

普
华
经
管

互联网+精益供应链管理丛书

采购管理 精益实战手册

(图解版)

新理念 **新**技术+标准化流程、制度、表单、文案

互联网时代化繁为简的实用管理范本

电子商务企业、传统企业均不可或缺的采购管理手册

王远炼◎编著
采购实战专家的
实践分享

理清采购工作思路
完善采购工作流程

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网+精益供应链管理丛书

采购管理精益实战手册

(图解版)

王远炼 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理精益实战手册: 图解版 / 王远炼编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2015. 10
(互联网 + 精益供应链管理丛书)
ISBN 978-7-115-40493-0

I. ①采… II. ①王… 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 224033 号

内 容 提 要

互联网时代, 速度就是生命, 服务就是口碑; 保证采购工作的准确性和及时性是企业必须达成的两大目标。为此, 采购管理这门功课成为了各大企业立足于互联网时代的必修课。要把这门功课做好, 实现数量合理化、服务优质化、成本低廉化的采购管理目标, 就必须在秉承经典管理理念的基础上, 引入新的方法和新的技术。

本书立足于互联网时代对采购管理提出的新要求和新挑战, 详细叙述了采购管理涉及的经典概念和新理念; 分析了采购管理系统的组织架构和人员配置; 列举了各项工作的具体操作流程、工作步骤和管理方法。除此之外, 书中还给出了大量能够直接套用的工作表单, 可以帮助读者理解新理念, 理清工作思路, 完善工作流程。

本书适合企业各级管理人员尤其是采购管理人员阅读, 也适合采购相关专业的高校师生阅读。

◆ 编 著 王远炼
责任编辑 刘 盈
执行编辑 贾璐帆
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 14 2015 年 10 月第 1 版
字数: 150 千字 2015 年 10 月河北第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

总 序

“如今的竞争不再是单个企业之间的竞争，而是网络间的竞争，谁拥有网络优势，谁就拥有竞争优势。”这句话是世界著名的管理学家迈克尔·波特关于网络重要性的描述。事实上，这句话也道出了互联网+精益供应链管理的精髓。

在互联网+的大潮下，传统企业经受了巨大的挑战，一些传统业务不断被赋予新的内涵，传统的供应链模式也面临着快速转型和创新方面的挑战。而作为供应链上至关重要的物流、采购、库存、供应商管理等环节，在高速运转的互联网+模式下，同样也面临着转型与创新。应用于采购、库存、物流和供应商管理中的客户共享平台、信息互动平台等都是先行者们转型和创新的成果。

无论是物流、采购还是供应商管理，这些供应链上不可或缺的环节都必将在互联网时代创造巨大的商业奇迹。据有关机构预测，2013-2018 五年间，我国供应链服务市场的年增长率将保持在 15% 左右，到 2018 年，我国供应链服务市场的规模将达到 25 309.55 亿美元。

互联网时代不缺机会，缺的是抓住机会的实力。为了在互联网时代获取竞争优势，各类企业尤其是传统企业，必须在供应链管理方面推陈出新，探索转型、融合、创新之路。

为此，我们策划了“互联网+精益供应链管理丛书”。本套丛书共包含五本，分别是《采购管理精益实战手册（图解版）》《物流管理精益实战手册（图解版）》《库存管理精益实战手册（图解版）》《供应商管理精益实战手册（图解版）》《供应链管理精益实战手册（图解版）》。其中，《供应链管理精益实战手册（图解版）》对供应链管理进行了整体解读和指导，其余四本则对供应链上各个业务环节的管理分别进行了解读和指导。

本套丛书既有关于经典管理理论的解读，又有互联网思维和理念的植入；既有对业务操作点的具体指导，又有规范性制度文案的详细列举。书中的内容图文并茂，力求帮助企业推动供应链管理向简易化、流程化、标准化和智慧化的方向发展，在这波互联网+大潮中抓住更多的商业机会，赢得更大的竞争优势。

前 言

伴随全球经济一体化进程的加快，中国经济的迅速腾飞使国内越来越多的企业与国际市场接轨，这也预示着企业之间的竞争日趋激烈。

以当前的形势来说，企业要想在竞争中谋求生存与发展，首先要着重于新环境下的产品研发、生产、销售这三方面的改进与创新；其次，要在采购、物流、供应商等方面进行挖掘，以发挥它们基于互联网平台的最大潜力，从而形成一套科学、有效的管理体系。

