

采购管理实训

主编 刘小俊



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

采购管理实训

主 编 刘小俊

副主编 陈秋静 汪 波



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实训/刘小俊主编. —武汉:武汉大学出版社,2016.12
ISBN 978-7-307-18881-5

I. 采… II. 刘… III. 采购管理—高等学校—教材 IV. F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 288734 号

责任编辑:刘小娟

责任校对:方竞男

装帧设计:张希玉

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:whu_publish@163.com 网址:www.stmpress.cn)

印刷:虎彩印艺股份有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:16.75 字数:397千字

版次:2016年12月第1版 2016年12月第1次印刷

ISBN 978-7-307-18881-5 定价:41.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

我国生产和流通企业的结构调整,以及经济快速发展和市场竞争加剧,对物流业提出了更高的要求。采购是经济活动和物料活动相结合的活动,是制造企业、商贸流通企业运营中的核心支撑。企业必须对采购管理给予足够的重视并加以研究,促进现代物流产业人才培养,强化企业采购作业管理,提高我国采购管理水平。

本书以应用型本科人才培养为出发点,以采购流程脉络为主线,以具体的实训任务和步骤为主体,结合国内外采购管理发展中的实际案例,以综合实训项目为落脚点,促使学生将采购理论运用于实训任务中,将理论付诸实践。通过实训任务和综合实训项目,激发学生潜力,提高学生动手能力;通过案例分析与实训,引导学生进一步思考,训练学生全面、立体、综合地观察社会经济中的物流采购现象,探寻采购管理的内涵,并将之转化成自身的工作能力。

为了保证本书的实训性和可操作性,编者在本书结构和内容安排上做了以下几个方面的努力。

①填补采购管理实训类课程教材的空白。采购管理这门课程的教材版本众多,对采购管理理论方面的论述各有所长。但是采购管理实训类的教材寥寥无几,严重缺乏。现代社会中物流行业高速发展,物流方面的各类课程也得到了极大的发展,采购管理就属于其中一个分支。在高校教学中采购管理理论已经得到了长足发展,但是学生如何将理论运用于实践的教学极度缺乏,高校采购管理教学中亟需采购管理实训类的教材。

②章节安排体现系统性,紧扣采购管理理论知识。采购管理虽然教材众多,但是基本都是按照采购和采购管理概述,采购管理的分类,采购管理的流程和采购管理的供应商、成本、绩效等管理的脉络进行编撰。本书在章节安排上紧扣采购管理的理论进程,使理论与实训任务紧密结合,利于学生对采购管理理论知识的学习和实训任务的进行,系统性非常强。

③案例选择恰当,有效地将理论与实践相结合。本书在介绍理论知识的同时,使用了一定数量的案例,这些案例与实训内容紧密联系,互为支撑,使理论知识既没有堆砌的感觉,又不显得突兀。同时对每个案例进行适当的分析,引导学生进行思考分析和实际操作,使案例较好地为理论知识服务。

④知识脉络清晰,有一定的创新性。知识脉络一直是编者在编写本书过程中十分注意的问题,因此在知识脉络的处理上编者既突出点、线、面的关系,又留有一定的“空白”。在知识的构成上编者注意最新采购知识的引入以及对知识的加工和提炼,同时把物流和采购管理教学一线教师的教学实践经验融入理论知识之中。

⑤构架新颖、独特,内容翔实。编者力图以一个崭新的视角和独具匠心的设计,一步步指导学生完成本书的学习。因此,编者按照采购管理的流程设计了不同的知识模块,设计了不同的实训任务,设计了适当的案例,在充实内容的同时开阔了学生的视野,提高了学生的技能。

⑥在写作风格上体现规范性。本书按照统一的框架与范式撰写,每个项目都包括实训目标、实训重点、实训难点、实训内容及步骤、综合实训项目和案例分析与实训。其中,综合实训项目包括实训项目名称和内容、实训操作、实训项目适用理论、实训项目成绩评定。案例分析与实训包括案例名称和内容、案例来源、案例讨论、案例实训。这样使教程主题突出、内容明了、思路清晰,使学生能把案例讨论、项目实训与采购管理理论有机结合起来。

本书由西昌学院刘小俊担任主编,西昌学院陈秋静、汪波担任副主编,郭娟、蒋飞海、龙梅担任参编。具体编写分工如下:刘小俊编写项目一、项目五;陈秋静编写项目六、项目十、项目十二、项目十三;汪波编写项目二、项目十一;郭娟编写项目三、项目七;蒋飞海编写项目八、项目九;龙梅、刘小俊编写项目四。刘小俊负责全书的统稿工作。

