

项目一 采购与供应链管理基础知识认知

【项目介绍】本章是一个导入性的项目，通过项目的学习和练习，了解采购和采购管理的含义，认识到采购和采购管理的重要性，了解采购的制度、采购的岗位设置和不同岗位的职责，了解不同企业的采购流程设计，掌握采购流程设计中的关键问题。

知识目标：

1. 掌握采购与采购管理含义及其重要性
2. 认识不同采购制度的优缺点
3. 能够掌握采购组织的组织结构设置方法和采购人员岗位职责
4. 掌握不同企业的采购作业流程

能力目标：

1. 能够设计一家中型制造企业采购部门组织结构，制订各类采购岗位的职责
2. 区分企业不同的情况，选择合适的采购制度
3. 会设计较简单的采购作业流程

任务一 采购概念及采购的发展

【任务描述】通过该任务的学习，体会采购在物流系统中的地位和作用，了解企业采购物品的不同种类，理解采购与个人购买的区别，理解采购与供应的区别，为后续工作的有续进行打好基础。

知识目标：

掌握采购的概念及分类

能力目标：

能说出现实中的采购现象

任务驱动：

海尔采购

海尔对全集团所有物资源进行了合理配置和重组，将过去分散在产品事业部的采购业务

合并,实行统一采购,以达到或接近全集团的 JIT 采购,不但节约了采购成本,更有效地节约了库存。海尔产品所需的材料有 1.5 万个品种,这些原材料基本上要进行统一采购,而且是全球范围的采购,所以它的 JIT 采购是在全球范围里以最低价格进行统一采购,对物流成本的降低有非常直接的影响。海尔每年的采购金额差不多有 100 多亿人民币,它通过竞标、竞价,把采购价格下降 5%。这样就直接降低了成本,使其价格在市场上更有竞争力。

传统的采购是为库存而采购,造成的结果是:高库存、高资金占用,用户想要的产品没有,而呆滞物资积压严重。在海尔,仓库不再是储存物资的水库,而是一条流动的河,河中流动的是按单采购的物资,也就是按订单来进行采购、制造等活动,这样,从根本上消除了呆滞物资、减少了库存。海尔集团平均每个月接到 6000 多个销售订单,这些订单的定制产品品种达 7000 多个,需要采购的物料品种达 15 万余种。新的物流体系将呆滞物资降低了 73.8%,仓库面积减少了 50%,库存资金减少了 67%。

任务分析:海尔的采购活动是怎样的,为什么要加大采购的力度,采购活动对海尔的整体运营有什么作用?

一、采购的概念

采购是指单位或个人基于生产、销售、消费等目的,购买商品或劳务的交易行为。根据人们取得商品的途径不同,采购可以从狭义和广义两方面来理解。

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、审核计划,选好供应商,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。

广义的采购是指除了以购买的方式获取物品之外,还可以通过租赁、借贷、交换等途径取得物品的使用权,以达到满足需求的目的,如表 1-1-1 所示。

表 1-1-1 广义采购包含的类别

购买	由买方支付对等的代价,向卖方换取物品的行为过程,即商场上所流行的“银货两讫”或“一手交钱,一手交货”的方式。
租赁	一方以支付租金的方式,取得他人物品的使用权。
借贷	指一方以无需支付任何代价的方式,取得他人物品的使用权,使用后,仅退还原借物品。
交换	以物易物的方式,取得物品的所有权。
征收	政府以有偿或无偿方式,取得民间物品的使用权或所有权。
自制	企业单位运用自己的技术与设备,制造自己需求之物料或零件,提供加工生产的成品。
外包	根据买方之图纸、规格或说明书,将所需求的物品或劳务委托其他的企业承包,必要时买方需提供原材料给承包商。
移转	企业或政府机关的需求单位,从内部其他部门调拨物品,来满足需求。
赠与	以无偿的方式,取得他人(包括企业或政府机关)物品的所有权,达到使用的目的。

二、采购与个人购买的区别

消费者的采购观点是以购物筐哲学为特征的。这种观点认为,市场运作是一种零售型的,

相对于一般的商品都有很多供应商,即零售商。每个顾客都是在当前需求的基础上购买,并同时是所购产品或服务的最终消费者。产品价格可能会随供应商的不同而变动,这主要取决于零售商选择的营销策略。零售商透过人们购物的心理及习惯,总结消费者购物规律,从而指导零售业对商店选址、装修设计、购物区布局、货架排列、货品摆放、通道设置、灯光设计、促销方案等一系列商业行为做出一个相对正确的判断,以达到追求更多的销售额,赚取更多的钱。消费者可以自由选择产品质量和类型以及合适的供应商,除非是例外,否则单个顾客没有能力影响产品价格和销售方式,也无法改变供应商选定的生产企业。单个顾客的交易量占供应商销售总量的比例非常小。

商业采购则与此不同。大多数企业的需求是专业化的,并且采购规模一般都很大,潜在的货源也很少,甚至可能在整个市场中只有几个或一个供应商能提供。很多采购企业的规模比它们的供应商大得多,因此在与供应商打交道的过程中可能会扮演多重角色。由于涉及到的金额很大,因此供应商为单个顾客承担了很大风险。为了获得一笔交易,供应商通常会运用多种策略。在这种情况下,能否得到交易象征着供应商的真正实力。这样,一方面就需要有专门的技能来保证准确地满足需求;另一方面,为了达到连续有效和满意的运行效果,还需要有合适的体系和程序做保证。

三、采购与供应的区别

采购和供应是相通的,但又不尽相同,采购和供应其实是一个连贯的动作,一个对外一个对内,采购只不过是向企业外部的环境获得资源,而供应就是将这些资源供给内部客户。采购的前提必须是内部供应的需要,也就是采购计划,而采购计划的满足就是采购工作按时按质按量以最小成本完成。

一些公司把采购供应归并到一个部门完成,这是考虑到动作的连贯性和一致性,一些公司把采购供应分开到两个部门完成,这是考虑到采购计划的准确性和及时性。

对于小公司来说,采购供应就是一个动作,而对于大中型公司来说,如何合理分配采购和供应职能就是一个比较值得研究的课题。做得好,可以降本,做得不好,买的东西再便宜也没有用。

四、采购范围

(一) 有形物品

1. 原料:指直接用于生产的原材料,是构成产品最主要的成分。通常,原料是产品的制造成本中,所占比率最高的项目。织布用的棉纱、生产塑胶制品用的聚乙烯、生产集成电路所用的晶片、生产水泥所用的石灰石等,均是各项产品的主要原材料。

2. 辅料:在产品的制造过程中,除了原料之外所耗用的材料均属于辅料。有些辅料与产品的制造有直接关系,但是产品完工交付时,辅料本身已消灭,如化学制品所需的催化剂;有些虽然还附着在产品上,但因其价值不高仍然以辅料看待,如成衣上系的纽扣或拉链,或机械制品上之螺丝或填充材料等。另外,有些辅料与产品的制造并无直接关系,只是消耗性的材料或工具,如冷媒、干燥剂及锉刀、钢刷等;以及生产动力所耗用的燃料,如重油、瓦斯、粉煤

等。此外，包装材料也归属于辅料，如纸箱、塑胶袋、包装纸、打包带等。

3. 机具设备：指制造产品的主要工具或提供生产环境或条件所不可或缺的设施。前者如人造纤维的聚合设备、生产活塞的万能研磨机、生产钢制品的炼钢电炉设备及连续铸造机、个人电脑厂的自动插件机等。后者如生产集成电路的无尘室设备、生产各种疫苗的无菌室设备，此等机器设备对产品的产量及品质，会产生直接的影响。

另外，空调设备、电力设备及储运设备等，提供生产上所必需的温度、动力及仓储运输效能，即所谓的供应设备。机具设备还包括其他如产品品质测试或材料检验所需的仪器设备，或生产产品及零件所需的模具设备等。

4. 办公事务用品：办公室及生产线人员在文书作业上所需的设施及文具、纸张，以及任何其他杂项购置。前者如桌椅、笔、账册、计算机、个人电脑、信封信纸、打字机等；后者如茶壶、扫把、衣架、时钟、卫生纸、清洁剂等。

（二）劳务的采购

1. 技术：指取得能够正确操作或使用机器、设备、原料等的专业知识。只有取得技术，才能使机器或设备发挥效能，提高产品的产出率或确保优良的品质，降低材料损耗率，减少机器或设备故障率，以期达到减少投入增加产出的目的。

至于取得技术必须支付的代价，一般可分为技术转移费以及专利费。前者是指授受双方对技术服务决定一个总价，可以一次付清或分期支付。后者是指依买方将来生产或销售的数量或金额，按照固定的比率抽取费用，但也有最低金额的约定。

2. 服务：可分为下列四种。

（1）售前服务

指卖方在交易前提供产品的相关信息，包括产品说明、制作过程或材料规格、参观设施等。此项服务可增加采购人员对产品的专业知识，对将来的采购决策很有好处。此项服务通常由卖方免费提供。

（2）售后服务

指卖方提供机器、设备等的安装或修护，操作或操作方法的教育训练，运送及退换货品等。这项服务可使买方的机器、设备等能正常使用，并延长使用寿命。除非在卖方的保证期限内，否则会酌情收费。收费方式，分为紧急修理及定期保养两种。

（3）专业服务

指聘请律师、顾问、建筑师、电气技师、会计师、广告设计、程序设计等专业人员，所提供的特殊服务。办理专业服务，申请部门必须提供工作说明及验收程序；采购人员必须了解真正的需求，包括设计的美观、技术的优秀、服务的适时以及成本的最低等要素。专业服务的酬劳，通常的方式有依服务的时间（时数、日数等）计费的；有按固定费率的；有按成本加成或另算奖金的。

（4）勤务服务

指日常作业性质的服务，包括传达、门卫、膳食服务、搬运、清洁等。此项服务受到公司管理方式、劳动法、作业实际状况、费用变动等因素的影响，可以自办或外包，往往需要一番慎重研究。

勤务采购的成功办法,在于指明服务的详细工作项目、采购单位本身具有必需的配备及工作经验、对服务绩效有一套奖惩办法等。至于此项服务的费用,可用固定价格的方式;若有特殊服务的状况时,则可考虑采用成本另加一定金额的计价方式。

(5) 工程发包

包括厂房、办公室等建筑物的建造与修缮,以及配管工程、机器储槽架设工程、空调或保温工程、动力配线工程以及仪表安装工程等。工程发包有时要求承包商连工带料,以争取完工时效;有时自行备料,仅以点工方式计付工资给承包商,如此可节省工程发包的成本。但是规模较大的企业,本身兼具机器制造及维修能力,就有可能购入材料自行施工,无论在完工品质、成本及时间等,均有良好的控制与绩效。

由上述的说明可知,采购部门可以承办的采购范围甚为广泛,因此,为配合企业机构的经营性质、采购部门的专业程度、管理控制幅度等因素,通常在企业编制的“采购手册”总则的第二条或第三条规定适用范围,指出哪些物品或劳务的请购、采购、验收、付款等作业,采购人员必须依据“采购手册”有关的程序与规定来办理。

五、采购的重要性

采购是发生成本最大的领域,许多企业都要进行成本控制。美国本田汽车采购的前任副总裁戴夫尼尔森说,采购功能的重要性的原因之一就是——一辆车的成本的 80%都是采购成本。于是本田意识到怎样采购就是怎样经营本田。当汽车生产商向经销商以每辆 18000 美元的价格销售新车时,他已经支付了 10800 美元(占 60%)用于购买钢铁、轮胎、油漆、纤维、铝、铜以及制造汽车所必需的电子部件。当软饮料生产商以 1000 美元的价格向超市出售包装饮料时,他已经支付了近 650 美元给供应商,用于购买甜味剂、碳化物、调味剂、瓶子、瓶盖以及纸箱或塑料容器,以便能生产和包装最终产品。当然,采购成本占产品总成本的比例会因不同的行业而不同。据统计烟草行业占比大约是 42%,而石油行业会占到 80%。但不管什么行业,采购成本占总成本的比例都不低,应该引起管理层的重视。

六、采购与供应管理的发展

第一本专门针对采购的书《铁路用品的解决对策——采购与处置》(The Handling of Railway Supplies——Their Purchase and Disposition)在 1887 年出版。它的作者是芝加哥和西北铁路公司的一名管理人员,名叫马歇尔·柯克曼(Marshall M. Kirkman)。

在第一次世界大战之前,大多数企业主要把采购职能当作一种文书活动。

在第一次和第二次世界大战期间,由于市场几乎是无限的,所以一个企业的成功并不在于它能够销售什么,相反,它取决于企业从供应商那里获得原材料、用品和服务的能力。这些保证工厂和矿山运营的必要条件成了决定企业成功的关键因素。从那时起,人们开始关注采购职能的组织、政策以及程序,采购职能也开始作为一种独立的管理活动而出现。

