

细化目标 · 执行到位 · 工作专业 · 管理有效
提供四位合一的采购实务工具和解决方案

采购人员

标准化工作手册

李育蔚 编著

- 34项业务的操作指引 —— 助您标准化地开展采购作业
- 29个标准化作业流程 —— 助您提升采购作业的专业性
- 22份标准化作业规范 —— 助您提升采购作业的规范性
- 26份标准化表单范本 —— 助您提升采购作业的高效性
- 19个标准化作业案例 —— 供您解决采购作业疑难问题



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克采购管理实务工作手册系列

采购人员标准化工作手册

李育蔚 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

采购人员标准化工作手册 / 李育蔚编著. -- 北京 :
人民邮电出版社, 2012. 10

(弗布克采购管理实务工作手册系列)

ISBN 978-7-115-29489-0

I. ①采… II. ①李… III. ①企业管理—采购管理—
手册 IV. ①F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第222159号

内 容 提 要

本书从采购人员岗位认知和任职要求出发, 为企业构建了一套“拿来即用”的采购作业标准化工作手册。

本书从“业务操作指引+标准化作业流程+标准化作业规范+标准化工具表单与范本+标准化作业案例”这5大维度, 分别构建了包括企业计划与预算、供应商开发与管理、招标采购作业、采购洽商作业、采购合同履行、采购成本管理、采购信息管理的7大类作业的标准化体系, 为企业采购人员开展采购作业提供了科学的指导。

本书适合企业采购管理人员、采购一线工作人员、管理咨询人员、企业培训师, 以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

弗布克采购管理实务工作手册系列

采购人员标准化工作手册

◆ 编 著 李育蔚

责任编辑 王莹舟

执行编辑 唐可人

◆ 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>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 800×1000 1/16

印张: 14

2012年10月第1版

字数: 180千字

2012年10月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-29489-0

定 价: 27.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前 言

随着市场竞争的激烈程度不断加剧，企业越来越重视采购与供应链管理。供应链管理过程中的优势已经成为企业竞争力的重要体现。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完善的采购管理体系。

“弗布克采购管理实务工作手册系列”图书，旨在解决企业采购管理的专业性、执行的规范性问题。本系列图书紧紧围绕规范化、精细化、标准化、流程化的主线，在提供采购管理必备知识的同时，还为采购岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单，能够有效避免企业采购管理中的各种不良问题。

“弗布克采购管理实务工作手册系列”图书依据管理体系规范化、管理过程精细化、人员工作标准化、业务关键点清晰化的理念，通过企业采购人员职责、采购业务流程、采购业务关键点、管理制度、采购过程控制、标准作业规范、工具表单、采购作业管理案例等实用模块，为读者提供了全方位的采购工作指导与参考依据。

本系列图书包括4本：《采购人员标准化工作手册》、《采购部业务关键点控制手册》、《采购过程控制精细化管理手册》、《采购管理规范化手册——职责·流程·制度·表单》。

《采购人员标准化工作手册》是其中的一本，从“业务操作指引+标准化作业流程+标准化作业规范+标准化工具表单与范本+标准化作业案例”这5大维度，分别构建了包括企业计划与预算、供应商开发与管理、招标采购作业、采购洽商作业、采购合同履行、采购成本管理、采购信息管理的7大类作业的标准化体系，为企业采购人员开展采购作业提供了科学的指导。

在本书编写的过程中，资源中心的杨扬、刘伟、刘井学、孙立宏、程富建、董建华负责资料的收集和整理，设计中心的王玉凤、王建霞、廖应涵、任玉珍、李苏洋、

唐娟负责图表的设计，滕晓丽参与编写了本书的第1、2章，韩伟静参与编写了本书的第3、4章，毕春月参与编写了本书的第5、6章，王琴参与编写了本书的第7、8章，韩燕参与编写了本书的第9章，全书由李育蔚统撰定稿。

