

★岗位职责★事项要点★管理制度★管理流程★执行方案★操作工具

“六位一体”的精细化管理体系

工厂采购 精细化管理手册

(第2版)

成毅◎编著

设置
工厂采购管理
岗位职责

剖析
工厂采购管理
实施要点

设计
工厂采购管理
工作流程

构建
工厂采购管理
组织结构

制定
工厂采购管理
规范制度

编制
工厂采购管理
执行方案

展示
工厂采购管理
文书范本

弗布克工厂精细化管理手册系列

工厂采购 精细化管理手册 (第2版)

成毅 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂采购精细化管理手册 / 成毅编著. —2 版. —
北京: 人民邮电出版社, 2014. 1
(弗布克工厂精细化管理手册系列)
ISBN 978-7-115-33922-5

I. ①工… II. ①成… III. ①工业企业管理—采购管
理—手册 IV. ①F405-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 285757 号

内 容 提 要

这是一本细化工厂采购管理的指导性图书, 作者从职责、要点、制度、流程、方案、工具六大维度出发, 详细介绍了采购计划与预算管理、供应商管理、采购招标管理、采购价格管理、采购谈判管理、采购合同管理、采购质量控制、采购交期控制、采购作业绩效管理、采购成本控制工具、采购稽核管理、采购方式管理等多个方面的内容, 形成了一整套切实可行的工厂采购精细化管理体系。本书所提供的内容可以帮助读者有效提升工厂采购管理的水平。

本书适合在工厂从事采购工作的管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业的师生阅读和使用。

◆ 编 著 成 毅

责任编辑 庞卫军

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 20.5

2014 年 1 月第 2 版

字数: 200 千字

2014 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克工厂精细化管理手册系列”再版序

工厂是制造型企业的中心，工厂管理水平的高低直接影响企业的经济效益。随着微利时代的到来，精细化管理在企业中将扮演更加重要的角色，这就要求工厂管理者必须对加工制造的各个环节进行更为细致、规范的管理和控制。

为方便读者“拿来即用”、“改了能用”，我们对工厂管理 10 大模块的职能事项都进行了“模板化”设计，以便读者根据本企业的实际需求进行修改或套用。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”于三年前应此需求而面世。本系列图书自上市以来，赢得了广大读者的关注，特别是在工厂工作的读者朋友们对本系列图书内容的全面性、精细性、实操性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了有益的改进建议。在本次改版的过程中，我们对这些问题进行了修正，对第 1 版图书的部分内容做了相应的修改、删除和增补。希望通过本次改版，这套图书能够为广大读者带来更多工作上的便利。

改版后的“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书旨在通过对岗位职责、事项要点、管理制度、管理流程、执行方案、操作工具的重新整合，以及书中所提供的大量具体的操作方案和执行流程，帮助企业将执行工作落实到具体岗位和具体人员，进一步提高执行效率。

同时，改版后的“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书的特色更加鲜明，大量实用性、指导性的内容将进一步帮助企业把“工作事项精细化、管理工作规范化、执行作业流程化、操作方法工具化”。

1. 精细化

本系列图书涵盖了工厂生产计划、采购、物料、技术、现场、安全、设备、质量、成本、人力资源共 10 项内容；针对每个事项内容，作者都给出了细化、可执行的制度、流程、方案，并提供了标准化的模板。

2. 工具化

本系列图书提供的各种参照范本都可以作为企业设计精细化管理体系的参照范例和工具，内容均从工厂的角度出发，针对性强，制造企业可以拿来即用，也可因需而变。

3. 图表化

图表化主要体现在制度、流程、方案、文案的模板设计上。本系列图书给出了具体的业务管理流程图以及表格形式的制度、方案和文案，为工厂推行精细化管理提供了参照范本。

本系列图书可以作为工厂各个部门实施精细化管理的操作手册，也可作为企业各个部门和各岗位人员进行自我管理及自我改善的工具书。

再版前言

《工厂采购精细化管理手册（第2版）》是“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书中的一本。本书将“精细化、工具化、图表化”的思路贯穿于每章内容的写作过程中，既能帮助读者系统地把握内容，又能针对读者某一方面的阅读需求提供解决方案。

本书以工厂采购精细化管理为中心，立足于工厂采购部门的管理实践，针对某一岗位、某一类事件的管理问题，提供了规范化运作的系统工具，提出了“职责+要点+制度+流程+方案+工具”的六位一体的解决方案，将执行工作落实到具体的岗位和人员，并给出了可操作的方案。

这是一本能够指导具体工作的精细化管理手册，是一本能够提高工厂各级人员工作效率的实务性工具书。在《工厂采购精细化管理手册》第1版的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 进一步完善了工作事项体系

