

# 采购部高效工作手册

广东省出版集团  
广东经济出版社

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

# 光盘目录

## 第一章 采购部的组织结构与责权

第一节 采购部的组织结构设计范本 .....	(3)
一、分散型采购组织结构的设计 .....	(3)
二、集中型采购组织结构的设计 .....	(4)
三、混合型采购组织结构的设计 .....	(5)
四、总经理直接管理采购部组织结构的设计 .....	(6)
五、生产部采购组织结构的设计 .....	(7)
六、行政部采购组织结构的设计 .....	(8)
七、采购部工作职能的设计 .....	(9)
八、采购部工作职责的设计 .....	(10)
第二节 采购部的岗位说明书范本 .....	(12)
一、采购总监的岗位说明书 .....	(12)
二、采购经理的岗位说明书 .....	(14)
三、采购主管的岗位说明书 .....	(16)
四、采购员的岗位说明书 .....	(18)

## 第二章 采购人员的招聘与培训管理

第一节 采购人员招聘与培训管理工作标准范本 .....	(23)
一、采购人员面试管理标准 .....	(23)
二、采购人员招聘日程安排标准 .....	(24)
三、采购人员招聘渠道选择标准 .....	(26)
四、采购人员专业技能测试标准 .....	(29)



五、采购及采购管理目标培训标准 .....	(31)
六、采购的基本要点培训标准 .....	(33)
七、采购工作的基本规则培训标准 .....	(34)
八、采购目录管理培训标准 .....	(35)
九、采办方法培训标准 .....	(36)
十、采购人员职业素质培训标准 .....	(37)
第二节 采购人员招聘与培训管理工作流程范本 .....	(38)
一、采购人员的招聘流程 .....	(38)
二、采购人员的入职流程 .....	(39)
三、采购人员的培训流程 .....	(40)
四、采办流程培训 .....	(41)
第三节 采购人员招聘和培训管理制度范本 .....	(42)
一、采购部招聘制度 .....	(42)
二、采购人员的试用期管理制度 .....	(44)
三、采购人员的培训管理制度 .....	(47)
四、采购人员的礼仪制度 .....	(48)
五、采购记录管理制度 .....	(52)
六、招标投标管理制度 .....	(54)
第四节 采购人员招聘与培训管理表单范本 .....	(57)
一、采购部的岗位需求评估表 .....	(57)
二、采购人员招聘宣传清单 .....	(58)
三、采购权限表 .....	(59)
四、采购人员增补申请表 .....	(60)
五、采购人员面试表 .....	(61)
六、新员工培训计划表 .....	(62)
七、采购内容培训计划表 .....	(63)
八、请购记录表 .....	(64)
九、订购单 .....	(65)

### 第三章 采购计划制订及预算管理

第一节 采购计划制订及预算管理工作标准范本 .....	(69)
一、汇总各部门采购需求方法的标准 .....	(69)
二、小量请购管理标准 .....	(70)

三、采购计划的编制工作标准 .....	(71)
四、采购预算的项目设置标准 .....	(73)
五、采购预算的编制方法标准 .....	(74)
第二节 采购计划制订及预算管理 workflow 范本 .....	(75)
一、一般请购流程 .....	(75)
二、紧急请购流程 .....	(76)
三、采购计划编制流程 .....	(77)
四、采购数量计划编制流程 .....	(78)
五、采购预算编制流程 .....	(79)
六、采购计划审批流程 .....	(80)
第三节 采购计划制订及预算管理制度范本 .....	(81)
一、请购作业管理制度 .....	(81)
二、采购预算管理制度 .....	(84)
三、年度采购计划制订管理制度 .....	(86)
四、采购计划管理制度 .....	(89)
第四节 采购计划制订及预算管理表单范本 .....	(92)
一、物料请购清单 .....	(92)
二、物品申购表 .....	(93)
三、原材料请购单 .....	(94)
四、设备采购申请表 .....	(95)
五、生产企业用料清单 .....	(96)
六、采购审核表 .....	(97)
七、采购申请提出及审批权限规定表 .....	(98)
八、物料采购计划表 .....	(99)
九、材料定期采购计划表 .....	(100)
十、订单采购计划表 .....	(100)
十一、月度材料采购计划表 .....	(101)
十二、年度采购计划表 .....	(102)
十三、存量管制卡 .....	(103)
十四、物料采购年度预算表 .....	(104)
十五、采购资金预算表 .....	(104)
十六、采购现金预算表 .....	(105)
十七、原材料采购数量排名表 .....	(105)



十八、供应商总体订单容量统计表 .....	(106)
-----------------------	-------

#### 第四章 供应商选择与评估管理

第一节 供应商选择与评估管理工作标准范本 .....	(109)
一、供应商选择途径标准 .....	(109)
二、供应商选择策略标准 .....	(110)
三、供应商信息搜索工作标准 .....	(111)
四、供应商评估标准 .....	(112)
五、供应商分类标准 .....	(113)
六、供应商 ABC 分级标准 .....	(114)
七、供应商的采购体系及质量体系构建标准 .....	(115)
八、供应商常驻代表及质检组工作职责标准 .....	(116)
第二节 供应商选择与评估管理工作流程范本 .....	(117)
一、供应商选择流程 .....	(117)
二、潜在供应商评估流程 .....	(118)
三、供应商需求体系制订流程 .....	(119)
四、供应商开发流程 .....	(120)
五、供应商评审流程 .....	(121)
六、供应商等级评定流程 .....	(122)
第三节 供应商选择与评估管理制度范本 .....	(123)
一、供应商开发与认可管理制度 .....	(123)
二、供应商选择管理制度 .....	(126)
三、供应商评估标准的制订与记分管理制度 .....	(128)
四、供应商综合管理制度 .....	(132)
第四节 供应商选择与评估管理表单范本 .....	(135)
一、供应商评估表 .....	(135)
二、评估小组备案表 .....	(136)
三、供应商基本资料表 .....	(137)
四、供应商调查表 .....	(138)
五、供应商筛选表 .....	(139)
六、合格供应商列表 .....	(140)
七、特殊承诺供应商列表 .....	(140)
八、材料厂商资料卡 .....	(141)



九、供应商信用记录表 .....	(142)
十、供应商信用记录卡 .....	(142)

## 第五章 供应商关系的建立与管理

第一节 供应商关系的建立与管理工作标准范本 .....	(145)
一、供应商战略伙伴关系建立标准 .....	(145)
二、传统外协关系与供应链伙伴关系的区别标准 .....	(146)
三、双赢战略伙伴关系的建立标准 .....	(147)
四、供应商关系管理 (SRM) 标准 .....	(148)
五、企业与供应商关系分析标准 .....	(149)
第二节 供应商关系的建立与管理工作流程范本 .....	(150)
一、战略伙伴关系建立流程 .....	(150)
二、供应商关系管理流程 .....	(151)
三、供应商关系分析流程 .....	(152)
四、供应商—采购商满意模式建立流程 .....	(153)
第三节 供应商关系的建立与管理制度范本 .....	(154)
一、供应商关系管理制度 .....	(154)
二、供应商管理制度 .....	(157)
第四节 供应商关系的建立与管理表单范本 .....	(161)
一、一般材料供应商资料卡 .....	(161)
二、采购物资 ABC 分析表 .....	(161)
三、重要材料购买记录卡 .....	(162)
四、战略型供应商列表 .....	(162)
五、供应商关系管理表 .....	(163)
六、供应商评价报告 .....	(163)
七、供应商评分表 .....	(164)

## 第六章 采购价格谈判与合同管理

第一节 采购价格谈判与合同管理工作标准范本 .....	(167)
一、采购价格分类标准 .....	(167)
二、采购比价标准 .....	(169)
三、供应商报价因素分析标准 .....	(170)
四、与供应商谈判的方法标准 .....	(171)



五、谈判方案的制订标准 .....	(172)
六、采购合同的主要条款标准 .....	(173)
七、采购合同的审核与检查标准 .....	(175)
八、采购合同的纠纷与索赔管理标准 .....	(177)
第二节 采购价格谈判与合同管理工作流程范本 .....	(179)
一、全成本核算流程 .....	(179)
二、供应商成本分析流程 .....	(180)
三、采购价格谈判流程 .....	(181)
四、采购谈判方案制订流程 .....	(182)
五、采购合同签订流程 .....	(183)
六、采购合同执行流程 .....	(184)
第三节 采购价格谈判与合同管理制度范本 .....	(185)
一、采购价格管理制度 .....	(185)
二、采购合同管理制度 .....	(187)
三、采购谈判管理制度 .....	(192)
第四节 采购价格谈判与合同管理表单范本 .....	(195)
一、采购询价记录表 .....	(195)
二、比价议价记录表 .....	(195)
三、采购报价单 .....	(196)
四、采购谈判计划表 .....	(196)
五、××公司物料采购合同 .....	(197)
六、采购合同执行情况一览表 .....	(198)
七、合同信息统计表 .....	(198)
八、解除合同协议书 .....	(199)
九、合同谈判记录表 .....	(199)
十、询价结果一览表 .....	(200)

## 第七章 采购交期管理与库存控制

第一节 采购交期管理与库存控制工作标准范本 .....	(203)
一、采购交期构成标准 .....	(203)
二、影响物料交期因素分析标准 .....	(205)
三、交期改善标准 .....	(207)
四、采购交期看板管理标准 .....	(209)

五、JIT 看板库存控制标准 .....	(210)
六、安全库存设置标准 .....	(211)
第二节 采购交期管理与库存控制工作流程范本 .....	(212)
一、物料交期跟催流程 .....	(212)
二、看板管理控制供应商出货的流程 .....	(213)
三、滚动计划库存控制流程 .....	(214)
四、JIT 看板拉动库存控制流程 .....	(215)
第三节 采购交期管理与库存控制管理制度范本 .....	(216)
一、采购交期管理制度 .....	(216)
二、采购跟单与催货管理制度 .....	(219)
三、库存量管理制度 .....	(222)
第四节 采购交期管理与库存控制管理表单范本 .....	(224)
一、交期延误检讨表 .....	(224)
二、物料跟催表 .....	(224)
三、安全存量警示表 .....	(225)
四、交货控制表 .....	(225)
五、物料分类评估表（示例） .....	(226)
六、月度材料供应状况追踪表 .....	(227)
七、采购订购跟催表 .....	(227)
八、合并采购材料交货记录表 .....	(228)
九、采购控制表 .....	(228)

## 第八章 采购商品验收与质量管理

第一节 采购商品验收与质量管理工作标准范本 .....	(231)
一、全面质量采购工作标准 .....	(231)
二、采购质量三要素标准 .....	(232)
三、全面质量管理标准 .....	(233)
四、采购质量成本构成及管理标准 .....	(236)
五、零缺陷—零浪费质量管理推行标准 .....	(238)
第二节 采购商品验收与质量管理工作流程范本 .....	(239)
一、商品收货作业流程 .....	(239)
二、仓库发料作业流程 .....	(240)
三、不良物料退库作业流程 .....	(241)



四、库存盘点作业流程 .....	(242)
五、商品检验作业流程 .....	(243)
六、采购退货管理流程 .....	(244)
七、零缺陷运行实施流程 .....	(245)
第三节 采购商品验收与质量管理体系范本 .....	(246)
一、采购品质管理制度 .....	(246)
二、进料验收管理制度 .....	(249)
三、物料搬运管理制度 .....	(251)
四、仓库管理制度 .....	(253)
五、采购商品质量检验管理制度 .....	(256)
第四节 采购商品验收与质量管理表单范本 .....	(259)
一、样品质量评价表 .....	(259)
二、供应商送货单 .....	(259)
三、采购验收表 .....	(260)
四、退货单 .....	(261)
五、物料收发记录表 .....	(261)
六、领料单 .....	(262)
七、进料清单 .....	(262)
八、物料搬运分析表 .....	(263)
九、质量控制表 .....	(264)
十、物料盘点表 .....	(265)
十一、检验报告单 .....	(266)

## 第九章 采购资金结算与成本控制

第一节 采购资金结算与成本控制工作标准范本 .....	(269)
一、采购资金审批权限标准 .....	(269)
二、采购付款管理标准 .....	(270)
三、资金结算管理标准 .....	(272)
四、采购成本分析标准 .....	(274)
五、采购成本控制标准 .....	(276)
第二节 采购资金结算与成本控制工作流程范本 .....	(278)
一、采购资金审批流程 .....	(278)
二、现金采购资金审批流程 .....	(279)

三、采购预付款管理流程 .....	(280)
四、资金结算管理流程 .....	(281)
五、采购成本分析流程 .....	(282)
六、采购成本控制流程 .....	(283)
第三节 采购资金结算与成本控制管理制度范本 .....	(284)
一、采购付款管理制度 .....	(284)
二、采购资金结算管理制度 .....	(287)
三、采购成本控制管理制度 .....	(292)
第四节 采购资金结算与成本控制管理表单范本 .....	(295)
一、资金支出（采购）计划表 .....	(295)
二、预付款申请表 .....	(295)
三、请款单 .....	(296)
四、付款申请表 .....	(296)
五、货款结算单 .....	(297)
六、委托付款申请表 .....	(298)
七、付款（内部）结算单 .....	(299)
八、结算清款表 .....	(300)
九、付款汇总表 .....	(300)
十、采购成本分析表 .....	(301)
十一、采购成本计算表 .....	(302)
十二、采购成本汇总表 .....	(302)
十三、成本差异汇总表 .....	(303)
十四、采购成本比较表 .....	(304)

## 第十章 采购绩效的衡量与评估

第一节 采购绩效的衡量与评估管理工作标准范本 .....	(307)
一、采购绩效管理指标规划与制订标准 .....	(307)
二、采购部平衡记分卡绩效指标体系制订标准 .....	(308)
三、采购 KPI 指标制订与核算标准 .....	(309)
四、采购部年度工作规划与季度工作目标制订标准 .....	(310)
五、采购业绩报告季度例会体制建立标准 .....	(311)
六、采购绩效管理标准 .....	(312)
第二节 采购绩效的衡量与评估管理工作流程范本 .....	(314)



一、采购部的平衡记分卡指标分解流程 .....	(314)
二、戴明循环绩效指标分解流程 .....	(315)
三、采购职能的整合流程 .....	(316)
四、采购季度工作目标制订流程 .....	(317)
五、采购绩效季度考核流程 .....	(318)
六、采购绩效年度总结流程 .....	(319)
第三节 采购绩效的衡量与评估管理制度范本 .....	(320)
一、采购绩效评估制度 .....	(320)
二、采购人员绩效考核管理制度 .....	(324)
三、采购绩效管理制度 .....	(327)
第四节 采购绩效的衡量与评估管理表单范本 .....	(329)
一、采购绩效目标管理卡 .....	(329)
二、采购人员绩效考核表 .....	(330)
三、采购绩效改进表 (1) .....	(331)
四、采购绩效改进表 (2) .....	(331)
五、采购绩效奖惩表 .....	(332)
六、采购人员绩效评估表 .....	(333)
七、绩效考核申诉表 .....	(334)
八、绩效改进计划表 .....	(334)
九、供应商绩效考核表 .....	(335)
十、采购绩效改进汇总表 .....	(336)

# 第一章

## 采购部的组织结构与责权

---





## 第一节 采购部的组织结构设计范本

### 一、分散型采购组织结构的设计

名称	分散型采购组织 结构的设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
分散型采购组织结构图					
<div><div><div>总经理</div><div><div>办公室</div><div><div>部门 A</div><div><div>销售部</div><div>采购部</div><div>生产部</div></div></div><div><div>部门 B</div><div><div>销售部</div><div>采购部</div><div>生产部</div></div></div><div><div>部门 C</div><div><div>销售部</div><div>采购部</div><div>生产部</div></div></div></div></div></div>					
分散型采购组织结构的优缺点					
优点			缺点		
<div>1. 紧急采购时可争取时效，能够机动配合生产需要，及时提供最佳服务。</div> <div>2. 有利于地区性物资的采购，仓储管理方便。</div>			<div>1. 无法获得集中采购的价格折扣，浪费资源。</div> <div>2. 物料管理过分细化，造成部门之间工作项目的重叠，职责不清。</div> <div>3. 长期采购计划与控制不易。</div> <div>4. 部门间沟通不畅，相互冲突。</div>		
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、集中型采购组织结构的设计

名称	集中型采购组织	编码		版本	
	结构的设计	页次		修改状态	
集中型采购组织结构图					
<div><div>总经理</div><div><div>资财部</div><div>物控部</div><div>采购部</div><div>仓储部</div></div><div><div>部门 A</div><div>生产部</div><div>销售部</div></div><div><div>部门 B</div></div><div><div>办公室</div></div></div>					
集中型采购组织结构的优缺点					
优点			缺点		
<div>1. 通过采购协作可以得到更好的采购条件，如价格折扣、便于运输等。</div> <div>2. 促进采购朝向产品和供应商标准化的方向发展。</div> <div>3. 便于人员分工，培养专业化人才。</div> <div>4. 便于监督与考核，避免失误，提高作业效率。</div>			<div>1. 采购决策权力过于集中，常有推诿，配合不力的现象发生。</div> <div>2. 采购部门地位逐渐弱化。</div> <div>3. 仓储管理困难。</div> <div>4. 请购过于程序化，不能灵活配合紧急采购。</div>		
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、混合型采购组织结构的设计

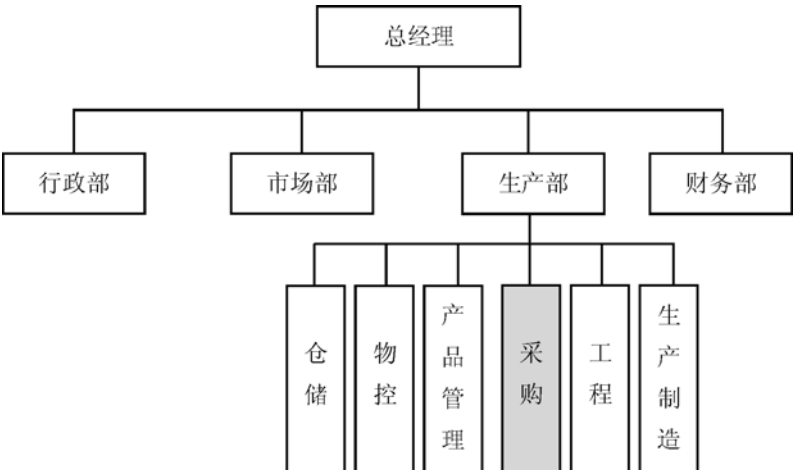
名称	混合型采购组织结构的設計	编码		版本	
		页次		修改状态	
混合型采购组织结构图					
<div></div>					
混合型采购组织结构的优缺点					
优点			缺点		
1. 中心采购部门可集中精力进行采购市场研究。 2. 中心采购部门可协调各部门之间的采购活动。			1. 各部门分散进行采购，浪费资源。 2. 采购决策周期过长。		
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、总经理直接管理采购部组织结构的设计

名称	总经理直接 管理采购部 组织结构的设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
总经理直接管理采购部组织结构图					
<div><div>总经理</div><div><div>人事部</div><div>市场部</div><div>生产部</div><div>行政部</div><div>财务部</div><div>采购部</div></div></div>					
总经理直接管理采购部组织结构的优缺点					
优点			缺点		
1. 采购部直接隶属于总经理，并受其督导。 2. 提升了采购部的地位与执行能力。 3. 降低采购成本，增加企业利润。			1. 管理费用大。 2. 无法统筹运用人力、物力，物流资源浪费较大。		
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 五、生产部采购组织结构的设计

名称	生产部采购组	编码		版本	
	组织结构的设计	页次		修改状态	
生产部采购组织结构图					
 <pre> graph TD     GM[总经理] --&gt; Admin[行政部]     GM --&gt; Market[市场部]     GM --&gt; Production[生产部]     GM --&gt; Finance[财务部]     Production --&gt; Warehouse[仓储]     Production --&gt; Inventory[物控]     Production --&gt; ProductMgmt[产品管理]     Production --&gt; Procurement[采购]     Production --&gt; Engineering[工程]     Production --&gt; Manufacturing[生产制造]     style Procurement fill:#cccccc         </pre>					
生产部采购组织结构的特点					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 采购部隶属于生产部，并受其管辖。</li> <li>2. 采购部的主要工作是协助生产部工作，保证物料满足生产需求。</li> <li>3. 工作重点在于提供足够的物料数量，满足生产需求，议价功能退居次要地位。</li> </ol>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 六、行政部采购组织结构的设计

名称	行政部采购组	编码		版本	
	织结构的设计	页次		修改状态	
行政部采购组织结构图					
行政部采购部组织结构的优缺点					
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 采购部隶属行政部，并受其管辖。</li><li>2. 独立于生产部之外，可充分发挥议价功能。</li><li>3. 工作重点在于获得合理的价格与付款方式，对物料需求部门起控制、均衡的作用。</li><li>4. 适合于物料种类众多、价格经常调整、规模庞大的企业。</li></ol>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 七、采购部工作职能的设计

名称	采购部工作 职能的设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购职能	1. 制订采购计划与采购预算。 2. 制订采购政策及制度。 3. 明确每位采购人员的任务和完成期限。 4. 使用绩效考核管理工具，追踪采购过程。 5. 完成企业各阶段不同的采购指标，适时、适量供应物料。				
执行职能	1. 执行企业的采购理念和相关政策。 2. 执行企业下达的采购任务。 3. 选择与评估供应商。 4. 确定合理的库存量，并对库存量进行实时监控。 5. 采购谈判管理。 6. 签订采购合同。				
采购管理与 支持职能	1. 采购管理职能。 (1) 采购部组织结构设计与调整。 (2) 采购人员的招聘与培训管理。 (3) 采购绩效考核管理。 (4) 采购成本管理。 2. 支持职能 (1) 为产品研发部提供最新的用料规格、性能、价格等资料。 (2) 为生产部适时、适量、适质地提供物料。 (3) 为人事部（培训部）提供培训建议。 (4) 协助品质部进行物料验收。 (5) 为销售部提供材料成本，协助销售部制定产品售价。 (6) 为仓储部提供及时的采购信息及入库信息。 (7) 为财务部提供采购成本信息，寻找降低采购成本的方法。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 八、采购部工作职责的设计

名称	采购部工作 职责的设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
制订采购计划	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 根据产销计划及存料、耗用等资料，编制采购计划。</li><li>2. 制订年、月采购计划。</li><li>3. 编制采购预算。</li><li>4. 分析采购需求。</li><li>5. 制订采购战略规划和原材料的采购计划。</li></ol>				
市场调查	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 调查采购市场，包括资源分布情况、供应商情况、品种质量、价格情况、交通运输情况等。</li><li>2. 寻求新材料，为改良产品寻找替代品。</li><li>3. 收集相关政策、法规。</li><li>4. 调查和掌握供货渠道。</li><li>5. 撰写调查报告。</li></ol>				
供应商管理	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 正确选择供应商。</li><li>2. 供应商的评估，对供应商的价格、品质、交期、交量等作出评估。</li><li>3. 供应商考核。</li><li>4. 与供应商洽谈，安排参观工厂，建立供应商档案。</li><li>5. 开发新供应商。</li><li>6. 建立良好的供应商合作关系。</li></ol>				
库存管理	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 进行物料验收入库、保管、保养和发货。</li><li>2. 确定合理的库存量，并对库存量进行实时监控。</li><li>3. 呆料与废料的预防与处理。</li></ol>				
组织采购	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 根据采购规划，组织人、财、物实施采购计划。</li><li>2. 采购谈判管理包括确定价格，交货期及相关条件。</li><li>3. 询价、比价、议价、订购及交货的催促与协调。</li><li>4. 制订完整的采购合同。</li><li>5. 采购订单的制订、发放、跟进及保存。</li><li>6. 采购货款的请款与付款。</li><li>7. 物料品质管理。</li></ol>				



(续表)

名称	采购部工作职责的设计	编码		版本	
		页次		修改状态	
信息管理	1. 采购人员的档案管理。 2. 采购信息管理。 3. 采购合同管理。 4. 供应商信息管理。 5. 采购预测。 6. 物料信息管理。				
人员管理	1. 规划和配置采购部的人员岗位及职责。 2. 招聘、培训采购人员。 3. 监控采购作业进度。 4. 采购员绩效考核。 5. 推动采购人员的晋升和职业生涯发展。 6. 约束和规范采购人员的行为。				
财务管理	1. 控制物料采购价格、采购成本。 2. 分析采购物料的成本结构。 3. 评估产品成本、分析竞争情况。 4. 核定与控制储备资金。				
部门协作管理	向相关部门定期或不定期地反馈采购信息，实现采购部的支持职能。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 第二节 采购部的岗位说明书范本

### 一、采购总监的岗位说明书

名称	采购总监的 岗位说明书	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购总监的岗位素质说明					
岗位素质	说明				
专业知识	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 企业管理、经济管理及物流/营销等专业硕士以上学历。</li><li>2. 受过战略管理、管理技能开发、组织变革管理、合同法、财务管理等方面的培训。</li><li>3. 自学或实践的领域，包括采购体系建设、采购战略规划等。</li></ol>				
工作经验	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 8年以上生产、采购、营销及财务管理经验。</li><li>2. 5年以上的同行业、同等职位的从业背景。</li><li>3. 有成功的采购案例。</li></ol>				
职业性格	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 工作细致、严谨。</li><li>2. 具有战略前瞻性思维。</li><li>3. 具有较强的管理能力、判断和决策能力。</li><li>4. 具备较强的人际沟通协调能力。</li><li>5. 具备较强的计划与执行能力。</li><li>6. 具有高度的工作热情 and 责任感。</li><li>7. 具备较强的创新能力。</li></ol>				
专业技能	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 熟悉现代管理模式。</li><li>2. 能够结合企业发展状况和市场发展趋势，制订有效的采购战略。</li><li>3. 熟悉组织结构设计和优化流程。</li><li>4. 熟悉工业制造的采购流程。</li><li>5. 掌握物流管理、商务谈判、采购技术等知识。</li><li>6. 熟悉项目管理、采购管理、商务谈判、经济法等专业知识。</li><li>7. 优秀的目标管理能力，确保采购部的采购指标符合公司发展要求。</li><li>8. 优秀的市场拓展、项目协调、谈判能力。</li></ol>				

(续表)

名称	采购总监的 岗位说明书	编码		版本	
		页次		修改状态	
专业技能	9. 良好的口头及书面表达能力，英语熟练。 10. 能使用计算机及各种办公软件。				
采购总监的岗位职责说明					
岗位名称	采购总监	所属部门	采购部	直属上司	总经理
岗位概要	1. 制定并推进实施全面的采购战略。 2. 有效地管理采购部和供应商。 3. 督促和指导采购部完成采购任务。				
岗位职责					
1. 协助总经理建立全面的采购战略。 2. 制订并组织实施完整的采购计划与采购预算。 3. 全面主持采购部的工作，提出公司采购计划，报总经理批准后组织实施，确保各项采购任务的完成。 4. 调查研究公司各部门物料需求及销售情况，熟悉各种物料的供应渠道和市场变化情况，供需心中有数；指导并监督下属开展业务，不断提高业务技能，确保公司的正常采购量。 5. 审核年度各部呈报的采购计划，统筹策划和确定采购内容；减少不必要的开支，以有效的资金，保证最大的供应。 6. 熟悉和掌握公司所需各类物料的名称、型号、规格、单价、用途和产地。检查购进物料是否符合质量要求，对公司的采购和质量要求负有领导责任。 7. 监督参与大批量采购订货的业务洽谈，检查采购合同的执行和落实情况。 8. 按计划完成公司各类物料的采购任务，并在预算内尽量减少开支。 9. 认真监督检查采购经理、采购主管的采购进程和价格控制。 10. 督导采购人员在采购业务活动中遵守道德规范。 11. 深入了解本行业，把握最新采购信息。 12. 向总经理提供采购报告。 13. 推荐采购经理人选，报总经理批准。 14. 完成总经理临时交办的其他任务。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、采购经理的岗位说明书

名称	采购经理的 岗位说明书	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购经理的岗位素质说明					
岗位素质	说明				
专业知识	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 企业管理、经济管理或物流、营销等相关专业本科以上学历。</li><li>2. 接受过物流管理、商务谈判、合同法/经济法及法律常识、招投标采购、财务管理等方面的培训。</li></ol>				
工作经验	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 5 年以上采购、物流管理经验。</li><li>2. 有同行业、同等职位的从业背景。</li><li>3. 拥有一定的相关行业资源与采购渠道，并能独立开发供应商。</li><li>4. 熟练使用 ERP 管理软件。</li></ol>				
职业性格	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 严谨、细心。</li><li>2. 具有良好的抗压能力。</li><li>3. 具有较强的服务意识。</li><li>4. 人际关系处理能力强。</li><li>5. 乐观、善于激励自己。</li><li>6. 具有良好的团队合作精神。</li><li>7. 具有较强的管理能力、判断能力和决策能力。</li><li>8. 具备较强的创新能力。</li><li>9. 具有高度的工作热情 and 责任感。</li></ol>				
专业技能	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 熟悉行业市场发展现状，并有独特见解。</li><li>2. 具备良好的价值分析能力。</li><li>3. 具备较强的计划组织与执行能力。</li><li>4. 具备较强的团队管控能力。</li><li>5. 具有良好的沟通和协作能力。</li><li>6. 具有出色的流程管理技能。</li><li>7. 熟悉采购管理模式。</li><li>8. 具有良好的市场信息收集、分析和决策能力。</li><li>9. 具有良好的采购成本分析与控制能力。</li><li>10. 熟悉供应渠道开发与管理办法。</li></ol>				

(续表)

名称	采购经理的 岗位说明书	编码		版本	
		页次		修改状态	
专业技能	11. 具有较强的谈判能力，能够主持公司大型采购项目的谈判工作。 12. 具备良好的会议主持能力和汇报能力。 13. 良好的口头及书面表达能力，英语熟练。 14. 能使用计算机及各种办公软件。				
采购经理的岗位职责说明					
岗位名称	采购经理	所属部门	采购部	直属上司	采购总监
岗位概要	1. 有效地完成采购总监下达的采购目标。 2. 有效地管理下属的采购活动。				
岗位职责					
1. 在采购总监的领导下，规划企业采购计划、指导、协调和完成采购任务。 2. 拟订和执行采购战略，拟订采购部门的工作方针与目标。 3. 制订采购计划，保证满足经营活动需要，降低库存成本。 4. 编制年度采购预算，报采购总监批准后监督实施。 5. 组织对采购物品的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. 负责采购人员的绩效、培训等管理工作。 14. 负责本部门的日常管理工作，以及与其他部门的协调工作。 15. 完成上级交办的其他工作。 16. 推荐采购主管人选，报采购总监批准。 17. 完成采购总监临时交办的其他任务。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、采购主管的岗位说明书

名称	采购主管的 岗位说明书	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购主管的岗位素质说明					
岗位素质	说明				
专业知识	1. 企业管理、市场营销等专业大专以上学历。 2. 受过销售礼仪、客户开发与维护、销售渠道建设、沟通与谈判等方面的培训。				
工作经验	1. 3 年以上采购及营销管理经验。 2. 有同行业、同等职位的从业背景。 3. 有一定的财务知识。 4. 有成功的采购案例，业绩突出。				
职业性格	1. 遵纪守法。 2. 思维缜密、条理清晰。 3. 处事干练、责任心强。 4. 具有良好的团队合作精神。 5. 诚实、正直、敬业，不以权谋私。 6. 坚毅、有耐心、具有创新精神。 7. 应变能力强，善于处理意外事件。 8. 控制能力强。				
专业技能	1. 熟悉、掌握国家、行业及企业相关采购规章制度。 2. 熟悉与产品有关的物料行情。 3. 品质观念强。 4. 熟悉采购流程及采购程序。 5. 良好的市场策划能力。 6. 良好的采购计划制订能力和采购过程监控能力。 7. 良好的计划执行能力和成本意识。 8. 具有较强的管理能力、判断能力和决策能力。 9. 熟悉供应渠道开发与评估。 10. 善于指导、培训和激励下属。 11. 具有较强的谈判能力。				

(续表)

名称	采购主管的 岗位说明书	编码		版本	
		页次		修改状态	
专业技能	1. 懂的 ISO 9000 运作。 2. 良好的汇报能力和团队会议主持能力。 3. 良好的口头及书面表达能力。 4. 具备中级英语水平。 5. 能熟练使用计算机及各种办公软件。				
采购主管岗位职责说明					
岗位名称	采购主管	所属部门	采购部	直属上司	采购经理
岗位概要	1. 有效地完成采购经理下达的采购目标。 2. 有效管理下属的采购活动。				
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. 在采购经理的指导下，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. 监督和检查进料品质。 11. 监督采购物料到位情况，监督与协调物料供应管理流程。 12. 建立并维持紧急需求物料的采购物料渠道。 13. 掌握替代品信息，开发新的替代品。 14. 主持并参与采购部会议。 15. 招聘、培训、开发采购员。 16. 监控采购员的作业进度，考核采购员的作业绩效。 17. 处理物料退货与索赔。 18. 处理国外采购的进口许可申请、结汇、公证、保险、运输及报关等事务。 19. 完成采购经理交办的其他工作。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、采购员的岗位说明书

名称	采购员的 岗位说明书	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购员的岗位素质说明					
岗位素质	说明				
体质、学历 与经验	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 身体健康。</li><li>2. 良好的心理素质。</li><li>3. 高中以上学历。</li><li>4. 有采购工作检验者从优。</li></ol>				
职业性格	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 具备吃苦耐劳精神。</li><li>2. 自信，敢于挑战。</li><li>3. 能够承受较大的工作压力。</li><li>4. 具备良好的团队合作精神。</li><li>5. 善于沟通。</li><li>6. 适应能力强，能够迅速溶入团队。</li><li>7. 具备较高的工作热情。</li><li>8. 做事条理化清晰。</li><li>9. 对企业忠诚、诚实、守信。</li><li>10. 坚持公平、公正的采购原则。</li></ol>				
专业技能	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 熟悉企业的相关采购政策和采购程序。</li><li>2. 熟悉掌握国家与采购有关的法律法规。</li><li>3. 熟悉国内外采购市场环境及企业内部环境。</li><li>4. 熟悉、掌握所在企业的规章制度。</li><li>5. 具有较高的采购技巧，善于处理采购过程中出现的各种问题。</li><li>6. 熟悉形象礼仪、沟通礼仪。</li><li>7. 优秀的管理、沟通与协调能力。</li><li>8. 熟悉采购市场行情。</li><li>9. 优秀的沟通能力与谈判技巧。</li><li>10. 了解物料市场行情。</li><li>11. 熟练操作电脑常用软件。</li><li>12. 了解 ISO 9000 品质管理体系。</li></ol>				



(续表)

名称	采购员的 岗位说明书	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购员岗位职责说明					
岗位名称	采购员	所属部门	采购部	直属上司	采购主管
职位概要	1. 有效地完成采购主管下达的采购目标。 2. 开发新供应商和供应渠道。				
岗位职责					
1. 下达采购订单。 2. 调查物料市场行情。 3. 查访供应商的供应情况。 4. 核对进料的品质和数量。 5. 处理进料品质和数量异常。 6. 沟通协调与供应商有关的技术、品质、交期、交量等方面的问题。 7. 询价、比价、议价及订购作业。 8. 交期的进度控制。 9. 主要原材料的估价。 10. 供应商材料样板品质的初步确认。 11. 材料样板的初期制作与更改。 12. 替代物料的搜寻。 13. 与技术、品质部门针对有关技术、品质问题进行沟通与协调。 14. 与供应商谈判价格、付款方式、交货日期等。 15. 处理一般索赔案件、退货。 16. 收集价格情报、替代品资料、最新产品信息及供应商信息。 17. 办理交验、报账手续。 18. 记录采购的物料、设备申购单，并上报采购主管。 19. 协助采购主管做好有关物资采购工作的事项。 20. 完成采购主管临时交办的其他任务。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 第二章

# 采购人员的招聘与培训管理

---



## 第一节 采购人员招聘与培训管理工作标准范本

### 一、采购人员面试管理标准

说明		名称	采购人员面试管理标准	编码		版本	
				页次		修改状态	
面试小组设置			1. 招聘专员：负责现场招聘会的面试；负责网上简历筛选和电话通知；负责证件验证工作。				
			2. 人力资源部经理：负责考察应聘者的能力素质是否符合该职位的素质模型，以及是否符合企业的用人标准，并给采购部经理、总监提出建议。				
			3. 经验丰富的面试官：负责面试中高级采购管理职位的应聘者。				
			4. 采购部分管经理：负责面试采购员的能力素质。				
			5. 采购部经理：负责面试采购主管的能力素质。				
			6. 采购总监：负责面试采购经理职位应聘者的能力素质。				
			7. 总经理：负责面试采购总监职位的应聘者的能力素质。				
面试环节设置	初试	初步了解应聘者的学历、工作经历、职业性格和专业技能，淘汰不符合者。					
	复试	通过演讲、角色扮演、小组讨论、情景设置等面试方法，全面考察应聘者的沟通能力、应变能力、采购技巧等方面的素质，淘汰表现不佳的应聘者。					
	单独面谈	<p>由经验丰富的面试官主持单独面谈，面试的主要内容包括：</p> <p>（1）简要介绍公司企业文化、价值观、发展前景、工作制度、薪酬制度。</p> <p>（2）通过提问，深挖掘应聘者是否认同企业的价值观、是否认同企业的薪酬制度，是否认同企业的工作环境。</p> <p>（3）深挖掘应聘者的潜力，判断应聘者是否能够适应该岗位的工作，是否能够成为优秀的采购管理人员/采购员。</p>					



(续表)

名称 说明	采购人员面 试管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
面试评估	<p>1. 面试评估的原则。</p> <p>(1) 评估时应遵循公平、公正、客观原则。</p> <p>(2) 优先录用德（职业性格）才兼备的应聘者。</p> <p>(3) 有德才次的应聘者可考虑培养后再使用。</p> <p>(4) 无德有才或无德无才的应聘者坚决不录用。</p> <p>2. 面试评估的内容。</p> <p>(1) 评估应聘人员的职业性格是否符合企业用人标准，是否符合岗位素质模型中职业性格的要求。</p> <p>(2) 评估应聘者的专业技能是否符合岗位素质模型中专业技能的要求。</p> <p>(3) 评估应聘者是否认同企业的文化和价值观。</p>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 二、采购人员招聘日程安排标准

名称项目	采购人员招聘 日程安排标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
日程安排主题	测试内容				
招聘	<p>1. 确定人才市场现场招聘的时间、地点和展位。</p> <p>2. 确定人才博览会现场招聘的时间、地点和展位。</p> <p>3. 确定校园招聘的时间段和地点。</p> <p>4. 确定网络招聘的时间段。</p> <p>5. 确定人才市场委托招聘的时间段。</p> <p>6. 确定报纸招聘信息的投放时间段。</p> <p>7. 确定猎头服务的时间段。</p>				

(续表)

名称项目	采购人员招聘 日程安排标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
初试	1. 确定、通知初试人选。 2. 确定面试的时间。 3. 确定面试的地点。 4. 确定面试官和观察团。				
复试	1. 确定、通知复试人选。 2. 确定复试的时间。 3. 确定复试的地点。 4. 确定复试的面试官和观察团。				
面谈	1. 确定、通知面谈的人选。 2. 确定面谈的时间。 3. 确定面谈的地点。 4. 确定面试官。				
岗前培训	1. 确定、通知参加岗前培训人选。 2. 确定岗前培训时间段。 3. 确定岗前培训地点。 4. 确定培训课程和讲师。				
录取试用	1. 确定、通知试用人选。 2. 通知试用者所需资料。 3. 确定到岗日期。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、采购人员招聘渠道选择标准

说明 名称	采购人员招聘 渠道选择标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
内部招聘	<p>建立内部招聘机制，当出现空缺职位和人才需求时，应首先考虑内部应聘者的需求，若内部应聘者无符合空缺职位要求的，可通过外部其他招聘渠道招聘。内部招聘的主要方式如下：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 内部推荐。</li><li>(2) 内部竞争。</li><li>(3) 内部选举。</li><li>(4) 内部培养。</li></ul>				
企业人才 数据库	<p>采购经理协同人力资源部查询公司数据库保存的文件，选择符合任职条件的应聘者，这类应聘者需进行系统的岗前培训。这种招聘渠道适用于大中型企业。</p>				
校园招聘	<p>与高校就业办建立良好的合作关系，定期举办校园招聘会，选拔优秀的采购人才，适合招聘采购储干或业务培训生。校园招聘的成本较低、招聘效果较好，但要求企业有一定的知名度，并有能力对应聘者进行系统的岗前培训，提出良好的职业规划。采购人员的校园招聘流程如下：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 投递简历。</li><li>(2) 笔试。</li><li>(3) 综合面试，包括形象、沟通、语言、思维、采购知识等内容。</li><li>(4) 素质测评。</li><li>(5) 面谈、答疑。</li><li>(6) 体检。</li><li>(7) 签订协议。</li><li>(8) 岗前培训。</li></ul>				



(续表)

