



第 1 章

认识采购： 手把手领你入行

我们所说的采购，是一种企业间的购买行为，它的本质是购买，但其主体是企业或团体组织，因此它与常规的购买行为又有所不同。本章将具体介绍采购的内涵、流程、方式等知识，带领大家走进采购的世界。



1.1 采购入门：采购是一项工作过程

案例思考：

在深入了解采购之前，我们先来思考一个这样的问题：××企业的××部门想要把所有的电脑设备都进行升级更新，因此需要购买一批新电脑。购买这批新电脑可以像我们平时购物那样，自行挑选后下单购买吗？

采购，即采办购买，主要是指企事业单位，尤其是制造业单位为促进生产而获取资源的一项经济活动。它是企事业单位的购买行为，与个人的购买行为存在相同之处，但又并非完全相同。本节将对采购的相关知识进行详细介绍。

1.1.1 采购是过程而非结果

从人们的日常购物经验出发，购买一个商品大致需要经过需求的产生、确定物品、下单付款、物流派送、收到商品和确认收货等环节，这才是一次成功的购物，其中任何一个环节单独出现都不能称之为购物。因此，购物是一个过程，而非结果。

采购主要是以企事业单位为主体而进行的购物，因此采购也是一个过程。由于采购的商品，即标的物，多为生产生活所需的物品资源，因此采购既是一个商品流通过程，又是一个物品流通过程，这是采购的两个表现方面，具体说明如图 1-1 所示。

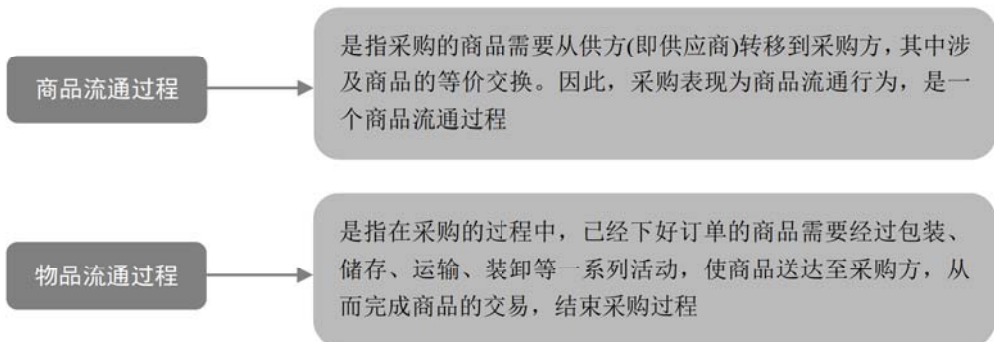


图 1-1 采购的表现

按照不同的角度，采购可划分为不同的类型，具体说明如下。

(1) 按照采购的主体，采购可划分为政府采购、企业采购和个人采购。通常说的采购是指企业采购，本书主要讲解企业采购。

(2) 按照采购标的物的来源，采购可划分为国内采购和国外采购。

(3) 按照选择供应商的方式，采购可划分为直接采购和间接采购两种。其中，间

接采购又包含询价、招标、比选、磋商、竞买等环节。

(4) 按照支付的手段, 采购可划分为购买、委托、租赁、借贷、交换、抵扣等。

(5) 按照标的物的属性, 采购可划分为有形资产采购和无形资产采购。其中, 有形资产是指具体的物品, 例如工程物品、生产的物品等; 无形资产是指一些虚拟的货币、服务等。

(6) 按照采购的模式、采购的手段来划分, 采购可划分为批量采购、一次性采购、传统采购和电子采购等。图 1-2 所示为某电子采购平台。



图 1-2 某电子采购平台

1.1.2 采购需要彰显专业性

采购, 主要是以企事业单位为主体的购买行为, 这一行为是为了帮助企业降本增效。也就是说, 采购承担着为企业降低成本与增加效益两个方面的任务, 具体说明如图 1-3 所示。

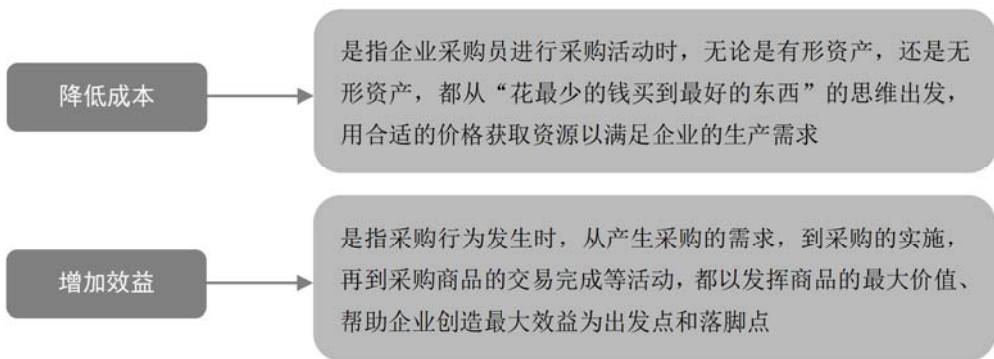


图 1-3 采购的主要任务

随着市场经济的不断发展, 采购所发挥的作用在企业经营中越来越重要, 具体可从以下几个方面来看, 如图 1-4 所示。

综上所述, 采购在企业总成本支出、稳定商品供应链和保证产品质量等方面起着至关重要的作用。为了更好地发挥采购的作用, 要求采购行为更加专业化和科学化。



图 1-4 采购的作用

采购行为的专业化体现在需要采购人员拥有丰富的采购知识和过硬的采购本领；而科学化则更多地体现在采购的管理方面。采购的物资管理有科学的制度规定，详细说明如下。

- (1) 实行准时采购制度，对采购物资的时间、数量等具有明确规定。
- (2) 实行供应链采购制度，按照供应商的库存需求、供货批次等进行补货。

图 1-5 所示为某供应链采购管理系统。



图 1-5 某供应链采购管理系统

专家提醒



图 1-5 中，ERP 是 Enterprise Resource Planning 的缩写，即制造业系统和资源计划软件；BOM 是 Bill of Material 的缩写，即物品清单；IoT 是 Internet of Things 的缩写，即物联网；VR 是 Virtual Reality 的缩写，即虚拟现实技术；AI 是 Artificial Intelligence 的缩写，即人工智能。

(3) 实行库存管理制度，对物品的进出情况的登记、定时盘点和清理呆料(呆料即效用小的物品)等作出明文规定。图 1-6 所示为某库存管理系统的基本功能。



图 1-6 某库存管理系统的基本功能

1.1.3 采购重在价格合理

采购的价格，主要是指采购物资的实际价格，具体是指从供应商手中购买到的商品或物品的价格，与供应商的报价相关。图 1-7 所示为采购报价对比表。价格是采购中的一个重要因素，也是采购能否降低企业成本的决定性因素。

项目名称						编号			采购类型:		水泥采购	
序号	内容		单位	数量	供货商 1		供货商 2		供货商 3		供货商 4	
					报价	金额	报价	金额	报价	金额	报价	金额
1	品牌		吨	1		0		0		0		0
2			吨	1		0		0		0		0
3			吨	1		0		0		0		0
4			吨	1		0		0		0		0
5			吨	1		0		0		0		0
6			吨	1		0		0		0		0
7			吨	1		0		0		0		0
8			吨	1		0		0		0		0
报价合计/元						0		0		0		0
1	发票/税率				17%		17%		17%		17%	
2	营业执照											
3	付款方式				月结		月结		月结		月结	
4	公司规模											
5	其他											

图 1-7 采购报价对比表

要想降低企业成本，那么在采购时就需要追求合适的价格，具体可通过充分考虑影响采购价格的因素并采取相应的措施。图 1-8 所示为采购价格的影响因素。

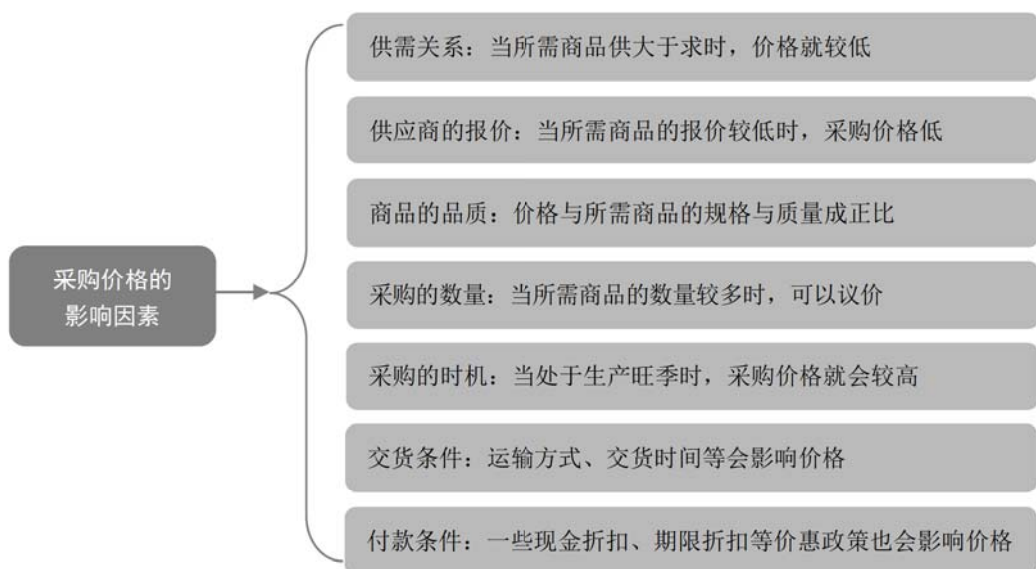


图 1-8 采购价格的影响因素

除了上述影响因素之外，公司的商业信誉、采购人员的责任心、采购人员的沟通能力等都有可能影响采购价格，需要结合采购的实际情况对采购策略作出相应的调整。

1.1.4 采购的成本与利润

采购成本，是指企业的采购费用支出，包含采购物资的购买价格，以及包装运输、加工仓储、售后服务等产生的费用。采购成本具有以下两种不同的划分。

(1) 按照采购成本与生产工艺的相关性划分，采购成本可分为直接成本和间接成本两大类。其中，直接成本是指购买的、与生产工艺最相关的原材料价格；间接成本的具体内容如图 1-9 所示。

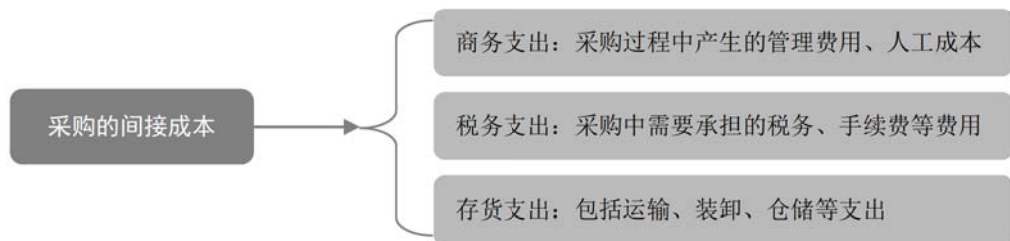


图 1-9 采购的间接成本

(2) 按照采购过程中发生的各项活动划分，采购成本分为采购前、采购中、采购

后 3 个过程中发生的费用支出，具体说明如图 1-10 所示。

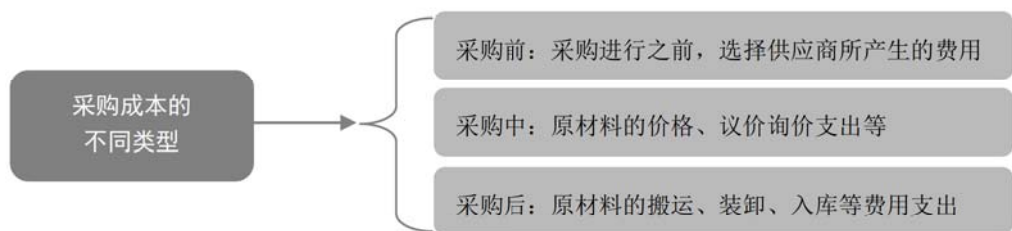


图 1-10 采购成本的不同类型

在企业的经营活动中，采购的成本与企业的利润息息相关，其成本的降低有助于企业利润的增加。现举例说明如下。

假设一家公司每销售 1 万元，采购物料成本为 5000 元，其他支出为 4000 元，则税前纯利润是 1000 元。

若所有的成本费用都随着销售费用而变动，在销售额和其他支出不变的情况下，采用降低采购成本的方式，将其成本从 5000 元降低到 4000 元，则公司节约了 20% 的采购成本，从而增加了 1000 元的税前纯利润收入。

1.2 采购流程：从采购需求到收货结算

案例思考：

两周前，××部门想要采购一批春季物品，于是由部门人员拟定了一个采购清单。采购清单里详细列明了该部门需要的物品、物品的价格以及提供物品的供应商，然后提交给上级领导审批，审批之后由专门的采购人员进行采购，直至今天这些物品全部收入仓库。从中可以看出，实施采购大致有哪些流程？

采购流程，指的是完成采购这一过程需要经历的所有环节，大致包括从采购需求的产生、采购计划的拟订到采购物品的验收和登记入库等一系列工作流程。

采购的各个环节有不同的要求与方法，例如选择供应商时需要考虑采购物品的具体情况、供应商的供应情况等，并按照投标、市场考察等方式进行选择。本节将对这类采购环节进行具体介绍。

1.2.1 制订采购计划

制订采购计划是采购这项活动的起点。由于企业的购买行为是面向生产需求或部门团建需求而产生的，因此采购行为须有的放矢，制订一个采购计划，并按计划购买。在制订采购计划时，需要遵循以下几个原则，具体如图 1-11 所示。

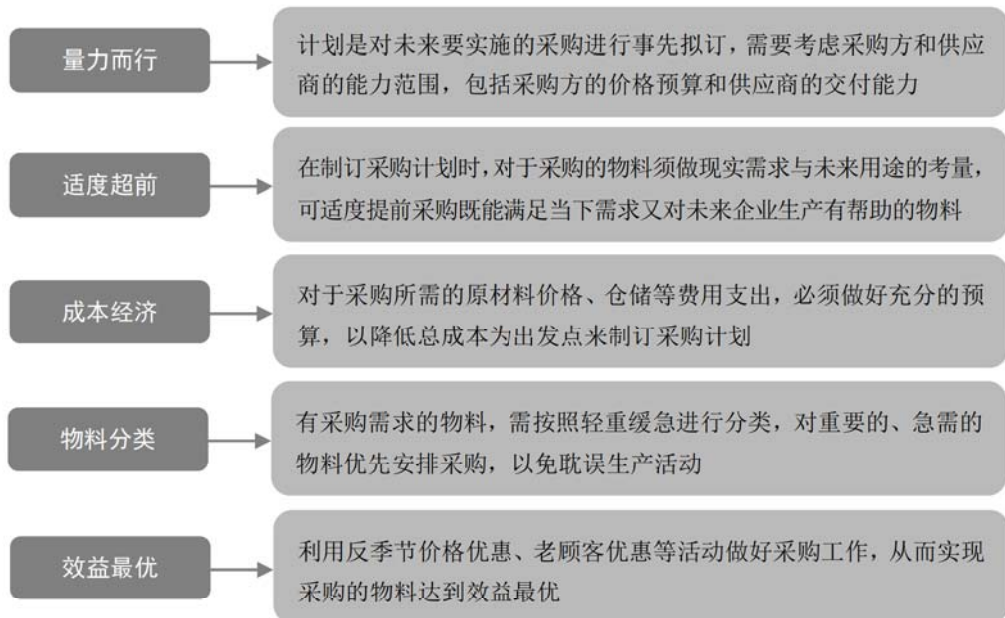


图 1-11 制订采购计划的原则

专家提醒



制订的采购计划中包含采购方物品的需求(例如数量、规格、价格预算等)和对供应商的供应要求(例如供应商的物品规格、报价、供货期限等)两大方面。

1.2.2 选择合适的供应商

选择合适的供应商, 好比个人购买时对商家进行选择一样。在采购过程中, 选好供应商意味着采购成功了一半。

专家提醒



选择合适的供应商, 是采购流程的第二个关口。供应商的好坏直接决定了采购物品的好坏, 并关乎整个采购环节的成败。因此在采购中, 采购方要慎重选择合适的供应商。

在信息化时代, 采购方可以采取各式各样的方式选择合适的供应商。但如何选择合适的供应商呢? 这可能是困扰大多数采购方的问题。下面详细介绍选择合适的供应商的考察要点以及注意事项。

