1章 采购管理

本章重点讲述了工厂采购的具体实施步骤和方法,包括准备采购订单计划,整理物料清单文件、发出采购订单、签定协议以及对合同进行跟踪等内容，还讲述了怎样对供应商进行评估和管理,并给出了实用的表单供参考。

第一节　采购的基本内容及注意事项

1.采购部门的职能有哪些？

采购部门的职能主要包括：

(1)及时掌握所需要的采购信息，保持良好的内部沟通。

(2)调查和掌握生产所用物料的供货渠道，寻找物料供应来源。

(3)建立供应商档案，与供应商联络，以防止紧急状况时找不到替代的供应商。

(4)参考原材料市场行情，要求供应商报价。

(5)对供应商的供应价格、材料质量、交货期等作出评估，了解公司主要物料的市场价格走势，制作采购文件，采购所需的物料。

(6)按照采购合同协调供应商的交货期。

(7)协助质量部门检查进厂物料的数量与质量。

(8)协助物料控制部门对呆滞料与废旧料进行预防和处理。

2.采购的质量保证协议主要有哪些作用与内容？

(1)质量保证协议的作用：

①对供应商明确地提出质量要求，协议中规定的质量要求和检验、试验与抽样方法应得到双方认可和充分理解。

②通过与供应商的配合来保证采购产品的质量。

(2)质量保证协议的要求：

①质量保证要求应得到双方认可，防止给今后的合作留下隐患。

②质量保证协议应当明确检验的方法及要求。

③质量保证协议中提出的质量要求应考虑成本和风险等方面的内容。

(3)质量保证协议中提出的质量保证要求可包括下列内容：

①双方共同认可的产品标准。

②由供应商实施质量管理体系，由公司或第三方对供应商的质量体系进行评价。

③本公司的接收检验方法（包括允收水准 AQL 的确定）。

④供应商提交检验、试验数据记录。

⑤由供应商进行全检或抽样检验与试验。

⑥检验或试验依据的规程／规范。

⑦使用的设备工具和工作条件,明确方法、设备、条件和人员技能方面的规定等。

3.降低采购成本的途径有哪些？

降低采购成本的途径主要有：

(1)寻求更合适的供应商。

(2)寻找可能代替的物料。

(3)改善采购技术，比如增加采购数量。

(4)改进原有设计。

(5)改善储运方法，降低库存。

(6)实行标准化采购。

4.采购程序包含哪些内容？

(1)制定并实施控制采购质量的程序，以确保对供应商供应的产品的质量控制。

(2)确保供应商准确地理解采购产品的要求。

(3)确保向合格的供应商进行采购，应评审每一个供应商提供合格产品的能力。

(4)应与供应商达成明确的质量保证协议，就验证方法达成明确的协议，以确保验证结果的统一。

(5)应与供应商制定解决质量问题的方法。

(6)应保存与接收的产品有关的质量记录和对采购进行控制的有关的质量记录，以利于及时解决和处理有关质量事宜。

5.采购工作应如何具体实施？

采购程序由四个环节组成，而每个环节又由若干步骤组成。

(1)采购计划

计划的目的是根据客户需求及生产能力制订采购计划，做好综合平衡,以便保证物料及时供应,同时降低库存及成本,减少急单。

主要环节有 评估订单需求、计算订单容量、制订订单计划。

(2) 供应商评估

供应商评估的目的是满足采购对质量、成本、供应、服务等方面的要求。

供应商评估的主要环节有：供应商评估的准备、初选供应商、试制、批量试验、确定供应商名单。

(3) 采购订单

发送订单的目的是为生产部门提供合格的原材料和配件，同

时对供应商群体绩效表现进行评价反馈。

主要环节有 订单准备、选择供应商、签订合同、合同执行跟踪。

(4)采购管理

采购管理的主要目的是正确执行企业的采购原则。

主要环节有 单据审批 ,包括计划、评估报告、订单合同、付款审核与批准。

6.如何准备采购订单计划？

(1)了解市场需求

