

企业管理培训  
系列教程

第1辑

# 企业采购、仓储 与 物流管理 (上)

百朗教育◆编著

北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第1辑

# 企业采购、仓储与 物流管理 (上)

百朗教育◆编著



北京燕山出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业采购、仓储与物流管理 (上) / 百朗教育编著. — 北京: 北京燕山出版社, 2009. 12  
(企业管理培训系列教程. 第 1 辑)  
ISBN 978 - 7 - 5402 - 2216 - 1

I. 企… II. 百… III. 采购 - 企业管理 - 教材  
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235581 号

**企业采购、仓储与物流管理 (上)**

---

出版发行: 北京燕山出版社  
责任编辑: 李涛  
地 址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号  
邮政编码: 100054  
电 话: 010 - 65240430  
经 销: 各地新华书店  
印 刷: 北京正道印刷厂  
开 本: 889mm × 1194mm 1/16  
印 张: 145.75  
字 数: 2028 千字  
版 次: 2010 年 2 月第 1 版  
印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷  
书 号: ISBN 978 - 7 - 5402 - 2216 - 1  
定 价: 800.00 元 (全 10 册)

---

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。  
版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

# 前言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识产权）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010年1月6日于北京

# 目 录

<b>第一章 采购概述</b> .....	(1)
第一节 采购的含义 .....	(1)
第二节 采购的地位和作用 .....	(3)
第三节 采购的基本程序和原则 .....	(5)
<b>第二章 采购计划与预算管理</b> .....	(9)
第一节 采购计划与预算管理制度 .....	(9)
第二节 采购计划与预算管理表格 .....	(14)
第三节 采购计划与预算管理流程 .....	(23)
第四节 采购计划与预算管理方案 .....	(29)
<b>第三章 如何降低采购成本</b> .....	(40)
第一节 管好采购人员 .....	(40)
第二节 恰如其分地运用采购原则 .....	(49)
第三节 招标采购与竞争性谈判 .....	(54)
第四节 集中采购与电子采购 .....	(63)
第五节 其他降低采购成本的方法 .....	(70)
<b>第四章 采购中的库存控制</b> .....	(76)
第一节 库存与库存周转 .....	(76)
第二节 库存计划的四个关键模型 .....	(79)
第三节 订货量计算的五种方法 .....	(87)
第四节 如何加速物料库存周转 .....	(92)
<b>第五章 采购检验与质量控制</b> .....	(97)
第一节 采购检验与质量控制的岗位职责 .....	(97)
第二节 采购检验与质量控制管理制度 .....	(98)
第三节 检验与质量控制管理表格 .....	(110)
第四节 采购检验与质量控制管理流程 .....	(113)
第五节 采购检验与质量控制管理方案 .....	(118)
<b>第六章 供应商的选择与认可</b> .....	(126)
第一节 供应商选择标准与模板 .....	(126)
第二节 如何开发与认可供应商 .....	(131)

<b>第七章 供应商的评估与激励</b> .....	(136)
第一节 批量生产中的供应商管理 .....	(136)
第二节 供应商绩效评估与改善 .....	(137)
第三节 供应商激励方式探讨 .....	(148)
<b>第八章 采购谈判和合同签订</b> .....	(150)
第一节 采购谈判 .....	(150)
第二节 采购合同签订 .....	(157)
<b>第九章 采购合同履行</b> .....	(171)
第一节 订单管理 .....	(171)
第二节 货款支付 .....	(176)
第三节 质量管理 .....	(180)

# 第一章 采购概述

## 第一节 采购的含义

采购是各个企业所共有的职能，是企业经营的起始环节，同样也为企业创造价值。随着企业规模的不断扩大及精细管理和信息技术的广泛应用，采购的作用日益突出。它不仅是保证生产正常运转的必要条件，而且也为企业降低成本、增加盈利创造条件。

### 一、采购的概念

#### （一）基本概念

狭义的采购是买东西，就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、通过商务谈判确定价格和交货条件，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的方式，可以说是最普通的采购途径，无论个人还是企业机构，其消费或者生产的需求大都是通过购买的方式来满足。因此，在狭义的采购之下，买方一定要先具备支付能力，也就是要有钱，才能换取他人的物品来满足自己的需求。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外，还可以通过其他途径取得物品的使用权，来达到满足需求的目的。广义的采购除购买之外，还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成。

