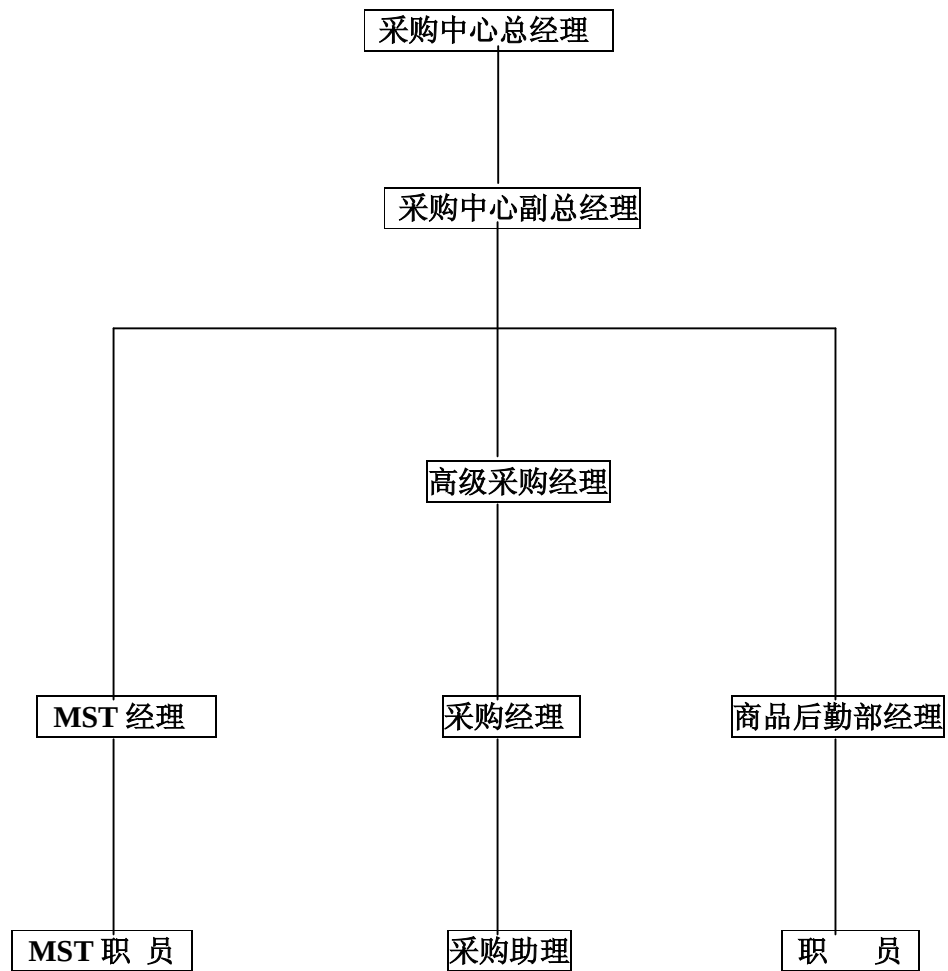


第一章 采购中心组织结构



第二章 仓储超市采购的定义

仓储超市采购的英文表达是“MECHANDISE”。它有别于制造业为满足生产需求而进行的原材料购买行为，是仓储超市为完成商品稳定增值和销售而进行的有组织、有计划的购买行为和配套销售行为。它是在一定采购决策思想指导下进行的一个包含市场调研，采购方案的制定，供应商调研，商务谈判，商品的购买及商品在店面的布局摆放展示的全过程。

第三章 对采购人员的基本要求

（一）工作态度的要求

1. 具有很强的敬业精神。
2. 诚恳、认真、严谨、积极进取。
3. 有礼有节，谦顺平和地对待他人，营造和谐高效的工作氛围。
4. 不断学习掌握专业知识和产品知识。
5. 以平衡的心态对待工作中的问题和困难，寻求积极的解决方法，提高团体协作精神。

（二）素质要求

1. 受过良好的高等教育。
2. 具有较高的 EQ，良好的沟通能力和协调能力。
3. 良好的综合素质，如判断力、决策力，高超的谈判技巧，组织管理能力，分析解决问题的能力，文件管理能力及文字处理能力等。
4. 熟练运用计算机及商品管理系统。
5. 熟练掌握英语。

（三）工作纪律

1. 任何人不能以任何方式损坏公司利益和形象为结果，而谋取个人所不应得到的利益，违者将严惩。
2. 上班：除特殊需要外，采购中心人员上正常班（8：30AM~5：30PM），每天工作时间 8 小时，每周计 40 小时。
3. 市内外出：SM 或 M 离开公司到市内办事必须通知其 AM 及 MST 离开及预计返

回时间，收到公司呼唤时应立即回复。

4. 外地出差：采购中心人员出差必须在二天前将出访计划交中心副总以上批准（见出访计划表），回到公司 24 小时内要将出访总结交中心总经理或副总经理。在外地其间，出差人员应每天给 MST 通话一次。如无特殊原因，出差人员应及时返回，否则应经中心副总经理以上批准。一般情况下，SM、M 及 AM 不能同时出差，应留 AM 在公司处理一切事务。
5. 办公室及会议室：来访人员禁止进入采购办公室，应充分利用会议室进行洽谈。中心各人员必须保持办公桌及办公室的清洁。
6. 样品：样品一经采用，应交店内销售，未被采用者在二个月内有可销售价值的也交由店内出售。样品未经许可不可自用或送人，样品管理必须有序（样品保管预交给店里销售要有手续）。
7. 工作计划原则：
 - （1）根据采购工作的八个基本内容，每四周制定例表计划。
 - （2）任何对所制定计划作出的较大修改，须向上一级经理请求许可。
8. 例会：每周一次例会，由中心副总经理，高级采购经理，采购经理（出差缺席时由其助理代表）及 MST 经理参加，会议主要内容包括：
 - （1）一周工作总结：与会人员简要发言，总结一周工作。
 - （2）新产品介绍：新厂家、新产品应在会议做介绍，听取大家意见，是否接受其进入东方。最后由中心总经理汇同商店作最后决定。
 - （3）四周工作计划：SM 及 M 把下四周的工作计划表交由例会讨论，听取大家意见。
 - （4）由中心总经理安排下一步工作。
 - （5）会议内容由 MST 负责整理纪录，并存档备查。
9.
 - （1）店内工作：采购中心所有人员一律进店，与对应商品部门紧密配合，做好商品进店、摆放、展示、陈列、补货、退货等工作。要了解顾客对产品种类、价格、质量的反映，店员对产品销售情况的反映，因此在店内服务是最好的方式。
 - （2）店内主要管理人员与采购部门视具体情况安排定期的沟通会议。
10. 保密：各级人员必须严守公司商业机密，如：供货商名单、供货价格、合同条款等。

泄密者将予严惩，视情节轻重，直至开除出采购队伍。

第四章 采购工作的基本概念和原则

一. 商品的构成：

商品是由品种和档位构成的，分为部类、大类、子类、SKU 四个层次。品种的齐全指：
a.大的部类都要有设置 b.大类的齐备 c.子类，即系列的配套 d. SKU，即款式、花色、规格、型号的相对丰富。而且部类系列之间要讲究整体的配套。档次的齐全指价格的齐全。仓储超市的高、中、低档率的配比一般为 2：5：3。部门的各档次率的计算公式是

$$\frac{\text{部门的各档次 SKU 数}}{\text{部门的所有 SKU 数}}$$

价格：

（一）进价：指进入系统的成本价，须含括运费、关税、增值税等附加成本。

1. 国内商品

（1）FOB 条款的情况下，我方承担运费，必须要有运输发票。

（2）CIF 条款包含保险费和运费，它趋近或等于到店价。

（3）增值税是我们这种正规商店在采购过程必须考虑的成本之一，在供应商不能提供增值税发票，但产品的质量和价位都可以接受的情况下，可要求供货商让利承担增值税，标准是：报价50.8547。

2. 国外商品

进价成本=CIF 价或(FOB 价+运费)×(1+DUTY)×1.17

（二）零售价：

1. 东方家园零售价的概念：价格是某产品能够被市场接受的价值，东方家园的产品价格必须低于同一产品在当地的市面成交价格，也就是说，我们所遵从的是市场定价而不是成本定价——天天平价。天天平价是仓储型商店的根本。作为采购人员，我们决定着顾客对东方的“感觉”，顾客是否感到东方的价格为最低将决定顾客是否到东方来。我们在定价时一定要明了这一点，自觉地以最低成交价来衡量店内每一样商品的价格，一旦有人反映某些商品的价定高了，我们必须在 24 小时做出修改。

2. 市场定价：市场定价考虑两个问题，一是市场价格相抵的产品如何定价，二是独

家经营的产品如何定价，什么是市场能够接受的价格。

(1) 价格透明度高，敏感型产品在定价时，须接近或低于市场批发价，比零售价低 8~10%。

(2) 主导产品在定价时要比实际市场成交价低 3~5%。

(3) 独家经营的在定价时要根据市场接受能力提高毛利率。

3. 定价尾数规则：

(1) 单价 100 元以上的产品，标价不得有“角、分”，必须是整元。

(2) 标价的尾数必须是“6”、“8”或“9”，不应出现其他尾数，例如“142 元”应改为“146 元”或“148 元”（毛利和市场竞争价特例对待）。

(3) “角和分”的标价应为“49”、“79”、或“99”。

4. 产品滞销的原因：产品卖不出去，有下面几方面的原因，各采购人员要进行分析，哪些是你能控制的因素，哪些是不能控制的，再从可控制因素入手，不能坐等。

——季节

——价格或档次

——产品质量

——配套产品不全

——展示不充分

三. 滚动平均成本：

$$\text{公式：滚动平均成本} = \frac{\text{当前库存数量} \times \text{当前成本} + \text{新进数量} \times \text{新进成本}}{\text{当前库存数量} + \text{新进数量}}$$

四. 毛利率、滚动毛利率：

$$\text{公式：毛利率} = (\text{零售价} - \text{总成本}) / \text{零售价}$$

$$= (2 - 1.33) / 2$$

$$= 0.335 = 33.5\%$$

销售额是首先要追求的目标，然后才是毛利率。

$$\text{公式：滚动毛利率} = \frac{(\text{零售价} - \text{滚动平均成本})}{\text{零售价}} \times 100\%$$

五. 周转率:

周转率= 销售额/平均库存（零售价计）

美国 HOME DEPOT 平均周转率是 5。

我们可以以此来推算销售额或应有的平均库存。

例如:

(1) 如果平均库存量是 30, 000, 000 元（零售价计）

则: 年销售额= 平均库存× 周转率

30, 000, 000 × 5 = 150, 000, 000 元（一亿五千万）

(2) 如果我们想把年销售额提高到 250, 000, 000（二亿五千万），则平均库存要增加到

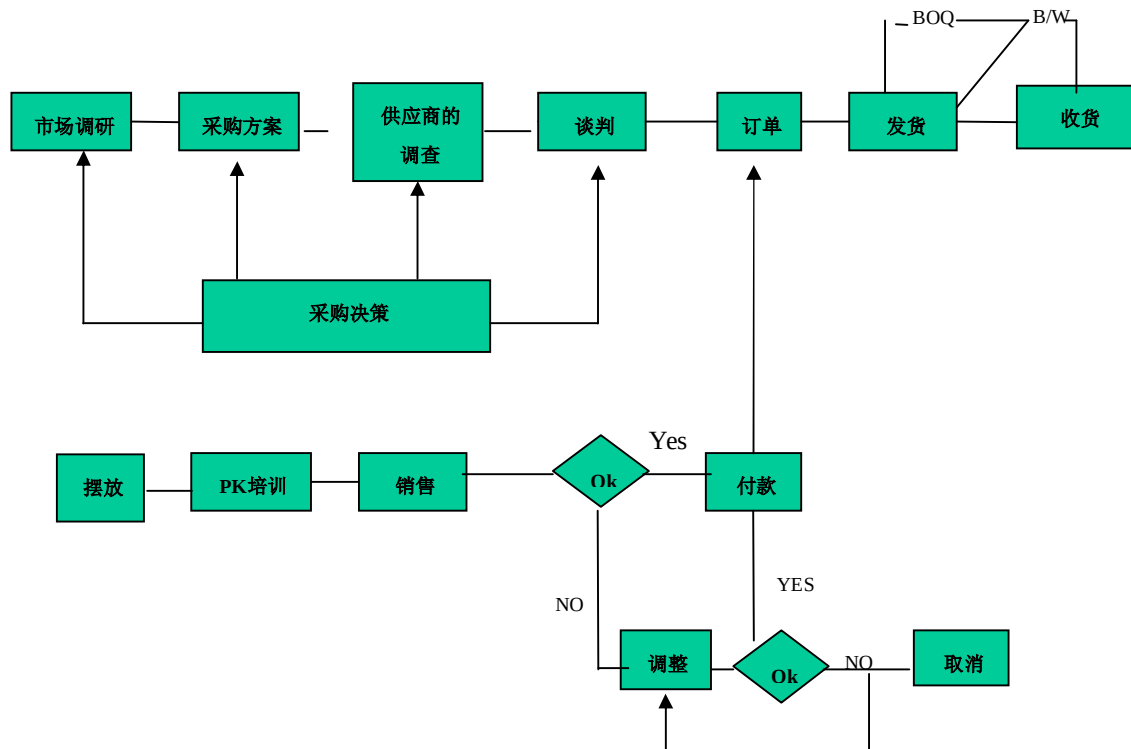
= 年销售额/5 = 250, 000, 000/5

= 50, 000, 000（五千万元）

(3) 周转率是 5，也就是说每 12 个月/5 = 2.4 个月所有库存周转一次，那么最大的库存量不应超过三个月的销售额。

第五章 采购中心的基本程序

这里我们用下图简单描绘采购工作的基本程序，然后逐一展开叙说。



一. 采购决策:

1. 采购决策是一个无限发展的过程,它与市场调研、供应商的调查是同步进行的,同时指导着采购工作的全过程。
2. 采购决策的内容:
 - (1) 本店的市场定位和顾客群定位。
 - (2) 品牌和供应商的选择及其所占的货架数,还有对应的首批订单的数量。
 - (3) 谈判的最理想条款和最低条款,主要考虑的是价格条款、运输条款、服务条款。
 - (4) 采购时间表包括什么时候与供货商签订合同、下订单,货物什么时候进店、上货架、摆货、开业等细节。

二. 市场调研

- 1、市场调研的目的是解决商店的市场定位问题,包括商品的构成、价格和顾客群定位。
- 2、市场调研的四要素
 - (1) 品牌:

要了解市场流行、畅销的品牌是什么,及其占市场销售的份额;还要了解不畅销的品牌是什么。
 - (2) 价格:

要了解品牌在市场上以什么样的价格销售,批零差价是多少,还有批零差价的稳定性。批零差价的稳定性在某种程度上也反映了品牌在市场上的竞争力。
 - (3) 顾客群:

要了解市场消费有哪些顾客群,占多大比率,最关心的是什么。
 - (4) 网络:

要了解供货来源，分销网络和付款方式。

3. 调研的层次与方法：

(1) 宏观市场的调研

- a. 研究分析目标行业的成功企业典范，如企业的发展，经营理念与模式及优势。
- b. 研究分析目标市场的容量、增长点、消费水平及生产力水平。

(2) 微观市场的调研

a. 外部市场调研

又称角色调研，指采购员通过不同角色的扮演，从各种渠道了解商品在市场上的来龙去脉，举例如下：

个人消费者的角色可了解到品牌、品质和零售价位。

装修队的角色可了解到货物的批发价、毛利率、货源及竞争对手。

发展商的角色可了解到货源并推算出成本。

供应商的角色可了解到进货和销售网络。

b. 内部市场调研

又称市场评价，主要通过下面 4 个方面来反映，内部市场是否良性发展并且在市场上具有竞争力。

(1) 顾客群的分析

分析了解顾客群的类别，所占比率及其消费能力。

(2) 客流量

主要反映在每天的成交单数和平均每单成交额。

(3) 销售

(4) 卖点

指特别吸引顾客光临的经营特征。一个商店是否有卖点是其在竞

争中得以生存的必要因素之一。

三. 供应商

仓储超市的供应商（**Vendor** 或 **Supplier**）是制造商（**Manufacturer**）或代理商（**Distributor**）。通过商店，供应商和顾客达成了商品和资金的交换。通过合作，商店对供应商的品牌和服务达成认知，供应商对商店的理念和管理达成认知；通过对商品的购买，商店了解顾客的要求，顾客对品牌和服务达成认知，顾客对商店的理念、商品结构、价格、服务和管理达成认知。商店根据市场和顾客群选择正确的供应商，并取得正确的配套价格和服务，再以正确的配套价格和服务卖出，使所有的消费者成为永远的回头客。

（一）供应商的调查

1. 调查的目的是为了了解合作伙伴

- a. 供应商的优势和强项及劣势和弱项，以便扬长避短。
- b. 平衡、协调、利用竞争性的供应商间的矛盾，有利我方。
- c. 适应、改造、驾驭供应商。

2. 调查方式

- a. 正面调查：指直接从供应商处获得的信息材料，以及通过行业查询，参观、谈判方式获得的信息。
- b. 侧面调查：指通过与其竞争对手和企业的下属人员的交谈了解供应商的弱点和问题。
- c. 延伸调查：指通过对制造商的销售公司，经销商和代理商的调查，了解供应商的状态和能力。

3、调查要素

（1）资信调查

- a. 企业的性质包括工商注册和税务登记。

- b.** 投资资金状况包括注册资金、固定资产、流动资金、设备技术来源及商标。
- c.** 信贷水平包括负责状况及资产比率。
- d.** 高层管理指企业决策人的学历、社会关系及资金等背景。
- e.** 企业文化的了解。

(2) 市场调查

- a.** 市场发育程度及各级消费评价。
- b.** 市场占有率及年销售额和供求状态。
- c.** 市场战略包括网络建立、管道、定价原则、广告、培训、售后服务和地域差异。
- d.** 经常评论的竞争对手的论点论据。

(3) 生产调查的目的是了解供货商的供货能力和水平

- a.** 原材料供求关系及渠道。
- b.** 技术设备与生产容量。
- c.** 人员素质和质量检测。
- d.** 生产更新和市场转向能力。
- e.** 仓储运输能力和条件。

(4) 调查的注意事项

- a.** 调查与反调查的公平性。
- b.** 在对我方不重要，但对对方重要的方面要敢于让步，以获得更大的利益。
- c.** 礼为上。
- d.** 据理力争。
- e.** 善于捕捉时机。

(二) 供应商的评估

对供应商的评估是为了了解什么样的供应商是我们需要的，及供应商的状况。

1. 基本条件

- a. 有市场（或潜在市场）、有竞争力、有畅销率、有毛利率。
- b. 有供货实力，既有丰富的品种、有安全的库存、有严格的供货时间。
- c. 能满足商品的整体档次要求及我方规定的最低条件和要求。
- d. 直接的供货条件。

2. 评估

(1) 体系评估

- a. 供货商的数量，管理原则是尽量控制供应商的数量。
- b. 供货商的区域是由消费文化及运输费用与价值比决定的。
- c. 市场和企业的发展水平。

(2) 成本核算指产品在哪里生产成本最低。这有时也影响了产品、区域设定。

(3) 档次评估是为了解决不同档次在商品构成所占的比率。

(4) 销售评估是为了解决供应商主次关系问题，要抓住重点厂家和 **SKU**，保证及时供货。

a. 保证及时供货原则：对于畅销产品，如果由于付款原因（东方不能按时付款或厂家要求更改合同等）而已造成或将造成缺货，各采购经理可以改变原合同规定的付款条件，以便厂家能够及时发货，保证畅销产品随时有足够库存或者至少要把缺货的时间减至最少。

b. 重点厂家原则：各采购经理可以根据每个厂家的销售额将部门内厂家分成四类：

级别	占 SKU 总数的%	占销售额的%
* A	10%	60%
* B	10%	20%
C	50%	15%
D	30%	5%

(*提醒: A、B 级别一定不能缺货, 搞好关系。A、B 两类为重点出访对象, 订货时如需调整数量, 应加大 A、B 类厂家的订货量)。

c. 重点 SKU 原则: 每个厂家内部都有好销和不好销的 SKU, 不好销的 SKU 中有些是必要的, 有些是可有可无的 (卖掉现有库存, 不再进货), 要区别对待。整个商店内所有的 SKU 也可以分成四类:

级别	占部门厂家总数的%	占销售额的%
* A	10%	60%
* B	10%	20%
C	50%	15%
D	30%	5%

(*提醒: A、B 级别一定不能缺货, 可大量进货。对于 SALE=0 个 SKU, 应尽最大努力与厂家换货, 直至退货)。

(5) 供货商的企业性质关系到供货商体系的质量, 理想合作企业是外商独资或中外合资企业。这类型的企业有先进的管理, 敏感的市场触觉, 雄厚的资金, 易于配合。

(6) 结算方式的评估关系到资金的安排。

(7) 质量的评估是为了解决产品结构的调整, 达成品种、配套条款、销售的最佳状态。内容包括供货内容、销售额与毛利率, 投资回报率和合作条件。

四、商务谈判

商务谈判谈的是供货条款、价格条款和服务承诺。

1、商务谈判十大要素

(1) 言谈举止

商务谈判时, 采购员代表的是企业的形象, 要注意穿着适合场合, 举止有礼有节, 言谈有教养。

(2) 充分的准备

包括名片和尽可能齐全的公司资料。

(3) 接触之前充分了解对方

(4) 侃价诀窍

a、 逼到墙角法，把价格侃到最低点，使自己处于主动控制谈判的地位。

b、 东拉西扯法，与对方谈我公司的实力、合作前景，及其它长期合作机会，使对方感到让利的必要性。

(5) 遇到谈不下去的情况，只能暂时停止谈判，想其它的办法，试图与对方交流感情，让对方进一步了解项目。

(6) 发生纠纷时，要保持冷静，抓住对方弱点，据理力争，争取主动，不能首先承认合作中由我方造成的某些失误。

(7) 就谈判内容做专业知识方面的准备。

(8) 设定目标，反复争取，坚持不懈。

(9) 熟悉合同条款，与供应商的合同一律采用我方合同，采购员必须把合同条款倒背如流。

(10) 严格遵守与供应商的各方面约定，例如谈判时间。

2、 谈判附带条款

(1) 要求产品的质量认证和各种许可

(2) 明确供货时间和交货地点。供货时间是指从订单得到供应商确认后到货到交货地点的时间。

(3) 明确运输责任、费用和方式。

(4) 要求提供培训、展示和广告。广告有两种形式。

a. 对主要供应商可要求 1% 的 **sale** 的广告费用。

b. 临时促销性质的广告要求。

(5) 规定最小订单的货值。

(6) 验收标准

(7) 退货条件

(8) 损坏补偿

(9) 大批量优惠

(10) 特殊定单，了解供应商是否接受特殊定单及最小定单和条件

(11) 托盘和垫格是否需收回

(12) 新店政策：在新店开业时，可要求供应商提供以下优惠

- a、 额外付款期 **dating**，通常比正常付款期延长 60 天。
- b、 折扣 **discount**
- c、 免费样品 **free sample**

(13) 付款条件和结算条件

- a、 款到发货 (**prepay**)
- b、 货到付款 (**down payment**)
- c、 承兑汇票 (**draft**)，是银行信誉担保的汇票，时间通常为 15 天至 180 天，价值不超过 1 千万元。
- d、 批结，指再次定货时，供应商要求结清上批货款，方予以发货。
- e、 经销 (**T/T**) 又称电汇，付款时间通常为 30 天、40 天、60 天、75 天和 90 天。这是最理想的结算方式。付款时间可参考公式：天数=365/周转率，根据实际情况与供应商商定。
- f、 代销 (**consignment**)，结算根据实际销售数量，优势是可利用供应商的货物和资金，缺点是成本提高。

(14) 信誉额度，指正常付款期内可拖欠的最多货款。在争取最大信誉额度时可参照公式：旺季期内的定单总值*1.5（安全系数）。

(15) 违约和其它，违约条款包括有效期和仲裁地点的规定。

3、 定货合同

谈判达成协议之后应立即签定合同。东方家园供货合作协议书如下：

供货合作协议书

本协议书是为建立东方家园有限公司供货商体系，由东方家园有限公司与供货厂商以中华人民共和国《经济合同法》为基本准则，经过友好协商共同确立。本协议书各条款所确定之双方的责任、权力、义务与利益，将覆盖东方家园有限公司与供货厂商今后签定的每一份商品交易订单，无论是原件、复印件或传真件，均应遵守本协议的各项条款的规定。

(一) 当事人双方

甲方：东方家园有限公司（以下简称甲方）

法定地址：北京市丰台区西三环南路 55 号

电话： 传真： 电子信箱：

开户银行： 帐号：

税号：

乙方： （以下简称乙方）

法定地址：

电 话： 传 真： 电 子 信 箱：

开户银行：

帐号： 税号：

上列甲、乙双方之法定地址及通讯号码即为协议双方法定通讯地址，
双方发生之一切有关业务联系，均以发到上列指定处为准：

1. 如上列内容发生变更，发生一方应在变更生效前 48 小时通知对方。
2. 如一方未按上列指定联络地址、号码向对方发送信息，由此产生的延误所造成的后果均由以生错误一方承担。

（二）资信证明

协议双方应向对方提供营业执照、税务登记证、注册商标登记证、法人委托书、专利使用许可证明及特殊商品和国家有环保要求等，衽生产许可证制度的生产许可证。

上述各项资信证明双方均应提示正本文件给对方验证，并充许对方影印存档备查，如有提供不实资料，一切法律后果和经济损失由制伪者承担。如发生伪冒、侵权行为所引起的法律责任和经济损失均由伪冒者承担。

（三）商品名称、规格、价格、包装率与最小批量：

由于甲方要求的是建立长期、稳定的供货体系，而能够稳定、大量地销售产品也能够给乙方带来最大利益，经协商乙方将以优惠价格向甲方提供以下产品。

商品名称 型 号	规 格	单 位	单 价	包装 及包装率	最小订 货量	最低发 运量	交货 周期

此价格为出厂价 / 到甲方仓库价

（四）价格优惠政策

1. 乙方同意如果在商品装运前，供方已将价格下调到低开协议书价格规定时，则协议书规定价将随之下降至此时的价格。
2. 乙方如拟提高协议书规定商品价格，必须提前 60 天以书面形式通知甲方；若提价被接受，甲方将签发一份注明生效日期的书面确认书给乙方。否则，对于商品实际价格超过订单价格的部分，甲方将不予支付。
3. 乙方为鼓励甲方促销其产品，同意在甲方的年购买总量（总额），达到（万元）时，按年购买总价值的 % 返还利益给甲方，这项返还从甲方应支付乙方的货款中抵付。
4. 当甲方为营销需要而组织特殊促销活动时，乙方将给予某些商品一次性价格折扣，以示对甲方的支持。具体品种和折扣率另议。
5. 乙方为支持甲方多开新店，当甲方每一新店开业的第一批商品给予一次性优惠，品种和折扣率另议。

（五）订货确认书

甲方将依据销售的需要，定期向乙方下达订货确认书，以确定每一批次向乙方实际购买商品的数量。订货确认书见（第 22 页）。此确认书为本协议的延伸和实施，并受本协议的制约。

乙方收到确认书后，如不能有关按有关内容执行，需在 48 小时内通知甲方（遇周六、周日、节假日顺延）如在此时间内未提出异议，则视为同意。

（六）质量证书及检验标准

乙方应向甲方提供其产品所执行的产品质量检验标准，其中包括国家标准、部颁标准及企业标准；并出具有效的省、市级质检机构的检验报告。所有产品应具有出厂检验合格证。甲方有权对产品质量进行复检，如复检不合格甲方有权退肥货并追索连带经济损失。

（七）包装

- 1、产品应以适宜销售的数量和规格尺寸进行内包装，内包装外侧应用中文标出产品名称、规格、型号、等级、花色、必要的使用说明、警告标识以及生产厂名称、地址、电话等。
- 2、产品应具有相应强度的材料和适宜搬运的规格尺寸进行外包装，外包装上应标明码放层数等注意事项，并标明产品名称、规格、型号、等级、花色以及生产厂名称。
- 3、产品应尽可能使用托盘或格垫进行集运包装（托盘需回收的请注明）。
- 4、乙方应积极申请成为中国商品条码系统成员，并在商品包装上印刷或粘贴商品条码。

甲方将要求乙方在产品上粘贴甲方专用条形码，条形码由甲方提供，由乙方按甲方要求的部位正确粘贴。

（八）损耗与补偿

由于产品在正常运输、搬动中亦会造成破损消耗，经双方协商财同意：按订单量的 % 作为正常损耗的补偿，由乙方按订单的 10%发货，或由乙方按实际发生数量，在不超过订货量 10%的限额内给予补偿（或冲抵应付款）。

（九）促销宣传与售前、售后服务

1. 为充分利用甲方的销售场地宣传乙方的产品，甲方将提供给乙方一指 定位置供乙方展示产品性能、使用说明、维护保养常识等。展板的设计、制作、安装及相应的费用由供货商承担。
2. 乙方如备有发放给消费者的印刷品，需在供货时一并提供给甲方，由甲方及时散发。如宣传品有不实之词或与法律相冲突，乙方应承担全部责任。

- 1) 甲方将利用促销广告、导购资料等进行宣传，乙方若拟利用这些媒体制作广告可向甲方提出，并提出艺术构思、规格说明及乙方形象标记等资料，任何广告制作需经双方认可。
- 2) 为了有效地向顾客提供优质服务，乙方有义务对甲方人员进行产品知识的培训，包括：产品特性、使用、安装、维护知识及产品质量保证、包修、包换条件等。
- 3) 乙方为顾客提供如下售后服务：

(十) 运输与保险

- 1、乙方保证按订单所确定的到货日期将产品运达订单指定的地点，提前或延后不得超过二天。如需分批交运时，应在运输单据上注明。
- 2、运输方式为：公路运输、铁路运输、公铁联运、公路海运联运、空运。本协议确定之运输方式，非经双方同意不得变更。
- 3、乙方应对所付运的产品按订单价格的全值投保并支付保险费。在结算货款时将运、保费单据附于同批商品发票后面。
- 4、凡乙方投保《产品质量险》或《产品责任险》的，乙方同意递交本协议书的副本给保险公司，并由保险公司递交给甲方一个保险证明，说明保险内容及保险效期。如有变更或不再续期，乙方应在到期前进 60 天通知甲方。

(十一) 验收

- 1、在商品按订单规定条款完好运抵指定交货地点并由甲方接受前，依法其所有权或监督权并未转移，故甲方对商品不承担经济责任。对于与订单不符的商品、装箱单与货物不符的商品，外包装破损造成货损的商品，质量未达到标准的商品甲方有权拒收。为了减少损失，甲方可代为保管，保其货损和由此产生的运输、装卸、仓储等项费用由乙方自付。若乙方在两个月内尚不能妥善处理，甲方有权将之拍卖，拍卖所得偿付相关费用后，余额返还乙方。
- 2、甲方对完好接收的商品应及时签发收货凭证给乙方，以便乙方记帐、结算。

