

金牌经理人工作指导手册系列
PAI CAI GOU JING LI

JIN
GONGZUOZHIDAO



陈明星◎主编

金牌采购经理

——经理人掌握高效工作方法，加快晋升速度的宝典——

工作指导手册

◆规范管理 ◆强调细节 ◆表格阐述 ◆流程操作

广东省出版集团
广东经济出版社

金牌经理人工作指导手册系列
PAI CAI GOU JING LI

JIN
ONGGUOZHIDAO



陈明星◎主编

金牌采购经理

——经理人掌握高效工作方法，加快晋升速度的宝典——

工作指导手册

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌采购经理工作指导手册 / 陈明星主编. —广州: 广东经济出版社, 2013. 1

(金牌经理人工作指导手册系列)

ISBN 978—7—5454—1589—6

I. ①金… II. ①陈… III. ①企业管理—采购管理—手册
IV. ①F274—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 255562 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	13
字数	239 000 字
版次	2013 年 1 月第 1 版
印次	2013 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1589—6
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

目 录

第 1 章 采购部人员配置及岗位职责

- 1.1 采购经理 / 2
- 1.2 采购经理助理 / 3
- 1.3 采购计划主管 / 4
- 1.4 采购计划专员 / 5
- 1.5 采购预算专员 / 5
- 1.6 供应商主管 / 6
- 1.7 供应商关系专员 / 6
- 1.8 采购合同主管 / 7
- 1.9 合同管理专员 / 8
- 1.10 采购质量控制主管 / 8
- 1.11 采购检验专员 / 9
- 1.12 采购结算主管 / 10
- 1.13 采购结算专员 / 11
- 1.14 采购成本控制主管 / 11
- 1.15 采购成本分析专员 / 12
- 1.16 采购绩效主管 / 12
- 1.17 采购绩效专员 / 13

第 2 章 采购部工作规范

- 2.1 采购预算编制工作规范 / 16
- 2.2 采购计划编制工作规范 / 16
- 2.3 月度采购计划编制工作规范 / 17
- 2.4 采购计划审批工作规范 / 17
- 2.5 采购计划管理工作规范 / 18
- 2.6 供应商开发工作规范 / 19
- 2.7 供应商选择工作规范 / 19
- 2.8 供应商初审工作规范 / 20





- 2.9 供应商评定工作规范 / 20
- 2.10 供应商认证工作规范 / 21
- 2.11 供应商考核工作规范 / 22
- 2.12 供应商评鉴工作规范 / 23
- 2.13 供应商调查作业工作规范 / 24
- 2.14 供应商管理工作规范 / 26
- 2.15 采购招标工作规范 / 27
- 2.16 采购评标工作规范 / 27
- 2.17 采购价格调查工作规范 / 28
- 2.18 采购价格询价工作规范 / 28
- 2.19 确定采购价格工作规范 / 29
- 2.20 采购谈判管理工作规范 / 29
- 2.21 采购价格管理工作规范 / 30
- 2.22 采购交期管理工作规范 / 32
- 2.23 采购合同制定工作规范 / 36
- 2.24 采购合同复审工作规范 / 36
- 2.25 采购合同执行工作规范 / 37
- 2.26 采购合同变更工作规范 / 37
- 2.27 采购检验管理工作规范 / 38
- 2.28 采购质量控制工作规范 / 39
- 2.29 采购退货管理工作规范 / 39
- 2.30 采购品质管理工作规范 / 40
- 2.31 采购结算管理工作规范 / 42
- 2.32 付款申请审批工作规范 / 43
- 2.33 现金采购管理工作规范 / 44
- 2.34 采购预付款管理工作规范 / 44
- 2.35 采购订约工作规范 / 45
- 2.36 采购成本核算工作规范 / 47
- 2.37 采购成本分析工作规范 / 48
- 2.38 采购成本控制工作规范 / 49
- 2.39 采购管理绩效评估工作规范 / 49
- 2.40 绩效评估工作规范 / 50
- 2.41 采购人员行为规范 / 50

