



高职高专物流专业新课改规划教材

省级精品资源共享课配套教材

采购管理实务

刘刚桥 主 编

师建华
麦 影

林 宓
周友良

副主编

- ◆ 特色：以某企业的真实采购活动为案例贯穿全书所有教学任务
- ◆ 资源：提供PPT课件、习题库、教学案例、微课动画等教辅资源

清华大学出版社

高职高专物流专业新课改规划教材

采购管理实务

刘刚桥 主 编

师建华 林 宓 副主编
麦 影 周友良

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书结合最新的职业教育理念及社会对采购人才的需求情况,本着“理论够用、注重实训”的原则,贯彻“任务驱动、项目引领”的教学理念,以培养职业能力为核心,以工作实践为主线,以工作过程为导向,用任务进行驱动,建立以行动体系为框架的现代课程结构。

本书共9个学习项目,18个训练任务。其中,项目一为采购与供应认知,引导学生对采购进行初步认识;项目二至项目九按照采购作业流程设置,依次为采购需求分析与计划制定、供应商开发与选择、采购方式确定、采购价格与成本控制、采购谈判与合同订立、采购过程管理、供应商管理、采购风险管理与绩效评估。

本书内容新颖、突出技能训练,并提供丰富的教学资源,适合作为高职高专物流专业教学用书,也可作为工商管理、电子商务、市场营销专业相关课程的教学用书,还可作为采购从业人员和物流产业相关人员的学习、培训参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务 / 刘刚桥 主编. —北京:清华大学出版社, 2018

(高职高专物流专业新课改规划教材)

ISBN 978-7-302-50524-2

I. ①采… II. ①刘… III. ①采购管理—高等职业教育—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 139425 号

责任编辑:崔 伟 高晓晴

封面设计:孔祥峰

版式设计:思创景点

责任校对:成凤进

责任印制:董 瑾

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:19.5 字 数:462 千字

版 次:2018 年 8 月第 1 版 印 次:2018 年 8 月第 1 次印刷

定 价:45.00 元

产品编号:078895-01

前言

进入 21 世纪以来,随着经济全球化与信息技术的发展,中国经济加快了与世界经济的接轨。2011 年,中国成为世界第二大经济体,并已经成为全球重要的采购中心和制造中心。同时,企业也越来越深刻地认识到采购职能对提高企业运作效率和增强竞争力的巨大潜力,采购与供应链管理作为一种先进的管理理念和组织方式,已成为企业参与市场竞争的重要战略。然而,我国企业过去一直采用的传统采购模式明显不适应现代企业发展和国际竞争的要求。因此,我们紧跟国际采购与供应管理的最新发展,结合当前职业教育“以能力为本位、以就业为导向、以学生为主体”的教育理念,以培养知识完备、具有较强适应能力和动手能力的现代采购人才为目标,编写了这本教材。

本书围绕企业采购业务与管理所涉及的各工作环节和流程,以真实的采购活动顺序(作业流程)为主线进行内容设计,合理选择学习项目与任务,重新序化课程内容。本书包含 9 个学习项目,18 个训练任务。其中,项目一为采购与供应认知,引导学生对采购进行初步认识,项目二至项目九按照采购作业流程设置,依次为采购需求分析与计划制定、供应商开发与选择、采购方式确定、采购价格与成本控制、采购谈判与合同订立、采购过程管理、供应商管理、采购风险管理与绩效评估。本书内容在原《采购与供应管理实务》基础上进行了修订,将原来各教学任务相对独立的任务情境修订为以 SD 公司案例贯穿全书所有教学任务,并根据采购作业流程及技能要求重新梳理了内容体系,体例上新增了教学建议和任务评价,为授课老师提供了教学便利。

本书特色主要体现在以下几个方面:

1. 定位清楚,适用性强

本书结合最新的职业教育理念及社会对采购人才的需求情况,本着“理论够用、注重实训”的原则,贯彻“任务驱动、项目引领”的教学理念,以培养职业能力为核心,以工作实践为主线,以工作过程为导向,用任务进行驱动,建立以行动体系为框架的现代课程结构。因此,本书定位为高职高专教材,针对性与适用性强。

2. 内容新颖,方便实用

在编写体例上,本书每个学习任务以案例导入开篇,中间贯穿知识准备、拓展知识、拓展阅读、拓展训练、案例分析,并以技能训练、任务评价、拓展提升、同步测验结尾。理论知识够用且通俗易懂,知识点明确。

3. 基于流程,突出技能

本书内容遵循企业采购活动的基本过程和规律,以典型采购工作流程为逻辑主线进行设计,以采购真实任务活动为载体,以问题和任务驱动为导向,以解决实际工作问题来设

计技能训练项目，突出实践教学环节，充分体现工学结合的特点。

4. 实现“教、学、做”一体化

本书强调以学生为主体，以能力培养为本位，针对每个学习任务设计了课堂内的任务分析与训练环节，引导学生主动学习，适用于各种教学方法；同时，为了强化学习效果，每个学习任务配备了技能训练项目，既可作为实训项目或课外作业，也可根据需要，作进一步的拓展任务训练，培养学生的综合能力，真正实现教、学、做一体化。

5. 课程资源丰富

本书是广东省精品资源共享课“采购与供应链管理”的配套教材，可为授课教师提供多媒体课件、习题库、教学案例、部分微课动画等丰富的教学资源。教师扫描右侧二维码，审核通过后即可获取。



教学资源

本书由顺德职业技术学院刘刚桥任主编，顺德职业技术学院师建华、广东轻工职业技术学院林宓、广州城市职业学院麦影、东莞职业技术学院周友良任副主编，惠州经济职业技术学院陈宝丹、广东轻工职业技术学院张幸、肇庆科技职业技术学院刘锦参编。本书在编写过程中还得到了顺德职业技术学院高新和、广东轻工职业技术学院李超锋、广东工贸职业技术学院杨嘉伟的帮助与支持，北京络捷斯特科技发展股份有限公司参与了本书教学案例与教学任务的开发与设计，在此表示衷心的感谢！

另外，本书在编写过程中参阅、借鉴和引用了大量国内外有关采购与物流的论文和著作，以及许多报刊媒体和专业网站的资料，唯恐遗漏，不论是否在书后列出，在此一并表示最诚挚的谢意！

由于作者编写水平有限，成稿时间仓促，再加上采购理论与实践日新月异，书中观点或表述难免存在不当之处，恳请各位专家和广大读者批评指正！

再次感谢所有在本书编写出版过程中给予支持和帮助的朋友们！

编 者

2018年7月

目 录

项目一 采购与供应认知	1
任务一 采购与供应	2
任务二 采购职业岗位	17
项目二 采购需求分析与计划制定	39
任务一 采购需求分析	40
任务二 采购计划与预算制定	53
项目三 供应商开发与选择	75
任务一 供应商调查与开发	76
任务二 供应商选择与评估	91
项目四 采购方式确定	105
任务一 招标采购	106
任务二 电子采购	126
项目五 采购价格与成本控制	149
任务一 采购价格分析	150
任务二 采购成本控制	165
项目六 采购谈判与合同订立	185
任务一 采购谈判	186
任务二 采购合同签订	199
项目七 采购过程管理	215
任务一 采购交货管理	216
任务二 采购结算管理	226
项目八 供应商管理	240
任务一 供应商关系管理	241
任务二 供应商绩效考核	253
项目九 采购风险管理 with 绩效评估	269
任务一 采购风险管理	270
任务二 采购绩效评估及改善	277
附录	297
参考文献	304

项目一

采购与供应认知



案例导入

SD 公司是国内一家自行车专业制造商之一，公司拥有先进的焊接、检测设备及大型的全自动静电喷涂流水线和装配线，生产五大系列 14 个品牌的自行车。SD 公司广东子公司主要负责生产 3 种型号的普通自行车，包括 3 种生产流水线和 4 种组装流水线。广东子公司采购部负责该子公司日常生产所需要的物资采购。

近期由于个人原因，原采购部经理李立三离职了，总经理调任生产部经理宋杰担任采购部经理。宋杰自信满满，认为自己肯定能胜任采购部经理这个职位。宋杰认为自己在生产部门工作这么多年，对自行车生产过程和采购原材料、零部件都了如指掌，觉得采购工作是小菜一碟。

然而过了短短一个月时间，宋杰就被采购部的工作弄得焦头烂额，原材料到货后存在质量问题，导致生产车间停产；还因为购买前没有搞懂技术参数，买来的商品不符合技术部的要求；领导交代车床设备采购要进行招标，而自己不懂招标程序；采购部门内部员工职责不清、工作散漫、工作效率低等诸多问题都要他亲自处理。宋杰这才意识到采购工作并不简单，不是单纯的买东西，采购里面隐藏着大学问，需要从最基本的采购知识开始学习，才能迎刃而解上面的问题。



想一想

1. 什么是采购及采购管理？
2. 采购部门的职能及各岗位职责是什么？
3. 采购的基本作业流程是怎样的？
4. 如何做好采购管理工作？

任务一 采购与供应

教学目标

知识目标	1. 熟悉采购与供应活动的基本概念 2. 了解采购与供应管理的作用 3. 掌握采购与供应的基本流程与基本要素
技能目标	1. 能够梳理不同企业的采购流程 2. 能够树立现代采购管理理念
素养目标	培养学生独立思考、严谨细致的学习能力，初步树立现代采购理念

教学建议

建议课时	2 课时
教学重点	采购流程
教学难点	采购的价值、采购部门与其他部门的关系
教学方法	任务驱动教学法；案例教学法；情境教学法
教学手段	小组讨论、实际模拟训练
组织形式	全班每 4~5 人为一组，每组设一名组长，组员合理分工
教学过程	任务引入→任务训练→任务分析→小组讨论→总结与点评
学生活动	1. 课前查阅采购与供应的相关知识 2. 以小组讨论的形式完成任务训练
教师活动	学生在完成任务训练的过程中教师巡回指导、个别交流，教师检查与评定

任务引入

短短一个月时间，宋杰就被采购部的工作弄得筋疲力尽，自己每天加班就算了，还经常受到领导和其他部门同事的抱怨和指责：生产部经理抱怨采购的商品有质量问题，影响交货周期，为了赶期，员工加班怨声载道；财务部经理抱怨采购成本过高，导致资金积压，现金周转不灵活。宋杰原以为采购是个简单的活，没想到还有这么多问题。

任务训练

1. 日常生活中，我们也会经常购买生活用品，日常购买和采购有什么不同？采购中需要关注哪些基本要素？
2. 不管是大企业还是小企业，都会设有采购部门。采购的作用是什么？采购的基本流程又是怎样的？

3. 案例中宋杰为什么会受到其他部门同事的指责, 采购会影响其他部门的工作吗? 采购和其他部门之间又是什么关系?

