

采购与供应链 规范管理

Caigou yu Gongyinglian Guifan Guanli

孙强 胡占友 编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



采购与供应链规范管理

孙 强 胡占友 编著



机械工业出版社

本书内容丰富，共分为十二章，分别是采购组织结构与职能规范、供应商管理工作执行规范、采购作业控制规范、采购品质管理规范、采购执行规范、采购管理规范、采购作业管理规范文本、供应链架构分析、供应链管理规范、供应链合作伙伴确认规范、供应链应用体系模式及供应链管理规范文本。

本书适用于广大采购和供应链管理者，对其如何提高采购与供应链工作效率，实现科学决策和细节管理提供了翔实的参考资料。

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应链规范管理/孙强，胡占友编著. —北京：机械工业出版社，2005.9

ISBN 7-111-17742-8

I. 采... II. ①孙...②胡... III. ①采购—物资管理②物资供应—物资管理 IV. F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 126115 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：任淑杰 版式设计：冉晓华 责任校对：李汝庚

封面设计：鞠 杨 责任印制：石 冉

北京中兴印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·9.5 印张·369 千字

0 001—5 000 册

定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

采购是企业物流活动中的重要环节，采购成本在企业销售收入中所占的比例很高，这意味着采购成本的节约存在着倍增效应。因此，加强采购管理是提高企业效益的重要工作。近年来，随着市场竞争的进一步加剧，一些企业也逐渐注意到采购的重要性，但对其重视程度还不足，制度不够健全，管理不够规范，加上部分企业对采购行为没有科学的规划等种种原因，造成企业的采购人员采购质次价高的产品，或采购行为不能满足企业生产的需要。所以，企业必须对采购管理加以足够的重视与研究，以科学的采购管理为企业的战略发展提供足够的动力。

供应链管理已经发展成为一种先进的业务管理模式。它不仅带来了新的管理理念，而且为企业之间的信息沟通和交流、业务流程集成环境的创建提供了原动力。在高度信息化的现在，供应链充满了诱惑力，因为它是一个管理时代的象征，是新的生产力，供应链管理带给我们的不仅仅是一种新的管理工具，更重要的是有了更新管理理念、提高认识的机遇；有了藉此重新规划、设计和优化业务流程的途径。在藉助供应链参与市场竞争的环境中，企业更加追求效率高、效益高和成本低的全新管理模式。积极培育一个开放的、竞争的及高效的市场空间和一个具有良好运行机制的生存环境。

面对信息化、数字化及网络化的现实物流管理工作，应紧跟时代，力求达到标准、规范、实用，我们组织编写本书的目的，是为广大物流管理者提高采购与供应链工作效率、实现科学决策和管理提供详实的参考和分析。

本书内容丰富，包括采购组织结构与职能规范、供应商管理工作执行规范、采购作业控制规范、采购品质管理规范、采购执行规范、采购管理规范、采购作业管理规范文本、供应链架构分析、供应链管理规范、供应链合作伙伴确认规范、供应链应用体系模式及供应链管理规范文本。本书适用于广大的采购和供应链管理者。

由于作者的水平有限，再加上物流管理在我国起步较晚，运作经验十分有限，因此本书难免会有疏漏和不足之处，恳请广大读者批评指正，以臻完善。

作 者
2005年2月

目 录

前言

第一章 采购组织结构与职能规范	1
▶▶▶ 采购组织机构设计原则	1
▶▶▶ 生产部采购组织机构形式	2
▶▶▶ 行政部采购组织机构形式	2
▶▶▶ 业务部采购组织机构形式	3
▶▶▶ 采购作业的内容	3
▶▶▶ 采购部门的功能	4
▶▶▶ 采购部门的职责	5
▶▶▶ 采购工作的分类	7
▶▶▶ 采购绩效的改进方法	9
▶▶▶ 采购人员的素质	10
▶▶▶ 招聘采购人员的方法	12
▶▶▶ 采购人员的培训	13
▶▶▶ 采购人员的行为	14
▶▶▶ 采购人员的绩效考核	15
▶▶▶ 采购人员的稽核	18
▶▶▶ 采购人员任职资格标准	20
第二章 供应商管理工作执行规范	21
▶▶▶ 供应商的选择	21
▶▶▶ 选择优秀供应商的程序	24
▶▶▶ 评价供应商的指标体系	27
▶▶▶ 选择供应商应考虑的因素	28
▶▶▶ 选择供应商的一般步骤	29
▶▶▶ 调查供应商	30
▶▶▶ 供应商调查问卷设计及运用	31
▶▶▶ 对供应商的使用、激励与控制	31

