

现查现用、立竿见影

依据最新《企业内部控制应用指引》，规范与指导采购工作

企业采购控制 精细化管理

全案

孙佩红 唐磊 著

88个采购内控管理风险点 81个采购内控工作关键点 94个采购管理工作流程
79套采购管理制度规范 40套采购管理文书方案 114张采购管理工具表单



本书**精华本** 图文并茂 方便实用



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

【附赠光盘】





全案系列

企业采购控制 精细化管理全案

孙佩红 唐 磊 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业采购控制精细化管理全案 / 孙佩红, 唐磊著

—北京: 人民邮电出版社, 2012. 6

(弗布克精细化管理全案系列)

ISBN 978-7-115-27953-8

I. ①企… II. ①孙… ②唐… III. ①企业管理: 采购管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060155 号

内 容 提 要

本书以企业内控管理为导向, 以采购管理风险点和关键点为中心, 通过大量的流程与控制点、制度、表单、文书方案等工具和模板, 将企业采购内部控制工作细化为采购计划管理、采购预算管理、供应商管理、采购合同管理、采购谈判管理等 19 大类工作事项, 可以帮助企业进一步做好采购控制工作的精细化管理, 具有很强的操作性。

本书适合企业采购管理人员、企业内控管理人员、管理咨询人员及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

弗布克精细化管理全案系列 企业采购控制精细化管理全案

◆ 著 孙佩红 唐 磊

责任编辑 刘 盈

◆ 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>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 44.5

2012 年 6 月第 1 版

字数: 390 千字

2012 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27953-8

定 价: 108.00 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

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

《企业采购控制精细化管理全案》是“弗布克精细化管理全案系列”图书中的一本。本系列图书旨在通过风险点、关键点、制度、工具、流程和方案“六位一体”的整合，将职责、任务落实到岗，具体到人，并形成具体的工作方案。

为了方便读者对相关内容“拿来即用”、“改了能用”、“易于套用”，我们对图书各部分都进行了“模板化”设计，以方便读者结合本企业实际有针对性地修改、使用。

《企业采购控制精细化管理全案》细化了采购计划管理、采购预算管理、供应商管理、采购合同管理、采购谈判管理、订单跟踪管理、采购交期管理、采购验收管理、采购结算管理、采购库存管理、采购成本控制、采购招标管理、项目采购管理、采购绩效管理、采购信息管理、采购审计管理、政府采购管理、国际采购管理、采购贿赂管理共 19 大类工作事项，并对采购管理各岗位人员的岗位职责、不相容职责进行了规范化示例，对采购部各项工作的风险点和关键点进行了剖析，还向采购人员提供了大量制度规范、工具表单、流程范例、文书方案等。

《企业采购控制精细化管理全案》突破了同类图书简单罗列制度和工具的局限，集系统性、操作性、工具性、全案性和精细化于一体，首先从企业内部控制的角度出发，对采购部每一岗位的职责和不相容职责进行了说明，然后构建了六大采购管理规范化体系，明确了采购工作内部控制的相关事项和要点，为企业全面开展采购内部控制工作打好基础。

本书共设计了 19 大仓储管理工作事项、13 个采购岗位的内控职责设计、6 大采购业务规范化体系、83 个采购内控管理风险点、81 个采购内控工作关键点、94 个采购管理工作流程、79 套采购管理制度规范、40 套采购管理文书方案和 114 张采购管理工具表单。

本书作者精心为读者准备了配套光盘，光盘内收录了书中部分内容，并将书中某些工具表单根据实际需要适当放大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用。

在本书的写作过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤、程富建、刘伟、王淑燕、杨扬、郁延娜负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、庄惠欢、李苏洋、唐娟、宫小龙、张春、唐路路、马超负责图表的编排，王淑敏、陈婉莹、王兰会、王德敏从财务的角度对本书进行了审定，张瀛、程淑丽、姚小凤、姜巧萍、韩伟静、袁燕华从制度的角度对本书进行了审定，翟振芳、张俊娟、王海燕、金成哲、黄成日从流程的角度对本书进行了审定，滕晓丽、李艳、郭维庆、杨彩从制度、岗位职责的角度对本书进行了审定，对他们的劳动，作者在此一并表示感谢。