采购作为连接物流与供应商的重要桥梁，是供应链上不可或缺的关键一环。它维系着企业的正常生产，更直接影响企业的经济效益。

利用丰富的互联网资源建立良好的采购系统，企业可以从中获得更多利润；而采购管理不当，则会消耗企业大量资金，为企业的经营活动带来严重的负面影响。对于企业而言，采购管理既是一项繁琐复杂的内部工作，也是关系到整个供应链顺畅与否的关键。所以必须面面俱到，才能为企业创造系统化的采购体系，这同样是企业在互联网时代下执行战略采购的必要条件。

本书是“互联网+精益供应链管理丛书”中的一本，旨在将采购活动的脉络以简单易懂的形式剖析清楚，并根据当前市场环境以及互联网时代的特征找到采购管理新规律，为企业实现采购管理的信息化、高效化提供力所能及的指导。

本书将以图文并茂的方式阐述以下内容。

第一部分，互联网时代的采购管理。本部分讲解了采购活动涉及的基本概念、人员配置、组织架构以及采购管理新理念等内容，旨在让读者对互联网时代的采购管理有一个整体、清晰的认识。

第二部分，采购管理流程。本部分用简洁、清晰的流程图勾勒出采购管理各项工作、各个环节的具体操作过程。读者可从中了解一项工作所经历的部门、人员及关键环节，从而对照自己的工作实际，理清工作思路，完善工作流程。

第三部分，采购管理方案。本部分主要通过一系列具体的管理方案文本，帮助读者完善采购工作的各个环节、实现信息化管理。

第四部分，采购管理表单与制度。本部分对采购管理活动涉及的表单与管理制度进行了总结与整理。这部分内容，读者可在日常采购管理工作中根据企业的实际情况稍作调整后使用。

在本书编写过程中，笔者借鉴了一些专业的资料，在此，对相关资料的作者和编者表示由衷的感谢。由于本人水平所限，书中难免存在错漏之处，恳请读者指正。

好书推荐

基本信息

书名：《云经济学——企业云计算战略与布局》

作者：【美】乔·韦曼 (Joe Weinman)

译者：赛迪研究院专家组

定价：75.00 元

书号：978-7-115-35820-2

出版社：人民邮电出版社

出版日期：2014 年 7 月

读者对象：IT 从业人员、企业管理者、云技术开发与服务人员



推荐理由

- ★ 作者乔·韦曼 (Joe Weinman) 被誉为“十大云计算领袖”和“美国顶尖的云计算战略家之一”，在业内享有很高的声望，是“云经济学”理念的缔造者。作者先后于2013年和2014年作为演讲嘉宾出席了在上海举办的全球云计算大会·中国站的会议。
- ★ 本书是国内首部全面系统介绍云经济学并与信息消费热点话题关联度最高的图书，从商业、金融以及经济的视角来看待云计算，为企业进行云战略决策和规划提供参考。

专家评论

云计算和大数据是信息时代进入新阶段的标志，领会这本书阐述的新观点将使我们的思想跟上正在发生急剧变化的信息时代。
中国工程院院士 李国杰

《云经济学》不仅专注于战略、商业模式、客户价值及其之间的关系，还对众多行业具有代表性的案例进行了分析，相关阐述深入浅出，值得关注云经济发展的专家、学者研读和思考。

中国电子学会副理事长、中国云计算技术与产业联盟副理事长 刘汝林

《云经济学》一书从资源按需分配、付费使用、资源共享、地域分散以及驱动商业价值和社会价值的角度，对云计算的商业、金融以及经济价值进行了评估，适合从事与云业务相关的企业管理人员、研究人员在架构评估、业务选择以及商业策略抉择时借鉴参考。

北京航空航天大学计算机学院党委书记 刘旭东

云计算不仅改变了传统的 IT 系统，也在逐渐深入地改变着传统行业的商业模式、用户价值和资源配置方式。《云经济学》对云计算的商业、金融以及经济价值进行了深入浅出的阐释，并通过大量有趣的案例告诉读者“云”如何创造新的价值。