▶▶▶ 开发与考核供应商的标准	33
▶▶▶ 运用考核结果实施奖惩	34
▶▶▶ 供应商考核与奖励实例	35
第三章 采购作业控制规范	39
▶▶▶ 采购计划的编制程序	39
▶▶▶ 采购目标确立标准	45
▶▶▶ 采购方法分类	46
▶▶▶ 采购中应做到的几点	48
▶▶▶ 采购价格控制	49
▶▶▶ 规划采购议价	51
▶▶▶ 采购时间的控制	52
▶▶▶ 采购质量控制标准	53
▶▶▶ 采购数量管理规范	54
▶▶▶ 采购成本的控制	56
▶▶▶ 采购程序实施规范	62
▶▶▶ 项目采购标准方式	62
▶▶▶ 采购作业电脑化构建模式	63
▶▶▶ 请购工作控制	64
▶▶▶ 准时化采购实施规范	65
▶▶▶ 采购品质文件编制规范	67
▶▶▶ 采购协议的内容	70
▶▶▶ 采购合同管理规范	71
第四章 采购品质管理规范	76
▶▶▶ 品质管理部门职能	76
▶▶▶ 采购品质职能的执行	77
▶▶▶ 全面质量管理执行规范	77
▶▶▶ 品质成本分类规范	80
▶▶▶ 供应原材料品质管理与控制的契约标准	81
▶▶▶ 供应原材料品质管理与控制的有效方法	82
▶▶▶ 采购原材料品质管理与控制标准	84
▶▶▶ 品质成本管理执行标准	85
▶▶▶ 抽样检验适用范围	88



▶▶▶ 全数检验适用范围.....	88
▶▶▶ 抽样检验标准步骤.....	88
▶▶▶ 品质管理方法.....	90
▶▶▶ 价值分析步骤.....	94
▶▶▶ 采购品质控制的实施.....	96
第五章 采购执行规范.....	99
▶▶▶ 采购决策的程序.....	99
▶▶▶ 选择采购渠道的原则和策略.....	101
▶▶▶ 采购决策合理化管理规范.....	102
▶▶▶ 采购审计作业执行规范.....	104
▶▶▶ 采购管理转型实施规范.....	105
▶▶▶ 规范化的采购内容.....	107
▶▶▶ 采购作业指导范本.....	108
▶▶▶ 采购管理系统规范流程.....	111
▶▶▶ 采购交货作业规范.....	112
▶▶▶ 采购验收作业规范.....	113
▶▶▶ 交货管理作业规范.....	114
▶▶▶ 采购作业稽核规范.....	114
▶▶▶ 付款操作规范.....	116
第六章 采购管理规范.....	118
▶▶▶ 采购部经理岗位职责.....	118
▶▶▶ 采购部主管岗位职责.....	118
▶▶▶ 采购员岗位职责（一）.....	119
▶▶▶ 采购员岗位职责（二）.....	119
▶▶▶ 采购管理准则.....	120
▶▶▶ 采购部业务操作准则.....	121
▶▶▶ 物品、原材料采购制度.....	122
▶▶▶ 物品、原材料盘查规定.....	122
▶▶▶ 采购作业细则.....	123
▶▶▶ 需求单审批管理规定.....	130
▶▶▶ 国内物资采购供应管理制度.....	131
▶▶▶ 设备引进管理规定.....	132

