



中小公司管理必备系列

Purchasing Management

中小公司

采购管理全解

靳元 主编



化学工业出版社

014039690

F276.3

248



中小公司管理必备系列

中小公司 采购管理全解

靳元 主编



化学工业出版社



北航

C1724224

F276.3
248

08300010

本书主要从采购范围、采购制度、采购合同管理、采购订单管理、网络采购管理等方面全面介绍了采购工作的各项内容,为中小公司采购管理人员开展工作提供了重要的参考。

本书实用性强,着重突出可操作性,书中有着大量实战范本,可帮助中小公司管理人员及部门主管提升工作能力,为企业创造价值发挥更大作用。

中小公司 采购管理全解

图书在版编目(CIP)数据

中小公司采购管理全解 / 靳元主编. —北京: 化学工业出版社, 2014. 3
(中小公司管理必备系列)
ISBN 978-7-122-19593-7

I. ①中… II. ①靳… III. ①中小企业—企业管理—采购管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 015664 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 陶燕华

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm × 1000mm 1/16 印张 8 $\frac{3}{4}$ 字数 169 千字 2014 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00 元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE

中小公司是指与所处行业的大公司相比而言,人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。在我国,中小公司数目非常之多,也雇佣了大量员工,是我国经济发展和解决就业的一支重要力量。但是近年来,由于人力、管理、资金、租金和资源环境成本不断攀升,低成本时代已经成为过去,对于大量的中小公司来说,经营成本大幅上升的同时,还面临着激烈的市场竞争,日常经营变得越来越困难,管理也越来越繁琐。

要解决这些问题,从而走出困境,中小公司必须严格实施规范化的管理,大力提高管理水平和工作效率,以降低成本,增加收益。

基于此,我们策划了本书,旨在为中小公司的管理人员提供一些规范化的制度、表格、文书以及采购管理方面的实用方法和技巧,供读者参考使用。

本书主要从采购范围、采购制度、采购合同管理、采购订单管理、网络采购管理等方面全面介绍了采购工作的各项内容,为中小公司采购管理人员开展工作提供了重要的参考。

本书内容板块设置精巧,以简洁精练的语言对中小公司在培训、绩效管理、采购管理、财务管理等方面的管理要点、方法进行了非常生动、全面地讲解,方便读者理解、掌握。同时,本系列丛书非常注重实操操作性,使读者能够即学即用,以便快速提高自身的管理水平。

本书由靳元主编,在编辑整理过程中,获得了许多朋友的帮助和支持,其中参与编写和提供资料的有安建伟、滕晋、赵辉、李宁宁、李浩、王建伟、王玲、王春华、王国利、王玉奇、王荣明、钟玲、吴业东、陈素娥、刘光文、刘珍、刘作良、陈丽、高培群、高淑芬、鲁跟明、唐琼、况平、宁仁梅、刘春海、赵慧敏,最后全书由匡仲潇审核,在此对他们一并表示感谢!由于作者水平所限,不足之处敬请读者指正。

编者

目录

CONTENTS

第一部分 采购管理规划

公司的正常运转离不开良好的采购工作。通过采购,公司可以获取日常工作开展所必需的各类物资,使公司处于有序运行状态。这就要求公司必须做好采购管理规划,即要了解采购模式、管理要点、日常制度、各类流程,同时要做好对订单、合同的管理,这是采购管理的基础。

第一章 采购管理范围..... 2

第一节 了解采购..... 2

要点1: 采购管理基本职能 2

要点2: 采购的形式与内容 2

要点3: 采购的5R准则 4

第二节 采购模式..... 4

要点1: 采购管理业务内容和模式 4

要点2: 采购管理控制要点 5

第二章 采购制度与流程管理..... 7

第一节 采购制度管理..... 7

要点1: 采购制度的类别 7

要点2: 采购制度设计 8

要点3: 采购制度修订 9

第二节 采购流程管理..... 9

要点1: 采购流程的样式 9

要点2: 采购流程设计注意要点 9

要点3: 采购流程审批 9

要点4: 采购流程调整 9

要点5: 整体采购作业流程	10
附录:	12
附录2-1 办公用品采购管理制度	12
附录2-2 采购价格管理制度	12
附录2-3 采购进度及交期管理制度	14

