**提交编号：NC-M210-M-SCM-01**



**瓮福集团管理信息化系统项目**

**需求调研问卷**

UFIDA用友

用友软件股份有限公司

2010年8月

**瓮福项目**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 文件状态：  [ ] 草稿  [ ] 正在修改  [**√** ] 正式发布 | 文件标识： | 调研问卷 |
| 当前版本： | V1.0 |
| 作 者： |  |
| 完成日期： |  |

版本历史

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 版本 | 作者 | 参与者 | 起止日期 | 备注 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

审核记录

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 版本 | 姓名 | 职位 | 审阅日期 | 备注 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

目 录

[1. 总体调研 7](#_Toc295721550)

[1.1 调研目标 7](#_Toc295721551)

[1.2 调研准备 7](#_Toc295721552)

[1.3 名词解释 8](#_Toc295721553)

[1.4 注意事项 8](#_Toc295721554)

[1.5 访谈人员基本信息 8](#_Toc295721555)

[1.6 调研内容 9](#_Toc295721556)

[1.7 报表、单据清单 14](#_Toc295721557)

[2. 库存日常业务调研 18](#_Toc295721558)

[2.1 调研目标 18](#_Toc295721559)

[2.2 调研准备 18](#_Toc295721560)

[2.3 名词解释 18](#_Toc295721561)

[2.4 注意事项 18](#_Toc295721562)

[2.5 访谈人员基本信息 18](#_Toc295721563)

[2.6 调研内容 20](#_Toc295721564)

[2.7 报表、单据清单 24](#_Toc295721565)

[一、 采购管理调研主体 28](#_Toc295721566)

[二、 采购管理调研对象 28](#_Toc295721567)

[1. 供应商管理 29](#_Toc295721568)

[2. 采购工作组织 30](#_Toc295721569)

[3. 采购政策及采购计划 31](#_Toc295721570)

[4. 采购价格 31](#_Toc295721571)

[5. 采购合同 32](#_Toc295721572)

[6. 请购流程 32](#_Toc295721573)

[7. 订单管理 33](#_Toc295721574)

[8. 集中采购管理 33](#_Toc295721575)

[9. VMI采购 34](#_Toc295721576)

[10. 采购结算 34](#_Toc295721577)

[11. 采购收货与退货 35](#_Toc295721578)

[12. 进口管理 36](#_Toc295721579)

[13. 采购与财务接口 37](#_Toc295721580)

[14. 委外 37](#_Toc295721581)

[15. 报表 38](#_Toc295721582)

[16. 其他 38](#_Toc295721583)

[三、 采购管理调研主体 39](#_Toc295721584)

[四、 采购管理调研对象 39](#_Toc295721585)

[17. 供应商管理 39](#_Toc295721586)

[18. 采购工作组织 41](#_Toc295721587)

[19. 采购政策及采购计划 41](#_Toc295721588)

[20. 采购价格 42](#_Toc295721589)

[21. 采购合同 43](#_Toc295721590)

[22. 请购流程 43](#_Toc295721591)

[23. 订单管理 44](#_Toc295721592)

[24. 集中采购管理 45](#_Toc295721593)

[25. VMI采购 45](#_Toc295721594)

[26. 采购结算 46](#_Toc295721595)

[27. 采购收货与退货 47](#_Toc295721596)

[28. 进口管理 49](#_Toc295721597)

[29. 采购与财务接口 49](#_Toc295721598)

[30. 委外 50](#_Toc295721599)

[31. 报表 50](#_Toc295721600)

[32. 其他 51](#_Toc295721601)

## 总体调研

### 调研目标

* 了解库存管理相关部门及相关岗位职责；
* 了解库存管理所用的单据、报表、制度文件等；
* 库存管理的关联业务；

### 调研准备

* 掌握存货基本信息的维护，包括存货分类及影响、不同税目的影响、辅计量的处理、；
* 掌握库存存货的几种计价方式：移动加权平均、全月加权平均、个别计价、先进先出、计划价
* 掌握库存组织和仓库、物理仓库和逻辑仓库的区别；
* 掌握批次管理和批次核算的系统处理；
* 掌握保质期的处理；
* 掌握库存业务的系统处理，包括入、出、转库、盘点、报废等；
* 掌握库存业务对各种帐表和存货核算系统、财务管理系统的影响。

### 名词解释

***“收发类别”:*** 库存单据中的一项信息，主要用于区分不同的入、出库类别，常用于按不同的收发类别来统计库存报表及汇总数据对应到不同的科目生成财务凭证。可以在系统参数中对每种库存单据设置默认的收发类别。

***“物理仓库”:*** 实际的仓库。

***“逻辑仓库”:*** 主要是为了业务流程处理或统计、财务等处理的需要而设置的仓库。系统中的仓库和实际的仓库可能不是一一对应的，可能是多对一、也可能是一对多。

### 注意事项

* 移动加权平均和先进先出计价方式要求数据及时维护、并严格按照时间先后录入系统，单据时间（单据日期、入出库日期）直接影响存货的成本；
* 批次管理的物料系统处理复杂程度会增加，根据二八原理，批次管理的物料不宜太多，但保质期管理的物料必须要求进行批次管理；
* 系统可以对仓库和存货分类做权限的控制，所以如果对物料属性分类管理有严格要求，建议分成不同的逻辑仓库来处理；

