



国家级职业教育规划教材
劳动保障部培训就业司推荐

高职高专物流管理专业

物流采购 与供应链管理实训

GZ_H

Wuliu Guanli Zhuanye

GaozhiGaozhuan

劳动和社会保障部教材办公室组织编写



中国劳动保障出版社



国家级职业教育规划教材
劳动保障部培训就业司推荐

高职高专物流管理专业

物流采购 与供应链管理实训

主编 梁军 杨明

参编 田青艳 龚成洁 李蓉

主审 高明波

GZ

GaozhiGaozhuan

Wuliu Guanli Zhuanye



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

物流采购与供应管理实训/梁军, 杨明主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006

国家级职业教育规划教材 高职高专物流管理专业教材

ISBN 7-5045-5388-3

I. 物… II. ①梁… ②杨… III. ①采购-物资管理-高等学校: 技术学校-教材 ②物资供应-物资管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 152601 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 9.75 印张 236 千字

2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

印数: 3500 册

定价: 18.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前 言

为贯彻全国职业教育工作会议精神，大力发展面向新兴产业和现代服务业的专业，推进教材建设，劳动和社会保障部教材办公室组织部分高职高专院校一批学术水平高、教学经验丰富、实践能力强的教师与行业、企业一线专家，编写了高职高专物流管理专业相关课程的教材，共 15 种：《现代物流管理》《物流采购与供应管理》《物流仓储与配送管理》《物流运输管理实务》《物流成本管理实务》《物流客户关系管理》《物流管理信息系统》《电子物流技术》《物流专业英语》《物流采购与供应管理实训》《物流仓储与配送管理实训》《物流运输管理实训》《集装箱码头操作与管理实训》《国际货运代理实务》和《企业物流实训》。

在教材的编写过程中，我们贯彻了以下原则：

一是充分汲取高职高专在探索培养高等技术应用型人才方面取得的成功经验和教学成果，从职业（岗位）分析入手，确定课程内容，编写相关教材。

二是以国家职业标准为依据，使内容涵盖助理物流师国家职业标准的相关要求。

三是为切实落实“管用、够用、适用”的教学指导思想，根据高职高专物流管理专业的教学特点，专业理论课教材以实际案例为切入点，便于学生的理解和掌握；实训课教材以技能培养为主线、相关知识为支撑，强化了操作技能的训练。

四是突出教材的先进性，尽量选用近几年国内外物流管理领域中的先进技术和成果，反映最新技术应用动态，模拟生产实际操作规程，以期缩短学校教育与企业需要的距离，更好地满足企业用人的需要。

在上述教材的编写过程中,得到有关省市教育部门、劳动和社会保障部门以及一些高职高专院校的大力支持,教材的诸位主编、参编、主审等做了大量的工作,在此我们表示衷心的感谢!同时,恳切希望广大读者对教材提出宝贵的意见和建议,以便修订时加以完善。

劳动和社会保障部教材办公室

2006年1月

内 容 提 要

本书为劳动和社会保障部培训就业司推荐教材，用于高职高专院校物流管理专业学生的课程教学，由劳动和社会保障部教材办公室组织编写。

本书共分 11 个模块，从实际操作的角度介绍了物流采购与供应管理各个环节的具体运作方法和相关知识。内容包括采购订单、供应商选择、采购合同、物料验收与接管、采购货款、采购价格和成本、物料供应计划、采购与供应库存、采购与供应绩效考核、政府采购与招投标、现代采购等。本书的特点是从实训出发，全面介绍物流采购与供应管理的运作方法，注重实际操作，同时还附有大量的案例和综合练习题，有助于对知识、技能的掌握和理解。

梁军教授、杨明副教授担任本书主编，并负责总体框架设计、编写大纲、初稿的增删修改、统稿和定稿。具体分工如下：第一、二模块由田青艳编写，第三、五模块由杨明编写，第四、六、八模块由梁军编写，第七、十一模块由龚成洁编写，第九、十模块由董兴林编写。

