<b>项目五 采购成本管理</b>	<b>134</b>
任务一 采购价格管理	134
任务二 采购成本分析	144

<b>项目六 采购谈判管理</b>	<b>157</b>
任务一 采购谈判基础	157
任务二 采购谈判的组织实施	165
任务三 采购谈判的策略与技巧	176
<b>项目七 采购合同管理</b>	<b>190</b>
任务一 采购合同的订立	190
任务二 采购合同的履行	198
<b>项目八 采购绩效管理</b>	<b>209</b>
任务一 采购风险	209
任务二 采购绩效评估	218
任务三 采购绩效评估的改进	224
<b>项目九 采购管理的发展趋势</b>	<b>233</b>
任务一 供应链采购	233
任务二 国际采购	247
任务三 战略采购	256
<b>参考文献</b>	<b>264</b>

# 项目一 认知采购管理

## 学习目标

### 知识目标

1. 了解采购的基本概念。
2. 理解采购的内涵。
3. 掌握采购的原则。
4. 熟悉采购的基本流程。

### 能力目标

1. 能够根据企业实际选择合适的采购模式。
2. 能够正确执行采购流程。
3. 能够正确应用采购的原则。

### 德育目标

1. 具有社会责任感。
2. 具有质量意识。
3. 具有较强的集体意识。

## 任务一 采购概述



### 任务导入

#### 采购师的“钱途”

中国是全球制造业的加工厂、国际供应链体系的重要环节。近几年来国际采购巨头纷纷将中国作为自己跨国采购业的基地。采购人才成为中国最缺行业人才之一。国家采购、企业采购、政府采购这三大需求，已经快速催生采购管理队伍的迅猛成长，并由原来的区域性采购向全球性采购迈进。一方面，大批外资、合资企业涌入，它们对具有专业知识、技能的采购人员的需求量与日俱增；另一方面，众多国内企业也需要迅速提高自身采购人员的素质和技能，才能更好地应对挑战和冲击。因此，对专业采购人员的争

夺成为企业竞争的战略之一。那些既具有专业理论知识，又具有丰富实践经验的专业采购人员，已成为我国目前非常紧缺的人才。

很多跨国公司在加速扩张的同时，也在拼命“挖人”，从高级管理者到普通采购人员，无不成为被挖的对象，整个行业的人才需求都呈直线上升趋势。依据国家权威媒体报道：未来3~5年，我国专业采购人才需求量为100万~150万人，而目前该领域正规的国家职业资格认证和高等教育尚属空白。在人们的传统观念里，只有生产和销售才是利润中心，而采购是“消费中心”，但如果由专业人才采用科学的采购方法，就会少花钱，就成了“利润中心”，而且少花的钱都是纯利润，有权威机构研究表明，成本每降低1%，销售收入就会增加16%，从而使采购成为撬动利润的白金杠杆。

### 任务思考

1. 采购行业发展的背景是什么？
2. 采购人才未来的发展前景如何？



## 知识准备

### 一、采购的含义

狭义的采购是指企业根据需求提出采购计划并审核计划，选择供应商，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、付款的过程。这种以货币换取商品（即购买）的方式，可以说是最普通的采购途径。在狭义的采购中，买方一定要先具备支付能力，才能换取他人的商品来满足自己的需求。

广义的采购是指除了可以用购买的方式占有商品的所有权之外，还可以通过交换、租赁、借贷、外包等方式获取所需要的商品。采购并不一定要求必须获得商品的所有权，它可以仅仅获得商品的使用权；采购获得的对象并不局限于实物（如原料、半成品、零部件、成品、维护和运营部件、生产支持部件等），还可以是服务（如运输、仓储、售后服务等）以及信息等非物质对象。



知识拓展 1

### 二、采购的分类

#### (一) 按采购范围分类

##### 1. 国内采购

国内采购是指企业以本币向国内供应商采购所需物资的一种行为。国内采购主要是在国内市场采购，这并不是指采购的物资都在国内生产的，而是也可以向国外企业设在国内的代理商采购所需的物资，并以本国货币支付货款，不需要外汇结算。

国内采购的优势是：不会遇到商业沟通的困难；不存在国际贸易运输、定价的问

题，省去了在国际贸易中的洽谈运费、保险和到货付款条件等环节；采购用时较短，面临的不确定性和风险性较小。

## 2. 国外采购

国外采购又称国际采购或者全球采购，主要是指国内采购商直接向国外厂商采购所需物资的行为。

国外采购的优势是：扩大了供应商的范围，购买商有很大的选择余地，有可能获得物美价廉的商品；可以锻炼企业适应经济全球化的能力，有利于企业的发展；可以获得在国内无法得到的商品，尤其是高科技产品。

国外采购的缺点是：流程烦琐、风险较高。

## (二) 按采购时间分类

### 1. 长期合同采购

长期合同采购是指采购商和供应商通过合同稳定双方的交易关系，合同期一般在一年以上。

长期合同采购的优点是：有利于促进双方的信任和理解，建立稳定的供需关系；有利于降低双方的价格洽谈费用；由于有十分明确的法律保障，可以通过法律途径维护自身的利益。

长期合同采购的缺点是：价格调整比较困难，一旦市场价格下降，采购双方因不能随之调整采购价格而造成差价损失；合同对采购数量做了规定，不能根据实际情况的变化来调整；由于有了合同的限制，即使出现了更好的采购渠道，购买商也不能随意调整。

### 2. 短期合同采购

短期合同采购是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的需要。

短期合同采购适合于非经常消耗品、价格波动较大的物资和质量不稳定的物资。

## (三) 按采购主体分类

### 1. 个人采购

个人采购是指消费者为了满足自身需要而购买消费品的行为。个人采购的实质是一种购买活动，购买对象主要为生活资料。其特点是购买频率高、购买数量少、购买过程简单。

### 2. 企业采购

企业采购分为生产企业采购和流通企业采购。生产企业采购是为生产商品而采购，是一种生产性消费，采购对象为生产资料；流通企业采购是为销售商品而采购，是一种

生活消费，采购对象为生活资料。

企业采购不仅采购数量大、采购市场范围广，而且对采购活动要求特别严格。

### 3. 政府采购

一般意义上的政府采购是指各级国家机关及其所属机构为开展日常政务活动，或为公众提供公共服务的需要所进行的采购活动。《中华人民共和国政府采购法》规定的政府采购是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。

## (四) 按采购制度分类

### 1. 集中采购

集中采购是指采购工作集中到一个部门管理，企业的各部门、分公司以及各个分厂均没有采购权。

集中采购的优点是：可以使采购数量增加，增大与供应商的谈判力度，比较容易获得价格折扣和良好的服务；可以协调企业内部的各种情况，制定比较合理的采购策略；采购功能集中，解放了人力，便于培训，提高了采购工作的专业化程度；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。

集中采购的缺点是：采购流程长，时效性差，难以适应零星采购、地域采购以及紧急采购的需要；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。

集中采购适用于采购规模不大、采购量均匀，只要一个采购部门就能完成全部工作的情况；或者企业各部门及工厂集中在一处，采购工作并没有因地制宜的必要，也就是说不存在地域性采购。

### 2. 分散采购

分散采购是指由采购单位依法自行组织实施或由采购单位自主委托符合资质要求的代理机构依法组织实施的采购。

分散采购的优点是：企业的分厂、分公司和车间等都享有自主采购的权利，这样可以使采购与生产经营更加紧密地结合，缩短采购流程，使采购具有较高的时效性。

分散采购的缺点是：采购成本增大，采购管理难度加大。分散采购适用于规模大、各需求部门分散且需求共性不强的企业。此外，企业的零星需求、紧急需求及地域性很强的需求也应采取分散采购的方式。

### 3. 混合采购

混合采购是指将集中采购与分散采购结合起来，对需求共性强、采购金额较大、重要性与风险性较高的项目集中起来采购，而将个性需求、零星需求、一定金额内的临时需求等项目分散采购。