### 访谈人员基本信息

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **编号** | **姓名** | **所在部门** | **职务** | **主要职责** | **联系方式** | **备注** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

### 调研内容

#### 业务部门和相关岗位

储运部组织结构图：

部门经理

业务主办1办

业务主办2

保管

配送

装卸

接运

**各部门主要职责说明：**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **编号** | **部门** | **科室** | **部门/科室主要职责说明** | **备注** |
|  | 储运部 |  | 负责集团公司设备、备品备件的接运、仓储、安全管理，呆滞、报废物资的上报和处理工作。 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**各岗位职责说明：**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **编号** | **部门** | **科室** | **岗位名称** | **人数** | **岗位职责** | **备注** |
|  | 储运部 |  | 经理 | 1 | 全面负责储运部的行政管理、储运业务管理、物资储运规划、废旧物资管理等工作。 |  |
|  |  |  | 业务主办1 | 1 | 负责对物资接运、配送、装卸的管理。 |  |
|  |  |  | 业务主办2 | 1 | 负责物资的收、管、发管理。 |  |
|  |  |  | 接运员 | 1 | 负责物资的接运工作。 |  |
|  |  |  | 驾驶员 | 1 | 负责物资进出库的运输和车辆维护。 |  |
|  |  |  | 保管员 | 5 | 负责物资的入库、保管、发放、统计工作。 |  |
|  |  |  | 门卫 | 1 | 负责仓库进出人员、车辆、物资的登记检查，仓库安全。 |  |

**目前的组织和岗位在业务过程中有什么问题**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **编号** | **提出人** | **问题描述** | **备注** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **问题** | **答案** |
| * 库存管理由哪个部门负责？相关部门呢？这些部门相互之间的关系？ * 您认为现行组织结构设置、岗位职责安排方面存在的主要问题有哪些？ * 供应商是否有第三方结算的情况存在（订单对象、送货对象与结算对象是否一致）？ * 与供应商的收付款条件/协议有哪些？ | * 库存管理由储运部负责，相关部门有综合部、业务部，部门之间相互配合。 * 没有，订单对象、送货对象、结算对象一致的。 * 签订购货合同。 |

#### 总体情况

|  |  |
| --- | --- |
| **问题** | **答案** |
| * 现行仓库有哪些？负责部门与人员？各仓库的主要用途？(是否废品库、是否生产仓库、是否货位管理、是否外寄仓库） * 各仓库在厂区的分布位置？ * 各仓库主要存放物资大类？ * 现行仓库分布需要改进的主要问题有哪些？ * 有货位管理的仓库吗？如果有，具体的货位编码规则? * 现行货位设置需要改进的主要问题有哪些？对信息化系统目标流程的期望是怎样的？ * 每天的单据数量和发生业务的项数（了解客户的数据量，作方案的参考。如果数据量很大，则批次管理、自由项管理、货位管理等需要复杂操作的方案尽量避免） * 企业现在执行的存货成本核算方法是什么？（计划价、全月平均、移动平均、先进先出、个别计价，其中个别计价不能进行批次核算） | * 现行仓库是按物料类别来划分的，没有按废品库、货位管理来划分。 * 电器仪表、阀门管件、通用备件、寄售物资。 * 有，货位编码是按区排列来编排的。 * 货位设置要具体到层即需要按区排列层标识。 * 存货成本核算是按计划价核算的。 |

#### 目前使用系统情况

|  |  |
| --- | --- |
| **问题** | **答案** |
| * 目前有没有在使用系统管理库存业务？如果有，是什么系统？什么岗位、业务在使用？ * 目前系统的物料分类和编码是否要变更？如果要变更（或原来没有编码），现行物资分类与物资编码需要改进的主要问题有哪些？分类原则和编码原则是怎样的？ * 目前应用中哪些岗位的哪些业务存在哪些必须要解决的问题？希望做成什么样？（包括流程和操作）？ * 请提供现行物资档案 | * 目前是用金蝶K3系统管理库存业务，保管、采购业务在使用。 * 需要变更，因为财务对物料核算方式不同，建议对辅材和大宗原料类别区分开。 * 出库单据应由领料员录入，经分管领导审核再由库管员审核，凭此发货。 |

### 报表、单据清单

#### 报表清单

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **报表名称、编号** | **功能说明** | **报告部门**  **（岗位、人员）** | **报送部门**  **（人员、岗位）** | **报告频率** |
| <清单序号> | <报表名称，客户方报表编号>  如：  台帐  出入库流水帐 | <报表的主要用途，报告的前提条件，审批流程等> | <报表的编制部门> | <报表的使用部门> | <年，月，日，实时> |
| **报表样表** | | | | | |
| <图片或电子版文件连接，图片方式下最好使用编辑工具对报表项目进行编号，便于下面报表信息项目说明中使用和对照> | | | | | |
| **报表信息项目说明** | | | | | |
| **项目编号** | **项目名称** | **数据说明** | | | |
| <报表中项目编号> | <报表中数据项目说明，应当与表样中的数据项一致> | <说明数据的来源，条件，报表中的公式项目的具体计算公式（可通过编号表示，如A=（B+C）/C）> | | | |
|  |  |  | | | |

