

——精细化管控系列丛书——



采购管理

细化量化与过程控制

杨靖/编著

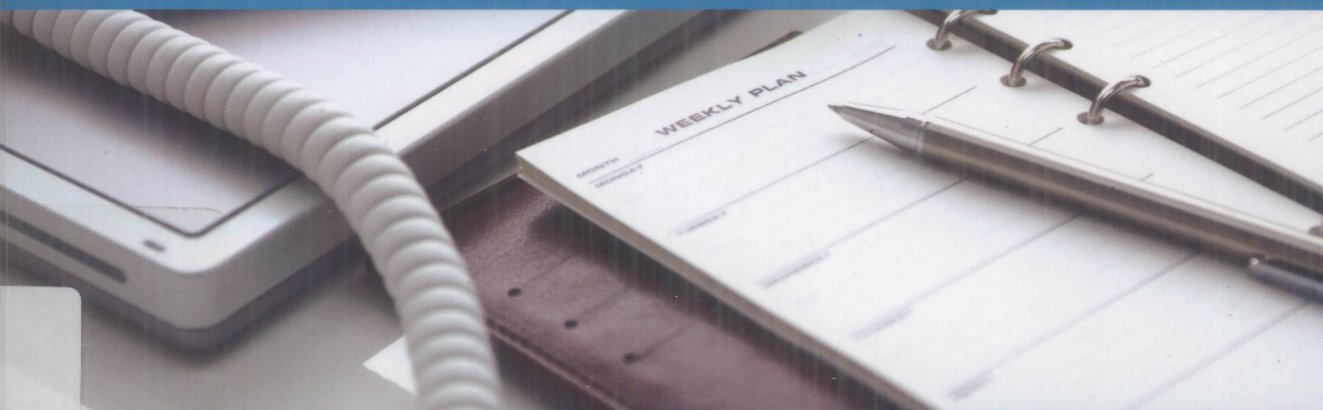
人、事、物和管理的完美结合。通过工作内容的多级分解，把工作落实到每一个细节；通过有效的作业指导与过程控制，促使人员效率化、工作条理化、管理规范化的。

细化量化：工作分解到每一个细节，构筑量化三维坐标。

配图指导：提供图表化的过程指导，固化工作流程。

过程控制：提供关键岗位、作业点的控制程序，强化管控意识。

专业工具：提供针对性的工具表单，促使管理标准化、专业化。



广东出版集团
广东经济出版社

——精细化管控系列丛书——

采购管理

细化量化与过程控制

杨靖/编著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理细化量化与过程控制 / 杨靖编著. —广州: 广东
经济出版社, 2009. 10

(精细化管控系列丛书. 第 2 辑)

ISBN 978—7—5454—0324—4

I. 采… II. 杨… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 174732 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区棠东横岭三路 11~13 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	21.5 1 插页
字数	501 000 字
版次	2009 年 10 月第 1 版
印次	2009 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0324—4
定价	172.00 元 (1~4 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

丛 书 序

“量化管理是第一步，它导致控制，并最终实现改进。如果你不能量化某些事情，那么你就不能理解它。如果你不能理解它，那么你就不能控制它。如果你不能控制它，那么你就不能改进它。”

—— [美] H. 詹姆斯·哈林顿

“精细化管控系列丛书”的推出恰逢全球经济动荡、企业遭受严重冲击的这样一个特殊时期，管理细节决定经营成败，在这样的情况下，企业如果希望继续生存和发展下去，除了进一步开拓市场外，还必须集中精力进行内部管理、自我调控，提升自身的免疫力、内控力——这是我们推出这套丛书的初衷和期望。

本系列书提供了细化量化、过程指导和内部控制的完整方案，相关工作者在使用、参照本丛书时，可有效改善工作效果，实现精细化的过程控制。

构建三维量化坐标，全方位改善工作效果

在众多的管理工具中，量化管理无疑是一种进行科学决策、确定工作量、衡量工作效率和提升执行力的行之有效的通用工具。

实施量化管理，就必须考虑量化的三个维度。三个维度是指工作管理的三个方面，即时量、数量和质量。其中时量是指完成工作的时间量，数量是指完成工作的数量，质量是指完成工作的程度和标准。这三个要素既是布置工作的要求，也是衡量工作效果的指标，贯穿于工作完成的全部过程，缺一不可。