本书也可作为成人教育、中职教育物流类专业学生的实训教材，还可作为生产企业、流通企业的采购、计划和物流管理等人员的参考书籍。

目 录

模块一 采购订单的管理方法（建议课时：2）	（ 1 ）
实训课题 1 物料请购单的编制与审批	（ 1 ）
实训课题 2 订购单的编制	（ 4 ）
实训课题 3 采购计划和采购预算的编制	（ 7 ）
模块二 供应商的选择和管理方法（建议课时：4）	（ 11 ）
实训课题 1 对供应商的调查	（ 11 ）
实训课题 2 对供应商的开发	（ 17 ）
实训课题 3 供应商的评估选择和认证	（ 23 ）
实训课题 4 争议处理	（ 29 ）
模块三 采购合同的管理方法（建议课时：2）	（ 31 ）
实训课题 1 合同的制作与审批	（ 31 ）
实训课题 2 采购合同的签订	（ 34 ）
实训课题 3 采购合同的执行与跟踪	（ 35 ）
模块四 物料的验收与接管方法（建议课时：3）	（ 38 ）
实训课题 1 收料的处理方法和采购交货期控制表的编制	（ 38 ）
实训课题 2 物料验收方法	（ 40 ）
实训课题 3 换货、退货申请单的编制	（ 45 ）
模块五 采购货款的管理方法（建议课时：3）	（ 48 ）
实训课题 采购货款的结算方式	（ 48 ）
模块六 采购价格和成本管理方法（建议课时：4）	（ 56 ）
实训课题 1 成本控制法的应用	（ 56 ）
实训课题 2 外协加工成本核算表的编制	（ 66 ）
实训课题 3 报价单的分析	（ 68 ）

模块七 物料供应计划管理的运作方法（建议课时：6）	(73)
实训课题 1 生产控制方法	(73)
实训课题 2 物料控制方法	(78)
实训课题 3 物料需求预测方法	(82)
实训课题 4 供应链环境下的采购方法	(90)
模块八 采购与供应的库存管理方法（建议课时：4）	(93)
实训课题 1 物料编码方法	(93)
实训课题 2 物料清单（BOM）的编制	(95)
实训课题 3 ABC 分类法的应用	(96)
实训课题 4 定期、定量采购法的应用	(99)
实训课题 5 经济订货批量法的应用	(101)
模块九 采购与供应绩效考核方法（建议课时：4）	(103)
实训课题 1 采购组织与人员的管理方法	(103)
实训课题 2 采购人员的绩效考核	(106)
实训课题 3 采购评价表、采购控制表的编制	(110)
实训课题 4 采购价格绩效比较	(113)
实训课题 5 供应商绩效考核方法	(116)
模块十 政府采购与招投标管理方法（建议课时：2）	(119)
实训课题 1 委托招标协议和招标文件的编制	(119)
实训课题 2 投标书的编制	(127)
实训课题 3 采购竞标邀请书和采购文件的编制	(132)
模块十一 现代采购管理方法（建议课时：4）	(135)
实训课题 1 电子采购订货系统的运用	(135)
实训课题 2 JIT 采购的应用	(139)
实训课题 3 MRP 采购的应用	(141)
主要参考文献	(147)

采购订单的管理方法

实训课题 1 物料请购单的编制与审批

一、实训目的和要求

☼实训目的 掌握物料请购单的相关内容及编制物料请购单的步骤。

☼实训要求 熟悉物料请购单在企业采购中的功能和作用。

二、操作步骤

〔第一步〕划分部门权责。

(1) 采购部：运输用品、办公劳保用品、生产及辅助材料等采购和委外加工业务处理。

(2) 采购主管：采购计划的编制、×万元以下订单的审核及×万元以上订单的复核、急需物料的跟催。采购员负责订单的计算、下达和物料的跟催。

(3) 仓储部收料组：所有有形物料、设备及办公劳保用品的数量验收。

(4) 质量管理部：所有生产及辅助材料的质量验收。

(5) 工程部：仪器设备的品质验收。

〔第二步〕编制请购单。

由于用途不同，请购单通常有数联，并以不同的颜色区分以便于分发传递。一般情况下，请购单分为五联。第一联准购单，由采购单位留存；第二联验收单，由会计部门留存；第三联验收单副联，由计算机中心留存；第四联采购通知单，由请购单位留存；第五联验收物料联，由物料单位留存。

〔第三步〕开立请购单。

请购单由物料的使用部门开出，源于使用部门的需求。一个企业内部的需求一般来自于生产和使用部门，而一些办公设备的需求来自于办公室负责人或公司主管，有的来自于销售部门、广告部门或实验室。请购经办人员依存量管理基准和用料预算，参考库存情况开立请购单，并注明材料的品名、规格、数量、需求日期及注意事项。一般一张