任何一家生产型企业，要想制订较为准确的订单计划，首先必须熟知市场需求计划，从市场需求的进一步分解中制订生产需求计划，再根据年度计划制订季度、月度计划。

(2)了解生产需求

①为了利于理解生产物料需求，采购计划人员须熟知生产计划工艺常识。

②物料需求计划来源于 生产计划、独立需求的预测、物料清单文件、库存文件。

(3)准备订单基本资料

订单基本资料包括：

①订单物料的供应商信息。

②对同时有多家供应商的物料来说，每个供应商分摊的下单比例，该比例由采购人员进行协调。

③订单周期，订单制订人员根据生产需求的物料项目，从信息系统中查询了解该物料的采购基本参数。

(4)制订订单计划所需资料

订单计划所需要的资料的内容包括：

①物料名称、需求数量、到货日期。

②有时会附有市场需求计划、生产计划、订单基本资料等。

7.物料清单文件是如何生成的？

(1)物料清单是制造企业的核心文件，采购部门要根据物料清单确定采购计划，生产部门要根据物料清单安排生产，财务部门要根据物料清单计算产品成本，计划部门要根据物料清单确定物料的需求计划，其他销售、存储等部门都要用到物料清单。

(2)物料清单包含了构成产品的所有装配件、零部件和原材料信息，为编制物料需求计划提供产品组成信息。

(3)企业物料清单应该由专职部门统一存放、维护、更新、管理,并建有物料清单数据库,以保证物料清单的准确性、完整性和通用性，提高使用查询效率，应避免物料清单由各部门各自存放的做法。

(4) 零件清单的制定。由产品设计人员从产品设计图纸中提取数据生成该最终组成产品的所有零部件及组件清单，形成产品的零件清单。

8.怎样准备采购订单？

(1)熟悉需求订单操作的物料项目

订单的种类很多，订单人员首先应熟悉订单计划，花时间去了解物料项目，花时间去了解物料技术资料等；直接从国外采购可能获得较好的质量和较低的价格，但同时增加了订单环节的操作难度,手续复杂,交货期长。

(2)比较／确认价格

采购人员有权力向供应商群体中价格最适当的供应商下达订单／合同,以维护企业的最大利益。

(3)确认需求材料的标准及数量

9.如何进行采购合同的跟踪？

(1)跟踪工艺文件

①对任何外协件(需要供应商加工的物料)的采购,订单人员都应对提供给供应商的工艺文件进行跟踪；

②如果发现供应商没有相关工艺文件，或者工艺文件有质量、货期问题，应及时提醒供应商修改；

③要求供应商及时供货,如果不能保质、保量、准时供货,则要按照合同条款进行赔偿。

(2)跟踪供应商的原材料

个别供应商接到合同后就认为“大功告成”,必要时必须提醒供应商及时准备原材料，特别是对一些信誉差／合作少的供应商更要警惕。

(3)跟踪加工过程

对于一次性、大开支的项目采购、设备采购、建筑采购等,为了保证货期、质量,采购人员需要对加工过程进行监控,甚至要参加其加工过程的监理工作。

(4)跟踪总装及测试

总装及测试是产品生产的重要环节，需要采购人员有较好的专业背景和行业工作经验。

(5)跟踪包装入库

采购人员可以通过电话方式了解物料的入库信息。对重要物料，采购人员最好去供应商现场考察。

对一些紧急物料，采购人员要进行全力跟踪；对长期持续稳定供应的供应商可以考虑免去合同跟踪环节。

10. 常用的合同条款包含什么内容？

一份正规的买卖合同主要包括以下内容：

(1)名称
(2)编号
(3)签订日期
(4)签订地点
(5)买卖双方的名称
(6)地址
(7)合同序言
(8)商品名称
(9)质量规格
(10)数量
(11)包装
(12)单价与总价
(13)到货期限
(14)到货地点
(15)付款
(16)保险
(17)商品检验
(18)仲裁
(19)不可抗力
(20)合同的份数
(21)使用语言及其效力
(22)附件
(23)合同生效日期
(24)双方的签字盖章