任务分析

采购是一个十分普遍的概念, 尤其是在市场经济激烈竞争的环境中, 大到政府采购, 小到个人购买活动, 我们几乎每天都在进行各种各样的采购活动, 以满足日常的生活和消费需求。本任务以小组为单位, 通过上网检索或者去图书馆查阅资料获得采购及采购管理的相关知识, 小组内成员相互讨论, 完成任务训练的操作。

实施步骤

1. 课堂内分组讨论完成任务训练。
2. 各组展示讨论结果并陈述主要观点。
3. 教师总结与点评。



知识准备

一、采购与供应管理的理解

(一) 采购与供应

采购是一种常见的经济活动, 从日常生活到企业运作, 人们都离不开它。采购的概念有狭义与广义之分。狭义的采购是指买东西, 也就是企业根据需求, 提出采购计划, 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。这种以货币换取物品与服务的方式是最普遍的采购途径。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外, 还可以采用各种途径来取得物品的使用权, 如租赁、借贷和交换等, 以达到满足需求的目的。对采购的理解主要包含以下基本含义:

(1) 所有采购都是从资源市场获取资源的过程。采购是企业与市场联系的纽带, 采购过程实际上就是从市场获取资源的过程。

(2) 采购是商流、物流、信息流相结合的过程。商流是指发生交易活动时进行的对货物所有权的转移, 物流是指货物实体发生转移的过程, 商流是无形的, 但物流是有形的, 是可以看得到的。

(3) 采购是一种经济管理活动。既然是一种经济活动, 就要遵循经济规律, 追求经济效益, 要进行收益与成本分析; 同时, 采购还是一种管理活动, 在采购过程中需要进行计划、组织、协调与控制等。

供应是指供应商或卖方向买方提供产品和服务的全过程, 供应也意味着采购部门采购企业需要的商品满足企业内部的需求, 因此, 采购与供应是两个相辅相成的过程。只有存在采购, 表明存在需求, 供应才显得有意义; 而如果没有供应, 也采购不到物品。

通常, 一个企业可能同时扮演采购者与供应者两种角色, 它既要向其供应商采购零部

件满足生产的需求，又要向它的客户供应产品，把这种供需关系延伸到企业外部。供应过程就形成了一个围绕核心企业，通过信息流、资金流、物流的控制，从采购原材料开始，制成中间品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的一个环环相扣的链状过程，就形成了供应链。



制造企业采购与消费品采购之间的区别，如表 1-1 所示。

表 1-1 制造企业采购与消费品采购之间的区别

对比项目	制造企业采购	消费品采购
采购目的	保证生产	满足个人需要
采购动机	主要出于理性考虑	带有个人喜好或冲动
采购功能	专业职能、企业行为	消费者个人行为
采购决策	多人参与、程序化过程	个人决定
产品与市场知识	系统、宽广	零散、有限
采购量	大	小
采购需求	由生产及发展驱动、波动性强	由生活所需导向、通常较稳定
采购市场价格	弹性有限	弹性相对较大
顾客	数量有限、往往地域性集中	数量很多、地域分散



国务院办公厅印发

《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》

《意见》指出，供应链是以客户需求为导向，以提高质量和效率为目标，以整合资源为手段，实现产品设计、采购、生产、销售、服务等全过程高效协同的组织形态。推进供应链创新与应用，有利于推动集成创新和协同发展，是落实新发展理念的重要举措；有利于促进降本增效和供需匹配，是供给侧结构性改革的重要抓手；有利于打造全球利益共同体和命运共同体，推进“一带一路”建设落地，是引领全球化、提升竞争力的重要载体。

《意见》指出，要深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念、新思想、新战略，以提高发展质量和效益为中心，以供应链与互联网、物联网深度融合为路径，以信息化、标准化、信用体系建设和人才培养为支撑，创新发展供应链新理念、新技术、新模式，高效整合各类资源和要素，打造大数据支撑、网络化共享、智能化协作的智慧供应链体系。到 2020 年，形成一批适合我国国情的供应链发展新技术和新模式，基本形成覆盖我国重点产业的智慧供应链体系，培育 100 家左右的全球供应链领先企业，使中国成为全球供应链创新与应用的重要中心。

《意见》立足振兴实体经济，提出了六项重点任务：一是构建农业供应链体系，提高农业生产组织化和科学化水平，建立基于供应链的重要产品质量安全追溯机制，推进农村一、二、三产业融合发展；二是推进供应链协同制造，发展服务型制造，促进制造供应链可视化和智能化；三是应用供应链理念与技术，推进流通与生产深度融合，提升供应链服务水平，提高流通现代化水平；四是推动供应链金融服务实体经济，有效防范供应链金融风险，积极稳妥发展供应链金融；五是大力倡导绿色制造，积极推行绿色流通，建立逆向物流体系，打造全过程、全链条、全环节的绿色供应链发展体系；六是积极融入全球供应链网络，提高全球供应链安全水平，参与全球供应链规则制定，努力构建全球供应链。

《意见》针对目前我国供应链发展基础薄弱、人才匮乏、治理机制不完善等问题，提出了六方面保障措施：一是营造良好的供应链创新与应用政策环境；二是积极开展供应链创新与应用试点示范；三是加强供应链信用和监管服务体系建设；四是推进供应链标准体系建设；五是加快培养多层次供应链人才；六是加强供应链行业组织建设。

（二）采购管理与供应管理

采购管理是指为了达成生产或销售计划，从适当的供应商那里，在确保质量的前提下，在适当的时间，以适当的价格，购入适当数量的商品所采取的一系列管理活动。

采购管理与采购的区别在于：采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制，是管理活动，是面向整个企业的，不但面向企业全体采购人员，而且也面向企业组织中的其他人员(进行有关采购协调、配合工作的人)，其使命就是要保证整个企业的物资供应，其权利是可以调动整个企业的资源；而采购是指具体的采购业务活动，是作业活动，一般是由采购人员承担的工作，只涉及采购人员个人，其使命就是完成采购部门的具体采购任务，其权利只能调动采购部门分配的有限资源。可见，采购管理和采购并不完全一样。但是，采购本身也涉及具体的管理工作，它属于采购管理。采购管理又涉及具体采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。所以，采购管理和采购两者之间既有区别又有联系。

供应管理是为了保质、保量、经济、及时地供应生产经营所需要的各种物品，对采购、储存、供料等一系列供应过程进行计划、组织、协调和控制，以保证企业经营目标的实现。采购管理与供应管理既有联系也有区别，主要体现在：采购管理是以交易为导向的“战术职能”，而供应管理是以流程为导向的“战略职能”，随着供应管理的发展，企业对其战略职能越来越认同，事实上，许多企业正在用供应管理或采购与供应管理的概念来替代采购管理的叫法，以反映采购职能的变迁。



拓展知识

采购的新发展

基于市场已经由卖方市场向买方市场转换的事实，买方比以前更具支配地位；另外，产品售价和毛利增长方面的压力已经导致物料成本面临越来越大的压力。在这样的背景

下, 采购出现了新的发展, 具体如下。

1. 订单驱动采购

采购由客户需求拉动, 而不是仅仅由内部请购单推动。采购人员应该了解并满足自己企业的客户需求。内部和外部的客户通过资源采购来实现其价值。市场部门的客户需求订单驱动制造订单, 制造订单驱动采购订单, 采购订单驱动供应商。这种准时化的订单驱动模式可以准时满足用户的需求, 从而降低库存成本, 提高物流速度和库存周转率。

2. 反向拍卖采购

反向拍卖是电子采购的一种模式, 它是通过因特网或私营网络实时进行的减价式竞价拍卖。拍卖由企业或代表企业的网络采购公司控制, 通过网络采购公司的专用软件接受多个潜在供应商的竞价, 决定最终供应商和价格, 从而实现采购物料或服务的功能。这些网络采购公司制定了一整套完善的从事在线拍卖的规则; 另外, 他们也提供诸如市场分析、咨询和投标分析等相关的增值服务。网络采购公司的核心技能是信息技术、商品管理和对买卖双方的了解。

3. 战略采购

战略采购又称为双赢采购, 是一种新兴的在合作关系与竞争性关系之间寻求平衡的采购模式。这种模式把供应商看作外部资源, 通过“基于信任的伙伴关系”与供应商进行合作, 供需双方已建立起一种长期、互利的合作关系。需方及时把质量、服务、交货期的信息传给供方, 使供应商按要求提供产品与服务, 同时让供应商了解所供商品的使用情况并提出调整意见。采购部门的职责由对采购商品的管理转变为对供应商的管理。

4. 全球化采购

全球化采购是指在全世界范围内去寻找供应商, 寻找质量最好、价格合理的产品。由于世界各国经济的多样性和差异性, 互相之间具有互补性, 随着世界贸易组织职能的发挥, 各国间的贸易变得更规范和简便, 全世界范围内的资源优化变得更可行, 全球化采购在此背景下逐渐发展壮大。全球化采购是将眼光放大到全球范围, 寻找最优秀的供应商提供原料, 让企业本身能因为这项采购行为取得相对优势, 然后再通过一连串的增值活动, 创造出比竞争者更高的附加价值。



请扫描右侧二维码, 阅读《从采购到供应链管理》资讯并讨论以下问题:

- (1) 是采购重要还是供应重要?
- (2) 供应和供应链的区别有哪些?

(资料来源: 刘宝红. 从采购到供应链管理[EB/OL]. [2016-11-14].

<http://info.10000link.com/opiniondetail.aspx?doc=2016111490010>.)



二、采购与供应链管理的基本要素

在采购管理中, 我们常提到采购管理 5R 原则, 即“适价”“适质”“适量”“适地”“适

时”。事实上，企业采购与供应管理主要围绕“采购什么”“什么时间采购”“每次采购多少”“从谁那里采购”“以什么价格采购”等几个基本问题来开展工作。因此，采购与供应管理的基本要素主要包括质量(quality)、时间(time)、数量(quantity)、价格(price)以及供应源(source)五个要素。

1. 质量

采购物品是企业产品的重要组成部分，也是企业取得生产资源的源头。因此，为了确保最终产品的质量并保证生产顺利进行，必须首先保证所采购物品的质量能满足企业生产的质量标准要求。对于采购物品与服务的“质量”，是否应要求越高越好？当然，谁不喜欢质量好的东西，但是，采购人员必须了解到：过度的品质要求只会增加采购成本，一味地追求最高标准的质量，对产品不见得真能增加其实质上的价值；但如果采购物品与服务质量过低，则不能满足企业生产对原材料品质的要求，影响到最终产品的质量，甚至会危及人民生命财产安全，如水泥、钢材的质量不合格，可能造成楼房、桥梁等建筑物成为“豆腐渣”工程。因此，采购人员应该坚持“适宜、适用”的适质原则，减少不必要的质量要求，以取得与价格间的良好平衡。

2. 时间

采购管理对采购时间有严格的要求，即要选择适当的采购时间，一方面要保证供应不间断，库存合理，如果原材料未能按计划到达，往往会导致企业内部混乱，造成停工待料，增加管理费用，影响销售和信誉；另一方面又不能过早采购囤积物料，造成资金紧张、场地浪费、物料变质。因此，采购人员应掌握采购时效，在最适当的时间采购需要的物品，并按采购计划适时地进料，既能使生产、销售顺畅，又可以节约成本，提高企业市场竞争力。

3. 数量

采购数量决策也是采购管理的一个重要因素，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，易出现原材料积压现象；如果采购量小，可能出现供应中断，采购次数增加，从而使采购成本提高。因此，采购数量一定要适当。

