

陈明星 / 主编

大表解

系列丛书

采购经理 日常工作细节

PURCHASING MANAGER
DETAILS OF DAILY WORK

500强公司经理人都使用的日常工作图表分解清单！

一张图表：

让每一项工作都一目了然，
细节无遗漏，工作不失误。

朱 刚 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

陈明星 / 主编

大表解

系列丛书

采购经理 日常工作细节

PURCHASING MANAGER
DETAILS OF DAILY WORK

朱 刚 / 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购经理日常工作细节 / 朱刚编著.

北京: 中国经济出版社, 2017. 10

(大表解系统丛书/陈明星主编)

ISBN 978-7-5136-4925-4

I. ①采… II. ①朱… III. ①企业管理—采购管理—表解 IV. ①F274-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 259639 号

策划编辑 伏建全

责任编辑 孙喆浩 赵立颖

责任印制 马小宾

封面设计 华子设计

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京金明盛印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15

字 数 195 千字

版 次 2017 年 10 月第 1 版

印 次 2017 年 10 月第 1 次

定 价 38.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

编委会

常永楠	刘中洋	孙红丹	唐海燕
田 苗	郑 宇	朱慧俐	罗礼华
施中猷	郭汉尧	刘贤华	梅凤华
范敦海	朱 刚	何泽明	温彩凤
袁公明	聂超军	宋劝其	杜启龙
杨莎莎	徐小花	颜 阳	农梅珍

前 言

采购部门是现代企业的传统部门，尽管运营模式一变在变，但是采购工作的核心仍是降低采购成本和优化工作流程等。可以说采购工作水平关系着企业的运营成本和产品质量竞争力。采购经理的工作能力与水平决定着采购工作水平的高低。

工作中，最令人头疼的是出现工作失误，一旦出现失误，就会造成较大的损失与不良影响。而出现工作失误的实质问题，是对某项工作细节节点的疏漏，也就是做事不到位。对细节节点的忽略，主要是对某项工作的模糊、不确定，或者经验不足。正是这些因素决定了一个经理人工作水平的高与低。

本书以“经理人日常工作细节”为主题展开，全方面定义每一项工作的关键要点，并进行详细描述。这必将有效改善目标读者的工作质量，减少工作失误。同时，也为广大部门经理人全面提升工作水平提供可借鉴的学习读本。

本书从采购经理日常工作实际出发，对采购经理工作中的每个细节进行了全面阐述，读者可以拿来随查随用，对照实操。

本书在写作过程中，参阅了大量的资料并得到了工作伙伴们的大力

支持和帮助，在此对编委会老师常永楠、刘中洋、孙红丹、唐海燕、田苗、郑宇、朱慧俐、罗礼华、施中狱、郭汉尧、刘贤华、梅凤华、范敦海、朱刚、何泽明、温彩凤、袁公明、聂超军、宋劝其、杜启龙、杨莎莎、徐小花、颜阳、农梅珍，一并表示感谢。

目 录

第 1 章 采购工作职责划分说明	/1
1.1 采购经理职位描述	/3
1.2 采购经理助理职位描述	/4
1.3 采购计划主管职位描述	/5
1.4 采购计划专员职位描述	/6
1.5 采购预算专员职位描述	/7
1.6 供应商主管职位描述	/7
1.7 供应商关系专员职位描述	/8
1.8 采购合同主管职位描述	/9
1.9 合同管理专员职位描述	/10
1.10 采购质量控制主管职位描述	/11
1.11 采购检验专员职位描述	/12
1.12 采购结算主管职位描述	/13
1.13 采购结算专员职位描述	/13
1.14 采购成本控制主管职位描述	/14
1.15 采购成本分析专员职位描述	/15
1.16 采购绩效主管职位描述	/15
1.17 采购绩效专员职位描述	/16

第2章 采购管理日常工作细节描述..... /19

- 2.1 采购预算编制工作细节描述 /21
- 2.2 采购计划编制工作细节描述 /22
- 2.3 月度采购计划编制工作细节描述 /22
- 2.4 采购计划审批工作细节描述 /23
- 2.5 采购计划管理工作细节描述 /23
- 2.6 供应商开发工作细节描述 /24
- 2.7 供应商选择工作细节描述 /25
- 2.8 供应商初审工作细节描述 /25
- 2.9 供应商评定工作细节描述 /26
- 2.10 供应商认证工作细节描述 /27
- 2.11 供应商考核工作细节描述 /28
- 2.12 供应商评鉴工作细节描述 /28
- 2.13 供应商调查作业工作细节描述 /30
- 2.14 供应商管理工作细节描述 /32
- 2.15 采购招标工作细节描述 /33
- 2.16 采购评标工作细节描述 /34
- 2.17 采购价格调查工作细节描述 /34
- 2.18 采购价格询价工作细节描述 /35
- 2.19 确定采购价格工作细节描述 /36
- 2.20 采购谈判管理工作细节描述 /37
- 2.21 采购价格管理工作细节描述 /38
- 2.22 采购交期管理工作细节描述 /40
- 2.23 采购合同制定工作细节描述 /43
- 2.24 采购合同复审工作细节描述 /43
- 2.25 采购合同执行工作细节描述 /44

