

解析采购管理**6**大经典版块
精选 **25**套采购管理必备制度

采购管理

必备制度与表格范例

肖 剑◎编著
Xiao Jian

超过**70**幅高效实用的表格范例
让采购工作变得有规可循



Purchasing

Management



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

采购管理

必备制度与表格范例

肖 剑◎编著



Purchasing

Management



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

采购管理必备制度与表格范例 / 肖剑编著. -- 北京: 企业管理出版社, 2019.1
ISBN 978-7-5164-1845-1

I. ①采… II. ①肖… III. ①采购管理 IV. ① F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 273745 号

书 名: 采购管理必备制度与表格范例

作 者: 肖 剑

责任编辑: 张 平 黄 爽

书 号: ISBN 978-7-5164-1845-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 大厂回族自治县益利印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 19.5 印张 295 千字

版 次: 2019 年 1 月 第 1 版 2019 年 1 月 第 1 次印刷

定 价: 65.00 元

前 言

一款产品若想在市场上具备竞争力，获得较高的市场占有率，除了公司对产品本身进行产品开发、技术投入、营销宣传、渠道经营外，最重要的是依靠产品自身的品质。一件产品是由各个部件组装起来的，每一个部件的质量好坏都直接影响这件产品的销量。为了节省公司经营效率，将更多的精力投入产品开发等公司核心竞争力上，这些零部件基本都是由公司从供应商处购入，也就是采购而来的。而采购成本也是公司生产经营成本的重要组成部分，采购价格的高低直接影响公司的利润成本。优质的产品质量和高利润回报，将形成公司生产经营上的良性循环。因此，采购对公司的生产经营活动有着巨大的影响。

采购作为公司的一项经营活动在公司发展中起着重要的作用。真正的采购，不是简单的砍价，而是与公司自身的发展状况、经济实力与未来战略目标相结合的购买活动。对于采购管理人员来说，如何调配整个部门的采购人员、如何和其他部门配合采购合适的商品、如何选择对接供应商、如何选择商品、如何进行采购和合同签订都是值得探讨的话题；对于采购人员来说，如何以最低的价格为公司采购到最合适的商品，是一门需要好好研究的课题。此外，强

大的供应链是公司进一步提升自身发展水平的重要因素，供应链的整合也离不开采购人员的努力拓展。

采购是公司经营发展的必要环节，涉及公司经营活动的方方面面，采购人员必须要掌握包括采购工作流程、采购管理、采购计划、采购实施、供应商的选择、产品质量的监管等工作技能，以及如何筛选出优质的供应商、如何进行采购谈判、如何进行成本分析、如何把控采购产品的质量与数量等专业化采购技能。

采购人员的工作内容，复杂且多样。因此，《采购管理必备制度与表格范例》一书不是泛泛地讲解采购管理的整体体系，而是选取了采购管理中最实用、最核心的部分，即以采购管理中最常见的采购工作流程、采购管理、采购计划、采购实施、供应商的选择、供应商的管理、产品质量的监管等方面为主线，以制度、表格为内容，在实用性上下功夫。所有的制度、表格都是“稍微修改一下就能用”的，让你在没有了解采购市场的情况下，也能轻松进行采购。

为了方便大家阅读、使用，《采购管理必备制度与表格范例》一书在内容上具有如下特色。

第一，管理制度与表格更加标准。《采购管理必备制度与表格范例》对采购管理中经常出现的制度、表格进行了标准化设计，更加规范、统一，方便大家理解、使用；同时将与每种制度紧密相关的表格放在相应的制度之后，增强了制度的针对性和可执行性，更加科学、标准，大大提升了实际执行的效果。

第二，内容设计思路清晰。本书专门针对几条主线的内容进行设计，以制度、图表与范文的方式交互呈现，简洁明了。

第三，本书坚持以创新和实践应用为主，力求遵照采购管理的最新发展趋势，为广大读者提供实用性的技巧，使采购工作顺利进行。

第四，本书以采购为核心内容，但并不局限于采购市场，相关的市场应用技巧也会穿插其中，使本书的内容更加完整化、专业化。

本书分为六章，由浅入深，涵盖采购工作的各个方面，希望凭借最大努力帮助读者懂得采购秘诀，从而提升采购人员的职业技能。希望本书能够成为采购管理中不可缺少的一本工具书，为大家提供全方位的采购工作指导和参考意见。由于编者水平有限，加之编著时间仓促，故而有值得商榷之处，还望大家不吝赐教。

编者

2018年9月

目 录

第一章 采购的基本理论

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1.1 采购的含义 /003 | 1.4 采购的工作流程 /013 |
| 1.2 采购的分类 /004 | 1.5 采购的基本原则 /019 |
| 1.3 采购的重要性 /011 | |