20 世纪五六十年代,采购职能所应用的技术更加先进,受过专门训练的人越来越多,他们更有能力做出合理的采购决策,采购职能在企业中所占的地位也日益提高。很多企业把首席采购官(Chief Purchasing Officer, CPO)提升到最高管理层,设置的头衔也多种多样,如采购

副总裁、物料主任或者采购与供应副总裁等。

20 世纪 70 年代以后,企业面临两个问题,一方面,支持运营的所有原材料几乎都出现了国际范围内的短缺;另一方面,价格的增长幅度却远远超过了第二次世界大战结束时的水平。1973 年夏季,中东的石油禁运更加剧了这种材料的短缺和价格的飞涨。这些变化使得采购部门备受瞩目。因为他们能否以合理的价格从供应商那里获得所需要的物品,将会决定企业的命运。这进一步地强化了采购对于高层管理的决定性作用。

20 世纪 90 年代后,企业已经清楚地认识到,要想成功地与国内和国际上的企业竞争,就必须有一个颇具效益和效率的采购/供应部门。因为在大多数企业中,采购物料和服务的成本都大大超过劳动力和其他成本,所以,改进采购/供应职能可以长久性地控制成本。

21 世纪早期,问题在于在何种程度上的技术应用会改变采购与供应管理过程并且发挥出策略性的运作功能。

21 世纪初,企业的重点很可能是采购/供应管理职能与企业全部业务流程的进一步整合。一些企业正在把职能名称从采购管理改为供应管理,以反映这一职能的变迁从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能。在许多企业中,采购职能部门的结构、流程和人员编制也在发生着变更。在结构上,商品团队、产品供应团队以及交叉职能团队等都比以前盛行。流程本身也不再以交易为目的。在从世界范围内考虑货源时,完全依靠实施优良的电子商务战略并注重与少数供应商的紧密关系。

任务二 采购制度

【任务描述】通过该任务的学习,体会采购制度在物流系统中的地位和作用,了解企业采购制度的不同种类,理解不同采购制度的含义及优缺点。

知识目标:

掌握采购制度的分类,了解不同采购制度的优缺点

能力目标:

能根据企业的不同情况、采购物品的不同选择合适的采购制度

任务驱动:

集中采购的六大优势

集中采购的目的是取得优惠的待遇、降低采购成本,同时获得一批宝贵的供应商资源。中国铝业公司经过两年多的实践,充分品尝到了集中采购的甜头。近日,中国铝业国际贸易有限公司采购部李永振副经理,通过工作实践,从六个方面详细阐述了集中采购的优势及意义。

对大多数工业企业而言,维持生产需要的各种原材料、辅助材料、辅助设备、燃料以及服务的采购,依据不同品种在一定时期内所处的市场环境,对应的采购方式可分为战略采购、

集中采购、瓶颈采购和正常采购。研究采购物品的市场供求状态,确定适当的采购方式,努力实现“确保供应,力保优价,合理储备,生产满意”是采购部门的工作目标和基本任务。

不同形式的采购各有各的优势,集中采购是将有限的、分散的采购人力、采购资源集合起来,形成一个合力,共同应对市场,充分利用“大市场”资源吸引更多的供应商参与所采购物资的竞价,通过询价、比价、谈判,发现价格,取得优惠的待遇,降低采购成本,同时获得一批宝贵的供应商资源。中国铝业公司经过两年多来的实践尝到了集中采购的甜头,总结取得的经验,体会到集中采购具有如下优势:

有利于采购资源整合

合理体制保证的前提下,通过集中采购,公司总部将分散在各分公司的采购资源加以整合,对外体现一家人、拧成一股绳,可以使采购规模增大,吸引更多的供应商加入公司的供应商队伍。集中采购为资源整合提供了便利,提供了舞台。资源整合不是采购数量的简单加总,而是从战略上或更高的层面上调整供应商结构,谋求从更广泛的市场范围内调控资源渠道,提高资源的保障度。

有利于供应管理

供应链是上、下游企业之间一种基于协作协调、良性互动的经营战略,它以彼此的主要产品为纽带,把跨企业的业务运作联合起来,以期共同降低经营成本、经营风险,提高竞争力。采购管理是供应链管理的关键环节,集中采购又使供应链管理在更广、更大、更深的空间内实施。中国铝业在海外成功上市后,将融资渠道扩展到国际证券市场,管理构架和管理模式也和西方一些大型的国际化公司成功对接,营销、财务、投资、人力资源、科技研发五大职能部门实行垂直管理。营销集中管理包含销售集中管理和供应集中管理,营销集中统一管理后,通过集中采购产生的跨地区、跨行业企业之间的合作以及产品互供更加频繁和易于达成,供应链更加顺畅,更加高效。供应商的竞争力已经逐步融合到中国铝业,已成为中国铝业核心竞争力的的一部分。

有利降低交易费用

中国铝业推行的集中采购的一个特点是采用“年度合同、季度定价、月度定量”模式。季度定价时,把大量分散的重复劳动集中在一起,通过向供应商询价,供应商报价,汇总,对供应商提供商品的质量、价格、服务、保障度、美誉度、应对突发事件的能力等方面做出评价,结合总部和各分公司所做的市场调研,做出季度采购草案,提交集中采购领导小组讨论,整个过程主要依靠电话和传真交流沟通,日程安排紧凑,占用时间较短,能够大大降低交易费用。

有利于节约采购成本

由于集中采购遵循了市场经济的规律,具有招标采购的部分特点。一方面,能够在供应商之间挑起“背靠背”竞价,各供应商为了达到其竞争目标,存在竞相以优惠的价格出卖产品的客观事实;另一方面,由于集中采购的规则由买方制定,买方可以更加方便地采用有利于己方的方案确定交易,实现最佳资源配置的目标,而且还可大大节约采购费用。2004年,中国铝业全年集中采购的金额近10亿元人民币,共节约采购成本5000多万元,集中采购能使采购成本降低5%左右。

有利于规范采购行为，提高采购过程的透明度

集中采购从制度上解决了计划权、采购权、使用权的三权分离问题，健全了规章制度，明确了各部门的分工，合理解决了部门之间的接口，规范了采购行为；采购的全过程分别由不同部门协作完成，分别接受法律事务、质量检查、财务、纪检等部门的监督和检查，提高了采购过程的透明度，能够有效地防止腐败滋生。

有利于提高企业之间的诚信度，减少三角债

两年多来的实践表明，在当前我国的市场经济条件下，集中统一采购的严肃性高于分散采购和自由采购，合同的条款得到大多数供应商的认可，在执行过程中，双方能够信守承诺，均衡发货，企业之间的诚信程度有了明显的提高。中国铝业集中采购的另一个特点是“上月发货、本月结算、下月付款”，供应商通过赊销已经为中国铝业进行了有限度的受信，所以，在货款支付环节上从未拖欠过供应商的货款，没有形成恼人的三角债。作为大型的国有企业集团，自觉地承担了维护社会主义市场经济正常运行的义务，树立了良好的市场形象，这种先进的企业文化所产生的品牌效应又必然会给中国铝业带来更多、更大的市场机会，促进中国铝业的快速协调发展。

当然，任何一种采购形式也都有其局限性，集中采购也不例外，由于在目前实施的集中采购模式中，企业之间的认识还存在一定的差距，合作信誉有待进一步提高；价格在一个季度区间内相对保持不动，有时会与市场产生严重背离，执行起来有较大的难度，特别是在市场价格下行阶段，买方虽然锁定了成本，却会遭受一定的损失；另外，“船大难掉头”，相对较长的定价周期和决策机制，面对激变的市场变幻难于做出快速反应，因此，在外部市场条件持续变化时，也要因时制宜，变换采购方式，显示出一定的灵活性。

任务分析：

1. 集中采购、分散采购的含义是什么？它们各自的优劣是什么？
2. 作为企业如何选择自己的采购制度？

一、采购制度

（一）集中采购

1. 集中采购的含义

集中采购是相对于分散采购而言的，它是指企业在核心管理层建立专门的采购机构，统一组织企业所需物品的采购进货业务。它以组建内部采购部门的方式，来统一管理其分布于世界各地分支机构的业务，减少采购渠道，通过批量采购获得价格优惠。

随着连锁经营、特许经营和外包制造模式的增加，集中采购更是体现了经营主体的权力、利益、意志、品质和制度，是经营主体赢得市场，保护产权、技术和商业秘密，提高效率，取得最大利益的战略和制度安排。因此，集中采购将成为未来企业的主要方式。

2. 集中采购的适用条件

（1）较高的企业管理水平。企业管理水平较高，协调能力强，可设置一个采购部门，以满足相关部门对物品和劳务的需求。一般而言，大型企业集团、连锁经营企业及特许经营企业

比较适用于集中采购,尤其是连锁经营企业,集中统一的商品采购是他们实现规模化经营的前提和关键。

(2) 适当的空间距离。企业各部门及分厂相对集中,采购工作没有因地制宜的必要。或部门与需要部门虽非同处一地,但因距离亦非遥远,通信工具相当便捷,采购工作集中办理尚不会影响需求时效。

(3) 适当的采购对象。企业虽有多个生产机构,但是产品种类大同小异。如果是大宗或大批量的物品、关键零部件、容易出问题的物品、需要定期采购的物品、价值较高的设备等,可以考虑集中采购,以便获得良好的售后服务。

3. 集中采购的优势与劣势

集中采购是将采购业务集中在企业的一个部门办理,极端情况下企业其他部门、各分公司各下属工厂均无采购权。

它的优势在与:

(1) 获得价格优势。集中采购可以增加企业单次采购的数量,从而提高谈判力量,并由此获得价格折扣与良好服务。

(2) 提升效率。采购方针与作业规则比较容易统一实施。采购功能集中,可以推行专业分工,降低采购作业成本提升效率。

(3) 便与人才培养。采购功能集中,可减少人力浪费,方便对采购专业人才的培养与训练,为企业储备后备干部。

集中采购的劣势在与:

(1) 流程过长。由于与采购相关的工作由一个部门来进行,使采购流程过长,容易延误时效。对于零星的、地域性及紧急采购等状况,集中采购难以适应。

(2) 非共同性物料不适用。如果企业各部门需要使用非共同性物料,即便是集中采购,也无法享受数量折扣所带来的利益。

(二) 分散采购

1. 分散采购的含义

与集中采购相对应,分散采购是由企业下属各单位(如子公司、分厂、车间或分店)实施的满足自身生产经营需要的采购。

企业下属单位的生产研发人员根据生产、科研、维护、办公的需要,填写请购单,由基层主管审核、签字,到指定财务部门领取支票或汇票或现金,然后到市场或厂家购买、进货、检验、领取或核销、结算即可。

分散采购是集中采购的完善和补充,有利于采购环节与存货、供料等环节的协调配合,有利于增强基层工作责任心,使基层工作富有弹性和成效。

2. 分散采购的适用条件

(1) 适用于分散的采购主体。分散采购通常适用于规模较大、工厂分散于较广区域的企业。此类企业若采用集中采购,容易产生采购上的延迟,且不易应付紧急需要,而且与需求部门的联系相当困难,采购作业与单据流程漫长复杂。

(2) 适用于零散低值的采购客体。所适用的采购客体主要是小批量、价值低、总支出较少的物品,如各下属机构产品开发研制、试验所需的物品以及其他分散采购优于集中采购的物品,这对费用、时间、效率、质量等因素均有利,而且不影响正常的生产与经营的情况。

3. 分散采购的优势和劣势

其优点在与:

(1) 便于满足内部顾客的要求。被授权的各采购单位对其所属的分支机构直接负责,有利于提升采购绩效,也更能体现企业对内部用户的顾客需求导向。分散采购还便与采购部门与相关部门的协调,避免差错的出现。

(2) 便于与供应商的沟通。较少的采购环节使物品或服务的需求部门有机会紧跟市场变化,也可以直接地与供应商沟通,便与供应商更好地理解采购需求。

劣势:

(1) 成本较高。同类物品采购数量分散,不利于获得数量上的折扣,也不利于企业获得较好的售后服务。

(2) 内部协调难度大。拥有采购权利的各部门之间可能缺乏协调,无法统一对待供应商的态度,给企业自身带来不好的社会形象。有采购需求的不同部门需要分别做市场调查,而取得的数据又可能具备一致性,浪费采购成本。此外,各下属机构可能存在不同的商业采购条件,分散采购不利于取长补短。