本书由西昌学院“百书工程”项目资助,编写过程中得到了西昌学院以及相关企业的热情协助。另外,在编写过程中参阅了许多采购管理的教材,吸收、借鉴与引用了大量国内学者的理论与实训成果,引用了有关资料、案例等,由于编写体例的限制没有在文中一一注明,只在最后的参考文献中列出,在此谨向各位专家、学者表示由衷的感谢和敬意。

由于编者水平有限,书中难免有不妥之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

2016年10月

目 录

项目一 采购组织与人员管理实训	(1)
任务一 采购组织的组建	(1)
任务二 采购组织类型的选择	(10)
任务三 采购人员的招聘	(11)
任务四 采购人员绩效管理	(22)
项目二 采购市场调查和需求分析实训	(30)
任务一 采购市场调查	(30)
任务二 采购预测	(35)
任务三 采购需求确定	(37)
任务四 采购外包决策	(40)
项目三 采购计划和预算实训	(53)
任务一 采购战略规划制订	(53)
任务二 采购业务计划制订	(62)
任务三 采购预算编制	(66)
项目四 采购作业流程实训	(76)
任务一 订单签订前的准备工作	(76)
任务二 准备和签发采购订单	(81)
任务三 订单执行	(84)
项目五 采购谈判实训	(98)
任务一 采购谈判准备工作	(98)
任务二 采购谈判方案制订	(100)
任务三 采购谈判流程	(102)
任务四 采购谈判技巧	(104)
项目六 采购合同管理实训	(116)
任务一 采购合同订立	(116)
任务二 采购合同履行	(125)
任务三 采购合同争议与索赔处理	(127)
任务四 采购合同变更、终止和解除	(130)
任务五 采购合同纠纷的解决措施	(130)
项目七 采购成本管理实训	(134)
任务一 采购供应价格分析	(134)
任务二 采购成本分析	(140)
任务三 采购成本控制	(144)

项目八 供应商管理实训	(153)
任务一 供应商调查.....	(153)
任务二 供应商开发.....	(160)
任务三 供应商选择.....	(162)
任务四 供应商评估与考核.....	(163)
任务五 供应商关系管理.....	(170)
项目九 采购库存管理实训	(180)
任务一 采购库存 ABC 分类法管理	(180)
任务二 定量订货法管理.....	(182)
任务三 定期订货法管理.....	(185)
项目十 招标采购实训	(198)
任务一 招标采购流程.....	(198)
任务二 招标程序和方法.....	(200)
任务三 投标程序和方法.....	(212)
任务四 评标程序和方法.....	(219)
项目十一 电子采购实训	(225)
任务一 电子采购模式选择.....	(225)
任务二 企业电子采购实施流程.....	(227)
项目十二 政府采购实训	(236)
任务一 政府采购程序.....	(236)
任务二 政府采购方式选择.....	(237)
项目十三 JIT 采购实训	(250)
任务一 JIT 采购管理实施步骤	(250)
任务二 看板管理.....	(253)
参考文献	(262)

项目一 采购组织与人员管理实训

采购组织是一个基于整个企业,负责为整个企业所有采购过程提供支持的中心组织。无论生产企业还是流通企业,都需要建立一个高效率的采购组织机构,组建一支高素质的采购团队,通过降低采购成本保证企业生产经营活动的正常进行。采购组织与人员管理实训是采购管理实训的起点,对整个采购管理实训的开展起着基础架构作用。

【实训目标】

- (1)掌握采购组织的组建步骤。
- (2)掌握采购组织的结构和采购人员的岗位职责。
- (3)熟悉影响采购组织机构设计的因素,掌握采购组织类型。
- (4)掌握采购组织团队建设的主要措施。
- (5)熟悉专业采购人员的设置,了解采购人员的行为准则和职业道德。
- (6)掌握采购人员招聘的原则和渠道。
- (7)掌握采购人员的管理方法,了解采购人员绩效评估。

【实训重点】

采购组织的组建步骤,采购人员的岗位职责。

【实训难点】

专业采购人员的设置,采购人员的绩效评估。

【实训内容及步骤】

任务一 采购组织的组建

一、确定采购组织的结构

不同的企业,其采购组织职位设置也不同。企业为确保采购职能的实现,在设计采购组织结构时,须充分考虑、分析采购需求,生产经营的规模与发展规划,内、外部环境,管理水平,供应市场结构,物资价格弹性,产品技术,客户需求等方面的影响,确保采购组织的高效性和灵活性。

