

普
华
经
管

EBOOK
DR

细化目标 · 执行到位 · 工作专业 · 管理有效
提供四位合一的采购实务工具和解决方案

采购过程

控制精细化管理手册

冯利伟 编著

27项采购控制工作方法详述 —— 采购过程控制如何执行
17个采购过程控制制度范例 —— 采购过程控制如何规范
23套采购工作文书表单工具 —— 采购精细化管理如何操作



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克采购管理实务工作手册系列

采购过程控制精细化管理 手 册

冯利伟 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

采购过程控制精细化管理手册 / 冯利伟编著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2012. 10
(弗布克采购管理实务工作手册系列)
ISBN 978-7-115-29552-1

I. ①采… II. ①冯… III. ①企业管理—采购管理—手册 IV. ①F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第229691号

内 容 提 要

本书对采购过程控制体系的构建进行了整体说明,并辅以流程和工具表单,详细介绍了采购过程中的各类控制事项,具体包括采购计划与预算控制、供应商控制、采购价格控制、采购谈判与合同管理、订单履行过程控制、采购结算控制、采购成本控制和采购人员管理控制共八大项控制工作内容。

本书适合企业中高层管理人员、采购管理从业人员、企业咨询师、企业培训人员以及高校相关专业师生阅读。

弗布克采购管理实务工作手册系列 采购过程控制精细化管理手册

-
- ◆ 编 著 冯利伟
责任编辑 许文瑛
执行编辑 付 路
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 800×1000 1/16
印张: 14 2012年10月第1版
字数: 150千字 2012年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-29552-1

定 价: 27.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前 言

随着市场竞争的激烈程度不断加剧，企业越来越重视采购与供应链管理。供应链管理过程中的优势已经成为企业竞争力的重要体现。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完善的采购管理体系。

“弗布克采购管理实务工作手册系列”图书，旨在解决企业采购管理的专业性、执行的规范性问题。本系列图书紧紧围绕规范化、精细化、标准化、流程化的主线，在提供采购管理必备知识的同时，还为采购岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单，能够有效避免企业采购管理中的各种不良问题。

“弗布克采购管理实务工作手册系列”图书依据管理体系规范化、管理过程精细化、人员工作标准化、业务关键点清晰化的理念，通过企业采购人员职责、采购业务流程、采购业务关键点、管理制度、采购过程控制、标准作业规范、工具表单、采购作业管理案例等实用的模块，为读者提供了全方位的采购工作指导与参考依据。

本系列图书包括4本：《采购人员标准化工作手册》、《采购部业务关键点控制手册》、《采购过程控制精细化管理手册》、《采购管理规范化手册——职责·流程·制度·表单》。

《采购过程控制精细化管理手册》是其中的一本，本书通过“工作方法详述、制度、表单”打造了精细化的采购过程控制体系，对采购过程中的各类控制事项进行了详述，具体包括采购计划与预算控制、供应商控制、采购价格控制、采购谈判与合同管理、订单履行过程控制、采购结算控制、采购成本控制、采购人员管理控制共8大项控制工作内容。

在本书编写的过程中，资源中心的杨扬、刘伟、刘井学、孙立宏、程富建、董建

华负责资料的收集和整理，设计中心的王玉凤、王建霞、廖应涵、任玉珍、李苏洋、唐娟负责图表的设计，滕晓丽参与编写了本书的第1、2章，王胜会参与编写了本书的第3、4章，姜曦参与编写了本书的第5、6章，毕汪峰参与编写了本书的第7、8章，程淑丽参与编写了本书的第9章，全书由冯利伟统撰定稿。

目 录

第1章 采购过程控制简介	1
1.1 认识采购过程	1
1.1.1 什么是采购	1
1.1.2 采购的作用	2
1.1.3 采购的基本类型	3
1.1.4 采购管理五大要素	4
1.2 采购过程的风险控制	5
1.2.1 采购过程七类风险	5
1.2.2 采购过程风险防范	10
1.3 采购过程控制体系建立	12
1.3.1 采购过程主要环节	12
1.3.2 采购过程控制体系	12
第2章 采购计划与预算控制	14
2.1 采购需求的确定	14
2.1.1 物资需求分析	14
2.1.2 订购量的确定	18
2.2 采购认证计划	20
2.2.1 准备认证计划	20
2.2.2 评估认证需求	21
2.2.3 计算认证容量	22
2.2.4 制订认证计划	22
2.3 采购订单计划	23
2.3.1 准备订单计划	23