请购单只填写一项物料的需求情况，这样便于物料管理。对于不同的请购需求，也可开立不同的请购单。

(1) 采购日期相同且属同一供应厂商供应的统购材料，请购部门应使用请购单附表，以一单多品方式提出请购。

(2) 紧急请购时，由请购部门于“请购单说明栏”中注明原因，并加盖“紧急采购章”，以急件卷宗递送。

(3) 庶务用品由物料管理部门依耗用和库存情况，填制“请购单”按月提出请购。

(4) 招待用品和办公用品等可免开请购单，应以“总务用品申请单”委托总务部门办理，可规定其核准权限。

[第四步] 审批。

请购单填写完毕要依照请购物料的规格、数量、金额的不同，按照规定的流程递送不同层次的主管和部门予以审批，通常是物料管理部门、生产管理部门或专门的项目负责部门等。

例如：不同类别（原材料、固定资产、总务性用品）的请购单要有不同的主管核准，不同大小的请购额要由不同管理层次的主管核准。以原材料为例：

(1) 请购金额预估在×万元以下者，由科长审核。

(2) 请购金额预估在×万元至××万元者，由经理审核。

(3) 请购金额预估在××万元以上者，由总经理审核。

[第五步] 采购部门汇总。

依请购权限呈核并编号（由各部门依事业部等类别编订）后，呈送采购部门。

采购部门按照请购部门或供应商将请购单进行汇总，并制定详细的购货订单说明书发给供应商，尽快办理询价、议价，并将议价结果记录于请购单，然后将请购单的第二联呈准，必要时先送请购单位签注意见。

[第六步] 办理订购。

请购单呈核后送回采购单位向供应方办理订购，应与供应方订立买卖合约书一式四份，第一份正本存采购单位，第二份正本存供应方，第三份副本存请购单位，第四份副本及暂存款申请书第二联送会计整理定金用，如不需支付定金时，第四份副本免填。

三、案例

请购单样例

1. 普通请购单（见表 1—1）

表 1—1

普通请购单

No. _____

部门：_____

日期：_____

请购人：_____

项次	料号	品名/规格	用途	单位	请购数量	需求日期	备注

2. 内购请购单 (见表 1—2)

表 1—2

内购请购单

材料编号	品名 规格	单位	请购量	用途	分批交货				一式三份			
					日期							
					数量							
月日库存		在途		库存合计		进货 时间	安全 存量	请购点		请购量 可用天数	前 3 个月 平均用量	后 3 个月 预算用量
数量	可用 天数	数量	可用 天数	数量	可用 天数			天数	日期			
备注												

3. 外购请购单 (见表 1—3)

表 1—3

外购请购单

材料编号		品名规格	单位	请购量	用途	分批交货						一式三份
						日期						
						数量						
月日库存		在途		库存合计		供货期间	安全存量	请购点		请购量可用天数	前3个月平均用量	后3个月预算用量
数量	可用天数	数量	可用天数	数量	可用天数			天数	日期			
项次	供应商	厂牌	单位	数量	询价			议价				
					交货条件	单价	付款条件	交货条件	单价	付款条件	总价	交期
上批												
1												
2												
3												
4												

四、综合实训题

1. 如何理解请购单在企业采购中的功能?

2. 如何理解请购单的分类?
3. 制定一份规范的请购单。

实训课题2 订购单的编制

一、实训目的和要求

✧实训目的 掌握订购单的编制流程。

✧实训要求 熟悉订购单所包括的主要内容及订单的使用过程。

二、操作步骤

[第一步] 熟悉需要订单操作的物料项目，发出估价单。

[第二步] 价格确认。

依据科学的计算方法算出价格，必须算出材料需要的等级标准及供应时间，这需要依赖生产（制造）技术部门配合查明，故需发出查订单。

在填写“查订单”及“估价单”时，为了决定价格，应汇总出“决定价格的资料”。同时，为了了解订购过程，也应制作单行簿。决定价格之后，应填写订购单、收据、入货单、验收单等。这些单据的记载事项包括交货期限、订购号码、交易对象号码（计算机处理号码）、交易对象名称、单位、数量、单价、合计金额、材料号码（材料的区分号码，例如电器零件、电子零件、材料等的分类区分号码）、品名、图面及设计书号码、交货日期、发行日期、需要来源（采购部门的名称）、制造号码、交货地点、摘要（图面、设计书简要的补充说明）等。此外，在交货日期的右栏，应填入交货记录，并保管订购单，以及将订购单交给订购对象。