▶▶▶ 外协加工管理准则	133
▶▶▶ 进料验收管理规范	138
▶▶▶ 发料作业管理规范	140
第七章 采购作业管理文本规范	141
▶▶▶ 采购程序规定表	141
▶▶▶ 采购程序及准购权限表	142
▶▶▶ 采购作业授权表	142
▶▶▶ 请购单（内购）	143
▶▶▶ 请购单（外购）	143
▶▶▶ 购买申请单	144
▶▶▶ 订购单	144
▶▶▶ 原料订购单	145
▶▶▶ 材料分批交货记录表	145
▶▶▶ 合并采购材料交货记录表	146
▶▶▶ 产品采购记录	146
▶▶▶ 材料采购记录	147
▶▶▶ 共同材料采购控制表	147
▶▶▶ 物料采购环境分析表	148
▶▶▶ 国外采购物料、采购状况控制表	148
▶▶▶ 产品订购确定或更改通知单	149
▶▶▶ 采购进度控制表	149
▶▶▶ 材料供应商资料卡	150
▶▶▶ 厂商资料卡	150
▶▶▶ 材料厂商资料卡	151
▶▶▶ 供应商信用记录卡	151
▶▶▶ 请购物品登记表	152
▶▶▶ 厂商信用记录表	152
▶▶▶ 厂商调查表	153
▶▶▶ 协作厂商调查记录	154
▶▶▶ 供应商评价表	156
▶▶▶ 次品材料采购记录	156
▶▶▶ 重要材料采购记录卡	157
▶▶▶ 准购单	157



▶▶▶ 采购认证计划表	158
▶▶▶ 采购订单计划表	158
▶▶▶ 采购订单合同	159
▶▶▶ 采购认证合同	159
▶▶▶ 采购付款申请表	160
▶▶▶ 到货通知单	160
▶▶▶ 验收单 (一)	161
▶▶▶ 验收单 (二)	161
▶▶▶ 验收单 (三)	162
▶▶▶ 验收单 (四)	162
▶▶▶ 财产请购验收单	163
▶▶▶ 设备请修验收单	163
▶▶▶ 验收公证通告单 (一)	164
▶▶▶ 验收公证通告单 (二)	165
▶▶▶ 验收公证日期通告单	165
▶▶▶ 退货单	166
▶▶▶ 采购部日报表	166
▶▶▶ 鲜活食品采购日报表	167
▶▶▶ 订购月报表	167
▶▶▶ 订购管理月报表	168
▶▶▶ 采购管理月报表	168
▶▶▶ 商业采购合同实例	169
▶▶▶ 原材料、零部件采购合同实例	172
▶▶▶ 供应商选择实例	175
▶▶▶ 连锁经营统进分销实例	177
▶▶▶ 电子化采购实例	179
▶▶▶ 准时制生产实例	181
第八章 供应链架构分析规范	183
▶▶▶ 供应链构成要素	183
▶▶▶ 供应链规范流程	183
▶▶▶ 供应链活动规范	184
▶▶▶ 供应链分类	185
▶▶▶ 供应链物流的基本任务及作用	186

▶▶▶ 供应链物流业务活动规范	186
第九章 供应链管理规范	191
▶▶▶ 供应链管理的原则和目标	191
▶▶▶ 供应链管理决策应考虑的因素	192
▶▶▶ 供应链管理范围	194
▶▶▶ 供应链管理模式	194
▶▶▶ 供应链管理机制确立标准	195
▶▶▶ 供应链管理策略执行规范	196
▶▶▶ 供应链管理步骤	198
▶▶▶ 集成化供应链管理规范	199
▶▶▶ 集成化供应链实施规范	200
▶▶▶ 供应链管理性能评价	204
▶▶▶ 供应链管理控制标准	205
▶▶▶ 配送战略	206
▶▶▶ 推动型供应和拉动型供应战略	207
▶▶▶ 供应链联盟战略	208
▶▶▶ 单一来源采购规范	211
▶▶▶ 询价采购规范	212
▶▶▶ 选择性招标采购规范	213
▶▶▶ 征求建议采购规范	213
第十章 供应链合作伙伴确认规范	216
▶▶▶ 供应链合作关系管理规范	216
▶▶▶ 选择合作伙伴的方法	217
▶▶▶ 战略伙伴关系目标	219
▶▶▶ 战略伙伴关系组建	220
▶▶▶ 战略伙伴关系管理	221
▶▶▶ 综合评价指标体系设置	223
▶▶▶ 合作伙伴的综合评价选择步骤	224
第十一章 供应链应用体系规范	226
▶▶▶ 虚拟供应链运作模式	226
▶▶▶ 敏捷供应链运作模式	226



