

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

EBOOK
弗布克工厂精细化管理手册系列

结构、职责
流程、方案
制度、工具

“六位一体”的工厂精细化管理

工厂采购 精细化管理手册

成毅 编著

- 构建工厂采购管理组织结构
- 设置工厂采购管理岗位职责
- 设计工厂采购管理工作流程
- 制定工厂采购管理规章制度
- 编制工厂采购管理操作方案
- 制作工厂采购管理实用工具

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克工厂精细化管理手册系列

工厂采购精细化 管理手册

成毅 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂采购精细化管理手册 / 成毅编著. —北京:
人民邮电出版社, 2010. 6
(弗布克工厂精细化管理手册系列)
ISBN 978-7-115-23087-4

I. ①工… II. ①成… III. ①采购—工业企业管理—
手册 IV. ①F405-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 093302 号

内 容 提 要

本书提供了“组织结构+岗位职责+工作流程+规章制度+操作方案+实用工具”六位一体的工厂采购精细化管理,构建了工厂采购管理的组织设计与岗位职责内容,细化了采购计划与预算编制管理、供应商管理、采购招标管理、采购价格管控、采购谈判管理、采购合同管理、采购质量控制、采购交期管理、采购作业绩效管理、采购成本控制工具、采购稽核管理、采购方式管理、采购人员管理共计 13 个方面的工作内容,真正全方位地提供了工厂采购工作的精细化管理方案,具有很强的实务性与可操作性。

本书适合工厂采购管理人员和企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克工厂精细化管理手册系列

工厂采购精细化管理手册

-
- ◆ 编 著 成 毅
责任编辑 庞卫军
执行编辑 庞卫军 付 路
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 17 2010 年 6 月第 1 版
字数: 150 千字 2010 年 6 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-23087-4

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克工厂精细化管理手册系列”序

工厂是制造型企业的中心，工厂管理水平的高低，直接影响企业的经济效益。随着微利时代的到来，精细化管理在企业中将扮演更加重要的角色，这就要求工厂必须对加工制造的各个环节进行更为细化的管理和控制。

为方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“便于使用”，我们对工厂管理各部分的内容都进行了“模板化”设计，以方便读者根据本企业的实际需求进行修改或套用。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书旨在通过结构、职责、流程、方案、制度、工具/文案“六位一体”的整合，将执行落实到具体岗位和具体人员，并给出具体的操作方案和执行流程，从而形成全面、详细、具体、可操作的指导手册。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”共计10本，包括《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》、《工厂采购精细化管理手册》、《工厂物料精细化管理手册》、《工厂技术精细化管理手册》、《工厂现场精细化管理手册》、《工厂安全精细化管理手册》、《工厂设备精细化管理手册》、《工厂质量控制精细化管理手册》、《工厂成本控制精细化管理手册》、《工厂人力资源精细化管理手册》。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书力求实现“工作事项精细化、管理工作规范化、执行作业流程化、操作方法工具化、展现内容图表化”。本系列图书的特点如下。

1. 精细化

本系列图书在整体设计上涵盖了工厂生产计划、采购、物料、技术、现场、安全、设备、质量、成本、人力资源共10项内容；针对每个事项内容，给出了细化、可执行的制度、流程和方案，并提供标准化的模板。

2. 工具化

本系列图书提供的各种参照范本都可以作为企业设计精细化管理体系的参照范例和工具。本系列图书的内容从工厂角度出发，针对性强，制造企业既可以拿来即用，也可因需而变。

3. 图表化

图表化主要体现在制度、流程、方案、文案的模板设计上。本系列图书不仅给出了具体业务管理流程图，而且提供了表格形式的制度、方案和文案，为工厂精细化管理提供了参照范本。

本系列图书可以作为工厂各个部门实施精细化管理的操作手册，也可作为企业各个部门和各个岗位人员进行自我管理和自我改善的重要辅助资料。

前 言

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书将“精细化、模板化、图表化”的思维贯穿于每章内容的写作过程中，既能帮助读者系统地把握内容，又能针对读者某一方面的阅读需求提供解决方案。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书以工厂各事项精细化管理为中心，立足于工厂各个部门的管理实践，针对某一部门、某一岗位、某一类事件的管理问题，提供了规范化运作的系统工具，实现了“结构+职责+制度+流程+方案+工具/文案”六位一体的解决方案，将执行落实到具体的岗位和人员，并给出了可操作的方案。

