

李 锋 陈锦红 编著 ▶▶▶

随书附光盘



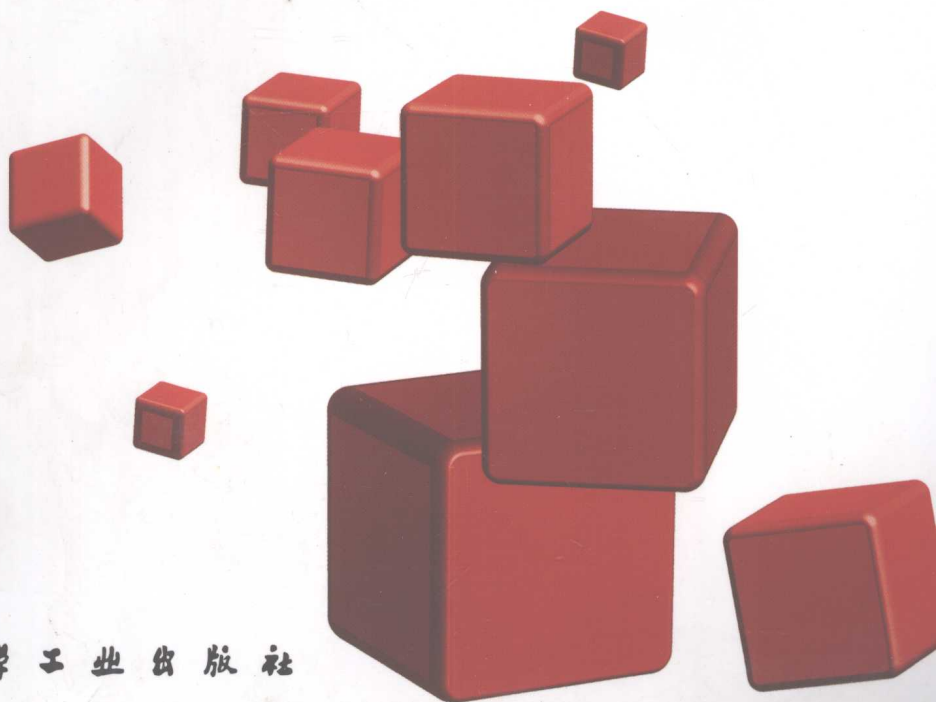
采购管理

必备制度与表格

CAIGOU GUANLI
BIBEI ZHIDU YU BIAOGE



化学工业出版社



李 锋 陈锦红 编著 ▶▶▶

采购管理

必备制度与表格

CAIGOU GUANLI
BIBEI ZHIDU YU BIAOGE



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书详细介绍了采购管理制度与表格设计要领、采购管理规划、采购计划与预算、采购订单跟踪管理、采购价格与成本控制、供应商管理、采购质量管理、外协加工管理、采购结算与付款管理和采购绩效管理等内容。

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

采购管理必备制度与表格/李锋,陈锦红编著. —北京:
化学工业出版社, 2010.1
ISBN 978-7-122-07042-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 202367 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 战河红

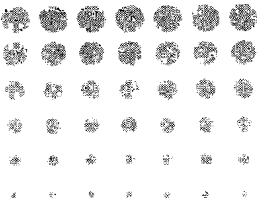
文字编辑: 冯国庆
装帧设计: 尹琳琳

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 11¼ 字数 203 千字 2010 年 1 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。

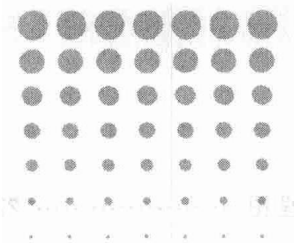
该书系涵盖采购管理的方方面面，实用性非常强，可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专学生，有志于从事采购管理的人士学习参考。其中，《采购部规范化工作指南》和《采购管理必备制度和表格》两书由图书+DIY 实操光盘文件组合而成。DIY 实操光盘文件可供使用者阅读、检索、打印、复制、下载，根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

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、段永华、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

导读 采购管理制度与表格设计要领

要点一：采购管理全程运作模式	2
(一) 企业采购管理基本职能	2
(二) 企业采购管理业务内容和模式	2
(三) 企业采购管理控制要点	4
要点二：采购控制手段——制度化与 表格化	4
(一) 采购管理制度化	4
(二) 采购管理表格化	5
要点三：采购管理制度设计要求	5
(一) 采购规章制度	5
(二) 采购管理制度设计的步骤	6
(三) 采购管理制度设计的注意要点	7
要点四：采购管理表格设计要求	7
(一) 一次自动套写	7
(二) 一单多功能	8