混合采购具有集中采购和分散采购的优点，克服了两种采购的缺点，是一种灵活性

较强的采购方式。

## (五) 按采购方法分类

### 1. 传统采购

传统采购是企业一种常规的业务活动过程。首先，企业根据生产需要，由各需求单位在月末、季末或年末编制需要采购物资的申请计划。其次，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，以满足企业生产的需要。

传统采购存在市场信息不灵、库存量大、资金占用多、库存风险大等不足，可能经常出现供不应求，影响企业生产经营活动的正常进行，或者库存积压、成本居高不下，影响企业的经济效益。

传统采购一般是通过询价采购、比价采购、议价采购、定价采购及公开市场采购的形式实现。

(1) 询价采购。询价采购是指对几个供应商的报价进行比较，以确保价格具有竞争性的一种采购方式。

询价采购的特点是：邀请报价的供应商至少为3个；只允许供应商提供一个报价，而且不许改变其报价，不得同某一供应商就其报价进行谈判；采购合同一般授予采购需求的最低报价的供应商。

(2) 比价采购。比价采购是指采购商对数家供应商的产品性能、质量和价格等比较后，选择报价最低的供应商的一种采购方式。

在市场经济中，企业为了降低成本，普遍采用比价采购的方式。实践证明，比价采购有助于保证采购产品的质量，防止采购工作中可能出现的腐败，从而提高企业的市场竞争力。

(3) 议价采购。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方式。

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：一是由采购商向供应商分发询价表，邀请供应商报价；二是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。

(4) 定价采购。定价采购是指购买物资数量巨大，不能由少数供应商全部提供，或当市场上该项物资匮乏时，确定价格，现款收购。

(5) 公开市场采购。公开市场采购是指采购商在公开交易或拍卖场随时、机动地采购。

### 2. 科学采购

科学采购主要采用订货点采购、MRP采购、JIT采购、供应链采购、招标采购及电子采购方式，对采购数量、采购价格、采购操作的确定性进行更加科学有效的操作。

(1) 订货点采购。订货点采购就是通过控制订货点和订货批量来进行有控制的订

货、进货，达到既满足需要又使库存量最小的一种采购行为。

订货点采购既是一种采购方法，也是一种库存控制的实施方法。它包括定量订货点采购和定期订货点采购。

订货点就是仓库必须发出订货的警戒点。到了订货点，就必须发出订货，否则就会出现缺货。因此，订货点也就是订货的启动控制点，是仓库发出订货的时机。

控制订货就是控制订货参数。最主要的订货参数有两个：一是订货时机；二是订货数量。订货时机就是订货点，订货数量就是订货的批量。

(2) MRP采购。MRP (Material Requirement Planning, 物资需求计划) 采购主要应用于生产企业。它是由企业采购人员采用MRP应用软件，制订采购计划而进行的采购。

(3) JIT采购。JIT (Just In Time, 滚动生产制)，又称无库存生产方式、零库存或者超级市场生产方式。

JIT采购是一种以完全满足需求为依据的采购方法。采购方根据自己的需要，对供应商下达订货指令，要求供应商在指定的时间将指定的品种、指定的数量送达指定地点。

JIT采购的特点主要表现在以下几个方面。

- ①与传统采购面向库存不同，JIT采购是一种直接面向需求的采购模式。
- ②JIT采购的送货是直接送达需求点上。
- ③用户需要什么品种、质量，需要多少，什么时候需要，送到什么地点等都要符合用户需求。

(4) 供应链采购。供应链采购是指供应链内部企业之间的采购。供应链内部的需求企业向供应商企业采购订货，供应商企业将货物供应给需求企业。

(5) 招标采购。招标采购是指由招标人将物资采购的所有条件（如物资名称、规格、数量、交货日期、付款方式、罚则、投标押金、投标人资格、开标日期等）详细列明，登报公告或通知，投标人依照广告的所有条件，在规定时间内交纳投标押金参加投标，最后由招标人对所有投标人进行综合比较，确定其中最佳的投标人为中标人，并与之签订合同的方式。

招标采购是企业采购中一种重要的采购方式，在采购大宗货物、比较重大的建设工程项目和新企业寻找长期供应商时常采用这种方式。

(6) 电子采购。电子采购就是通过网络支持完成采购工作的一种采购方式，是一种不见面的网上交易，如网上招标、网上竞标、网上谈判等。人们把企业之间在网络上进行的这种招标、竞标、谈判等活动定义为B2B电子商务，这只是电子采购的一个组成部分。电子采购比一般的电子商务和一般性的采购在本质上有了更多的概念延伸，它不仅仅完成采购行为，而且利用信息和网络技术对采购全程的各个环节进行管理，有效地整合了企业的资源，从而帮助供求双方降低成本，提高企业的核心竞争力。可以说，企业采购电子化是企业运营信息化不可或缺的重要组成部分。

### 三、采购的地位

#### (一) 采购的价值地位

采购成本是企业成本管理中的主体和核心部分，采购是企业管理中“最有价值”的部分。在工业企业的产品成本构成中，采购的原材料及零部件成本占企业总成本的比例随行业的不同而不同，大体在30%~90%，平均水平在60%以上。从世界范围来说，对于一个典型的企业，一般采购成本（包括原材料、零部件）要占60%，工资和福利占20%，管理费用占15%，利润占5%。而在中国的工业企业中，各种物资的采购成本要占到企业销售成本的70%。现实中，许多企业在控制成本时将大量的时间和精力放在不到总成本40%的企业管理费用及工资和福利上，而忽视其主体部分——采购成本，往往事倍功半、收效甚微。

#### (二) 采购的供应地位

从供应的角度来说，采购是整体供应链管理中“上游控制”的主导力量。在工业企业中，利润同制造及供应过程中的物流和信息流的流动速度成正比。在商品生产和交换的整体供应链中，每个企业既是顾客又是供应商。为了满足最终客户的需求，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。从整体供应链的角度来看，企业为了获得尽可能多的利润，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%的物料及相关信息都发生或来自供应商。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提高工业企业的管理水平，如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场需求的应变力等。



#### 职业技能点提示

1. 能够解释采购的基本内涵。
2. 能够描述采购与供应链的关系。

#### (三) 采购的质量地位

质量是产品的生命。采购物料不只是价格问题（而且大部分都不是价格问题），更多的是质量水平、质量保证能力、售后服务、服务水平、综合实力等。有些东西看起来买的时候很便宜，但需要经常维修、经常不能正常工作，这就大大增加了使用的总成本。如果买的是假冒伪劣商品，就会蒙受更大的损失。一般企业都将这些控制按时序划分为采购品质量控制（Incoming Quality Control, IQC）、过程质量控制及产品质量控制。

由于产品中价值的60%是经采购由供应商提供的，所以产品的质量在很大程度上受采购物品质量控制的影响。也就是说，保证企业产品质量不仅要靠企业内部的质量控制，更依赖于对供应商的质量控制。这也是上游质量控制的体现。上游质量控制得好，不仅

可以为下游质量控制打好基础，同时也可以降低质量成本，减少企业来货检验费用（降低IQC检验频率，甚至免检）等。经验表明，一个企业要是能将1/4~1/3的质量管理精力花在供应商的质量管理上，企业自身的质量（过程质量及产品质量）水平至少可以提高50%，可见，通过采购将质量管理延伸到供应商质量控制，是提高企业自身质量水平的基本保证。

同时，采购能对质量成本的削减做出贡献。当供应商交付产品时，许多公司都会进行进料检查和质量检查。所采购货物的来料检查和质量检查的成本的减少，可以通过有健全的质量保证体系的供应商来实现。

采购不但能够减少所采购的物资或服务的价格，而且能够通过多种方式增加企业的价值，这些方式主要有支持企业的战略、改善库存管理、稳步推进与主要供应商的关系、密切了解供应市场的趋势等。因此，加强采购管理对提升企业核心竞争力也具有十分重要的意义。

#### (四) 采购的战略地位

采购和供应管理在企业内部的地位是与企业的业务活动达到了什么样的发展阶段密切相关的。企业初始阶段，采购被看作是相当重大的商务活动。只有到了发展阶段，采购和供应管理才被认为有战略贡献。