第三章 采购订单管理..... 16

第一节 采购订单准备与签订..... 16

要点1: 请购的确认	16
要点2: 采购订单准备	16
要点3: 单次采购供应商的选择	18
要点4: 签订订单	18

第二节 订单传递与跟催..... 19

要点1: 采购订单的传递	19
要点2: 采购跟催	20
要点3: 紧急订单处理	21
附录:	22
附录3-1 采购需求说明书	22
附录3-2 采购申请单	23
附录3-3 请购单	23
附录3-4 采购订单	23
附录3-5 采购订单进展状态一览表	24

第四章 采购合同管理..... 25

第一节 采购合同制定与审批..... 25

要点1: 采购合同制定	25
要点2: 采购合同审批	26

第二节 采购合同的执行..... 26

要点1: 采购合同签订	26
要点2: 采购合同督导	28
要点3: 采购合同变更	28

要点4: 采购合同的取消	29
附录:	30
附录4-1 采购合同审批表	30
附录4-2 采购合同登记表	31
附录4-3 采购合同	31
附录4-4 物品配置清单	32

第二部分 采购管理实务

采购管理实务包含多项内容,如供应商管理、传统采购管理、网络与绿色采购管理等,本部分以流程的形式完整展现如何开展这些管理工作的方方面面,同时本部分还列举了日常用品采购,介绍了日常工作中各类用品的采购要点。

第五章 供应商管理..... 34

第一节 供应商开发与考核..... 34

要点1: 供应商的开发

要点2: 供应商考核

第二节 供应商日常管理..... 36

要点1: 供应商沟通

要点2: 供应商扶持

要点3: 供应商激励

要点4: 供应商质量问题处理

附录:

附录5-1 供应商调查表

附录5-2 现场考察记录表

附录5-3 供应商供货情况历史统计表

附录5-4 供应商交货状况一览表

第六章 传统采购管理..... 43

第一节 传统采购常见形式..... 43

要点1: 招标采购	43
要点2: 集中采购管理	43
要点3: 现货采购	45
要点4: 间接采购	46
要点5: 远期合同采购	47
第二节 特殊采购形式	48
要点1: 一揽子采购	48
要点2: 联合采购	49
附录:	50
附录6-1 中标通知书	50
附录6-2 采购计划表	50
附录6-3 采购数量计划表	50

第七章 网络与绿色采购管理..... 51

第一节 网络采购管理	51
要点1: 网上查询采购	51
要点2: 网上招标采购	51
要点3: 反向拍卖采购	52
要点4: 阿里巴巴采购	54
要点5: 网络采购风险控制方案制定	54
第二节 绿色采购管理	56
要点1: 制定绿色采购标准	56
要点2: 绿色采购操作	57
附录:	58
附录7-1 网上订货协议	58
附录7-2 网络采购退货单	59
附录7-3 网络采购记录表	60

第八章 日常用品采购..... 61

第一节 常规用品采购	61
要点1: 日常办公用品采购	61

要点2: 日杂百货用品采购	61
要点3: 办公家具采购	62
要点4: 财务用品采购	63
要点5: 会议用品采购	64
第二节 特殊用品采购	65
要点1: 礼品采购	65
要点2: 捐赠用品采购	65
要点3: 工作服采购	66
要点4: 印刷用品采购	67
第三节 办公设备与耗材采购	67
要点1: 办公设备采购	67
要点2: 办公耗材采购	68
附录:	69
附录8-1 办公用品采购申请单	69
附录8-2 办公用品耗用统计表	69
附录8-3 会议用品明细表	70
附录8-4 捐赠记录表	70