我们可以从以下几个方面来全面理解采购的概念：

（1）采购是从资源市场获取资源的过程。采购对于生产或生活的意义在于能提供生产或生活所需要、但是自己缺乏的资源。这些资源，既包括生活资料，也包括生产资料；既包括物质资源（如原材料、设备、工具等），也包括非物质资源（如信息、软件、技术、文化用品等）。资源市场由能够提供这些资源的供应商组成，从资源市场获取这些资源都是通过采购的方式来进行。采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取它们所需要的各种资源。

（2）采购是商流过程和物流过程的统一。采购的基本内容，就是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中，一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中，二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是个商流过程，主要通过商品交易、等价交换来实现；后者是个物流过程，主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。采购过程实际上是这两个方面的完



整结合，缺一不可；只有这两个方面都完全实现了，采购过程才算完成了。因此，采购过程实际是商流过程与物流过程的统一。

(3) 采购是一种经济活动。采购是企业经济活动的主要组成部分。既然是经济活动，就要遵循经济规律，追求经济效益。在整个采购活动过程中，一方面，通过采购获取了资源，保证了企业正常生产的顺利进行，这是采购的效益；另一方面，在采购过程中也会发生各种费用，这就是采购成本。我们要追求采购经济效益的最大化，就要不断降低采购成本，以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点，科学采购是必然要求。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。要实现科学采购，就要科学地进行采购管理。

## （二）相关概念

### 1. 订购、购置和购买

采购与订购、购置和购买等概念是不同的。订购是采购过程的一部分，它是指依照事先约定的条件向供应商发出采购订单，它还被用在没有询问供应商的条件下直接发出采购订单的情况。电话订购属于这个范畴，因为电话订购的产品已经列在供应商的产品目录中。订购实际上与采购过程的最后几道程序有关（本章第三节将对采购程序进行介绍）。购置一词一般用于固定资产和设备的采购。购买主要指获取商品所有权的采购活动，是采购中的商流活动。采购比购买的含义更广泛、更复杂。

### 2. 供应

在美国和欧洲，供应是包括采购、存储和接收在内的更广泛的含义；在中国，供应一词的基本含义是指供应商提供产品或服务的过程，偏重于物流活动，而采购更偏重于商流活动。

### 3. 开发原料来源

在物流领域里正越来越流行的一个术语是“开发原料来源”。它包括寻找供应源、保证供应的连续性、确保供应的替代源、搜集可获得资源的信息等活动。这些活动中的大多数与采购过程中的寻找和选择供应商有关。

### 4. 采购管理

采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等。它包括管理供应商关系所必需的所有活动。它着眼于企业内部、企业和其供应商之间构建采购关系和持续改进采购过程，因此采购管理包括内部和外部两个方面内容。

## 二、采购的范围

采购的范围是指采购的对象或标的。采购按其对象的不同可分为有形采购和无形采购。有形采购的内容包括原料、辅助材料、半成品、零部件、成品、投资品或固定设备及 MRO（Maintenance Repair and Operations，保养、维修与运营）；无形采购主要是服务和技术采购，或是采购设备时附带的服务。

采购的对象还可以分为直接物料和间接物料。直接物料是与最终产品生产直接相关的物料；间接物料是与最终产品不直接相关的商品或服务。间接物料又可以分为 ORM（Operating Resource Management，运营资源管理）和 MRO。ORM 通常是指企业日常采购的办公用品和服务，MRO 是指维持企业生产活动持续进行的维护、修理、装配等所需的间接物料（包括备品备件、零部件等，如润滑油）。

## 第二节 采购的地位和作用

在传统思维里，采购就是拿钱买东西，目的就是以最少的钱买到最好的商品。但是，随着市场经济的发展、技术的进步、竞争的日益激烈，采购已由单纯的商品买卖发展成为一种职能，一种可以为企业节省成本、增加利润、获取服务的职能。总体而言，采购由战术地位提高到了战略地位。

### 一、采购的地位

采购曾一度被认为是一种注重文书工作的行政职能。近年来，企业才开始意识到采购活动本质上是具有战略意义的。

采购在企业中具有举足轻重的地位。采购已经成为企业经营的一个核心环节，是获取利润的重要来源，在企业的产品开发、质量保证、供应链管理及经营管理中起着极其重要的作用。走出传统的采购认识误区、正确确定采购的地位，是当今每个企业在全球化、信息化市场经济竞争中赖以生存的一个基本保障，更是现代企业谋求发展壮大的一个必然要求。