(三) 混合制采购制度

混合采购指部分需求由一个部门统一集中采购,部分采购由需求单位自己进行。新加坡财政部对具有批量的产品如计算机、纸张等实行集中采购,其他物品则由各部门自己采购;美国联邦总务局统一负责为联邦各政府部门提供办公用房、办公设备及内部服务,其他物品由有关联邦政府部门自己采购。严格而言,混合采购并不是一种独立的采购模式,它同时具备集中化采购和分散化采购的特点。

混合采购的基本原理就是根据规模经济效应决定需要集中采购和分散采购的产品或劳务。一般情况下,大型公司的实体商品倾向于集中采购方式,如食品生产商采购可可、食糖,汽车制造商采购钢铁等原材料时一般采用集中采购。但是如果子公司具有强大的讨价还价的能力,则可以采用分散采购,这种方式可以利用不同市场的价格差异寻找套利的机会,减少国际市场的价格波动。当然某些情况下,应该允许分公司分散采购当地商品。例如,连锁餐饮企业一般采用混合采购方式,既有集中采购,也有在当地进行的分散采购,如采购新鲜蔬菜和面包等。

事实上,两种模式到底孰优孰劣,很难做出一个绝对的判断。应该说,两者的优劣都是相对而言,前者的优势也是后者的劣势,同样,后者的优势也就是前者的劣势,两者互相补充,各自适合于不同的采购项目。集中采购具有较强的计划性,便于采购政策的贯彻实施和对采购的监督管理,但需假以时日,有时不能满足时效性需要。在这一点上,分散采购的灵活和迅速恰恰能弥补集中采购之不足。因此,一般来说,集中采购适于高价值和高风险采购,而分散采购则往往被用于小额采购。正是认识到集中与分散二者的关系,当今世界采取完全的集中模式或分散模式的企业并不多见,一般而言,在初期多采取集中,以后逐渐发展成为既有集中、又

有分散的混合采购模式。至于是集中多些，还是分散多些，要视具体的情况做出具体的政策选择。混合模式的优势在于它充分利用集中采购和分散采购两种模式之长，能扬长避短，使二者“物尽其用”。

二、集中采购与分散采购的选择

1. 根据企业的采购实践

根据企业自身的条件、资源状况、市场需求等灵活做出采购方式的安排，并积极创新采购的方式和内容，可使本企业采购竞争中处于有利地位。对于零售企业来说，可能更倾向于集中采购。

2. 考虑企业的各种因素

(1) 采购需求的通用性

经营单位对购买产品所要求的通用性越高，从集中或协作的方法中得到的好处就越多。这就是为什么大型公司中的原材料和包装材料的购买通常集中在一个地点（公司）的原因。

(2) 企业地理位置

当经营单位位于不同的国家或地区时，这可能会极大地阻碍协作的努力。实际上，在欧洲和美国之间的贸易和管理实践中存在较大的差异，甚至在欧洲范围内也存在着重大的文化差异。一些大型公司已经从全球的协作战略转为地区的协作战略。

(3) 供应市场结构

有时，公司会在它的一些供应市场上选择一个或数量有限的几个大型供应商组织。在这种情况下，力量的均衡肯定对供应商有利，采用一种协同的采购方法以在面对这些强有力的贸易伙伴时获得一个更好的谈判地位是有意义的。

(4) 所需的专门技术

有效的采购需要非常高的专业技术，例如对高技术半导体和微芯片的采购。因此，大多数电子产品制造商已经将这些产品的购买集中化，在购买软件和硬件时也是如此。

(5) 价格波动

如果物资（如果汁、小麦、咖啡）的价格对政治和经济气候的敏感程度很高，集中采购方法就会受到偏爱。

(6) 潜在节约

一些类型的原材料的价格对采购数量非常敏感，在这种情况下，购买更多的数量会立刻导致成本的节约。对于标准商品和高技术部件都是如此。

(7) 客户需求

有时，客户会向制造商指定他必须购买哪些产品，这种现象在飞机工业中非常普遍。这些条件是与负责产品制造的经营单位商定的，这种做法将明显阻碍任何以采购协作为目标的努力。

除了以上需要考虑的因素外，选择集中采购时，还应该有利于资源的合理配置，减少层次，加速周转，简化手续，满足要求，节约物品，提高综合利用率，保证和促进生产的发展，有利于调动各方的积极性，促进企业整体目标的实现等。

当然，集中采购和分散采购并不是完全对立的。客观情况是复杂的，仅一种采购方式是

不能满足生产需要的,大多数公司在两个极端之间进行平衡,在某个时候他们会采用集中的采购组织,而在几年以后也许他们选择更加分散的采购组织。

3. 以下情况下适合集中采购还是分散采购?

- (1) 决策层次低,易产生暗箱操作;
- (2) 手续较多,过程过长;
- (3) 易稳定与供应商的关系,实现长期的成效最佳的合作;
- (4) 各基层有采购和检测的能力;
- (5) 手续简单,过程短;
- (6) 可充分发挥采购特长,提高效率;
- (7) 可获得规模效益,降低采购和物流的成本;
- (8) 某公司所需的办公电脑;
- (9) 某连锁快餐公司所需要的餐巾纸;
- (10) 某企业所需要的特制的机器设备;
- (11) 某企业所需要的大量同规格零件;
- (12) 某公司的分公司所需的零部件在其周边市场的价格低于全国均价;
- (13) 易出现问题的物品;
- (14) 保密性高的物品。

任务三 采购管理

【任务描述】通过该任务的学习,理解采购管理工作的内容,明确采购管理工作的目标和从事采购管理工作的价值,能在学习中贯彻现代采购管理理念。

知识目标:

掌握采购管理的内容

能力目标:

能运用所学理论知识点评企业采购管理

任务驱动:

两个企业采购管理的对比

(一) 胜利油田

在采购体系改革方面,许多国有企业和胜利石油境遇相似,虽然集团购买、市场招标的意识慢慢培养起来,但企业内部组织结构却给革新的实施带来了极大的阻碍。

胜利油田每年的物资采购总量约 85 亿人民币,涉及钢材、木材、水泥、机电设备、仪器仪表等 56 个大类,12 万项物资。行业特性的客观条件给企业采购的管理造成了一定的难度,

然而最让中国石化胜利油田有限公司副总经理裘国泰头痛的却是其他问题。

胜利油田目前有 9000 多人在作物资供应管理,庞大的体系给采购管理造成了许多困难。胜利每年采购资金的 85 亿中,有 45 亿的产品由与胜利油田有各种隶属和姻亲关系的工厂生产,很难将其产品的质量和市场同类产品比较,而且价格一般要比市场价高。例如供电器这一产品,价格比市场价贵 20%,但由于这是一家由胜利油田长期养活的残疾人福利工厂,只能是本着人道主义精神接受他们的供货,强烈的社会责任感让企业背上了沉重的包袱。同样,胜利油田使用的大多数涂料也是由下属工厂生产,一般只能使用 3 年左右,而市面上一般的同类型涂料可以用 10 年。还有上级单位指定的产品,只要符合油田使用标准、价格差不多,就必须购买指定产品。

胜利油田的现象说明,封闭的体制是中国国有企业更新采购理念的严重阻碍。中国的大多数企业,尤其是国有企业采购管理薄弱,计划经济、短缺经济下粗放的采购管理模式依然具有强大的惯性。采购环节漏洞带来的阻力难以消除。

统计数据显示,在目前中国工业企业的产品销售成本中,采购成本占到 60%左右,可见,采购环节管理水平的高低对企业的成本和效益影响非常大。一些企业采购行为在表面上认可和接纳了现代的模式,但在封闭的市场竞争中,在操作中没有质的改变。一些采购只是利用了物流的技术与形式,但经常是为库存而采购,而大量库存实质上是企业或部门之间没有实现无缝连接的结果,库存积压的又是企业最宝贵的流动资金。这一系列的连锁反应正是造成许多企业资金紧张、效益低下的局面没有本质改观的主要原因。

(二) 海尔

海尔采取的采购策略是利用全球化网络,集中采购。以规模优势降低采购成本,同时精简供应商队伍。据统计,海尔的全球供应商数量由原先的 2336 家降至 840 家,其国际化供应商的比例达到了 71%,目前世界前 500 强中有 44 家是海尔的供应商。

对于供应商关系的管理方面,海尔采用的是 SBD 模式:共同发展供应业务。海尔有很多产品的设计方案直接交给厂商来做,供应商提供今后两个月市场的产品预测并将待开发的产品形成图纸,这样一来,供应商就真正成为了海尔的设计部和工厂,加快开发速度。许多供应商的厂房和海尔的仓库之间甚至不需要汽车运输,工厂的叉车直接开到海尔的仓库,大大节约运输成本。海尔本身则侧重于核心产品的买卖和结算业务。这与传统的企业与供应商关系的不同在于,它从供需双方简单的买卖关系,成功转型为战略合作伙伴关系,是一种共同发展的双赢策略。

与胜利油田相似,由于企业内部尤其是大集团企业内部采购权的集中,使海尔在进行采购环节的革新时,也涉及到人的观念转变和既得利益调整的问题。然而与胜利油田不同的是,海尔在管理中已经建立起适应现代采购和物流需求的扁平化模式,在市场竞争的自我施压过程中,海尔已经有足够的能力去解决有关人的两个基本问题:一是企业首席执行官对现代采购观念的接受和推行力度,二是示范模式的层层贯彻与执行,彻底清除采购过程中的“暗箱”。

对上述案例进行分析,回答下列问题:

1. 针对胜利油田的实际情况,提出你对该公司采购管理改进的方案和建议:包括如何降低采购成本,如何改革目前的采购管理体制,如何引入新型的采购模式等。

2. 海尔的全球采购、集中采购、按订单采购和 SBD 的供应商管理模式,你认为是否是一个家电制造企业的最佳采购模式,对海尔的采购管理,你还能提出哪些改进措施和建议?

3. 对上述两个企业的采购管理情况进行比较,谈谈企业采购管理未来的发展趋势。

任务分析:

1. 什么是采购管理?海尔是怎样对其采购流程进行管理的?
2. 采购管理有何作用?海尔的采购管理对其采购有什么影响?
3. 采购管理的目标是什么?内容是什么?

一、采购管理概述

为了保障企业物资供应而对企业采购进货活动进行计划、组织、协调和控制的管理活动。采购管理(Procurement Management)是从计划下达、采购单生成、采购单执行、到货接收、检验入库、采购发票的收集到采购结算等活动的全过程,并对采购过程中的各个环节状态进行严密的跟踪、监督,实现对企业采购活动执行过程的科学管理。

二、采购管理的具体活动

1. 采购计划

采购计划管理指对企业的采购计划进行制定和管理,为企业及时准确的采购计划和执行路线。采购计划包括定期采购计划(如周、月度、季度、年度)、非定期采购任务计划(如系统根据销售和生产需求产生的)。通过对多对象多元素的采购计划的编制、分解,将企业的采购需求变为直接的采购任务,系统支持企业以销定购、以销定产、以产定购的多种采购应用模式,支持多种设置灵活的采购单生成流程。

2. 采购订单

采购订单管理以采购单为源头,对从供应商确认订单、发货、到货、检验到入库等采购订单流转的各个环节进行准确的跟踪,实现全过程管理。通过流程配置,可进行多种采购流程选择,如订单直接入库,或经过到货质检环节后检验入库等,在整个过程中,可以实现对采购存货的计划状态、订单在途状态、到货待检状态等的监控和管理。采购订单可以直接通过电子商务系统发向对应的供应商,进行在线采购。

3. 发票校验

发票管理是采购结算管理中重要的内容。采购货物是否需要暂估、劳务采购的处理、非库存的消耗性采购处理、直运采购业务、受托代销业务等均是在此进行处理。通过对流程进行配置,允许用户更改各种业务的处理规则,也可定义新的业务处理规则,以适应企业业务不断重组,流程不断优化的需要。

4. 交易管理

较初级的采购管理多为对各个交易的实施和监督。其特征为:

- (1) 围绕着采购订单(PO, Purchase Order);
- (2) 与供应商较容易的讨价还价;
- (3) 仅重视诸如价格、付款条件、具体交货日期等一般商务条件;

(4) 被动地执行配方和技术标准。

5. 采购合同

采购合同对于供应商来说就是他们的订单。随着对前期大量订单的经验总结和汇总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; 同时, 根据自身的业务量分析(ABC法)及整个物流(Logistics)系统的要求, 合理分配自身的资源, 开展多个专案管理。这个阶段特征为:

(1) 围绕着一时间段的采购合同, 试图与供应商建立长久的关系;