百度技术委员会理事长 陈尚义

编辑电话：010-81055640

读者热线：010-81055656 81055657

目 录

第一部分 互联网时代的采购管理

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| 第一章 重新认识现代采购管理 / 3 | 第五章 采购质量监控管理 / 43 |
| 第一节 采购对企业业务做出的贡献 / 3 | 第一节 采购质量构成与类别 / 43 |
| 第二节 从传统采购到战略采购的转变 / 6 | 第二节 采购质量控制标准的建立与实施 / 45 |
| 第三节 采购职能战略计划的制订 / 12 | 第三节 供应商质量评估与认证 / 46 |
| 第四节 互联网时代的采购变革 / 15 | 第四节 采购品质标准化体系的建立 / 49 |
| 第二章 采购组织结构与岗位职责示范 / 18 | 第六章 采购订单与交期管理 / 52 |
| 第一节 不同类型企业的采购组织结构 / 18 | 第一节 采购订单的提交与审核 / 52 |
| 第二节 采购部各岗位职责示范 / 21 | 第二节 采购订单的审批与执行 / 53 |
| 第三章 采购计划管理 / 25 | 第三节 采购订单更改处理 / 54 |
| 第一节 采购计划的编制与管理 / 25 | 第四节 订单跟催的实施 / 56 |
| 第二节 采购计划的执行与完善 / 29 | 第五节 延误交货的处理 / 58 |
| 第三节 基于大数据的采购计划管理 / 30 | 第七章 采购谈判与合同管理 / 60 |
| 第四章 采购价格管理 / 33 | 第一节 采购谈判的内容与程序 / 60 |
| 第一节 采购价格类别辨识 / 33 | 第二节 采购谈判的过程控制 / 61 |
| 第二节 采购价格评估管理 / 35 | 第三节 采购谈判策略与技巧 / 62 |
| 第三节 采购价格的调查与制定 / 36 | 第四节 采购合同的类型与影响因素 / 64 |
| 第四节 采购价格的控制方法 / 40 | 第五节 供应商合同与订单差异的处理 / 66 |
| 第五节 基于互联网的采购价格管理 / 41 | 第六节 采购合同纠纷的处理 / 67 |