本书详细叙述了采购计划与预算管理、供应商管理、采购招标管理、采购价格管理、采购谈判管理、采购合同管理、采购质量控制、采购交期控制、采购作业绩效管理、采购成本控制工具、采购稽核管理、采购方式管理共12个方面、46个采购工作事项的实施要点，几乎涵盖了工厂采购管理的全部工作。通过对这些要点的剖析，本书明确了要点的实施步骤和注意事项，能有效指引读者熟练开展采购管理的各项工作。

2. 完善了工厂采购稽核管理机制

本书在第1版的基础上，增加了采购人员稽核，完善了工厂采购稽核管理机制，并明确了采购稽核管理工作的执行要点，增强了采购稽核管理工作的全面性、规范性与实用性。

3. 明确了工厂采购方式

本书明确了常用的工厂采购方式，对五类常见的采购方式的优缺点、实施条件、风险控制等进行了阐述。

4. 构建了工厂采购精细化管理体系

本书共设计了46个工厂采购管理工作实施要点、28个工厂采购管理方案、30个工厂

采购管理制度、40个工厂采购管理流程，以及若干日常工作所需的文案、文本。通过对这些内容的设计，本书不但构建了工厂采购管理的内容框架，而且为工厂采购管理人员的日常工作提供了可参考的模板。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、程富建、刘井学、刘伟、王建霞、郑超荣负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，韩燕参与编写了本书的第一章，李京斌、匡晓蕾参与编写了本书的第二章，刘华、孟庆华参与编写了本书的第三章，李文龙参与编写了本书的第四章，王琴参与编写了本书的第五章，卢田锡参与编写了本书的第六章，李育蔚参与编写了本书的第七章，王佳锐参与编写了本书的第八章，余雪杰参与编写了本书的第九章，周轩参与编写了本书的第十章，王景峰参与编写了本书的第十一章，姚小风参与编写了本书的第十二章，齐艳霞参与编写了本书的第十三章，全书由成毅统撰定稿。

目 录

第一章 采购管理组织设计与岗位职责	1
第一节 工厂采购组织结构	3
一、大型工厂采购组织结构	3
二、中型工厂采购组织结构	4
三、小型工厂采购组织结构	5
四、工厂国际采购组织结构	5
第二节 工厂采购岗位职责说明	6
一、采购总监岗位职责	6
二、采购经理岗位职责	7
三、采购主管岗位职责	8
四、招标采购主管岗位职责	9
五、采购专员岗位职责	10
六、采购跟单员岗位职责	11
七、采购稽核员岗位职责	12
八、国际采购专员岗位职责	13
九、供应商管理工程师岗位职责	14
第二章 采购计划与预算管理	15
第一节 采购需求分析	17
一、采购需求分析要点	17
二、采购预测分析流程	19

三、采购预测管控规定	20
第二节 采购计划编制	23
一、采购计划编制要点	23
二、采购计划编制流程	26
三、采购计划变更流程	27
四、采购计划编制规范	28
五、采购数量计算方案	30
六、MRP 采购计划编制方案	32
第三节 采购预算编制	34
一、采购预算编制要点	34
二、采购预算编制流程	38
三、采购预算编制标准	39
四、采购预算变更控制办法	41
第四节 采购计划执行	42
一、采购计划执行要点	42
二、采购计划执行流程	44
三、采购计划执行控制方案	45
第三章 供应商管理	49
第一节 供应商开发选择	51
一、供应商开发要点	51
二、供应商开发流程	53
三、供应商开发规范	54
四、供应商调查方案	57
第二节 供应商评选	62
一、供应商评选要点	62
二、供应商评选流程	64
三、供应商评选办法	65

第三节 供应商考核评级	68
一、 供应商考核评级要点	68
二、 供应商考核评级流程	71
三、 供应商考核评级制度	72
第四节 供应商关系维护	75
一、 供应商关系维护要点	75
二、 供应商关系维护流程	77
三、 供应商关系管理制度	78
四、 供应商关系维护方案	81
第四章 采购招标管理	83
第一节 工厂采购招标	85
一、 工厂采购招标要点	85
二、 工厂采购招标流程	88
三、 工厂采购招标制度	89
第二节 招标文件编制	92
一、 招标文件编制要点	92
二、 招标文件编制流程	94
三、 招标文件编制细则	95
四、 采购招标文件范本	98
第五章 采购价格管理	101
第一节 采购询价管理	103
一、 采购价格调查要点	103
二、 询价议价实施要点	104
三、 采购询价流程	107
四、 采购询价规定	108
五、 物料询价单范例	109