#### 单据清单

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **单据名称、编号** | **功能说明** | **制单部门**  **（岗位、人员）** | **使用部门**  **（人员、岗位）** |
| <清单序号> | <单据名称，客户方单据文件编号>  如：  采购入库单  产品完工入库单  调拨入库单  其他入库单  材料出库单  销售出库单  调拨出库单  其他出库单 | <单据的主要用途，份数以及相关部门使用说明 > | <单据的编制部门> | <单据的使用部门> |
| **单据样表** | | | | |
| <图片或电子版文件连接，图片方式下最好使用编辑工具对报表项目进行编号，便于下面报表信息项目说明中使用和对照> | | | | |
| **单据信息项目说明** | | | | |
| **项目编号** | **项目名称** | **数据说明** | | |
| <单据中项目编号> | <单据中数据项目说明，应当与表样中的数据项一致> | <说明数据的来源，条件，报表中的公式项目的具体计算公式（可通过编号表示，如A=（B+C）/C）> | | |
|  |  |  | | |

## 库存日常业务调研

### 调研目标

* 了解库存管理的业务对象、业务流程及业务范围；
* 了解库存管理所用的单据、报表、制度文件等；
* 库存管理的关联业务

### 调研准备

<这里填写本单元调研前，双方项目组需要做好调研前的准备工作，包括需要了解调研思路、调研方式、调研问卷内容、业务知识等>

### 名词解释

***“专有名词”:***

### 注意事项

### 访谈人员基本信息

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **编号** | **姓名** | **所在部门** | **职务** | **主要职责** | **联系方式** | **备注** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

### 调研内容

#### 库存日常业务

|  |  |
| --- | --- |
| **问题** | **答案** |
| * 库存管理日常工作流程是怎样的？分业务来描述（采购入库、产成品入库、其他入库、销售出库、其他出库等） * 日常业务处理有没有特殊的权限或流程要求？如分库管员对不同的仓库进行管理，或不同的业务要有不同的人员进行审核等。 * 各种业务的库存单据生成财务的什么凭证？分录内容是怎样的？要了解不同的业务流程或不同的收发类别、不同的存货分类在生成财务凭证时是不是记入到不同的科目 * 是否允许负库存？ * 有没有条码管理？是怎样管理的？ * 有没有批次管理的物料？是怎样管理的？ * 有没有序列号管理的物料？是怎样管理的？ * 对存货存量采取哪些控制策略？如：最高库存控制、最低库存控制、安全库存控制、负库存控制、可用量控制；如果采取相应的存货存量控制策略，请给出存货存量具体控制点及控制方式；控制点：如：请购环节、采购订单环节、采购到货环节、采购入库环节 ；控制方式：如：提示、严格控制、不控制 * 如果采取相应的存货存量控制策略，请提供各类存货具体的存货存量控制标准值；如：最高库存量、最低库存量、安全库存量等 * 如何补充库存？有没有按再订购点管理的物料？如果有，低于再订购点的物料是从外部采购还是从其他公司调拨补充？ * 现行存货控制策略需要改进的主要问题有哪些？ | * 见所绘流程图。 * 入库单生成财务付款结算凭证，出库单生成领料单位成本考核凭证。 * 不行。 * 有，按物资类别划分为15大类，有物料代码编码规则。 * 没有 * 没有 * 下一步要求对通用备件实施储备定额控制。 * 最高库存量、最低库存量、安全库存量因不同物料有不同的要求，不同的物料有不同的储备定额。 * 应由装备能源部统一协调，确保库存。从外部采购。 * 备件储备定额应由生产单位申报，装备能源部依据库存存货严格审核，计划到采购部门采购，库存需及时更新。 |

#### 月末及盘点业务

Warning**注意：**当库存结帐时间和财务不一致时，容易因为时间差导致库存和存货核算、财务数据不一致，因此一定要了解为什么要定义成不一致的结帐期间，尽量采用一致的期间。

|  |  |
| --- | --- |
| **问题** | **答案** |
| * 仓库的结帐时间是月底吗？和财务一致吗？如果不一致，请说明原因 * 仓库结帐要做哪些工作？结帐后还会调整当月的单据吗？如果调整，为什么？调整什么内容？ * 目前多长时间盘点一次？全面盘点还是部分盘点？ * 盘点产生的差异是否要生成库存调整单？盘盈盘亏单据生成财务的什么单据？ | * 仓库的设备、备品备件结帐时为每月25日，大宗原料结帐时间为每月27日。和财务时间一致。 * 仓库结帐是对每月收发情况进行统计。结帐后不再调整当月的单据。 * 大宗原料每季度盘点一次，设备、备品备件每半年盘点一次，进行抽查，部分盘点。 * 盘点产生的差异要进行库存调整。盘盈盘亏单据生成财务的盘盈盘亏单据。 |