(2) 加强了对供应商其他条件的重视, 如订单采购周期(Lead Time)、送货、经济批量、最小订单量和订单完成率;

(3) 重视供应商的成本分析;

(4) 开始采用了投标手段;

(5) 加强了风险防范意识。

6. 策略采购

供应链管理(Strategic Sourcing-Supply Chain Management)——比较新的概念策略性采购, 其特征是:

(1) 与供应商建立策略性伙伴关系;

(2) 更加重视整个供应链的成本和效率管理;

(3) 与供应商共同研发产品及其对消费者的影响;

(4) 寻求新的技术和材料替代物, OEM 方式的操作;

(5) 充分利用诸如跨地区、跨国家的公司(工厂)的集团力量集中采购;

(6) 更为复杂、广泛的应用投标手段。

其中, 集中采购的手段正被愈来愈多的公司采用。集中的概念事实上包含两层含义: 集中集团内各分公司/各工厂的采购量; 采购量集中给少数的供应商, 以图获取规模效应带来的节省。更进一步的工作, 是尽可能地减少材料的规格或标准, 以图从供应商在原料采购和生产加工收益中带来节省。

三、采购管理与采购的关系

采购与采购管理的区别可以从四个方面来说: 性质、责任人、使命和权利。具体来说, 采购的性质是业务活动, 而采购管理是管理活动; 采购的责任人是采购人员, 另一个相对来说是高层管理人员; 采购的使命就是完成采购经理交代的任务, 另一个则是面向全公司或者整个组织, 要实现公司的利益最大化; 权利采购人员的权利仅是经理分配的有限权利和资源, 而管理人员有权利调动整个公司的资源为其服务。

四、采购与供应链管理的作用

1. 利润杠杆效应

采购的利润杠杆效应是指当采购成本降低一个百分点时, 企业的利润率将会上升更高的比例。这是因为采购成本在企业的总成本中占据着比较大的比重, 一般在50%以上, 而这个比

例远远高于税前利润率。某公司销售额为 1000 万，利润率为 10%，采购成本占销售额 60%，那么采购成本降低 1%会有什么影响呢？利润是不是增长了 1%呢？

$$\text{采购成本} = 1000 \text{ 万} \times 60\% = 600 \text{ (万)}$$

$$\text{利润} = 1000 \text{ 万} \times 10\% = 100 \text{ (万)}$$

采购成本降低 1%后，采购成本节省 = $600 \text{ 万} \times 1\% = 6 \text{ (万)}$

那么利润增长了 $6 \text{ 万} / 100 \text{ 万} = 6\%$ （而不是 1%）

那么相当于销售额增加了 6%

如果在高成本、低利润行业，这个杠杆效应将会更明显。

2. 资产收益率效应

资产收益率，也叫资产回报率（Return On Assets, ROA），它是用来衡量每单位资产创造多少净利润的指标。总资产收益率 = 税前净利润/总资产，该指标越高，表明企业资产利用效果越好，说明企业在增加收入和节约资金使用等方面取得了良好的效果，否则相反。

采购的资产收益率效应如图 1-3-1 所示。

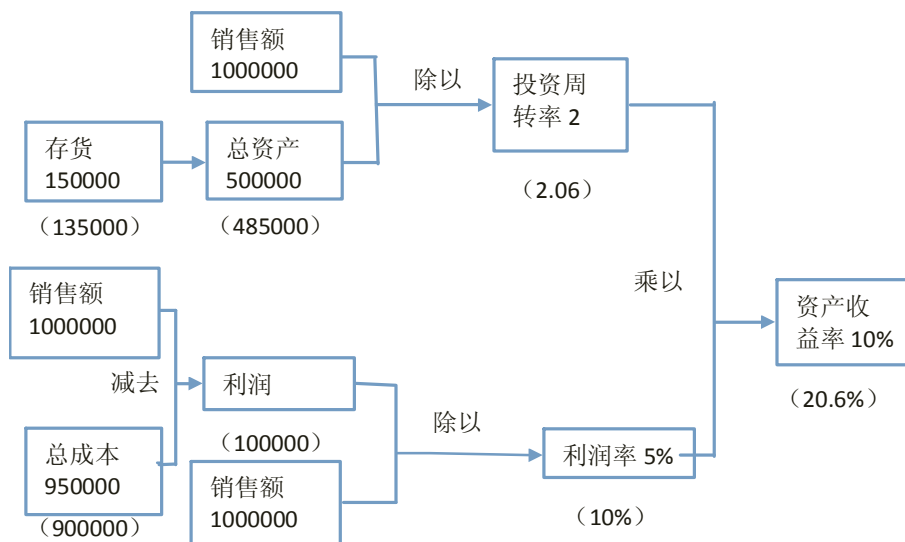


图 1-3-1 采购的资产收益率效应

3. 信息源的作用

采购部门与市场的接触可以为企业内部各部门提供有用的信息。这主要包括价格、产品的可用性、新供应源、新产品以及新技术等信息。这些信息对企业中许多其他部门都非常有用。供应商所采用的新的营销技术和配送体系可能对销售部门大有用处，而关于投资、合并、兼并对象、国际政治经济动态、即将来临的破产、提升和任命以及当前和潜在顾客等方面的信息，对销售、财务、研发和高层管理部门都有一定的意义。由于直接与市场接触，采购部门独特的位置可以广泛地收听到各种信息。

4. 对效率的影响

采购部门运作的有效性将反映在其他部门的运作上。当企业的会计体系不够精细，不能

发现由于采购决策失误而造成的效率低下时,实际情况往往就是如此。当采购部门所选择的供应商不能按照既定的质量标准送来原材料或零部件时,可能会造成废品率升高或返修成本增大,此外还会产生过多的直接人工成本;如果供应商不能按既定规划送货,那就可能要付出很大代价重新规划生产。这样就会降低生产效率,甚至可能会导致生产线停产。这时,尽管没有产出,但固定成本却依旧存在。很多采购部门现在都把企业中的使用部门视为内部顾客或客户,并且注重提高自身的效率和效益,以便能够为内部顾客提供优质服务。

5. 对竞争地位和顾客满意度的影响

采购与供应链管理可以影响企业的竞争地位及顾客的满意度。下面这个案例可以很好地说明这个问题。几年前,一家主要的汽车制造商决定只从一家企业购买汽车玻璃(单一货源)。供应合同执行了几个月后,事态越来越明显,这家汽车玻璃厂即将来临的用工合同谈判可能会陷入僵局,甚至可能引发长期罢工。为保护自己,尽管库存成本很高而且仓储设施容量有限,汽车公司还是囤积了 90 天的玻璃库存。他们这样做是对的,玻璃厂果然发生了罢工,但工会只对提供给汽车制造商的玻璃产品罢工。罢工持续了 118 天,汽车制造商不得不把生产线关闭了一个多月。由于销量减少到盈亏平衡点以下,汽车制造商当年发生了严重的财务亏损。总裁对股东解释说,玻璃厂的罢工使汽车销量少了 10 万辆(一个月的销售量),顾客显然不愿等到罢工结束,所以他们转而购买其他竞争者生产的汽车。经销商可以对顾客说“车在这里,一个月以后再把它交回来,我们会为你装上玻璃。”然后这笔交易就成交了。可是,说服顾客现在把车取走,一个月后再送回来装玻璃,这是很难的。实际上,如果顾客购买了其他厂家的汽车并且也喜欢这种车型,那么他就会在未来购买时转向新的经销商。经销商为此丧失的未来汽车销量可能高达 50 万辆。对于提高顾客满意度和追求不断改进的企业目标,供应部门可以做出很大贡献。

6. 对企业形象的影响

采购部门的行动直接影响到公共关系和企业形象,如果不能用心地对待现有的和潜在的供应商,他们就会对整个企业形成不良看法,而且还会把这种看法传递给其他公司。这种不良形象会对采购企业产生负面影响,从而使其无法获得新交易,也找不到更好的供应商。如果采购部门制定合理的政策并且公平地实施这些政策,那就会增加公众的信任感。

7. 培训基地

供应领域也是培训新经理的一个优良基地,可以使他们很快了解企业的需求。在不确定条件下,决策可能会产生严重的后果,这种压力可以用来评价个人承担风险和责任的能力和意愿程度。与各级各类部门的接触可以协助其制定事业计划,并且对其在企业中的升迁也很有帮助。大多数企业发现,对潜力很大的员工,实行正式的工作轮换体制,并且把采购领域也包括在轮换职能中,这样做很有好处。

8. 管理战略与社会政策

采购/供应管理部门也可以作为制定管理战略和社会政策的一个工具。管理层想引进和鼓励竞争吗?企业重视地理差异、关心少数人群的利益、关注环境和社会问题吗?比如,是否优先选择国内货源,企业会不会花气力帮助少数供应商。作为企业整体战略的一部分,供应部门可以做出很大贡献。对于重要的原材料或服务,在整体短缺的情况下,如果能保证供应,

那将是企业的一个主要竞争优势。同样，能够获得优质或低价的产品和服务也会给企业带来很大好处。

五、采购和供应管理的目标

对于采购职能总体目标的表述是：它获得的商品应该是货真价实的（即满足质量方面的要求），数量是符合要求的，并以准确的时间发送至正确的地点，商品必须来源于合适的供应商（一个可靠的、将及时地履行其承诺的义务的供应商）。同时，与之相适应地，还要获得合适的服务（不仅仅是指采购之前，还包括成交之后），当然价格也必须是合理的。由于采购员必须同时满足上述条件，所以采购决策者可以被形象地比喻成一个杂技演员——总是试图将几个球同时保持在空中。如果发送的货物不能达到质量/效果标准，或是它们直到实施生产计划之后两个星期才被送到使用地，以至于造成生产线中断的话，那么即使以最低的价格去购买货物也不能被接受。另一方面，如果所购买的货物是出于急需，购买者就不能按正常的购货提前期来采购，这时所谓合理的价格也许比正常价格高得多。采购决策者总是试图去协调这些常常是相互冲突的目标，他们通过做出取舍来得到这些目标的最优组合。对采购总体目标的更具体的表述如下：

（1）提供不间断的物流，以便整个组织正常地运转。商品的缺货会使企业的经营中断，由于必须支出的固定成本带来的运营成本的增加以及无法兑现向顾客做出的承诺，所造成的损失极大。

（2）使存货投资和损失保持最小。保证商品供应不中断的一个办法是保持大量的库存，但是库存必然要求占用资金，这些资金就不可能用于其他方面。保持库存的成本一般每年要占库存商品价值的 20%~50%，如果采购部门可以用价值 1000 万美元的库存（而不是原来的 2000 万美元）来保证企业的正常运作的话，那么在年存货储存成本为 30% 的情况下，1000 万美元库存的减少不仅意味着多出了 1000 万美元的流动资本，而且还意味着节省了 300 万美元的存货费用。

（3）发现或发展有竞争力的供应商。一个采购部门必须有能力和发展供应商，分析供应商的能力，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。归根到底，采购部门的成功依赖于以上这些能力。只有当最后确定的那个供应商工作上雷厉风行，而且富有责任感的时候，公司才能最终以最低的成本得到它所需的物资和服务。例如，如果公司采购的一套复杂的计算机系统的供应商后来停业了，因而不能进行长期的系统维护、修改和升级，那么，起初是很优惠的价格，现在由于供应商不能继续履行其承诺的义务，就会产生很高的生命周期成本。

（4）当条件允许的时候，将所购商品标准化。从公司全局的角度出发，采购部门应该去购买就其用途而言，市场上可能得到的最好的物料。如果某种部件能够起到原先两种或三种不同的部件所起的作用，那么购买一批这种部件就可以使企业由于减少了物料购买数量从而减少了最初价格的支付，在不降低绩效水平的前提下减少总的库存投资，降低员工培训成本和设备使用过程中的维护费用，这些都可以使企业效率得以提高并且加强供应商之间的竞争。

（5）以最低的总成本获得所需的物资和服务。在一家典型的企业中，企业采购部门的活

动消耗的资金比例最大。除此之外,正如我们在前面一章已经讨论过的,采购活动的利润杠杆效应可能会非常明显。尽管“价格购买者”这个词由于意味着其在采购时所关注的唯一因素是价格而一般被人理解为贬义词,但是当确保质量、发送和服务等方面的要求都得到满足时,采购部门还是应该全力以赴地以最低的价格获得所需的物资和服务。