以下为可选择部分：

(1)保值条款

(2)价格调整条款

(3)误差范围条款

(4)法律适用条款

第二节　采购实施的程序案例

1. 采购控制程序示例

1 目的

使采购过程处于受控状态,确保所采购的产品适时、适质、适量、适价地满足公司及客户规定的要求。

2 适用范围

适用于公司所采购的各类产品和公司内使用的办公设备及用品。

3 职责

3.1 各部门业务人员：负责采购计划的编制和具体实施采购工作。

3.2 业务部门负责人：

①负责审核本部门的采购计划，筛选和初步确定符合本部门要求的供应商。

②负责本部门对供应商的审核、评估工作。

3.3 财务部 负责成本、利润的核算和监控工作。

3.4总经理／副总经理：批准最终合作的供应商和各部门的采购计划。

4 说明(略)

5 程序要求

5.1 采购产品的分类：

5.1.1 办公设备及用品。

5.1.2 其他产品。

5.2 办公设备及用品采购程序：

5.2.1 各部门负责人根据本部门办公用品的实际需要，于每月 28 日前填制下月的《购物申请表》并交给行政部。

5.2.2 行政部汇总各部门的购物申请，经行政部主任审核后,报总经理／副总经理审批。

5.2.3 行政部按总经理／副总经理已批准的购物申请到合格供应商处统一采购。供应商的评估按《供应商评估程序》执行。

5.2.4 各部门按《购物申请表》并根据实际需要到行政部领用,领用时填写《办公用品领用登记表》。

5.3 其他产品采购程序：

5.3.1 业务人员按客户要求，寻找相关供应商，并与供应商联系确认所需产品要求后,填制《购销合同》、《采购订单》给部门负责人审核。

5.3.2 部门负责人对相关供应商、《购销合同》、《采购订单》进行审核,具体按照《供应商评估程序》和《合同评审程序》有关规定执行。审核通过后报请总经理／副总经理批准。

5.3.3 《购销合同》、《采购订单》经批准后,由业务部门负责实施采购计划。

5.3.4 如客户要求提供样品时，业务人员在采购前必须要求供应商先提供样品并转交给客户确认，需要现金购买的样品，业

务人员必须上报部门负责人审核，总经理／副总经理批准后方可执行。

5.3.5 部门负责人把《购销合同》、《采购订单》交专管人员登记,录入《合同记录表》。

5.4 对采购产品的验收管理按《验收、搬运、防护及交付控制程序》执行。

5.5 采购记录的管理

5.5.1 《购销合同》、《采购订单》原件由各部门指定专人保存，业务人员如因工作需要可留存合同复印件。

6 支持性文件

6.1 《验收、搬运、防护及交付控制程序》

6.2 《供应商评估程序》

6.3 《合同评审程序》

7 记录／表格

7.1 《购物申请表》

7.2 《购销合同》

7.3 《采购订单》

7.4 《合同记录单》

2. 合格供应商评定程序示例

1 目的

对供应商进行评定考核，以确保供应商能长期稳定提供质量上乘、价格合理的原辅材料及服务。

2 适用范围

本程序用于对本公司提供原辅材料、服务的供应商的评定与选定。

3 职责

3.1 研发部进行原辅材料采购质量标准的制订。品管部负责对供应商提供的产品进行全面测试，并且出具检测报告。

3.2 物控部建立供应商档案,收集、整理供应商资料,对承包方进行评定。

3.3 厂长对供应商产品质量、供货能力、服务水平等因素进行评定。

4 工作程序／方法

4.1 制造商类供应商的评定

4.1.1 供应商初选

4.1.1.1 物控部根据本公司所用原辅材料情况结合市场供方信息，初步选择几家信誉好的生产厂家作候选供应商；

4.1.1.2 物控部向候选供应商发出《供应商调查表》,并请供应商提供样品及价目表；

4.1.1.3 品管部根据原辅材料采购质量标准对样品进行检测,并出具《进料检验报告》。

4.1.2供应商的调查

物控部对候选供应商进行实地调查、听取介绍，了解供应商的经营理念、质量管理、技术水平、供货能力等情况,根据调查结果填写《供应商调查表》。

4.1.3 试用跟踪检测

4.1.3.1 物控部联系供应商，提供少量样品作检测与生产试用,并在样品包装上做好‘ 试用 ’标识；

4.1.3.2 品管部对‘ 试用 ’样品进行现场跟踪测试,测试结果填入《进料检验报告》，具体操作参照《进货检验和试验控制程序》、《过程检验和试验控制程序》、《质量记录控制程序》。