#### （一）采购的价值地位

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

#### （二）采购的供应地位

从供应的角度来说，采购是整体供应链管理中“上游控制”的主导力量。

在工业企业中，利润是同制造过程中的物流和信息流流动速度成正比的。在商品生产和交换的整体供应链中，每个企业既是顾客又是供应商。为了满足最终顾客的需求，企业都力求以最低的成本将高质量的产品以最快的速度供应到市场，以获取最大利润。从整体供应链的角度来看，企业为了获得尽可能多的利润，都会想方设法加快物料和信息的流动，这样就必须依靠采购的力量，充分发挥供应商的作用，因为占成本60%物料及相关的信息都发生或来自供应商。供应商提高其供应可靠性及灵活性、缩短交货周期、增加送货频率可以极大地改进工业企业的管理水平，如缩短生产总周期、提高生产效率、减少库存、增强对市场需求的应变力等。

此外，随着经济一体化及信息全球化的发展，市场竞争日益激烈，顾客需求的提升驱使企业按库存生产，而竞争的要求又迫使企业争取按订单生产。要解决这一矛盾，企业只有将供应商纳入自身的生产经营过程中，将采购及供应商的活动看成是自身供应链的一个有机组成部分，才能加快物料及信息在整体供应链中的流动，

从而可将顾客所希望的库存成品向前推移为半成品，进而推移为原材料。这样既可减少整个供应链的物料及资金负担（降低成本、加快资金周转等），又可及时将原材料、半成品转换成最终产品以满足客户的需要。在整体供应链管理中，“即时生产”是缩短生产周期、降低成本和库存，同时又能以最快的交货速度满足顾客需求的有效做法；而供应商的“即时供应”则是开展“即时生产”的主要内容。

### （三）采购的质量地位

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

由于产品中价值的60%是通过采购由供应商提供的，毫无疑问，产品的质量很大程度上受采购品质量控制（Incoming Quality Control, IQC）的影响。也就是说，保证企业产品“质量”不仅要靠企业内部的质量控制，更依赖于对供应商的质量控制。这也是“上游质量控制”的体现。上游质量控制得好，不仅可以为下游质量控制打好基础，同时可以降低质量成本，减少企业来货检验费用（降低IQC检验频率，甚至免检）等。经验表明，一个企业要是能将1/4甚至1/3的质量管理精力花在供应商的质量管理上，那么企业自身的质量（过程质量及产品质量）水平起码可以提高50%以上。可见，通过采购将质量管理延伸到供应商质量控制，是提高企业自身质量水平的基本保证。

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

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

## 二、采购管理的作用

### 1. 直接作用

采购管理在以下几个方面对经营的成功具有重大贡献：

- （1）采购管理可以通过实际成本的节约显著提高营业利润。
- （2）通过与供应商一起对质量和物流进行更好的安排，采购管理能为更高的资本周转率作出贡献。
- （3）通过科学的采购流程管理，能够对企业的业务流程重组及组织结构的改革作出贡献。
- （4）采购部门通过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、新产品及新技术的信息。这些信息对企业的其他部门都非常有用。供应商所采用的新营销技术和配送体系很可能对营销部门大有好处；而关于投资、合并、兼并对象及当前和潜在的顾客等方面的信息，对营销、财务、研发和高层管理都有一定的意义。

### 2. 间接作用

除了直接降低采购成本，采购职能也能够以一种间接的方式对公司竞争地位的提高作出贡献。这种间接贡

献以产品品种的标准化、质量成本（与检查、报废、修理有关的成本）的降低和产品交货时间的缩短等形式出现。在实践中，这些间接贡献通常比直接节省的资金更加实在。

（1）产品标准化。可以通过采购标准化的产品来减少采购品种，从而降低企业生产成本。这样还可降低对某些供应商的依赖性，更好地使用竞标的方法。

（2）减少库存。通过对采购活动的科学管理，可以实现对企业各个生产环节所需原材料的即时供应，从而降低企业的库存水平以及因大量库存而带来的资金占用。

（3）增强柔性。迫于国际竞争的压力，越来越多的公司正尝试实施柔性制造系统。这些系统能提高公司的市场反应速度，还可以促进企业产品质量的提高、降低库存水平、加快资金周转。这种系统的实施要求供应商具有良好素质。把提高供应商的表现作为采购管理任务的思想会提高企业在其最终用户市场的竞争力。

