

从「如何做」走向「如何更有效地做」的解决方案

采购管理

流程设计与工作标准

(第2版)

李育蔚◎编著

流程化

责任明确的管理业务流程

标准化

科学规范的工作执行标准

工具化

拿来即用的模板与范例

实务化

切合实际的执行方案

弗布克管理流程与工作标准系列

采购管理 流程设计与工作标准

(第2版)

李育蔚 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理流程设计与工作标准 / 李育蔚编著. — 2
版. — 北京: 人民邮电出版社, 2012. 2
(弗布克管理流程与工作标准系列)
ISBN 978-7-115-27066-5

I. ①采… II. ①李… III. ①采购管理 IV.
①F253. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 248487 号

内 容 提 要

本书以流程图和工作标准的形式介绍了企业采购管理部门的各项工作流程, 具体包括采购战略与组织管理、采购计划与预算管理、供应商管理、采购价格管理、采购合同管理、采购质量管理、采购结算管理、采购成本管理、政府采购管理、国际采购管理等 15 大事项的 93 个流程。本书形式新颖、步骤清晰, 各个部门的具体工作任务一目了然, 具有很强的可操作性。

本书适合企业中高层管理人员、采购主管、采购管理流程设计者、培训和管理咨询人员、高等院校管理专业师生阅读、使用。

弗布克管理流程与工作标准系列 采购管理流程设计与工作标准 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 李育蔚
责任编辑 许文瑛
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>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 24 2012 年 2 月第 2 版
字数: 127 千字 2012 年 2 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-27066-5
-

定 价: 55.00 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

《采购管理流程设计与工作标准（第2版）》是“弗布克管理流程与工作标准系列”图书中的一本，本书围绕采购管理流程的设计，配以相应的工作标准，将采购管理事项的执行工作落实到具体的流程中，既为企业解决了“由谁做”、“做什么”的问题，也进一步解决了“如何有效去做”的问题。

在《采购管理流程设计与工作标准》第1版的基础上，我们对本书做了如下修订和补充。

一、重新构建采购管理体系

1. 从整体内容结构上，重新梳理了原书中有关流程的顺序，理顺了采购管理的工作内容，使流程的设计更加符合企业的实际情形。具体内容包括采购战略与组织管理、采购计划与预算管理、采购方式管理、供应商管理、采购价格管理、采购合同管理、采购作业与进度管理、采购质量管理、采购结算管理、采购成本管理、采购外包管理、采购稽查与绩效管理、专项采购管理、政府采购管理、国际采购管理15大工作事项。

2. 基于梳理后的采购管理体系，结合企业推行流程管理的实际需要，本书增补了38个新的管理流程和工作标准，进一步细化了采购管理的具体工作事项，使重新构建的采购管理流程更加全面、详细，以便于企业将流程管理应用到采购管理的每一个具体事项上。

3. 为方便企业推行流程管理或流程改造，本书每一章都新设一节，在介绍流程设计之前，先对流程设计的目的或流程在企业中发挥的作用进行说明，并理清本章各流程之间的内在逻辑关系，为企业在选用相关流程时提供决策依据。

二、梳理细化每个流程的具体内容

1. 对于某一具体流程的设计，本书在延续了第1版设计思路的基础上，按照企业运行实际重新梳理或更新了流程的步骤，进一步细化、补充了流程中节点事项的工作标准，使修订后的流程、工作标准更加符合采购管理的实际工作需要，方便读者“拿来即用”。

2. 本书还针对采购管理流程中关键事项的落实与执行，设计了相应的考核指标与操作说明，为流程中关键事项的执行效果提供考核依据，进而确保了流程管理与工作的标准化，为企业推行流程管理提供了有力的保障。

随着企业管理水平的不断提高，企业的流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本书时可以参考以下建议。

1. 对于本书中提供的采购管理流程与工作标准，读者可以根据所在企业的实际情况加以适当修改或重新设计，使之更加符合本企业的情况。

2. 读者可以本书中的流程作为参照，将所在企业每个部门内每个员工的工作流程进行适当压缩、流程再造，进而实现提高企业运营效率的目的。

3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作流程，因需而变、高效管理、高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