第二部分 采购管理流程

第八章 采购管理流程 / 73

第一节 采购管理工作流程 / 73

第二节 原材料采购流程 / 75

第三节 设备采购流程 / 77

第四节 服务采购流程 / 79

第九章 采购计划管理流程 / 81

第一节 采购预测分析流程 / 81

第二节 采购需求确定流程 / 83

第三节 采购计划编制流程 / 85

第四节 采购计划执行流程 / 87

第五节 采购计划变更流程 / 89

第十章 采购价格管理流程 / 91

第一节 采购询价与分析流程 / 91

第二节 采购定价管理流程 / 93

第三节 采购价格审计流程 / 94

第十一章 采购质量监制管理流程 / 95

第一节 采购质量标准编制流程 / 95

第二节 采购质量保证体系建立流程 / 97

第三节 供应商质量认证管理流程 / 99

第四节 采购验收管理流程 / 100

第五节 问题物资处理流程 / 101

第六节 采购质量控制与改善流程 / 102

第十二章 采购订单与交期管理 流程 / 104

第一节 采购订单计划准备流程 / 104

第二节 采购订单计划制订流程 / 106

第三节 采购订单下达流程 / 108

第四节 采购订单确认流程 / 109

第五节 采购订单跟催管理流程 / 110

第六节 采购交期监控流程 / 111

第七节 采购交期延误处理流程 / 113

第十三章 采购谈判与合同管理 流程 / 115

第一节 采购谈判准备流程 / 115

第二节 采购谈判管理流程 / 117

第三节 采购合同签订与执行流程 / 119

第四节 采购合同异议处理流程 / 121

第五节 采购合同签订审核流程 / 123

第六节 采购合同变更流程 / 125

第三部分 采购管理方案

第十四章 采购管理基本方案 / 129

第一节 采购核心价值确定方案 / 129

第二节 采购政策确定方案 / 130

第十五章 采购计划管理方案 / 132

第一节 采购计划数量确定方案 / 132

第二节 采购计划执行监控方案 / 135

- 第十六章 采购价格管理方案 / 139
- 第一节 采购价格审计方案 / 139
- 第二节 采购价格控制方案 / 143
- 第三节 采购价格分析方案 / 146
- 第四节 采购底价确定方案 / 148
- 第十七章 采购质量监控管理方案 / 152
- 第一节 采购质量保证协议签订方案 / 152
- 第二节 采购质量改善方案 / 153
- 第十八章 采购订单与交期管理方案 / 156
- 第一节 采购订单编制方案 / 156
- 第二节 采购订单收货验货方案 / 157
- 第三节 采购订单与交期管控方案 / 158
- 第四节 采购订单跟催管理方案 / 160
- 第五节 采购交期延误处理方案 / 161
- 第十九章 采购谈判与合同管理方案 / 163
- 第一节 采购谈判准备方案 / 163
- 第二节 采购谈判策略设计方案 / 164
- 第三节 采购谈判技巧设计方案 / 166

第四部分 采购管理表单与制度

- 第二十章 采购管理基本表单与制度 / 171
- 第一节 采购管理基本表单 / 171
- 第二节 采购管理基本制度 / 172
- 第二十一章 采购计划管理表单与制度 / 176
- 第一节 采购计划管理表单 / 176
- 第二节 采购计划管理制度 / 180
- 第二十二章 采购价格管理表单与制度 / 183
- 第一节 采购价格管理表单 / 183
- 第二节 采购价格管理制度 / 187
- 第二十三章 采购质量监控管理表单与制度 / 190
- 第一节 采购质量监控管理表单 / 190
- 第二节 采购质量监控管理制度 / 193
- 第二十四章 采购订单与交期管理表单与制度 / 195
- 第一节 采购订单与交期管理表单 / 195
- 第二节 采购订单与交期管理制度 / 201
- 第二十五章 采购谈判与合同管理表单与制度 / 204
- 第一节 采购谈判与合同管理表单 / 204
- 第二节 采购谈判与合同管理制度 / 208
- 参考文献 / 211

第一部分

互联网时代的采购管理

第一章 重新认识现代采购管理



通常情况下，采购成本降低1%，往往会使企业的利润增加10%。这是因为有效的采购可以最大程度地整合资源，提高产品质量，降低库存成本，优化产品，使整体资源最优化。

第一节 采购对企业业务做出的贡献

过去，大多数企业认为采购是一种简单的企业内部工作，即领导者将“一张纸”发放到采购部门，采购人员根据纸上的要求实施单一的采购行为。

如果简单地从采购的定义层面理解，采购部门似乎一直处在企业的最基层，因为采购就是从市场获取资源的一种简单的过程。换句话说，采购是指企业或者个人从卖家手中购买产品、服务或者原材料等的行为。

那么，采购部门是不是只能发挥最基层的作用？著名的管理学家彼得·德鲁克不这样认为，早在1982年他便指出：“商业中获益于独立性的最大的潜在机会，就存在于生产企业与其供应商之间。”所以，管理学界对现代采购管理进行了重新定义，如图1-1所示。

