

采购管理工作

细化执行与模板



把岗位的工作**目标化**



把**目标**的实现**流程化**



把**流程化**的工作**细化**



把**细化**的执行**模板化**



附赠光盘

提高工作执行力的

把工作落到实处的

解决方案

孙佩红 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克细化执行与模板系列

采购管理工作 细化执行与模板

孙佩红 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

采购管理工作细化执行与模板 / 孙佩红编著. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 7
(弗布克细化执行与模板系列)
ISBN 978-7-115-25647-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 102334 号

内 容 提 要

本书详细描述了采购战略与计划管理、采购预算管理、采购招标管理、供应商管理、采购价格管理、采购成本管理、采购合同管理、采购订单管理、采购交期管理、采购质量管理、采购库存管理、采购结算管理、采购信息管理、采购绩效管理、采购风险控制、采购外包管理、国际采购管理等 17 大项采购管理工作, 为采购管理从业人员开展工作提供了科学有效的模板库、范例库和细化执行手册。

本书最大的特色是以目标为导向, 以工作流程及控制程序为中心, 通过大量制度、文案、图表等工具和模板, 帮读者将采购管理工作落实到位。

本书适合企业采购管理人员、企业咨询人员、采购与供应链管理培训师及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克细化执行与模板系列 采购管理工作细化执行与模板

- ◆ 编 著 孙佩红
责任编辑 庞卫军
- ◆ 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: 27 2011 年 7 月第 1 版
字数: 350 千字 2011 年 7 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-25647-8

定 价: 64.00 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

“弗布克细化执行与模板系列”序

“弗布克细化执行与模板系列”图书上市3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也提出了客观的批评和有效的改进建议。

应广大读者的建议和要求，我们对本系列图书进行了改版，在对读者反映的问题和意见进行了充分考虑和研究的基础上，对部分内容做了修改、增补、拆分和删除。此次改版，我们修订了初版的10种图书，并增加了5种，系列图书总数上升到15种。新增的5种图书分别是《采购管理工作细化执行与模板》、《生产现场工作细化执行与模板》、《设备管理工作细化执行与模板》、《培训管理工作细化执行与模板》和《项目管理工作细化执行与模板》。

由此，“弗布克细化执行与模板系列”图书构建了包括采购管理、生产管理、物料控制、质量管理、设备管理、财务会计、行政管理、人力资源管理、培训管理、营销管理、客户服务管理、项目管理12大工作事项和酒店管理、物流管理、物业管理3类行业领域的细化执行工具体系。我们希望通过此次改版，能够为读者的工作带来更多的方便。

“弗布克细化执行与模板系列”图书以工作流程为中心，细化每个岗位的工作事项，把工作落实到执行层面，并给出了大量实务化的“细化执行工具与模板”，便于读者参照执行，帮助企业提高工作效率和执行效果。

把岗位的工作目标化，把目标的实现流程化，把流程化的工作细化，把细化的执行模板化是本系列图书的4大步骤和4大编写原则。

1. 把岗位的工作目标化

把岗位的工作事项梳理为简单的工作目标，直接以工作目标为导向开展工作。以“目标事项”为中心开展工作，有利于实现“事”与“岗”的完美结合和进行“目标化的绩效考核”。

2. 把目标的实现流程化

有了工作目标，还需找到实现工作目标的方法。以流程为中心开展工作是确保目标实现的标准化模式和有效方法。工作流程化是工作规范化和效率化的关键。

3. 把流程化的工作细化

每一个流程都有其自身的关键点和细节。细节往往决定工作的成败。细化执行是确保

流程化工作顺利进行和实现预期工作目标的有力保障。

4. 把细化的执行模板化

为便于工作顺利开展，本系列图书对每项工作都提供了模板化的执行工具，便于读者参照和提高执行效率。

执行力是企业的核心竞争力，执行力在企业中最重要的体现是“落实到位”。本系列图书提供的“以流程为中心”的工作执行体系是提高企业执行力和增强企业竞争力的整体性解决方案，是帮助读者把工作落到实处的工具性范例。

我们诚挚地感谢广大读者对本系列图书的关注和支持，感谢广大读者对本次改版修订和内容扩充工作提供的宝贵建议和意见。

因为时间的问题，本系列图书中仍有不足之处，欢迎广大读者继续批评指正，以便于我们再次改版时做得更好，读者用起来更方便。

前 言

《采购管理工作细化执行与模板》是“弗布克细化执行与模板系列”图书中新加的一本，本书以采购管理工作流程和控制程序为中心，一方面把与采购管理相关的工作目标进行分解并落实到具体岗位；另一方面配以大量的制度、细则、表单、方案等实务工具与模板，将采购管理工作细化到可执行的层面。