(6) 提高公司的竞争地位。只有当一个公司能够有效地控制供应链所有环节上的成本和时间,从而避免诸如过多的库存、搬运和检验等不增值或延长时间的活动时,这个公司才可能表现得富有竞争力。另外,产品设计和制造方法必须与日新月异的技术和生产环境保持同步发展。采购部门可以向新产品设计和生产技术部门提供市场上有关新产品和生产技术方面正在发生和可能发生的变革。除此之外,采购部门还可以通过供应商获得一些关于设计、速度和成本改进方面的意见,并将这些意见反馈到决策过程之中。最后,采购部门还担负着保证公司得到平稳物流的责任,这样才能确保产品的生产与服务能满足向顾客按要求发货的承诺。从长远的观点来看,任何企业的成功都依赖于它与顾客建立和维持良好关系的能力,而对供应的有效管理则会直接或间接地影响最终顾客。对于企业的全局战略和为了加强企业的竞争地位而制定的特别的内部供应战略来说,采购和供应链管理都会有潜在的贡献。

(7) 在企业内部与其他职能部门建立和谐而富有生产效率的工作关系。在一个企业当中,如果没有其他部门和个人的合作,采购经理的工作不可能圆满完成。例如,如果采购需要提前来确定有竞争力的供应商并与其签订有利的合同,那么,物料使用部门和生产控制部门必须及时提供物料需求方面的信息,工程技术部门和生产部门应该对可能带来经济效益的替代物料和新的供应商加以考虑。由于必须确定即将到达的订货的检验程序,当发现质量问题后要与供应商联系,以便对需要的变动加以协商,甚至采购部门要参与到对目前供应商绩效的评估中,这些都要求采购部门与质量控制部门紧密合作。为取得数量折扣和维持良好的长期供货关系,会计部门应该及时向供应商支付货款。如果来自于采购、收货和对货物进行的检验过程等环节中的信息流发生了问题,采购部门有责任去加以纠正。因为供应商毕竟不是直接同会计、收货和到货检验部门打交道。实际上,供应商同采购部门直接打交道,他们也希望仅靠同采购部门的联系就能及时收到货款。在许多企业中,从新产品创意阶段开始,采购和供应部门就同其内部顾客(营销、设计、工程技术部门等)紧密合作,他们通过跨职能采购团队的形式来做出购买决策。

(8) 以可能的最低水平的管理费用来完成采购目标。使采购部门正常运作需要耗费企业的资源:员工工资、电话费和邮资、办公用品、差旅费用、计算机费用和其他必需的管理费用。如果采购流程不是有效的,那么采购的管理费用将很高。采购部门应该尽可能有效和经济地完成采购目标,这就需要采购经理经常对部门的运作情况进行回顾,以确保所有的活动花费都是有效的。如果一家公司由于分析和计划工作做得不充分而没能实现其采购目标,那么解决之道就在于增加人手或是将采购过程调整得更为流畅。不过采购经理应对采购方法、程序和技术等方面可能进行的改进经常地保持关注。也许采购的书面工作可以取消;也许采用更好的计算机软件可以带来更高的效率;或许对于采购过程来说,采用以团队为基础的方式可以缩短采购的时间周期,并提高企业的竞争地位。

任务四 采购组织的岗位设置与职责

【任务描述】通过该任务的学习，了解影响采购部门地位的因素，掌握采购部门在企业中的组建方式，熟悉不同采购人员的岗位职责，掌握如何组建优秀的采购团队。

知识目标：

1. 熟悉不同企业采购管理部门的设置模式
2. 了解不同岗位的职责要求
3. 掌握组建优秀采购团队的方法

能力目标：

能分析采购部门在企业中所处的位置与其职能的关系

任务驱动：

海尔的组织结构演变

在海尔的发展进程中，其组织结构也在不断调整，大的调整一年会有一两次，小的就更不必说了。张瑞敏认为，一个企业应建立一个有序的非平衡结构，一个企业如果是有序的平衡结构，这个企业就是稳定的结构，是没有活力的，但如果一个企业是无序的非平衡结构，肯定就是混乱的。我们在建立一个新的平衡时就要打破原来的平衡，在非平衡时再建立一个平衡。

海尔最早的组织结构是直线职能式结构，后来是矩阵结构，第三阶段就是市场链结构。

直线职能式结构就像一个金字塔。下面是最普通的员工，最上面是厂长、总经理，它的好处就是容易控制到终端。直线职能制结构如前所述，在企业小的时候，“一竿子抓到底”，反应非常快。但企业大了以后，这样就不行了，最大的弱点就是对市场反应太慢。这种结构在海尔发展的初期起了很大的作用，当时海尔内部局面混乱，纪律涣散，员工素质低，如果不采用这种组织结构，张瑞敏的领导魅力无法展现，海尔无法发展。到1996年，这种结构在海尔发展到了顶峰，于1996年海尔开始实行业务部制。

这是一种分权结构的运作形式。在企业运作方式上，海尔集团采取“联合舰队”的运作机制。集团总部作为“旗舰”，以“计划经济”的方式协调下属企业。下属企业在集团内部是事业本部，对外则是独立法人，独立进入市场经营，发展“市场经济”，但在企业文化、人事调配、项目投资、财务预决算、技术开发、质量认证及管理、市场网络及服务等方面必须听集团统一协调。用海尔人人都熟悉的话说，各公司可以“各自为战”，不能“各自为政”。张瑞敏说，“集团所要求的，你必须执行，有问题我来负责，我来订正，你可以提出建议，但绝不允许阳奉阴违。”这正如前所述，实行业务部制，必须要有一个强有力的“中央”。

随着海尔的壮大，张瑞敏发现海尔染上了“大企业病”，反应迟钝，效率低下，企业由上到下都是行政隶属关系，一级传递一级，集团是决策中心，事业部是利润中心，分厂是成本中

心，班组是质量中心。结果，所有的人只面对上级，都没有面对市场，没有责任对整个过程负责，各司其职，根本无法对大规模企业灵活管理。在1998年9月8日的会上，海尔多年来的直线式“金字塔”管理结构彻底动摇，海尔人对此结构提出了质疑。经过一段时间的酝酿，于1999年3月，海尔开始动组织结构的第一刀：把“金字塔式”的直线结构转变成矩阵结构的项目流程。这种结构仍然保留了所有的事业部和事业部的研发、采购、销售等完整的业务流程，但是集团的整个管理职能不再是程序化的由上到下的统一指令，各个事业部不再各自为战。他们会因为项目而发生关联，事业部包揽全部业务流程的权利被肢解。

集团把所有的事业部业务流程分成若干项目小组，成立专门的组织结构调整小组。项目小组有权力面对市场和用户，组织生产订单，而后的各事业部职能部门抽调人员组成小组完成整个业务流程（从研发到销售）。这在一定程度上是集团通过项目的形式把分散在各事业部的业务集中起来进行管理。

虽然，项目小组同样代表集团区开展业务，但它不是一个实体，职能松散，往往赋予项目管理部门的权力太大，彼此没有制约。职能部门的人员要听命于他的头，如果有几个项目这个部门的头儿不愿意做，就会影响到项目的进展。这种通过项目来捏合业务管理的模式也无法搭建信息平台，更不利于实现真正的市场链管理。问题越来越突出，各个项目小组的问题又不统一，总部的统一管理职能及其乏力，于是，仅仅试运行几个月的矩阵式项目管理结构被废除了。

1999年8月，海尔开始BPR流程革命，成立超事业部结构，开始了组织结构的深度变革。第一步，把原来分属于每个事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成独立经营的商流推进本部、物流本部、资金流推进本部，实行全集团范围内统一营销、统一采购、统一结算。第二步，把集团原来的职能管理资源进行整合，如把人力资源开发、技术质量管理、信息管理、设备管理等职能部门全部从各事业部分离出来，成立独立经营的服务公司。整合后集团形成直接面对市场的、完整的物流、商流、资金流等核心流程体系和企业基础设施、研发、人力资源等支持流程体系。第三步，把这些专业化的流程体系通过“市场链”连接起来，设计索酬、索赔、跳闸标准，经过对原来的职能结构和事业部进行重新设计，把原来的职能型组织结构转变成流程型的网络体系结构，垂直业务结构转变为水平业务流程，形成首尾相接和完整连贯的新业务流程。当然，在各流程内部要建立自己的子流程，例如：物流内部建立了采购事业部、储运事业部、配送事业部。采购事业部业务流程的任务主要是从分供方采购产品事业部所需要的零配件，并对分供方进行管理；储运事业部业务流程主要是仓储和运输采购事业部的零配件，以供产品事业部制造产品所用；配送事业部业务流程主要是从储运事业部的仓库把零配件直接送到产品事业部的生产线上，同时把产品成品配送到销售中心和客户手中。这样物流管理使海尔实现在全球范围内采购零配件和原材料，为全球生产线配送物资，为全球销售中心配送成品，降低了成本，提高了产品的竞争力。

任务分析：

1. 从理论上来说不同组织结构形式都有哪些优势和不足，你认为这些优劣势在海尔公司的组织结构的变革过程中都有哪些体现？

2. 通过阅读案例材料你有何感受？（从组织结构变革与创新的角度）

采购涉及诸多内容,需要经过比较复杂的过程,参与作业活动的机构和人员较多,为了保证采购物流目标的完成,提高采购物流的效果,必须建立有效的采购物流组织机构,加强采购物流活动的组织和控制。采购物流组织的建立和运行会受到一系列因素的影响,需要将各种资源有效地整合,特别是要加强人力资源的整合,因此人员管理是必不可少的重要方面。为了保证采购物流活动按照计划实施,必须加强控制工作,防止出现各种偏差。本章主要介绍组织机构建设、规章制度建设、人员管理和业绩评价与控制等管理方面的内容。

一、采购组织机构设计的原则

组织设计是指对组织结构、部门构成、职责权利及其相互关系等组织问题进行的系统规划。组织设计是组织机构建立和运行的基础,对组织的有效性影响很大,正所谓设计不良,属先天缺陷,后患无穷。组织设计具有三大任务:一是职务分析与设计。职务是完成工作的基本岗位,要根据组织使命提出职务数量、类型以及要求的基本素质。二是部门划分与设计。将相同职务或联系比较密切的职务集中在一个单元中,就形成了部门,要界定部门的属性和层次。三是结构分析与设计。主要是规定部门之间的关系,形成有效的管理框架和组织体系。

在市场经济条件下,市场需求的不确定性和多变性导致现代企业的采购工作非常复杂,特别是一些大中型企业,采购的商品品种繁多、数量大,采购工作往往不是由一个人来完成,而是由一部分人组成的采购队伍来进行的。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,必须建立一整套强有力的采购机构。在实际工作中,采购机构的设计应遵循以下原则:

1. 精简的原则

“精”指人员精干,“简”是机构简化,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,应该开展的工作开展不起来,应该完成的工作完成不了,同样是不可取的。

2. 责、权、利相结合的原则

“责”指责任,起约束的作用;“权”指权力,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。

3. 统一的原则

任何一个企业的采购组织要顺利地完成任务,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三个方面内容:一是目标统一,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,我们强调局部应服从总体。二是命令要统一,采购部门的多种决策、指令、命令要及时下达。一方面要防止令出多门,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。三是规章制度要统

一,各种规章制度是大家行为的准则,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。

4. 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、相互扶持、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。

二、影响采购组织机构设计的因素

任何组织系统都应有对内外环境的适应性,不能适应环境的组织是没有生命力的,采购机构也是一样,必须适应外部环境与企业内部条件,并且随着外部环境的变化与企业内部条件的改变,而进行相应的调整,这样的机构才会充满活力。为此,我们须研究影响采购机构设计的各种因素。概括来讲,影响采购组织机构设计的因素有以下几个方面:

1. 企业规模

一般来说,企业采购机构的大小与企业规模成正比关系。企业规模大、业务量大,对生产企业而言,所耗费的原材料数量多,就商业企业而言,商品的销售量大,无论是为了保证生产企业的生产需要,还是为满足商业企业的销售需要,都必须完成大批量的采购任务,从而也就需要较为庞大的采购队伍;反之,企业规模小、业务量小,采购人员数量也就少。

2. 采购供应状况

采购供应工作是在一定的市场上进行的,因此,确定企业采购机构应思考市场供应状况,一般应思考两个方面的问题。

(1) 市场供求态势。如果市场的商品供不应求,采购较为困难,要四处求购,采购队伍应庞大些;反之,如果市场上的商品供过于求,货源充足,购买方便,采购队伍可小些。

(2) 供应点的分布情况。有些产品产地分散、供应点多面广,这种采购带有一种“收集”的性质,采购队伍应庞大些;反之,采购地点集中的产品,采购人员可少些。

3. 经营范围

值得提出的是不同类型的企业对采购机构的要求也有差异。经营品种繁多的综合性商场,由于货源来源广泛、采购业务量大、采购机构应该大些;相反,经营品种较为单一的企业,如专业商店由于进货地点较为集中,业务简单,采购机构可小些。