目 录

第 1 章 采购精细化管理	1
1.1 采购岗位职责	3
1.1.1 采购总监	3
1.1.2 采购经理	4
1.1.3 采购计划主管	5
1.1.4 采购预算主管	5
1.1.5 供应商主管	6
1.1.6 采购合同主管	7
1.1.7 采购验收主管	7
1.1.8 招标采购主管	8
1.1.9 外贸采购主管	9
1.1.10 采购审计主管	10
1.1.11 进口跟单员	10
1.1.12 采购专员	11
1.1.13 采购文员	12
1.2 采购业务规范化体系	12
1.2.1 采购计划预算体系	12
1.2.2 供应商管理体系	14
1.2.3 采购招标体系	14
1.2.4 采购合同体系	16
1.2.5 采购验收体系	17
1.2.6 采购结算体系	19
1.3 采购精细化管理体系	20
1.3.1 风险点	20
1.3.2 关键点	21
1.3.3 流程图	22

1.3.4	制度设计	30
1.3.5	图表工具	33
第2章	采购计划	39
2.1	采购计划的风险点	41
2.1.1	风险点1: 采购申请不合理	41
2.1.2	风险点2: 物资需求计划不合理	42
2.1.3	风险点3: 采购计划不合理	43
2.1.4	风险点4: 不按实际需求采购	44
2.2	采购计划的关键点	44
2.2.1	关键点1: 计划中的数量	44
2.2.2	关键点2: 计划提交时间	45
2.2.3	关键点3: 计划权限设定	46
2.3	采购计划的流程图	47
2.3.1	采购计划管理流程与控制点	47
2.3.2	采购需求确定流程与控制点	48
2.3.3	采购计划编制流程与控制点	49
2.3.4	采购计划变更流程与控制点	50
2.3.5	零星采购计划流程与控制点	51
2.4	采购计划制度规范	52
2.4.1	采购计划管理制度	52
2.4.2	采购计划编制办法	55
2.4.3	采购订单计划制订规范	57
2.4.4	零星采购管理办法	61
2.4.5	采购申请审批制度	63
2.5	采购计划工具表单	65
2.5.1	物资请购单	65
2.5.2	年度采购计划表	66
2.5.3	物资采购计划表	66
2.5.4	采购计划变更表	66
2.5.5	临时采购计划表	67
2.5.6	认证计划说明书	67
2.5.7	年度采购计划书	67

第3章 采购预算	71
3.1 采购预算的风险点	73
3.1.1 风险点1: 预算编制风险	73
3.1.2 风险点2: 预算审批风险	74
3.1.3 风险点3: 分解下达风险	74
3.1.4 风险点4: 预算执行风险	75
3.1.5 风险点5: 预算分析风险	76
3.1.6 风险点6: 预算调整风险	76
3.2 采购预算的关键点	77
3.2.1 关键点1: 建立预算决策机构	77
3.2.2 关键点2: 预算编制过程控制	77
3.2.3 关键点3: 分解落实预算责任	79
3.2.4 关键点4: 加强执行过程控制	79
3.2.5 关键点5: 做好预算分析工作	80
3.2.6 关键点6: 加强预算调整控制	81
3.2.7 关键点7: 实施预算考核工作	82
3.3 采购预算的流程图	84
3.3.1 采购预算管理流程与控制点	84
3.3.2 采购预算审批流程与控制点	85
3.3.3 采购预算执行流程与控制点	86
3.3.4 采购预算变更流程与控制点	87
3.4 采购预算制度规范	88
3.4.1 采购预算管理办法	88
3.4.2 采购预算审批规范	91
3.4.3 采购预算变更控制办法	93
3.5 采购预算工具表单	95
3.5.1 年度采购预算表	95
3.5.2 采购预算控制表	96
3.5.3 采购预算审核表	96
3.5.4 采购预算变更表	97
3.5.5 原材料采购预算表	97
3.5.6 固定资产采购预算表	97

3.5.7 辅助材料采购预算表	98
3.5.8 采购资金季度预算表	98
3.5.9 采购资金年度预算表	98
3.6 采购预算文书方案	99
3.6.1 采购用款申请书	99
3.6.2 采购预算增加申请书	100
3.6.3 采购滚动预算编制方案	100

