

多 维 度
全 方 位

提供

操作工具应用范例
具体事项解决工具

采购管理

工具大全

韩建国◎编著



附赠光盘

▲ 3 套采购作业手册范本

▲ 15 个采购管理岗位职责

▲ 15 个采购岗位目标分解

▲ 105 个采购管理工作流程

▲ 83 套采购管理制度范本

▲ 79 份采购管理工具表单

▲ 48 个采购管理文书方案



弗布克管理工具库系列

采购管理工具大全

韩建国 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理工具大全 / 韩建国编著. —北京: 人民
邮电出版社, 2013. 1
(弗布克管理工具库系列)
ISBN 978-7-115-30268-7

I. ①采… II. ①韩… III. ①企业管理—采购管理
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 293648 号

内 容 提 要

本书以“文字+图表+模板”的表现形式, 构建了一套采购管理工具体系, 是采购管理人员的必备工具书。

本书内容包括采购供应市场分析工具、采购规划与计划管理工具、采购预算管理工具、采购价格评估管理工具、采购质量控制管理工具等 12 大类, 涉及采购管理的方方面面。为方便读者使用, 本书提供了大量“拿来即用”的企业操作制度模板和参照范本, 具有很强的可操作性。

本书适合企业高层管理人员和采购管理工作人员使用, 也适合包括人力资源部、财务部等在内的各职能部门的管理人员使用, 还可作为企业培训师、咨询师和高校相关专业师生的参考用书。



弗布克管理工具库系列 采购管理工具大全

-
- ◆ 编 著 韩建国
责任编辑 刘 盈
执行编辑 李 琦
 - ◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京天宇星印刷厂印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 46.5 2013 年 1 月第 1 版
字数: 301 千字 2013 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-30268-7

定 价: 110.00 元 (附光盘)

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

目 录

第 1 章 各种实用工具的设计	1
1.1 岗位职责设计	3
1.1.1 组织结构设计	3
1.1.2 部门职责设计	7
1.1.3 岗位责任设计	8
1.1.4 岗位职责描述	8
1.2 工作流程设计	10
1.2.1 如何设计流程	10
1.2.2 管理流程设计	15
1.2.3 业务流程设计	18
1.3 管理制度设计	19
1.3.1 制度设计流程	19
1.3.2 制度设计规范	25
1.3.3 制度结构形式	26
1.3.4 制度名称拟定	27
1.3.5 制度总则设计	27
1.3.6 制度正文设计	27
1.3.7 制度附则设计	28
1.3.8 制度附件设计	28
1.3.9 制度修订修正	28
1.4 管理图表设计	30
1.4.1 图表的作用	30
1.4.2 设计的原则	30
1.4.3 图表的形式	30
1.4.4 表格的设计	31
1.4.5 图形的设计	32

1.5 管理方案文书设计	34
1.5.1 管理方案设计	34
1.5.2 业务文书设计	35
1.5.3 采购合同起草	39
1.6 工作总结报告	41
1.6.1 工作总结设计	41
1.6.2 工作报告设计	42

第2章 采购各岗位目标分解与岗位职责

2.1 采购部各岗位目标分解示范	47
2.1.1 采购总监目标分解	47
2.1.2 采购经理目标分解	47
2.1.3 采购主管目标分解	48
2.1.4 采购预算主管目标分解	48
2.1.5 采购合同主管目标分解	49
2.1.6 采购招标主管目标分解	49
2.1.7 采购价格主管目标分解	50
2.1.8 供应商开发主管目标分解	50
2.1.9 供应商主管目标分解	50
2.1.10 采购质量主管目标分解	51
2.1.11 采购信息主管目标分解	51
2.1.12 采购稽核主管目标分解	52
2.1.13 采购专员目标分解	52
2.1.14 订单管理专员目标分解	53
2.1.15 采购文员目标分解	53
2.2 采购部各岗位职责示范	54
2.2.1 采购总监岗位职责	54
2.2.2 采购经理岗位职责	55
2.2.3 采购主管岗位职责	56
2.2.4 采购预算主管岗位职责	57
2.2.5 采购合同主管岗位职责	58
2.2.6 采购招标主管岗位职责	59
2.2.7 采购价格主管岗位职责	60
2.2.8 供应商开发主管岗位职责	61

