



✿ 七大板块全力打造 ✿
中小企业金牌采购管理专家

中小企业 采购精细化管理 实务全书

ZHONGXIǑQIYE CǑIGOUJINGXIHUǑ
GUǑNLǑ SHIWUQUǑNSHU

李 强◎编著

- ◆ 关键的管理要点
- ◆ 清晰的管理流程
- ◆ 规范的管理制度
- ◆ 实用的管理表格
- ◆ 专业的问题解答
- ◆ 全面的管理提升

✿ 七大板块全力打造 ✿
中小企业金牌采购管理专家

中小企业 采购精细化管理 实务全书

ZHONGXI/DOQIYE C/IGOUJINGXIHU/ 李 强◎编著
GU/ANLI SHIWUQU/ANSHU

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业采购精细化管理实务全书 / 李强编著.

—北京: 中国工人出版社, 2012. 11

ISBN 978 - 7 - 5008 - 5325 - 1

I . ①中… II . ①李… III . ①中小企业—企业管理

—采购管理 IV . ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 255863 号

中小企业采购精细化管理实务全书

出 版 人 李庆堂

责任编辑 张晓慧 赖紫薇

责任校对 孙乃伟

责任印刷 马东旭

出版发行 中国工人出版社 (北京市东城区鼓楼外大街 45 号 邮编: 100120)

网 址 <http://www.wp-china.com>

电 话 010-62350006 (总编室) 010-62382376 (职工教育分社)
010-82075964 (传真)

发行热线 010-62005996 82075964 (传真)

读者服务 010-62389465

经 销 各地书店

印 刷 三河市东方印刷有限公司

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 16.5

字 数 180 千

版 次 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务部联系更换
版权所有 侵权必究

前言

中国作为全球制造业大国之一，经受着全球金融危机带来的前所未有的震荡洗牌。在这场危机中，中国中小企业得到了锻炼和提升，也促使产业进一步升级，淘汰落后的产能和简单的管理方法，使企业更具竞争力。

伴随着长期经济增长而出现的成本增长，想要长时间维持低成本并不现实。中小企业正经历着从巅峰到稳定的过渡阶段，这个阶段过后，中国中小企业必将是这样的情景：企业数量显著减少，规模稳中有升。在这个优胜劣汰的过程中，中小企业想要生存下来，关键还是要提高管理能力，优化管理方案，进行精细化管理，向管理要效益。

中小企业的生产运作活动，是一个“投入—变换—产出”的过程，即投入一定的资源（如物料、机器、信息、技术、资金等），经过一系列或多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式提供给社会。也可以说，是一个社会组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。在这个过程中，可变动的主要是人员、方法和环境，不可变动的是机器和物料。那么怎样才能提升产能、增加效益呢？就要在可变动的人员、方法和环境方面下工夫，也就是进行精细化管理，使管理渗透到每一个环节中。

基于此，我们根据多年的从业经验，编写了这套“中小企业精细化管理实务丛书”，首批推出《中小企业人力资源精细化管理实务全书》《中小企业质量精细化管理实务全书》和《中小企业采购精细化管理实务全书》，旨在从中小企业亟须的人力资源管理、质量管理、采购管理三个方面，也就是人力资源成本、质量意识、采购成本三个最容易出现问题的方面给企业管理者提供一个解决方案和参考。

◇《中小企业人力资源精细化管理实务全书》主要包括人力资源管理中的人力资源规划与组织设计、员工招聘管理、员工考勤与异动、员工培训与发展、绩效考核与激励、员工薪酬与福利、员工关系管理。

◇《中小企业质量精细化管理实务全书》涵盖质量管理体系建设、来料检验作业控制、生产过程检验控制、出货质量控制、不合格品控制、质量成本控制。

◇《中小企业采购精细化管理实务全书》从采购计划与预算管理、采购谈判管理、采购合同管理、订单跟催管理、供应商管理、采购质量控制、采购成本控制七个角度予以分析。

“中小企业精细化管理实务丛书”从精细化管理的角度，详细阐述中小企业中常见的人力资源管理、质量管理、采购管理三个方面的全程管理。从企业精细化管理角度所涉及的管理要点、管理流程、管理制度、管理表格、问题解答板块分别予以解析，藉此为中小企业各级管理人员提供操作指南和借鉴，是中小企业各级管理人员的行动指南。