《工厂采购精细化管理手册》详细叙述了工厂的采购管理组织设计与岗位职责、采购计划与预算编制管理、供应商管理、采购招标管理、采购价格管控、采购谈判管理、采购合同管理、采购质量控制、采购交期管理、采购作业绩效管理、采购成本控制工具、采购稽核管理、采购方式管理、采购人员管理共 14 个方面的内容，涵盖了工厂采购管理的绝大部分工作。

本书详细设计了大、中、小型工厂及国际采购等 4 类 5 种采购管理组织结构、9 类岗位职责、43 个工厂采购精细化管理流程、29 个工厂采购精细化管理制度、30 个工厂采购精细化管理方案以及众多的工厂采购精细化管理工具和文案，通过这些内容的设计，构建出一套完整的工厂采购精细化管理框架体系。

在本书编写的过程中，孙立宏、张孝艳、孙宗坤负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，姜巧萍参与编写了本书的第一章，姚小凤参与编写了本书的第二章，程淑丽参与编写了本书的第三章、四章，卢斌参与编写了本书的第五章，韩伟静、袁燕华参与编写了本书的第六、七章，刘伟参与编写了本书的第八章，张俊娟参与编写了本书的第九章，金青龙参与编写了本书的第十章，王德敏、王淑敏参与编写了本书的第十一章，梁华参与编写了本书的第十二章，宋勇新、庄玲参与编写了本书的第十三、十四章，全书由成毅统撰定稿。

目 录

第一章 采购管理组织设计与岗位职责	1
第一节 工厂采购组织结构	3
一、大型工厂采购组织结构	3
二、中型工厂采购组织结构	4
三、小型工厂采购组织结构	5
四、工厂国际采购组织结构	5
第二节 工厂采购岗位职责说明	6
一、采购总监岗位职责	6
二、采购经理岗位职责	7
三、采购主管岗位职责	8
四、招标采购主管岗位职责	9
五、采购专员岗位职责	10
六、采购跟单员岗位职责	11
七、采购稽核员岗位职责	12
八、国际采购专员岗位职责	13
九、供应商管理工程师岗位职责	14
第二章 采购计划与预算编制管理	15
第一节 采购预测管理	17
一、采购预测分析流程	17
二、采购预测管控规定	18
三、采购数量计算方案	21
第二节 采购计划编制	23
一、采购计划编制流程	23
二、采购计划编制规范	24
三、MRP 采购计划编制方案	26

第三节	采购预算编制	29
一、	采购预算编制流程	29
二、	采购预算编制标准	30
第四节	采购计划执行	32
一、	采购计划执行流程	32
二、	采购计划变更流程	33
三、	采购计划执行控制方案	34
第三章	供应商管理	37
第一节	供应商开发选择	39
一、	供应商开发流程	39
二、	供应商开发规范	40
三、	供应商调查方案	44
第二节	供应商评选	48
一、	供应商评选流程	48
二、	供应商评选办法	49
第三节	供应商考核评级	52
一、	供应商考核评级流程	52
二、	供应商考核评级制度	53
三、	供应商考核评级方案	56
第四节	供应商关系维护	59
一、	供应商关系维护流程	59
二、	供应商关系管理制度	60
三、	供应商关系维护方案	63
第四章	采购招标管理	67
第一节	工厂采购招标	69
一、	工厂采购招标流程	69
二、	工厂采购招标制度	70
第二节	招标文件编制	74
一、	招标文件编制流程	74
二、	招标文件编制细则	75
三、	采购招标文件范本	78

第五章 采购价格管控	81
第一节 采购询价管理	83
一、采购询价流程	83
二、采购询价规定	84
三、物料询价单范例	86
第二节 采购底价控制	87
一、采购底价确定流程	87
二、采购底价管控办法	88
第三节 采购价格管理体系	91
一、采购价格管理体系实施流程	91
二、采购价格管理体系执行规范	92
第六章 采购谈判管理	95
第一节 采购谈判准备	97
一、采购谈判准备流程	97
二、采购谈判准备方案	98
第二节 采购谈判程序	101
一、采购谈判工作流程	101
二、采购谈判执行细则	102
第三节 采购谈判方法	105
一、采购谈判议价方案	105
二、采购谈判让步方案	108
第七章 采购合同管理	111
第一节 采购合同签订	113
一、采购合同签订流程	113
二、采购合同签订规范	114
三、物料采购合同范例	116
第二节 采购合同执行	121
一、采购合同执行流程	121
二、采购合同执行办法	122
三、采购合同纠纷处理方案	125

