

普
华
经
管

FBOOK
弗布克1+1管理工具箱系列

采购部

规范化管理下

工具箱

(第3版)

人人有事干 事事有规范
办事有流程 工作有方案

周鸿 编著

职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



附赠光盘

弗布克 1+1 管理工具箱系列

采购部规范化管理工具箱

(第 3 版)

周鸿 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购部规范化管理工具箱 / 周鸿编著. — 3 版. —
北京: 人民邮电出版社, 2013. 1
(弗布克 1+1 管理工具箱系列)
ISBN 978-7-115-30231-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 286846 号

内 容 提 要

本书通过全方位细化采购部各岗位的工作事项, 详细介绍了采购部各岗位的具体职责、制度、表格、流程和方案, 内容涉及采购计划管理、供应商开发与管理、采购价格管理、采购谈判与合同管理、采购进度控制、采购质量控制、采购结算管理和采购成本控制等多个方面, 可以极大地促进采购部的运作效率和工作业绩, 增强团队的凝聚力和战斗力。

本书适合企业采购部经理、主管、一线采购人员及企业培训师、咨询师使用, 同时也适合高校相关专业师生阅读参考。

弗布克 1+1 管理工具箱系列 采购部规范化管理工具箱 (第 3 版)

-
- ◆ 编 著 周 鸿
责任编辑 王飞龙
执行编辑 包华楠
 - ◆ 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>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 18.5 2013 年 1 月第 3 版
字数: 171 千字 2013 年 1 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-30231-1
-

定 价: 45.00 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

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列” 改版序

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书自上市 6 年来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本系列图书的全面性、针对性、实用性、方便性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题提出了诚恳的批评意见和有效的改进建议。

应广大读者的建议和要求，2013 年年初，我们修订和增补了本系列图书，使得系列品种规模达到 19 种。经改版后，“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书涵盖了企业人力资源部、行政部、市场营销部、客户服务部、生产部、质量管理部、财务部、采购部、仓储部、产品管理部、综合管理部、技术研发部、设备部、培训部、项目部 15 大部门的规范化管理内容，同时针对物业公司、物流公司、商场超市、酒店宾馆 4 类企业提供了规范化的管理体系。

在本次改版工作中，我们对读者反映的问题进行了校正，对原有图书的部分内容体系做了相应的修改、删除和增补。希望通过本次改版和扩版，这套图书能够为广大读者带来更多的工作便利。

多年的企业规范化管理经验告诉我们，把规范化管理落实到部门，进而落实到部门的每一个岗位和每一件工作事项上，是高效执行、规范化管理、精细化管理的重要环节和有效措施。只有层层实行规范化管理，做到“人人有事干，事事有规范，办事有流程，工作有方案”，才能提高企业的整体管理水平，从根本上提高企业的执行力，增强企业的竞争力。

“弗布克 1 + 1 管理工具箱系列”图书(1 本书 + 1 张光盘)，以企业规范化管理为中心，立足于企业各个部门的管理实践，针对某一个部门、某一个岗位、某一类事件的管理问题，运用“职责 + 制度 + 表格 + 流程 + 方案”五位一体的解决方案，为企业提供各个部门规范化运作的系统工具。

芳、赵帅、李苏洋、任玉珍、邱志跃负责数字图表的编排，程淑丽参与编写了本书的第一章，朴明哲参与编写了本书的第二章，沈冬霞、李允参与编写了本书的第三、四章，袁晓烈、韩伟静参与编写了本书的第五章，张俊娟参与编写了本书的第六章，王淑燕参与编写了本书的第七章，李雯参与编写了本书的第八章，滕晓丽参与编写了本书的第九章，薛显东参与编写了本书的第十章，全书由周鸿统撰定稿。

再版前言

《采购部规范化管理工具箱（第3版）》是“弗布克1+1管理工具箱系列”图书中的一本，本书通过全方位细化采购部各岗位的工作事项，详细介绍了采购部各岗位工作的具体职责、制度、表格、流程和方案，可以极大地提升采购部的运作效率，增强团队的凝聚力和战斗力。

在《采购部规范化管理工具箱（第2版）》的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 从整体内容结构上来说，我们调整了全书部分章节的内容，进一步理顺了采购管理的工作内容，突出了采购环节中最为重要的采购询价、采购谈判、采购合同评审、采购合同履行与订单管理、库存量控制、采购成本控制、采购稽核等诸多工作事项，使得采购管理工作事项更加模块化，工作内容更加全面详细、更加符合企业的实际情形。