(十二) 索赔与退货

1. 由于产品质量未达标而造成甲方及甲方顾客之经济损失和连带经济损失。甲方得向乙方索赔。
2. 由于一方违约而给对方造成损失者，受损失方得向对方索赔。
3. 由甲方或甲方顾客所发现的不合格产品，甲方都将提示给乙方并有权退货。

(十三) 结算与单据

- 1、双方约定结算期为商品自甲方验收日起 30 天、60 天、90 天付款。
- 2、乙方处理结算时应提供：
 - (1) 与订单相符地商业发票
 - (2) 正确无误地正本增值税发票。
 - (3) 运费及保险费单据。
- 3、甲方根据付款期于每月 10 日、25 日、支付货款，迟于 25 日的将在下各月付款时间支付。
- 4、付款方式为汇款 / 银行转帐 / 银行托收。
- 5、乙方为支持甲方增开新店，同意甲方对每个新店的第一批商品延期支付货款 天。

(十四) 免责

由于自然灾害或战争等人力不可抗拒的因素导致一方或双方不能履行协议条款的可免除违约责任，但必须在事件发生 12 小时内通知对方，并提出延期履约的计划。如果一个月内不能恢复履约，则双方需重新研议本协议。

(十五) 争议的解决

- 1、在本协议执行过程中双方若发生争议应循友好协商途径解决。
- 2、如若协商破裂时在北京市法院诉讼解决。
- 3、双方同意在守约方向违约方追索自己的权益时，违约方亦应承担由此产生的相应费用。

(十六) 协议生效与取消

- 1、本协议自签署之日起，即产生法律效力。
- 2、本协议的条款非经双方同意不得修改与取消。
- 3、本协议有效期 年；到期前三个月双方应通过协商决定协议书延期，修改或

终止 2。

4、本协议包括正文和一份附件。

5、本协议正本一式两份，甲、乙方各执一份，副本由双方根据工作需要复制正本，副本具有同等效力。

4、本协议在中华人民共和国北京签署，应受中华人民共和国有关法律约束。

5、因本协议项下事宜产生的争议，尽量由双方协商解决，协商未果时在北京市相应法院诉讼解决。

东方家园有限公司（盖章）

供货厂商（盖章）

企业代表签字：

企业代表签字：

年 月 日

年 月 日

供货厂商确认书

部门# 厂商编号

确认书自签订协议起开始执行

厂商名称

广告合作/推销补偿

统一号码/委员会

☐是 您是否提供广告合作或推销

注册名称/号码

☐否 补偿？若提供写明具体安排

公司联系人

大批量采购折扣

职务

☐是 您是否提供折扣？若提供请

地址

☐否 说明

邮编

特别订单

电话号

☐是 您是否接受特别订单？

传真号

☐否

产品名称

免费展示样品数量 种 个

类别

运输托盘收费

付款条件

☐是 金额¥

折扣--在适当口内划√并填数额

☐否

☐ 提前付款折扣 %

产品责任保险

☐ 残次品补偿率 %

☐是 您是否已投保产品责任险？

新开业商店补偿优惠条件

☐否 若是, 请附保险证书复印件

电子数据交换抽象 (EDI) _____

折扣 _____ %或金额¥ _____

☐是 贵公司是否具备电子数据

免费促销品 _____

☐否 交换能力

我已阅“供货厂商确认书”及“合作协议”, 并同意上述条款作为东方家园有限公司未来贸易的基础。

供货方开户银行: _____

东方家园有限公司 _____

供货方银行帐号: _____

东方家园银行帐号: _____

供货方负责人签字: _____

采购副总裁签字: _____

职务: _____

采购经理签字: _____

日期: _____

日期: _____

五、订单

<一>SOQ

1、本质

SOQ 全称 **Suggested Order Quantity**, 是依据采购参数和销售历史, 由计算机自动生成常规的补货报告。

2、生成原理

- (1) 周转率=年销售总额/库存总额
- (2) 8周销售历史=8周销售总单元数/8
- (3) 平均库存可供销售的周数=52/周转率
- (4) 订货周期=平均库存可供销售的周数+安全周数 (由供货时间决定)
- (5) **SOQ**=前 8 周的平均销售量*订货周期-定货时库存数-已定货的数量

3、生成条件

- (1) 在系统中是动销 **SKU** (**Active SKU**)
- (2) **Rate=SOQ/8** 周的总销售额*10>0.2

<二>订单

1、生成条件

订单的生成必须满足 **SOQ**, 最小订单和整包装。

2、内容

包括 **SKU** 号、产品名称、厂家规格、型号、包装、单价（最小可销售单元的价格和数量）。

3、制作订单须知

(1) 在给第一次为我方供货的厂家制作订单时，需将《制作订单申请表》各项内容填满，以便将厂家基础资料、数据输入计算机系统。

(2) 要求补货时需填清厂家名称（或厂家代码）、**SKU** 码及订货数量。

(3) 若自某份订单起供货价格开始变化，则制作此份订单时，除填写《申请表》外，还需填制《价格变更申请单》，以修改系统内原存价格；若只某份订单执行与系统不同的价格，则除在《申请表》进价栏写明不同价格外，还需注明“促销价”、“一次性优惠”等字样。

(4) 如要求协调部完成订单后直接发给供货商，请在《申请表》上注明，并写清方式（传真或邮寄）及联系人。

(5) 申请人须在《申请表》左下角签字，商品部人员补货需经商店副总以上领导签字同意。

4、附《制作订单申请表》、《价格变更申请》。

<三>订货计划

指每季度采购向供货商下达的订货计划。它是为了使畅销产品在无销售历史的情况下，在任何时候具备充足库存的订货计划。在制定订货计划时要考虑三个方面：**(1)**销售历史**(2)**销售指标**(3)**销售趋势

例如：某 **SKU** 的季度供货数量的计算公式如下：

$$Q_{sku} = S8/8 * \text{销售指标系数} * \text{销售趋势系数} * \text{季度总周数} + S8/8 * (4 - kw) - (Q_{oh} + Q_{oo} + S0Q)$$

Q_{oh} = Quantity on hand

Q_{oo} = Quantity on order

<四>常规补货

1、我们说的常规补货指 **SOQ** 和供货计划。

2、考核常规补货的标准是动销现货率 (**In stock Position**) = 库存为 0 的 **SKU(Active)/SKU(Active)**。动销现货率指系统中 **ACTIVE SKU** 处于缺货状态的百

分比，不得超过 **6%**（参考指数 **HD<4% HW<6%**）。

3、系统维护是为了维护系统的准确性。准确的系统是进行正确决策提高工作效率的依托。系统不准确，可能表现为以下几种情况：

- (1) 成本和零售价不准确，将直接造成销售损失。
- (2) 销售历史不准确将影响采购决策、**SOQ**、订货和付款，以至直接或间接影响与供货商的合作及销售的顺利进行。

<五>特殊订单

1、特殊订单流程图（附页）。

2、特殊订单的收货

特殊订单收货时，要注意不可使商品进入商品部，收货部应同时通知采购中心和特殊订单部到货情况。

- a、有 **SKU** 号的订单，收货员收货时不贴 **SKU** 号，但要进行系统录入。
- b、无 **SKU** 号的订单，收货时不进入系统录入，由特殊订单部制作目录，上报金库。

<六>RTV 运行办法

1、RTV 的类别

- (1) 采购和供货商共同确认的产品质量问题；
- (2) 商品在店内销售之前超过保质期；
- (3) 双方从增进合作愿望出发，对滞销商品的退换；
- (4) 解除合同退货。

2、RTV 运作程序

- (1) 所有退货条款和双方间的运作方式由采购和供货商确定，并明确写入有效合同。
- (2) 上述四种类别的退货和其它特殊情况的退货由商品部经理或采购经理提出，并填写申请表，经双方签字确认，**RTV** 始发运作。
- (3) **RTV** 工作文件涉及的运作对应如下职责：
 - a、采购负责联系供货商，按合同约定，具体确认 **RTV** 的时间表和实施办法，并最终填写申请表上的退货时间，办理付款事宜。
 - b、商品部负责按 **RTV** 申请表和系统提供的退货清单（库存报告），从货架中核查退货品种、数量并整理包装商品，整齐摆放于托盘，并送往收发货部。在实施退

货到收发货区前的 **24** 小时内，一般不再销售将要退货商品；如遇特殊情况，应重新修改清单以供收发货部验收参照。

c、收货部参照退货申请表，查收退货商品并填写退货清单，完成系统退货。

d、采购商品后勤部、采购部与收发货部配合，应在申请退货时间的 **48** 小时内发送退货商品出收发货区。

e、供货商以书面形式向我方采购确认的销毁由收货部在做出系统退货后，处理销毁。

(4) 其它事项

a、在采购和商品部确认退货后，商品应在 **72** 小时之内送往收发货部，另在 **72** 小时内完成退货。

b、由于退货而发生的运输费用由商品后勤部根据采购与供货商的协议具体办理。

附：**RTV** 申请表、 **RTV** 商品清单

<七>销毁商品的处理

指破损的、即不能再销售又不能退回厂家的商品。

- 1**、每周五早晨商品部把需要销毁的商品从部门里清理出来，并填写销毁商品清单，把商品集中放在大型出口收银台。（负责人：商品部经理）
- 2**、收货过程中，发现有破损商品，如能请厂家带走，不做收货为最好；否则，按送货数量收货后，如属于销毁商品范畴，立即填写“销毁商品清单”、收货完毕后，将商品与清单都与商品部进行交接，由收货部对需销毁商品进行集中处理。（负责人：收货部员工）
- 3**、检查商品与清单是否一一对应，并确认商品部是否均有需销毁的商品。（负责人：防损部员工）
- 4**、在收银台做这些商品的零折价销售，即对清单上的 **SKU** 逐一地做 **100%**折扣的操作，分部门打出小票，与“销毁商品清单”订在一起。（负责人：收银部经理）
- 5**、与保安人员一起把商品销毁。（负责人：防损部员工）
- 6**、销毁清单整理后，报送商店总经理。（负责人：前台总经理助理）
- 7**、每半年一次把销毁商品清单报送公司总部、采购部。（负责人：商店总经理）