4. 价格

采购价格的高低是影响采购成本的主要因素。因此，确定合理的采购价格是采购管理的重要目标之一。采购价格应做到“公平合理”。采购价格过高，加大了采购方的生产成本，产品将失去竞争力，供应商也将失去一个稳定的客户，这种供需关系也不能长久；采购价格过低，供应商利润空间小，或无利可图，将会影响供应商供货的积极性，甚至出现以次充好，降低产品质量以维护利益的现象，时间稍长，采购方很可能会失去供应商。

5. 供应源

选择供应商是采购管理的关键要素。对于采购方来讲，选择的供应商是否合适，会直接影响采购方的利益。如数量、质量是否有保证，价格是否足够低，能否按时交货等。在不完全竞争的市场中，更换供应商的成本可能非常大，因此选择供应商时要慎重。从采购实践来看，供应商数量并非越多越好，与少数供应商(一般同一种物料维持3~4个供应商)打交道是最佳的采购模式。



采购管理 5R 原则

所谓“5R”原则，是指适时(right time)、适质(right quality)、适量(right quantity)、适价(right price)、适地(right place)地从供应商手里购买到所需的商品。

1. 适时

“适时”是指在需要的时候，能及时地供应物料，不发生停工待料，也不过早送货，挤占货仓及占用资金。因此，何时订购、何时进料都需要事先进行详细的分析计算，如处理订购单时间要多长、供应商生产能力有多大、供应商运输交货时间要多长、检验收货时间要多长，以及出现各种异常大致需要多长时间处理等，都需要事先详细分析，才能做到适时。

2. 适质

“适质”是指厂商送来的物料和货仓发出用于生产的物料，品质应是适当的，都是符合规定和要求的。若进来的物料品质不符合标准，生产的产品同样难以达到客户的要求，这就会影响公司销售业绩，甚至降低公司的声誉。

3. 适量

“适量”是指采购的数量应是适当的，不会发生缺料，也不发生呆料。采购数量若不足，会引起停工待料，影响交期；采购数量若过量，将导致资金积压，甚至浪费。因此应有一个经济的订购量。

4. 适价

“适价”是指材料的采购价格应适当，即用相对合理的成本获取所需的物料。采购价格要求若过低，可能会降低材料的品质、延误交货期或影响到其他交易条件；采购的价格若过高，成本难以负担，公司产品利润少，竞争力减弱，容易失去市场。

5. 适地

“适地”是指物流供应源的地点应适当，供应物料的厂商与使用的地方距离越近越好。距离若太远，运输成本加大，无疑会影响价格；并且距离太远，沟通协调、处理事情很不方便，所需的时间长，容易延误交期。

三、采购基本流程

根据采购品的来源、采购方式以及采购对象的不同，采购程序可能在细节上略有差异，但采购的基本程序却大致相同。采购的一般流程分为 9 个步骤，具体如图 1-1 所示。



图 1-1 采购的一般流程

1. 确认需求(请购)

确认需求是采购行为的前提。企业采购需求通常由物资使用部门提出采购申请单，说明需要什么、需要多少、何时需要。企业内部不同职能部门提出的采购申请不同，这里主要指保证生产正常进行的物资采购需要。企业应制定统一规范的请购单，以便明确责任，防止出现物料供不应求或库存积压过多的情况。请购单应包括申请部门、编号、预算额、日期、需要数量、规格、需要日期等内容，如表 1-2 所示。

表 1-2 请购单

申请部门：

年 月 日

序号	名称	规格型号	单位	请购数量	单价	总价	到货日期	用途

请购人：

部门主管确认：

采购经办人：

财务：

核准：

【使用说明】

- ① 采购流程：使用部门请购(填写品名、规格、单位、请购数量、要求到货日期、用途等)——部门主管确认——主管副总核准——采购。
- ② 采购经办人必须凭核批的请购单及时采购，报账时请购单需附在发票和入库单之后。

2. 需求说明

如果不了解使用部门到底需要什么，采购部门不可能进行采购。出于这个目的，就必然要对所申请采购的需求品、物品、商品和服务有一个准确的描述，如对数量、质量、包装、售后服务、运输、检验方式等进行准确描述，在描述时应采用统一术语，以防止理解上的错误。为了保证术语的统一，采购部门应制定一份经常采购物品目录表，并将其输入计算机进行统一管理。

3. 供应商选择与评估

供应商选择是采购流程中的关键环节。企业应选择信誉好，产品质量、交货期等有保证的供应商，并着手和供应商联系，可派人前去采购看样，也可通过电话、电子邮件联系，还可实施电子商务采购。

4. 价格洽谈、签订采购合同

价格洽谈是采购的重要环节。洽谈是一个反复讨价还价的过程，并就质量、数量、交货期、货款支付方式、违约责任等进行协商，在互利共赢的基础上，签订采购合同，实现成交。

5. 拟定并发出采购订单

采购订单是采购商向供应商发出的采购书面通知，在价格洽谈达成一致并签订合约的基础上下达，同样具有法律约束。一般公司都有设计好的采购订单，但在洽谈中还需进行关键条款的修改，以最后双方认可的条款为准。采购订单的要素主要包括：序列编号、发单日期、接收订单的供应商的名称和地址、采购商品数量、质量、发货日期、运输要求、价格术语、价款支付方式、违约责任等，如表 1-3 所示。

表 1-3 采购订单

采购单号:

年 月 日

买 方:			卖 方:				
地 址:			地 址:				
联系人:			联系人:				
电 话:			电 话:				
传 真:			传 真:				
序 号	项 目	品名/规格	单 位	数 量	单 价	金 额	备 注
金额合计(大写): 人民币			金额合计(小写): ¥				
一、名称、数量、价格、金额如上。 二、交货日期: 三、质量要求: 1. 质量标准: 卖方提供的产品必须符合经买方确认的产品规格要求。 2. 质量承诺: 发现产品质量不良或损坏时, 卖方接到买方通知后 3 日内应将退货部分取回, 并在 7 日内完成补货, 由此产生的相关费用由卖方承担。 四、交(提货)方式: 买方指定地点, 运费由卖方承担。 五、交货地点: 六、付款方式: 七、卖方应按照买方要求的交货日期来供货, 若需提前或延期, 需事先和买方协商并征得同意, 否则由此给买方造成的损失由卖方承担。 八、本采购订单签订后, 买卖双方不得擅自变更内容, 如任何一方需要变更, 须事先提出要求, 在征得对方同意并在双方共同协商的基础上进行, 请卖方于当天内签字盖章回签此采购订单, 如卖方 2 日内未提出书面异议, 买方视本订购单正式生效。 九、卖方送货时应多附 1%的备品(备品需单独包装), 以备替换不良品。 十、违约责任: 卖方务必保证准时准量交货, 如发生特殊情况无法准时准量交货, 卖方务必提前通知买方; 否则, 因此引起的损失全部由卖方承担。 十一、若本合同发生纠纷, 当事人双方及时协商, 协商不成时, 以《中华人民共和国合同法》为准。 十二、本合同一式二份, 经双方签字盖章后生效, 双方各执一份(传真件具有同等效力)。							
买方代表			卖方代表				
批准盖章			批准盖章				
日 期			日 期				

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

(1) “五不”采购原则,就是指无计划不采购、“三无”产品不采购、名称规格不符合不采购、无资金来源不采购、库存已超储积压的物资不采购。所谓“三无”产品,是指一无厂址、二无生产日期、三无批准文号的产品。

(2) “五权分离”原则,“五权”是指计划审批权、采购权、合同审查权、质量检验权、货款支付权。之所以这五种权力要分开,主要是因为分工明确可以使各项工作有序地进行,同时可以有效地防止采购人员徇私舞弊的行为,更好地维护企业的利益。

(3) “六优选”原则,是指在同等条件下,质优价低优选、本单位优选、近处单位优选、老供货商优选、直接生产单位优选、信誉好的单位优选。

(4) “5R”原则,是指适时(right time)、适质(right quality)、适量(right quantity)、适价(right price)、适地(right place)地从供应商手里购买到所需要的商品。



请扫描右侧二维码,阅读《沃尔玛采购流程及采购管理》案例并讨论以下问题:

- (1)简单绘制沃尔玛的进货流程?
- (2)沃尔玛是如何做到高效采购的?

(资料来源:沃尔玛采购流程及管理[EB/OL]. [2018-07-01].

<https://wenku.baidu.com/view/f7a95c84da38376bae1fae17?pcf=2>.)



四、采购与供应链管理的作用

1. 利润杠杆作用

采购的利润杠杆作用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,也就是说,采购成本减少很小比例可以带来很大比例销售利润的增加。这是因为采购支出占企业总成本的比重较大,一般在 50%以上,而这个比例远远高于税前利润率。例如,某公司的销售收入为 5 000 万元,假设其税前利润率为 4%,采购成本为销售收入的 50%,那么采购成本减少 1%,就将带来 25 万元的成本节约,也就是利润增加了 25 万元,利润率提高了 12.5%。可见,利润杠杆效应十分显著。



某企业采购对利润的影响

假设某企业现在的目标是将利润提高一倍。现在,该企业的总销售额为 1 亿元,利润为 500 万元。其中,销售额的 60%用来购买产品和服务,其余成本包括劳务费、工资以及一般管理费用。

请问:销售量、产品价格、劳务费和工资、一般管理费用或采购成本要增加或减少多少,才能使利润从目前的 500 万元提高到 1 000 万元?

表 1-5 列出了为使利润翻番,每个项目应变化的幅度。可以看出,除价格和采购外,其余各项都必须经历大幅度变动才能使利润增加一倍。而即使是价格一项,市场上的激烈竞争也会使价格的上涨很难实现。在成本方面,我们虽然无法控制购入产品成本的主要部分,但是往往可以通过一些简单的手段来大幅度降低成本,比如让两个供应商对同一产品报价、与供应商紧密协作来控制成本、利用供应商的数量折扣或者仔细选择货源、运输路线、运输方式等。这些方面成本下降的百分比不需要很多就可以实现绝对成本的大幅下降与利润的大幅提高。

表 1-5 影响利润的因素比较表

单位:百万元

比较项目	现状	销售额(+17%)	价格(+5%)	工资(-50%)	企管费(-20%)	采购成本(-8%)
销售额	100	117	105	100	100	100
采购成本	60	70	60	60	60	55
工资	10	12	10	5	10	10
企业管理费	25	25	25	25	20	25
利润	5	10	10	10	10	10



1. 该企业提高利润的最好途径是什么?
2. 尝试总结采购在企业中的重要性可以体现在哪些方面?