名称 说明	采购人员招聘 渠道选择标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
人才市场 现场招聘	<p>通过人才市场现场招聘企业可迅速获得应聘者的详细资料，面对面地进行沟通，节省时间和成本。在人才市场举办现场招聘会之前，须考虑以下问题：</p> <p>(1) 该人才市场的求职者的整体学历水平如何，是否符合岗位的学历要求。</p> <p>(2) 该人才市场的求职者的整体素质水平如何，是否符合企业的岗位素质要求。</p> <p>(3) 该人才市场的市场定位偏向什么行业或什么职业，是否符合此次招聘的岗位要求。</p> <p>(4) 该人才市场的收费情况。</p>				
人才交流中心	<p>人才交流中心储备了大量的应聘者信息，并代为推荐和选择优秀的采购人员。目前，国内人才交流中心体制还待完善，企业可选取北京、上海、广州、深圳、武汉等影响力较大的人才中心。</p>				
网络招聘	<p>网络招聘具有速度快、效率高、成本低、费用省、覆盖面广、招聘方式灵活等优势。但该渠道虚假信息多，信息处理难度大。目前，国内影响力较大招聘网站有：</p> <p>(1) 智联招聘 (www.zhaopin.com)。</p> <p>(2) 前程无忧 (www.51job.com)。</p> <p>(3) 中华英才网 (www.chinahr.com)。</p> <p>(4) 行业内知名招聘网站。</p>				
报纸招聘	<p>报纸招聘费用低，信息扩散面大，容易找到合适的应聘者。但应聘者来源、数量不稳定，广告内容单调，广告位置不醒目，费用逐步上涨。每个地区都有专业的招聘报纸，例如：</p> <p>(1) 北京：《北京人才市场报》、《前程无忧》、《手递手》。</p> <p>(2) 深圳：《深圳特区报》、《晶报》、《南方都市报》(内附《前程无忧》招聘专栏)。</p> <p>(3) 上海：《上海人才市场报》、《前程无忧》。</p>				



(续表)

名称 说明	采购人员招聘 渠道选择标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
猎头服务	将招聘外包给专业的人力资源服务公司，也称猎头公司，他们专注于企业领袖，高、中端管理及技术人才访寻服务，掌握大量的高级采购管理人才的信息，一般选择合适的价位或按绩效的好坏分期付费的方式进行聘请。				
从竞争者处 挖掘	竞争公司里的优秀采购人员了解行业、产品、客户，理解岗位要求，有可供评价的采购业绩，并可能带来客户，但招聘费用高、忠诚度低、培训难。如果公司有很多空缺，没有时间培训新员工，要求较高的采购业绩，从竞争对手挖掘是最有效的方式。				
招聘外包	<p>招聘外包服务是指企业将简历收取到简历集中筛选及笔试、面试等环节委托给人力资源服务商。适用于企业有大批量招聘需求，职位分布广泛，项目时间紧而企业内部招聘人员短缺时。招聘外包的服务内容如下：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 投放网络及报纸的招聘广告。</li><li>(2) 简历搜集、筛选。</li><li>(3) 主动访寻。</li><li>(4) 人才测评。</li><li>(5) 撰写候选人报告。</li><li>(6) 安排候选人到企业的面试。</li><li>(7) 候选人入职前的背景调查。</li><li>(8) 帮助企业与候选人进行薪资谈判。</li></ul>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 四、采购人员专业技能测试标准

项目 \ 名称	采购人员专业技能测试标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
专业技能	测试内容				
采购需求分析技能	1. 调研行业采购的习惯。 2. 供应商行为和心理分析。 3. 企业采购需求。 4. 供应商销售定位的方法。				
互联网使用技能	1. 打字技能。 2. 浏览器使用技能。 3. 办公软件使用技能。 4. E-mail、outlook、msn 使用技能。 5. 搜索工具使用技能。 6. B2C 和 B2B 网站管理技能。				
职业形象管理技能	1. 职业化服装搭配理念。 2. 职业化服装搭配技巧。 3. 发型、指甲、胡须、饰品在职业化形象管理中的要求。 4. 微笑、指引、鞠躬、握手、站立、坐姿等在职业化形象管理中的要求。				
沟通技能	1. 沟通工具。 2. 沟通礼仪。 3. 沟通技巧。 4. 谈判技巧。				



(续表)

名称 项目	采购人员专业 技能测试标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
供应商信息 管理	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 供应商信息的收集技能。</li><li>2. 供应商信息的整理技能。</li><li>3. 供应商信息的分类技能。</li><li>4. 供应商信息的归档技能。</li></ol>				
采购执行技能	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 采购策略。</li><li>2. 采购方案的制定方法。</li><li>3. 采购计划的制定方法。</li><li>4. 采购跟催的方法。</li><li>5. 物料管理方法。</li></ol>				
时间管理	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 时间管理对采购的重要性。</li><li>2. 时间管理的工具。</li><li>3. 时间管理的具体表现和应用。</li></ol>				
国际贸易与物 流管理能力	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 国际市场的特征。</li><li>2. 国际采购信息的收集方法。</li><li>3. 国际供应商沟通的工具与方法。</li><li>4. 国际采购的风俗习惯。</li><li>5. 国际运输方法。</li><li>6. 国际结算方法。</li></ol>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 五、采购及采购管理目标培训标准

项目	名称	采购及采购管理 目标培训标准	编码		版本	
			页次		修改状态	
项目		培训内容				
采购 目标	计划用料	1. 配合销售。 2. 预防呆料。 3. 控制用料比例。				
	保持适当存量	1. 重点管理（ABC 法）。 2. 存货周转率、存料率。 3. 提高仓库使用率。				
	降低成本	1. 物尽其用。 2. 开发替代品。 3. 余料再使用。 4. 降低采购储存成本。 5. 科学处理呆料。				
	发挥储存 运输功能	1. 确保材料品质。 2. 安全库存。 3. 合理储存。 4. 收发管理。				
	强化采购管理	1. 采购 5R。 2. 存量合理。 3. 参考市场行情。 4. 供应商辅导。				
	确保产品质量	1. 进货验收。 2. 提高物料品质。				



(续表)

项目\名称	采购及采购管理 目标培训标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
项目		培训内容			
采购 管理 目标	降低采购成本	1. 通过提高采购工作效率、定期谈判、优化供应商、实施本地化、与供应商共同改进项目等途径直接减低成本。 2. 通过缩短供应周期、增加送货频率、减少原材料库存、循环使用原材料包装等方法间接降低成本。			
	保证供应	1. 保证物料的连续供应，保证不缺料，保证生产与销售的顺利进行。 2. 建立与管理供应链。			
	提高产品质量	改进采购过程，加强供应商管理，提高物料的质量，进而提高产品的质量。			
	提供最新信息	及时掌握采购资源市场（包括物料的市场价格、可用性、新供应源、新物料及新技术信息），并及时反馈。			
	推进产品开发	与供应商一同推进产品开发，寻找替代产品等。			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 六、采购的基本要点培训标准

名称	采购的基本 要点培训标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
培训内容	要求				
选择综合 型供应商	1. 综合型供应商能更好地满足买方全方位的采购需求，当采购大批量物料时，还能获得特别的折扣。 2. 综合型供应商还能通过增加库存和额外服务等手段，与采购企业结成紧密的合作伙伴关系，形成一个互惠互利、优势互补、共同发展的共赢利益体。				
批量优势	1. 物料采购的批量是买方在谈判中的最大优势，有时，可以左右采购物料的最终价格。 2. 为维持价格竞争优势，分散采购风险，采购方应保持 2~3 个供应商。 3. 比较零散的物料采购，可通过将同类商品，甚至不同类的商品合并采购的方式，增加批量优势。				
正确的 采购观	1. 制度观念。一切采购行为须按事先制订的程序、流程进行。 2. 整体观念。从企业实际采购需求出发，一切以企业实现利益为前提。 3. 服务观念。坚持服务于企业整体发展，服务于企业发展目标的实现及自身价值的体现。				
就地取材	分析采购物料的特征，在保证商品品质的前提下，选择距离最近的供应商，以缩短交货周期，减少运输成本。				
及时支付 货款	1. 与财务部门配合，即使支付货款，以建立长期合作关系。 2. 保证在物料短缺，价格上扬时能以较合理的价格及时购货。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 七、采购工作的基本规则培训标准

名称 方法		采购工作的基本 规则培训标准	编码		版本	
			页次		修改状态	
项目		培训内容				
“五不” 采购原则		1. 无计划不采购。 2. “三无”产品不采购。 3. 名称规格不符不采购。 4. 无资金来源不采购。 5. 库存已超储积压的物资不采购。				
同等条件 “六优选” 采购原则		1. 质优价低优选。 2. 本单位优选。 3. 近处单位优选。 4. 老供货商优选。 5. 直接生产单位优选。 6. 信誉好单位优选。				
“五适” 采购 原则	适时	在最恰当的时候，购回生产所需物料，避免采购延迟或提前，造成库存或断料。				
	适质	适当品质的物料的特征如下： （1）适当性：即“适当的品质”，要根据产品生产的实际需要，考虑其经济或使用两方面的成本与价值。 （2）可用性：是指在合理的时间内，可随时以合理的价格获得充足的数量。 （3）经济性：是指使采购费用继续维持在最低水平，以达到最大经济利益。				
	适量	以适量库存为基本要求，仔细计算生产需求、物料损耗、搬运和仓储费用等，制订周密的采购计划，最终确定是一次性采购还是分批量采购，同时督导供应商按预定数量交货。				
	适价	在满足数量、品质、交期的前提条件下，用最合理的价格采购。				
	适地	利用“群集效应”和“JIT 及时制生产方式”理论，同时综合考虑沟通的方便性、处理事务的快捷便利性以及降低采购成本等方面综合考虑选择最佳供应商和最佳供货地点。				
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	



## 八、采购目录管理培训标准

名称		采购目录管理 培训标准	编码		版本	
			页次		修改状态	
培训内容		说明				
采购目录的内容	物料规范卷宗	将企业需用的各种物料的规范，分类编号并编制索引，存入卷宗以便查考。				
	产品目录卷宗	分类保管各供应商编印的产品目录和说明书。				
	供应商记录	制订记载供应商的基本信息、对供应商的调查评价资料、合同执行情况的评分记录卡片，并分类编号索引。				
	价格记录	记录各种主要物料的市场价格、合同价格和报价。				
	采购记录	记载每种物料的请购单号和请购数量，订购单号和数量，发票单号、发货数量及发票金额，收料单号和收货数量，拒收短损数量与索赔等事项。				
	未完成订购单	保管未完成交货的订购单（合同）。				
	已完成订购单	保管已完成交货的订购单（合同）。				
采购目录的审查		<p>采购目录的审查工作的内容如下：</p> <p>（1）审查各级部门是否依据权责制订了相应的采购目录。</p> <p>（2）审查采购目录及相关管理制度的制定是否经过充分论证，依据是否合理。</p> <p>（3）审查采购目录是否得到严格执行。</p> <p>（4）审查纳入采购目录的项目是否都实行了集中采购、集中支付，有无化整为零、逃避集中采购控制的情况。</p>				
采购目录管理要求		<p>1. 设立专门的采购目录管理人员。</p> <p>2. 建立采购目录管理制度，明确规定简便易行的归档程序和索引制度。</p> <p>3. 采购目录须分类整理，经审核后，装订成册，妥善保管。</p> <p>4. 规定采购目录的借用、归还手续，保证采购目录的完整与清洁。</p> <p>5. 按采购记录的资料的重要性和时间性要求，分别规定各种记录的保管期限。并规定过期记录的处理要求。</p>				
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	



## 九、采办方法培训标准

名称	采办方法 培训标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
培训内容	说明				
招标采购	<p>招标采购是一种比较正规的采购方法又分为公开招标采购和邀请招标采购。招标采购的具体过程如下：</p> <p>(1) 采购方将所需采购的物品名称及规格标准，以投标邀请的形式寄给相关供应商。</p> <p>(2) 供应商接到邀请后即行投标，报出价格，并以密封文件的形式寄回采购单位。</p> <p>(3) 利于采购方选择最低的价格，但不利于采购方在执行合同期间另行采购价格可能更低廉，质量更合适的物品原料。</p> <p>(4) 较适用于大型企业。</p>				
竞争性谈判采购	<p>竞争性谈判采购指经批准，采购方通过与多家供应商（不少于 3 家）进行谈判，最终确定中标供应商的采购方式。执行竞争性谈判采购时，应注意以下问题：</p> <p>(1) 体现竞争性。谈判应保证适当的竞争，采购人应与足够数目即不少于三家的有效供应商进行谈判，以确保有效竞争。</p> <p>(2) 谈判条件不得有歧视性条款，公平对待所有参加谈判的供应商。</p> <p>(3) 必须是有效的供应商。即供应商符合采购方提出的产品和服务采购需求，且满足谈判条件。</p>				
询价采购	<p>询价采购是对几个供应商（通常至少 3 家）提供的报价进行比较，以确保价格具有竞争性的采购方法。</p> <p>(1) 询价单上应注明货物的种类、数量以及要求的交货时间和地点。</p> <p>(2) 可采用电传或传真的形式提交报价。</p> <p>(3) 已接受的报价条件应包括在订购单内。</p> <p>(4) 适合用于采购数量较少，金额较小，产品标准化程度较高的通用性产品。</p>				
直接采购	<p>直接采购是采购商根据以往合作的信誉及物料供应情况，直接向某一供应商提出采购计划和售价建议，经双方商讨后签订采购合同的一种没有竞争的采购方法。</p>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 十、采购人员职业素质培训标准

名称	采购人员职业 素质培训标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
培训内容	说明				
采购人员职业 素质培训的内容	1. 国家与采购相关的法律法规。 2. 所在企业的规章制度。 3. 采购综合知识，包括经济学原理、采购理论、国际经济规则与国际采购管理等。 4. 采购对象所涉及的技术与知识，即相关的产品知识。 5. 市场分析与判断技术。 6. 谈判技巧。 7. 缔约与履约验收的知识与技术。 8. ISO 9000 质量管理体系知识。 9. 计算机相关软件知识等。				
采购人员 职业道德标准	1. 遵守国家的法律法规。 2. 遵守所在企业的规章制度。 3. 保持对企业的忠诚。在不违反国家法规和政府条例的前提下，采购人员应以与本企业道德准则相符的精神去达成所在单位的目标。 4. 公平、公正。不带个人偏见，在考虑全局的基础上，从提供最佳价值的供应商处采购。 5. 坚持以诚信作为工作和行为的基础，谴责任何形式的不道德商业行为和做法。 6. 规避一切可能危害商业交易公平性的利益冲突。 7. 诚实地对待供应商和潜在的供应商，以及其他与自己有生意来往的对象。 8. 保持高水准的个人操行。 9. 拒绝接受供应商或潜在供应商的赠礼。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

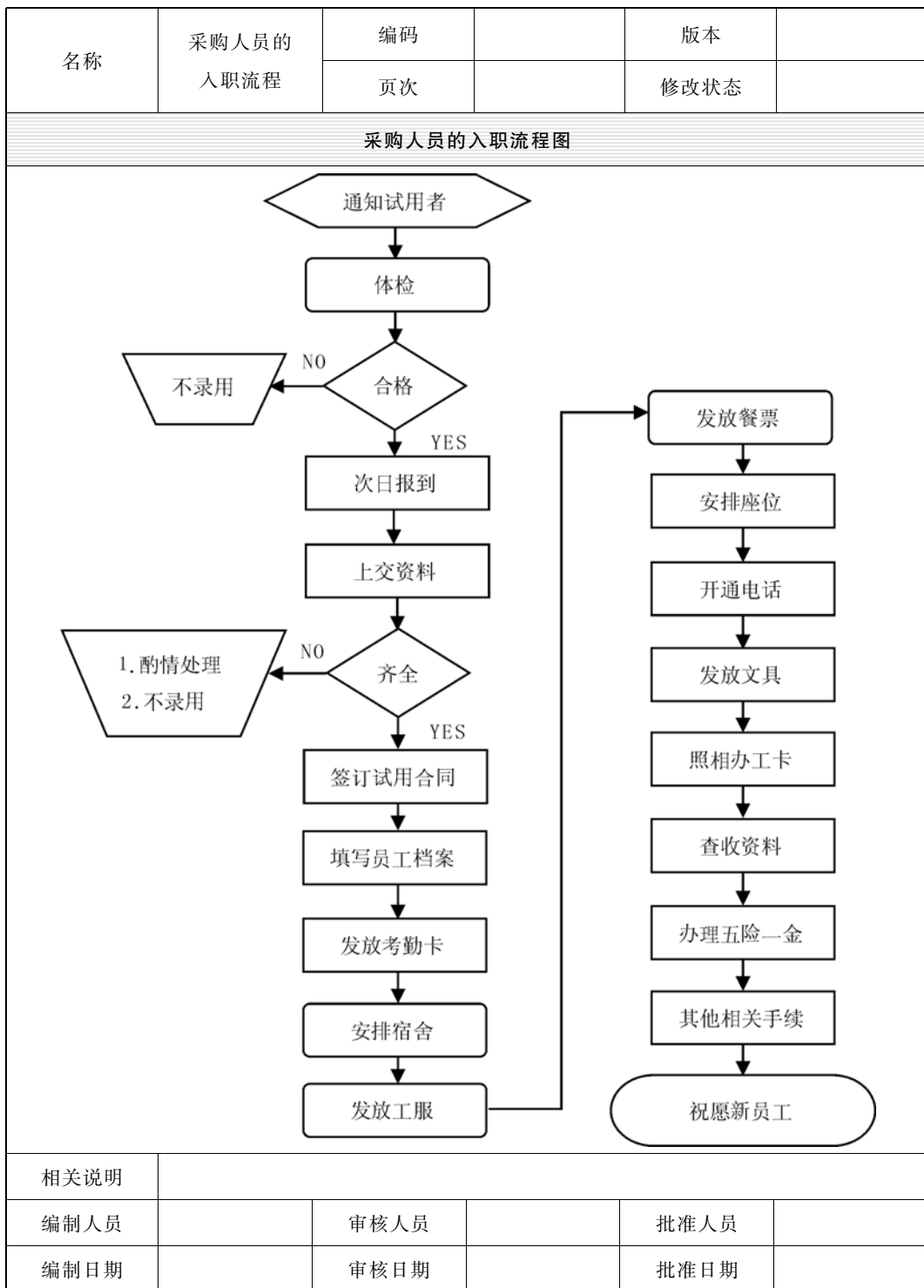


第二节 采购人员招聘与培训管理工作流程范本

一、采购人员的招聘流程

名称	采购人员的招聘流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购人员的招聘流程图					
<div><div>收到应聘者简历</div><div>初步整理和筛选</div><div>通知合格者面试</div><div>人力资源部初试</div><div>用人部门复试</div><div>分管领导交流</div><div>合格者办理相关手续</div><div>拟订试用 1~3 个月</div><div>试用期满正式录用</div><div>业绩突出者提前录用</div><div>不合格者不录用</div><div>不合格者解聘</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 二、采购人员的入职流程





### 三、采购人员的培训流程

名称	采购人员的 培训流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购人员的培训流程图					
<div><div>培训准备</div><div>↓</div><div>培训介绍</div><div>↓</div><div>课前管理</div><div>↓</div><div>课程讲解</div><div>↓</div><div>课程管理</div><div>↓</div><div>培训评价</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

四、采办流程培训

名称	采办流程培训	编码		版本	
		页次		修改状态	
采办培训流程					
<div><div>确认采购需求</div><div>需求说明</div><div>选择供应商</div><div>询价/比价/议价</div><div>签订合同</div><div>收货管理</div><div>退货</div><div>入库</div><div>结算</div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div>&lt;</div>					



### 第三节 采购人员招聘和培训管理制度范本

#### 一、采购部招聘制度范本

名称	采购部招聘 制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
招聘总则					
<p>宗旨：招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。</p> <p>原则：招聘过程公开、公平、公正、择优。</p>					
招聘计划					
<p>1. 根据需要提前一个月向综合部提交“人员需求申报表”，由综合部审核其是否超出人员编制。在编制范围内，如有职务空缺，则由综合部按照“人员需求申报表”制订招聘计划，交由采购经理批准。</p> <p>2. 招聘计划的内容。</p> <p>（1）招聘标准。</p> <p>➤ 确定应聘者年龄、性别、学历。</p> <p>➤ 确定应聘者工作技能及其他方面的要求。</p> <p>（2）招聘人数。</p> <p>制定招聘人数时，应充分考虑原职工潜力的情况，合理确定，不准出现超编人员。</p> <p>（3）招聘方式、方向、途径。</p>					
招聘实施					
<p>1. 具体方式。</p> <p>（1）网络招聘。</p> <p>（2）媒体报刊发布招聘信息。</p> <p>（3）通过定期或不定期举办的人才市场招聘。</p> <p>（4）参加校园招聘。</p> <p>（5）猎头服务。</p>					



(续表)

名称	采购部招聘 制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<div>2. 选拔。</div> <div>(1) 人力资源部对所有应聘人员资料进行整理、分类及初步筛选。</div> <div>(2) 用人部门根据资料对应聘人员进行初步筛选，确定面试人选。</div> <div>(3) 通知初选合格的应聘人员参加面试。</div> <div>3. 考核。</div> <div>(1) 面试。</div> <div>(2) 笔试。</div> <div>4. 主管级及以上应聘人员面试时由物流经理等人参与面试。</div> <div>5. 主管级以下应聘人员由各级主管和用人部门负责人共同面试。</div> <div>6. 面试考核事项：</div> <div>(1) 应聘者填写“应聘人员登记表”。</div> <div>(2) 面试时应聘者需提供个人身份证、最高学历证明、各种技能证书的原始证件或复印件。</div> <div>(3) 根据需要进行面试、笔试等。</div> <div>7. 面试人员应注意的事项：</div> <div>(1) 面试人员态度友善，能够很快地与应聘者交流意见。</div> <div>(2) 了解自己所要获知的答案及知识。</div> <div>(3) 避免考查有争议的问题。</div> <div>(4) 要尊重对方的人格。</div> <div>(5) 面试人员分别填写“复试意见反馈表”，待面试结束后，交行政处备案。</div> <div>(6) 对于未能通过面试考核的应聘人员，应礼貌地回复。</div> <div>(7) 应聘人员如通过面试考核，由人力资源部汇总情况上报总经理，如审核通过，通知录用人员并确定到岗时间。</div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、采购人员的试用期管理制度

名称	采购人员的试 用期管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为使新员工安心工作，尽快熟悉工作岗位，适应公司企业文化，融入企业，为使管理人员（物流部和人力资源部）有效进行试用期管理，特立此管理办法。</p> <p>2. 建立原则。</p> <p>以公平、公正和客观为原则，严格遵守国家新出台的有关管理规定。</p> <p>3. 适用范围。</p> <p>本办法适用于采购部所有试用期员工，下属公司的物流部门可结合自身情况，适当修改，参照执行。</p> <p>4. 涉及内容。</p> <p>（1）入职培训。</p> <p>（2）工作、生活安排。</p> <p>（3）福利待遇。</p> <p>（4）休假。</p> <p>（5）考评、转正。</p> <p>（6）离职、辞退</p>					
入职培训					
<p>1. 新进采购人员报到一周内由人力资源部组织以下培训内容：</p> <p>（1）企业文化培训。</p> <p>（2）企业组织架构培训。</p> <p>（3）企业规章制度培训。</p> <p>2. 采购部应组织 1~2 周的强化培训活动。</p> <p>（1）企业产品、采购网络、采购团队、采购业务计划介绍。</p> <p>（2）行业市场、竞争对手以及本企业的物流现状介绍。</p> <p>（3）职业化形象、职场礼仪和沟通等基础培训。</p> <p>（4）针对采购岗位的培训。</p> <p>（5）采购操作技能提升的培训。</p>					

(续表)

名称	采购人员的试用期管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
工作、生活安排					
<div>1. 驻外采购人员由行政后勤部门安排住宿并准备好简单洗漱、生活用品。</div> <div>2. 采购经理应指定专人为新近销售人员交接、指导工作，使其能尽快适应工作。</div> <div>3. 采购经理应主动和新近采购人员就工作、生活方面情况进行沟通，了解员工思想动态，及时解决存在问题。每月不少于两次谈话，并做好记录。</div> <div>4. 新进采购人员外出拜访客户，由公司承担差旅费，食宿费凭发票报销，车票可直接使用（具体规定按《采购人员外出管理办法》执行）。</div>					
福利待遇					
<div>1. 工资标准按入职时签订的劳动合同执行，核算时间从到岗工作之日起计算，日工资为：月工资÷本月应工作天数。</div> <div>2. 通讯费用补贴按正式员工的 1/2 执行。</div> <div>3. 新进员工从外地来报到，按不超过火车硬卧标准报销车费。</div> <div>4. 过节费按正式员工的 1/2 发放。</div> <div>5. 按正式员工标准发放劳保用品及防暑降温费等补助。</div>					
休假					
<div>1. 试用期内累计事假不能超过 3 天，特殊情况超过 3 天需报公司领导批准。</div> <div>2. 可持相关证明请病假，请假程序和天数与正式员工一致。病假超过 10 天（包括 10 天），试用期时间自动顺延相同天数。</div> <div>3. 可请丧假，请假程序和天数与正式员工一致。</div> <div>4. 不享受探亲假、婚假。</div> <div>5. 法定节假日，新进采购人员与正式员工一致。</div>					



(续表)

名称	采购人员的试用期管理制度	编码		版本		
		页次		修改状态		
考评、转正						
<p>1. 新进采购人员试用期原则上为 3 个月。</p> <p>2. 第一月、第二月由新进采购人员写出本月工作总结，填写“员工试用期考核表一”，采购经理根据实际情况作出综合鉴定，考核为合格者继续试用，考核为不合格者予以辞退。考核情况报人力资源部门备案。</p> <p>3. 第三个月由新进采购人员写出三个月工作总结，用“员工试用期考核表二”自评打分，并填写转正申请表，采购经理根据员工三个月来的综合表现作出评分和综合鉴定。新员工考核合格后方可转正，考核不合格则予以辞退或延长试用期。考核情况报人力资源部门备案。</p> <p>4. 工作表现优秀的新进采购人员，可由部门书面申请提前转正。</p>						
离职、辞退						
<p>1. 试用期间新进采购人员可以随时解除劳动合同，但应做好工作交接，否则扣发当月工资。</p> <p>2. 新进采购人员试用不合格应予以辞退，离岗前应积极做好工作交接，否则扣发当月工资。</p> <p>3. 被辞退的新进采购人员的工资结算至离岗日。</p>						
本制度由人力资源部和采购部联系制定并负责解释						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

## 三、采购人员的培训管理制度

名称	采购人员的 培训管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
目的					
1. 配合采购部的发展目标。 2. 提升人员绩效和员工素质。 3. 增强采购人员的工作能力。 4. 提高采购人员的采购技能。 5. 帮助采购人员建立良好的人际关系。					
一般要求					
1. 培训根据员工岗位职责划分 。 2. 培训规划、制度的订立与修改。 3. 汇总呈报销售部所有培训费用的预算、审查。 4. 相关培训资料存档。 5. 采购部负有提出改善意见和配合执行的权利与义务。					
培训体系					
新员工培训	1. 公司发展史以及公司的文化。 2. 公司制度和产品介绍。 3. 业务介绍以及市场分析。				
在职员工培训	1. 培训项目、市场、管理等方面的知识。 2. 培训员工感兴趣的知识、信息等。				
外部培训	1. 培训目的：通过专家讲座，提高采购人员的专业知识和采购技能。 2. 培训形式：参加外部公开课或邀请外部讲师在公司内部授课。 3. 培训内容：专业技术知识、销售技巧、管理方法和企业战略性等。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、采购人员的礼仪制度

名称	采购人员的 礼仪制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
宗旨					
采购人员良好形象是建立顾客信心的重要基础。通过加强自身修养折射出亲和力，是获得业务成功的重要条件。					
职业仪表					
<div>1. 发型。</div> <div><div>(1) 发型符合采购人员的脸形特征。</div><div>(2) 发型以短发为佳，不留长发。</div><div>(3) 头发干净、整齐。</div></div> <div>2. 口腔。</div> <div><div>(1) 口腔干净，早晚清洁。</div><div>(2) 牙齿洁白，不留烟渍或菜渣。</div><div>(3) 口气清新，不吃刺激性食物，如姜、葱、蒜。</div><div>(4) 与供应商面谈之前不抽烟、不喝酒。</div></div> <div>3. 手指甲。</div> <div><div>(1) 手干净，无汗渍，无怪味。</div><div>(2) 要勤洗手，勤剪指甲，指甲边缝不得有脏物。</div></div> <div>4. 脸颊。</div> <div><div>(1) 男士要保持脸颊干净，鼻毛不可露出鼻孔。</div><div>(2) 女士以淡妆为佳。</div></div> <div>5. 胡须。</div> <div><div>(1) 勤刮胡须。</div><div>(2) 不留长胡须。</div></div> <div>6. 服装。</div> <div><div>(1) 男士以西装、衬衫配领带为佳。</div><div>(2) 衬衫的领形、质地和款式要与外套、领带协调。</div><div>(3) 必备纯白色和天蓝色衬衫。</div></div>					

(续表)

名称	采购人员的 礼仪制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(4) 女士以职业装为主。</p> <p>(5) 不宜穿过露、过紧、过短和过透明的服装。</p> <p>(6) 服装要干净、整洁、简单。</p> <p>(7) 勤洗澡，勤换内衣。</p> <p>7. 鞋子。</p> <p>(1) 男士以黑色和深棕色皮鞋为主。</p> <p>(2) 女士以高跟鞋为主。</p> <p>8. 袜子。</p> <p>(1) 袜子的颜色要与皮鞋和裤子的颜色保持一致。</p> <p>(2) 袜子不能皱皱巴巴。</p> <p>9. 饰品。</p> <p>(1) 男士尽量不佩戴饰品。</p> <p>(2) 女士要尽量少佩戴饰品。</p> <p>饰品的颜色尽量为同一色系，与服装色彩协调。</p>					
职业仪态					
<p>1. 站姿。</p> <p>(1) 挺胸、收腹，身体保持平衡，双臂自然下垂。</p> <p>(2) 不歪脖、斜腰、挺腹、含胸、抖脚、重心不稳。</p> <p>(3) 两手不插兜。</p> <p>(4) 男士两脚张开宽度应与肩同宽，身体平稳，双肩展开，下颌微抬。</p> <p>(5) 女士的两脚张开呈小外八字形或 V 字形。</p> <p>2. 坐姿。</p> <p>(1) 没有得到客户的邀请不能随便坐下。</p> <p>(2) 坐姿端正，坐下后不左右晃动。</p> <p>(3) 入座轻柔和缓，起座端庄稳重。</p> <p>(4) 不猛起猛坐，避免碰得桌椅乱响。</p>					



(续表)

名称	采购人员的 礼仪制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(5) 坐下后，上身挺立，两腿自然分开，两脚平落在地上，不能高高地跷起、摇晃或抖动。</p> <p>(6) 女士落座时，应用两手将裙子向前轻拢，以免坐皱或显出不雅。</p> <p>(7) 不频繁地转换姿势，不东张西望。</p> <p>(8) 与客户交谈时双臂不交叉放于胸前，身体不后仰。</p> <p>(9) 离位时，将座椅轻抬轻放至原位，忌拖或推座椅。</p> <p>(10) 生客造访时，落坐在座椅前 1/3 处；熟客造访时，可落坐在座椅的 2/3 处，不得靠椅背。</p> <p>3. 行姿。</p> <p>(1) 抬头挺胸，步履轻盈，目光前视，步幅适中，双手自然摆动。</p> <p>(2) 切忌驼背、低头、扭腰和扭肩。</p> <p>(3) 避免排成横队、勾肩搭背或边走边大声说笑。</p> <p>(4) 男性采购人员行走时不能抽烟。</p> <p>(5) 女性采购人员行走时不能吃零食。</p> <p>(6) 走廊、楼梯等公共通道应靠左而行。</p> <p>4. 笑容。</p> <p>(1) 笑容自然、真诚。</p> <p>(2) 脸部肌肉不可因笑而变形。</p> <p>(3) 不得流露出厌烦、冷淡、愤怒、僵硬和紧张的表情。</p> <p>(4) 要友好、热情、精神饱满、优雅自信地为客人服务。</p> <p>5. 眼神。</p> <p>(1) 对视时，要勇敢地迎接客户的目光。</p> <p>(2) 注视客户的时间不可过长也不可过短。</p> <p>(3) 目光要集中，不能游移不定。</p> <p>(4) 避免两眼空洞无神。</p> <p>6. 手势。</p> <p>(1) 多用柔和曲线的手势，少用生硬的直线条手势。</p> <p>(2) 交谈时，不用手指自己的鼻尖，应将手掌按在胸口上。</p> <p>(3) 谈到别人时，不用手指别人。</p>					



(续表)

名称	采购人员的 礼仪制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(4) 忌讳背后对人指指点等不礼貌的手势。</p> <p>(5) 避免交谈时指手画脚、手势动作过多、过大。</p> <p>(6) 站立迎客时右手放在左手上面，交叉垂放于腹下。</p> <p>(7) 标准握手礼仪。</p> <p>➤ 一般在见面和离别时用。</p> <p>➤ 冬季握手应摘下手套，以示尊重对方。</p> <p>➤ 一般应站着握手，除非生病或特殊场合，但也要欠身握手，以示敬意。</p> <p>➤ 和妇女、长者、主人、领导人、名人打交道时，不宜主动要求握手。</p> <p>➤ 见面时对方不伸手，则应向对方点头或鞠躬以示敬意。</p> <p>➤ 如果是长辈或贵宾先伸手，应快步走近，双手握住对方的手，以示敬意，并问候对方。</p> <p>➤ 和新客户握手，应伸出右手，掌心向左，虎口向上，轻触对方，时间 1～3 秒钟。</p> <p>➤ 如果男士和女士握手，男士应轻轻握住女士的手指部分。</p> <p>➤ 和新客户握手应轻握，但不可绵软无力。</p> <p>➤ 和老客户握手应重些，表明礼貌、热情。</p> <p>➤ 握手时表情应自然、面带微笑，眼睛注视对方。</p> <p>(8) 给客户做向导时，要走在客人前两步远的一侧，以便随时向客人解说和照顾客人。行走时不得有哼歌曲、吹口哨等不雅之举。</p> <p>(9) 社交场合或与特殊客人见面时，可行礼表示尊敬，行礼约 20 度，头与上身一同前倾，男性双手自然下垂或同时用手与对方握手，女性双手在腹前合拢，右手压在左手上。极特殊场合才行 45 度鞠躬礼。行礼完毕要用热情、友好的柔和的目光注视客人。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 五、采购记录管理制度

名称	采购记录 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
目的					
为规范采购记录，便于查找和存档，特制定此制度。					
采购原始记录的制作					
<p>1. 制作原则。</p> <p>（1）一次自动套写原则。可节省填写时间，并减少出错率；可迅速传达给相关部门，提高采购作业效率。</p> <p>（2）一单多功能原则。例如，请购记录不但可作为申请单位的需求凭证，同时又可作为采购部执行采购的凭证，还可作为财务部审核付款的凭证，仓储部的验收凭证。</p> <p>2. 采购原始单据的类型。</p> <p>（1）请购单。请购单是采购作业的起点，一般由使用部门、物料部门根据安全库存需求等递交的请购记录表。</p> <p>（2）订购单。采购部决定采购对象后，通常会先向供应商下发订购单，作为将来双方交货、验收、付款的依据。</p> <p>3. 联次要求。</p> <p>（1）请购记录一般分为六联，具体如下：</p> <p>➤ 准购单。采购部留存，作为稽催依据。</p> <p>➤ 验收单。会计单位留存，作为付款凭证。</p> <p>➤ 验收单副联。电脑中心留存。</p> <p>➤ 采购通知单。请购单位留存。</p> <p>➤ 验收单物料联。物料单位留存。</p> <p>➤ 请购单。请购单位审核时留存，又可作为将来追踪用。</p> <p>（2）订购记录一般分为四联，具体如下：</p> <p>➤ 厂商联。作为供应商交货凭证。</p> <p>➤ 验收参考联。作为验收凭证。</p> <p>➤ 请款联。付款凭证。</p> <p>➤ 承办联。采购部留存。</p>					

(续表)

名称	采购记录 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
制订采购目录					
<p>1. 采购目录的内容。</p> <p>（1）物料规范卷宗。</p> <p>将企业需用的各种物料的规范，分类编号并编制索引，存入卷宗以便查考。</p> <p>（2）产品目录卷宗。</p> <p>分类保管各供应商编印的产品目录和说明书。</p> <p>（3）供应商记录。</p> <p>制定记载供应商的基本信息、对供应商的调查评价资料、合同执行情况的评分记录卡片，并分类编号索引。</p> <p>（4）价格记录。</p> <p>记录各种主要物料的市场价格、合同价格和报价。</p> <p>（5）采购记录。</p> <p>记载每种物料的请购单号和请购数量，订购单号和订购数量，发票单号、发货数量及发票金额，收料单号和收货数量，拒收短损数量与索赔等事项。</p> <p>（6）未完成订购单和已完成订购单。</p> <p>保管未完成交货的订购单（合同）以及保管已完成交货的订购单（合同）。</p> <p>2. 采购目录的审查。</p> <p>（1）审查各级部门是否依据权责制定了相应的采购目录。</p> <p>（2）审查采购目录及相关管理制度的制定是否经过充分论证，依据是否合理。</p> <p>（3）审查采购目录是否得到严格执行。</p> <p>（4）审查纳入采购目录的项目是否都实行了集中采购、集中支付，有无化整为零、逃避集中采购控制的情况。</p> <p>3. 采购目录管理要点。</p> <p>（1）设立专门的采购目录管理人员。</p> <p>（2）建立采购目录管理制度，明确规定简便易行的归档程序和索引制度。</p> <p>（3）采购目录须分类整理，经审核后，装订成册，妥善保管。</p> <p>（4）规定采购目录的借用、归还手续，保证采购目录的完整与清洁。</p> <p>（5）按采购记录的资料的重要性和时间性要求，分别规定各种记录的保管期限。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 七、招标投标管理制度

名称	招标投标 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>增强采购环节的透明度，体现公开、公平、公正和诚实信用原则，努力降低采购成本。</p> <p>2. 组织机构及职能。</p> <p>（1）招投标工作小组组长由总经理担任，财务总监为召集人，成员由总经理助理、采购比价员、招标负责人、招标采购负责人、其他相关人员和和其他人员（如外聘专家）等组成。</p> <p>（2）招投标工作小组的主要职能是直接参与股份公司及下属各产业的大额招标采购工作，对各产业组织的招标工作进行监督、指导。</p> <p>（3）小额的招标采购工作由总经理组织相关人员进行，但应报备公司采购比价员，采购比价员可直接参与招标也可进行事后监督。</p>					
招投标管理的内容					
<p>1. 招标范围。</p> <p>（1）公司进行的基础项目建设，包括项目的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料的采购。</p> <p>（2）公司设备或技术改造采购。</p> <p>（3）公司大宗物资采购，凡适合进行招标的，都应当招标采购。</p> <p>（4）大宗物资采购以外的其他符合招标条件的物资采购，也应当进行招标采购。</p> <p>（5）符合招标条件全年采购在 5 万元以上的，能分次招标的应分次招标，以做到经常调整采购价格，降低采购费用。对于一些比较简单的大宗物资或小额物资的采购，可采用简易程序招标。</p> <p>2. 招标方式。</p> <p>（1）公开招标：公司以招标公告的方式邀请不特定的法人、其他组织或个人参与投标。</p> <p>（2）邀请招标：公司以招标邀请书的方式，邀请特定的法人、其他组织或个人参与投标。</p> <p>3. 工作程序。</p> <p>（1）招标要求及流程。</p> <p>①采购单位申请或公司认为应进行招标采购的项目，在招标实施前 10 天向招标工作小组提交招标计划。招标计划中应注明拟采购的物资名称、数量、预计单价、预计总金额、供应时间、技术要求、质量、规格、型号等要求，并提供六家以上合格供应商的名称、地址、电话、联系人等必要的材料。</p>					

(续表)

