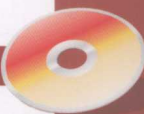


陈锦红 姜宏锋 编著

随书附光盘

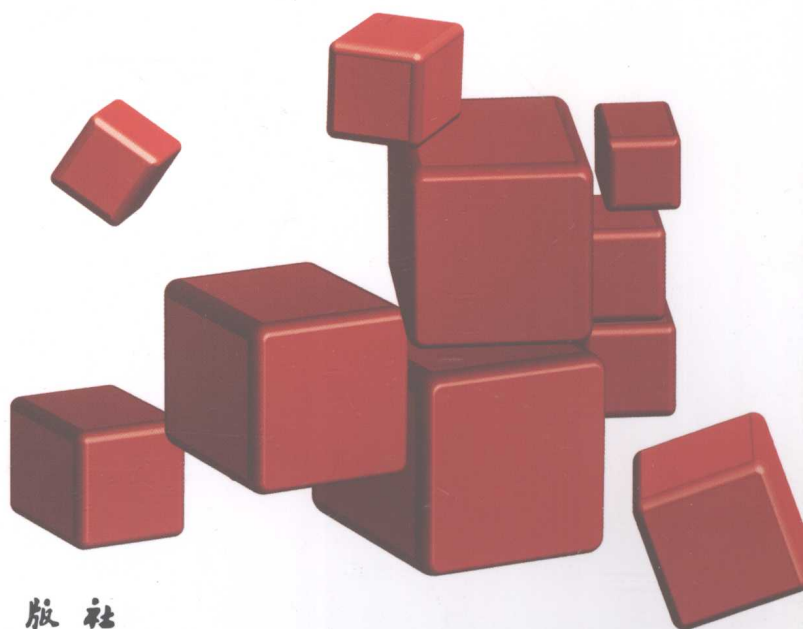


采购部

规范化工作指南

CAIGOUBU

GUIFANHUA GONGZUO ZHINAN



化学工业出版社

陈锦红 姜宏锋 编著 ▶▶▶

采购部

规范化工作指南

CAIGOUBU

GUIFANHUA GONGZUO ZHINAN



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书详细论述了采购部的建立、采购管理系统建立、采购业务流程控制、采购质量控制、采购部人力资源管理、采购合同与记录管理 6 部分内容。

本书实用性强,可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员,以及新入职的大中专毕业生,有志于从事采购管理的人士学习参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

采购部规范化工作指南 /陈锦红,姜宏锋编著.
北京:化学工业出版社,2010.1
ISBN 978-7-122-07099-9

I. 采… II. ①陈…②姜… III. 采购-企业管理-指南 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 207772 号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:王素芹

文字编辑:冯国庆
装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷:北京云浩印刷有限责任公司

装 订:三河市前程装订厂

720mm×1000mm 1/16 印张 10½ 字数 191 千字 2010 年 2 月北京第 1 版第 1 次印刷

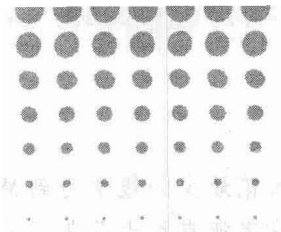
购书咨询:010-64518888 (传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:28.00 元 (附光盘)

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

采购涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息、服务流动的全过程。通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动，合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点，企业可以有限的资金保证经营活动的有效开展，在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

随着市场竞争的加剧，企业从重视生产、营销已经逐步发展到重视采购、物流和供应链的时代。可以毫不夸张地说，采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购流程是否规范，采购效益与效率的高低，直接决定企业的盈利能力和市场竞争力，决定企业的生存和发展。然而，人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”，似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大的关系，与理财及人才专业和职业素质更无直接的联系。这种不合乎国际运营规范的理念和封闭无知的认识，极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。

如果我们再不重视采购体系的建立、流程的规范，如果我们的采购人员仍局限于原始落后的人为行事、缺乏职业专长和管理素质，那么我们的企业也将陷于缺乏效益的市场局面和被动淘汰的危险境地。