（4）对产品设计和革新的贡献。随着科技的进步，产品的开发周期在极大地缩短，产品开发同步工程应运而生。以汽车为例，20世纪50年代的开发周期约为20年，70年代缩短为10年，80年代缩到5年，90年代则进一步缩短到3年左右。企业之所以能做到这一点是与供应商参与早期开发分不开的。通过采购让供应商参与到企业产品开发中，不仅可以利用供应商的专业技术优势缩短产品开发时间、节省产品开发费用及产品制造成本，还可以更好地满足产品功能性的需要，提高产品在整个市场上的竞争力。成功的工业革新常常是从供应商和买方的相互深入作用中实现的，积极地寻求这种相互作用是采购的任务。

（5）提高企业部门间的协作水平。近些年来，许多公司都采用了事业部结构，事业部有着相当大的自主权。在这样一种结构中，每一个事业部的经理都需要报告其全权负责部门的损益情况。因此，事业部经理要对收入和成本，包括原料成本负责。在这种情况下，整个公司的集中采购可以促使各部门加强协调和协作。

总之，采购管理在企业管理中占有至关重要的地位，采购环节是整个经营中关键的一环。因此，搞好采购工作和做好采购管理，是企业在激烈的市场竞争中发展的基本条件。

### 第三节 采购的基本程序和原则

#### 一、采购的程序

采购的基本程序会因为采购品的来源（国内采购、国外采购）、采购的方式（议价、招标）及采购的对象（物料、工程发包）等不同，而在作业细节上有若干差异，但每个企业的基本采购程序则大同小异。

在采购过程中，作为制造业的购买方，首先要寻找相应的供应商，调查其产品数量、质量、价格、信誉等方面是否满足购买要求；在选定了供应商后，要以订单方式传递详细的购买计划和需求信息给供应商并商定付款方式，以便供应商能够准确地按照客户要求的性能指标进行生产和供货；最后，要定期对采购物料的管理工作进行评价，寻求提高效率的采购流程创新模式。

采购的基本程序如下：

##### 1. 提出需求

任何采购都产生于企业中某个部门的确切需求。负责具体业务活动的人应该清楚地知道本部门独特的需

求：需要什么、需要多少、何时需要。这样，采购部门就会收到这个部门发出的物料需求单。这类需求也可以由其他部门的富余物料来满足，但是公司早晚需要进行新的物料采购。

采购部门还应协助使用部门预测物料需求。采购部经理不仅应要求需求部门在填写请购单时尽可能采用标准化格式及尽可能少发特殊订单，而且应督促尽早地预测需求以免出现太多的紧急订单。由于不可能完全准确地了解价格变化和整个市场状况，为了避免供应终端的价格上涨，采购部门有时要发出一些期货订单。采购部门和供应商早期参与合作会带来更多信息，从而可以削减成本，加速产品推向市场的进度并能带来更大的竞争优势。

## 2. 描述需求

如果不了解使用部门到底需要些什么，采购部门就不可能进行采购。出于这个目的，就必然要对需要采购的商品或服务有一个准确的描述。准确的描述所需的商品或服务是采购部门和使用部门，或是跨职能采购团体的共同责任。如果通过对需求描述作某种调整，公司可能获得更多的效益，那采购部门就应该对现存的需求描述提出质疑。采购部门和提出具体需求的部门在确定需求的早期阶段进行交流有重要的意义；否则，轻则由于需求描述不够准确而浪费时间，重则会产生严重的财务后果并导致供应的中断及公司内部关系的恶化。

由于在具体的规格要求交给供应商之前，采购部门是能见到它的最后一个部门，因此需要对其进行最后一次检查。如果采购部门的人员对申请采购的产品或服务不熟悉，这种检查就不可能产生实效。任何关于采购事项描述的准确性方面的问题都应该由需求部门向采购者或采购团队进行“交底”，采购部门不能想当然地处理。