第二章 采购管理的基本概述

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| 2.1 采购管理的含义 /023 | 2.3 采购管理的内容 /028 |
| 2.2 采购管理的重要性 /023 | 2.4 采购管理制度的设计与建立 /033 |

第三章 采购管理的工作职能

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 3.1 采购人员必备的知识技能和能力 /041 | 3.4 采购的薪酬体系设计 /076 |
| 3.2 采购人员的基本职能 /052 | 3.5 采购绩效考核申诉 /094 |
| 3.3 采购的绩效管理制度与评估 /059 | 3.6 采购人员招聘 /100 |
| | 3.7 采购人员培训 /117 |

第四章 采购计划制度

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 4.1 采购计划 /137 | 4.4 季度采购计划表 /150 |
| 4.2 采购计划管理制度 /142 | 4.5 月度采购计划表 /151 |
| 4.3 年度采购计划表 /149 | 4.6 采购人员行动计划表 /152 |

第五章 采购实施

- | | |
|------------------|-----------------|
| 5.1 采购谈判 /157 | 5.3 采购订单跟踪 /177 |
| 5.2 采购合同的签订 /170 | 5.4 采购质量检验 /194 |

第六章 采购供应商管理

- | | |
|-----------------|-------------------|
| 6.1 供应商的选择 /199 | 6.3 供应商的考核评估 /249 |
| 6.2 供应商的管理 /224 | 6.4 供应商的关系维护 /287 |

第一章

采购的基本理论

1.1 采购的含义

从传统的角度看，采购被认为是一种公司里人人皆可胜任的工作。然而，随着社会主义市场经济的飞速发展，公司需要通过不断改革自身来适应这种飞速的变化，采购在公司经营发展中的地位逐渐显露出来，不论是大型公司还是中小型公司，都纷纷开始重视采购这一经营环节，这就要求采购部门人员不能只是简单地从供应商处“买东西”，而是要具备专业的采购知识和采购技能，帮助公司选择最佳资源，这是由采购在现代公司发展中的重要地位所决定的。采购人员在提高自身采购知识和采购技能之前，首先要明确“什么是采购”，这也是采购人入行的必修之课。

现代化产品都是由多个零部件组成的，而这些零部件则需要零件供应商提供，并由此形成一个资源市场。公司为了获得这些生产原料，必须通过采购的方式获取资源市场的资源。从根本上说，采购就是在帮助公司获得公司发展所需要的各种原料资源。

综合来说，采购是指公司在一定的经营条件下从供应市场获取产品或服务作为公司生产资源，以保证公司生产及经营活动正常开展的一项公司经营活动。

采购作为一项经营活动，在进行过程中也会涉及经济活动。在采购进行的过程中，一方面，公司通过采购获取了资源，保证了公司生产经营的正常进行，这些采购行为帮助公司获得资源、取得效益；另一方面，公司在资源市场购买原料，会产生各种费用，需要资金支持，这就是采购的成本。在公司的经营发展中，要求得利润的最大化，就是要不断降低采购成本，以最少的成本获取最大的经济效益。为达成这一目标，需要采购人员具有丰富的采购经验，有效降低采购成本，提升公司经营利润。

1.2 采购的分类

根据公司经营范围、经营方式的不同，采购行为也有不同的方式，如何选择最适合本公司的采购方式，也是采购人员的职责之一。

常见的采购方式	说明
战略采购	所谓战略采购，是一种系统性的、以数据分析为基础的采购方式。简单来说，战略采购区别于一般形式的采购，将“最低总成本”视为合作的重中之重。战略采购要求采购人员制订具体的采购计划，系统地评估一个供应商，从而减少采购的总成本 战略采购工作内容范围广，采购人员对采购的计划包括采用何种采购方式、选择何种供应商、日常采购行为的执行和合同的确定等 战略采购能充分平衡公司的内部优势和外部优势。以“最低总成本”为基础的采购宗旨，涵盖在整个采购流程中，并将人力、物力最大化集中在一起，实现从接受采购订单到付清尾款的全程制度化管埋
日常采购	所谓日常采购，是采购人员以公司各部门的资源需求为基础，根据公司制订的生产计划、供应协议、采购条款等制度选择供应商，以采购订单的形式向供应商发出订单信息，并实时监督供应商发货、物流运输、原料入库情况，以确保原料及时到厂，保证公司的正常运营活动
外包采购	所谓外包采购，是指公司在保证自身核心竞争力的前提下，将全部或部分的采购活动外包给专业的采购服务供应商 专业的采购服务供应商可以凭借更专业的采购分析和市场分析，来对公司进行专业的采购规划，以严控成本的方式降低采购在生产经营成本中的比重