第八章 采购质量控制	129
第一节 采购标准拟定	131
一、采购标准编制流程	131
二、采购标准编制规范	132
第二节 委托加工控制	134
一、委托加工质量控制流程	134
二、委托加工制程质量管理体系	135
三、委托加工质量控制方案	136
第三节 采购验收实施	140
一、物料采购验收流程	140
二、采购验收实施细则	141
三、采购检验操作方案	143
第四节 不合格购品处理	146
一、不合格购品处理流程	146
二、不合格购品处理规定	147
第五节 采购质量改善	149
一、采购质量改善流程	149
二、采购质量改善方案	150
第九章 采购交期管理	153
第一节 采购跟催	155
一、采购跟催流程	155
二、采购跟催管理办法	156
三、物料跟催实施方案	158
第二节 交期控制	162
一、采购交期控制流程	162
二、采购交期控制规定	163
第三节 交期延误处理	166
一、交期延误处理流程	166
二、交期延误处理方案	167

第十章 采购作业绩效管理	171
第一节 采购绩效指标	173
一、采购绩效指标编制	173
二、采购绩效指标体系范例	175
第二节 采购绩效评估	176
一、采购绩效评估流程	176
二、采购绩效评估方案	177
第三节 采购绩效改善	180
一、采购绩效改善流程	180
二、采购绩效改善方案	181
第十一章 采购成本控制工具	185
第一节 定量采购	187
一、定量采购操作流程	187
二、经济订货批量计算	187
三、定量采购执行方案	189
第二节 定期采购	191
一、最佳采购周期确定	191
二、定期采购控制方案	192
第三节 ABC 分类控制	195
一、采购物料分类方法	195
二、ABC 分类控制方案	196
第四节 VA/VE 法	198
一、采购价值分析方法	198
二、采购价值分析方案	199
第十二章 采购稽核管理	201
第一节 采购预算稽核	203
一、采购预算稽核流程	203
二、采购预算稽核方案	204
第二节 请购作业稽核	205
一、请购作业稽核流程	205
二、请购作业稽核方案	206

第三节	采购价格稽核	207
一、	采购价格稽核流程	207
二、	采购价格稽核方案	208
第四节	采购作业稽核	210
一、	采购作业稽核流程	210
二、	国内采购作业稽核方案	211
三、	国际采购作业稽核方案	212
第五节	采购验收稽核	214
一、	采购验收稽核流程	214
二、	采购验收稽核方案	215
第六节	采购付款稽核	217
一、	采购付款稽核流程	217
二、	采购付款稽核方案	218
第十三章	采购方式管理	221
第一节	集中采购	223
一、	集中采购工作流程	223
二、	集中采购实施规定	224
第二节	联合采购	226
一、	联合采购执行流程	226
二、	联合采购实施细则	227
第三节	电子采购	228
一、	电子采购控制流程	228
二、	电子采购管理规范	229
第四节	JIT 采购	231
一、	JIT 采购工作流程	231
二、	JIT 采购实施细则	232
第五节	国际采购	233
一、	国际采购工作流程	233
二、	国际采购管理规范	234
第十四章	采购人员管理	239
第一节	采购人员日常管理	241
一、	采购人员日常管理流程	241

二、采购人员日常行为规范	242
第二节 采购人员培训	244
一、采购人员培训流程	244
二、采购人员培训规定	245
三、采购人员培训实施方案	247
第三节 采购人员考核	250
一、采购人员考核流程	250
二、采购人员考核制度	251
三、采购人员考核执行方案	253