最后，衷心希望“弗布克管理流程与工作标准系列”图书能够给各个企业提供流程管理方面的先进理念和实务层面的解决方案。

在本书改版的过程中，资源中心的杨扬、孙立宏、赵雯、郁延娜、阎晓霞、李娴、陈芳园、张萌萌、张松花负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、王玉凤、任玉珍、唐娟、沈今丹负责流程图的制作和编排，姜巧萍、安丰文、姚小凤、李艳负责审定本书的部分流程，全书由李育蔚统撰定稿。

“弗布克管理流程与工作标准系列”第2版序

“弗布克管理流程与工作标准系列”图书上市五年以来，赢得了广大读者的认可与好评。他们对本系列图书中的矩阵式流程图以及配套的工作执行标准等内容给予了高度评价；同时，针对本书中流程内容的应用、流程图的细节处理等问题，也提出了中肯的批评和有效的改进建议，在此我们深表感谢！

为了更好地满足读者的实际需求，我们在充分考虑和研究了读者反映的问题与意见后，对本系列图书进行了流程事项的增补、拆分和工作标准的重新梳理，并增加了流程执行绩效的考核说明等内容。

此次改版工作涉及本系列16本初版图书中的9本，并且，在后续工作中，我们还将继续增加系列图书的品种数，以便读者能够将流程管理应用到企业的每一个具体事项。

本系列图书旨在解决中国企业管理中的细节执行问题，倡导标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化这一“六化合一”的管理思想，提供相应的操作范例，力求从最基础、最实务的层面，为企业推进规范化管理进程提供帮助与指导。

将每项工作的程序与标准确定下来，不但能为企业的绩效考核提供依据，也能为区分每个部门、每位员工的责权提供依据，从而明确各自的责权范围和界限，避免发生互相推诿的情况。同时，标准化的工作程序大大增强了企业每个部门、每位员工的责任意识，让其更好地对自己的事情负责。只有每位员工都对自己的工作负起责任，企业的执行能力才能得到提升，企业的竞争力也才能永续。

值得指出的是，本系列图书提供的管理流程和工作标准主要针对企业管理中的细节问题、具体问题，通过对这些问题的解决及工作标准的制定，帮助企业“标准化”和“量化”各个岗位的工作内容，为企业的绩效考核提供合理、有效的依据。

推行流程化和标准化管理可以使企业做到“人与事的完美结合”。流程的规范化和工作的标准化能够促使企业的员工从知道“如何做”向“如何有效去做”转变，这一转变必将大大地提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，进而从整体上提高企业的运营效率。

A stylized handwritten signature in black ink, featuring a large, sweeping initial 'S' or 'C' followed by several smaller, connected characters.

2012 年 1 月

目 录

第 1 章 流程与流程图的绘制	1
1.1 流程与流程再造	3
1.1.1 什么是流程	3
1.1.2 什么是流程再造	3
1.1.3 流程设计或再造的基础	4
1.1.4 流程管理对企业的意义	4
1.2 流程图的绘制与管理	5
1.2.1 流程图绘制原则	5
1.2.2 选择“关键流程”	5
1.2.3 流程图绘制方法	8
1.2.4 流程图的管理与实施	10
第 2 章 采购战略与组织管理	13
2.1 采购战略与组织管理流程设计	15
2.1.1 流程设计目的	15
2.1.2 流程结构设计	15
2.2 采购战略规划流程与工作标准	16
2.2.1 采购战略规划流程图	16
2.2.2 采购战略规划工作标准	17
2.2.3 流程关键事项与考核说明	19
2.3 供应链设计管理流程与工作标准	20
2.3.1 供应链设计管理流程图	20
2.3.2 供应链设计管理工作标准	21
2.3.3 流程关键事项与考核说明	23
2.4 采购管理制度设计流程与工作标准	24
2.4.1 采购管理制度设计流程图	24

2.4.2	采购管理制度设计工作标准	25
2.4.3	流程关键事项与考核说明	26
2.5	采购管理组织设计流程与工作标准	27
2.5.1	采购管理组织设计流程图	27
2.5.2	采购管理组织设计工作标准	28
2.5.3	流程关键事项与考核说明	29
2.6	采购人员选聘管理流程与工作标准	30
2.6.1	采购人员选聘管理流程图	30
2.6.2	采购人员选聘管理工作标准	31
2.6.3	流程关键事项与考核说明	32

