

企业规范化管理全案丛书

采购管理业务 规范化


操作全案

肖书和 等◎编著

目标 + 实操 + 流程 + 工具 + 模板

- 目标** 明确每一采购事项的工作目标与要点
- 实操** 熟悉每一采购事项的操作准则与方法
- 流程** 学会每一采购事项的流程与工作标准
- 工具** 掌握每一采购事项所用的工具的设计
- 模板** 明晰每一采购事项制度方案文书写作

☐ 关注“机工经管”官方微信，回复“采购管理业务规范化操作全案”，下载表单电子版。

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业规范化管理全案丛书

采购管理业务 规范化

操作全案

肖书和 等◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从采购管理规划谈起,全面、系统地阐述了采购组织管理、采购计划与预算管理、供应商管理、采购谈判与合同管理、采购交期管理与库存控制、采购质量管理、采购结算管理、采购成本控制、采购绩效与评估管理、采购人员招聘与培训管理模块中的相关要点,并给出实操指引、管理流程与工作标准、管理工具表单、管理制度方案文书模板,是企业采购部进行规范化管理必备的工具书,也是采购管理人员、采购从业人员进行规范化操作的指导手册。

本书适合企业中高层管理人员、采购管理从业人员、采购业务咨询顾问、培训人员及高校相关专业师生阅读、使用。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理业务规范化操作全案/肖书和等编著. —北京:机械工业出版社, 2015.3

(企业规范化管理全案丛书)

ISBN 978-7-111-49565-9

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第046399号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹雅君 责任编辑:曹雅君 陈洁 宋燕

责任校对:舒莹 封面设计:柏拉图

责任印制:乔宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2015年8月第1版第1次印刷

184mm×260mm·22印张·397千字

标准书号:ISBN 978-7-111-49565-9

定价:49.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010) 88361066 机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线:(010) 68326294 机工官博: weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

前言

在经济全球化、信息化发展的今天，市场竞争程度激增，很多优秀企业越来越重视采购管理，甚至从战略高度看待采购，以求提升企业在产品价格、质量、创新等方面的竞争优势。然而，重视不等于规范，目前很多企业还没有形成科学、完善的采购管理体系，采购流程不畅、采购成本过高、管理秩序混乱等问题还可能存在。

本书以“规范化操作”为基点，通过“五位一体”的内容结构设置，模块化、精细化地展现了采购管理各环节的操作规范、流程、方法等，旨在帮助企业避免或解决采购管理中可能出现的各种问题，帮助企业建立完善的采购管理系统，实现采购管理的规范化、标准化。

全书分两部分，第一部分为采购管理规划，主要阐述并介绍采购管理职能及采购战略规划、采购管理制度设计、采购管理图表设计、采购管理流程设计的步骤、要点、模板等，方便企业采购部构建科学的采购管理体系。

第二部分全面、系统地阐述了采购组织管理、采购计划与预算管理、供应商管理、采购谈判与合同管理、采购交期管理与库存控制、采购质量管理、采购结算管理、采购成本控制、采购绩效与评估管理、采购人员招聘与培训管理 10 大模块中的管理目标与工作要点，并给出实操指引、管理流程与工作标准、管理工具表单、管理制度方案文书模板，让采购管理者迅速抓住采购管理实质、掌握采购管理方法、明晰采购管理事项，让企业的采购管理工作科学、高效、标准地实施。

“看了解惑、用了解难”是编撰本书的目的，“内容全面、契合实际”是本书的特点，“拿来即用、改了能用”是本书的特色。可以说，本书是企业采购部进行规范化管理必备的工具书，也是采购管理人员、采购从业人员进行规范化操作的指导手册。读者通过阅读、使用本书，不仅能够提升采购部的运作效率、个人的工作效率，对于优化企业管理体系、促进企业的管理效益、增强企业的竞争力等方面也大有裨益。