### 报表、单据清单

#### 报表清单

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **报表名称、编号** | **功能说明** | **报告部门**  **（岗位、人员）** | **报送部门**  **（人员、岗位）** | **报告频率** |
| <清单序号> | <报表名称，客户方报表编号>  如：  库存盘点表  库存资金动态表（收发存汇总表） | <报表的主要用途，报告的前提条件，审批流程等> | <报表的编制部门> | <报表的使用部门> | <年，月，日，实时> |
| **报表样表** | | | | | |
| <图片或电子版文件连接，图片方式下最好使用编辑工具对报表项目进行编号，便于下面报表信息项目说明中使用和对照> | | | | | |
| **报表信息项目说明** | | | | | |
| **项目编号** | **项目名称** | **数据说明** | | | |
| <报表中项目编号> | <报表中数据项目说明，应当与表样中的数据项一致> | <说明数据的来源，条件，报表中的公式项目的具体计算公式（可通过编号表示，如A=（B+C）/C）> | | | |
|  |  |  | | | |

#### 单据清单

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **单据名称、编号** | **功能说明** | **制单部门**  **（岗位、人员）** | **使用部门**  **（人员、岗位）** |
| <清单序号> | <单据名称，客户方单据文件编号> | <单据的主要用途，份数以及相关部门使用说明 > | <单据的编制部门> | <单据的使用部门> |
| **单据样表** | | | | |
| <图片或电子版文件连接，图片方式下最好使用编辑工具对报表项目进行编号，便于下面报表信息项目说明中使用和对照> | | | | |
| **单据信息项目说明** | | | | |
| **项目编号** | **项目名称** | **数据说明** | | |
| <单据中项目编号> | <单据中数据项目说明，应当与表样中的数据项一致> | <说明数据的来源，条件，报表中的公式项目的具体计算公式（可通过编号表示，如A=（B+C）/C）> | | |
|  |  |  | | |

## 采购管理调研主体

例如：xx集团——股份有限公司

## 采购管理调研对象

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **编号** | **姓名** | **所在部门** | **职务** | **主要职责** | **联系方式** | **备注** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

### 供应商管理

|  |  |
| --- | --- |
| **问题** | **答案** |
| * 供应商的分类：a、交易原则：（交易中（主供应商）、开发中、停止。。。）；b、等级原则;c地区原则; 对象原则：（原料、辅料（包装）、固资。。。）;d、是否依采购员专属管理？是否有权限控制要求； * 是否依采购员专属管理？是否有权限控制要求 * 开发新供应商的业务流程是如何的？是否需要进行质量认证？如何认证？ * 是否进行供应商评估？若有，评估标准如何？如：价格、质量和服务等。请详细描述贵公司的评估模型。 * 有无完善的供应商信息管理，如名称、地址等。有无供应商编码，编码原则是怎样的？ * 对于采购物料，是否有主供应商的管理 * 是否存在既是供应商又是客户的情况？ * 是否有供应商与存货原料间的对应关系？在采购业务中是否需要依此关系作控制？ * 供应商是否有第三方结算的情况存在（订单对象、送货对象与结算对象是否一致）？ * 与供应商的收付款条件/协议有哪些？ | 供应商的分类：按地区原则；  采购需权限控制；  发展新供应商按照集团公司《供应商准入制度》执行，要进行资质认证；  需要进行供应商评估，评估内容有质量、价格和售后服务，有待完善；  供应商信息K3及电子采购平台中皆有；  主供应商应根据评审而定，也有独家专供应的；  既是供应商又是客户的现象是有的；  货款结算原则上只对该供应商，没有通过第三方结算；  与供应商的付款条件是根据合同按照先货后款的原则，特殊时也有先款后货的方式； |

### 采购工作组织

|  |  |
| --- | --- |
| **问题** | **答案** |
| * 采购部门组织结构？ * 采购部门的职责是什么？是否包括接收物料的责任？ * 是否存在多个采购部门？采购业务是否由统一的部门管理？ * 采购部具体的科室划分、各科室人数及岗位设置（职责描述）、各岗位人员的职责范围？ * 如果存在多个采购部门，则采购部门与被采购的物资之间有何联系或对应？ * 与采购部门接口的部门/接口的岗位是哪些？ * 集团是否对下属单位集中采购，哪些物资集中采购？ * 集团是否对下属单位的财务进行实时监控？ | 采购业务由采购部门统一管理，即集中采购。 |

### 采购政策及采购计划

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 是否制定采购政策及计划？采购政策及计划分别由哪些部门负责制定及维护？采购政策及计划由谁来审批？ * 采购计划的来源是什么？时间跨度为多少？ * 采购业务流程及计划变更处理流程是怎样的？ * 公司是否有采购成本（率）的目标计划？ * 采购部是否定期对采购成本及采购费用做分析？ * 采购目录由哪个部门制定？更新频次？是否制定参考进价？采购计划对采购行为的控制程度？（计划如何约束行为） * 采购计划一式几份？并请指出分别的去向 | 采购政策及计划由企划部制定，相关职能部门共同监督及维护；  计划的来源是根据生产的实际需要，一般有当月计划、月度计划和紧急计划； |