2.2.9	供应商主管岗位职责	62
2.2.10	采购质量主管岗位职责	63
2.2.11	采购信息主管岗位职责	64
2.2.12	采购稽核主管岗位职责	65
2.2.13	采购专员岗位职责	66
2.2.14	订单管理员岗位职责	67
2.2.15	采购文员岗位职责	68
第3章	采购供应市场分析工具	69
3.1	供应市场分析	71
3.1.1	供应市场预测工具	71
3.1.2	供应市场分析工具	73
3.1.3	供应价格分析工具	75
3.1.4	采购数量分析工具	77
3.1.5	采购风险分析工具	79
3.1.6	供应商分析工具	80
3.2	供应市场分析流程与报告	83
3.2.1	供应价格分析流程	83
3.2.2	供应数量分析流程	84
3.2.3	供应风险分析流程	85
3.2.4	供应商户分析流程	86
3.2.5	供应市场分析报告	87
第4章	采购规划与计划管理工具	89
4.1	采购战略规划工具	91
4.1.1	采购战略目标设计	91
4.1.2	采购战略分析工具	92
4.1.3	采购战略选择工具	94
4.1.4	采购战略规划管理制度	99
4.2	采购计划管理工具	103
4.2.1	采购计划管理制度	103
4.2.2	采购计划审批制度	105
4.2.3	采购预测分析流程	107
4.2.4	采购需求确定流程	108

4.2.5	采购计划编制流程	109
4.2.6	采购计划执行流程	110
4.2.7	采购计划变更流程	111
4.3	采购计划管理方案	112
4.3.1	采购数量确定方案	112
4.3.2	采购计划执行控制方案	114
4.4	采购战略与计划管理表单	116
4.4.1	请购申请单	116
4.4.2	采购联络单	117
4.4.3	物资需求汇总表	117
4.4.4	物资需求分析表	117
4.4.5	月度采购计划表	118
4.4.6	年度采购计划表	119
4.4.7	采购变更申请表	119
第5章	采购预算管理工具	121
5.1	采购预算编制方法	123
5.1.1	概率预算法	123
5.1.2	零基预算法	124
5.1.3	滚动预算法	125
5.1.4	弹性预算法	126
5.2	采购预算管理制度	127
5.2.1	采购预算管理办法	127
5.2.2	采购预算编制制度	129
5.2.3	采购预算变更控制办法	132
5.3	采购预算管理流程	134
5.3.1	采购预算编制流程	134
5.3.2	采购预算审批流程	135
5.3.3	采购预算变更流程	136
5.4	采购预算管理文书方案	137
5.4.1	采购滚动预算编制方案	137
5.4.2	采购用款申请书	139
5.4.3	采购预算增加申请书	139
5.4.4	采购预算执行分析报告	140

5.5	采购预算管理表单	142
5.5.1	固定资产采购预算表	142
5.5.2	直接材料采购预算表	142
5.5.3	办公用品采购预算表	143
5.5.4	商品货物采购预算表	144
5.5.5	备品备件采购预算表	144
5.5.6	仪器设备采购预算表	145
5.5.7	采购预算变更申请表	145
5.5.8	年度采购预算汇总表	146
第6章	采购价格评估管理工具	147
6.1	采购价格分析工具	149
6.1.1	最低价格分析法	149
6.1.2	数量折扣分析法	150
6.1.3	固定成本分析法	151
6.1.4	可变成本分析法	152
6.1.5	产品成本分析法	153
6.2	采购价格管理流程	155
6.2.1	采购询价管理流程	155
6.2.2	采购价格分析流程	156
6.2.3	采购定价管理流程	157
6.2.4	采购价格审计流程	158
6.2.5	采购价格控制流程	159
6.3	采购价格管理制度	160
6.3.1	采购价格管理制度	160
6.3.2	采购询价管理制度	163
6.3.3	采购定价管理制度	167
6.3.4	采购价格审计办法	169
6.3.5	采购价格控制办法	172
6.4	采购价格管控文书方案	175
6.4.1	采购报价邀请函	175
6.4.2	采购价格分析方案	176
6.4.3	采购底价确定方案	178