4.1.3.3 品管部根据原辅材料采购质量标准对样品进行检测,并出具《进料检验报告》。

4.1.4 供应商的选定

4.1.4.1 厂长组织物控部依据《供应商调查表》、《进料检验报告》填写《合格供应商评定表》,确定合格供应商,并将其纳入《合格供应商名单》。

4.2 对供销方／市场经销商类供应商的评定。

4.2.1 通过实地考察，听取介绍等方式了解基本情况并索取授权证明文件。

4.2.2 填写《供应商调查表》。

4.2.3 在购买地点进行进货检验。必要时经过试用与检验由品管部填写《进料检验报告》并注明 样品试用 ”。

4.2.4 经过两次试用没有质量问题时根据《供应商调查表》、《进料检验报告》填写《供应商评定表》,与上述材料一并交厂长审批,合格后纳入《合格供应商名单》。

4.2.5 由物控部进行质量跟踪，出现质量问题时，以书面方式进行反馈并联络退换，对经过三次反馈仍没有改进的供应商，取消其合格供应商资格。

4.3 服务供应商评定

4.3.1 服务类供应商包括校准、运输、外部文件更新及检验和试验供应商。

4.3.2 对于服务类供应商首先应调查下述内容，并将调查结果填写供应商调查评定表：

A.服务范围，资格及其资质证明文件；

B.服务价格；

C.准时提供服务的能力；

D 服务设施；

E.对待客户的态度等。

4.3.3 对于服务类供应商提供的服务，经过一次试用后，由

采购部门填写《供应商调查／评定表》经厂长审批后,确定为合格供应商,并纳入《合格供应商名单》。

4.4 合格供应商档案的建立

物控部保留供应商历次供货／提供服务的验证记录，并填入《历次供应质量记录表》中。对每一选定的分承包档案资料按照《质量记录》进行管理。

4.5 合格供应商的复评

4.5.1 每年对供应商历次供货情况进行评定，评定内容包括质量适应性(材料质量状况)、适价(价格合理性)、适量(交货数量的准确性)、适时(交货的及时性)的评定考核。

4.5.2 调阅《供应商档案》,统计供应商在考核期内总交货金额、质量优劣、退货金额、交货比率、发生延误时间的比率、发生数量差错的比率进行评定考核，其评定准则为《合格供应商评价标准》。

4.5.3 评定后填写《供应商复评表》报厂长审批。

4.5.4 不符合标准的列为观察供应商，限期改进以观后效或取消其供应商资格。

4.5.5 根据复评结果修订《合格供应商名单》。

4.6 对体系运行前已稳定供货达一年以上的供应商的评审。

4.6.1 首先根据前述方法分类调查，并填写《一年以上供应商资格确认表》由物控部主管复核，厂长审批以确认其资格。

5 相关／支持性文件

5.1 《采购控制程序》

5.2 《进货检验和试验控制程序》

5.3 《过程检验和试验控制程序》

5.4 《原辅材料采购质量标准》

5.5 《合格供应商名单》

5.6 《质量记录控制程序》
5.7 《供应商档案》
5.8 《合格供应商评价标准》
6 质量记录
6.1 《进料检验报告》
6.2 《供应商调查表》
6.3 《供应商评定表》
6.4 《服务类供应商调查／评定表》
6.5 《一年以上供应商资格确认表》
6.6 《历次供应质量记录表》
6.7 《供应商复评表》

3.供应商调查表

供应商名称				地址			
服务类别			职工总人数			技术人员	
固定资产		流动资金		体　制			
序号	调查项目	情　况　记　录					备　注
1	检验设备						
2	技术要求						

（续表）

序号	调查项目		情况记录	备注
3	人员配备能力			
4	质量保证能力	质量管理		
5		质量记录		
6	质量保证能力	服务现场		
审查意见： 签名： 年　月　日				

日期：

制表：

生产日期：

4. 供应商评价调查报告

供应商名称		供应商编号		统计日期	年 月 日	评价人员
评价项目		得 分	比重(%)	总 分	审查意见	
经营评价			30			
品管评价			30			
工程评价			40			
评价总分			评价等级			

批准：_____ 审核：_____ 承办：_____