管理者和岗位工作者，在工作中必须强化三维量化意识，高效、保质、如数地完成工作。比如，“20分钟之内打印好这份文件，并复印30份，装订好，然后送到总经理室”。这样一句话就完整地包含了三个量化要素：时量——“20分钟之内”，数量——“30份”文件，质量——“打印好、装订好，然后送到总经理室”。这样就在经办人的头脑中树立了三个“量”的概念，就可以保证执行到位。如果取消任何一个“量”，都可能出现偏差。

任何一项工作任务，都是由不同的作业单元构成，为每一个作业单元设立时量、数量、质量这样的三维坐标，即使是不同的员工，在执行同一项命令时，也能够按照管理者的要求，保证同时、同质、同量地完成。





优化企业管控体系，实施精细化过程控制

本系列丛书将细化量化与过程控制划分为三大主要部分，第一部分是按照三维坐标模型，对工作对象进行二级或三级细化，对工作结果进行时量、数量和质量量化，也就是对整个工作过程进行分解，确定每一个动作单元或工作单元的完成、控制标准。本丛书中的时量指标不是唯一的时间量化指标，只是为量化工作提供一个参考，而且时间的累加，也不是完成一项工作的时间最终值——这是因为动作或工作单元之间存在着同步性。数量指标可以是完成工作项目的数量，也可以代表人数。而在实际工作中，质量指标既可以通过“优、良、好、差”等语言描述，也可以进一步具体为百分比或次数。企业可以参照本系列丛书，根据具体的工作过程，按照基本的流程设定相对独立的工作步骤或动作单元，然后设定时量、数量和质量标准或要求，形成三维坐标。

第二部分是作业指导书，它从操作的层面，规定了工作的基本流程，明确了工作内容、性质和注意事项。本丛书提供的作业指导书是相关岗位的关键作业控制点，配图说明，简单、明了和实用。

第三部分是控制程序，它是从管理的角度，对工作的目的、对象、原则、流程、内容和要求等各个方面，以控制成本、提高效率、改善过程为目的做出的规定，适用于督导企业管理中的相关岗位和工作过程。

最后，为方便管理人员规范工作过程、提升追踪意识，我们为每个岗位、每个工作节点设计了实用的细化量化执行工具，包括管理表格、工作范本等，供读者参考之用。企业管理者可以直接使用，也可以根据自身实际需要，稍作更改后使用。

本系列丛书一共8本，包括：《人力资源管理细化量化与过程控制》、《行政管理细化量化与过程控制》、《采购管理细化量化与过程控制》、《仓储管理细化量化与过程控制》、《生产流程管理细化量化与过程控制》、《生产现场管理细化量化与过程控制》、《品质管理细化量化与过程控制》、《生产成本管理细化量化与过程控制》。本系列丛书重点定位于细化量化，强调见微知著，通过控制每一个细节，实现对每一项工作的整体把握。我们真诚地希望，在面对全球金融危机，企业需要更简洁、更到位的内部管控的当下，它能够给您的工作带来帮助。

前言

《采购管理细化量化与过程控制》是“精细化管控系列丛书”丛书中的一本。本书在写作过程中，以实用性、操作性和指导性为标准，首先从采购管理组织结构构建与岗位说明入手，从面到点，从大到小，逐渐深化，从细化量化到作业指导，再到管理控制，逐一过渡，最后辅以大量实用的采购管理图表、模板、范本，是一本拿来即可用的工具书。

本书的特点

本书以采购管理工作十大板块为基础，通过详细阐述细化量化方法与标准，同时提供过程指导、控制程序、执行工具，形成了一个人员、事务和管理高度结合的采购管理执行体系。在具体的内容操作上，本书具有以下几个特点：

分级细化：分解到每一个点每一个步骤的细节指导。

单点量化：提供效率、质量和数量三维一体的量化指标。

配图指导：提供针对性的流程图和现场图的过程指导书。

过程控制：提供每个岗位、每个关键作业点的控制程序。

专业工具：提供针对性的工具表格、文件范本。

本书针对采购管理的各个环节，为部门主管和岗位人员提供细化的作业步骤和量化参照标准，配以简洁的指导书、控制程序、工具表单，是简化和优化部门管理工作，提升工作绩效的指导性手册。