名称	招标投标管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>②招标工作小组接到招标计划后，在两个工作日内召开招标工作会议，讨论招标单位提供的材料，凡招标的单位提交材料不全的应限期补齐，同时研究工作程序、招标方式、招标要求等。</p> <p>③编制招标文件、发布招标信息。</p> <p>➤ 招标工作小组根据招标项目的要求，在招标公告或投标邀请书中，要求潜在投标人提供有关的资质证明文件和业绩情况，并对潜在投标人进行资格审查。</p> <p>➤ 国家对投标人的资格条件有规定的，依照其规定。</p> <p>➤ 国家对招标项目的技术、标准有规定的，应当按照其规定在招标文件中提出要求。</p> <p>➤ 招标项目需要划分标段、确定工期的，应当合理划分标段、确定工期，并在招标文件中载明。</p> <p>④采取邀请方式的，应当向六个以上具备投标能力、资信良好的法人、其他组织或个人发出招标邀请书。任何人都有邀请符合投标条件的特定法人、其他组织或个人参与投标的权利。</p> <p>⑤设有招标标底的，招标小组成员对标底必须保密。</p> <p>(2) 投标要求及流程。</p> <p>①投标人应当具备承担招标项目的能力；国家对投标资格条件或招标文件对投标人资格条件有规定的，投标人应当具备规定的条件。</p> <p>②投标人应当按照招标文件的要求编制投标文件并按招标要求时间投标，投标文件应当对招标文件提出的实质性要求和条件作出反应。</p> <p>③投标项目属于建设施工的，投标文件的内容应当包括拟派出的项目负责人与主要技术人员的简历、业绩和拟用于完成招标项目的机械设备等。</p> <p>④投标保证金、履约保证金及质量保证金的规定。</p> <p>➤ 招标规则要求投标人交纳投标保证金的，所有的投标人必须在投标时或投标前交纳投标保证金后方可参与投标，投标保证金按照投标金额的 5%收取。</p> <p>➤ 待确定中标人后，未中标的投标人的投标保证金如数退还（不加利息），中标投标人待签订正式合同后投标保证金自动转为履约保证金，合同履约期满中标人提供质量保证金后退还履约保证金（不加利息）。</p> <p>➤ 质量保证金的期限原则上不低于一年，金额按照不低于合同金额的 8%收取，待质量保证金期满后如数退还（不加利息）。</p> <p>⑤投标人不得相互串通投标报价，不得排挤其他投标人的公平竞争，损害招标或其他投标人的合法权益。禁止投标人以向招标人或招标领导小组行贿的手段谋取中标。禁止投标人以他人名义投标或以其他方式弄虚作假，骗取中标。</p> <p>⑥招标小组成员不得向他人透露已获取招标文件的潜在投标人的名称、数量以及可能影响公平竞争的有关招标、投标的其他情况。</p> <p>(3) 评标和中标。</p>					



(续表)

名称	招标投标管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>①招标工作小组收到第一轮投标后，组织评标小组按照招标文件规定的评标标准和方法，对投标人提供的投标文件进行评审和比较，确定初选投标厂家，并对初选投标厂家在投标文件中存在的问题提出修改建议，投标人的投标应当符合下列条件之一：</p> <p>➤ 能够最大限度地满足招标文件中规定的各项综合评价标准；</p> <p>➤ 能够满足招标文件的实质性要求。</p> <p>②经评标小组评审，如认为所有的投标都不符合招标文件要求的，可以否决所有投标，并依照本办法重新招标。重大投标项目应对初选投标厂家进行实地考察，深入了解投标厂家的经济实力、技术实力、合同执行能力和售后服务能力等。</p> <p>③投标小组结合实地考察结果或第一轮投标后投标人修改的投标文件，对投标人的二次投标书进行评审和比较，最终确定参与竞标或投标的几家合格供应商。</p> <p>④确定参与最终竞标或投标厂家时，应尽量选择同一档次的投标厂家，避免投标厂家在技术实力、合同执行能力和售后服务能力方面的差异，以做到公平、公正、诚实信用。</p> <p>⑤招标小组有关工作人员不得向任何人透露招标小组对投标文件的评审、比较和中标候选人的推荐情况以及评标有关的其他情况。</p> <p>⑥最后一轮由最终确定的合格供应商对招标价格进行议价或竞价（设有标底的应当参考标底），最终确定合格的中标厂家。</p> <p>⑦投标人中标后，应当与招标单位签订书面合同。</p> <p>（4）罚则。</p> <p>①招投标活动应当遵循公开、公平、公正和诚实信用的原则，任何人不得以任何方式非法干涉招投标活动，对于干涉招投标工作的给予警告处分，情节严重的，予以开除。</p> <p>②招标工作小组成员或其他参与人员，收受投标人的财物或其他好处的，对直接责任人给以警告处分，没收非法所得，情节严重的，予以开除或追究法律责任。</p> <p>③参与招标人员泄露应保密的与招投标活动有关的情况或资料的，对责任人给以 500 元罚款，情节严重的，予以开除。</p> <p>④招标人员和投标人串通，损害公司利益的，投标小组有权宣布中标无效，没收投标保证金，并对责任人予以开除。</p>					
本制度和 workflows 适用于公司及下属各产业，本制度由公司及采购部负责解释					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 第四节 采购人员招聘与培训管理表单范本

### 一、采购部的岗位需求评估表

职位信息					
招聘岗位		招聘人数		招聘部门	
职位类型		工作性质		所属行业	
月薪水平		其他福利			
工作地点					
岗位要求					
具体要求	工作经验		学历/专业		
	年龄要求		性别要求		
	外语要求		婚姻状况		
素质模型					
工作职责					
备注					

## 二、采购人员招聘宣传清单

企业 LOGO	企业简介		
空缺职位			
职位	岗位职责与应聘条件		薪资
应聘方法： 面试所需资料： 有效日期：			
企业文化	采购团队	采购培训与职业规划	福利
(图片)	(图片)	(图片)	(图片)
(文字说明)	(文字说明)	(文字说明)	(文字说明)
(文字说明)	(文字说明)	(文字说明)	(文字说明)
地址： 联系电话：联系人：E-mail：			



## 三、采购权限表

项目 \ 负责人 权限	供应部 负责人	技术部 负责人	质量部 负责人	财务部 负责人	采购总监	公司 总经理
原(辅)材料采购合同	复审	复审	复审	复审	复审	核决
原(辅)材料采购订单	复审					核决
零星材料采购	复审	复审		复审		核决
采购计划及预算	复审					核决
入库单	核决					
检验单			核决			
退货单				核决		
结算单	复审			核决		
税票	复审			核决		



## 四、采购人员增补申请表

名称	采购人员 增补申请表	编码		版本	
		页次		修改状态	
申请部门		增补职位		增补人数	
人员增补理由	扩大编制 储备人才 辞职补充 短期需要			希望到职 日期	
增补人员具备条件					
性别		学历		婚姻	
年龄		外语		品行	
经验					
技能					
增补人员 工作内容					
申请人			申请人职位		
人力资源部意见					
采购主管审批					

## 五、采购人员面试表

姓名		年龄		毕业学校				
面试职位		性别		专业				
面试编号		期望薪水		学历				
面试人								
工作经历								
问题		回答		评价				
1.				5	4	3	2	1
				理由				
2.				5	4	3	2	1
				理由				
3.				5	4	3	2	1
				理由				
综合意见（分数）		考评官语		分数总计				
A B C D E								

六、新员工培训计划表

日期：            年    月    日

新员工	姓名			辅导人员	姓名	
	学历				部门	
	经验				职称	
次数	培训时间	培训天数	培训项目	培训部门	培训师	培训日程及内容
1						
2						
3						
4						
备注						
采购经理审核						
签字：						

## 七、采购内容培训计划表

日期： 年 月 日

培训类别	培训内容	是否同意	参加人员			培训方式			
			自愿参加	指定人员参加	全体人员参加	内部培训	外部培训	聘请培训师	内部人员培训
公司概况	公司发展史								
	公司各项制度、福利								
	其他								
业务培训	产品情况								
	采购技巧								
	供应商开发								
	供应商管理								
	供应商维护								
	处理采购危机								
	渠道拓展								
其他									



## 八、请购记录表

编号：

请购部门		代号		预算编号		请购日期		需要日期		请购单编号		采购单号		
						年 月 日		年 月 日						
料号			物品名称			规格		单位		验收方式		速件类别		
请 购									数量		交货验收 试车验收		普通 速件 紧急	
	用途说明：					副经理		经理		部长		经办人		
采 购	询 价 记 录	厂商	1	2	3	4	5	过 去 询 价 记 录	日期	1	2	3		
		厂牌							厂牌					
		规格							规格					
		单价							单价					
		总价							总价					
		备注							备注					
会 签	审 核 单 位	总经理	主管副总		会签单位		采 购 单 位	1. 拟向_____采购						
						2. 拟于____年____月____日交货								
						3. 付款条件：								
								总监	经理	主管	经办			

## 九、订 购 单

订购单编号：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_

供应商		编号		地址		电话		
订购内容								
交货地点								
项次	物料名称	料号	单位	订购数量	单价	金额	交货日期	数量
1								
2								
3								
...								
合计								
合计金额（大写）				万 仟 佰 拾 元 角 分				
交易条款 1. 交期： 供应商须依本订单交期或本公司采购部以电话或书面调整的交期交货，若有延误，逾期一日扣该批款的_____％。 2. 品质要求： （1）检验标准： （2）不良处理： 3. 运输方式： 4. 其他要求：								
总经理		经理		主管				
承办人				承制厂				





## 第三章

# 采购计划制订及预算管理

---



## 第一节 采购计划制订及预算管理工作标准范本

### 一、汇总各部门采购需求方法的标准

名称项目	汇总各部门采购需求方法的标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
汇总方法	说明				
表单	1. 销售部产品别营业目标汇总表、销售计划表。 2. 生产部生产计划表、生产订单。 3. 各部门请购单。 4. 库存数量。				
单位用料基准	1. 产品别主要原（副）料单位用量基准。 2. 包装材料单位用量基准。 3. 保养材料单位用量基准。 4. 消耗品单位用量基准。				
保养计划	1. 定期检修或大修的时间计划，如预定何时开始，到何时完成。 2. 定期检修或大修的用料计划，指实施检修或大修所需各项材料项目及数量。				
以往实际用料数据	1. 最近 3~6 个月的实际用料量。 2. 最近 1~2 年同季节的实际用料量。 3. 最近用料差异分析表。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、小量请购管理标准

名称项目	小量请购 管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
小量请购存在的问题					
<p>1. 最小订货量问题。</p> <p>任何商品的采购都有最小订货量的要求，因为供货商须生产一定的数量才能覆盖其为生产这一产品所投入的成本，称为平衡点产量。如果达不到这一批量，供应商将会出现亏损而不愿接单。</p> <p>2. 最小包装问题。</p> <p>例如，标准元器件的包装，其包装工序采用全自动或半自动的设备完成，产能较大，供货商为满足自动化设备的生产效率及节约包装材料和运输成本，须在一个包装中纳入上千甚至上万个元器件。对需求量相对较小的采购商，意味着供应商要产生大量的库存积压或浪费。</p> <p>3. 价格问题。</p> <p>由于采购量较小，采购商往往要付出比通常高很多的价格购买所需的产品，从而在竞争中处于不利的地位。</p>					
处理措施					
<p>1. 简化采购流程。</p> <p>不需编制“采购订单”，直接以“物料请购单”或外购方式采购，但须经采购经理审批。</p> <p>2. 减少品种。</p> <p>将小量采购的项目标准化，以减少请购的次数。例如，将规格相近的物料加以汇整，订出通用的标准规格，品种减少，请购的次数随之降低。</p> <p>3. 化零为整。</p> <p>接到小量请购时，若非紧急需用者，可将其暂予搁置，待累计小量请购单达到一定数量或金额时，再行采购。</p> <p>4. 集中采购。</p> <p>由采购部集中统筹供需或指定统一的请购日期，集中采购。</p> <p>5. 统购。</p> <p>将价值不高、价格稳定、经常需用且品种规格繁多的物料，事先与供应商签订统购和约，议定价格。当需用时，由请购部门直接向供应商要货，免除请购及采购的手续。</p> <p>6. 寻找零散库存。</p> <p>从代理商或供应商手上寻找一些零散的多余库存，可以较低的价格获得需要的材料。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

### 三、采购计划的编制工作标准

名称项目	采购计划的 编制工作标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购计划的内容					
<p>1. 计划概要。对拟订的采购计划予以扼要地综述，便于管理机制快速浏览。</p> <p>2. 采购现状。提供有关物料、市场、竞争以及宏观环境的相关背景资料。</p> <p>3. 分析机会与问题。确定机会、威胁、优势、劣势和采购面临的主要问题。</p> <p>4. 计划目标。确定计划在采购成本、市场份额和利润等领域所完成的目标。</p> <p>5. 采购战略。提供用于实现计划目标的主要手段。</p> <p>6. 行动方案。谁去做？什么时候去做？费用多少？</p> <p>7. 控制。指明如何监控计划。</p>					
编制采购计划的影响因素					
<p>1. 采购环境。</p> <p>采购环境的变化影响采购计划和预算，采购环境的构成如下：</p> <p>（1）内部的不可控因素。包括企业的声誉、技术水准、人力资源、财务状况、厂房设备等因素。</p> <p>（2）外界的不可控因素。包括国内外经济发展状况、社会环境、政治体制，文化、人口增长、技术发展、法律法规、竞争者状况。</p> <p>2. 销售计划。</p> <p>企业的经营计划多以销售计划为依据，而销售计划的制订，又受到销售预测的影响。因此，制订采购计划时应考虑影响销售预测的因素。</p> <p>3. 生产计划。</p> <p>（1）生产计划一般来源于销售计划，销售计划过于乐观时，产量变成存货，产品积压，流动资金的减少。</p> <p>（2）销售计划过度保守时，产量不足以供应顾客所需，容易丧失创造利润的机会。</p> <p>（3）销售部对市场需求量的估算发生偏差，生产计划会改变，采购计划与预算应随之调整修正，保证物料供需处于平衡状况。</p>					



(续表)

名称项目	采购计划的 编制工作标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>4. 用料清单。</p> <p>根据用料清单可以精确计算制造某种产品的用料需求数量，保证采购计划的准确性。但应注意，随时修正最新的物料清单。</p> <p>5. 存量管制卡。</p> <p>存量管制卡表明某一物料目前的库存状况。而实际采购数量需要扣除库存数量，因此存量管制卡记载的正确性，影响采购计划的准确性。</p> <p>6. 物料标准成本。</p> <p>(1) 编定采购预算时，由于价格涨跌幅度、市场走势、汇率变动等因素，因此，很难预测将来采购物料的价格，这时，应以标准成本替代。</p> <p>(2) 设定标准成本时，应以以往的采购资料为依据，通过工程人员精确地计算其原料、人工及制造费用等组合或生产的总成本，保证标准成本的正确性。</p> <p>7. 生产效率。预计物料需求与实际耗用量受生产效率高低的影响，具体如下：</p> <p>(1) 生产效率低，导致原物料的单位耗用量提高，使采购计划中的数量不能满足生产所需，因此应将额外的耗用率计算进采购计划中去，避免发生原物料的短缺现象。</p> <p>(2) 生产效率高，原物料的单位耗用量降低，使采购计划中的数量过多，出现物料积压。这种情况下，须将节省的物料数量计算到采购计划中，避免发生原物料积压现象。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 四、采购预算的项目设置标准

名称项目	采购预算的 项目设置标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
预算项目	说明				
原料	以企业进行生产所需的原材料采购为主，原料预算是以销售预测推断出的用于原材料采购的所有资金。				
维护、修理和供应	包括维护、修理及辅助用料成本，通过使用过去的比率完成预算，并依据对库存和总的价格水平的预测变化进行调整。				
资金预算	依据生产需求、现有设备的淘汰、设备更新需求和拓展计划，制订资金需求计划。进行资金预算时，须考虑供应商的提前期、资金成本、预期的价格上升以及需给供应商预付款等情况。				
采购运作预算	依据预期的工作负荷，每年的经营情况，准备所有的采购费用，包括工资的上涨，采购人员的增减，以及与采购计划相关的所有费用。				
<p>设置原则：</p> <p>1. 预算评估原则。</p> <p>评估预算编制业绩时，采购管理人员应采取积极态度，根据影响预算的因素，例如，企业内部人力资源、财务状况，外部经济发展状况、技术发展、竞争者状况等，编制采购预算，以保证预算编制的有效性。</p> <p>2. 现金流预算原则。</p> <p>规划采购预算时，应明确现金流比利润、收入更重要，只有现金流不断地循环流动，才能保证企业的顺利运转。因此，采购部应将预算重点放在现金流上。</p> <p>3. 趋势预算原则。</p> <p>建立以数据资料为基础的趋势模型，反映服务和产品需求变化。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 五、采购预算的编制方法标准

名称项目	采购预算的 编制方法标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
方法	优缺点			适用范围	
固定预算法	优点：简便易行、较为直观。 缺点：机械呆板，可比性差；不利于正确地控制、考核和评价采购预算的执行情况。			适用于在一定范围内相对稳定的采购项目，例如，采购金额变化很小，或金额固定的采购项目。	
弹性预算法	优点：预算的适用范围广泛，有利于客观地对预算执行情况进行控制、考核、评价，避免了由于业务量发生变化而对预算的频繁修订。 缺点：操作复杂，工作量大。			适用于采购数量随着业务量变化而变化的采购或市场价格及市场份额不确定的企业。	
定期预算法	优点：预算期间与会计年度相配合，便于考核和评价预算的执行结果。 缺点：周期长，具有一定的盲目和滞后性。			适用于服务性质的、经常性采购项目的预算。	
滚动预算法	优点：有助于保证采购支出的连续性和完整性，利于根据前期预算的执行情况及时调整和修订近期预算，能够充分发挥预算的指导和控制作用。 缺点：操作复杂，工作量大。			适用于规模较大、时间较长的工程类或大型设备采购项目的预算。	
增量预算法	优点：方法简便、容易操作。 缺点：使预算中的某些不合理因素被长期沿袭。			适用于由于某些计划采购项目的实现，而相应增加的支出采购项目。	
零基预算法	优点：确保重点采购项目的实现，利于合理配置资源，切实提高企业采购资金的使用效益。 缺点：预算工作量大，需要投入大量的人力资源。			适用于各种采购预算。	
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



第二节 采购计划制订及预算管理 workflow 范本

一、一般请购流程

名称	一般请购流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
一般请购流程图					
<div><div>请购部门填写请购资料</div><div>↓</div><div>各级负责人核准送采购部</div><div>↓</div><div>采购部填写询价资料</div><div>↓</div><div>管理人员核准</div><div>↓</div><div>采购员根据请购单实施采购</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、紧急请购流程

名称	紧急请购流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
紧急请购流程图					
<pre>graph TD; A[生产部提交紧急采购申请单] --&gt; B{生产总监审核}; B --&gt; C{采购部审核, 确认 供应商是否有货}; C -- 无 --&gt; D[询价]; C -- 有 --&gt; E[采购员议价]; D --&gt; F[选择供应商]; F --&gt; G[议价]; E --&gt; G; G --&gt; H[采购资金申请]; H --&gt; I{财务部审核}; I -- 资金不充足 --&gt; J[重新寻找解决方案]; I -- 资金充足 --&gt; K[收货付款]; K --&gt; L[入账]; B --&gt; A;</pre>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、采购计划编制流程

名称	采购计划 编制流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购计划编制流程图					
<div><div>采购计划</div><div><div>制订采购 认证计划</div><div>制订采购 订单计划</div></div><div><div><div>准备认证 计划</div><div>评估认证 需求</div><div>计算认证 容量</div><div>制订认证 计划</div></div><div>认证完毕</div><div><div>准备订单 计划</div><div>评估订单 需求</div><div>计算订单 容量</div><div>制订订单 计划</div></div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



#### 四、采购数量计划编制流程

名称	采购数量计划	编码		版本	
	编制流程	页次		修改状态	
采购数量计划编制流程图					
<div><div><div>销售预测</div><div>↓</div><div>销售计划</div><div>↓</div><div>生产计划</div><div>↓</div><div>月份物料需求计划</div><div>↓</div><div>原物料采购计划及预算</div></div><div><div>↓</div><div>物料分析（存量管制卡）</div><div>↓</div><div>采购政策与库存政策 （存量水准）</div><div>↓</div><div>原物料采购计划及预算</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

五、采购预算编制流程

名称	采购预算 编制流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购预算编制流程图					
<div><div><div>审查战略 目标</div><div>审查企业及部门目标，确保预算与目标之间的协调性</div></div><div><div>制订明确的 工作计划</div><div>采购管理人员须了解本部门的业务活动，制订详细的工作计划表，以确定实施这些活动所带来的产出</div></div><div><div>确定采购所 需的资源</div><div>根据工作计划表，针对各种支出作出合理的估计，确定实现采购所需的人力、物力、财力资源</div></div><div><div>确定准确的 预算数据</div><div>采购管理人员通过以往的经验，或借助数字及统计资料，通过科学分析提出方案</div></div><div><div>汇总编制总 预算</div><div>汇总各部门、各单位的分预算，经过层层提交，汇总形成总预算</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 六、采购计划审批流程

名称	采购计划 审批流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购计划审批流程图					
<pre>graph TD; A[提出采购申请] --&gt; B[填写采购申请单]; B --&gt; C[汇总采购需求]; C --&gt; D[库存调查]; D --&gt; E[采购预算]; E --&gt; F{审批}; F --&gt; G{审核}; G --&gt; H{审批}; H --&gt; I[采购执行]; I --&gt; J{采购到所需物资}; J -- 否 --&gt; K[替代品采购申请]; K --&gt; B; J -- 是 --&gt; L[继续采购];</pre> <p>相关说明</p> <p>总经理      财务部      采购经理      采购部      相关部门</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

### 第三节 采购计划制订及预算管理制度范本

#### 一、请购作业管理制度

名称	请购作业 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<div>第一条 请购部门的划分</div> <div>各项材料的请购部门如下：</div> <div>1. 常备材料：生产管理部门。</div> <div>2. 预备材料：物料管理部门。</div> <div>3. 非常备材料：</div> <div>（1）订货生产用料：生产管理部门。</div> <div>（2）其他用料：使用部门或物料管理部门。</div> <div>第二条 请购单的开立、递送</div> <div>1. 请购经办人员应依存量管理基准、用料预算，参酌库存情况开立请购单，并注明材料的品名、规格、数量、需求日期及注意事项，经主管审核后依请购核决权限呈核并编号（由各部门依事业部别编订），“请购单（内购）（外购）”附“请购案件寄送清单”送采购部门。</div> <div>2. 需用日期相同且属同一供应厂商供应的统购材料，请购部门应以请购单附表、一单多品方式，提出请购。</div> <div>3. 紧急请购时，请购部门须在请购单上注明原因，并加盖“紧急采购”章，以急件卷宗递送。</div> <div>4. 材料检验须待试车方能实施者，请购部门应在请购单上注明“试车检验”及“预定试车期限”。</div> <div>5. 总务用品由物料管理部门按月依耗用状况，并考虑库存情况，填制“请购单”，提出请购。</div> <div>6. 请购单须使用统一格式，如下：</div>					



(续表)

名称	请购作业 管理制度	编码		版本						
		页次		修改状态						
<b>材料请购单</b>										
申购部门：				年 月 日						
材料				规范	部门	核定 数量	请购 数量	估计 单价	估计 总价	预算 月份
材料别	编号	核对码	名称							
需用日期		年 月 日			用途					
备注										
<p>第三条 请购核决权限</p> <p>(一) 内购</p> <p>1. 原物料：</p> <p>(1) 请购金额预估在 1 万元以上者，由采购经理核决。</p> <p>(2) 请购金额预估在 1 万～5 万元者，由采购总监核决。</p> <p>(3) 请购金额预估在 5 万元以上者，由总经理核决。</p> <p>2. 财产支出：</p> <p>(1) 请购金额预估在 2000 元以下者，由采购经理核决。</p> <p>(2) 请购金额预估在 2000～2 万元者，由采购总监核决。</p> <p>(3) 请购金额预估在 2 万元以上者，由总经理核决。</p>										



(续表)

名称	请购作业 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>3. 总务性用品：</p> <p>（1）请购金额预估在 1000 元以下者，由采购主管核决。</p> <p>（2）请购金额预估在 1000～1 万元者，由采购经理核决。</p> <p>（3）请购金额预估在 1 万元以上者，由采购总监核决。</p> <p>（二）外购</p> <p>1. 请购金额预估在 10 万（含）元以下者，由总监核决。</p> <p>2. 请购金额预估在 10 万元以上者，由总经理核决。</p> <p>第四条 请购案件的撤销</p> <p>1. 请购案件的撤销应立即由原请购部门通知采购部停止采购，同时于“请购单（内购）”或“请购单（外购）”第一、第二联加盖红色“撤销”的印记，并注明撤销原因。</p> <p>2. 采购部办妥撤销后，依下列规定办理：</p> <p>（1）采购部于原请购单加盖“撤销”章后，送回原请购部门。</p> <p>（2）原“请购单”已送物料管理部门待办收料时，采购部应通知撤销，并由物料管理部门将原请购单退回原请购部门。</p> <p>（3）原请购单未能撤销时，采购部应通知原请购部门。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、采购预算管理制度

名称	采购预算 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为编制采购预算，提高公司采购预算管理效率，特制定本制度。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>适用于公司年度预算管理。</p>					
采购预算的编制					
<p>1. 了解影响采购预算的因素。</p> <p>(1) 年度营销计划。</p> <p>(2) 年度生产计划。</p> <p>(3) 物料清单。</p> <p>(4) 存量管制卡。</p> <p>(5) 物料标准成本的设定。</p> <p>(6) 生产效率。</p> <p>(7) 价格预期。</p> <p>2. 采购预算应遵循的原则。</p> <p>(1) 采购预算分为用料预算与购料预算。其中，用料预算包括营业支出用料预算和资本支出用料预算。</p> <p>(2) 财务部负责提供上半年材料单价、次年度汇率、利率等各项预算基准。</p> <p>(3) 本年度预计库存中的可用材料应计入次年度的用料预算，但不列入购料预算；次年度预计库存不列入用料预算，但应列入购料预算。</p> <p>(4) 除特殊物料外，购料单位应按年度成本的降低目标来估测。</p> <p>3. 用料预算管理。</p> <p>(1) 不同物料的用料预算。</p> <p>➤ 常备材料。</p> <p>由生产管理单位依生产及保养计划定期编制“材料预算及存量基准明细表”，拟订用料预算。</p>					

(续表)

名称	采购预算 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 预备材料。</p> <p>由生产部依生产及保养计划的材料耗用基准，按科别（产品表）定期编制“材料预算及存量基准明细表”，拟订用料预算，其杂务用品直接依过去实际领用数量，并考虑库存情况，拟订次月用料预算。</p> <p>➤ 非常备材料。</p> <p>订货生产的用料，由生产部依生产用料基准，逐批拟订产品用料预算，其他材料直接由使用单位定期拟订用料预算。</p> <p>（2）预算程序。</p> <p>➤ 依据营业预算及生产计划，物控人员编制下一年度生产用料的各月预算明细表，并汇总编制“年度用料预算表”，经采购总监审批后报财务部核定。</p> <p>➤ 用料单位负责编制低值易耗品、间接物料和资本支出预算明细表。</p> <p>➤ 同类物料不必细分，可用总用量预算。</p> <p>➤ 物料耗损率应计入用料预算，但应按年度损耗率的目标测定，一般可略高于标准损耗率而低于上一年度平均损耗率，低于或等于年度损耗率的目标。</p> <p>4. 购料预算管理。</p> <p>（1）编制购料预算。</p> <p>➤ 采购预算人员负责编制下一年度的购料预算明细表。</p> <p>➤ 编制购料预算时，应考虑已购未到数量、采购前置期、付款方式、库存情况、财务状况等因素。</p> <p>➤ 购料预算应考虑分批采购、一次采购的优劣势和市场单价趋势。</p> <p>（2）购料预算的执行。</p> <p>➤ 经核定的分期购料预算，在当期未动用者，不得保留，确有需要者，应在下期补办相关手续。</p> <p>➤ 未列入预算的紧急用料，由用料单位领用后，补办相关的预算。</p> <p>➤ 采购预算除由用料部门严格执行外，采购部、仓储部应予以配合和控制。</p>					
本制度由采购部负责制定、修改、废止，并由采购部负责解释。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、年度采购计划制订管理制度

名称	年度采购计划 制订管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 范围。</p> <p>适用于全公司所有的原材料、仪器仪表、固定资产、设备、备品备件和各种生产及非生产性低值易耗品等物料（不包含办公用品采购）的年度采购计划的编制、审核及下达。</p> <p>2. 控制目标。</p> <p>(1) 保证采购计划能够满足需求计划，尽量避免生产中由于供货不足产生的损失</p> <p>(2) 保证库存量的经济合理性，保证年度计划与经营目标一致</p>					
年度采购计划制订管理程序					
<p>1. 主要控制点。</p> <p>(1) 采购部计划员结合年末预计库存表和安全库存制度编制年采购计划草案。</p> <p>(2) 主管副总结结合年经营目标值审批经采购部经理审批通过的年采购计划。</p> <p>2. 年度采购计划的制订管理程序。</p> <p>(1) 年度采购计划各类别物资采购数量必须分解指标到每月。</p> <p>(2) 非生产用低值易耗物资采购参照一般采购流程。</p> <p>(3) 办公用品的采购各需求部门根据公司经营目标编制本部门的年预算，经财务部审核后确定。每月将调整后的办公用品需求预算报财务部审核后在采购部确定的合格供应商处购买，自行到财务部报销，报销时必须详细填写项目、数量、单价。</p> <p>(4) 劳保用品的采购各需求部门根据公司劳动保护管理要求直接报年度预算给财务部，财务部结合相关规定汇总审批后下发给采购部，采购部根据安全管理部门提供的标准进行采购。执行时如无财务部审批的劳保用品采购变更计划，那么采购部根据年度预算按月订购，通知需求部门领取。</p> <p>(5) 年预算中给生产维修用小金额物资准备月采购备用资金（原则上 1000 元以下/月），具体金额由采购部、财务部和相关部门讨论制订，按需求分解指标到各需求上报部门。该笔资金只用于当月未能在月计划中确定的应急小金额与生产有关的物资，不滚动执行。需求上报部门经理控制该笔资金的使用，凭发票到财务部报销。</p> <p>➤ 集团公司采购部根据需要向实业公司购买进口原材料、备品配件及设备，实业公司采购部根据集团的订单负责进口，并有义务向集团采购部事先提供采购物资的价格和综合费用。</p>					

(续表)

名称	年度采购计划 制订管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 采购计划内部审批制订后，集团公司采购部对该笔物资的预算及库存负责。进口计划作为需求计划递送实业采购部，实业采购部不考虑库存，只考虑采购提前期和实际价格编制采购计划，经审批后执行。</p> <p>➤ 由于该操作存在集团与实业审批价格有差异而造成预算资金不匹配的风险，双方需事先约定物资价格转移办法，实际结算时根据协议确定内部交易价格。在制订计划时双方计划员及时沟通，共享物资价格。</p> <p>➤ 对于进口物资采购计划，经集团财务审批后集团采购部需于每月 3 日 12 点前报实业采购部，实业采购部于次日 12 点前报财务部，以确保实业采购计划及时编制审批。</p> <p>➤ 运输由实业公司储运部负责，物资入库时，该种物资直接入集团仓库，由集团质量管理部检验，入库单和检验单须同时报送集团和实业财务部和采购部，实业采购员凭集团入库单报实业财务付款，集团财务凭入库单和事先制订的价格协议定期向实业财务付款，实业财务开具增值税发票。</p> <p>(6) 年度采购计划制订、审核及下达流程说明。</p>					
步骤	涉及部门	步骤说明			
1	采购部计划员	采购部计划员 10 月 26 日根据计划调度室递送的年物料需求计划、设备能源部递送的年固定资产添置计划、年备品配件/材料需求计划、信息技术部递送的年信息设备需求计划、储运部门递送的年铁路维修备件/材料需求计划、年末预计材料/备件库存报表、储备定额计划汇总编制年采购计划。			
2	采购部计划员	采购部计划员根据历史交易价格、预期价格变动趋势、供应商信息库填制价格信息和年采购计划编制年采购预算送采购部经理审批。			
3	采购部经理	10 月 30 日采购部经理根据往年采购预算、年经营目标值审批年采购预算，同意签署意见，否则退回计划员重新编制。			



(续表)

名称	年度采购计划 制订管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
4	主管副总	10月31日主管副总结结合年经营目标值审批采购部经理审批后的年采购预算，同意即签署意见。			
4.1	主管副总	主管副总结结合年经营目标值审批采购部经理审批后的年采购预算，不同意则和相关部门协调，重新调整采购物资的种类及数量，编制年采购预算。			
5	采购部计划员	主管副总审批同意后，采购部计划员将进口物资采购计划于11月1日前报实业采购部。			
6	预算相关会议	预算相关会议审核主管副总审批后的年采购预算。并形成正式的年采购预算，下达到采购部。			
7	采购部计划员	采购部计划员收到审批下达的年采购预算后，留存年采购计划，为月采购计划提供依据。			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 四、采购计划管理制度

名称	采购计划 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的</p> <p>为合理制定公司采购计划，提高采购计划的制定效果，特制定本制度。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>公司采购计划的制定。</p>					
采购计划的编制					
<p>1. 编制采购计划的作用。</p> <p>(1) 预估用料数量、交期，防止断料。</p> <p>(2) 避免库存过多，积压资金，占用库存面积。</p> <p>(3) 保证生产、销售的顺利达成。</p> <p>(4) 配合公司资金运用、周转。</p> <p>(5) 指导采购工作。</p> <p>2. 编制采购计划的依据。</p> <p>充分考虑公司经营计划、物料需求部门的采购申请、年度采购预算、库存情况、公司资金周转情况，紧急物资应优先考虑。</p> <p>3. 采购计划的种类。</p> <p>(1) 采购计划包括以下类型：</p> <p>➤ 年度采购计划。根据公司年度经营计划，在对市场信息和需求信息进行充分调查分析的基础上，根据历史数据的对比制订。</p> <p>➤ 月度采购计划。在对年度采购计划分解的基础上，依据上月实际采购情况、库存情况、下月度需求预测和市场行情制订。</p> <p>➤ 日采购计划。在对月度采购计划分解的基础上，依据各部门每日经营所需物料的汇总审核情况制订。</p> <p>➤ 日常经营需求计划。根据每日的经营情况、库存情况，以各部门的采购申请制订。</p> <p>4. 采购申请的提出与审批权限。</p> <p>(1) 采购申请应注明物品的名称、数量、需求日期、参考价值、用途、技术要求、供应商（参考）、交货期、送货方式等。</p> <p>(2) 各种物资的采购申请的提出及审核权限，如下表所示：</p>					



(续表)

名称	采购计划 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
各种物资的采购申请的提出及审核权限表					
物品类别	采购申请 提出人	申购依据	审核人	审批人	
工程项目所需公司采购的材料、设备等	项目负责人	合同及设计任务书所做的预算表、工程进度表、材料及设备采购清单	部门负责人或授权人	工程副总经理	
日常经营所需的材料、设备等	各部门	经营需求、加工要求	部门负责人或授权人	经营副总经理	
工具及配件、器皿、劳保用品、量检具等	使用部门	月初提出的采购申请	部门负责人或授权人	相关主管领导	
经营、办公等需要的大件设备和工具（属于固定资产投资类）	使用部门	年初编制的固定资产采购申请	部门负责人或授权人	总经理	
普通办公用品、劳保用品等	综合办公室	根据使用部门需求统一提出年度或月度采购申请	部门负责人或授权人	总经理	
常备用料	采购计划专员（由库房管理员配合）	日常领料情况、库存情况	部门负责人或授权人	各部门经理	
研究开发所需要的原料、辅助材料、工具、设备等	技术中心	根据需求时间提出月度或日采购申请	部门负责人或授权人	技术副总经理	
<p>（3）上表所列各类物品如在年度预算外或超过年度预算，按超过年度预算的审批程序进行，最终由总经理审批。</p> <p>（4）部门负责人或授权人审批本部门的“采购申请表”时，应检查采购申请表的内容是否准确、完整。</p> <p>（5）经审批后的采购申请表由采购部汇总，执行采购。</p> <p>5. 编制采购计划的步骤。</p> <p>（1）明确销售计划。</p>					



(续表)

名称	采购计划 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 公司于每年年底制订次年度的采购计划。</p> <p>➤ 销售部根据年度目标、客户订单意向、市场预测等，进行较准确的销售预测，并制订次年度的销售计划。</p> <p>（2）明确生产计划。</p> <p>➤ 生产部根据销售计划，以及本年度年底预计库存与次年预计库存，制订次年度生产预测计划。</p> <p>➤ 物控人员根据生产预测计划、物料清单、库存状况，制订次年度的物料需求计划。</p> <p>➤ 各单位根据年度目标、生产计划预测次年度各种消耗物品的需求量，编制采购数量（预估）计划。</p> <p>（3）制订采购计划。</p> <p>➤ 采购部汇总各部门采购需求计划。</p> <p>➤ 编制采购计划时，应注意以下事项：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 避免过于乐观或保守。</li><li>• 公司年度目标达成的可能性。</li><li>• 销售计划和生产计划的可行性和预见性。</li><li>• 物料需求信息与物料清单、库存状况的确定性。</li><li>• 物料标准成本的影响。</li><li>• 物料采购价格和市场供需变动的可能性。</li></ul>					
采购计划的管理					
<p>1. 采购计划由采购部根据审批后的采购申请表制订，日采购计划由采购经理批准执行，月采购计划由采购总监批准执行，年采购计划须报总经理审批。</p> <p>2. 采购计划应同时报财务部审批，以利于安排采购资金。</p> <p>3. 制订时，应审查各部门申请物品是否能由现有库存满足或有无替代品。在没有的情况下，才可列入采购计划。</p>					
附则					
本制度由采购部负责制订、修改和解释，自公布之日起执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



第四节 采购计划制订及预算管理表单范本

一、物料请购清单

制单编号	物料代号	需求数量	库存数量	请购数量	预定购进时间	备注

二、物品申购表

编号：\_\_\_\_\_

申请部门		申请时间	
物资品名		型号	
技术标准		数量	
预计价格		要求到位时间	
物资 用途 描述			
申请 原因			

申请人：

填写日期：        年    月    日



三、原材料请购单

请购单编号： 请购日期： 年 月 日

请购项目	品名		规格		物料编号		部门		数量	
	用途说明				需要日期		预算编号			
					总经理			厂长		
					采购总监			经办人		
	材料类别	<input type="checkbox"/> 原料 <input type="checkbox"/> 物料 <input type="checkbox"/> 设备 <input type="checkbox"/> 维护、零件 <input type="checkbox"/> 其他				交货情况	<input type="checkbox"/> 一次性交货 <input type="checkbox"/> 分批交货			
询价记录	供应商名称	单价	总价	交货期及品质	供应商选择	参考资料	库存量		可用天数	
	1						请购量		可用天数	
	2						前次购买单价		供应商	
	3					总经理			采购经理	
	4					主管副 总经理			采购专员	

## 四、设备采购申请表

序号	名称	型号 规格	零件 编号	数量	单位	参考 单价	要求到 货时间	购买 单价	备注				
1													
2													
3													
申请 部门	经办人					备注							
	负责人												
审批 意见	设备部经理		采购经理			主管副总经理		总经理					
完成 情况	订货期	____月 ____日	订货人			预计 到货期	____月____日（如在____月 ____日前收不到货，请与订 货人联系）						
	收货期	____月 ____日	收货人			数量型号 是否相符		有无合格证					
								有无说明书					
	收货情 况简述												
供应商 资料	名 称						联系人						
	地 址						邮 编						
	电 话						传 真						
	开户行						账 号						

## 五、生产企业用料清单

工程编号: \_\_\_\_\_ 字 \_\_\_\_\_ 第 \_\_\_\_\_ 号

用料单日期:

工程名称:

[illegible]

会计科长：\_\_\_\_\_（签章）

复核：\_\_\_\_\_（签章）\_\_\_\_\_填表：\_\_\_\_\_（签章）

六、采购审核表

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

申购部门			申购单编号		总经理
品 名			数 量		
询价记录	序号	供应商	价格	品牌	
	1				副总经理
	2				
	3				
	4				采购经理
	签署意见				
					承办人



## 七、采购申请提出及审批权限规定表

物品类别	采购申请 提出人	申购依据	审核人	审批人
工程项目所需公司采购的材料、设备等	项目负责人	合同及设计任务书所做的预算表、工程进度表、材料及设备采购清单	部门负责人或授权人	工程副总经理
日常经营所需的材料、设备等	各部门	经营需求、加工要求	部门负责人或授权人	经营副总经理
工具及配件、器皿、劳保用品、量检具等	使用部门	月初提出的采购申请	部门负责人或授权人	相关主管领导
经营、办公等需要的大件设备和工具（属于固定资产投资类）	使用部门	年初编制的固定资产采购申请	部门负责人或授权人	总经理
普通办公用品、劳保用品等	综合办公室	根据使用部门需求统一提出年度或月度采购申请	部门负责人或授权人	总经理
常备用料	采购计划专员（由库房管理员配合）	日常领料情况、库存情况	部门负责人或授权人	各部门经理
研究开发所需要的原料、辅助材料、工具、设备等	技术中心	根据需求时间提出月度或日采购申请	部门负责人或授权人	技术副总经理

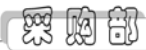


八、物料采购计划表

编号：

日期：

物料 名称	规格	单位	全年 采购量	单价	金额	1 月		2 月		3 月		...	12 月	
						数量	金额	数量	金额	数量	金额		数量	金额



九、材料定期采购计划表

填写日期：

材料名称	规格	每月估计用量	订购交货日期	每日用量	每日最高用量	基本存量	最高存量	基本存量比率	每次订购数量

十、订单采购计划表

填写日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

编号：\_\_\_\_\_

材料名称	品名规格	适用产品	上旬		中旬		下旬		库存量	订购量
			生产单号	用量	生产单号	用量	生产单号	用量		





## 十二、年度采购计划表

编号：\_\_\_\_\_

本表有效期：    年  月  日至    年  月  日

物品种类									
序号	品名	规格	单位	单价	年度 用量	现有 库存量	年计划 采购量	年用 金额	计划采 购日期
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
...									