(一)按企业规模设计的采购组织结构

1. 中小型企业采购组织结构

中小型企业采购组织结构如图 1-1 所示。

2. 大型企业采购组织结构

大型企业采购组织结构如图 1-2 所示。



图 1-1 中小型企业采购组织结构示例

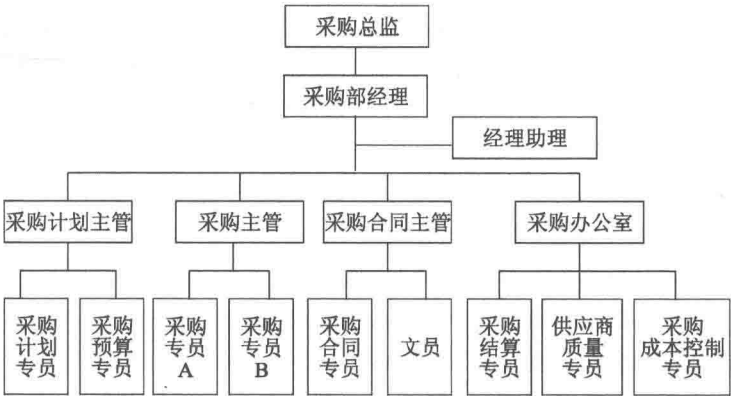


图 1-2 大型企业采购组织结构示例

(二)按职能设计的采购组织结构

按职能设计的采购组织结构如图 1-3 所示。

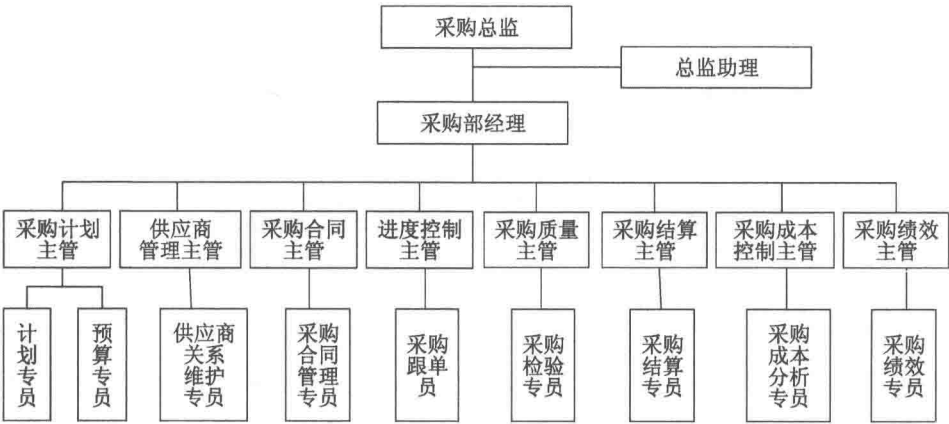


图 1-3 按职能设计的采购组织结构示例

(三)按采购过程中的专业分工设计的采购组织结构

按采购过程中的专业分工设计的采购组织结构如图 1-4 所示。

(四)按采购物资类别设计的采购组织结构

按采购物资类别设计的采购组织结构如图 1-5 所示。

(五)按采购地区设计的采购组织结构

按采购地区设计的采购组织结构如图 1-6 所示。

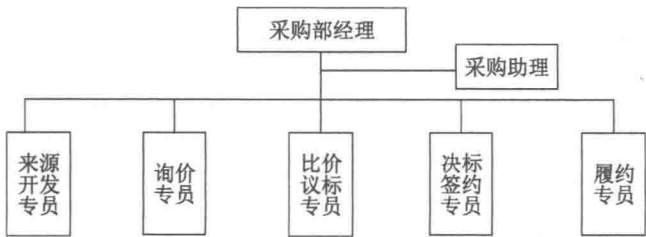


图 1-4 按采购过程中的专业分工设计的采购组织结构示例

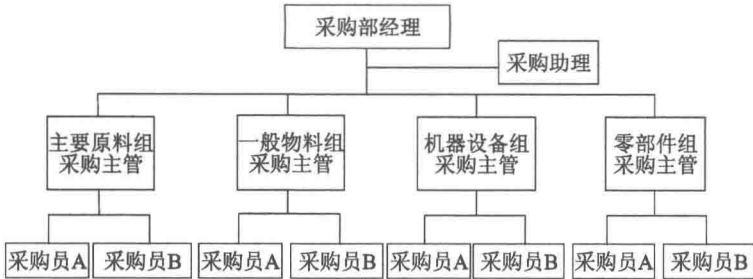


图 1-5 按采购物资类别设计的采购组织结构示例

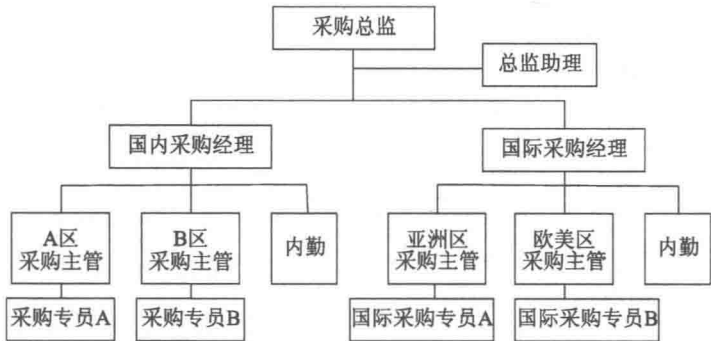