2.26	采购合同变更工作细节描述	/45
2.27	采购检验管理工作细节描述	/46
2.28	采购质量控制工作细节描述	/46
2.29	采购退货管理工作细节描述	/47
2.30	采购品质管理工作细节描述	/48
2.31	采购结算管理工作细节描述	/51
2.32	付款申请审批工作细节描述	/51
2.33	现金采购管理工作细节描述	/52
2.34	采购预付款管理工作细节描述	/53
2.35	采购订约制定工作细节描述	/54
2.36	采购成本核算工作细节描述	/56
2.37	采购成本分析工作细节描述	/57
2.38	采购成本控制工作细节描述	/57
2.39	采购管理绩效评估工作细节描述	/58
2.40	绩效评估工作细节描述	/59
2.41	采购人员行为规范描述	/60

第3章 采购管理常用制度描述 /61

3.1	采购预算管理制度描述	/63
3.2	采购计划管理制度描述	/65
3.3	采购招标管理制度描述	/69
3.4	供应商筛选制度描述	/73
3.5	供应商考核制度描述	/76
3.6	供应商管理制度描述	/79
3.7	采购价格管理制度描述	/86
3.8	采购合同管理制度描述	/90

- 3.9 跟单与催货管理制度描述 /94
- 3.10 采购货物质量认证制度描述 /98
- 3.11 采购货物质量检验制度描述 /105
- 3.12 采购付款管理制度描述 /110
- 3.13 采购付款内部控制制度描述 /119
- 3.14 采购成本管理制度描述 /121
- 3.15 采购成本控制制度描述 /123
- 3.16 采购绩效评估制度描述 /127
- 3.17 采购稽核管理制度描述 /131
- 3.18 国内物资采购供应工作制度描述 /133
- 3.19 进口物资采购供应工作制度描述 /134
- 3.20 国内采购管理制度描述 /135
- 3.21 进料验收管理制度描述 /136
- 3.22 标准采购作业细则描述 /139
- 3.23 设备引进管理规定描述 /149
- 3.24 物资采供管理制度描述 /151
- 3.25 企业采购管理制度描述 /157
- 3.26 公司采购管理办法描述 /160

第4章 采购工作日常用表图例 /165

- 4.1 采购申请提出及审批权限规定表 /167
- 4.2 直接材料采购预算表 /168
- 4.3 年度原材料采购预算表 /169
- 4.4 采购现金预算表 /169
- 4.5 材料定期采购计划表 /170
- 4.6 订单采购计划表 /170
- 4.7 月度材料采购计划表 /171

- 4.8 所有物品年度采购计划表 /171
- 4.9 物品申购表 /172
- 4.10 材料请购单 /173
- 4.11 设备采购申请表 /173
- 4.12 采购变更申请表 /174
- 4.13 采购变更审批表 /175
- 4.14 采购审核表 /176
- 4.15 材料采购记录表 /176
- 4.16 采购月报表 /177
- 4.17 单件产品采购统计表 /177
- 4.18 原材料采购数量排名表 /178
- 4.19 供应商基本资料表 /178
- 4.20 供应商考核项目及评分标准表 /179
- 4.21 供应商调查表 /179
- 4.22 供应商评价标准表 /180
- 4.23 供应商评分表 /183
- 4.24 供应商筛选表 /184
- 4.25 合格供应商列表 /185
- 4.26 供应商考核表 /185
- 4.27 供应商考核汇总表 /186
- 4.28 供应商月度评估表 /187
- 4.29 特殊承诺供应商列表 /188
- 4.30 询价结果一览表 /188
- 4.31 比价议价记录表 /189
- 4.32 采购谈判计划表 /190
- 4.33 合同谈判记录表 /190
- 4.34 合同信息统计表 /191

- 4.35 采购订单进展状态一览表 /191
- 4.36 供应商交货基本状况一览表 /192
- 4.37 样品质量评价表 /192
- 4.38 货物采购环境表 /193
- 4.39 采购认证合同 /193
- 4.40 物料跟催表 /194
- 4.41 催货通知单 /195
- 4.42 采购验收表 /195
- 4.43 检验报告单 /196
- 4.44 质量控制表 /197
- 4.45 付款申请表 /198
- 4.46 现金采购申请表 /198
- 4.47 委托付款申请表 /199
- 4.48 货款结算表 /200
- 4.49 付款（内部）结算单 /201
- 4.50 支出证明表 /202
- 4.51 结算清款表 /202
- 4.52 付款汇总表 /203
- 4.53 采购成本预算表（年度） /204
- 4.54 采购成本分析表 /204
- 4.55 采购费用分配表 /205
- 4.56 采购成本计算表 /206
- 4.57 采购成本汇总表 /206
- 4.58 成本差异汇总表 /207
- 4.59 采购成本比较表 /207
- 4.60 采购稽核重点与依据表 /208
- 4.61 采购目标管理卡 /209