制表人：

制表日期：    年  月  日

十三、存量管制卡

卡号：

品名				料号				请购点				安全存量			
规格				存放		库号： 架位：		一次请 购量				采购前 置时间			
日期	凭证 号码	摘要	入库		出库		结存 数量	请（订）购量						备注	
			收	欠收	发	欠发		订购 量	订购 单号	订购 日	请求 交货 日	实际 交货 日	交货 量		



## 十四、物料采购年度预算表

本表有效期：

采购材料 名称	一月	二月	三月	...	十二月	累计	合计
合计							

## 十五、采购资金预算表

预留编码：							
类别	预计期初 资金占用	本期预增采购资金				预计 耗用量	预计期末 资金占用
		上旬	中旬	下旬	合计		
原材料							
零部件							
包装物							
备损件							
其他物料							
合计							

十六、采购现金预算表

序号	物料类别	1 月			2 月			3 月			...
		新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期	...
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
...											

审批：

审核：

填表：

十七、原材料采购数量排名表

排名	原材料名称	规格	计量单位	年度采购金额	年度采购数量	采购单价		
						年度内最高价	年度内最低价	平均价
1								
2								
3								
4								
...								



## 十八、供应商总体订单容量统计表

单位：\_\_\_\_\_

日期	供应商	可供物品量		
		型号 (A)	型号 (B)	型号 (C)
月 日	A			
月 日	B			
月 日	C			
	合计			



## 第四章

# 供应商选择与评估管理

---



## 第一节 供应商选择与评估管理工作标准范本

### 一、供应商选择途径标准

名称项目	供应商选择 途径标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
途径	说明				
现有资料	从现有的厂商中去甄选，分析和了解他们是否符合要求——适当的品质、准时交货、合理的价格及必需的服务等。				
产品展示会	参加相关行业的产品展示会、发布会、展览会等，收集适合的供应商资料，或当面洽谈。				
商品目录	例如，工商名录、黄页等，通过这些目录，可了解产品的种类、价格、订购方式、折扣价等信息。				
行业期刊	通过行业期刊、报纸等可增加采购人员的信息量，了解新产品和替代产品。				
商业介绍	包括制造商的地址、分支机构数、从属关系、出售的物料、物资、设备等信息。				
互联网	通过互联网可获得大量的信息，有利于对供应商进一步评价和定位。				
供应商与销售代理商介绍	供应商和销售代理商提供的信息可以减少评价新供应商所用的时间和资源。				
销售代表	销售代表能够接触大量的供应商，可为采购部提供供应源、产品型号、市场趋势等方面的信息。				
行业协会	与当地行业协会保持关系，从协会提供的会员厂商的名录中，获取更多的供应商信息。				
供应商的主动接触	供应商主动通过电话、E-mail 向企业传递信息，采购人员应积极收集这些信息，为寻找供应商提供一些参考。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、供应商选择策略标准

名称项目	供应商选择策略标准	编码		版本		
		页次		修改状态		
策略分析法						
<p>1. 稳定策略。</p> <p>选择综合素质较好的供应商作为合作伙伴，并不断加强两者关系，以便长期合作。采用这种策略可使企业货源稳定，产品的质量、数量、交货期等得以保证，使企业能稳定地经营。</p> <p>2. 动态选择策略。</p> <p>(1) 根据市场的需要，跟随企业产品组合调整步伐，调换适应企业需求的供应商。</p> <p>(2) 淘汰一些不合格的供应商，选择开发更好的供应商，与之建立合作关系，促进老供应商不断调整自己，提高信用。</p> <p>3. 对应策略。</p> <p>(1) 不同的产品。</p> <p>科技含量较高的产品，在评价和选择供应商时，质量、服务因素权数大，而价格权数小；一般大宗商品在质量一定的情况下，价格权数较大。</p> <p>(2) 不同的市场态势。</p> <p>➤ 对于供小于求的紧俏产品，在选择评价供应商时，质量的权数应适当放小。</p> <p>➤ 供大于求的滞销产品，采购时，可选择的余地大，要货比多家，在选择评价供应商时将质量、价格的权数适当放大。</p> <p>➤ 供求平衡的平稳产品，评价选择供应商时，质量因素最重要，其次才是价格因素。</p>						
矩阵分析法						
<p>根据衡量供应商的两个主要决策因素，包括商业因素（利润、市场份额、企业的规模及其发展）和环境因素（根据 ISO 14001 中的规定，主要指标包括有毒物质、废物排放量、资源利用效率），结合自身情况确定商业和环境因素的相对重要性，依据对总目标的影响，运用矩阵分析法对供应商进行排序，选择供应商。</p>						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		

## 三、供应商信息搜索工作标准

名称项目	供应商信息	编码		版本	
	搜索工作标准	页次		修改状态	
供应商信息搜索的内容					
<p>1. 基本信息。包括公司名称、地址、电话、传真、E-mail、网址、负责人、联系人、资本额、成立日期、占地面积、营业额、银行信息等。</p> <p>2. 技术水平。供应商技术水平较高。</p> <p>3. 质量水平。产品质量是否平稳，且符合企业生产要求。</p> <p>4. 生产能力。供应商的规模和发展潜力。</p> <p>5. 价格情况。价格高低。</p> <p>6. 服务水平。是否能提供配套服务。</p> <p>7. 信誉度。应选择有较高声誉、经营稳定、财务状况好的供应商。</p> <p>8. 结算情况。能否给予价格折扣或延期付款的优惠条件。</p> <p>9. 管理标准。是否具有较高的管理标准。</p>					
供应商信息搜索的程度					
<p>基于成本、交货方式、技术和服务需要的现存供应能力以及采购需求的战略重要性/技术复杂性，形成矩阵图表，并将供应商信息对照矩阵表，决定搜索程度。</p> <p>(1) 成本、交货方式、技术和服务需要的现存供应能力较强，采购需求的战略重要性/技术复杂性较高时，中到高等程度的信息搜索。</p> <p>(2) 成本、交货方式、技术和服务需要的现存供应能力较强，采购需求的战略重要性/技术复杂性较低时，中等程度的信息搜索。</p> <p>(3) 成本、交货方式、技术和服务需要的现存供应能力较弱，采购需求的战略重要性/技术复杂性较低时，低等程度的信息搜索。</p> <p>(4) 成本、交货方式、技术和服务需要的现存供应能力较弱，采购需求的战略重要性/技术复杂性较高时，信息搜索程度较高。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、供应商评估标准

名称项目	供应商评估 标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
标准	说明				
一般经营情况	1. 公司成立的历史。 2. 负责人的资历。 3. 登记资本额。 4. 员工人数。 5. 主要客户。 6. 财务状况。				
供应能力	1. 生产设备是否新颖。 2. 生产能力是否已充分利用。 3. 厂房空间是否足够。 4. 工厂地点是否邻近买方。				
技术能力	1. 技术是自行开发还是依赖外界开发。 2. 有无与国际知名机构技术合作。 3. 现有产品或试制样品的技术评估。 4. 技术人员人数及教育程度。				
管理能力	1. 生产作业是否顺畅合理，产出效率如何。 2. 物料管制流程是否电脑化，生产计划是否经常改变。 3. 采购制度是否能确实掌握材料来源及进度。 4. 会计制度是否对成本计算提供良好的基础。				
品质能力	1. 品质管制制度的推行是否落实，是否可靠，有无品质管制手册。 2. 是否订有品质保证的作业方案。 3. 有无政府机构的评鉴等级。				
供应商评估原则					
1. 系统全面性原则：建立和使用全面系统的供应商评价体系。 2. 简明科学性原则：评价和选择供应商的步骤及选择过程实现透明化、制度化和科学化。 3. 稳定可比性原则：供应商评估体系应运作稳定，标准统一，减少主观因素的影响。 4. 灵活可操作性原则：同产品需求及环境下的供应商评价有差别，应保持灵活性和可操作性。 5. “Q. C. D. S”原则：即质量、成本、交付与服务并重的原则。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 五、供应商分类标准

名称项目	供应商 分类标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
根据物料属性分类					
<p>根据企业生产经营所需材料，可分为主要材料、辅助材料、外购半成品、备件、包装材料和燃料等，采购人员应根据材料分类寻找和建立相应的供应商体系。</p> <p>(1) 主要材料供应商。</p> <p>(2) 辅助材料供应商。</p> <p>(3) 备件供应商。</p> <p>.....</p>					
根据采购物资的重要性分类					
物料类型	特征			供应商	
战略物资	需求量大，价值昂贵，属于生产经营关键物资，其质量、价格和供应的可持续性对企业生产经营有重大影响。			战略性物资供应商	
重要物资	对企业生产经营很重要，价值昂贵，库存占有资金大，市场供应充足，企业选择余地大。			重要物资供应商	
瓶颈物资	需求量不大，但是其质量的好坏对企业的生产影响很大，且讨价还价余地较小。			瓶颈物资供应商	
一般物资	本身价格不高，种类繁多，供应市场上易获得。			一般物资供应商	
根据物资需要用途分类					
物料类型	特征		供应商		
生产用物料	随着产品转移所需的物料，包括生产用直接原材料和零部件。		供应商相对固定，价格稳定，相对定期定量，数量大。		
辅助间接物料	维持生产活动持续进行的物料，包括备品备件、计量器具、检测设备等。		供应商不定，价格波动大，不定期不定量，数量相对要小。		
日常用品	为生产服务或维持企业运作所需的行政性用品，例如，电脑、纸张等。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 六、供应商 ABC 分级标准

名称项目	供应商的 ABC	编码		版本	
	分级标准	页次		修改状态	
分级步骤					
<div>1. 结合历史情况收集各类物资供应商的年供货额、重要程度、订货频次、企业规模等数据。</div> <div>2. 对原始数据进行整理并按要求进行计算，如计算供货额、品种数、订货频次、累计品种数、累计供货额等。</div> <div>3. 用大排队的方法将全部供应商逐个列表。按供货额的大小，由高到低对所有供应商顺序排列，形成 ABC 分类表。</div> <div>4. 按照 ABC 分类，分别制订管理策略。</div>					
分级表					
级别	供应商	划分标准		管理策略	
A 级	关键供应商	占供应商名录中供应商总数量的 20% 左右，年供货金额应占年采购总额的 60%~70%。		保持长期的供需合作伙伴关系，签订长期协议，一般为战略性供应商。	
B 级	一般供应商	占供应商名录中供应商总数量的 50%~60%，年供货金额占年采购总额的 20%~30%。		加强管理，帮助其提高到 A 类，采用定量订货方式进行合作。	
C 级	竞争性供应商	占供应商名录中供应商总数量的 20%~30%，年供货金额占年采购总额的 10%~20%。		质量、价格和基本的服务是主要衡量标准，应减少供应商数量，采用以需订购方式进行合作。	
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 七、供应商的采购体系及质量体系构建标准

名称项目	供应商的采购体系及质量体系构建标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购体系的构建					
内容	说明				
质量体系	包括良品管理、质量保证体系、样品质量管理、质量异常处理等。				
交货管理体系	包括交货的及时性、扩大供货的弹性、样品的及时性、增减订货的批量情况等。				
价格体系	包括优惠程度、消化涨价的能力、成本下降空间、价格合理性等。				
技术管理体系	包括工艺技术管理、后续研发、产品设计、技术问题的反应能力等。				
服务体系	包括订货保证能力、配套售后服务体系。				
合作管理体系	包括合同履行情况、年均供货额外负担和所占比例、合作年限、合作融洽关系、合作模式等。				
绩效管理体系	包括供应商绩效考核分级，及相应的奖惩措施等。				
质量保证体系的构建					
内容	说明				
管理要求	指派代表进驻供应商厂区、供应商质量保证进度计划管理、供应商分级管理质量保证。				
质量标准	工程标准、检验标准、样品生产标准、包装检验标准等。				
过程质量保证	防误防错、设备维护保养、过程能力研究、进度控制计划、纠正措施程序、持续改善程序等。				
产品质量保证	产品验证试验、首次生产发运鉴定、成品测试等。				
售后服务	例如，保修程序、质量投诉处理等。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 八、供应商常驻代表及质检组工作职责标准

名称	供应商常驻代表及质检组的工作职责标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
常驻代表的工作职责					
<div>1. 向供应商提出具体的物料品质要求。</div> <div>2. 了解该供应物料质量管理的有关情况，包括品质管理机构的设置，品质体系文件的编制，品质体系的建立与实施，物料设计、生产、包装、检验等情况。</div> <div>3. 监督物料出厂前的最终检验和试验。</div> <div>4. 核实并确认供应商出具的品质证明材料。</div> <div>5. 适用于普通供应商。</div>					
质检组的工作职责					
<div>1. 对物料品质进行全程、全面的检查和监督。</div> <div>2. 监督合同的全面执行，保证及时生产、及时发货，满足企业各方面的要求。</div> <div>3. 向供应商反映已购物料在使用过程中的问题和对物料新的要求，促使供应商改进和提高物料品质，不断开发客户需要的新物料。</div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 第二节 供应商选择与评估管理工作流程范本

### 一、供应商选择流程

名称	供应商选择流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
供应商选择流程图					
<div><div>采购需求分析</div><div>↓</div><div>潜在供应商初选</div><div>↓</div><div>制订初步的谈判策略</div><div>↓</div><div>起草并发送询价单</div><div>↓</div><div>分析供应商回复</div><div>↓</div><div>谈判</div><div>↓</div><div>签订合同</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、潜在供应商评估流程

名称	潜在供应商 评估流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
潜在供应商评估流程图					
<div><div><div>成立评估小组</div><div>↓</div><div>决定评估标准</div><div>↓</div><div>确定评审标准权数</div><div>↓</div><div>实施评估</div></div><div><div><div>对潜在供应商的各项资格或条件进行分析及审议。评估小组的成员包括采购部、技术部、生产部、品质部、财务部等</div><div>由于供应商之间的条件存在差异，须制定客观的评估标准，作为选拔合格供应商的依据</div><div>针对每个评审标准，权衡彼此的重要性，分别给予不同的权数。不过，无论评审项目多少，各项目权数的总和必定是1（100%）</div><div>将供应商调查问卷送交相关厂商填写或进行访谈或实地调查，并定期召集评估会议，按照供应商评估表进行评估工作</div></div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、供应商需求体系制订流程

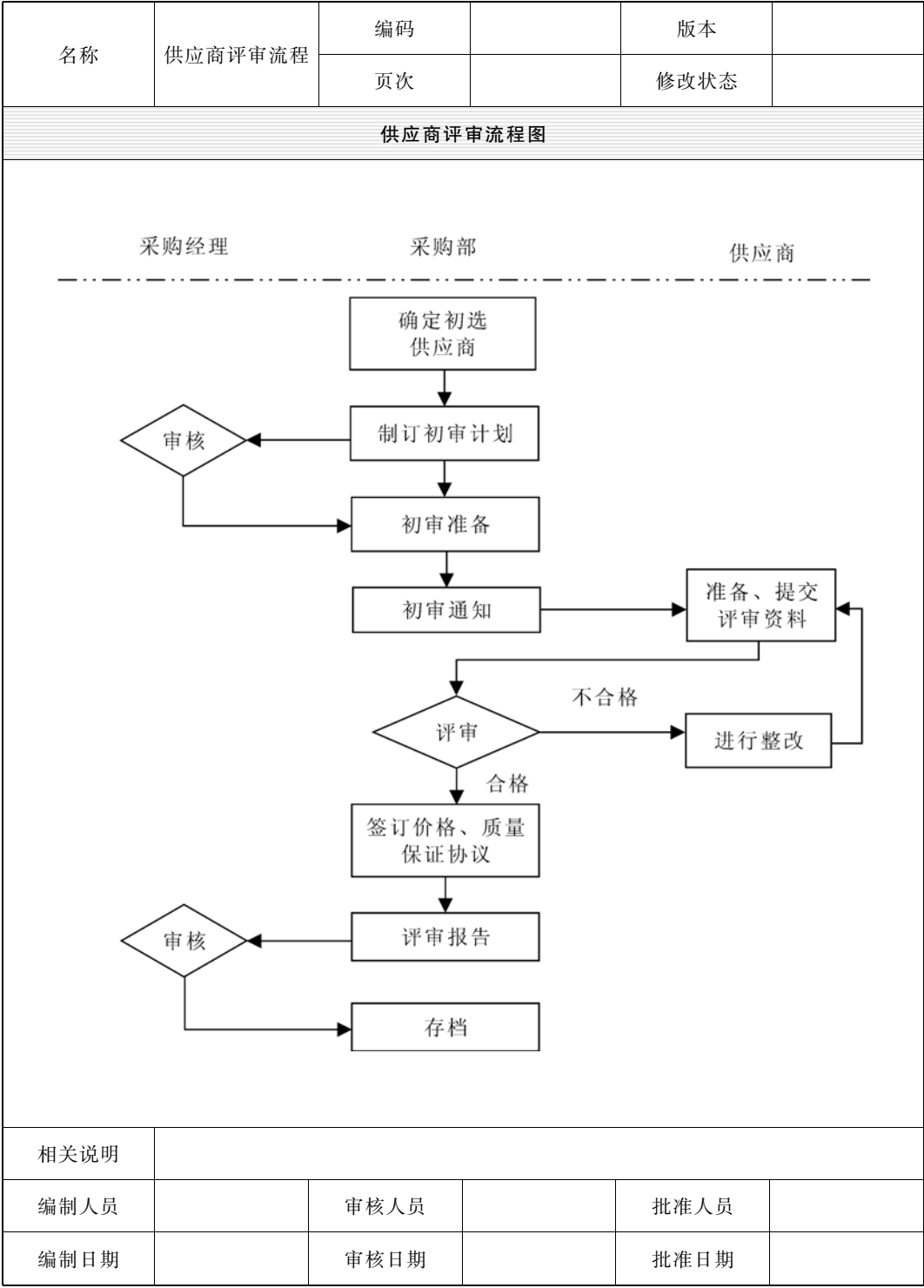
名称	供应商需求体系制订流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
供应商需求体系的制订流程图					
<div> <div>进行物料分类</div> <div>↓</div> <div>确定相应物料的供应商</div> <div>↓</div> <div>对供应商进行分类</div> <div>↓</div> <div>供应商管理</div> </div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、供应商开发流程

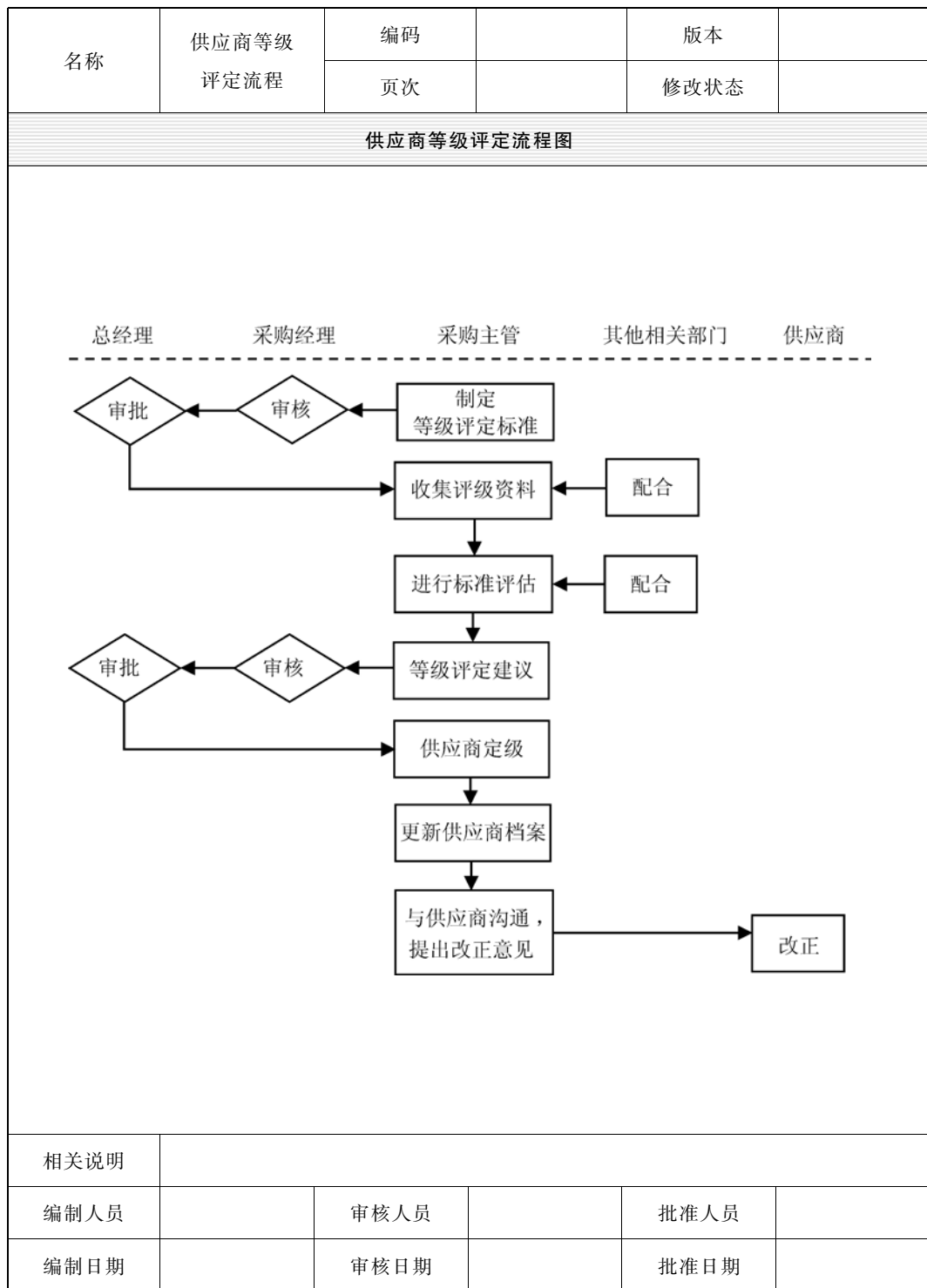
名称	供应商开发流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
供应商开发流程图					
<pre>graph TD     A[所需物料] -.-&gt; B[所需物料单]     B --&gt; C[物料分类]     C --&gt; D[制订开发计划]     D --&gt; E[开展调查]     F[相关信息] -.-&gt; E     E --&gt; G[供应商初步评估]     G --&gt; H[通知送样或小批量采购]     I[样品] -.-&gt; H     H --&gt; J[比价、议价]     K[报价] -.-&gt; J     J --&gt; L[后期跟踪]     L --&gt; M[初选合格供应商]     M --&gt; N[审核]     N --&gt; O[供应商开发报告]     O --&gt; P[存档]     O -.-&gt; N</pre> <p>采购经理      采购主管      其他相关部门      供应商</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

五、供应商评审流程





## 六、供应商等级评定流程





### 第三节 供应商选择与评估管理制度范本

#### 一、供应商开发与认可管理制度

名称	供应商开发与 认可管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>一、总则</p> <p>第一条 目的</p> <p>为规范供应商开发与认可工作，选择合格供应商，特制定本程序。</p> <p>第二条 范围</p> <p>适用于供应商的开发与认可管理。</p> <p>第三条 权责范围</p> <p>1. 采购部：寻找、选择供应商，谈判等。</p> <p>2. 品质部：物料验收、品质控制等。</p> <p>3. 其他部门。</p> <p>二、供应商开发与认可管理程序</p> <p>第四条 供应商开发与认可流程</p> <pre>graph LR; A[明确需求] --&gt; B[编制供应商开发进度]; B --&gt; C[寻找供应商资料]; C --&gt; D[初步联系]; D --&gt; E[初步访厂]; E --&gt; F[报价、比价、议价]; F --&gt; G[正式工厂审核]; G --&gt; H[样品认证]; H --&gt; I[批量试产]; I --&gt; J[确定正式供应商];</pre> <p>第五条 供应商开发与认可流程说明</p> <p>1. 根据企业自身的需求，确定供应商的开发目标。企业自身的需求包含以下内容：</p> <p>(1) 要求供应商开发成功的时间。</p>					



(续表)

名称	供应商开发与 认可管理制度	编码		版本																			
		页次		修改状态																			
<p>(2) 所需原材料或零部件的种类。</p> <p>(3) 年、月、的需求量。</p> <p>(4) 要求供应商的生产能力、品质水平。</p> <p>(5) 要求供应商的规模和企业性质。</p> <p>2. 根据供应商的开发计划, 编制开发进度表 (如下表所示), 明确供应商开发进度, 避免计划日期被拖延。</p> <p style="text-align: center;"><b>供应商开发进度表</b></p> <p>部门: _____ 采购员: _____</p> <table border="1" style="width: 100%;"><thead><tr><th>计划开发时间</th><th>物料名</th><th>物料需求量</th><th>对供应商的要求</th><th>供应商性质</th><th>备注</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>						计划开发时间	物料名	物料需求量	对供应商的要求	供应商性质	备注												
计划开发时间	物料名	物料需求量	对供应商的要求	供应商性质	备注																		
<p>3. 寻找供应商资料的具体方法见“寻找供应商的途径”。</p> <p>4. 通过电话或 E-mail, 与供应商的相关业务人员初步联系, 并说明联系的目的、需求, 初步了解供应商的产品。</p> <p>与供应商初步联系并取得重要信息后, 需确定符合企业需求的供应商, 做好约见面谈的准备。初次面谈时需注意以下事项:</p> <p>(1) 不要寻求报价, 否则会造成价格优先考虑的错觉。</p> <p>(2) 尽可能多从供应商那里得到信息。</p> <p>(3) 将企业对供应商的基本要求及对欲购原材料的要求尽可能表达清楚。</p> <p>(4) 提供企业简介及相关证件, 表明合作诚意。</p> <p>5. 初步访厂, 了解供应商的工厂生产状况和办公状况。例如, 生产线的生产情况、生产设备、仓库、检验及测量仪器和 5S 状况等, 目的是得到关于供应商的总体印象, 以便采取下一步行动。</p> <p>6. 掌握供应商的基本情况后, 要求供应商提供价格信息、数量折扣价等情况。通常提前发一份询价单给所有要报价的供应商, 让供应商得到所需物料的基本情况, 以相同的报价条件 (币别、价格术语、交货地、付款条件等) 报价, 便于采购员比价和议价。</p>																							

(续表)

名称	供应商开发与 认可管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>7. 正式到供应商的工厂审核，审核的内容包括交货、生产能力、付款、供应商的财务状况等。如果在工厂审核过程中发现问题，应及时解决，以免浪费时间，拖延进度。</p> <p>8. 要求供应商提供适当数量的样品供检验、装配，以确定供应商的产品是否可接受。采购员要求供应商提供样品时，应根据产品类别提交下列全部或部分资料：</p> <p>（1）材质证明。</p> <p>（2）安全（安规）证明。</p> <p>（3）检验报告（一般包括：外观、尺寸、功能等项目）。</p> <p>（4）符合证明书。</p> <p>采购员收到供应商提供的样品后，须记录供应商名称及样品的基本信息，随样品一起送品管部、工程部等部门进行相关检测、试验及装配评估。</p> <p>采购员应及时将样品在检测、装配过程中发现的问题反馈给供应商，让供应商进行改善，并对供应商改善后的样品进行再次评估。</p> <p>9. 样品通过评审后，采购方须订购适当数量的物料，要求供应商进行批量试产，只有较大数量的样品能通过评估认可后，才能正式下单。</p> <p>10. 通过审核和认可的供应商，即成为企业的正式供应商，双方签订合作合同，进一步探讨合作事项。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、供应商选择管理制度

名称	供应商选择 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为保证采购物资满足要求，对物资供应商的资质和能力进行评价，选择合适的供应商，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于供应商选择管理。</p> <p>3. 供应商选择的原则。</p> <p>选择供应商须遵循以下原则：</p> <p>(1) 系统全面性原则：全面系统评价体系的建立和使用。</p> <p>(2) 简明科学性原则：供应商评价和选择步骤、选择过程透明化、制度化和科学化。</p> <p>(3) 稳定可比性原则：评估体系应该稳定运作，标准统一，减少主观因素。</p> <p>(4) 灵活可操作性原则：不同行业、企业、产品需求和不同环境下的供应商评价应是不一样的，要保持一定的灵活操作性。</p> <p>(5) 门当户对原则：供应商的规模和层次与企业相当。</p> <p>(6) 半数比例原则：购买数量不超过供应商产能的 50%，避免全额供货的供应商。</p> <p>(7) 供应源数量控制原则：同类物料的供应商数量 2~3 家，并有主次之分。</p> <p>(8) 供应链战略原则：与重要供应商发展战略合作关系。</p> <p>(9) 学习更新原则：评估的指标、标杆对比的对象以及评估的工具与技术都需要不断更新。</p>					
供应商信息收集与调查					
<p>1. 采购部负责供应商信息的收集与调查，企业部门予以配合。</p> <p>2. 供应商调查的内容：</p> <p>(1) 材料供应状况。</p> <p>(2) 材料品质情况。</p> <p>(3) 专业技术能力。</p> <p>(4) 机器设备情况。</p> <p>(5) 管理水平。</p> <p>(6) 财务及信用情况。</p> <p>3. 凡与公司建立供应关系而且符合条件者应填写“供应商调查表”，作为供应商选择和评估的参考。</p> <p>4. 若供应商的生产经营条件发生变化，公司应要求供应商及时对“供应商调查表”进行修改和补充。</p>					

(续表)

名称	供应商选择 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
5. 采购部应组织相关人员随时调查供应商的动态及产品质量，“供应商调查表”每年复查一次，以了解供应商动态，同时依变动情况，更改供应商资料。					
6. 可通过问卷调查、实地调查、委托验证等方式收集供应商信息。					
制定合格供应商标准					
按照以下标准综合评价选择供应商：					
(1) 供应商拥有合法的经营许可证和必要的资金能力。					
(2) 按国家标准建立质量管理体系并通过认证的供应商。					
(3) 具有良好的信誉和售前、售中、售后服务能力和意识。					
(4) 供应商生产能力能满足企业紧急需求。					
供应商评审管理					
1. 成立评审小组。					
评估小组的成员包括采购部、技术部、生产部、品质部、财务部等。					
2. 供应商评审管理策略。					
(1) 评审内容包括供应商的一般经营情况、供应能力、技术能力、品质能力等。					
(2) 对于临时采购的供应商，采购部应对其经营资格进行评审，报采购经理审批。					
(3) 对于长期采购的供应商，采购部应对其经营资金、信誉、服务、采购标的、质量等进行评审。审核通过后，认定其合格供应商资格，包采购总监审批，每年复查一次。					
(4) 对于正在合作的长期采购供应商，采购部至少每季度进行一次考核，并根据考核结果分配下一季度的采购比例，由采购经理审核，采购总监审批。供应商名录应不断更新。					
供应商档案管理					
1. 采购部负责建立供应商档案，使用部门予以配合，每个选定的供应商都应建立供应商档案。					
2. 采购部专职人员对供应商档案进行管理，未经采购经理许可，不得随意使用。					
3. 供应商档案包括供应商调查表、供应商审批表、供应商所提供的合格证明、价格表及相关资料，采购历史记录等。					
附则					
本制度由采购部、品质部及人事部负责制订、解释与修订，报总经理审批后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、供应商评估标准的制订与记分管理制度

名称	供应商评估标准的制订与记分管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>保证企业与供应商的有效合作，确保采购产品质量，改善采购交期和成本。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>适用于企业所有供应商的评估管理。</p>					
供应商评估标准和计分系统管理					
<p>说明：</p> <p>1. 每一个评估标准的计分标准为 4 分制，最高分为 4 分，最低分为 0 分，具体标准如下：</p> <p>(1) 0 分：完全没有。</p> <p>(2) 1 分：有但严重不足。</p> <p>(3) 2 分：须改善提高。</p> <p>(4) 3 分：满意。</p> <p>(5) 4 分：非常满意。</p> <p>2. 根据各评审项目的实际情况，在“供货商评估表”中“是否需要”栏打“×”或“P”</p> <p>3. 总分=各项目得分合计÷（需要项目数×4）×100，供应商质量保证能力根据总分进行判定，共分为三类：</p> <p>A 类：75~100 分，合格 B 类：60~74 分，有条件下使用 C 类：0~59 分，不合格</p> <p>4. 评估标准表如下表所示：</p>					
评估标准表					
评估标准		全项分数		实际得分	
1. 品质管理		8 分			
2. 品质控制		28 分			
3. 生产流程		20 分			
4. 测量、校准		4 分			
5. 仓储、运送、防护		12 分			
评分合计					

(续表)

名称	供应商评估 标准的制订与 记分管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	

2. 供应商评估计分表，如下表所示：

(1) 供货商品质管理评估计分表。

评估标准		分数	评估标准
品质管理	有无明确的质量方针及目标	<input type="checkbox"/> 0 分	无质量方针及质量目标
		<input type="checkbox"/> 1 分	有质量方针和质量目标，但未形成书面化文件
		<input type="checkbox"/> 2 分	有文件化的质量方针和目标，但目标未量化
		<input type="checkbox"/> 3 分	有文件化的质量方针和量化的目标
		<input type="checkbox"/> 4 分	有文件化的质量方针和量化的目标，并对质量目标不断检讨提升
	有否取得 ISO 认证或其他质量认证	<input type="checkbox"/> 0 分	未取得有关认证，也无计划
		<input type="checkbox"/> 1 分	有数据显示有计划，但尚未实施
		<input type="checkbox"/> 2 分	有计划，且正在实施
		<input type="checkbox"/> 3 分	已取得一个国际质量认证
		<input type="checkbox"/> 4 分	已取得一个以上国际质量认证

(2) 品质控制评估计分表。

评审项目		分数	评分标准
品质控制	检验记录是否完整	<input type="checkbox"/> 0 分	无检验记录
		<input type="checkbox"/> 1 分	有检验记录，但记录不齐全或无审核人确认
		<input type="checkbox"/> 2 分	有检验记录，但有部分记录无审核人确认或内容不完整
		<input type="checkbox"/> 3 分	检验记录齐全，有审核人确认且内容完整
		<input type="checkbox"/> 4 分	检验记录齐全，有审核人确认且内容完整，保存完好，易于查找
	是否有完善的可靠性试验计划并按计划实施	<input type="checkbox"/> 0 分	无可靠性试验计划或可靠性测试工作
		<input type="checkbox"/> 1 分	有部分可靠性试验计划，但未实施
		<input type="checkbox"/> 2 分	有部分的可靠性试验计划，且有实施
		<input type="checkbox"/> 3 分	有完整的可靠性计划，并能满足客户要求
		<input type="checkbox"/> 4 分	有完整的可靠性计划，实施效果良好，能超越客户要求



(续表)

名称	供应商评估 标准的制订与 记分管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	

(3) 生产流程评估计分表。

评审项目		分数	评分标准
生产流程	物料/成品有无有效的标志、隔离	<input type="checkbox"/> 0 分	无标志、隔离
		<input type="checkbox"/> 1 分	有识别标志，无状态标志，物料/成品未隔离
		<input type="checkbox"/> 2 分	有识别标志，有状态标志，但物料/成品未隔离
		<input type="checkbox"/> 3 分	有清楚的识别和状态标志，物料/成品间有一定的隔离
		<input type="checkbox"/> 4 分	有清楚的识别和状态标志，分区域对物料/成品进行隔离
	各工位是否有作业指导书？ 员工是否熟悉	<input type="checkbox"/> 0 分	无相关作业指导书
		<input type="checkbox"/> 1 分	部分工位有作业指导书，但员工不清楚作业指导书的要求
		<input type="checkbox"/> 2 分	所有工位均有作业指导书，但员工不完全清楚其要求
		<input type="checkbox"/> 3 分	所有工位均有作业指导书，且员工清楚作业指导书的要求
		<input type="checkbox"/> 4 分	各工位均有作业指导书，内容清楚易懂，员工非常熟悉
	返工/修理品有无标志、隔离	<input type="checkbox"/> 0 分	无任何标志/隔离
		<input type="checkbox"/> 1 分	有隔离，但无识别标志
		<input type="checkbox"/> 2 分	有容器/区域隔离，有识别标志，但方法欠佳，有混料可能性
		<input type="checkbox"/> 3 分	有容器/区域隔离，识别标志清楚，基本没有混料可能性
		<input type="checkbox"/> 4 分	有容器/区域隔离，识别标志清楚，没有混料的可能性并有追溯标记
	有无实施 5S 管理	<input type="checkbox"/> 0 分	现场物料乱放，地面到处是垃圾和杂物
		<input type="checkbox"/> 1 分	地面基本清洁，但物料摆放较乱
		<input type="checkbox"/> 2 分	地面清洁，物料摆放整齐，但标志不大清楚
		<input type="checkbox"/> 3 分	地面清洁，物料摆放整齐，标志清楚
		<input type="checkbox"/> 4 分	地面清洁，物料摆放整齐，标志清楚，服装整洁，精神振奋
	对重要的电子零件是否实施有效的防静电措施	<input type="checkbox"/> 0 分	无任何防静电措施
		<input type="checkbox"/> 1 分	有防静电措施，但严重不足
		<input type="checkbox"/> 2 分	有足够的防静电措施，但对其未定期进行点检
		<input type="checkbox"/> 3 分	有足够的防静电措施，并定期进行点检及保养
		<input type="checkbox"/> 4 分	有足够的防静电措施，并定期进行点检，记录齐全，保养良好



(续表)

名称	供应商评估 标准的制订与 记分管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	

(4) 测量、校准评估计分表。

评审项目	分数	评分标准
测量校准 所需要校准的 仪器是否有 校准	<input type="checkbox"/> 0 分	无校准
	<input type="checkbox"/> 1 分	有部分仪器进行了校准
	<input type="checkbox"/> 2 分	所有仪器都有校准, 但没有校准标志
	<input type="checkbox"/> 3 分	所有仪器都有校准, 并有贴校准标志
	<input type="checkbox"/> 4 分	所有仪器都有校准, 有校准标志, 并有文件规定校准和保养

(5) 仓储、运送、防护评估计分表。

评审项目	分数	评分标准	
仓储运送防护	货仓有无有效的温/湿控制	<input type="checkbox"/> 0 分	无相关设施控制温/湿度
		<input type="checkbox"/> 1 分	有一定的设施, 但该设施难以有效控制温/湿度
		<input type="checkbox"/> 2 分	有有效的设施, 有温/湿度记录, 但超出范围时未做及时处理
		<input type="checkbox"/> 3 分	有有效的设施, 有温/湿度记录, 偶尔超出范围时能及时处理
		<input type="checkbox"/> 4 分	有有效的设施, 有温/湿度记录, 温/湿度从未超出控制范围
	物品的包装是否足够防护	<input type="checkbox"/> 0 分	完全没有防护或者物品的包装方法不佳, 极易造成物品的损坏
		<input type="checkbox"/> 1 分	物品的包装有一定的防护作用, 但无明确的产品包装方法
		<input type="checkbox"/> 2 分	有明确的产品包装方法, 但对包装方法未进行相关的可靠性试验
		<input type="checkbox"/> 3 分	有明确的产品包装方法, 并做过相关的可靠性试验
		<input type="checkbox"/> 4 分	有明确的包装方法, 做过可靠性试验, 可有效地防水/防潮/防静电等
	物品标志隔离是否恰当	<input type="checkbox"/> 0 分	不同的物品存放在一起且无任何标志
		<input type="checkbox"/> 1 分	部分物品有标志和隔离
		<input type="checkbox"/> 2 分	物品均有标志和隔离, 但方法欠佳, 有混料的可能
		<input type="checkbox"/> 3 分	物品均有标志并分区进行隔离
		<input type="checkbox"/> 4 分	有明确的标志和良好的隔离, 基本上没有混料的可能性

**附则**

本制度由采购、配套部门解释、执行, 经总经理审批后颁行。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、供应商综合管理制度

名称	供应商综合 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的：</p> <p>为了稳定供应商队伍，建立长期互惠供求关系，特制订本办法。</p> <p>2. 适用范围：</p> <p>适用于向公司长期供应原材料、辅助材料、零件、部件及提供配套服务的厂商。</p>					
管理原则和体制					
<p>1. 公司采购部或配套部主管供应商，生产制造、财务、研发等部门予以协助。</p> <p>2. 对选定的供应商，公司与之签订长期供应合作协议，在该协议中具体规定双方的权利与义务、双方互惠条件。</p> <p>3. 公司可对供应商评定信用等级，根据等级实施不同的管理。</p> <p>4. 公司定期或不定期地对供应商进行评价，不合格的解除长期供应合作协议。</p> <p>5. 公司对零部件供应企业可颁发生产配套许可证。</p>					
供应商的筛选与评级					
<p>1. 公司制订如下筛选与评定供应商级别的指标体系：</p> <p>（1）质量水平。</p> <p>➤ 物料来件的优良品率。</p> <p>➤ 质量保证体系。</p> <p>➤ 样品质量。</p> <p>➤ 对质量问题的处理。</p> <p>（2）交货能力。</p> <p>➤ 交货的及时性。</p> <p>➤ 扩大供货的弹性。</p> <p>➤ 样品的及时性。</p> <p>➤ 增、减订货的适应能力。</p> <p>（3）价格水平。</p> <p>➤ 优惠程度。</p> <p>➤ 消化涨价的能力。</p>					

