



采购一体化管理书系

Purchasing
Management

采购部规范化 工作指南

陈锦红 编著

第二版



化学工业出版社



采购一体化管理书系

Purchasing
Management

采购部规范化 工作指南

陈锦红 编著

第二版



化学工业出版社

· 北京 ·

《采购部规范化工作指南》第一版一经出版,即荣登同类书销售排行,三大网店读者评价全部给予好评。

本书改版后书中详细论述了采购部的建立、采购管理系统建立、采购业务流程控制、采购质量控制、采购部人力资源管理、采购合同管理6部分内容。

本书实用性强,可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员,以及新入职的大中专毕业生,有志于从事采购管理的人士学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

采购部规范化工作指南/陈锦红编著.—2版.—北京:
化学工业出版社,2010.1
(采购一体化管理书系)
ISBN 978-7-122-22011-0

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第233186号

责任编辑:陈蕾
责任校对:宋玮

装帧设计:史利平

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印装:化学工业出版社印刷厂

710mm×1000mm 1/16 印张12 字数218千字 2015年2月北京第2版第1次印刷

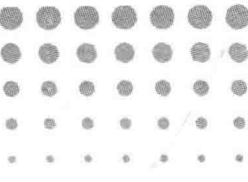
购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:38.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

采购作为物流活动的起点，涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息、服务流动的全过程。企业通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动，合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点，以有限的资金保证经营活动的有效开展，在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

随着市场竞争的加剧，企业从重视生产、营销已经逐步发展到重视采购、物流和供应链的时代。可以毫不夸张地说，采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购流程是否规范，采购效益与效率的高低，直接决定企业的盈利能力和市场竞争力，决定企业的生存和发展。然而，人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”，似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大的关系，而与理财及人才专业和职业素质更无直接的联系。这种不合乎国际运营规范的理念和封闭无知的认识，极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。

如果我们再不重视采购体系的建立、流程的规范，如果我们的采购人员仍局限于原始落后的人为行事、缺乏职业专长和管理素质，那么我们的企业也将陷于缺乏效益的市场局面和被动淘汰的危险境地。

当然，有许多管理者也想建立完善的采购管理系统、全面提升采购人员的素质，却无从着手。组织人员参加专业培训，又花时间又费钱；购买一些书籍来边学习边运用，却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。我们在进行企业管理咨询过程中，就常常碰到这样的管理者、采购经理、采购员，他们建议我们将自己的实战经验积累编辑成书，让更多的企业、更多的人花最少的钱学习到最好的东西。基于此，我们几经思考，于

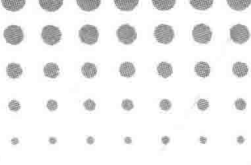
2009年根据自己十几年来的辅导实践经验和使用过的培训资料整理成册，策划出“采购一体化管理”书系，“采购一体化管理”书系包含《采购主管工作手册》《采购部规范化工作指南》《采购过程控制：谈判技巧·合同管理·成本控制》和《采购管理必备制度和表格》等。

“采购一体化管理”书系出版以后获得读者的一致好评，不断再版。许多活跃在采购一线的工作人员看了本书以后通过来信、来电、短信留言、QQ、微信等方式与我们交流探讨采购方面的业务，同时，也提出了很多建议和要求，为此，我们再一次认真总结近年来的管理辅导经验，经过认真研究斟酌，在原书基础上，增加了一些新的与时俱进的内容。同时，在原丛书基础上又增补了《采购精细化管理与库存控制》《采购成本控制与供应商管理》和《优秀采购员工作手册》等书。

新改版后的“采购一体化管理”书系涵盖采购管理的方方面面，实用性非常强，可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专学生，有志于从事采购管理的人士学习参考。其中，《采购部规范化工作指南》和《采购管理必备制度和表格》两书由图书+电子版DIY实操文件组合而成。DIY实操文件（请发邮件至 cipcaigou@163.com，通过邮箱索取）可供使用者阅读、检索、打印、复制、下载，根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

在本书编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有李政、李亮、李锋、陈锦红、王建伟、郑时勇、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李敏、李永江、许丽洁、许华、刘作良、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、况平、刘珍、杨雯，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！由于编著者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编著者



第一版前言

采购涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息、服务流动的全过程。通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动,合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点,企业可以有限的资金保证经营活动的有效开展,在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

随着市场竞争的加剧,企业从重视生产、营销已经逐步发展到重视采购、物流和供应链的时代。可以毫不夸张地说,采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购流程是否规范,采购效益与效率的高低,直接决定企业的盈利能力和市场竞争力,决定企业的生存和发展。然而,人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”,似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大的关系,与理财及人才专业和职业素质更无直接的联系。这种不合乎国际运营规范的理念和封闭无知的认识,极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。