当然，有许多管理者也想建立完善的采购管理系统、全面提升采购人员的素质，却无从着手。组织人员参加专业培训，又花时间又费钱；购买一些书籍来边学习边运用，却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。我们在开展企业管理咨询过程中，就常常碰到这样的老板、采购经理、采购员，他们建议我们将自己的实战经验积累编辑成

书，让更多的企业、更多的人花最少的钱学习到最好的东西。几经思考，我们决定把自己十几年来的辅导经验和手头上的培训资料，整理成册，最后策划成一个采购管理书系，该书系由《采购主管工作手册》、《采购部规范化工作指南》、《采购过程控制——谈判技巧·合同管理·成本控制》、《采购管理必备制度和表格》组成。

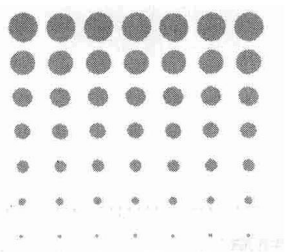
该书系涵盖采购管理的方方面面，实用性非常强，可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专学生，有志于从事采购管理的人士学习参考。其中，《采购部规范化工作指南》和《采购管理必备制度和表格》两书由图书+DIY实操光盘文件组合而成。DIY实操光盘文件可供使用者阅读、检索、打印、复制、下载，根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

在本书编写整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有杨吉华、严凡高、王能、李政、李亮、李锋、陈锦红、姜宏峰、陈小兵、杨丽、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、赵永秀、邵小云、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生、刘建伟，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于作者水平所限，书中疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编著者

2009年9月



目录

CONTENTS

第一章 采购部的建立

第一节 采购组织制度	2
一、集中制采购制度	2
二、分散制采购制度	3
三、混合制采购制度	4
四、采购组织制度判断基准	4
第二节 采购部在公司组织中的位置	5
一、采购部门隶属于生产部	5
二、采购部门隶属于行政部	5
三、采购部门直接隶属于总经理	6
四、采购部门隶属于资材部	6
第三节 采购部组建	7
一、采购部门的职能	7
二、采购部门的分工依据	7
三、采购部门的人员设置方式	8
第四节 采购部岗位职责	9
一、制造业采购部各岗位职责	9
二、零售业采购部各岗位职责	11
三、采购部职位说明书	13
【范本 1】 采购经理职位说明书	13
【范本 2】 采购主管职位说明书	14
【范本 3】 采购专员职位说明书	15

第二章 采购管理系统建立

第一节 制定采购政策	18
一、采购政策的重要性	18
二、采购政策的内容	18
【范本 1】 某公司物料采购政策	19
三、采购政策的制定步骤	20

四、采购政策的修订	21
第二节 制定采购管理制度	21
一、采购作业制度	21
二、请示汇报制度	22
三、资金使用制度	22
四、运输进货控制进度	23
五、采购评价制度	23
六、采购部处罚制度	24
七、采购内部审查制度	24
八、采购跟单制度	26
九、采购时效制度	28
第三节 明确采购作业方式	29
一、采购方式 1: 集中采购	29
二、采购方式 2: 分散采购	31
三、采购方式 3: 现货采购	32
四、采购方式 4: 远期合同采购	34
五、采购方式 5: 直接采购	35
六、采购方式 6: 间接采购	35
七、采购方式 7: 招标采购	37
八、采购方式 8: 网上采购	38
九、采购作业方式选择	38
【范本 2】 某塑胶公司采购方式	39
【范本 3】 某计算机软件公司采购方式	39
第四节 采购作业计算机化	40
一、采购作业计算机化的作用	40
二、采购管理系统架构	40
三、利用计算机来进行采购作业的情形	41
四、建立电子采购系统	44
五、采购系统与其他系统的关联	46

