

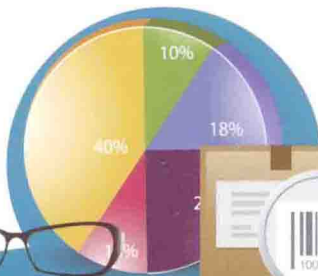


采购一体化管理书系

Purchasing Management

采购精细化管理 与库存控制

薛文彦 主编



化学工业出版社



采购一体化管理书系

Purchasing
Management

采购精细化管理
与库存控制

薛文彦 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

您想对采购进行精细化管理并对库存进行科学管控吗?《采购精细化管理与库存控制》一书将为您提供答案。全书分为两个部分,第一部分采购精细化管理,详细论述了采购组织设计、采购模式选择、采购计划制订、采购认证与协议签订、采购订单跟进控制、采购绩效评估与提升等相关内容;第二部分采购库存控制,详细论述了企业库存控制概述、库存管理的基础、库存盘点与呆废料管理、库存管理的精细化等内容。

本书实用性强,大量图表和案例帮助读者更好地解读书中内容,本书可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员,以及新入职的大中专毕业生,有志于从事采购管理的人士学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

采购精细化管理与库存控制/薛文彦主编. —北京:化学工业出版社, 2015. 2

(采购一体化管理书系)

ISBN 978-7-122-22641-9

I. ①采… II. ①薛… III. ①企业管理-采购管理
②库存-仓库管理 IV. ①F274②F253.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第301685号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:边 涛

装帧设计:史利平

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14 字数277千字 2015年3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:45.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

采购作为物流活动的起点，涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息、服务流动的全过程。企业通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动，合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点，以有限的资金保证经营活动的有效开展，在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

随着市场竞争的加剧，企业从重视生产、营销已经逐步发展到重视采购、物流和供应链的时代。可以毫不夸张地说，采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购流程是否规范，采购效益与效率的高低，直接决定企业的盈利能力和市场竞争力，决定企业的生存和发展。然而，人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”，似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大的关系，而与理财及人才专业和职业素质更无直接的联系。这种不合乎国际运营规范的理念和封闭无知的认识，极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。

如果我们再不重视采购体系的建立、流程的规范，如果我们的采购人员仍局限于原始落后的人为行事、缺乏职业专长和管理素质，那么我们的企业也将陷于缺乏效益的市场局面和被动淘汰的危险境地。

当然，有许多管理者也想建立完善的采购管理系统，全面提升采购人员的素质，却无从着手。组织人员参加专业培训吧，又花时间又费钱；购买一些书籍来边学习边运用吧，却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。我们在开展企业管理咨询过程中，就常常碰到这样的老板、采购经理、采购员，他们建议我们将自己的实战经验积累编辑成书，让更多的企业、更多的人花最少的钱学习到最好的东西。基于此，我们几经思考，于2009年把自己十几年来来的辅导经验和手头上的培训资料，整理成册，最后策划成一个“采购一体化管理书系”，“采购一体化管理书

系”由《采购主管工作手册》《采购部规范化工作指南》《采购过程控制：谈判技巧·合同管理·成本控制》《采购管理必备制度和表格》组成。

“采购一体化管理书系”在出版以后获得读者的一致好评，不断重印。许多活跃在采购一线的工作人员因为看了本书以后通过来信、来电、短信留言、QQ、微信的方式与我们探讨采购方面的业务，同时，也希望能增加一些新的与时俱进的内容，为此，我们再一次认真总结近年来的管理经验，经过仔细斟酌，在原基础上，增加了许多新的内容，同时又增补了《采购精细化管理与库存控制》《采购成本控制与供应商管理》《优秀采购员工作手册》三本。

新改版后的“采购一体化管理书系”涵盖采购管理的方方面面，实用性非常强，可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专学生和有志于从事采购管理的人士学习参考。其中，《采购部规范化工作指南》和《采购管理必备制度和表格》两书由图书+电子版DIY实操文件组合而成。

DIY实操文件（请发邮件至 cipcaigou@163.com，通过邮箱索取）可供使用者阅读、检索、打印、复制、下载，根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

本书由薛文彦主编，在编写过程中，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李政、李亮、李锋、陈锦红、王建伟、郑时勇、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李敏、李永江、许丽洁、许华、刘作良、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、况平、刘珍、杨雯，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢！由于作者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编者