2.3.2	评估订单需求	24
2.3.3	计算订单容量	24
2.3.4	制订订单计划	25
2.4	采购预算管理	26
2.4.1	采购预算的编制流程	26
2.4.2	采购预算的编制方法	27
2.5	采购计划与预算控制制度表单	30
2.5.1	采购计划与预算制度	30
2.5.2	采购计划审批制度	33
2.5.3	物资请购单	35
2.5.4	物资需求汇总表	36
2.5.5	物资采购计划表	36
2.5.6	采购计划变更表	37
2.5.7	采购成本预算表	37

第3章 供应商管理控制

3.1	供应商开发	38
3.1.1	供应商开发程序	38
3.1.2	供应商开发渠道	40
3.1.3	确定潜在供应商	42
3.1.4	供应商调查	42
3.2	供应商选择	44
3.2.1	供应商初审	44
3.2.2	供应商现场评审	46
3.2.3	供应商认证	47
3.3	供应商考核	51
3.3.1	建立供应商考核体系	51
3.3.2	供应商考核的实施	52
3.4	供应商维护	54
3.4.1	供应商互访管理	54
3.4.2	供应商关系维护	56
3.5	供应商管理控制制度表单	57

3.5.1 供应商管理制度	57
3.5.2 供应商选择制度	62
3.5.3 供应商调查表	65
3.5.4 供应商基本资料表	66
3.5.5 供应商现场评审表	67
第4章 采购价格控制	69
4.1 采购询价	69
4.1.1 询价程序	69
4.1.2 询价技巧	69
4.1.3 询价单的制作	73
4.2 比价议价	73
4.2.1 报价分析	73
4.2.2 如何确定底价	74
4.2.3 采购折扣类型	76
4.2.4 议价的方法与技巧	77
4.3 采购价格分析	79
4.3.1 价格比较	80
4.3.2 价格细化	80
4.3.3 固定与变动成本分析法	81
4.3.4 数量折扣分析法	82
4.4 采购价格控制制度表单	83
4.4.1 采购价格管理制度	83
4.4.2 采购询价管理制度	86
4.4.3 询价单范本	88
4.4.4 采购价格审议表	89
第5章 采购谈判与合同管理	90
5.1 采购谈判准备	90
5.1.1 谈判信息的收集	90
5.1.2 谈判议程的确定	92
5.1.3 采购谈判的内容	93

5.1.4	确定谈判目标和底线	94
5.2	谈判过程控制	96
5.2.1	常用谈判技巧	96
5.2.2	商业谈判礼仪	98
5.2.3	谈判问题解决	99
5.3	合同编制与评审	100
5.3.1	合同类型及构成	100
5.3.2	合同编制	103
5.3.3	合同评审	107
5.4	合同签订与解除	108
5.4.1	合同签订的控制要点	108
5.4.2	合同解除的注意事项	110
5.5	谈判与合同管理控制制度与范本	111
5.5.1	采购谈判管理规范	111
5.5.2	采购合同管理制度	113
5.5.3	物资采购合同范本	117
5.5.4	设备采购合同范本	120
5.5.5	采购合同记录表	122
第6章	订单履行过程控制	123
6.1	订单管理与交期控制	123
6.1.1	订单的制作	123
6.1.2	订单各阶段控制要点	124
6.1.3	货物运输过程跟踪	127
6.1.4	交期延误应对策略	128
6.2	采购质量检验	130
6.2.1	建立质量检验体系	130
6.2.2	采购进货验收内容	131
6.2.3	不合格品处理	132
6.2.4	退货与换货	133
6.3	采购违约处理	134