### 采购价格

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 采购价格（例如计划价）是由哪个部门制定？ * 是否有专门的采购存货表？如果有，则是哪个部门负责更新？更新的频率？ * 采购的基准价格采用什么价格？更新频率？ * 如何向供应商进行询价/评审？流程如何？ * 采购暂估是根据什么价格进行？ | * 采购价格由集团公司物价委员会确定，按照《大宗原燃材料采购管理办法》的流程及规定执行。 |

### 采购合同

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 在什么情况下会制定采购合同？采购合同与采购订单的关系？ * 合同对实际付款是否有控制？如何控制？ * 于合同执行情况的跟踪应包括有哪些信息？ * 采购合同的签定流程？ | 当有采购任务和市价格发生变化时需签采购合同，其流程电子采购平台中有相应规定。  同执行情况的跟踪应包括：交货的时间、数量及质量。  货款控制本着先货后款的原则。 |

### 请购流程

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 哪些部门或人员可以提出请购？它们提出请购的物料范围是什么？ * 哪些物料是集中采购？哪些物料是各自采购？ * 不同的采购件是否有固定的请购流程？ * 对于请购计划，是否建立了合理采购批次或采购量的管理方法？ * 是否有请购单？ * 请购单如何传递？ * 请购单上是否需要注明供应商？是否需要注明采购价格？ * 各类物资请购时是否有最低/最少采购数量？或其他方面的要求？ | 生产用料部门计划员可提出计划（经部门领导审批）。  大宗原材料需集中采购，各种物料的采购已有相应的流程。  采购价格按照随行就市的原则。 |

### 订单管理

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 企业存在哪些采购订单类型？ * 怎样处理和发出采购订单？订单生成后是否有调整？ * 采购订单是否来源于请购单？ * 是否会有外币订单？ * 采购订单价格是否含税？ * 采购订单是否可包含几张请购单的需求？ * 是否存在内部采购订单？ * 内部协议价格如何制定？ * 内协如何付款？ * 采购订单由哪些人员可以建立？ * 采购订单是否有审批流程？哪些人员可以审批？审批人的权限是如何制定的？（金额等） * 一般如何处理采购订单中不同类型的存货？例如供应商提供的正常/试用/赠品/其他等？ * 是否有供应商+原材料的价格档案？请在调研前提供已有的格式 * 请在调研前提供一份采购订单（与合同）表单（非空白的、有数据的） * 采购订单（合同）生成一式几份？并请指出分别的去向； | 已有相关规定。 |

### 集中采购管理

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 集中采购流程由哪个部门制订？ * 集中采购涉及的部门都有哪些？ * 如何进行集中采购申请？ * 如何处理集中采购申请？ * 如何处理集中采购收货？ * 如何处理集中采购与供应商结算？ * 如何处理集中采购内部收付？ | 采购流程由集团公司职能部门共同制定。  货物的交接按集团公司物资管理办法规定执行。 |

### VMI采购

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 是否存在VMI采购方式？ * VMI采购如何采购结算？如何确认成本？ * 每月何时进行消耗汇总？ * VMI仓库库管员属于供应商方还是本方？ * 每月按时与供应商结算还是每月先进行暂估？ * 是否单独对VMI费用进行结算？ * VMI采购一般有哪些费用类型？哪些费用？如何处理这些费用？ | 请咨询财务部门 |

### 采购结算

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 采购过程中发生的费用一般记入何种科目？ * 采购费用如何进行分摊？ * 采购暂估使用何种方式？ * 如何取得暂估价格？ * 是否允许无发票结算？ * 是否有赠品业务？ * 是否允许异存货结算？ * 采购费用如何进行结算？ * 采购人员费用作为管理费用？ * 如何进行采购成本分析？ | 请咨询财务部门 |

### 采购收货与退货

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 如果供应商没有正确提供物料，怎样处理？ * 国内到货验收与入库的业务流程（如：先到货、后检验、再入库）； * 进口采购入库是如何具体管理的？请描述其业务流程 * 货物运抵仓库后，多久可以入库？ * 对于直接送货到第三方（加工厂商的）是如何与供应商来确定交货数量、交货质量、交期的。信息流如何处理？ * 是否存在多个接收部门或接收地点？ * 到货后，由谁负责与采购订单核对？仓库是否知道接收的这批货物对应哪一个采购订单？如何得知？送货单上是否有采购订单号 * 采购到货是否有批号管理？是否有内外部批号区别 * 是否进行数量与质量的验收？由谁负责？质检入库流程是怎样的？不合格物料如何处理? * 如果运抵的货物多于订购数量的情况（超交时）？是否仍旧入库？处理流程是怎样的？ * 如果采购物料运抵时间提前或延迟于采购定单的到货时间，处理流程是怎样的? * 到什么时候，才可以认为一个采购订单已经完成或者称为这个采购订单已结束（示例：多批货物均已到运抵仓库/通过验收/入库之后） * 采购结算时间依据是送货还是入库？ * 到货单、检验单、入仓单一式几份？并请指出分别的去向 * 是否有赠品采购，是否有库存管理？业务处理流程是什么 * 采购接收类型是怎样的？ * 采购件是否有质量代码？ * 是否允许采购件替代品的接收？ * 是否允许采购件无订单接收？ * 请在调研前提供到货单、检验单、入仓单各一份（非空白的、有数据的） * 退货原因有哪些（请在调研前提供现有退货原因的列表） * 检验不合格退货、入库后退货、开票后退货的业务处理过程。。。审批权限如何控制？ * 退货或换货流程有何区别？ * 是否按原采购订单进行退货？ * 在接收时发现采购件质量有问题如何退货？直接退货或先入库再退货？ * 采购到货是否存在多次到货？ * 采购退货价格是如何确认的 * 采购退货单生成一式几份？并请指出分别的去向； * 请在调研前提供一份采购退货单（非空白的、有数据的） * 采购过程中发生的途损/短少如何处理？ | 若供应商没有正确提供物料，就按退货处理。 |