采购的成功始于采购要求的确定，同时应制订适当的办法来保证供应商能完全理解。这些办法通常包括：制订规范、图样和采购订单的书面程序；发出采购订单前公司与供应商协商；在采购文件中提供清晰地描述所订产品或服务的数据，如产品的精度等级、检查规程、应用的质量标准等。所有检查或检验方法和技术要求应指明相应的国家和国际标准。在很多企业中，物料单是描述需求的最常用的单据。

3. 选择可能的供应来源，评价供应商根据需求说明在选择成绩良好的厂商。供应商是企业外部影响企业生产运作系统运行的最直接因素，也是保证企业产品的质量、价格、交货期和服务的关键因素。因此，对供应商的评价是很重要的。

## 4. 确定适宜的价格

确定了可能的供应商后，进行价格谈判，确定适宜的价格。

## 5. 发出采购订单

对报价进行分析并选择好供应商后，就要发出订单。

## 6. 订单跟踪与催货

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

跟踪是对订单所做的例行追踪，以确保供应商能够履行其货物发运的承诺。如果产生了问题，如质量或发运方面的问题，采购方就需要对此尽早了解，以便及时采取相应的行动。跟踪需要经常询问供应商的进度，有时甚至有必要到供应商那里去走访。不过这一措施一般仅用于关键的、大额的和提前期较早的采购事项。通常，为了及时获得信息并知道结果，跟踪是通过电话进行的；现在一些公司也使用由计算机生成的简单表格，以查询有关发运日期和在某一时刻采购计划完成的百分比。

催货是对供应商施加压力，使其按期履行最初所做出的发运承诺、提前发运货物或加快已经延误的订单涉及的货物发运。如果供应商不能履行发运的承诺，采购部门会威胁取消订单或是以后可能进行罚款。催货应该

只用于采购订单中一小部分，因为如果采购部门对供应商能力已经做过全面分析的话，那被选中的供应商就应该是那些能遵守采购合约的可靠的供应商；如果公司对其物料需求已经做了充分的计划工作，不是特殊情况，不必要求供应商提前发运货。

### 7. 产品检验

采购合同上应明确产品检验体系。该检验体系应在采购合同签订之前由供应商和采购方达成协议。下面方法的任何一种均可用于产品检验：

- (1) 采购方信赖的供应商的质量保证体系。
- (2) 供应商提交检查检验数据和程序控制记录。
- (3) 当收到产品时由采购方进行抽样检查或检验。
- (4) 在发送前或在规定的程序中由采购方进行检查。
- (5) 由独立的认证机构进行认证。

采购方必须在采购合同上明确指出最终用户（若有最终用户参与）是否在供应商的场地进行验证活动。供应商应提供所有设施和记录来协助检验。

### 8. 退货处理

如果厂商因所交货品与合约规定不符而验收不合格，应依据合约规定退货，并立即办理重购。

### 9. 结案

凡验收合格付款，或验收不合格退货，均需办理结案手续，清查各项书面资料有无缺失、绩效好坏等，签报高级管理层或权责部门核阅批示。

### 10. 记录与档案维护

凡经过结案批示后的采购案件，应编列档案登记编号分类保管，以便参阅或事后发生问题的查考。档案应该具有一定保管期限的规定。

## 二、采购的原则

采购决策应该以正确的商业导向为基础，兼顾对其他部门的影响，并且以适应公司内部用户要求为目的。

### 1. 商业原则

要发展一个采购和供应战略，就必须对公司的经营方针有一个全面的理解。公司的目标市场是什么？那些市场中未来的主要发展状况如何？公司所要面临的是什么样的竞争？公司在制订价格政策时有什么余地？原料价格的上涨能以何种程度转嫁到最终用户身上，这种方法是否可行？公司在新产品和新技术方面有何计划？何种产品会在未来一年中退出市场？理解这些问题是十分重要的，因为它将决定采购和供应战略如何对实现公司的商业目标给予支持。

### 2. 整体效应原则

采购决策不能孤立地制订，并且不能仅以采购业绩的最优为目标。制订采购决策时应该考虑这些决策对于其他主要活动的影响（如生产计划、物料管理和运输）。因此，制订采购决策需要以平衡企业总成本为基础。例如，在购买一条新的包装流水线时，不仅要考虑初始投资，而且要考虑将来用于购买辅助设备、备件和服务的成本。因为供应商卖出设备是一回事，在许多年里提供令人满意的服务则是另一回事。因此，要做出决策，就要考虑所有受其影响的领域，使用一种跨职能的并且以团队为基础的方法。采购和供应战略只有与所有领域