(续表)

名称	供应商综合管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<div>➤ 成本下降空间。</div> <div>(4) 技术能力。</div> <div>➤ 工艺技术的先进性。</div> <div>➤ 后续研发能力。</div> <div>➤ 产品设计能力。</div> <div>➤ 技术问题的反应能力。</div> <div>(5) 后援服务。</div> <div>➤ 零星订货保证。</div> <div>➤ 配套售后服务能力。</div> <div>(6) 人力资源。</div> <div>➤ 经营团队。</div> <div>➤ 员工素质。</div> <div>(7) 现有合作状况。</div> <div>➤ 合同履约率。</div> <div>➤ 年均供货额外负担和所占比例。</div> <div>➤ 合作年限。</div> <div>➤ 合作融洽关系。</div> <div>2. 筛选程序</div> <div>具体筛选与评估供应商时，应根据形成的指标体系，给出各指标的权重和打分标准。</div> <div>(1) 对每类物料，由采购部经市场调研后，各提出 5~10 家候选供应商名单。</div> <div>(2) 公司成立一个由采购、质管、技术部门组成的供应商评选小组。</div> <div>(3) 评选小组初审候选厂家后，由采购部实地调查厂家，双方协填调查表。</div> <div>(4) 对各候选厂家逐条对照打分，并计算出总分排序后决定取舍。</div>					
供应商管理					
<div>1. 核准为供应商的，始得采购；没有通过的，请其继续改进，保留其未来候选资格。</div> <div>2. 每年对供应商予以重新评估，不合要求的予以淘汰，从候选队伍中再行补充合格供应商。</div> <div>3. 公司可给供应商划定不同信用等级进行管理。评级过程参照供应商选择管理制度。</div> <div>4. 对最高信用的供应商，公司可提供物料免检、优先支付货款等优惠待遇。</div> <div>5. 管理措施</div> <div>(1) 对重要的供应商可派遣专职驻厂员，或经常对供应商进行质量检查。</div> <div>(2) 定期或不定期地对供应商品进行质量检测或现场检查。</div>					



(续表)

名称	供应商综合管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(3) 减少对个别供应商大户的过分依赖，分散采购风险。</p> <p>(4) 制订各采购件的验收标准、与供应商的验收交接规程。</p> <p>(5) 采购、研发、生产、技术部，可对供应商进行业务指导和培训，但应注意公司产品核心或关键技术不扩散、不泄密。</p> <p>(6) 对重要的、有发展潜力的、符合公司投资方针的供应商，可以投资入股，建立与供应商的产权关系。</p>					
供应商奖惩					
<p>1. 奖励方式。</p> <p>对优秀供应商有下列奖励方式：</p> <p>(1) A 等供应商，可优先取得交易机会。</p> <p>(2) A 等供应商，可优先支付货款或缩短票期。</p> <p>(3) A 等供应商，可获得品质免检或放宽检验。</p> <p>(4) 对价格合理化及提案改善、品质管理、生技改善推行成果显著者，另行奖励。</p> <p>(5) A 等、B 等、C 等供应商，可参加本公司举办的各项训练与研习活动。</p> <p>(6) A 等供应商，年终可获得公司“优秀供应商”奖励。</p> <p>2. 惩处方式</p> <p>(1) 凡因供应商品质不良或交期延误而造成的损失，由供应商负责赔偿。</p> <p>(2) C 等、D 等供应商，应接受订单减量、各项稽查及改善辅导措施。</p> <p>(3) E 等供应商即予停止交易。</p> <p>(4) D 等供应商三个月内未能达到 C 等以上标准，视同 E 等供应商，予以停止交易。</p> <p>(5) 因上述原因停止交易的供应商，如欲恢复交易，需接受重新调查评核，并采用逐步加量的方式交易。</p> <p>(6) 信誉不佳的供应商酌情做延期付款的惩处。</p>					
附则					
本办法由采购、配套部门解释、执行，经总经理审批后颁行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 第四节 供应商选择与评估管理表单范本

## 一、供应商评估表

编号：

企业名称		电话		传真	
评审频次		第 次评价			
评审方式	<input type="checkbox"/> 实地考察 <input type="checkbox"/> 文件调查				
业务联系人： 联系方式：		企业负责人： 联系方式：		财务负责人： 联系方式：	
供应商生产能力评估					
评估项目	结论				
产品质量	<input type="checkbox"/> 可靠 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 其他				
管理体系	<input type="checkbox"/> ISO 9001 <input type="checkbox"/> ISO 14001 <input type="checkbox"/> ISO 18001 <input type="checkbox"/> 其他				
交货情况	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 其他				
产品防护	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 其他				
服务态度	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 其他				
付款条件	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 其他				
产品价格	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差 <input type="checkbox"/> 其他				
其他资料					
评估结果	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 候选 <input type="checkbox"/> 进一步调查 <input type="checkbox"/> 不合格				
评审会签部门意见和建议：  <div>签名： 日期：</div>					
审批意见：  <div>签名： 日期：</div>					



## 二、评估小组备案表

项目编号：\_\_\_\_\_

小组成立时间：\_\_\_\_\_

项目名称					
招标机构名称				招标备案编号	
评标开始时间		预结束时间		开标时间	
小组负责人		评估小组人数		专家人数	
初审评估人员名单					
序号	姓名	职务	联系方式	评审意见	
现场评估人员名单					
序号	姓名	职务	联系方式	评审意见	
专家人员名单					
序号	姓名	专业领域	联系方式	评审意见	
备注：					
招标机构：（公章）			小组负责人签字：		
日期： 年 月 日			日期： 年 月 日		

### 三、供应商基本资料表

公司名称			
公司地址		邮 编	
联系电话		传 真	
主要负责人		公司网址	
业务联系人		电子邮件	
公司概况	注册资本		占地面积
	成立日期		营 业 额
	银行信用状况		设备状况
	人力资源状况		
主要产品及服务			
主要生产设备			
主要生产工艺			
主要试验设备			
主要检测设备			
生产能力	月供货能力		
	正常交付周期		
主要客户简介	客户群体		
	所提供的产品占生产 的比例		
其他事项			



#### 四、供应商调查表

编号：

供应商基本信息	公司名称			厂址		
	成立日期		占地面积		企业性质	
	负责人			联系人		
	电话		传真		E-mail	
	公司网址					
生产技术设备信息	主要生产设备及用途					
	检测仪器校对情况					
	主要生产线					
	设计开发能力					
	正常生产能力	/月	最大生产能力	/月		
	正常交货周期					
	最短交货期及说明					
产品信息	主要产品及原材料					
	产品介绍					
	产品遵守标准	<input type="checkbox"/> 国际标准 <input type="checkbox"/> 国家标准 <input type="checkbox"/> 行业标准 <input type="checkbox"/> 企业标准				
	产品认证情况					
	产品销售区域					
人员信息	公司总体职工	人	管理人员	人		
	技术人员	人	品质管理部	人		
财务信息	固定资产净值	万元	营运资金	万元		
	资产负债率	%	短期负债	万元		
	银行信用等级					
调查时间	年__月__日		调查人			
部门主管签字						

填表人：

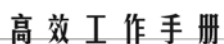


五、供应商筛选表

编号：

筛选日期：

采购项目												筛选供应商数量						筛选人员					
供应商名称	生产技术			设备情况			产品质量			服务水平			认证水平			管理水平							
	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差	优	良	差					
筛选结果																							
筛选总结																							
总经理审批意见：																							
日期：            年    月    日																							



日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

[illegible]

填表：

## 填写日期： 年 月 日

序号	供应商 名称	采购材 料类别	计量单位	年度采 购量	年度采 购金额	合作内容	特殊承 诺事项
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							





### 九、供应商信用记录表

供应商 名称	采购日期	采购项目	数量	金额	信用记录			损失金额	等级
					品质	交货	短缺		

主管：

制表：

### 十、供应商信用记录卡

供应商名称									编号		
次数	采购 单号	采购 物品	预定 交货日	实际 交货日	迟延 日数	购买 数量	购买 金额	抽样 数量	品质不 良记录	退货 记录	备注
1											
2											
3											
4											
5											
...											

审核：

制表：

## 第五章

### 供应商关系的建立与管理

---



## 第一节 供应商关系的建立与管理标准范本

### 一、供应商战略伙伴关系建立标准

名称	供应商战略伙 伴关系建立标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
建立供应商战略伙伴关系的必要性					
<p>1. 追求更高的效率与经济利益。</p> <p>与供应商建立战略伙伴关系，可以使供应商与企业充分利用各自的能力与资源，节省重叠的成本，追求更大效率与更佳经济效益。</p> <p>2. 创造新的市场价值。</p> <p>供应商与企业之间结合彼此的核心能力，研发新的产品或推出新的方案，共同创造新的市场价值，增强竞争优势。</p> <p>3. 满足客户需求。</p> <p>企业通过与供应商的战略伙伴关系为客户提供完整的解决方案及最优良的产品和服务。</p>					
建立供应商战略伙伴关系的益处					
<p>1. 对企业。</p> <p>(1) 增强采购业务的控制能力。</p> <p>(2) 长期的、有信任保证的订货合同，保证满足采购需求。</p> <p>(3) 减少和消除不必要的对进购产品的检查活动。</p> <p>2. 对供应商。</p> <p>(1) 增加共同责任感。</p> <p>(2) 增加对未来需求的可预见性和可控能力，增强供应计划的稳定性。</p> <p>(3) 增强供应商的竞争力。</p> <p>3. 对双方。</p> <p>(1) 改善相互之间的信息交流，实现共同的期望和目标，共担风险和共享利益。</p> <p>(2) 共同参与产品和工艺开发，实现相互之间的工艺、技术和物理集成。</p> <p>(3) 减少管理成本，减少外在因素影响及造成的风险。</p> <p>(4) 降低投机思想和投机几率，增强矛盾冲突解决能力，提高资产利用率。</p> <p>(5) 订单、生产、运输上实现规模效益，以降低成本。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、传统外协关系与供应链伙伴关系的区别标准

名称	传统外协关系 与供应链伙伴 关系的区别标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
关系类型 区分项目		传统外协关系		供应链伙伴关系	
供应主体		物料/零部件		物料/零部件、服务、技术、知识	
供应商选择标准		首先强调价格，其次是质量		并行考虑，多标准因素	
稳定性		变化频繁		长期、稳定、紧密合作	
合同性质		短期，单一合同		长期，开放式合同	
商务谈判/合同签订频率		高，频繁		低，较固定	
供应批量		小		大	
供应商数量		大量		少而精，长期紧密的合作关系	
供应商规模		小		大	
供应商范围		主要在本国		全球范围	
信息交流		信息专有		信息共享（电子化连接、共享各种信息）	
参与买方早期研发		基本不参与		供应商在早期研发中融入自己的知识、技术等	
质量控制		需进行质检控制		由买方认证，供应商对产品质量负全部责任	
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、双赢战略伙伴关系的建立标准

名称	双赢战略伙伴关系的建立标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
建立双赢战略伙伴关系的方法					
方法	说明				
供应商的分类选择	<p>在确定符合公司战略特征的供应商时，对所有供应商进行评估，并将供应商进行分类，针对不同类型的供应商，制订不同的管理方法，实现有效管理。采用这种方法，应首先与各利益相关方进行充分沟通，以获得支持。供应商一般分为以下3种类型：</p> <p>(1) 交易型：为数众多，但交易金额较小的供应商。</p> <p>(2) 战略型：公司战略发展所必需的少数几家供应商。</p> <p>(3) 大额型：交易数额巨大，战略意义一般的供应商。</p>				
让供应商参与新产品开发	<p>在产品开发设计早期就让供应商参与进来，弥补产品开发人员对产品所使用的技术、材料甚至生产方式了解不清的缺陷，以降低产品成本。</p>				
让供应商参与企业管理	<p>1. 采购方在建立双向交流的过程中向供应商学习，从供应商处取得宝贵的意见，获得持续性改善。</p> <p>2. 采购方和供应商通过共同制订质量方案，确定合作目标而获得高度整合。</p>				
信息共享	<p>双方互相公开和分享企业的人员、流程、成本等方面的信息，以减少信息资源的重复建设和浪费，同时，合作伙伴共同参与制订计划的过程，最大限度地发挥参与到供应链的每一个成员的长处。</p>				
共同制订长期发展规划	<p>采购方公司与供应商深度沟通，了解对方在管理、技术、开发、应用等方面的决策，共同制订有利于双方持续性发展的战略联盟目标。</p>				
合作财务分析	<p>与供应商建立联合的绩效标准及跟踪系统，共同分析成本和利润，共享利益以及分担风险；或与供应商共同制订价格策略，保证双方具有相应的利润。</p>				
灵活处理与供应商的关系	<p>企业应鼓励自己的供应商伙伴开拓更多的市场，主要有以下原因：</p> <p>1. 若维持少量供应商，可以让供应商更多地发挥学习曲线的效应，最终降低成本，但对一些关键、紧缺的材料，任何一个供应商发生问题都会对企业运营造成损害。</p> <p>2. 开发新供应商，能带来新的思想、新的技术，增强企业的创新能力。</p>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、供应商关系管理（SRM）标准

名称	供应商关系管理（SRM）标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
供应商关系管理的信息基础					
<p>(1) 供应商（现行的、过去的、潜在的）的基础资料，包括组织、人员、联络方法、地址、交通等。</p> <p>(2) 有关供货品种、价格、品质、周期等方面的信息。</p> <p>(3) 供货状态与历史数据，实际采购、供货情况的详细记录。</p> <p>(4) 潜在的供应品种、生产能力等。</p> <p>(5) 审核及评估记录、改进记录等。</p> <p>(6) 重要的沟通或事件处理（例如，联络、退货、争议等）记录。</p> <p>(7) 双方合作的项目、未来的发展计划。</p> <p>(8) 双方交流的文件（例如，合同、变更、设计资料、品质标准等）。</p> <p>(9) 供方的其他信息，例如，设计能力、进度、相关计划安排等。</p> <p>(10) 对状态趋势的预测能力等。</p>					
供应商关系管理的组成					
<p>1. SRM 策略解决方案。</p> <p>(1) 策略性设计：包括 BOM 等级管理、首选项管理、目标成本计算、产品推介计划、重复使用管理、产品生命周期管理、设计的管理与优化和 BOM 优化。</p> <p>(2) 策略性货源组织：包括供应商管理、产品管理、投标优化、合同分析和外包风险管理。</p> <p>(3) 协商、谈判：包括报价请求单（RFQ）、投标分析、拍卖及合同管理。</p> <p>(4) 购买：包括直接物料订单管理、重要的 MRO 管理、员工请购、订单协作和目录管理。</p> <p>2. SRM 协同中枢。</p> <p>(1) 设计、制造、采购协同：包括自定义部件的货源组织、产品内容管理、新产品推介、集成的程序管理和可视的 2D/3D。</p> <p>(2) 供应协同：包括预测协同、库存协同、生产能力协同和事件管理。</p> <p>(3) 产品内容管理：包括内容服务、内容仓库、供应商名录、内容交流、电子市场解决方案、发布服务、内容订阅、辛迪加服务、托管应用服务、用户接口和安全控制。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 五、企业与供应商关系分析标准

名称	企业与供应商 关系分析标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
企业与供应商关系分析					
关系		管理要点			
优先型供应商		采购业务对于供应商非常重要，但对于企业却并不十分重要，这样的供应商有利于企业，应优先发展。			
重点商业型供应商		采购业务对供应商无关紧要，但对企业却是十分重要的，这样的供应商需注意对其进行辅导、改进、提高。			
商业型供应商		采购业务对供应商和企业来说均不是很重要，可随时进行选择更换，则这些供应商即为普通的关系。			
伙伴型供应商		采购业务对于供应商非常重要，供应商自身又有很强的产品开发能力，同时该采购业务对企业也很重要，这就应发展为战略伙伴关系。			
企业与供应商关系的类型					
类型		说明			
零和博弈关系		买卖双方相互竞争，以求更好的价格或其他让步，直至利益的“零和”。这种关系可使企业获得最具竞争力的价格，但不能为企业带来其他竞争优势。			
双赢博弈关系		建立在一定的合作基础上的，供需双方加强了相互之间的信息交流和沟通，加强了供应商的关系管理，以期建立一种伙伴关系，减少库存，降低采购总成本，实现整个供应链的管理，以达到“双赢”的目的。			
战略伙伴关系		供需双方强调直接的、长期的合作，强调共同努力实现共有的计划和解决共同的问题。例如，共同开发新产品、共享市场机会和风险等。采购商选择供应商时，不再是只考虑价格，而更注重选择能在服务、技术支持和产品设计等方面进行良好合作的供应商。这种关系下，信息技术和网络管理发挥重要作用。			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



第二节 供应商关系的建立与管理工作流程范本

一、战略伙伴关系建立流程

名称	战略伙伴关系建立流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
战略伙伴关系建立流程图					
<div><div><div>竞争环境</div><div>市场需求</div></div><div><div>市场识别与评估</div><div>确定战略合作总目标</div><div>选择战略合作伙伴</div><div>签订战略合作协议</div><div>伙伴关系管理任务分配与协调</div><div>运行、控制与反馈</div><div>综合绩效评估，并改进</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、供应商关系管理流程

名称	供应商关系 管理流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
供应商关系管理流程图					
<div><div><div><div><div>分析与供应商的关系</div><div>建立信息平台</div><div>构建 SRM 系统</div><div><div><div>SRM策略解决方案</div><div><div>策略性设计</div><div>策略性货源组织</div><div>协商、谈判</div><div>购买</div></div><div>实施</div></div><div><div>SRM协同中枢</div><div><div>设计制造采购 协同</div><div>供应协同</div><div>产品内容管理</div></div></div></div><div>采购需求</div></div></div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



### 三、供应商关系分析流程

名称	供应商关系 分析流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
供应商关系分析流程图					
<div><div>将供应商进行分类</div><div>↓</div><div>根据分类确定与供应商的关系</div><div>↓</div><div>制订管理策略</div><div>↓</div><div>建立 SRM 系统</div><div>↓</div><div>构建满意模式</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

#### 四、供应商—采购商满意模式建立流程

名称	供应商—采购商满意模式建立流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
供应商—采购商满意模式建立流程图					
<div><div>供应商满意度调查</div><div>↓</div><div>分析企业与供应商的关系</div><div>↓</div><div>确定与供应商关系的类型</div><div>↓</div><div>确定满意程度，找出存在的问题</div><div>↓</div><div>制订策略，实施改进</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



### 第三节 供应商关系的建立与管理制度范本

#### 一、供应商关系管理制度

名称	供应商关系 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为与供应商建立良好的合作关，保证供货质量与交期，实现双赢的战略目标，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于供应商关系管理。</p>					
供应商关系的类型					
<p>1. 零和博弈关系。</p> <p>买卖双方相互竞争，以求更好的价格或其他让步，直至利益的“零和”。这种关系可使企业获得最具竞争力的价格，但不能为企业带来其他竞争优势。</p> <p>2. 双赢博弈关系。</p> <p>建立在一定的合作基础上的，供需双方加强了相互之间的信息交流和沟通，加强了供应商的关系管理，以期建立一种伙伴关系，减少库存，降低采购总成本，实现整个供应链的管理，以达到“双赢”的目的。</p> <p>3. 战略伙伴关系。</p> <p>供需双方强调直接的、长期的合作，强调共同努力实现共有的计划和解决共同的问题。例如，共同开发新产品、共享市场机会和风险等。采购商选择供应商时，不再是只考虑价格，而更注重选择能在服务、技术支持和产品设计等方面进行良好合作的供应商。这种关系下，信息技术和网络管理发挥重要作用。</p>					
建立双赢战略伙伴关系					
<p>1. 建立战略伙伴关系的必要性。</p> <p>（1）追求更高效率与更佳的经济利益。</p> <p>与供应商建立战略伙伴关系，可以使供应商与企业充分利用各自的能力与资源，节省重叠的成本，追求更高的效率与更佳的经济效益。</p>					



(续表)

名称	供应商关系 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(2) 创造新的市场价值。</p> <p>供应商与企业之间结合彼此的核心能力，研发新的产品或推出新的方案，共同创造新的市场价值，增强竞争优势。</p> <p>(3) 满足客户需求。</p> <p>通过与供应商的战略伙伴关系为客户提供完整的解决方案及最优良的产品和服务。</p>					
建立双赢战略伙伴关系的方法					
<p>1. 供应商的分类选择。</p> <p>在确定符合公司战略特征的供应商时，对所有供应商进行评估，并将供应商进行分类，针对不同类型的供应商，制订不同的管理方法，实现有效管理。采用这种方法，应首先与各利益相关方进行充分沟通，以获得支持。</p> <p>2. 让供应商参与新产品开发。</p> <p>在产品开发设计早期就让供应商参与进来，弥补产品开发人员对产品所使用的技术、材料甚至生产方式了解不清的缺陷，以降低产品成本。</p> <p>3. 让供应商参与企业管理。</p> <p>(1) 采购方在建立双向交流的过程中向供应商学习，从供应商处取得宝贵的意见，获得持续性改善。</p> <p>(2) 采购方和供应商通过共同制订质量方案，确定合作目标而获得高度整合。</p> <p>4. 信息共享。</p> <p>双方互相公开和分享企业的人员、流程、成本等方面的信息，以降低信息资源的重复建设和浪费，同时，合作伙伴共同参与制订计划的过程，最大限度地发挥了参与到供应链的每一个成员的长处。</p> <p>5. 共同制订长期发展规划。</p> <p>采购方公司与供应商深度沟通，了解对方在管理、技术、开发、应用等方面的决策，共同制订有利于双方持续性发展的战略联盟目标。</p> <p>6. 合作财务分析。</p> <p>与供应商建立联合的绩效标准及数据跟踪系统，共同分析成本和利润，共享利益以及分担风险，或与供应商共同制订价格策略，保证双方具有相应的利润。</p> <p>7. 灵活处理与供应商的关系。</p> <p>(1) 若维持少量供应商，可以让供应商更多地发挥“学习曲线的效应”，最终降低成本，但对一些关键、紧缺的材料，任何一个供应商发生问题都会对企业运营造成损害。</p> <p>(2) 开发新供应商，能带来新的思想、新的技术，增强企业的创新能力。</p>					



(续表)

名称	供应商关系 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
构建供应商关系管理系统（SRM）					
1. 建立供应商关系管理系统的基础。					
（1）供应商（现行的、过去的、潜在的）的基础资料，包括组织、人员、联络方法、地址、交通等。					
（2）有关供货品种、价格、品质、周期等方面的信息。					
（3）供货状态与历史数据，实际采购、供货情况的详细记录。					
（4）潜在的供应品种、生产能力等，审核及评估记录、改进记录等。					
（5）重要的沟通、或事件处理（例如，联络、退货、争议等）记录。					
（6）双方合作的项目、未来的发展计划、对状态趋势的预测能力等。					
（7）双方交流的文件（例如，合同、变更、设计资料、品质标准等）。					
（8）供方的其他信息，例如，设计能力、进度、相关计划安排等。					
2. 供应商关系管理系统的组成及功能。					
（1）SRM 策略解决方案。					
➤ 策略性设计：包括 BOM 等级管理、首选项管理、目标成本计算、产品推介计划、重复使用管理、产品生命周期管理、设计的管理与优化和 BOM 优化。					
➤ 策略性货源组织：包括供应商管理、产品管理、投标优化、合同分析和外包风险管理。					
➤ 协商、谈判：包括报价请求单（RFQ）、投标分析、拍卖及合同管理。					
➤ 购买：包括直接物料订单管理、重要的 MRO 管理、员工请购、订单协作和目录管理。					
（2）SRM 协同中枢。					
➤ 设计、制造、采购协同：包括自定义部件的货源组织、产品内容管理、新产品推介、集成的程序管理和可视的 2D/3D。					
➤ 供应协同：包括预测协同、库存协同、生产能力协同和事件管理。					
➤ 产品内容管理：包括内容服务、内容仓库、供应商名录、电子市场解决方案等。					
附则					
本制度由采购部负责指定、修改与解释，经总经理批准后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 二、供应商管理制度

名称	供应商管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>选择合格的供应商并对其进行持续监视、考核，以确保其为公司提供合格的产品与服务。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>本程序适用于给公司提供产品和服务的所有供应商。</p> <p>3. 权责。</p> <p>（1）采购部、质量部、设计部负责对供应商的评价。</p> <p>（2）质量部、采购部负责对供应商的考核。</p> <p>（3）总经理负责合格供应商的批准。</p>					
供应商管理程序					
<p>1. 供应商选择与初步评价。</p> <p>（1）由采购部、设计开发部及其他部门视公司实际需求寻找适合的供应商，同时收集多方面的资料，如质量、服务、交货期、价格作为筛选的依据，并要求有合作意向的供应商填写“供应商基本资料表”。</p> <p>（2）由采购部对“供应商基本资料表”进行初步评价，挑选出值得进一步评审的供应商，召集本部门及质量部、设计部门相关人员，对供应商进行现场评审。现场评审时使用“供应商现场评审表”。</p> <p>（3）采购员在对供应商进行初步评价时，需确定采购的材料是否符合政府法律法规的要求和安全要求，对于有毒品、危险品，需要求供应商提供相关证明文件。</p> <p>2. 现场评审。</p> <p>（1）公司根据所采购材料对成品质量的影响程度，将采购的材料分为关键、重要、普通材料三个级别，不同级别实行不同的控制等级。</p> <p>➤ 关键材料：例如，固定支架、转盘、齿轮、轴承。</p>					



(续表)

名称	供应商管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 重要材料：例如，漆包线、电线、有等级要求的标准件、螺纹胶、有电流通过的连接件。</p> <p>➤ 普通材料：例如，普通标准件、包装材料、粘接材料、其他未列入关键、重要材料的零件、元件。</p> <p>（2）对于提供关键与重要材料的供应商，由采购部组织质量部、设计部对供应商进行现场评审，并由质量部填写“供应商现场评审表”，采购部、设计部签署意见。供应商现场评审的合格分数需达到 70 分。</p> <p>（3）对于普通材料的供应商，无需进行现场评审。</p> <p>3. 《供应商质量保证协议》的签订。</p> <p>（1）采购部负责与现场评审合格的关键、重要材料的供应商和普通材料供应商签订《供应商质量保证协议》。</p> <p>（2）《供应商质量保证协议》一式两份，双方各执一份，作为供应商提供合格材料的一种契约。</p> <p>4. 样件需求与供应商送样。</p> <p>（1）如公司有样件需求，由采购部采购样件，采购人员需对样件提出详细的技术质量要求，如品名、规格、包装方式等。</p> <p>（2）样件应为供应商正常生产情况下的代表性产品，数量应多于两件。</p> <p>5. 样件的确认。</p> <p>（1）样件在送达公司后，由设计部门、质量部完成样件的材质、性能、尺寸、外观质量等方面的检验，并填写“样件确认表”。</p> <p>（2）经确认合格的样件，需在样件上贴“样件标签”，注明合格或不合格，标志检验状态。</p> <p>（3）合格的样件至少为两件，一件返还供应商，作为供应商进行生产的依据；一件留在质量部，作为今后检验的依据。</p> <p>6. 合格供应商名单。</p> <p>（1）在“供应商基本资料表”、“供应商现场评审表”、《供应商质量保证协议》和“样件确认表”四份资料完成后，物控部将供应商列入“合格供应商名单”，交总经理批准。</p> <p>（2）原则上一种材料，需要有两家或两家以上的合格供应商，以供采购时选择。</p> <p>（3）对于唯一供应商或独占市场的供应商，可直接列入“合格供应商名单”。</p> <p>（4）如果客户提供供应商名单，采购员必须按客户提供的供应商名单进行采购。客户提供的供应商名单直接列入“合格供应商名单”，如需从非客户提供的供应商处采购时，必须事先得到客户工程部的书面批准。</p>					

(续表)

名称	供应商管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(5) “合格供应商名单”在每次的供应商考核结果得出后修订，删除不合格供应商。修订后的“合格供应商名单”由总经理批准生效。</p> <p>7. 采购。</p> <p>(1) 对于关键、重要材料，采购人员需先进行小批量的试订单采购，如连续两批合格，则可进行大批量采购。</p> <p>(2) 对于提供关键材料的供应商，采购人员需明确其在第一批送货前提交产品批准资料，如供应商不能提交，质量部有责任帮助培训供应商，以使供应商的质量管理水平与公司处于同一平台。</p> <p>(3) 对于提供重要材料的供应商，在时机成熟时逐步实施产品批准。</p> <p>8. 供应商的考核。</p> <p>(1) 考核对象：列入“合格供应商名单”的所有供应商。</p> <p>(2) 考核方法：对供应商实行评分分级制度，满分为 100 分。</p> <p>➤ 100～90 分为一级供应商。</p> <p>➤ 89～80 分为二级供应商。</p> <p>➤ 79～70 分为三级供应商。</p> <p>➤ 69 分以下为不合格供应商。</p> <p>(3) 计分项目和评分。</p> <p>➤ 质量状况：60 分×（不合格批数/总交货批数）。</p> <p>➤ 交付情况：20 分×（迟交批数/总交货批数）。</p> <p>➤ 服务质量：10 分（配合度、送样速度、纠正措施回复、超额运费）。</p> <p>➤ 价格水平：10 分（偏高 3 分、居中 6 分、居下 9 分）。</p> <p>(4) 采购员需要求供应商准时交货，同时应记录由于供应商原因引起分批发运造成的超额费用。</p> <p>(5) 考核频率：关键材料、重要材料和普通材料的供应商每月考核一次。</p> <p>(6) 考核结果的处理。</p> <p>➤ 考核结果在 90 分以上的供应商，优先采购。</p> <p>➤ 考核结果在 80～89 分的供应商，要求其对不足部分进行整改，并将整改结果以书面形式提交，供应商评价小组对其提交的纠正措施和结果进行确认。</p>					



(续表)

名称	供应商管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<div>➤ 考核结果在 70～79 分的供应商，要求其对于不足部分进行整改，并将整改结果以书面形式提交，供应商评价小组对其提交的纠正措施和结果进行确认，并决定是否向其采购，还是减少采购量。</div> <div>➤ 对于考核结果在 69 分以下的供应商，需从“合格供应商名单”中删除，并终止向其采购。</div> <div>➤ 考核标准和考核结果由采购员书面通知供应商。</div> <div>9. 对于供应商 ISO/TS 16949:2002 质量体系的开发。</div> <div>(1) 每年由采购部组织供应商学习 ISO/TS 16949:2002 质量体系标准，并要求供应商制订 ISO/TS 16949:2002 质量体系推行计划，原则上要求供应商在 ×××× 年 12 月 15 日通过 ISO 9001:2000 认证，并逐步符合 ISO/TS 16949 要求。</div> <div>(2) 对于供应商 ISO/TS 16949:2002 质量体系的评定。</div> <div>➤ 关键材料供应商每年评定一次，重要、普通材料供应商两年评定一次。</div> <div>➤ 采购部制订评定计划，评定采取评定小组（物控、开发、质量）现场评定，或供应商自我评定的方法。</div> <div>➤ 评定内容以 ISO/TS 16949:2002 质量体系制订的“供方质量体系评定表”的内容为准。</div> <div>➤ 如果供应商通过了 ISO/TS 16949:2002 质量体系的第二方或第三方认证，可由采购员索取供应商的认证证明资料（证书或报告）后，免除评定。</div>					
附则					
本制度由采购部、质量部等负责制订、修改、解释，经总经理批准后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第四节 供应商关系的建立与管理表单范本

一、一般材料供应商资料卡

材料类别：

卡号：

材料名称	供应商名称							
	1	2	3	4	5	6	7	8

主管：

制表：

二、采购物资 ABC 分析表

物品名称	品目累计	品目累计百分比 (%)	单价	平均库存	平均资金占用额	平均资金占用额累计	平均资金占用额累计百分比 (%)	分类
								A
								B
								C



### 三、重要材料购买记录卡

卡号：

物料编号		物料名称 规格		图号	
日期	请购单号	供应商名称	采购数量	价格	备注

审核：

制表：

### 四、战略型供应商列表

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

序号	供应商编号	名称	联系方式	供应材料	协议时间	备注

确认：

审核：

填表：



## 五、供应商关系管理表

供应商名称	关系类型	供应物资	管理策略	联系方式

## 六、供应商评价报告

编号：

填写日期：

供应商名称		供应商编号		统计日期	年 月 日	评价人员
评价项目		得分	比重	总分	审查意见	
经营评价			30%			
品管评价			30%			
工程评价			40%			
评价总分			评价等级			

品质主管：

填表：



## 七、供应商评分表

编号：

填写日期：

供应商 基本情况表	名称				计划承接企业产品						
	厂址				涉及加工工艺过程						
	联系人		职务		电话		传真				
	主要生产设备				主要检测工具						
评价项目数	评价内容				优	良	中	差	劣		
					5	4	3	1	0		
1	企业规模										
2	企业信誉										
3	产品质量										
4	产品价格										
5	产品认证水平										
6	生产技术										
7	加工工艺										
8	开发能力										
9	不合格品控制										
10	配合度										
11	准时交货										
12	历史合作情况										
13	服务范围										
14	售后服务										
15	质量保证体系										
总得分											
评价说明											
评价单位信息											
评价部门/人员	评价意见				签字		日期				
总经理审批意见： <div>                         日期：                         年                         月                         日                     </div>											

填写人：

## 第六章

# 采购价格谈判与合同管理

---



## 第一节 采购价格谈判与合同管理工作标准范本

### 一、采购价格分类标准

名称		采购价格 分类标准	编码		版本	
			页次		修改状态	
从采购价格分析角度分类						
价格种类		说明				
目标价格		目标价格是指投资分析员或顾问预测的价格水平。				
供应商定价		供应商通过对供应市场的信息获取和采购报价的分析等制订出自己的价格，包括成本导向定价法、竞争导向定价法和客户导向定价法 3 种。				
市场定价		市场定价是由市场因素主导价格的制定，它包括成本导向定价法、需求价格弹性定价法、竞争导向定价法、需求导向定价法、撇脂定价法、渗透定价法、价格折扣和折让法、密封投标定价法、认知价值定价法等九种定价方法。				
价格自行分析		即企业根据构成价格的各种因素进行科学分析，以合理的材料成本、人工成本及作业方法为基础，自行分析计算的采购价格。				
竞标价格		竞标价格即是卖家将所售物品卖给最高出价者的价格。				
历史价格		历史价格是指过去所记录下来的价格。				
按供应商报价的付款方式的不同分类						
价格种类		说明				
以运费 支付方式为据	到厂价	供应商的报价，供应商负责将物品送达采购方的工厂或指定地点，其间所发生的各项费用概由供应商承担。				
	出厂价	供应商的报价不包括运送责任，即由采购方雇用运输工具，前往卖方的制造厂提货。此种情形通常出现在采购方拥有运输工具或供应商加计的运费偏高时，或当卖方市场时，供应商不再提供免费的运送服务。				



(续表)

名称		采购价格 分类标准	编码		版本	
			页次		修改状态	
以付款 方式为 依据	现金价	以现金的方式支付货款。				
	期票价	采购方以延期付款的方式采购物品。通常供应商会加计延迟付款期间的利息于售价中。				
以议定 方式为 依据	现货价	指每次交易时，由供需双方重新议定价格，若有签订买卖合同，则完成交易后即告终止。这种价格使买卖双方按交易当时行情进行，不必承担预立契约或价格可能发生巨幅波动的风险。				
	合约价	指买卖双方按照事先议定的价格进行交易，此一合约价格涵盖的期间依契约而定，短者几个月，长者一两年。由于价格议定在先，经常造成与实价或现货价的差异，使买卖时发生利害冲突。				
以标示 为依据	定价	物品标示的价格。使用牌价时，供应商可以通过调整折扣率反应时价，无需提供新的报价单给采购方，因此牌价只是名目价格，而非真实价格。				
	实价	买方实际上所支付的价格。特别是供应商为达到促销的目的，会提供各种优惠的条件给采购方，例如，数量折扣、免息延期付款、免费运送与安装等，这些优惠都会使采购方真实的总成本降低。				
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	

## 二、采购比价标准

名称	采购比价标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
比价的方法					
<p>1. 价格分析法。</p> <p>(1) 与采购底价相比或与其他供应商的价格相比。</p> <p>(2) 与供应商过去的报价相比。</p> <p>2. 成本分析法</p> <p>将总成本分为细项，包含人工、原料、外包、制造费用、管理费用、利润。卖方与买方估计的价差，需要双方讨价还价来达成协议。</p>					
比价的原则					
<p>1. 质量相同价格优先原则。</p> <p>2. 价格相同质量优先原则。</p> <p>3. 质量、价格相同，售后服务优先原则。</p> <p>4. 质量、价格、服务相同，品牌信誉优先原则。</p>					
比价的方式					
物资类型		比价方式			
重要物资和金额较大的物资的采购		<p>1. 采取分类报价的策略，进行成本明细分析，要求对方提供主料、辅料、加工费、运输包装及其他成本，以便公司分开核价后，计算总的成本。</p> <p>2. 综合考虑价格、质量、交货期及订货批量等因素，进行综合成本分析。</p>			
必须经常大量购买的物品或服务		成本偏高者，经常发生质量问题者，设计、开发比较复杂者，应进行价值分析，寻求采购技术的改进，更低价的供应，简化作业方法，引进新材料或替代品等。			
大型机械设备的采购		进行生命周期分析，以采购设备的有效使用期间的总拥有成本为准，如机械设备的燃料损耗、损坏故障维修、操作工时、生产效能等，包括使用该项机械的所有费用或成本。			
市场垄断、独家代理、专利产品等物资采购		包括总体采购金额低于 100 元以下的零星采购，由采购人员尽力与供应商谈判，获得合理价格。			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、供应商报价因素分析标准

名称	供应商报价	编码		版本	
	因素分析标准	页次		修改状态	
影响供应商报价的因素					
因素	说明			规避措施	
生产成本	供应商花费的包括原材料、劳动力以及间接费用摊派等在内的来提供产品或服务的资金。			提高技术，降低生产成本。	
所需东西的确定程度	供应商所安排的任何未预见到的成本，所需东西具有不确定性，成本就比较高，反之则比较低。			尽量减少未预见到的成本和具有不确定性的东西的运用。	
竞争程度	同行业之间残酷的比拼。			提高本企业在本行业内的竞争力。	
市场情况	当供大于求时，价格低；供小于求时，价格则高。			寻求供过于求的物料产品或服务。	
客户所感觉的价值	客户认为该产品或服务有价值，则供应商报价高，反之则低。			正确认识和评价产品或服务的价值。	
客户的业务对供应商的吸引度	客户采购是低值的、偶尔的，并且经常延迟付款，供应商报价就高；客户能带来潜在的销售额增长、并能及时付款、具有良好的信誉、声望等，供应商报价会降低。			提高企业自我的信誉及声望。	
交货条件	交货周期越短，产品技术和品质要求越高，供应商报价就高。反之，报价就有所优惠。此外，采购数量大，报价较低；付款期长，报价会有所提高。			与供应商达成协议，建立战略伙伴关系。	
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、与供应商谈判的方法标准

名称	与供应商谈判的方法标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
选择谈判时机应考虑的因素					
<p>1. 岗位职责。以岗位职责为依据，遇到以下 5 种情况时须与供应商谈判：</p> <p>(1) 物料的价格不合理。</p> <p>(2) 物料成本结构不合理。</p> <p>(3) 购备时间充裕。</p> <p>(4) 供应商来企业拜访时。</p> <p>(5) 周期性或计划性降价时。</p> <p>2. 客观环境。若客观环境发生变化，采购人员应借机与供应商进行谈判。</p> <p>(1) 新供应商或物料来源开发成功时。</p> <p>(2) 有副料（对抗品）或代用品开发成功时。</p> <p>(3) 采购量增加时。</p> <p>(4) 行情变化价格看跌时。</p> <p>(5) 汇率变动有利于供应商时。</p> <p>(6) 供应商有超量库存或存货时。</p> <p>(7) 规格要求变更、采用价廉材质时。</p> <p>(8) 增加交易机会时。</p> <p>3. 产生危机。</p> <p>当察觉供应商有围标、联营嫌疑或有独家采购或被吃定的感觉时，应及时与供应商谈判，避免供应商不能及时提供物料。</p>					
谈判方式					
<p>1. 口头谈判。</p> <p>谈判人员面对面直接用口头语言来交流信息和协商条件，或在异地通过电话进行商谈。</p> <p>2. 书面谈判。</p> <p>利用文字或图表等书面语言进行交流和协商，一般通过信函、电报、传真等方式进行，是口头谈判的辅助方式。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 五、谈判方案的制订标准