### 进口管理

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 有否国外供应商？有否国外采购订单？有否外币订单？ * 外币汇率如何取值？ * 进口采购结算与普通采购有何区别？如何处理这些区别？ * 海关的某些业务是否会影响到采购成本的确认？例如是否在保税品仓就已经可以确认成本？ | 请咨询瓮福国际贸易公司。 |

### 采购与财务接口

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 付款计划的审批流程是怎样的？要求采购部提供的单据或文档有哪些？是否有预付款业务？ * 进口的与国内的采购发票分别是如何处理的 * 当公司资金不足时，付款计划如何安排？ * 发票是否需要与采购订单匹配？ * 价格差异 (发票价格高于采购订单)时如何处理 * 是否存在采购暂估？如果有，是单到回冲？或单到补差？差异的转入方式？暂估的单据来源（订单价、计划价、最新进价） * 发票是否需要与检验单匹配？ * 发票是否需要与入库单匹配？ * 财务部是否做采购预算？ * 对请购单或采购订单是否做保留款预留？ | 请咨询财务部门 |

### 委外

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 是否存在委外业务？委外责任部门？并提供委外业务流程图 * 委外加工品（业务）范围有哪些 * 委外业务类型：包料情况；分供应商； * 请描述委外加工领料的管理流程？谁发出、什么时候、根据什么制发料/领料单、发给谁； * 如何管理委外发料的库存； * 委外加工完成到货验收与入库的业务流程（如：先到货、后检验、再入库） | 委外加工业务较少，其货到后流程与采购到货流程一样。 |

### 报表

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| 企业需要哪些管理报表？数据来源？填制要求？制定周期？制定部门？制定人员？报表去向？报表样式？ |  |

### 其他

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 你认为目前的管理流程有哪些值得改进之处？为什么？如何改进？ * 你认为公司尚应该建立或完善哪些制度？为什么？ | 目前流程中审核过程没有严格考核，需加强。 |

## 采购管理调研主体

例如：xx集团——股份有限公司

## 采购管理调研对象

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **编号** | **姓名** | **所在部门** | **职务** | **主要职责** | **联系方式** | **备注** |
| 1 | 田原 | 供应公司业务三部 | 部门经理 | 辅助材料材料采购 | 13688516100 |  |
|  | 李高 林 | 二部 | 部门经理 | 设备及备品备件 | 13678500877 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

### 供应商管理

|  |  |
| --- | --- |
| **问题** | **答案** |
| * 供应商的分类：a、交易原则：（交易中（主供应商）、开发中、停止。。。）；b、等级原则;c地区原则; 对象原则：（原料、辅料（包装）、固资。。。）;d、是否依采购员专属管理？是否有权限控制要求； * 是否依采购员专属管理？是否有权限控制要求 * 开发新供应商的业务流程是如何的？是否需要进行质量认证？如何认证？ * 是否进行供应商评估？若有，评估标准如何？如：价格、质量和服务等。请详细描述贵公司的评估模型。 * 有无完善的供应商信息管理，如名称、地址等。有无供应商编码，编码原则是怎样的？ * 对于采购物料，是否有主供应商的管理 * 是否存在既是供应商又是客户的情况？ * 是否有供应商与存货原料间的对应关系？在采购业务中是否需要依此关系作控制？ * 供应商是否有第三方结算的情况存在（订单对象、送货对象与结算对象是否一致）？ * 与供应商的收付款条件/协议有哪些？ | 1、综合分类  2、是专属管理，有权限控制要求  3、有供应商准入流程和管理办法，需要质量认证，对产品进行试用。  4、是，从价格水平、交货准确率、交货周期、使用情况、售后服务评估，有管理办法和评价标准  5、有完善的供应商信息管理，编码原则按照地域  6、有  7、无  8、无  9、有  10、货到付款、预付款、先款后货 |

### 采购工作组织

|  |  |
| --- | --- |
| **问题** | **答案** |
| * 采购部门组织结构？ * 采购部门的职责是什么？是否包括接收物料的责任？ * 是否存在多个采购部门？采购业务是否由统一的部门管理？ * 采购部具体的科室划分、各科室人数及岗位设置（职责描述）、各岗位人员的职责范围？ * 如果存在多个采购部门，则采购部门与被采购的物资之间有何联系或对应？ * 与采购部门接口的部门/接口的岗位是哪些？ * 集团是否对下属单位完善的供应商信息管理，哪些物资集中采购？ * 集团是否对下属单位的财务进行实时监控？ | 1、  2、无接收物料的责任  3、无，部分还未统一采购  4、按部门划分  5、有联系  6、有文件和规定  7、液氨、原煤、硫磺、硫酸、硫铁矿、备品备件、设备、辅助材料  8、监控 |

