

采购管理职位 工作手册



付伟◎编著

人与事的完美结合
做什么与怎么做的解决方案



弗布克管理职位工作手册系列

采购管理职位工作手册

付伟 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理职位工作手册 / 付伟编著. —北京: 人民邮电出版社, 2012. 8
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-28831-8

I. ①采… II. ①付… III. ①采购管理—手册 IV.
①F253.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 147541 号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面, 对采购管理的各项工作, 包括采购部组织管理、采购计划与预算管理、供应商管理、招标采购管理、采购价格与合同谈判管理、采购作业与进度管理、采购质量管理、采购结算管理、采购成本管理、采购信息管理共 10 项工作内容进行了详细阐述。

“工作目标 + 制度模板 + 工具表单 + 工作流程”构成了本书的四大板块, 实务性、操作性、工具性是本书的一大特色。

本书适合企业中高层管理人员、采购管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

弗布克管理职位工作手册系列 采购管理职位工作手册

◆ 编 著 付 伟
责任编辑 刘 盈
执行编辑 李 琦

◆ 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>
北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 25.5 2012 年 8 月第 1 版
字数: 164 千字 2012 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28831-8

定 价: 59.00 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

“弗布克管理职位工作手册系列”图书序

“弗布克管理职位工作手册系列”图书旨在帮助我国企业解决管理的执行和工作规范问题。本系列图书将企业日常管理的各类工作加以目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

毋庸置疑，我国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业在执行过程中更为急需的是实务性的工具；只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，一切就都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

“弗布克管理职位工作手册系列”图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本系列图书的出发点；将工作职责清晰化、工作内容细节化、执行过程规范化和流程化是本系列图书的显著特色。在职责清晰化中，读者能够知道自己具体应当做什么；在工作内容细节化中，读者能够知道自己应当关注哪些具体问题；在执行过程规范化和流程化中，读者能够知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本系列图书中，我们提供了大量操作性很强的工作模板、工具表单和工作流程，为各岗位任职者提供参考依据。

应广大读者的建议和要求，本书编者在经过周密市场调研的基础上，修订了本系列图书中的13种图书，并增加了2种新书，具体包括：

《采购管理职位工作手册》

《仓储管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册（第3版）》

《行政管理职位工作手册（第3版）》

《生产管理职位工作手册（第3版）》
《质量管理职位工作手册（第3版）》
《财务管理职位工作手册（第3版）》
《物流管理职位工作手册（第3版）》
《企划管理职位工作手册（第2版）》
《招商管理职位工作手册（第2版）》
《项目管理职位工作手册（第2版）》
《酒店管理职位工作手册（第2版）》
《客户服务管理职位工作手册（第2版）》
《人力资源管理职位工作手册（第3版）》
《市场营销管理职位工作手册（第3版）》

为了便于读者更好地应用本系列图书，特提出以下三点建议，供读者参考。

1. 对于本系列图书提供的工作模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之与本企业的实际情况相适应。
2. 读者可根据本系列图书的模式，将所在企业每个部门内的各个工作事项进行清晰的描述，并制定出具体的操作规范和工作流程。
3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作模板、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目标。

前 言

首先，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

《采购管理职位工作手册》是“弗布克管理职位工作手册系列”中的一本。本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面，通过制度、表格、流程三种形式，对采购管理的各项工作，包括采购部组织管理、采购计划与预算管理、供应商管理、招标采购管理、采购价格与合同谈判管理、采购作业与进度管理、采购质量管理、采购结算管理、采购成本管理、采购信息管理共 10 大项工作内容进行了详述。

1. 用图的形式梳理工作目标与工作事项

本书首先梳理了采购管理 10 大项工作事项的工作目标与具体工作事项，用图的形式来呈现工作目标与工作事项的对应关系，使目标与事项的对应关系更加清晰。

2. 设计了 16 项具体工作事项的工作流程

本书针对采购计划管理、采购预算管理、供应商选择管理、供应商考核管理、供应商关系维护、招标准备、开标与评标管理、采购价格管理、采购谈判管理、采购订单管理、采购进度管理、采购质量管理、采购结算管理、采购成本核算、采购成本控制、采购信息管理这 16 个具体工作事项，共设计了 43 个工作流程，对各个工作事项的具体操作进一步细化。