本书细化了采购战略与计划管理、采购预算管理、采购招标管理、供应商管理、采购价格管理、采购成本管理、采购合同管理、采购订单管理、采购交期管理、采购质量管理、采购库存管理、采购结算管理、采购信息管理、采购绩效管理、采购风险控制、采购外包管理、国际采购管理等 17 大项工作。

为了使本书内容结构清晰、读者使用方便，我们在本书中采用了新的流程图方式，按照“流程目的”、“知识准备”、“流程步骤”、“细化执行”、“关键点说明”5 个层面展开，从而有利于读者结合本书内容推进具体工作，提升工作执行的效果。

本书提供的模板库和范例库可以有效地帮助采购管理工作开展人员开展工作。

在使用本书时，读者可根据实际情况和工作的具体要求，对流程、控制程序、制度、表单、细则及方案进行修改套用，以便更加符合实际，提高实际工作效率。同时，本系列图书编者精心为读者准备了配套光盘，收录了书中的部分内容，并将其中的某些表单版面根据读者的实际工作需要适当拉大，读者打开光盘无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在本书编写过程中，刘井学、孙立宏、杨扬、李静、金青龙负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、庄惠欢、王建霞负责图表的编排，姜巧萍参与编写了本书的第一章，袁燕华参与编写了本书第二章，滕晓丽参与编写了本书的第三章，王淑燕、孙佩红参与编写了本书的第四章，李育蔚、孙佩红参与编写了本书的第五章，姜曦参与编写了本书的第六章，杨彩、孙佩红参与编写了本书的第七章，王琴参与编写了本书的第八章，张俊娟、孙佩红参与编写了本书的第九章，李艳、孙佩红参与编写了本书的第十章，韩伟静、孙佩红参与编写了本书的第十一章，刘伟、孙佩红参与编写了本书的第十二章，程富建、孙佩红参与编写了本书的第十三章，杨茜、孙佩红参与编写了本书的第十四章，程淑丽、孙佩红参与编写了本书的第十五章，姚小凤、孙佩红参与编写了本书的第十六章，张瀛、孙佩红参与编写了本书的第十七章，袁照烈参与编写了本书的第十八章，全书由孙佩红统撰定稿。

目 录

第 1 章 采购管理岗位设计与工作事项	1
1.1 采购管理设计与目标分解	1
1.1.1 采购部门组织设计示例	1
1. 采购管理基本组织设计示例	1
2. 连锁商超采购组织设计示例	2
3. 制造企业采购组织设计示例	2
4. 酒店宾馆采购组织设计示例	3
5. 工程项目采购组织设计示例	3
1.1.2 采购部门目标分解	4
1. 采购管理岗位工作目标	4
2. 采购计划岗位工作目标	5
3. 采购预算岗位工作目标	5
4. 供应商管理岗位工作目标	6
5. 采购价格管理岗位工作目标	6
6. 采购招标管理岗位工作目标	7
7. 采购合同管理岗位工作目标	7
8. 采购质量管理岗位工作目标	8
9. 采购跟单管理岗位工作目标	8
10. 采购成本管理岗位工作目标	9
11. 采购结算管理岗位工作目标	9
12. 采购风险管理岗位工作目标	10
1.2 采购管理各岗位工作事项	10
1.2.1 采购经理岗位工作明细	10
1.2.2 采购主管岗位工作明细	12
1.2.3 采购计划专员岗位工作明细	13
1.2.4 采购预算专员岗位工作明细	13

1.2.5	供应商管理员岗位工作明细	14
1.2.6	采购价格专员岗位工作明细	15
1.2.7	采购招标专员岗位工作明细	15
1.2.8	采购合同专员岗位工作明细	16
1.2.9	采购跟单专员岗位工作明细	16
1.2.10	采购质量专员岗位工作明细	17
1.2.11	采购成本专员岗位工作明细	17
1.2.12	采购结算专员岗位工作明细	18
1.2.13	采购稽核专员岗位工作明细	18
第2章	采购战略和计划细化执行与模板	19
2.1	采购战略和计划流程与工作执行	19
2.1.1	采购战略规划流程与工作细化	19
1.	采购战略规划管理流程	19
2.	采购战略规划控制程序	20
2.1.2	采购计划制订流程与工作细化	23
1.	采购计划制订工作流程	23
2.	采购计划制订控制程序	24
2.2	采购战略和计划执行工具与模板	27
2.2.1	物资采购计划表	27
2.2.2	设备采购计划表	27
2.2.3	采购作业授权表	27
2.2.4	认证计划说明书	28
2.3	采购战略和计划执行制度与模板	28
2.3.1	采购计划编制管理办法	28
2.3.2	采购规范化管理操作制度	30
2.4	采购战略和计划执行文案与模板	31
2.4.1	采购战略规划书	31
2.4.2	年度采购计划书	33
第3章	采购预算细化执行与模板	35
3.1	采购预算流程与工作执行	35
3.1.1	采购预算编制流程与工作细化	35