第二节 采购底价控制	110
一、供应商定价策略	110
二、采购底价控制要点	112
三、采购底价确定流程	113
四、采购底价管控办法	114
第三节 采购价格管理体系	116
一、采购价格审议要点	116
二、采购价格调整控制要点	117
三、采购价格管理体系实施流程	118
四、采购价格管理体系执行规范	119
第六章 采购谈判管理	123
第一节 采购谈判准备	125
一、采购谈判准备要点	125
二、采购谈判准备流程	126
三、采购谈判准备方案	127
第二节 采购谈判实施	130
一、采购谈判实施要点	130
二、采购谈判工作流程	131
三、采购谈判执行细则	132
四、采购谈判议价方案	135
五、采购谈判让步方案	137
六、采购谈判礼仪规范	139
第七章 采购合同管理	143
第一节 采购合同签订	145
一、采购合同拟订要点	145
二、采购合同签订流程	147

三、采购合同签订规范	148
四、物料采购合同范例	150
第二节 采购合同执行	154
一、采购合同执行要点	154
二、采购合同执行流程	156
三、采购合同执行办法	157
四、采购合同纠纷处理方案	159
第八章 采购质量控制	163
第一节 采购质量标准制定	165
一、采购质量标准制定要点	165
二、采购标准编制规范	166
三、采购标准编制流程	169
第二节 委托加工控制	170
一、委托加工质量控制要点	170
二、委托加工质量控制流程	172
三、委托加工质量控制方案	173
四、委托加工制程质量管理体系	175
第三节 采购验收实施	177
一、采购验收实施要点	177
二、物料采购验收流程	179
三、采购验收实施细则	180
四、设备采购检验操作方案	182
第四节 不合格购品处理	185
一、不合格购品处理要点	185
二、不合格购品处理流程	186
三、不合格购品处理规定	187
第五节 采购质量改善	189

一、采购质量改善实施要点	189
二、采购质量改善管理流程	190
三、采购质量改善实施方案	191
第九章 采购交期控制	193
第一节 采购跟催	195
一、采购跟催实施要点	195
二、采购跟催管理流程	197
三、采购跟催管理办法	198
四、物料跟催实施方案	200
第二节 交期控制	203
一、交期控制实施要点	203
二、采购交期控制流程	205
三、采购交期控制规定	206
第三节 交期延误处理	208
一、交期延误处理要点	208
二、交期延误处理流程	210
三、交期延误处理方案	211
第十章 采购作业绩效管理	215
第一节 采购绩效指标	217
一、采购绩效指标编制	217
二、采购绩效指标体系范例	219
第二节 采购绩效评估	221
一、采购绩效评估流程	221
二、采购绩效评估方案	222
三、采购绩效评估申诉制度	224
第三节 采购绩效改善	226

一、采购绩效改善流程	226
二、采购绩效改善方案	227
第四节 采购人员绩效考核	229
一、采购人员考核指标体系	229
二、采购人员考核流程	234
三、采购人员考核制度	235
四、采购专员考核执行方案	238
第十一章 采购成本控制工具	243
第一节 定量采购	245
一、定量采购操作流程	245
二、经济订货批量计算	245
三、定量采购执行方案	246
第二节 定期采购	249
一、最佳采购周期确定	249
二、定期采购控制方案	249
第三节 ABC 分类控制	252
一、采购物料分类方法	252
二、ABC 分类控制方案	253
第四节 VA/VE 法	255
一、采购价值分析法	255
二、采购价值分析方案	256
第十二章 采购稽核管理	257
第一节 采购稽核管理	259
一、采购稽核实施要点	259
二、采购稽核报告范本	261
第二节 采购预算稽核	262

一、采购预算稽核流程	262
二、采购预算稽核方案	263
第三节 请购作业稽核	264
一、请购作业稽核流程	264
二、请购作业稽核方案	265
第四节 采购价格稽核	266
一、采购价格稽核流程	266
二、采购价格稽核方案	267
第五节 采购作业稽核	269
一、采购作业稽核流程	269
二、国内采购作业稽核方案	270
三、国际采购作业稽核方案	271
第六节 采购验收稽核	273
一、采购验收稽核流程	273
二、采购验收稽核方案	274
第七节 采购付款稽核	276
一、采购付款稽核流程	276
二、采购付款稽核方案	277
第八节 采购人员稽核	279
一、采购人员稽核流程	279
二、采购人员行为规范	280
三、采购违规处理办法	281
第十三章 采购方式管理	285
第一节 集中采购	287
一、集中采购模式分析	287
二、集中采购工作流程	287
三、集中采购实施规定	288

第二节 联合采购	290
一、联合采购模式分析	290
二、联合采购工作流程	291
三、联合采购实施细则	292
第三节 电子采购	293
一、电子采购模式分析	293
二、电子采购的优点	294
三、电子采购工作流程	294
四、电子采购管理规范	295
第四节 JIT 采购	297
一、JIT 采购实施要求	297
二、JIT 采购工作流程	297
三、JIT 采购实施细则	298
第五节 国际采购	300
一、国际采购风险控制	300
二、国际采购工作流程	303
三、国际采购管理规范	304

采购管理组织 设计与岗位职责

第一章