采购管理 组织设计与岗位职责

第一章



聖宮國策
貴州陳國南英題

第一节 工厂采购组织结构设计

一、大型工厂采购组织结构

(一) 按工作事项分类设置的大型工厂采购组织结构设计

按采购工作事项分类设置的大型工厂采购组织结构设计范例如图 1-1 所示。

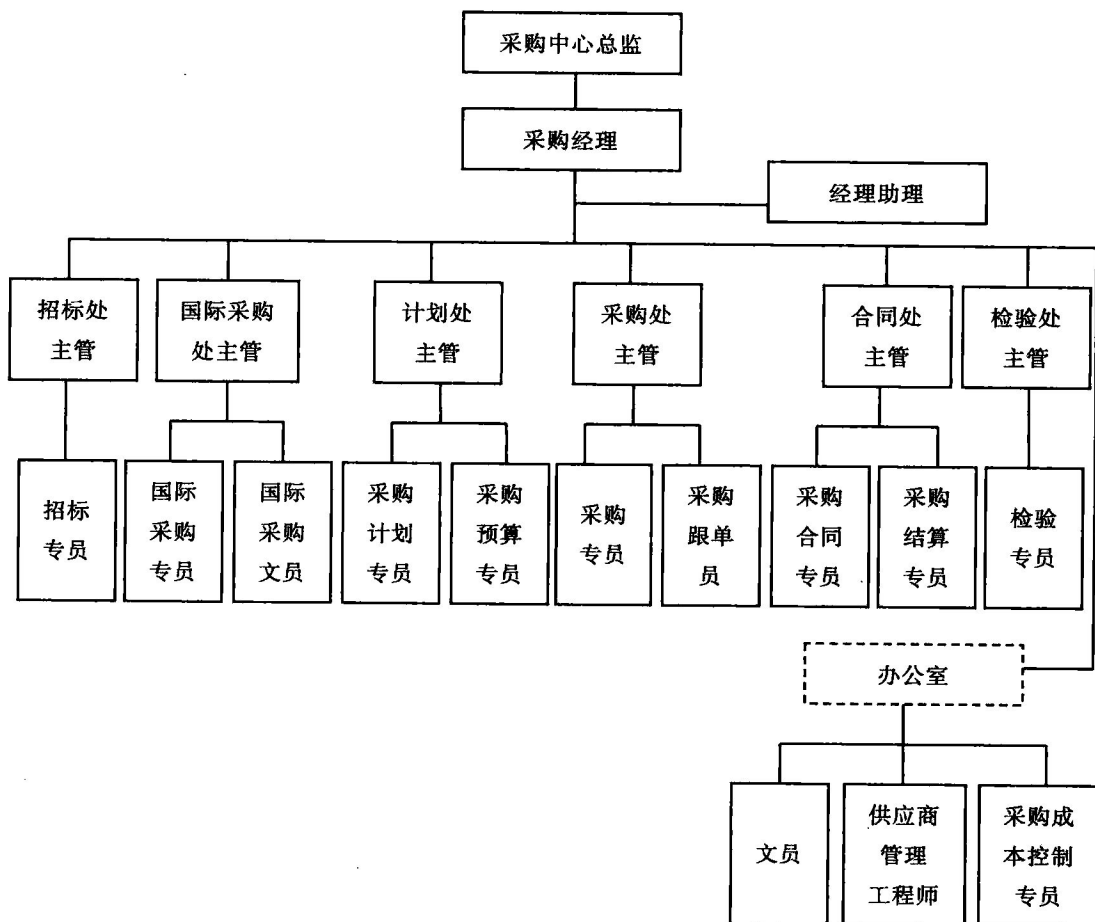


图 1-1 按工作事项分类设置的大型工厂采购组织结构示例

(二) 按职能分工设置的大型工厂采购组织结构设计

大型工厂的采购职能分工较细，各个模块设专人负责，其具体采购组织结构设计范例如图 1-2 所示。

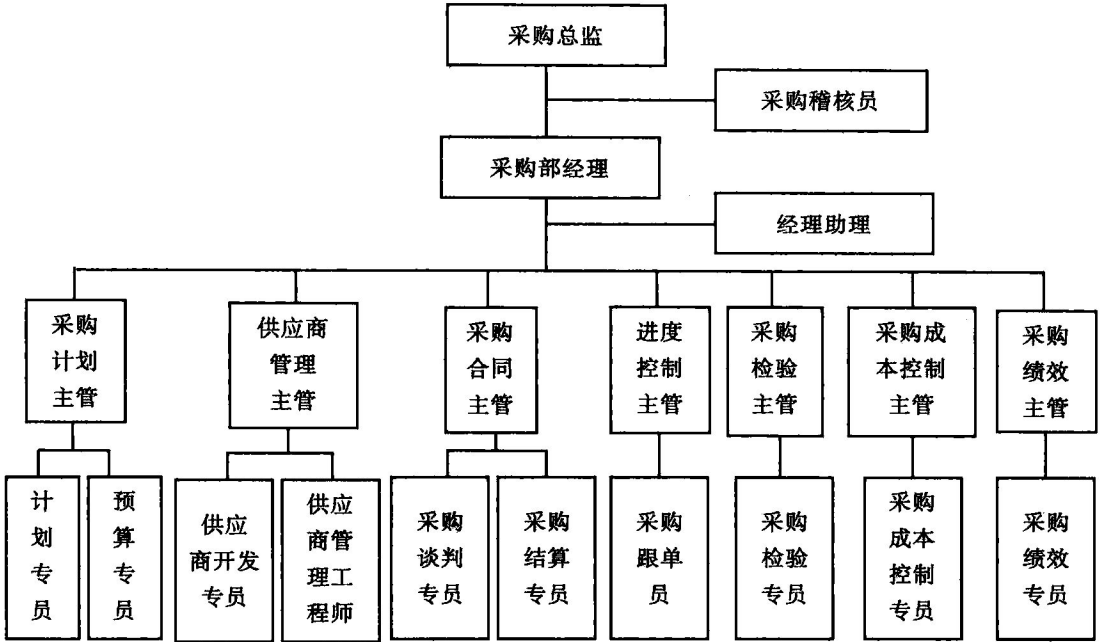