采购某一特定企业的地位取决于将采购这一功能的重点是放在交易上、商务上还是战略上。采购的重点会逐渐从交易转到战略方面来。采购渗入商务和决策领域的程度越深，其在企业中的有效性和最终地位就越重要。

### 四、采购的基本原则

企业采购过程中要遵循哪些原则，才能使采购效益最大化？采购专家提出应用5R原则指导企业采购活动，也就是采购工作必须要围绕价、质、时、量、地5个基本要素来展开。

#### (一) 适价

适价（Right price）是指在满足数量、质量和时机的前提下支付最合理的价格。价格永远是采购活动中的敏感焦点，企业在采购中最关心的要点之一就是能节省多少采购资金。一个合适的价格往往要经过以下几个环节的努力才能获得。

##### 1. 自行估价

企业成立估价小组，由采购人员、技术人员、成本会计人员等组成，估算出符合品质要求的、价位准确的低价资料。

##### 2. 多渠道询价

这不仅要求由渠道供应商报价，还应要求一些新供应商报价。企业与某些现有供应商的合作可能已达数年之久，但它们的报价未必优惠。获得多渠道的报价后，企业就会

对该物资的市场价有一个大体了解，并进行比较。

### 3. 比价

俗话说货比三家，专业采购的物资价值较高，采购人员必须谨慎行事。由于供应商的报价单中所包含的条件往往不同，所以采购人员必须将不同供应商报价中的条件转换之后才能进行比较，只有这样才能得到真实可信的比较结果。

### 4. 议价

经过上述环节后，筛选出最适合的两三个报价。供应商的第一次报价往往含有水分，随着进一步深入沟通，不仅可以将详细的采购要求传达给供应商，而且可进一步杀价。但是如果采购物资为卖方市场，即使是面对面地与供应商杀价，最后取得的实际效果可能还要比预期低。

### 5. 定价

经过上述4个环节后，买卖双方均可接受的价格便可作为日后正式的采购价，一般需要保持两三个供应商的报价。这两三个供应商的报价可能相同，也可能不同。

## （二）适质

适质（Right quality）是指采购物资的质量应该符合标准。质量是产品的生命，唯有质量合格的原材料、零部件，才能生产出合格的产品。因此，企业应通过价值分析，使各种采购物资的质量与标准相当，不能低于相应的质量标准。

## （三）适时

适时（Right time）是指采购时期不可过早，也不能延迟。

企业已安排好生产计划，若原材料未能如期到达，往往会引起企业内部的混乱，即停工待料，当产品不能按计划出货时，会引起客户强烈不满；若原材料提前太长时间买回来放在仓库里等着生产，又会造成库存过多，大量积压采购资金。因此，采购时机不可过早，也不能延迟。

不同采购模式的时间要求不同。一般采购时机的选择依据是仓库管理的订货时点控制、连锁企业的试点控制和生产企业的MRP管理等。此外，对市场和季节波动因素的把握也是采购时机选择的重要因素。

## （四）适量

适量（Right quantity）是指采购的数量不宜太多或太少。采购数量太多虽有可能获得数量折扣，但会造成积压采购。采购数量太少会造成断货，影响正常的生产与市场需求。

## （五）适地

适地（Right place）就是在适当的地方，选择适当的供应商进行采购。

由于供应商的群聚效应，即在采购企业周边有其所需的大部分供应商，使有的地域构成了良好的采购环境，这样不仅可以货比三家，而且可以节省采购成本，了解市场行情。



## 任务实施

### 采购的流程

#### | 任务目的 |

熟悉采购的基本流程，能够正确执行采购流程。

#### | 任务准备 |

采购的流程通常是指企业选择和购买生产所需的各种原材料、零部件等物资的全过程。在这个过程中，首先，企业要寻找相应的供应商，调查其产品在数量、质量、价格和信誉等方面是否满足其购买要求；其次，在选定了供应商之后，要以订单方式传递详细的购买计划和需求信息给供应商并商定结款方式，以便供应商能够准确地按照需求的性能指标进行生产和供货；最后，要定期对采购物资的管理工作进行评价，寻找提高效率的采购流程创新模式。所以，采购作业流程体系涵盖从采购计划的制订、供应商的认证、合同签订与执行到供应商管理的全部过程。

#### | 任务步骤 |

采购的基本流程会因为采购品的来源（国内采购、国外采购等）、采购的方式（议价、比价、招标等）以及采购的对象（物资、工程发包等）不同，而在细节上有若干差异，但每个企业的基本流程都大同小异，如图1-1所示。

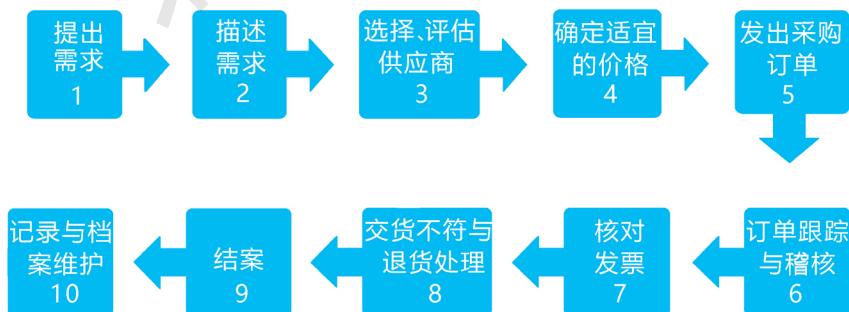


图 1-1 采购的基本流程

#### (1) 提出需求。

任何采购都产生于企业中某个部门的确切需求，负责具体业务活动的人应该清楚地知道本部门独特的需求——需要什么、需要多少、何时需要。这样，采购部门就会收到这个部门发出的物料需求单。当然，这类需要也可以由其他部门的富余物资来加以满

足。但是企业或早或晚都必须要进行新的物资采购。有些采购申请来自生产或使用部门，有些采购申请来自销售或广告部门，对于各种各样办公设备的采购要求则由办公室的负责人提出。

采购部门还应协助需求部门协调物资需求。采购部经理不仅应要求需求部门在填写请购单时尽可能采用标准化的格式及尽可能少发特殊订单，而且应督促早期的预测需要以免出现太多的紧急订单。由于不了解价格变化和整个市场状况，为了避免供应终端的价格上涨，采购部门必须发出一些期货订单。采购部门和供应商早期合作会带来诸多信息，从而可以削减或避免相关成本支持，加速产品推行市场的进度并能带来更大的竞争优势。

#### （2）描述需求。

描述需求是指对所需要的商品或服务的特点和数量进行确认。如果采购部门不了解使用部门到底需要什么，采购部门就不可能进行采购。出于这个目的，就必然要对需要采购的商品或服务有一个准确的描述。准确描述所需要的商品或服务是采购部门和使用部门，或跨职能采购团体的共同责任。由于未来的市场情况起着很重要的作用，所以采购部门和提出具体需求的部门在确定需求的早期阶段进行交流就具有重要的意义；否则，轻则由于需求描述不够明确而浪费时间，重则会产生严重的财务后果，并导致供应的中断及企业内部关系的恶化。由于在具体的需求交给供应商之前，采购部门是能见到它的最后一个部门，所以需要对需求进行最后一次检查。如果采购部门的人员对申请采购的商品或服务不熟悉，这种检查就不可能产生实效。任何关于采购事项描述的准确性方面的问题都应该向采购者或采购团队进行咨询，采购部门不能想当然地处理。

#### （3）选择、评估供应商。

供应商是影响企业生产运作系统的最直接的外部因素，也是保证企业产品的质量、价格、交货期和服务的关键因素。因此，应慎重选择供应商并对其进行评价。

#### （4）确定适宜的价格。

确定可能的供应商后，就要进行价格谈判，确定适宜的价格。

#### （5）发出采购订单。

对报价进行分析并选择好供应商后，就要发出订单。

#### （6）订单跟踪与稽核。

采购订单发给供应商之后，采购部门应对订单进行跟踪和催货，并进行稽核。企业在采购订单发出时会确定相应的跟踪接触日期。在一些企业中，甚至会设有一些专职的跟踪和催货人员。

