

EBOOK

北京中企众信管理咨询有限公司

Beijing Zhongqizhongxin Management Consulting Co., Ltd.

总经理 采购 规范化管理

拿来即用的制度范本、指标体系、流程模板

业务规范化：知道做什么
流程规范化：知道怎么做
指标规范化：知道做到什么程度
制度规范化：知道哪些不能做

◎王德敏 编著



西南财经大学出版社

总经理

财务
规范化管理

总经理

市场营销
规范化管理

总经理

人力资源
规范化管理

总经理

采购
规范化管理

总经理

生产
规范化管理

总经理

行政
规范化管理

总经理 采购 规范化管理

◎王德敏 编著



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理采购规范化管理/王德敏编著. —成都:西南财经大学出版社,2016. 3
ISBN 978 - 7 - 5504 - 2262 - 9

I. ①总… II. ①王… III. ①采购管理 IV. ①F253. 2
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 304903 号

总经理采购规范化管理

Zongjingli Caigou Guifanhua Guanli
王德敏 编著

图书监制:周亚林
图书策划:孙宗虎 张廷伟
责任编辑:高小田
封面设计:肖东立
责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	北京建泰印刷有限公司
成品尺寸	165mm × 235mm
印 张	16.25
字 数	225 千字
版 次	2016 年 4 月第 1 版
印 次	2016 年 4 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2262 - 9
定 价	42.00 元

版权所有,翻印必究。

前 言

“企业规范化管理”系列丛书，以企业规范化管理为中心，立足于企业各职能部门的管理实践，针对各职能部门的管理问题，系统地提供了各职能部门规范化运作的管理工具，实现了“业务+流程+标准+制度”的四位一体的解决方案。

只有层层实施规范化管理，明确工作导图、工作职责、绩效标准、工作标准，做到人人有事做、事事有规范、办事有流程，才有可能提高企业的整体管理水平，从根本上提高企业的执行力，增强企业的竞争力。

本系列图书包括《总经理人力资源规范化管理》《总经理市场营销规范化管理》《总经理行政规范化管理》《总经理财务规范化管理》《总经理生产规范化管理》《总经理采购规范化管理》六本。

《总经理采购规范化管理》以采购管理业务为依据，将采购管理事项的执行工作落实在具体的业务模型、管理流程、管理标准、管理制度中，帮助企业采购管理人员顺利实现从“知道做”到“如何做”，再到“如何做好”的科学转变。

本书以采购部的“业务模型+管理流程+管理标准+管理制度”为核心，按照采购管理事项，给出每一工作事项的业务模型、编制相关工作事项的管理制度、提供相关工作事项的管理流程、描述具体工作事项的管理标准，使业务、流程、标准、制度在工作中相互促进，为读者提供体系化、模板化、规范化的管理体系。本书主要有以下四大特点：

1. 层次清晰的业务模型

为了便于读者阅读和使用，本书针对采购计划管理、供应商管理、采购

过程管理、采购进度管理、采购质量管理、采购成本管理、采购结算管理、采购信息管理、采购人员管理九大采购管理职能事项，按照组织设计和工作分析的思路，将业务模型划分为业务导图和工作职责两项，分别提供了设计方案，进行了详细介绍，并给出了模型范例。

2. 拿来即用的流程体系

本书在梳理采购管理工作内容的基础上，提出了各项采购事务流程的设计思路，并向读者提供了39个采购管理流程范例，细化了人力资源管理的具体的工作事项，构建了“拿来即用”的人力资源流程体系，为企业实现人力资源管理工作规范化、流程化、标准化提供很好的指导。

3. 科学合理的管理标准

本书根据目标管理的原则，科学、合理地制定了绩效结果的评价项目、评估指标及评估标准。同时，为达到相关的绩效目标，本书在工作分析与测算的基础上，科学地设定相应的行为规范和作业标准，并给出应达成的结果目标，为读者展现采购管理工作应该达到的工作标准，并提供相应的标准范例。

4. 规范具体的制度设计

本书系统性地介绍了制度的设计方法、设计思路、编制要求及制度能够解决的问题，然后针对采购日常管理工作中容易出现的问题，详细地设计了36个采购管理制度范例，使得方法和范例相辅相成，为读者自行设计管理制度提供了操作指南和参照范本。

本书适用于企业经营管理人员、采购管理人员、管理咨询人士及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、刘伟、程富建负责资料的收集、整理，罗章秀、贾月负责图表编排，姚小风参与编写了本书的第1章，刘瑞江参与编写了本书的第2章，金成哲、于增元参与编写了本书的第3章，付伟参与编写了本书的第4章，高玉卓参与编写了本书的第5章，么秀