第一章 采购管理规划

一、采购管理规划制度	10
(一) 公司物料采购政策	10
(二) 采购作业规范	10
(三) 采购作业管理细则	13
(四) 采购作业流程规范	20
二、采购管理表单与流程	22
(一) 采购工作手册大纲	22
(二) 某公司采购作业授权表	24
(三) 某公司采购职务权限表	25
(四) 某工程公司采购核决表	25
(五) 国内采购作业流程图	26

(六) 国外采购作业流程图	27
---------------------	----

第二章 采购计划与预算

一、采购计划与预算制度	30
(一) 采购计划控制程序	30
(二) 采购预算编订办法	33
二、采购计划与预算表格	34
(一) 采购计划	34
(二) 用料计划表	35
(三) 采购数量计划表	35
(四) 采购预算表	35
(五) 采购申请单	36
(六) 采购变更申请单	36
(七) 采购变更审批表	37
(八) (零配件、经常性耗用物料)	
采购开发周期表	37

第三章 采购订单跟踪管理

一、采购订单跟踪管理制度	40
(一) 请购作业处理程序	40
(二) 订购采购流程规定	41
(三) 采购交期管理办法	44
(四) 采购进度及交期控制程序	47
(五) 进料接收管理办法	48
(六) 收料作业指导书	50
二、采购订单跟踪管理表格	52
(一) 请购、采购作业流程图	52
(二) 请购单	53
(三) 临时采购申请单	53
(四) 采购订单	54
(五) 采购进度控制表	54
(六) 订货进度管理表	55

(七) 采购电话记录表	55
(八) 物料订购跟催表	56
(九) 催货通知单	56
(十) 到期未交货物料一览表	56
(十一) 采购订单进展状态一览表	57
(十二) 采购追踪记录表	57
(十三) 交期控制表	57
(十四) 来料检验日报表	58
(十五) 不合格通知单	58
(十六) 损失索赔通知书	58

第四章 采购价格与成本控制

一、采购价格与成本控制制度	60
(一) 采购价格管理制度	60
(二) 询价作业规定	62
(三) 原物料价格审核作业细则	63
(四) 采购成本管理制度	64
二、采购价格与成本控制表格	67
(一) 原料价格构成图	67
(二) 专业组件类 (规格品、专利品) 价格构成图	67
(三) 外托加工制品价格构成图	68
(四) 市售 (规格品) 零件类价格构成图	68
(五) 询价单	69
(六) 物料采购询价单	69
(七) 比价、议价记录单	70
(八) 供应商产品直接比价表	70
(九) 报价核算表	71
(十) 价格变动原因报告表	72
(十一) 采购成本分析表	72
(十二) 冲压制品成本分析表	73
(十三) 塑胶制品成本分析表	74
(十四) 说明书、彩盒、目录单价明细表	74

(十五) 采购成本汇总表	75
(十六) 采购成本差异汇总表	76
(十七) 采购成本比较表	76

第五章 供应商管理

一、供应商管理制度	78
(一) 供应厂商审核标准程序	78
(二) 供应商选择与评估作业指导书	84
(三) 供应商考核与奖惩实施细则	86
(四) 供应厂商奖惩办法	89
二、供应商管理表格	91
(一) 零组件供应商推荐申请表	91
(二) 潜在供应商推荐表	92
(三) 供应商资料一览表	93
(四) 供应商问卷调查表	94
(五) 供方考察记录表	95
(六) 零组件审核申请表	96
(七) 零组件评估报告书	97
(八) 供应商选样检验记录表	98
(九) 合格供应商名录	99
(十) 供应商供货情况历史统计表	99
(十一) A 级供应商交货基本状况 一览表	100
(十二) 供应商交货状况一览表	100
(十三) 供应商定期评审表	101
(十四) 供应商分级评鉴表	101
(十五) 供应商综合评价标准	103
(十六) 供方评价报告	104
(十七) 供应商年度综合评价表	104
(十八) 供应商跟踪记录表	105
(十九) 供应商异常处理联络单	105
(二十) 供应商绩效考核分数表	106
(二十一) 合格供应商资格取消申请表	106

第六章 采购质量管理

一、采购质量管理制度	108
(一) 采购质量管理程序	108
(二) 采购过程控制程序	112
(三) 采购货物质量认证程序	116
(四) 产品质量赔偿和激励管理办法	119
(五) 采购质量协议书	125
二、采购质量管理流程与表格	127
(一) 采购检验流程图	127
(二) 样品质量评价表	128
(三) 货物采购环境表	128
(四) 采购审查表	129
(五) 采购部质量目标表	129
(六) 采购质量监察考核表	130
(七) 采购验收过程一览表	131
(八) 检验报告单	131
(九) 采购质量控制表	132
(十) 采购验收表	132
(十一) 物料内容偏差处理一览表	133
(十二) 品质抱怨单	133
(十三) 退货单	134
(十四) 需方非常满意通知单	134