### 采购政策及采购计划

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 是否制定采购政策及计划？采购政策及计划分别由哪些部门负责制定及维护？采购政策及计划由谁来审批？ * 采购计划的来源是什么？时间跨度为多少？ * 采购业务流程及计划变更处理流程是怎样的？ * 公司是否有采购成本（率）的目标计划？ * 采购部是否定期对采购成本及采购费用做分析？ * 采购目录由哪个部门制定？更新频次？是否制定参考进价？采购计划对采购行为的控制程度？（计划如何约束行为） * 采购计划一式几份？并请指出分别的去向 | 1、有  2、采购计划的来源生产部门，技术部门，生产计划申报结束时间一般为20天左右  3、计划变更需提供变更联系单  4、有  5、有  6、  7、电子版 |

### 采购价格

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 采购价格（例如计划价）是由哪个部门制定？ * 是否有专门的采购存货表？如果有，则是哪个部门负责更新？更新的频率？ * 采购的基准价格采用什么价格？更新频率？ * 如何向供应商进行询价/评审？流程如何？ * 采购暂估是根据什么价格进行？ | 1. 计划价由财务部和物价委员会制订   2、有，供应公司负责更新。  3、  4、比质比价采购、招标采购（自行招标，委托招标机构招标，密封报价）、定点采购、电子采购。  5、计划价。 |

### 采购合同

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 在什么情况下会制定采购合同？采购合同与采购订单的关系？ * 合同对实际付款是否有控制？如何控制？ * 合同执行情况的跟踪应包括有哪些信息？ * 采购合同的签定流程？ | 1. 采购合同数量和采购订单数量一致。 2. 有，按合同签订条款执行 3. 跟踪到货时间、数量、安装、使用 4. 根据提供的采购物资计划，按相应采购方法进行询价，签订商务合同，领导审批按合同条款执行。 |

### 请购流程

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 哪些部门或人员可以提出请购？它们提出请购的物料范围是什么？ * 哪些物料是集中采购？哪些物料是各自采购？ * 不同的采购件是否有固定的请购流程？ * 对于请购计划，是否建立了合理采购批次或采购量的管理方法？ * 是否有请购单？ * 请购单如何传递？ * 请购单上是否需要注明供应商？是否需要注明采购价格？ * 各类物资请购时是否有最低/最少采购数量？或其他方面的要求？ | 1. 使用部门 2. 液氨、原煤、硫磺、硫酸、硫铁矿、通用备品备件、设备、辅助材料 3. 有 4. 有 5. 使用部门、使用部门内审、集团公司生产部、企划部 6. 一般情况不注明，不需注明价格 7. 无，按提供数量采购 |

### 订单管理

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 企业存在哪些采购订单类型？ * 怎样处理和发出采购订单？订单生成后是否有调整？ * 采购订单是否来源于请购单？ * 是否会有外币订单？ * 采购订单价格是否含税？ * 采购订单是否可包含几张请购单的需求？ * 是否存在内部采购订单？ * 内部协议价格如何制定？ * 内协如何付款？ * 采购订单由哪些人员可以建立？ * 采购订单是否有审批流程？哪些人员可以审批？审批人的权限是如何制定的？（金额等） * 一般如何处理采购订单中不同类型的存货？例如供应商提供的正常/试用/赠品/其他等？ * 是否有供应商+原材料的价格档案？请在调研前提供已有的格式 * 请在调研前提供一份采购订单（与合同）表单（非空白的、有数据的） * 采购订单（合同）生成一式几份？并请指出分别的去向； | 1、购销、调拨  2、可以调整  3、是  4、  5、含税  6、  7、  8、  9  10、  11、  12、  13、  14  15、合同一式2份，供应公司、供应商 |

### 集中采购管理

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 集中采购流程由哪个部门制订？ * 集中采购涉及的部门都有哪些？ * 如何进行集中采购申请？ * 如何处理集中采购申请？ * 如何处理集中采购收货？ * 如何处理集中采购与供应商结算？ * 如何处理集中采购内部收付？ | 1、集团公司相关部门  2、使用单位、供应公司、职能部门  3、使用单位申请，汇总到生产部  4、  5、供应公司收货  6、  7 |

### VMI采购

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 是否存在VMI采购方式？ * VMI采购如何采购结算？如何确认成本？ * 每月何时进行消耗汇总？ * VMI仓库库管员属于供应商方还是本方？ * 每月按时与供应商结算还是每月先进行暂估？ * 是否单独对VMI费用进行结算？ * VMI采购一般有哪些费用类型？哪些费用？如何处理这些费用？ | 1. 是 2. 每月结算   3、  4、供应商  5、按时结算  6、  7 |

### 采购结算

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 采购过程中发生的费用一般记入何种科目？ * 采购费用如何进行分摊？ * 采购暂估使用何种方式？ * 如何取得暂估价格？ * 是否允许无发票结算？ * 是否有赠品业务？ * 是否允许异存货结算？ * 采购费用如何进行结算？ * 采购人员费用作为管理费用？ * 如何进行采购成本分析？ | 1、  2、  3、  4、计划价暂估  5、不允许无发票结算  6、有  7、  8、  9、  10、 |