4. 采购人员素质

企业采购人员素质的高低不仅决定了采购工作的质量,也影响着采购机构的大小。一般来说,采购人员素质高、业务熟练、工作能力强、效率高,采购队伍可小些,这也符合精简的原则;反之,如果采购人员素质差、业务生疏、工作责任心差、效率低下,这样要完成相应的采购工作,只能使用更多的采购人员,采购机构也就较为庞大。

5. 企业内部各部门的配合程度

采购工作是由一系列相互配合的业务环节所组成的,包括选货、面谈、签订合同、运输、

验收、入库、结算付款等，要使采购工作效率高，采购部门应与企业内的其他部门（如运输、仓库、财务部门等）加强配合，使采购员集中精力搞好采购工作。相反，如果一个企业采购员将大量精力放在发运验收、付款上，其工作效率就会非常低下，这样要完成相应的采购任务，需要的采购人员也会较多。

6. 信息传递形式与速度

市场需求信息是企业采购的依据，这样，我们要求企业应有一整套灵敏的信息传输系统，及时把握市场行情的变化。信息传输速度越快，采购决策越及时，效率越高，采购工作的准确性就越高，无效劳动也越少，此时采购人员数量可少些；反之，如果企业没有灵敏的信息传输系统，企业采购人员满天飞，必然效率低，采购队伍就会庞大。

7. 其他因素

其他影响采购机构设计的因素也有很多，如国家相关政策、交通运输条件、通信现代化水平、自然条件等都从不同的方面影响着一个企业的采购组织的设立。

三、采购组织机构的类型

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，按一定标准划分，有以下几种采购组织机构的形式：

1. 按业务过程分工划分的组织形式

按照采购业务过程，将采购计划的制定、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、采购物品品种较少、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 1-4-1 所示。

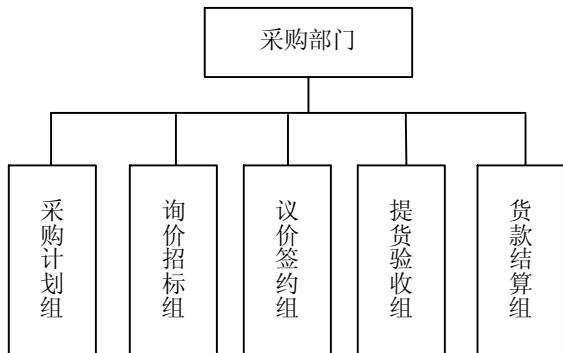


图 1-4-1 按业务划分的采购部门

2. 按物品类别划分的组织形式

不同的物品有不同的特点，按物品的类别将采购部门划分为不同的采购小组，每一小组承担物品采购的计划制定、询价、招标、比价、签订合同、货款结算等一系列采购业务，这种形式适合于采购物品繁杂的企业采用。图 1-4-2 为某制造企业按物品的类别划分的采购组织机构的形式。

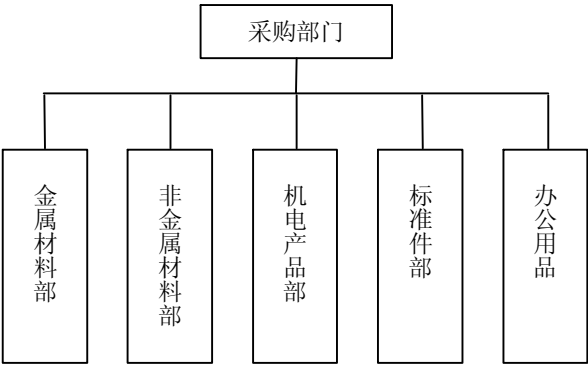


图 1-4-2 按物品类别划分的采购部门结构

3. 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。可以按采购地区的不同，将采购组织机构分为不同的小组，每个采购小组承担一系列的采购业务，具体形式如图 1-4-3 所示。

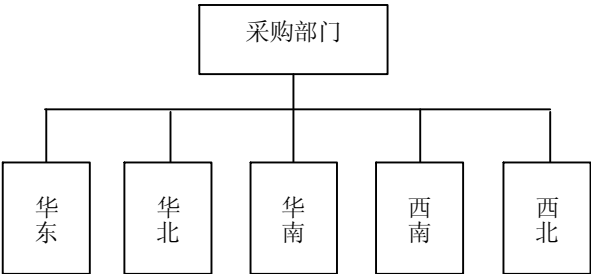


图 1-4-3 按采购地区划分的采购部门结构

4. 按采购物品的价值划分

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 1-4-1 和图 1-4-4 所示。

表 1-4-1 ABC 分类表

物品	采购额/总采购额	品种数/总品种
A	70%	10%
B	20%	20%
C	10%	70%

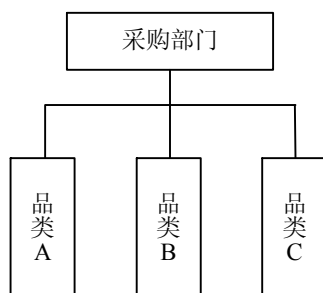


图 1-4-4 按物品价值划分的采购部门结构

A 类物品，价值高，是重要的物品，具体表现在：采购合理与否直接影响采购成本，其货源的质量关系到企业经营风险的大小，一般交由采购主管负责。B、C 类物品价值不高，可交给一般采购人员负责。

5. 混合式组织形式

不同的企业有不同的特点，一般企业以物品的类别、地区、价值、业务等为基础，混合式构建组织形式，可以形成不同的混合式组织形式，如图 1-4-5 所示。

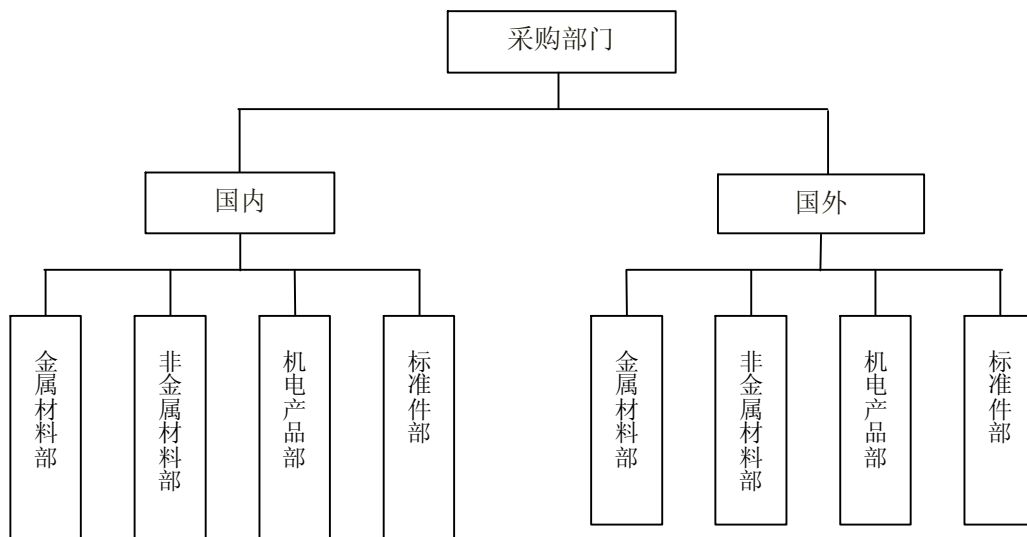


图 1-4-5 混合式组织结构图

总之，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，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，采购机构是相对稳定的。

四、影响采购在组织中地位的因素

采购的组织定位非常依赖于管理层对于采购职能所持的看法。当管理层主要将采购职能看作是业务活动时，就会造成采购部门在组织等级中处于相当低的地位。但是，如果管理层将

采购视为一个重要的竞争因素，并且对组织具有战略重要性，那么采购经理就很有可能向董事会作汇报。管理层对于采购的观点在很大程度上与下列因素有关。

(1) 管理层自身的知识及认识水平。

(2) 在最终产品的成本价格中采购所占的份额。采购的量越高，管理层就越认为采购职能具有战略性。

(3) 公司的财务状况。在发生严重财务亏损的时候，管理层会对采购业务和与采购相关的成本提出更高的要求，这导致对会计责任的更高要求。

(4) 公司对于供应商市场的依赖程度。高度集中的供应市场通常会得到管理层更多的关注。

采购管理具有巨大的潜在作用，相对于提高销售额的努力，付出较少的时间和精力就能获得巨大的效益。但这仅仅是一种可能性，并不一定会发生，其发生的条件就是高层管理者的重视。有些企业的高层就是从采购工作做起的，但这一情况非常不普遍，在中国更是少之又少。研究报告表明，采购部门的经理最常用的头衔是副总裁（31%），紧接着是主任（30%）。可以看出，若把采购主管提高到公司高层的位置，再配备高素质的员工并给予正常的权利，采购部门必将发挥巨大的作用。