第三章 采购业务流程控制

第一节 采购业务流程标准化	50
一、采购作业基本步骤	50
二、规范采购作业流程	51

【范本 1】 某公司采购作业流程	52
【范本 2】 某企业采购流程图	55
第二节 采购业务流程稽核	56
一、采购作业的稽核方式	56
【范本 3】 某公司采购作业稽核方法	56
二、采购作业的稽核重点	56
三、采购稽核要点标准化	59
【范本 4】 某公司采购作业稽核标准	60
第三节 采购与各部门的协调	62
一、采购部与各部门的关系	63
二、服务好各个部门	66
三、主动开展采购部门满意度调查	67
【范本 5】 某企业采购部门顾客满意调查 问卷	67

第 4 章 采购质量控制

第一节 采购部门的质量管理	72
一、物料采购计划工作	72
二、物料采购的组织工作	72
三、物料采购供应的协调工作	72
四、物料采购供应的控制工作	73
第二节 供应商质量评估、认证	73
一、评估供应商	73
【范本 1】 供应商质量系统评分标准	74
【范本 2】 供应商评估报告	84
二、建立采购认证体系	85
【范本 3】 采购货物质量认证程序	90
三、与供应商签订质量保证协议	94
【范本 4】 质量保证协议范例	95
四、做好验收审查工作	97
第三节 建立采购质量保证体系	100
一、要有明确的采购质量目标	100
【范本 5】 采购部质量目标	100
二、建立健全采购质量管理机构和制度	101

三、建立健全采购质量标准化体系	102
四、加强质量教育、强化质量意识	103

第五章 采购部人力资源管理

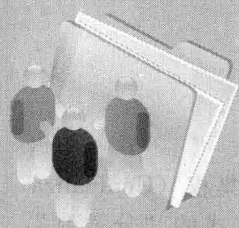
第一节 采购队伍的组建	106
一、打造高效高质采购队伍的要领	106
二、采购人员的招聘	108
三、采购人员的培养与发展	110
第二节 采购部绩效评估	112
一、采购绩效评估的目的	112
二、确定采购部的绩效目标	114
【范本 1】 某公司采购绩效考核目标范例 ...	115
【范本 2】 某公司采购部门绩效目标	116
【范本 3】 目标管理工作卡	117
【范本 4】 采购部门目标卡	118
三、确定采购绩效考核的指标	119
【范本 5】 某企业采购单与总账差异价格 明细对照表	120
【范本 6】 某电脑公司采购绩效比较表 ...	121
【范本 7】 采购人员的关键绩效指标与 权重	122
四、签订个人绩效合约	123
【范本 8】 个人绩效合约	124
【范本 9】 采购员个人绩效责任书	124
五、确定绩效评估的参与人员	126
六、将采购绩效考核制度化	127
【范本 10】 某公司采购部绩效考核 制度	127
七、按规定开展绩效评估	129

第六章 采购合同与记录管理

第一节 采购合同管理	132
一、采购合同效用	132
二、常见采购合同条款	132

三、采用合同的标准形式	136
【范本 1】 ××有限公司特种材料 采购合同	137
【范本 2】 原材料零部件采购合同	138
【范本 3】 产品加工订货合同	141
四、采购合同签订	142
五、采购合同管理	144
六、采购合同跟踪	144
第二节 采购记录管理	146
一、常用采购记录	146
二、采购记录管理要求	147
三、常用采购表单的设计	147
【范本 4】 请购申请单（单项独立 物品）	148
【范本 5】 采购申请单（多项独立 物品）	148
【范本 6】 采购申请单（同一产品相关多项 原材料）	148
【范本 7】 应急采购申请单	149
【范本 8】 请购单	149
【范本 9】 采购订单	150
【范本 10】 订购确定或更改通知单	151
【范本 11】 采购联络单	152
【范本 12】 比价、议价记录表	152
【范本 13】 国外采购动态表	153
【范本 14】 外协加工成本核算表	154
【范本 15】 采购交期跟催表	154
【范本 16】 物品送货验收单	155