图 1-6 按采购地区设计的采购组织结构示例

(六)按采购渠道设计的采购组织结构

按采购渠道设计的采购组织结构如图 1-7 所示。

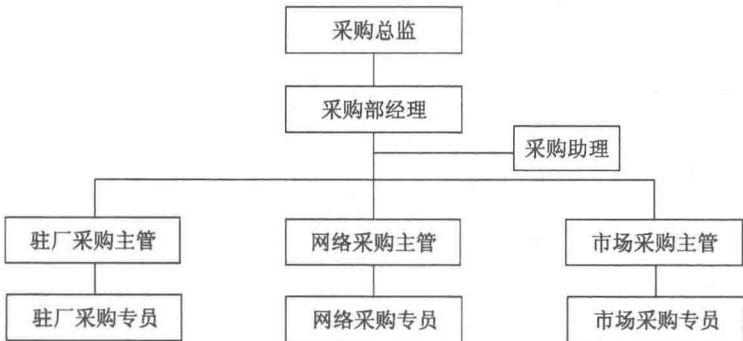


图 1-7 按采购渠道设计的采购组织结构示例

(七)按行业设计的采购组织结构

1. 超市采购组织结构

超市采购组织结构如图 1-8 所示。

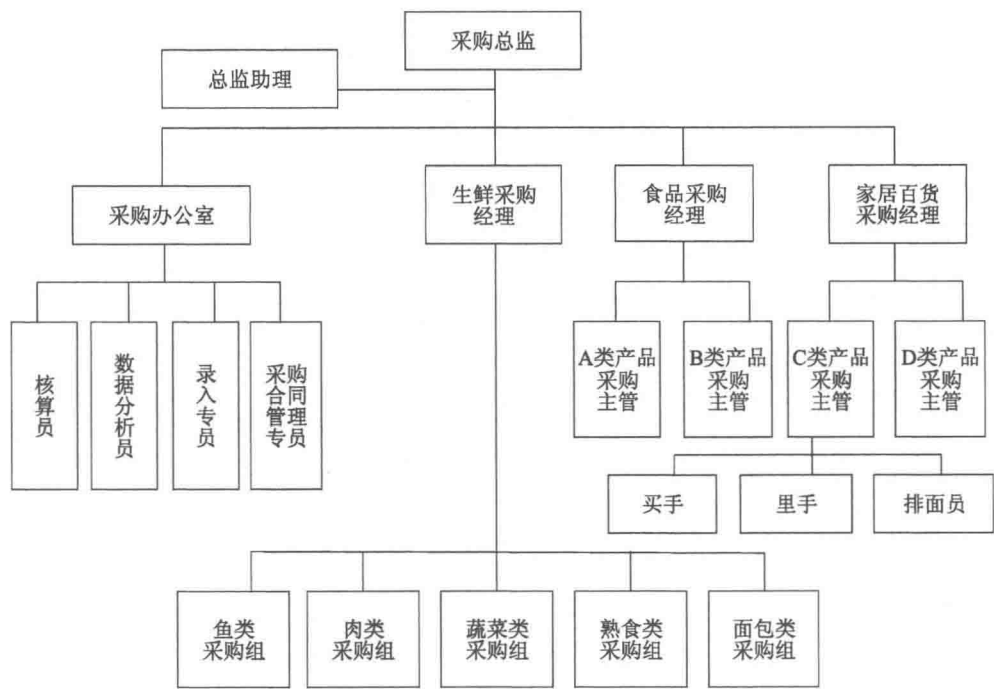


图 1-8 超市采购组织结构示例

2. 酒店、宾馆采购组织结构

酒店、宾馆采购组织结构如图 1-9 所示。

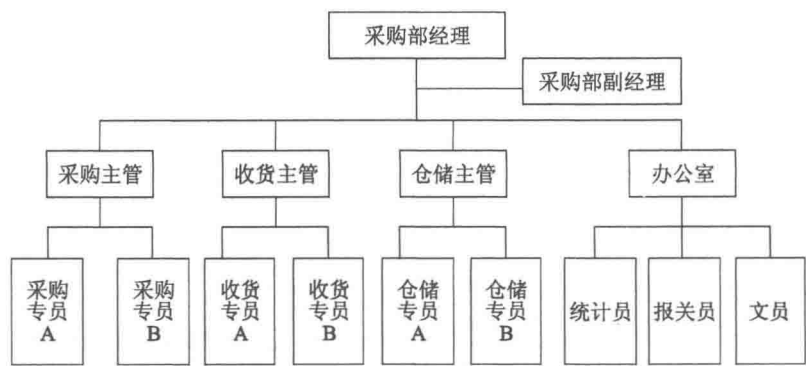


图 1-9 酒店、宾馆采购组织结构示例

3. 工程项目采购组织结构

房地产、建筑施工企业的工程项目采购包括项目承包、分包招标采购和工程材料采购。同时,工程项目采购可分为企业统一采购、项目采购、统一采购与项目采购相结合三种采购方式。工程项目采购组织结构如图 1-10 所示。

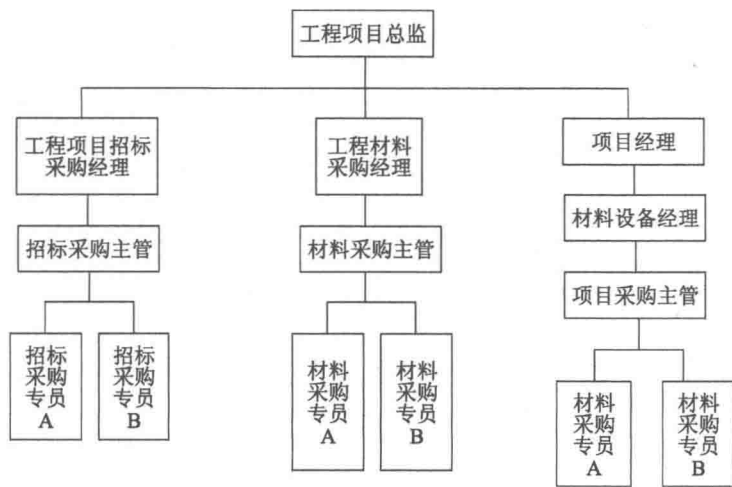


图 1-10 工程项目采购组织结构示例

二、为采购组织设定岗位，配置适当的人员

采购部门的人员一般包括采购部经理、采购部副经理、采购主管、采购员、采购文员等岗位。各个岗位的职责说明书如表 1-1～表 1-5 所示。