第三部分 采购管理控制

采购工作的有序开展离不开完善的控制工作,比如通过采购交货控制,可以严格控制交货期,确保所有采购的物资按时到货,而通过采购成本控制,则可以严格控制因采购而产生的各项成本,为公司节省开支,同时公司也必须积极预防采购腐败的发生,防止采购人员损害公司利益。

第九章 采购交货控制..... 72

第一节 采购交货基本控制..... 72

要点1: 采购交货管理基本流程	72
要点2: 收货准备	72
要点3: 采购物资验收	73
要点4: 验收结果处理	74
要点5: 采购换货	75

要点6: 国内采购退货与索赔	76
要点7: 国外采购退货与索赔	76
要点8: 采购交货期延误处理	77

第二节 采购付款..... 78

要点1: 采购常规付款	78
要点2: 采购预付款	79
要点3: 采购发票的审核	80
附录:	82
附录9-1 损失索赔通知书	82
附录9-2 预付款申请单	82
附录9-3 请款单	82
附录9-4 付款申请单	83
附录9-5 采购付款汇总表	83

第十章 采购成本控制..... 84

第一节 采购成本常规控制..... 84

要点1: 采购成本分析	84
要点2: 采购运营成本控制	84
要点3: 采购价格控制	85
要点4: 采购费用报销控制	86
要点5: 采购成本核算	86

第二节 库存控制..... 88

要点1: 设定安全库存量	88
要点2: 设定请购点	89
要点3: ABC分类采购控制	89
要点4: 运用双箱法来掌握最适订购点	90
要点5: 运用三架法掌控最适订购点	91
附录:	92
附录10-1 采购成本汇总表	92
附录10-2 报价核算表	93
附录10-3 费用报销单	94
附录10-4 采购价格变动原因报告表	94

第十一章 采购腐败预防..... 95

第一节 采购腐败预防常规措施..... 95

- 要点1: 制定采购规范 95
- 要点2: 采购队伍组建 96
- 要点3: 采购人员培训 97
- 要点4: 采购人员考核 98

第二节 采购人员监控与稽核..... 99

- 要点1: 采购人员监控 99
- 要点2: 采购人员暗箱操作预防 99
- 要点3: 采购日常活动控制 100
- 要点4: 采购人员稽核 101
- 要点5: 请购稽核 101
- 要点6: 订购稽核 103
- 要点7: 验收稽核 103
- 附录: 104
- 附录11-1 采购员绩效考核表 104
- 附录11-2 采购员岗位绩效考核表(月度) 105
- 附录11-3 采购人员绩效比较表 106

第四部分 仓储物流管理

仓储物流管理是采购工作不可或缺的重要环节,这项工作不完善,容易导致采购的物资无法按时送回公司,并且送回的各类物资也会因为存放混乱而质量受损。因此,公司必须严格做好仓储物流管理,为采购工作提供强大的支持。

第十二章 仓储管理..... 108

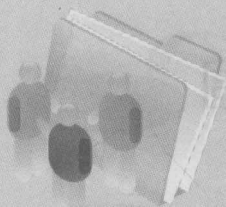
第一节 自有仓库管理..... 108

- 要点1: 仓库选址 108
- 要点2: 仓区设计 108

要点3: 货位设计	110
要点4: 货位编号	110
要点5: 5S管理	111
第二节 租用仓库管理	112
要点1: 仓库租赁	112
要点2: 租赁费用审核	113
要点3: 日常物资保管	113
要点4: 退租	114
要点5: 租赁问题处理	115
附录:	116
附录12-1 物资分类目录表	116
附录12-2 货位卡	116
附录12-3 仓库租赁合同	117