常见的采购方式	说明
外包采购	采用外包采购的形式，除了可以降低采购成本，获得专业化的服务外，还有利于公司将精力、人力、物力更多地投放在公司自身的核心竞争能力上。从而帮助公司降低生产成本、精化人员配置、加速公司的业务重构、充分利用公司外部资源降低采购风险、保证原料顺利入库、提高生产效率。对上升期公司来讲，采用外包采购的形式，更有利于公司的发展成长
集中采购	所谓集中采购，是指在采购进行中，采购部门将采购计划中的物品、零部件、原料及其他战略资源集中进行采购。在一般情况下，集中采购适用于批量生产的物品、公司生产中关键的零部件、原料及其他战略资源等产品 集中采购形成了大规模的运输，从而减少了分散采购所造成的运输成本的增长；通过集中采购，采购部门集中了各部门的采购需求，很大程度上避免了各部门之间就采购需求资源方面所产生的竞争和冲突；集中采购的数量优势，有利于形成相应的供应基地，避免由分散采购形成的重复订购问题；集中采购的方式，帮助采购部门节省了一定的人力、物力，降低了采购成本 需要注意的是，采购人员进行集中采购的过程中，容易受到外来因素的困扰，如有关部门人员的推荐，当部门人员分别推荐不同供应商时，会导致采购人员工作效率低下，产生或增加矛盾冲突；集中采购涉及的原料资源数量较多，采购人员要时刻以采购需求计划为标准，对所需资源数量有清晰的把握，避免资源过多地囤积，从而导致公司的资金周转不畅，资金链条出现问题；另外，集中采购的整体流程普遍较长，手续相对繁多，可能会出现延迟交货的情况，为此，采购人员要密切关注各需求部门的具体需求，以及供应商的供货情况，避免出现原料到位不配套等情况

常见的采购方式	说明
分散采购	与集中采购相对应,所谓分散采购是指公司下属各单位、各部门或各分公司为满足自身生产经营需要而进行的采购活动。从采购的方式上来说,分散采购适用于小批量生产的单件、价值低等总支出在产品经营费用中占比较少的原料资源;在费用、时间、效率、质量等方面均优于集中采购的资源;市场资源有保障,便于运输,节省物流费用的原料产品;下属各单位、各部门、各分公司具有相应采购和检验能力的物品 分散采购所采购的物品资源相对于集中采购而言,更能适应不同地区的市场变化,使采购行为更灵活机动;同时,分散采购所需要的时间较短,对市场变化的反应更加灵敏,当生产计划和市场策略发生改变时,可以随时进行调整,及时补充货源,及时跟进供应商供货情况,并根据各单位、各部门的采购需求,有效杜绝产品囤积的现象;对公司下属各单位和部门而言,等于实际拥有采购权,更能从根本上提高一线部门的积极性,在实际工作中,集中采购和分散采购应互相搭配,更好地发挥出采购的积极作用 需要注意的是,采用分散采购的方式后,各部门各自为政,沟通不畅,极有可能出现重复采购的情况,无端造成人力、物力、成本的消耗;将采购权力下放后,使集团对采购的控制削弱,也容易出现徇私舞弊的现象;对于公司的整体生产经营而言,各部门分散采购,采购数量往往不大,难以获得集中采购的价格优惠,不同的供应商选择,也会使采购计划打乱,使原料资源不一致,各部件配合不佳,最终导致形象不一致,后期产品进入市场后,也无法实施统一的促销活动
直接采购	所谓直接采购,是指采购人员直接到产品资源源头的供应商处进行采购的方式。直接采购涉及的环节较少,采购手续简洁,采供双方沟通便利,服务信息反馈快,有利于采供双方之间直接的信息交流以及售后服务的跟进。采用直接采购的方式,一是采购方的采购产品数量足够大,希望从供应商处获得更为低廉的采购价格;二是采购方已经拥有了比较齐全的采购、运输、储存等渠道与设施,能够比较顺畅地与产品供应商进行直接对接