表 1-1 采购部经理岗位职责说明书

岗位名称	采购部经理	制作日期	××××-××-××
所属部门	采购部	直接上级	总经理
直接下级	采购部副经理、采购主管、采购文员	间接下级	采购员
工作职责及内容	1. 协助总经理建立和维护采购管理体系，负责组织制定和完善采购管理制度及流程。 2. 负责组织拟订材料采购计划并执行，确保各项采购任务完成。 3. 随时掌握生产过程中各类物料的到位情况，积极与公司各职能部门沟通和协调，及时解决生产中出现的物料问题。 4. 负责组织对不良材料的及时处理。 5. 负责组织对市场行情信息的收集、分析与预测。 6. 负责组织与供应商进行比价、议价谈判工作，对采购价格进行监督。 7. 负责组织编制材料付款计划。 8. 负责组织对供应商的信息收集、开发、建立及管理。 9. 负责检查并考核本部门各项工作。 10. 负责组织并参与职工培训工作。 11. 完成领导安排的其他工作		
工作权限	1. 公司年度采购计划的建议权。 2. 公司采购管理体系标准制定的建议权。 3. 产品材料选用及供应商选用的建议权。 4. 对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权，以及考核评价权。 5. 对所属下级的工作有监督检查权。 6. 对所属下级的工作争议有裁决权		