对订单例行跟踪，是为了确保供应商能够履行其货物发运的承诺。如果产生质量或发运等方面的问题，采购方就需要对此尽早了解，以便及时采取相应的行动。跟踪需要经常询问供应商的进度，对关键的、大额的和提前期较早的采购事项甚至有必要到供应商处走访。通常为了及时获得信息并知道结果，跟踪通过电话进行，现在一些企业也使用由计算机生成的简单表格，以查询有关发运日期和在某一时点采购计划完成的百分比。

催货是对供应商施加压力，以便按期履行最初的发运程度、提前发运货物或是加快因延误的订单所涉及的货物发运。如果供应商不能履行发运的承诺，采购部门就会威胁取消订单或是以后可能进行罚款。催货只是采购订单中的一小部分，如果采购部门对供应商能力已经做过全面分析，那么被选中的供应商就应该是能遵守采购合同的可靠的供应商。另外，如果企业对其物资需求已经做了充分的计划工作，若不是特殊情况，就不必要求供应商提前发运货物。

稽核是根据合同规定，对采购的物资给予严格检验入库。

#### (7) 核对发票。

供应商交货经验收合格后，要随即开具发票，供应商要求付清货款时，对于发票的内容是否正确，应先经过采购部门的核对，然后在财务部门办理付款。

#### (8) 交货不符与退货处理。

如果供应商所交货物与合同规定不符而验收不合格，应根据合同规定退货，并立即办理重购，予以结案。

#### (9) 结案。

无论是对验收合格的货物进行的付款，还是对验收不合格的货物进行的退货，均需办理结案手续，清查各项书面资料有无缺失等，签报高级管理层或职责部门核阅批示。

#### (10) 记录与档案维护。

凡经过结案批示后的采购案件，应列入档案登记编号分类予以保管，以便查阅。档案应该具有一定保管期限的规定。



采购感言

### | 评价与考核 |

请模拟采购50台台式电脑，具体描述出采购流程。

## 任务二 采购管理概述



### 任务导入

#### 从采购 1.0 进化到 4.0，企业都经历了些什么

越来越多的企业开始重视采购的作用和价值。一个生产型企业，60%以上的钱是被采购花掉的，所以要想控制成本，就要先控制采购成本。

所有的企业都会有采购业务，但未必所有的企业都有采购管理，也不是所有采购人员都能完成降本增效的任务。如果要让采购管理升级，提高采购人员的专业度，实现协作供应链，必须基于系统来改善。

在企业实践中，以采购管理升级的关键主体（人）与采购管理的关键手段（事）两个维度，把采购管理划分了4个阶段。每个阶段的特点不一样，采取的策略也不同。

### 1. 采购1.0——人治型采购

在采购1.0阶段，往往也是企业初创期，首要的任务是把产品生产出来，企业对采购的第一要求是保证供应、追求效率、避免推诿扯皮，加之要控制人员成本，往往把所有采购责权都放在采购员身上。

### 2. 采购2.0——法治型采购系统

采购2.0与1.0相比，不再仅仅追求满足供应，而是通过调整供需关系引发供方的充分竞争来实现价格最优。

管理方面摒弃对个人绩效的依赖，通过制度建设与流程建设实现采购管理的阳光化、规范化。

总结起来，采购2.0阶段有4个明显特征：管理集中化、过程阳光化、分工专业化、流程信息化。

### 3. 采购3.0——跨部门协作

在2.0后期，随着招标的进行，供应商降价的潜力不断被挖尽，降到一定程度已经无法再降；而单纯压低价格也会造成质量问题、供应商合作意愿下降问题。企业意识到推行战略采购，降低成本，只靠采购部一个部门是无法实现的，必须实行跨部门的沟通。企业一旦壮大，由于考核、文化、管理者的个性等多种原因，部门之间往往容易形成“部门”墙，各部门只关注自己部门的绩效，无人从系统上对总成本负责，反应缓慢，内耗严重。企业内研发决定品类、规格，生产部门影响收货、验收，这些都对成本和供应商有很大的影响。

企业在采购3.0阶段，必须进行“拆墙”活动，从靠采购部一个部门背降本指标，到跨部门协作，各部门协同实施战略采购与降低成本活动。采购3.0的主要做法是以采购降本为目标，对采购物资的品类进行标准化、通用化。

### 4. 采购4.0——供应链生态

在采购3.0阶段，企业推行战略采购，拆除部门墙，通过消除企业内部的浪费与减少内耗获得了成本的降低。当浪费与内耗削减到一定程度，如果还要使采购成本继续大幅降低，就要跳出公司的一亩三分地，开拓更富饶的金矿——供应链管理。发动供应链上下游的企业共同参与，降低供应链成本，这是一种全局性、系统性降本，也可以形成供应链生态。供应链生态系统的形成，可以说是采购工作最能体现价值、最有成就感的事情。

除了供应链的核心企业组织生态圈，供应商由于市场竞争和自身发展的需要，也不断进行技术创新与管理提升，核心企业及时了解供方最新动态，充分利用，就会获得基于供应商创新带来的竞争优势。

(资料来源：《世界经理人》)

### 任务思考

采购4.0阶段相较于其他阶段有什么优势？



## 一、采购管理的职能

采购管理是指为了保障整个企业物资供应，而对企业采购进行的管理。它要求对采购计划下达、采购单生成、采购单执行、到货接收、检验入库、采购发票的搜索和采购结算的各个环节状态进行严密的跟踪、监督，以实现对企业采购活动过程的科学管理。

采购管理是企业管理中的一个重要方面，只有认清采购管理的职能和目标，才能搞好企业的采购管理工作。

### (一) 保障供应

采购管理的首要职能就是要实现对整个企业的物资供应，保障企业生产和进货的正常进行。企业生产需要原材料、零配件、机器设备和工具，生产线一开动，这些物资必须及时到位，缺少任何一种，生产线就开动不起来。

### (二) 供应链管理

传统的采购管理的观念，一般把保障费用看成是采购管理唯一的职能。但是随着社会的发展，特别是20世纪90年代供应链的思想出现以后，人们对采购管理的职能有了进一步的认识，即认为采购管理应当还有第二个重要职能，那就是供应链管理，特别是上游供应链的管理。

### (三) 资源市场信息管理

采购管理的第三个职能，就是资源市场的信息管理。在企业中，只有采购管理部门天天和资源市场打交道，除了是企业和资源市场物资输入窗口之外，同时也是企业和资源市场的信息接口。所以采购管理除了保障物资供应、建立起友好的供应商关系之外，还要随时掌握资源市场信息，并反馈到企业管理层，为企业的经营决策提供及时、有力的支持。

## 二、采购管理的目标

为了保证物资供应的有效性，应该通过实施采购管理做到5R，即在确保适当质量下，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。采购管理的总目标可用一句话表述为：以最低的总成本为企业提供满足其需要的物料和服务。具体来说，采购管理的目标包括以下几点。

### (一) 保障供应的连续性

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，库存要合理；另一方面又不能过早采购而出现积压，占用过大的仓库面积，加大库存成本。

## （二）降低存货费用

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。

## （三）减少采购成本

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一个重要目标。例如，一辆汽车如果生产成本为5万元，则其生产过程的生产费用大约只有1万元（占20%左右），其余约4万元（占80%左右）都是在采购过程中造成的，包括原材料成本、采购费用、进货费用、资金占用费用等。因此采购管理的好坏，一个重要的指标，就是看它是否把产品成本降到最低的程度。

## （四）确保产品质量

采购商进行采购的目的，是满足生产需要。因此，为了保证企业所生产产品的质量，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。为了生产所需的产品或提供服务，采购的产品要达到一定的质量要求，否则，最终产品或服务将达不到期望的要求。