采购管理工作者在~~使用~~本书的过程中可参照以下说明进行：

有效分解，进行三维一体的工作量化

根据提供的细化量化执行步骤，按照部门工作现状，分解出一级、二级或三级工作内容的指标，直指作业要领。参照提供的量化指标，针对每一项细化后的工作内容，配备时间、数量和质量三个维度的量化考核指标。通过将工作行为或动作分解，逐项设定量化标准，使工作人员不仅明白怎么做，而且明白做到什么程度。

采购管理中的量化工作受能力素质、设备、环境等诸多因素的影响，管理者在实施细化量化时需充分考虑这些因素，在参照本书的基础上，做到量化合理、考核适度。

清晰地标识流程，准确地指导工作

通过流程图简化作业过程，通过作业指导书明确作业内容和作业方式，简洁明了





地告诉工作人员如何做。

采购管理工作者在参照使用本书时，应根据每一个具体采购事务分类的不同，分别编制作业指导书，设定采购管理事务的处理流程，提出事务处理过程中需要注意的事项。

实施针对性的过程控制，保证工作效果

本书为每个工作板块提供了针对、深入、实用的控制程序。采购管理工作者需根据部门特点，提出执行每一项采购事务的控制程序，详细阐述该程序的编制目的、适用范围、操作原则、作业流程和管控方式，以及具体的管理要求，实施针对性的过程控制，保障工作过程处于可控状态。通过及时纠偏和过程改善，保证获得最佳的工作效果。

运用丰富的执行工具，追踪和改善工作

本书为每个工作环节提供了一套针对性的实用表格、文件范本，采购工作者在工作中可拿来即用，省时省力。通过运用丰富的执行工具，持续追踪和不断改善工作。

编写本书时，借鉴了国内外多家知名企业的管理工具，通过不断修订与完善，形成了知识丰富，深入细节的内容风格，希望能够为广大读者略尽绵薄之力。

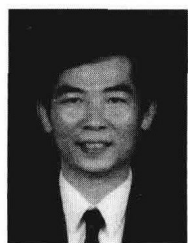
本书写作过程中，孙海芳、马艳霞、孙科炎、朱仕友、陈凌云、孙健、庞建春、韦志夫、孙丽、冯彬、孙九莲、吴发明、戴宇剑、杨靖、孙东风、陈凌飞、李小红、徐恺、洪少生、孙科柳、王亚洋、邱丽丽、龚煜、陈驰宇等均提供了大量的帮助，包括为本书整理资料和部分文字的编写等。在此，对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢！

编者

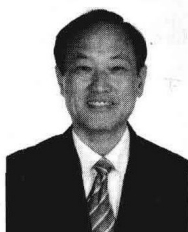


华通管理咨询
精细化管控系列丛书

专家委员会



黎红雷 华通管理咨询特约管理研究专家，中国管理哲学博士点学术带头人，中山大学中外管理研究中心主任、MBA 教授、博导。著有《东方管理智慧》、《儒家管理哲学》、《现代管理与儒家智慧》、《美国企业文化》等多部专著。曾多次作为特邀专家参与国内外高端管理论坛，传播国学及管理哲学精髓，并先后受邀成为加拿大文化更新中心特约研究员，新加坡东西方文化发展中心客座研究员等机构管理研究专家。



王霁 华通管理咨询特约管理研究专家，中国人民大学管理哲学教授、博导，著名管理哲学专家，曾历任出版机构、教育产业机构负责人，著有《领导哲学》等多部管理哲学、哲学专著。王霁教授以高瞻远瞩的洞见和深入辩证的哲学思维，结合组织经营管理实践经验，多次受邀参与国家及各地教育培训机构，辅导并教授哲学、管理哲学精义，在业界享有广泛的学术声誉和良好的社会影响。



沈坤 华通管理咨询专家委员会特约营销策划专家，中国著名实战营销策划专家，复旦大学企业研究所高级研究员，破局营销理论创始人。曾为海尔电热水器、皇明太阳能、大自然地板、美特斯邦威休闲服饰、香港敬生堂药业、老白干酒业、王力集团等上百家企业进行营销策划。长期以来，专注于民营企业的管理变革与营销突围，为企业提供非常具有实战意义的破局营销策划，迅速帮助企业突破竞争困局。