杰参与编写了本书的第6章，刘华参与编写了本书的第7章，宋君丽参与编写了本书的第8章，李瑞峰参与编写了本书的第9章，董金豹参与编写了本书的第10章，全书由王德敏统撰定稿。

目 录

第 1 章 采购规范化管理体系	001
1.1 采购管理知识体系导图	002
1.2 采购规范化管理体系设计模板	003
1.2.1 业务模型模板设计	003
1.2.2 管理流程模板设计	004
1.2.3 管理标准模板设计	005
1.2.4 管理制度模板设计	007
1.3 业务模型设计要项	008
1.3.1 基于什么设计业务模型	008
1.3.2 业务模型如何有效导出	008
1.3.3 业务模型设计注意事项	009
1.4 管理流程设计要项	010
1.4.1 管理流程设计	010
1.4.2 业务流程设计	013
1.4.3 流程设计注意事项	014
1.5 管理标准设计要项	014
1.5.1 工作标准设计	014
1.5.2 绩效标准设计	016
1.5.3 标准设计注意事项	017
1.6 管理制度设计要项	018
1.6.1 章条款项目的有效设计	018

1.6.2 管理制度设计注意问题	019
第2章 采购计划管理业务·流程·标准·制度	021
2.1 采购计划管理业务模型	022
2.1.1 采购计划管理业务工作导图	022
2.1.2 采购计划管理主要工作职责	022
2.2 采购计划管理流程	024
2.2.1 主要流程设计导图	024
2.2.2 采购需求确定流程	025
2.2.3 采购方式选择流程	026
2.2.4 采购计划编制流程	027
2.2.5 采购计划变更流程	028
2.3 采购计划管理标准	029
2.3.1 采购计划管理业务工作标准	029
2.3.2 采购计划管理业务绩效标准	030
2.4 采购计划管理制度	031
2.4.1 制度解决问题导图	031
2.4.2 采购计划管理办法	032
2.4.3 采购计划审批制度	037
2.4.4 采购预算管理制度	039
第3章 供应商管理业务·流程·标准·制度	045
3.1 供应商管理业务模型	046
3.1.1 供应商管理业务工作导图	046
3.1.2 供应商管理主要工作职责	046
3.2 供应商管理流程	048
3.2.1 主要流程设计导图	048
3.2.2 供应商调查工作流程	049

3.2.3 供应商评审实施流程	050
3.2.4 供应商绩效改进流程	051
3.2.5 供应商名录更新流程	052
3.2.6 拜访供应商工作流程	053
3.2.7 供应商等级评定流程	054
3.3 供应商管理标准	055
3.3.1 供应商管理业务工作标准	055
3.3.2 供应商管理业务绩效标准	056
3.4 供应商管理制度	057
3.4.1 制度解决问题导图	057
3.4.2 供应商开发管理制度	059
3.4.3 供应商认证管理制度	061
3.4.4 供应商考核管理制度	064
3.4.5 供应商关系维护制度	069
 第4章 采购过程管理业务·流程·标准·制度	 073
4.1 采购过程管理业务模型	074
4.1.1 采购过程管理业务工作导图	074
4.1.2 采购过程管理主要工作职责	074
4.2 采购过程管理流程	075
4.2.1 主要流程设计导图	075
4.2.2 采购询价工作流程	076
4.2.3 采购谈判工作流程	077
4.2.4 采购合同签订流程	078
4.2.5 采购订购下单流程	079
4.2.6 采购违约处理流程	080
4.3 采购过程管理标准	081
4.3.1 采购过程管理业务工作标准	081
4.3.2 采购过程管理业务绩效标准	081

4.4 采购过程管理制度	083
4.4.1 制度解决问题导图	083
4.4.2 招标采购管理制度	084
4.4.3 询价采购管理制度	090
4.4.4 集中采购管理制度	094
4.4.5 电子商务采购管理制度	097
 第5章 采购进度管理业务·流程·标准·制度	101
5.1 采购进度管理业务模型	102
5.1.1 采购进度管理业务工作导图	102
5.1.2 采购进度管理主要工作职责	102
5.2 采购进度管理流程	103
5.2.1 主要流程设计导图	103
5.2.2 采购交期管控流程	105
5.2.3 订单状态监管工作流程	106
5.2.4 国际采购进度控制流程	107
5.2.5 采购交期延误处理流程	108
5.2.6 采购交期变更处理流程	109
5.3 采购进度管理标准	110
5.3.1 采购进度管理业务工作标准	110
5.3.2 采购进度管理业务绩效标准	110
5.4 采购进度管理制度	112
5.4.1 制度解决问题导图	112
5.4.2 采购进度控制制度	113
5.4.3 订单跟踪管理制度	116
5.4.4 采购进度跟催办法	120
5.4.5 交期延误处理办法	123
5.4.6 紧急采购管理制度	126