6.3.1 拒绝交货处理	134
6.3.2 不适当交货处理	135
6.4 订单管理控制制度与表单	137
6.4.1 采购订单管理制度	137
6.4.2 采购订单跟踪管理规范	141
6.4.3 采购质量检验管理制度	144
6.4.4 采购订单范本	149
6.4.5 订单追踪记录表	149
第7章 采购结算控制	150
7.1 采购结算方式选择	150
7.1.1 常见的结算方式	150
7.1.2 结算方式的选择	153
7.2 采购记账与对账	154
7.2.1 采购业务记账	154
7.2.2 供应商对账管理	155
7.3 采购结算支付控制	156
7.3.1 付款的程序与步骤	156
7.3.2 预付款管理	158
7.3.3 分期付款管理	159
7.3.4 延期付款管理	160
7.3.5 现金结算控制	161
7.4 采购结算控制制度表单	162
7.4.1 采购结算管理制度	162
7.4.2 采购对账管理制度	164
7.4.3 供应商对账单	166
7.4.4 采购结算单	167
7.4.5 预付款申请单	167
7.4.6 采购分期付款申请单	168
第8章 采购成本控制	169
8.1 采购成本的分析	169

8.1.1	采购成本的构成	169
8.1.2	采购成本分析	171
8.2	采购成本核算	175
8.2.1	采购成本核算原则	175
8.2.2	采购成本核算方法	176
8.3	成本控制方法	178
8.3.1	常用成本控制方法	178
8.3.2	订货量计算	180
8.3.3	ABC 分类控制	183
8.3.4	目标成本法	185
8.4	采购成本控制制度表单	187
8.4.1	采购成本控制制度	187
8.4.2	采购成本核算办法	191
8.4.3	采购费用汇总表	194
8.4.4	采购成本计算表	194

第9章 采购人员管理控制

9.1	采购人员培训	195
9.1.1	采购人员应具备的知识	195
9.1.2	采购人员培训的内容	196
9.2	采购人员绩效管理	198
9.2.1	采购人员绩效指标	198
9.2.2	采购人员绩效体系的建立	199
9.3	采购人员行为道德控制	201
9.3.1	采购人员行为道德规范	201
9.3.2	采购人员腐败的预防	203
9.4	采购人员管理控制制度	206
9.4.1	采购人员稽核管理制度	206
9.4.2	反商业贿赂管理制度	209
9.4.3	供应商反商业贿赂协议书	212
9.4.4	采购贿赂事件查处汇总表	213

第①章 采购过程控制简介

1.1 认识采购过程

1.1.1 什么是采购

采购是指企业为实现经营目标，在充分了解市场需求的情况下，根据企业的经营能力，运用适当的采购策略和方法，通过等价交换，取得适销对路的商品的经济活动。简单地讲，采购就是企业从供应市场获得产品和服务作为企业资源，以保证企业生产和经营活动正常开展的一项经济活动。

采购管理过程包括十大步骤，了解这些步骤，有助于读者了解采购的整个工作过程，具体内容如图 1-1 所示。

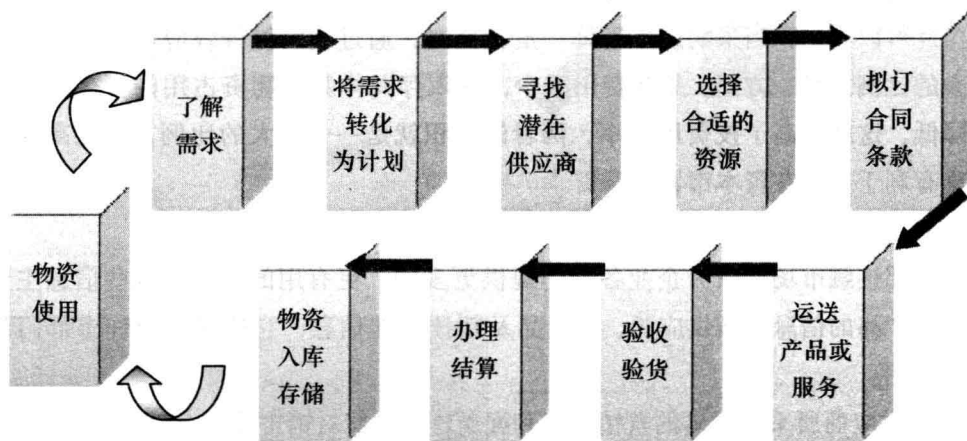


图 1-1 采购管理的步骤

1.1.2 采购的作用

采购工作主要有利润杠杆作用、资产收益率作用、信息源作用、提高营运效率作用、企业竞争优势的作用五个方面的作用。

1. 利润杠杆作用

采购工作最重要的作用就是作为“利润杠杆”。因为采购成本在企业成本中占据较大的比例，这个比例远高于税前的利润率，所以一般情况下，当采购成本降低1%时，企业的利润率会上升更高的比例。