参考文献	156
-------------------	-----



第一章

采购部的建立

章前导语

将一切采购业务交由一个人负责的小规模企业，就没必要组建采购部门。但是，当企业一旦成长、其规模一旦扩大时，为了谋求其业务高效营运，就应使其成为独立部门。至于何种组织才有效率，应视公司的规模、地理条件、生产形态、采购数量、采购部门的业务范围等而定。所以对甲公司来说为最佳者，未必就能适合乙公司。欲论及采购的制度、组织的场合，无法避免的问题有以下两个：其一，集中采购或分散采购；其二，独立采购或业务部内采购。前者是企业要决定采取哪种采购制度是集中还是分散，后者则要决定将采购部门放在整个组织的哪一个位置。



第一节 采购组织制度

采购组织制度是指企业对采购工作的管理，究竟采取中央集权（Centralization）方式的“集中制”，或是地方分权（Decentralization）方式的“分散制”，还是兼取分权与集权的混合（Consolidation）方式的“混合制”。当然，此种管理方式的决定与该企业的规模、地理条件、产品种类等有密切关系。

一、集中制采购制度

集中制采购制度是将采购工作集中在一个部门办理。当达到极点时，总公司各部门、分公司及各工厂均无采购权。

1. 优点

（1）集中采购可使数量增加，提高对卖方的谈判力度，较易获得价格折扣与良好服务。

（2）只有一个采购部门，因此对采购方针与作业规则，比较容易统一实施。

（3）采购功能集中，可减少人力浪费；便于人才培养与训练；分工专业性使采购作业成本降低，效率提升。

（4）建立各部门共同物料的标准规格，可以简化种类、互通有无；亦可节省检验工作。

（5）可以统筹规划供需数量，避免各自为政而产生过多的存货；各部门过剩物资亦可相互转用。

2. 缺点

（1）采购流程过长，易延误时效；对零星、地域性及紧急采购状况难以适应。

（2）非共同性物料集中采购，并无数量折扣效益。

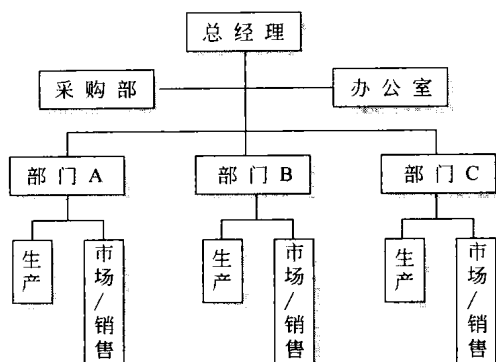
（3）采购与使用单位分离，因此采购绩效较差。例如规格确认、物品转运等费事耗时。

3. 适用状况

（1）企业产销规模不大，采购量值均小。因此全公司只要一个采购单位来办理，即可充分满足各部门对物品或劳务的需求。

（2）企业各部门及工厂集中在一处，从而使采购工作并无因地制宜的必要；或采购部门与需用部门虽非同处一地，但因距离亦非遥远、通信工具相当便捷，采购工作也可集中由一个单位办理，尚不至于影响需求时效。