2. 资产收益率作用

资产收益率作用是指采购成本的节减对于企业提高资产收益率所带来的巨大作用。资产收益率指的是企业的净利润和企业总资产的比率,用公式表示就是:

$$\text{资产收益率} = \text{净利润} / \text{总资产}$$

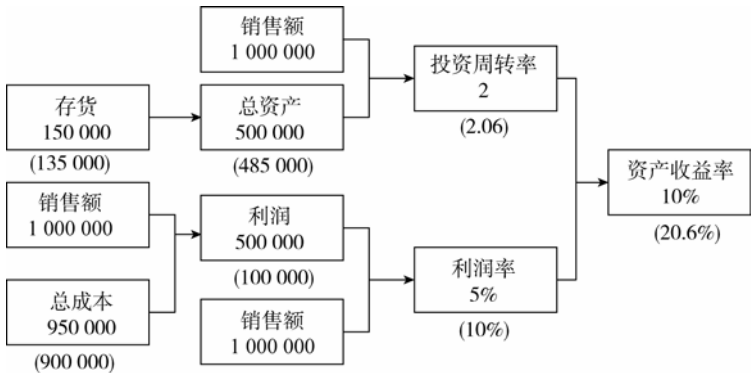
该公式可以转换为:

$$\text{资产收益率} = (\text{净利润} / \text{销售收入}) \times (\text{销售收入} / \text{总资产})$$

公式右边第一个括号里的内容我们称之为利润率,第二个括号里的内容叫作资产周转率(投资周转率),这样,资产收益率就可以表示为企业的利润率和总资产周转率的乘积。当采购成本下降一定比例时,通过利润杠杆效应可以使利润率提高更大的比例。另一方面,采购费用减少,则库存同样数量的物资占用的资金就少,即资产降低,这就提高了投资周转率,两者的乘积就是一个更大的比例,资产收益率的提高有利于企业在资本市场的融资。图 1-2 给出了标准的资产收益率模型,并且假定存货约占总资产的 30%,如果采购成本下降 10%,那么库存资产总额将减少 10%,最终的资产收益率会提高到 20.6%。

3. 信息源作用

由于直接与市场接触,采购部门可以广泛地搜集到各种信息,如价格、产品的可用性、新供应源、新产品、新材料以及新技术等信息,这些信息对销售、财务、研发和高层管理等部门都有一定的意义,可以提高企业中其他部门的经营绩效,采购与供应管理部门收集到的信息可以间接地为企业作出贡献。



注：1. 存货约占总资产的 30%。
2. 其中采购成本占销售额的一半，即为 50 万元。
3. 括号中的数据是采购成本减少 10%后的结果。

图 1-2 影响资产收益率的因素

4. 营运效率作用

采购部门运作的有效性将直接反映在其他部门的运作上。当企业的会计体系不够精细时，常常不能发现采购决策的失误造成的营运效率的低下，这时采购的营运效率作用便表现出来。如当采购部门所选择的供应商不能按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加，此外还会产生过多的直接人力成本；如果供应商不能按既定计划送货，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，甚至可能导致生产线停产。

5. 对企业竞争优势作用

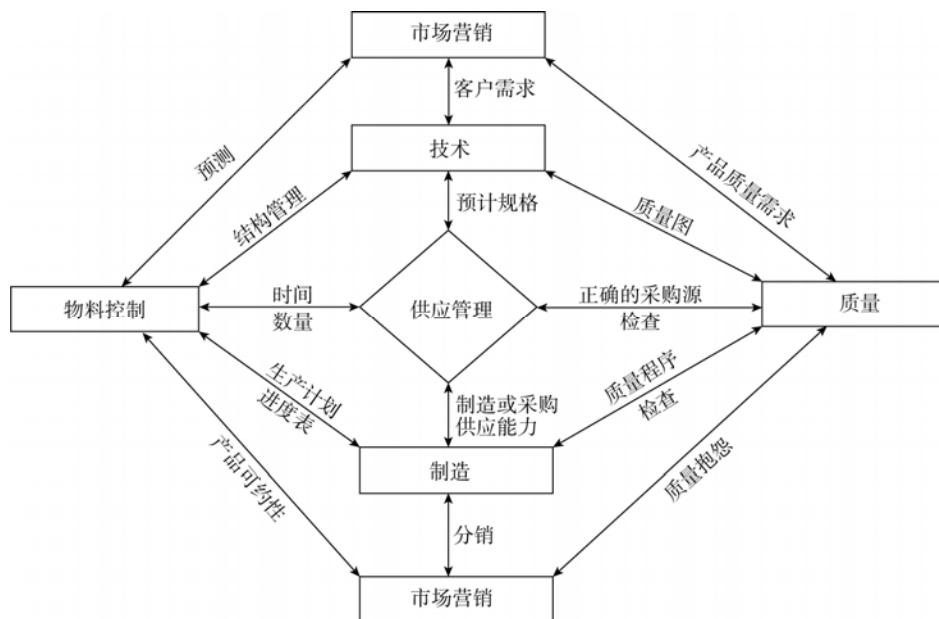
采购部门能够保证企业在恰当的时间和地点获得需要的产品和服务，从而保证企业可以及时提供满足客户需要的产品，有利于提高和维系客户满意度。采购部门的行动也会直接影响到公共关系和企业形象，如果采购部门的行为为企业树立了良好的形象，就能和供应商建立良好关系，带来企业持续的成本节减，增强企业的竞争力。

五、采购部门与其他部门的关系

随着采购工作在企业经营中的战略地位的加强，企业所进行的采购工作不再仅仅是采购部门一个部门的工作，也不能由采购部门单独来完成，采购部门和企业中其他部门之间的联系越来越紧密，如图 1-3 所示。只有理解了采购部门与其他部门间的关系，才能更积极地推动采购团队的组建和各部门之间的信息交互，才能更好地提升采购部门的绩效。

1. 采购部门与销售部门的关系

采购部门与销售部门从供给上讲是相互反映的关系。一方面，采购部门要依靠从销售部门获得的长期市场销售计划来制定具有现实意义的物料供应战略，销售部门也要依靠采购部门及时地获取高质量的物料来保证销售目标的实现；另一方面，销售部门通过营销策略和售后服务的实施能够促进采购的优化，使采购部门更好地满足顾客的需要。



2. 采购部门与生产部门的关系

一方面，由于生产部门是所采购物料的使用者，他们在使用过程中的实践和技术经验可以为采购部门提供关于物料质量和生产进度方面的信息，采购部门通过对这些信息的处理，可以获得一个有用的、规划采购和供应业务的工具；另一方面，采购部门提供的有关新的维护、修理和辅助物料方面的信息对生产部门也有帮助。总之，采购部门与生产部门是一种信息互动、互为协作的关系。

3. 采购部门与仓储管理部门的关系

一方面，采购部门可以为仓储管理部门库存决策的形成提供许多信息，如提前期、物料是否能到、价格趋势以及替代材料等方面的信息；另一方面，采购部门需要仓储管理部门提供关于在给定时间内需要采购或订购的商品名称和数量方面的信息，采购部门才能有效实施采购活动。

4. 采购部门与财务部门的关系

采购部门和财务部门在应付账款、计划和预算方面相互作用。采购部门提供给财务部门的信息是其进行公司发展、管理预算以及确定现金需要量的基础。采购部门运作的有效性也可以作为衡量财务工作好坏的依据，会计体系不够精细，就不能发现由于采购决策失误造成的效率低下。



西门子公司采购模式分析

过去很长一段时间里，西门子公司通信、能源、交通、医疗、照明、自动化与控制等各个产业部门根据各自的需求独立采购。随着西门子的逐渐扩大和发展，采购部

门发现不少的元部件需求是重叠的：通信产业需要订购液晶显示元件，而自动化和控制分部也需要购买相同的元件。由于购买数额有多有少，选择的供应商、产品质量、产品价格与服务差异非常之大。

精明的西门子人很快就看到了沉淀在这里的“采购成本”。于是，西门子公司设立了一个采购委员会，来协调全球的采购需求，把六大产业部门所有公司的采购需求汇总起来，这样，西门子公司可以用一个声音同供应商进行沟通。大订单在手，就可以吸引全球供应商进行角逐，西门子公司在谈判桌上的声音就可以响得多。对于供应商来说，这也是一个好事情。以前一个供应商，可能要与西门子公司的六个不同产业部门打交道，而现在只需要与一个“全球大老板”谈判，只要产品、价格和服务过硬，就可以拿到全球的订单，当然也省下不少时间和精力。

西门子公司的全球采购委员会直接管理全球材料经理，每位材料经理负责特定材料领域的全球性采购，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。手机市场的增长很快，材料经理的一项重要职责就是找到合适的、能够与西门子公司一起快速成长的供应商。西门子公司认为，供应商的成长潜力在其他成熟产业可能并不重要，但是在手机产业，100%的可得性是选择供应商的重要指标。



你认为西门子的采购模式有什么特点？



技能训练

企业采购业务调研

一、训练目的

1. 加深学生对采购与供应基础知识的理解。
2. 熟悉不同企业的采购流程，理解采购与其他部门之间的关系。
3. 了解不同企业采购部门的设置以及相关岗位职责等。

二、训练准备

1. 教师推荐若干企业，企业类型包括流通性企业或生产性企业。
2. 拟定调研内容：企业采购组织架构、人员岗位安排、采购物品种类、采购方法、供应商管理、采购作业基本流程等基本情况。

三、训练步骤与要求

1. 分组。调研以小组为单位，4~5人为一组，每组设组长一名。
2. 制定调研计划。确定调研对象、地点、时间，调研提纲以及调研方法等。
3. 收集调研相关资料，联系企业进行实地调研。
4. 撰写调研报告，包括调研的感想与体会。
5. 以小组形式进行课堂汇报，全班交流，教师点评。

四、注意事项

1. 尽可能详尽收集有关企业实际情况的资料，重点记录调研过程中有疑惑的问题。

2. 调研过程中要注意文明礼貌以及安全事项。

五、训练成果

调研报告(包括感想体会)与课题汇报的 PPT。

六、拓展任务

在调研的基础上,针对调研对象的实际情况,结合已学相关知识,撰写企业采购管理优化或业务流程优化的方案。



任务评价

班级		姓名		小组				
任务名称	采购与供应认知							
考核内容	评价标准			参考分值 (100分)	学生 自评	小组 互评	教师 评价	考核 得分
知识掌握情况	1. 熟悉采购与供应活动的基本概念			15				
	2. 了解采购与供应管理的作用			10				
	3. 掌握采购与供应的基本流程与基本要素			15				
技能提升情况	1. 能够梳理不同企业的采购流程			20				
	2. 能够树立现代采购管理理念			15				
职业素养情况	1. 具有自主学习能力			5				
	2. 具有合作精神和协调能力，善于交流			5				
	3. 具有一定的分析能力			5				
参与活动情况	1. 积极参与小组讨论			5				
	2. 积极回答老师的提问			5				
小计								
合计=自评×20%+互评×40%+教师评×40%								

任务二

采购职业岗位



教学目标

知识目标	1. 了解采购组织的类型 2. 了解企业采购部门与采购岗位的设置 3. 理解采购部门的工作职责与工作性质
技能目标	1. 能够初步设计企业采购组织架构 2. 能够制定采购组织管理制度与岗位职责
素养目标	培养学生正确认识采购职业,树立正确的人生观、职业观

 教学建议

建议课时	2 课时
教学重点	不同类型采购组织结构
教学难点	采购岗位职责及其任职要求
教学方法	任务驱动教学法；案例教学法；情境教学法
教学手段	小组讨论、企业考察交流
组织形式	全班每 4~5 人为一组，每组设组长一名，组员合理分工
教学过程	任务引入→任务训练→任务分析→小组讨论→总结与点评
学生活动	1. 课前查阅采购组织及采购岗位职责的相关知识 2. 以小组讨论的形式完成任务训练
教师活动	学生在完成任务训练的过程中教师巡回指导、个别交流，教师检查与评定