“中小企业精细化管理实务丛书”的编写获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，参与编写和提供资料的有刘军、李辉、李强、李景吉、江美亮、杨冬琼、匡仲潇等，最后全书由王生平统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力及鼎力支持表示感谢。另外，本书还参考了相关书籍和行业网站的信息与资料，在此一并表示感谢！

»» 目 录

第一章 走进精细化管理

第一节 精细化管理简述.....	2
内容01：什么是精细化管理.....	2
内容02：精细化管理内容.....	2
内容03：精细化管理成效.....	3
第二节 中小企业的浪费现状.....	4
现状01：配置的浪费.....	4
现状02：计划的浪费.....	4
现状03：流程的浪费.....	5
现状04：信息的浪费.....	5
现状05：沟通的浪费.....	6
第三节 如何推动精细化管理.....	7
要求01：领导者要有决心.....	7
要求02：提高管理者的认识.....	7
要求03：调动员工的积极性.....	7
要求04：找准精细化切入点.....	8
要求05：要树立标杆.....	8
要求06：形成全员参与和持续改进的文化.....	8

第二章 采购计划与预算管理

第一节 管理要点.....	10
要点01：采购计划种类.....	10
要点02：编制采购计划依据.....	10
要点03：采购预算编制步骤.....	12
要点04：确认采购需求.....	13

要点05：物料需求计划	13
要点06：物料到厂计划	16
要点07：采购实施计划	16
要点08：采购政策制定步骤	17
第二节 管理流程	19
流程01：采购预算编制流程	19
流程02：采购计划编制流程	20
流程03：采购计划审批流程	21
流程04：采购计划管理流程	22
第三节 管理制度	23
制度01：采购计划控制程序	23
制度02：采购预算编制办法	26
第四节 管理表格	28
表格01：采购申请单（一）	28
表格02：采购申请单（二）	28
表格03：物料用料清单	29
表格04：存量管制卡	29
表格05：用料计划表	30
表格06：采购数量计划表	30
表格07：采购预算表	31
表格08：物料年度采购计划表	31
表格09：物品采购月计划表	32
表格10：订单采购计划表	32
表格11：物品定期采购计划表	33
表格12：采购需求说明书	33
表格13：请购异动单	33
表格14：采购变更申请表	34
表格15：采购审核表	35
第五节 问题解答	36
问题01：为什么要编制采购计划	36
问题02：采购计划应达到怎样的目标	36
问题03：编制采购计划需要得到哪些部门的配合	36

问题04：采购数量有何编制要求	37
问题05：采购政策包括哪些内容	38
问题06：如何修订采购政策	38

第三章 采购谈判管理

第一节 管理要点	42
要点01：采购谈判的内容	42
要点02：采购谈判的流程	43
要点03：采购谈判规划	46
要点04：收集采购谈判资料	48
要点05：制订采购谈判方案	49
要点06：选择采购谈判队伍	50
要点07：确定谈判地点	51
要点08：安排与布置谈判现场	52
要点09：采购询价	53
第二节 管理流程	56
流程01：采购询价流程	56
流程02：采购谈判流程	57
第三节 管理制度	58
制度01：询价作业规定	58
制度02：采购谈判管理办法	59
第四节 管理表格	60
表格01：采购谈判人员登记表	60
表格02：采购谈判记录表	60
表格03：物资采购比价记录表	61
第五节 问题解答	62
问题01：如何把握谈判对手的性格	62
问题02：不同优劣势下，应如何掌握谈判技巧	64
问题03：采购谈判有哪些常用沟通技巧	64
问题04：采购谈判有哪些禁忌	66
问题05：采购询价有哪些技巧	68

