

规范化管理速查手册系列

制度+流程+图表 三位一体 用之有效

图解版

采购 规范化管理 速查手册

胡一夫 谭小芳◎编著



内容全面，知识结构全覆盖
图表结合，规范合理实用强

去粗取精，优化管理提重点
清新活泼，条理清晰全了然

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图 解 版

采 购

规范化管理 速查手册

胡一夫 谭小芳◎编著

图书在版编目(CIP)数据

采购规范化管理速查手册:图解版 / 胡一夫,谭小芳
编著. —北京:中国铁道出版社,2015.6

ISBN 978-7-113-20107-4

I. ①采… II. ①胡… ②谭… III. ①采购管理—手册
IV. ①F253.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 054155 号

书 名:采购规范化管理速查手册(图解版)
作 者:胡一夫 谭小芳 编著

责任编辑:张艳霞	编辑部电话:010-51873156	电子信箱:zyxbooks@126.com
助理编辑:孙晓明	特邀编辑:张秀文	
封面设计:王 岩		
责任校对:龚长江		
责任印制:赵星辰		

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京铭成印刷有限公司

版 次:2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:12 字数:176 千

书 号:ISBN 978-7-113-20107-4

定 价:48.00 元(配光盘)

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换,电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前言

随着企业竞争的日益激烈和市场化进程的加速,中国企业面临着越来越严峻的考验。对于企业而言,采购管理的各项工作有标准、有秩序、有效率地进行已经成为提升自身核心竞争力的决定性因素。

采购是企业一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源,以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。企业要顺利完成生产经营的一系列活动,就必须有一支强有力的采购队伍,更重要的是有一套合理且规范化的管理模式。对采购活动进行规范化管理,可以提高采购人员的工作效率和质量,为企业源源不断地供应所需资源,从而保证企业的正常运转。

在竞争日益激烈的市场环境中,采购作为企业和资源市场的关键接口,在企业运营中越来越重要,与采购相关的各种管理思想和管理内容也越来越丰富。因此,在实际工作中,要采用科学合理的方式对企业的采购团队进行管理,把握好采购作业的每一个环节及其关键点,形成合理高效的管理机制。为了解决采购管理中的现实问题,我们组织编写了本书。

本书结合采购作业的实际工作,参照最先进、最实用、最具代表性的采购管理工具,不仅对采购进行了全方位的解析,还采用文字与图表相结合的形式,具体形象地表明了采购管理中的重要内容。在为读者提供参考的同时,避免了乏味与枯燥的文字堆砌,能够有效提高阅读效率,使读者能够更加轻松地运用到实际工作中,以达到高效管理与工作的目的。

与其他一些采购管理方面的书相比,本书具有以下显著特色。

读图时代,坚持图解王道

本书采用“图+文+表”的方式,把采购管理的各项内容用图解的方式展示出来,使内容读起来更加简单明了。这种图解的方式不仅能帮助读者学习并掌

握采购管理的各项内容,而且能让读者从枯燥的文字当中解脱出来,大大提高学习效率。

轻松阅读,拒绝文字堆砌

本书突破了传统的文字堆砌的刻板模式,避免文字累赘,以图表为主。内容主要从岗位职责清晰化、工作内容细分化、工作过程流程化以及执行过程规范化等方面加以介绍,使各项工作更加清晰化,而且条理性更强,方便读者阅读查阅。此外,本书还采用内容突出显示等灵活方式,更能让读者对采购的各项管理工作一目了然。

去粗取精,完全干货呈现

本书不仅具有工具箱的针对性、系统性、实用性等特点,而且其新颖性、操作性更强,实用价值更大,内容直观、通俗易懂,适宜企业管理者和相关工作人员使用,而且还将有助于决策人员有效地总结规律,提高工作效率,让管理工作变得更加高效。