3. 编制了执行相关工作事项所需的制度模板、工具表单

本书针对采购管理的 10 大项工作，对相关工作事项执行所需的制度模板、工具表单进行了全面梳理，使制度模板、工具表单更具条理性、实用性和针对性，让本书中的内容更加符合读者的实际工作需求。

4. 梳理工作知识准备的内容，部分知识性内容图表化

本书针对采购管理各职位对应的工作事项，梳理了开展采购管理相关工作所需的知识准备，同时，为使工作知识准备的内容更加简单、实用、易读，在内容表现形式上，穿插运用了图形、表格，并将工作事项数量化，以方便读者阅读和使用。

5. 对部分流程、制度、表单提供电子文档，方便读者“拿来即用”

本书编者精心为读者准备了配套光盘，收录了书中部分流程、制度、表单，并将其中某些工具表单的版面根据工作实际适当拉大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在使用本书时，读者可根据企业实际情况和工作的具体要求，对书中提及的工作模板、工作流程、工具表单修改套用，以使其更加符合企业实际，进一步改进相关管理职位的工作效果。

在本书编写过程中，孙立宏、刘井学、程富建、孙宗坤、刘伟负责资料的收集和整理，王玉凤、王建霞、廖应涵、李苏洋、任玉珍、唐娟负责图表的制作，杨彩参与编写了本书的第一章，李作学参与编写了本书的第二章，王琴参与编写了本书的第三章，李育蔚参与编写了本书的第四章，杨茜参与编写了本书的第五章，刘柏华参与编写了本书的第六章，高玉卓参与编写了本书的第七章，张瀛参与编写了本书的第八章，程淑丽参与编写了本书的第九章，姜曦参与编写了本书的第十章，姚小风参与编写了本书的第十一章，全书由付伟统撰定稿。

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

☐ 本书摆放在书店显著位置 ☐ 封面推荐 ☐ 书名
☐ 作者及出版社 ☐ 封面设计及版式 ☐ 媒体书评
☐ 前言 ☐ 内容 ☐ 价格
☐ 其他 ()

1. 《 》 2. 《 》
3. 《 》 4. 《 》

1. 作者讲座或培训
2. 附赠光盘
3. 新书信息
4. 其他 ()

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

目 录

第一章 采购部职能描述	1
第一节 采购部职能、工作目标与职责	3
一、采购部的职能	3
二、采购部的工作目标	4
三、采购部的工作职责	4
第二节 采购部主要岗位工作职责	6
一、采购总监岗位工作职责	6
二、采购部经理岗位工作职责	7
三、采购主管岗位工作职责	8
四、采购专员岗位工作职责	9
五、采购稽核专员岗位工作职责	10
六、采购计划主管岗位工作职责	11
七、采购预算主管岗位工作职责	12
八、供应商主管岗位工作职责	13
九、采购招标主管岗位工作职责	14
十、采购合同主管岗位工作职责	15
十一、采购进度主管岗位工作职责	16
十二、采购质量主管岗位工作职责	17
十三、采购结算主管岗位工作职责	18
十四、采购成本主管岗位工作职责	19
十五、采购计划专员岗位工作职责	20
十六、采购预算专员岗位工作职责	21
十七、供应商管理专员岗位工作职责	21
十八、采购招标专员岗位工作职责	22
十九、采购合同专员岗位工作职责	23

二十、采购跟单专员岗位工作职责	24
二十一、采购质检专员岗位工作职责	25
二十二、采购结算专员岗位工作职责	26
二十三、采购成本专员岗位工作职责	27
第二章 采购部组织管理	29
第一节 工作目标与工作事项描述	31
一、采购部组织管理工作目标	31
二、达成目标的两个工作事项	31
(一) 采购部组织结构设计	31
(二) 采购部管理制度建设	32
第二节 采购部组织管理细化执行	33
一、组织管理工作知识准备	33
(一) 采购部组织结构的设计原则	33
(二) 采购部组织结构的基本构架	33
二、采购部组织管理工作模板	34
(一) 采购部管理制度设计模板	34
(二) 不同规模企业采购部组织结构设计模板	37
(三) 不同行业企业采购部组织结构设计模板	37
三、采购部组织管理工具表单	39
(一) 采购管理职务权限表	39
(二) 采购部工作分析表	40
(三) 采购部工作岗位列表	40
第三章 采购计划与预算管理	43
第一节 工作目标与工作事项描述	45
一、采购计划与预算管理工作目标	45
二、达成目标的两个工作事项	45
(一) 采购计划管理	45
(二) 采购预算管理	46
第二节 采购计划管理工作细化执行	46