目 录

第1章 采购人员任职要求	1
1.1 采购人员的职责	1
1.1.1 采购总监的职责	1
1.1.2 采购经理的职责	2
1.1.3 采购主管的职责	4
1.1.4 采购专员的职责	5
1.1.5 采购助理的职责	6
1.2 采购人员必备职业素养	6
1.2.1 责任心	6
1.2.2 诚实守信	7
1.2.3 廉洁自律	7
1.2.4 敬业精神	7
1.2.5 成本意识	7
1.2.6 客户意识	7
1.2.7 风险防范意识	7
1.3 采购人员必备能力要求	8
1.3.1 预测能力	8
1.3.2 分析能力	8
1.3.3 表达能力	8
1.3.4 人际沟通能力	8
1.3.5 组织协调能力	8
1.3.6 商务谈判能力	9

1.4 采购人员必备专业知识	9
1.4.1 采购计划知识	9
1.4.2 供应商管理知识	9
1.4.3 招标采购知识	10
1.4.4 商务谈判知识	10
1.4.5 合同管理知识	10
1.4.6 成本控制知识	10
1.4.7 质量管理知识	11
1.4.8 国际贸易知识	11

第2章 采购作业标准化体系的构建

12

2.1 采购作业标准化体系的效益	12
2.1.1 规范采购作业	12
2.1.2 提高作业效率	12
2.1.3 防范采购风险	12
2.1.4 控制采购成本	13
2.1.5 传承采购经验	13
2.2 采购作业标准化体系的建立	13
2.2.1 获取组织支持	13
2.2.2 调查确定标准化范围	14
2.2.3 采购组织标准化设计	15
2.2.4 采购作业标准化设计	15
2.2.5 作业流程标准化设计	15
2.2.6 作业规范标准化设计	17
2.2.7 工具表单标准化设计	18
2.2.8 作业案例标准化设计	19
2.2.9 标准化体系持续改进	20

第3章 采购计划与预算

21

3.1 业务操作指引	21
------------------	----

3.1.1	采购需求分析	21
3.1.2	采购数量计划	23
3.1.3	编制采购预算	26
3.2	标准化作业流程	28
3.2.1	采购计划工作流程	28
3.2.2	采购预算工作流程	29
3.2.3	零星采购计划流程	29
3.3	标准化作业规范	30
3.3.1	采购计划作业规范	30
3.3.2	采购预算作业规范	32
3.3.3	零星采购作业规范	36
3.4	标准化工具表单	39
3.4.1	采购数量计划表	39
3.4.2	年度采购计划表	39
3.4.3	年度采购预算表	40
3.5	采购计划与预算案例	40
3.5.1	物料需求计划 (MRP) 编制案例	40
3.5.2	运用概率预算法编制采购预算的案例	42
3.5.3	运用零基预算法编制采购预算的案例	42

第4章 供应商的开发与管理

4.1	业务操作指引	44
4.1.1	供应商开发	44
4.1.2	供应商选择与认证	45
4.1.3	供应商绩效评价	48
4.1.4	供应商关系维护	51
4.2	标准化作业流程	54
4.2.1	供应商选择流程	54
4.2.2	供应商考核评价流程	55
4.2.3	供应商关系维护流程	56

4.3	标准化作业规范	56
4.3.1	供应商选择作业规范	56
4.3.2	供应商认证作业规范	59
4.3.3	供应商考核作业规范	63
4.4	标准化工具表单	66
4.4.1	供应商调查表	66
4.4.2	供应商考核评价表	67
4.5	供应商管理案例	69
4.5.1	运用成本比较法选择供应商的案例	69
4.5.2	运用评分法选择供应商的案例	69
4.5.3	关于供应商评估的案例	70
第5章	招标采购作业	72
5.1	业务操作指引	72
5.1.1	招标文件编制	72
5.1.2	资格预审	73
5.1.3	开标	74
5.1.4	评标	75
5.1.5	定标	76
5.1.6	招标争议处理	77
5.2	标准化作业流程	78
5.2.1	招标采购工作流程	78
5.2.2	招标文件编制流程	79
5.2.3	开标、评标流程	80
5.3	标准化作业规范	80
5.3.1	招标采购作业规范	80
5.3.2	招标文件编制作业规范	83
5.4	标准化工具范本	87
5.4.1	招标文件范本	87
5.4.2	投标文件范本	90