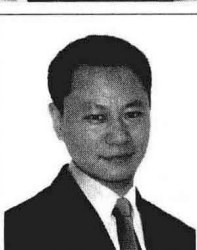
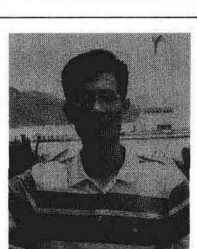
石真语 华通管理咨询专家委员会特约营销专家，智源集团董事长、总裁、营销教练，“企业业绩内生力”、“量产销售精英”理论创始人。石真语的咨询培训突出强调从企业经营的“真实需求”出发，提供咨询培训的“真实供给”，在业界享有盛誉，并荣获中国营销精英“十大营销风云人物”、“全国十大企业培训师”等称号，其领导的智源集团被业界誉为“企业业绩改造第一课程”。



姜上泉 华通咨询专家委员会常务委员，著名企业管理专家，中国企业联合会、华中科技大学等机构约聘讲师。长期专注于企业的团队建设、流程改造、精益控制、成本压缩的研究，对松下、本田、标致、格力、美的、石药、仁和、江铃、国家电网、中国船舶工业等近百家知名企业进行精益化控制、团队建设、成本削减的咨询与培训，先后于全国 20 多个省市讲授近 1000 场公开课，课程满意度达 95% 以上。



林海 华通咨询专家委员会常务委员，美国管理协会、日本产业训练协会高级管理咨询师。曾长期在佳能等国际大型企业从事精益生产、人力资源体系建立、成本管理、团队再造等管理工作，拥有近 20 年世界 500 强企业管理及咨询经验。曾服务于格力电器、松下马达、可口可乐、中国电信、中国移动等十几家独资、合资及民营企业，平均为企业节省成本 30% 以上，取得显著成果。

	刘耿 华通咨询专家委员会常务委员，ISO 体系注册审核员，曾在多家美资、港资、台资企业担任经理、总经理职务。具有 18 年工程管理、生产管理、品质管理工作经验和 500 多家企业辅导经历，以实务咨询与培训服务相结合为突破口，大力推进“能”与“愿”相结合的实战咨询风格，显著提高了所咨询企业的管理业绩，在业界广受好评。
	齐忠玉 华通咨询专家委员会常务委员，国家高级企业管理咨询顾问，曾在 M. 和幸技研（SHARP 中国工场）等日资企业担任高管，拥有 20 年实战及咨询经验。主要咨询领域：精益生产、中基层组建、职业素质培训、EAP 等。服务过的企业包括伟创力（美）、泰科电子（美）、三井汽配（日）、信科电子（日）、北师大珠海分校、南方电网、云浮移动、格力物业、元朗食品等上百家企事业单位，深受业界赞誉。
	沈方楠 华通咨询专家委员会常务委员，国际注册审核员，多年担任日、台大型企业高管，长期致力于解决企业流程改造、现场管理和精益化控制，是企业精细管理实战专家。主要研究方向：建立学习型组织、精益化控制、全面品质管理。曾为美泰玩具（美）、光宝集团、大东 SONY（日）、康舒电子、力士集团、王氏港建等 200 多家中小企业及上市公司提供合理化改善、卓越绩效管理训练服务，深受客户信赖。
	杨兴文 华通咨询专家委员会常务委员，国际注册管理咨询师、培训师，曾多年在台资、美资企业中担任工程、生产、品质等方面的中高层管理者。长期为广东移动、广东电信、四川电信、苏泊尔电器、志丰电子、展胜电子科技等各类企业提供专项的高端体系及流程优化咨询和培训服务。主要咨询方向包括：ISO 体系、7S、精益生产、TQM、SPC/MSA/FMEA 工具、执行力等，深受业界好评。
	杨玉柱 华通咨询专家委员会常务委员，国际项目（IPMP）经理，美国 AACTP 团队培训师和管理教练，体验式培训专家，长期为马士基、华为、TCL、中国工行、联邦制药、广东工业大学、北师大等知名企业或高校进行专业训练，对高绩效团队组建、中层管理人员领导力提升、教练技巧、企业学习与发展体系构建等有系统、独到的研究，注重于团队问题解决与训后实效，备受业界推崇。
	杨智斌 华通咨询专家委员会常务委员，ISO 管理体系及现场改善高级咨询顾问。拥有近 20 年的实战咨询经验，辅导上百家企业取得体系认证，现场管理经验丰富。主要咨询领域：ISO 管理体系认证、市场营销、生产管理、质量管理、精益生产、工业工程、统计技术运用、执行力训练等。服务客户包括：西门子、松下电子、松乔电子、美泰电子、景华电讯、君柏科技、科荟电器等企事业单位，深受业界欢迎。

