

· 轻松做主管系列丛书 ·

QIYE
CAIGOU

ZHUGUAN 赵维新 主编

企业采购主管 自助工具库

ZIZHUGONGJUKU



核
心
概
念



管
理
模
板



管
理
制
度



管
理
文
案



管
理
表
单



经
典
案
例



法
律
法
规



中国经济出版社
www.economyph.com

● 轻松做主管系列丛书

企业采购主管自助工具库

赵维星 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业采购主管自助工具库/赵维星主编

北京:中国经济出版社,2003.1

ISBN 7-5017-5857-3

I.企… II.赵… III.采购-企业管理 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 106062 号

企业采购主管自助工具库

赵维星 主编

出版:中国经济出版社

地址:北京市百万庄北街 3 号(100037)

电话:(010)68319114

经销:全国新华书店

开本:690mm×1000mm 1/16

印张:27.5

字数:409 千字

版次:2003 年 1 月第一版第一次印刷

印刷:三河市潮河印业有限公司印制

书号:ISBN 7-5017-5857-3/F·4709

定价:50.00 元

编委会名单

主 任：赵光忠

副主任：肖 晖 李 建

编 委：郭晓丽 崔华芳 谷 林 赵维星 郑 华
刘佳瑞 郭亚东 阮育璐 陈 琼 赵文刚
贝 帆 钱 浩 黄丽巧 陈群志 郭京平
陈容霞 刑丽娜 石美华 饶 芳 赵 锐
吴业文 刘 颖 张东冬 丁 蕊 于质鸣
赵录慧 周维继 杨 蕾 乔 玫 彭薇达
张鹏飞 毕细友 王文官 高立波 穆兰兰
丁华明 王 岳 洪 雪 潘 强 章司满
召珍卫 张雪超 张中萍 苏兆云 郑立山
刘翠丽 陶 勇 罗 亿 黄 雁 唐 锐
毕 琪 李 朵 刘明鹃 李 媛 谢海涛
安艳红 赵燕平 詹冬梅 程跃苓 锁红军
程宏伟

前 言

企业部门主管是企业管理的主要推动者和执行者，企业部门主管的管理水平直接决定着企业管理水平的高低。因此，为了提高管理水平，企业必须拥有和培养自己高水平的部门主管。《轻松做主管系列丛书》就是为广大企业各个职能部门主管量身定做的一套工具书。

《轻松做主管系列丛书》包括6本书：

《企业行政主管自助工具库》

《企业人力资源主管自助工具库》

《企业生产主管自助工具库》

《企业营销主管自助工具库》

《企业财务主管自助工具库》

《企业采购主管自助工具库》

每本书包括7个部分：

核心概念、管理模板、管理制度、管理表单、管理文案、管理案例、相关法律法规。各书都是围绕企业管理的规范化、制度化展开的。

面对经营的市场化和国际化趋势的进一步发展，企业能否在秉承先进的管理理念、导入有效的管理模式的基础上实现规范化、制度化管理，是企业能否生存发展的关键因素。

实现企业管理的规范化和制度化并不是一个极其烦琐的工作：一方面，它体现为企业整体统一一致的制度化、规范化，这在国内的众多管理类书籍中已有较多论述；另一方面，它又可以通过在企业管理的各个层面、各个职能部门的制度化、规范化管理来实现。但是，这在国内虽有论及，却还不系统全面，为弥补这一点，本丛书即从此处切入。

本丛书以企业职能主管部门的制度化、规范化管理为宗旨，以相关管理职能行使的制度化、规范化、效能为出发点，编辑现行有效的各

种有助于企业实现制度化、规范化的内容，以最有效的方式为部门主管的日常管理提供有益的借鉴。

企业管理的制度化、规范化在形式上体现为企业内部的规章制度、管理文案、管理表单，而它们又受到国家的相关法律法规乃至国际法、国际条约、国际惯例的约束；在内涵上，企业管理的制度化、规范化是对企业管理的一系列核心概念、管理理论及其演化成的管理模板（即对模式和方法的综观组合运用）的总结；在实践中，又有无数企业用自己的实例为后来者提供了宝贵的经验和教训。这些就是本丛书的编写的主体内容，以企业管理职能部门为主线，按一定的体系提供各种可以适应不同企业实际的观点、方法以及实际操作材料，为企业各部门主管提供切实可行的管理工具。

丛书条理分明，检索方便，文本完整，拿来可用，有利于节约读者宝贵的时间和精力。

编 者

2003 年 1 月

目 录

第一章 企业采购管理核心概念	(1)
第一节 采购与采购管理	(3)
一、采购的定义	(3)
二、采购管理的涵义	(5)
三、采购的功能	(7)
四、采购的基本任务	(9)
五、采购的范围	(10)
六、采购及采购管理的发展趋势	(12)
七、采购的基本流程	(17)
第二节 采购计划与预算	(18)
一、采购计划与预算的基本内容	(18)
二、物料 ABC 分类	(19)
三、影响采购计划与预算的因素	(21)
第三节 采购认证	(23)
一、采购认证的基本内容	(23)
二、采购规格说明	(23)
三、采购价格	(25)
第四节 采购订单	(27)
一、采购订单的主要内容	(27)
二、采购合同	(27)
第五节 采购管理	(31)
一、采购管理的主要内容	(31)
二、采购的基本原则	(82)