6.5	采购价格管控图表	181
6.5.1	采购价格调查表	181
6.5.2	采购中心询价表	181
6.5.3	采购价格分析表	182
6.5.4	采购价格比价表	183
6.5.5	采购价格统计表	183
第7章	采购质量控制管理工具	185
7.1	采购质量保证体系建立工具	187
7.1.1	供应商认证流程	187
7.1.2	采购质量标准编制流程	188
7.1.3	采购质量保证体系建立流程	189
7.1.4	供应商认证与实施管理制度	190
7.1.5	采购质量标准编制作业规范	193
7.1.6	采购质量保证体系实施细则	196
7.2	采购物资验收控制工具	198
7.2.1	采购验收管理流程	198
7.2.2	问题物资处理流程	199
7.2.3	采购验收实施细则	200
7.2.4	抽样检验管理办法	203
7.2.5	采购质量问题处理办法	205
7.3	采购质量控制与改善工具	208
7.3.1	采购质量控制流程	208
7.3.2	采购质量改善流程	209
7.3.3	采购质量控制制度	210
7.3.4	采购质量保证协议	213
7.3.5	采购质量改善方案	215
7.4	采购质量管控表单	217
7.4.1	采购检验报告单	217
7.4.2	采购质量控制表	218
7.4.3	采购退货登记表	218
7.4.4	到货抽检记录表	218
7.4.5	采购到货验收清单	219

第 8 章 采购订单与交期管理工具	221
8.1 采购订单编制方法	223
8.1.1 按时到货统计方法	223
8.1.2 按量到货统计方法	223
8.1.3 订单金额统计方法	224
8.1.4 订单数量统计方法	224
8.2 采购订单管理流程	225
8.2.1 采购订单计划准备流程	225
8.2.2 采购订单计划评估流程	226
8.2.3 采购订单容量计算流程	226
8.2.4 采购订单计划制订流程	227
8.2.5 采购订单下达流程	228
8.2.6 采购订单分析流程	229
8.2.7 采购订单确认流程	230
8.2.8 采购订单变更流程	231
8.3 采购订单管理制度	232
8.3.1 采购订单管理办法	232
8.3.2 采购订单分析办法	234
8.3.3 订单跟踪管理办法	235
8.4 采购交期管控方法	237
8.4.1 制定交期管控制度	237
8.4.2 确定合理交货期限	238
8.4.3 日常跟踪采购订单	238
8.4.4 合理进行订单催货	239
8.4.5 加强交期延误管理	239
8.4.6 交期管控工作改善策略	240
8.5 采购交期管控工具	241
8.5.1 采购跟催管理流程	241
8.5.2 采购交期控制流程	242
8.5.3 采购交期延误处理流程	243
8.5.4 采购交期管理办法	244
8.6 采购订单与交期管控方案	246
8.6.1 订单交期管控方案	246

8.6.2	采购跟催管理方案	248
8.6.3	采购交期延误处理方案	251
8.7	采购订单与交期管控图表	255
8.7.1	采购订单模板一	255
8.7.2	采购订单模板二	256
8.7.3	采购订单明细表	256
8.7.4	采购订单跟踪表	256
8.7.5	订单变更申请表	257
8.7.6	采购交期控制表	257
8.7.7	采购交期延误分析表	258
第9章	采购谈判与合同管理工具	259
9.1	采购谈判准备与策略分析	261
9.1.1	采购谈判准备	261
9.1.2	采购谈判策略	263
9.1.3	采购谈判技巧	265
9.2	采购谈判管理工具	269
9.2.1	采购谈判准备流程	269
9.2.2	采购谈判执行流程	270
9.2.3	采购谈判管理流程	271
9.2.4	采购谈判议价管理制度	272
9.3	采购合同管理流程	274
9.3.1	采购合同签订流程	274
9.3.2	采购合同执行流程	275
9.3.3	合同异议处理流程	276
9.3.4	合同签订审查流程	277
9.3.5	合同财务审查流程	278
9.3.6	采购合同变更流程	279
9.4	采购谈判与合同管理制度	280
9.4.1	采购合同签订作业规范	280
9.4.2	采购合同管理制度	282
9.4.3	采购合同财务审查办法	287
9.4.4	采购合同评审制度	289