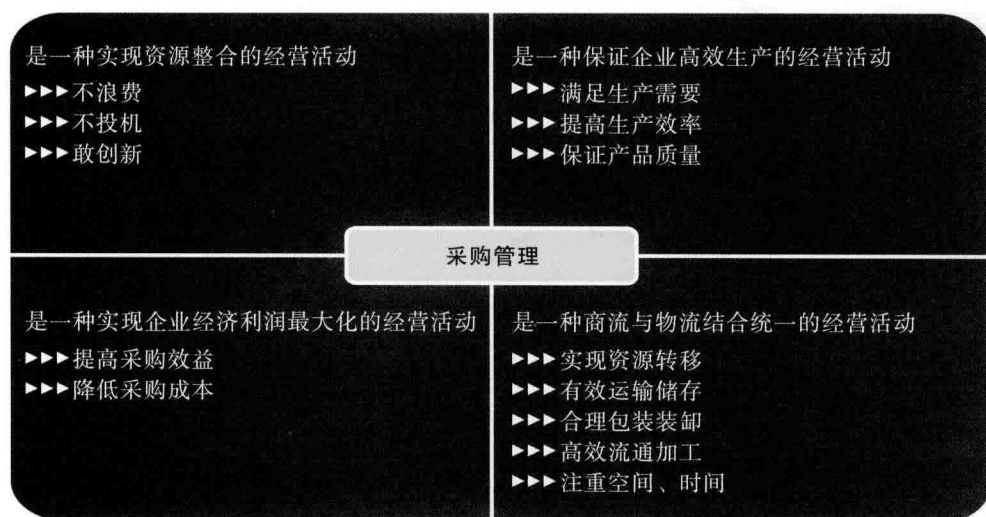


图 1-1 采购管理的定义

随着时代的发展,我们不仅需要对采购管理进行重新定义,而且要对采购管理有更加全面的了解,如采购的类型、采购的基本原则等。

一般情况下,按照不同的标准,采购可划分为不同的类型,具体如图 1-2、图 1-3 和图 1-4 所示。

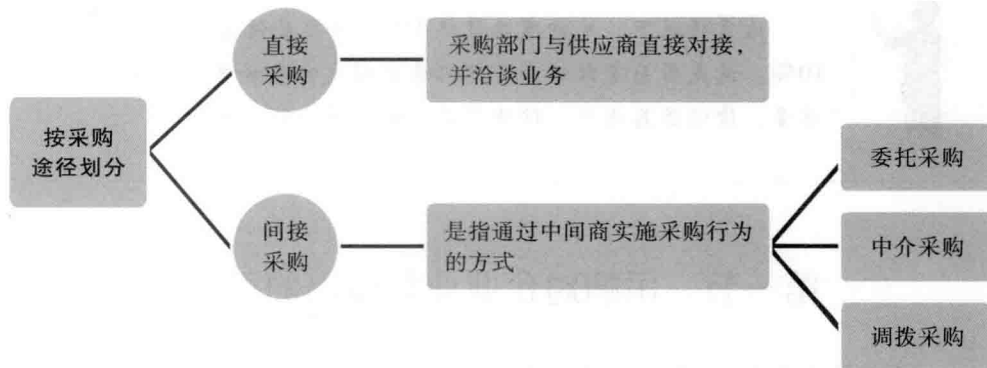


图 1-2 按采购途径划分的采购类型

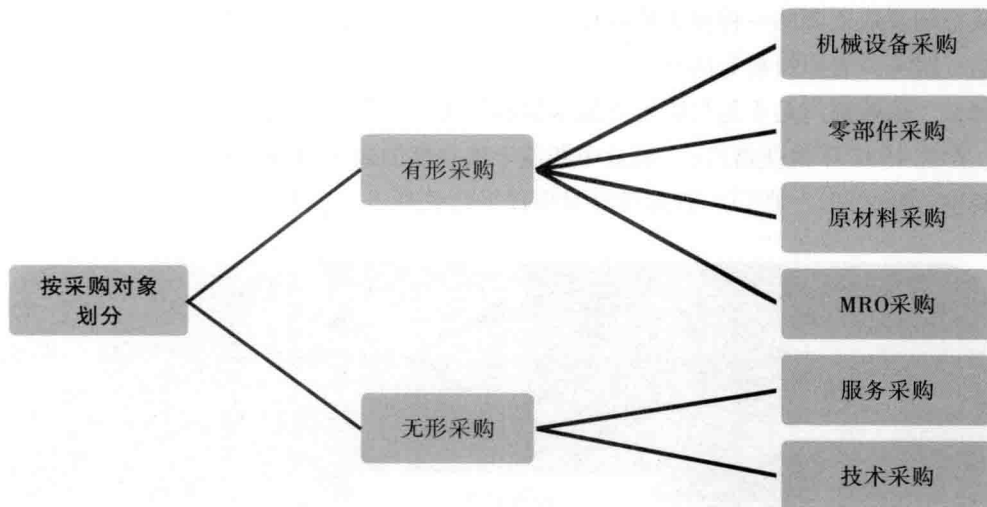
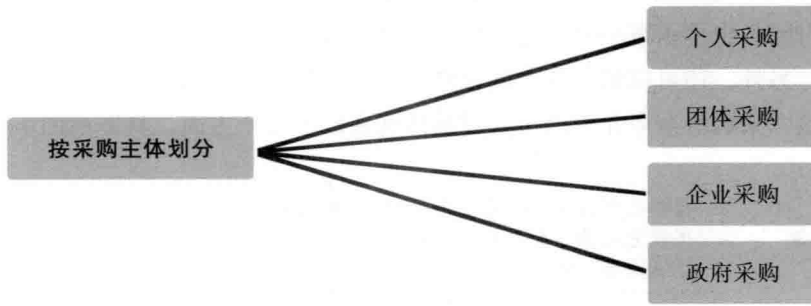
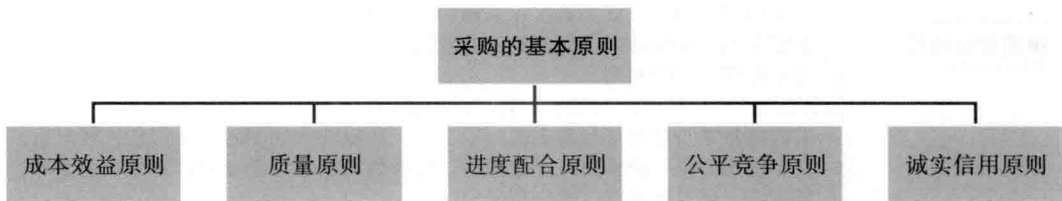