若检查部门检查完毕，在验收栏填写检查结果（合格品数量）后，应将验收单交至采购人员，然后再将物品送至采购需求部门，并接受、保管检查单。而采购人员接受验收单时，应取出所保存的进货单并将检查结果（合格品的数量）填入，然后将进货单送至会计部门。最后，会计部门依进货单付款。

[第三步] 确认项目质量需求标准。

订单管理人员日常与供应商的接触有时大大多于认证人员，如供应商实力发生变化，决定前一订单的质量标准是否需要调整时，采购部门作为认证环节的一个监督部门应提出建议，发挥应有的作用。

[第四步] 确认项目的需求量。

订单计划的需求量应等于或小于采购环境订单容量，如果大于则提醒认证人员扩展采购环境容量；另外，对计划人员的错误操作，订单管理人员应及时提出以保证订单计划的需求量与采购环境订单容量相匹配。

〔第五步〕制定订单说明书。

订单说明书主要内容包括项目名称、确认的价格、确认的质量标准、确认的需求量、是否要扩展采购环境容量等方面，另附有必要的图样、技术规范、检验标准等。

〔第六步〕查询采购环境。

订单管理人员在完成订单准备之后，要查询采购环境信息系统，以寻找适应本次物料供应的供应商群体。认证环节结束后会形成公司物料项目的采购环境。其中，对小规模的采购，采购环境可能记录在认证报告文档上；对于大规模的采购，采购环境则使用信息系统来管理。一般来说，一项物料应有三家以上的供应商，特殊情况下也会出现一家供应商，即独家供应商。

〔第七步〕计算供应商容量。

如果向一个容量已经饱和的供应商下单，那么订单会难以正常执行，最后导致订单操作的失败。作为经验丰富的订单管理人员，应首先计算一下采购环境中供应商的容量，哪些是饱和的，哪些有空余容量。如果全部饱和，请立即通知相关认证人员，并实行紧急对策。

〔第八步〕与供应商确认订单。

供应商组织结构的调整、设备的变化、厂房的扩建等都影响供应商的订单容量，有时需要实地考察接受订单的供应商。

〔第九步〕确定意向供应商。

订单管理人员在权衡利弊（既要考虑原定的订单分配比例，又要考虑现实容量情况）后可以初步确定意向供应商，以便确定本次订单货品由哪一家供应商供应，这是订单操作中具有实质性进展的一步。

〔第十步〕发放订单说明书。

既然是意向，就应该向供应商发放相关技术资料，一般来说采购环境中的供应商应具备已通过认证的物料生产工艺文件，如果是这样，订单说明书就不必要包括额外的技术资料。供应商在接到订单说明书并分析后，向订单管理人员作出“接单”或“不接单”的答复。

〔第十一步〕确定物料供应商。

通过以上过程，订单管理人员决定本次订单计划所投向的供应商，必要时可上报主管审批，可以是一家，也可以是若干家。

〔第十二步〕制作订购单（或采购合同）。

拥有采购信息管理系统的企业，订单管理人员直接在信息系统中生成订购单，在其他情况下需要订单制作人员自行编排打印。一般企业都有固定标准的订单格式，而且这种格式是供应商认可的，订单管理人员只需在标准订单中填写相关参数（物料名称代码、单位、数量、单价、总价、交货期等）及一些特殊说明后即完成制作订单操作。

国外采购双方不易沟通，订购单成为确认交易必需的工具。当采购单位决定采购对象后，通常会寄发订购单给供应商，作为双方将来交货、验货付款的依据。国内采购可依情况决定是否给予供应商订购单。由于采购部门签发订购单后，有时并未要求供应商

签署并寄回，形成买方对卖方的单向承诺，这对买方不利。但订购单却能使卖方安心交货，甚至可获得融资的便利。

三、案例

订购单样例见表 1—4。

表 1—4

订购单

编号

Vender-ID: _____

Purchase Order:

ORDER No. _____

订购日期

DATE: _____

交货地点

SHIPPED TO: _____

SHIPPED No.