5.4.3 招标邀请书范本	94
5.4.4 中标通知书范本	94
5.5 招标采购案例	95
5.5.1 开标、评标案例	95
5.5.2 运用综合评分法评标的案例	95
第6章 采购洽商作业	96
6.1 业务操作指引	96
6.1.1 采购询价	96
6.1.2 比价议价	97
6.1.3 采购谈判规划	98
6.1.4 采购谈判技巧与策略	100
6.1.5 采购合同编制与评审	102
6.1.6 采购合同的签订	105
6.2 标准化作业流程	106
6.2.1 采购价格管理流程	106
6.2.2 询价采购工作流程	107
6.2.3 采购谈判工作流程	108
6.2.4 采购合同制定流程	109
6.2.5 采购合同变更流程	110
6.3 标准化作业规范	111
6.3.1 采购价格管理作业规范	111
6.3.2 采购底价确定作业规范	112
6.3.3 采购谈判实施作业规范	115
6.3.4 采购合同签订作业规范	118
6.4 标准化工具表单与范本	120
6.4.1 采购询价单	120
6.4.2 议价记录表	121
6.4.3 谈判会议记录表	121
6.4.4 采购合同范本	122

6.4.5 合同评审记录表	124
6.4.6 合同变更记录表	125
6.5 采购洽商案例	126
6.5.1 关于供应商报价分析的案例	126
6.5.2 关于采购方谈判资料搜集的案例	127
6.5.3 使用谈判策略赢得谈判胜利的案例	129
第7章 采购合同履行	130
7.1 业务操作指引	130
7.1.1 采购认证计划的制订	130
7.1.2 采购订单计划的制订	132
7.1.3 采购订单的制定	135
7.1.4 采购交期跟催	136
7.1.5 采购货款支付	137
7.1.6 采购质量管理	139
7.1.7 合同执行问题处理	142
7.2 标准化作业流程	144
7.2.1 采购认证计划制订流程	144
7.2.2 采购订单计划制订流程	145
7.2.3 采购订单编制流程	146
7.2.4 货物运输跟踪流程	146
7.2.5 合同交期控制流程	147
7.2.6 交期延迟处理流程	147
7.2.7 款项支付管理流程	148
7.2.8 采购验收工作流程	148
7.2.9 退货与索赔处理流程	149
7.3 标准化作业规范	149
7.3.1 订单计划编制作业规范	149
7.3.2 采购交期跟催作业规范	152
7.3.3 采购物资验收作业规范	156

7.3.4 采购款项支付作业规范	159
7.3.5 退货与索赔作业规范	161
7.4 标准化工具表单	164
7.4.1 采购认证计划表	164
7.4.2 采购订单范本	164
7.4.3 采购检验报告单	165
7.4.4 货物在途跟踪表	165
7.4.5 采购结算申请表	166
7.4.6 采购付款结算表	167
7.4.7 采购退货记录表	167
7.5 合同履行管理案例	168
7.5.1 半成品材料采购跟催管理案例	168
7.5.2 采购验收环节不合格品处理案例	169

第8章 采购成本管理

8.1 业务操作指引	170
8.1.1 采购成本分析	170
8.1.2 采购成本核算	172
8.1.3 订货批量控制	173
8.2 标准化作业流程	175
8.2.1 采购成本分析流程	175
8.2.2 采购成本核算流程	176
8.3 标准化作业指导书	177
8.3.1 采购成本分析作业规范	177
8.3.2 采购成本控制作业规范	179
8.4 标准化工具表单	185
8.4.1 采购费用记录表	185
8.4.2 采购成本计算表	186
8.5 采购成本控制案例	186
8.5.1 采购成本核算过程中的费用分配案例	186