续表

岗位工作关系	内部工作关系	生产部、品管部、财务部、技术部、储运部、人事行政部
	外部工作关系	各供应商
岗位基本要求	资历与经验	5 年以上工作经验,3 年以上采购管理工作经验,从事本行业 2 年采购管理工作优先,熟悉采购管理控制流程、原材料知识及供应渠道,具备企业管理相关知识
	学历与专业	具有高中以上或同等学力
	技能与技巧	熟练掌握 Word/Excel 等办公软件,具备基本的网络知识
	个人素质	具有较强的领导能力、计划与执行能力、判断与决策能力,与人有良好的沟通、协调能力,头脑清晰,并具备一定的应变能力、组织能力及管理能力
	性格、特征	具有良好的职业操守,原则性强、责任心强,做事细心、踏实

表 1-2 采购部副经理岗位职责说明书			
岗位名称	采购部副经理	制作日期	××××-××-××
所属部门	采购部	直接上级	采购部经理
直接下级	采购主管	间接下级	采购员
工作职责与内容	1. 协助采购部经理制订采购计划并督导实施。 2. 协助采购部经理制定和完善采购管理制度及流程。 3. 辅导采购员的业务操作,负责对采购员的采购过程(合同发放、物料进度、数据输入等)进行检查,以确保交期的顺利达成。 4. 负责对未到位物料的跟催落实,分析原因并制订预防措施。 5. 负责组织供应商信息库的建立及评估考核。 6. 按照公司合同及文档管理的有关规定,及时督促采购员做好合同及各类数据、资料的整理汇总并归档。 7. 负责并组织采购员的培训工作,提出对下属人员调配、培训、考核的意见。 8. 完成领导交办的其他任务		
工作权限	1. 公司年度采购计划的建议权。 2. 公司采购管理制度及流程制定的建议权。 3. 对供应商选用的建议权。 4. 对直接下级人员的调配、奖惩的建议权和任免的提名权,以及考核评价权。 5. 对所属下级的工作的监督权、检查权。 6. 对所属下级的工作争议有裁决权		
岗位基本要求	资历与经验	5 年以上工作经验,2 年以上采购管理工作经验,从事本行业 1 年采购管理工作优先,熟悉采购管理控制流程、原材料知识及供应渠道,具备企业管理相关知识	
	学历与专业	具有高中以上或同等学力	
	岗位技能技巧	熟练掌握 Word/Excel 等办公软件,具备基本的网络知识	
	个人素质	有良好的沟通、协调能力,头脑清晰,并具备一定的应变能力、组织能力及管理能力	
	性格特征	具有良好的职业操守,责任心强,做事细心、踏实	
	沟通方式	直接上级汇报及直接下级监督	

表 1-3 采购部采购主管岗位职责说明书

岗位名称		采购主管	制作日期	××××-××-××
所属部门		采购部	直接上级	采购部副经理
直接下级		采购员	间接下级	无
工作职责与内容		1. 协助采购部经理制定和完善采购管理制度及流程。 2. 根据各部门采购要求控制物料到货时间。 3. 调查所采购物料的市场行情。 4. 对到厂物料质量和数量进行跟踪、核实、处理、更换。 5. 同各供货单位进行账目核对,做好开发票事宜,以及相关资料的统计和归档工作。 6. 完成领导交办的其他任务		
工作权限		1. 公司采购管理制度及流程制定的建议权。 2. 对供应商选用的建议权。 3. 对直接下级人员的调配、奖惩的建议权和任免的提名权,以及考核评价权。 4. 对所属下级的工作的监督权、检查权。 5. 对所属下级的工作争议有裁决权		
岗位基本要求	资历与经验	5 年以上工作经验,2 年以上采购管理工作经验,从事本行业 1 年采购管理工作优先,熟悉采购管理控制流程、原材料知识及供应渠道,具备企业管理相关知识		
	学历与专业	具有高中以上或同等学力		
	岗位技能技巧	熟练掌握 Word/Excel 等办公软件,具备基本的网络知识		
	个人素质	具有良好的沟通、协调能力,头脑清晰,并具备一定的应变能力、组织能力及管理能力		
	性格特征	具有良好的职业操守,责任心强,做事细心、踏实		
	沟通方式	直接上级汇报及直接下级监督		