五、采购部门在组织结构中的位置

1. 采购部门隶属于生产副总经理，主要职责是协助生产工作顺利运行，如图 1-4-6 所示。

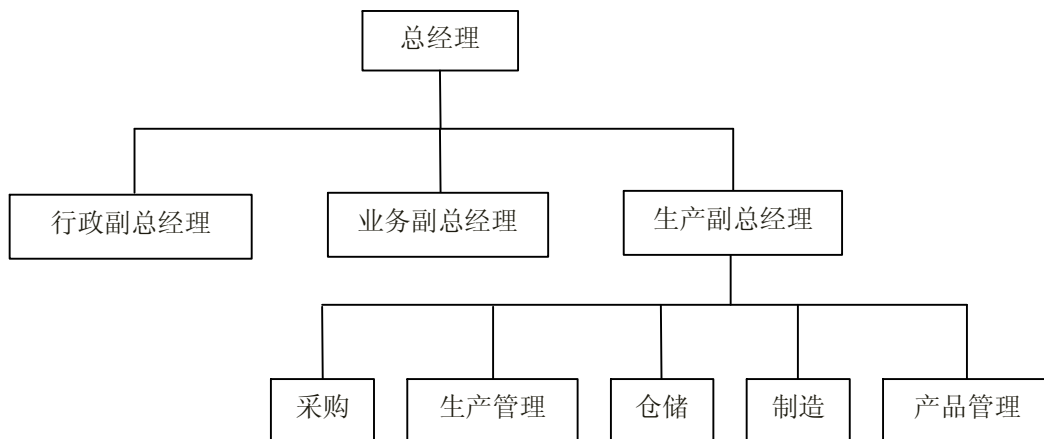


图 1-4-6 采购隶属于生产总经理

2. 采购部门隶属于行政副总经理，主要职责是获得较佳的价格和付款方式，以达到财务上的目标，如图 1-4-7 所示。

3. 采购部门直接隶属于总经理，发挥降低成本的作用，使得采购部门成为企业创造利润的另一种来源，如图 1-4-8 所示。

4. 采购部门隶属于资材部副总经理，主要职责是配合生产部门和仓储部门，达成物料整体补给作业，如图 1-4-9 所示。

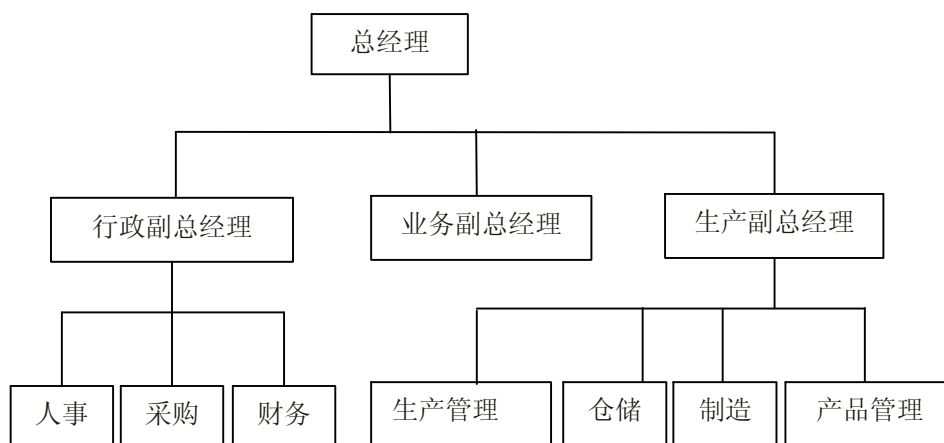


图 1-4-7 采购隶属于行政副总经理

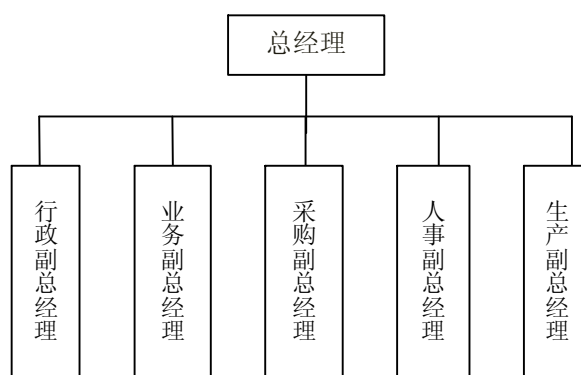


图 1-4-8 采购直接隶属于总经理

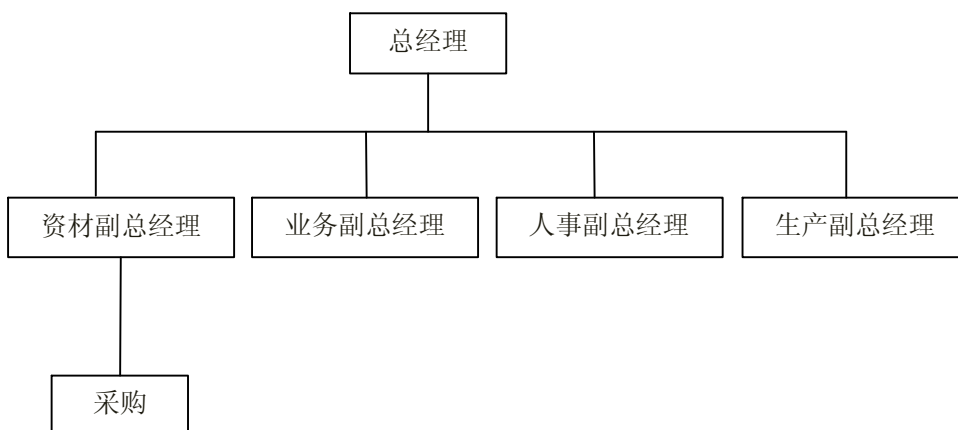


图 1-4-9 采购隶属于资材副总经理

六、不同采购人员的工作职责和岗位素质要求

（一）采购主管的工作职责及岗位素质要求

1. 采购主管的工作职责主要有：

- （1）新产品供应商的寻找、资料收集及开发工作。
- （2）对新供应商品质体系状况（产能、设备、交货期、技术、品质等）的评估及认证，以保证供应商的优良性。
- （3）与供应商的比价、议价谈判工作。
- （4）对旧供应商的价格、产能、品质、交货期的审核工作，以确定原供应商的稳定供货能力。
- （5）及时跟踪掌握原材料市场价格行情变化及品质情况，以期提升产品品质及降低采购成本。
- （6）采购计划编排，商品订购及交货期控制。
- （7）部门员工的管理培训工作。
- （8）与供应商以及其他部门的沟通协调等。

2. 采购主管的岗位素质要求主要有：

- （1）大专以上学历（与产品相关专业），英语良好，25~40岁。
- （2）两年以上工作经验，善于谈判议价。
- （3）熟悉物料行情（与产品有关）。
- （4）电脑操作熟练。
- （5）熟悉供应商评估、考核，懂 ISO 9000 运作。

（二）采购员的工作职责及岗位素质要求

1. 采购员的工作职责主要有：

- （1）建立供应商资料与价格记录。
- （2）对采购商品进行 ABC 分类。
- （3）采购方式的决定。
- （4）市场行情的经常性调查。
- （5）询价、比价、议价及订购作业。
- （6）交货期的进度控制。
- （7）进货品质、数量异常的处理。
- （8）付款整理、审查。

2. 采购员的岗位素质要求主要有：

- （1）大专以上学历，23~30岁，英语良好。
- （2）一年以上工作经验。
- （3）电脑操作熟练。

七、采购部门和企业内部其他部门的关系

从采购系统角度看,采购业务不仅仅是一种孤立的采购行为,它与诸多其他业务活动密切相关。处理好采购与其他相关业务之间的衔接关系,对保证商业企业商流、物流、资金流、信息流的畅通有着十分重要的意义。

(一) 采购部门和营销部门

由于采购和市场营销相互之间有许多相似之处,大多数人都认为两个职能部门合而为一会带来好处。研究表明,连锁企业中,采购计划在一般情况下通常包括营销计划,尤其在使用跨职能团队的企业中,采购和市场营销通常都是新产品开发团队中的一员。采购部门可以提供目前和未来市场情况方面的信息以及谈判方面的技巧,而市场营销部门可以使采购部门及时了解营销活动、特别的推广活动以及销售预测,还可以邀请采购部门参与和最终用户的会谈,以帮助采购部门更好地了解顾客的需求。一项研究认为,谈判和客户服务是两个对采购和销售而言都起作用的、关键的成功因素,因而,共享这些方面的培训可以为企业带来好处。

(二) 采购部门与门店

一方面采购是连锁公司经营的基础,门店根据总部提供的商品目录下单订货、陈列商品、销售商品,实施促销活动,门店无权自行采购商品;另一方面,总部采购人员应根据门店各种商品销售信息、反馈情况,区分畅销品和滞销品,及时制订、调整采购计划。

(三) 采购业务与商品配送、存货管理

采购作为商业企业购、销、存基本环节中的重要一环,还与商品存货管理、商品配送密切相关,采购数量要与企业配送能力相适应,保证供应商送货及时,收货验货到位;要与商品最高库存量、最低库存量及安全库存量相适应,要保证门店在不缺货的条件下,尽可能降低门店和物流中心的库存水平。

(四) 采购部门和财务部门

采购部与财务部分别是企业商流与资金流的实施主体。采购部门在制订采购计划及与供应商签订采购合同后,应将所需商品资金的总体计划和向各供应商支付货款的计划,通知财务部门,以便财务部门准时足额地向供应商支付货款,以既保证连锁公司的利益,又不损害与供应商良好的合作关系。采购部门和财务部门打交道主要是在应付账款、计划和预算方面。采购人员常常抱怨会计部门过于关注利润而对满足合同上的支付条款不够重视,特别是给采购与供应合作协议带来不少麻烦。进行采购的企业如果不能及时地支付货款,就不可能很好地履行协议的条款。如果某家公司采取将货款支付延期的政策,例如在 45 天内而不是在 30 天之内付款,采购部门就会难使供应商相信合作关系。官僚体制会使得发票审核程序很慢,这也会延缓货款的支付,同时也表明了这一关系中的单方面性。采购和会计部门之间沟通的加强和将其目标在更大程度上取得一致会有助于消除一些问题。采购部门可以提供市场信息来帮助财务部门。这些信息由于会影响采购部门签订的合同而最终会影响目前或未来所需的资金。采购部门和财务部门也可以在新产品开发团队中进行合作。

任务五 企业采购流程

【任务描述】通过案例，了解不同企业的采购流程，掌握流程设计中的关键问题。

知识目标：

1. 了解企业的采购流程
2. 掌握设计企业采购流程的关键点

能力目标：

能根据不同企业的特点设计采购流程

任务驱动：

采购流程——优化采购流程案例

一、落实组织机构，规范采购流程

在采购和配送方面，解百集团制定了一套较为规范的操作流程和配套的组织机构与规章制度，把加强商品采购管理放到极其重要的位置。设立了专门的采供部，下设专职采购人员和三信员。采购人员由一批综合素质较强，具有一定的经营管理意识、市场意识和公关谈判技巧的人员组成，负责新渠道引进和新产品引进；三信员（质量、计量、物价管理员）负责商品质量把关，并直接参与新品引进的资质审核，包括商品质量、计量、价格、标识、标志、合同的审核，引进的新产品必须做到证件齐全。各连锁门店专门负责促进销售，不具有独立的进货权。新品引进后配送到各门店，门店销售完后向采供部提出要货计划，采供部保证在两天内将货品配送到要货门店，实行统一进货、统一配送、统一结算。这种“进销分离”的经营模式，使各个岗位分工明确，各司其职，有利于岗位之间相互合作、相互监督，使采购员一心一意钻研市场需求，了解市场动态，提高业务能力，引进适销对路的商品，不断扩大经营商品的类别和品种；门店则专门研究市场营销、提高促销水平，扩大市场占有率。这种模式为净化进货渠道、杜绝人情货、引进货真价实的商品提供了机制上的保障。

二、强化商品控制，完善淘汰机制

解百集团建立起一套商品控制和淘汰机制，主要措施有：

1. 引入计算机 POS 系统，利用计算机系统方便、快捷、准确的特性对商品进、销、存进行全过程动态控制，掌握商品的供销情况。
2. 质量控制，把好商品质量关。进货时坚持“六不进”原则，即假冒伪劣产品不进，无厂名、无厂址、无合格证产品不进，不符合质量标准及有关法律法规产品不进，索证不齐产品不进，进货渠道不正产品不进，来路不明、有疑问产品不进。上柜时坚持商品检查验收，超市每月定期和不定期对商品进行抽查，并形成制度，对于不符合质量标准的坚决不予上柜。
3. 对同类商品的品种实行严格的控制。对于那些生活必需品，如拖鞋、扫帚、拖把等，

顾客对此类商品的品牌要求不高,所以要控制同类商品的重复和重叠;而对于那些品牌认知度较高的商品,如化妆品等,则尽量扩大经营的品牌,细分目标顾客群,从而促进销售。

4. 对于新引进的商品实行试销制度,新产品引进后配送到各门店,试销 3~6 个月,如门店销售不畅,该产品坚决予以清退。

5. 换季商品及时撤换,腾出场地销售当季热销商品,提高场地的利用率。

6. 随着商品市场的日益丰富,新产品层出不穷,对那些逐渐滞销的商品及时淘汰,使超市商品常换常新,保持旺盛的生命力。

三、降低进价成本,形成规模效应

为了降低零售价格,解百集团首先降低进价成本,为此,公司采取了多种行之有效的办法,如:

1. 对采购人员进行职业道德和业务技能培训,不断提高他们的业务水平,使他们掌握谈判技巧,竭尽全力降低进货价格。

2. 利用公司的品牌、信誉效应和现有的业务渠道,吸引大量厂家主动提供价廉物美的商品。

3. 制定具体的进货原则:本地产品坚持从厂家直接进货,扩大一手货的范围;外地产品要从总代理处进到最低价格的货;减少进货环节,降低进货成本。

4. 扩大连锁范围,发展直营和加盟形式的便民超市和大型综合超市,不断扩大销售量,通过规模效应降低进价成本。

5. 加强与厂家的合作,建立良好的工商关系。通过为供货商提供良好的服务,及时反馈商品信息、及时结算或引进一些产品已形成系列化的厂家进店设立专柜等,进货价格得到进一步降低,而厂家派往超市的促销员,也使超市节省了大量的劳动成本。

6. 掌握市场需求,扩大商品销售

为了及时掌握市场动向,采购人员改变以往商家坐等厂家和供货商上门推销的被动做法,采取多种渠道开展市场调研,了解市场需求,从而确定超市经营的商品种类。超市向周围小区居民和购物顾客发放了近万张的调查表,征询消费者的意见,并在此基础上对经营的商品进行调整,在加大非食品类经营力度的同时,重点增加生鲜食品、熟食卤味、腌腊制品、粮食加工等居民“菜篮子工程”系列商品,扩大了超市的销售额。

超市发展中心还针对个性化的消费需求,走自有品牌的道路,探索定牌加工的路子,充分发挥解百的牌誉优势,创出自己的经营特色,挖掘新的利润空间。

任务分析:

1. 解百集团取得成功的因素是什么?
2. 企业如何设计自己的采购流程?