第十三章 物流运输..... 118

第一节 物流运输形式	118
要点1: 供应商直接送货	118
要点2: 托运	118
要点3: 自提	119
要点4: 快递公司送货	120
第二节 自有物流运输	121
要点1: 运输车辆管理	121
要点2: 车辆用油管理	121
要点3: 司机日常管理	123
要点4: 司机违章事故处理	123
要点5: 特殊物资运输	124
附录:	126
附录13-1 车辆行驶登记表	126
附录13-2 月份车辆用油统计表	126
附录13-3 油卡充值申请表	127
附录13-4 车辆维护保养登记表	127



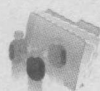
第一部分

采购管理规划

导言：

公司的正常运转离不开良好的采购工作。通过采购，公司可以获取日常工作开展所必需的各类物资，使公司处于有序运行状态。这就要求公司必须做好采购管理规划，即要了解采购模式、管理要点、日常制度、各类流程，同时要做好对订单、合同的管理，这是采购管理的基础。





第一章 采购管理范围

学习指导

采购是指通过各种方式为公司购买必备的物资，以供公司日常使用。中小公司在日常运营过程中会需要用到大量物资，需要通过采购来完成，因此，必须严格做好采购管理工作。



第一节 了解采购

要点1：采购管理基本职能

采购管理是一个系统过程，有自己的运作流程和运作模式，其基本职能有三点，如图1-1所示。

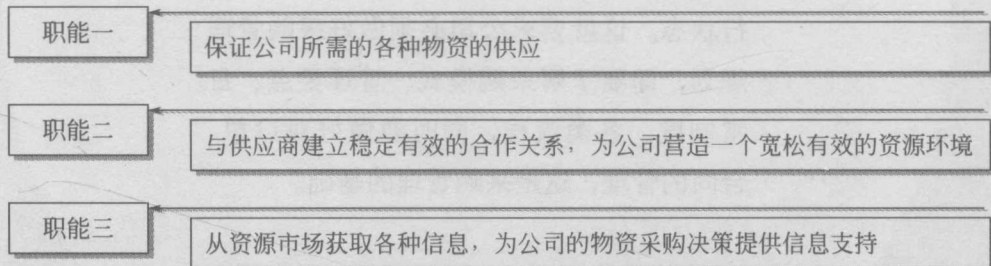


图1-1 采购管理的基本职能

其中第一项是最重要、最基本的任务，如果这一项做不好，就不能称之为采购管理。

要点2：采购的形式与内容

采购是指采购人员或者单位基于各种目的和要求购买商品或劳务的一种行为，它具有明显的商业性。通俗地讲，采购是一种常见的活动，从日常生活到公司运作，人们都离不开它。

1. 根据采购物资的用途划分

根据采购物资的用途划分可分为工业采购和消费采购，如图1-2所示。

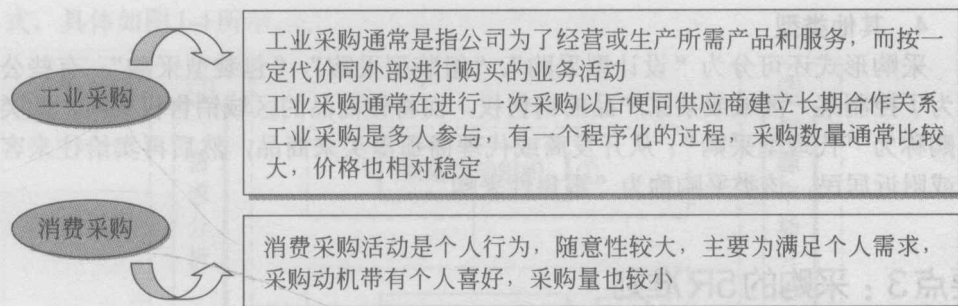


图 1-2 根据采购物资的用途划分

2. 根据采购输出的结果划分

根据采购输出的结果划分，可分为有形采购和无形采购，见表 1-1。

表 1-1 根据采购输出的结果划分

序号	分类	细分	具体说明