一、采购计划管理工作知识准备	46
(一) 采购计划的基本要求	46
(二) 采购方式的选择办法	47
(三) 采购计划的编制准备	50
(四) 采购计划的编制步骤	52
二、采购计划管理工作模板	52
(一) 采购计划管理制度模板	52
(二) 采购申请与审批办法模板	56
(三) 物资需求计划管理制度模板	57
(四) 年度采购工作计划书模板	60
三、采购计划管理工具表单	61
(一) 请购申请审批表	61
(二) 年度采购计划表	62
(三) 月度采购计划表	62
(四) 项目采购计划表	62
(五) 设备采购计划表	63
四、采购计划管理工作流程	64
(一) 采购计划编制流程	64
(二) 采购计划审批流程	65
(三) 采购计划变更流程	66
第三节 采购预算管理工作细化执行	67
一、采购预算管理工作知识准备	67
(一) 采购预算的基本要求	67
(二) 选择采购预算编制方法	67
二、采购预算管理工作模板	70
(一) 采购预算编制制度模板	70
(二) 采购预算管理控制制度模板	72
(三) 采购预算变更管理办法模板	74
(四) 采购预算变更申请书模板	76
三、采购预算管理工具表单	76
(一) 年度采购预算表	76

(二) 采购现金预算表	77
(三) 采购用款明细表	77
(四) 采购预算控制表	78
(五) 采购预算审核表	78
(六) 采购预算变更申请表	79
(七) 采购预算增加明细表	79
四、采购预算管理 workflow	80
(一) 采购预算编制流程	80
(二) 采购预算变更流程	81

第四章 供应商管理 83

第一节 工作目标与工作事项描述 85

一、供应商管理工作目标	85
二、达成目标的三个工作事项	85
(一) 供应商选择管理	85
(二) 供应商绩效考核管理	86
(三) 供应商关系维护管理	86

第二节 供应商选择工作细化执行 86

一、供应商选择工作知识准备	86
(一) 供应商调查的内容	86
(二) 选择供应商的步骤	87
(三) 供应商评选的方法	88
二、供应商选择管理工作模板	90
(一) 供应商选择管理制度模板	90
(二) 供应商认证管理规范模板	93
(三) 供应商调查开发方案模板	95
(四) 供应商评估管理办法模板	98
三、供应商选择管理工具表单	99
(一) 供应商调查表	99
(二) 供应商现场评审表	100
(三) 合格供应商名录表	102

(四) 特殊承诺供应商列表	102
四、供应商选择管理工作流程	103
(一) 供应商开发流程	103
(二) 供应商选择评价流程	104
第三节 供应商考核工作细化执行	105
一、供应商考核工作知识准备	105
(一) 供应商考核关键指标	105
(二) 促进供应商绩效改进的方法	106
二、供应商考核管理工作模板	106
(一) 供应商考核评级管理办法模板	106
(二) 供应商考核奖惩管理办法模板	109
(三) 供应商质量保证协议模板	110
(四) 供应商绩效改善方案模板	112
三、供应商考核管理工具表单	113
(一) 供应商考核评分表	113
(二) 供应商考核汇总表	114
(三) 供应商月度评估表	114
(四) 供应商绩效改进对比表	115
四、供应商考核管理工作流程	116
(一) 供应商绩效指标确定流程	116
(二) 供应商考核评价管理流程	117
第四节 供应商关系维护工作细化执行	118
一、供应商关系维护工作知识准备	118
(一) 供应商关系分类	118
(二) 促进与供应商关系的措施	119
二、供应商关系维护工作模板	121
(一) 供应商关系维护管理办法模板	121
(二) 供应商档案管理制度模板	124
三、供应商关系维护工具表单	128
(一) 供应商互访记录	128
(二) 供应商登记变动申请表	128