第3章 采购部工作制度模板

- 3.1 采购预算管理制度 / 54
- 3.2 采购计划管理制度 / 55

- 3.3 采购招标管理制度 / 59
- 3.4 供应商筛选制度 / 62
- 3.5 供应商考核制度 / 64
- 3.6 供应商管理制度 / 67
- 3.7 采购价格管理制度 / 72
- 3.8 采购合同管理制度 / 75
- 3.9 跟单与催货管理制度 / 79
- 3.10 采购货物质量认证制度 / 82
- 3.11 采购货物质量检验制度 / 88
- 3.12 采购付款管理制度 / 92
- 3.13 采购付款内部控制制度 / 100
- 3.14 采购成本管理制度 / 101
- 3.15 采购成本控制制度 / 103
- 3.16 采购绩效评估制度 / 106
- 3.17 采购稽核管理制度 / 109
- 3.18 国内物资采购供应制度 / 111
- 3.19 进口物资采购供应制度 / 112
- 3.20 国内采购管理制度 / 113
- 3.21 进料验收管理制度 / 114
- 3.22 标准采购作业细则 / 116
- 3.23 设备引进管理规定 / 124
- 3.24 物资采供管理制度 / 125
- 3.25 企业采购管理制度 / 130
- 3.26 公司采购管理办法 / 132

第4章 采购部工作实用图表举例

- 4.1 采购申请提出及审批权限规定表 / 136
- 4.2 直接材料采购预算表 / 136
- 4.3 年度原材料采购预算表 / 137
- 4.4 采购现金预算表 / 138
- 4.5 材料定期采购计划表 / 138
- 4.6 订单采购计划表 / 139
- 4.7 月度材料采购计划表 / 139
- 4.8 所有物品年度采购计划表 / 140
- 4.9 物品申购表 / 141
- 4.10 材料请购单 / 142
- 4.11 设备采购申请表 / 143





- 4.12 采购变更申请表 / 144
- 4.13 采购变更审批表 / 144
- 4.14 采购审核表 / 145
- 4.15 材料采购记录表 / 146
- 4.16 采购月报表 / 146
- 4.17 单件产品采购统计表 / 146
- 4.18 原材料采购数量排名表 / 147
- 4.19 供应商基本资料表 / 147
- 4.20 供应商考核项目及评分标准表 / 148
- 4.21 供应商调查表 / 149
- 4.22 供应商评价标准表 / 150
- 4.23 供应商评分表 / 151
- 4.24 供应商筛选表 / 152
- 4.25 合格供应商列表 / 153
- 4.26 供应商考核表 / 153
- 4.27 供应商考核汇总表 / 154
- 4.28 供应商月度评估表 / 155
- 4.29 特殊承诺供应商列表 / 156
- 4.30 询价结果一览表 / 157
- 4.31 比价、议价记录表 / 158
- 4.32 采购谈判计划表 / 158
- 4.33 合同谈判记录表 / 159
- 4.34 合同信息统计表 / 159
- 4.35 采购订单进展状态一览表 / 160
- 4.36 供应商交货情况一览表 / 161
- 4.37 样品质量评价表 / 162
- 4.38 货物采购环境表 / 162
- 4.39 采购认证合同 / 163
- 4.40 物料跟催表 / 164
- 4.41 催货通知单 / 165
- 4.42 采购验收表 / 166
- 4.43 检验报告单 / 167
- 4.44 质量控制表 / 168
- 4.45 付款申请表 / 169
- 4.46 现金采购申请表 / 170
- 4.47 委托付款申请表 / 171
- 4.48 货款结算表 / 172