8.5.2 运用集中采购法控制采购成本的案例	187
8.5.3 运用 ABC 分类法控制库存成本的案例	188

第9章 采购信息管理 189

9.1 业务操作指引	189
9.1.1 采购信息分类	189
9.1.2 采购信息采集	190
9.1.3 采购信息保存	191
9.1.4 采购信息分析处理	192
9.1.5 采购表单制作	194
9.2 标准化作业流程	195
9.2.1 采购信息采集流程	195
9.2.2 采购信息处理流程	196
9.2.3 采购信息报告编制流程	197
9.2.4 采购信息保密作业流程	198
9.3 标准化作业规范	199
9.3.1 采购信息采集作业规范	199
9.3.2 采购信息系统应用作业规范	201
9.3.3 采购信息安全保密作业规范	203
9.4 标准化工具表单与范本	206
9.4.1 采购信息分析报告范本	206
9.4.2 供应商信息调查表	208
9.4.3 采购信息系统权限表	209
9.5 采购信息管理案例	210
9.5.1 采购信息不畅滞后的案例	210
9.5.2 采购信息泄密事件处理的案例	210
9.5.3 采购信息系统操作问题处理的案例	211

第①章 采购人员任职要求

1.1 采购人员的职责

1.1.1 采购总监的职责

岗位信息	岗位名称	采购总监	所属部门	采购部
	岗位编号		岗位序列	
职责概述	全面负责采购部的各项工作，努力达成公司所期望的物资种类、库存和利润目标，确保公司各项生产活动的有序进行			
工作职责及考核权重	职责一：参与企业发展战略管理			考核权重：10%
	1. 协助决策层制定公司发展战略，负责其功能领域内短、中、长期目标的制定，确保公司目标的达成			
	2. 根据公司总体发展战略制定符合市场需求的营运策略与供应商管理策略等			
	职责二：采购业务管理			考核权重：30%
	1. 组织实施市场调研、预测，跟踪公司采购需求，编制采购计划并组织实施			
	2. 监督采购计划执行情况，对公司采购物资的质量负有全面责任			
	3. 监督并参与大批量产品订货的业务洽谈，检查合同的执行和落实情况			
	职责三：采购成本管理			考核权重：30%
	1. 规划采购预算，控制采购成本，实现年度成本削减目标			
	2. 紧密跟踪采购物资的市场走向和价格变化，及时管控采购成本			

(续)

工作职责及考核权重	职责四：供应商管理		考核权重：20%
	1. 组织并开发新的供应渠道和供应商，积极开拓货源市场 2. 建立并完善供应商动态评估机制		
	职责五：部门内部管理		考核权重：10%
	1. 完善采购部对内和对外的工作流程与规范 2. 指导并监督下属开展业务，不断提高业务技能 3. 负责监督及检查采购部人员履行岗位工作职责和执行行为规范的情况		
KPI指标	1. 财务类：采购成本 2. 内部运营类：采购计划完成率、采购质量合格率 3. 客户类：供应商履约率、部门协作满意度 4. 学习和发展类：核心员工保有率、培训计划完成率	工作权限	1. 对采购工作的监督权 2. 对供应商的评估权和选择的建议权 3. 对部门费用支出的审核权 4. 对直接下级岗位调配的建议权和奖惩建议权