交易条件 (分批交货)

PARTIAL SHIPMENT:

交货方法

SHIPPING METHOD: air

付款条件

PAYMENT TERM:

序号	统一编号 Control No.	科号 Code No.	名称/规格 Description/Specification	单位 Unit	数量 Qty	单价 U/P	金额 Amount

合计	TOTAL
----	-------

兹同意依照本订购单所述条件交货

Shipments are to be effected in accordance with the terms stated

簽認

职称

Accepted by _____

Title _____

日期

Date _____

签章

Signature _____

签认联 Acknowledgement

四、综合实训题

1. 如何理解订购单的制作流程?
2. 一份规范的订购单包括哪些内容?

3. 熟悉订购单的使用和跟踪过程。

实训课题 3

采购计划和采购预算的编制

一、实训目的和要求

✧实训目的 了解采购计划与预算的基本概念，熟悉编制采购计划的主要环节和采购业务预算过程。

✧实训要求 熟悉影响采购计划的主要因素和编制采购预算的原则。

二、编制采购计划的操作步骤

〔第一步〕准备阶段。

当接到上级主管部门布置编制物资采购计划的通知后，或按惯例到该编制下期物资采购计划的时候，编报部门就要结合企业的实际情况，进行以下准备工作：

(1) 发动人员（特别是像采购员、推销员这些了解市场情况的人员），献计献策，把经济责任、经济效果和经济效益紧密地结合起来，共同完成企业生产任务，降低成本。参加编制计划的人员，一定要在保证物资使用功能的条件下，努力以降低物资费用成本为原则，审定所要购买的物资。

(2) 要做好内部资料的搜集和准备工作。要向有关车间和科室了解物资的需要情况，包括从生产部门了解年度生产计划及季度、月份各种产品的生产进度和安排；从技术部门了解产品加工工艺、物资消耗定额及外购件的种类和数量，确定所需物资品种规格，编制或修订物资供应目录；从技术、经济和供应三个方面了解过去所选物资品种是否合理，分析上期物资采购计划执行情况，总结经验教训。同时，要发动群众挖掘物资潜力，修订物资消耗定额；预计期末库存，以利于做好物资平衡。

(3) 向外部收集有关资料，如产品样本、出厂价格、产品质量、运费、市场货源、市场价格、产地、规格、数量等情况，以便有选择地安排计划。正确地选择物资品种，应考虑以下几个因素：①选用的物资必须保证产品的质量，符合国家技术标准和合同中规定的技术标准；②选用的物资品种规格，应尽量立足于国内且充分考虑就近取材的可能性；③尽量选用资源丰富、价格低廉的材料代替稀缺、贵重材料，用工业原材料代替农业原材料；④充分考虑物资的规格化、标准化，尽可能减少物资选用的品种和规格；⑤物资的规格和尺寸要有利于减少生产中的废料数量；⑥选用的物资，应尽可能保证生产中有较高的生产率和设备利用率。

(4) 在编制计划过程中，要对选定的物资进行审查，主要是研究每项选定的物资在技术、经济和供应条件方面是否合理。

〔第二步〕平衡阶段。

物资平衡内容主要是指资源与需要在数量、品种、规格上的平衡，以及各类物资间

的平衡衔接。一般企业的物资平衡的实质就是通过计算企业计划期内各物资的需用量和计划期初库存量、期末储备量来确定企业计划期内的采购量。其计算公式为：

某种物资的平衡余缺 = 该种物资的需用量 + 期末储备量 - 期初储备量 - 企业内部可利用的资源

〔第三步〕编制采购计划。

物资采购计划都是由上而下逐级进行编制，各级物资申请单位可按生产、基建、市场需要等不同情况，提出计划期需用量，编制出物资申请计划，并按规定时间、要求逐级汇总上报。基础单位需用的物资申请计划是上一级单位制定采购计划的基础，所以一定要如实上报。

物资采购计划作为各物资申请单位的物资采购量的汇总，其形式类似于物资平衡表，只是两者的目标不同。物资平衡表强调的目标仅仅是如何确定物资的平衡余缺，而物资采购计划更侧重于采购量的确定和各项物资的品种规格。物资采购计划经企业领导审批后可作为采购物资的依据。