目录

CONTENTS

第一部分 采购精细化管理

第一章 采购组织设计..... 1

采购组织是指完成采购任务的机构。采购组织结构设计是企业采购工作中重要的一个环节，不同类型、不同规模的企业需要设计不同采购组织结构和岗位职责。

第一节 采购组织的基本类型.....	2
一、分散型采购组织.....	2
【实例1】分散型采购组织结构示意图.....	3
二、集中型采购组织.....	3
【实例2】集中型采购组织结构示意图.....	4
三、混合型采购组织.....	4
【实例3】混合型采购组织结构示意图.....	5
第二节 采购部门在企业中的隶属关系.....	5
一、采购部门隶属于生产部.....	5
【实例4】采购部门隶属于生产部.....	5
二、采购部门隶属于行政部.....	6
【实例5】采购部门隶属于行政部.....	6
三、采购部门直接隶属于总经理.....	6
【实例6】采购部门直接隶属于总经理.....	6

四、采购部门隶属于资材部	6
【实例7】采购部门直接隶属于资材部	7
第三节 采购部门组建	7
一、采购部门建立方式	7
【实例8】按物品类别分类的采购部门	7
【实例9】××食品有限公司采购部门组织	8
【实例10】按物料价值分工的采购组织	8
【实例11】按采购物品重要性分工的采购组织	9
【实例12】按采购功能分类的采购组织	9
二、采购部门职责的确定	10
【实例13】××电子有限公司采购部门职责	11
第四节 采购管理组织设立步骤	12
一、考虑采购管理组织的职能	13
二、考虑采购管理组织的任务量	13
三、确定采购管理组织机构	13
四、设计管理作业流程	13
五、设定岗位	13
六、为各个岗位选择配备合适的人	14
【实例14】××自动化科技有限公司对采购人员要求的描述	14

第 二 章 采购模式选择

采购模式是采购主体获取资源或物品、工程、服务的途径、形式与方法，它决定着企业能否有效地组织、控制物品资源，以保证其正常的生产和经营以及较大利润空间的实现。

第一节 集中采购与分散采购	16
一、集中化采购模式	16
二、分散化采购模式	17
三、混合采购模式	18
四、在集中或分散中选择	18

五、采用混合采购模式的理由	19
第二节 招标采购	19
一、招标采购的特点	20
二、招标采购的条件	20
三、招标采购对物料供应的影响	20
四、招标采购的分类	20
五、招标采购程序	21
第三节 电子商务采购	22
一、什么是电子商务采购	22
二、实施电子商务采购的必要性	22
三、电子商务采购的优势	23
四、电子商务采购的实施步骤	23
第四节 JIT采购	24
一、JIT采购的原理	24
二、JIT采购与传统采购的区别	25
三、JIT采购的实施条件	25
四、JIT采购的具体实施要点	25
五、JIT采购的具体实施步骤	26

第 ③ 章 采购计划制订

采购计划是指企业管理人员在了解市场供求情况，认识企业生产经营活动过程中和掌握物料消耗规律的基础上对计划期内物料采购管理活动所做的预见性的安排和部署。它包括两方面的内容：一是采购计划的制订；二是采购订单的制订。采购计划的核心是要：经济地保障生产，既控制存货周转率，又实现顺利供应生产。

第一节 采购计划概述	29
一、什么是采购计划	29
二、采购计划的分类	29

三、编写采购计划的目的和作用	29
四、影响采购计划与预算的要素	30
相关知识 主生产计划 (MPS)	31
第二节 编订采购数量计划	35
一、编订采购数量计划的目的	35
二、采购数量计划编订原则	35
三、采购数量决定流程	36
四、采购数量计划编订的方法	36
五、制订数量计划所需运用的资料	37
六、采购数量的计算	38
七、填写采购数量计划表	38
第三节 采购预算 (用款计划) 编制	38
一、采购预算的目的	38
二、采购预算编制的内容	39
三、采购预算编制的依据	39
四、采购预算编制的步骤	39
第四节 制订采购订单计划	40
一、准备认证计划	40
二、评估认证需求	42
三、计算认证容量	43
四、制订认证计划	44
五、准备物料采购订单计划	45
六、评估物料采购订单需求	47
七、计算订单容量	48
八、制订订单计划	49

第四章 采购认证与协议签订 51

采购认证是指企业采购人员对采购环境进行考察并建立采购环境的过程。对于需要与供应商合作开发项目的采购方来说,就有必要进行采购认证,而认证的最终结果就是要与供应商签订采购协议。