常见的采购方式	说明
间接采购	所谓间接采购,是指采购方通过中介或中间商进行采购的方式,主要包括委托流通型公司进行的采购方式。一般来说,间接采购可以有效利用中间商的渠道、运输、存储等优势,避免了采购方在这些环节上的支出成本,在一定程度上减少生产成本、时间以及产品的非正常损失等 在实际的采购工作中,公司可以根据实际情况,选择采取直接采购或间接采购,或者两者同时进行,从而实现采购效益最大化
议价采购	所谓议价采购,是指在确定采购任务后,通过收集供应商资料,初步选定具有合作可能性的供应商,并邀请这些供应商填写报价单,选出报价在接受范围内的供应商进行下一步的议价环节,直到选出最低价格的供应商,谈判采购事宜,最终签订采购合同 采用议价采购的方式,能够保证采供双方进行面对面的谈判,从而节省采购流程,避免了一系列的复杂流程,采购人员可以将精力集中在合作的条款上,大大降低谈判出现的失误率,更有利于采供双方的采购交易行为
比价采购	所谓比价采购,是指采购方不会事先将报价单发送给供应商,而是直接通知符合基本合作要求的供应商,将公司自身能够接受的基本条款、规范通知给各位供应商,并邀请各位供应商参加竞标,公开展开竞争、考核,选择最佳供应商 采用比价采购的方式,可以保证采购环节的时间和成本消耗,将采购时间控制在一定范围内。通知各位供应商进行公开竞标,简化了采购方收集供应商资料的过程,减轻了采购的时间和精力,使各供应商具有平等的竞争关系,消除不公正的现象,吸引更多供应商参与公开竞标

常见的采购方式	说明
开发采购	所谓开发采购,是指采购方将设计理念提交给备选供应商,在所有供应商设计完成后,由采购方首先选择一个供应商,要求供应商提供几件样品,采购方检验样品的质量是否达到公司要求,考察其采购价值,以及供应商的综合能力,这就是开发采购。很多采购方都要求供应商能够根据市场的实际情况,快速更新产品的设计理念;随时确定产品的技术理念、更新原料使用情况等,开发采购有时还会根据需要对供应商进行调整
试验采购	所谓试验采购,是指供应商在经过开发采购,获得采购方认同后,要进行小批量的样品生产,以考核供应商的实际生产能力,以及产品设计方案是否符合市场标准
招标采购	所谓招标采购,是指采购方作为采购活动的招标方,面向资源市场,事先提出采购合作的条件和要求,邀请市场供应商参与公开投标。供应商参投后,采购方按照规定的要求和标准从供应商备选名单中选择最佳交易对象,并与中标的供应商签订采购合同 一般来说,整个招标采购的过程要求公开、公正和择优选择。采购方在与供应商签约后,会对供应商产生约束力,从而能在很大程度上确保产品或原料的按时入库,有助于产品或原料在出现品质问题时能够得到及时解决。但是,招标采购所用的时间较长,对于一些急需采购的产品,此采购方式并不适用
网上采购	所谓网上采购,是指以网络技术为基础,以电子商务软件为依据而进行的采购。相对来说,网上采购的方式快捷及时、产品信息丰富,有助于采购方快速获得大量的供应信息;在价格方面,网上采购经常会有供应商举办的优惠活动,在一定程度上降低采购成本。但在网络采购中,由于监管不力,很多供应商产品质量不达标,采购方需要格外关注供应商的信誉和产品质量

常见的采购方式	说明
现货采购	所谓现货采购,是指日常所说的“一手交钱一手交货”“面对面交易”。供应商将产品交给采购方,采购方依照采购合同将购买资金支付给供应商。在现货采购中,对于采购方来说,有利于享受到供应商提供的优惠价格;对供应商来说,能即时得到采购款项,更有利于公司的资金周转 不过,现货采购也会存在一定的问题。比如没有经过事先的质量检验,产品容易出现质量问题;一次性谈好的价格,但由于市场的变化,极容易出现价格波动问题等 对此,采购方在交易进行时,要认真检验产品质量,一旦发现产品种类、规格、质量、数量、包装等不符合采购条款的现象,就要及时与供应商交涉;在对产品进行现货采购之前,采购方要进行足够的市场调查,对产品价格有比较全面的认识,从而防止供应商擅自抬高物价
长期合同采购	所谓长期合同采购,是指采供双方为稳定采购合作关系,双方通过签订采购合同,实现产品的供应和资金的结算,并通过法律约束采供双方的生产效率和生产能力,以此来保证采购的顺利履行 相对来说,长期合同采购的时效较长,采购产品价格也比较稳定,交易过程透明有序,交易成本也相对较低和有保障;同时采购方还要掌握供应商的履约能力,合约条款要准确无误,没有歧义,保证双方都能严格执行 在实际的采购工作中,长期合同采购主要适用于批量的大型采购,所采购的产品多是采购方长期需要的原料资源和关键零部件等对生产起着重要作用的、采供双方共同认可的质量标准过关的产品;采购方还会根据需求对产品进行质量检验,确保无误后方可入库生产