1. 选择供应商的要点

合适的供应商必须满足采购方采购物品的基本需求，因此采购方需要对供应商进行考察，具体考察供应商的物品质量、价格、交货期限等要点，详细说明如图 1-12 所示。

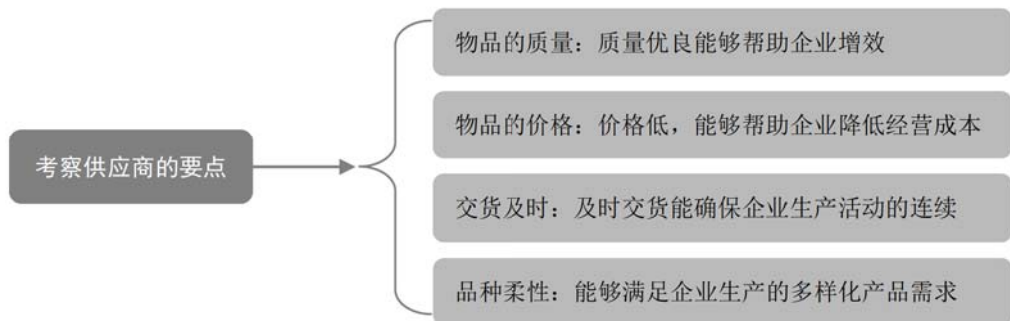


图 1-12 考察供应商的要点

这些要点是选择供应商的必要考察因素，其他如工艺水平、特殊工艺的优劣、项目管理能力等也可作为选择供应商的考虑因素。

2. 选择供应商的注意事项

采购方可结合上述考察要点选择合适的供应商，但在实际选择中，选择供应商的侧重点受采购方式的影响，因此需要采购方注意以下几个事项，如图 1-13 所示。

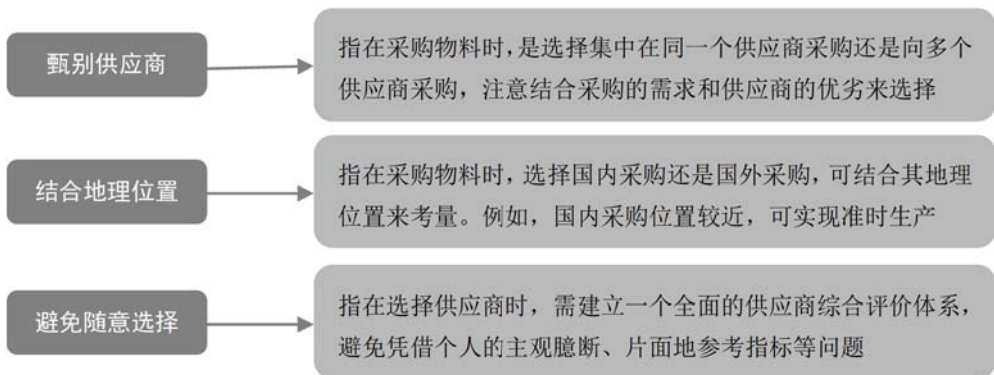


图 1-13 选择供应商的注意事项

1.2.3 敲定合理价格

敲定合理的价格是采购过程中一个很重要的环节，采购的成功多半是由物品的价



格决定的。

采购方可从影响采购价格的因素入手，例如结合采购计划，在购买数量较大、批次较多的情况下，对采购的商品进行适当还价，让供应商给予价格优惠。那么，具体如何敲定合理的价格呢？采购方通常需要经过询价、核价、谈判、备案 4 个环节来确定，详细说明如图 1-14 所示。

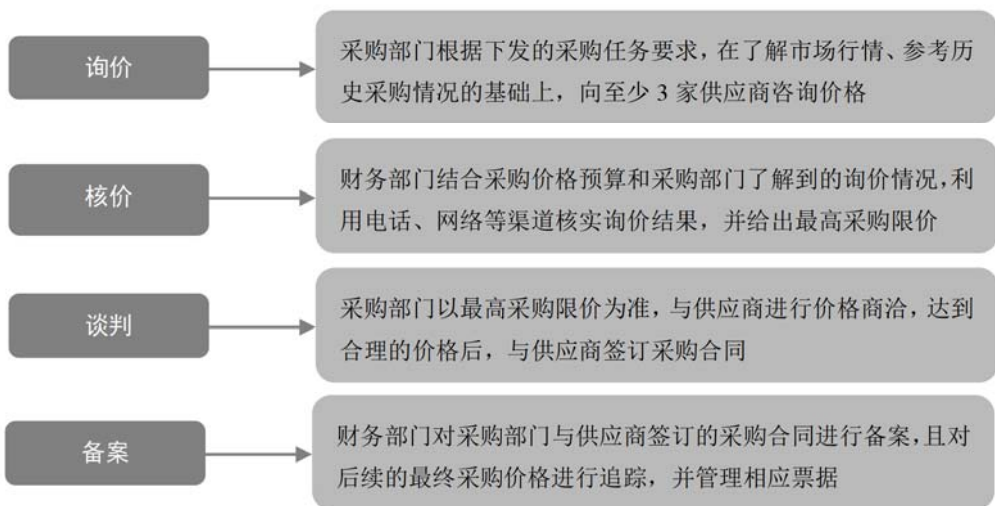


图 1-14 敲定采购价格的环节

在上述敲定采购价格的环节中，最重要的是谈判，谈判结果的好坏直接影响到价格的合适与否。因此，采购人员有必要掌握一些谈判策略来商议价格，例如摸清对方底牌进行议价等。

1.2.4 签订供收合同

供收合同，即采购合同，签订供收合同是采购过程中“敲定落板”的书面承诺。供收合同既是采购方顺利收到商品或服务的保证，也是供应商履行供应义务的承诺和收到货款的保证。

采购合同中一般会写明供需双方的公司名称、联系方式等基本情况；采购物品的数量、规格等商品情况；交货价格、时间、支付方式等订单情况；不合格商品处理和违约赔偿等情况。其合同样本如图 1-15 所示。

在签订采购合同时，应注意审查以下三个方面的内容。

(1) 审查基本情况。采购方与供应方双方的基本情况应属实，例如营业执照、法人身份等是真实存在且有效的。若是涉外商贸谈判，应注意将母公司与子公司分离开来，分别考察其资信情况。

(2) 审查商品的有关条款。签订的合同内容一般是在谈判中确定下来的，因此签订时需要审查合同中列明的供应商品数量、规格、价格等是否与谈判结果一致。

(3) 审查双方的权利与义务。采购方与供应方双方应就行使权利、承担违约责任等达成一致并在合同中予以注明，避免任何一方的权益受损。

20 材料采购合同书样本

材料采购合同书样本(一)

甲方：_____

乙方：_____

经甲、乙双方友好协商，本着平等互利的原则，根据《中华人民共和国合同法》及相关法律法规的规定，现就甲方向乙方订购生产物资事宜，达成一致意见，为明确双方权利和义务，特订立本合同：

一、订购产品名称及数量：

二、产品规格及价格：

三、产品包装要求及规格：

四、质量标准：

1. 乙方供应的货物须符合国家质量标准、地方质量标准和甲方的生产要求。

2. _____。

五、付款方式：

乙方将货物送到甲方处并经甲方检验合格且卸货后_____日内付款。

六、交货时间和地点：

_____年_____月_____日前乙方将货物送至_____。运费由乙方负担。运输过程中货物毁损、灭失等各种风险均由乙方承担责任。

图 1-15 采购合同样本

1.2.5 验收货物结算

采购中的最后一个环节是采购的物品经运输后验收入库。验收货物主要由谁负责？又需要查验哪些信息呢？下面对验收货物的相关内容进行详细说明。

1. 验收货物的流程

验收货物由企业的生产部门或管理部门按照一定的验收流程进行，具体如图 1-16 所示。

2. 验收货物的要点

验收货物需要查验的具体信息以及注意事项，说明如下。



(1) 由货物的使用部门与仓储部门同时验收货物，须严格遵循“先验货后收货”的原则，验收合格后方可办理后续手续。

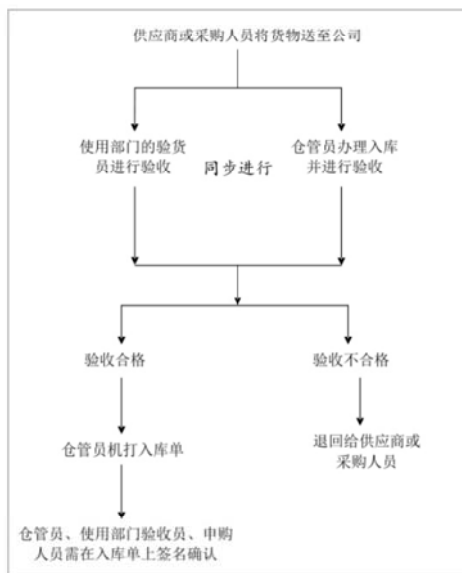


图 1-16 采购过程中验收货物的流程

(2) 重点查验货物的数量、质量、规格、合格证、出厂/质保日期、发票、金额、经办人等信息。

(3) 一般情况下对于检验合格的货物，由仓储部门登记入库并管理。对于检验不合格的货物，若是购买数量等造成的损失，则由采购人员赔偿；若是质量不合格等造成的损失，则予以退回，由供应商承担责任。

(4) 在与供应商达成口头协议采购货物时，若验收中发现了质量问题，主要由采购人员负责。

1.3 采购方式：采购有不同的方法策略

案例思考：

××建筑公司需要完成一个桥梁工程。在经过充分地考察和咨询之后，该建筑公司因建筑用材、设备等种类多、数量大，决定采取“招标”的方式进行采购。从采购方式上看，该公司采取了什么采购策略？

采购方式，是采购方采取的采购策略，以应对不同的采购需求。本节将具体介绍组织采购、询价采购、即时采购、招标采购和电子采购 5 种采购方式。

1.3.1 组织采购：集中或分散

组织采购是指采购物品的组织方式，主要分为集中采购和分散采购两种。下面对其进行详细介绍。

1. 集中采购

集中采购，即统一采购，是指由采购部门将各个部门所需的物品集中起来统一购买的采购方式。它适用于以下几种情形，如图 1-17 所示。

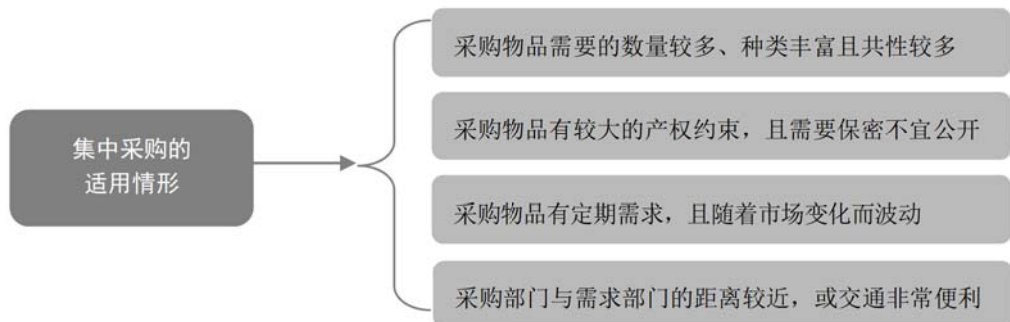


图 1-17 集中采购的适用情形

集中采购的主要特征为统一采购，类似批发。集中采购的优势和不足具体说明如下。

(1) 集中采购的优势说明如图 1-18 所示。

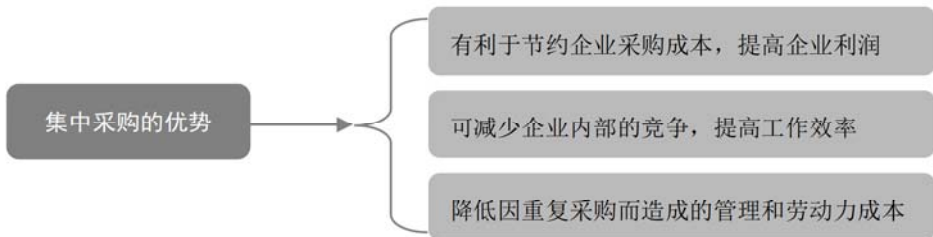


图 1-18 集中采购的优势

(2) 集中采购的不足具体说明如下。

- 由于物品的数量较多、流程较长，不能够满足区域性、紧急性的物品需求，容易导致部门业务的效率偏低。
- 由于物品的品种不一，不容易把控采购的价格和增加选择供应商的难度。
- 采购部门与需求部门相分离，对于采购物品的规格、质量、运输等细节容易把握不到位或处理不及时。



2. 分散采购

分散采购，是指公司各部门单独采购各自所需物品的采购方式。分散采购主要适用于以下三种情形，如图 1-19 所示。

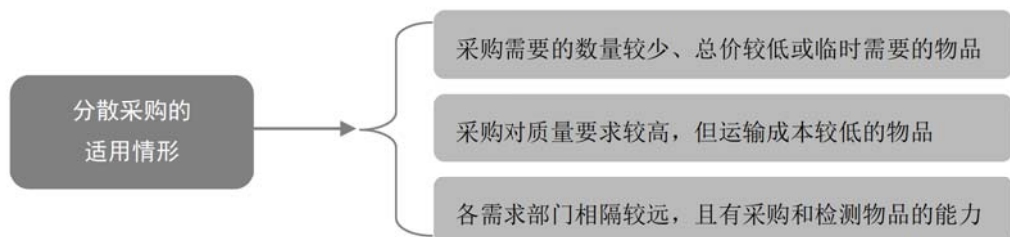


图 1-19 分散采购的适用情形

分散采购是单个部门的各自采购，有其优势与不足，具体说明如下。

(1) 各部门对各自所需物品直接采购，减少了部门间的协调成本，可以与供应商直接沟通，使需求得到最大满足。

(2) 各部门对各自所需物品的情况把握及时，能够顺应市场的变化，适时地调整采购策略，因此分散采购的适应性强。

(3) 不足之处在于分散采购容易出现物品重复购买或人力资源浪费的问题，也可能因为采购物品的数量少且分散，而导致价格优惠不高。

组织采购方式是按照部门需求采取的采购策略，但无论是集中采购还是分散采购，都不能拘泥于某一种特定的方式。在实际采购中，集中采购和分散采购往往交叉使用，以达到企业效益最大化。