1. 采购预算编制工作流程	35
2. 采购预算编制控制程序	36
3.1.2 采购预算变更流程与工作细化	38
1. 采购预算变更工作流程	38
2. 采购预算变更控制程序	39
3.1.3 采购预算控制流程与工作细化	41
1. 采购预算控制工作流程	41
2. 采购预算管理控制程序	42
3.2 采购预算执行工具与模板	44
3.2.1 采购现金预算表	44
3.2.2 年度采购预算表	44
3.2.3 采购预算控制表	45
3.2.4 采购预算变更表	45
3.2.5 采购预算审核表	46
3.3 采购预算执行制度与模板	46
3.3.1 采购预算编制办法	46
3.3.2 采购预算管控制度	48
3.4 采购预算执行文案与模板	50
3.4.1 预算增加申请书	50
3.4.2 采购用款申请书	50
3.4.3 采购预算编制方案	51
第4章 采购招标细化执行与模板	55
4.1 采购招标流程与工作执行	55
4.1.1 招标准备流程与工作细化	55
1. 招标准备工作流程	55
2. 招标准备控制程序	56
4.1.2 开标评标流程与工作细化	59
1. 开标评标工作流程	59
2. 开标评标控制程序	60
4.1.3 定标管理流程与工作细化	63
1. 定标管理工作流程	63
2. 定标管理控制程序	64

4.1.4	招标争议处理流程与工作细化	66
1.	招标争议处理工作流程	66
2.	招标争议处理控制程序	67
4.2	采购招标执行工具与模板	69
4.2.1	投标报名表	69
4.2.2	标书评审记录表	70
4.2.3	招标采购委托申请表	70
4.3	采购招标执行制度与模板	71
4.3.1	招标文件编制管理细则	71
4.3.2	招标工作监督管理办法	74
4.4	采购招标执行文案与模板	77
4.4.1	招标公告	77
4.4.2	招标邀请书	78
4.4.3	中标通知书	79
4.4.4	采购招标文件框架	79
4.4.5	招标开标会议议程	81
4.4.6	项目采购招标方案	83

第5章 供应商管理细化执行与模板

87

5.1	供应商管理流程与工作执行	87
5.1.1	供应商选择管理流程与工作细化	87
1.	供应商选择管理流程	87
2.	供应商选择控制程序	88
5.1.2	合格供应商管理流程与工作细化	91
1.	合格供应商管理工作流程	91
2.	合格供应商管理控制程序	92
5.1.3	供应商考核评价流程与工作细化	94
1.	供应商考核评价工作流程	94
2.	供应商考核评价控制程序	95
5.1.4	供应商关系维护流程与工作细化	98
1.	供应商关系维护工作流程	98
2.	供应商关系维护控制程序	99

5.2 供应商管理执行工具与模板	101
5.2.1 供应商调查表	101
5.2.2 供应商评审记录表	102
5.2.3 供应商考核评级表	104
5.3 供应商管理执行制度与模板	105
5.3.1 供应商档案管理制度	105
5.3.2 供应商规范管理细则	107
5.4 供应商管理执行文案与模板	110
5.4.1 供应商调查报告	110
5.4.2 供应商开发方案	111
5.4.3 供应商沟通方案	114
5.4.4 供应商绩效改善方案	115
第6章 采购价格管理细化执行与模板	117
6.1 采购价格管理流程与工作执行	117
6.1.1 采购询价管理流程与工作细化	117
1. 采购询价管理工作流程	117
2. 采购询价管理控制程序	118
6.1.2 采购价格分析流程与工作细化	120
1. 采购价格分析工作流程	120
2. 采购价格分析控制程序	121
6.1.3 采购底价确定流程与工作细化	123
1. 采购底价确定工作流程	123
2. 采购底价确定控制程序	124
6.1.4 采购价格审批流程与工作细化	126
1. 采购价格审批工作流程	126
2. 采购价格审批控制程序	127
6.1.5 采购价格管理体系实施流程	129
1. 采购价格管理体系实施工作流程	129
2. 采购价格管理体系实施控制程序	130
6.2 采购价格管理执行工具与模板	132
6.2.1 物资采购询价单	132
6.2.2 采购价格分析表	132
6.2.3 价格信息汇总表	133