2. 重新梳理了各岗位的工作职责，并根据实际需要修改或添加了部分岗位，使工作事项更加清晰化、条理化。

3. 重新整理了原有的流程，使相应的工作流程更符合采购部的实际工作需要，同时根据岗位及工作事项的补充，又增添了部分流程。

4. 更新了部分制度和表格，替换了原有的部分内容，细化了部分制度，增强了内容的实用性和针对性。

5. 改进了“职责+制度+流程+方案”的表现方式，图形、表格交互出现，既增强了本书的可读性，又方便了读者的使用。

6. 配套光盘内容更加实用。作者精心挑选了本书中一些重要的工作制度和相关表格，以 Word 文件的形式收录在光盘中，读者可以根据自身工作需要直接下载使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘伟、程富建、刘宝丽负责资料的收集和整理，董芳

因此，本系列图书可以作为企业各部门实施规范化管理的操作手册，也可以作为各岗位工作人员进行自我管理和自我培训的辅助工具。

我们真诚地希望广大读者能够对本系列图书一如既往地关注和支持；同时，对于书中存在的问题和不足，读者朋友们能够继续给予批评和指正，以便我们再次改版时做得更好。

目 录

第一章 采购部组织结构与责权	1
第一节 采购部职能与组织结构	1
一、采购部职能	1
二、采购部组织结构	2
第二节 采购部责权	8
一、采购部职责	8
二、采购部权力	9
第三节 采购部管理岗位职责	10
一、采购总监岗位职责	10
二、采购部经理岗位职责	11
三、采购主管岗位职责	12
四、采购稽核员岗位职责	13
第二章 采购计划管理	15
第一节 采购计划管理岗位职责	15
一、采购计划主管岗位职责	15
二、采购计划专员岗位职责	15
三、采购预算专员岗位职责	16
第二节 采购计划管理制度	16
一、采购计划编制制度	16
二、采购预算管理制度	18
三、月度采购计划管理制度	20
第三节 采购计划管理表格	23
一、采购申请单	23
二、生产请购单	24
三、设备采购申请表	24
四、物资采购计划表	25
五、订单采购计划表	25

六、项目采购计划表	26
七、年度采购预算表	26
八、采购现金预算表	26
九、计划外采购申请表	27
十、采购变更申请审批表	27
第四节 采购计划管理流程	28
一、采购计划工作流程	28
二、采购预算管理流程	29
三、月度采购计划编制流程	30
四、月度采购计划增补流程	31
第五节 采购计划管理方案	32
一、材料采购计划方案	32
二、采购预算编制方案	35
三、采购数量计划编制方案	39
第三章 供应商开发与管理	45
第一节 供应商开发与管理岗位职责	45
一、招标采购主管岗位职责	45
二、供应商管理主管岗位职责	45
三、供应商管理工程师岗位职责	46
四、供应商开发专员岗位职责	47
五、供应商管理专员岗位职责	47
第二节 供应商开发与管理制度	48
一、供应商管理制度	48
二、供应商筛选制度	53
三、供应商考核制度	54
四、采购招标管理制度	58
五、供应商样品检验管理制度	61
第三节 供应商开发与管理表格	65
一、供应商调查表	65
二、样品评估表	66
三、供应商评分表	66
四、供应商筛选表	68
五、合格供应商列表	68
六、供应商考核评估表	68
七、特殊承诺供应商列表	71

八、供应商登记变动申请表	71
第四节 供应商开发与管理流程	72
一、供应商管理流程	72
二、供应商开发流程	73
三、供应商选择流程	74
四、供应商初审流程	75
五、供应商评定流程	76
六、供应商考核流程	77
七、采购招标管理流程	79
第五节 供应商开发与管理方案	80
一、供应商开发方案	80
二、供应商调查方案	83
三、供应商筛选方案	86
四、供应商考核方案	90
五、工程采购招标方案	91
六、供应商质量保证方案	94
第四章 采购价格管理	97
第一节 采购价格管理岗位职责	97
一、采购价格主管岗位职责	97
二、采购询价专员岗位职责	97
第二节 采购价格管理制度	98
一、采购价格管理制度	98
二、采购询价作业规范	101
三、采购价格评审办法	104
第三节 采购价格管理表格	106
一、询价单	106
二、采购询价记录表	107
三、比价、议价记录表	107
四、采购价格调查表	108
五、采购底价登记台账	108
第四节 采购价格管理流程	109
一、采购价格调查流程	109
二、采购价格询价流程	110
三、采购价格确定流程	111
四、采购价格审计流程	112