### 采购收货与退货

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 如果供应商没有正确提供物料，怎样处理？ * 国内到货验收与入库的业务流程（如：先到货、后检验、再入库）； * 进口采购入库是如何具体管理的？请描述其业务流程 * 货物运抵仓库后，多久可以入库？ * 对于直接送货到第三方（加工厂商的）是如何与供应商来确定交货数量、交货质量、交期的。信息流如何处理？ * 是否存在多个接收部门或接收地点？ * 到货后，由谁负责与采购订单核对？仓库是否知道接收的这批货物对应哪一个采购订单？如何得知？送货单上是否有采购订单号 * 采购到货是否有批号管理？是否有内外部批号区别 * 是否进行数量与质量的验收？由谁负责？质检入库流程是怎样的？不合格物料如何处理? * 如果运抵的货物多于订购数量的情况（超交时）？是否仍旧入库？处理流程是怎样的？ * 如果采购物料运抵时间提前或延迟于采购定单的到货时间，处理流程是怎样的? * 到什么时候，才可以认为一个采购订单已经完成或者称为这个采购订单已结束（示例：多批货物均已到运抵仓库/通过验收/入库之后） * 采购结算时间依据是送货还是入库？ * 到货单、检验单、入仓单一式几份？并请指出分别的去向 * 是否有赠品采购，是否有库存管理？业务处理流程是什么 * 采购接收类型是怎样的？ * 采购件是否有质量代码？ * 是否允许采购件替代品的接收？ * 是否允许采购件无订单接收？ * 请在调研前提供到货单、检验单、入仓单各一份（非空白的、有数据的） * 退货原因有哪些（请在调研前提供现有退货原因的列表） * 检验不合格退货、入库后退货、开票后退货的业务处理过程。。。审批权限如何控制？ * 退货或换货流程有何区别？ * 是否按原采购订单进行退货？ * 在接收时发现采购件质量有问题如何退货？直接退货或先入库再退货？ * 采购到货是否存在多次到货？ * 采购退货价格是如何确认的 * 采购退货单生成一式几份？并请指出分别的去向； * 请在调研前提供一份采购退货单（非空白的、有数据的） * 采购过程中发生的途损/短少如何处理？ | 1. 按合同签订条款执行 2. 到货后检验合格后再入库   3、  4、验收合格后  5、  6、是  7、采购员核对，送货单标明  8、、  9、 有数量与质量的验收，使用单位和质检中心。不合格物料退货和降价处理  10、  11、  12  13、  14、按入库时间  15、到货单1式2份、供应公司、使用单位、检验单网上公布，入仓单1式4份供应公司、使用单位、质检、财务  16、  17  18  19、不允许采购件替代品的接收  20、不否允许采购件无订单接收  21  22、检验不合格等  23  24  25、是  26、直接退货  27、存在多次到货  28、  29  30可以  31、按合同协议处理 |

### 进口管理

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 有否国外供应商？有否国外采购订单？有否外币订单？ * 外币汇率如何取值？ * 进口采购结算与普通采购有何区别？如何处理这些区别？ * 海关的某些业务是否会影响到采购成本的确认？例如是否在保税品仓就已经可以确认成本？ | 1、  2、  3  4 |

### 采购与财务接口

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 付款计划的审批流程是怎样的？要求采购部提供的单据或文档有哪些？是否有预付款业务？ * 进口的与国内的采购发票分别是如何处理的 * 当公司资金不足时，付款计划如何安排？ * 发票是否需要与采购订单匹配？ * 价格差异 (发票价格高于采购订单)时如何处理 * 是否存在采购暂估？如果有，是单到回冲？或单到补差？差异的转入方式？暂估的单据来源（订单价、计划价、最新进价） * 发票是否需要与检验单匹配？ * 发票是否需要与入库单匹配？ * 财务部是否做采购预算？ * 对请购单或采购订单是否做保留款预留？ | 1. 业务员制单，按付款金额大小，领导审批。有预付款。   2、财务处理  3、保主要材料和关键供应商，兼顾其它  4、匹配。  5、重新开具发票  6、存在采购暂估，单到回冲。  7发票是要与检验单匹配  8、发票是要与入库单匹配  10 |

### 委外

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 是否存在委外业务？委外责任部门？并提供委外业务流程图 * 委外加工品（业务）范围有哪些 * 委外业务类型：包料情况；分供应商； * 请描述委外加工领料的管理流程？谁发出、什么时候、根据什么制发料/领料单、发给谁； * 如何管理委外发料的库存； * 委外加工完成到货验收与入库的业务流程（如：先到货、后检验、再入库） | 1、  2、  3、  4、  5、  6、 |

### 报表

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| 企业需要哪些管理报表？数据来源？填制要求？制定周期？制定部门？制定人员？报表去向？报表样式？ |  |

### 其他

|  |  |
| --- | --- |
| 问题 | 答案 |
| * 你认为目前的管理流程有哪些值得改进之处？为什么？如何改进？ * 你认为公司尚应该建立或完善哪些制度？为什么？ |  |