6.2.4	设备采购报价表	133
6.2.5	比价议价记录单	134
6.2.6	采购价格变动表	134
6.2.7	采购价格审议表	135
6.2.8	采购物资核价表	135
6.3	采购价格管理执行制度与模板	136
6.3.1	报价舞弊管理办法	136
6.3.2	采购价格管理制度	138
6.3.3	采购底价管控办法	141
6.4	采购价格管理执行文案与模板	143
6.4.1	采购报价邀请函	143
6.4.2	采购定价实施方案	144
6.4.3	采购价格调研分析报告	145

第7章 采购成本管理细化执行与模板

7.1	采购成本管理流程与工作执行	147
7.1.1	采购成本分析流程与工作细化	147
1.	采购成本分析工作流程	147
2.	采购成本分析控制程序	148
7.1.2	采购成本控制流程与工作细化	150
1.	采购成本管控工作流程	150
2.	采购成本管控控制程序	151
7.1.3	采购成本核算流程与工作细化	154
1.	采购成本核算工作流程	154
2.	采购成本核算控制程序	155
7.1.4	采购成本考核流程与工作细化	156
1.	采购成本考核工作流程	156
2.	采购成本考核控制程序	157
7.2	采购成本执行工具与模板	160
7.2.1	采购成本核算表	160
7.2.2	采购成本预算表	160
7.2.3	采购成本分析表	161
7.2.4	采购成本比较表	161

7.3	采购成本执行制度与模板	162
7.3.1	采购成本核算办法	162
7.3.2	采购成本评估办法	164
7.4	采购成本执行文案与模板	165
7.4.1	采购成本控制方案	165
7.4.2	采购成本分析方案	167
第8章	采购合同管理细化执行与模板	169
8.1	采购合同管理流程与工作执行	169
8.1.1	采购合同管理流程与工作细化	169
1.	采购合同管理工作流程	169
2.	采购合同管理控制程序	170
8.1.2	采购合同签订流程与工作细化	172
1.	采购合同签订工作流程	172
2.	采购合同签订控制程序	173
8.1.3	采购合同执行流程与工作细化	175
1.	采购合同执行工作流程	175
2.	采购合同执行控制程序	176
8.2	采购合同管理执行工具与模板	178
8.2.1	合同谈判记录表	178
8.2.2	采购合同约定表	179
8.2.3	采购合同评审表	180
8.2.4	合同信息统计表	180
8.3	采购合同管理执行制度与模板	181
8.3.1	采购合同管理制度	181
8.3.2	采购合同归档管理办法	184
8.4	采购合同管理执行文案与模板	185
8.4.1	物资采购合同范本	185
8.4.2	服务采购合同范本	187
8.4.3	采购合同跟踪方案	190
8.4.4	采购合同纠纷处理方案	191

第 9 章 采购订单管理细化执行与模板	195
9.1 采购订单管理流程与工作执行	195
9.1.1 采购订单管理流程与工作细化	195
1. 采购订单管理工作流程	195
2. 采购订单管理控制程序	196
9.1.2 采购订单计划流程与工作细化	198
1. 采购订单计划工作流程	198
2. 采购订单计划控制程序	199
9.1.3 订单状态监管流程与工作细化	201
1. 订单状态监管工作流程	201
2. 订单状态监管控制程序	202
9.2 采购订单管理执行工具与模板	203
9.2.1 物资订购单	203
9.2.2 采购订单跟踪表	204
9.2.3 采购变更申请表	204
9.2.4 采购订单执行统计表	205
9.3 采购订单管理执行制度与模板	205
9.3.1 日常订单管理办法	205
9.3.2 异常订单处理办法	207
9.3.3 订单变更管理办法	209
9.4 采购订单管理执行文案与模板	210
9.4.1 采购订单编制指导	210
9.4.2 采购订单跟踪方案	211
第 10 章 采购交期管理细化执行与模板	213
10.1 采购交期管理流程与工作执行	213
10.1.1 订单处理周期控制流程与工作细化	213
1. 订单处理周期控制工作流程	213
2. 订单处理周期管理控制程序	214
10.1.2 交货期限管理控制流程与工作细化	216
1. 交货期限管理工作流程	216
2. 交货期限管理控制程序	217