## （五）发展有竞争力的供应商

一个采购部门必须有能力找到或发展供应商并分析其能力，从中选择合适的供应商并且与其一起努力对流程进行持续的改进。

# 三、采购管理的发展趋势

## （一）交易管理标准化

交易管理（Transaction Management）是初级的采购管理，企业与供应商之间为简单的买卖关系，供应商充当贩卖商的角色。其特征为：围绕着采购订单（Purchase Order）与供应商进行较容易的讨价还价；仅重视如价格、付款条件、具体交货日期等一般商务条件；被动地执行采购和技术标准。其核心思想为订单管理。

公司的采购是通过采购员进行的。首先，由采购员组织供应商的认证工作，通过上门调查、产品认证、试生产、供货跟踪等手段，在供应商资料库中确认能供应产品的供应商。其次，在某一约定的时间段内，通过电话询问或招投标的方式，得到供应商的报价并挑选其中报价最低的作为中标者，与之进行后续的合约工作。该采购过程较长、重复工作很多，一般适用低值、常用物品的采购，并已经形成了一套标准的采购流程控

制。该阶段企业应该重视对供应商的合约履行及准时付款，达到获得供应商最佳配合的目的。

不过该模式在面临新兴技术和产品快速更新的时候，不适用于价格变化快的产品，这样往往会使企业在经济上受到损失。

## (二) 竞争管理集中化

竞争管理（Competition Management）是中级的采购管理，企业与供应商之间为传统的竞争合作关系，供应商充当合格供货商的角色。随着对前期大量订单的经验总结以及管理技能的提高，管理人员意识到供应商管理的重要性和集中采购的必要性。其特征为：围绕着一定时间段的采购合同，试图与供应商建立长久的关系；加强对供应商其他条件的重视，如订单采购周期、送货、经济批量、最小订单量和订单完成率；重视供应商的成本分析；开始采用投标手段；加强了风险防范意识和成本控制管理。其核心思想为以团队运作为主的区域集中采购。

公司的采购是把采购需求汇总起来，由各个采购团队负责特定领域内的物料采购，寻找合适的供应商，达到节约成本的目标，确保材料的充足供应。一是引入竞争机制发挥批量采购优势，实行以招标、议标、电子商务采购的方式。二是对不符合招标条件的物料实行会签制的自行采购，使采购业务公平、公正、公开。三是建立健全采购决策、采购权限、采购审批等程序，指定专门部门对采购计划和采购全过程的审核和监督，以更好地规范采购行为，降低采购成本。该阶段企业应该重视集中化采购，达到节约采购成本的目的。

不过该模式在面临世界经济的网络化和全球化，公司之间的竞争变成供应链之间竞争的时候，应考虑怎样在供应商不断增多的同时有条不紊地管理供应商，怎样在压低供应商价格的同时和供应商保持良好关系，怎样在降低物料采购成本的同时保持产品的优异质量，怎样在统一供应商标准的同时不失采购的灵活性。

## (三) 供应链管理共享化

供应链管理（Supply Chain Management）是中高级的采购管理，企业与供应商之间为伙伴型合作关系，供应商充当合作伙伴的角色。其特征为：与供应商建立策略性伙伴关系；更加重视整个供应链的成本和效率管理；与供应商共同研发产品及其对消费者的影响；寻求新的技术和材料替代物，OEM（Original Equipment Manufacture，代工生产）方式的操作；更为复杂和广泛地应用投标手段。其核心思想为与供应商建立战略合作伙伴关系，让供应商早期参与采购需求的分析和开发。

公司的采购流程划分为战略采购和订单协调两个环节，战略采购包括供应商的开发和管理，订单协调则主要负责材料采购计划、重复订单以及交货付款方面的事务。战略采购就是合理选择供应商，并与之建立战略合作伙伴关系，要求供应商进入制造商的生产过程；小批量采购；实现零库存或少库存；交货准时，包装标准；信息共享；重视教育与培训；严格的质量控制，产品国际认证。该阶段企业应该重视供货商的先期参与，

运用供货商的专业知识以及经验来共同设计开发新产品，达到降低成本和加速产品上市的目的。

随着企业全球化采购的深入，供应商早已不是以前的小供货商，而是企业的战略联盟者（Strategic Alliance）。对于这些不再俯首帖耳，有时甚至还会高高在上的“伙伴”们，要想办法让它们为公司的业务做更大的贡献。

#### （四）战略采购随需而变

战略采购（Strategic Procurement）是高级的采购管理，企业与供应商之间为策略联盟合作关系，供应商充当联盟者的角色。其特征为：集成采购战略；加强供应链管理；优化解决方案；高效的项目管理；深层次的战略管理；针对公司和客户需要，对自身关键性材料或服务的需求进行战备部署，与认证的供应商结成战略联盟，在研究开发阶段进行合作，以减少制造中的意想不到的问题，共同面对市场的竞争与挑战，取得市场上的购买优势。其核心思想为增强企业核心业务，对自身没有能力做或虽有但成本高于业界水平的业务进行外包管理。

公司的采购是基于网络技术的电子采购，从根本上重新构架企业的采购模式，彻底改变企业的供应链，在企业与供应商之间形成无缝的订单履行信息流，从而优化采购流程、提高工作效率、缩短采购周期、减少过量库存、降低采购管理成本、降低采购产品价格、增进企业间的合作，使交易双方均能获得长期的收益。电子采购的过程是与企业其他系统优化整合的过程，这能使成本节约的幅度及改进过程的效益更加凸显。该阶段企业应该重视对供应商的培训，视供应商为在外工厂的延伸，与供应商拥有共通的语言，达到企业和供应商联合的持续性改善的目的。

战略采购的具体形式是企业和具有“战略联盟伙伴”地位的供应商确立相对长期稳定的供需关系，而不是每一次采购均实施招标操作程序，以此降低双方乃至整个供应链的营运成本，达到“双赢”目的。应该说，“战略采购”是“竞争采购”的深化，是一种更高层面的、企业之间形成供应链关系的、双方“双赢”的采购模式。

### 四、供应链条件下采购管理的目标

#### （一）顾客完全满意

不断地创造并满足顾客的现实需求与潜在需求，是市场经济条件下企业存在的价值。美国著名管理学家彼得·德鲁克曾说过，企业宗旨的唯一定义是“创造顾客”。采购管理是企业运作的一个环节，也应树立“顾客完全满意”的理念，它应成为采购管理人员的基本信念、价值观和行为准则。只有站在这一角度，在“顾客完全满意”理念的指引下，采购人员才能真正地想顾客之所想，急顾客之所急，始终将顾客利益摆在首位。在这样的思想指导下，努力降低采购成本，让利于顾客；提高供应环节的柔性，更快地对顾客的需求做出反应。

## (二) 支持企业运营的需求

采购部门必须通过一系列的活动来满足企业内部的需求。通常情况下，采购部门是通过购买原材料来满足运作的需求，但是采购部门还可以通过向配送中心的仓储补货及成品配送等功能提供服务来满足配送中心的需要，同时也能为新产品的设计和技术开发提供市场信息。

## (三) 选择、发展合格的供应商

采购部门的重要目标之一就是对供应商的选择、开发和保证，这正是战略供应的全部内容。供应链管理需要采购部门寻求与其外部供应建立的更好的合作关系，并发展可靠的、高质量的供应来源。通过与供应商的合作，以形成在产品成本、质量、配送货、新产品开发等方面的绩效优势，与供应商一起减少采购进程中的无效时间。

## (四) 团结协作，建立团队关系

企业要在竞争激烈的市场中立于不败之地，仅仅依靠一个人、一个部门的才智和能力，几乎是不可能的，合作的观念或意识在企业中已体现出越来越重要的作用。企业要加强各部门之间联系的要求已经变得十分明确，为了达到这个目标，采购部门必须与营销、生产、质检、工程和财务等部门之间建立协作的团队关系。