第一节 采购认证	52
一、初选认证供应商	52
二、对供应商样品的测试认证	57
三、中试认证	59
四、批试认证	60
第二节 采购协议签订	61
一、采购协议的类别	62
二、采购协议的条款	62
【实例 15】原材料（零部件）采购协议	63
三、采购协议制作的方法	67
四、制订采购协议应注意的事项	67

第 ⑤ 章 采购订单跟进控制 69

采购订单的处理与跟踪是采购人员的重要职责，订单处理与跟踪的目的是促进合同正常执行、满足企业的商品需求、保持合理的库存水平。

第一节 采购订单处理	70
一、请购的确认	70
【实例 16】采购申请单	71
【实例 17】替代品采购申请单	71
【实例 18】临时采购申请单	72
二、采购订单准备	72
三、选择供应商	73
四、签订订单	73
【实例 19】订购单	74
五、小额订单的处理	76
六、紧急订单的处理	76
七、采购订单的传递和归档	77
第二节 采购订单跟踪	78
一、采购订单执行前跟踪	78

二、采购订单执行过程跟踪	79
三、采购订单执行后跟踪	79
第三节 物料交货控制	80
一、确定交货方式	80
二、确定交货允许期限	81
三、对验收管理作出明确规定	81
四、按规定验收入库	82
五、损害赔偿的处理	84

第 六 章 采购绩效评估与提升 85

采购部的工作，是否达到了预期的目标，企业对采购的产品、物料是否满意，需要经过考核评估，才能下结论。同时，企业也要采取各种措施致力于采购绩效的提升。

第一节 采购绩效评估	86
一、采购绩效评估的基本看法	86
二、采购绩效评估的目的	86
三、采购绩效评估的指标	87
【实例 20】××电子有限公司采购单与总账差异价格明细对照表	89
【实例 21】××电脑有限公司采购绩效比较表	89
四、采购绩效评估的标准	90
【实例 22】××信息科技有限公司采购绩效考核标准实例	91
五、采购绩效评估的人员	92
【实例 23】××光电科技有限公司采购部门顾客满意调查表	93
六、采购绩效评估的方式	97
【实例 24】××机电科技有限公司采购部门绩效目标	97
第二节 采购绩效的改进	97
一、营造良好的组织氛围	97
二、强化内部管理以提升采购绩效	98

三、应用科学技术提升采购绩效	98
四、与供应商建立合作伙伴关系	100
五、通过开发优秀新供应商来降低采购总成本	101
六、定期测量采购人员、供应商的业绩	101

第二部分 采购库存控制

第七章 企业库存控制概述 105

库存控制是使用控制库存的方法，得到更高的盈利的商业手段。库存控制是仓储管理的一个重要组成部门，它是在满足顾客服务要求的前提下通过企业的库存水平进行控制，力求尽可能降低库存水平、提高物流系统的效率，以提高企业的市场竞争力，是每个企业都要面对的问题。

第一节 对企业库存的认识	106
一、库存就是金钱	106
二、库存的类型与要求	106
三、库存与周边业务	107
四、库存的作用与弊端	108
五、零库存与适当库存	110
第二节 库存控制	112
一、库存控制的观点	112
二、库存控制的作用	112
三、库存控制的定位	113
四、库存控制的关键问题	114

第八章 库存管理的基础——加强仓储管理 115

仓储管理是指对仓库及其库存物品的管理。对仓库进行合理的规划，加强仓库的日常管理，做好库存物资的防护工作，可以避免库存物资的受潮、破损、失窃，也就打好了库存管理的基础。

第一节 仓库管理规划	116
一、仓储管理的内容	116
二、仓库的设置	116
三、仓库的货位规划	118
四、配备各种仓储设备	121
五、选定仓库负责人	123
六、仓库管理的策划	124
【实例 25】原材料仓库管理规定	124
七、建立仓库管理系统	127
第二节 物料储存保管	130
一、物料储存保管的基本原则	130
二、物料堆放	130
三、温度、相对湿度控制	132
四、防锈除锈处理	133
五、防霉除霉处理	135
六、仓库虫害防治	136
七、对仓库经常进行整顿	139
八、仓库物料存储质量的控制	141
第三节 仓库安全管理	144
一、仓库意外事故原因	144
二、库区安全管理	144
三、仓库安全作业管理	145
【实例 26】仓库保管员安全操作规程	146
四、仓库消防管理	149
五、仓库储存物品的安全管理	152
六、仓库防盗管理	152