▶▶▶ 业务外包工作管理规范	228
▶▶▶ 扩展企业规范	231
▶▶▶ 供应链绩效评价标准	235
▶▶▶ 绩效标杆评估法实施规范	241
▶▶▶ 供应链激励机制管理规范	244
▶▶▶ 供应链合同管理规范	247

第十二章 供应链管理文本规范 251

▶▶▶ 供应链管理内容一览表	251
▶▶▶ 供应链流程图	251
▶▶▶ SCOR 第二层流程元素图	252
▶▶▶ 虚拟供应链体系结构图	253
▶▶▶ 虚拟供应链运作模式图	254
▶▶▶ 供应链管理目标实现过程图	255
▶▶▶ 集成化供应链管理模式图	255
▶▶▶ 集成化供应链管理实施步骤模型图	256
▶▶▶ 战略伙伴关系企业集成模式图	256
▶▶▶ 知识主管与信息主管作用模式图	257
▶▶▶ 供应链合作关系与传统关系的比较表	257
▶▶▶ 供应链总周期模式	258
▶▶▶ 供应链集成模式图	258
▶▶▶ 合作伙伴分类矩阵图	259
▶▶▶ 选择合作伙伴标准统计图	259
▶▶▶ 合作伙伴综合评价指标体系结构图	260
▶▶▶ 合作伙伴评价及选择步骤图	261
▶▶▶ 基于供应链的扩展企业模型图	262
▶▶▶ 基于供应链业务流程的绩效评价图	263
▶▶▶ 供应链层次结构模型示意图	263
▶▶▶ 物流服务报价表	263
▶▶▶ 供应链管理实例	264
▶▶▶ 物流一体化供应链管理实例	268
▶▶▶ 供应链管理发展实例	273
▶▶▶ 供应链管理的重构实例	274
▶▶▶ 供应链合作伙伴关系及合作伙伴选择实例	276

▶▶▶ 供应链管理构筑实例	278
▶▶▶ 整合分销资源管理实例	280
▶▶▶ 优化供应链管理实例	282
▶▶▶ 供应链分销系统管理实例	285

第一章 采购组织结构与职能规范

▶▶▶ 采购组织机构设计原则

在市场经济条件下，市场需求的多变性导致现代企业的采购工作非常复杂，特别是一些大中型企业，采购的商品品种繁多，采购工作往往不是由一个人来完成，而是由一部分人组成的采购团队进行操作。要使采购工作高效而顺利地展开，保证商品供应不间断，企业经营业务正常运转，必须建立强有力的采购机构。在实际工作中，采购机构的设计应遵循以下原则：

（一）精简的原则

这里的“精”是指人员精干；“简”是指机构简化，只有人员精干，机构才能简化。如果人员素质差而过分强调简化机构，应该开展的工作开展不起来，应该完成的工作完成不了，同样是不可取的。

（二）责、权、利相结合的原则

“责”指责任，起约束的作用；“权”指权力，履行职责的保证；“利”指利益，起激励作用。“责、权、利”相结合，才能充分调动采购队伍的积极性，发挥他们的聪明才智。如果有权无责，必然会出现瞎指挥、盲目决策甚至损公肥私的现象；如果有责无权，什么事情都要请示汇报才能决策，也难以真正履行责任，还会贻误时机，影响效率；如果没有相应的利益刺激，也难以保证采购工作的高效、准确，只有“责、权、利”有机地结合起来，发挥各自的职能，才能保证采购组织工作的有效性。

（三）统一的原则

任何一个企业的采购组织要顺利地完成任务，都必须上下一心、齐心协力、遵循统一的原则。统一的原则基本上包括三个方面内容：一是目标统一，都是为了完成采购任务，实现企业经营目标。总的目标定下来，再将总目标分解到各个部门、各分支机构的岗位和个人，形成子目标，当子目标与总体目标出现矛盾或不协调时，应强调局部服从总体。二是命令要统一，采购部门的多种决策、指令、命令要及时下达，一方面要防止令出多头，下级无法执行，无所适从的现象；另一方面也要杜绝上有政策、下有对策的散乱现象。三是规章制度要统一，各种规章制度是大家行为的准则，采购部门有总体规章制度；多分支机构也应有与之相应的规章制度，但二者之间不能自相矛盾，应形成一个相配的体系，并且