因此，有效地控制采购成本能够大大提升企业的经济效益，并且能够节约资金、压缩存储成本、加快营运资本周转等。

2. 资产收益率作用

资产收益率的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。

资产收益率是指企业的净利润和企业总资产的比率，其计算公式为：资产收益率 = $\frac{\text{净利润}}{\text{总资产}} \times 100\%$ 。该公式还可以转换为：资产收益率 = $\frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{总资产}}$ ，其中公式乘号前一部分为利润率，乘号后一部分为总资产周转率。

由此可以看出，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，而较高的资产收益率有利于企业在资本市场的融资。

3. 信息源作用

采购部接触市场可以为企业各部门提供更多的、更有用的信息。这些信息主要包括价格、产品的信息，新供应源、新产品及新技术的信息，它们对企业许多部门都具有重要作用。

(1) 供应商所采用的新的营销技术和配送体系可能对销售部大有用处。

(2) 市场上关于投资、兼并对象、国际政治经济动态、即将来临的破产、提升以及潜在客户等方面的信息，对企业的销售、财务、产品研发和高层管理者都有重要意义。

4. 提升营运效率作用

良好的企业采购管理工作能够提升企业的物流效率，能够有效减少不能及时供货、停工待料等问题，能够提升企业的运营效率。

5. 企业竞争优势的作用

大型企业、产品架构偏大的企业所需采购的原材料、低值易耗品、半成品、产成品等种类繁多，需要采购人员花费大量的时间去了解和盘点每种物料的采购成本的变动趋势。如果能够做好采购工作，就能够准确把握良好的采购时间，为企业降低成本，提升竞争优势。

总之，随着市场竞争的不断加剧和经营管理理念和方法的发展，采购工作在企业中占据着越来越重要的作用，采购部也必将在未来具有更深远的影响力。

1.1.3 采购的基本类型

从狭义上讲，采购就是用钱去买东西的购买行为；但从广义上来讲，采购还包括租赁、交换、外包、征收等形式，具体内容如图 1-2 所示。

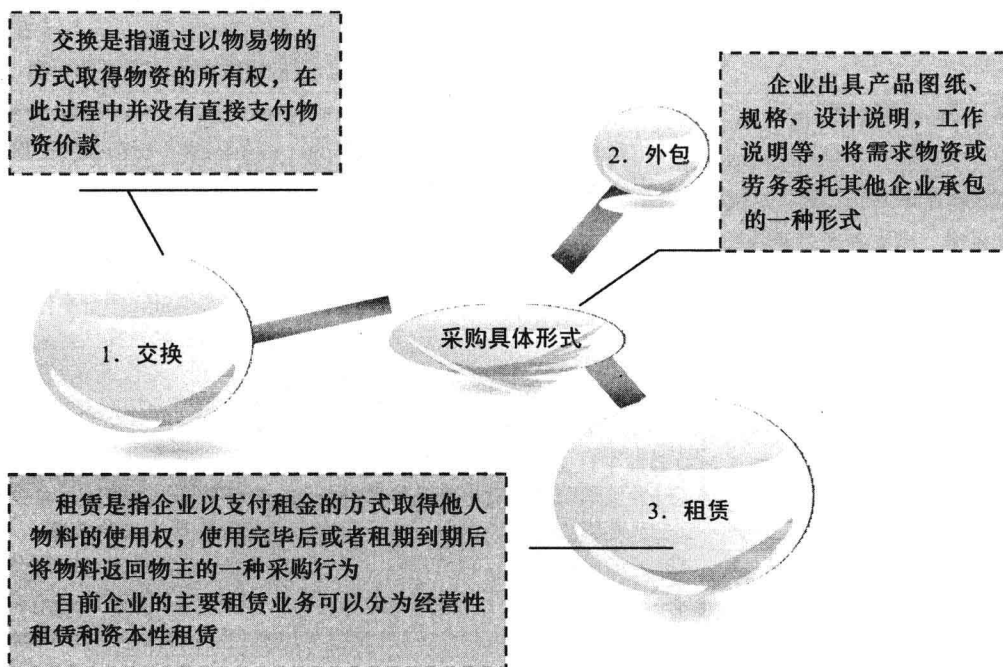


图 1-2 采购形式示意图

1.1.4 采购管理五大要素

采购管理的五大要素包括供应商、质量、价格、时间和数量。采购过程中必须遵循 5R 原则，即从“合格的”(Right Supplier) 供应商手中，在“合理的”(Right Time) 时间内，以“合理的”(Right Price) 价格取得正确数量 (Right Quantity) 的符合品质 (Right Quality) 要求的物料与服务。