友情提示：如您在阅读本书过程中遇到疑问，请 e-mail: huatong_answer@163.com 或致电 010 - 62104682，我们的专家人员愿意为您解答。

目 录

第一章 采购组织结构与岗位说明

第一节 采购组织结构 / 3

- 一、采购部事业型组织结构 / 3
- 二、采购部职能型组织结构 / 4

第二节 采购岗位说明书 / 6

- 一、采购经理岗位说明书 / 6
- 二、采购主管岗位说明书 / 7
- 三、采购助理岗位说明书 / 8
- 四、采购专员岗位说明书 / 9
- 五、采购结算员岗位说明书 / 10
- 六、采购绩效专员岗位说明书 / 12
- 七、采购合同管理员岗位说明书 / 13

第二章 采购计划管理

第一节 采购计划管理细化量化 / 17

- 一、采购信息管理细化量化 / 17
- 二、采购数量控制细化量化 / 18
- 三、采购计划制订细化量化 / 19
- 四、采购预算管理细化量化 / 21

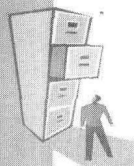
第二节 采购计划管理过程指导 / 23

- 一、采购数量控制过程指导 / 23
- 二、采购计划制订过程指导 / 25
- 三、采购预算控制过程指导 / 27

第三节 采购计划管理控制程序 / 29

- 一、采购数量管理控制程序 / 29
- 二、采购计划编制控制程序 / 31
- 三、采购预算管理控制程序 / 33





第四节 采购计划管理执行工具 / 35

- 一、采购申请单 / 35
- 二、生产企业用料清单 / 35
- 三、存量管制卡 / 35
- 四、物资采购统计表 / 36
- 五、采购部日报表 / 36
- 六、采购部月报表 / 37
- 七、物资采购计划表 / 37
- 八、月度采购计划 / 38
- 九、物料定期采购计划表 / 38
- 十、直接采购物料预算现金支出 / 39
- 十一、直接物料采购预算表 / 39
- 十二、采购预算表 / 40
- 十三、采购单 / 41
- 十四、替代品采购申请单 / 41

第三章 供应商管理细化量化

第一节 供应商管理细化量化 / 45

- 一、供应商开发细化量化 / 45
- 二、供应商评估细化量化 / 46
- 三、供应商绩效管理细化量化 / 50
- 四、供应商关系维护细化量化 / 52
- 五、供应商信息管理细化量化 / 54

第二节 供应商管理过程指导 / 56

- 一、供应商开发过程指导 / 56
- 二、供应商评估过程指导 / 60
- 三、供应商绩效考核过程指导 / 62
- 四、供应商信息管理过程指导 / 64

第三节 供应商管理控制程序 / 66

- 一、供应商开发控制程序 / 66
- 二、供应商考核控制程序 / 68
- 三、供应商考评控制程序 / 70
- 四、供应商关系管理控制程序 / 73
- 五、委外加工控制程序 / 76

第四节 供应商管理执行工具 / 78

- 一、供应商调查表 / 78
- 二、供应商开发进度表 / 80
- 三、供应商资料收集表 / 80
- 四、合格供应商卡 / 81
- 五、供应商物料资料卡 / 81
- 六、供应商供料记录卡 / 81
- 七、供应商交货记录表 / 82
- 八、供应商样品认证评估表 / 82
- 九、合格供应商质量跟踪表 / 83
- 十、供应商评估标准 / 83
- 十一、供应商月度考评积分表 / 86
- 十二、供应商中标项目登记表 / 86
- 十三、供应商管理表 / 87
- 十四、供应商采购规划样本 / 88
- 十五、采购招标书范本 / 89
- 十六、投标书 / 97
- 十七、开标一览表 / 98
- 十八、授权委托书 / 98