在制度面前人人平等。

(四) 高效的原则

采购工作要高效开展，必须有一套高效运转的组织机构，这种高效的组织机构应确定合理的管理幅度与层次。横向方面，各部门、各层次、各岗位应加强沟通、各负其责、相互扶持、相互配合；纵向方面，上情下达迅速，同时领导要善于听取下级的合理化建议，解决下级之间出现的矛盾与不协调。这样形成一个团结严谨、战斗力强的采购团队，才能使采购工作高效地开展。

生产部采购组织机构形式

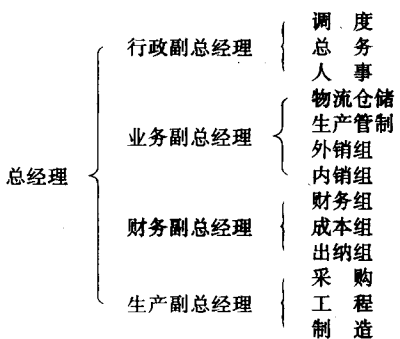


图 1-1 采购组织标准模型 (生产部)

图 1-1 显示采购单位隶属生产部门管辖，其主要职责应是协助生产工作进行。因此，采购工作的重点将是提供足够的物料数量以满足生产上的需求，至于议价的功能则退居次要地位。由图中显示，生产管制及仓储工作处于平行单位管辖，并未并入采购单位的职务中。总之，隶属生产部门的采购单位，比较适合“生产导向”的企业，其采购功能比较单纯，且物料价格也较稳定。

行政部采购组织机构形式

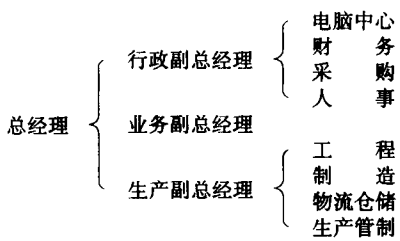


图 1-2 采购组织标准模型 (行政部)



图 1-2 显示采购单位隶属行政部门管辖，采购单位的主要功能是获得较佳的价格与付款方式，对物料需求部门产生制衡的作用。有时难免为了较好的交易条件，延误了生产部门用料的时机，或购入品质不尽理想的物料。不过，此一类型的采购部门独立于生产部门之外，比较能够发挥议价的功能，因此对于生产规模庞大，物料种类众多，价格经常需要调整，采购工作必须兼顾企业整体产销利益之均衡时，较适合将采购单位由行政部门主管负责。

业务部采购组织机构形式

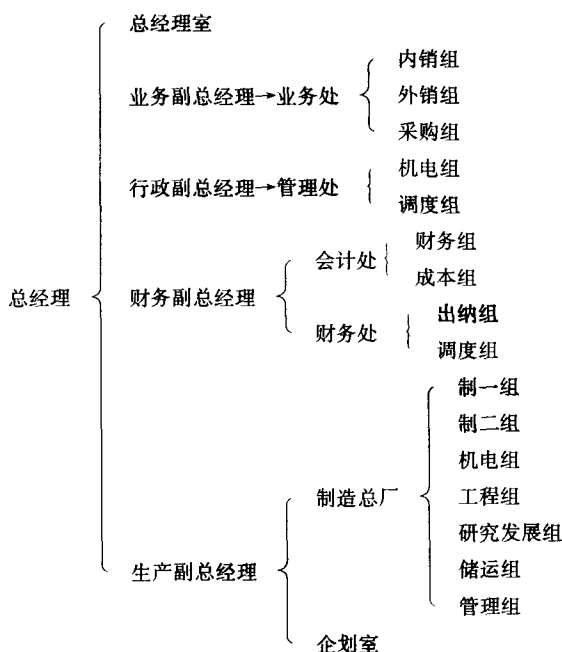


图 1-3 采购组织标准模型（业务部）

图 1-3 显示采购部门是由业务副总经理负责，其目的在于配合业务部门的需求，来决定采购的物料，使“买”与“卖”的互动关系特别密切。采购成本的高低影响业务部门的销售绩效甚大的企业，必须使买卖同归一个部门主管管辖，才能作出最佳的决策。