## (五) 科学设置采购流程，使之具有更高的效率

市场经济条件下，时间就是金钱。时间不仅代表着成本，同时也意味着企业竞争力。如今，顾客的需求变化越来越快，要求也越来越多，不仅对产品本身的质量提出了更高的要求，而且对时间的要求也越来越高。为此，必须科学设置采购流程，使之更具效率，满足市场发展的需要。

## (六) 构建实现企业总体目标的完整采购战略

采购作为企业总体战略计划中的一个环节，其战略规划和计划必须与企业总体的战略目标相适应，构建与之相适应的完整采购战略，才能对企业总体战略方针起到支持与推动作用。综上所述，传统采购的重点放在如何与供应商进行商业交易的活动上，特点是重视交易过程中的价格比较，通过与供应商的多头竞争，从中选择价格最适宜者作为合作者。质量、交货期也是采购过程中的重要因素，但在传统的采购方式下，质量、交货期都是通过事后把关的办法进行控制（如到货验收等），而将交易过程的重点放在价格的谈判上。而现代采购管理通常是在信息共享的环境下，以快速响应客户需求为主要目的的采购。它更注重采购过程中的合作，追求共赢。



知识拓展 2



## 任务实施

### 调研企业采购管理的重要性

#### | 任务目的 |

- (1) 学习加深对采购含义和采购内容的理解。
- (2) 了解企业实际采购管理的重要性。
- (3) 熟悉采购的基本流程。

#### | 任务准备 |

- (1) 每个小组以4~6人为宜，选出一位组长，各个组员分工明确。
- (2) 调研你所熟悉的企业，包括连锁企业、物流企业、工业企业等。

#### | 任务步骤 |

- (1) 每个小组实地或在网上收集所调研企业的信息。
- (2) 了解企业的采购活动、采购流程及采购的先进理念。
- (3) 把收集的资料进行筛选和分类，并进行有效分析。
- (4) 每个小组完成一篇调研报告。

#### | 评价与考核 |

每组派出一名成员对调研企业的采购活动、采购流程以及采购的先进理念进行展示，然后小组间进行互评，最后由老师进行总结评价。



#### 职业技能点提示

1. 能够组织市场调查、撰写采购调查报告。
2. 能够进行竞争对手分析。

## 任务三 采购管理组织



## 任务导入

### 采购组织结构

企业采购管理的第一项工作，就是要建立一个完善的采购管理组织机构。这对于进行企业采购管理非常重要。

首先，企业采购管理组织体现了一种适合企业具体情况的采购管理制度。采购管理组织结构一定下来，采购管理的权限、职权范围、审批权限、工作内容也就一一规定下来，这有利于采购管理工作的顺利开展。

其次，采购管理组织既是企业采购管理的司令部，又是企业采购业务工作的行动部。就像打仗那样，既有利于统一指挥，又有利于统一调度、统一行动，可以保证采购业务工作高效有序地开展。建立起一个完善的采购管理组织，有利于精简机构、缩短管理流程，做到分工明确、权责分明、事事有人管，可以提高工作效率。建立起一个完善的采购管理组织，有利于深入研究企业采购管理工作的规律，逐渐形成采购管理工作的标准规范和一系列的规章制度，指导企业日常采购管理工作和业务工作的正常进行，以及探索发展更加科学先进的采购管理工作方法和工作手段，使企业采购管理工作走向正规和健康的发展轨道。相反，如果没有一个采购管理组织，或者不能建立起一个有效率的采购管理组织机构，则要进行比较复杂的采购管理是不可能的。

有的人说，现在一些企业，没有采购供应部门，不是也可以运行得好好的吗？这种情况要进行具体分析，除非是那些极小、极简单的企业，整个企业全由一个老板当家说了算，不光是采购，就是每个工人的工作，都由他亲自决策、亲自安排，那就没有办法了。但是，一个人的能力是有限的，其采购工作必然采取一种随意的状态，对于极小、极简单的个人企业还可以勉强应付，对于一般企业连应付都很难，会出现采购管理疲软无力、混乱不堪的局面，或者运行效率低，或者成本高，实际上可能给企业造成很大的损失。特别是对于中型或大型的企业，为了企业的正常运行，一天都不可以没有健全的采购管理组织。

### 任务思考

请简单描述一下采购组织结构对企业的作用。



### 知识准备

## 一、采购组织及其类型

组织部门化就是根据组织的整体策略通过建立相应的部门来完成组织的目标。采购组织是企业中重要的组织结构，是企业为了有效地实施采购活动及保证生产或服务顺利进行而设置的一个职能部门，企业只有建立完善的组织结构才能有效完成其采购职能。按照采购组织机构设计的原则，在充分考虑影响采购组织机构设计因素的前提下，不同的企业有不同的采购组织机构，按照不同的划分标准，可以对采购组织机构进行不同的分类。

### (一) 按业务过程划分的组织形式

按照采购业务过程，将采购计划的制订、询价、比价、签订合同、催货、提货、货

款结算等工作交给不同人员办理。这种组织形式适合采购量大、采购物品较少、交货期长的企业采用，这种组织形式要求部门内各成员密切配合，具体形式如图1-2所示。

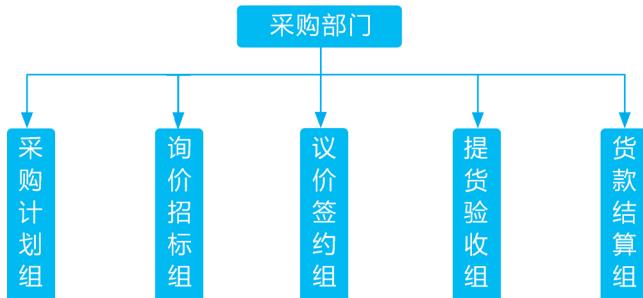


图 1-2 按业务过程划分的采购部门组织结构示意图

## (二) 按物品类别划分的组织形式

不同类型的物品有不同的特点，按照物品的类别可将采购部门划分为不同的采购小组，每一小组承担一种或几种物品的采购业务，如采购计划制订、询价、招标、比价、签订合同、货款结算等。

这种结构形式可以使采购人员对其经办的项目非常专业和精通，能够做到熟能生巧，主要适合于采购物品繁杂、专业性较强、商品间关联较少的企业采用。某制造企业按照物品类别划分的采购部门组织结构的形式如图1-3所示。



图 1-3 按物品类别划分的采购部门组织结构示意图

## (三) 按采购地区划分的组织形式

企业采购的货源来自不同的地区，可以是本地，也可以是外地，可以是国内，也可以是国外。按采购地区的不同，将采购组织结构分为不同的小组，每个采购小组承担一系列的采购业务，具体形式如图1-4所示。

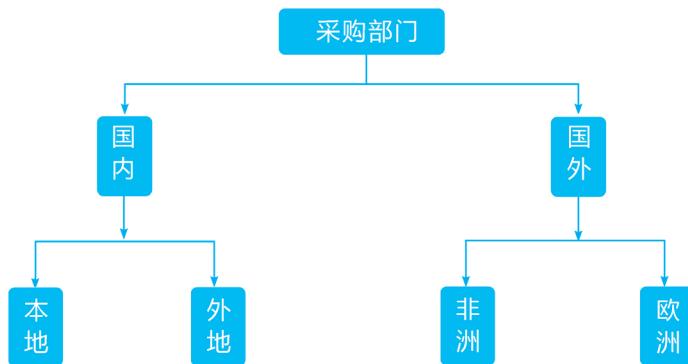


图 1-4 按采购地区划分的采购部门组织结构示意图

这种组织结构形式便于明确工作任务和绩效考核，有利于提高采购员的积极性，并有利于采购员与供应商建立良好的人际关系，主要适合于交易预想和采购对象差异性较大的企业。

#### (四) 按采购物品的价值和品种划分的组织形式

为了加强对物品的管理，一般将采购的对象按其价值和品种分为A、B、C三类物品，如表1-1所示。采购部门组织形式也按照A、B、C三类产品分别由不同的采购员完成来设置，如图1-5所示。