- 4.62 采购人员绩效考核表（一） /210
- 4.63 采购人员绩效考核表（二） /211
- 4.64 采购绩效改进表（一） /212
- 4.65 采购绩效改进表（二） /213
- 4.66 采购绩效奖惩表 /213
- 4.67 采购部门关键绩效指标表 /214
- 4.68 采购人员绩效评估表 /215
- 4.69 绩效考核申诉表 /216
- 4.70 考核结果运用表 /216
- 4.71 绩效改进计划表 /217
- 4.72 请购物品登记表 /217
- 4.73 请购单 /218
- 4.74 订货单 /219
- 4.75 催料表 /220
- 4.76 物料订购跟催表 /221
- 4.77 合并采购申请单 /221
- 4.78 采购合同约定表 /222
- 4.79 供应商问卷调查表 /223
- 4.80 供应商评鉴表 /224
- 4.81 合格供应商名录 /225
- 4.82 采购询价单 /225

第1章

采购工作职责划分说明

1.1 采购经理职位描述 (表 1-1)

表 1-1 采购经理职位描述

直接上级：总经理	
直接下级：采购经理助理、采购计划主管、供应商主管、采购合同主管、采购质量主管、采购结算主管、采购成本控制主管、采购绩效主管	
岗 位 职 责	1. 拟订和执行采购战略，拟订采购部门的工作方针与目标。 2. 制订采购计划，保证满足经营活动需要，降低库存成本。 3. 编制年度采购预算，报批后监督实施。 4. 全面负责规划、指导和协调企业所需物资及相关服务的采购工作。 5. 组织对采购物品国内外市场行情进行跟踪，并预测价格变化趋势。 6. 寻找物料供应来源，调查和掌握供应渠道。 7. 负责采购物流、资金流、信息流的相关管理工作。 8. 参与协调采购、提货、供应工作。 9. 参与开发、选择、处理与考核供应商，建立供应商档案管理制度。 10. 采购合同的制定、审核、签署与监督执行。 11. 废料、质量事故的预防与处理。 12. 控制采购成本和费用，审核采购订单和物资调拨单。 13. 向企业管理层提供采购报告。 14. 负责采购人员的绩效、培训等管理工作。 15. 负责本部门的日常管理工作，以及与其他部门的协调工作。 16. 完成上级交办的其他工作
任 职 资 格	1. 大学本科或以上学历，英语六级以上。 2. 具有两年以上制造行业采购经理工作经验。 3. 熟悉招标和采购流程，熟悉供应商评估、考核，熟悉相关质量体系标准；具有供应商开发、供应链管理、战略采购经验。 4. 具有良好的沟通能力及谈判技巧，具有良好的心理素质，能适应高强度、高负荷的日常工作；能带领团队有计划地完成采购任务；有很好的供应链管理的理论知识及供应商管理实务经验。 5. 责任心强，有一定的法律、财务知识，熟练使用计算机

1.2 采购经理助理职位描述（表 1-2）

表 1-2 采购经理助理职位描述

直接上级：采购经理 直接下级：采购计划主管、供应商主管、采购合同主管、采购质量主管、采购结算主管、采购成本控制主管、采购绩效主管	
岗 位 职 责	1. 全面协助采购经理开展采购及部门管理等工作。 2. 分派采购部所有人员的日常工作。 3. 编制单项材料的采购计划，并监督实施。 4. 在部门经理的指导下，参与编制采购预算，并控制采购费用。 5. 参与供应商信息的分析，参与供应商的选择与评估。 6. 签订和送审小额采购合同。 7. 协助采购稽核员规范采购政策和行为，确保公司利益。 8. 制作物资入库相关单据，积极配合仓储部保质、保量地完成采购货物的入库。 9. 编制单项采购活动的分析总结报告。 10. 完成采购经理交办的其他工作
任 职 资 格	1. 管理类或相关专业本科或以上学历。 2. 三年以上采购或销售类工作经验。 3. 具有一定的采购行业经验；掌握相关法律知识；有一定的谈判经验；有一年以上的管理经验。 4. 熟悉采购流程的操作；具备价格分析及极强的谈判能力；有高度的工作热情，良好的团队合作精神，人际沟通、交往能力强。 5. 具有良好的中英文表达能力，计算机操作熟练