1.3.2 询价采购：按报价确认

询价采购，是指根据采购物品的价格进行选择的采购方式，具体由采购方咨询不少于三家的供应商的物品价格，从而确定最佳的供应商。询价采购时主要是根据供应商的报价高低进行选择，因此它适用于采购价格弹性不大的标准化商品。

询价采购具有以下四个方面的特点。

(1) 询价采购是由采购方向供应商发出的价格咨询，属于主动邀请式的采购。

(2) 询价采购选择的供应商有特定的范围，是由采购方在市场价格调查或历史采购记录的基础之上，选定不少于三家供应商进行筛选的采购方式。

(3) 询价采购的重点在于价格合适，因此其工作量少、流程单一。

(4) 询价采购对供应商的报价有数量要求，且采购方可选择自己认为报价合适的供应商。

一般而言，询价采购可按照一定的流程进行，具体说明如图 1-20 所示。

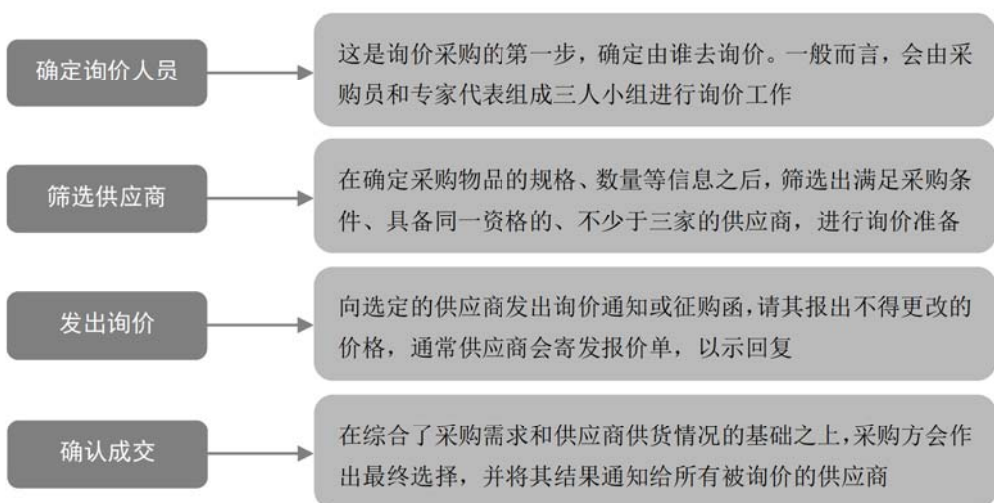


图 1-20 询价采购的流程

1.3.3 即时采购：当下即采购

即时采购，是一种从用户需求出发，满足当下用户物品需求的采购方式。即时采购强调恰当的时机、恰当的规格和恰当的物品，即适时、适点和适当。

即时采购，主要是基于准时制生产方式(Just In Time, JIT)生产管理思想而衍生出的一种采购方式，因此又称为 JIT 采购。它具有单源供应、小批量采购、稳定的供应商供应、信息高度共享等特点，具体说明如下。

(1) 单源供应是指一个供应商供应一种物品，呈现一一对应关系，且供应商与采购方之间是长期稳固的合作关系。在实际情形中，采购方容易因天气、交通等原因而选择两个供应商。

(2) 小批量采购是指采用即时采购方式采购物品时，适用数量较少或批次较少的物品，讲究适时和适当。通常情况下，采购方与供应商的地理位置不能相距太远。

(3) 稳定的供应商供应是指即时采购物品时，因物品供应与供应商之间的对应关系，使得供应商的数量较少，且要求采购方与供应商之间有稳固的合作关系。

(4) 信息高度共享是指因即时采购方式强调适时、适点和适当，对采购方与供应商的要求会较高，而双方之间的全面信息共享可提高采购效率，以实现即时采购的准时与零库存。

即时采购是一种高端的采购方式，对供需双方的能力要求很高。与传统的采购方式相比，即时采购在供应商的选择、交货时间、供货数量和信息交流等方面存在差



异，两者的区别如图 1-21 所示。

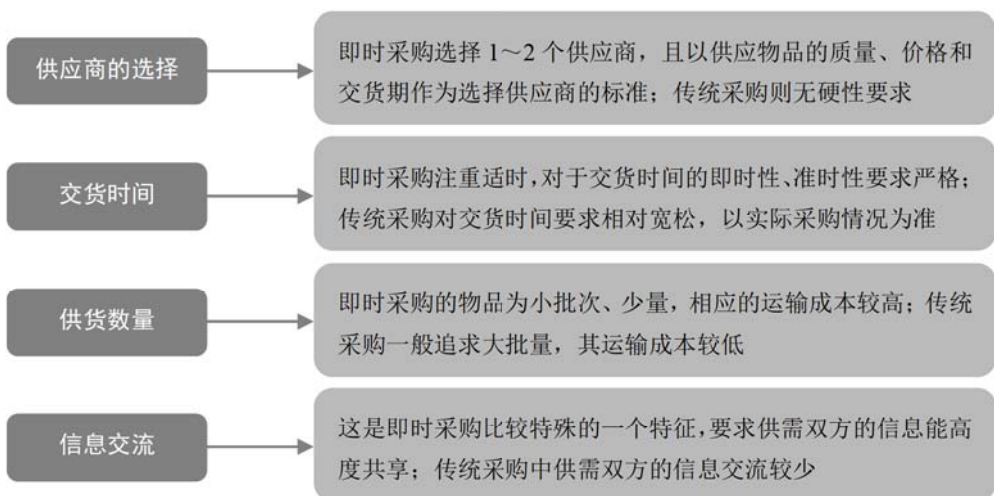


图 1-21 即时采购与传统采购的区别

专家提醒



即时采购方式所追求的零库存，只是一种理想状态。在实际采购中，即时采购方式只能无限接近这种状态，只有提高供需双方对物品的数量、质量、规格和交货时间等因素的把控能力，才能有效地接近这种状态。

因即时采购的高水准要求，使用这种方式进行采购时，需做好应急方案，以便出现问题或意外时能够及时补救。

1.3.4 招标采购：发出供货邀请

招标采购，是指采购方向社会公开采购需求，并遵循公平、公正和择优的原则，在参与投标的供应商中选出最佳供应商的采购方式。

1. 招标采购的特点

招标采购是一种面向全社会的采购方式，具有公平公正性、一定的竞争性、严格的规范性、特殊性和技术性五个特点，具体说明如图 1-22 所示。

2. 招标采购的分类

招标采购按照供应商的参与方式，可分为竞争性招标、选择性招标和指定性招标三种类型，详细说明如下。

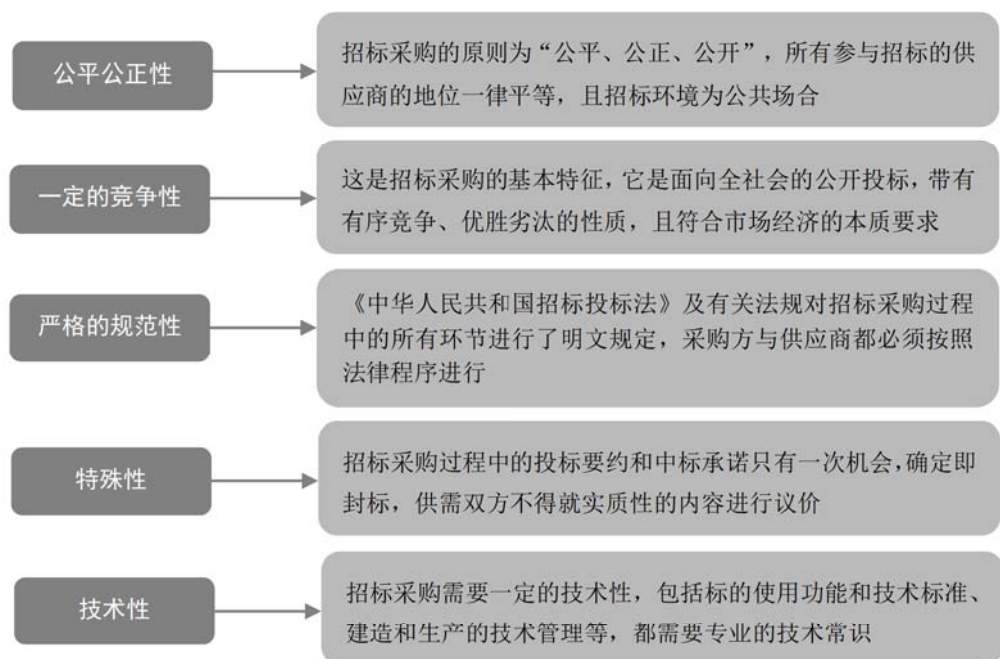


图 1-22 招标采购的主要特点

(1) 竞争性招标。竞争性招标，是供应商即投标方，按照采购方(招标方)发出的招标公告参与符合条件的投标竞争，招标方则从中选择最佳投标方的采购方式。竞争性招标采购一般按照以下几个基本程序进行，如图 1-23 所示。

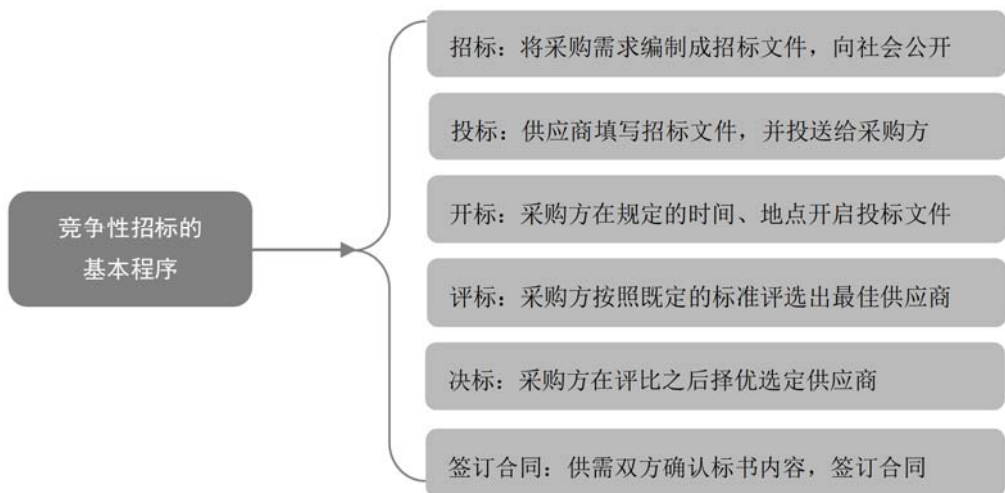


图 1-23 竞争性招标的基本程序



(2) 选择性招标。选择性招标，是供应商接受采购方的邀请并参与投标的招标采购。此类招标具有一定的供应商数目限定，参与的供应商之间属于竞争关系。

选择性招标与竞争性招标的基本程序相同，但两者在招标的范围、招标的条件、适用情形等方面存在一定差异，具体说明如图 1-24 所示。

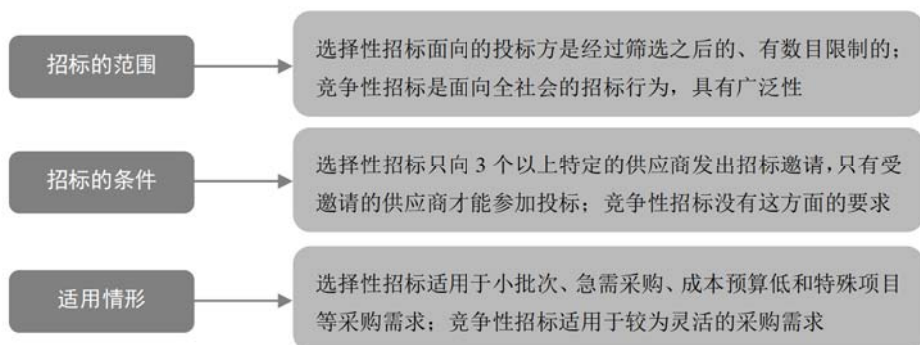


图 1-24 选择性招标与竞争性招标的区别

(3) 指定性招标。指定性招标，是指采购方指定某一供应商直接协商采购的一种招标采购类型。它主要适用于工程造价低、时间紧急、规模较小、技术要求高或不宜公开的采购项目，效率较高。

指定性招标采购在国内采用较少，在国际招标中相对成熟。其具体按照以下 4 个步骤进行，如图 1-25 所示。



图 1-25 指定性招标的基本程序

在议标过程中，若时间过长，则招标人有权要求延长投标保函的有效期，但没有得到投标人同意的，其标书将失去法律效力。

1.3.5 电子采购：利用互联网完成

电子采购，又称电子商务采购，是依托互联网技术进行的采购方式。常见的电子商务平台有中国招标网、中国采招网和 1688 阿里巴巴采购批发网。图 1-26 所示为

阿里巴巴 1688 采购平台的核心产品和服务。



图 1-26 阿里巴巴 1688 采购平台的核心产品和服务

电子采购是目前很多企业优先选择的采购方式，它适用范围很广，且具有项目种类丰富、安全系数高、信息全面、节约劳动力成本等优势。其最大的优势在于便捷，与普通的网购流程一样，电子采购大致经历了寻找所需物品、比对商家、筛选商品、选定付款、物流签收和完成交易等步骤。

与传统的采购方式相比，电子采购的优势更突出。电子采购与传统采购的区别，如图 1-27 所示。

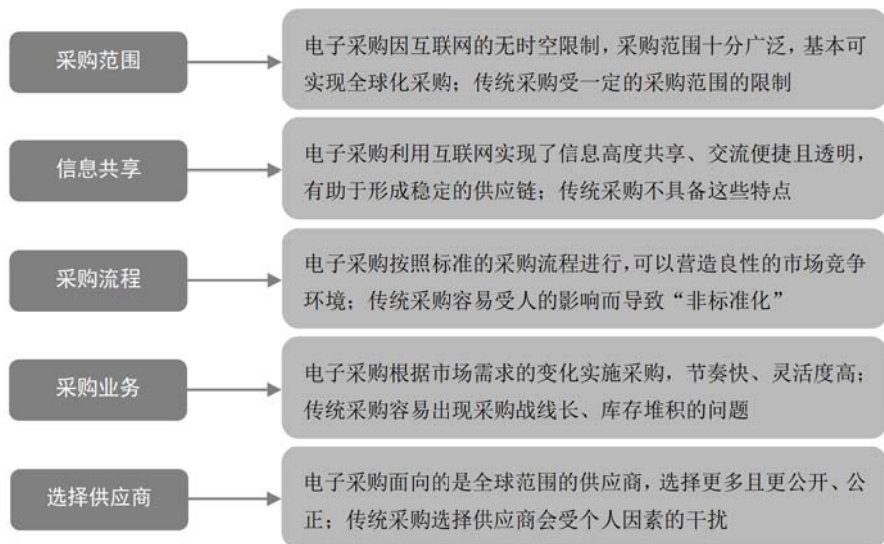


图 1-27 电子采购与传统采购的区别



1.4 采购现状：全球化背景下的新型竞争

案例思考：

为响应“节能减排”政策，××汽车公司研发出了新型电动汽车，但最初销售时，发现消费者们并不看好，原因是电动汽车的续航能力低，影响使用。于是，××汽车公司与××电力公司合作，推出了“充电桩”产品与电动汽车一并销售的策略，这才使得电动汽车的销售量增加。试想，要是××汽车公司没有推出“充电桩”产品，电动汽车能不能取得好的销售成绩呢？