第4章 供应商管理

4.1 供应商管理的风险点	105
4.1.1 风险点1：供应商选择不当	105
4.1.2 风险点2：供应商合作风险	106
4.1.3 风险点3：缺乏供应商考察评价	107
4.2 供应商管理的关键点	107
4.2.1 关键点1：建立完善的供应商选择体系	107
4.2.2 关键点2：与供应商建立合作伙伴关系	108
4.2.3 关键点3：建立完善的供应商考核体系	109
4.3 供应商管理的流程图	111
4.3.1 供应商管理流程与控制点	111
4.3.2 供应商开发流程与控制点	112
4.3.3 供应商选择流程与控制点	113
4.3.4 供应商评估流程与控制点	114
4.4 供应商管理制度规范	115
4.4.1 供应商管理制度	115
4.4.2 供应商选择制度	120
4.4.3 供应商评价制度	123
4.4.4 供应商信用评估制度	127
4.4.5 供应商档案管理制度	130
4.5 供应商管理工具表单	134
4.5.1 合格供应商名单	134
4.5.2 供应商评价表	134
4.5.3 供应商评审记录表	135
4.5.4 供应商不良行为记录表	137

4.5.5 供应商不良行为记录汇总表	138
第5章 采购合同管理	139
5.1 采购合同的风险点	141
5.1.1 风险点1: 对方资质风险	141
5.1.2 风险点2: 合同谈判风险	142
5.1.3 风险点3: 合同内容风险	142
5.1.4 风险点4: 权限及印鉴风险	143
5.1.5 风险点5: 合同履行风险	144
5.1.6 风险点6: 合同结算风险	145
5.1.7 风险点7: 合同存档风险	145
5.2 采购合同的关键点	146
5.2.1 关键点1: 完善合同管理体系	146
5.2.2 关键点2: 开展供应商审查	146
5.2.3 关键点3: 合同谈判控制	147
5.2.4 关键点4: 加强合同审核	148
5.2.5 关键点5: 签署权限及印鉴	148
5.2.6 关键点6: 合同履行监控	149
5.2.7 关键点7: 合同结算审查	150
5.2.8 关键点8: 合同存档与评估	151
5.3 采购合同的流程图	152
5.3.1 采购合同管理流程与控制点	152
5.3.2 采购合同制定流程与控制点	153
5.3.3 采购合同签订流程与控制点	154
5.3.4 采购合同执行流程与控制点	155
5.3.5 采购合同变更流程与控制点	156
5.3.6 合同争议处理流程与控制点	157
5.4 采购合同制度规范	158
5.4.1 采购合同管理制度	158
5.4.2 合同执行管理制度	161
5.4.3 合同纠纷管理制度	165
5.5 采购合同工具表单	168
5.5.1 采购合同约定表	168

5.5.2 采购合同评审表	169
5.5.3 采购合同汇总表	169
5.5.4 合同风险评估表	170
5.6 采购合同文书方案	171
5.6.1 采购合同范本一	171
5.6.2 采购合同范本二	174

第6章 采购谈判管理

6.1 采购谈判的风险点	179
6.1.1 风险点1：谈判准备不充分	179
6.1.2 风险点2：忽略重大问题	180
6.1.3 风险点3：谈判经验缺乏	180
6.1.4 风险点4：谈判过程泄密	181
6.1.5 风险点5：谈判礼仪不规范	182
6.2 采购谈判的关键点	182
6.2.1 关键点1：充分做好谈判准备	182
6.2.2 关键点2：合理规划谈判内容	183
6.2.3 关键点3：合理运用谈判技巧	184
6.2.4 关键点4：注意谈判礼仪规范	186
6.3 采购谈判的流程图	187
6.3.1 谈判管理流程与控制点	187
6.3.2 谈判准备流程与控制点	188
6.3.3 谈判计划制订流程与控制点	189
6.3.4 谈判过程控制流程与控制点	190
6.3.5 谈判收尾工作流程与控制点	191
6.4 采购谈判制度规范	192
6.4.1 采购谈判实施细则	192
6.4.2 采购谈判礼仪规范	196
6.4.3 采购谈判小组组建规范	198
6.4.4 采购谈判冲突解决办法	201
6.4.5 采购谈判技巧应用规范	202
6.4.6 竞争性谈判采购管理办法	207
6.4.7 特殊物资采购谈判管理办法	211