9.5	采购合同样本	291
9.5.1	商品采购合同样本	291
9.5.2	物资采购合同样本	293
9.6	采购谈判与合同管理图表	296
9.6.1	谈判事项记录表	296
9.6.2	谈判议价记录表	297
9.6.3	供应商谈判意愿分析表	297
9.6.4	采购合同评审记录表	297
9.6.5	采购合同审核记录表	298
第 10 章	采购库存与成本管理工具	299
10.1	采购成本分析工具	301
10.1.1	作业成本法	301
10.1.2	倒推价格分析法	302
10.1.3	生命周期成本法	303
10.2	采购成本管控工具	304
10.2.1	采购成本控制流程	304
10.2.2	采购成本核算流程	305
10.2.3	采购成本控制制度	306
10.2.4	采购成本核算制度	309
10.2.5	采购成本控制考核方法	312
10.3	采购库存管控方法	316
10.3.1	ABC 分类管理法	316
10.3.2	JIT 库存管理方法	317
10.3.3	定量订购管理法	318
10.3.4	定期订购管理法	319
10.4	采购库存管控工具	320
10.4.1	库存成本控制流程	320
10.4.2	采购库存量控制制度	321
10.4.3	库存成本控制办法	323
10.4.4	库存周转管理制度	327
10.5	采购库存与成本控制方案	329
10.5.1	定量采购成本控制方案	329
10.5.2	定期采购成本控制方案	331

10.5.3	ABC 分类控制方案	332
10.5.4	采购价值分析方案	334
10.6	采购库存与成本管理图表	335
10.6.1	采购库存分析表	335
10.6.2	采购成本分析表	335
10.6.3	物资库存月报表	336
10.6.4	存量基准设定表	336
10.6.5	采购补货计划表	336
第 11 章	采购风险与监督管理工具	337
11.1	采购风险分析工具	339
11.1.1	采购风险原因分析	339
11.1.2	采购风险检查工具	340
11.1.3	采购风险评估工具	342
11.2	采购风险管控工具	344
11.2.1	采购风险管控策略	344
11.2.2	采购风险管控措施	344
11.2.3	采购风险控制流程	346
11.2.4	采购风险控制办法	347
11.3	采购监督与稽核管理流程	350
11.3.1	采购审批监管流程	350
11.3.2	采购稽查审核流程	351
11.3.3	采购预算稽核流程	352
11.3.4	采购价格稽核流程	353
11.3.5	采购验收稽核流程	354
11.3.6	采购付款稽核流程	355
11.3.7	采购腐败稽核流程	356
11.4	采购监督与稽核管理制度	357
11.4.1	采购预算稽核制度	357
11.4.2	采购价格稽核制度	359
11.4.3	采购验收稽核制度	360
11.4.4	采购付款稽核制度	363
11.4.5	采购腐败稽核制度	365
11.4.6	采购违规处理办法	368

11.4.7	采购腐败处理办法	370
11.5	采购风险与监督管理方案	372
11.5.1	采购风险评估方案	372
11.5.2	采购业务稽核报告	374
第 12 章	供应商管理工具	377
12.1	供应商开发与分析工具	379
12.1.1	供应商开发与调查工具	379
12.1.2	供应商筛选方法及模型	381
12.1.3	供应商管理改进策略	385
12.2	供应商管理流程	387
12.2.1	供应商开发流程	387
12.2.2	供应商评选流程	388
12.2.3	供应商考核流程	389
12.2.4	供应商维护流程	390
12.2.5	供应商评级流程	391
12.2.6	供应商奖励流程	392
12.2.7	供应商淘汰流程	393
12.3	供应商管理制度	394
12.3.1	供应商调查办法	394
12.3.2	供应商评选制度	396
12.3.3	供应商考核评价制度	400
12.3.4	供应商关系维护制度	403
12.3.5	供应商信用评估制度	406
12.3.6	供应商绩效改进办法	410
12.3.7	供应商档案管理制度	412
12.4	供应商管理图表	414
12.4.1	供应商评价表	414
12.4.2	供应商调查表	415
12.4.3	供应商评审记录表	416
12.4.4	供应商考核评级表	418