全新范例,内容全面翔实

为了符合广大读者需求,本书编者在周密的市场调研的基础上,收集了最前沿、最具代表性的采购相关资料和范例,为读者提供参考依据。

为了便于读者更好地利用本书,对于本书的大多数内容,读者在实践中可以直接使用或稍加修改,便可应用于采购工作的管理和实践。

第一章 采购和采购管理

第一节 什么是采购 / 1

采购的概念和形式 / 1

采购的基本特征 / 2

采购的发展趋势 / 2

采购的分类 / 3

采购的主要作用 / 4

影响采购的主要因素 / 4

第二节 采购作业的方式 / 5

采购方式一:集中采购 / 5

采购方式二:分散采购 / 6

采购方式三:现货采购 / 7

采购方式四:远期合同采购 / 7

采购方式五:直接采购 / 8

采购方式六:间接采购 / 8

采购方式七:招标采购 / 9

采购方式八:网上采购 / 10

采购作业方式的选择 / 10

第三节 采购管理的内容和作用 / 11

采购管理的概念 / 11

采购管理的主要内容 / 12

采购管理的目标 / 12

第二章 采购部的规范化组建

第一节 采购部的职能和组织结构 / 13

采购部的职能 / 13

采购部的权力 / 13

采购管理组织设计的原则 / 14

构建采购部组织应考虑的因素 / 15

采购部的组织结构 / 15

第二节 采购部各岗位工作职责 / 16

采购总监岗位职责 / 16

采购部经理岗位职责 / 17

采购计划主管岗位职责 / 18

采购稽核员岗位职责 / 19

采购计划专员岗位职责 / 20

采购预算专员岗位职责 / 21

供应商管理主管岗位职责 / 21

供应商管理专员岗位职责 / 22

采购价格主管岗位职责 / 23

合同管理专员岗位职责 / 23

采购质量主管岗位职责 / 24

采购质检专员岗位职责 / 24

采购结算主管岗位职责 / 25

采购结算专员岗位职责 / 26

采购成本控制专员岗位职责 / 26

第三章 采购系统制度化与流程化管理

- 第一节 制订采购政策 / 29
 - 制订采购政策的作用 / 29
 - 采购政策的内容 / 30
 - 制订采购政策的步骤 / 31
 - 采购政策的修订 / 31
- 第二节 采购组织制度 / 32
 - 集中制采购制度 / 32
 - 分散制采购制度 / 32
 - 混合制采购制度 / 33
- 第三节 采购人员素质与各部门的协调 / 33
 - 采购人员的基本素质要求 / 33
 - 采购部与其他部门之间的关系 / 35
 - 物料采购组织工作的内容 / 36
 - 为各个部门提供好的服务 / 36
 - 对采购部门的满意度进行调查 / 37
- 第四节 采购标准化作业内容和流程 / 37
 - 采购作业的基本步骤 / 37
 - 采购作业规范化流程的要点 / 38
 - 采购作业稽核的内容 / 39
 - 采购作业稽核流程 / 42

第四章 采购计划与预算管理

- 第一节 采购需求分析和调查 / 43
 - 采购需求和调查管理概述 / 43
 - 采购需求分析的要点 / 44
 - 采购预测分析流程 / 45
 - 采购预测管控规定 / 47
 - 采购需求分析和调查实用表单 / 48
- 第二节 采购计划管理 / 49
 - 采购计划管理概述 / 49
 - 采购计划编制流程 / 51

	采购计划工作流程 / 52
	采购计划的审批与执行 / 52
	采购计划编制制度 / 54
	材料采购计划方案 / 55
	采购计划实用表单 / 57
第三节	采购预算的编制 / 58
	采购预算概述 / 58
	采购预算编制方法 / 59
	编制采购预算应避免的问题 / 60
	采购预算编制流程 / 61
	采购预算管理流程 / 61
	采购预算管理制度 / 62
	采购预算编制实用表单 / 64

第五章 采购进度管理

第一节	采购跟催管理 / 65
	实施采购跟催的关键点 / 65
	采购跟催管理流程 / 66
	采购跟催管理制度 / 67
	采购交期跟催实施方案 / 69
	采购跟催管理实用表单 / 70
第二节	采购交货期的控制 / 71
	采购交货期概述 / 71
	实施采购交期控制的关键点 / 72
	准时交货率及其计算 / 73
	利用共享信息平台缩短采购周期 / 74
	采购交期控制流程 / 75
	采购进度控制流程 / 76
	采购交期控制规定 / 77
	采购交期管理实用表单 / 79
第三节	交期延误处理 / 80
	交期延误处理的关键点 / 80
	交期延误处理流程 / 81
	供应商延误交货处理方案 / 82