表 1-1 采购物品种类划分

物品类型	采购额 / 总采购额	品种总数 / 总品种
A	70%	10%
B	20%	20%
C	10%	70%

A类物品是重要的物品，集中表现在：价值高，采购合理与否直接影响采购成本；要确保其货源的质量，这关系到企业经营风险的大小，是采购的重点和中心，一般交由采购主管负责。B、C类物品数量和品种多，价值不高，可交给一般采购人员负责。

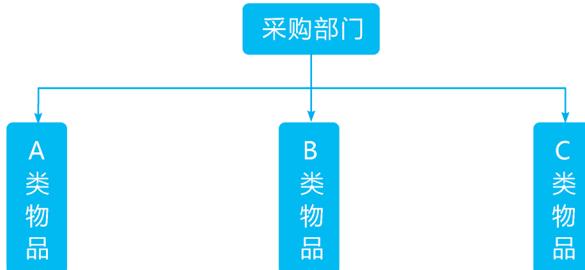


图 1-5 按采购物品的价值和品种划分的采购部门组织结构示意图

## (五) 混合式组织形式

不同企业有不同的特点，一般企业将以系列的物品、地区、价值、业务等为基础，混合构建组织形式，可以形成不同的混合式组织形式，如图1-6、图1-7所示。

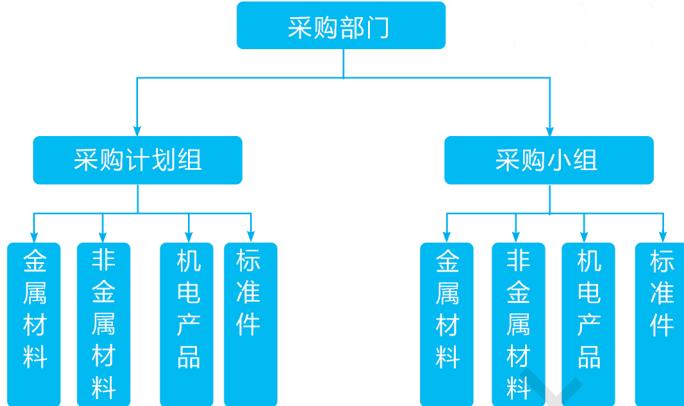


图 1-6 混合式组织结构示意图 (一)

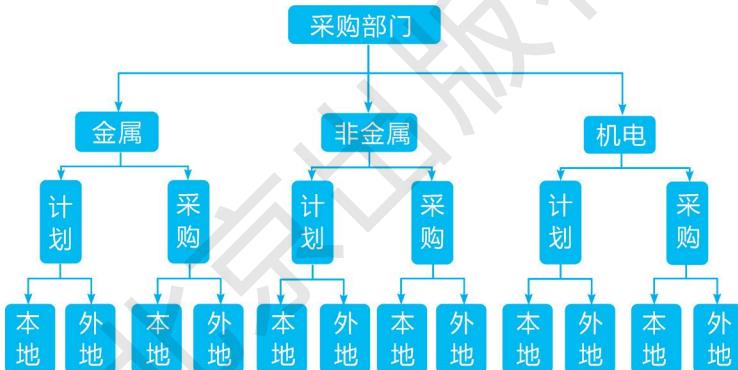


图 1-7 混合式组织结构示意图 (二)

不同的企业要根据采购组织机构设计的原则，充分考虑企业内外部影响因素，建立适合本企业的采购组织机构。同时，值得注意的是，采购组织机构建立后不是一成不变的，而是随着企业所面临的内、外部环境的变化，要不断调整自身的采购组织机构，以便于更好地适应环境，完成采购任务，最终实现企业的目标，但就短期而言，采购组织机构是相对稳定的。

## 二、采购组织设计

要使采购工作高效而顺利地开展，保证商品供应不间断，企业经营业务正常运转，企业必须建立一套强有力的采购组织机构。在实际工作中，采购组织机构的设计应遵循以下原则。

## (一) 精简的原则

精兵简政在企业采购组织机构设计中同样有效，这个“精”指人员精干；“简”是指机构简化。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，则会造成应开展的工作开展不起来，应完成的工作完成不了的局面，同样是不可取的。

## (二) 责、权、利相结合的原则

“责”是指责任，起约束的作用；“权”是权力，是履行职责的保证；“利”指利益，起激励作用。责、权、利相结合，才能充分调动采购队伍的积极性，发挥他们的聪明才智。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。只有“责、权、利”有机地结合起来，发挥各自的职能，才能保证采购组织工作的有效性。

## (三) 统一的原则

任何一个企业的采购组织要顺利地完成采购任务，都必须上下一心、齐心协力、遵循统一的原则。统一的原则基本上包括以下3个方面的内容。

(1) 目标要统一。都是为了完成采购任务，实现企业经营目标。总的目标定下来，再将总目标分解到各个部门、各分支机构的岗位和个人，形成子目标，当子目标与总体目标出现矛盾或不协调时，应强调局部服从总体。

(2) 命令要统一。采购部门的多种决策、指令、命令要及时下达，一方面要防止命令出现多头，下级无法执行、无所适从的现象；另一方面也要杜绝上有政策、下有对策的散乱现象。

(3) 规章制度要统一。各种规章制度都是大家行为的准则，采购部门有总体规章制度；多分支机构也应有自己相应的规章制度，但二者之间不能自相矛盾，应形成一个相配套的体系，在制度面前人人平等。

## (四) 高效的原则

采购工作要高效开展，必须有一套高效运转的组织机构，这种高效的组织机构应确定合理的管理幅度与层次。横向方面，各部门、各层次、各岗位应加强沟通、各负其责、相互配合；纵向方面，上情下达迅速，同时领导要善于听取下级的合理化建议，解决下级之间出现的矛盾与不协调。这样形成一个团结严谨、战斗力强的采购队伍，才能使采购工作高效地开展。

# 三、采购必备知识与能力

知识和能力既是相辅相成又是相互独立的。知识是能力的强大后盾，能力是知识的反映。但是作为采购人员，只有专业知识是远远不够的，参加实践的能力才是为企业带来财富的根源。

## (一) 采购人员应具备的知识

### 1. 政策、法律知识

政策、法律知识包括国家出台的各种相关法律、价格政策、专营方向，维护国家与企业利益。

### 2. 市场知识

了解消费者的需求，掌握市场细分策略以及产品、价格、渠道、促销方面的知识，才能合理地选择采购商品的品种，从而保证采购的商品适销对路。

### 3. 业务基础知识

业务基础知识包括谈判技巧、商品知识（商品功能、用途、成本、品质）、签约等，这是做好本职工作的关键，将有助于与供应商的沟通，能主动进行价值分析，开发新来源或替代品，有助于降低采购成本。

### 4. 社会心理知识

了解客户的心理活动，把握市场消费者的心理需求，从而提高采购工作的针对性。

### 5. 自然科学知识

自然科学知识包括自然条件、地理、气候、环境变化以及数理知识和计算机知识。将现代科技知识用于采购过程，把握市场变化规律，从而提高采购工作的效率与准确性。

## (二) 采购人员基本能力要求

知识不等于能力，国外心理学家研究表明，要办好一件事，知识起的作用只有 $1/4$ ，而能力起的作用占 $3/4$ ，可见能力更为重要。要干好采购工作，采购人员同样应具有相应的能力，我们把采购人员应具备的能力归纳为以下几点。

### 1. 市场分析能力

采购人员能分析市场状况及发展趋势，分析消费者购买心理，分析供货商的销售心理，从而在采购工作中做到心中有数，知己知彼、百战百胜。

### 2. 团结协作能力

采购过程是一个与人协作的过程。一方面采购人员要与企业内部各部门打交道，如与财务部门打交道解决采购资金、报销等问题；与仓储部门打交道了解库存现状及变化等。另一方面采购人员要与供应商打交道，如询价、谈判等。采购人员应处理好与供应商和企业内部各方面的关系，为以后工作的开展打下基础。