如果我们再不重视采购体系的建立、流程的规范,如果我们的采购人员仍局限于原始落后的人为行事、缺乏职业专长和管理素质,那么我们的企业也将陷于缺乏效益的市场局面和被动淘汰的危险境地。

当然,有许多管理者也想建立完善的采购管理系统、全面提升采购人员的素质,却无从着手。组织人员参加专业培训,又花时间又费钱;购买一些书籍来边学习边运用,却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。我们在开展企业管理咨询过程中,就常常碰到这样的老板、采购经理、采购员,他们建议我们将自己的实战经验积累编辑成书,让更多的企业、更多的人花最少的钱学习到最好的东西。几经思考,我们决定把自己十幾年来的辅导经验和手头上的培训资料,整理成册,最

后策划成一个采购管理书系，该书系由《采购主管工作手册》、《采购部规范化工作指南》、《采购过程控制——谈判技巧·合同管理·成本控制》、《采购管理必备制度和表格》组成。

该书系涵盖采购管理的方方面面，实用性非常强，可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专学生，有志于从事采购管理的人士学习参考。其中，《采购部规范化工作指南》和《采购管理必备制度和表格》两书由图书+DIY实操光盘文件组合而成。DIY实操光盘文件可供使用者阅读、检索、打印、复制、下载，根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

在本书编写整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有杨吉华、严凡高、王能、李政、李亮、李锋、陈锦红、姜宏峰、陈小兵、杨丽、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、赵永秀、邵小云、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生、刘建伟，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于作者水平所限，书中疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编著者

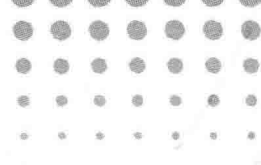
图书电子版内容

(请发邮件至 cipcaigou@163.com 索取)

电子文件编码	文件名
第一部分 部门管理架构	
BMJG-001	集中制采购组织结构图
BMJG-002	某百货公司组织系统图(分散采购制度)
BMJG-003	某人造纤维公司组织图(混合式采购制度)
BMJG-004	采购部门隶属于生产部示意图
BMJG-005	采购部门隶属于行政部示意图
BMJG-006	采购部门直接隶属于总经理示意图
BMJG-007	采购部门直接隶属于资材部示意图
第二部分 岗位任职职责	
GWZZ-001	采购部门的职能
GWZZ-002	制造业采购部经理岗位职责
GWZZ-003	制造业采购部主管岗位职责
GWZZ-004	制造业采购部采购员岗位职责
GWZZ-005	制造业采购部采购文员岗位职责
GWZZ-006	零售业采购部岗位职责
GWZZ-007	零售业采购经理岗位职责
GWZZ-008	零售业采购主管岗位职责
GWZZ-009	零售业采购人员岗位职责
GWZZ-010	采购经理职位说明书范本
GWZZ-011	采购主管职位说明书范本
GWZZ-012	采购专员职位说明书范本
第三部分 部门管理流程	
BMLC-001	采购政策制订流程
BMLC-002	集中采购作业程序
BMLC-003	现货采购作业程序
BMLC-004	间接采购程序
BMLC-005	招标工作程序
BMLC-006	网上采购程序
BMLC-007	电子采购系统构建流程
BMLC-008	采购作业基本流程
BMLC-009	某公司采购作业流程范本
BMLC-010	某企业采购流程范本
BMLC-011	试制认证流程
BMLC-012	中试认证流程
BMLC-013	批量认证流程
BMLC-014	认证供应评估流程

续表

电子文件编码	文件名
BMLC-015	采购验收流程
BMLC-016	采购检验流程
第四部分 部门管理制度	
BMZD-001	某公司物料采购制度
BMZD-002	采购货物质量认证制度
BMZD-003	某公司采购部绩效考核制度
第五部分 部门管理表格	
BMBG-001	采购主要业务处理时限表
BMBG-002	样品质量评价表
BMBG-003	货物采购环境表
BMBG-004	进货验收单
BMBG-005	采购审查表
BMBG-006	某企业采购单与总账差异价格明细对照表
BMBG-007	某电脑公司采购绩效比较表
BMBG-008	个人绩效合约表
BMBG-009	请购申请单(单项独立物品)
BMBG-010	采购申请单(多项独立物品)
BMBG-011	采购申请单(同一产品相关多项原材料)
BMBG-012	应急采购申请单
BMBG-013	请购单
BMBG-014	采购订单
BMBG-015	订购确定或更改通知单
BMBG-016	采购联络单
BMBG-017	比价、议价记录表
BMBG-018	国外采购动态表
BMBG-019	外协加工成本核算表
BMBG-020	采购交期跟催表
BMBG-021	物品送货验收单
第六部分 部门管理文本	
BMWB-001	采购部质量目标范本
BMWB-002	质量保证协议范例
BMWB-003	某企业采购部门顾客满意度调查问卷
BMWB-004	某供应商评估报告
BMWB-005	某公司供应商质量系统评分要求
BMWB-006	某公司采购绩效考核目标范本
BMWB-007	采购员个人绩效责任书
第七部分 采购合同范本	
CGHT-001	特种材料采购合同
CGHT-002	原材料零部件采购合同
CGHT-003	产品加工订货合同