第六节 采购绩效评估	(34)
一、绩效的主要内容	(34)
二、采购绩效的评估标准	(36)
第七节 采购与供应链管理	(38)
一、供应链的定义	(38)
二、供应链采购的原理和特点	(40)
第八节 采购与电子商务	(42)
一、电子采购系统框架	(42)
二、电子采购的优点	(45)
三、电子采购系统建立的影响性因素	(46)
第二章 企业采购管理模式	(49)
第一节 采购计划与预算管理模板	(51)
一、制定认证计划	(51)
二、制定订单计划	(55)
三、编制采购预算	(58)
第二节 采购认证管理模板	(65)
一、采购认证的程序	(65)
二、质量认证	(66)
三、价格认证	(69)
四、供应策略	(71)
五、谈判策略	(74)
第三节 采购订单管理模板	(76)
一、订单准备	(77)
二、签订合同	(82)
三、订单跟踪	(83)
第四节 采购管理模板	(85)
一、采购品质管理	(86)
二、采购成本管理	(89)
三、采购人员管理	(97)

四、采购库存管理	(100)
五、供应商管理	(104)
第五节 采购绩效评估模板	(109)
一、采购人员绩效评估	(109)
二、采购工作绩效评估	(112)
第六节 国际采购管理模板	(116)
一、国际采购的可行性评估	(116)
二、国际供应商的开发	(116)
三、国际采购代理	(118)
四、国际采购招标	(119)
五、国际采购组织	(120)
第七节 采购与供应链管理模板	(122)
一、供应链基础管理	(122)
二、准时化采购	(123)
第八节 电子采购模板	(124)
一、电子订货系统 (EOS)	(124)
二、采购管理软件	(125)
第三章 企业采购管理制度	(127)
第一节 采购作业综合管理制度	(129)
☆标准采购作业细则	(129)
☆库存量管理作业细则	(138)
☆需求单审批管理规定	(141)
☆国内采购办法	(142)
☆国内物资采购管理制度	(143)
☆公司国际物资采购管理办法	(144)
☆设备采购管理制度	(156)
☆公司采购作业办法规定	(158)
☆现行产品标准规格	(161)
☆公司采购管制规定	(164)

☆公司采购管理制度	(171)
☆公司物资采购制度	(172)
☆公司外包采购管理办法	(173)
☆采购招标规定	(175)
☆公司投标须知	(175)
第二节 采购计划与预算管理制度	(181)
☆采购管理程序细则	(181)
☆请购管理制度	(183)
☆采购计划编制管理规定	(184)
☆材料采购预算编制办法	(185)
第三节 采购验收管理制度	(187)
☆物料验收管理制度	(187)
☆采购验收管理办法	(188)
☆物料验收细则	(190)
☆外包物料验收说明	(192)
第四节 采购部门人员管理制度	(193)
☆采购部门职责规定	(193)
☆采购相关作业单位及职责	(195)
☆采购员行为规范	(196)
☆采购人员职责说明	(197)
第五节 供应商管理制度	(199)
☆供应商管理办法	(199)
☆供应商评分细则	(201)
第四章 企业采购管理文案	(203)
第一节 国内采购合同	(205)
☆商业合同	(205)
☆原材料/零部件采购合同	(208)
☆普通产品买卖合同	(212)
☆机械仪器产品买卖合同	(214)

☆煤炭买卖合同	(215)
☆工业品买卖合同	(216)
☆加工定作合同	(218)
☆设备进口委托合同	(220)
☆物品委托制造合约	(224)
第二节 国际采购合同	(232)
☆国外采购合同	(232)
☆国外委托制造合同	(234)
第三节 供应商管理文案	(243)
☆供应商审核调查问卷	(243)
☆供应市场风险评估检查表	(247)
☆供应商质量体系审核检查表	(249)
☆供应商履约情况评价表	(254)
第四节 采购招标管理文案	(255)
☆招标邀请书	(255)
☆投标申请书	(256)
☆国际采购管理协会采购实务标准	(257)
☆设备采购招标书	(258)
第五章 企业采购管理表单	(267)
第一节 采购计划与预算管理表单	(269)
☆采购计划表	(269)
☆请购单 (一)	(270)
☆请购单 (二)	(271)
☆请购单 (三)	(272)
☆请购单 (四)	(273)
☆请购单 (五)	(274)
☆请购单 (六)	(275)
☆特殊支出申请表	(276)
☆零件统计台账、领料单、入库单	(277)