第3章 采购计划与预算管理 33

3.1	采购计划管理流程设计	35
3.1.1	流程设计目的	35
3.1.2	流程结构设计	35
3.2	采购计划管理流程与工作标准	36
3.2.1	采购计划管理流程图	36
3.2.2	采购计划管理工作标准	37
3.2.3	流程关键事项与考核说明	38
3.3	采购需求确定流程与工作标准	39
3.3.1	采购需求确定流程图	39
3.3.2	采购需求确定工作标准	40
3.3.3	流程关键事项与考核说明	41
3.4	采购计划编制流程与工作标准	42
3.4.1	采购计划编制流程图	42
3.4.2	采购计划编制工作标准	43
3.4.3	流程关键事项与考核说明	44
3.5	采购预算管理流程与工作标准	45
3.5.1	采购预算管理流程图	45
3.5.2	采购预算管理工作标准	46
3.5.3	流程关键事项与考核说明	47
3.6	月度采购计划编制流程与工作标准	48
3.6.1	月度采购计划编制流程图	48
3.6.2	月度采购计划编制工作标准	49

3.6.3 流程关键事项与考核说明	50
3.7 月度采购计划增补流程与工作标准	51
3.7.1 月度采购计划增补流程图	51
3.7.2 月度采购计划增补工作标准	52
3.7.3 流程关键事项与考核说明	53
3.8 项目采购计划编制流程与工作标准	54
3.8.1 项目采购计划编制流程图	54
3.8.2 项目采购计划编制工作标准	55
3.8.3 流程关键事项与考核说明	57
3.9 采购计划任务下达流程与工作标准	58
3.9.1 采购计划任务下达流程图	58
3.9.2 采购计划任务下达工作标准	59
3.9.3 流程关键事项与考核说明	60
第4章 采购方式管理	61
4.1 采购方式管理流程设计	63
4.1.1 流程设计目的	63
4.1.2 流程结构设计	63
4.2 集中采购管理流程与工作标准	64
4.2.1 集中采购管理流程图	64
4.2.2 集中采购管理工作标准	65
4.2.3 流程关键事项与考核说明	67
4.3 联合采购管理流程与工作标准	68
4.3.1 联合采购管理流程图	68
4.3.2 联合采购管理工作标准	69
4.3.3 流程关键事项与考核说明	70
4.4 间接采购管理流程与工作标准	71
4.4.1 间接采购管理流程图	71
4.4.2 间接采购管理工作标准	72
4.4.3 流程关键事项与考核说明	74
4.5 招标采购管理流程与工作标准	75
4.5.1 招标采购管理流程图	75
4.5.2 招标采购管理工作标准	76
4.5.3 流程关键事项与考核说明	77

4.6 电子商务采购管理流程与工作标准	78
4.6.1 电子商务采购管理流程图	78
4.6.2 电子商务采购管理工作标准	79
4.6.3 流程关键事项与考核说明	80
第5章 供应商管理	81
5.1 供应商管理流程设计	83
5.1.1 流程设计目的	83
5.1.2 流程结构设计	83
5.2 供应商管理工作流程与工作标准	84
5.2.1 供应商管理工作流程图	84
5.2.2 供应商管理工作标准	85
5.2.3 流程关键事项与考核说明	86
5.3 供应商调查管理流程与工作标准	87
5.3.1 供应商调查管理流程图	87
5.3.2 供应商调查管理工作标准	88
5.3.3 流程关键事项与考核说明	91
5.4 供应商选择工作流程与工作标准	92
5.4.1 供应商选择工作流程图	92
5.4.2 供应商选择工作标准	93
5.4.3 流程关键事项与考核说明	94
5.5 供应商初审工作流程与工作标准	95
5.5.1 供应商初审工作流程图	95
5.5.2 供应商初审工作标准	96
5.5.3 流程关键事项与考核说明	97
5.6 供应商产品批准流程与工作标准	98
5.6.1 供应商产品批准流程图	98
5.6.2 供应商产品批准工作标准	99
5.6.3 流程关键事项与考核说明	100
5.7 供应商评审工作流程与工作标准	101
5.7.1 供应商评审工作流程图	101
5.7.2 供应商评审工作标准	102
5.7.3 流程关键事项与考核说明	103