(三) 供应商不良行为记录表	129
四、供应商关系维护工作流程	130
(一) 供应商拜访工作流程	130
(二) 供应商关系促进工作流程	131
第五章 招标采购管理	133
第一节 工作目标与工作事项描述	135
一、招标采购管理工作目标	135
二、达成目标的四个工作事项	136
(一) 招标准备工作	136
(二) 开标评标工作	136
(三) 定标管理工作	136
(四) 招标争议处理工作	137
第二节 招标准备工作细化执行	137
一、招标准备工作知识准备	137
(一) 招标文件编写注意事项	137
(二) 资格预审的内容及程序	139
二、招标准备管理工作模板	140
(一) 招标文件编制办法模板	140
(二) 招标文件模板	144
(三) 招标公告模板	146
(四) 招标邀请书模板	148
(五) 资格预审公告模板	148
(六) 资格预审文件模板	149
三、管理工具表单	155
(一) 投标报名表	155
(二) 招标采购委托申请表	156
(三) 招标文件发售登记表	157
(四) 资格预审基本信息表	157
四、招标文件编制流程	158
第三节 开标评标管理工作细化执行	159

一、开标评标工作知识准备	159
(一) 投标书的接收和保管	159
(二) 评标委员会的设立	159
(三) 评标过程常用的方法	160
二、开标评标管理工作模板	161
(一) 投标文件评审管理制度模板	161
(二) 招标工作监督管理办法模板	163
(三) 招标开标会议议程模板	167
三、开标评标管理工具表单	169
(一) 采购开标记录表	169
(二) 标书评审记录表	169
(三) 投标文件评审结论表	170
四、开标评标管理工作流程	171
(一) 开标会议召开流程	171
(二) 评标工作管理流程	172
第四节 中标管理工作细化执行	173
一、中标管理工作知识准备	173
(一) 确定中标人的程序	173
(二) 处理招标争议的方法	173
二、中标管理工作模板	174
(一) 招标争议处理制度模板	174
(二) 中标通知书模板	177
三、中标管理工具表单	178
(一) 中标结果备案表	178
(二) 中标候选人业绩公示表	178
(三) 中标候选供应商排序表	179
 第六章 采购价格与合同谈判管理	 181
第一节 工作目标与工作事项描述	183
一、采购价格与合同谈判管理工作目标	183
二、达成目标的三个工作事项	184

(一) 采购价格管理	184
(二) 采购谈判管理	184
(三) 采购合同管理	185
第二节 采购价格管理工作细化执行	185
一、采购价格管理工作知识准备	185
(一) 采购询价准备工作	185
(二) 比价采购方法及注意事项	187
(三) 采购议价的方法及其原则	188
(四) 防范报价舞弊的策略	189
(五) 成本分析确定价格的方法	190
二、采购价格管理工作模板	191
(一) 采购价格管理制度模板	191
(二) 采购底价确定方案模板	194
(三) 采购报价邀请函模板	196
三、采购价格管理工具表单	197
(一) 采购询价单	197
(二) 采购询价记录表	197
(三) 比价、议价记录表	198
(四) 采购价格审议表	198
四、采购价格管理工作流程	199
(一) 采购询价管理流程	199
(二) 采购价格确定流程	200
(三) 采购价格审批流程	201
第三节 采购谈判管理工作细化执行	202
一、采购谈判管理工作知识准备	202
(一) 采购谈判的礼仪	202
(二) 采购谈判的内容	202
(三) 制定谈判方案的方法	203
(四) 常用的采购谈判技巧	204
二、采购谈判管理工作模板	206
(一) 采购谈判管理制度模板	206

(二) 采购谈判实施细则模板	207
三、采购谈判管理工具表单	212
(一) 采购谈判计划表	212
(二) 谈判事项计划表	212
(三) 谈判人员考核表	213
(四) 谈判僵局分析表	213
四、采购谈判管理工作流程	214
第四节 采购合同管理工作细化执行	215
一、采购合同管理工作知识准备	215
(一) 采购合同应包含的内容	215
(二) 签订采购合同的步骤	215
(三) 采购合同签订过程注意事项	216
二、采购合同管理工作模板	217
(一) 采购合同管理制度模板	217
(二) 采购合同编制办法模板	220
(三) 采购合同归档管理办法模板	222
三、采购合同管理工具表单	223
(一) 采购合同记录表	223
(二) 采购合同评审表	224
(三) 合同签订审批表	224
四、采购合同管理工作流程	225
(一) 采购合同编制流程	225
(二) 采购合同执行流程	226
(三) 采购合同变更流程	227
 第七章 采购作业与进度管理	229
第一节 工作目标与工作事项描述	231
一、采购作业与进度管理工作目标	231
二、达成目标的两个工作事项	231
(一) 采购订单管理	231
(二) 采购进度管理	232