随着经济全球化的不断深入，各国、各地区加强合作与交融，共同交织组成了商业生产活动的网络，构建了全球化的利益共同体。

在各个企业内部的生产活动中，也形成了新型的供应链竞争体系。其中，企业的采购在供应链竞争中占据重要位置。本节从供应链竞争特征、供应链管理变革与企业的采购战略三个方面进行详细介绍。

1.4.1 供应链竞争特征

所谓供应链，是指在产品的生产活动中围绕产品的生产商、中间商和用户组成的完整的链条结构。以生产一辆汽车为例，由汽车零件生产商向汽车制造企业提供零件，汽车制造企业将零件组成汽车成品提供给分销商销售或直接销售给用户，这一过程即构成一个供应链。图 1-28 所示为汽车供应链体系。



图 1-28 汽车供应链体系

供应链竞争是指以满足用户需求出发，供应商、制造商与分销商等相互合作，以实现供应链整体的最佳化。它具有以下几个特征。

1. 聚焦个性化需求

供应链竞争，是指供应链中的各个企业以用户的需求为指向进行生产活动，而开展的良性竞争，其过程信息公开与透明，且显现了更多个性化的需求，为供应链提供了活力。

2. 柔性等值的生产

众多生产企业从大众的需求出发进行柔性生产，为当下用户提供所需商品，例如近年来开发出来的智能扫地机器人，由机器承担了可复制的低级劳动，解放了人的双手。

3. “一键式”生产

相对来说，在供应链一环接一环的生产线中，生产效率会因为供应链需要过渡到不同的企业或部门而降低，但在未来的供应链竞争中，会出现智能化工厂与设备来提高生产效率，类似“一键式”生产，从而满足大众所需。

4. 虚拟与现实的碰撞

在智能化时代，当虚拟技术将信息嵌入产品之中进行大批量的产品生产时，供应链的标准化生产与协同合作可起到满足大量需求的作用，但这种模式的标准化生产与协同合作的要求极高，这是未来实行供应链生产的企业的机遇与挑战。

在供应链竞争中，各个企业并非相互独立的，而是相互依赖、共同协作的关系。企业若想在供应链竞争中占据优势，就应当实行供应链的主动管理，将生产活动的全过程进行延伸，不断加固其整体稳定性。

1.4.2 供应链管理变革

供应链管理，是指企业对链条的协同能力的管理，其目的在于优化企业结构、节约企业成本。

供应链管理包含从采购原材料出发到制造商制造出成品，再到分销商销售成品和用户购买成品等所有环节的管理。在不断变化的经济形势下，供应链管理会在 5 个方面呈现出变革趋势，如图 1-29 所示。

关于供应链管理变革的详细内容，具体说明如下。

1. 增强用户需求管理

用户需求会对供应链的上游造成影响，具体表现为供求不稳定，例如生产商过度生产导致库存增多或需求增多出现缺货现象等。因此，企业在进行供应链管理时，需时刻关注终端用户的需求变化。



图 1-29 供应链管理变革的 5 个方面

2. 审查供应链的安全

审查供应链的安全是指对供应商提供产品的质量进行审查，确保最终产品的安全性。以牛奶加工为例，审查其运输方面的安全性，具体需要考察以下几个方面。

- (1) 在物流方式上，采用何种物流运输方式更安全。
- (2) 在仓储方式上，是否需要冷藏或低温保存。
- (3) 在安全保障上，质检与运输过程中是否需要使用特殊设备和技术。

审查供应链的安全，是生产活动中进行供应链管理的重要一环，在任何时候都需要更加深入、更加重视。

3. 延伸供应链的广度

对于较复杂的供应链来说，比起依赖于单个供应商，扩展多个供应商储备供应更有助于供应链整体的优化，这也是防止生产环节中出现差错的有效途径。

4. 优化物流与仓储

在全球化形势下，优化物流与仓储需要把握以下几个变化趋势，具体说明如图 1-30 所示。

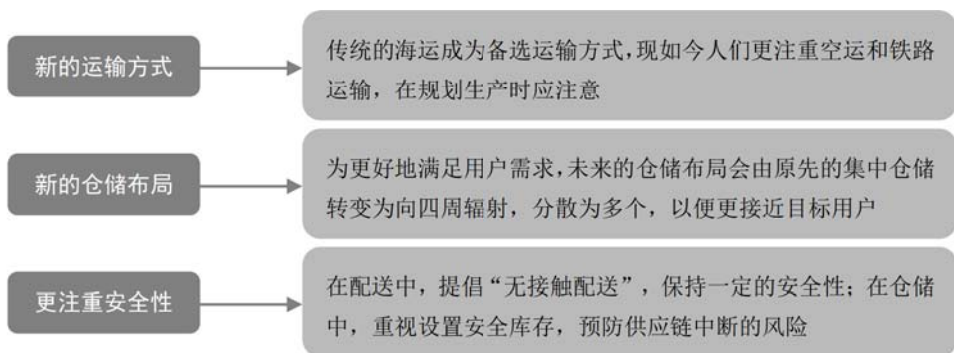


图 1-30 全球化形势下物流与仓储的变化趋势

5. 创新组织形态

创新组织形态，是指在供应链各个环节的制度完善与人才管理上，更加重视数字化技术的应用与应急措施的保障，具体说明如图 1-31 所示。

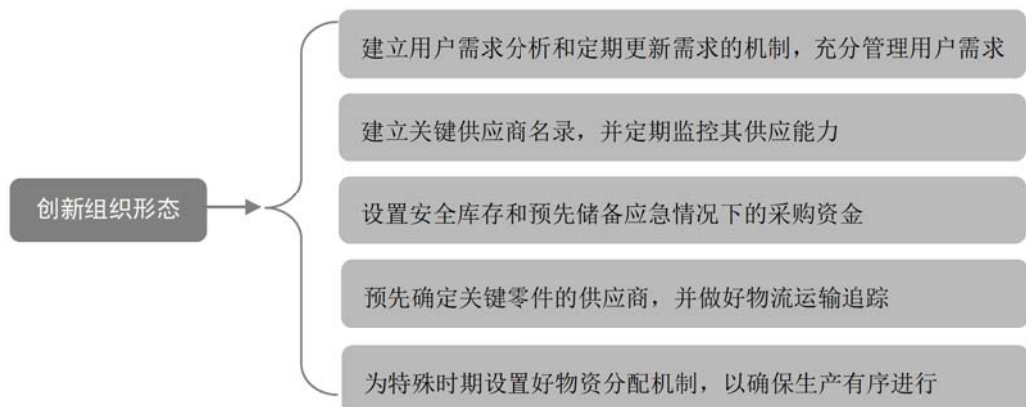


图 1-31 创新组织形态

1.4.3 企业的采购战略

采购战略，是指企业基于供应链竞争特征与供应链管理变革的背景之下，在采购方面采取的应对措施。采购战略有其制定原则和依据，具体说明如图 1-32 所示。

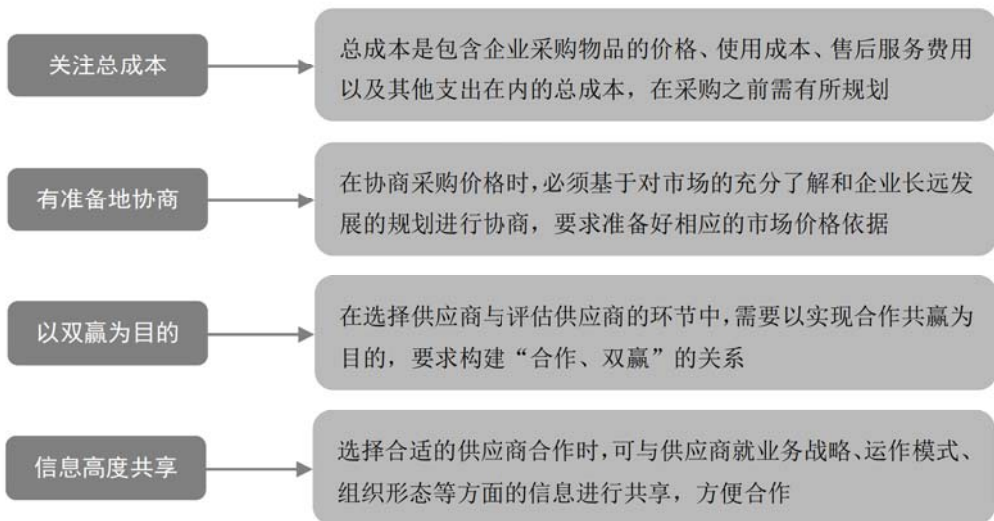


图 1-32 企业采购战略的制定原则和依据

原则上，企业可按照上述制定依据进行相应的战略规划。但在实际采购中，大部



分企业在管理层、需求部门和财务部门这 3 个方面都可能面临一定的困境，具体说明如图 1-33 所示。

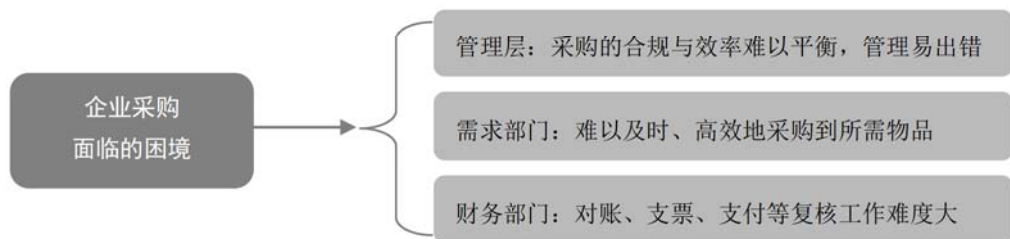


图 1-33 企业采购面临的困境

为了解决上述困境，企业可结合自身情况，采取数字化采购战略，例如选择数字化采购平台、开发全品类商品供应链和实行采购流程全数字化等战略。详细说明如下。

1. 选择数字化采购平台

在网络技术日益进步的条件下，有众多智能化平台供企业选择，企业可结合自身所需选择其一，提高采购的效率，以促进整体供应链的优化。图 1-34 所示为某数字化采购平台的优势。



图 1-34 某数字化采购平台的优势

2. 开发全品类商品供应链

企业在商品的多样化需求、供应商的选择、价格比对、价格预算匹配、仓储规划等环节中应建立起全面的供应链管理制度，开展与多个供应商的合作模式，对人员实

行绩效考核，以提高供应链的整体工作效率。

3. 实行采购流程全数字化

企业可建立采购全流程的数字化平台，争取从预算管控、选择商品，到下单审批、结算发货等实现“一站式”数字化服务，使采购流程智能化、高效化。

专家提醒



企业在制定采购战略时，需将企业自身的实际情况与采购市场的变化相结合，通过树立整体供应链思维和进行新型的供应链管理来实现采购。



第 2 章

自我定位： 从职员到管理者

从事采购这项工作，无论是作为采购职员，还是作为采购工作的管理者，都需要有清晰的自我定位，将采购的工作要求与自身的职业素养结合起来，使自己在采购之路上更加游刃有余。本章主要指导采购人员进行自我定位。



2.1 四个维度：采购专业化的体现

案例思考：

在××企业的面试会上，当面试官提出“你是怎么理解采购的？”这一问题时，一位应聘者从容不迫地答道：“我认为采购是专业化的购物。”随后他对这一观点进行了详细的论证。等他说完后，面试官当即便通知他被录取了。可见，采购人员是需要具备专业的职业素养的。

一次成功的采购，能帮助企业降本增效，而要实现这个目标，就需要采购人员具备专业化的采购知识与能力。那么，如何判断一个采购人员是不是专业人士呢？具体可从采购与供应链 OTEP 模型中的四个维度来判断，即采购组织、采购思维、采购绩效和采购操守。

采购与供应链 OTEP 模型，是构建的一种企业供应管理与人才管理的体系，如图 2-1 所示。本节将从这四个维度入手，为大家讲解采购人员的专业性。

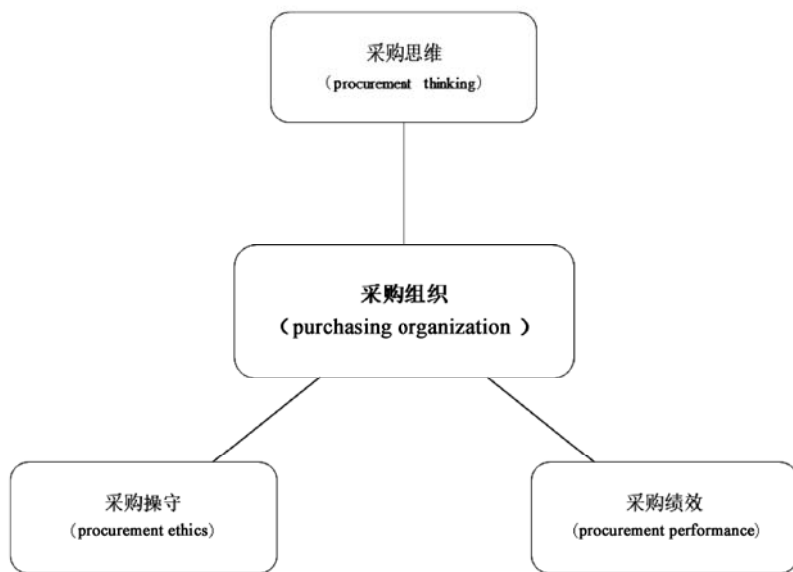


图 2-1 采购与供应链 OTEP 模型

2.1.1 采购组织

采购与供应链 OTEP 模型中的 O 是指采购组织(purchasing organization)，是企业为完成采购任务而设置的专门的采购机构，即企业的采购部门。

采购组织在企业中的地位需要根据情况而定，如作为独立的采购部门、只负责物品采购的部门或隶属于其他部门等，具体职能包括采购管理、管理订单、查验票据等。具体职能说明如图 2-2 所示。