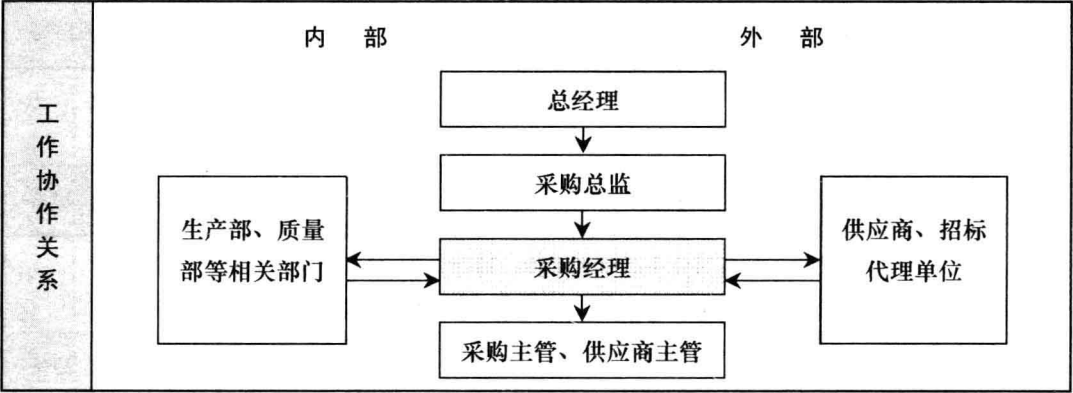
1.1.2 采购经理的职责

岗位信息	岗位名称	采购经理	所属部门	采购部
	岗位编号		岗位序列	
职责概述	根据公司生产运营的需要制订公司采购计划，组织原材料、设备等物资的采购，选择和管理供应商，确保企业所需物资能够及时供应			
工作职责及考核权重	职责一：制订采购战略、规范与计划			考核权重：10%
	1. 协助采购总监制定采购战略 2. 制定并完善采购部门的规章制度与工作规范，经公司相关领导审批后执行 3. 根据经营计划，制订物资采购计划与采购预算，保证满足经营活动需要			

(续)

工 作 职 责 及 考 核 权 重	职责二：供应商管理		考核权重：15%
	1. 深入调查资源市场，合理选择供应商 2. 做好供应商考核与维护工作，及时清理不合格供应商		
	职责三：采购谈判与合同管理		考核权重：20%
	1. 监督并负责大批量订货业务的洽谈工作，监督采购合同的执行和落实情况 2. 主持采购招标及合同评审工作，签订采购合同，监督执行情况，建立合同台账		
	职责四：采购工作实施		考核权重：25%
	1. 整体负责采购进度控制，指导下属开展采购监督、跟单与催货工作，进行采购交期管理，确保物资及时供应 2. 合理控制采购价格，节省采购成本		
	职责五：采购质量控制		考核权重：20%
K P I 指 标	1. 指导下属认真检验采购物资质量，确保物资质量符合公司要求 2. 负责采购物资质量事故的预防与处理，并定期编制采购报告，呈递上级领导审阅		
	职责六：部门日常事务管理		考核权重：10%
	1. 负责本部门日常管理工作，与其他部门之间进行工作协调，完成领导交办的其他任务 2. 负责采购人员的考核、指导等管理工作		
	1. 财务类：采购成本、采购预算超支率	工 作 权 限	1. 对下属业务工作的指导与考核权
	2. 内部运营类：采购计划完成率、采购延期次数、采购物资验收合格率、库存积压率		2. 采购计划和制度的审批权
	3. 客户类：优秀供应商比例、供应商履约率、供应商开发计划完成率、部门协作满意度		3. 对部门费用支出的审核权
	4. 学习和发展类：员工培训及时完成率、核心员工保有率		4. 总价在____万元以下合同的审批权 5. 对下属员工的职位调动具有建议权

(续)



1.1.3 采购主管的职责

岗位信息	岗位名称	采购主管	岗位编号	
	岗位等级		薪资水平	
	工作部门	采购部	直接上级	采购经理
	直接下级	采购专员	所辖人数	
职责概述	协助采购经理组织及开展各项采购工作，制订采购计划、草拟采购合同等，确保采购工作顺利开展，部门事务顺利推行			
工作职责及考核	工作职责		负责程度	考核标准
	1. 全面协助采购经理开展采购及部门管理等工作，分派、指导、监督采购人员的日常工作		部分	各项工作及时开展
	2. 协助采购稽核人员开展反舞弊工作，监督采购人员的行为，防止出现受贿、串标等腐败事件		部分	及时发现并预防商业贿赂行为
	3. 根据各部门请购情况，编制部门采购工作计划，并监督采购计划的实施		全责	采购计划编制及时，采购计划完成率达到了____%
	4. 参与编制采购预算并控制采购费用		部分	及时完成
	5. 协助采购经理开展采购谈判工作，并及时完成采购合同的编制和送审工作		部分	合同编制及时、内容全面