1	有形采购	设备	主要指日常工作所不可缺少的设备
		事务用品	事务用品主要指办公室人员在文书作业上所需的设施，包括文具、纸张以及任何其他杂项购置
2	无形采购	技术采购	技术采购是指取得能够正确操作或使用机器、设备、物资等所应具备的专业知识和技能
		服务采购	为了用于服务、维护、保养等目的的采购统称为服务采购，如空调的免费安装、电脑的装机调试都属于供应商提供的安装服务的范畴
		工程发包	工程发包包括厂房、办公室等建筑物的营造与修缮以及配管工程空调或保温工程动力配线及仪表安装等

3. 按采购数量的大小划分

在采购过程中根据采购数量的大小可分为开发采购和中试采购，如图 1-3 所示。

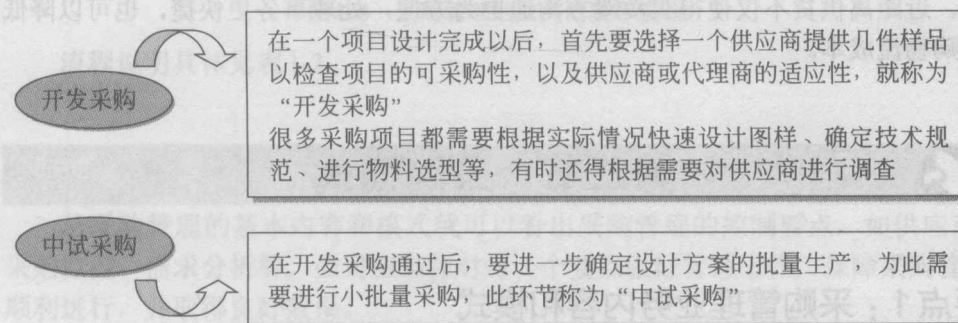


图 1-3 按采购数量大小划分



4. 其他类型

采购形式还可分为“设计型采购”、“组装型采购”、“包装型采购”。有些公司为了控制某一区域或某家产品的销售权，而将该商品的区域销售权买断，此类采购称为“代理型采购”；从开发商或代理商那里买来商品，然后再卖给往来客户或附近居民，该类采购称为“零售性采购”。

要点3：采购的5R准则

物资采购的基本准则，就是人们常提到的5R，即适时（Right Time）、适质（Right Quality）、适量（Right Quantity）、适价（Right Price）、适地（Right Place）地从供应商手中购买到日常工作所需要的物资。

1. 适时（Right Time）

公司已安排好计划，如果物资不能如期到达，往往会引起公司内部混乱，所以，采购人员要扮演协调者与监督者的角色，去促使供应商按预定时间交货。对公司来讲，交货时机很重要。

2. 适质（Right Quality）

一个优秀的采购人员，应该是精明的商人和合格的品质管理人员这样一个双重的角色，要以最便宜的价格购买到公司所需要的最佳品质的物资。

3. 适量（Right Quantity）

物资采购，是一次性采购还是分批量采购？采购人员要对需求、物资损耗、搬运和仓储费用等进行仔细地计算，来制定周密的采购计划，以严格控制采购数量。

4. 适价（Right Price）

价格永远是采购活动中心的敏感焦点。适价是指采购所需的物资，在满足数量、质量、时机的前提条件下，支付最合理的价格，所以，采购人员必须把相当多的时间和精力放在跟供应商的“砍价”上，以求获得最合适的价格。