任务引入

宋杰担任采购部经理的一个月时间内，发现部门内部存在员工职责不清、工作散漫、工作效率低下等诸多问题。内部缺少详细的职务分工和职务分析准则，具体工作落实不彻底，员工相互之间就一件事情应该由谁做，或由谁来负责任时，经常相互推诿、踢皮球，极大地影响工作效率和效果。

另外，生产部门在一个月已经跟宋杰投诉过两次产品质量存在问题。宋杰很纳闷，因为供应商都是经过精挑细选的，为什么还会出现质量问题？宋杰找来这批产品的采购员张鹏，张鹏解释说，之前供应商的产品质量从来都没出现过问题，因此对他们掉以轻心，没有按规定进行产品检验，才会出现问题。宋杰很生气，责怪张鹏说：“采购不严把质量关，出了问题谁负责？”

任务训练

1. 请讨论企业采购部门的职责是什么？具体工作包括哪些？
2. 请分析张鹏的行为对吗？从采购流程的角度分析采购员的岗位职责有哪些？
3. 请讨论要成为一名合格的采购人员，在知识、能力和素质方面有哪些具体要求？

任务分析

采购的基本使命是以尽可能低的成本持续稳定地满足企业需求。为了完成这一使命，企业需要构建一个高效率的采购组织和组建一个高素质的工作团队。采购组织机构的设计是将采购组织内部部门化，即将采购部门应该承担的功能组织起来，内部分工，加以执行。本任务以小组为单位，通过上网或者去图书馆查阅获得采购组织及采购岗位职责的相关知识，小组内成员相互讨论，完成任务训练的操作。

实施步骤

1. 课堂内分组讨论完成任务训练。
2. 各组展示讨论结果并陈述主要观点。
3. 教师总结与点评。



知识准备

一、采购组织的类型

采购组织的基本类型包括分散型采购组织、集中型采购组织、集中与分散相结合的混合型采购组织、跨职能型采购组织以及虚拟采购组织。

(一) 分散型采购组织

分散型采购组织方式主要是指将采购过程中不同的工作和职责分别授予不同的经营部门来执行。这种组织结构最主要的特点就是每个经营单位都是一个独立核算的利润中心，各经营单位都要对自己的财务后果负责，因此，这个经营单位的管理要对所有的采购活动负完全责任，如图 1-4 所示。

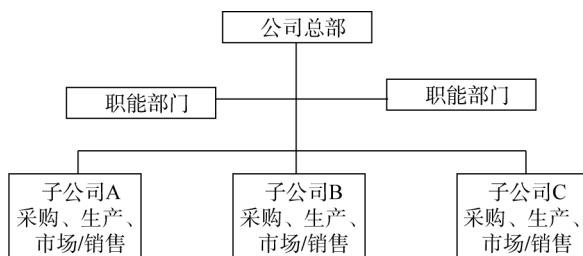


图 1-4 分散型采购组织

1. 优点

- (1) 紧急采购时可争取时效，能够机动配合生产需要，及时提供最佳服务。
- (2) 有利于地区性物资的采购，仓储管理方便，占用库存空间小，占用资金少。
- (3) 采购手续简便，过程较短，如有问题能够快速直接反馈。

2. 缺点

- (1) 无法获得集中型采购的价格折扣，难以培养专业人才。
- (2) 对供应商的政策可能不一致，出现多部门与同一个供应商就同一种产品进行谈判，结果达成不同的采购条件。
- (3) 决策层面低，易产生暗箱操作。
- (4) 作业分散，手续重复，致使成本增加。

3. 适用条件

- (1) 小批量采购。

- (2) 采购价值较低。
- (3) 市场资源有保证。
- (4) 距离总部较远(如异国、异地供应)。
- (5) 研发实验物品的采购。

(二) 集中型采购组织

集中型采购组织是将与采购相关的职责或工作集中授予一个部门来执行，也就是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业务。这样，从采购计划的制定、供应商的选择、与供应商的洽谈，到物料接收、绩效衡量都由一个部门完成，可以大大降低采购管理成本，节省人力资源，缩短采购时间，如图 1-5 所示。

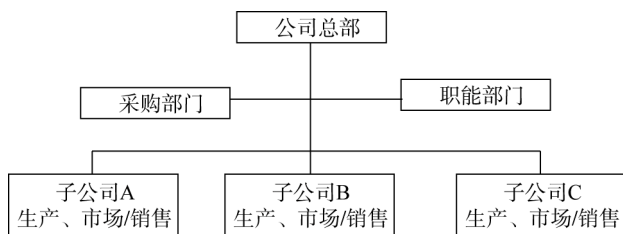


图 1-5 集中型采购组织

1. 优点

- (1) 减少作业费用，获得价格折扣、运输等方面的多种优惠，形成规模效益，降低采购和物料成本。
- (2) 采购功能集中，便于人员分工，提高效率，培养专业人才。
- (3) 易于稳定与供应商的关系，实现成效最佳的长期合作。
- (4) 公开采购、集体决策，阳光操作，可有效防止腐败。
- (5) 便于实行采购程序标准化，减少分散型采购的重复作业。

2. 缺点

- (1) 手续较多，过程较长。
- (2) 专业性强，责任重大。

3. 适用条件

- (1) 大宗和批量物品的采购。
- (2) 价格较高的物品。
- (3) 关键的零部件。
- (4) 保密性强的物品。
- (5) 易出现问题的物品。

(三) 混合型采购组织

混合型采购组织是指企业既在核心管理层建有采购机构，又在各经营单位设置采购组织或岗位。中心采购部门进行战略规划，具体活动由部门或经营单位的采购组织实施，如图 1-6 所示。

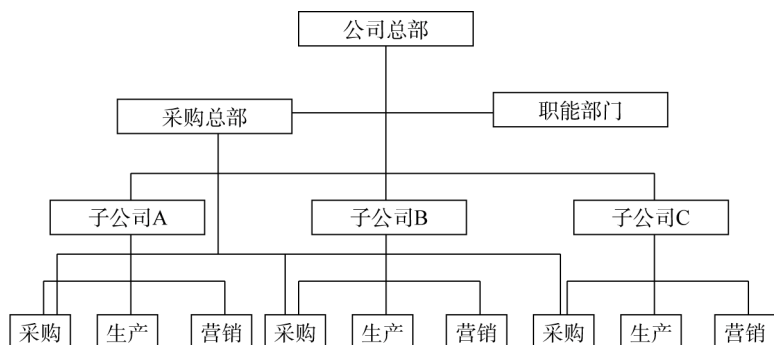


图 1-6 混合型采购组织

1. 优点

- (1) 有利于企业根据特殊需要和业务重点，选择采用不同的组织结构，灵活性强。
- (2) 可以根据外部环境和业务活动的变化及时进行调整。

2. 缺点

- (1) 组织结构不规范，容易造成管理上的混乱。
- (2) 各部门之间差异很大，不利于协调与合作。

3. 适用条件

- (1) 规模大。
- (2) 产品种类多。
- (3) 原材料需求差异大。
- (4) 各子公司的地理位置距离较远。

(四) 跨职能型采购组织

跨职能型采购组织是相对较新的组织形式。跨职能团队，是由组织中同一层级但不同工作领域的员工，为完成共同任务而组成。大多数情况下，成员的层级相同，均来自同一个组织，但是也可能有来自组织相关的高层主管或者其他组织的成员。

跨职能型采购组织就是让员工适当打破原有的部门界限，直接面对供应商和公司采购战略目标，并对公司的总体目标负责，以群体和协作优势赢得竞争主导地位的组织形式。例如，IBM 新采购组织采用了一个与供应商的单一联系点(商品小组)，由这一商品小组为整个组织提供对全部部件需求的整合。合同的订立是在公司层集中进行的，但所有的采购业务活动都是分散的，如图 1-7 所示。

1. 优点

- (1) 完成任务的速度快、效率高。
- (2) 对于比较复杂的采购任务完成得较好。
- (3) 由于集合了各种不同专业的人员，其相应的组织具有较强的创造力。
- (4) 能够促进成员间的相互学习，通过互补技能和经验的学习，能提高采购组织人员的专业素质。

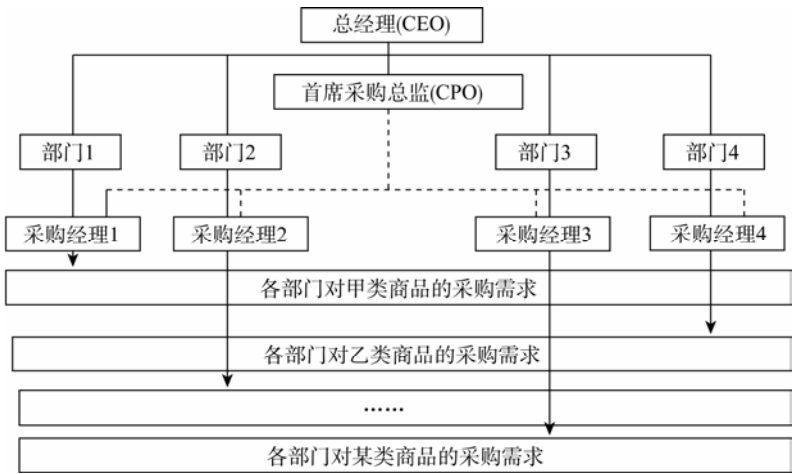


图 1-7 跨职能型采购组织

2. 缺点

- (1) 不免会由于个人自身因素的影响使得组织存在一定的不稳定性。
- (2) 组织中成员要不断沟通，要参加大量会议，不断进行培训，增加了相应的成本。

3. 适用条件

- (1) 采购相对复杂困难。
- (2) 资本相对雄厚的大型企业。

(五) 虚拟采购组织

虚拟采购是以计算机网络技术进行采购的运作与管理，有效完成采购任务的方式。即多个具有互补资源和技术的企业，为了实现资源共享、风险共担、优势互补等特点的战略目标，在保持自身独立性的条件下，建立的较为稳定的合作伙伴关系。虚拟采购是利用日益完善的通信网络技术及手段，将分布于全球的企业采购资源虚拟整合为一个大型物流支持系统，以完成快速、精确、稳定的采购任务，满足企业的相应生产运作需求。

虚拟采购组织的实质是采购信息集成平台，它是以获取采购领域的规模化效益为目的，以先进的信息技术为基础，以共享此采购信息为纽带而构建的企业间的动态联盟。虚拟采购组织一方面可以利用采购信息集成平台的信息发布功能，实现相互间信息的共享；另一方面可以利用采购信息集成平台的电子采购功能，实现采购相关网上交易，完成采购任务。虚拟采购组织是建立在共同目标上的联盟，它随着市场和采购产品的变化而进行调整，一般情况下在采购项目完成后联盟便可以解散。



IBM 公司的采购组织建设

IBM 公司自成立以来一直是计算机行业的“领头羊”，然而到了 20 世纪八九十年代，随着个人电脑的风靡，微软、英特尔等公司的崛起，对 IBM 提出了正面挑战，从此 IBM

的业绩逐步下滑。1992年IBM的亏损额达50亿美元,业内传言IBM不久将会倒闭。然而,一个个充满神奇色彩的人物是怎样使IBM一直走到今天的呢?