名称	谈判方案的制订标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
谈判分析					
分析内容		说明			
如何建立报价系统		利用专业成本分析师进行成本分析，借以估算底价。			
如何比价		利用价格分析法和成本分析法进行比价，以确定最佳性价比。			
明确决定价格的主要因素		分析确定价格的主要因素，例如，人工、原料、或外包等，以作为谈判的依据。			
价格的上涨对供应商边际利润的影响		供应商的成本虽然上涨（例如，由于通货膨胀），但其价格通常高于成本的增加（常有灌水现象）。			
明确实际价格与合理的价格		明确采购的实际价格和合理价格分别是多少。			
对付价格上涨的最好对策		由专家协助掌握和确定谈判的方法与时机。			
谈判策略					
策略		应对方法			
让对方销售人员当面提出涨价要求		面对面通知涨价比较难以启齿的。因此，要耐心地等待对方销售人员当面提出涨价的要求。			
双重退避		当对方销售人员报价时，采购方应表示惊讶得难以接受，让对方明白他们无法接受高报价的立场。			
不要马上谈到正题		故意拖延谈判时间，让供应商承受一股无形的压力，使其变得焦虑，从而使乙方处于有利谈判地位。			
声东击西		先要求对方给一些不是你真正想要的好处，然后再用这些交换真正想要的。			
不要轻易给对方相对的好处		向供应商提供好处时，最好预留余地以供讨价还价，同时要求对方有所回报。			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 六、采购合同的主要条款标准

名称	采购合同的 主要条款标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购合同的主要条款					
条款	说明				
数量条款	明确成交物品的数量和计算单位。成交物品的数量需以重量计量时，还需明确计量的办法，有时还需规定交货数量的机动幅度。				
品质条款	<p>注明商品的名称、规格和等级等，或说明样品的编号和日期，否则采购方有权拒绝收货，甚至撤销合同。订立品质条款应注意以下问题：</p> <p>(1) 根据产品的特性确定统一表示的方法。</p> <p>(2) 用词应简单、具体、明确，避免引起纠纷。</p> <p>(3) 条款应符合有关国家或相关国际组织的标准。</p>				
价格条款	包括物品的单价和总值两项基本内容。物品的单价由计量单位、单位价格金额、计价货币和贸易术语 4 个部分组成；总值指单价与成交物品数量的乘积，即一笔交易的货款总金额。				
支付条款	<p>规定货款的交付方式和结算期限，货款交付的方式包括以下 3 种：</p> <p>(1) 现金采购：可在价格、交期或其他条件上获得优惠。</p> <p>(2) 月结或年结：适用于资金周转较为困难的时期。</p> <p>(3) 预付订金：适用于较难采购的物料。</p>				
包装条款	<p>规定物品包装的方式、材料、规格、标志和费用等内容。规定包装条款应注意以下 3 个问题：</p> <p>(1) 根据具体物品，做具体、明确的规定，不能笼统规定“适合海运包装”、“习惯包装”等模糊规定。</p> <p>(2) 有的国家禁止或限制某种包装材料，或对运输标志有严格的规定等，应按法律规定选择合适的包装条款。</p> <p>(3) 明确包装由哪一方提供，包括由供应方提供、由供应方提供并收回和由采购方提供 3 种情况。</p>				



(续表)

名称	采购合同的	编码		版本	
	主要条款标准	页次		修改状态	
交货条款	<p>注明交货方式、地点和时间。交货方式包括以下3种：</p> <p>(1) 现场交货：供应商负责办理运输和保险，将商品运抵现场。有关运输和保险的一切费用由供应商承担。所有商品运抵现场的日期为交货日期。</p> <p>(2) 工厂交货：由供应商负责代办运输和保险事宜。运输费和保险费由采购方承担。运输部门出具收据的日期为交货日期。</p> <p>(3) 采购方自提商品：由采购方在合同规定地点自行办理提货。提单日期为交货日期。</p>				
检验条款	包括检验的时间与地点、检验机构、检验证书、检验依据与检验方法、复验等内容。				
保险条款	交易货物的保险由供应方负责，保险条款应明确规定保险金额和险别。				
仲裁条款	仲裁条款，即解决争议和纠纷要求的条款，包括仲裁地点的规定、仲裁机构的选择、仲裁程序法的适用、仲裁裁决的效力、仲裁费用的负担等内容。				
不可抗力条款	<p>不可抗力包括战争、水灾、台风和地震等因素。不可抗力条款包括以下内容：</p> <p>(1) 不可抗力事件的范围，尤其是双方需要特别排除的事件。</p> <p>(2) 事件发生后通知对方的期限以及迟延通知的责任。</p> <p>(3) 出具证明文件的机构。</p> <p>(4) 明确不可抗力事件的后果，例如，哪些不可抗力事件导致合同解除，哪些不可抗力事件只需部分解除合同等。</p> <p>(5) 其他与不可抗力相关的事项，例如，减少损失的措施、费用承担、保险等。</p>				
违约条款	<p>在签订合同时，应明确规定，以下3种情况下，供应商应付违约金或赔偿金：</p> <p>(1) 未进合同规定的商品数量、品种、规格供应商品。</p> <p>(2) 未按合同规定的商品质量标准交货。</p> <p>(3) 逾期发送商品。</p>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 七、采购合同的审核与检查标准

名称	采购合同的审核与检查标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购合同的审查					
审查项目	说明				
规格条款	1. 产品名称、规格、书来那个、单价、总价及交货地点、时间，须与请购单及决算所列一一相符。 2. 对于多规格产品，与客户协商时，应对各型号产品的具体规格作出说明，同时详细了解客户的需要。				
质量标准条款	1. 根据采购方的产品质量明确约定质量标准，并约定质量异议提出的期限。 2. 认真审查合同中约定的标准和客户的需求是否一致。				
包装条款	包装方法是否与订购单一致。				
交付方式条款	送货地点、方式、收货方的经办人的姓名等是否齐全、清晰。				
付款条款	付款的时间及方式要求是否明确，不可出现模棱两可的约定，例如，应“将检验合格后付款”更正为“检验合格后_____日内付款”。				
违约责任条款	如果合同由合作方草拟，则应当注意审查有无不平等的违约责任条款和加重己方责任的违约责任条款。				
争议处理条款	诉讼管辖地是否明确，表述是否清楚。若采用仲裁的方式，仲裁条款应明确约定某一个仲裁机构，而且该仲裁机构必须客观存在，否则将导致条款无效。				
采购合同的监控					
监控阶段	监控内容				
执行前的监控	与供应商进行沟通，评估与选择供应商，确认本次采购可供应的供应商能否按时履行合同。				



(续表)

名称	采购合同的审核与检查标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
执行过程中的监控	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 监控供应商准备物料的过程。</li><li>2. 分析生产需求形势变化：如因市场畅销导致生产需求紧急，应立即与供应商协调，帮助供应商加快生产进度，保证物料准时供应。</li><li>3. 配合物料库存：物料出现库存积压时，采购人员应与供应商进行沟通，确认合同可延缓的时间。</li><li>4. 控制物料验收工作：监督采购人员按照采购合同对到货物料的数量、质量、单价及总金额等项目进行确认，做好记录。</li></ol>				
执行后的监控	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 监控付款：协助财务人员按合同规定支付货款，提高企业的信誉。</li><li>2. 监控物料使用过程中的品质情况：物料使用过程中发现不合格品时，应与供应商及时协商解决。</li><li>3. 合同期限预警：采购合同期内对供应商的表现作综合评估，决定是否继续合作。</li></ol>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 八、采购合同的纠纷与索赔管理标准

名称	采购合同的纠纷 与索赔管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购合同的纠纷管理					
<p>1. 引发合同纠纷的原因。</p> <p>(1) 采购合同的数量。</p> <p>➤ 正常：供应商按约定的货物的数量及允许的尾数，向采购方交付货物或交付写有约定数量的提货单证。</p> <p>➤ 违约：供应商在交货期限届满时，向采购方少交或多交货物。</p> <p>(2) 采购合同的质量。</p> <p>➤ 正常：供应商应按约定的质量标准交货。</p> <p>➤ 违约：违反品质担保，供应商未按适当的质量要求向采购商交货，或者供应商所交货物有瑕疵。</p> <p>(3) 采购合同履行的期限、地点。</p> <p>➤ 正常：按约定的期限、地点和交货方式交付货物或提货单证。</p> <p>➤ 违约：供应商提前或延迟交货，交货和运输方式、地点与合同不符。</p> <p>(4) 采购合同的付款。</p> <p>➤ 正常：按约定的付款方式和时间付款。</p> <p>➤ 违约：采购方未按约定预付定金或延迟付款，改变付款方式。</p> <p>(5) 采购合同的变更。</p> <p>➤ 正常：合同变更时，须经双方同意。</p> <p>➤ 违约：单方违约，包括供应商拒绝交货，采购商拒付货款等。</p> <p>2. 纠纷处理措施。</p> <p>(1) 协商。</p> <p>合同双方在友好的基础上，通过相互协商谈判解决，是解决合同纠纷的最佳方式。</p> <p>(2) 调解。</p> <p>合同双方如果不能协商一致，可以要求有关机构调解，如合同管理机关、仲裁机构等。</p> <p>(3) 仲裁。</p> <p>若合同双方不能协商一致，也不愿调解，可根据合同中规定的仲裁条款或双方在纠纷发生后达成的仲裁协议，向仲裁机构申请仲裁。</p> <p>(4) 诉讼。</p> <p>如果合同中没有订立仲裁条款，事后也没有达成仲裁协议，合同双方可以将合同纠纷起诉到法院，通过司法解决。解决涉外合同纠纷时可能会援引外国法律，而不是中国相关的合同法律。</p>					



(续表)

名称	采购合同的纠纷 与索赔管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购合同的索赔					
<p>1. 索赔内容。所交货物的品质、数量、包装和合同不符, 未按期交货, 其他违反合同或法定义务的行为等。</p> <p>2. 索赔依据。提出索赔要求时, 须具有充分的证据, 包括法律依据、事实依据以及符合法律规定的出证机构。证据不全或不清、出证机构不符合要求的, 对方有权拒绝赔偿。</p> <p>3. 索赔期限。一般有约定索赔期限和法定索赔期限两种规定。如果在合同中有约定索赔期限, 则以合同规定的索赔期限为准。若没有约定索赔期限时, 则以法律规定的索赔期限为准。</p> <p>4. 索赔金额。为预防供应方发生延期交货或采购方发生延期接货的情况, 合同需订立违约条款, 包括违约金的金额、计算方法以及违约金的起算日期。</p> <p>5. 索赔责任的承担。</p> <p>(1) 供应商拒绝交货。供应商拒绝交货使采购方遭受损失的, 采购方有权要求供应商赔偿损失。</p> <p>(2) 提前或延迟交货。供应商提前交货, 企业收取货物, 但因此而增加费用支出时, 采购方有权要求供应商赔偿; 供应商延迟交货, 采购方收取货物, 但因此遭受损害的, 有权要求赔偿。</p> <p>(3) 未按约定地点或方式交货。供应商在约定以外的地方交货, 采购商收到货物, 但因此遭受损害或增加费用支出时, 有权要求供应商赔偿。</p> <p>(4) 供应商交货方式不当, 导致采购方增加费用支出或企业合同不能实现, 并遭受严重受挫时, 采购商有权要求赔偿。</p> <p>(5) 少交或多交货物。供应商少交货物, 采购方收取, 但因此增加费用支出的, 采购方可要求索赔。当供应商少交货物, 构成延迟交货时, 应按延迟交货索赔; 供应商多交货物, 采购方因多收的部分增加费用支出时, 可向供应商索赔。</p> <p>(6) 违反品质保证。供应商所交货物品质不符合标准的, 采购方可要求供应商返修并赔偿损失或减少价款; 供应商不能返修的, 要求更换产品或减少价款, 并赔偿损失。</p> <p>(7) 包装错误。供应商未按要求的包装交货, 采购方可要求供应商更换包装并索赔。</p> <p>(8) 合同变更。因采购商需要变更而提出终止合同, 须赔偿供应商因此遭受的损失。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



第二节 采购价格谈判与合同管理工作流程范本

一、全成本核算流程

名称	全成本核算流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
全成本核算流程图					
<div><div>采购成本控制计划</div><div>↓</div><div>执行采购任务</div><div>↓</div><div><div>核算订购成本</div><div>核算维持成本</div><div>核算缺货成本</div><div>核算采购费用</div></div><div>↓</div><div>汇总分析</div><div>↓</div><div>编制“采购成本核算表”</div><div>↓</div><div>归档</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、供应商成本分析流程

名称	供应商成本 分析流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
供应商成本分析流程图					
<div><div><div>明确供应商 成本构成</div><div>包括生产供应商的制造方法，所需的特殊工具、设备，直接及间接材料成本和人工成本，制造费用或外包费用，以及管理、营销费用及税收、利润</div></div><div><div>明确供应商 定价方法</div><div>包括成本导向定价法、竞争导向定价法和 客户导向定价法 3 种方法</div></div><div><div>分析供应商 降价潜力</div><div>供应商成本变动对企业采购价格的影响，包括有利情况和无利情况</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、采购价格谈判流程

名称	采购价格 谈判流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购价格谈判流程图					
<div><div><div>询盘</div><div>发盘</div><div>还盘</div><div>接受</div><div>签订合同</div></div><div><div>谈判联系</div><div>谈判正式开始</div><div>讨价还价阶段</div><div>谈判结束</div><div>书面确认</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



四、采购谈判方案制订流程

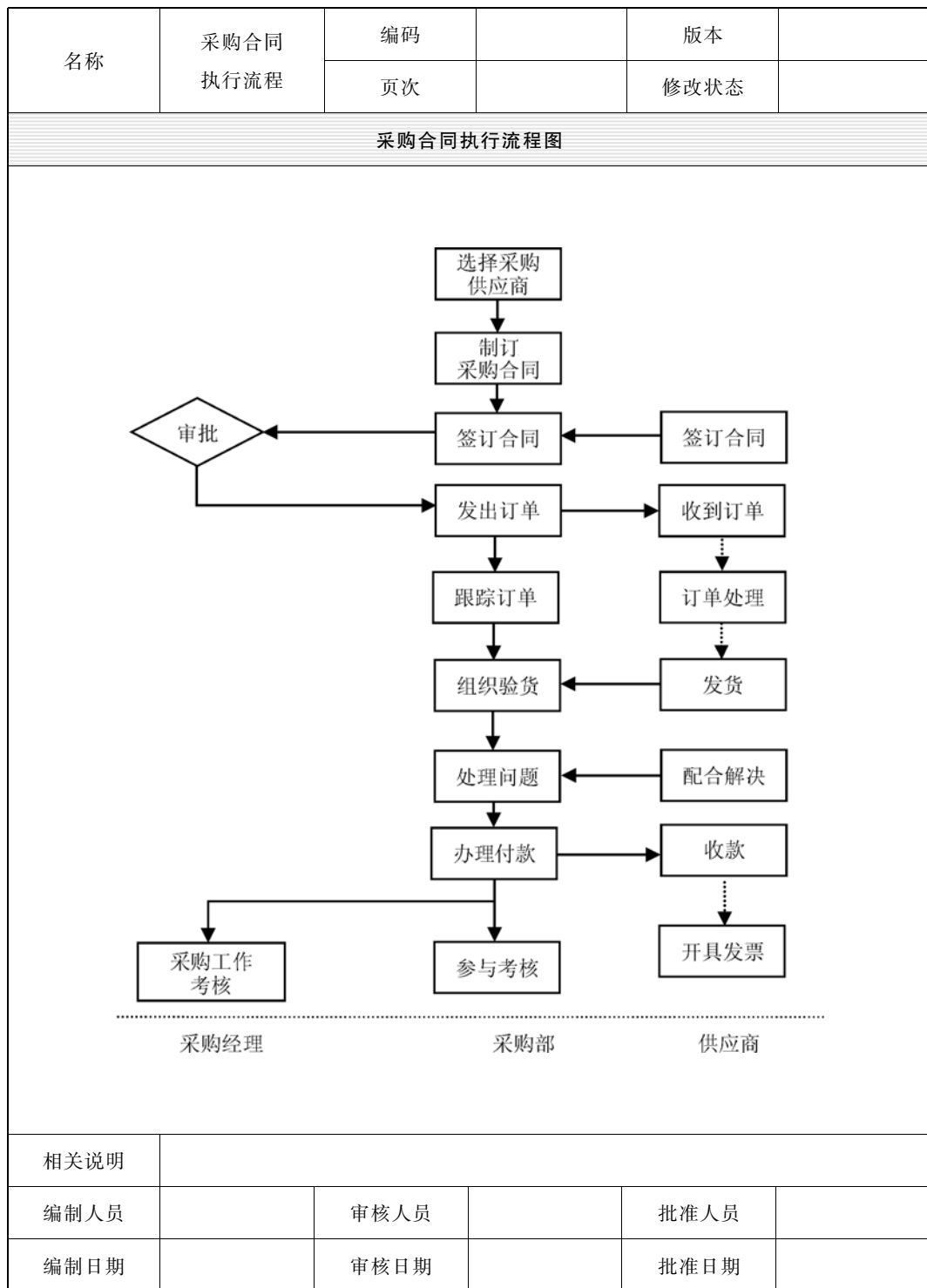
名称	采购谈判方案	编码		版本	
	制订流程	页次		修改状态	
采购谈判方案制订流程图					
<div><div>确定谈判目标</div><div>明确谈判目的，包括必须到达的目标、价格目标及供应商的售后服务等</div><div>规定谈判期限</div><div>确定谈判在何时举行，为期多久。若是分阶段进行，还应对各阶段的谈判时间作出安排</div><div>拟订谈判议程</div><div>确定谈判主题，安排谈判时间，预测可能出现的情况，制订谈判备选方案</div><div>安排谈判人员</div><div>确定具体的谈判人员，并组成谈判小组；同时，对谈判人员进行分工，确定主谈与辅谈，明确谈判人员的职责</div><div>选择谈判地点</div><div>根据实际情况，确定是在己方所在地、对方所在地，还是其他地方谈判</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 五、采购合同签订流程

名称	采购合同签订 流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购合同签订流程图					
<div><div><div>签约提议</div><div>接受提议</div><div>填写合同 文本</div><div>履行签约 手续</div><div>报请见证 机构见证</div><div></div></div><div><div>当事人一方向对方提出订立合同的要求或建议。签约提议应提出订立合同所必需具备的主要条款和希望对方答复的期限</div><div>提议被对方接受，双方对合同的主要内容表示同意，经双方签署书面契约，合同即可成立</div><div>参照以往的合同标准文本，根据协商结果和实际情况进行删减，仔细填写</div><div>双方负责人在合同中签名、盖章，先签约的乙方应督促另一方及时签约、确认</div><div>报请当地相关机构，申请见证，并出具证明，避免出现争议时无法解决</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 六、采购合同执行流程



### 第三节 采购价格谈判与合同管理制度范本

#### 一、采购价格管理制度

名称	采购价格 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为确保材料高品质低价格，达到降低采购成本的目的，规范采购价格审核管理，特制订本制度。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>适用于各项原物料采购时，价格的审核、确认。</p>					
价格审核规定					
<p>1. 报价依据。</p> <p>设计部提供新材料规格书，作为采购部成本分析的基础，也作为供应商报价的依据。</p> <p>2. 价格调查。</p> <p>(1) 采购员应选择 3 家以上符合条件的供应商作为询价对象。</p> <p>(2) 供应商接到规格书后，于规定期限内提出报价单。</p> <p>(3) 供应商报价的物料规格与请购规格不同或属于替代品时，采购员应送需求部门确认。</p> <p>(4) 专用材料、用品或项目的采购，采购部应与使用部门共同询价、议价。</p> <p>(5) 已核定的材料，采购部必须经常分析或收集资料，作为降低成本的依据。</p> <p>(6) 本公司各有关单位，均有义务协助提供价格信息，以利采购部比价参考。</p> <p>(7) 进行采购成本分析。</p> <p>3. 采购成本分析。</p> <p>(1) 成本分析项目。</p> <p>就供应商提供报价的成本估计，逐项作审查、评估，确定物料成本的合理性和适当性。成本分析一般包括以下项目：</p> <p>➤ 直接及间接材料成本。</p> <p>➤ 工艺方法。</p> <p>➤ 直接及间接人工成本。</p> <p>➤ 制造费用或外包费用。</p> <p>➤ 税金。</p>					



(续表)

名称	采购价格 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(2) 当新材料无采购经验，底价难以确认，无法确认供应商报价的合理性或为提高议价效率时应进行成本分析。</p> <p>(3) 成本分析表一般由供应商提供或由采购部编制标准报价单或成本分析表，交供应商填妥。</p> <p>(4) 应按照成本分析步骤进行，具体如下：</p> <p>➤ 确认设计是否超过规格要求。</p> <p>➤ 提出改善建议并检讨。</p> <p>➤ 检讨加工方法、加工工程。</p> <p>➤ 选定最合适的设备、工具。</p> <p>➤ 就生产费用、营销费用、利润空间进行压缩。</p> <p>(5) 成本分析时，应积极利用自己或他人的经验，以及应用会计查核手段，同时应提高议价技巧。</p> <p>4. 价格制订。</p> <p>(1) 采购价格的种类。</p> <p>采购价格包括到厂价、出厂价、现金价、期票价、合约价、现货价、定价和实价。</p> <p>(2) 采购价格的制订可采用成本加成法、市价法等方法确定。</p> <p>5. 价格审核。</p> <p>(1) 采购员询价、比价完成后，于请购单上填写询价结果，并附上必要说明。</p> <p>(2) 采购部主管审核，认为需要再进一步议价时，退回采购人员重新议价，或由主管亲自与供应商议价。</p> <p>(3) 采购主管审核后，呈分管副总审核，并呈总经理确认批准。</p> <p>(4) 采购经理、采购总监、总经理均可视需要再行议价或要求采购部进一步议价。</p> <p>(5) 已核定的物料采购单价如需上涨或降低，应以“单价审核单”形式重新报批，且进行书面说明。</p> <p>(6) 采购数量或频率有明显增加时，应要求供应商适当降低单价。</p>					
附则					
本制度由采购部负责制订、修改与解释，报总经理审批后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、采购合同管理制度

名称	采购合同 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<div>1. 目的。</div> <div>为加强采购合同管理工作，降低采购合同风险，维护公司利益，特制订本制度。</div> <div>2. 范围。</div> <div>适用于采购合同的制订、修改、执行等管理。</div>					
采购合同的签订					
<div>1. 合同的主体。</div> <div><div>(1) 订立合同的主体必须是公司及所属各公司中具有法人资格，能独立承担民事责任的组织，其他部门、机构、分公司等不得擅自签订合同。</div><div>(2) 订立合同前，应当对供应商的主体资格、资信能力、履约能力进行调查，不得与不能独立承担民事责任的组织签订合同，也不得与法人单位签订与该单位履约能力明显不相符的合同。</div><div>(3) 公司一般不与自然人签订经济合同，确有必要签订经济合同，应经公司总经理同意。</div></div> <div>2. 合同的形式。</div> <div><div>(1) 订立合同，除即时交割（银货两讫）的简单小额经济事务外，应当采用书面形式。</div><div>(2) “书面形式”是指合同书、补充协议、公文信件、数据电文（包括电报、传真、电子邮件等），除情况紧急或条件限制外，公司一般要求采用正式的合同书形式。</div></div> <div>3. 合同的内容。</div> <div><div>(1) 当事人的名称、住所。</div><div>合同抬头、落款、公章以及供应商当事人提供的资信情况载明的供应商法人的名称、地址应保持一致。</div><div>(2) 合同标的。</div><div>➤ 合同标的应具有唯一性、准确性，采购合同应详细约定规格、型号、商标、产地、等级等内容。</div><div>➤ 服务合同应约定详细的服务内容及要求。</div><div>➤ 对合同标的无法以文字描述的应将图纸作为合同的附件。</div><div>(3) 数量。</div><div>合同应采用国家标准的计量单位，一般应约定标的物数量，无法约定确切数量的应约定数量的确定方式（如电报、传真、送货单、发票等）。</div></div>					



(续表)

名称	采购合同 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(4) 质量。</p> <p>➤ 有国家标准，部门行业标准或企业标准的，应约定所采用标准的代号。</p> <p>➤ 化工产品等可以用指标描述的产品应约定主要指标要求（标准已涵盖的除外）。</p> <p>➤ 凭样品支付的应约定样品的产生方式及样品存放地点。</p> <p>(5) 价款或报酬。</p> <p>➤ 价款或者报酬应在合同中明确，采用折扣形式的应约定合同的实际价款。</p> <p>➤ 价款的支付方式，如转账支票、汇票（电汇、票汇、信汇）、托收、信用证、现金等应予以明确。</p> <p>➤ 价款或报酬的支付期限应约定确切日期或约定在一定条件成就后多少日内支付。</p> <p>(6) 履行期限、地点和方式。</p> <p>➤ 履行期限应具体明确，无法约定具体时间的，应在合同中约定履行期间的方式。</p> <p>➤ 合同履行地点应力争作对本方有利的约定，如买卖合同一般约定交货地点为本公司仓库或本公司的住所地；约定具体地名的应明确至市辖区或县一级。</p> <p>➤ 买卖合同在合同中一般应约定交付的手续，即合同履行的标志，如托运单、仓库保管员签收单等。</p> <p>(7) 合同的担保。</p> <p>合同中对方当事人要求提供担保或本方要求对方当事人提供担保的，应结合具体情况根据《担保法》的要求办理相关手续。</p> <p>(8) 合同的解释。</p> <p>合同文本中所有文字应具有排他性的解释，对可能引起歧义的文字和某些非法定专用词语应在合同中进行解释。</p> <p>(9) 保密条款。</p> <p>对技术类合同和其他涉及经营信息、技术信息的合同应约定保密承诺与违反保密承诺时的违约责任。</p> <p>(10) 合同联系制度。</p> <p>履行期限长的重大经济合同应当约定合同双方联系制度。</p> <p>(11) 违约责任。</p> <p>根据《合同法》作适当约定，注意合同的公平性。</p> <p>(12) 解决争议的方式。</p> <p>解决争议的方式可选择仲裁或起诉，选择仲裁的应明确约定仲裁机构的名称，双方对仲裁机构不能达成一致意见的，可选择第三地仲裁机构。</p>					

(续表)

名称	采购合同 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
合同签订程序					
1. 供应商调查。					
签订合同前，采购员或公司指定的其他谈判人员应按照本制度对供应商的有关情况进行审查，并复印供应商的法人营业执照及专业资格证书留存。					
2. 拟订合同。					
由经办采购员与对方当事人商谈后拟订合同条款。					
3. 合同份数。					
公司采购部、财务部、行政部各一份原件，法律顾问保留一份复印件。					
4. 合同的审批。					
(1) 提交合同初稿，附合同会审表报总经理审批，由办公室编写合同编号并加盖合同专用章，必要时，由总经理指定责任人员对合同进行合法性审查。					
(2) 财务部对合同价款的形成依据、款型收取或支付条件等条款进行审查并提出意见。					
(3) 法律顾问对合同内容条款的合法性进行审查并提出意见。					
(4) 采购总监对合同所涉及的内容进行全面审查并提出意见。					
(5) 总经理根据相关部门意见，办理程序的规范性以及其他认为需要审查的内容对合同进行审阅并签署意见。					
(6) 采购经理在审查后签字认可合同文本。					
5. 签订合同。					
合同的履行					
1. 公司及所属公司应当按照合同约定全面履行自己的义务，并随时督促对方及时履行。					
2. 在合同履行过程中，对本供应商的履行情况应及时做好记录并确认。履行采购合同付款时应由对方当事人出具收款收据或收条，原则上只开具限制性抬头的转账支票，不允许以现金形式支付。					
3. 在履行合同过程中，经办人若发现并有确切证据证明对方当事人有下列情况之一的，应立即中止履行，并及时书面上报采购部处理，并报总经理。					
(1) 经营状况严重恶化。					
(2) 转移财产，抽逃资金，以逃避债务。					
(3) 丧失商业信誉。					
(4) 有丧失或者可能丧失履行债务能力的其他情形。					
(5) 债权债务的定期确认和发生重大变动时的确认。					
➤ 在常年采购合同履行过程中，经办人应定期对账，确认双方债权债务。					
➤ 供应商发生兼（合）并、分立、改制或其他重大事项以及本公司或对方当事人的合同经办人发生变动时，应及时对账，确认合同效力及双方债权债务。					



(续表)

名称	采购合同 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
合同的变更、解除					
<p>1. 在合同履行期间由于客观原因需要变更或者解除合同的，须经双方协商，重新达成书面协议，新协议未达成前，原合同仍然有效。本方收到对方当事人要求解除或变更的通知书后，应当在规定的期限内作出书面答复。</p> <p>2. 存在下列情形之一的，本方可以单方解除合同：</p> <p>（1）因不可抗力致使不能实现合同目的。</p> <p>（2）在履行期限届满之前，对方明确表示或者以自己的行为表明不履行主要债务。</p> <p>（3）对方迟延履行主要债务，经催告后在合理期限内仍未履行。</p> <p>（4）对方迟延履行债务或其他违约行为致使不能实现合同目的。</p> <p>（5）法律规定的其他情形。</p> <p>3. 变更或解除合同，应当采用书面形式（包括书信、电报）。</p> <p>4. 变更或解除合同的协议应按照合同签订程序报原审批人员批准。法律、行政法规规定变更合同应当办理批准登记等手续的，应依法及时办理。</p>					
合同纠纷的调解、仲裁和诉讼					
<p>1. 合同双方在履行过程中发生纠纷时，应首先按照实事求是的原则，平等协商解决。</p> <p>2. 合同双方在一定期限（一般为一个月）内无法就纠纷的处理达成一致意见或供应商无意协商解决的，经办人应及时书面报告采购经理和总经理，并拟订处理意见，报总经理决定。</p> <p>3. 对方当事人涉嫌合同诈骗的，应立即报告采购经理和总经理。</p> <p>4. 公司决定采用诉讼或仲裁方式处理的合同纠纷，以及对方当事人起诉的，相关部门应及时将合同的签订、履行、纠纷的产生及协商情况整理成书面材料连同有关证据报公司办公室。</p>					
合同档案管理					
<p>1. 已签订的合同及送货回单、增值税发票收据以及业务往来传真、信函、对账单等资料，采购员应自行保管好；重要资料应将原件交公司办公室随合同保管。</p> <p>2. 采购部负责采购合同资料的收集、整理、汇总与保存。</p> <p>3. 财务部负责保存采购管理过程中涉及的原始凭证、票据的备份等。</p>					

(续表)

名称	采购合同 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
考核与奖惩					
<p>1. 公司、所属各公司全体职员应当严格遵守本制度，有效订立、履行合同，切实维护公司的整体利益。行政部负责本制度执行情况的监督考核。</p> <p>2. 对在合同签订、履行过程中发现重大问题，积极采取补救措施，使本公司避免重大经济损失以及在经济纠纷处理过程中，避免或挽回重大经济损失的，予以奖励。</p> <p>3. 合同经办人出现下列情况之一，给公司造成损失的，公司将依法向责任人员追偿损失：</p> <p>（1）未经授权或超越职权签订合同的。</p> <p>（2）为他人提供合同专用章或盖章的空白合同、授权委托书的。</p> <p>（3）应当签订书面合同而未签订书面合同的。</p> <p>4. 合同经办人出现下列情况之一，给公司造成损失的，公司酌情向有关人员追偿损失：</p> <p>（1）因工作过失致使公司被诈骗的。</p> <p>（2）公司履行合同未经对方当事人确认的。</p> <p>（3）遗失重要证据的。</p> <p>（4）发生纠纷后隐瞒不报或私自了结或报告避重就轻，从而贻误时机的。</p> <p>（5）合同专用章、盖章的空白合同、授权委托书遗失未及时报案和报告的。</p> <p>（6）其他违反公司相关制度的。</p> <p>5. 公司职员在签订、履行合同过程中触犯刑法，构成犯罪的，将依法移交司法机关处理。</p>					
附则					
本制度由采购部负责制订、修改与解释，报总经理审批后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、采购谈判管理制度

名称	采购谈判 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为提高采购谈判效率和技巧，降低采购成本，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于采购谈判管理。</p>					
谈判人员及原则					
<p>1. 采购谈判的参加人员。</p> <p>（1）采购经理。</p> <p>（2）采购员。</p> <p>（3）供应商工作人员。</p> <p>2. 采购谈判原则。</p> <p>（1）合作原则。</p> <p>➤ 从满足双方的实际利益出发，创造更多的合作机会。</p> <p>➤ 坚持诚挚与坦率的态度。</p> <p>➤ 提出的要求、条件要尽可能符合客观实际，公平合理地估量己方条件，评价对方的要求、立场。</p> <p>（2）认同原则。</p> <p>➤ 明确谈判目的。</p> <p>➤ 保持谈判的和谐气氛。</p> <p>➤ 认同双方的立场，达成明智的协议。</p> <p>（3）互利原则。</p> <p>➤ 打破传统的利益分配模式，提出新的选择。</p> <p>➤ 寻找共同利益，增加合作的可能性。</p> <p>➤ 协调分歧利益，达成合作目标。</p> <p>（4）理解和尊重原则。</p> <p>➤ 将对谈判对手的态度和所讨论问题的态度分开，互相理解和尊重。具体应用如下：</p> <p>➤ 提出方案和建议时，不仅要考虑自身的利益，也需要从对方的立场出发考虑提议的可能性。</p> <p>➤ 多阐述客观情况，避免责备对方。</p> <p>➤ 双方共同参与提议与协商，明确各自的利害关系。</p> <p>➤ 以和为重，避免僵局。</p> <p>（5）客观标准原则。包括标准的公正性、普遍性和适用性。</p>					

(续表)

名称	采购谈判 管理制度	编码		版本			
		页次		修改状态			
谈判目标与项目							
1. 谈判目标。							
确定谈判的最优期望目标、实际需求目标、可接受目标和最低目标 4 个层次目标。具体形式如下表所示：							
<div>项目 层次</div>	价格	支付 方式	交货 条件	运输 费用	产品 规格	质量 标准	服务 标准
2. 谈判项目。							
(1) 物料品质：满足公司需要，并附有产品合格说明书、检验合格证书、有效使用期限等。							
(2) 包装：包括内包装和外包装，应根据谈判价格确定具体的包装形式。							
(3) 价格：确定合理的采购价格。							
(4) 订购量：根据公司实际进度和仓储能力确定。							
(5) 折扣：数量折扣、付现金折扣、无退料折扣、季节性折扣以及新品折扣等。							
(6) 付款条件：综合分析一次性付款、月结付款和付款方式带来的影响，选择最佳的付款方式。							
(7) 交货期：以不影响公司正常经营为前提，结合公司库存成本，尽量选择分批供货。							
(8) 售后服务：包括维修、品质保证、退换货等内容。							
采购优劣势分析							
1. 采购商的优势。							
采购部必须评估与供应商谈判的力量，分析优劣势，以选择适当的谈判策略与方法。							
(1) 采购数量占供应商的产能的比比较大。							
(2) 供应商产能的成长超过买方需求的成长。							
(3) 供应商产能利用率偏低，供应商最终产品的获利率高。							
(4) 供应商市场竞争激烈，而采购商并无指定的供应来源。							
(5) 物料成本占产品售价的比率低。							
(6) 断料停工损失成本低，采购商自制能力高，而自制成本低。							
(7) 采用新来源的成本低，采购商购运时间充裕，而供应商急于争取订单。							
2. 观察采购力量与供应力量的对抗情形，找出机会或弱点，据此制订对付供应商的策略。							



(续表)

名称	采购谈判 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
谈判方案的制订					
<p>1. 明确谈判流程，包括询盘、发盘、还盘、接受和签订合同 5 个步骤，具体流程（略）。</p> <p>2. 制定谈判方案的程序。</p> <p>（1）谈判预测：包括设法得到供应商的协助、预测使用量、特殊重大事件和价格趋势。</p> <p>（2）学习谈判模式：事先收集信息，从中学习谈判方式。</p> <p>（3）分析：分析供应商成本、报价以及采购优劣势。</p> <p>（4）决定谈判策略。</p> <p>3. 明确谈判方案的内容。</p> <p>（1）确定谈判目标。明确谈判目的，包括必须到达的目标、价格及供应商的售后服务等。</p> <p>（2）规定谈判期限。确定谈判在何时举行，为期多久。若是分阶段进行，还应对各阶段的谈判时间作出安排。</p> <p>（3）拟订谈判议程。确定谈判主题、安排谈判时间、预测可能出现的情况，制订谈判备选方案。</p> <p>（4）安排谈判人员。确定具体的谈判人员，并组成谈判小组，同时，对其进行分工。确定主谈与辅谈，明确谈判人员的职责。</p> <p>（5）确定谈判地点。根据实际情况，确定是在己方所在地、对方所在地，还是其他地方谈判。</p>					
谈判特殊情况的处理					
<p>1. 采购经理根据谈判的具体情况，从整体上把握谈判的进程，并在自己的权限内灵活处理谈判中出现的新情况和新问题。</p> <p>2. 采购经理无法决定的谈判内容，应报请采购总监或总经理进行审批。</p>					
附则					
本制度由采购部负责制订、修改与解释，报总经理批准后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



第四节 采购价格谈判与合同管理表单范本

一、采购询价记录表

采购单号		询价单号		申请采购商品编号	
供应商	电话	供应商报价（单位：元）			备注
		出厂价	批发价	零售价	
	平均价				
询价员			询价日期	____年____月____日	

二、比价议价记录表

项目	供应商 简称	原询 单价	货币 类别	议价后 单价	议价后 总合	付款条件		价格 条件	交货 日期	交运 方式	采购 (拟购)
						方式	天数				
料号											
品名											
规格											
单位											
备注											
核准						检核					
承办单位主管						承办人					



## 三、采购报价单

编号：

单位（人民币）： 元						
设备名称	品牌型号	配置要求	产地及厂家	数量	单价	总价
合计	(大写)			(小写)		
交货时间	( ) 天内送货至用户指定地点					
付款方式	货到安装调试经使用验收合格 15 个工作日内支付 95% 货款，5% 余款作为质保金，一年后无质量问题无息退还。					
技术性能、特点						
质量标准和检验方法						
其 他						
报价人（签名）：						
报价单位（盖章）：						
报价日期： 年 月 日						

## 四、采购谈判计划表

谈判目标			谈判议程	谈判议题	参加人员	谈判策略	
最优目标	预期目标	底线目标				实施策略	备选策略

### 五、××公司物料采购合同

(甲方) 供方:

合同编号:

(乙方) 需方:

签订日期: 年 月 日

签订地点:

经充分协商, 签订本合同, 共同信守。

1. 产品名称、数量、价格:

产品名称及 牌号或商标	产地或国别	型号、规格或 花色、品种	等级	计量 单位	数量	单价	折扣	金额

2. 质量、技术标准和检验方法: \_\_\_\_\_

3. 交(提)货日期: \_\_\_\_\_

4. 交(提)货及验收方法、地点、期限: \_\_\_\_\_

5. 包装标准、要求及供应、回收、作价办法: \_\_\_\_\_

6. 配件、备品、工具等供应办法: \_\_\_\_\_

7. 超欠幅度: 交货数量超欠在\_\_\_\_%范围内, 不作违约论处。

8. 合理磅差、自然减(增)量的计算: \_\_\_\_\_

9. 给付定金数额、时间、方法: \_\_\_\_\_

10. 结算方式及期限: \_\_\_\_\_

11. 保险费: 以\_\_\_\_方名义, 由\_\_\_\_方按本合同总值的\_\_\_\_%投保, 保险费用\_\_\_\_方负担。

12. 违约责任: 供方不能交货, 需中途退货的, 向对方偿付不能交货或中途退货部分货款总值的\_\_\_\_%的违约金。

13. 其他: \_\_\_\_\_

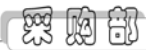
未尽事宜, 按相关法律和条例规定执行。

甲方单位名称(章):

乙方单位名称(章):

甲方签约代表(签字):

乙方签约代表(签字):



六、采购合同执行情况一览表

编号	供应商名称	立项时间	计划初验时间	目前状态	经办人	批复总金额	已签合同			
							合同号	合同金额	已支付金额	存在问题
报告人							报告日期			

七、合同信息统计表

登记日期：

登记人：

序号	合同编号	合同内容	供应商名称	合同数量	合同单价	合同总额	采购方式	经办人及联系方式

审核人：

审批人：

### 八、解除合同协议书

解除合同协议书

甲方：

乙方：

甲方\_\_\_\_\_与乙方\_\_\_\_\_原于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日签订的合同字第\_\_\_\_\_号\_\_\_\_\_合同，现因\_\_\_\_\_使\_\_\_\_\_方无法继续履行合同，经双方协商同意，合同于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日予以解除。

因解除合同给\_\_\_\_\_方造成损失计\_\_\_\_\_元，由\_\_\_\_\_方负责赔偿。赔偿金自\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起至\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日止分\_\_\_\_\_次付清。特立此协议。