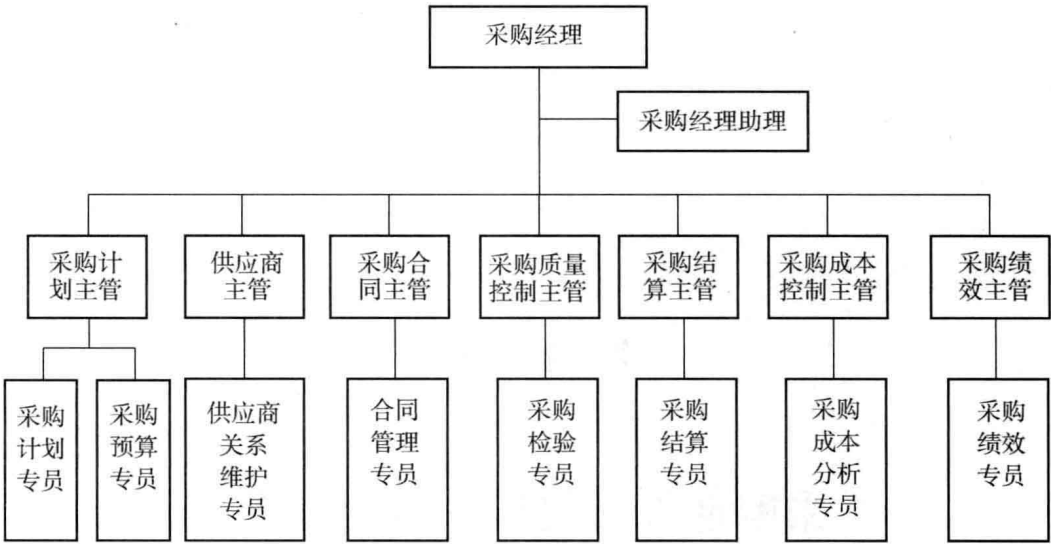
- 4.49 付款（内部）结算单 / 173
- 4.50 支出证明表 / 173
- 4.51 结算清款表 / 174
- 4.52 付款汇总表 / 174
- 4.53 采购成本预算表（年度） / 176
- 4.54 采购成本分析表 / 177
- 4.55 采购费用分配表 / 177
- 4.56 采购成本计算表 / 178
- 4.57 采购成本汇总表 / 179
- 4.58 成本差异汇总表 / 180
- 4.59 采购成本比较表 / 181
- 4.60 采购稽核重点与依据表 / 183
- 4.61 采购目标管理卡 / 184
- 4.62 采购人员绩效考核表（一） / 184
- 4.63 采购人员绩效考核表（二） / 186
- 4.64 采购绩效改进表（一） / 187
- 4.65 采购绩效改进表（二） / 187
- 4.66 采购绩效奖惩表 / 188
- 4.67 采购部门关键绩效指标表 / 188
- 4.68 采购人员绩效评估表 / 189
- 4.69 绩效考核申诉表 / 190
- 4.70 考核结果运用表 / 190
- 4.71 绩效改进计划表 / 191
- 4.72 请购物品登记表 / 192
- 4.73 请购单 / 192
- 4.74 订货单 / 193
- 4.75 催料表 / 194
- 4.76 物料订购跟催表 / 195
- 4.77 合并采购申请单 / 196
- 4.78 采购合同约定表 / 197
- 4.79 供应商问卷调查表 / 197
- 4.80 供应商评鉴表 / 199
- 4.81 合格供应商名录 / 199
- 4.82 采购询价单 / 200

第 1 章

采购部人员配置及岗位职责



采购部岗位设置图，如下图所示。



采购部岗位设置图

1.1 采购经理

采购经理的岗位职责与任职资格，如表 1-1 所示。

表 1-1 采购经理的岗位职责与任职资格表

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. 负责采购合同的制定、审核、签署与监督执行 11. 负责废料、质量事故的预防与处理



续表

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	
	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. 能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 6 级以上 2. 2 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，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理论知识及供应商管理实务 经验 5. 责任心强，有一定法律、财务知识，熟练使用计算机

1.2 采购经理助理

采购经理助理的岗位职责与任职资格，如表 1-2 所示。

表 1-2

采购经理助理的岗位职责与任职资格表

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. 全面协助采购部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



续表

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	
任职资格	1. 管理类或相关专业本科以上学历 2. 3 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 1 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；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，熟练使用计算机

1.3 采购计划主管

采购计划主管的岗位职责与任职资格，如表 1-3 所示。

表 1-3

采购计划主管的岗位职责与任职资格表

直接上级：采购经理	
直接下级：采购计划专员、采购预算专员	
岗位职责	1. 根据采购经理的工作安排，做好采购计划及预算管理工作 2. 汇总公司物资材料的月、季及年度的申购计划，组织编制月、季和年度采购计划 3. 组织编制采购预算，交财务部审核后监督其执行情况 4. 实时掌握物资材料的库存情况，对所订购的物资从订购至到货实行全程跟踪 5. 深入了解市场的竞争态势，多方收集供应商信息，不断拓宽供货渠道 6. 监控库存变化，及时补充库存，使库存维持合理的结构和合理的数量 7. 完成上级交办的其他任务
任职资格	1. 具有大专以上学历，管理或相关专业毕业 2. 具有 3 年以上制造业采购、物流、资材管理工作经验 3. 有一定的采购和销售的经验，善于分析和处理繁杂事务，条理性好，记忆力好，逻辑思维能力强，沟通协调能力强 4. 熟悉生产计划、物料采购计划的制订，较强的市场分析和综合能力 5. 能熟练操作办公自动化软件