5.8 供应商等级评定流程与工作标准	104
5.8.1 供应商等级评定流程图	104
5.8.2 供应商等级评定工作标准	105
5.8.3 流程关键事项与考核说明	106
5.9 供应商考核工作流程与工作标准	107
5.9.1 供应商考核工作流程图	107
5.9.2 供应商考核工作标准	108
5.9.3 流程关键事项与考核说明	109
第6章 采购价格管理	111
6.1 采购价格管理流程设计	113
6.1.1 流程设计目的	113
6.1.2 流程结构设计	113
6.2 采购询价工作流程与工作标准	114
6.2.1 采购询价工作流程图	114
6.2.2 采购询价工作标准	115
6.2.3 流程关键事项与考核说明	116
6.3 采购价格平台搭建流程与工作标准	117
6.3.1 采购价格平台搭建流程图	117
6.3.2 采购价格平台搭建工作标准	118
6.3.3 流程关键事项与考核说明	119
6.4 采购价格分析确定流程与工作标准	120
6.4.1 采购价格分析确定工作流程图	120
6.4.2 采购价格分析确定工作标准	121
6.4.3 流程关键事项与考核说明	122
6.5 采购底价确定工作流程与工作标准	123
6.5.1 采购底价确定工作流程图	123
6.5.2 采购底价确定工作标准	124
6.5.3 流程关键事项与考核说明	125
6.6 采购价格审批工作流程与工作标准	126
6.6.1 采购价格审批工作流程图	126
6.6.2 采购价格审批工作标准	127
6.6.3 流程关键事项与考核说明	128

第7章 采购合同管理	129
7.1 采购合同管理流程设计	131
7.1.1 流程设计目的	131
7.1.2 流程结构设计	131
7.2 采购合同管理工作流程	132
7.2.1 采购合同管理流程图	132
7.2.2 采购合同管理工作标准	133
7.2.3 流程关键事项与考核说明	134
7.3 采购谈判管理流程与工作标准	135
7.3.1 采购谈判管理流程图	135
7.3.2 采购谈判管理工作标准	136
7.3.3 流程关键事项与考核说明	138
7.4 采购合同制定工作流程与工作标准	139
7.4.1 采购合同制定工作流程图	139
7.4.2 采购合同制定工作标准	140
7.4.3 流程关键事项与考核说明	141
7.5 采购合同修改工作流程与工作标准	142
7.5.1 采购合同修改工作流程图	142
7.5.2 采购合同修改工作标准	143
7.5.3 流程关键事项与考核说明	144
7.6 采购合同复审工作流程与工作标准	145
7.6.1 采购合同复审工作流程图	145
7.6.2 采购合同复审工作标准	146
7.6.3 流程关键事项与考核说明	146
7.7 采购合同执行工作流程与工作标准	147
7.7.1 采购合同执行工作流程图	147
7.7.2 采购合同执行工作标准	148
7.7.3 流程关键事项与考核说明	149
7.8 采购合同变更工作流程与工作标准	150
7.8.1 采购合同变更工作流程图	150
7.8.2 采购合同变更工作标准	151
7.8.3 流程关键事项与考核说明	152

第8章 采购作业与进度控制	153
8.1 采购作业与进度控制流程设计	155
8.1.1 流程设计目的	155
8.1.2 流程结构设计	155
8.2 采购作业管理流程与工作标准	156
8.2.1 采购作业管理流程图	156
8.2.2 采购作业管理工作标准	157
8.2.3 流程关键事项与考核说明	158
8.3 采购申请审批流程与工作标准	159
8.3.1 采购申请审批流程图	159
8.3.2 采购申请审批工作标准	160
8.3.3 流程关键事项与考核说明	161
8.4 采购订单管理流程与工作标准	162
8.4.1 采购订单管理流程图	162
8.4.2 采购订单管理工作标准	163
8.4.3 流程关键事项与考核说明	165
8.5 采购订单计划流程与工作标准	166
8.5.1 采购订单计划流程图	166
8.5.2 采购订单计划工作标准	167
8.5.3 流程关键事项与考核说明	169
8.6 订单状态监管流程与工作标准	170
8.6.1 订单状态监管流程图	170
8.6.2 订单状态监管工作标准	171
8.6.3 流程关键事项与考核说明	173
8.7 订单处理周期控制流程与工作标准	174
8.7.1 订单处理周期控制流程图	174
8.7.2 订单处理周期控制工作标准	175
8.7.3 流程关键事项与考核说明	176
8.8 采购交期管理控制流程与工作标准	177
8.8.1 采购交期管理控制流程图	177
8.8.2 采购交期管理控制工作标准	178
8.8.3 流程关键事项与考核说明	179