〔第四步〕编制采购计划说明。

物资采购计划除了按一定的表格形式用数字反映计划指示的安排外，还必须加以文字说明，这就是采购计划的编制说明。通过编制说明的编写，可以使企业领导和上级机关更具体地了解计划的安排情况和依据，可以把计划的指导思想和依据以及执行计划的措施作进一步分析归纳，使之条理化、系统化。

采购计划编制说明所应用的材料和数据要准确，文字应力求条理清楚、简明扼要。同时，要防止只是罗列数字或进行简单的解释指示。它的主要内容包括：①前期采购计划的完成情况和执行计划中的突出问题，这是编制本期计划的参考依据，因此在编制计划中要作简要的说明；②计划期资源形式的估计和计划安排的依据，这是编制说明的主要部分，在深入分析资源和市场供求变化的基础上，结合各项政策，说明编写计划的指导思想、各主要采购指标、主要物资安排的原则和依据，以及国民经济有关部门衔接平衡的问题；③提高采购计划实施效率的主要措施和建议，同时也可以对领导提出要求和意见，以保证本期采购计划的顺利实现。

〔第五步〕采购计划审批。

采购计划审批，是指上级主管物资采购的部门对采购计划的审查和批准。有的采购计划审批还包括企业上级领导机关对物资采购计划的批准，主要是针对大型企业的大批量采购和企业对特种需求物资的采购。

物资采购计划是由下而上进行的，在编制过程中，虽然做了不少工作，一般比较符合实际情况，但可能还会存在一些问题，所以要进行审批。审批的内容主要有：①是否符合上级安排的原则和国家的方针政策；②任务是否合理适当，物资消耗定额是否准确、先进、可靠；③各期的库存储备量的预计有无高估或低估现象；④各种采购物资是否配套；⑤是否遵循了成本最优化原则，在保证质量的前提下，企业是否达到了先进性和效益性；⑥计算是否有误，计划表中各栏填写是否符合规定要求等。

审批后的计划才能作为物资采购的依据。

三、编制采购预算的操作步骤

〔第一步〕审查企业以及部门的目标。

预算的最终目的是为了保证企业目标的实现，企业在编制部门预算前首先要审查本部门和企业目标，以确保它们之间相互协调。

〔第二步〕制定明确的工作计划。

管理者必须了解本部门的业务活动，明确它的特征和范围，制定出详细的工作计划，从而确定部门实施这些活动所带来的效益。

〔第三步〕确定所需的资源。

有了详细的工作计划，管理者可以对支出做出切合实际的估计，从而确定为实现目标所需要的人力、物力和财力资源。

〔第四步〕提出准确的预算数字。

管理者提出的数字应当保证其最大可靠性。可以通过以往的经验做出判断，也可以借助数学工具和统计资料通过科学分析提出方案。

〔第五步〕汇总。

汇总各部门、各分单位的预算。最初的预算总是来自每个分单元，而后层层提交、汇总，最后形成总预算。

〔第六步〕提交预算。

预算是关于预计收入和可能支出的动态模型，它反映的是未来的事情，由于外在的环境总是处于不断变化之中，因此必须根据实际情况的变化不断进行修订以确保预算最大程度地贴近现实，反映实际的支出。由于预算总是或多或少地与实际有所差异，因此有必要选定一个偏差范围。范围的确定可以根据行业的平均水平，也可以根据企业的经验数据，它的主观性很强，同管理者的偏好有很大关系。设定了偏差范围以后，管理者应当比较实际支出和预算的差距，以便控制业务的进展。如果支出与估计值达到或超过了允许的范围，就有必要对具体的预算做出建议或必要的修订。采购部门有责任了解其他部门的预算，以确保整个组织购买产品和服务的预算不超限。

四、案例

某机械公司采购计划作业程序

1. 营业部于每年度开始时，提供给主管单位有关各型机种的每季、每月的销售预测。销售预测经会议通过，并配合实际库存量、生产需要量、市场状况，由主管单位编制每月的采购计划。
2. 主管单位编制采购计划的副本送至采购中心，据以编制采购预算，经会议审核通过，将副本送交管理部财务单位编制每月的资金预算。
3. 营业部门变更销售计划或有临时销售决策（例如紧急订单）时，应与生产单位和采