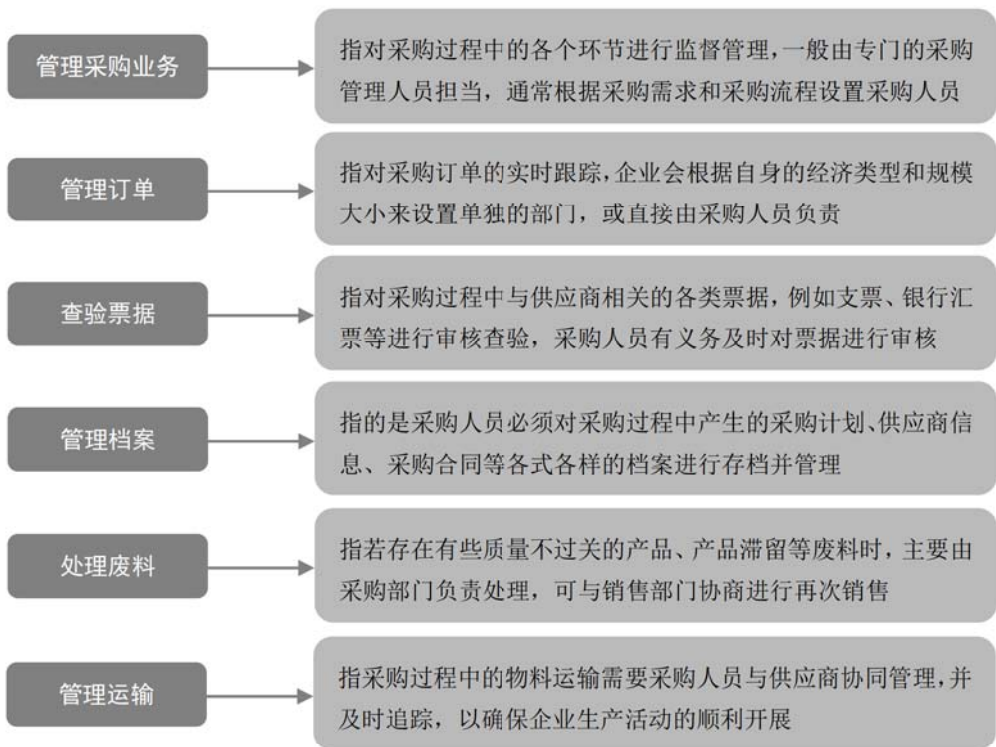


图 2-2 采购组织的基本职能

基于上述采购组织的各项职能，企业对于采购组织的架构，可分为分权型采购组织和混合型采购组织两种形式，具体说明如下。

(1) 分权型采购组织是将采购组织所包含的各项职能分散给不同的部门，例如采购计划的拟订由财务部门负责、处理废料由销售部门负责等。图 2-3 所示为分权型采购组织示意图。

(2) 混合型采购组织是在企业的整体组织架构上设置专门的采购部门，同时各个部门按照需求也具有采购职能，如图 2-4 所示。

若企业有单独设置的采购部门，那么其采购部门的内部架构会随着企业的规模大小而有所不同。图 2-5 所示为大型企业的采购部门组织架构；图 2-6 所示为中型企业的采购部门组织架构。

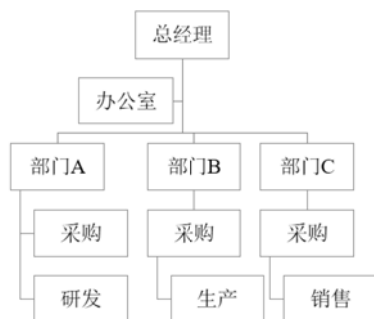


图 2-3 分权型采购组织

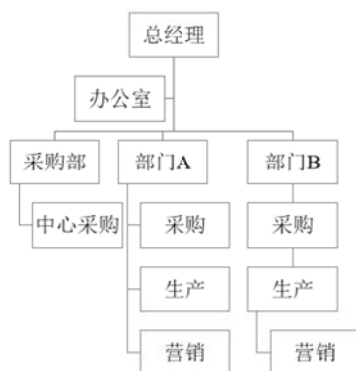


图 2-4 混合型采购组织

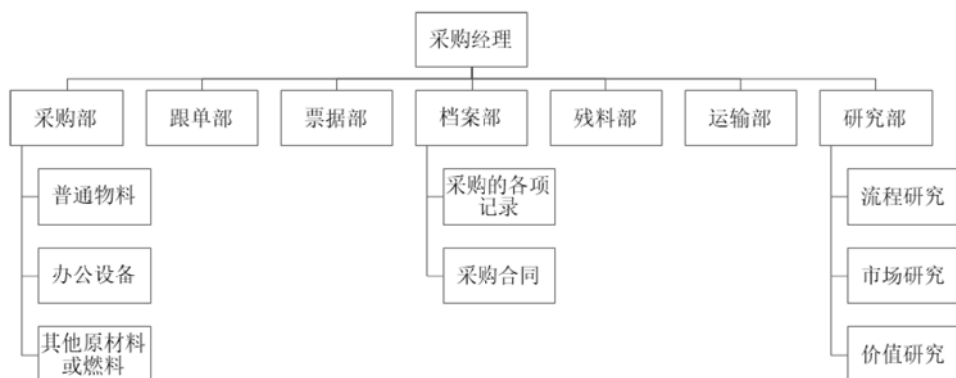


图 2-5 大型企业的采购部门组织架构



图 2-6 中型企业的采购部门组织架构

2.1.2 采购思维

所谓“三思而后行”，其内涵是告诫人们要先思考后行动。采购与供应链 OTEP 模型中的 T 是指采购思维(procurement thinking)，就是一种先于采购行为的思考。建立采购思维的主体包含采购管理者、采购职员以及采购工作的相关人员。

那么，在进行采购行为之前，采购人员需要思考哪些问题(即采购思维包含哪些要素)呢？具体来说，采购人员建构采购思维需要包含角色思维、赢利思维、供应链思维和财务思维四个方面。下面进行具体介绍。

1. 角色思维

角色思维，是指采购人员对采购这一职业的自我认知，包括对采购知识的充分了解和职业规划两个方面。具体说明如下。

(1) 对采购知识的充分了解。这是采购人员的基本职业素养，包含了解采购的概念和内涵、熟悉采购的工作流程以及熟练掌握采购方式等。

(2) 职业规划。职业规划即工作目标，是采购人员从事采购工作的自我约束。采购人员在充分了解采购知识的基础之上，制定出自己从事这一职业的规划，具体可按照以下方法来制定，如图 2-7 所示。

专家提醒



采购人员树立角色思维是从事采购这一职业的前提，也是进行采购工作的基本保障，从而顺利实现采购目标。

2. 赢利思维

赢利思维，是一种双赢思维，是指个人规划与企业战略的相互成就、互利共赢。具体而言，采购人员可按照以下 3 种方法构建赢利思维，如图 2-8 所示。

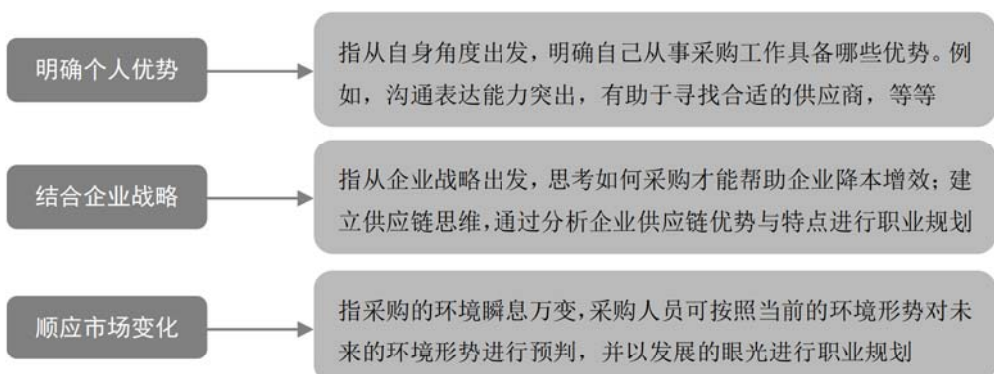


图 2-7 采购人员制定职业规划的方法

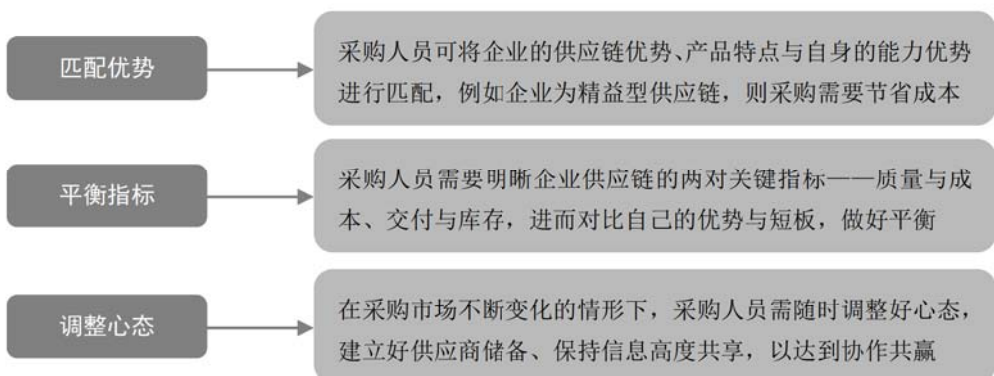


图 2-8 采购人员构建赢利思维的方法

3. 供应链思维

供应链思维,是指进行采购行为的全局观。采购人员进行采购时,必须摒弃“头痛医头,脚痛医脚”的思维观念,构建生产活动中从产品开发、生产到成品销售等一系列完整的流程思维。如果其中某一环节出现问题,那么就要以整体与部分相结合的全局观念思考解决方案。

更多的时候,供应链思维主要体现在供应链的管理上,主要表现在以下 3 种思维方式的运用上。

(1) “木桶”思维。“木桶”思维是指在供应链的管理上经常以最短板入手整顿,重点聚焦于制造行业中的人员、设备、原材料、方法等方面。图 2-9 所示为“木桶”思维的基本原理。

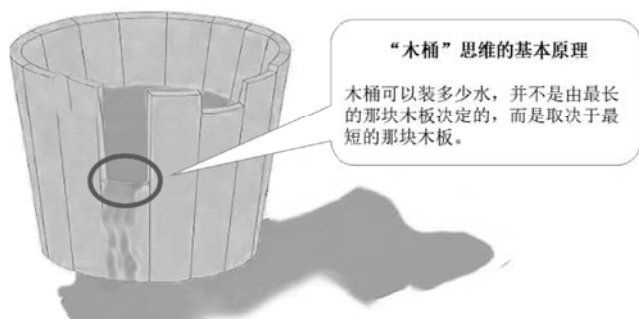


图 2-9 “木桶”思维的基本原理

(2) 缓冲思维是指在设置库存时多备一些产品，如设置前置仓，在买家还没下单之前就把产品放置在买家附近的仓库，以达到产品多、快速送达的目的。这种思维是为了应对市场的不确定性而采取的措施。

(3) “优化配置”思维。“优化配置”思维体现在资金的最优配置上，采购成本的节约即为最优配置。

4. 财务思维

财务思维，是指采购人员为节约企业成本而建构的思维。这一思维建立在一定的财务知识积累的基础之上。也就是说，采购人员需要懂一些会计、税法等财务方面的知识。

为顺应市场的变化，在具体的采购活动中，又要求采购人员建构新的采购思维，具体说明如图 2-10 所示。

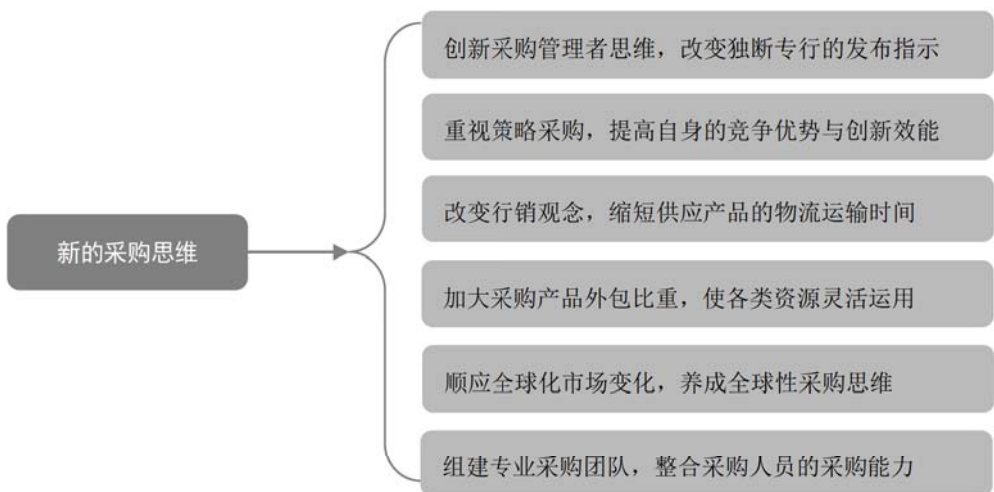


图 2-10 新的采购思维



专家提醒



采购外包是企业将一些采购活动对外承包给专业的供应商，供应商以自身的专业性为企业实现降本增效。采购外包是企业采取的采购战略之一，可方便企业创造效能以及提高核心竞争力。

2.1.3 采购绩效

采购与供应链 OTEP 模型中的 P 是指采购绩效(procurement performance)，是指对采购人员的采购能力进行评估、考核，涵盖采购的成本支出、效率、价值、产品质量等多个方面。