5. 适地（Right Place）

天时不如地利。采购人员在选择试点供应商时最好选择近距离的供应商来实施。近距离供货不仅使得买卖双方沟通更为方便，处理事务更快捷，也可以降低采购物流成本。



第二节 采购模式

要点1：采购管理业务内容和模式

为了实现采购管理的基本职能，采购管理需要有一系列的业务内容和业务模

式，具体如图1-4所示。

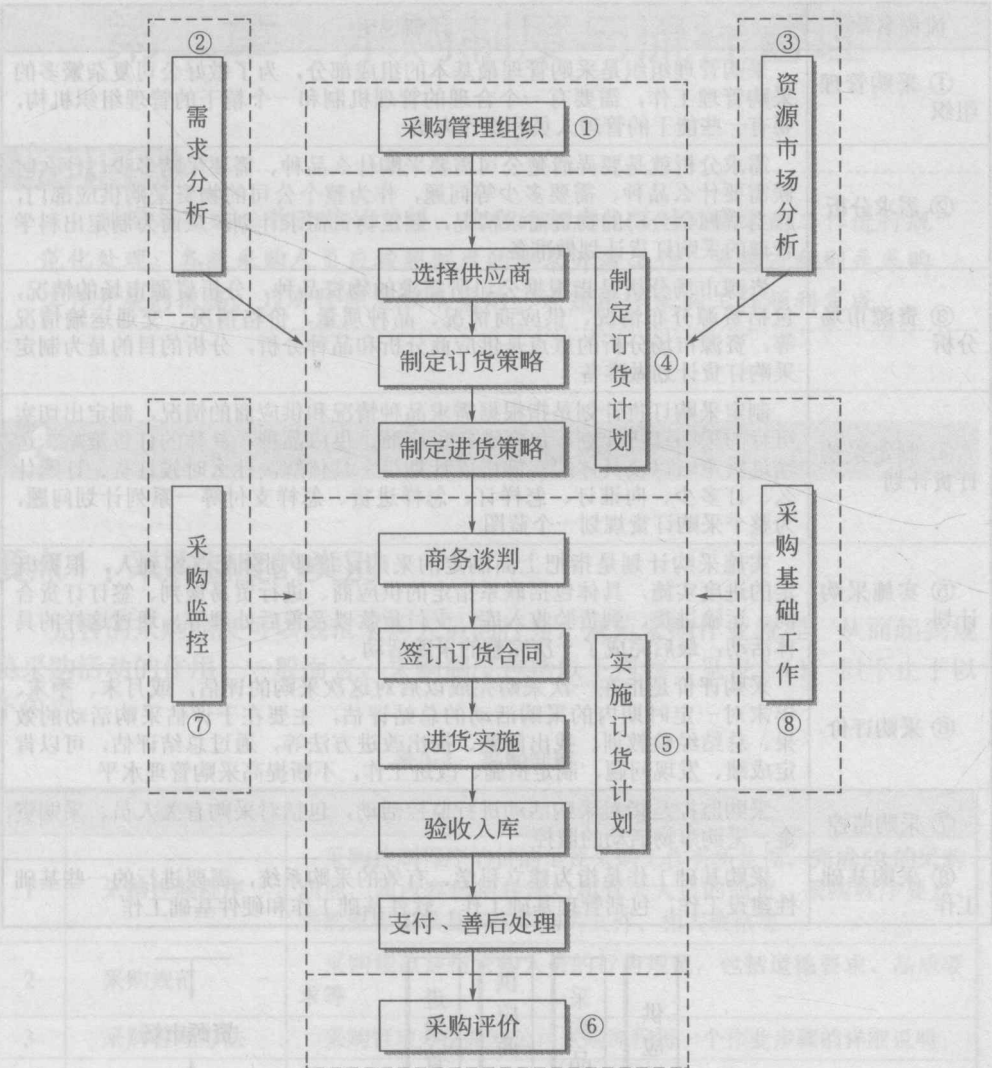


图1-4 采购管理的业务内容和模式

流程说明具体见表1-2。

要点2：采购管理控制要点

从采购管理的基本内容和模式就可以看出采购管理的控制要点，如供应商、采购监控、需求分析等，公司应当针对每一个要点做好管理工作，保障采购管理顺利进行，并取得良好效果。

采购管理控制要点如图1-5所示。