（3）企业虽有数个生产机构，但是产品种类大同小异，因此集中采购可以达到“以量制价”的效果（见下图）。

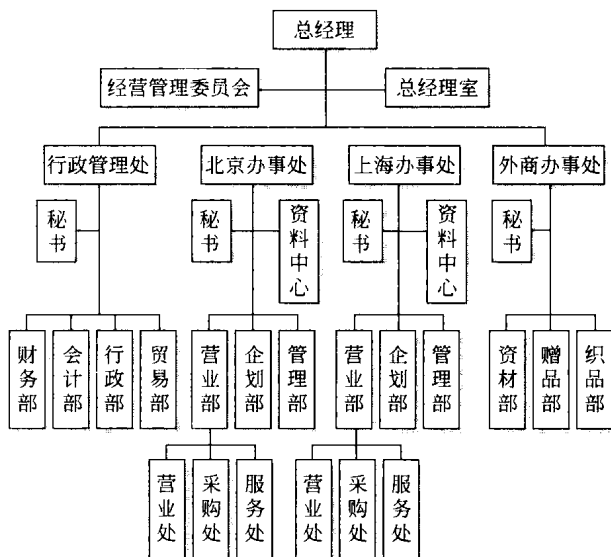


集中制采购组织结构图

二、分散制采购制度

将采购工作分散给各需用部门分别办理。这种制度通常适用于企业规模较大、工厂分散较广区域的企业。此类企业如果采用集中制，则容易产生采购上的迟延，且不易应付紧急需要；而购、用部门的联系相当困难，从而使采购作业与单据流程显得漫长复杂。

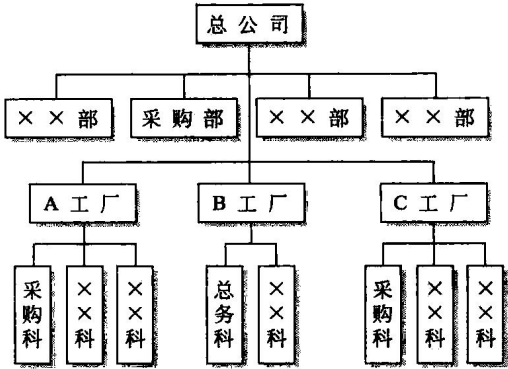
除了前述地理因素造成采用分散制的理由外，若散布各地的工厂在生产设备、储藏设施、社区的经济责任等方面具有独特的差异性时，也以采用分散制较为适宜（参见下面实例）。



某百货公司组织系统图（分散采购制度）

三、混合制采购制度

兼取集中、分散制优点而成。凡属共同性物料、采购金额较大者或进口品等，均集中由总公司采购部办理；小额、因地制宜、临时性的采购，则授权分公司或各工厂执行（参见下面实例）。



某人造纤维公司组织图（混合式采购制度）

四、采购组织制度判断基准

采购组织制度判断基准见下表所示，重要的是分析公司的现状，除了采用“适合于提高最大业绩的组织”之外，尚需配合公司的发展，随时检讨并予调整。一般的情形如下。

- (1) 通用材料或零配件、设备、机器、输入品由总公司的采购部门集中采购。
- (2) 其他交由各地区的采购部门分散采购。而采购部门要有人事权，仅对特定的事业部，采取事业部内采购组织的折中的方式。

采用有利的采购制度、组织的判断基准

序号	项 目	制度		组织	
		集中采购	分散采购	独立采购	事业部内采购
1	企业规模		大	事业部的规模不均等时(不具备采购员的也有)	事业部的规模等,并且各部的购买量大时
2	地理条件		工厂分散到各地域时	采用分散采购制度、指挥命令在可能的地域内时	

续表

序号	项 目	制度		组织	
		集中采购	分散采购	独立采购	事业部内采购
3	生产形态(个别、量产、制程)		不同亦可	如复合企业的没有异质的(例:化纤工业与不动产即为异质)	
4	制品构成(共通性与市场的独特性)	出现同一或类似产品时	不同亦可		不同时
5	购入量		原则上为经济批量时		原则上为经济批量时
6	业务范围			原则上不包括资材管理、仓库、运搬管理	

注：1. 限于采购、外包管理，包括材料的订货品目、时期、数量；或包含日程、库存管理和物品的收货、保管、支付的责任如何等。

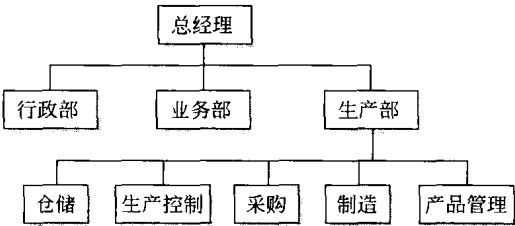
2. 虽是分散采购，也可视为一个地区或一个事业单位的集中采购。

第二节 采购部在公司组织中的位置

一、采购部门隶属于生产部

如下图所示，采购部门隶属于生产部，其主要职责是协助生产工作进行。因此，采购工作的重点是提供足够数量的物料以满足生产上的需求，至于议价的功能则退居次要地位。而生产控制、仓储工作等另归其他单位负责，并未归入采购部门的职能中。