第四章 采购价格管理细化量化

第一节 采购价格管理细化量化 / 101

- 一、采购价格类型分析细化量化 / 101
- 二、采购价格分析细化量化 / 102
- 三、采购底价制定细化量化 / 104
- 四、采购价格确立细化量化 / 106
- 五、采购价格浮动管理细化量化 / 110

第二节 采购价格管理过程指导 / 111

- 一、采购价格分析过程指导 / 111
- 二、采购询价过程指导 / 113
- 三、采购比价作业过程指导 / 115
- 四、采购议价过程指导 / 116

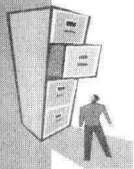
第三节 采购价格管理控制程序 / 118

- 一、采购价格审核控制程序 / 118

第四节 采购价格管理执行工具 / 120

- 一、物料价格结构表 / 120





- 二、物料询价通知书 / 122
- 三、物料询价单 / 123
- 四、询价结果一览表 / 123
- 五、比价单 / 124
- 六、供应商成本分析表 / 124
- 七、包装材料采购预算表 / 125
- 八、物料运输费用预算表 / 125
- 九、供应商定价法 / 126

第五章 采购谈判管理细化量化

第一节 采购谈判管理细化量化 / 131

- 一、采购谈判准备细化量化 / 131
- 二、采购谈判过程控制细化量化 / 132
- 三、采购合同签订细化量化 / 134

第二节 采购谈判过程指导 / 136

- 一、谈判准备过程指导 / 136
- 二、谈判过程控制指导 / 138
- 三、采购合同签订过程指导 / 141

第三节 采购谈判管理控制程序 / 143

- 一、采购谈判准备控制程序 / 143
- 二、采购合同签订控制程序 / 145
- 三、采购合同评审控制程序 / 148

第四节 采购谈判管理执行工具 / 150

- 一、采购谈判计划表 / 150
- 二、采购合同谈判记录表 / 150
- 三、采购合同评审表 / 151
- 四、物资采购安全风险评价表 / 151

第六章 采购合同管理细化量化

第一节 采购合同管理细化量化 / 155

- 一、采购合同履行细化量化 / 155
- 二、采购合同变更细化量化 / 156
- 三、采购合同终止处理细化量化 / 158
- 四、采购合同违约处理细化量化 / 159
- 五、采购合同风险规避细化量化 / 161

第二节 采购合同管理过程指导 / 162

- 一、采购合同履行过程指导 / 162
- 二、采购合同变更过程指导 / 164
- 三、采购合同终止过程指导 / 165
- 四、采购合同违约处理过程指导 / 166
- 五、采购合同风险过程指导 / 168

第三节 采购合同管理控制程序 / 169

- 一、采购合同违约处理控制程序 / 169
- 二、采购合同风险规避控制程序 / 172
- 三、采购合同变更控制程序 / 174

第四节 采购合同管理执行工具 / 176

- 一、采购合同终止协议书 / 176
- 二、采购合同解除协议书 / 177
- 三、货物运输合同 / 177
- 四、海运出口运输代理协议 / 179
- 五、采购合同样本 / 182
- 六、采购合同范本 (1) / 183
- 七、采购合同范本 (2) / 185
- 八、变更协议书 / 187
- 九、付款条件协议书 / 187
- 十、《××合同/协议》的补充协议 / 188
- 十一、采购订货契约范本 / 189

第七章 采购交期管理细化量化

第一节 采购交期管理细化量化 / 193

- 一、购备前置时间管理细化量化 / 193
- 二、采购跟催管理细化量化 / 195
- 三、采购交期变更管理细化量化 / 197
- 四、采购延期管理细化量 / 198