问题06：采购谈判有何还价技巧 69

问题07：采购谈判有哪些常用砍价技巧 70

问题08：采购中如何掌握让步技巧 70

问题09：如何实现直接议价 71

问题10：如何实现间接议价 71

第四章 采购合同管理

第一节 管理要点 74

 要点01：采购合同定义及组成 74

 要点02：签订采购合同步骤 74

 要点03：采购合同开头 75

 要点04：采购合同正文 76

 要点05：采购合同结尾 80

 要点06：履行采购合同的督导 81

 要点07：采购合同修改 82

 要点08：采购合同的取消 82

 要点09：采购合同的终止 83

第二节 管理流程 85

 流程01：采购合同制定流程 85

 流程02：采购合同变更流程 86

 流程03：采购合同复审流程 87

第三节 管理制度 88

 制度01：采购合同违约应对程序 88

 制度02：采购合同管理制度 90

第四节 管理表格 92

 表格01：订货合同 92

 表格02：合同谈判记录表 93

 表格03：采购合同约定表 94

 表格04：采购合同评审表 94

 表格05：采购合同信息登记表 95

第五节 问题解答	96
问题01：确保合同有效性，需要满足哪些条件	96
问题02：签订采购合同的注意事项有哪些	96
问题03：如何防范采购合同签订之前的法律风险	97
问题04：如何防范采购合同履行过程中的法律风险	97
问题05：企业常见的采购外部风险有哪些	98
问题06：企业常见的采购内部风险有哪些	99
问题07：企业如何做好采购风险的内部控制	100
问题08：如何分散企业的采购风险	102
问题09：如何解决采购合同拟制中的常见问题	102
问题10：如何跟踪采购合同	103

第五章 订单跟催管理

第一节 管理要点	108
要点01：按时交付是采购的目标	108
要点02：规定合适的前置期	108
要点03：采购催货的规划	110
要点04：下订单阶段的跟催	111
要点05：进行阶段的跟催	112
要点06：生产阶段的跟催	113
要点07：交货后的跟催	114
要点08：衡量供应商的交货绩效	115
第二节 管理流程	116
流程01：采购跟催流程	116
流程02：采购订单管理流程	117
第三节 管理制度	118
制度01：采购交期管理办法	118
制度02：采购进度及交期控制程序	121
第四节 管理表格	123
表格01：采购进度控制表	123
表格02：订货进度管理表	123

表格03：采购电话记录表	124
表格04：物料订购跟催表	124
表格05：催货通知单	124
表格06：到期未交货物料一览表	125
表格07：采购订单进展状态一览表	125
表格08：采购追踪记录表	126
表格09：交期控制表	126
表格10：来料检验日报表	127
表格11：不合格通知单	127
表格12：损失索赔通知书	128
第五节 问题解答	129
问题01：如何保存采购订单	129
问题02：如何减少催货	129
问题03：采购跟踪要注意哪些细节	131

第六章 供应商管理

第一节 管理要点	134
要点01：了解供应商行业特征	134
要点02：寻找供应商的途径	136
要点03：开展供应商初步调查	137
要点04：做好资源市场调查	138
要点05：进一步开展供应商考察	139
要点06：进行供应商初审	140
要点07：建立供应商激励机制	141
第二节 管理流程	143
流程01：供应商开发流程	143
流程02：供应商选择流程	144
流程03：供应商评定流程	145
流程04：供应商认证流程	146
流程05：供应商考核流程	147

第三节 管理制度	148
制度01：供应商评价与考核程序	148
制度02：供应商辅导管理办法	152
制度03：供应商考核与奖励细则	156
第四节 管理表格	158
表格01：零组件供应商推荐申请表	158
表格02：潜在供应商推荐表	159
表格03：供应商资料一览表	160
表格04：供应商问卷调查表	161
表格05：供应商考察记录	162
表格06：零组件审核申请表	163
表格07：零组件评估报告书	164
表格08：供应商选样检验记录表	165
表格09：合格供应商名录	166
表格10：供应商供货情况历史统计表	166
表格11：A级供应商交货基本状况一览表	167
表格12：供应商交货状况一览表	167
表格13：供应商定期评审表	168
表格14：供应商分级评鉴表	168
表格15：供应商综合评价标准	170
表格16：供应商评价报告	171
表格17：供应商年度综合评价表	172
表格18：供应商跟踪记录表	172
表格19：供应商异常处理联络单	173
表格20：供应商绩效考核分数表	174
表格21：合格供应商资格取消申请表	174
第五节 问题解答	175
问题01：如何对供应商进行分类	175
问题02：如何防止供应商垄断	175
问题03：如何对供应商进行扶持	176

第七章 采购质量控制

第一节 管理要点	180
要点01：物料采购的组织工作	180
要点02：物料采购的供应协调工作	180
要点03：进行供应商评估	182
要点04：初选供应商的质量控制	183
要点05：试制认证的质量控制	183
要点06：中试认证的质量控制	184
要点07：批量认证的质量控制	184
要点08：与供应商签订质量保证协议	185
要点09：做好验收审查工作	186
要点10：建立采购质量保证体系	186
要点11：建立健全采购质量标准化体系	187
第二节 管理流程	189
流程01：采购检验流程	189
流程02：采购检验管理流程	190
流程03：采购质量控制流程	191
流程04：采购退货管理流程	192
第三节 管理制度	193
制度01：采购货物质量认证程序	193
制度02：产品质量赔偿和激励管理办法	195
第四节 管理表格	202
表格01：样品质量评价表	202
表格02：货物采购环境表	203
表格03：采购审查表	204
表格04：采购部质量目标表	204
表格05：采购质量监察考核表	205
表格06：采购验收过程一览表	206
表格07：检验报告单	206
表格08：采购质量控制表	207
表格09：采购验收表	207