图 1-3 按采购对象划分的采购类型

图 1-3 中, MRO 采购是 Maintenance, Repair and Operating 的缩写, 是指非生产性物资。MRO 采购的主要作用是协调各部门之间的发展。



事实上，无论是哪一种采购类型，只要遵循正确的原则（如图 1-5 所示），都可以为企业创造效益。而且，随着时代的发展，采购对企业做出的贡献愈加明显，采购的作用及所承担的责任也越来越大。



全球顶尖的采购与供应链管理研究机构——美国高级采购研究中心（CAPS Research）曾做过一项研究。他们就“采购对公司的重要性”这一问题对很多大公司的总裁进行了采访，而他们给出的答案基本上如出一辙：采购管理最重要的作用是降低产品和服务的总成本，或者是通过供应伙伴（为公司）创造新的价值源并快速推出新产品。

以汽车制造业为例。20 世纪 50 年代开发出一辆新型汽车大约需要多长时间？20 世纪 70 年代又需要多长时间？20 世纪 80 年代呢？20 世纪 90 年代呢？答案分别是：20 年左右，10 年左右，5 年左右，3 年左右。

为何新型汽车的开发周期会逐渐缩短？正是因为供应商在汽车制造企业采购过程中的参与程度越来越大。无论是机械设备供应商，还是零部件供应商，这些专业技术优势不仅缩短了汽车制造企业开发新产品的时间，降低了生产成本，而且在很大程度上提高了产品的品质，更为关键的是提升了汽车制造企业的核心竞争力。

对于采购在企业业务中扮演的重要角色，国内很多企业管理者也有同样的见解。曾担任旭电集团（上海）科技有限公司客户供应链管理经理的林岚曾说过：“现代企业面临的不再是简单的供求市场，而是一个新技术不断涌现、市场变化迅速的竞争性环境，制造商与其客户、供应商之间的关系也变得越来越重要。一个好的供应链管理流程能缩短产品

交付时间和降低采购总成本。因此,我们更注重发掘本地的零部件供应商。本地采购既可以缩短交货时间,也可以减小其变化幅度;既可以满足频繁的小批量交货条件,又易于获得价格优势;另外,还可以培养双方的合作关系,促进及时反馈。”