六、收货操作程序

（一）正常收货程序：

1. 当采购员下订单后，由采购支持部向收货部电话下达预到货通知，通知内容：厂家名称、供货商号、预到货日期。
2. 当厂家发货前，厂家应由电话或传真的形式与收货部预约，以便收货部安排收货通道和收货门。如果由承运商运送（中集），承运商也应与收货部提前预约。
3. 当货物运抵时，收货员从文员处得到收货授权书，并根据厂家提供的运单、出库单等单据查收货物，认真填写收货授权书的每一个项目，如有与厂家提供的运单不符：如型号不符、数量不符、有损坏等情况，必须在厂家的运单、出库单等单据上写明情况，并在收货授权书中注明，并要求厂家在有关单据和收货授权书上签字。
4. 当货物查收后，收货员向文员申请打印条码，各部条码粘贴完毕，将货物送到商品部，并要求商品部签收。
5. 将收货授权书及其单据钉在一起，转给收货文员，同时填写收货报告。收货文员进行录入，并填写所到货通知备忘录中收货日前栏，以做备份。
6. 收货授权书及单据必须在录入工作完成后的转天上午 **9:30** 前送到采购支持部，以便支持部以传真的形式将收货授权书及有关收货情况告知供货商。
7. 当采购支持部将有关传真发出后，收货授权书及其单据将交到财务中心以备付款用。另复印一份收货授权书交各部门采购经理，以检查厂家是否按订单要求发货。

（二）特殊情况的处理：

要求采购部必须在货物到达前发出定单，如有极特殊情况告知收货部。

1. 先到货，后下订单。收货员根据厂家提供有关单据并将收货情况在无订单收货单上填写清楚，并签字盖章，其形式如下：

无订单收货单

供货商名称：

收货日期：

SKU#	产品名称	型号	单位	收货数量

收货人：

商品部：

如是承运商送货，认真填写无订单收货单尤为重要。完成收货后，由文员通知收货部、支持部必须在 **24** 小时之内补下订单，以备文员打印收货授权书，将收货情况填在补下的收货授权书中，同时将无订单收货单作废，其它程序如第一条。无订单的案例必须减少到最低，以至杜绝。

2. 无 SKU 现象，供货商送到货物如与订单不符，收货部与采购部接洽后有权拒收。如采购部认为可以接收，必须在《无 **SKU** 货物单》上签字。对于无 **SKU** 的货物，将滞留在收货区内严禁进店，收货员除做正常收货外，必须将无 **SKU** 的货物填写在《无 **SKU** 货物单》上，此单格式如下：

无SKU货物单

供货商名称：

收货日期： 年 月 日

产品名称	型 号	单 位	收货数量

收货人：

采购部：

文员必须在收货当日将无 **SKU** 情况告知采购部，采购部必须在 **48** 小时之内补上 **SKU**，并通知收货部。在补上 **SKU** 之前，此次收货不做录入，也不转给采购部，直到补 **SKU** 工作全部完成，文员才做正常录入及其它程序，同时将《无 **SKU** 货物单》作废。因此采购部必须尽快做好补 **SKU** 工作，否则因此造成的延误，收货部概不负责。

（三）采购中心：

- 1、要求供货商尽可能按照订单发货，如订单上产品型号（规格）、价格、数量及内包装数量等发生变化，供货商及时通知采购经理修改订单。

- 2、要求供货商随时附装箱单，装箱单上注明订单号码，及若有未送商品以后是否补送的说明，例：“余货不送”或“余货补送”。
- 3、一份订单第一次和最后一次送货时间相隔不得超过 **10** 天（如有特殊情况须由采购经理提前向 **MST** 帐务员说明），**MST** 帐务员负责于订单最后一次到货后第 **10** 天关闭该订单。
- 4、如有来货与装箱不符情况，需于 **3** 天内通知供货商。
- 5、如发现收货成本有误，需及时通知计算机中心修改订单成本。

（四）收发货部：

- 1、负责货到后根据装箱单上的订单号码打印出“收货授权书”，并根据订单和装箱单收货。无订单及装箱单须通知采购部补办方可收货，采购中心需于接到通知后 **12** 小时内办妥（最迟不得超过 **24** 小时），否则收货部有权拒收。
- 2、如发现来货与装箱单数量不符，需在“收货授权书”上加盖“单货不符”印章。
- 3、“收货授权书”（采购部联）于收货后 **24** 小时内转采购协调部帐务员。
- 4、未作收货之商品不得进店销售。
- 5、如发现有收错订单、数量、型号等现象，负责交由计算机中心进行调整。

（五）计算机中心：

- 1、根据采购中心、收发货部运作情况，在技术上予以指导。
- 2、尽可能将本部门影响 **AS400** 系统运作速度的工作放在非收货高峰时间进行，或提前通知收发货部，以便提前打印出即将收货的“收货授权书”。

七、摆放、展示原则

摆放指 **LAYOUT**，**PLAN-O-GRAM** 和 **DISPLAY**。

- 1、每一个 **SKU** 必须在此 **SKU** 摆放位置相关的地方进行展示。
- 2、展示内容包括：产品名称、功能、如何使用及价格等。
- 3、价格标签上必须注明：牌名、产地、名称、**SKU** 价-格、规格型号等。

八、销售

<一>销售计划与库存管理

- 1、销售计划的依据是（1）销售率（2）销售指标（3）其它综合性因素（不可预见性）。
- 2、销售计划的期段性是 **4、4、5** 周。
- 3、销售计划的内容包括销售额、毛利率和库存水平。销售额与销售历史、趋势和指标

有关，毛利率与供应商价格变化有关，在无法完成销售指标的情况下，可以适当降低毛利率，一般在 **1-5%** 之间。高的销售必须以高的库存水平来维持。

- 4、存货状况：不好销的产品的库存比率是衡量销售的标准之一。

公式：系统中处于 **IN** 状态的 **SKU** 总量/全部 **SKU** 数量

- 5、期段库存=全年销售指标/目标周转率*期段日均指标/全年日均指标

一般控制在 **5%** 左右到 **10%** 之间。

- 6、新品引进率=新引进 **SKU** 数量/所有 **SKU** 数量

一般不宜超过 **5%**

- 7、盘点的目的是为了了解经营利润，清点财产；发现系统和实质的差异并对造成差异的环节实行改造工作，从而减少损失，提高资产回报率；维护系统保证经营对系统的依托。

- 8、负库存的调整

- (1) 每周二打出 **Active SKU** 负库存报告，发给各商品部。此时库存为前一天晚上销售结束、收货结束后的系统库存。商品部 可以分两周完成，即第一周 **21-25** 部，第二周 **26-31** 部。
- (2) 在晚上尽量没有销售的情况下盘点，并分析出产生负库存可能的原因。
- (3) 周三早上把报告交到电脑室，电脑室进行系统库存调整，最后报告存档。

- 9、配套采购和配套销售

- (1) 配套采购的目的是通过空间、价格、毛利率、大类、子类和 **SKU** 的配套产生最高毛利金额。配套以对产品和供应商进行调整为手段，配套指部门产品的配套和其它部门产品的配套。
- (2) 配套销售应注意的几点
 - a、提醒顾客配套，告诉顾客还需要什么。
 - b、推荐顾客只买对的，及价格档位和多少数量。
 - c、培训顾客如何配套，启发顾客思考，明白配套原理。

第六章 MST 工作规程

一、 供货商和商品单项的数据库建立与维护，目的是支持订单和付款及对供货商的综合分析。

（一） 新的供货商和商品单项的数据录入要求在订单制作之前完成。

A. 新厂家

要求准确录入供货商名称（全称）、地址、邮编、电话、传真、联系人、付款方式、合作币种、帐号、税号。

B. 新增 SKU

要求采购经理认真填写《制作订单申请单》中各项内容，做到准确无误，录入人员逐一输入到系统。

（二） 关闭供货商和 SKU

A. 关闭供货商

要求采购经理填写申请单，并经采购负责人签字后，交由 **MST** 处理

B. 关闭 SKU

采购经理提出关闭要求，并注明关闭性质（暂时不做订单或永久性取消），交由 **MST** 处理。

（三） 供应商的综合分析

如按部门、区域、合作方式等对供应商进行综合分析，为采购负责人在做采购决策时提供科学依据。

二、 订单的制作

（一） 订单录入

常规补货可由采购经理在《制作订单申请单》中直接填写 **SKU** 号码及订货数量，或直接在 **SOQ** 报表上填写数量（注意进货单位），交由 **MST** 制作订单，对于新添的 **SKU**，一订要求采购经理认真填写《制作订单申请单》方可录入。订单录入要求准确、及时。

（二） 订单的登记与存档

所有订单要求登记并存档。登记包括订单号、制作日期、供应商、经手人签名、到货状况，以备查核及采购经理查询。所有订单要求存档并附上相关资料如《制作订单申请单》和 **SOQ** 报表。

（三） 所有订单必须复印一份给采购经理，并每天分两次通知收货部制作订单的编写及其

厂商编号。

（四） 关闭订单的规订

订单收货后，如有部分货物未收到，且供货商不会就此份订单送货，可交由采购经理助理或 **MST** 人员将此份订单关闭，以免部分货物仍在系统中处于订货状态，影响 **SOQ** 数据的准确性。

（五） 关于价格变更的规定

任何价格的调整需填写《价格变更申请单》，或在计算机打印的价格单上修改，要求字迹清楚，不同厂家分开填写，并经采购负责人签字后，交由 **MST** 进行修改。

进货价格的调整需于制作订单之前进行，如订单收货后要进行成本的调整，需在原订单上修改，交由计算机部门调整。

零售价格的调整，应同时注明打印何种价格标签（大、小或手写），商品的单价及产地。**MST** 工作人员在完成系统内价格的调整后要及时填写《价格变更通知单》（指零售价格的变更），通知电脑室核查，并由电脑室通知商品部进行标签及标识的更换。

三、统计报告

（一） 每天上午到电脑室领取前一天销售报告，一式二份，一份交由中心总经理，一份存档，各部门具体销售情况分发给各采购经理。

（二） 月销售报告

计算机中心每月订期将各供货商产品在我店销售情况拷 到 **I** 盘，由 **MST** 打印代销月结厂家的销售清单，作为其开具发票结款的依据。

也可以根据要求做经销厂家销售情况的查询。

（三） 各种销售排名

计算机部门按月或不订期地打印销售排名，由 **MST** 复印给各部门采购经理。

（四） 订单统计报告

每月打印一份，报中心总经理及各采购经理。

（五） 收货统计报告

每月一份，计算机部门订期拷到 **I** 盘，由 **MST** 负责打印，报中心总经理及各部采购经理。

（六） 销存比报告

由 MST 报中心总经理，并复印给各部采购经理。

四、合同管理

合同一式四联，采购经理填写后，第一联做为存根备查，其余三联交由供货商签章，并将第二联“财务中心”及第四联“采购中心”返回 MST，MST 负责将第二联转交财务中心，第四联存档。