2008年,因为巨大财务亏损,IBM开始重视采购职能。IBM新的采购结构采用了一个与供应商的联系点(商品管理小组),由这一商品管理小组为整个组织提供对全部部件需求的整合。合同的订立是在公司层次上集中进行的。然而,在所有的情况下,采购业务活动都是分散的。

采购部件和其他与生产相关的货物都是通过遍布全球的采购经理组织来运作的。这些经理对某些部件组合的采购、物料来源和供应商政策负责,他们向首席采购官及其各自的经营单位经理汇报。经营单位经理在讨论采购和供应商问题以及制定决策的各种公司业务委员会上与首席采购官会晤。首席采购官单独与每一个经营单位经理进行沟通,以使得公司的采购战略与各个部门和经营单位的需要相匹配,这样保证了组织中的采购和供应商政策得到彻底的整合。IBM通过这种方法将其巨大的采购力量和最大的灵活性结合在一起。

对于与生产相关的物料的采购,IBM为了顺应国际贸易高速发展的趋势,以及满足客户对服务水平提出的更高要求,对供应链进行管理并将采购手段进行优化,公司的采购环节开始成为供应链管理的一个重要组成部分。在当前全球一体化的大环境下,采购管理作为企业提高经济效益和市场竞争力的重要手段之一,其战略性地位日益受到关注,现代采购理念值得所有的企业借鉴。

IBM是通过怎样的采购形式而再一次扭转其亏损局面的呢?采购与供应部门究竟应该采取什么样的组织形式呢?IBM的高层管理者将可选择的组织结构列出:

(1) 分散的采购组织结构。分散的采购组织结构其主要特点是每个经营单位的经理对自己的财务后果负责。

(2) 直线职能制的采购组织结构。这种组织结构是在直线制的基础上,再加上相应的职能管理部门,帮助采购经理决策,承担管理的职能。

(3) 集中的采购组织结构。在集中的组织机构中,在公司层次上可以找到中心采购部门。在采购部门,公司的合同专家在战略和策略层次上进行运作。

(4) 集中/分散的采购组织结构。采购部门不仅存在于公司的层级,还独立存在于每一个经营单位。此时,对采购部门负责处理的采购程序和方针的设计等相关问题也会进行审计,但一般是在经营单位的管理层要求时才进行的。

IBM该何去何从,走什么样的采购路线?IBM的命运掌握在高层管理者手里。

(资料来源:胡军.采购与供应概论[M].北京:中国物资出版社,2008.)



想一想

你认为IBM应该采用哪种组织结构,说出你的理由,并指出这种组织结构的优缺点。

二、采购组织的设计

不同的企业，其采购部的职位设置也不同。企业为确保采购职能的实现，在设计采购部组织结构时，须充分考虑和分析采购需求、生产经营的规模与发展规划、内外部环境、管理水平、供应市场结构、物资价格弹性、产品技术、客户需求等方面的影响，确保采购组织的高效性及灵活性。

(一) 按企业规模设计的采购部组织结构

1. 中小型企业采购部组织结构

中小型企业采购部组织结构如图 1-8 所示。

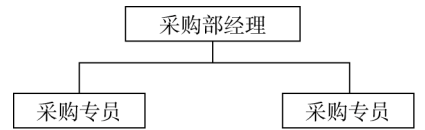


图 1-8 中小型企业采购部组织结构示例

2. 大型企业采购部组织结构

大型企业采购部组织结构如图 1-9 所示。

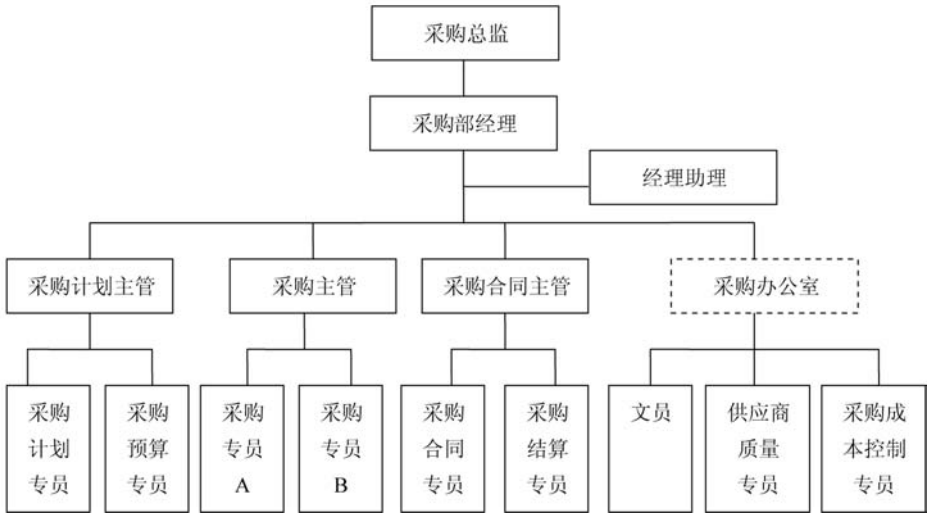


图 1-9 大型企业采购部组织结构示例

(二) 按职能设计的采购部组织结构

根据采购过程中的职能不同，采购部的组织结构如图 1-10 所示。

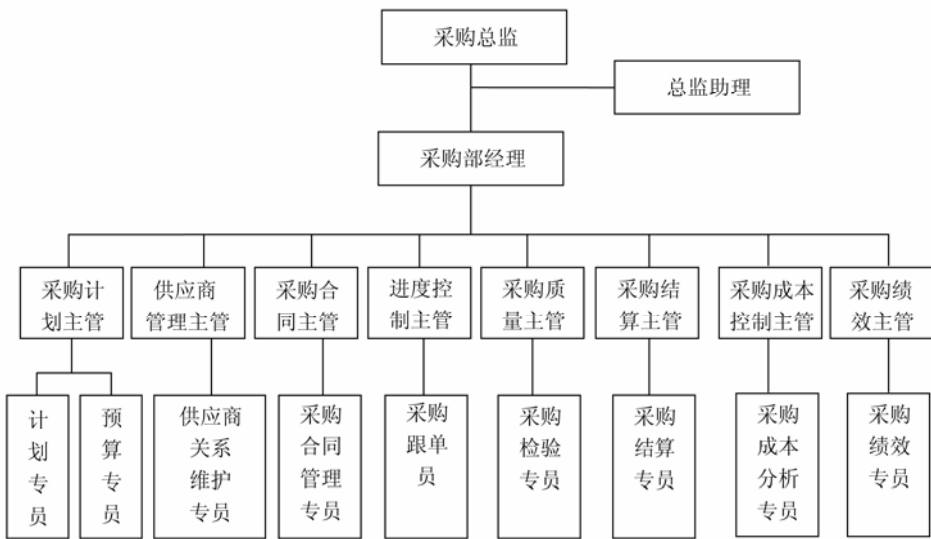


图 1-10 按职能分工设计的采购部组织结构示例

(三) 按专业分工设计的采购部组织结构

若按采购过程中的专业分工来设计，采购部的组织结构如图 1-11 所示。

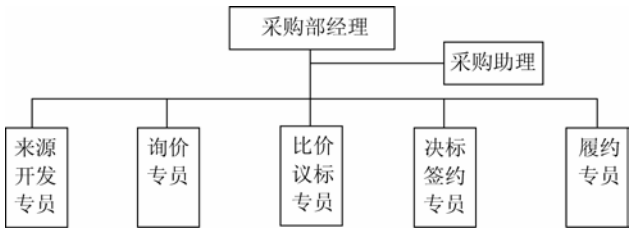


图 1-11 按专业分工设计的采购部组织结构示例

(四) 按采购物资类别设计的采购部组织结构

按所采购的物资类别来设计，采购部的组织结构如图 1-12 所示。

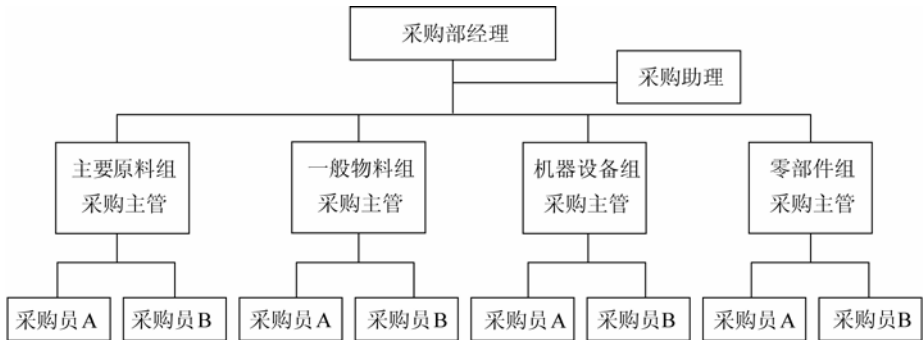


图 1-12 按采购物资类别设计的采购部组织结构示例

(五) 按采购地区设计的采购部组织结构

按采购地区的不同来设计，采购部的组织结构如图 1-13 所示。

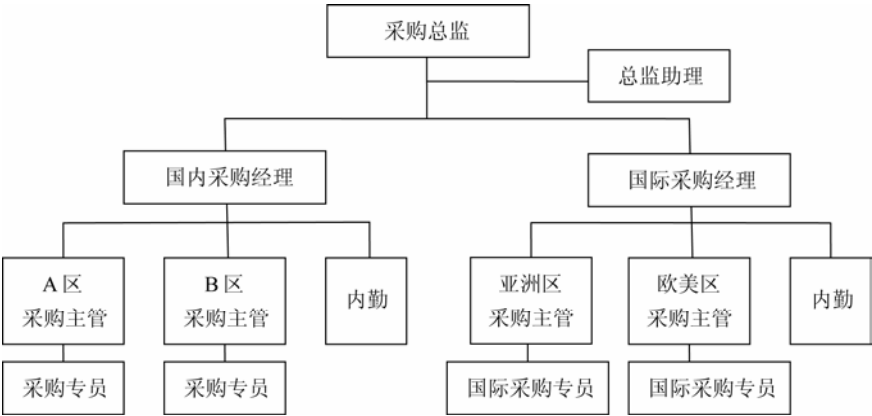


图 1-13 按采购地区设计的采购部组织结构示例

(六) 按采购渠道设计的采购部组织结构

按采购渠道的不同来设计，采购部的组织结构如图 1-14 所示。

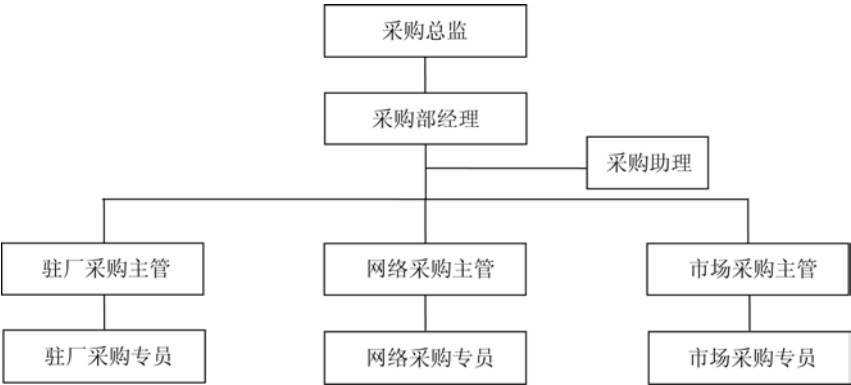


图 1-14 按采购渠道设计的采购部组织结构示例

(七) 混合式组织形式

不同的企业有不同的特点，一般企业以系列的物品、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。

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。

三、采购部门职责

采购部门是公司对供应商的唯一窗口，也是能对公司客户产生极大作用的组织。它是联系公司客户和供应商的纽带，从总体来讲，它具有对内和对外两种不同的职责。对外是选择和管理供应商，控制并保证价格优势；对内是控制采购流程，保证采购质量和交货周期，能够满足公司生产和市场的需要。采购部门的具体职责如下。