简单归纳,采购对企业业务的主要贡献体现在以下几个方面,具体如图1-6所示。

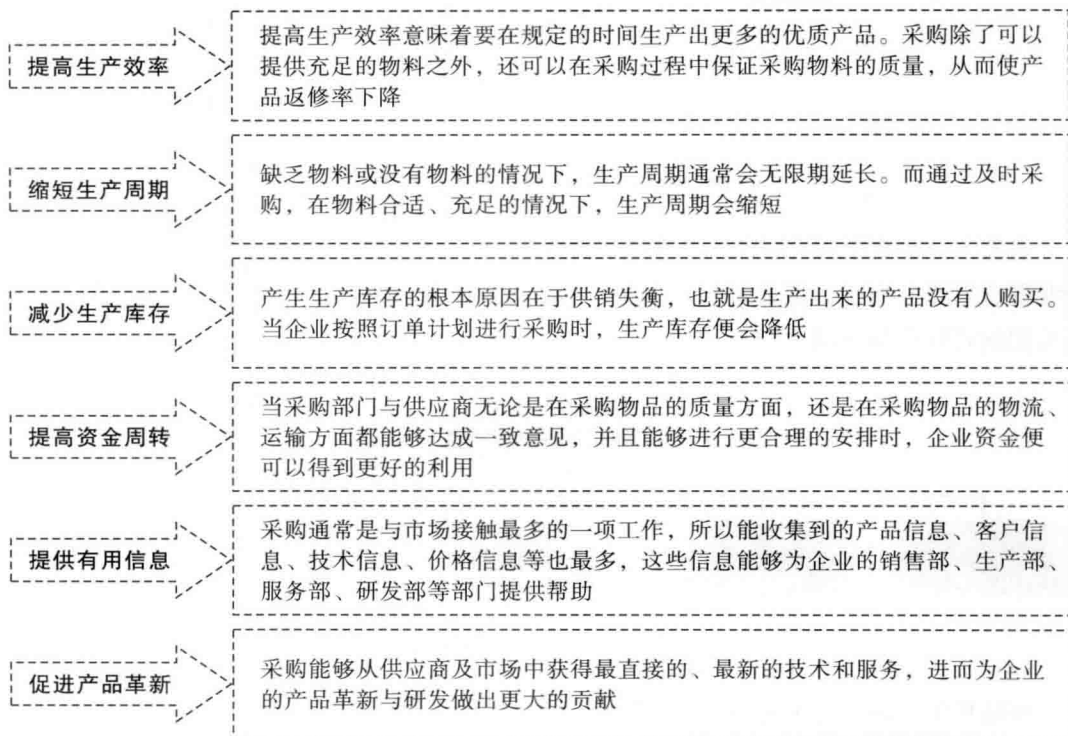


图 1-6 采购对企业业务的主要贡献

采购对企业业务的贡献除了以上几点之外,还包括:有利于企业全球化发展,有利于企业风险管控,有利于企业形成供应战略,有利于企业构建良好的供应商关系,有利于提升企业的总体组织能力,有利于增强企业对市场的应变能力,有利于企业以最快的速度形成生产能力。

可见,采购已不仅仅是为了保证生产而简单地购买零部件和原材料的经营活动,它还对企业的运营具有决定性的作用,甚至已经成为了企业真正的利润核心。

第二节 从传统采购到战略采购的转变

目前,大部分企业执行采购事宜的部门都是采购部,也有部分企业将履行销售职责的部门和履行采购职责的部门合二为一。在这种模式下,其管理流程为:生产部提出采购要求,采购部制订采购计划并与供应商进行谈判,双方达成一致意见后,采购部进行采购,

仓储部对产品进行检验入库，财务部结算款项。

以上就是典型的传统采购模式，即依据企业的生产需要，由需要采购物料的部门按月度、季度、年度编制采购申请计划。采购申请计划编制完成后，各个物料使用部门将计划汇总到供应部，供应部根据计划制作“物资计划采购表”。该表经高层管理者审批通过后，由供应部组织人员按照该表执行采购事宜。最终，供应部对采购的物料验收入库，以满足企业生产所需。

然而，想要在今天越来越激烈的市场竞争环境中生存和发展，企业必须在生产管理中降低成本、提升效率，增强生产能力，以独特的战略方式经营。在这样的要求下，传统采购显然已经无法满足企业发展的需求，传统采购自身存在的很多问题已经不能再忽视，如图 1-7 所示。



图 1-7 传统采购存在的问题

一、选择商品效率低

在传统采购过程中，选择商品和供应商消耗了采购人员大量的时间和精力，这是因为收集信息的渠道太多，增加了信息的不确定性，所以需要投入大量人力、物力和时间。

二、繁琐的订货操作

在确定商品和供应商后，企业要以书面形式快速向供应商订货，期间要经过多次协商、交谈后方可下订单。下单后还有一系列监督工作，过程十分繁琐。