6.5 采购谈判工具表单	212
6.5.1 谈判计划表	212
6.5.2 谈判事项记录表	212
6.5.3 谈判议程纪要表	213
6.5.4 采购议价记录表	213
6.5.5 谈判人员考核表	214
6.5.6 谈判僵局分析表	214
6.5.7 谈判步骤参照表	215
6.5.8 谈判桌局势分析表	216
6.5.9 对手谈判意愿分析表	216
6.5.10 谈判桌上开局技巧分析表	217
第7章 订单跟踪管理	219
7.1 订单跟踪的风险点	221
7.1.1 风险点1：订单处理周期过长	221
7.1.2 风险点2：订单状态异常	221
7.1.3 风险点3：订单变更风险	222
7.2 订单跟踪的关键点	223
7.2.1 关键点1：订单状态监管	223
7.2.2 关键点2：订单跟踪催促	224
7.2.3 关键点3：订单异常处理	225
7.3 订单跟踪的流程图	226
7.3.1 订单管理工作流程与控制点	226
7.3.2 订单跟踪工作流程与控制点	227
7.3.3 订单状态监管流程与控制点	228
7.3.4 订单跟催管理流程与控制点	229
7.3.5 订单异常处理流程与控制点	230
7.3.6 生产采购订单管理流程与控制点	231
7.3.7 外协采购订单管理流程与控制点	232
7.3.8 商品采购订单管理流程与控制点	233
7.3.9 外贸订单管理流程与控制点	234
7.4 订单跟踪制度规范	235
7.4.1 订单跟踪工作规范	235

7.4.2	订单状态跟踪管理制度	238
7.4.3	订单异常处理管理制度	240
7.4.4	供应商分级跟踪管理制度	243
7.4.5	外贸跟单员管理制度	246
7.5	订单跟踪工具表单	249
7.5.1	订单进程表	249
7.5.2	订单异常表	249
7.5.3	催货通知单	250
7.5.4	采购订单跟催表	250
7.5.5	异常订单反馈表	251
7.5.6	采购追踪记录表	251
7.6	订单跟踪文书方案	251
7.6.1	物资跟催实施方案	251
7.6.2	订单取消处理方案	254
7.6.3	采购跟单员培训方案	255

第8章 采购交期管理 261

8.1	交期管理的风险点	263
8.1.1	风险点1：订购规划不当	263
8.1.2	风险点2：运输环节风险	263
8.1.3	风险点3：备货速度过慢	264
8.1.4	风险点4：双方沟通不当	265
8.1.5	风险点5：不可抗力风险	265
8.2	交期管理的关键点	266
8.2.1	关键点1：严格审核订单	266
8.2.2	关键点2：合理规划运输	266
8.2.3	关键点3：处理交期延误	267
8.3	交期管理的流程图	268
8.3.1	采购交期管理流程与控制点	268
8.3.2	交期延误处理流程与控制点	269
8.3.3	采购进度控制流程与控制点	270
8.3.4	物资自运周期控制流程与控制点	271
8.3.5	物资验收周期控制流程与控制点	272

8.3.6 国际采购交期控制流程与控制点	273
8.4 交期管理制度规范	274
8.4.1 订单交期保证办法	274
8.4.2 紧急采购控制制度	278
8.4.3 当地采购周期控制办法	281
8.4.4 国际采购周期控制办法	283
8.5 交期管理工具表单	286
8.5.1 采购进度控制表	286
8.5.2 交期变更联络单	286
8.5.3 供应商交期计划表	286
8.5.4 供应商交期变更单	287
8.5.5 采购交货延迟检讨表	287
8.5.6 供应商交期延误一览表	287
8.5.7 供应商交货状况分析表	288
8.6 交期管理文书方案	288
8.6.1 供应商交期保证书	288
8.6.2 交期作业管理方案	288
8.6.3 交期延误处理方案	290
第9章 采购验收管理	295
9.1 采购验收的风险点	297
9.1.1 风险点1: 验收标准不规范	297
9.1.2 风险点2: 验收方式不正确	297
9.1.3 风险点3: 验收程序不规范	298
9.1.4 风险点4: 检验异常处理不当	299
9.2 采购验收的关键点	299
9.2.1 关键点1: 制定明确的验收标准	299
9.2.2 关键点2: 采用合理的验收方式	300
9.2.3 关键点3: 妥善处理异常情况	301
9.3 采购验收的流程图	302
9.3.1 采购质量控制流程与控制点	302
9.3.2 采购验收入库流程与控制点	303
9.3.3 采购质量检验流程与控制点	304