1.4 采购计划专员

采购计划专员的岗位职责与任职资格，如表 1-4 所示。

表 1-4

采购计划专员的岗位职责与任职资格表

直接上级：采购计划主管	
直接下级：	
岗 位 职 责	1. 分析原材料、零部件历史消耗数据，依据主生产计划编制物料需求计划 2. 依据物料需求计划和物料的库存情况，编制年度采购计划 3. 汇总公司物资材料的月、季及年度的申购计划，编制月、季采购计划 4. 对非计划备货物料，根据订单要求按单编制临时采购计划，以满足供货要求 5. 跟踪订单情况，监督采购物料及时到货，保障库存，并满足销售订单及生产需求 6. 完成上级交办的其他任务
任 职 资 格	1. 大专以上学历，管理或相关专业毕业 2. 1 年以上采购计划工作经验 3. 熟悉采购进度及按期进货的跟催 4. 具有一定的采购渠道及良好的谈判能力，思路清晰、言语表达流利，吃苦耐劳，有良好的敬业精神及职业道德、良好的人际沟通交往能力、良好的团队合作精神 5. 能熟练操作办公自动化软件

1.5 采购预算专员

采购预算专员的岗位职责与任职资格，如表 1-5 所示。

表 1-5

采购预算专员的岗位职责与任职资格表

直接上级：采购计划主管	
直接下级：	
岗 位 职 责	1. 在采购计划主管及财务部预算员的指导下，确立采购预算原则 2. 对公司各部门的采购预算进行综合和平衡，汇总报公司决策层通过后下达实施 3. 协助采购计划主管监督采购预算的执行情况 4. 根据采购需求的变化情况，提出采购预算修正案并上报 5. 对采购预算执行情况进行分析，并编制预算执行报告 6. 完成上级交办的其他任务



续表

直接上级：采购计划主管	
直接下级：	
任职资格	1. 大学专科以上学历 2. 3 年以上预算及财务分析工作经验 3. 熟悉预算编制流程，能够对预算执行情况进行系统的分析 4. 具备较强的沟通能力和团队合作精神，具有严谨的工作作风 5. 能熟练运用各种办公软件

1.6 供应商主管

供应商主管的岗位职责与任职资格，如表 1-6 所示。

表 1-6

供应商主管的岗位职责与任职资格表

直接上级：采购经理	
直接下级：供应商关系维护专员	
岗位职责	1. 负责供应商及供应渠道的开发，并根据公司发展需要制订供应商开发计划 2. 维护和发展与重要供应商的关系，掌握供应商的变化情况 3. 创建符合公司发展需求的供应链条，建立全面的供应商开发、考核机制 4. 对供应商进行评价、分级，并对其进行月度、季度、年终考核的评审及淘汰 5. 负责定期对供应商数据库进行管理 6. 对市场行情进行调查，并给予独立的评估意见 7. 参与采购合同及采购过程的成本分析与审核 8. 安排部门的日常工作，协调本部门内部及与其他部门的关系 9. 其他相关职责
任职资格	1. 大专以上学历 2. 2 年以上制造行业（供应商管理）采购工作经验 3. 熟悉供应商管理、相关品质系统及品管工作 4. 应变能力强、条理性好；具有高度的敬业精神与工作激情；工作态度积极乐观 5. 能熟练使用 Word、Excel、PowerPoint 等常用办公软件

1.7 供应商关系专员

供应商关系专员的岗位职责与任职资格，如表 1-7 所示。



表 1-7

供应商关系专员的岗位职责与任职资格表

直接上级：供应商主管 直接下级：	
岗 位 职 责	1. 负责协助供应商主管进行供应商的维护和供应商的拓展工作 2. 定期开展市场行情调查，收集整理市场信息，汇报供应商情况及编制分析报告 3. 负责供应商数据库的建立与维护，保证数据及时更新和正常使用 4. 协助供应商主管处理供应商关系，以及其他行政日常事务的处理 5. 协助部门主管约访供应商及不定期回访合作的供应商 6. 配合供应商主管利用各种方式及渠道掌握供应商及市场动态 7. 能及时完成上级领导安排的其他工作
任 职 资 格	1. 大专科以上学历 2. 1 年以上制造行业（供应商管理）采购工作经验 3. 具备供应商管理所需专业知识，有自己的理解 4. 诚实守信、踏实上进，能承受较强的工作压力 5. 能熟练使用 Word、Excel、PowerPoint 等常用办公软件