☆领料单	(278)
☆用料计划表	(279)
☆采购数量计划表	(280)
☆采购现金预算表	(281)
☆物料采购环境一览表	(282)
☆询价记录单	(283)
☆设备需求评估单	(284)
☆请购异动单	(285)
☆材料采购记录表	(286)
☆成品外包生产计划表	(287)
第二节 采购认证管理表单	(288)
☆采购联络单	(288)
☆访价表	(289)
☆询价单	(290)
☆采购联络单	(290)
☆报价表	(291)
☆比价议价记录表	(292)
☆报价分析表	(293)
☆价格变动报告表	(293)
☆采购签核单	(294)
第三节 采购订单管理表单	(295)
☆订购单 (一)	(295)
☆订购单 (二)	(296)
☆采购订单合同	(297)
☆采购月报表	(298)
☆采购验收单	(299)
☆不合格材料报告表	(299)
☆材料申请表	(300)
☆采购外包单	(300)
☆外包进厂进度控制表	(301)

☆外包计划月接收一览表	(301)
☆外包品检验单	(302)
☆验收单 (一)	(303)
☆验收单 (二)	(304)
☆进料验收单	(305)
☆国内采购追踪记录表	(306)
☆国外采购追踪记录表	(307)
☆采购订单进展状态 (一)	(308)
☆采购订单进展状态 (二)	(308)
第四节 采购部门与人员管理表单	(309)
☆采购部组织及分工构架	(309)
☆采购部组织表	(310)
☆某公司采购委员会组织表	(310)
☆某电脑公司采购部门组织	(311)
☆采购作业要点	(312)
☆某公司采购处作业流程	(314)
☆某医院采购部门工作职责架构	(315)
☆某电脑公司采购部职责一览表	(316)
☆某器材公司采购核决权限表	(317)
☆某建材公司工程购置物资授权核准限额表	(318)
☆采购部门工作计划表	(319)
☆采购绩效比较表	(320)
☆某纺织厂采购作业实况报告表	(321)
☆某电子公司顾客满意调查表	(322)
☆某电脑公司采购授权表	(327)
第五节 供应商管理表单	(329)
☆供应商资料登记表	(329)
☆供应商资料表	(330)
☆供货商/加工商名单	(331)
☆供应商质量合格证	(331)

☆供应商分类表	(332)
☆供应商调查单 (一)	(333)
☆供应商调查单 (二)	(334)
☆供应商调查单 (三)	(335)
☆供应商资格评分表	(336)
☆供应商样品评价表	(337)
☆供应商考核表	(338)
☆供应厂商分级评鉴表	(339)

第六章 企业采购管理案例 (343)

☆IBM 台湾公司的供应链采购体系	(345)
☆深圳某机械制造公司的采购流程缺陷分析	(354)
☆华远集团的比价采购	(356)
☆IBM 公司采购成本控制案例	(363)
☆南方船厂的采购成本控制	(366)
☆某公司的采购成本分析及改进	(370)
☆采购业务分析案例	(373)
☆某公司的采购管理制度	(374)
☆某公司的采购流程和内控体系	(376)
☆西门子的全球化采购策略	(378)
☆和佳的 ERP 模块	(382)
☆某公司的外包制造成功经验	(387)
☆某烟草公司的采购管理	(389)
☆福特汽车公司的采购业务重组	(394)

第七章 企业采购管理法律法规 (397)

中华人民共和国合同法	(399)
中华人民共和国招标投标法	(404)
中华人民共和国仲裁法	(416)

第一章

企业采购管理核心概念

第一节 采购与采购管理

采购是企业经营的一个重要环节，同时也是企业获取利润的重要来源。走出传统的认识误区，正确理解采购，创新采购模式是现代企业在全球化、信息化的市场经济竞争中赖以生存的一个保障，也是现代化企业谋求发展壮大的一个必然途径。

一、采购的定义

到目前为止，世界上尚并没有一个公认的采购定义，不同行业、不同企业因为他们所处的企业环境不同，对采购有不同的理解，采取的运作方式也不尽相同。

采购是企业频繁的一种日常经济活动，从人们日常生活到企业运作，从民间到政府集团，都离不开它。一个组织只要存在，它就需要从环境获取所需的有形或无形物质，这种行为便可称为“采购”。

采购在传统意义上仅是指买东西，其外延是指提出采购需求、选定供应商、谈妥价格、确定交货及相关条件、签订合同并按要求收货付款的过程。

因此，我们可以把采购分为广义和狭义之分。一般来说狭义的采购，系指限于以“购买”的方式，由买方支付对等的代价，向卖方换取物品的行为过程，亦即所谓的“一手交钱，一手交货”或“银货两讫”。换句话说，在狭义的解释之下，买方将“钱”转让给“卖方”，而卖方将“货品”转移给“买方”，在买卖双方的交易过程中，一定会发生“所有权”的转移及占有。所以在狭义的采购过程中，“钱”便成为交易的中介，买方若没有“钱”，那么采购的行为就无法进行。

众所周知，这种以钱易货的方式是最普通的采购途径；无论是个人