表 1-4 采购部采购员岗位职责说明书

岗位名称		采购员	制作日期	××××-××-××
所属部门		采购部	直接上级	采购主管
直接下级		无	间接下级	无
工作职责与内容		1. 负责拟订采购合同并对物料进度进行跟催,以确保采购任务顺利完成。 2. 负责对到厂材料的入库情况进行跟踪确认。 3. 负责对物料异常情况进行处理。 4. 负责对所采购的材料执行询价、比价、议价制度,努力降低采购成本。 5. 负责收集市场最新价格信息、替代品资料、最新产品信息及供应商信息。 6. 负责办理报账和采购货款的结算手续以及需要现金采购物资的个人借款手续。 7. 负责供应商管理,与供应商沟通协调质量、交期、价格、售后服务等相关事宜。 8. 参与合同评审,配合有关部门做好采购成本、交货期方面的方案。 9. 做好采购数据的输入及汇总,需要时向部门主管提供采购报告。 10. 完成领导交办的其他任务		

续表

工作权限		1. 部门内部管理制度及流程制定的建议权。 2. 对供应商选用的建议权。
岗位基本要求	资历与经验	2 年以上采购工作经验,从事本行业 1 年采购工作者优先,熟悉采购作业流程、原材料基本知识
	学历与专业	具有高中以上或同等学力
	岗位技能技巧	熟练掌握 Word/Excel 等办公软件,具备基本的网络知识
	个人素质	具有良好的沟通、协调能力,头脑清晰,并具备一定的应变能力与组织能力
	性格特征	具有良好的职业操守,责任心强,做事细心、踏实
	沟通方式	直接上级汇报及直接下级监督

表 1-5 采购部采购文员岗位职责说明书

岗位名称		采购文员	制作日期	××××-××-××
所属部门		采购部	直接上级	采购部经理
直接下级		无	间接下级	无
工作职责与内容		1. 汇总并整理各采购员每天的合同订购、到货等各种信息,对部门及公司共享文件夹的数据适时更新及维护。 2. 以月为单位对本部门各类数据进行统计并做出简易分析。 3. 负责采购部对外文件及数据的输入/输出工作并进行整理、归档。 4. 负责采购部劳保、易耗、办公用品的申报、领用、登记管理以及采购部所有人员同行政、人事部门的相关连接工作。 5. 完成领导交办的其他任务		
工作权限		1. 部门内部管理制度及流程制定的建议权。 2. 对部门内部人员考勤管理的建议权		
岗位基本要求	资历与经验	具有涉及统计分析工作 1 年以上经验,熟悉采购作业流程、原材料基本知识者优先		
	学历与专业	具有高中以上或同等学力		
	岗位技能技巧	熟练掌握 Word/Excel 等办公软件,能运用各类统计工具,具备基本的网络知识		
	个人素质	具有良好的沟通、协调能力,头脑清晰,并具备一定的应变能力		
	性格特征	具有良好的职业操守,责任心强,做事细心、踏实		
	沟通方式	直接上级汇报及直接下级监督		

三、确定采购部门人员的数量

采购部门在确定一个采购经理后,其余的部门成员数量应视具体情况而定。如果涉及的工作量大且难度较大,成员的数量可相对多一些;如果涉及的工作量不大且难度较小,成员的数量可相对少一些。通常情况下,采购部门的成员数量以能满足工作的需要为标准。

四、明确采购部门的职责

采购部由公司采购部经理负责日常工作,在相关职能部门的配合、协助下,严格制定并执行采购制度与采购工作流程,确保采购顺利进行。采购部在公司中行使下列职能。

1. 建立健全采购部的组织结构

结合公司的实际情况需求,建立健全采购部的组织结构设计,优化配置采购部人员,做到分工明确、分工到位,明确采购部人员的工作范围及职责,提高采购工作绩效。

2. 建立健全采购管理制度体系

根据公司管理要求,制定并严格执行采购规章制度,规范采购流程。结合公司各部门采购需求计划,在调查和分析采购需求的基础上进行采购决策,并通过市场调查分析采购的价格、质量,择优筛选供货商;编制采购计划与采购预算,以达到公司采购成本的最低额度,为公司创造利润最大化。