为了方便读者，本书特附赠光盘。光盘中收录了书中的部分内容，您可在实际工作中，结合企业的实际情况，直接拷贝使用或稍做修改后借鉴使用。

本书适合企业中高层管理人员，采购管理从业人员、采购业务咨询顾问、培训人员

及高校相关专业师生阅读。书中若有不足之处，敬请批评指正！

叶江颖、黄慧慧、江鸿皎、韩振莲、王文静、姜波、李慧、刘宝华、王宏、刘益星、柳洪涛、李静、刘建芳、易超、刘莉莉、王强参与了写作，在此表示衷心感谢！

编者
2015年7月

Contents 目录

前 言

第 1 章 采购管理规划	1
1.1 企业采购管理职能与内容	1
1.1.1 明确采购与采购管理	1
1.1.2 企业采购管理的基本职能	2
1.1.3 企业采购管理的业务内容	2
1.1.4 企业采购管理的关键控制点	4
1.2 企业采购战略规划	5
1.2.1 采购战略规划的内容	5
1.2.2 采购战略规划的要 点	6
1.2.3 采购战略规划的制订步骤	6
1.3 企业采购管理制度设计	7
1.3.1 采购制度化管理的必要性	7
1.3.2 采购管理制度的设计要点	8
1.3.3 采购管理制度的设计步骤	8
1.3.4 企业采购管理制度体系	8
1.3.5 企业采购管理制度范例	10
1.4 企业采购管理图表设计	12
1.4.1 使用采购管理图表的必要性	12
1.4.2 采购管理图表的设计要点	13
1.4.3 企业采购管理图表的种类	13
1.4.4 采购管理图表的设计步骤	14
1.4.5 企业采购管理图表范例	15
1.5 企业采购管理流程设计	16
1.5.1 采购管理流程的设计要点	16
1.5.2 采购管理流程的设计步骤	16
1.5.3 采购管理流程图的绘制	16

1.5.4	采购管理流程的表现形式	18
第2章	采购组织管理	21
2.1	采购组织管理工作目标及要点	21
2.1.1	采购组织管理的工作目标	21
2.1.2	采购组织管理的工作要点	21
2.2	采购部的组织结构	22
2.2.1	采购部的组织结构要点	22
2.2.2	采购部的组织结构流程	23
2.2.3	企业采购部的组织结构模板	23
2.3	采购部的职能与工作职责	27
2.3.1	采购部的职能	27
2.3.2	采购部的工作职责	28
2.3.3	各类型企业采购部职责示例	29
2.4	采购部的权力	31
2.4.1	采购部的具体权力	31
2.4.2	采购部的权力分配	32
2.5	采购部各岗位职责	33
2.5.1	采购管理岗位职责	33
2.5.2	采购计划岗位职责	37
2.5.3	供应商管理岗位职责	39
2.5.4	采购合同管理岗位职责	41
2.5.5	采购进度控制岗位职责	42
2.5.6	采购质量控制岗位职责	44
2.5.7	采购结算与成本控制岗位职责	45
2.5.8	采购绩效管理岗位职责	46
第3章	采购计划与预算管理	48
3.1	采购计划与预算管理工作目标及要点	48
3.1.1	采购计划与预算管理工作目标	48
3.1.2	采购计划与预算管理工作要点	48
3.2	采购计划与预算的编制	49
3.2.1	采购计划的编制	49
3.2.2	采购预算的编制	50
3.3	采购计划与预算管理流程 ^①	53
3.3.1	采购计划管理流程与工作执行标准	53

3.3.2	采购预算管理流程与工作执行标准	54
3.3.3	月度采购计划编制流程与工作执行标准	56
3.3.4	月度采购计划增补流程与工作执行标准	57
3.3.5	项目采购计划编制流程与工作执行标准	58
3.3.6	采购计划审批流程与工作执行标准	60
3.3.7	采购任务下达工作流程与工作标准	61
3.4	采购计划与预算管理工具	62
3.4.1	物资需求计划清单	62
3.4.2	物料采购计划表	63
3.4.3	月份采购计划表	63
3.4.4	项目采购计划表	64
3.4.5	订单采购计划表	64
3.4.6	采购申请单(请购单)	65
3.4.7	采购预算表	65
3.4.8	年度采购预算表	65
3.4.9	采购现金预算表	66
3.4.10	采购预算审核表	66
3.4.11	紧急采购申请表	66
3.4.12	采购变更审批表	67
3.4.13	替代品采购申请单	67
3.4.14	采购预算变更申请表	68
3.5	采购计划与预算管理模板	68
3.5.1	采购计划管理制度	68
3.5.2	采购计划编制制度	70
3.5.3	采购预算管理规定	72
3.5.4	材料采购计划方案	74
3.5.5	采购预算编制方案	76
第 4 章	供应商管理	78
4.1	供应商管理工作目标及要点	78
4.1.1	供应商管理的工作目标	78
4.1.2	供应商管理的工作要点	78
4.2	供应商管理事项实操	79
4.2.1	供应商开发	79
4.2.2	供应商考评	81
4.2.3	供应商关系维护	82