目录

CONTENTS

第一章 采购部的建立

第一节 采购组织制度	2
一、集中制采购制度	2
二、分散制采购制度	3
三、混合制采购制度	4
四、采购组织制度判断基准	4
第二节 采购部组织结构	5
一、按企业规模设计的采购部组织结构	6
二、按职能分工设计的采购部组织结构	6
三、按专业分工划分的采购部组织结构	7
四、按采购物资类别设计的采购部组织结构	7
五、按采购地区设计的采购部组织结构	8
六、按采购渠道设计的采购部组织结构	8
七、按行业设计的采购部组织结构	9
第三节 采购部组建	11
一、采购部门的职能	11
二、采购部门的分工依据	11
三、采购部门的人员设置方式	11
第四节 采购部岗位职责	13
一、制造业采购部各岗位职责	13
二、零售业采购部各岗位职责	15
三、采购部职位说明书	17
【范本 1】 采购经理职位说明书	17
【范本 2】 采购主管职位说明书	18

【范本 3】 采购专员职位说明书	19
------------------------	----

第二章 采购管理系统建立

第一节 制订采购政策

22

一、采购政策的重要性	22
------------------	----

二、采购政策的内容	22
-----------------	----

【范本 1】 某公司物料采购政策	23
------------------------	----

三、采购政策的制订步骤	24
-------------------	----

四、采购政策的修订	25
-----------------	----

第二节 制订采购管理制度

26

一、采购作业制度	26
----------------	----

二、请示汇报制度	27
----------------	----

三、资金使用制度	27
----------------	----

四、运输进货控制进度	27
------------------	----

五、采购评价制度	27
----------------	----

六、采购部处罚制度	28
-----------------	----

七、采购内部审查制度	28
------------------	----

八、采购跟单制度	31
----------------	----

九、采购时效制度	33
----------------	----

第三节 明确采购作业方式

34

一、采购方式 1：集中采购	34
---------------------	----

二、采购方式 2：分散采购	36
---------------------	----

三、采购方式 3：现货采购	37
---------------------	----

四、采购方式 4：远期合同采购	39
-----------------------	----

五、采购方式 5：直接采购	40
---------------------	----

六、采购方式 6：间接采购	41
---------------------	----

七、采购方式 7：招标采购	42
---------------------	----

八、采购方式 8：网上采购	44
---------------------	----

九、采购作业方式选择	44
------------------	----

【范本 2】 某塑胶公司采购方式	45
【范本 3】 某计算机软件公司采购方式	45
第四节 采购作业计算机化	46
一、采购作业计算机化的作用	46
二、采购管理系统架构	46
三、利用计算机来进行采购作业的情形	47
四、建立电子采购系统	50
五、采购系统与其他系统的关联	53

第三章 采购业务流程控制

第一节 采购业务流程标准化	56
一、采购作业基本步骤	56
二、规范采购作业流程	57
【范本 1】 某公司采购作业流程	58
【范本 2】 某企业采购流程图	62
第二节 采购业务流程稽核	63
一、采购作业的稽核方式	63
【范本 3】 某公司采购作业稽核方法	63
二、采购作业的稽核重点	63
三、采购稽核要点标准化	67
【范本 4】 某公司采购作业稽核标准	67
第三节 采购与各部门的协调	70
一、采购部与各部门的关系	71
二、服务好各个部门	74
三、主动开展采购部门满意度调查	74
【范本 5】 某企业采购部门顾客满意度调查问卷	75
第四节 采购业务流程改善——电子化采购	79
一、传统采购的弊端	79
二、电子化采购的含义及流程	80