表格10: 物料内容偏差处理一览表	208
表格11: 品质抱怨单	208
表格12: 退货单	209
表格13: 需方非常满意通知单	209
第五节 问题解答	210
问题01: 如何建立采购认证体系	210
问题02: 采购质量管理制度的内容有何要求	211

第八章 采购成本控制

第一节 管理要点	214
要点01: 企业采购成本组成	214
要点02: 采购价格成本	216
要点03: 通过VA / VE分析采购成本	216
要点04: 产品周期成本分析	218
要点05: 产品所处生命周期测定	218
要点06: 目标成本法降低采购成本	219
要点07: 早期供应商参与	221
要点08: 集权采购降低采购成本	222
要点09: 招标采购降低成本	223
要点10: 采购成本控制A、B、C法	224
要点11: 按需订货 (Lot for Lot) 降低成本	225
要点12: 定量采购控制成本	226
要点13: 固定期采购控制成本	227
要点14: 经济性批量采购降低成本	228
第二节 管理流程	230
流程01: 采购成本核算流程	230
流程02: 采购成本分析流程	231
流程03: 采购成本控制流程	232
第三节 管理制度	233
制度01: 采购成本控制程序	233
制度02: 采购成本分析程序	234

第四节 管理表格	237
表格01：采购成本预算表	237
表格02：采购成本统计表	237
表格03：采购成本分析表	238
表格04：冲压制品成本分析表	239
表格05：塑胶制品成本分析表	240
表格06：采购成本汇总表	241
表格07：采购成本差异汇总表	241
表格08：采购成本比较表	242
表格09：采购成本分析报告	242
表格10：采购成本消减报告	243
表格11：外协加工成本核算表	243
第五节 问题解答	244
问题01：价值分析主要包括哪些步骤	244
问题02：早期供应商参与有何优点	245
问题03：集权采购有哪些好处	245
问题04：集权采购，谨防雷区	246
问题05：如何编写招标书	247
问题06：定期采购具有什么特点	247
参考文献	249

第一章

走进精细化管理



内容提示 >>>

◇精细化管理简述

◇中小企业的浪费现状

◇如何推动精细化管理

第一节 精细化管理简述

内容01：什么是精细化管理

精细化管理的精细在于：企业内部凡有分工协作和前后工序关系的部门与环节，其配合与协作需要精细；与企业生存、发展环境的适宜性需要精细，与企业相关联的机构、客户、消费者的关系需要精细。

所谓“精”，就是要有精髓、有主干、有中心主题、有行动策略。

所谓“细”，就是要有制度、有流程、有标准、有方法、有步骤、有工具。

所谓“化”，就是自我改善和调整能力。

对于中小企业质量管理来说，“精”就是要做到有质量管理体系、来料检验、生产过程检验、出货质量控制、不合格品控制、供应商质量控制、质量成本控制等。

对于中小企业质量管理来说，“细”就是要建立和完善各项质量管理制度，包括质量管理体系、来料检验、生产过程检验、出货质量控制、不合格品控制、供应商质量控制、质量成本控制等，同时要涵盖具体操作流程、表单等。

对于中小企业质量管理来说，“化”就是每项制度流程里面，都要规定相应的更新完善机制，实现企业战略规划更新和调整机制。

内容02：精细化管理内容

精细化管理是一种全面化的管理模式。全面化是指精细化管理的思想和作风要贯彻到整个企业的所有管理活动中。

1. 精细化的操作

企业活动中的每个行为都有一定的规范和要求。每个员工都应遵守规范，从而让企业的基础工作更加正规化、规范化和标准化，为企业拓展提供可推广性、可复制性。

2. 精细化的控制

控制是精细化管理的一个重要方面。它要求企业业务的运作要有一个流程，要有计划、审核、执行和回顾的过程。控制好了这个过程，就可以大大减少企业的业务运作失误，杜绝管理漏洞的发生，增强流程参与人员的责任感。