和有关的（高级）经理们紧密合作才能有效地发挥作用。

### 3. 适用性原则

采购并不只应该作为一种服务职能起作用，采购部门应该有主动地适应内部用户要求的意识。对于内部用户提出的采购申请，采购部门应当有能力提出其他更加符合企业生产实际的、更为节约的采购方案，并能与用户进行有效地沟通。他们应该始终如一地追求提高公司所购买的产品和服务的性能价格比。为了完成这一任务，采购部门应该能够提出现有的产品设计、所使用的原料或部件的备选方案和备选的供应商。

## 第二章 采购计划与预算管理

### 第一节 采购计划与预算管理制度

#### 一、采购预算管理制度

采购预算管理制度

##### 第1章 总则

##### 第1条 制订目的

为编制采购预算，配合公司采购预算管理制度的推行，特制订本制度。

##### 第2条 适用范围

本公司每年度的采购预算管理，除另有规定外，悉依本制度的规定处理。

##### 第2章 采购预算的编制

##### 第3条 了解影响采购预算的因素

采购预算专员在编制采购预算之前，应详细了解影响采购预算准确性的因素，具体包括以下七项：

- (1) 年度营销计划。
- (2) 年度生产计划。
- (3) 物料清单。
- (4) 存量管制卡。
- (5) 物料标准成本的设定。
- (6) 生产效率。
- (7) 价格预期。

##### 第4条 编制采购预算应遵守的一般原则

- (1) 采购预算分为用料预算与购料预算。其中，用料预算包括营业支出用料预算和资本支出用料预算。
- (2) 财务部负责提供上年度材料单价、次年度汇率、利率等各项预算基准。
- (3) 本年底预计库存中的可用材料应计入次年度的用料预算，但不列入购料预算；次年度预计库存不列入用料预算，但应列入购料预算。
- (4) 除特殊物料外，购料单应按年度成本的降低目标来估测（如按上一年度平均采购单价的\_\_\_%计算）。



### 第5条 进行用料预算

(1) 依据营业预算及生产计划，物控人员编制下一年度生产用料的各月预算明细表，并汇总编制《年度用料预算表》，经主管副总经理审核后报财务部核定。

(2) 用料单位负责编制低值易耗品、间接物料和资本支出预算明细表。

(3) 同类物料不必细分（如不同颜色的塑料），可以用“总用量”预算。

(4) 物料的损耗率应计入用料预算，但应按年度损耗率的目标制订，一般可略高于标准损耗率而低于上一年度平均损耗率，低于或等于年度损耗率目标。

### 第6条 编制购料预算

(1) 采购预算专员负责编制下一年度的购料预算明细表。

(2) 采购预算专员在编制购料预算时，应考虑已购未到数量、采购前置期、付款方式、库存状况、财务状况等因素。

(3) 购料预算应以付款月份为编制依据。

(4) 购料预算应考虑安全库存量及最大库存量，符合年度库存周转率的目标。

(5) 购料预算应考虑分批采购、一次采购的优劣势和市场单价趋势。

### 第7条 采购预算的执行

(1) 经核定的分期购料预算，在当期未动用者，不得保留。确有需要者，应在下期补办相关手续。

(2) 未列入预算的紧急用料，由用料部门领用后，补办相关的预算。

(3) 采购预算除由用料部门严格执行外，采购部、仓储部应予以配合和控制。

## 第3章 附则

### 第8条 权责单位

(1) 采购部负责本制度的制订、修改、废止等起草工作。

(2) 总经理负责本制度制订、修改、废止的审批。

第9条 本制度自公布之日起执行。

第10条 本制度由采购部负责解释。

## 二、采购计划管理制度

### 采购计划管理制度

#### 第1章 总则

##### 第1条 目的

为编制采购计划，配合公司采购计划管理制度的推行，特制订本制度。

##### 第2条 适用范围

本公司采购计划的制订，除另有规定外，悉依本制度处理。

##### 第3条 权责单位

(1) 采购部负责本制度的制订、修改、废止等工作。

(2) 总经理负责本制度制订、修改、废止的审批。