- 采购进度控制制度 / 83
- 采购交期延误处理实用表单 / 84

第六章 采购质量管理

- 第一节 质量与质量管理概述 / 85**
 - 质量的概念和特点 / 85
 - 六西格玛流程模式在采购中的运用 / 86
 - 质量意识的“三不”政策 / 87
 - 质量管理的“三步曲” / 87
- 第二节 采购质量控制 / 87**
 - 采购质量控制的内容和措施 / 87
 - 采购质量控制的标准 / 89
 - 质量成本及其控制方法 / 89
 - 供应商资格认证 / 90
 - 采购质量控制流程 / 90
 - 采购质量控制制度 / 92
 - 采购认证管理制度 / 93
 - 采购质量控制实用表单 / 94
- 第三节 采购质量验收管理 / 95**
 - 采购检验的概念和形式 / 95
 - 采购检验的方法 / 96
 - 采购检验管理流程 / 96
 - 采购退货管理流程 / 97
 - 采购物资检验制度 / 99
 - 采购质量检验方案 / 100
 - 采购验收管理实用表单 / 101

第七章 采购供应商管理

- 第一节 采购供应商的开发 / 103**
 - 供应商开发的概念和步骤 / 103
 - 采购供应商开发流程 / 104
 - 采购供应商开发管理制度 / 105
 - 采购供应商开发实施方案 / 106
 - 采购供应商开发实用表单 / 108

- 第二节 采购供应商的选择 / 112
 - 多因素比较选择供应商 / 112
 - 采购供应商初审流程 / 114
 - 采购供应商选择流程 / 115
 - 建立供应商选择模板 / 116
 - 采购供应商筛选制度 / 116
 - 采购供应商筛选方案 / 117
 - 采购供应商选择实用表单 / 119
- 第三节 供应商关系管理 / 121
 - 供应商关系策略的“八字方针” / 121
 - 供应商管理经典的“四分法” / 122
 - 动态管理供应商关系 / 123
 - 供应商的“分而治之” / 123
 - 供应商考核流程 / 123
 - 供应商管理制度 / 124
 - 供应商关系管理实用表单 / 126

第八章 采购谈判与合同管理

- 第一节 采购谈判管理 / 129
 - 采购谈判的概念和内容 / 129
 - 采购谈判的阶段和原则 / 129
 - 采购谈判前的准备 / 130
 - 采购谈判管理流程 / 131
 - 采购谈判管理制度 / 132
 - 采购谈判管理方案 / 133
 - 采购谈判实用表单 / 134
- 第二节 采购合同管理 / 135
 - 采购合同拟定的关键点 / 135
 - 采购合同制订流程 / 136
 - 签订采购合同的原则 / 137
 - 采购合同执行流程 / 137
 - 采购合同管理制度 / 139
 - 采购合同违约处理方案 / 140
 - 采购合同管理实用表单 / 141

第九章 成本控制管理

- 第一节 采购成本控制 / 143**
 - 采购成本控制及其内容 / 143
 - 采购的 5R 原则 / 143
 - 采购成本控制的流程 / 144
 - 采购成本控制制度 / 145
 - 采购成本控制实用表单 / 147
- 第二节 库存成本控制 / 151**
 - 库存的概念和分类 / 151
 - 库存成本及其构成 / 152
 - 库存周转率及其应用 / 152
 - 库存管理的三角形原理 / 153
 - 供应商库存管理 / 154
 - 采购存货量控制方案 / 155
 - 库存成本管理实用表单 / 156
- 第三节 定量采购成本控制法 / 156**
 - 采购中的定量采购控制法 / 156
 - 定量采购操作流程 / 157
 - 经济订货批量及其计算 / 157
 - 订货批量制订流程 / 157
 - 定量采购成本控制方案 / 158
 - 定量采购管理实用表单 / 159
- 第四节 定期采购成本控制法 / 162**
 - 定期采购概述 / 162
 - 定期采购控制的方法 / 162
 - 定期采购成本控制方案 / 163
 - 定期采购管理实用表单 / 164
- 第五节 ABC 分类成本控制法 / 164**
 - ABC 管理法的概念和意义 / 164
 - ABC 管理法在采购管理中的运用 / 165
 - ABC 分类控制方案 / 166