将采购划归生产部，比较适合“生产导向”的企业。因为其采购功能比较单纯，而且物料价格也比较稳定。

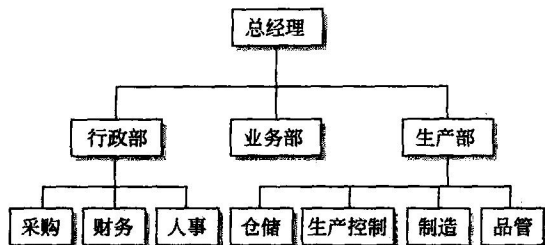


采购部门隶属于生产部

二、采购部门隶属于行政部

如下图所示，采购部门隶属于行政部，此时采购部门的主要功能是获得较佳

第一章 采购部的建立



采购部门隶属于行政部

的价格与付款方式，以达到财务上的目标。而有时采购部门为了取得较好的交易条件，难免延误了生产部门用料的时机，或购入品质不尽理想的物料，不过采购部门独立于生产部之外，因此比较能发挥其议价的功能。

该类型的采购部门适合于生产规模庞大、物料种类繁多、价格经常需要调整、采购工作必须兼顾整体企业产销利益均衡的企业。

三、采购部门直接隶属于总经理

如下图所示，采购部门直接隶属于总经理，这提升了采购的地位与执行能力。此时，采购部门的主要功能在于降低成本的效益，从而使采购部门成为企业创造利润的另一个来源。



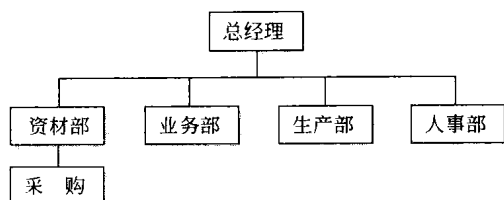
采购部门直接隶属于总经理

该类型的采购部门比较适合于生产规模不大，但物料或商品在制造成本或销售成本所占比例较高的企业。

四、采购部门隶属于资材部

如下图所示，采购部门隶属于资材部（或资料管理部），其主要功能在于配合制造与仓储单位达到物料整体的控制作业，无特别的角色与职责，因此有时甚至可能降至附属地位。

该类型比较适合物料需求管制不易、需要采购部门经常与其他相关单位沟通的企业。



采购部门直接隶属于资材部

第三节 采购部组建

一、采购部门的职能

采购部门的职能通常有以下几点。

- ◆ 分析公司原材料市场品质、价格等行情。
- ◆ 寻找物料供应来源，对每项物料的供货渠道加以调查和掌握。
- ◆ 与供应商洽谈并安排工厂参观，建立供应商的资料。
- ◆ 要求报价，进行议价，有能力可进行估价并做出比较。
- ◆ 采购所需的物料。
- ◆ 查证进厂物料的数量与品质。
- ◆ 对供应厂商的价格、品质、交期、交量等做出评估。
- ◆ 掌握公司主要物料的市场价格起伏状况，了解市场走势，加以分析并控制成本。
- ◆ 依采购合约或协议控制、协调交货期。
- ◆ 滞料与废料的预防与处理。

二、采购部门的分工依据

对于产品比较单一、只有一个厂址的企业来说，最重要的是将采购工作按物料的种类进行分类；此外，还应该授予每一名采购人员采购某一类商品的职责。其次，应尽可能让经验丰富的专业采购人员负责采购高价值的物品。因此按物料种类进行分类，使采购人员只需面对数量有限的市场，从而让他们有机会了解产品的具体性能，并能够掌握供应商的特点。