4.3	供应商管理流程	83
4.3.1	供应商管理流程与工作执行标准	83
4.3.2	供应商开发流程与工作执行标准	85
4.3.3	供应商选择流程与工作执行标准	87
4.3.4	供应商初审流程与工作执行标准	89
4.3.5	供应商评定流程与工作执行标准	91
4.3.6	采购招标管理流程与工作执行标准	93
4.3.7	采购评标工作流程与工作执行标准	95
4.3.8	电子商务采购管理流程与工作执行标准	96
4.3.9	供应商考核工作流程与工作执行标准	98
4.4	供应商管理工具	100
4.4.1	供应商调查表	100
4.4.2	供应商评审表	101
4.4.3	样品检验评估表	101
4.4.4	供应商现场评审表	102
4.4.5	供应商筛选评分表	103
4.4.6	合格供应商名单	103
4.4.7	供应商资料汇总表	103
4.4.8	供应商年度考核评分表	104
4.4.9	订购更改通知单	105
4.4.10	供应商信用记录表	105
4.4.11	供应商等级列表	106
4.4.12	特殊承诺供应商列表	106
4.4.13	供应商登记变动申请表	107
4.4.14	供应商不良行为记录表	107
4.4.15	供应商不良行为记录汇总表	108
4.5	供应商管理模板	108
4.5.1	供应商管理制度	108
4.5.2	供应商筛选管理办法	110
4.5.3	供应商考核评估制度	112
4.5.4	采购招标管理制度	114
4.5.5	供应商开发方案	115
4.5.6	供应商信用评估方案	118
4.5.7	供应商考核与奖励方案	120
4.5.8	供应商关系维护方案	123

第 5 章 采购谈判与合同管理	126
5.1 采购谈判与合同管理工作目标与要点	126
5.1.1 采购谈判与合同管理的工作目标	126
5.1.2 采购谈判与合同管理的工作要点	126
5.2 采购谈判与合同管理事项实操	127
5.2.1 采购价格管理	127
5.2.2 采购谈判管理	129
5.2.3 采购合同管理	131
5.3 采购谈判与合同管理流程	133
5.3.1 采购询价流程与工作执行标准	133
5.3.2 采购价格确定流程与工作执行标准	135
5.3.3 采购谈判管理流程与工作执行标准	137
5.3.4 采购合同管理流程与工作执行标准	139
5.3.5 采购合同编制流程与工作执行标准	141
5.3.6 采购合同执行流程与工作执行标准	143
5.3.7 采购合同变更流程与工作执行标准	145
5.4 采购谈判与合同管理工具	147
5.4.1 采购询价单	147
5.4.2 采购询价记录表	147
5.4.3 物料价格结构表	147
5.4.4 采购价格审批表	148
5.4.5 采购谈判计划表	148
5.4.6 采购谈判议程表	148
5.4.7 采购谈判记录表	149
5.4.8 采购议价记录表	149
5.4.9 采购项目请款单	149
5.4.10 采购合同签订审批表	150
5.4.11 采购合同信息统计表	150
5.5 采购谈判与合同管理模板	150
5.5.1 采购价格管理制度	150
5.5.2 采购询价管理制度	153
5.5.3 采购谈判管理制度	154
5.5.4 采购合同管理制度	156
5.5.5 应对供应商涨价的谈判策略	158
5.5.6 采购合同潜在风险的规避方案	160