第十章

采购价格与结算管理

- 第一节 采购价格控制方法 / 167
 - 采购价格的概念和类型 / 167
 - 影响采购价格的因素 / 168
 - 采购定价的方法 / 168
 - 采购询价的流程 / 169
 - 采购价格确定流程 / 170
 - 采购价格管理制度 / 170
 - 采购底价格确定方案 / 171
 - 采购价格控制实用表单 / 172
- 第二节 采购结算管理 / 173
 - 采购结算的概念和方式 / 173
 - 采购预付款管理流程 / 174
 - 现金采购付款管理流程 / 175
 - 采购结算工作流程 / 176
 - 采购结算管理制度 / 177
 - 采购结算控制方案 / 178
 - 采购结算管理实用表单 / 180

第一章

采购和采购管理

第一节 什么是采购

采购的概念和形式

一、采购的概念

采购,是指自然人或团体组织在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为资源,以保证生产及经营活动正常开展的一项活动。它是一个商业性质的有机体为维持正常运转而寻求从体外摄入的过程。

二、采购的形式

常见的采购形式可分为战略采购、日常采购、采购外包三种形式,如图 1-1 所示。

1. 战略采购

战略采购是由著名的咨询企业科尔尼公司在 20 世纪 80 年代首次提出来的。简单地说,战略采购是以最低总成本建立服务供给渠道的过程。采购是以最低采购价格获得当前所需资源的简单交易。采购注重的要素是“最低总成本”,而战略采购注重的要素是“单一最低采购价格”,它是一种系统性的、以数据分析为基础的采购方法。其优点是充分平衡企业内外部优势,降低整体成本,实现从需求描述直至付款的全程管理。