本协议由双方签字盖章后生效。协议书一式\_\_\_\_\_份，由双方各收执一份。

甲方：（盖章）

代表人：（盖章）

乙方：（盖章）

代表人：（盖章）

年    月    日

### 九、合同谈判记录表

记录人：\_\_\_\_\_

记录时间：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

供货方		谈判时间	
供货时间		谈判地点	
采购产品名称		数量	
产品规格和型号		目标价格	
技术要求			
质量要求			
谈判内容描述	（内容较多可以附表）		
谈判主要争议点			
谈判结果			
谈判参加人员	签字：_____ 日期：_____年____月____日		
主管领导审批意见	签字：_____ 日期：_____年____月____日		



## 十、询价结果一览表

( ) 购\_\_\_\_\_字第\_\_\_\_\_号

填写日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

请购单编号	材料编号	规格说明	单位	数量	说明
1. 报价须知	(1) 交货期限	<input type="checkbox"/> 需于_____年____月____日以前交清 <input type="checkbox"/> 订购后_____天内交清			
	(2) 交货地点				
	(3) 付款办法	<input type="checkbox"/> 交货验收合格后付款 <input type="checkbox"/> 试车检验合格后付款			
	(4) 订购方法	<input type="checkbox"/> 分项订购 <input type="checkbox"/> 总金额为准			
2. 报价期限	(1) 请于_____年____月____日_____时以前予以报价				

## 第七章

# 采购交期管理与库存控制

---





## 第一节 采购交期管理与库存控制工作标准范本

### 一、采购交期构成标准

名称	采购交期 构成标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
交期的概念					
交期是指从采购订货日开始至供应商送货日为止的时间长短。也就是从采购部向供应商表达出其需求时开始计算，直到采购商的需求被完全满足为止，所花费的时间总和。					
交期的构成					
构成	说明				
行政作业时间	<p>行政作业时间存在于采购商与供应商之间，是共同为完成采购行为而进行的文书及准备工作所花费的时间。</p> <p>（1）采购方：包括选择或开发供应商、准备采购订单、取得采购授权、签发订单等所花费的时间。</p> <p>（2）供应方：包括采购订单进入生产流程、确认库存、客户信用调查、生产能力分析等所花费的时间。</p>				
原料采购时间	<p>供应商为了完成采购方的订单，需向其自己的供应商采购必要的原材料，这需要花费一定的时间。</p> <p>（1）订单生产模式下，产品的生产是等收到客户订单之后才开始的。依订单生产的形态，原料的采购时间占总交期时间相当大的比例。同时，供应商的供应商也有处理订单的作业时间。</p> <p>（2）组合生产模式下，产品的组合生产在收到客户订单后才开始，但其所需的标准零件或次组装已事先准备妥当。一旦接到订单，即可按客户要求从标准件或次组装中快速生产出所需产品。</p> <p>（3）存货生产模式下，产品在收到客户订单前已经被做好存入仓库。原料采购前置时间少。通常是下了订单后即可安排运送并清楚到货时间。</p>				



(续表)

名称	采购交期 构成标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
生产制造时间	<p>供应商内部的生产线制造出订单上所订货物的生产时间，包括生产线排队时间、准备时间、加工时间、不同工序等候时间以及物料的搬运时间。</p> <p>(1) 非连续性生产中，排队时间占总时间的大部分。</p> <p>(2) 订单生产中，非加工所占时间较多，所需的交期较长。</p> <p>(3) 存货生产中，采购交期相对缩短。</p> <p>(4) 组合生产中，具有快速反应的能力，其交期处于存货生产与订单生产之间。</p>				
运送与物流 时间	<p>当订单完成后，将货物运送到采购方指定交货点所花费的时间。运送时间的长短与供应商和采购商之间的距离、交货频率以及运输方式直接相关。</p>				
验收和检查 时间	<p>包括以下时间：</p> <p>(1) 卸货与检查。检查是否有不完整的出货、数量是否有误、有否明显的包装损坏。</p> <p>(2) 拆箱检验。确认交货物品是否与订单一致，同时检查数量与外观瑕疵，完成验收文件，将物品搬运到适当地点。</p>				
其他预留时间	<p>包括一些不可预计的外部或内部因素所造成的延误以及供应商预留的缓冲时间。</p>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 二、影响物料交期因素分析标准

名称	影响物料交期 因素分析标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
影响物料交期的因素					
因素	说明				
请购日期	提早请购会增加库存与仓储费用，太迟请购则会影响交货期，甚至因为交货不及时而导致停产。				
物料交货期 前置期	物料交货前置期包括请购、订购、生产、运输、交货及验收全过程，因此，设定交货期时，应充分考虑前置期的影响。				
采购部的管理	1. 供应商选择错误。 2. 业务手续不完整或耽搁。 3. 采购价格不合理或勉强。 4. 采购进度掌握与督导不力。 5. 经验不足，下单量超过供应商产能。 6. 更换供应商，缺乏交期管理意识。 7. 付款条件过于苛刻或未能及时付款。 8. 所要求的品质说明不清楚。				
采购员	1. 紧急订购。 (1) 库存数量计算错误导致必须紧急订购，但供应商没有多余的能力。 (2) 采购员对物料供应来源及时机没有准确把握。 (3) 与供应商议价时间过长，导致购运时间不足。 2. 选错订购对象。 个人原因，选择的供应商生产能力或物料来源困难，跟催不及时。				
供应商	1. 接单量超过其生产能力。 2. 供应商的技术、工艺能力达不到要求。 3. 对时间估计错误，对新单不熟悉。 4. 生产管理不力，手边作业量掌握不准确。 5. 供应商生产物料供给不足。				



(续表)

名称	影响物料交期 因素分析标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
		6. 品质管理不当，经常发生不良品。 7. 再转包能力不足。 8. 与采购商缺乏沟通。 9. 客户服务理念不佳。 10. 缺乏交期管理能力。			
其他部门		1. 请购前置时间不足。 2. 技术资料不完备。 3. 紧急订购；生产计划变更。 4. 设计变更或标准调整。 5. 订购数量太少；供应商品质辅导不足。 6. 点收、检验等工作延误。 7. 请购错误。			
双方沟通情况		1. 未能掌握一方或双方的产能变化。 2. 指示、联络不确实。 3. 技术资料交接不充分，品质标准沟通不一致。 4. 单方面确定交期、缺乏沟通。 5. 首度合作出现偏差，缺乏合理的沟通窗口。 6. 为达成交期、单价、付款等问题的共识而耽误时间。 7. 交期理解偏差。			
不可抗拒因素		1. 战争自然灾害。 2. 经济因素。 3. 政治或法律因素。			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

### 三、交期改善标准

名称	交期改善标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
交期改善的方法					
改善方法	说明				
缩短前置时间	双方都有合理的采购作业程序；建立供应商引进制度，选择能配合交期的供应商；对常使用的物料，维持适当的安全库存；采用标准化的物料，以便寻找更多的供应商；制订采购作业计划进度表，严格管理采购进度。				
降低供应商接单的变化性	采购员要做好与供应商的沟通工作，使供应商了解自己的实际需求，同时使自己了解供应商的产能状况，从而使供应商的产能可以满足己方需求，减少由于更改数量、设计、交期等带来的损失；控制紧急采购项目和次数。				
减少供应商准备时间	改善供应商的准备时间，增加其生产排产的弹性，减少生产时间。具体方式包括购买新机器设备，或设备的设计变更；使用电动或气动辅助设备；透过作业工程，进行工作流程分析改善；使用标准工具。				
解决供应商生产线瓶颈	生产线瓶颈会影响产出量，也会影响整个制造交期，因此采购方须协助供应商解决生产瓶颈，缩短其生产时间。				
减少运送的时间	运送的时间与供应商和己方的距离、交货频率以及运输模式有直接关系。应尽量使用当地的供应商以降低运送的时间或选择信用良好、价格合理的货运合作伙伴。				
及时供货采购	采用 JIT 方式采购，有利于减少库存持有，提高准时交货率。				



(续表)

名称	交期改善标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
减少行政作业时间	与供应商的共同努力，通过与双方良好的沟通，正确资料的传递，以及有效的采购作业流程减少行政作业时间。				
改善交期延迟的策略					
<p>从采购管理的各环节进行改善，具体如下：</p> <p>1. 采购需求环节。</p> <p>明确需求时间，包括新产品的需求时间，批量产品的需求时间、外部客户和内部客户的需求时间。</p> <p>2. 采购计划环节。</p> <p>（1）计算采购周期、采购时间。</p> <p>（2）进行物料跟催，不只局限于交付时间的跟催，还要落实到更细的部位，包括材料准备、生产开始、包装入库时间、发货时间等。</p> <p>3. 签订合同环节。</p> <p>及时签订采购合同，以法律形式约束供货期。</p> <p>4. 入库管理环节。</p> <p>明确检验周期，按照正规操作，物料只有在检验合格入库后才能算采购完毕。</p> <p>5. 采购评价环节。</p> <p>包括供应商的交货评价、采购人员的交付评价和采购组织的交期评价，为激励和持续改进提供依据。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 四、采购交期看板管理标准

名称	采购交期 看板管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购交期看板的类型					
形式	说明				
供应商取货看板	<p>在生产线上装配所需要的物料中，有些供应商是固定的，为适应生产线的运作环境，可采用供应商直接送货，或者第三方物流直接供货的方式，其运作原理如下：</p> <p>（1）在一个时间周期预计物料需求稳定的前提下，预先通知供应商做好生产准备。</p> <p>（2）通过看板状态的“空”和“满”进行及时物料补货，并完成相应的登账处理。</p> <p>（3）如果采用电子方式（通过网络传递）的信息交流，可以在“空”和“满”的状态之间建立中间过程状态，实现对物料补给过程的监控。</p>				
采购看板	<p>按照固定批量补充库存的物料，其运作原理如下：</p> <p>（1）通过每日比较库存储备和再补货的安全库存量而自动产生需求信息，从而生成采购看板。</p> <p>（2）通过看板状态“空”的改变，与采购订单相关联，并打印派发或者以电子邮件通知供应商出货。</p> <p>（3）供应商到货时，通过看板状态“满”的改变，驱动物料的接收入库，确认后登账，完成采购活动。</p>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 五、JIT 看板库存控制标准

名称	JIT 看板库存 控制标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
JIT 看板拉动控制的特点					
<p>1. JIT 看板采取“平准化”生产方式，几乎没有成品库存。</p> <p>2. 以“明日投产需料，今晚进料”为原则，以看板的形式（每小时）直接送料交到生产现场，保持了最少的原物料库存。</p> <p>3. 后制程以看板向前制程领料，前制程仅生产后制程（看板提示）所需料量，实现了最低的在制品存量（在制品存量一般维持在 2 小时以内）。</p>					
JIT 看板拉动控制的适用范围					
<p>1. 高价产品、高价料件。</p> <p>2. 各制程准备作业时间较短（须进行大幅作业改善）。</p> <p>3. 各制程从投产开始，就不会发生不良品。</p> <p>4. 供应商制程能力较强（须辅导其改善成效）。</p>					
JIT 看板拉动控制需具备的条件					
<p>1. 与供应商建立战略合作关系，相互信任、相互支持、共同发展。</p> <p>2. 加强建设基础设施，包括作业基础设施和信息化设施。</p> <p>3. 邀请供应商参与新产品研发，协作发展。</p> <p>4. 由采购、物料、产品设计、生产、质量、财务等部门的相关人员组成 JIT 采购小组。</p> <p>5. 与供应商实现信息互通，包括生产计划和作业数据等信息，便于供应商提早安排生产，确保准时、准质、准量交货。</p> <p>6. 加强培训。通过培训帮助供需双方的相关部门及人员掌握 JIT 采购的技术和标准，不断提高合作的质量。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 六、安全库存设置标准

名称	安全库存 设置标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
影响安全库存的因素					
<p>1. 存货需求量。预期存货需求量变化越大，企业应保持的安全库存量越大。</p> <p>2. 交货期。交货期延误或提前的不确定性因素越大，以及存货的中断风险越大，安全库存量应越大。</p> <p>3. 存货的短缺成本。存货短缺成本的发生概率越高，企业应保持的安全库存量越大。</p> <p>4. 存储成本。增加安全库存量能减少存货短缺成本，但可能给企业带来额外的存储成本。</p> <p>5. 企业生产周期及订单处理期。当客户的订货处理期小于企业的订单处理期＋采购的订单前置期＋厂内的生产周期时，方可设置安全库存。</p> <p>6. 物料品种。物料品种的使用频率越高，采购程度越难，须设置的安全库存量就越大。</p> <p>7. 需要日期的变更。销售和生产计划的变化，导致物料需要日期出现变更，将直接影响企业安全库存，因此，应根据需要日期的变更，相应调整安全存量。</p>					
安全库存量的计算					
<p>安全库存量的计算公式如下：</p> <p>安全库存量＝预计每天或每周的平均耗用量×（订单处理期＋供应商交期＋企业内生产周期）＋日安全库存</p>					
安全库存 ABC 分类设置标准					
物料等级	安全存量				
A 类物料	成本较高，占整个物料成本的 65％左右，可采用定期定购法，尽量没有库存或只做少量的安全库存，但需在数量上做严格的控制。				
B 类物料	成本中等，占整个物料成本的 25％左右，可采用经济定量采购的方法，可以做一定的安全库存。				
C 类物料	成本最少，占整个物料成本的 10％左右，可采用经济定量采购的方式，不做安全库存，根据采购费用和库存维持费用之和的最低点，订出一次的采购量。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 第二节 采购交期管理与库存控制工作流程范本

### 一、物料交期跟催流程

名称	物料交期 跟催流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
物料交期跟催流程图					
<div><div>下单后，要求供应商提供生产计划或生产日程表，据以掌握供应 商的生产进度</div><div>↓</div><div>按时利用电话查询进度或由采购/品管人员前往查看或由供应商提 供目前实际进度报告</div><div>↓</div><div>建立跟催表或管制卡，切实掌握实际进度</div><div>↓</div><div>将目前累计交货结果，以报表或警示告知供应商，促其改善</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、看板管理控制供应商出货的流程

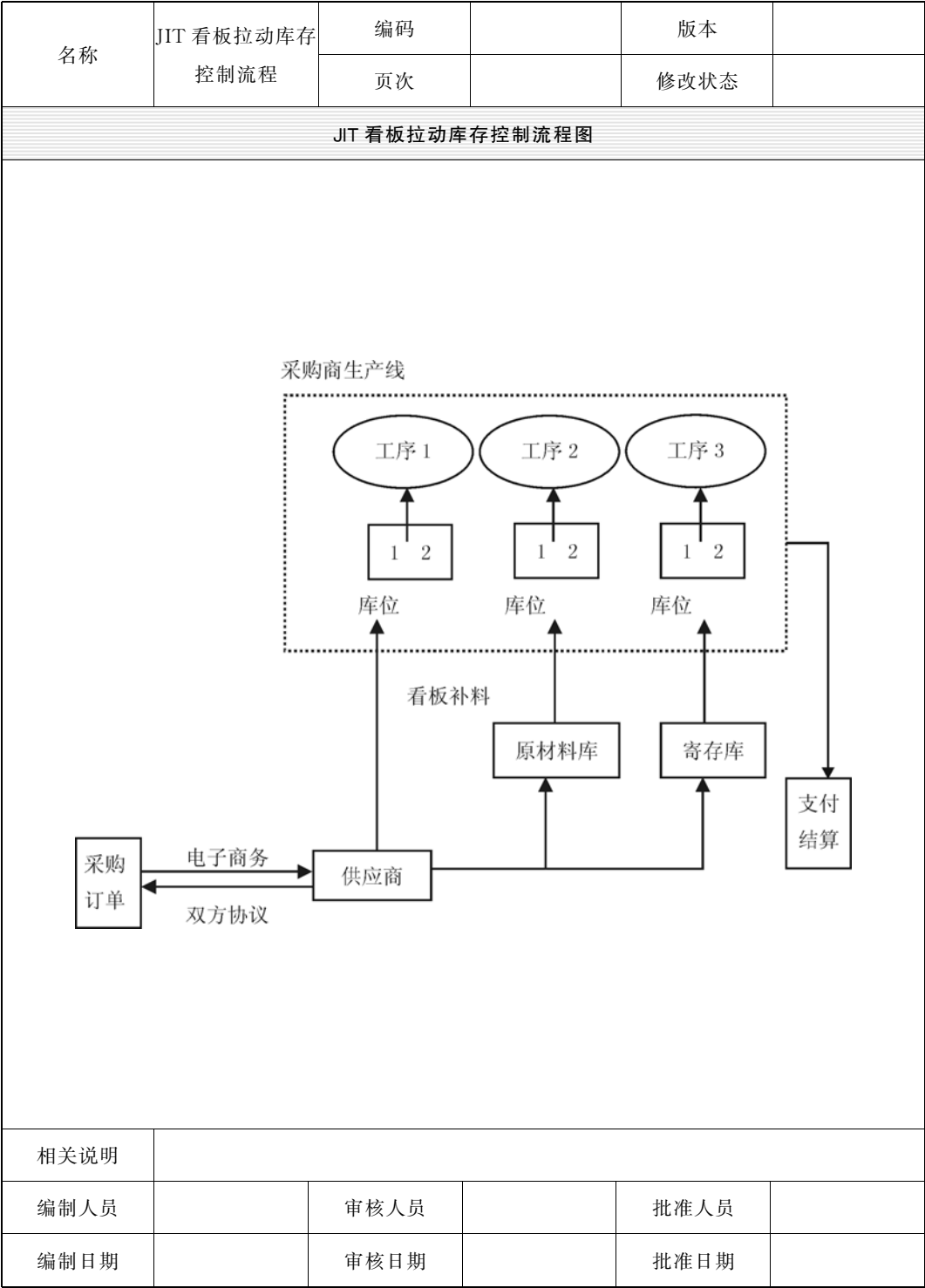
名称	看板管理控制供 应商出货的流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
看板管理控制供应商出货的流程图					
<div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、滚动计划库存控制流程

名称	滚动计划库 存控制流程	编码		版本																																								
		页次		修改状态																																								
滚动计划库存控制流程图																																												
<div><div><table border="1"><tr><td colspan="5">本年度5个月的库存计划（2008年1~5月）</td></tr><tr><td>1月</td><td>2月</td><td>3月</td><td>4月</td><td>5月</td></tr><tr><td>很细</td><td>较细</td><td>一般</td><td>较粗</td><td>很粗</td></tr></table></div><div>↓</div><div><table border="1"><tr><td>1月实际库存</td></tr></table></div><div>↓</div><div><table border="1"><tr><td>计划与实际的差距</td></tr></table></div><div>→</div><div><table border="1"><tr><td colspan="3">差异因素</td></tr><tr><td>差异分析</td><td>市场变化</td><td>企业方针变化</td></tr></table></div><div>↓</div><div><table border="1"><tr><td>修订计划</td></tr></table></div><div>↓</div><div><table border="1"><tr><td colspan="5">本年度5个月的库存计划（2008年2~6月）</td></tr><tr><td>2月</td><td>3月</td><td>4月</td><td>5月</td><td>6月</td></tr><tr><td>很细</td><td>较细</td><td>一般</td><td>较粗</td><td>很粗</td></tr></table></div></div>						本年度5个月的库存计划（2008年1~5月）					1月	2月	3月	4月	5月	很细	较细	一般	较粗	很粗	1月实际库存	计划与实际的差距	差异因素			差异分析	市场变化	企业方针变化	修订计划	本年度5个月的库存计划（2008年2~6月）					2月	3月	4月	5月	6月	很细	较细	一般	较粗	很粗
本年度5个月的库存计划（2008年1~5月）																																												
1月	2月	3月	4月	5月																																								
很细	较细	一般	较粗	很粗																																								
1月实际库存																																												
计划与实际的差距																																												
差异因素																																												
差异分析	市场变化	企业方针变化																																										
修订计划																																												
本年度5个月的库存计划（2008年2~6月）																																												
2月	3月	4月	5月	6月																																								
很细	较细	一般	较粗	很粗																																								
相关说明																																												
编制人员		审核人员		批准人员																																								
编制日期		审核日期		批准日期																																								

四、JIT 看板拉动库存控制流程





### 第三节 采购交期管理与库存控制管理制度范本

#### 一、采购交期管理制度

名称	采购交期 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为了确保购用物的交货期限，使交期管理更为顺畅，特制订本制度。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>适用于本公司采购之物料的交期管理。</p>					
交期管理规定					
<p>1. 确保交期的重要性。</p> <p>交期管理是采购的重点之一，确保交期的目的，是在必要的时间，提供生产所必需的物料，以保障生产并达成合理生产成本之目标。</p> <p>2. 交期延迟的影响。</p> <p>交期延迟造成的不良影响有以下几个方面：</p> <p>(1) 导致制造部门断料，从而影响效率。</p> <p>(2) 由于物料交期延迟，间接导致成品交期延迟。</p> <p>(3) 由于效率受影响，需要增加工作时间，导致制造费用的增加。</p> <p>(4) 由于物料交期延误，采取替代品导致成本增加或品质降低。</p> <p>(5) 断料频繁，易导致互相配合的各部门人员士气受挫。</p> <p>3. 交期提前太多的影响。</p> <p>交期提前太多也有不良影响，主要有：</p> <p>(1) 导致库存成本的增加。</p> <p>(2) 导致流动资金周转率下降。</p> <p>(3) 由于交期经常提前，导致库存囤积、空间不足。</p> <p>4. 交期延迟的原因。</p> <p>(1) 供应商的责任。</p> <p>由于供应商的原因导致交期延误的状况：</p>					

(续表)

名称	采购交期 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 接单量超过供应商的产能。</p> <p>➤ 供应商技术、工艺能力不足。</p> <p>➤ 供应商对时间估计错误。</p> <p>➤ 供应商品质管理不当。</p> <p>➤ 供应商经营者的顾客服务理念不佳。</p> <p>➤ 供应商欠缺交期管理能力。</p> <p>(2) 采购部的责任。</p> <p>因采购部责任导致交期延误的状况：</p> <p>➤ 供应商选定错误。</p> <p>➤ 业务手续不完整或耽误。</p> <p>➤ 价格决定不合理或勉强。</p> <p>➤ 下单量超过供应商的产能。</p> <p>➤ 更换供应商。</p> <p>➤ 付款条件过于苛刻或未能及时付款。</p> <p>➤ 其他因采购原因所致的情形。</p> <p>(3) 其他部门的责任。</p> <p>因其他部门的责任导致交期延误的状况：</p> <p>➤ 请购前置时间不足。</p> <p>➤ 技术资料不齐备。</p> <p>➤ 设计变更或标准调整。</p> <p>➤ 订货数量太少。</p> <p>➤ 供应商品质辅导不足。</p> <p>➤ 点收、检验等工作延误。</p> <p>(4) 因沟通不良所致。</p> <p>因本公司与供应商双方沟通不良导致交期延误的状况：</p> <p>➤ 未能掌握一方或双方的产能变化。</p> <p>➤ 指示、联络不确实。</p> <p>➤ 技术资料交接不充分。</p> <p>➤ 品质标准沟通不一致。</p> <p>➤ 单方面确定交期，缺少沟通。</p> <p>➤ 首次合作出现偏差。</p>					



(续表)

名称	采购交期 管理制度	编码		版本						
		页次		修改状态						
确保交期的要点										
1. 确保交期的要点，如下表所示：										
要点		说明								
事前规划		1. 制订合理的购运时间。 2. 确定交货日期及数量。 3. 了解供应商生产设备利用率。 4. 请供应商提供生产进度计划及交货计划。 5. 准备替代品来源。								
事中执行		1. 提供必要的材料、模具、技术支援给供应商。 2. 了解供应商的生产效率及进度状况。 3. 交期及数量变更的及时联络与通知。 4. 尽量避免规格变更。 5. 加强交货前的稽催工作。								
事后考核		1. 对供应商进行考核评鉴。依供应商评鉴办法进行考核，将交期的考核列为重要项目之一，以督促供应商提高交期达成率。 2. 对交期延迟的原因进行分析并研拟对策，确保重复问题不再发生。 3. 检讨是否更换供应商。依供应商考核结果与配合度，考虑更换、淘汰交期不佳的供应商，或减少其订单。 4. 执行供应商的奖惩办法。必要时加重违约的惩罚力度，并对优良厂商予以适当的回馈。								
附则										
本制度由采购部负责制订、修改与解释，经总经理批准后执行。										
相关说明										
编制人员		审核人员		批准人员						
编制日期		审核日期		批准日期						



## 二、采购跟单与催货管理制度

名称	采购跟单与 催货管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为保证采购货物的质量，保证供应商按时交货，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于本企业所有的采购货物的跟单与催货管理。</p> <p>3. 权责范围。</p> <p>（1）生产部及相关部门负责提供准确的物资需求信息。</p> <p>（2）采购部负责采购跟单与催货的具体执行。</p>					
跟单与催货事前规划					
<p>1. 制订合理的购运时间。</p> <p>采购部对请购、采购、供应商准备、运输、质量检验等各项采购环节所需要的时间进行客观预测和合理规划，避免供应时间过短。</p> <p>2. 准备替代供应商。</p> <p>准备充分的供应来源，确保在单个供应商不能按期交货时，能及时找到新的货源。</p> <p>3. 采购进度控制。</p> <p>签订采购合同时，明确要求供应商编制计划供应进度表和实际供应进度，督促供应商按时交货。</p> <p>4. 供应商奖惩措施。</p> <p>（1）对于按时交货或提早交货的供应商给以一定奖励。</p> <p>（2）在采购合同中，尽可能加入供应商违约或单方面解约的惩罚。</p>					



(续表)

名称	采购跟单与 催货管理制度	编码		版本																																																																																																																																													
		页次		修改状态																																																																																																																																													
跟单与催货期管理																																																																																																																																																	
<p>1. 生产跟踪。</p> <p>(1) 签订采购合同时，根据物质的需求情况决定跟单监视的程度。</p> <p>(2) 非重要物资进行一般监视。</p> <p>(3) 重要物资的采购，须在采购合同中明确要求对供应商进行实地查证，并约定时间。</p> <p>2. 催货步骤。</p> <p>(1) 订购后，采购部要求供应商提供生产计划或生产日报，以掌握其生产进度。重要物资还应派遣人员驻厂监督。</p> <p>(2) 填写“采购订单进展情况一览表”(见下表)。</p> <p>编号：_____ 日期：_____</p> <table border="1"><thead><tr><th colspan="10">物料明细</th><th rowspan="2">物料 入库 数量</th><th rowspan="2">备注</th></tr><tr><th>物料 编号</th><th>物料 名称</th><th>物料 规格</th><th>年 需求 量</th><th>开 始 日 期</th><th>完 成 日 期</th><th>订 单 号</th><th>采 购 员</th><th>选 择</th><th>订 单 合 同</th><th>跟 踪</th><th>检 验</th><th>接 收 入 库</th><th>付 款</th><th>...</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table> <p>审核：_____ 填表：_____</p> <p>(3) 填写“供应商交货基本情况一览表”(见下表)。</p> <p>编号：_____ 日期：_____</p> <table border="1"><thead><tr><th>序号</th><th>供应 商 编号</th><th>供应 商 名称</th><th>所 属 行 业</th><th>交 货 批 数</th><th>合 格 批 数</th><th>特 采 批 数</th><th>退 货 批 数</th><th>交 货 评 分</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>						物料明细										物料 入库 数量	备注	物料 编号	物料 名称	物料 规格	年 需求 量	开 始 日 期	完 成 日 期	订 单 号	采 购 员	选 择	订 单 合 同	跟 踪	检 验	接 收 入 库	付 款	...																																																																					序号	供应 商 编号	供应 商 名称	所 属 行 业	交 货 批 数	合 格 批 数	特 采 批 数	退 货 批 数	交 货 评 分																																				
物料明细										物料 入库 数量	备注																																																																																																																																						
物料 编号	物料 名称	物料 规格	年 需求 量	开 始 日 期	完 成 日 期	订 单 号	采 购 员	选 择	订 单 合 同			跟 踪	检 验	接 收 入 库	付 款	...																																																																																																																																	
序号	供应 商 编号	供应 商 名称	所 属 行 业	交 货 批 数	合 格 批 数	特 采 批 数	退 货 批 数	交 货 评 分																																																																																																																																									

(续表)

名称	采购跟单与 催货管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(4) 定期将供应商累计交货结果，包括数量、品质等，以报表的形式反馈给供应商，督促其改善交期。</p> <p>3. 跟催方法。</p> <p>(1) 订单跟催。</p> <p>按订单预定的进料日期提前一定时间进行跟催，有联单法和统计法两种。</p> <p>➤ 联单法：将订购单按日期顺序排列好，提前一定时间进行跟催。</p> <p>➤ 统计法：将订购单统计成报表，提前一定时间进行跟催。</p> <p>➤ 跟催箱：制作一个 32 格的跟催箱，将订购单依照日期顺序放入跟催箱，每天跟催相应的订单。紧急订单放入第 32 格，做特殊处理</p> <p>(2) 定期跟催。</p> <p>于每周固定时间，将要跟催的订单整理好，打印成报表定期统一跟催，并通过传真方式，提醒供应商按该日期交货。</p> <p>4. 采购员应根据实际情况，灵活选用跟催方法。</p> <p>5. 进度落后的处理。</p> <p>供应商进度落后，采购部应积极采取以下措施：</p> <p>(1) 联系供应商，获得确切交货时间。</p> <p>(2) 及时通知需求部门准确到货时间。</p> <p>(3) 资讯技术部门，寻找替代材料。</p> <p>(4) 必要时，在条件允许的情况下，可调整生产计划。</p> <p>(5) 如果供应商交货超期，或质量较差，且在短期内无法改善，采购部应另寻供应商。</p>					
跟单与催货应注意的事项					
<p>1. 采购员依照需求单位指定的交货日期与供方接洽交货日期。</p> <p>2. 采购员以与供方协商定案后的交货日期为基准，依照需求单位的状况进行跟催，掌握交货情形，若无法交货则重新与供方协调交货日，再进行催货。</p> <p>3. 采购订单或采购合同确认后，供方遭遇不可抗拒的天灾或其他因素无法如期交货时，采购与物料需求单位及供方重新协调交货期，并于采购订单或采购合同上注明。</p> <p>4. 采购人员在跟单与催货过程中，应注意自己的言行举止。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、库存量管理制度

名称	库存量管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
存量基准设定					
<p>1. 预估月用量设（修）定。</p> <p>（1）用量稳定的材料由主管人员依据去年的平均月用量，并参酌今年营业的销售目标与生产计划设定，若产销计划有重大变化（如开发或取消某一产品的生产，扩建增产计划等），应修订月用量。</p> <p>（2）季节性与特殊性材料由生产管理人员于每年 3 月、6 月、9 月、12 月的 25 日以前，依前三个月及去年同期各月份的耗用数量，并参考市场状况，拟订次季各月份的预计销售量，再乘以各产品的单位用量，而设定预估月用量。</p> <p>2. 请购点设定。</p> <p>（1）请购点——采购作业期间的需求量加上安全存量。</p> <p>（2）采购作业期间的需求量——采购作业期限乘以预估月用量。</p> <p>（3）安全存量——采购作业期间的需求量乘以 25％（差异管理率）加上装船延误日数用量（欧、美地区 15 天用量，日本与东南亚地区 7 天用量）。</p> <p>3. 采购作业期限。</p> <p>由采购人员依采购作业的各阶段所需日数设定，其作业流程及作业日数（公司自订）经主管核准，送相关部门作为请购需求日及采购数量的参考。</p> <p>4．设定请购量。</p> <p>（1）考虑要项：采购作业期间的长短、最小包装量及最小交通量及仓储容量。</p> <p>（2）设定数量：外购材料的欧美地区每次请购三个月用量，亚洲地区为两个月用量，内购材料则每次请购 25 天用量。</p> <p>5. 存量基准呈准建立。</p> <p>生产管理人员将以上存量管理基准分别填入“存量基准设定表”呈总经理核准，送物料管理建档。</p>					
请购作业					
<p>请购单提出时由物料管理单位利用电脑（人工作业）查询在途量、库存量及安全库存量填入以利审核，审核无误后送采购单位办理采购。</p>					

(续表)

名称	库存量管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
用料差异管理作业					
<p>1. 用料差异管理基准。</p> <p>(1) 上旬（1～10 日）实际用量超出该旬设定量×_____％以上者（由公司自订）。</p> <p>(2) 中旬（1～20 日）实际用量超出该旬设定量×_____％以上者（由公司自订）。</p> <p>(3) 下旬（即全月）实际用量超出全月设定量×_____％以上者（由公司自订）。</p> <p>2. 用料差异反应及处理。</p> <p>生产管理人员于每月 5 日前针对前月开立“用料差异反应表”，查明差异原因及拟订处理措施，研判是否修正“预估月量”，如需修订，应于反应表“拟修订月用量”栏内修订，并经总经理核准后，送物料管理单位以便修改存量基准。</p> <p>3. 库存查询。</p> <p>物料管理人员接获核准修订月用量的“用料差异反应表”后应立即查询“库存管理表”，查询该等材料的在途量进度，研判是否需要修改交货期。</p> <p>4. 采取措施。</p> <p>物控人员研判需修改交货期时，应填具“交货期变更联络单”送请采购单位采取措施，采购单位应将处理结果于“采购单位答复”栏内填妥，送回物控人员列入管理。</p>					
存量管理作业部门及其职责					
<p>1. 物控人员。为材料存量管理作业中心，负责月使用量基准设（修）订、用料差异分析及采取措施。</p> <p>2. 采购单位。负责各项材料内、外购别的设（修）订，采购作业期限设（修）订及采购进度管理与异常处理。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 第四节 采购交期管理与库存控制管理表单范本

## 一、交期延误检讨表

序号		请购部门		采购经办	
品名					
事由				延误天数	
供应商名称				未交量	
说明（含保证事项）				最终完成情况	
请购部门意见					

## 二、物料跟催表

物料名称	规格	订购量	实际入厂		供应商	备注
			数量	交期		

三、安全存量警示表

品类						
料号	品名规格	单位	现有 库存量	安全存量 水准	差异 数量	建议 采购量

四、交货控制表

月

日至

月

日

页次：

预订交 货日期	请购 日期	请购 单号	物品 名称	数量	供应商	商价	验收 日期	迟延 日 数	迟延 记录



## 五、物料分类评估表（示例）

料号	物料名称	因素					总体评估
		物料使用频率	订单处理期	供应商的交期	企业内生产周期	成本	
	电源线	C	2	3	1 *	A	0 库存
	晶震	B	2	5	1 *	B	需要订安全库存，但需做数量控制（B）
	IC	A	2	4	3 *	A	需要订安全库存，但需严格控制数量（A）
	电阻	A	2	4	1 *	C	只做一般目视管控
<p>备注：</p> <p>1. A 类因素，发生频率为 70%~80%，为主要影响因素，应严格控制或不做安全库存。</p> <p>2. B 类因素，发生频率为 10%~20%，为次要影响因素，一般控制，须定出安全库存。</p> <p>3. C 类因素，发生频率为 0%~10%，为一般影响因素。除非特殊要求，否则一般安全库存即可。</p> <p>4. 带“*”标志表示参考因素。</p>							







## 八、合并采购材料交货记录表

编号：

采购单号				产品 名称			制造数量				
制造单号				采购日期				交货日期			
交货 记录	材料名 称规格	材料 编号	采购量	供应商	单价	金额	点收 日期	点收量	备注		

经理：                  会计：                  账务：                  审核：                  记录：

## 九、采购控制表

编号：

日期：

订购单号	料号	品名	订购日期	厂商	项目	计划入库	实际入库	备注
					日期			
					数量			
					累计			
					日期			
					数量			
					累计			
主管					制表			

## 第八章

# 采购商品验收与质量管理

---



## 第一节 采购商品验收与质量管理工作标准范本

### 一、全面质量采购工作标准

名称	全面质量采购工作标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
全面质量采购工作的内容					
内容		说明			
全面关注采购质量		1. 采购者既要关注采购产品（服务）自身的质量，还要注重和实施采购全过程的质量管理。 2. 采购环节中既要加强进货验收管理，还应将质量管理工作拓展到供应商的生产过程。 3. 不只采购部对采购过程和采购质量负责，企业内每个员工都要关注并监督采购质量，发现问题及时汇报。			
做好采购组织建设		采用项目管理的形式建立一个跨部门多专业的多功能小组。小组成员包括设计、工艺、技术准备、生产、采购、销售等部门人员，甚至包括客户和供应商，保证采购质量达到最佳。			
营造和谐的内外沟通环境		1. 通过内部沟通，及时了解客户对产品购买的需要，为提供适应市场需求的产品而采取相应的采购措施。 2. 与供应商建立良好关系，确保采购物料。 3. 与客户保持联系，为采购提供信息。			
加强采购过程的质量控制		根据生产需求、客户对产品质量的期望和企业采购政策，制订采购计划，实施采购质量管理与控制程序，确保供应商评价、采购资料、采购商品验证等活动均处于受控状态。			
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、采购质量三要素标准

名称	采购质量 三要素标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购质量三要素					
<p>1. 固有特性。</p> <p>具体、特定事物“质量”中“质”的表征，即特定事物内在特性，可以是定性的，也可以是定量的。可以通过各种指标表征，例如，物理的（机、电、化学、生物）、感官的（味、嗅、触、视、听）、行为的（礼貌、诚实、正直）、时间的（如准时性、可靠性、可用性）、人体工效的（生理特性或有关人身安全的）、功能的（如飞机速度）等。</p> <p>2. 要求。</p> <p>即明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望。针对产品，可以分为客户的使用要求和组织自己根据客户要求转化的各种规定的要求。</p> <p>3. 满足程度。</p> <p>具体、特定事物“质量”中“量”的确定，是将固有特性和要求联系起来的結果。</p>					
掌握质量三要素的关键					
<p>1. 要求。</p> <p>及时、正确地理解和预测客户的需求和期望。恰当地把这些需求和期望转化为可操作的、明确规定的对产品/服务的使用要求，从而决定采购物料的质量要求。</p> <p>2. 固有特性。</p> <p>（1）产品层次。</p> <p>在产品的设计和开发阶段，将客户需求和期望转化成产品中各种固有特性，并层层展开，分别确定各个部件、零件和原材料的采购质量要求和标准，使产品具有能满足客户需求和期望的特性，达到使客户满意的目的。</p> <p>（2）过程层次。</p> <p>设计过程中对产品质量有影响的过程，包括采购、生产和服务提供适当的信息，这些过程的固有特性须满足产品对它们提出的要求，满足程度通过过程能力指数衡量。</p> <p>（3）体系层次。</p> <p>过程层次的固有特性是由人、机、料、法、环、测等因素组成和决定的，这些因素与产品实现过程组成了质量管理体系控制过程，确保产品的质量，例如，利用采购质量管理体系，确保采购过程始终具有满足生产要求的能力。</p> <p>3. 满足程度。</p> <p>（1）最高层次。</p>					

(续表)

名称	采购质量 三要素标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>产品交付给客户以后，跟踪客户，明确所提供产品的特性满足客户需求和期望的程度，并为采购提供信息。</p> <p>（2）中间层次。</p> <p>及时监视、控制采购过程，预防出现采购质量问题，确保采购过程能满足生产要求。</p> <p>（3）基础层次。</p> <p>及时监视、持续改进采购质量管理体系的有效性，保证采购过程能力持续稳定。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

### 三、全面质量管理标准

名称	全面质量管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
全面质量管理的方法					
<p>利用 PDCA 循环进行管理。</p> <p>1. 计划阶段。</p> <p>(1) 分析采购现状，找出存在的采购质量问题。</p> <p>(2) 分析产生采购质量问题的各种原因或影响因素。</p> <p>(3) 找出影响采购质量的主要因素。</p> <p>(4) 针对影响采购质量的主要因素，提出改进计划，制订措施。</p> <p>2. 执行阶段。</p> <p>执行改进计划，落实措施。</p> <p>3. 检查阶段。</p> <p>检查计划的实施情况及采购质量改进情况。</p> <p>4. 处理阶段。</p> <p>(1) 总结经验，巩固采购成绩，并标准化。</p> <p>(2) 提出尚未解决的采购质量问题，转入下一个循环。</p>					



(续表)

名称	全面质量管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
全面质量管理的工具					
方法	说明				
鱼缸会议	<p>组织会议方式。不同的群体本着合作的精神，一起分享各自的观点和资讯。目的在于促进企业与客户、供应商和采购经理等与之利益攸关的群体加强沟通。使用程序如下：</p> <p>（1）将与会者分成内外两圈。</p> <p>（2）内圈人员会上比较活跃，外圈人员则从旁观察、倾听，必要时提供资讯。</p> <p>（3）会议结束时推荐改进方案，取得外圈人员的赞同。</p>				
横向思维	<p>为老问题寻找新解决方案的工具。适于老方法、旧思路不再管用或已经不够好，需要寻找新采购方法和思路时使用。这种方法能开创新思路，激发创意，找出可行的解决方案。使用程序如下：</p> <p>（1）确定须解决的采购问题。</p> <p>（2）运用幽默、随机排列和对流行观念的挑战来制订横向思维解决方案。</p> <p>（3）对找到的各种想法加以适当的提炼和取舍。</p>				
帕雷托分析法	<p>强调为 80％的问题找出关键的几个因素（通常为 20％）。当一个问题的产生有多个变数因素并需要找出其中最关键的因素时使用。这种方法直观地展示出如何确定问题的优先顺序，将资源集中在何处才能取得最佳效益。使用程序如下：</p> <p>（1）找出问题和可能的原因。</p> <p>（2）收集有关原因的资讯。</p> <p>（3）绘制帕雷托分析图，横坐标表示影响采购质量的原因，纵坐标表示质量问题，以出现次数、频率或造成的成本来表示。</p> <p>（4）找出最关键的几个原因。</p> <p>（5）依据重要性排序，利用改进技术消除产生采购质量问题的原因。</p>				