### 3. 语言表达能力

采购人员是用语言、文字与供应商沟通的，因此，必须做到正确、清晰地表达所欲

采购的各种条件，如规格、数量、价格、交货期限、付款方式等。如果口齿不清，只会浪费时间，导致交易失败。因此，采购人员的语言表达能力尤为重要。

#### 4. 成本分析和价值分析能力

采购人员必须具有成本分析能力，会精打细算。买品质太好的商品，物虽美，但价更高，加大成本；若盲目追求“价廉”，则可能付出品质低劣的代价或伤害其与供应商的关系。因此，对于供应商的报价，要对其提供的商品的品质、功能、服务等因素综合分析，以便买到适宜的商品。

#### 5. 前景预测能力

在市场经济条件下，商品的价格和供求在不断变化，采购人员应根据各种产销资料及供应商的态度等方面来预测将来市场上该种商品的供给情况，如商品的价格、数量等。

### 四、提高采购人员素质的途径

#### (一) 加强采购人员的绩效考核

企业通过运用企业绩效管理，分析自身的运行状况，发现存在的问题，更好地引导和激励工作人员努力工作，在很大程度上提升了现代企业的竞争能力和水平。采购人员的绩效考核是企业绩效管理的一个重要组成部分，通过对采购人员的绩效考核，可以修正采购活动中的失误，更换不符合要求的采购人员，并对优秀的人员给予必要的奖励。在考核中，交替运用两套指标体系，即业务指标体系和个人素质指标体系。业务指标体系主要包括以下内容。

- (1) 采购成本是否降低，卖方市场的条件下是否维持了原有的成本水平。
- (2) 采购质量是否提高，质量事故造成的损失是否得到有效控制。
- (3) 供应商的服务是否增值。
- (4) 采购是否有效地支持了其他部门，尤其是营运部门。
- (5) 采购管理水平和技能是否得到提高。

当然，这些指标还可以进一步细化。如采购成本可以细分为购买费用、运输成本、废弃成本、订货成本、期限成本、仓储成本等。把这些指标一一量化，并同上一个半年的相同指标进行对比所得到的综合评价，就是业务绩效。

#### (二) 加强采购人员的培训

采购人员的培训主要有岗前培训和在职培训两个部分。

- (1) 岗前培训一般是由企业的人力资源部门统一安排的，培训内容主要包括公司文化、公司历史、本职业工作相关的技能训练。
- (2) 采购人员的在职培训比岗前培训的事务性、知识性、技巧性和专业性更强，是一种比较有效地提高采购人员素质的途径。

### (三) 加强企业文化建设

企业文化是企业组织在其发展过程中形成的组织成员所共同信仰的管理哲学、行为规范和价值体系的综合，是企业核心竞争力的重要体现，是企业生存和发展的灵魂。加强企业文化建设，是提升企业每个员工素质的有效手段，当然采购人员亦是如此。



## 任务实施

### 设计采购组织

#### | 任务目的 |

- (1) 加深学生们对采购组织类型的认识，以及他们对各种类型的组织结构的适应情况。
- (2) “量体裁衣”是组织结构设计的一条基本原则，试着设计一个完整的采购组织。
- (3) 了解采购人员的职责与需要具备的能力。

#### | 任务准备 |

通过分组合作的形式，每组选定一位组长，负责提出相关问题，并且整理问题答案，最后提交实训报告。因为涉及采购组织的设计，老师可根据需要将任务目的分为课程进行和课后进行两种，将任务目的(1)和任务目的(3)在课堂进行，而将任务目的(2)采购组织的设计放在课后进行。

#### | 任务步骤 |

按照老师的安排，在一定时间内以小组为单位，设计一个采购组织，要求设计出具体的组织框架并说出该采购组织适用的公司类型，并用文字说明该采购组织需要公司做出的改革。

#### | 评价与考核 |

针对采购人员收回扣损害公司的形象，组织小组内部讨论，最后提交一个如何让采购人员尽职尽责的措施报告。



#### 职业技能点提示

1. 能够设计市场调查问卷。
2. 能够汇总商品种类、品牌、价格、服务、质量等信息。

## 能力检测

## | 知识点考核 |

## 一、单选题

1. 对几个供应商的报价进行比较，以确保价格具有竞争性的采购方式是（ ）。
  - A. 询价采购
  - B. 比价采购
  - C. 议价采购
  - D. 定价采购
2. 供应链内部企业之间的采购，是指（ ）。
  - A. 招标采购
  - B. 供应链采购
  - C. 电子采购
  - D. JIT采购
3. 采购管理的首要职能是（ ）。
  - A. 保障供应
  - B. 供应链管理
  - C. 资源市场信息管理
  - D. 成本管理
4. 采购物品繁杂，专业性较强，商品间关联较少的企业适于采用的组织形式是（ ）。
  - A. 按业务过程划分的组织形式
  - B. 按物品类别划分的组织形式
  - C. 按采购地区划分的组织形式
  - D. 按采购物品的价值和品种划分的组织形式
5. 采购量大、采购物品较少、交货期长的企业适于采用的组织形式是（ ）。
  - A. 按业务过程划分的组织形式
  - B. 按物品类别划分的组织形式
  - C. 按采购地区划分的组织形式
  - D. 按采购物品的价值和品种划分的组织形式

## 二、多选题

1. 按采购范围分类，采购分为（ ）。
  - A. 国内采购
  - B. 国外采购
  - C. 短期合同采购
  - D. 政府采购
2. 以下属于科学采购方式的是（ ）。
  - A. 订货点采购
  - B. MRP采购
  - C. JIT采购
  - D. 定价采购
3. 采购管理的目标是（ ）。
  - A. 保障供应的连续性
  - B. 降低存货费用及减少采购成本
  - C. 确保产品质量
  - D. 发展有竞争力的供应商
4. 关于采购组织说法正确的是（ ）。
  - A. 按业务过程划分的组织形式适于采购量大、采购物品较少、交货期长的企业采用
  - B. 按物品类别划分的组织形式适于采购物品繁杂，专业性较强，商品间关联较少的企业采用
  - C. 按采购地区划分的组织形式适于交易预想和采购对象差异性较大的企业

D. 按采购物品的价值和品种划分的组织形式一般将采购对象按其价值和品种分为三类

5. 采购组织机构的设计应遵循的原则有（ ）。
- |       |             |
|-------|-------------|
| A. 精简 | B. 责、权、利相结合 |
| C. 统一 | D. 高效       |

### 三、判断题

1. 分散采购是指采购工作集中到一个部门管理，企业的各部门、分公司以及各个分厂均没有采购权。（ ）
2. MRP采购又称无库存生产方式、零库存或者超级市场生产方式。（ ）
3. 从供应的角度来说，采购是整体供应链管理中“上游控制”的主导力量。（ ）
4. 竞争管理集中化是中高级的采购管理，企业与供应商之间为伙伴型合作关系。（ ）
5. 为了加强对物品的管理，一般将采购对象按其价值和品种分为A、B、C、D四类物品。（ ）

### 四、简答题

1. 简述采购的地位。
2. 简述采购管理的目标。
3. 简述采购组织的类型。
4. 简述采购组织设计的原则。
5. 简述采购管理的发展趋势。

### | 技能点考核 |

华为集团为求更好的发展，建立起自己的采购系统。华为构建了基于物料族的组织结构。华为采购部建立了物料专家团，负责采购某一类或一族的物料满足业务部门、地区市场的需要。按物料族进行采购运作的目的是在全球范围内利用华为的采购杠杆。每个物料专家团都是一个跨部门的团队，通过统一的物料族策略、集中控制的供应商管理和合同管理提高采购效率。

生产采购和行政采购负责日常采购运作以及与供应商和内部客户的沟通、及时处理采购请求和解决双方的问题，从而提高供应商的表现和内部客户满意度。同时华为也关注于不断提高采购履行流程的自动化程度，让采购执行人员有更多的机会积极地参与物料族采购策略的制定。

### 请思考：

1. 分析华为集团设立物料专家团的目的。
2. 分析采购管理的职能是什么，采购组织如何构建。