第七章 外协加工管理

一、外协加工管理制度	136
(一) 委外加工管理规定	136
(二) 外协厂商考核及等级评定办法	138
二、外协加工管理表格	140
(一) 委外加工计划表	140
(二) 委外加工单	140
(三) 外协加工联系单	140

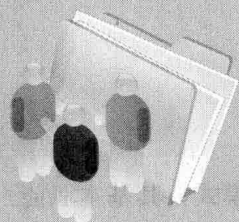
第八章 采购结算与付款管理

一、采购结算与付款管理制度	142
(一) 采购与付款流程规范	142
(二) 物资(材料)采购及付款制度	146
二、采购结算与付款管理表格	147
(一) 采购结算计划	147
(二) 资金支出(采购)计划	147
(三) 预付款申请表	148
(四) 请款单	148
(五) 付款申请表	149
(六) 货款结算单	149
(七) 采购付款汇总表	150

第九章 采购绩效管理

一、采购绩效管理制度	152
(一) 采购绩效评估制度	152
(二) 采购人员月度绩效评估制度	155
二、采购绩效管理表格	157
(一) 采购管理系统绩效测评表	157
(二) 采购业务指标目标管理卡	159
(三) 采购经理的绩效标准	160
(四) 采购人员的关键绩效指标与权重	160
(五) 采购员个人绩效责任书	161
(六) 采购员绩效考核表	162
(七) 采购员岗位绩效考核表(月度)	164
(八) 采购人员价格绩效比较表	165

参考文献	166
------------	-----



导 读

采购管理制度与表格设计要领

- ◆ 要点一：采购管理全程运作模式
- ◆ 要点二：采购控制手段——制度化与表格化
- ◆ 要点三：采购管理制度设计要求
- ◆ 要点四：采购管理表格设计要求



1. 采购管理组织

采购管理组织是采购管理最基本的组成部分，为了做好企业复杂繁多的采购管理工作，需要有一个合理的管理机制和一个精干的管理组织机构，要有一些能干的管理人员和操作人员。

2. 需求分析

需求分析就是要弄清楚企业需要采购什么品种、需要采购多少、什么时候需要什么品种、需要多少等问题。作为整个企业的物资采购供应部门，应当掌握全企业的物资需求情况，制定物料需求计划，从而为制定出科学合理的采购订货计划做准备。

3. 资源市场分析

资源市场分析是指根据企业所需求的物资品种，分析资源市场的情况，包括资源分布情况、供应商情况、品种质量、价格情况、交通运输情况等。资源市场分析的重点是供应商分析和品种分析，分析的目的是为制定采购订货计划做准备。

4. 制定采购订货计划

制定采购订货计划是指根据需求品种情况和供应商的情况，制定出切实可行的采购订货计划，包括选定供应商、供应品种、具体的订货策略、运输进货策略以及具体的实施进度计划等。具体解决什么时候订货、订购什么、订多少、向谁订、怎样订、怎样进货、怎样支付等一系列计划问题，为整个采购订货规划一个蓝图。

5. 采购计划实施

采购计划实施是指把上面制定的采购订货计划分配落实到人，根据既定的进度实施，具体包括联系指定的供应商、进行贸易谈判、签订订货合同、运输进货、到货验收入库、支付货款以及善后处理等。通过这样的具体活动，最后完成了一次完整的采购活动。

6. 采购评估与分析

采购评估是指在一次采购完成以后对这次采购的评估，或月末、季末、年末对一定时期内的采购活动的总结评估。主要在于评估采购活动的效果、总结经验教训、找出问题、提出改进方法等。通过总结评估，可以肯定成绩、发现问题、制定措施、改进工作，不断提高采购管理水平。