1.8 采购合同主管

采购合同主管的岗位职责与任职资格，如表 1-8 所示。

表 1-8

采购合同主管的岗位职责与任职资格表

直接上级：采购经理 直接下级：合同管理专员	
岗 位 职 责	1. 协助采购部经理建立采购价格和合同管理体系，为实施采购建立执行、控制机制 2. 组织制定公司采购合同管理制度、采购价格管理制度以及谈判制度 3. 建立采购价格管理、谈判管理以及合同管理流程，编制和统一合同范本 4. 组织实施合同价格调研与分析，开展询价和议价工作 5. 负责合同谈判、合同签署以及合同执行工作 6. 检查合同执行情况，预测合同履行风险，并制定风险防范措施 7. 指导谈判资料、价格资料和合同文件的整理、汇总和归档 8. 完成采购经理交办的其他工作



续表

直接上级：采购经理	
直接下级：合同管理专员	
任 职 资 格	1. 法学、经济学相关专业大专以上学历 2. 2年以上公司法务、采购合同审核事务操作经验 3. 熟悉我国《经济法》、《公司法》、《合同法》等法律法规，具有较强的合同评审能力 4. 思路清晰、逻辑严谨；具有扎实的法律基础知识及写作功底，以及较强的表达、沟通能力和应变、处理能力 5. 能熟练使用办公软件

1.9 合同管理专员

合同管理专员的岗位职责与任职资格，如表 1-9 所示。

表 1-9

合同管理专员的岗位职责与任职资格表

直接上级：采购合同主管	
直接下级：	
岗 位 职 责	1. 协助采购价格和合同管理体系的建立、完善和更新工作 2. 协助采购合同主管制定公司合同策略、价格分析流程和谈判流程，编制合同范本 3. 协助建立采购价格管理、谈判管理以及合同管理流程，起草合同范本 4. 收集采购价格信息，实施采购价格调研活动，编写采购价格调研报告 5. 协助采购合同主管起草合同文本，确定主要合同条款 6. 参与合同谈判工作，执行合同风险防范措施 7. 整理、汇总谈判资料、价格资料和合同文件 8. 完成采购合同主管临时交办的其他工作
任 职 资 格	1. 具有大专以上学历 2. 受过专业法律知识、项目管理、招投标、财务会计基础知识等方面的培训 3. 具有较强的沟通协调能力及商务公关谈判能力，有良好的渠道开拓能力、市场分析能力，对合同法规管理熟悉 4. 敬业务实，工作细致、主动、责任心强；具有良好的团队合作精神和服务意识 5. 能熟练使用办公软件

1.10 采购质量控制主管

采购质量控制主管的岗位职责与任职资格，如表 1-10 所示。



表 1-10

采购质量控制主管的岗位职责与任职资格表

直接上级：采购经理	
直接下级：采购检验专员	
岗 位 职 责	1. 负责制定各类采购货物的质量检验标准和质量检验规范，并监督落实 2. 参加采购计划会议，提出采购物料的供应商质量保证条款 3. 编制各类采购物料的质量检验方案并组织实施 4. 妥善处理所购货物出现的质量异常情况，并提出处理意见 5. 对供应商、协作厂商的交货质量进行整理、分析和评价 6. 对各类购进的原材料、零部件等的规格、质量提出改善意见或建议 7. 检验仪器、量规和试验设备的管理和保养 8. 定期对供应商质量的保证能力进行评定，并提出改善建议 9. 建立企业各类需采购物料质量标准档案，关注新技术、新产品的发展 10. 协助采购检验专员评估供应商及其提供的样品质量的评定 11. 完成采购经理临时交办的其他工作
任 职 资 格	1. 采购、物流等相关专业本科以上学历 2. 制造类企业 3 年以上采购质量控制工作经验 3. 精通相关检验器具的使用，熟悉相关的采购质量检验控制流程 4. 自觉自律，具有高度的工作责任感，良好的问题解决、沟通和合作技能/技巧 5. 熟练运用办公自动化软件

1.11 采购检验专员

采购检验专员的岗位职责与任职资格，如表 1-11 所示。

表 1-11

采购检验专员的岗位职责与任职资格表

直接上级：采购质量控制主管	
直接下级：	
岗 位 职 责	1. 协助采购质量控制主管制定各类采购货物的检验标准和检验规范 2. 协助采购质量控制主管编制具体采购货物的质量检验方案并实施 3. 按照相关质量检验标准，协同使用部门人员对采购货物进行质量检验 4. 按照公司规定的程序实施检验工作，防止不合格产品入库并投入使用 5. 识别和认真记录各类货物的质量问题，填写“检验报告单”，做好质量原始记录 6. 定期对所检货物的质量情况进行统计分析，形成报告并上报领导