2. 日常采购

日常采购是指除首批采购外的其他采购行为。通常主要依据订单管理系统决定日常采购量,对于每种物料设一个最低库存和最高库存并定期调整。

3. 采购外包

采购外包是指企业将全部或部分的采购业务活动外包给专业采购服务供应商,专门的采购供应商可以通过自身更具专业的分析和市场信息捕捉能力,

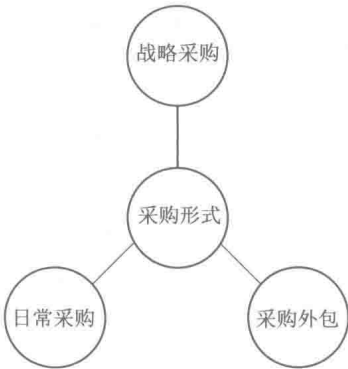


图 1-1 采购的形式

帮助企业管理人员实现总体采购成本的总体控制。

采购的基本特征

采购作为现代企业一项最基本的活动,具有以下基本特征,如图 1-2 所示。

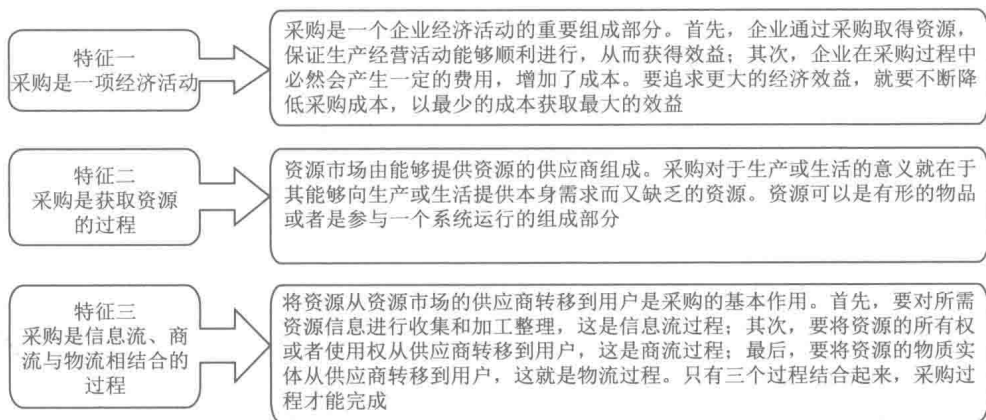


图 1-2 采购的基本特征

采购的发展趋势

在高科技迅速发展的今天,各个领域的发展也越来越迅速。近年来,在采购领域内就出现了许多新事物或新趋势,而且还有一些新的趋势正在形成之中。

一、建立采购团队

随着采购活动的日益复杂,只靠采购人员来完成采购及相关的工作,显然已不能满足新时期这一活动的需要。而且采购绩效对一个企业的生存与发展起到至关重要的作用,采购部门的地位在企业中逐渐得到了提升。因此,在企业中建立一个专门的采购团队是企业发展的必然趋势。

二、供应商选择本土化

在改革开放的进程中,中国东南沿海吸引了众多的外商在中国大陆投资建厂或设立分公司,采购人员在珠三角及江浙上地区形成明显的群聚效应,而这种趋势正在逐渐向其他地区蔓延。由于生产各种类型产品的厂家及跨国公司到中国大陆建厂的现象越来越多,所以国内的采购人员可以就地取材以获得更大的主动性及降低采购成本。而对于国外的采购人员来说,中国这个大市场已成为他们进行国际化采购的一个重要地区。

三、采购与互联网的结合

信息产业的发展也给采购活动带来极大的便利,电子化采购对于一些小企业来说还相对比较陌生,但从全球的采购发展趋势来看,因特网采购将越来越广泛地被人们接受。与传统采购方式相比较,一方面,因特网给采供双方提供了更广阔的选择余地;另一方面,可以有效降低采购单价或较大幅度减少采购管理上的费用。