5.5.7	采购合同主要条款及合同样例	164
5.5.8	采购合同违约处理方案	166
第 6 章	采购交期管理与库存控制	169
6.1	采购交期管理与库存控制工作目标与要点	169
6.1.1	采购交期管理与库存控制工作目标	169
6.1.2	采购交期管理与库存控制工作要点	170
6.2	采购交期管理与库存控制事项实操	170
6.2.1	采购交期管理	170
6.2.2	采购库存控制	171
6.3	采购交期管理与库存控制流程	173
6.3.1	采购交期管理流程与工作执行标准	173
6.3.2	采购进度控制流程与工作执行标准	175
6.3.3	采购申请审批流程与工作执行标准	177
6.3.4	采购订单计划流程与工作执行标准	179
6.3.5	采购订单跟踪流程与工作执行标准	181
6.3.6	交期延误处理流程与工作执行标准	183
6.3.7	库存计划管理流程与工作执行标准	185
6.3.8	确定订货量工作流程与工作执行标准	187
6.4	采购交期管理与库存控制工具	189
6.4.1	采购订单	189
6.4.2	采购进度控制表	189
6.4.3	采购物资跟催表	189
6.4.4	订单异常记录表	190
6.4.5	采购催货通知单	190
6.4.6	交期延误说明表	190
6.4.7	交期变更联络表	191
6.4.8	物资库存计划表	191
6.4.9	物资存量明细表	191
6.4.10	安全库存预警单	192
6.4.11	呆滞品处理申请表	192
6.5	采购交期管理与库存控制模板	192
6.5.1	采购交期管理制度	192
6.5.2	采购跟单管理制度	195
6.5.3	紧急采购管理规定	197
6.5.4	采购交期改善方案	200

6.5.5	安全库存设定方案	202
6.5.6	库存呆滞品处理方案	204
第 7 章	采购质量管理	207
7.1	采购质量管理工作目标与要点	207
7.1.1	采购质量管理工作目标	207
7.1.2	采购质量管理要点	207
7.2	采购质量管理事项实操	208
7.2.1	采购物资质量验收	208
7.2.2	采购全面质量管理	209
7.3	采购质量管理流程管理	210
7.3.1	采购检验管理流程与工作执行标准	210
7.3.2	采购质量控制流程与工作执行标准	212
7.3.3	采购验收入库流程及工作执行标准	215
7.3.4	特采作业管理流程与工作执行标准	217
7.3.5	采购退货管理流程与工作执行标准	219
7.4	采购质量管理工具	220
7.4.1	样品质量评价单	220
7.4.2	物料品质管理标准一览表	221
7.4.3	物料抽检记录表	222
7.4.4	采购物资检验记录表	222
7.4.5	物料不合格报告单	222
7.4.6	特采作业申请单	223
7.4.7	退货换货明细表	223
7.4.8	采购物资质量检验报告单	224
7.4.9	采购质量控制表	224
7.4.10	供应商品质统计表	224
7.5	采购质量管理模板	225
7.5.1	采购质量控制制度	225
7.5.2	采购物资检验制度	228
7.5.3	特采作业管制办法	229
7.5.4	物料搬运管理规定	231
7.5.5	采购质量检验方案	232
7.5.6	供应商质量保证协议	235
7.5.7	不合格物资处理方案	236

第 8 章 采购结算管理	238
8.1 采购结算管理工作目标与要点	238
8.1.1 采购结算管理工作目标	238
8.1.2 采购结算管理工作要点	238
8.2 采购结算管理事项实操	239
8.2.1 采购付款结算	239
8.2.2 预付货款管理	241
8.3 采购结算管理流程	242
8.3.1 采购结算管理流程与工作执行标准	242
8.3.2 付款申请审批流程与工作执行标准	244
8.3.3 现金采购管理流程与工作执行标准	246
8.3.4 采购预付款管理流程与工作执行标准	248
8.4 采购结算管理工具	250
8.4.1 付款申请单	250
8.4.2 付款结算表	251
8.4.3 预付款申请单	251
8.4.4 现金采购申请表	251
8.4.5 采购结算清款表	252
8.4.6 采购付款进程表	252
8.4.7 委托付款申请表	252
8.4.8 月度采购付款汇总表	253
8.5 采购结算管理模板	253
8.5.1 采购结算管理规定	253
8.5.2 预付货款采购管理办法	255
8.5.3 采购结算内部控制制度	257
8.5.4 采购付款审批管理办法	258
第 9 章 采购成本控制	260
9.1 采购成本控制工作目标与要点	260
9.1.1 采购成本控制工作目标	260
9.1.2 采购成本控制工作要点	260
9.2 采购成本控制管理事项实操	261
9.2.1 采购成本分析	261
9.2.2 采购成本控制途径	262
9.3 采购成本控制管理流程与工作执行标准	263
9.3.1 采购成本分析流程与工作执行标准	263