第6章 采购质量管理业务·流程·标准·制度	129
6.1 采购质量管理业务模型	130
6.1.1 采购质量管理业务工作导图	130
6.1.2 采购质量管理主要工作职责	130
6.2 采购质量管理流程	131
6.2.1 主要流程设计导图	131
6.2.2 采购质量检验工作流程	133
6.2.3 采购验收异常处理流程	134
6.2.4 采购退换货处理流程	135
6.2.5 采购质量改善工作流程	136
6.3 采购质量管理标准	137
6.3.1 采购质量管理业务工作标准	137
6.3.2 采购质量管理业务绩效标准	137
6.4 采购质量管理体系	140
6.4.1 制度解决问题导图	140
6.4.2 采购认证管理制度	141
6.4.3 采购质量管理体系	144
6.4.4 特采质量管理体系	149
第7章 采购成本管理业务·流程·标准·制度	151
7.1 采购成本管理业务模型	152
7.1.1 采购成本管理业务工作导图	152
7.1.2 采购成本管理主要工作职责	152
7.2 采购成本管理流程	153
7.2.1 主要流程设计导图	153
7.2.2 采购价格分析流程	155
7.2.3 采购成本分析流程	156
7.2.4 采购成本核算流程	157

7.2.5 定期采购成本控制流程	158
7.2.6 定量采购成本控制流程	159
7.3 采购成本管理标准	160
7.3.1 采购成本管理业务工作标准	160
7.3.2 采购成本管理业务绩效标准	161
7.4 采购成本管理制度	162
7.4.1 制度解决问题导图	162
7.4.2 采购价格审议办法	163
7.4.3 采购成本控制制度	164
7.4.4 订购成本控制办法	168
7.4.5 采购库存控制制度	172
 第 8 章 采购结算管理业务·流程·标准·制度	 175
8.1 采购结算管理业务模型	176
8.1.1 采购结算管理业务工作导图	176
8.1.2 采购结算管理主要工作职责	176
8.2 采购结算管理流程	177
8.2.1 主要流程设计导图	177
8.2.2 采购付款申请审批流程	178
8.2.3 采购结算对账实施流程	179
8.2.4 采购结算票据校验流程	180
8.3 采购结算管理标准	181
8.3.1 采购结算管理业务工作标准	181
8.3.2 采购结算管理业务绩效标准	181
8.4 采购结算管理制度	182
8.4.1 制度解决问题导图	182
8.4.2 预付款结算管理制度	183
8.4.3 分期付款结算管理制度	185
8.4.4 延期付款结算管理制度	187

8.4.5 委托付款结算管理制度	188
8.2.6 现金结算管理办法	190
第9章 采购信息管理业务·流程·标准·制度	193
9.1 采购信息管理业务模型	194
9.1.1 采购信息管理业务工作导图	194
9.1.2 采购信息管理主要工作职责	194
9.2 采购信息管理流程	196
9.2.1 主要流程设计导图	196
9.2.2 采购信息收集管理流程	197
9.2.3 采购信息分析管理流程	198
9.2.4 采购信息档案管理流程	199
9.2.5 采购信息系统构建流程	200
9.3 采购信息管理标准	201
9.3.1 采购信息管理业务工作标准	201
9.3.2 采购信息管理业务绩效标准	202
9.4 采购信息管理制度	203
9.4.1 制度解决问题导图	203
9.4.2 采购信息日常管理规定	204
9.4.3 采购信息归档保管办法	208
9.4.4 采购信息保密管理规定	210
9.4.5 采购信息系统管理制度	213
第10章 采购人员管理业务·流程·标准·制度	219
10.1 采购人员管理业务模型	220
10.1.1 采购人员管理业务工作导图	220
10.1.2 采购人员管理主要工作职责	220
10.2 采购人员管理流程	222

10.2.1	主要流程设计导图	222
10.2.2	采购作业稽核实施流程	223
10.2.3	采购贿赂事件调查流程	224
10.2.4	采购人员绩效考核管理流程	225
10.3	采购人员管理标准	226
10.3.1	采购人员管理业务工作标准	226
10.3.2	采购人员管理业务绩效标准	226
10.4	采购人员管理制度	228
10.4.1	制度解决问题导图	228
10.4.2	采购人员道德行为规范	230
10.4.3	采购人员稽核管理办法	235
10.4.4	采购贿赂与反贿赂管理制度	237
10.4.5	采购人员绩效考核管理制度	242