采购的分类

采购可以按照不同的方法分成不同的类别,如图 1-3 所示。

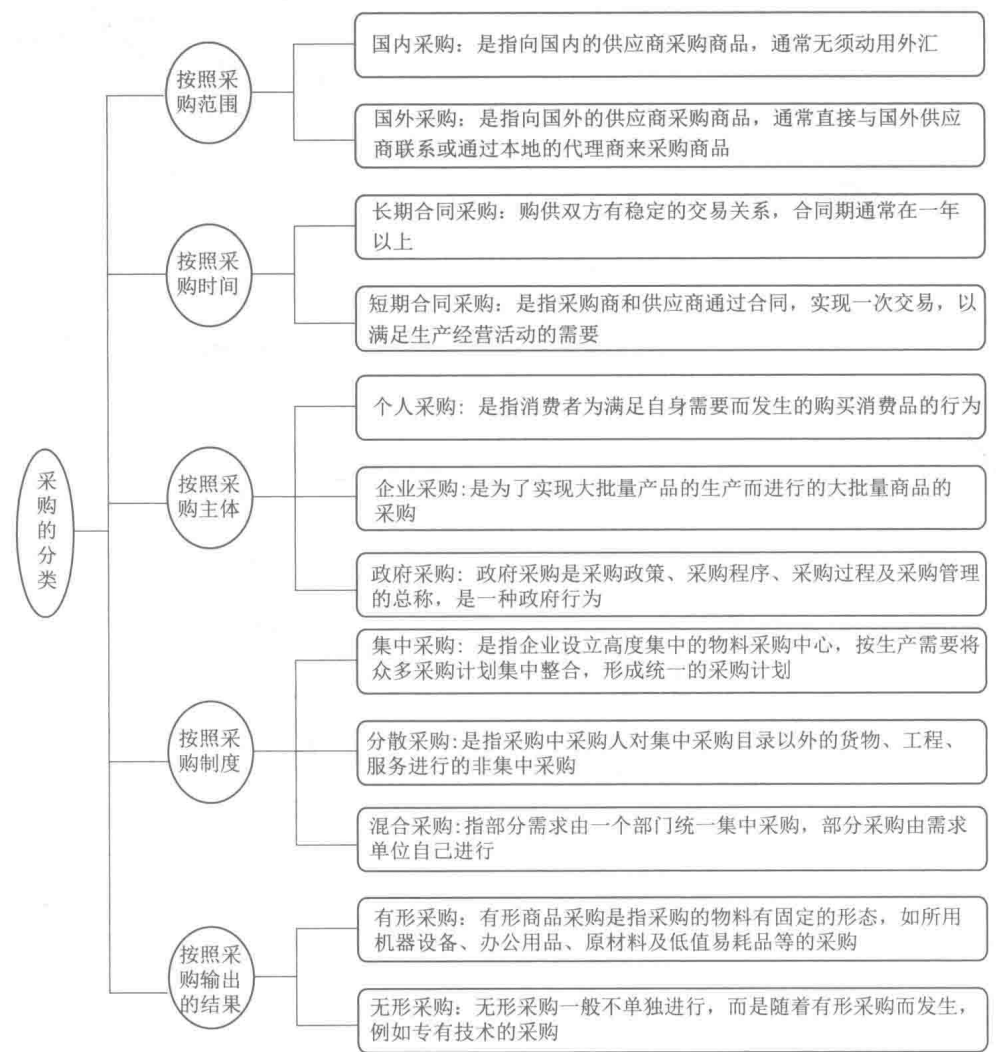


图 1-3 采购的分类

采购的主要作用

采购的基本作用就是将资源的物质实体从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程,它实际上是商品流通过程与物流过程的统一。采购的主要作用体现在如图 1-4 所示的几个方面。

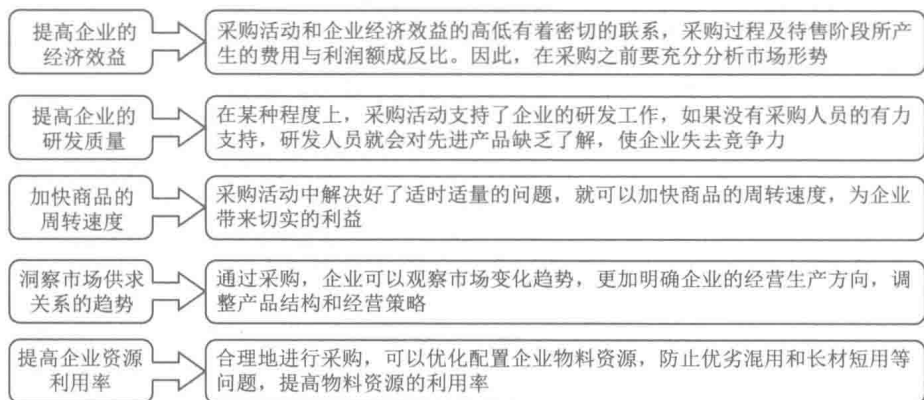


图 1-4 采购的主要作用

影响采购的主要因素

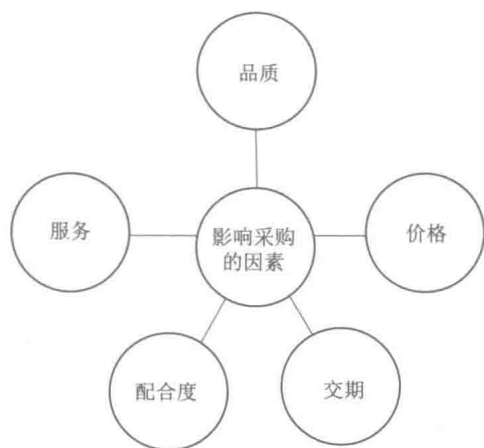


图 1-5 影响采购的因素

采购作为企业发展运行的重要活动之一,在进行时需要考虑影响它的因素,具体影响因素可概括为如图 1-5 所示的几点。

一、品质

对采购品质的控制内容包括对供应物料品质的控制、进货检验、对采购物流过程中品质的控制三个方面。

二、价格

采购时,对价格的分析可以为将来的议价提供参考,明确影响采购价格的各种因素,制定合理的采购价格。

三、交期

采购时,要根据所购物料的实际情况,为供应商制订合理的交期,保证企业