(1) 了解产品采购的市场状况。采购部门首先要明确所采购产品的需要，掌握采购产品的市场价格起伏状况以及供应市场结构，了解其相应的市场走势，以此分析产品的品质、价格等行情并控制成本。

(2) 选择优秀的供应商。通过对采购产品的市场了解，寻找商品供应来源，对每项商品的供货渠道加以调查和掌握，通过对供应商进行分析评价，选择优秀的供应商。在多数情况下，应该优先选择那些技术创新能力与企业的要求相匹配的供应商，搜寻供应市场中可以给供应链带来额外价值的新供应商。

(3) 进行采购谈判。制定采购策略，建立供应商的资料库，对产品价格、交货期等事项进行谈判，其中产品价格的谈判可通过采购询价、供应商报价、价格比价、价格商议等方式，最后进行价格确定。

(4) 供应商的评估。主要是对采购商品中供应商的价格、品质、交期、交量等作出评估，月底召开评估会议，作出供应商评价报告并提交给供应商，要求其进行相应改善。如连续数月无明显改善，则可讨论取消其供应商资格。

(5) 搞好内外关系，建立有效联盟。采购部门要积极搞好与供应商以及企业内部其他部门之间的关系。采购部门对供应商的选择只是开端，此后需负责供应商和其他内部部门之间的联络，需要在质量提高、成本降低以及新产品开发计划上和供应商紧密配合，帮助供应商发展他们自己的供应商群体等工作。因此，采购部门应代表企业与重要的供应商建立长期密切的采购业务联盟关系。

(6) 负责部门内部的行政管理和人事管理。主要是指提出采购目标，制定部门预算，甄别和选择专业的采购人员。



拓展知识

企业采购相关职位

- 采购总监(Director of Procurement)
- 采购员/高级采购(Buyer/Senior Buyer)
- 采购总监(Purchasing Director)
- 采购主管(Purchasing Supervisor)
- 供应商关系专员(Supplier relations specialist)

- 合同、定价和采购总监(Director of Contracts, Pricing and Procurement)
- 采购分析专员(Purchasing Agent/Analyst/Assistant)
- 物料分析专员(Materials Analyst)
- 物料经理(Materials Manager)
- 采购经理(Procurement Manager)

四、采购各岗位职责

(一) 采购经理的工作职责

采购经理的工作职责如图 1-15 所示。

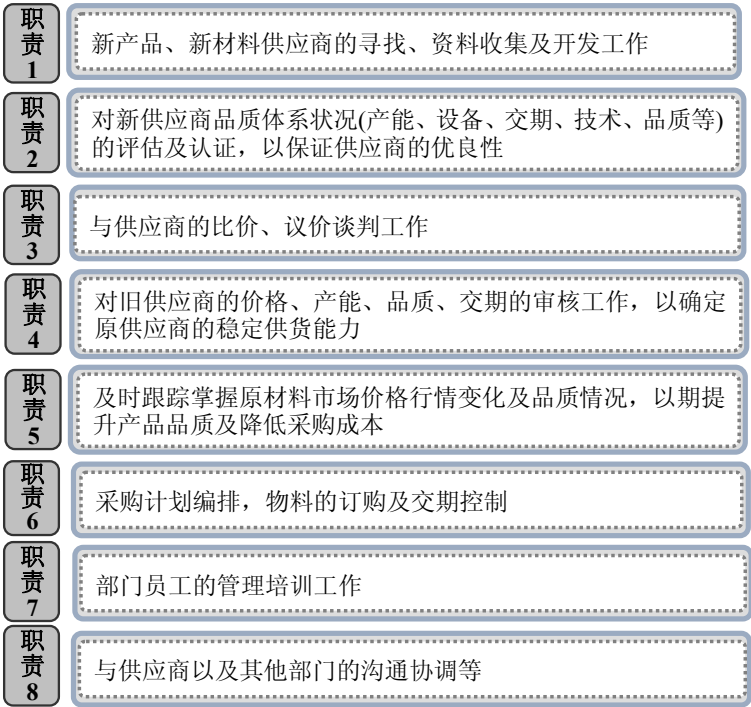


图 1-15 采购经理的工作职责

(二) 采购经理助理的工作职责

采购经理助理的工作职责如图 1-16 所示。



图 1-16 采购经理助理的工作职责

(三) 采购工程师的工作职责

采购工程师的工作职责如图 1-17 所示。



图 1-17 采购工程师的工作职责

(四) 采购员的工作职责

采购员的工作职责如图 1-18 所示。



图 1-18 采购员的工作职责

(五) 采购文员的工作职责

采购文员的工作职责如图 1-19 所示。

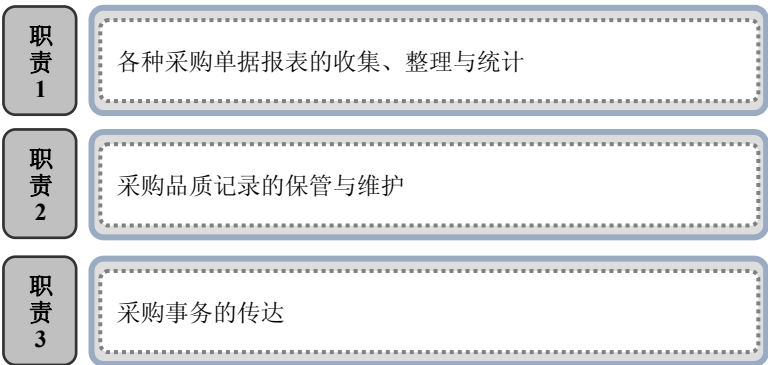


图 1-19 采购文员的工作职责

五、采购人员素质要求

采购人员必须具备与工作复杂性相适应的素质和能力，要通过专业化的工作和能力培训达到甚至超过与企业 and 市场要求相适应的水平。高素质的采购团队能使供应管理工作具

有更高的效率，并能在追求成本降低的同时，科学地判断和预防采购风险。采购人员必须具备一定的基本素质，主要包括职业素质和职业道德。

1. 职业素质

由于采购自身的复杂性和重要性，对采购人员的职业素质要求很高。采购人员需要具备以下职业素质：

- (1) 要熟悉采购的相关政策和采购的具体程序。
- (2) 熟悉、掌握与采购相关的法律法规。
- (3) 熟悉市场环境和企业内部资源环境。
- (4) 熟悉、掌握所在企业的规章制度。
- (5) 不仅要懂经济知识，还要具备工程技术等方面的专业知识。
- (6) 不仅要了解采购技巧，还要善于解决采购过程中出现的各种问题。
- (7) 具备较高的英语阅读、写作、口语能力。
- (8) 具备较高的管理、沟通、协调能力。
- (9) 熟悉采购物品市场行情。
- (10) 擅长谈判，有丰富的供应商开发、评估经验。



典型的采购角色与能力要求

采购人员的角色与相应的能力要求如表 1-6 所示。

表 1-6 采购角色与能力要求

需受的训练 采购者的 角色与能力	国际贸易 及运输训练	基本 采购 训练	物流 能力 训练	自制或 外购训 练	谈判 技巧 训练	法务及 合约签 订训练	能力 PQA90 训练	ISO9000 认证标准 供应商关 系处理	汇率 波动影 响	销售 技巧 训练	一般 管理 训练
谈判者						◎					
正确供应商的选择		◎						◎			
与工程人员共事的能力					◎						◎
绝佳的人际关系处理能力											◎
法务专家	◎					◎					
生意人	◎		◎	◎			◎		◎	◎	◎
具有远见				◎							
清楚地了解公司需求							◎				
清楚地了解顾客需求							◎				
整体成本的考量					◎						
后勤运送专家		◎		◎							

2. 职业道德

采购人员所处理的订单实际上就是金钱，而采购人员本身对供应商而言就是财务的代表。拥有采购权的业务人员经常会受到来自供应商的各种诱惑，因而采购人员具有良好的职业道德是极其重要的。采购人员应具备的职业道德包括：

- (1) 遵守国家与采购相关的法律法规。
- (2) 遵守所在企业的规章制度。
- (3) 保持对企业的忠诚。在不违反国家法规或政府条例的前提下，努力达成所在单位的目标。
- (4) 公平、公正，不带个人偏见。在考虑全局的基础上，从提供最佳价值的供应商处采购。
- (5) 坚持以诚信作为工作和行为的基础，谴责任何形式的道德商业行为和做法。
- (6) 规避一切可能危害商业交易公平性的利益冲突。
- (7) 诚实地对待供应商和潜在的供应商，以及其他与自己有生意来往的对象。
- (8) 保持高水准的个人操守。
- (9) 拒绝接受供应商或潜在供应商的赠礼。



请扫描右侧二维码，阅读《从〈中国式关系〉看采购的底线！》
资讯并讨论以下问题：

- (1) 采购员的底线是什么？
- (2) 采购人员应具备什么样的职业道德？

(资料来源：施云. 从《中国式关系》看采购的底线[EB/OL]. [2016-10-10].