采购绩效评估是以 5R(R 为 right 的缩写，即适时、适地、适质、适量、适价)为核心依据来考核的，具体评估指标的详细内容如图 2-11 所示。

采购绩效关乎采购人员的工作能力，是采购人员薪资构成的直接依据。各类不同的企业，会结合自身的实际情况制定出合适的采购绩效考核指标，如图 2-12 所示。

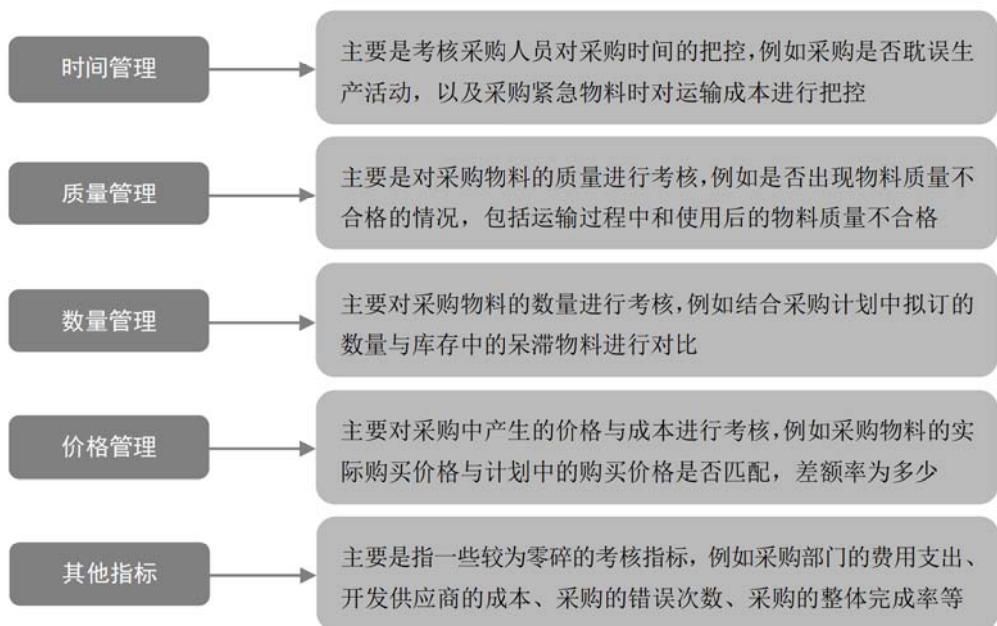


图 2-11 采购绩效考核指标

采购部××××年×月绩效考核表						
被考核人：		职务：				
考核指标	评价内容	评价标准	权重	自评	测评	决定
工作纪律 (10分)	个人考勤	按时上下班与值班，服从工作安排。迟到、早退 1 次扣 3 分，不服从或旷工，此项考核为 0 分	6			
	遵章守纪	警告以上处分扣 4 分，奖励 1 次加 4 分	4			
管理绩效 (75分)	制订采购计划	主持采购部各项工作，提出公司物资采购计划； (特采除外)未制定或没有具体的执行周期，不合格项扣 2 分	5			
	物品采购管理、及时率	及时了解公司各部门物资需求及消耗情况； 熟悉各种物资的供应渠道和市场变化情况； 按体系要求完善供应商资料； 采购物资跟踪检测协助办理入库手续； 按公司规定的合理库存进行采购，既不能影响生产，又不能超储积压 目标：≥98%；每低于目标 1%扣 2 分，不足 1%的按 1%算；低于 94%的，此项考核为 0 分	10			
	存货周期管理与生产支持	改进采购的工作流程和标准，通过尽可能少的流通环节，减少库存的单位保存时间和额外支出的发生，以达到存货周期的目标；影响 1 次扣 5 分，当月连续 2 次发生影响生产事件，此项考核为 0 分	10			
	异常问题处理及时性、协调速度和效果	监控跟踪采购计划的执行进度，对异常情况随时作出调整，并及时上报；出错一次扣 5 分，当月连续 2 次发生未及时处理事件，此项考核为 0 分	10			
	采购物品价格合理性	采购成本下降率，公司目标达成得满分；原辅材料采购物品价格是否合理	10			
	管理有效性	定期或不定期地组织本部门人员进行分析讨论、总结经验，改进工作方式，提高效率、降低成本。每月至少 2 次以上，对于部门人员进行工作交流，少 1 次扣 5 分	10			
	采购原则	对所选样的规格、质量全权负责采购比价，是否建立“货比三家”确认价格/品质的可比性，稽核部门的采购流程是否遵守以上原则，不合格项每次扣 3 分	10			
	个人管理有效性	交期预警及采购交期进度反馈及时处理； 供应商信息资料管理完整性； 供应商付款处理情况； 问题记录、解决及沟通询价工作的执行情况； 规范管理档案； 呆料和退货及时处理； 合理库存量控制。 以上不及时或未处理者每次扣 5 分，2 次及以上者此项考核为 0 分	10			
其他考核 (15分)	扣分因素	通知开会迟到、早退 1 次扣 2 分，无故缺席 1 次扣 5 分	5			
	执行力	公司部署临时工作任务，在规定完成时间内未落实的，1 项扣 5 分	5			
	协作性	不配合、不响应其他部门的工作请求，造成质量差的一次扣 2 分	5			
奖惩	特殊贡献奖励、重大失误处罚	当月有(本职或部门以外工作)具体事项者，为公司节约成本或创造效益之情况，可加 2~10 分。由于采购员工作失误，不按计划采购，造成公司停产，一次处罚 500 元				
		具体事迹描述：				
最终评价得分：			100			
核准：		审核：	制定：采购部			

图 2-12 某企业月度采购绩效考核表



2.1.4 采购操守

采购与供应链 OTEP 模型中的 E 是指采购操守(procurement ethics),是指采购人员的职业道德准则,是企业为规范采购人员的行为而制定的规约,也是采购人员从事采购这一职业的道德水准。

采购操守是一种主动行为与被动约束的规范,它需要采购人员在采购过程中自觉地遵守。因此,采购人员必须规避以下几种不道德的行为,如图 2-13 所示。

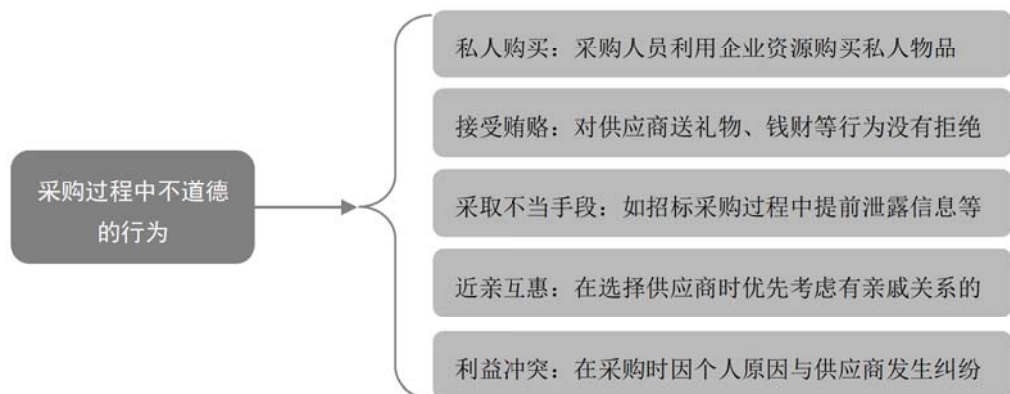


图 2-13 采购过程中不道德的行为

采购操守是一种最低的道德底线,若采购人员触及,则可能会损害自己和企业的名誉,甚至承担法律责任。采购人员进行采购时,必须严格遵守企业的采购职业规约,加强自我约束。图 2-14 所示为某公司的采购管理制度(节选)。

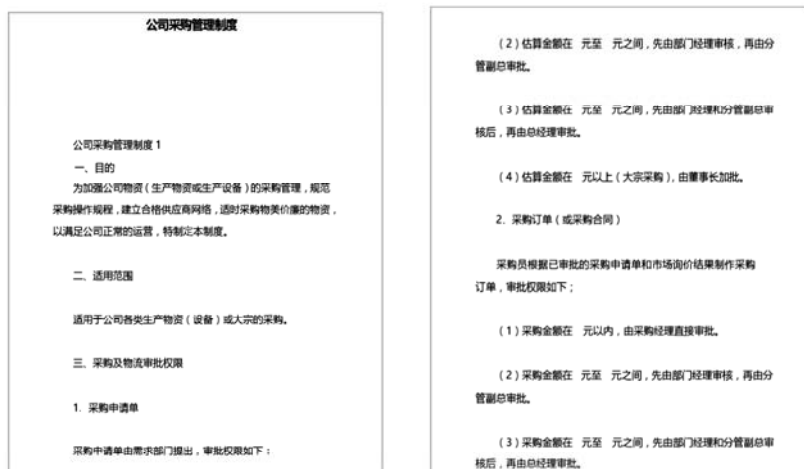


图 2-14 某公司的采购管理制度(节选)

2.2 采购人员定位：岗位职责与要求

案例思考：

一年前，小李决定成为一个采购员仅仅是因为她觉得自己的砍价能力很厉害，想要发挥长处。但当她真正接触采购工作之后，才恍然明白，自己的砍价能力根本不值一提，要想成功实现采购，还需要团队协作。你是否也像小李一样对采购工作存在片面的认识呢？

根据采购流程的不同，从事采购的采购人员会隶属于不同的岗位并承担不同的职责。例如，采购主管负责采购过程中各个环节的任务分配与把控等，而采购人员具体从事哪一个岗位，需要结合采购人员的能力以及职业规划来确定。本节将具体阐述采购人员的岗位职责与要求，为大家的职业规划提供参考。

2.2.1 工作职责

采购工作职责是从事采购这一职业必须履行的义务与完成的任务。一般而言，企业会根据采购的工作内容设置采购岗位，并招聘相关采购人员来完成采购任务。

采购工作大致可分为管理工作、技能培训、资金安排、部门协作以及对接供应商5个方面，具体说明如下。

1. 管理工作

管理工作是指采购人员对采购过程中的各个环节进行把控，采购的具体行为活动由采购管理人员指定专人完成。这一工作的具体职责包含以下几点，如图 2-15 所示。

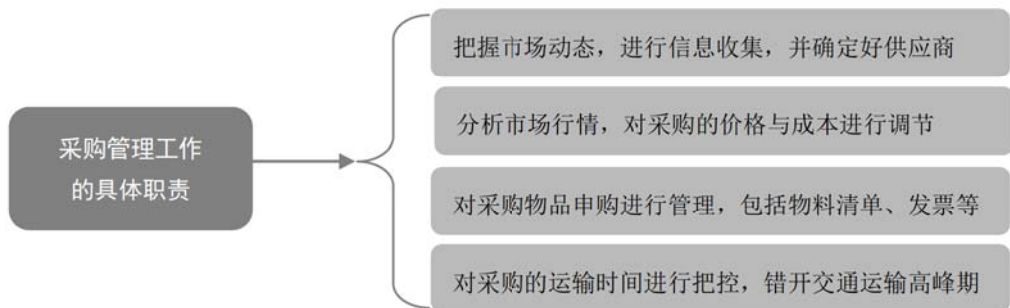


图 2-15 采购管理工作的具体职责



2. 技能培训

技能培训是指采购人员在面对自身的采购能力不足时，通过培训提高自身能力。一般来说，采购人员会在采购计划的拟订、谈判技巧的掌握以及采购过后的反思总结 3 个方面加以提升。

采购过后的反思总结是一种采购习惯的养成，需要采购人员具备一定的经验积累，才能更加地熟练采购。

3. 资金安排

资金安排是对采购过程中所有的费用支出进行合理配置，具体包含以下 3 个方面，如图 2-16 所示。

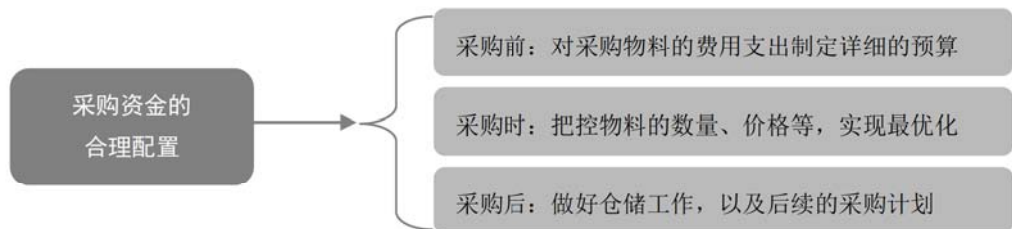


图 2-16 采购资金的合理配置

4. 部门协作

采购人员一般隶属于专门的采购部门，但由于采购环节中存在多道工序，有时需要其他部门进行协作。因此，部门间的协作也是采购人员的工作内容之一。

一般而言，这一工作需要采购人员与仓库、技术部以及品管部相互配合，具体说明如图 2-17 所示。

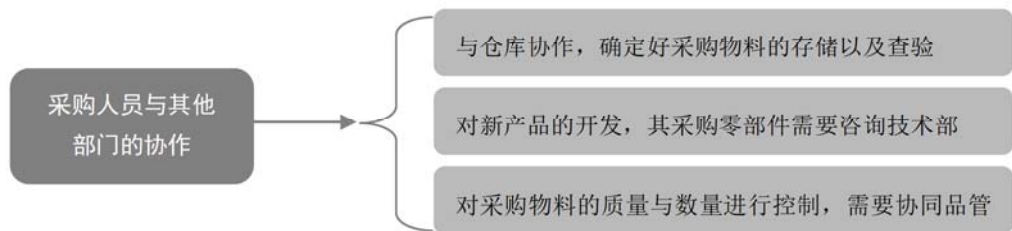


图 2-17 采购人员与其他部门的协作

5. 对接供应商

与供应商沟通，是采购人员的日常工作。采购一项产品，在选择供应商、确定供应商、评估供应商，以及管理供应商等方面都会涉及与供应商的对接。其中，产品的合格证明、合同的签订、供应商的交货期，以及供应商的售后服务等需要采购人员重

点关注。图 2-18 所示为企业对接供应商的流程。



图 2-18 企业对接供应商的流程

专家提醒



企业在对接供应商时，需要与供应商进行友好沟通，因为新型的采购方与供应商的关系是一种平等互惠、合作共赢的关系。为了构建这类新型关系，采购方与供应商之间应建立同样的价值观念。例如，在降低成本与获得效益方面的追求等，以及双方保持信任，进行信息互通共享。

2.2.2 岗位要求

因企业的采购需求和工作的不同，采购的不同岗位会有不同的要求，具体表现在采购产品的质量以及采购人员的任职资格两个方面。下面就这两个方面进行详细说明。

1. 对采购产品的要求

采购的目的是获取产品，且采购的各个岗位设置也是为了达到这一目的，因此采购岗位的首要要求是采购人员能及时、高效、保质保量地完成采购产品的任务，如图 2-19 所示。



图 2-19 对采购产品的要求



2. 对采购人员的要求

由于采购的工作内容涉及多个方面，通常企业会根据其不同的内容设置不同的工作岗位，而每一个岗位对采购人员的能力要求也会有所不同。图 2-20 所示为某企业不同的采购岗位对采购人员的任职要求。

部门	岗位	教育背景	基本技能	经验	职责	权限
公司	管理者代表	中等或以上学历	具有良好的沟通、协调和指挥能力，能与各级人员做好沟通，了解本公司产品的生产流程	具有四年以上工作经验，并有两年以上本公司管理经验	建立、实施和保持质量管理体系及其内外部联系 向总经理报告质量管理体系的运行情况，在全体员工中形成顾客至上的意识	有权督促各部门按文件规定要求作业，并按规定要求开展内部审计
办公室	主任	中等或以上学历	有良好的沟通、协调能力，能与各级人员进行沟通，熟悉国家有关劳动人事法规	具有四年以上工作经验，并有两年以上文档管理经验	1. 做好文档及各项规章制度管理工作； 2. 制订培训计划并协助组织培训工作； 3. 根据公司的需求情况负责招聘员工	有权对横向部门进行协调
供销科	科长	中等或以上学历	1. 具有良好的谈判技能和良好的市场意识； 2. 具有良好的成本意识，能在质量、成本、价格、服务上进行综合评价； 3. 具有良好的领导能力，能处理市场营销过程中出现的各类突发性事件	1. 具有四年以上工作经验，并至少有三年以上的销售经历； 2. 具有本行业的实际工作经验	1. 组织市场调研了解顾客需求，了解竞争对手情况，扩大产品销售； 2. 做好合同评审工作，与顾客传递信息，及时处理顾客反馈意见，切实做好售后服务工作； 3. 保证产品按期交付顾客，满足顾客要求； 4. 在市场上开发合适的供方，持续监控供方的供货业绩	1. 顾客反映质量问题，有权督促生产厂家采取措施进行改进； 2. 有权要求生产部门按顾客的交货期限进行交货
	业务员	中等学历	1. 具有良好的谈判技能； 2. 具有良好的市场意识，能与外界客户进行谈判	1. 具有三年以上的采购经验； 2. 具有营销工作的实际经验，熟悉本公司产品的一般性能	1. 按计划负责原辅材料的采购，保证采购的质量符合标准； 2. 监控供方的供货业绩和质量； 3. 及时完成领导分配的营销任务，做好售前、售中、售后服务工作	对不合格的材料有权拒绝采购，并有权建议另选供方

图 2-20 某企业不同采购岗位对采购人员的任职要求

2.2.3 绩效考核

绩效考核是企业为确保采购成功而采取的一种考核方式。绩效考核主要通过制定采购标准、实行奖惩机制来激励采购人员。考核指标以前文提到的 5R 为标准。绩效考核原则的具体说明,如图 2-21 所示。

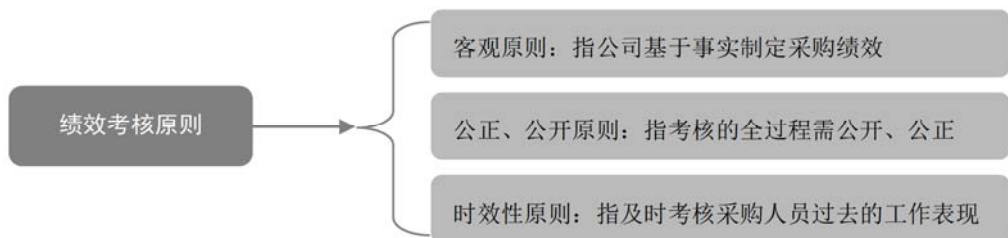


图 2-21 绩效考核原则

企业制定绩效考核的方式,主要以目标管理与工作表现比对的方式进行。其中,目标管理可以制定采购目标管理卡(模板如图 2-22 所示),工作表现也可以制定专门的员工绩效考核管理办法(模板如图 2-23 所示)。