第五节 采购价格管理方案	113
一、采购价格分析方案	113
二、采购底价确定方案	116
三、采购价格审议方案	118
第五章 采购谈判与合同管理	123
第一节 采购谈判与合同管理岗位职责	123
一、采购合同主管岗位职责	123
二、采购谈判专员岗位职责	123
三、采购合同管理专员岗位职责	124
第二节 采购谈判与合同管理制度	124
一、采购谈判管理制度	124
二、采购合同管理制度	126
三、采购合同评审办法	129
第三节 采购谈判与合同管理表格	130
一、采购谈判计划表	130
二、采购谈判记录表	130
三、谈判僵局分析表	131
四、合同签订审批单	131
五、合同信息统计表	132
第四节 采购谈判与合同管理流程	133
一、采购谈判管理流程	133
二、采购合同制定流程	134
三、采购合同执行流程	135
四、采购合同变更流程	136
第五节 采购谈判与合同管理方案	137
一、采购谈判管理方案	137
二、合同违约处理方案	140
第六章 采购进度控制	143
第一节 采购进度控制岗位职责	143
一、采购进度控制主管岗位职责	143
二、采购跟单员岗位职责	143
第二节 采购进度控制管理制度	144
一、采购进度控制制度	144
二、采购订单管理办法	146

三、订单跟踪管理制度	150
四、采购交期管理办法	152
五、紧急采购管理制度	155
第三节 采购进度控制管理表格	158
一、采购订单	158
二、采购进度控制表	158
三、采购物资跟催表	159
四、采购催货通知单	159
五、交期变更联络单	159
六、采购交货延迟检讨表	160
七、供应商交货状况分析表	160
第四节 采购进度控制管理流程	161
一、采购进度控制流程	161
二、采购订单编制流程	162
三、采购订单下达确认流程	163
四、采购订单变更处理流程	164
五、采购交期延误处理流程	165
六、国际采购进度控制流程	166
第五节 采购进度控制管理方案	167
一、采购交期跟催方案	167
二、采购跟单员培训方案	169
三、供应商延误交货处理方案	171
第七章 采购质量控制	175
第一节 采购质量控制岗位职责	175
一、采购质量控制主管岗位职责	175
二、采购检验专员岗位职责	175
第二节 采购质量控制管理制度	176
一、采购认证管理制度	176
二、采购质量控制制度	181
三、采购物资检验制度	184
四、特采作业管理制度	187
五、食品采购质量验收制度	189
六、大型设备采购验收规范	191
第三节 采购质量控制管理表格	193
一、采购检验报告	193

二、检验异常报告	193
三、特采作业申请书	194
四、采购质量控制表	194
五、采购认证计划表	195
六、采购认证进展状态表	195
第四节 采购质量控制管理流程	196
一、采购质量控制流程	196
二、采购检验管理流程	198
三、采购退货管理流程	199
第五节 采购质量控制管理方案	200
一、采购质量检验方案	200
二、仪器设备质量检验方案	202
三、采购验收异常处理方案	205
第八章 采购结算管理	207
第一节 采购结算管理岗位职责	207
一、采购结算主管岗位职责	207
二、采购结算专员岗位职责	207
第二节 采购结算管理制度	208
一、采购结算付款管理制度	208
二、预付货款采购管理制度	210
三、采购付款作业控制办法	212
第三节 采购结算管理表格	215
一、预付申请表	215
二、采购付款申请表	215
三、现金采购申请表	217
四、委托付款申请表	217
五、采购付款进程表	218
六、采购付款结算表	219
七、采购支出证明表	219
八、采购结算清款表	219
九、月度付款汇总表	220
十、采购作业授权表	220
第四节 采购结算管理流程	221
一、采购结算工作流程	221
二、付款申请审批流程	222