9.3.2	采购成本核算流程与工作执行标准	265
9.3.3	采购成本控制流程与工作执行标准	267
9.3.4	库存成本控制流程与工作执行标准	269
9.3.5	订货批量制订流程与工作执行标准	271
9.4	采购成本控制管理工具	272
9.4.1	采购成本预算表	272
9.4.2	采购物资成本分析表	273
9.4.3	采购成本计算表	273
9.4.4	采购成本汇总表	273
9.4.5	采购成本比较表	274
9.4.6	采购费用计算表	274
9.4.7	采购支出登记台账	274
9.4.8	采购成本差异汇总表	275
9.5	采购成本控制管理模板	275
9.5.1	采购成本管理制度	275
9.5.2	采购成本控制制度	277
9.5.3	采购成本控制方案	278
9.5.4	生产企业订购成本节约方案	281
第 10 章	采购绩效与评估管理	285
10.1	采购绩效与评估管理工作目标及要点	285
10.1.1	采购绩效与评估管理工作目标	285
10.1.2	采购绩效与评估管理工作要点	285
10.2	采购绩效与评估管理事项实操	286
10.2.1	采购绩效考核指标的设立	286
10.2.2	采购绩效管理的实施与评估	287
10.3	采购绩效与评估管理流程	289
10.3.1	采购绩效评估管理流程与工作执行标准	289
10.3.2	采购绩效目标管理流程与工作执行标准	291
10.3.3	采购人员绩效评估流程与工作执行标准	293
10.3.4	采购绩效评估申诉流程与工作执行标准	295
10.4	采购绩效与评估管理工具	297
10.4.1	采购业务指标目标管理卡	297
10.4.2	采购人员绩效考核表	297
10.4.3	采购绩效面谈记录表	298
10.4.4	采购绩效奖惩表	299

10.4.5	采购绩效改进表	299
10.4.6	采购人员月度采购绩效考核表	299
10.5	采购绩效与评估管理模板	300
10.5.1	采购稽核管理制度	300
10.5.2	采购绩效评估管理制度	301
10.5.3	采购部绩效评估方案	303
10.5.4	采购人员绩效考核实施方案	305
10.5.5	采购员个人绩效责任书	308
10.5.6	采购人员月度绩效评估实施方法	310
10.5.7	采购绩效年度总结工作指导方案	312
第 11 章	采购人员的招聘与培训管理	314
11.1	采购人员招聘与培训管理工作目标与要点	314
11.1.1	采购人员招聘与培训管理工作目标	314
11.1.2	采购人员招聘与培训管理工作要点	314
11.2	采购人员招聘与培训事项实操	315
11.2.1	采购人员招聘	315
11.2.2	采购人员培训	318
11.3	采购人员招聘与培训管理流程	319
11.3.1	采购人员选聘流程与工作执行标准	319
11.3.2	采购人员试用管理流程与工作执行标准	321
11.3.3	采购人员培训管理流程与工作执行标准	322
11.4	采购人员招聘与培训管理工作表单	324
11.4.1	采购岗位需求说明表	324
11.4.2	采购岗位招聘宣传单	324
11.4.3	采购岗位面试评估表	325
11.4.4	采购岗位培训计划表	325
11.4.5	采购岗位培训评估表	326
11.5	采购人员招聘与培训管理模板	327
11.5.1	采购人员试用期管理规定	327
11.5.2	采购人员培训管理制度	329
11.5.3	采购人员专业技能测试方案	331
11.5.4	采购人员职业素质培训方案	332
11.5.5	采购跟单员培训实施方案	334