一、采购的作业流程

美国采购学者威斯汀(J.H.Westing)提出了采购作业基本步骤。

1. 确认需求

即在采购之前,应先确定买哪些物料,买多少,何时买,由谁决定等。

2. 需求说明

即确认需求之后,对需求的细节如品质、包装、售后服务、运输及检验方式等,均须加以明确说明,以便来源选择及价格谈判等作业能顺利进行。

3. 选择可能的供应来源

即就需求说明,从原有供应厂商中,选择实绩良好厂商,通知其报价,或以登报公告等方式,公开征求。

4. 适宜价格的决定

即决定可能的供应商后,进行价格谈判。

5. 订单安排

即价格谈妥后,应办理订货签约手续。订单或合约,均属具有法律效力的书面文件,对买卖双方的要求及权利义务,须予列明。

6. 订单追踪与稽核

即签约订货之后,为求销售厂商之如期、如质、如量交货,应依据合约规定,督促厂商按规定交货,并予严格验收入库。

7. 核对发票

厂商交货验收合格后,随即开具发票,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,财务部门才能办理付款。

8. 不符与退货处理

即厂商所交货品与合约规定不符,验收不合格者,应依照合约规定退货,并立即办理重购,予以结案。

9. 结案

即验收合格付款,或验收不合格退货,均须办理结案手续,清查各项书面资料有无缺失、绩效好坏等,上报高阶管理或权责部门核阅批示。

10. 纪录与档案维护

即经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,以备参阅或事后发生问题考查(档案都有一定保管期限)。

二、流程设计中的注意事项

1. 注意先后顺序及时效控制

采购流程设计应注意它的流畅性与一致性,并考虑作业流程所需时限。譬如要避免同一主管对同一采购案件,做多次的签字确认;避免同一采购案件,在不同的部门有不同的作业方式;避免一个采购案件涉及的部门太多,影响作业时效。

2. 注意关键点的设置

为便于控制,要注意关键点的位置,使各项在处理中的采购作业在各阶段均能追踪管理。

3. 注意划分权责或任务

各项作业的手续及检查核实,应该有明确的权责规定及检查办法,比如请购、采购、验收、付款等权责应该进行区分。

4. 避免作业过程中发生摩擦、重复与混乱

作业过程中要注意其变化及变化的范围，以及偶发事件的处理方法，例如紧急采购及全权授权。

5. 程序繁简或被重视的程度，应与所处理业务或采购项目重要性或价值的大小相适应

凡是涉及数量较大、价值较高，或容易产生徇私舞弊的作业，应该有严密的处理监督，而反过来，对那些金额较少，数量较小的采购可相对放宽，以提高工作效率。

6. 处理程序应合时宜，及时改进

要注意程序的及时改进。早期设计的处理程序或流程，经过一些时间的实施后，应进行检查，不断改进，以适应组织的变更，或作业的实际需要。

三、采购流程示例

流程图说明如图 1-5-1 所示。

（一）请购

1. 一般物料均由使用单位开出请购单，但是属于存量管制的物料则由仓储单位请购。物料管理电脑化时，则依据物料需求计划及存量管制水准，直接由电脑打印请购单，但须经物料管制单位签核。此外，工厂进行扩建计划时，所有请购单则由扩建专案小组开发，制式用品则由管理部门统筹各单位的需求集中请购。（1）

2. 开出请购单时，工程须附施工说明书，包括工程规范及材料明细表、图样等。大宗物料须附分期使用数量表。（2）

3. 为配合电脑化作业且将来验收、付款的方便，以一张请购单填写一项物料为原则。料号、规格、需要日期、用途等栏目，必须写清楚。内、外购应有足够的购运时间。（2）

4. 所有请购单必须依照签核流程，按照请购的内容或金额大小，送呈不同阶层主管批准。（3，6，7）

5. 由工厂开出的请购单必须先经过仓储部门登记编号，以便将来查询。另外，物料部门应审查请购单是否依照程序申请及逐栏填写资料。（4，5）

（二）采购

1. 采购单位查核请购单是否依照程序经由主管核准，若无问题，经分类登记后，分发采购人员办理。（8，10）

2. 请购单在办理之前，可先经电脑中心查询是否为预算内或资本支出项目。若非预算内采购案，则必须退回请购单位申请追加预算，若为资本支出采购，须先由企划单位列案追踪，以及送财务部门核准划拨预算。此外，电脑中心尚可提供历史资料，协助采购人员择定交易对象。（9）

（三）询价、招标（11）

1. 采购人员应就物料的品名、规模、数量、交货日期等，通知有关厂商报价，若物料规格较为复杂，须随附规格说明书、图纸及他择品等。至于询价的方式，可以通过电话、传真、信函等。

2. 凡大宗物料采购及本地制造工程的发包，依实际上需要得以公开招标方式办理。

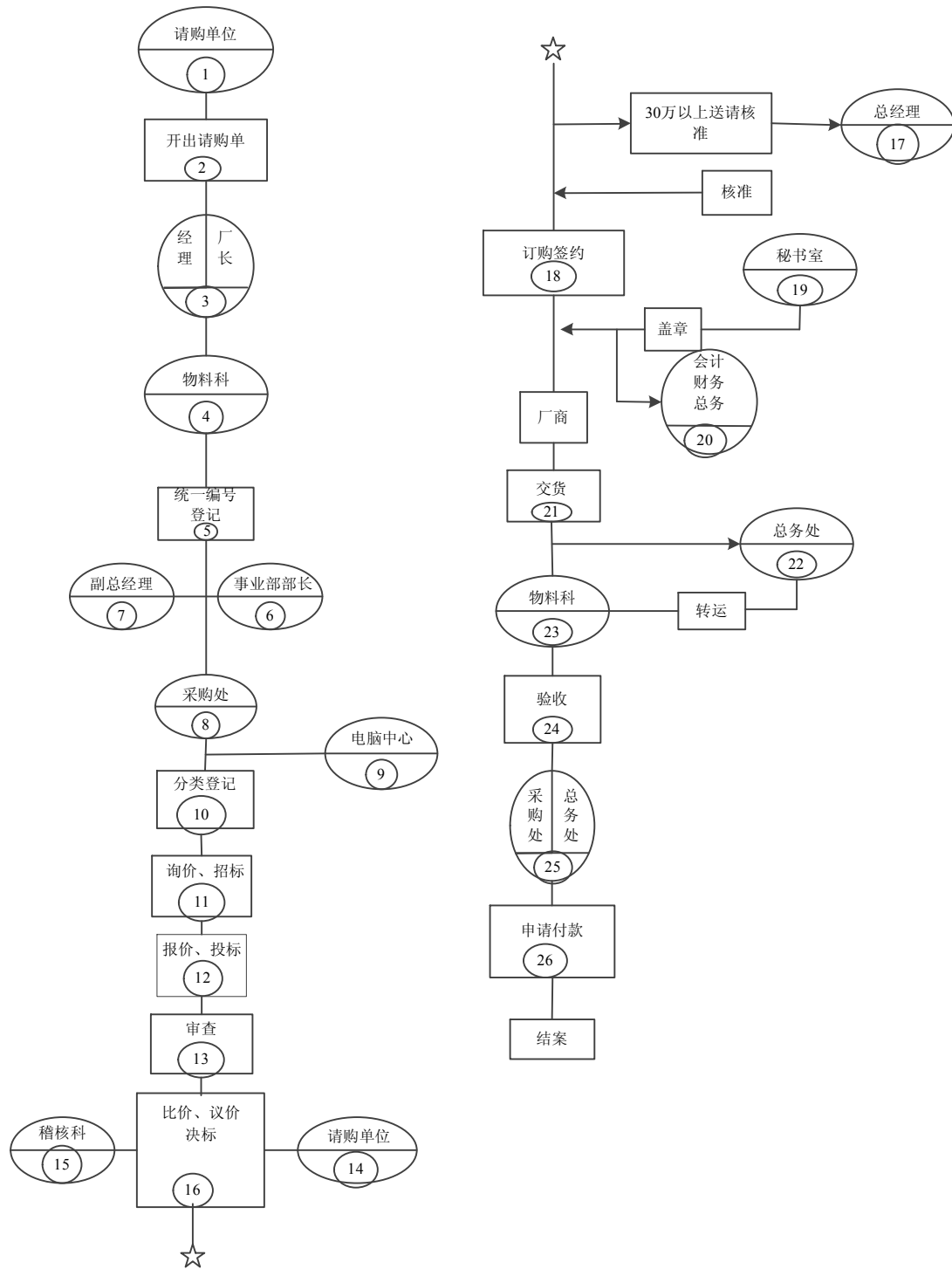


图 1-5-1 某纺织公司采购作业流程

（四）报价、投标（12）

1. 应视实际情形，分别规定报价截止日期，通知厂商按时报价，同时要求供应商报价的有效期限不可太短。

2. 厂商报价的方式，可分为口头、书面两种方式，投标厂商应将标单密封，于规定期限内送交经办人员。

（五）审查

1. 报价厂商的资格是否符合规定，首先须予以审查。若企业已建立合格厂商名录，此种审查工作非常简单。但有时因采购的特殊需求，必须另加一些条件，就得重新审查。（13）

2. 报价的审查，在实质上就是分析报价内容是否符合请购需求，并比较各报价厂商之间的优缺点，作为订购时的参考。（12）

3. 有时由于报价内容复杂，采购人员难以分辨，为避免因错误而发生严重损失，应将报价单送申请单位确认。（14）

（六）开标

金额较大的采购及以招标方式办理的采购，通常会将报价单或投标单以密封方式送交稽核科，迄报价或招标截止日期，会同采购部门拆封或公开开标。（15）

（七）采购方式（16）

1. 议价：参照事先拟订的底价或预算，并依各应邀报价厂商竞争情况，议定合理的订购价格。

2. 比价：按应邀厂商的报价加以比较，然后择定最低者予以订购。

3. 决标：开标后，以不超过底价的最低标为得标，如标价超过底价应选择最低标厂商另行议价或重新招标。

（八）核定（17）

议价、比价及决标的结果，金额不超过授权金额者，由采购经理核准；金额超过此限时，由采购经理审查后，送请总经理核定。

（九）订购

1. 议价、比价、决标的结果，经核定后，由采购部门正式向厂商订购，给予订购单；若金额较大，交货期较长，应由采购部门与供应商签订订货合约或制造工程合约。（18）

通常在选择供应商及决定价格之后，为了保障交易的权益，究竟来用买方的订购单或卖方的销售合约，主要决定于下列因素：

（1）买卖双方折中的结果，谁占优势就用谁的文件。

（2）交易物品的特性，例如卖方的专利品，以采用卖方的销售合约为宜，但是金额很小的交易，买方的订购单就可以接受。

（3）交易的复杂程序很高，买方的简便订购单则无法包容各种交流的要件。

2. 合约应经双方签字及盖章，正本各执一份，副本可分送使用单位、财务单位、验收单位等存查。（18，20）

3. 国外承售厂商于接获订购单后，应立即制发正式的报价单，供订购商向指定的进口机关申请进口许可证。（18）

（十）交货

大宗物料应由承售厂商自行送厂，零星采购则可送交仓库转运到厂。（20，21）订购后的审查工作不可忽视，要确保卖方能如期交货，尤其是针对交货期长、金额高的采购，必须时常查询进度，甚至派人前往观察。有时不惜以取消订单对供应商施展压力，使其能按时或提早交货。

（十一）验收

一般物料由仓储部门负责验收，包括品质与数量。特殊机具及零件，则由使用单位、品管单位负责品质验收，仓储部门仅负责验收数量。品质若有不符，即予送回。（23，24）

（十二）付款与结案

签立合约的，由采购部门依合约规定，连同验收单与发票，开出传票向财务单位申请付款。其他均按月将仓储部门送来的验收单汇集，按厂商分别开出的汇票请求付款，以便结案。（20，26）

项目小结

本项目的学习内容为采购的基本概念、采购的范围、采购的制度、采购管理、采购的组织机构设计、流程设计等。采购是企业的一项重要活动，影响着企业的各个方面。通过本项目的学习，应认识到采购的重要性、采购与供应管理的目的，能分析采购的组织结构对企业的影响，能对企业的采购流程进行分析。

思考题

1. 采购的重要性体现在什么地方？
2. 分权式采购组织与集权式采购组织各有什么特点？
3. 什么是采购的利润杠杆效应，它在所有企业都一样吗？
4. 采购与供应管理怎样影响资产收益率？采用什么具体方式才能通过采购/供应管理来提高资产收益率？
5. 在过去几年中，采购职能发生了哪些变化，哪些因素影响了这种演变，在未来十年还会发生哪些变化？
6. 企业采购部门一般需要配置哪些岗位？
7. 采购经理的职责有哪些？
8. 采购人员素质和能力要求是什么？

技能训练

一、设计采购组织

（一）实训目的

1. 掌握采购组织设置的原则。
2. 掌握企业采购部门岗位设置及职责。
3. 根据实际案例企业情况，为企业设置采购组织。

（二）实训要求

1. 复习采购组织设计相关内容。
2. 本次实训时间为 4 个课时，最后每位同学上交一份纸质实训报告。

（三）实训内容

列出采购组织设置的原则。

二、根据实际案例企业情况，为企业设置采购组织（画出企业采购部门岗位设置图，并列出每个岗位的职责）。

1. 上网收集企业招聘采购人员的信息，分析各类企业采购岗位的情况，并思考自身条件与这些岗位的适应性问题。

2. 组织学生分为若干组，分别模拟企业采购部门的采购部经理、采购主管、采购员、采购文员（采购助理）等角色，描述各自工作岗位职责。

三、模拟企业采购环境，设计企业某类物品的采购流程。