第1章 采购规范化管理体系

1.1 采购管理知识体系导图

采购管理是采购需求调查确定、采购计划下达、采购订单生成、采购订单执行、到货接收、检验入库、采购发票收集到采购结算的一系列的采购活动的集合。对采购过程中物的运动环节及状态、资金的运动环节进行严密的跟踪、监督，实现对企业采购活动执行过程的科学管理。采购管理知识体系导图如图1-1所示。

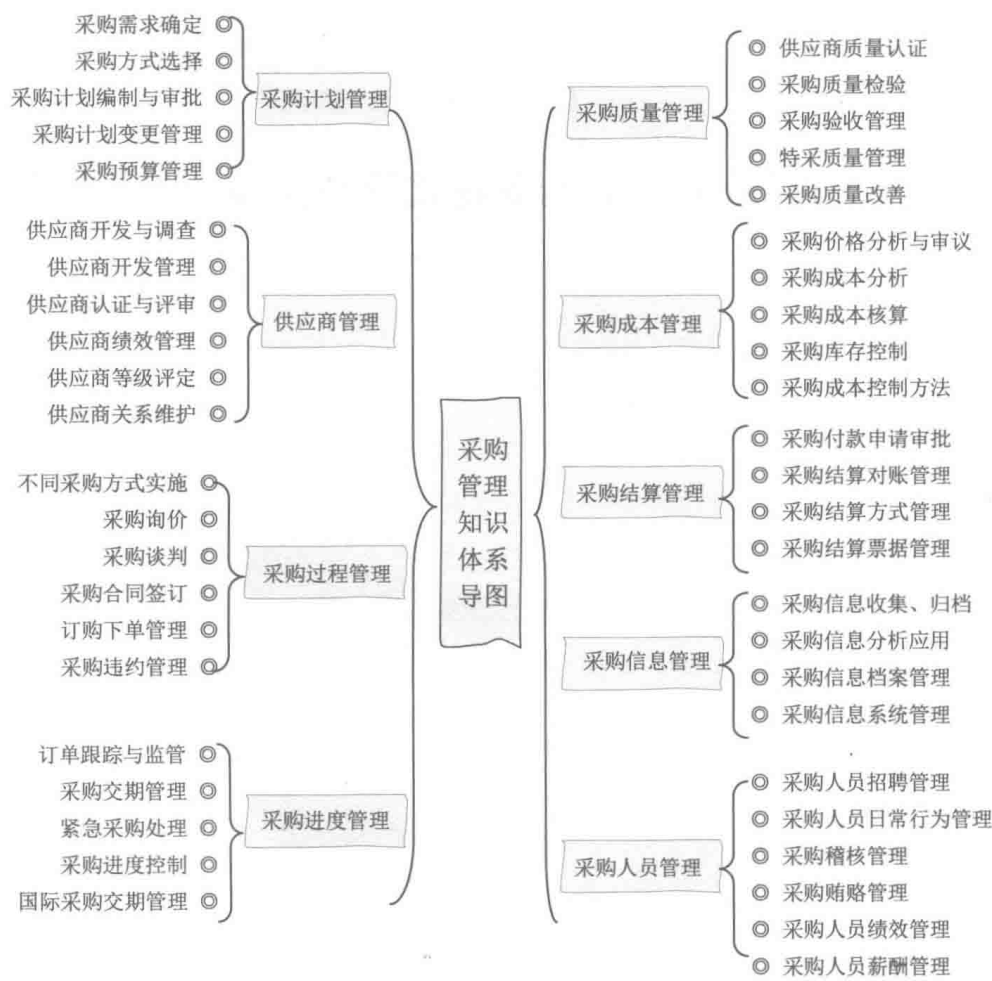


图1-1 采购管理知识体系导图

1.2 采购规范化管理体系设计模板

1.2.1 业务模型模板设计

业务模型主要用来描述企业管理所涉及的业务内容、业务表现及业务之间的关系，主要从业务工作导图和主要工作职责两个方面进行设计。其具体模板设计如下：

1.业务工作导图模板设计

业务工作导图是对业务内容进行分类描述，并对分类内容进行具体说明的模板。企业可以以表1-1所示的业务工作导图示例模板为参考，设计出适用的部门业务工作导图。

表1-1 业务工作导图模板范例

工作内容	内容具体说明
	1. 2. 3.
	1. 2. 3.

2.主要工作职责模板设计

针对每一项业务或每一项工作，要做到事事有人干。这是企业各个部门在进行本部门所设岗位的职责设计时所遵循的首要原则。同时，人力资源部还应做好企业战略分析、工作任务分析以及业务流程梳理工作，在此基础上设计部门及每个岗位的主要职责。