【范本 1】 供应商质量系统评分标准	98
【范本 2】 供应商评估报告	110
二、建立采购认证体系	111
【范本 3】 供应商认证管理办法	117
三、与供应商签订质量保证协议	122
【范本 4】 质量保证协议范例	122
四、做好验收审查工作	125
第三节 建立采购质量保证体系	127
一、要有明确的采购质量目标	127
【范本 5】 采购部质量目标	128
二、建立健全采购质量管理机构和制度	128
三、建立健全采购质量标准化体系	130
四、加强质量教育、强化质量意识	131

第 5 章 采购部人力资源管理

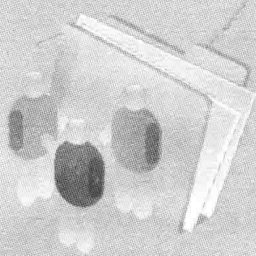
第一节 采购队伍的组建	134
一、打造高效高质采购队伍的要领	134
二、采购人员的招聘	136
三、采购人员的培养与发展	138
第二节 采购部绩效评估	140
一、采购绩效评估的目的	140
二、确定采购部的绩效目标	142
【范本 1】 某公司采购绩效考核目标范例	143
【范本 2】 某公司采购部门绩效目标	144
【范本 3】 目标管理工作卡	145
【范本 4】 采购部门目标卡	146
三、确定采购绩效考核的指标	147
【范本 5】 某企业采购单与总账差异价格明细 对照表	148

【范本 6】 某电脑公司采购绩效比较表	149
【范本 7】 采购人员的关键绩效指标与权重	150
四、签订个人绩效合约	151
【范本 8】 个人绩效合约	152
【范本 9】 采购员个人绩效责任书	152
五、确定绩效评估的参与人员	154
六、将采购绩效考核制度化	155
【范本 10】 采购部绩效考核制度	155
七、按规定开展绩效评估	159

第六章 采购合同管理

第一节 采购合同的制作	162
一、采购合同的效用	162
二、常见采购合同条款	162
三、采用合同的标准形式	166
【范本 1】 ××有限公司特种材料采购合同	167
【范本 2】 原材料零部件采购合同	168
【范本 3】 产品加工订货合同	172
第二节 采购合同的签订、管理与执行	173
一、采购合同签订	173
二、采购合同管理	175
三、采购合同执行跟踪	175

参考文献	178
------------	-----



第一章

采购部的建立

章前导语

将一切采购业务交由一个人负责的小规模企业，就没必要组建采购部门。但是，当企业一旦成长、其规模一旦扩大时，为了谋求其业务高效营运，就应使其成为独立部门。至于何种组织才有效率，应视公司的规模、地理条件、生产形态、采购数量、采购部门的业务范围等而定。所以对甲公司来说为最佳者，未必就能适合乙公司。欲论及采购的制度、组织的场合，无法避免的问题有两个：其一，集中采购或分散采购；其二，独立采购或业务部内采购。前者是企业要决定采取哪种采购制度是集中还是分散，后者则要决定将采购部门放在整个组织的哪一个位置。



第一节 采购组织制度

采购组织制度是指企业对采购工作的管理,究竟采取中央集权(Centralization)方式的“集中制”,或是地方分权(Decentralization)方式的“分散制”,还是兼取分权与集权的混合(Consolidation)方式的“混合制”。当然,此种管理方式的决定与该企业的规模、地理条件、产品种类等有密切关系。

一、集中制采购制度

集中制采购制度是将采购工作集中在一个部门办理。当达到极点时,总公司各部门、分公司及各工厂均无采购权。

(一) 优点

(1) 集中采购可使数量增加,提高对卖方的谈判力度,较易获得价格折扣与良好服务。

(2) 只有一个采购部门,因此对采购方针与作业规则,比较容易统一实施。

(3) 采购功能集中,可减少人力浪费;便于人才培养与训练;分工专业性使采购作业成本降低,效率提升。

(4) 建立各部门共同物料的标准规格,可以简化种类、互通有无;亦可节省检验工作。

(5) 可以统筹规划供需数量,避免各自为政而产生过多的存货;各部门过剩物资亦可相互转用。

(二) 缺点

(1) 采购流程过长,易延误时效;对零星、地域性及紧急采购状况难以适应。

(2) 非共同性物料集中采购,并无数量折扣效益。

(3) 采购与使用单位分离,因此采购绩效较差。例如规格确认、物品转运等费事耗时。

(三) 适用状况

(1) 企业产销规模不大,采购量值均小。因此全公司只要一个采购单位来办理,即可充分满足各部门对物品或劳务的需求。

(2) 企业各部门及工厂集中在一处,从而使采购工作并无因地制宜的必要;