10.2	采购交期管理执行工具与模板	219
10.2.1	采购交期控制表	219
10.2.2	采购催货通知单	219
10.2.3	交期延误分析表	219
10.3	采购交期管理执行制度与模板	220
10.3.1	采购交期控制办法	220
10.3.2	采购交期跟催办法	222
10.4	采购交期管理执行文案与模板	224
10.4.1	物资交期跟催方案	224
10.4.2	交期延误处理方案	225
第 11 章	采购质量管理细化执行与模板	227
11.1	采购质量管理流程与工作执行	227
11.1.1	采购质量检验流程与工作细化	227
1.	采购质量检验管理流程	227
2.	采购质量检验控制程序	228
11.1.2	供应商认证流程与工作细化	230
1.	供应商认证工作流程	230
2.	供应商认证控制程序	231
11.1.3	不合格品处理流程与工作细化	235
1.	不合格品处理工作流程	235
2.	不合格品处理控制程序	236
11.1.4	特采作业管理流程与工作细化	238
1.	特采作业管理流程	238
2.	特采作业控制程序	239
11.1.5	紧急放行管理流程与工作细化	241
1.	紧急放行管理工作流程	241
2.	紧急放行管理控制程序	242
11.2	采购质量管理执行工具与模板	244
11.2.1	采购检验报告单	244
11.2.2	特采作业申请单	244
11.2.3	设备采购验收单	245
11.2.4	采购认证计划表	246
11.2.5	质量偏差汇总表	246

11.2.6	紧急放行申请表	247
11.3	采购质量管理执行制度与模板	248
11.3.1	采购检验管理细则	248
11.3.2	产品质量赔偿和激励管理办法	251
11.4	采购质量管理执行文案与模板	252
11.4.1	供应商认证方案	252
11.4.2	采购质量改善方案	254
11.4.3	供应商质量保证协议	256
11.4.4	采购质量问题处理方案	259
11.4.5	供应商产品试用协议书	260

第12章 采购库存控制细化执行与模板 263

12.1	采购库存控制流程与工作执行	263
12.1.1	订货量控制流程与工作细化	263
1.	订货量控制工作流程	263
2.	订货量管理控制程序	264
12.1.2	库存成本管控流程与工作细化	268
1.	库存成本管控流程	268
2.	库存成本管控程序	269
12.1.3	库存周转管理流程与工作细化	273
1.	库存周转管理工作流程	273
2.	库存周转管理控制程序	274
12.2	采购库存控制执行工具与模板	275
12.2.1	库存月报表	275
12.2.2	存量基准设定表	275
12.2.3	物资存量明细表	275
12.2.4	用量差异反应表	276
12.2.5	采购补货计划表	276
12.3	采购库存控制执行制度与模板	276
12.3.1	库存盘点管理制度	276
12.3.2	库存控制管理办法	279
12.4	采购库存控制执行文案与模板	281
12.4.1	库存成本核算方案	281

12.4.2 库存分类控制方案	282
第13章 采购结算管理细化执行与模板	285
13.1 采购结算管理流程与工作执行	285
13.1.1 发票校验管理流程与工作细化	285
1. 发票校验管理工作流程	285
2. 发票校验管理控制程序	286
13.1.2 采购付款结算流程与工作细化	288
1. 采购付款结算工作流程	288
2. 采购付款结算控制程序	289
13.1.3 预付货款管理流程与工作细化	291
1. 预付货款管理工作流程	291
2. 预付货款管理控制程序	292
13.2 采购结算管理执行工具与模板	293
13.2.1 预付货款申请表	293
13.2.2 采购付款结算表	294
13.2.3 现金采购申请表	294
13.3 采购结算管理执行制度与模板	295
13.3.1 采购结算管理制度	295
13.3.2 采购支付管理办法	298
13.4 采购结算管理执行文案与模板	299
13.4.1 采购验收结算书	299
13.4.2 采购付款管理方案	300
13.4.3 采购结算控制方案	301
第14章 采购信息管理细化执行与模板	303
14.1 采购信息管理流程与工作执行	303
14.1.1 采购信息管理流程与工作细化	303
1. 采购信息管理工作流程	303
2. 采购信息管理控制程序	304
14.1.2 价格信息管理流程与工作细化	307
1. 价格信息管理工作流程	307
2. 价格信息管理控制程序	308