第1章

采购管理规划

1.1 企业采购管理职能与内容

1.1.1 明确采购与采购管理

1. 采购的概念

采购的概念有狭义和广义之分。狭义的采购就是以货币获取物品，即买东西。个人、企业、组织、项目业主等为了自身的消费、生产、经营、发展及工程建设等的需要，都会根据实际，通过选择供应商、商务谈判、合同签订、履约等一系列活动，获取所需物品。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外，还可用租赁、借贷、交换等途径取得物品的使用权，进而达到满足自身需求的目的。

总之，采购就是以不同的途径获取物品及劳务的使用权或所有权，以满足自身的使用需求。而根据采购方法、输出的结果等的不同，采购的形式也有所不同，具体见表 1-1。

表 1-1 采购的内容及形式说明

分类标准	类别	具体内容或形式
输出结果	有形采购	物资采购、设备采购、工程项目采购、土建工程采购等
	无形采购	咨询服务、培训服务、广告服务等
采购方法	招标采购	国际竞争性招标、国际有限招标、国内竞争性招标
	非招标采购	国际、国内询价采购、直接采购、自营工程采购等

另外，随着互联网技术、电子商务的不断发展及经济全球化趋势的形成，很多企业在采购某些物资时也会通过网络进行线上采购，或者线上与线下相结合，使得采购网络化、电子化、规模化。总之，企业应根据自身实际情况和所采购内容来确定采用哪种采购形式。

2. 采购管理的概念

采购管理是企业、组织等对整个采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制，以保

证采购活动顺利、供应过程顺畅。

采购管理需要企业设立相应组织、配置人员，并与其他相关部门协调配合，以实现“供应整个企业的物资”的职能。其管理目标见表 1-2。

表 1-2 采购管理的目标说明

采购管理目标	目标解析
目标1: 保证供应	保证各类产品原材料、辅料等的连续供应，不缺料，确保生产与销售的顺利进行；建立与管理供应链，协调企业内、外资源，实现企业采购生产、仓储、销售等各环节畅通，缩短资金周转时间，降低企业面临的风险
目标2: 降低采购成本	通过提高采购工作效率、定期谈判、优化供应商、实施本地化、与供应商共同改进项目等方式直接降低成本；通过缩短供应周期、增加送货频率、减少原材料库存、循环使用原材料包装等方法间接降低成本
目标3: 提高产品质量	通过改进采购过程、加强供应商管理等提高物料质量，进而提高产品质量
目标4: 提供最新信息	及时掌握采购资源市场（包括物料的市场价格和可用性，以及新供应商、新物料及新技术信息），及时反馈，定期提交信息报告；推进新产品开发，寻找替代产品等
目标5: 提升企业竞争力	上述目标的实现，最直接的影响就是提高企业的竞争力，产品在市场上拥有价格、质量、创新等诸多优势

1.1.2 企业采购管理的基本职能

虽然各个企业采购管理系统的运作流程与模式不尽相同，但采购管理的基本职能是相同的，即负责采购物资以确保企业正常运营所需物资的及时供应。同时，由此衍生出另外两个职能：为企业营造宽松有效的资源环境；为企业的物资采购与生产决策提供信息支持。

企业的采购管理活动，应通过实施有效的计划、组织与控制，掌握大量市场信息、产品信息，并与供应商建立稳定有效的互惠合作关系，不断优化采购渠道等，为企业营造宽松有效的资源环境，在企业降低经营成本、加速资金周转和提高经营质量等方面发挥作用。

同时，企业通过采购管理活动所掌握的各类物资信息，可以为企业的生产决策、采购计划等提供信息支持，主要表现在以下 8 个方面，如图 1-1 所示。

没有必要的物资，企业就不能正常生产和运行。所以，企业采购管理的基本职能关系着企业能否正常运营，而另两个衍生职能又关系着企业能否更好地运行。

1.1.3 企业采购管理的业务内容

为了实现采购管理的基本职能，让企业更好地生产与运营，企业的采购管理需要开展一系列的业务工作，具体内容如图 1-2 所示。