图 1-2 按职能分工设置的大型工厂采购组织结构示例

二、中型工厂采购组织结构

中型工厂采购组织结构设计示例如图 1-3 所示。

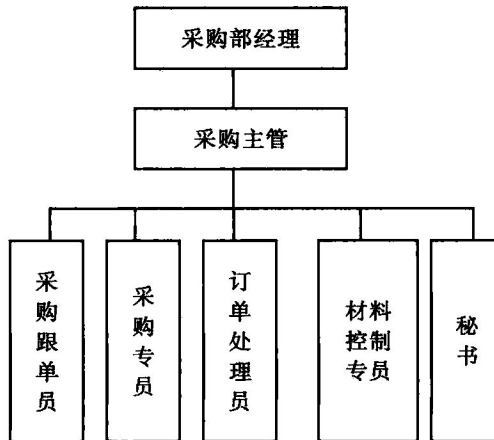


图 1-3 中型工厂采购组织结构示例

三、小型工厂采购组织结构

小型工厂采购组织结构设计如图 1-4 所示。

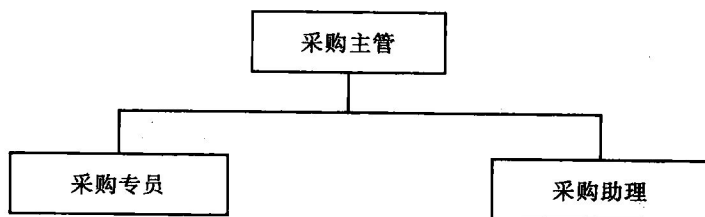


图 1-4 小型工厂采购组织结构设计

四、工厂国际采购组织结构

工厂国际采购组织结构设计如图 1-5 所示。

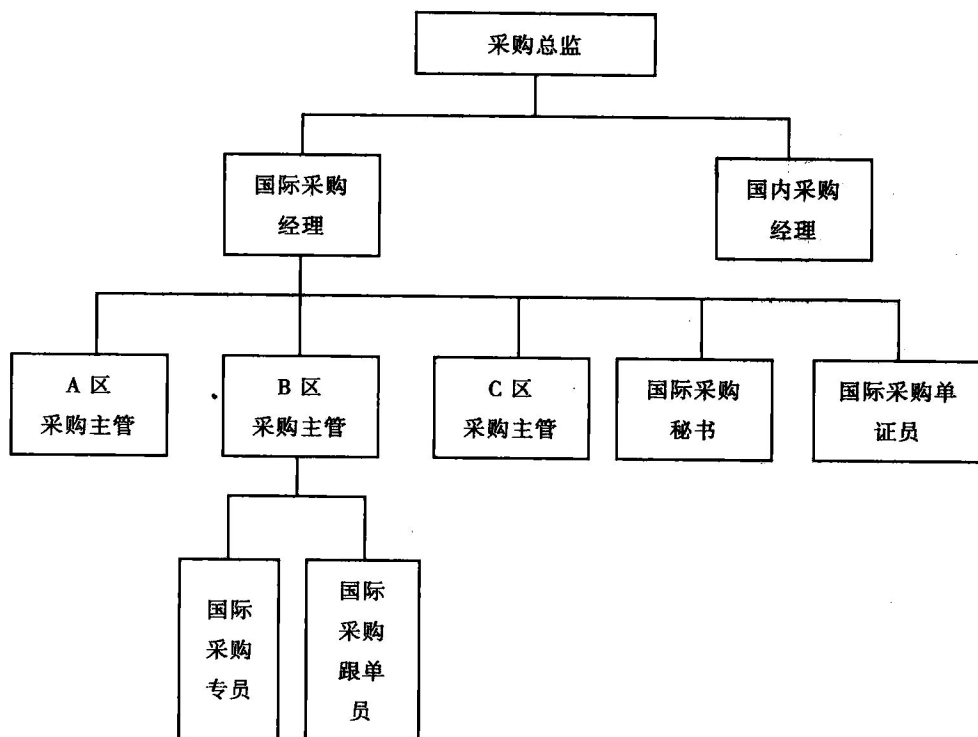


图 1-5 工厂国际采购组织结构设计