五、对供货商的规范

明确对供货商在供货、运输、开发票等方面的要求，以便适应系统的要求，并提高与供货商合作的效率，避免冲突。

附：供货商必读

六、筹备供货商洽谈会

- (一) 查找供货商资料，将邀请函发出，打印邀请清单。
- (二) 根据邀请清单跟踪回执情况。
- (三) 安排住宿、车辆、布置会议室。
- (四) 会务服务。
- (五) 整理会议资料，并存档备查。

七、与其它部门的协调工作

- (一) 与财务部门的协调工作
 - 1. 协助财务部进行对帐。
 - 2. 检查供货商开具的增值税发票，要认真进行检查，合格的及时转交财务中心。并填写转对发票清单（包括发票号、供货商名称、订单号、金额、经手人签名）。
 - 3. 每月向财务部索取供货商付款报告，并上递采购总经理。
- (二) 与计算机中心的协调
 - 1. 根据采购中心总经理或经理的要求，订期或不订期要求一些统计报告。
 - 2. 协助和参加计算机中心的培训。一是自身的培训；二是采购员的培训。
- (三) 与收货部的协调

- 1、协助采购经理向收货部说明供货商或某些单品的收货要求。
- 2、退货时，向收发货部转交退货清单和退货申请，以便他们对商品进行清点退还供应商。
- 3、收货数量不符或商品破损，由 **MST** 把收货不符报告传真供应商。

（四） 与商品部的协调

1. 商品部在销售过程中发现关于商品的问题，应协助予以解决，例如：质量问题，及时反应给采购经理和供货商，商品 **SKU** 号、**UPC** 码、销售单位、字母关系等相应的问题，予以查询、修正等。
2. 与供货商联系理货员产品知识的培训事宜。

（五） 与运输部的协调

采购在与供应商协调后，认真填写《运输计划单》，由 **MST** 转送运输部，并跟踪落实情况。

八、办公室事务

（一） 信件收发

（二） 样品管理

- a. 不可销售的样品，订期进行销毁
- b. 可销售的样品，进行记录，订期转交商品部进行销售。

（三） 供货商来访接待

在采购经理外出或新供货商上门推销时进行接待，了解来意，记录大概情况，引见相关人员。

（四） 内部公文的影印、传达及查询

九、信息管理

（一） 生产厂商资料的收集与整理，无论从何途径收集到（报刊、杂志、邮件、展览会、采购经理提供、公司其它部门推荐等）资料，**MST** 要按部门进行登记，并按编号顺序整齐摆放，采购经理可随时查阅。借出要履行签字手续。

（二） 顾客需求信息的收集

- A. 来店购物顾客填写的《〈顾客需求反馈表〉》，每天订期收取、登记，并转告相关采

购经理。

B. 市场推广部提供的信息，应及时记录，转告相关采购经理。

第七章 采购人员考核奖励办法

一、建立采购人员考核奖励办法的目的

建立采购人员考核奖励办法的目的是从机制方面理顺公司利益与采购人员利益的一致性，较好地调动和发挥采购人员的积极性、主动性与创造性。使公司商品结构最大限度地与市场需求相贴近，尽可能全面满足消费者的需求。在与供货商的合作方面，争取合作条件最优，保证公司经济效益的逐步改善和稳订提高，为连锁店的陆续开业打下良好的基础。

采购人员在努力工作的过程中，除工作能力与业务水平不断得到锻炼提高外，个人报酬水平也应随主观努力程度相应有所提高。

二、对采购人员下达的考核指标

（一） 销售额

下达和考核的销售额指标包括由系统提供的销售额和特殊订单中由系统外提供的“无 SKU 销售额”（特殊订单中“有 SKU 销售额”已包含在系统提供的销售额中）。包括市场推广部利用采购协助形成的销售额，但不包含市场部自行安排采购货源形成的销售额。

（二） 实际毛利率

下达和考核的实际毛利率=
$$\frac{\text{销售收入} - \{\text{销售的国内购进商品成本} + \text{销售的进口商品成本 (CIF 价部分)} + \text{销售的进口商品应负担的关税、增值税} + \text{进货运费}\}}{\text{销售收入}}$$

1、“实际毛利率”公式中的指标含义

（1） 销售收入。包括一般商品销售收入和特殊订单销售收入及协助市场推广部组织货源形成的销售收入。

（2） 销售的国内购进商品成本。指与已经实现的销售收入相配比的国内购进商品进货成本。

（3） 销售的进口商品成本（CIF 价部分）。进入系统的直接进口商品进货成本只相

当于 **CIF** 价部分，不包含关税和增值税。

(4) 销售的进口商品应负担的关税和增值税。和“销售的进口商品销售额”相对应的“销售的进口商品成本”应由两部分构成：

其一，是销售的进口商品成本（**CIF** 价部分）；

其二，是销售的进口商品应负担的关税和增值税，此处是指第二部分。

(5) 进货运费。指购进商品所发生的运费。

2、“实际毛利率”与系统提供的“名义毛利率”的区别及进行调整的原因。

(1) 姑且将系统提供的毛利率称之为“名义毛利率”。

(2) 区别：

① 销售额口径不同。

系统提供的销售额不包含“无 **SKU** 商品销售额”，和协助市场部组织货源形成的销售额，而“实际毛利率”中的销售额包含此两部分销售额。

② 系统毛利率不包括“销售的进口商品应负担的关税、增值税”和“进货运费”两项内容，而实际毛利率中包含上述两项内容。

(3) 将系统毛利率调整为实际毛利率下达和考核的原因。

① 由于“销售的进口商品应负担的关税、增值税”属于进口商品成本的组成部分，不包含此部分的毛利率是不完整的。而且存在着通过调整国内购进商品和直接进口商品结构形成对系统毛利率的人为影响，使“名义毛利率”提高而“实际毛利率”不变，甚至发生反方向变化的可能性。

② “购进商品运费”计入销售成本的原因是，进货运费有两种负担方式：

其一，“运费已包含在商品买价之中（价内运费）”，形式上是“北京交货价”。此种条件下的运费构成进货成本，进入系统，销售成本中也包括运费。

其二，“运费不包含在商品买价之中（价外运费）”，形式上是“供货商处交货价”，此种条件下运费不构成进货成本，不进入系统，销售成本中也不包含运费。

为了保证考核口径的一致性，避免人为因素对毛利率的误导，“购进商品的运费”应形成对销售成本的影响和对毛利率的调整。

3、数据来源

(1) “有 **SKU** 商品销售额”、“有 **SKU** 商品成本”来自于系统；

(2) “无 **SKU** 商品销售额”、“无 **SKU** 商品成本”来自于财务中心的帐务记录；

(3) “销售的进口商品应负担的关税、增值税”来自于财务中心的帐务记录;

(4) “进货运费”来自财务中心和运输部门的帐务记录。

(三) 商品平价率

商品平价率指标以“同样的商品不高于北京地区其他单位的正常零售价”为考核标准,以消费者有无价格投诉,这种价格投诉能否成立作为考核依据。

我们已向社会承诺我公司商品的平价属性,并对此承担相应的责任,从根本上说“商品的平价属性是东方家园的经营理念 and 特色的重要标志之一”,因此,应从考核指标方面对此进行规范。

(四) 系统数据维护正确率

订货是商品流转的起点,是系统数据处理过程的基础环节,正确的订单成本是系统真实反映商品进、销、存状况,准确计算销售收入、成本、毛利额、毛利率等经济指标的基础,此环节一旦出现错误,将导致进、销存各环节一系列的错误,事后的调整无法纠正全部错误,反而会带来新的问题,直接影响公司的管理与核算工作。

因此,应从考核指标方面对此提出要求。

(五) 付款限额

本期付款限额=前期销售额-前期实际毛利额

付款限额包括的范围是:

- (1) 国内购进商品发票票面的付款;
- (2) 国内购进商品支付的运费;
- (3) 进口商品的发票票面付款;
- (4) 进口商品支付的关税、增值税。

采购人员在付款限额的范围内,按经、代销合同约订的付款条件申请支付货款。不得申请超付款限额付款。

付款限额可以累计使用(限前月未用之付款限额可在今后月份申请使用)。

三、费用定额控制办法

(一) 费用定额中的“费用”所包括的范围:

- 1、 采购人员的差旅费用；
- 2、 采购人员的交际应酬费用；
- 3、 采购人员的电话和传真费用。

（二）费用定额的概念

费用定额是与销售额、毛利率相关的费用控制指标。

费用定额=实际完成的销售额×实际完成的毛利率×核订下达的费用率

（三）费用定额管理办法

采购人员只能在费用定额的范围内，按照我司差旅费、交际应酬费等费用开支管理办法规定报销费用。费用定额减除实际报销费用后的余额归己，年终一次性结付给采购人员；超支部分个人自理，公司不予负担。

某月份费用定额=累计完成的销售额×累计完成的实际毛利率×费用率-至前一个月份累计已支出的费用额

（奖励办法实施的第一个月，参照前一个月的销售额、毛利率作为确订该月费用定额的依据）。

（四）“费用率”的来源及说明

费用定额中“实际完成的销售额”、“实际完成的毛利率”指标的来源前已述及，“费用率”指标的来源是：

费用率=某部上年开支的采购人员差旅费、交际应酬费、电话、传真费/（该部上年实际销售收入×实际毛利率）×修正系数
修正系统数设置的原因是：

- 1、以开业第 1 年的数据作为基础，而开业初期业务关系初建，有关费用的开支必然高于已形成惯性的合作；
- 2、差旅费等采购费用基本上属于不随销售收入的增长而同步增长的固订费用，随销售额的提高，其绝对额可能增长，但对于销售额的相对比例肯定下降的。

四、考核与奖励办法

（一）在考核的“销售额”、“实际毛利率”全面完成（即恰好完成下达的指标、未超额亦未亏完）的条件下，各部的奖金基数首席采购为 万元/年，其他采购人员为 万元/年。

(二) 用实际完成的销售额与毛利率的乘积(即实际毛利额)与下达的计划销售额与计划毛利率的乘积(即计划毛利额)进行比较,实际毛利额较计划毛利额每增、减一个百分点,由此而起的奖金变化为奖金基数的四个百分点,超则增加、亏则扣减奖金。