第9章 采购质量管理	181
9.1 采购质量管理流程设计	183
9.1.1 流程设计目的	183
9.1.2 流程结构设计	183
9.2 采购质量控制流程与工作标准	184
9.2.1 采购质量控制流程图	184
9.2.2 采购质量控制工作标准	185
9.2.3 流程关键事项与考核说明	186
9.3 采购认证管理流程与工作标准	187
9.3.1 采购认证管理流程图	187
9.3.2 采购认证管理工作标准	188
9.3.3 流程关键事项与考核说明	189
9.4 物料采购验收流程与工作标准	190
9.4.1 物料采购验收流程图	190
9.4.2 物料采购验收工作标准	191
9.4.3 流程关键事项与考核说明	192
9.5 设备仪器验收流程与工作标准	193
9.5.1 设备仪器验收流程图	193
9.5.2 设备仪器验收工作标准	194
9.5.3 流程关键事项与考核说明	195
9.6 特采作业管理流程与工作标准	196
9.6.1 特采作业管理流程图	196
9.6.2 特采作业管理工作标准	197
9.6.3 流程关键事项与考核说明	198
9.7 紧急放行管理流程与工作标准	199
9.7.1 紧急放行管理流程图	199
9.7.2 紧急放行管理工作标准	200
9.7.3 流程关键事项与考核说明	201
9.8 采购退货管理流程与工作标准	202
9.8.1 采购退货管理流程图	202
9.8.2 采购退货工作标准	203
9.8.3 流程关键事项与考核说明	204

第 10 章 采购结算管理	205
10.1 采购结算管理流程设计	207
10.1.1 流程设计目的	207
10.1.2 流程结构设计	207
10.2 采购结算工作流程与工作标准	208
10.2.1 采购结算工作流程图	208
10.2.2 采购结算工作标准	209
10.2.3 流程关键事项与考核说明	210
10.3 付款申请审批流程与工作标准	211
10.3.1 付款申请审批工作流程图	211
10.3.2 付款申请审批工作标准	212
10.3.3 流程关键事项与考核说明	213
10.4 采购预付款管控流程与工作标准	214
10.4.1 采购预付款管控流程图	214
10.4.2 采购预付款管控工作标准	215
10.4.3 流程关键事项与考核说明	216
10.5 现金采购付款管理流程与工作标准	217
10.5.1 现金采购付款管理流程图	217
10.5.2 现金采购付款工作标准	218
10.5.3 流程关键事项与考核说明	219
第 11 章 采购成本管理	221
11.1 采购成本管理流程设计	223
11.1.1 流程设计目的	223
11.1.2 流程结构设计	223
11.2 采购成本核算工作流程与工作标准	224
11.2.1 采购成本核算工作流程图	224
11.2.2 采购成本核算工作标准	225
11.2.3 流程关键事项与考核说明	226
11.3 采购成本分析流程与工作标准	227
11.3.1 采购成本分析流程图	227
11.3.2 采购成本分析工作标准	228
11.3.3 流程关键事项与考核说明	229

11.4	采购成本控制工作流程与工作标准	230
11.4.1	采购成本控制工作流程图	230
11.4.2	采购成本控制工作标准	231
11.4.3	流程关键事项与考核说明	233
第12章	采购外包管理	235
12.1	采购外包管理流程设计	237
12.1.1	流程设计目的	237
12.1.2	流程结构设计	237
12.2	采购外包管理流程与工作标准	238
12.2.1	采购外包管理流程图	238
12.2.2	采购外包管理工作标准	239
12.2.3	流程关键事项与考核说明	241
12.3	采购外包决策流程与工作标准	242
12.3.1	采购外包决策流程图	242
12.3.2	采购外包决策工作标准	243
12.3.3	流程关键事项与考核说明	244
12.4	采购外包服务商选择流程与工作标准	245
12.4.1	采购外包服务商选择流程图	245
12.4.2	采购外包服务商选择工作标准	246
12.4.3	流程关键事项与考核说明	248
12.5	采购外包评估管理流程与工作标准	249
12.5.1	采购外包评估管理流程图	249
12.5.2	采购外包评估管理工作标准	250
12.5.3	流程关键事项与考核说明	251
第13章	采购稽核与绩效管理	253
13.1	采购稽核与绩效管理流程设计	255
13.1.1	流程设计目的	255
13.1.2	流程结构设计	255
13.2	采购稽核管理流程与工作标准	256
13.2.1	采购稽核管理流程图	256
13.2.2	采购稽核管理工作标准	257
13.2.3	流程关键事项与考核说明	258