9.3.4	验收争议处理流程与控制点	305
9.3.5	问题物资处理流程与控制点	306
9.3.6	采购退换货管理流程与控制点	307
9.4	采购验收制度规范	308
9.4.1	采购验收管理制度	308
9.4.2	采购退货管理制度	312
9.4.3	采购质量控制制度	314
9.4.4	采购品质保证制度	320
9.4.5	电器设备验收管理制度	323
9.4.6	商超采购商品退换作业办法	327
9.5	采购验收工具表单	329
9.5.1	验收清单表	329
9.5.2	退货登记表	330
9.5.3	退货换货清单	330
9.5.4	检验异常报告	330
9.5.5	采购质量控制表	331
9.5.6	采购检验报告单	331
9.5.7	特采作业申请单	332

第10章 采购结算管理..... 333

10.1	采购结算的风险点	335
10.1.1	风险点1：付款审核不严格	335
10.1.2	风险点2：付款方式不恰当	335
10.1.3	风险点3：付款金额不正确	336
10.2	采购结算的关键点	337
10.2.1	关键点1：加强付款审核工作	337
10.2.2	关键点2：合理选择付款方式	337
10.2.3	关键点3：加强付款审核追查	338
10.3	采购结算的流程图	339
10.3.1	采购对账管理流程与控制点	339
10.3.2	付款申请管理流程与控制点	340
10.3.3	采购预付款管理流程与控制点	341
10.3.4	现金采购管理流程与控制点	342

10.3.5 采购发票校验流程与控制点	343
10.4 采购结算制度规范	344
10.4.1 采购结算管理制度	344
10.4.2 采购付款管理办法	345
10.4.3 采购付款对账管理制度	347
10.4.4 预付账款审批管理制度	349
10.4.5 预付账款追踪检查制度	350
10.5 采购结算工具表单	353
10.5.1 采购结算单	353
10.5.2 预付申请单	353
10.5.3 账款核对表	354
10.5.4 应付账款明细表	354
10.5.5 现金采购申请表	355
第 11 章 采购库存管理	357
11.1 采购库存的风险点	359
11.1.1 风险点 1: 采购库存过高	359
11.1.2 风险点 2: 库存过低风险	359
11.1.3 风险点 3: 库存物资损坏变质	360
11.1.4 风险点 4: 库存周转较慢	361
11.1.5 风险点 5: 存货价格下跌	361
11.1.6 风险点 6: 库存信息不畅通	362
11.2 采购库存的关键点	362
11.2.1 关键点 1: 做好采购计划	362
11.2.2 关键点 2: 加快库存周转	363
11.2.3 关键点 3: 库存物资盘点	363
11.2.4 关键点 4: 库存分类管理	364
11.3 采购库存的流程图	365
11.3.1 库存计划管理流程与控制点	365
11.3.2 库存周转管理流程与控制点	366
11.3.3 订货量确定管理流程与控制点	367
11.4 采购库存制度规范	368
11.4.1 库存计划管理制度	368

11.4.2	库存周转管理制度	371
11.4.3	库存呆滞品管理制度	373
11.5	采购库存工具表单	377
11.5.1	库存计划表	377
11.5.2	补货计划表	377
11.5.3	库存物资清单	378
11.5.4	物资存量明细表	378
11.5.5	呆滞品申请处理表	378
11.5.6	呆滞品处理损益报告	379
11.6	采购库存文书方案	379
11.6.1	呆废库存物资处理方案	379
11.6.2	库存物资分类控制方案	382
第 12 章	采购成本控制	385
12.1	采购成本的风险点	387
12.1.1	风险点 1: 采购价格不合理风险	387
12.1.2	风险点 2: 订购量不合理风险	387
12.1.3	风险点 3: 采购成本核算风险	388
12.2	采购成本的关键点	389
12.2.1	关键点 1: 健全采购定价机制	389
12.2.2	关键点 2: 制订物资需求计划	389
12.2.3	关键点 3: 加强采购会计系统控制	390
12.2.4	关键点 4: 做好采购成本控制工作	391
12.3	采购成本的流程图	392
12.3.1	采购成本控制流程与控制点	392
12.3.2	采购询价管理流程与控制点	393
12.3.3	采购成本核算流程与控制点	394
12.3.4	库存成本管理流程与控制点	395
12.3.5	运输成本管理流程与控制点	396
12.4	采购成本制度规范	397
12.4.1	采购询价管理制度	397
12.4.2	采购成本管控制度	398
12.4.3	采购价格管控制度	401