采购作业的内容

(1) 购买。购买由买方支付对等的代价，向卖方换取物品的行为过程，即商



场上所流行的“银货两讫”或“一手交钱，一手交货”的方式。

(2) 租赁，一方以支付租金的方式，取得他人物品的使用权。

(3) 借用，一方以无需支付任何代价的方式，取得他人物品的使用权，使用后，仅还原借物品。

(4) 交换，以物易物的方式，取得物品的所有权，并未直接支付所取得物品的全部价款。

(5) 征收。政府以有偿或无偿方式，取得民间物品的使用权或所有权。

(6) 自制。企业单位运用自己的技术与设备，制造自己需求的物料或零件，提供加工生产成品。

(7) 外包。根据买方之图样、规格或工作说明书，将所需求的物品或劳务委托其他的企业承包。有时买方需提供原材料给承包商。

(8) 转移。企业或政府机构的需求单位，从内部其他部门调拨物品，来满足需求。

(9) 赠与，以无偿的方式，取得他人，包括企业或政府机关物品的所有权，达到使用的目的。

采购部门的功能

(一) 采购部门的基本功能

采购部门的职能从大的方面通常分为以下三类：

1. 业务性活动

(1) 计划。根据企业总体战略与目标以及内外部顾客的需求，根据企业下一年度或者下一阶段的生产计划确定原材料的需求，制定采购战略规划和原材料的采购计划。

(2) 组织采购。根据采购规划和需求，组织人、财、物实施采购计划，选择供应商，谈判价格，确定交货及相关条件，签订合同并按要求收货付款。

(3) 库存管理。采购的原材料验收入库、保管保养、发货，确定合理库存量并对库存量进行实时监控，确保生产的顺利进行，避免生产线因缺少原材料而停产。

(4) 供料。编制供料计划，领料审批，定额供料，回收利用，消耗控制与管理。

2. 支持性活动

(1) 人员管理。制定采购岗位职责，对采购人员进行能力考察、素质培养、工作评估、绩效考核与激励。

(2) 资金管理。物品采购价格的控制，采购成本管理以及储备资金的核定与



控制。

(3) 信息管理。进行物品编码，建立供应管理信息系统，在 MRP II、ERP 系统中进行采购管理。

3. 拓展性活动

在生产企业中，占成本最大比例的原材料以及相关信息都发生或来自供应商，所以许多企业与供应商建立战略合作伙伴关系的关系，将采购管理从企业内部拓展到对供应商的管理，甚至整个价值链的管理。拓展性活动包括对供应商的选择与认证、与供应商建立合作伙伴关系以及对供应商的绩效考评等，以此来降低成本、提高供应的可靠性和灵活性、提升企业的市场竞争力。

(二) 采购部门的具体功能

- (1) 分析公司原材料市场品质、价格等行情。
- (2) 寻找物料供应来源，对每项物料的供货渠道加以调查和掌握。
- (3) 与供应商洽谈，并安排参观工厂，建立供应商的资料。
- (4) 要求报价，进行议价，有能力可进行估价，并作出比较。
- (5) 采购所需的物料。
- (6) 查核进厂物料的数量与品质。
- (7) 对供应厂商的价格、品质、交期、交量等作出评估。
- (8) 掌握公司主要物料的市场价格起伏状况，了解市场走势，加以分析并控制成本。
- (9) 依采购合约或协议控制、协调交货期。
- (10) 对呆料与废料的预防与处理。

采购部门的职责

(一) 按作业功能

1. 品质

- (1) 能够明确说明规格。
- (2) 提供客观的验收标准给供应商。
- (3) 参与品质问题的解决。
- (4) 协助供应商建立品质管理制度。
- (5) 尊重供应商的专业技术。

2. 交货

- (1) 给供应商正确而能达到的交货期。
- (2) 给供应商提供长期的需求计划。
- (3) 使供应商同意要求的包装及运输方式。