3. 建立健全供应商管理制度体系

结合公司项目实际情况,建立采购认证体系,并完善供应商档案,根据采购进行市场供应商调查,对供应商及采购物资的质量进行检验、认证,确保采购的材料符合公司的要求;择优选择信誉度高、品质高、价格优的供应商,作为公司的长期供应商。

4. 建立健全采购价格管理体系

严格执行采购预算,监督采购询价、议价、订购过程费用的使用情况,进行成本分析,有效控制采购成本。建立完善材料进货价格档案系统,结合市场变化及公司的实际情况,更新重要材料及常备物资的价格档案,提高采购工作绩效。

5. 建立健全采购合同管理体系

结合公司长期采购的重要材料,与商家合作必须签订采购合同,建立采购合同档案及台账分类管理制度,随时监督合同的执行,减少公司采购风险。

6. 建立健全采购进度控制体系

监督采购合同签订与执行,采取采购跟单与催货形式并进行交期管理,严格控制采购进度,确保采购不耽误工期。

7. 建立健全采购材料品质管理体系

监督采购材料的验收工作,确保所入库及进入公司的材料符合公司的要求。发现材料与实际需要的材料不符或出现质量问题时,绝对不允许入库。

8. 建立健全采购材料库存管理体系

完善采购材料的入库领用手续,建立健全材料领用台账及库存账,随时盘点、检查库存材料,避免材料积压库存,减少采购同类材料的重复,减少采购成本。

9. 建立健全采购部其他工作职能管理体系

根据公司需要采购做的工作,采购部在不影响本部门工作的范围内调配好时间,积极配合公司做与采购无关的工作。

明确了组织结构的构成,然后选定采购组织人员,确定人员数量,明确其职责,采购部门就算构建完毕,可以进入运作阶段了。

任务二 采购组织类型的选择

采购组织的基本类型有分权式采购组织、集权式采购组织、混合式采购组织和跨职能采购组织。根据企业采购的不同需要,选择适合自身的采购组织类型。

一、分权式采购组织

分权式采购组织属于平行式管理组织。企业把与采购相关的职责和工作分别授予不同的部门来执行,见图 1-11。

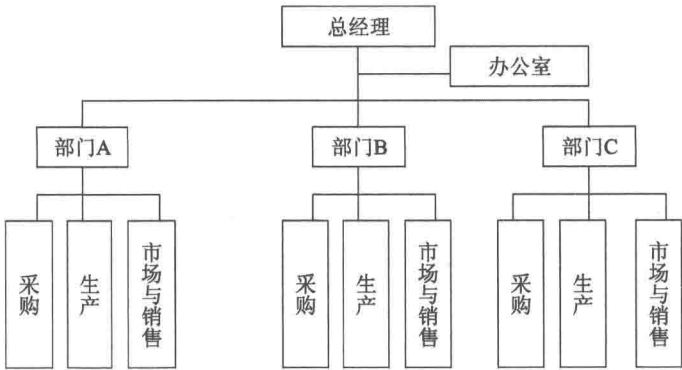


图 1-11 分权式采购组织架构示意图

二、集权式采购组织

集权式采购组织是指对所有生产或经营的物流、商品集中进行采购与供应,即将采购相关的职责或工作集中授予一个部门来执行,见图 1-12。

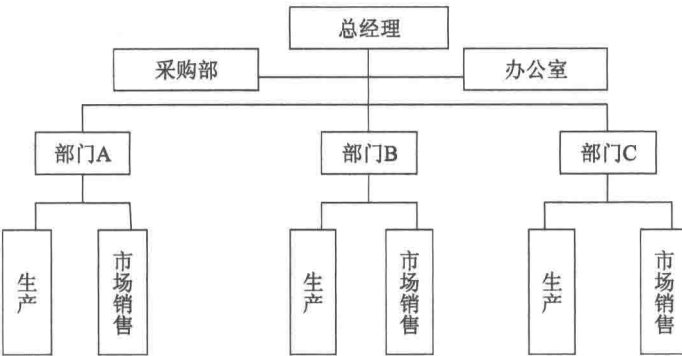


图 1-12 集权式采购组织架构示意图

三、混合式采购组织

混合式采购组织吸收了集权式采购组织和分权式采购组织的优点,一个健全的采购组织应该是决策集中,执行分散,集权与分权协调运用,最终在集权与分权的采购中建立