第 13 章 采购招标管理工具	421
13.1 采购招标方法分析	423
13.1.1 公开招标法	423
13.1.2 邀请招标法	425
13.2 采购招标管理制度	426
13.2.1 采购招标管理细则	426
13.2.2 招标文件编制细则	432
13.2.3 招标公告管理办法	435
13.2.4 招标文件管理办法	438
13.2.5 采购招标评审办法	440
13.2.6 招标信息管理办法	444
13.3 采购招标管理流程	446
13.3.1 采购招标准备流程	446
13.3.2 采购招标公告流程	447
13.3.3 采购招标执行流程	448
13.3.4 采购招标评审流程	449
13.3.5 招标争议处理流程	450
13.4 采购招标管理方案	451
13.4.1 招标公告范例	451
13.4.2 招标文件范例	452
13.4.3 投标文件范例	455
13.4.4 开标会议议程	459
13.5 采购招标管理图表	461
13.5.1 采购投标报名表	461
13.5.2 采购开标记录表	462
13.5.3 采购招标评审表	462
13.5.4 采购招标成果表	463
第 14 章 采购结算管理工具	465
14.1 采购结算分析工具	467
14.1.1 采购结算方法分析	467
14.1.2 采购结算原则分析	468
14.1.3 采购发票校验方法	469

14.2	采购结算管理制度	471
14.2.1	采购结算管理办法	471
14.2.2	采购结算审核办法	473
14.2.3	采购付款管理办法	475
14.2.4	预付货款管理制度	477
14.3	采购结算管理方案	478
14.3.1	采购支付管理方案	478
14.3.2	采购结算控制方案	479
14.4	采购结算管理流程	481
14.4.1	采购结算对账流程	481
14.4.2	采购结算审核流程	482
14.4.3	付款方式选择流程	483
14.4.4	采购预付款管理流程	484
14.4.5	现金采购管理流程	485
14.4.6	采购记账管理流程	486
14.5	采购结算管理图表	487
14.5.1	结算审批表	487
14.5.2	结算对账表	487
14.5.3	预付款申请表	488
14.5.4	现金采购申请表	488
14.5.5	采购结算明细表	488
14.5.6	采购合同付款审批表	489
14.5.7	月度采购结算汇总表	490
第 15 章	采购信息管理工具	491
15.1	采购信息管理方法	493
15.1.1	采购信息收集方法	493
15.1.2	采购信息收集渠道	493
15.1.3	采购信息分析方法	494
15.2	采购信息管理流程	495
15.2.1	采购信息调研流程	495
15.2.2	采购信息分析流程	496
15.2.3	采购信息反馈流程	497
15.2.4	采购招标信息发布流程	498

15.2.5	采购信息系统构建流程	499
15.2.6	采购信息传递保密流程	500
15.3	采购信息管理制度	501
15.3.1	采购信息采集实施办法	501
15.3.2	采购信息统计作业细则	503
15.3.3	采购信息发布管理办法	505
15.3.4	采购信息安全保密制度	508
15.4	采购信息管理方案	511
15.4.1	采购信息系统构建方案	511
15.4.2	采购信息系统操作方案	515
15.4.3	采购信息调研报告模板	517
15.4.4	采购信息调研问卷模板	519
15.5	采购信息管理表单	520
15.5.1	采购信息系统权限设定表	520
15.5.2	采购档案借阅申请表	521
15.5.3	采购信息档案索引表	521
15.5.4	采购项目概况调查表	521

第 16 章 采购绩效管理工具 523

16.1	行业采购绩效指标	525
16.1.1	商场超市采购绩效指标	525
16.1.2	项目采购绩效指标	526
16.1.3	工程材料采购绩效指标	527
16.1.4	服装制造采购绩效指标	528
16.1.5	网络商店采购绩效指标	529
16.1.6	零件配件采购绩效指标	530
16.1.7	医疗器械采购绩效指标	531
16.1.8	服务采购绩效指标	532
16.1.9	政府采购绩效指标	533
16.1.10	国际采购绩效指标	534
16.2	采购绩效评估工具	535
16.2.1	采购绩效评估管理流程	535
16.2.2	采购绩效目标确定流程	536
16.2.3	采购绩效评估申诉流程	537