要达到 5R 目标所应采取的措施如图 1-3 所示。

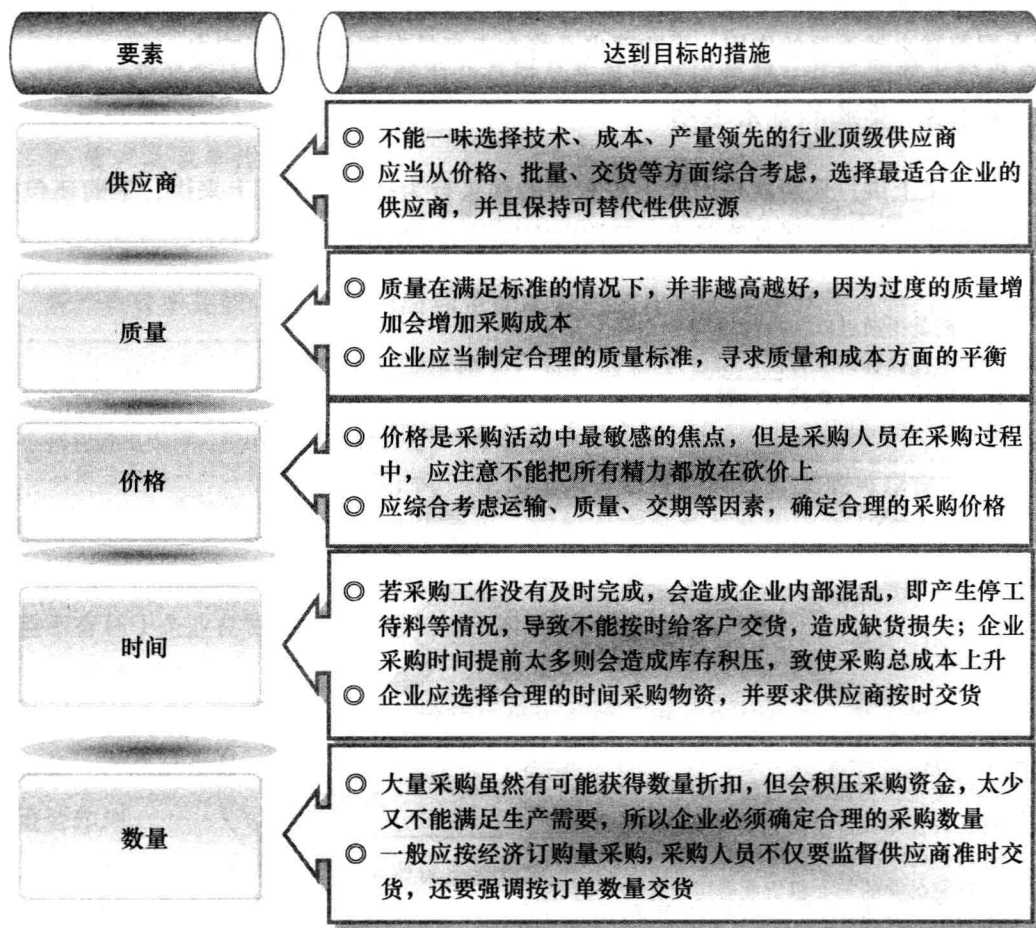


图 1-3 实现 5R 目标应采取的措施说明图

1.2 采购过程的风险控制

1.2.1 采购过程七类风险

采购风险通常是指采购过程中可能出现的一些意外情况。采购过程包括采购计划、采购预算、供应商选择、采购价格管理、合同签订与执行、物资验收、付款结算、成本核算等诸多环节，各个环节由于受各种因素的影响，存在不同的采购风险。