项目 次序	目标 (项目及数值)	重要 性/%	工作计划	阶段	工作进度/%				工作条件	自行 检讨	考 评
					3月	6月	9月	12月			
1	降低采购成本 5%~10%	35	检查同类物品购买数量,协议付款条件,以1月份为参考标准	计划	15	20	30	35	加强工程设计通用性		
				实绩							
2	提高交期准确率至95%	25	加强厂商辅导,严格制定厂商评鉴与奖惩标准,把握采购前置期	计划					生产计划的稳定性		
				实绩							
3	每月开发新供应商5家	20	了解专业期刊资讯,针对供应商较集中的物品开发新厂商	计划					减少策略性限制		
				实绩							
4	加速呆滞料处理,控制于库存总额5%以内	15	每月召开呆滞料处理会议审核把关,定期追踪生产变更状况	计划	25	25	25	25	减少工程设计变更		
				实绩							
5	提高事务效率,简化工作流程	5	检查电话订货的可行性,扩大小量采购,借助计算机进行处理	计划	20	25	25	30	计算机购买		
				实绩							

图 2-22 采购目标管理卡模板



XXXX工程有限公司员工绩效考核管理办法

第一章：总则

第一条 为全面了解、评估员工工作绩效，提高企业对人力资源控制和配备的有效性，通过科学考核发现人才、使用人才，为员工提供一个竞争有序、积极向上的工作氛围，特制定本办法。

第二章：适用范围

第二条 本办法适用于公司全体员工。

第三章：考核原则

第三条 坚持公平、公正、公开的“三公”原则。要求考核者对所有的考核对象一视同仁、对事不对人。坚持定量与定性相结合，建立科学的考核要素体系与考核标准。

第四条 坚持全方位考核的原则。采取自我鉴定、上下级之间考评、外部考评、考核领导小组考核相结合的多层次考核方法，使所有层次的员工均有机会参与公司管理和行使民主监督权力。

第五条 坚持责、权、利三者相结合的原则。

第六条 坚持实行考核定期化、制度化的原则。

第四章：考核目的

第七条 考核目的：

1. 确定员工岗位薪酬、奖金、福利待遇的重要依据；
2. 确定员工职务晋升、岗位调配的重要依据；
3. 获得专业（技能）培训、潜能开发的主要依据；
4. 鞭策后进、激励先进；

图 2-23 员工绩效考核管理办法模板

2.2.4 品德素养

采购关乎企业的整个生产环节，是企业(尤其是制造型企业)运营成功的关键，因此采购的成功尤为重要。

大部分企业为表现出对采购的重视，会在招聘采购人员时，对其思想品德、职业素养等进行评估，而这些标准也是采购人员从事采购这一工作所必需的条件。图 2-24 所示为某企业制定的采购员职业道德守则。

具体而言，采购人员的品德素养涵盖思想品德素养、学问学识素养和采购能力素养 3 个方面，详细说明如图 2-25 所示。

企业为提高采购人员的素养，通常会采取以下措施，如图 2-26 所示。

作为一名采购人员，若想提高自身的职业素养，采购人员可在采购的理论知识、采购视野和品行 3 个方面采取有效措施，详细说明如图 2-27 所示。

此外，在提高企业采购人员的品德素养时，还可结合“三位一体”的道德采购原则采取相应的措施，如图 2-28 所示。

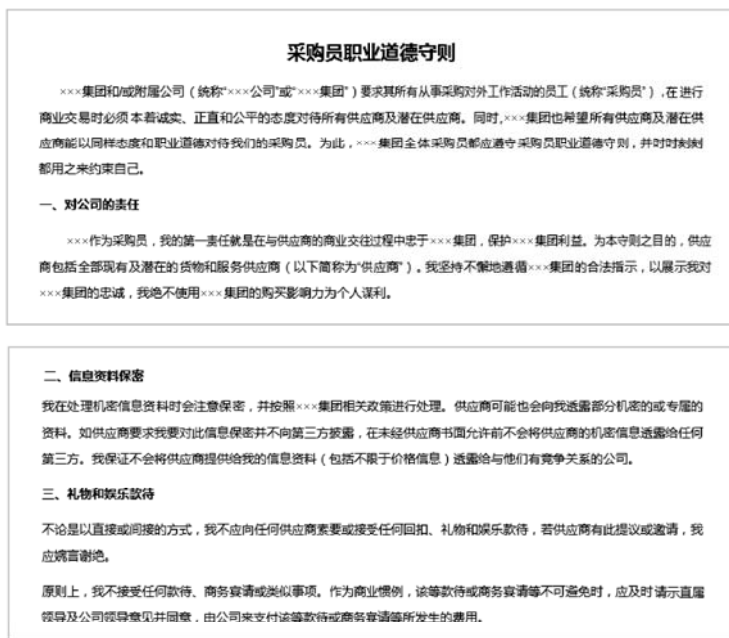


图 2-24 某企业制定的采购员职业道德守则

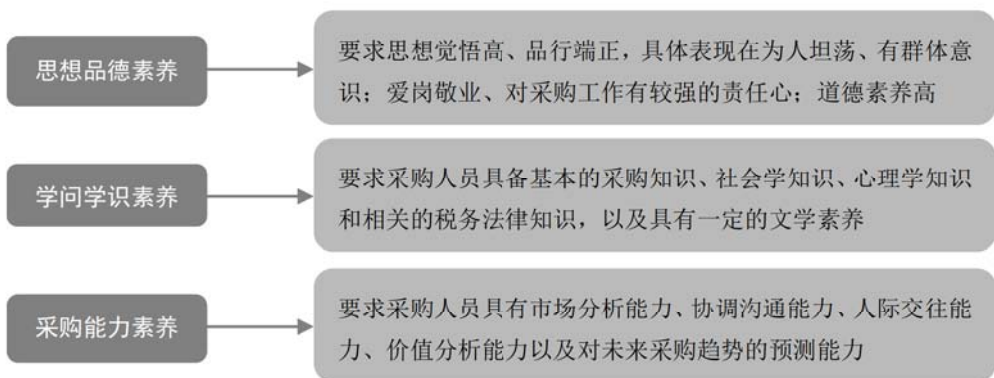


图 2-25 采购人员的品德素养

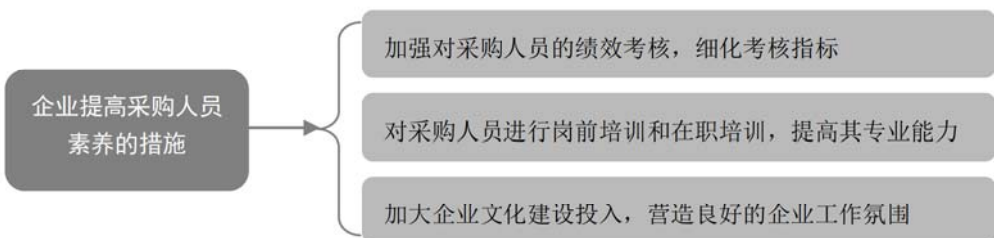


图 2-26 企业提高采购人员素养的措施

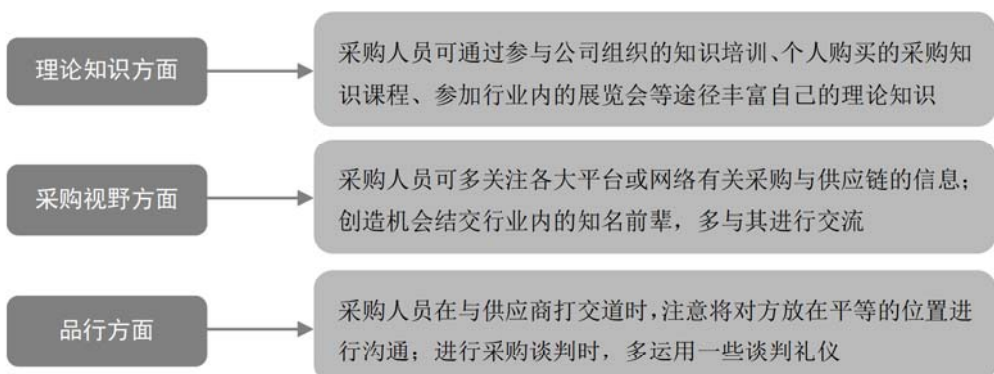


图 2-27 采购人员提高自身职业素养的有效途径

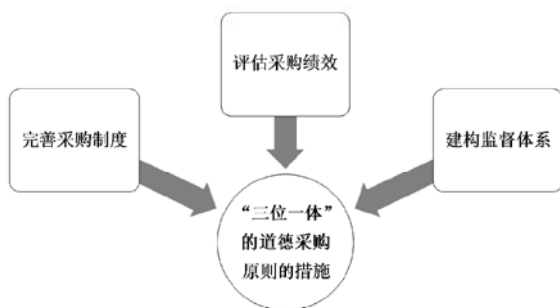


图 2-28 “三位一体”的道德采购原则的措施

所谓道德采购，是企业给予社会的采购承诺。采购承诺是指企业从诚信经营的道德层面出发，保证会所销售的产品是合法合理的，主要表现为承诺采购的商品来自正规渠道且是合法的，其运行涵盖产品生产过程、监管、控制等机制，如图 2-29 所示。

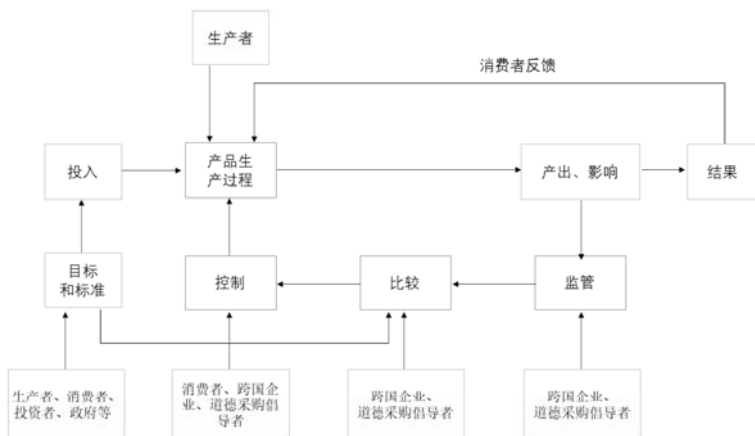


图 2-29 道德采购的运行机制

2.3 未来发展：采购工作的机遇与挑战

案例思考：

近年来，互联网的快速发展为企业的采购工作提供了很大的便利，企业可以通过采购云平台了解到更多供应商的信息、快速筛选出所需物品以提高采购的效率，但与此同时，纷繁复杂的信息又难以辨认真假，增加采购的成本。对此，你怎么看？

随着社会经济形势的不断发展变化，从事采购的专职人员会面临许多机遇与挑战。例如，在采购物品的运输方面存在困难，但同时人们又开发出了新型的无接触运输方式等。

对于在职的采购人员或即将成为采购人员的人而言，提前了解机遇与挑战并存的局面，可帮助其预先采取一定的应对措施。本节将对采购工作中遇到的机遇与挑战进行具体介绍。

2.3.1 机遇与挑战

在新形势下，从事采购工作的采购人员会面临哪些机遇与挑战呢？下面先介绍采购工作中遇到的挑战，再介绍其机遇。

1. 采购工作中遇到的挑战

采购人员进行采购工作时，可能会面临以下几个挑战，具体如图 2-30 所示。

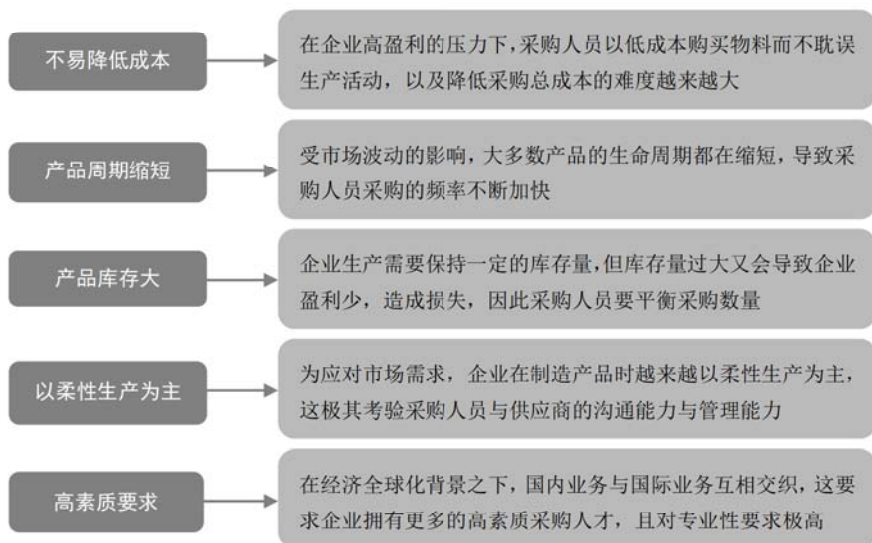


图 2-30 采购人员可能面临的挑战



随着“互联网+”模式的开展,传统的采购思维受到冲击,采购方式在面临转型升级时,也遇到了一些难题,这对采购人员提出了较高的要求。以“互联网+”招标采购为例,在采购过程中面临着以下几个难题,如图2-31所示。

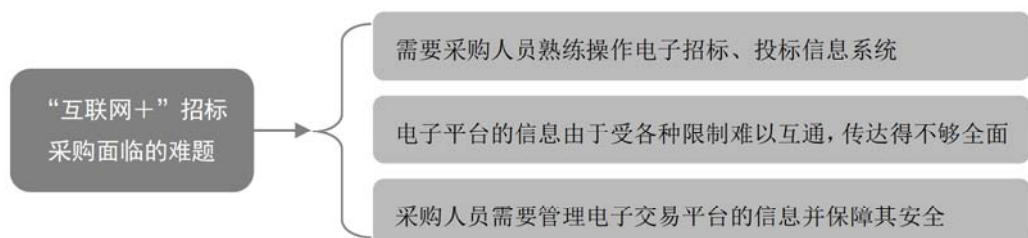


图 2-31 “互联网+”招标采购面临的难题

专家提醒



“互联网+”即“互联网+各个传统行业”,是基于互联网发展而催生出来的一种新型经济形态,广泛运用于工业、商贸、智慧城市和通信、交通等多个领域,有助于企业产业升级与社会资源的合理配置。

2. 采购工作中的机遇

新形势下,采购工作在面临众多挑战的同时,也带来了一些机遇,具体表现在以下4个方面。

(1) 大数据的运用。大数据的运用是指采购过程中使用信息技术整合或筛选信息来完成采购。以政府采购云平台(见图2-32)为例,它可通过比对供应商的历史数据来预测其中标的概率。