案例分析

该向哪家供应商采购

某公司品管部最近需购买两台新设备，采购部的采购员李四收到设备需求单后，第一时间在媒体发布了求购信息，很快收集了数家供应商的报价。通过几番比价议价后，各供应商也及时提供了相关报告，接下来就是去供应商那里进行现场评估。

这天，李四和品管部王经理带上设备评估表一大早就出发了，上午首先参观的 A 供应商是一家民营企业，规模不算大，价格还不错，现场评估设备性能也都达标，彼此交谈都感觉比较愉快，李四感觉可以优先考虑。参观结束时老板主动邀请一起共进午餐，但李四拒绝了。

从第一家供应商出来后，李四和王经理随便吃了个快餐就直奔第二家 B 供应商。这是一家台资企业，实力不错，设备的材质都很好，通过现场评估，设备性能全部达标。

虽然价格贵了点，但是感觉物有所值，售后服务也信得过，可以算是理想的供应商。

从第二家供应商出来后，已经快下午四点了，虽然他们感觉有点累，但采购就是跑腿的，工作还得继续。很快他们就来到了第三家 C 供应商，这家是王经理介绍的，是某某公司的代理商，价格比 A 供应商高不少，但比 B 供应商便宜一点点，老板是一位年轻漂亮的李小姐。因为工厂不在当地，所以只能参观样机，供应商只是在现场演示了一下就说一起去吃饭吧。李四马上回答说：“不用了，我们回去吃，而且很晚了，下次吧！”李小姐说：“没关系的，吃饭用不了多久，一会儿我叫车送你们回去就好了！”这时王经理也说：“没关系的，我跟李小姐很熟，认识几年了，我以前的公司就用他们的产品！”

后来李四和王经理在李小姐的带领下一起去湘菜馆吃了一顿丰富的晚餐，然后还去歌厅唱歌到深夜，回公司当然也是李小姐叫车送的，而且还说成交后会给李四和王经理一定的辛苦费。在回去的车上，王经理还一直替李小姐说好话。

为了公司的利益，李四应该拒绝和 C 供应商李小姐合作的，但是，吃人嘴软，而且他和品管部王经理关系也不错。如果选择与其他供应商合作，品管部一定会为难李四；如果选择和李小姐合作，李四又觉得愧对公司。



面对这样的问题，从未拿过回扣的李四到底该向谁采购？李四很茫然，请大家帮李四出出主意。



技能训练

企业采购职位职责与任职资格调研

一、训练目的

1. 加深对企业采购组织架构以及岗位设置的认知。
2. 理解采购相关岗位的职责以及对应的任职资格要求。
3. 为将来计划从事采购工作的学生树立正确的职业素养。

二、训练准备

1. 教师推荐若干企业，企业类型包括流通性企业或生产性企业。
2. 拟定调研内容：企业具体的采购职业岗位、每个岗位的职责以及各岗位的任职要求。
3. 拟定职位说明书范本。

三、训练步骤与要求

1. 分组。调研以小组为单位，4~5 人为一组，每组设组长一名。
2. 制定调研计划。确定调研对象、地点、时间，调研提纲以及调研方法等。
3. 收集调研相关资料，联系企业进行实地调研或进行网络调研。
4. 编制并撰写各岗位的职业说明书。
5. 以小组形式进行课堂汇报，组内模拟各采购职位，全班交流，教师点评。

四、注意事项

1. 本次调研可以通过搜索采购职位的招聘信息完成。
2. 调研过程中要注意文明礼貌以及安全事项。

五、训练成果

采购各职位任职说明书。

六、拓展任务

1. 思考各岗位任职资格要求与自身条件的适应性问题。
2. 教师给出某企业背景，要求学生根据企业实际情况设计采购组织架构。



任务评价

班级		姓名		小组	
任务名称	采购职业岗位认知				
考核内容	评价标准	参考分值 (100分)	学生 自评	小组 互评	教师 评价
知识掌握情况	1. 了解采购组织的类型	10			
	2. 了解企业采购部门与采购岗位的设置	15			
	3. 理解采购部门的工作职责与工作性质	15			
技能提升情况	1. 能够初步设计企业采购组织架构	15			
	2. 能够制定采购组织管理制度与岗位职责	20			
职业素养情况	1. 具有自主学习能力	5			
	2. 具有合作精神和协调能力，善于交流	5			
	3. 具有一定的分析能力	5			
参与活动情况	1. 积极参与小组讨论	5			
	2. 积极回答老师提问	5			
小计					
合计=自评×20%+互评×40%+教师评×40%					



拓展提升

1. 请根据本项目所学内容，分小组进行主题讨论，每小组进行抽签选择讨论主题，根据主题要求积极展开讨论。
2. 在讨论过程中学生可以自行上网搜集信息或头脑风暴。
3. 各小组展示讨论成果，同时小组之间互相评价、获取建议、完善讨论成果；学生将完善后的讨论成果提交给老师，老师进行评分。

主题 1：如何做好采购人员的工作

- (1) 从工作态度、能力要求、知识要求、职业素养等方面进行分组讨论。
- (2) 将采购人员的工作态度、能力要求、专业知识以及职业素养一一列举出来(见表 1-7)。

表 1-7 采购人员实训报告

实训报告					
小组名称		小组成员		日期	
讨论主题	如何做好一名采购人员				
讨论内容	工作态度(25 分)				
	能力要求(25 分)				
	专业知识(25 分)				
	职业素养(25 分)				
小组评价					
教师评价					
综合评分					

主题 2: 如何做好采购部门工作

从产品组织、供应商选择、谈判、签订合同及货物验收这几方面进行分组讨论如何做好采购部门工作(见表 1-8)。

表 1-8 采购部门实训报告

实训报告					
小组名称		小组成员		日期	
讨论主题	如何做好采购部门工作				
讨论内容	产品组织(25 分)				
	供应商选择(25 分)				
	谈判、签订合同(25 分)				
	货物验收(25 分)				
小组评价					
教师评价					
综合评分					

主题 3: 采购业务流程

- (1) 讨论并分析不同业务的采购基本流程。
- (2) 填制采购业务流程测试卡(见表 1-9)。

表 1-9 业务流程测试卡

测试卡					
小组名称		小组成员		日期	
内容	采购业务的基本流程				



同步测验

一、单选题

1. 关于采购与采购管理, 下列说法不正确的是()。
 - A. 采购是一种交易行为
 - B. 采购过程是一个选择的过程
 - C. 采购是一项具体的业务活动, 是作业活动
 - D. 采购管理一般由采购员承担具体的任务
2. 对采购和供应管理的目标表述错误的是()。
 - A. 保质保量提供不间断的原物料供应和相应的服务
 - B. 使库存率达到 100%, 提高仓库利用率
 - C. 以最低总成本获得所需的物资和服务
 - D. 当条件允许时, 实现采购标准化
3. 下列选项中, 哪项不是采购“5R”管理的内容()。
 - A. 合适的供应商
 - B. 合适的价格
 - C. 合适的方法
 - D. 合适的时间
4. 以下不属于采购业务流程的是()。
 - A. 计划和采购计划
 - B. 确定采购价格
 - C. 订立框架协议或采购合同
 - D. 仓库备货
5. 下列哪项不是采购与供应管理对于企业的作用()。
 - A. 杠杆利润作用
 - B. 资金收益率效应
 - C. 提高顾客满意度
 - D. 牛鞭效应
6. 某一采购部门中设有询价专员、比价专员, 这种组织结构划分方式是()。
 - A. 按职能划分
 - B. 按专业分工划分
 - C. 按行业划分
 - D. 按物品类别划分
7. 采购人员所谓的“吃回扣”行为, 违背的基本职业素质要求是()。
 - A. 敬业精神
 - B. 廉洁奉公
 - C. 虚心与耐心
 - D. 遵守纪律
8. 某公司的销售收入为 500 万元, 假设其税前利润率为 6%, 采购成本为销售收入的 50%, 假设采购成本减少 1%, 则利润杠杆效应使利润率增加()。
 - A. 1%
 - B. 10%
 - C. 8.3%
 - D. 6%

二、多选题

1. 广义的采购主要包括()。
 - A. 租赁
 - B. 抵押
 - C. 交换
 - D. 借贷
 - E. 融资

2. 下列属于采购部门职责内容的是()。
 - A. 编制物料采购计划
 - B. 供应商信息收集
 - C. 执行采购活动
 - D. 采购货物的销售
3. 采购与供应管理发展趋势包括()。
 - A. 交易式采购
 - B. JIT 采购
 - C. 电子采购
 - D. 多货源策略
 - E. 全球化采购
4. 在新的竞争环境中, 企业面临的越来越大的压力包括()。
 - A. 缩短交货期
 - B. 提高产品质量
 - C. 降低成本
 - D. 改进服务
5. 下面对集中制采购制度的缺点描述正确的是()。
 - A. 采购流程过长、时效性差
 - B. 难以适应零星、地域性及紧急采购状况
 - C. 非共同性物料集中采购, 企业难以得到数量折扣利益
 - D. 采购与使用单位分离, 缺乏激励, 采购绩效比较差
6. 采购管理应达到的目标有()。
 - A. 选择合适的供应商
 - B. 适当的质量
 - C. 适当的时间
 - D. 适当的数量
 - E. 适当的价格
7. 在采购申请中应该注意的事项有()。
 - A. 应当确定需求的内容
 - B. 可以口头的形式提出
 - C. 由适当的人提出采购申请
 - D. 以规格表明需求的水准
 - E. 要注意预算的限制, 以免采购申请超出预算范围
8. 作为现代企业的采购人员, 应该具备的素质主要有()。
 - A. 品德方面
 - B. 知识方面
 - C. 能力方面
 - D. 社交方面

三、判断题

1. 在企业采购流程中选择、评估好供应来源之后, 就应该进行订单的安排。 ()
2. 采购申请单通常有数联, 并且以颜色区分, 由采购部门留存的称为采购申请单(请购单)。 ()
3. 采购不是企业获取利润的重要来源。 ()
4. 采购作为企业整体运行的一部分, 需要纳入企业的整体战略管理。 ()
5. 供应商的选择和管理是整个采购体系的核心。 ()
6. 在采购作业流程中, 只需对采购作业中的关键点进行追踪管理。 ()
7. 采购是采购员或采购部门的事, 其他部门和人员与采购无关。 ()
8. 分散制采购制度有利于采购各环节的协调配合, 且手续简单、过程短、直接快速, 同时占用资金和占用库存空间较小。 ()
9. 采购是企业经营的一个核心环节, 是企业获取利润的重要来源。 ()
10. 作为现代企业来讲, 好的采购人员只需具备品德方面的素质。 ()

四、简答题

1. 如何理解采购活动？
2. 采购与供应管理的主要目标是什么？
3. 简述采购的基本要素与采购的基本流程。
4. 集中采购与分散采购组织的优缺点？
5. 采购组织的设计依据有哪些？

五、案例分析题

案例一：

麦德龙自进入中国后，各门店一直处于采购高度集中的背景下，一些本土商品都要被购进麦德龙中国区总部，然后再从上海配送到门店，绕一个很大的圈子，相应的成本自然增加。采购高度集权，而卖场又散落在各地区，导致麦德龙商品配送时常“掉链子”，其雄心勃勃的扩张计划也难以落地。

迫于巨大的业绩增长压力及困扰已久的“物流问题”，2005年7月，麦德龙在中国试行采购新政——采购权利部分“下放”。即区域公司在生鲜、果蔬的当地采购上获得一定的自主权，区域公司有权在当地选择生鲜、果蔬类产品供应商，并洽谈具体的供货事宜，然后再由总部的质量检测等部门依据“德国带来的严格程序”进行综合评估，最后在总部与分公司协商之后“敲定”。

根据上述案例资料，回答下列问题：

1. 你认为导致麦德龙的商品在配送过程中时常“掉链子”的原因是什么？
2. 针对麦德龙公司的采购组织、采购方式，你有什么好的改进建议？

案例二：

一位从事家电配件销售的朋友颇有感触地说，现在的采购人员花样翻新，供应商无所适从。据他介绍，SX公司的采购员小李是一个“高手”，为此，他常常受到公司的表彰。小李的“高招”是：一方面采取多家同时供应的方式，挑起供应商之间对回扣的攀比；另一方面又大肆压低供应商的配件价格，以获取公司的高额奖金和表彰。供应商由于受到回扣不断增高而价格又不断降低的压力，无法对配件生产进行“精耕细作”，导致配件质量不断下降，而企业由于只凭表象来测评采购人员，在一定程度上助长了采购人员的暗箱操作，损害了企业的利益。

根据上述案例资料，回答下列问题：

1. 企业的采购人员应该具备什么样的素质？
2. 企业应该如何评估采购人员，又如何杜绝采购过程中的“回扣”问题？