三、现金采购管理流程	223
四、采购预付款管理流程	224
第五节 采购结算管理方案	225
一、采购结算控制方案	225
二、采购付款审批管理方案	227
第九章 采购成本控制	229
第一节 采购成本控制岗位职责	229
一、采购成本控制主管岗位职责	229
二、采购成本控制专员岗位职责	229
第二节 采购成本控制管理制度	230
一、采购成本控制制度	230
二、采购订购成本控制制度	233
第三节 采购成本控制管理表格	238
一、采购成本预算表	238
二、采购实施记录表	239
三、采购库存分析表	240
四、采购成本汇总表	241
五、成本差异汇总表	241
六、采购成本比较表	241
第四节 采购成本控制管理流程	242
一、采购成本控制流程	242
二、订货批量制定流程	243
三、采购库存量控制流程	244
第五节 采购成本控制管理方案	245
一、采购成本降低方案	245
二、采购存货量控制方案	247
三、定量采购成本控制方案	250
四、定期采购成本控制方案	252
第十章 采购绩效管理	255
第一节 采购绩效管理岗位职责	255
一、采购绩效主管岗位职责	255
二、采购绩效专员岗位职责	255
第二节 采购绩效管理制度	256
一、采购绩效考核制度	256

二、采购人员行为规范	260
三、采购稽核管理制度	261
第三节 采购绩效管理表格	262
一、采购目标管理卡	262
二、采购绩效考核表	263
三、采购绩效改进表	264
四、采购绩效奖惩表	265
第四节 采购绩效管理流程	266
一、采购绩效考核管理流程	266
二、采购绩效目标管理流程	267
三、采购人员绩效评估流程	268
四、采购绩效评估申诉流程	269
第五节 采购绩效管理方案	270
一、采购部绩效评估方案	270
二、一般采购人员考核方案	272
三、国际采购人员考核方案	275
四、采购绩效改进与提升方案	278

第一章 采购部组织结构与责权

第一节 采购部职能与组织结构

一、采购部职能

采购部由企业采购系统最高负责人领导，在相关职能部门的配合协助下，严格制定并执行采购制度与采购工作流程，确保企业生产、经营活动顺利进行。采购部在企业中行使下列职能。

（一）建立采购部的组织架构

结合企业实际情况和发展需求，建立健全采购部的组织结构设计，明确职责分工，优化人员配置，提高采购工作绩效。

（二）建立健全采购管理制度体系

根据企业管理要求及部门任务，制定并严格执行采购规章制度，规范采购作业。

（三）采购计划管理

在调查和分析采购需求的基础上进行采购决策，编制采购计划与采购预算，指导采购活动。

（四）供应商管理

根据采购计划进行市场调研，选择、评审、考核供应商，建立并完善供应商档案。

（五）采购价格管理

建立并更新重要物资及常备物资的价格档案，指导采购作业与价格谈判，提高采购绩效。

（六）采购合同管理

组织合同评审，签订采购合同，建立采购合同台账并分类管理，监督合同的执行。

（七）采购进度控制

监督采购合同签订与执行，开展采购跟单与催货工作并进行交期管理，严格控制采购进度，确保供应及时。

（八）采购质量控制

建立采购认证体系，对供应商及采购物资的质量进行检验、认证，确保采购物资符合

企业要求。

（九）采购成本控制

严格执行采购预算，监督采购询价、议价、订购过程中费用的使用情况，开展成本分析，有效控制采购成本。

（十）采购绩效管理

定期对部门采购作业及采购人员进行绩效考核，并根据采购结果实施奖惩，分析采购过程中的薄弱环节与问题，制订改进计划，提高采购绩效。

二、采购部组织结构

不同的企业，其采购部的职位设置也不同。为确保采购职能的实现，企业在设计采购部组织结构时必须充分考虑和分析采购需求、生产经营的规模与发展规划、内外部环境、管理水平、供应市场结构、物资价格弹性、产品技术、客户需求等方面的影响，确保采购组织的高效性和灵活性。

（一）按企业规模设计的采购部组织结构

1. 中小型企业采购部组织结构

中小型企业采购部组织结构如图 1-1 所示。

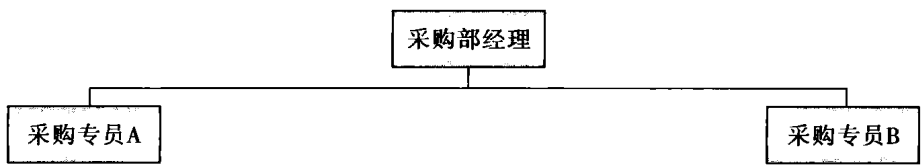


图 1-1 中小型企业采购部组织结构示例

2. 大型企业采购部组织结构

大型企业采购部组织结构如图 1-2 所示。