第二节 采购交期过程管理指导 / 200

- 一、采购跟催过程指导 / 200
- 二、采购交期延误过程指导 / 202
- 三、采购交期变更过程指导 / 203

第三节 采购交期管理控制程序 / 204

- 一、交期延误管理控制程序 / 204

目

录





第八章 采购验收管理细化量化

二、物料跟催控制程序 / 207

第四节 采购交期管理执行工具 / 209

一、物料采购跟催表 / 209

二、物料采购控制表 / 209

三、催料表 / 209

四、交期延误检讨表 / 210

第一节 采购验收管理细化量化 / 213

一、物资验收准备管理细化量化 / 213

二、物资验收过程管理细化量化 / 214

三、物资验收偏差处理细化量化 / 216

第二节 采购验收过程指导 / 218

一、物资验收准备过程指导 / 218

二、物资验收过程指导 / 219

三、采购验收不合格品处理过程指导 / 221

第三节 物资验收管理控制程序 / 222

一、物资入库检验控制程序 / 222

二、不合格品处理控制程序 / 224

三、采购品质管理控制程序 / 226

第四节 采购验收管理执行工具 / 228

一、采购物资交接记录单 / 228

二、物资验收单 / 228

三、采购单据汇总签收单 / 229

四、物料品质检验标准表 / 229

五、物料品质报告表 / 229

六、零部件品质标准表 / 230

七、物料品质检验报告 / 230

八、物料品质检验表 / 231

九、采购品质管理中的常用指标 / 231

十、不合格品处理表 / 232

十一、物料不合格严重性分级原则表 / 233

十二、退货单 / 233

十三、索赔通知书 / 234

第九章 采购结算管理细化量化

第一节 采购结算管理细化量化 / 237

- 一、采购结算方式管理细化量化 / 237
- 二、采购结算周期管理细化量化 / 239
- 三、采购结算程序管理细化量化 / 240

第二节 采购结算过程指导 / 242

- 一、采购结算过程指导 / 242
- 二、采购预付款过程指导 / 244
- 三、采购资金审批过程指导 / 246
- 四、现金采购过程指导 / 247

第三节 采购结算管理控制程序 / 248

- 一、采购结算方式管理控制程序 / 248
- 二、采购结算过程管理控制程序 / 253

第四节 采购结算管理执行工具 / 255

- 一、采购台账 / 255
- 二、采购预算统计表 / 255
- 三、采购付款申请表 / 255
- 四、采购资金付款申请书 / 256
- 五、付款内部控制表 / 257
- 六、采购请款单 / 258
- 七、货款结算单 / 258
- 八、采购与付款循环调查问卷 / 259

第十章 采购稽核管理细化量化

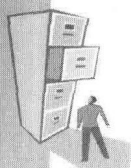
第一节 采购稽核管理细化量化 / 263

- 一、采购人员稽核细化量化 / 263
- 二、采购作业稽核细化量化 / 264

第二节 采购稽核管理过程指导 / 265

- 一、采购人员稽核过程指导 / 265
- 二、请购作业稽核过程指导 / 266
- 三、国内采购作业稽核过程指导 / 267
- 四、国外采购作业稽核过程指导 / 268
- 五、采购账目稽核过程指导 / 269
- 六、采购政策稽核过程指导 / 270





第十一章

第三节 采购稽核控制程序 / 271

- 一、请购稽核控制程序 / 271
- 二、采购稽核控制程序 / 272
- 三、采购账目稽核控制程序 / 274

第四节 采购稽核管理执行工具 / 276

- 一、稽核报告表 / 276
- 二、财务稽核表 / 276
- 三、稽核工作计划表 / 276

采购绩效管理细化量化

第一节 采购绩效管理细化量化 / 279

- 一、采购绩效指标制定细化量化 / 279
- 二、采购人员绩效辅导细化量化 / 282
- 三、采购人员绩效考核细化量化 / 284
- 四、采购人员绩效改善细化量化 / 285

第二节 采购绩效管理过程指导 / 287

- 一、采购绩效指标制定过程指导 / 287
- 二、采购人员绩效考核辅导过程指导 / 289
- 三、采购人员绩效考核过程指导 / 290
- 四、采购人员绩效改善过程指导 / 291

第三节 采购绩效管理控制程序 / 292

采购绩效评估控制程序 / 292

第四节 采购绩效管理执行工具 / 294

- 一、采购人员绩效考核表（月度） / 294
- 二、采购部员工绩效评价表（一） / 295
- 三、采购部员工绩效评价表（二） / 296
- 四、采购部员工绩效评价表（三） / 297
- 五、采购人员辅导规划表 / 299
- 六、采购绩效管理报表的开发与应用 / 299
- 七、采购绩效改进表 / 301
- 八、采购绩效奖惩统计表 / 301
- 九、采购人员培训效果评估表 / 301

第十二章

采购成本管理细化量化

第一节 采购成本管理细化量化 / 305