图 2-32 政府采购云平台

(2) 区块链的运用。区块链的运用是指将同一系统内的信息分为不同的区块，每个区块分别包含一个信息，共同组合成为一个链条，在采购中主要用于采购物品的物流追踪。例如，沃尔玛采用区块链的模式对猪肉的运输过程进行追踪。区块链由包含区块头和交易记录的多个区块共同组成，如图 2-33 所示。每形成一个新的区块，系统都会将其接到上一个区块的后面，从而构成一条由区块组成的长链。

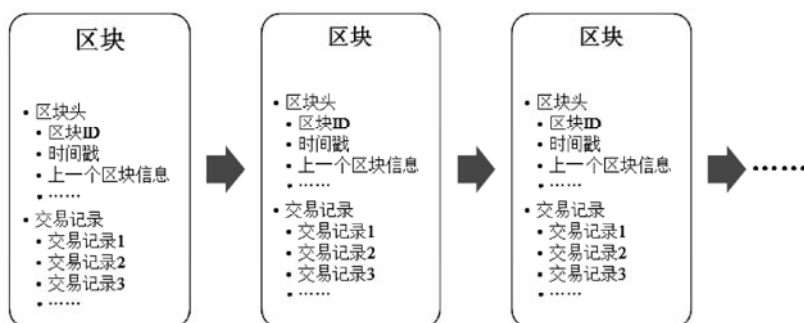


图 2-33 区块链由多个区块组成



专家提醒

对于区块链，可简单地理解为用链接把区块连接起来，其本质就是一个记录所有交易的大账本，所有人都可以按照序列查询、打包成块的数据。

(3) 采购云的兴起。采购云即电子采购平台，其功能与个人购物中常用的电子购物平台类似，是按照企业资源计划(enterprise resource planning, ERP)为企业定制采购服务的一种系统。图 2-34 所示为某采购云平台的服务。



图 2-34 某采购云平台的服务

值得注意的是，ERP 是为制造业企业提供采购计划并拟定服务的一种信息系统，它可以涵盖整个供应链范围。图 2-35 所示为 ERP 的涵盖业务。

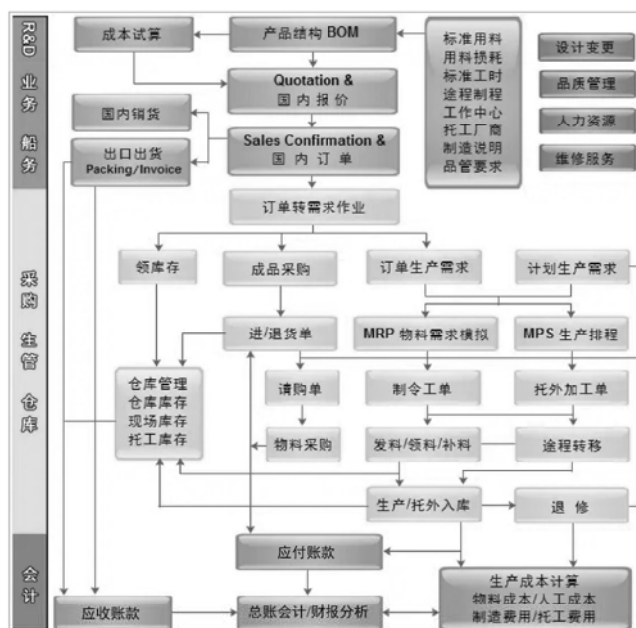


图 2-35 ERP 的涵盖业务

其中, BOM 是 bill of material 的缩写, 是指物品清单; Quotation 是指行市, 是贸易往来中的市场报价; Packing/invoice 意为包装或发票; Sales Confirmation 意为销售确认书; MRP 是 material requirement planning 的缩写, 意为物资需求计划; MPS 是 master production schedule 的缩写, 意为主生产计划, 这些都是拟订采购计划时需要用到的数据或信息。

(4) 采购变革。在新形势背景之下，企业变革采购中的采购组织、采购流程与采购人员等事项迫在眉睫。具体而言，企业需要进一步培训采购管理人员、优化采购业务流程，以及适当地使用采购技术。

《保障中小企业款项支付条例》(以下简称《条例》)的出台为企业的采购带来了一些机遇,让采购人员有了更多的发挥空间,具体说明如图 2-36 所示。

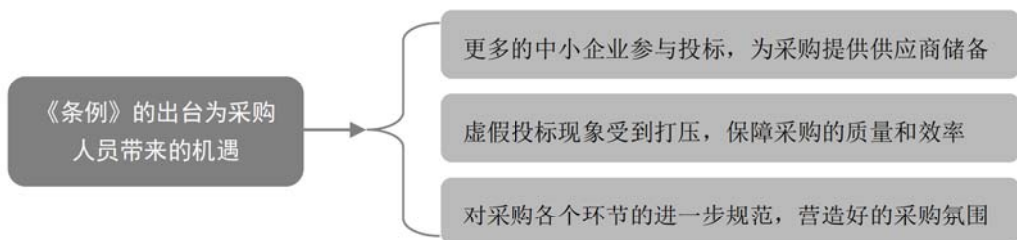


图 2-36 《条例》的出台为采购人员带来的机遇



专家提醒

《保障中小企业款项支付条例》是为营造好的采购与供应环境而出台的及时支付款项的法规，与采购息息相关。图 2-37 所示为《保障中小企业款项支付条例》的部分内容。

第二条 机关、事业单位和大型企业采购货物、工程、服务支付中小企业款项，应当遵守本条例。

第三条 本条例所称中小企业，是指在中华人民共和国境内依法设立，依据国务院批准的中小企业划分标准确定的中型企业、小型企业和微型企业；所称大型企业，是指中小企业以外的企业。

中小企业、警戒线大型企业依合同订立时说涉迎的企业规模类型确定。中小企业与机关、事业单位、大型企业订立合同时，应当主动告知其属于中小企业。

第四条 国务院负责中小企业促进工作综合管理的部门对机关、事业单位和大型企业及时支付中小企业款项工作进行宏观指导、综合协调、监督检查；国务院有关部门在各自职责范围内，负责相关管理工作。

县级以上地方人民政府负责本行政区域内机关、事业单位和大型企业及时支付中小企业款项的管理工作。

第五条 有关行业协会商会应当按照法律法规和组织章程，完善行业自律，禁止本行业大型企业利用优势地位拒绝或者迟延履行中小企业款项，规范引导其履行及时支付中小企业款项义务，保护中小企业合法权益。

第六条 机关、事业单位和大型企业不得要求中小企业接受不合理的付款期限、方式、条件和违约责任等交易条件，不得违约拖欠中小企业的货物、工程、服务款项。

图 2-37 《保障中小企业款项支付条例》的部分内容

2.3.2 对策与建议

若采购工作处于上述情形中，采购人员可以采取怎样的对策来迎接挑战与抓住机遇呢？下面从企业的采购组织与采购人员两个层面，为大家提供一些对策与建议。

1. 采购组织层面

采购组织的行为由企业整体来决策，因此采购组织代表了企业层面。在新形势的浪潮下，采购组织可从以下 4 个方面采取措施。

(1) 加大采购的招标力度，为企业发掘出更多、更好的供应商资源，具体措施如图 2-38 所示。

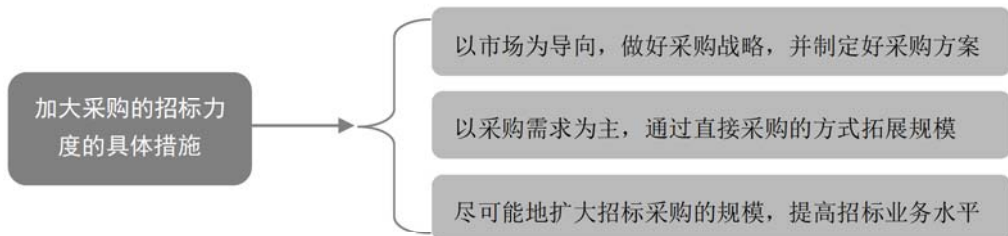


图 2-38 加大采购的招标力度的具体措施



(2) 推进境外采购与完善仓储物流，为采购产品的多元化与安全化提供保障，具体内容如图 2-39 所示。

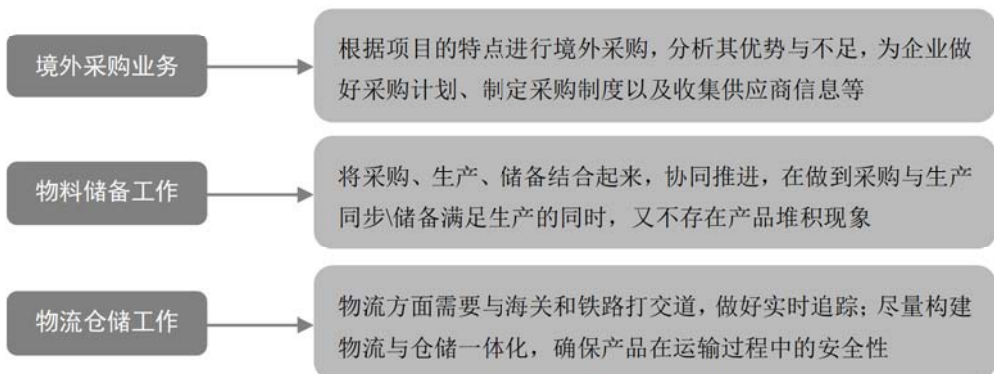


图 2-39 推进境外采购与完善仓储物流的具体内容

(3) 加强风险防控，做好“居安思危”的准备。企业进行风险防控的准备如图 2-40 所示。

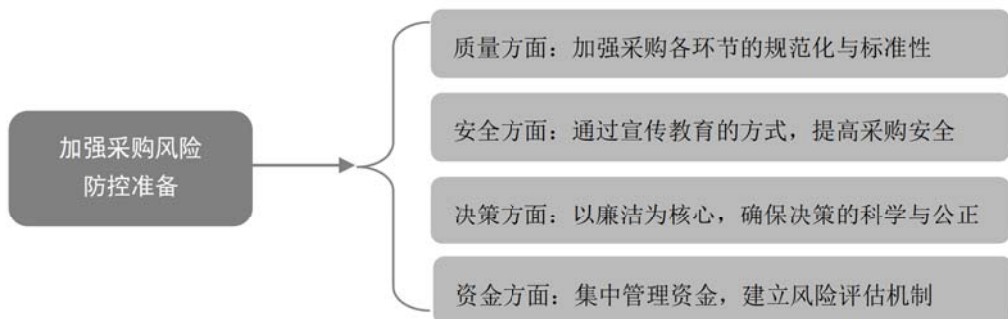


图 2-40 加强采购风险防控的准备

专家提醒



采购任务主要由采购组织负责、其他组织协同。例如，采购产品运输不及时，耽误企业生产，或是产品在质量上出现问题，无法追究责任等，都由采购组织负责。因此，采购组织要在采购的各个环节做好管理与监督，做好风险规避。

(4) 严格管理采购组织，推进各项机制与体系的建立，具体包含以下几点。

- 完善业务流程机制，按照国际采购物品的标准来完善。图 2-41 所示为《机电产品国际招标投标实施办法(试行)》中的部分规定。

机电产品国际招标投标实施办法（试行）

第一章 总则

第一条 为了规范机电产品国际招标投标活动，保护国家利益、社会公共利益和招标投标活动当事人的合法权益，提高经济效益，保证项目质量，根据《中华人民共和国招标投标法》（以下简称招标投标法）、《中华人民共和国招标投标法实施条例》（以下简称招标投标法实施条例）等法律、行政法规以及国务院对有关部门实施招标投标活动行政监督的职责分工，制定本办法。

第二条 在中华人民共和国境内进行机电产品国际招标投标活动，适用本办法。

本办法所称机电产品国际招标投标活动，是指中华人民共和国境内的招标人根据采购机电产品的条件和要求，在全球范围内以招标方式邀请潜在投标人参加投标，并按照规定程序从投标人中确定中标人的一种采购行为。

本办法所称机电产品，是指机械设备、电气设备、交通运输工具、电子产品、电器产品、仪器仪表、金属制品等及其零部件、元器件。机电产品的具体范围见附件1。

第三条 机电产品国际招标投标活动应当遵循公开、公平、公正、诚实信用和择优原则。机电产品国际招标投标活动不受地区或者部门的限制。

图 2-41 《机电产品国际招标投标实施办法(试行)》中的部分规定

- 建立信息安全管理体系统，可结合 ERP 进行系统开发，深入信息互通与技术的运用。
- 制定采购物品的标准，以专业团队的指导意见制定采购入库和入库后的维护标准。
- 优化各项采购规章制度，对过时、不适配、无效的内容进行删减，形成完善且可实施的制度。
- 组建专业的采购团队，以采购目标为导向，制订人才培养计划，组建专业化、系统化的人才队伍。
- 严格执行公开、透明的绩效考核，以采购效益为目标，构建绩效考核机制，加大采购绩效与薪资比例、岗位晋升、评优等的匹配度。

2. 采购人员层面

采购人员在面对采购工作中存在的挑战与机遇时，应采取怎样的措施呢？首先采购人员应重视职业规划，然后提升采购能力，具体说明如下。

(1) 重视职业规划。这里所说的采购人员的职业规划，主要是指采购人员对岗位发展的职业规划。设置详细的岗位需求，有助于激发采购人员的工作动力。图 2-42 所示为采购人员的岗位发展参考。

(2) 提升采购能力。提升采购能力具体包含以下内容，如图 2-43 所示。



1. 采购助理 → 采购工程师 → 采购经理（供应链经理）→ 采购总监（供应链总监）
2. 采购助理 → 采购工程师 → 采购经理（供应链经理）→ 生产（质量）经理 → 运营总监（GM）
3. 采购助理 → 采购工程师 → 采购经理（供应链经理）→ 创业
4. 采购助理 → 采购工程师 → 采购经理（供应链经理）→ 采购总监（供应链总监）→ 高级培训师

图 2-42 采购人员的岗位发展参考

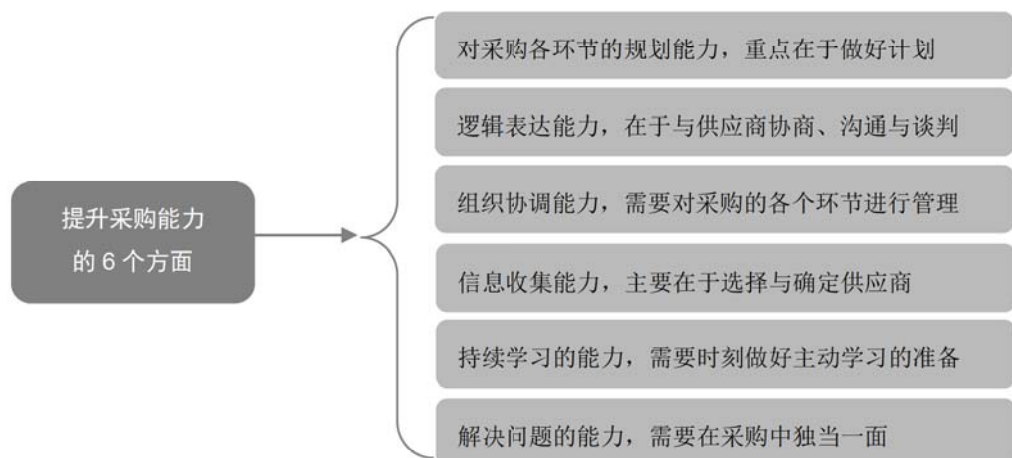


图 2-43 提升采购能力的 6 个方面