(三) 因商品价格原因引起消费者投诉,且投诉成立,形成了我司对消费者的赔偿,采购人员应负担全部赔偿损失的 **50%**,从奖金中扣除,无赔偿时对奖金无影响。

(四) 因收货报告的成本误差应加发或扣发的奖金:

- 1、 全年未发生收货成本误差的应予以奖励,奖金额度为 元/年·部;
- 2、 收货成本出现误差,且经证明为采购责任的,每发生一次扣发奖金 元;
- 3、 考核基本信息来源:

由接受《价格调整申请表》,并据此对收货报告进行调整的人员(现为计算机中心人员提供)。

(五) 采购人员的应获奖金总额

应获奖金总额=奖金基数±实际毛利额较计划毛利额超(亏)而增(减)的奖金-商品平价投诉损失扣发的奖金±系统数据维护增(减)发的奖金。

(六) 本奖励方案为 **2000** 年度考核、奖励方案,兑现奖金时间为年度结束后。平常月份进行进度督查。**2000** 年 **7** 月份上半年指标进行考核,可按上半年应获奖金的 **60%** 发放奖金,其余部分全部在年度终了后进行决算,对发放的奖金多退少补。

(七) 年度中发生的采购人员人事变动,涉及的全年奖金在前、继任采购人员中的奖金分配问题,视实际情况由当事人、人事部门、分管采购工作的总经理协商解决。

(八) 遇有公司临时资金困难,不能完全保证依合同约定和付款限额按时支付应付款项,财务中心应遵循公平原则,按需用款项和可供应资金的比例安排付款。采购人员应作好供货商工作,尽量减少对企业经营方面的影响。

发生上述特殊情况时,一般不调整下达的考核指标;如产生特别严重的影响时,再行考虑适当调整考核指标。

第八章 财务的方面的规订

一、 票据管理

采购部门利用票据结算时，注意以下事项：

（一）银行汇票是异地结算方式

- 1、银行汇票的付款期为一个月，逾期无效。
- 2、受理银行汇票时，应注意审查银行汇票的有效性，主要审核以下方面：
 - （1）收款人和背书人是否为本单位
 - （2）是否逾期，日期、金额的填写是否正确。
 - （3）印章是否清晰。
 - （4）是否具有压数机压印的金额。
 - （5）汇票和解汇通知联是否齐全。
 - （6）汇款人和背书人的证明、证件是否有误。
 - （7）背书人证件上的姓名与其背书是否相符。

（二）商业汇票

- 1、商业汇票有效期为 6 个月。
 - 2、使用范围：凡是银行开一存款帐户的法人及其它经济组织之间必须有真实的交易关系或债权债务关系才可以使用。
 - 3、使用商业汇票时必须记载以下事项：
 - （1） 在商业票据上注明商业承兑汇票或银行承兑汇票字样
 - （2） 无条件支付和委托
 - （3） 确订的金额
 - （4） 付款人的姓名
 - （5） 收款人的姓名
 - （6） 出票日期
 - （7） 出票人签章
 - 4、商业汇票贴现的条件：
 - （1）在银行开户的法人及其它组织
 - （2）与出票人有真实的商品交易关系
 - （3）向银行提供出票人的增值税发票和运单的复印件
- （三）银行本票
- 1、使用范围：

- (1) 票据交换区内
- (2) 可以用于支付各种款项
- (3) 本票分为定额本票（1000、5000、10000、50000）和不定额本票。
- (4) 本票的付款期限最长不超过两个月
- (5) 压数金额
- (6) 收款人为单位的不得签发现金本票
- (7) 本票见单即付，不得挂失，保管时要特别慎重。

(四) 支票

- 1、出票人签发的，委托办理支票存款业务的银行在见票时无条件支付确订的金额给收款人或持票人的票据。空白支票是向银行或其他金融机构领购的，是种商业信用。
- 2、支票有现金支票和转帐支票两种
- 3、范围只能限于同城结算或同一票据交换区。
- 4、付款期限为十天（签发日起）。

二、财务管理制度

(一) 总则

- 1. 为了规范公司的财务管理，贯彻合理、高效、节俭原则，使财务管理工作有章可循，特制订本制度。
- 2. 本制度依据集团的《财务管理办法》、《差旅费标准》等文件，并根据东方家园在北京地域的实际情况制订。
- 3. 本制度适用于东方家园有限公司及所属子公司。

(二) 计划管理

- 1. 公司各部门根据自己的职权范围和工作情况，制订出本部门的资金、费用等计划(格式附后)，经部门经理签字后，于每月末的 **20** 日前，报财务部。
- 2. 财务计划按性质可分为：
 - a. 正常资金、费用计划：指各部门日常工作中的资金、费用支出；
 - b. 固订资产购置：指单位价值在 **2000** 元以上、使用期限超过一年的资产购置；
 - c. 基建工程资金计划：指为基建工程而直接花费的各项支出；

d. 专项计划：指为实现某一临时工作任务，又不属于正常经费支出范畴的特别支出；

e. 各项计划的填报要真实可靠，并附有填报依据或说明。除正常奖金、费用计划外，其它各项计划应提前十天上报下月计划，资金额度较大（百万元以上）的，应在填报本月计划时，同时填报第二个月的资金概算。

3. 各项计划由财务部初审后，报公司领导联审，批准后由财务部门落实执行，并监督考核。

4. 公司严格控制无计划项目及计划外资金的使用，确需发生时，按计划报批程序办理。

5. 公司向集团申报的工程资金、费用等计划应首先经公司领导同意后，上报给集团主管总裁审批，然后报集团。各项计划均由财务部统一归口上报，并由财务部门跟踪落实。

（三）资金审批与报销程序

借款审批手续，“经手人-部门负责人-主管副总裁-总裁-总会计师-财务复核”办理。借款人借用现金（3000 元以下）应提前一天通知财务部门，大额款项（3000 元以上）应提前两天通知财务部门。严格控制现金流量，无特殊原因，百元以上都要采取转帐结算。

计划内费用或票据报销履行以下程序：“经手人-部门负责人-财务复核-总会计师-主管副总裁-总裁-财务部”签字领款。

借款报销限订最长时间为五天，借款（含支票）从领取款项当天算起，差旅费借款报销限订借款人返回出发地后 3 个工作日内（遇双休日可顺延），超出规订日期按超出天数×借款额的 1 %收取滞纳金（从报销款中或工资中扣除）。

费用报销人应认真粘贴原始票据，票据填写内容要完整、齐全、大小写金额一致，付款人载明“东方家园”字样。采购材料物资及办公用品须索取增值税发票，增值税发票要清楚填写户名、税号，并同时取得抵扣联，财务部对原始票据内容不全，粘贴不合格的，有权拒绝报销。

差旅费中的宿费与餐费要分开填列，宿费发票要清楚写明房间号、起止时间、天数、人数等内容。

车辆运输费中的路桥费要载明事由、时间；严格控制油料费支出，市内办事一

律领用油票加油，不准擅自购油、加油。

零星费用报销每周集中报销二次，时间订在每周的星期二和星期五；各种报销票据一周一清，不允许隔周，更不允许过月；超月份费用，无特殊原因，一律不予报销。

资金审批与费用报销，由公司总会计师履行“一票否决权”，确因特殊原因可报集团主管副总裁签署意见后办理。

（四）费用管理

财务部是公司的费用管理和结算中心，负责费用的审核、报销、检查、稽核等工作。

公司的常规性费用标准与管理：

◀—▶ 差旅费：采用借款报销方式，控制费用额度；并逐步向“部门费用包干，超罚节奖”方式过渡。

A：国内差旅费标准：

单位：元/天

项 目	补助费标准		住宿 标准	市内交通 包干	电话费 限额	备注
	特区	其它地区				
采购副总	80.00	60.00	260.00	60.00		
高级采购	60.00	50.00	180.00	40.00		
采购经理	40.00	30.00	100.00	20.00		
采购助理	30.00	20.00	80.00	10.00		

注：1.特区指：深圳、珠海、厦门、汕头、海南省和北京、上海、广州、大连。

2.实行市内交通费包干的，不报销任何汽车票（长途汽车票价 5 元以上的除外）及出租车票；乘公司车出差的不享受交通费包干。

3.已享受出差补助和交通费包干的员工，不再享受公司误餐补助及交通费。

4.公司经理级人员出差，可以乘坐飞机、软卧、轮船二等舱以上（含二等舱），其他员工不准乘坐。特殊原因需要乘坐的，必须事先经公司批准；否则，财务部门不予报销。

5.外出参加会议，由会议统一安排食宿的，补助费和交通费减半，宿费凭据报销。

6.出差期间的电话费，按最高限额控制，凭据报销；公司配备手机（包括报销手机费者）不报销电话费的，按相应级别及标准增报漫游费用。

7.员工到距北京 40 公里以外的远郊县（区）办事，午间不能返回公司的，可享受出差补助。

B: 出国人员差旅费标准:

按国家及集团有关规订执行。

<二> 办公费: 包括办公用品、图书资料、电话通讯、打字复印、印刷费等。

A: 费用标准:

项 目	手机限额	办公用品	图书资料	BP机	备注
采购副总	500元/月	30元/月	50元/月	600元/年	采购人员出差期间每天补助电话费 20元(漫游费)
高级采购	400元/月	15元/月	30元/月	600元/年	
采购经理	200元/月	8元/月		300元/年	
采购助理	100元/月	5元/月		300元/年	

1.手机、BP 机费用报销凭各月份单据，不准混淆使用；费用报销范围限于公司

2.配备的手机及公司批准的部门经理级以上人员手机、BP 机费用。一般职员手机费用暂不予报销，员工出差期间手机费用每天加漫游费 **20 元**。

2.办公用品: 指日常办公消耗品，包括笔记本、稿纸、笔、墨水等；不包括办公用具，如计算器、绘图仪器及单位价值 **30 元** 以上的办公用品。

3.图书资料: 部门购置后，要到办公室进行登记统管。部门特殊资料（费用较大）购买需提出书面申请，经主管副总经理同意、财务部审核同意，公司领导批准。

B: 费用管理:

办公室负责办公用品的管理、考核、分解工作，通过制订具体实施细则，保证费用总额不突破公司下达订额。办公室建立建全各项复印、办公用品、图书资料的领耗登记，为全面推行经济核算做准备。

<三>市内交通费:

已享受市内交通费包干的员工，不予报销市内公交、地铁等小票；没有享受市内交通费包干的员工，凭据并注明事由报销公交、地铁小票。

严格出租车费管理；路途较远、人数较多或有贵重物品的，可先向办公室请车，办公室认订符合派车条件而又无车可派时，允许乘出租车。出租车费报销应当先由办公室初审，然后提交财务部门。

<四>业务招待费:

严格招待费支出，一般客人（采购、工程中的乙方及变通客户，集团各公司及处室人员等）来访或洽谈业务，由部门提出，由办公室按 **10 元/人**标准在餐厅安排工作餐；特殊客人（工商、银行、税务、政府主管部门等）经公司批准可在指订饭店招待。招待指标按

部门所属管理权限，记入公司经理额度下。

<五>加班费：

在岗位工资中，已包含了加班费，公司职员加班，不发放加班费，但可凭加班（两小时以上）审批表由办公室安排工作餐或领取 **10 元/次** 的加班误餐补助费。

公司司机加班：按天按加班小时（折合工作日）计算，最高加班费不能超过 **400 元/月**。

员工加班向人力资源部申报，按月考核。

（五）固订资产及低值易耗品

1. 固订资产指单位价值在 **2000 元** 以上，使用期限超过一年的物资设备。低值易耗品指单位价值低于 **2000 元**，使用期限较短，不能构成固订资产的物品。

2. 公司财务部与有关部门共同管理固订资产和低值易耗品，同时，办公室还对财务部门没有列入低值易耗品的办公用具等进行登记归口管理，保证公司财产的安全完整。

3. 各部门使用的固订资产、低值易耗品应由专人负责，由于人为因素造成的资产毁损、丢失，有关责任人要按价赔偿，并对其部门主管领导给予造成损失额的 **10%** 罚款。

4. 各部门需要新增或购置固订资产，应提前上递书面申请，报财务部门。财务部门原则上每季汇总上报集团固订资产申购计划，集团批准后，由有关部门执行。

5. 固订资产、低值易耗品发生变更、变卖、调拨、毁损等，使用部门应及时书面通知财务部门，以便财务部门尽快处理。

（六）工程与合同管理

1. 公司发生额度较大的（**5000 元** 以上）、连续性经济行为，都要订立经济合同；订立合同部门要将合同副本或复印件送交财务部门一份；对于口头订价，无合同或不提交财务部门合同书的业务事项，财务部门有权拒绝付款或拒绝办理该项业务。

2. 基建工程项目，要严格招标制度，确立项目负责人；订立合法、完整合同。项目实施前，准确做好项目预算。

3. 工程部门要将项目（概）预算、工程进度材料等提交财务部门，由财务部门按形象进度、已完工程额控制付款。

4. 工程人员在请领项目资金时，必须经项目经理签字，并明确注明资金用途（单项工程的具体费用名称）；否则，财务部门有权拒绝付款。

5. 工程部门要做好单项工程、单位工程的核算与资料保管工作；协助财务部门做好工程项目的审计、决算与验收工作。

(七) 附则

1. 本制度是东方集团有关文件的细化与补充，在执行过程中，各部门可将意见或书面建议提交公司财务部门，以便使制度趋于完善。
2. 本制度由财务部门组织实施并负责解释。
3. 本制度从一九九九年一月一日起执行。
4. 本制度从执行日起，以前下发《财务管理（暂行）实施办法》废止。

附件：

() 月份东方家园费用计划申请表

部门：

年 月 日

单位：元

序号	项目	计划数	审核数	核订数	申请理由
01	业务招待费				
02	差旅费				
03	市内交通费				
04	材料费				
05	办公用品				
06	电报电话				
07	会议费				
08					
09					
10					

11					
12					
13					
14					
15					
16					
合 计					

部门经理:

填表人:

第九章 运 输

一、 文件管理

负责所有进口货物全套文件的收集、整理、存档工作。

1. 海关：所有进口货物的入库、出库、入店、清关工作。
2. 保税库：负责保税库内所有货物的库存管理，及时通知部门采购经理库存商品数量、质量变动。
3. 税务：负责所有税款的交纳，财务报帐等有关业务，所有付出款落实到每个 PO。
4. 国内货物的运输：
 - (1) 与承运公司的协作：
 - a. 负责向承运公司下发提货单，并督促及时提运货物。
 - b. 派员驻承运公司，负责检验、接收铁路运输场转运货物，并监督该公司及时发运货物。
 - c. 依据收货部的收货单、验收单与运输公司办理结算业务。
 - (2) 安排供货商无法送货的订单的运输。及退货产品的运费（详细参照 MST 规程，与运输部的协调）。
 - (3) 销售商品的运输业务。

5. 关于运费结算的操作程序

(1) 支付供货商代垫运费

A、采购员在运输发票上注明此笔费用所对应的订单号并确认无误后签字，转交采购后勤部。

B、采购后勤部经办人根据合同对运输发票审核、确认无误后签字，报采购中心总经理审批。

C、运输发票经采购中心总经理审批后由采购支持部转交到财务中心。财务中心审核无误后可支付此笔费用。

(2) 支付中集、广东、上海承运单位运费

a、 采购后勤部每月将承运单位运输情况编制统计表，于每月 3 日前将统计表报给财务中心。

b、 统计表中要将东方家园应付运费与东方家园垫付运费分别列示。

c、 采购后勤部将承运单位垫付的运费发票转交到财务中心。

d、 退货运费问题要附上退货申请单。

e、 统计表应由制单人，采购后勤部负责人及采购中心总经理签字。

f、 财务中心对统计表审核无误后支付承运单位运费，并把东方家园代垫运费从供方货款中扣除。

6. 附运输计划单\及收货流程图。

二、运输程序

范围：本条例范围包括从供应商处运输货物至东方家园收货部收货。

目的：提供一个可操作的运输程序，提高工作效率及其准确性，保存运输计划及其相关历史记录，以提供一个查询的线索，保障订单的产品能及时安全地抵达公司，能为采购部、收货部等相关部门提供及时有力的后勤支持，为可能发生的索赔事件提供有效凭证，避免公司利益受损。

程序：本项工作由运输部接到来自 MST 部门 《运输计划单》开始。

1. 运输部负责人接到填写好的《运输计划单》应立即逐项进行审核及确认。
2. 若《运输计划单》填写有误或有不清楚地方，运输部负责人应立即与采购部或 MST 负责人联系，以确保收到填写正确的《运输计划单》。

3. 运输部将填写正确的《运输计划单》第二联交与驻店承运商代表安排有关运输事宜。
4. 安排运输过程中，若运输商无法达到运输合同条款规定或发生其它意外事件，运输部负责人应立即通知采购部、收货部负责人，协调解决相关事宜。
5. 一旦承运商代表在《运输计划单》上签字确定后，运输部应立即将有关运输安排书面通知收货部负责人。

通知内容：

- (1) 货物预计抵达时间（原则上应提前三天通知收货部负责人）。
 - (2) 车批次及车位型号。
 - (3) 承运货物重量。
6. 运输部负责人应追踪承运商签字确认的《运输计划单》后的运输情况进行。
 7. 若追踪运输情况进展顺利，运输部负责人将《运输计划单》第三联按发运时间顺序妥善保存、归档。
 8. 若运输过程有如下情况或其它不正常情况发生，运输部负责人应立即通知收货部负责人：
 - (1) 车辆抛锚或车辆受损不能按时抵达公司；
 - (2) 无论何种原因造成货物破损、丢失、变形；
 - (3) 包装严重破损；
 - (4) 承运车辆提前抵达，安排接收等。
 9. 承运商车辆抵达公司收货部后，运输部负责人应派有关职员查验到货情况。如发现以下外情况：
 - (1) 货物受损、丢失、变形涉及索赔事宜；
 - (2) 到达时间延误；
 - (3) 车辆状况不符和运输合同有关条款，如箱体有漏洞；
 - (4) 运输车辆人员（司机等）携带有关单据不正确或有差异；
 - (5) 运输人员服务态度差，不能与收货部人员进行良好的工作配合。

运输部监督人员应立即通知运输部负责人并由其与承运商驻店代表，收货部负责人共同协调解决。

10. 经查验，如无异常现象，运输部监督人员应将收货部人员填写好的《运输服

务评估单》返交回运输部负责人。

11. 运输部负责人应将《运输服务评估单》与相对应的《运输计划单》（第三联）放在一起归档。

三、提货程序

范围：此程序范围包括从货物抵达地的火车站提货处将货提至公司收货部收货处。

目的：提供一个正确可操作的提供程序，提供工作效率及其准确性，保存提货的相关历史记录，以提供一个查询的线索，保障公司的产品能及时、安全在抵达公司收货部，为可能发生的索赔事件提供有力的证据，避免公司利益受损。

程序：本程序自运输部接到火车承运通知（小票）开始。若是供应商负责货物门到门服务，直接进行第九项服务。

1. 运输部负责人接到小票后，应立即核实票据。如票据有误，应立即核实票据。
2. 运输部负责人与采购部负责人联系，以证实是否是公司供货商所发运的货物。
3. 应指派有关员工与货物抵达火车站的提货处工作人员电话咨询，以确保尽早得知货物正确到站时间。
4. 如货物预计到站时间超出预期到达时间，运输部应马上通知收货部，以便其安排相关工作事宜。
5. 当运输部接到火车站到货通知，应安排有关人员通知承运公司安排运输车辆，以便尽快提货。
6. 运输部负责人应指派专人到达火车站提货处监督提货事宜，若有以下情况，进行工作，否则进行工作。
 - （1）货物数量不符；
 - （2）箱体被撬，铅封在运输过程中被打开；
 - （3）货物严重受损；
 - （4）箱体受潮或有漏洞。
7. 运输部人员应将车厢箱号、货物受损状况及有关情况拍照或录像，并应取得火车站的，《货物受损记录证明》或其它任何有利于公司索赔的有效证据。
8. 运输部人员将货物押运至公司收货部收货处，并通知其有关人员接收货物。

9. 运输部人员应将收货部人员填写好的收货记录证明（副本）及有关单据副本带回运输部交与运输部负责人。如收货处在收货过程中有以下意外情况，进行 10 工作。否则，进行 11 工作。
 - （1）货物严重受损；
 - （2）箱体或铅封已在运输过程中被打开。
10. 运输部负责人立即与承运代理人联系，并按运输合同有关条款共同解决，在此过程中，运输部应进行拍照、录像；承运代理人签字认可等方式，以取得有利于公司索赔的有效依据。
11. 运输部负责人将有关单据按时间顺序归档。