7. 采购监控

采购监控是指对采购活动进行的监控活动，包括对采购有关人员、采购资金、采购事物活动的监控。

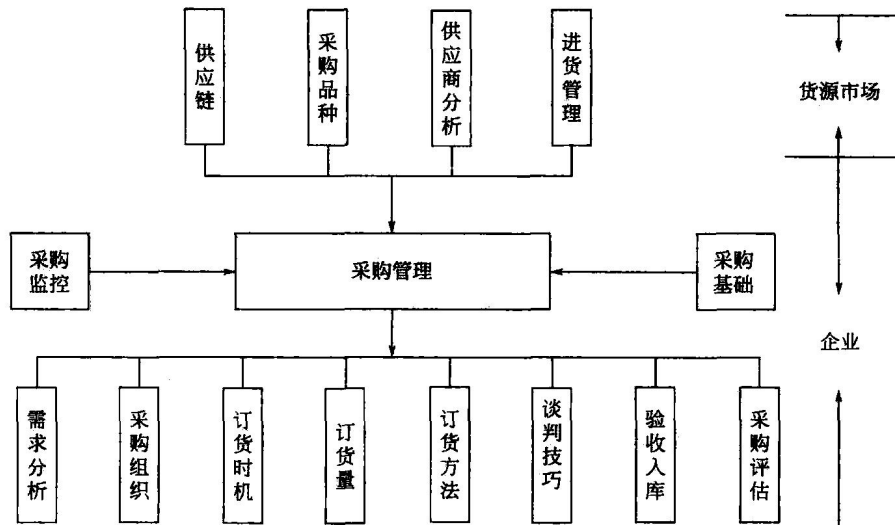
8. 采购基础工作

采购基础工作是指为建立科学、有效的采购系统，需要进行的一些基础性建

设工作，包括管理基础工作、软件基础工作和硬件基础工作。

(三) 企业采购管理控制要点

从采购管理的基本内容和模式就可以看出采购管理应考虑的问题和控制要点，如下图所示。



采购管理要考虑的问题

要点二：采购控制手段——制度化与表格化

以上谈到采购管理的内容与过程，如何才能使各项工作有标准、有秩序、有效率地进行？答案就是建立规范化的采购管理制度、表格。

(一) 采购管理制度化

制定健全、适用的采购管理制度，即使企业界内各项采购作业予以规范化、标准化，同时也带来下列积极意义：

- (1) 各项工作方法有依据可循。
- (2) 各项评价方法有标准可循。
- (3) 提升各项采购作业效率。
- (4) 确保采购工作品质良好。
- (5) 提升员工的工作士气。
- (6) 明确各项工作的权责。
- (7) 建立良好的企业形象。

（二）采购管理表格化

表格化管理是提高管理水平，尤其是管理效率，做到“事有所知，物有所管，人尽其职，物尽其用”的较好方式。

管理表格化是企业规范化管理的主要实施途径。把制度转化为表格，表格化是落实制度的重要途径。其具备简洁、明了、易操作的特点，易把制度化的东西转化为可实际操作的东西。数据化是企业规范管理的现实体现。只有数据最能体现结果。无论是制度化，还是表格化，最终能体现规范管理的只能是数据。

要点三：采购管理制度设计要求

（一）采购规章制度

完善的采购规章制度可以规范采购人员的行为，规范采购作业流程，从而起到规范采购活动的作用。一般而言，采购规章制度包括以下内容（如下表），但不止于以下内容。

采购规章制度

序号	类别	内容要求
1	采购控制程序	采购控制程序的目的是使采购工作有所依循，完成“五适(5R)”的采购职能。其内容包括各部门、有关人员的职责；采购程序要点、采购流程图以及采购的相关文件、相关表格等
2	采购规范	采购规范是指将所采购的物料规格详细地记录下来，成为采购人员要求供应商遵守的规范。具体包括商标或商号名称、蓝图或规格表、化学分析或物理特性、材料明细表及制造方法、用途及使用说明、标准规格及样品等
3	采购管理办法	采购管理办法是对企业采购流程每一个作业步骤的详细说明
4	采购作业规定	采购作业规定是指采购作业的信息收集、询价采购、比价采购或者是议价采购、供应商的评估和索取样品、选择供应商、签订采购合同、请购、订购、与供应商的协调沟通以及催交、进货验收、整理付款等的相关规定
5	采购作业指导书	采购作业指导书是指对各项采购作业进行指导的文件
6	外协加工管理办法	外协加工管理办法是对外协工厂的管理规定。包括外协加工的目的、范围、类别、厂商调查、选定方法及基准、试用、询价、签订合同、申请、外协、质量控制、不良抱怨、付款、模具管理、外协厂商辅导以及考核的详细规定
7	物料与采购管理系统	这包括材料分类编号、存量控制、请购作业、采购作业、验收作业、仓储作业、领料发料作业、成品仓储管理、滞料废料处理等的有关规定
8	进料验收管理办法	进料验收管理办法明确进料验收的标准、要求和作业程序。其目的是使物料的验收以及入库作业有所依据
9	采购争端解决的规定	规定解决采购争端的要求、解决采购争端的常见方法等

不同的企业对制度的叫法可能有些不一样，又因企业规模、采购种类、采购方式不同，而会制定繁简不一的制度。比如有的企业，既有内购，又有外购，则须分别予以规定；有的企业有外协加工，则要制定外协加工规定，而有些没有外协加工的则不需要这些规定。总而言之，要根据企业的需要来设计，具体可以参考以后章节中的制度来进行个性化修改，但编者反对完全照搬，因为制度往往涉及各个部门的责任，而不同企业的部门设置是不一样的，所以，一定要进行修改。

（二）采购管理制度设计的步骤

采购制度通常由采购部门经理会同其他相关部门负责人组成的工作小组来完成，制度的制定要经过多次循环的过程，在颁布执行之前，还要经过各相关部门的认真讨论、修订。采购规章制度制定的大致步骤如下。