第九章 库存盘点与呆废料管理····· 154

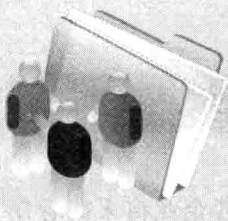
库存盘点是企业对仓库物料计量单位进行实地点算，以摸清“家底”，了解库存饱和度，保证物料账实相符的一项常规工作。而呆废料的及时处理也会降低资金的积压，使库存的压力降低。

第一节 掌握实际的库存——盘点·····	155
一、盘点目的·····	155
二、实地盘点种类·····	155
三、实地盘点的准备·····	155
四、盘点卡的制作与活用·····	157
五、库存记录整理·····	158
六、开展实地盘点·····	159
七、与库存记录互相对照·····	161
八、盘点结果分析与报告·····	162
九、实地盘点的管理及活用·····	163
第二节 呆废料管理·····	164
一、呆料、废料的分类·····	164
二、呆料、废料管理目的·····	164
三、呆料、废料的管理规定·····	165
【实例27】呆料、废料预防与处理办法·····	165
四、呆料的认定与预防·····	172
五、做好废料管理·····	173

第十章 库存管理的精细化····· 176

库存管理要落到实处，必须进行精细化管理，首先要设立库存控制点，做好料账管理，同时运用目视管理法来管理库存，最重要的是企业要致力于消减库存并完善一些管理细节。

第一节 设立库存控制点	177
一、安全库存的设置方式	177
二、安全存量法的实施	179
第二节 做好料账管理	181
一、做好料账管理的必要性	181
二、料账的基本架构	182
三、善加运用库存管制卡	183
四、料账的凭据——入出库传票	186
五、料账不准原因分析与解决对策	190
六、库存管理资讯报表	192
第三节 运用目视管理库存	196
一、运用颜色辨识法做好先进先出	197
二、运用红线掌控物料最高存量	198
三、运用红线掌控物料最适订购点	199
四、运用双箱法来掌控最适订购点	199
五、运用三架法掌控最适订购点	200
第四节 消减库存	201
一、消减库存量的思路	201
二、去除不必要的库存	202
三、企业常见库存的降低方法	202
第五节 库存管理的完善细节	204
一、把整个企业当作一个资材仓库看待	204
二、把企业分为资材库和产品库	205
三、将在制品库存从资材仓库分离出来	205
四、企业外部的在制品也要管理	206
五、工程别的在制品库存的管理	208



第一部分 采购精细化管理

第一章 采购组织设计

采购组织是指完成采购任务的机构。采购组织结构的设计是企业采购工作中重要的一个环节，不同类型、不同规模的企业需要设计不同采购组织结构和岗位职责。





第一节 采购组织的基本类型

采购组织的设计与规划跟企业对采购职能的看法有关。若企业将采购看作是业务活动时，采购组织在企业中将会处于较低的地位；若企业将采购视为一个重要的竞争因素，并且对企业具有重要的战略意义，那么采购组织就处于较高的地位。

采购组织的基本类型有分散型采购组织、集中型采购组织、混合型采购组织。

一、分散型采购组织

（一）组织特点

与采购相关的职责和工作分别由不同的部门来执行。如物料或商品需求计划可能由制造部门或者销售部门来拟定；采购工作可能由采购部门或者销售部门掌管；库存责任则可能将成品归属销售部门、在制品归属制造部门、原料或零件归属于物料或仓储部门。

（二）优缺点

1. 优点

分散型采购组织具有自主性、灵活性、多样性的特点，可在本地采购，受当地欢迎，有利于部门间竞争。

2. 缺点

（1）浪费资源。各部门之间有重叠的工作项目，如追踪物料供需动态、与供应商交涉送货或退货、物料作业电脑化等，如果没有统一指挥的单位，管理工作更复杂，人力、设备的投资成本更高。

（2）权责不清。由于整个物料管理的功能细分，工作显得零乱复杂，个别部门之间的职责也变得不明确。比如交货期限的延误，原因在于采购作业效率太差，或是前一阶段的物料需求计划不当，或是后一阶段的催货不力，部门之间经常会因争议不休而互相推诿，几乎找不到负责解决问题的部门。

（3）沟通不畅，相互冲突。不同的经营单位可能会与同一个供应商就同一种产品进行谈判，结果达成了不同的采购条件。当供应商的能力吃紧时，经营单位相互之间又会成为真正的竞争对手。