采购过程中存在的主要风险包括增支风险、延迟交货风险、质量不符风险、合同风险、预付款风险、存货风险及道德风险。

1. 增支风险

由于在采购过程中各种增加支出因素的存在，使完成一项采购活动所需的最终采购支出比预期的采购支出有所增加，所以采购面临着增支风险。采购增支风险的原因如图 1-4。

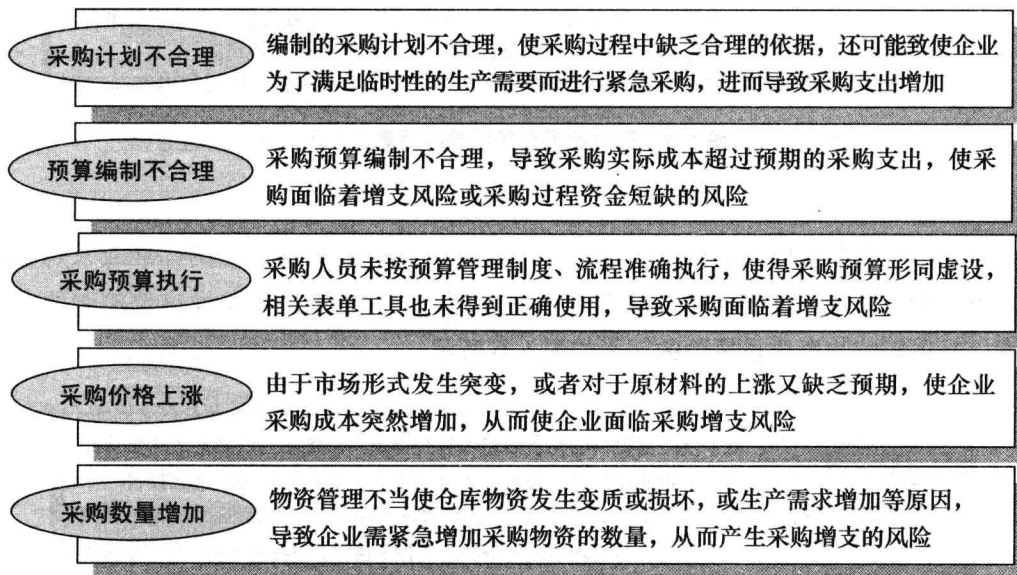


图 1-4 采购增支风险的原因说明图

2. 延迟交货风险

延迟交货是指供应商没有严格按照合同所规定的时间完成交货任务，而是在合同规定的交货期后一段时间才履行交货义务。

在实际工作中，延迟交货是一种违约行为。影响延迟交货风险的因素如图 1-5 所示。

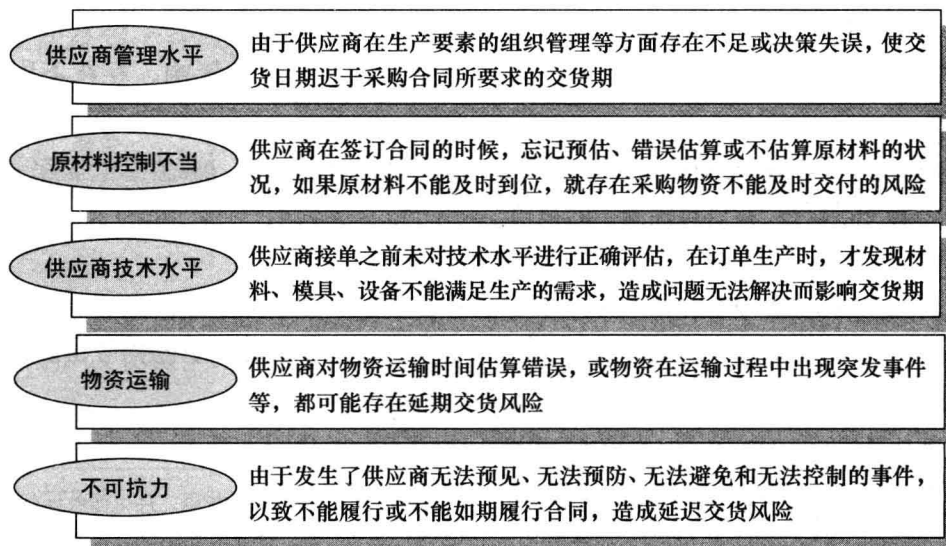


图 1-5 影响延迟交货风险的因素说明图

3. 质量不符风险

质量不符是指供应商提供的物资质量不符合采购企业物资质量的标准或采购合同的要求。物资质量不符存在的风险取决于供应商，同时也取决于企业内部控制的完善程度。具体影响物资质量风险的因素如图 1-6 所示。