(续表)

名称	全面质量管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
质量功能分布图(QFD)	<p>是一种产品和流程设计工具。该方法分辨基本的产品与流程特色和所期望的产品与流程特色，同时，提供评估产品或流程变化影响的框架准则。使用程序如下：</p> <p>(1) 研究客户的需求。</p> <p>(2) 找出符合客户需求的流程设计特色。</p> <p>(3) 建立一个矩阵图，将客户的需求与设计特色进行比较（即性能/方案矩阵图）并加以计分。</p> <p>(4) 选取 5 个左右分数最高的设计特色，然后按 3 个层次建立矩阵图：设计特色和关键部件特点、关键部件特点和工艺要求、工艺和生产要求。</p>				
关联树图	<p>对关联项进行层次分类。提供一种快捷的方法将各种想法总括出来，并在相关的枝杈出现时随即增加细节，可为同一目标寻求多种不同实现途径。注意：该图示能很有逻辑地揭示出该采用什么方法来实现目标，需要哪些行动和资源，但如果选用的方法经不起分析，要随时准备回到关联树图上来。</p>				
方案效果分析法	<p>用于分析手头解决方案可能产生的效果。在提议进行采购变革时可运用这种方法，以看清各解决方案的效果。使用程序如下：</p> <p>(1) 记下正在考虑实施的解决方案，放在图的左侧，箭头则指向右方。</p> <p>(2) 在主箭头两侧用分箭头标出各种重大效果。</p> <p>(3) 通过集思广益，找出所有可能的效果并添到图上。计划实施行动以确保该方案行之有效。</p>				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、采购质量成本构成及管理标准

名称	采购质量成本构成及管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购质量成本构成					
<p>采购质量成本由采购预防成本、采购鉴定成本、采购内部缺陷成本和采购外部缺陷成本构成。</p> <p>1. 采购预防成本。</p> <p>采购预防成本是为预防采购质量缺陷的发生所支付的费用，包括以下成本费用：</p> <p>（1）质量策划费用。采购部或人员用于策划采购所需时间的费用支出，例如，规划采购质量体系的具体细节所需的时间；根据产品设计和客户对质量的要求，编制用于材料质量控制的方法、程序、指导书等所需的时间等。</p> <p>（2）过程控制费用。为采购质量控制和改进现有过程能力的研究和分析供应商的制造工序所需全部时间的费用支出。</p> <p>（3）供应商调查费用。为掌握供应商情况及采购市场情况而开展的相关调查研究和分析所花费的费用。</p> <p>（4）质量培训费用。用于改进和提高质量水平所花费的相关费用。</p> <p>（5）采购质量体系的研究费用。用于整个采购质量体系的设计和管理以及辅助的费用。</p> <p>（6）供应商评价费用。为实施供应链管理而对供应商进行评价活动的费用。</p> <p>（7）其他预防费用。包括质量及可靠性组织机构的行政管理费用以及零缺陷计划等预防性措施费用。</p> <p>2. 采购鉴定成本。</p> <p>采购鉴定成本是指为评定采购商品是否具有规定的质量而进行检验和检查所支付的费用，例如，为确定外购原材料的质量所支付的费用。</p> <p>3. 采购内部缺陷成本。</p> <p>采购内部缺陷成本是企业交货前，因使用采购的不合格商品生产的产品未能满足规定质量要求所造成的损失，包括以下费用：</p> <p>（1）不合格品损失费。由于使用不合格原材料，生产出的产品达不到质量要求或某些产品无法使用或售出，而造成的原材料和劳动力的损失费用。</p> <p>（2）返修费。为修复不合格品并使之达到质量要求所支付的费用。</p> <p>（3）降级使用费。由于产品质量达不到规定质量等级而不得不折价销售的损失费用。</p> <p>（4）重新试验费。产品返修后，对其进行检验和试验所支付的费用。</p> <p>（5）停工损失费。由于质量原因造成设备和人员的停工所损失的费用。</p>					

(续表)

名称	采购质量成本 构成及管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>4. 采购外部缺陷成本。</p> <p>采购外部缺陷成本是指企业交货后，因使用采购的不合格商品生产的产品未能满足规定的质量要求所造成的损失，包括以下费用：</p> <p>(1) 质量担保费：在质量担保期内，因产品质量不符合要求造成客户要求退款、修理或换货所损失的费用。</p> <p>(2) 退货损失费：因产品质量不符合要求造成客户将产品退回到企业所损失的费用。</p> <p>(3) 诉讼费：因产品质量不符合要求，处理客户申诉所支付的费用。</p> <p>(4) 折价损失费：因产品质量未达到标准，折价销售所损失的费用。</p>					
采购质量成本的管理方法					
<p>1. 质量成本曲线。</p> <p>利用各项采购质量成本费用与产品质量水平（合格率与不合格率水平）之间的变化关系，即质量成本曲线分析采购质量，从而控制采购成本。</p> <p>2. 树立零缺陷—零浪费思想。以提高产品质量为目标，通过努力提高采购质量，降低采购质量成本，驱动采购质量绩效。</p> <p>3. 冰山原理。</p> <p>利用冰山原理分析、找出采购质量隐形成本损失，以及质量显性成本与隐性成本的范围，并制订预防措施。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 五、零缺陷—零浪费质量管理推行标准

名称	零缺陷—零浪费 质量管理推行标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
零缺陷—零浪费质量管理推行步骤					
<p>1. 达成共识。</p> <p>企业的最高管理者、高级经理、管理人员以及基层员工达成共识，使所有员工认同此观念，可通过以下方法促进达成共识：</p> <p>（1）抱有决心。企业与客户、供应商之间，上下级之间，同级之间不断进行沟通，显示出应有的决心，强化每个人心中“零缺陷”的信念。</p> <p>（2）重视教育。准确定位自身在管理计划中扮演的角色，明确训练内容。例如，采购部应深入了解质量管理成本和对供应商的质量管理。</p> <p>（3）执行。使执行部门了解全面质量管理工作的重要性；从质量管理定量和实施质量管理的技巧等方面，评估工作成效；监督采购、生产或服务流程的进行等。</p> <p>2. 确立目标。</p> <p>为采购、生产等每个流程环节都制订明确的标准要求，达到即为符合标准，质量合格。</p> <p>3. 建立系统。</p> <p>建立零缺陷管理系统，实施系统化管理。例如，建立质量评估系统、对员工进行品质教育、关注质量成本，制订缺陷防范措施等。</p> <p>4. 实施。</p> <p>零缺陷运行系统的实施流程在实施过程中，应注意对自身、客户、供应商进行战略定位，找出自身优势，并不断评估，以此提高企业效益。</p> <p>5. 定期检查。</p> <p>了解零缺陷管理实施现状，定期检查零缺陷管理的所有流程及产品资格，综合分析收集到的数据，通过零缺陷管理的实现效果，找出阻碍过程发展的原因，以此决定下一步工作的实施重点。</p> <p>6. 持续改善。</p> <p>对检查中找出的问题点和原因，采取相应的预防和纠正措施，并评估这些措施的实施效果。对有效措施，则应将其纳入标准，使之成为完成作业的正常方法；对于无效措施，重新分析原因，并制订新措施。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 第二节 采购商品验收与质量管理 workflow 范本

## 一、商品收货作业流程

名称	商品收货 作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
商品收货作业流程图					
<div><div><div>采购商品进厂</div><div>初步检验</div><div>是否合格</div><div>是</div><div>办理交接手续</div><div>进行品质验收</div><div>是否合格</div><div>是</div><div>入库</div><div>否</div><div>退回供应商</div><div>否</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、仓库发料作业流程

名称	仓库发料 作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
仓库发料作业流程图					
<div><div><div>出具领料单</div><div>确认、安排 备料</div><div>发放物料</div><div>领取物料</div><div>入账、管理 表单</div></div><div><div>仓库根据生产部和物控部提供的物料齐备资料，签发“制造命令单”给物控部，物控部根据“制造命令单”开具领料单，分别派发至生产部和仓储部</div><div>仓库根据生产部的配置单及领料单，安排仓管员核对物料及备料，如有异常，立即通知主管人员及采购人员</div><div>物料员点、装好物料后，及时在物料卡上做好相应的记录，同时检查物料卡的记录是否准确，并在物料卡上签名</div><div>各车间领料人员按生产计划至仓库进行领料作业，如属混淆的物料，应携带技术部所确认的样品进行核对，可能产生色差的物料，应按厂家生产批号或其他标示进行区分</div><div>仓库人员按领料单的实际发出数量入账，将当天有关的单据分类整理、存档</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、不良物料退库作业流程

名称	不良物料退库 作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
不良物料退库作业流程图					
<div><div><div>生产部</div><div>退料</div><div>退料缴库单</div><div>退料缴库单</div></div><div><div>品管部</div><div>核对检验</div></div><div><div>仓库</div><div>退料缴库单</div><div>退料缴库单</div><div>收料</div><div>修改物料库存卡</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



#### 四、库存盘点作业流程

名称	库存盘点 作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
库存盘点作业流程图					
<div><div><div>确定盘点日期</div><div>制作盘点标签</div><div>实物盘点</div><div>盘点差异分析与 处理</div><div>盘点调整</div></div><div><div>财务部门进行 ABC 分类</div><div>财务部门审查</div><div>纠正措施与复核</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

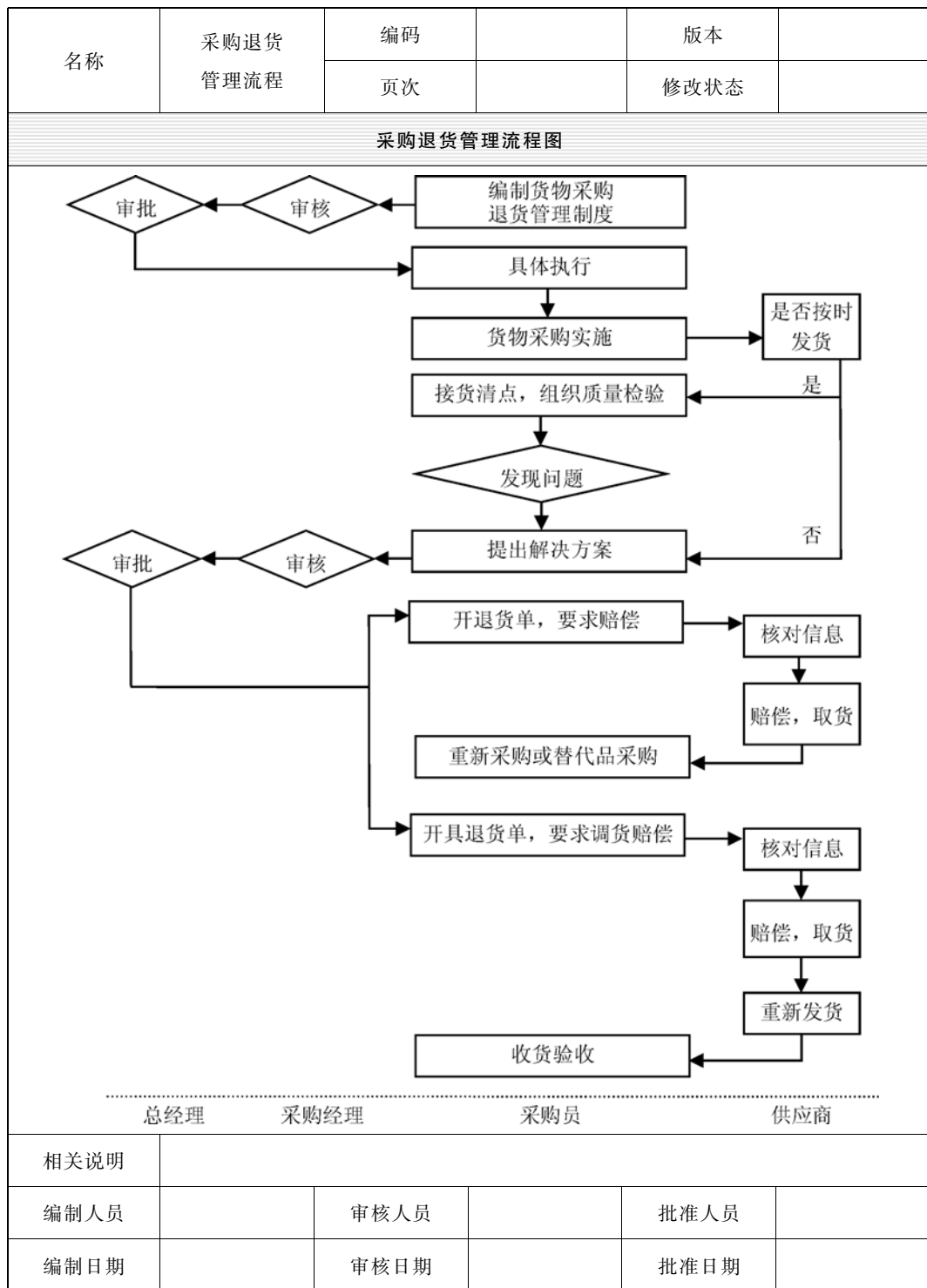


### 五、商品检验作业流程

名称	商品检验 作业流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
商品检验作业流程图					
<div><div><div>供应商按时发货</div><div>接收货物</div><div>清点核对</div><div>商品检验</div><div>出具检验报告</div><div>合格否？</div><div>验收入库</div><div>入库、入账</div></div><div><div>无</div><div>合格</div><div>不合格</div><div>提出解决方案</div><div>联系供应商</div><div>退换货处理 或其他</div><div>重新发货 或其他</div></div><div><div>有</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 六、采购退货管理流程



七、零缺陷运行实施流程

名称	零缺陷运行 实施流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
零缺陷运行实施流程图					
<div><div><div>C</div><div>回顾企业愿景</div><div>重温使命宣言</div><div>明确战略目标</div></div><div><div>E</div><div>质量过程的识别与优化</div><div>提高整体运营管理速度</div><div>增加员工中 CTR 的数量</div></div><div><div>R</div><div>识别与确定客户要求</div><div>清楚员工和供应商的需要</div><div>确定竞争优势与基准</div></div><div><div></div><div></div><div></div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



### 第三节 采购商品验收与质量管理体系范本

#### 一、采购品质管理制度

名称	采购品质 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>规范采购过程的品质管理，使采购品质管理有章可循。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>适用于本公司物料采购、验收、索赔等过程的品质管理。</p> <p>3. 权责单位。</p> <p>(1) 品管部负责本规章的制订、修改、废止的起草工作。</p> <p>(2) 总经理负责本规章的制订、修改、废止的核准。</p>					
采购品质管理规定					
<p>1. 文件资料要求。</p> <p>物料订购前，本公司应提供下列文件资料，或在订购单、采购合约内予以明确规定：</p> <p>(1) 订购物料之规格、图纸、技术要求等。</p> <p>(2) 产品技术精度、等级要求。</p> <p>(3) 各种检验规范、标准或适用规格。</p> <p>2. 合格供应商的选择。</p> <p>物料采购，除经总经理特准外，均需向合格供应商订购。合格供应商一般要求符合下列条件：</p> <p>(1) 经本公司供应商调查，列入合格供应商名列。</p> <p>(2) 经本公司供应商评鉴，资讯等级在 C 级以上。</p> <p>(3) 同业中的佼佼者。</p> <p>3. 品质保证协定。</p> <p>物料的采购，应由供应商承担品质保证的责任，并在订购前明确，本公司要求供应商承诺下列品质保证：</p>					

(续表)

名称	采购品质 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(1) 供应商品质管理体系需符合本公司指定的品质保证系统、如 ISO 9000 或 QS 9000 体系等。</p> <p>(2) 供应商应保证产品制造过程的必要控制与检测。</p> <p>(3) 供应商产品出厂前应逐批做抽样检验。</p> <p>(4) 供应商应随货送交其出货品质检验合格记录。</p> <p>(5) 接受本公司必要的供应商调查、评鉴及辅导。</p> <p>4. 进货验收规定。</p> <p>供应商提供的物料，必须经过本公司仓库、品管、采购等部门人员的相关验收工作，主要包括下列几项：</p> <p>(1) 确认订购单。</p> <p>(2) 确认供应商。</p> <p>(3) 确认送到日期。</p> <p>(4) 确认物料的名称与规格。</p> <p>(5) 清点数量。</p> <p>(6) 品质检验。</p> <p>(7) 处理短损。</p> <p>(8) 退还不合格品。</p> <p>对检验合格的物料，入库后应予以明确标志，以确保后续品质的可追溯性（如供应商名称、物料规格、数量、交货时间、点收人员、检验人员等级的标注，以便追溯、区分、使用之方便）。</p> <p>5. 品质纠纷处理。</p> <p>有关采购物料发生规格不符、品质不良、交货延迟、破损短少、使用不良等情况的处理流程统称为品质纠纷处理。具体规定如下：</p> <p>(1) 处置依据。</p> <p>以双方事先约定的品质标准作为处置依据，并于订购单上详细说明，其中涉及交货时间、检验标准、包装方式等的，原则上以本公司的要求为依据。</p> <p>(2) 国内采购物料的退货与索赔。</p> <p>➤ 拟退回之采购物料应由仓管员清点整理后，通知采购部。</p> <p>➤ 采购部经办人员通知供应商到指定地点领取退货品。</p>					



(续表)

名称	采购品质 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<div>➤ 订制品退货，原则上要求供应商重做或修改至合格为止。</div> <div>➤ 确属无法修复或供应商技术能力不足时，可取消订单，另觅供应商。</div> <div>➤ 退货情形依订购合约条款办理扣款或索赔。</div> <div>(3) 国内采购其他索赔规定。</div> <div>➤ 由供应商原因造成的交货延迟，以实际造成本公司损失向供应商索赔。</div> <div>➤ 破损短少情形，由供应商补足合格物料，若由此造成本公司损失，依实际发生状况索赔。</div> <div>➤ 因供应商原因导致物料在使用或销售中发现不良，造成本公司损失的，依实际发生状况索赔。</div> <div>(4) 国外采购物料退货与索赔。</div> <div>因规格不符或品质不良引起的退货及索赔规定如下：</div> <div>➤ 要求供应商储运更换合格物料或将不合格品退供应商修复。</div> <div>➤ 退货或补运费由供应商负责。</div> <div>➤ 由此造成本公司损失的，依双方合约向供应商索赔。</div> <div>(5) 国外采购其他索赔规定。</div> <div>➤ 发生破损短少情形的，向保险公司索赔或航运公司索赔。</div> <div>➤ 发生短卸情形的，向航运公司及保险公司索赔。</div> <div>➤ 发生短装情形的，向供应商索赔。</div>					
附则					
本制度由采购部负责指定、修改与解释，经总经理批准后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 二、进料验收管理制度

名称	进料验收 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<div>1. 目的。</div> <div>保证物料品质，加强物料验收管理。</div> <div>2. 范围。</div> <div>适用于物料的验收以及入库管理。</div>					
进料验收管理					
<div>1. 待收料。</div> <div>物料管理收料人员于接到采购部门转来已核准的采购单时，按供应商、物料别及交货日期分别依序排列存档，并于交货前安排存放的库位以利收料作业。</div> <div>2. 收料。</div> <div><div>(1) 内购收料。</div><div>➤ 材料进厂后，收料人员须依采购单的内容，核对供应商送来的物料名称、规格、数量和送货单及发票并清查数量无误后，将到货日期及实收数量填记于请购单，办理收料。</div><div>➤ 如发觉所送来的材料与采购单上所核准的内容不符时，应即时通知采购处理，并通知主管原则上非采购单上所核准的材料不予接受，如采购部门要收下该等材料时，收料人员应告知主管，于单据上注明实际收料状况，并会签采购部门。</div><div>(2) 外购收料。</div><div>➤ 材料进厂后，物料管理收料人员即会同检验单位依装箱单及采购单开柜（箱）核对材料名称、规格、数量，并将到货日期及实收数量填于采购单。</div><div>➤ 开柜（箱）后，如发觉所载的材料与装箱单或采购单所记载的内容不同时，通知办理进口人员及采购部门处理。</div><div>➤ 如发现所装载的物料有倾覆、破损、变质、受潮等异常时，经初步计算损失，超过 5000 元以上者（含），收料人员即时通知采购人员联络公证处前来公证或通知代理商前来处理，并尽可能维持异状以利公证作业，如未超过 5000 元者，则依实际的数量办理收料，并于采购单上注明损失数量及情况。</div><div>➤ 对于由公证或代理商确认的物料，物料管理收料人员开立索赔处理单呈主管核实后，送会计部门及采购部门督促办理。</div></div> <div>3. 材料待验。</div> <div>进厂待验的材料，必须于物品的外包装上贴材料标签并详细注明料号、品名规格、数量及入厂日期，且与已检验者分开储存，并规划待验区以便区分，收料后，收料人员应将每日所收料品汇总填入进货日报表，以之作为入账清单的依据。</div>					



(续表)

名称	进料验收 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>4. 超交处理。</p> <p>交货数量超过订购量部分应予退回，但属买卖惯例，以重量或长度计算的材料，其超交量的3%（含）以下，由物料管理部门于收料时，在备栏注明超交数量，经请购部门主管（含科长）同意后，始得收料，并通知采购人员。</p> <p>5. 短交处理。</p> <p>交货数量未达订购数量时，以补足为原则，但经请购部门主管（科长含）同意者，可免补交，短交如需补足时，物料管理部门应通知采购部门联络供应商处理。</p> <p>6. 急用品收料。</p> <p>紧急材料于厂商交货时，若物料管理部门尚未收到请购单时，收料人员应先洽询采购部门，确认无误后，始得依收料作业办理。</p> <p>7. 材料验收规范。</p> <p>为利于材料检验收料的作业，质量管理部门就材料的重要性及特性等，适时召集使用部门及其他有关部门，依所需的材料质量研订材料验收规范，呈总经理核准后公布实施，以之作为采购及验收的依据。</p> <p>8. 材料检验结果的处理。</p> <p>（1）检验合格的材料，检验人员于外包装上贴合格标签，以示区别，物料管理人员再将合格品入库定位。</p> <p>（2）不符合验收标准的材料，检验人员于物品包装上贴不合格标签，并于材料检验报告表上注明不良原因，经主管核示处理对策并转采购部门处理及通知请购单位，再送交物料管理人员，凭此办理退货，如特采时则办理收料。</p> <p>9. 退货作业。</p> <p>对于检验不合格的材料退货时，应开立材料交运单并附有关的材料检验报告表呈主管签认后，凭此异常材料出厂。</p>					
附则					
本制度由采购部负责制订、解释与修改，并呈总经理核准后实施，修订时亦同。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、物料搬运管理制度

名称	物料搬运 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为使物料在搬运过程中，不会因作业不当造成损坏和混淆，规范搬运过程，保障供给客户品质稳定的产品。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>生产所需物料的搬运过程。</p>					
物料搬运移动过程					
<p>1. 严格遵守易燃、易爆及化学危险物品装卸运输的有关规定。装卸粉散材料及有毒气散发的物品，应佩戴必要的防护用品。</p> <p>2. 工作前应认真检查所用工具是否完好可靠，不准超负荷使用。</p> <p>3. 装卸时应做到轻装轻放，重不压轻，大不压小，堆放平稳，捆扎牢固。</p> <p>4. 人工搬运、装卸物件应视物件轻重配备人员。杠棒、跳板、绳索等工具必须完好可靠。多人搬运同一物件时，要有专人指挥，并保持一定间隔，一律顺肩，步调一致。</p> <p>5. 堆放物件不可歪斜，高度要适当，对易滑动件要用木块垫塞。不准将物件堆放在安全道内。</p> <p>6. 用机动车辆装运货物时，不得超载、超高、超长、超宽。如遇必须超高、超宽、超长装运时，应按交通安全管理规定操作，要有可靠措施和明显标志。</p> <p>7. 装车时，随车人员要注意站立位置。车辆行驶时，不准站在物件和前拦板之间。车未停妥不准上下。</p> <p>8. 装卸货物应挂规定吊点，起吊装箱件时应先检查箱体脚是否牢固完好，按吊线标志吊挂，并经试吊确认稳妥后方可起吊。</p> <p>9. 使用卷扬机、钢管滚动滑移货物时，要有专人指挥，路面要坚实平整，绳索套结要找准重心，保持直线行进，有棱角快口部位应设垫衬，卸车或下坡应加保险绳，货物前后和牵引钢丝绳边不准站人。</p> <p>10. 装运易燃易爆化学危险物品时严禁与其他货物混装，且要轻搬轻放，搬运场地不准吸烟，车箱内不准坐人。</p> <p>11. 装卸时，应根据吊位变化，注意站立位置。严禁站在吊物下面。</p> <p>12. 铁路车辆装运物件，不得超过车厢允许的高度和宽度。铁路两侧 1.5 米以内，不得堆放装卸物件，不准在车厢底下或顶上休息。</p>					



(续表)

名称	物料搬运 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
13. 在高栏板车厢装卸货物，起重驾驶员无法看清车厢内的指挥信号时，应设中间指挥，正确传递信号。					
搬运注意事项					
<p>1. 人工搬运的注意事项。</p> <p>(1) 物件应轻拿轻放，禁止乱摔乱砸。</p> <p>(2) 多人同时搬运货物时，要协同动作，专人指挥，防止砸伤手脚。</p> <p>(3) 在采用滚卷法装卸车时，重物可能滚下的地方不得有人。</p> <p>(4) 用滚杠搬运重物时，应有专人指挥，摆放滚杠时要防止滚杠压手。</p> <p>(5) 在装卸易燃易爆物品时，严禁随身携带火柴、打火机及作业时吸烟。装卸有毒物品及有粉尘材料时，要穿戴好防护用品。</p> <p>(6) 在装卸成堆物品时，要防止货物倒塌伤人。</p> <p>(7) 装车后应牢固封车，途中应经常检查是否松动。卸车后物件应堆放整齐。</p> <p>2. 装卸的注意事项。</p> <p>(1) 超长物件应捆绑两点，且要牢固可靠；并调整好绳扣捆绑位置，使物件水平起吊；应防止绳扣交叉捆吊。</p> <p>(2) 使用管子拖车或装车架装运超长物件时，物件要摆放平稳，防止偏重。封车要牢固可靠。</p> <p>(3) 起吊保温管、绝缘管时，绳扣应套胶皮管，防止钢绳勒坏保温、绝缘层。拉运、堆放时应用软性垫具垫好，禁止用硬物垫隔，禁止用撬棍撬保温、绝缘层。</p> <p>(4) 卸车后应按物品的规格、型号分别堆放。堆放要稳当，防止下滑或倾倒。</p> <p>3. 使用移动式皮带运输机注意事项。</p> <p>(1) 先空转，无异常情况时方可正式装料。数台机器串联使用时，必须全部运转正常后装料。必须等皮带上的物料全部卸完后方可停车。</p> <p>(2) 运转过程中不允许人从下面钻过或从皮带上面跨过。</p> <p>(3) 工作中随时注意皮带路偏，发生时立即修理、保养。修理工作不得在运行中进行。</p>					
附则					
本制度由采购部及仓储部负责制定、修改、解释，报总经理审批后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

#### 四、仓库管理制度

名称	仓库管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为了更好地发挥物料的调配功能，规范公司仓库的材料管理程序，促进本公司仓库的各项作科学、安全、高效、有序、合理地运作，特制订本管理制度。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>适用于企业所有物资的仓储管理。</p> <p>3. 权责。</p> <p>（1）采购部负责安全库存的设置及库存控制。</p> <p>（2）仓储部负责物资的入库、搬运、保存等工作。</p>					
仓库管理内容					
<p>1. 物资供应计划。</p> <p>物资供应计划由采购部根据生产计划编制（或由生产部根据销售计划与生产情况编制）。</p> <p>2. 设计最佳库存。</p> <p>（1）主料：库存情况要根据生产订单、材料消耗定额、供应商状况、最短供货时间以及资金的周转情况等确定。</p> <p>（2）辅料：根据平时生产时的消耗量、最短供货时间、资金的周转情况等确定。</p> <p>（3）主料、辅料都必须在生产需要时给予满足，但又不能积压太多的资金，要加强物料的周转频率，提高资金的利用率和周转率。</p> <p>3. 严格进库程序。</p> <p>（1）所有物料进库前采购员必须要申请检验（或由仓库管理员兼检）。</p> <p>（2）检验员必须认真负责，对物料质量进行严格把控，在数量上与仓管共同把关，实施监控。</p> <p>（3）物料进库时，仓库管理员必须凭送货单、检验合格单办理入库手续。</p> <p>（4）入库时，仓库管理员必须查点物资的数量、规格、型号、合格证件等项目，如发现物资数量、质量、单据等不齐全时，不得办理入库手续。</p> <p>（5）未经办理入库手续的物资一律作待检物资处理放在待检区域内，经检验不合格的物资一律退回，放在暂放区域，同时必须在短期内通知经办人员处理。</p>					



(续表)

名称	仓库管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(6) 一切原材料的购入都必须用增值税专用发票方可入库报销，无税票的，其材料价格必须下浮到能补足扣税额为止，同时要注意审查发票的正确性和有效性。</p> <p>(7) 入库材料在未收到相应发票前，仓管员必须建立货到票未到材料明细账，并根据检验单等有效单据及时填开货到票未到收料单（在当月票到的可不开），在收到发票后，冲销原货到票未到收料单，并开具材料票到收料单，月底将货到票未到材料清单上报财务。</p> <p>(8) 收料单的填开必须正确完整，供应单位名称应填写全称并与发票单位一致，如属票到抵冲的，应在备注栏中注明原入库时间。收料单上必须有保管员及经手人签字，并且字迹清楚。每批材料入库合计金额必须与发票上的不含税金额一致。</p> <p>(9) 检验员对合格（质量、数量）的物料办理合格手续（或在入库单上签章）；仓管办理相关的入库手续（入库单）。</p> <p>(10) 入库手续（入库单）一式三份，仓库一份、采购部两份（一份存根、一份在财务结算时与发票一同交财务）。</p> <p>4. 强化仓储管理</p> <p>(1) 仓库保管员必须合理设置各类物资和产品的明细账簿和台账。</p> <p>(2) 原材料仓库必须根据实际情况和各类原材料的性质、用途、类型分明别类建立相应的明细账、卡片；半成品、产成品应按照规定类型及规格型号设立明细账、卡片。</p> <p>(3) 财务部与仓库所建账簿及顺序编号必须互相统一，相互一致。合格品、逾期品、失效品、废料、返修品等应分别建账反映。</p> <p>(4) 必须严格按照仓库管理规程进行日常操作，仓库保管员对当日发生的业务必须及时登记入账，做到日清日结，确保物料进出及结存数据的正确无误。</p> <p>(5) 做好各类物料和产品的日常核查工作，仓库保管员必须对各类库存物资定期进行检查盘点，并做到账、卡、物一致。如有变动及时向主管领导及相关职能部门反映，以便及时调整。</p> <p>(6) 各种物料码放、搬运入库时应先内后外、先下后上；出库时应先外后内、先上后下，先进先出，防止坍塌伤人及损坏机械设备。各种物料不得抛掷。</p> <p>(7) 供应部门必须根据生产计划及仓库库存情况合理确定采购数量，并严格控制各类物资的库存量。</p> <p>(8) 仓管员在月末结账前要与车间及相关部门做好物料进出的衔接工作，各相关部门的计算口径应保持一致，以保障成本核算的正确性。</p> <p>(9) 必须正确及时报送规定的各类报表、收付存报表、材料耗用汇总表、三个月以上积压物资报表、货到票未到材料明细表。每月×日前上报财务及相关部门，并确保正确无误。</p>					

(续表)

名称	仓库管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(10) 库存物资清查盘点中发现问题和差错，应及时查明原因，并进行相应处理。如属短缺及需报废处理的，必须按审批程序经领导审核批准后方可进行处理，否则一律不准自行调整。发现物料失少或有质量问题的（如超期、受潮、生锈、老化、变质或损坏等），应及时用书面形式向有关部门汇报。</p> <p>(11) 仓库现场管理工作必须严格按照 5S 要求及各仓库的具体规定执行。</p> <p>5. 出库管理。</p> <p>(1) 各类材料的发出，原则上采用先进先出法。</p> <p>(2) 物料（包括原材料、辅助材料等）出库时必须办理出库手续，并做到限额领料，各单位领用物料必须有单位主管领导和领料员的签字。</p> <p>(3) 领取物料时，仓管员要在领料单上签字，核对物品的名称、规格、数量、质量状况，核对正确后方可发料。</p> <p>(4) 成品出库必须由相关部门开具销售发货单据，仓库管理人员凭盖有财务发货印章和业务部门负责人签字的发货单仓库联发货，并登记卡片。</p> <p>(5) 领料单一式三份，领料单位一份、仓库两份（一份存根、一份交财务核算）。</p> <p>6. 报表及其他管理。</p> <p>(1) 仓管员在月末结账前要与车间及相关部门做好物料进出的衔接工作，各相关部门的计算口径应保持一致，以保障成本核算的正确性。</p> <p>(2) 必须正确及时报送规定的各类报表，收付存报表、材料耗用汇总表、三个月以上积压物资报表、货到票未到的材料明细表，每月×日前上报财务及相关部门，并确保其正确无误。</p> <p>(3) 库存物资清查盘点中发现问题和差错，应及时查明原因，并进行相应处理。如属短缺及需报废处理的，必须按审批程序经领导审核批准后方可进行处理，否则一律不准自行调整。发现物料失少或有质量问题的（如超期、受潮、生锈、老化、变质或损坏等），应及时用书面的形式向有关部门汇报。</p> <p>(4) 仓库现场管理严格按照 6S 要求、ISO 9000 标准及各事业部分厂的具体规定执行。</p>					
附则					
本制度由采购部及仓储部负责制订、修改、解释，报总经理审批后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 五、采购商品质量检验管理制度

名称	采购商品质量 检验管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为检验采购商品的质量是否符合企业采购质量标准，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于企业所有采购商品的质量检验。</p> <p>3. 权责。</p> <p>(1) 设计部负责制订采购商品的质量和技术标准。</p> <p>(2) 质量部负责对采购商品质量进行控制与检验。</p> <p>(3) 采购部协同品质部进行商品质量检验。</p>					
采购商品质量检验规划					
<p>1. 明确采购商品检验要项。</p> <p>(1) 采购员在采购商品进行检验前，首先明确检验内容。</p> <p>(2) 必要时，应抽出一定数量的货物，交采购主管签发，确定为临时检验样件。</p> <p>2. 采购商品检验依据。</p> <p>(1) 企业本身制订的采购计划与质量标准。</p> <p>(2) 采购部与供应商签订的采购合同。</p> <p>(3) 供应商出示的材质证明书、产品合格证。</p> <p>(4) 商品图纸。</p> <p>(5) 供应商提供的样品和装箱单。</p> <p>3. 确定采购商品检验项目及方式。</p> <p>(1) 凭证检验。</p> <p>查验供货方提供的质量凭证。检查产品的名称、规格、型号、供货数量、交付日期、产品合格证或其他质量合格证明，核对主要技术、质量指标及确认供货方检验的印章和标记。</p> <p>(2) 数量检验。</p> <p>清点产品实际数量，确认是否与相关质量凭证上的数量相符。不过，也有很多公司让仓库清点数量。</p>					

(续表)

名称	采购商品质量 检验管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(3) 外观检验。</p> <p>主要以目视的方法检验产品外观是否有锈蚀、发霉、变色、划痕、擦伤、裂纹、污染等质量问题。</p> <p>(4) 尺寸检验。</p> <p>一般用卡尺、千分尺等量具检验，看产品是否在公差范围内。</p> <p>(5) 外形检验。</p> <p>有时产品因各种原因有变形现象。如果变形严重，以目视的方法即可检验；有些轻微的变形仍然影响产品的组装时，需要用模具进行检验。</p> <p>(6) 结构检验。</p> <p>主要检验结构是否完整，结构间的组合是否符合标准。常用拉力器、扭力器进行检验。</p> <p>(7) 特性检验。</p> <p>对于产品物理的、化学的、机械的、电气的特性，要按规定对产品进行检验、实验，对测量的结果进行数据处理，并对照规定判定是否合格。</p> <p>4. 采购商品质量检验方式的选择。</p> <p>(1) 全检方式。</p> <p>适用于来货数量少、价值不高、不允许有不合格品物料或工厂指定进行全检的物料。</p> <p>(2) 免检方式。</p> <p>适用于大量低值辅助性材料，或经认定的免检厂来料，以及生产急用而特批免检的材料。</p> <p>(3) 抽样检验方式。</p> <p>适用于平均数量较多，经常使用的物料。</p>					
采购商品的检验程序					
<p>1. 供应商将所供产品送到公司后，连同“送货单”放置到“待验区”交检。</p> <p>2. 由库管员根据“来料的验证方式分类办法”对其进行判定。</p> <p>3. 如原辅材料属于“查证材料清单”内所列项目，则由库管员核对来料名称、规格型号，检查包装是否完好，清点数量，确认无误后，直接入库，不作检验记录。</p> <p>4. 如不符合要求，则要求供应商换货处理。</p> <p>5. 若原辅材料不属于“查证材料清单”内所列项目，则由库管员填写“进料检验记录表”的来料情况栏后，交检验部门处理。</p>					



(续表)

名称	采购商品质量 检验管理制度	编码		版本		
		页次		修改状态		
采购商品检验结果						
<p>根据来料检验情况，然后作出相应的处理，常见的处理方式如下：</p> <p>(1) 允收。</p> <p>经来料检验员验证，不合格品数量低于限定的不合格品个数时，则判定该批来货允收。在货箱上和来料单上盖合格章，通知货仓收货。</p> <p>(2) 拒收。</p> <p>若不合格品数大于限定的不良品个数，则判定该送检批为拒收。来料检验员应及时填写退货报告，经品质主管会签后，交货仓、采购部办理退货事宜，同时在来料单上盖退货章。</p> <p>(3) 特采。</p> <p>来货经检验后，品质低于允收水准，来料检验员虽提出退货要求，但公司由于生产原因，作出特别采用的要求。它分如下 3 种情况：</p> <p>► 偏差。来货全部不良，但只影响公司生产速度，不会造成产品最终品质不合格。在此情况下，经特批，予以接收。此类来料，由生产部、品质部按实际生产情总值，估算出耗费工时数，对供应商做扣款处理。</p> <p>► 全检。来货不合格品数超过规定的允收水准，经特批后，进行全数检验。选出其中的不合格品，退回供应商，合格品办理入库或投入生产。</p> <p>► 重工。送检批几乎全部不合格，但经过加工处理后，货品即可接受。在此种情况下，由公司抽调人力进行来货再处理，检验员对加工后的货品进行重检，对合格的接受，对不合格品填写退货报告并办理退货，并对供应商做扣款处理。</p>						
附则						
本制度由质量部与采购部负责制订、修改、解释，报总经理审批后执行。						
相关说明						
编制人员		审核人员		批准人员		
编制日期		审核日期		批准日期		



## 第四节 采购商品验收与质量管理表单范本

### 一、样品质量评价表

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

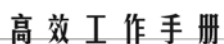
供应商名称		地址	
联系人		电话/传真	
样品名称		数量	
型号规格			
检测部门			
检测标准			
检测结论			
检测报告号码			
用于何种产品			
试用部门			
试用情况			
评价结果			
评价部门工程师		主管	
经理签字		日期	

### 二、供应商送货单

送货单位：		订购单号：		年 月 日			
编码	品名	规格	单位	数量	单价	金额	备注
合计							

送货人：

制表人：



### 三、采购验收表

日期： 年 月 日

编号	名称	订货数量	规格符合		单位	实收数量	单价	总价					
			是	否									
是否分批交货	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	科目 会计			供应商 供应		合计						
检查		验收结果			检查主管		检查员						
抽样：_____ %不良 全数：_____ 个不良													
总经理		成本合计			仓库		采购						
		主管		核算		主管		收料		主管		制单	





## 六、领料单

编号：

日期：

领料部门				制造单号		
申请用途 理由说明				<input type="checkbox"/> 材料 <input type="checkbox"/> 成品	<input type="checkbox"/> 半成品 <input type="checkbox"/> 不良品	<input type="checkbox"/> 物料 <input type="checkbox"/> 其他
料号	品名规格	部门	申请量	实发量	不足量	备注
复核：		仓储部门		领料签收		
		主管	经办人			

## 七、进料清单

编号：

日期：

项目	供应商	物料编号	货品	数量	账页	备注

仓库：

物控员：

采购主管：

八、物料搬运分析表

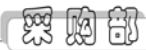
物料性质分析：

工厂：

日期：

类别			搬运 项目	包装 方式	容器尺寸			单位 重量	形状 说明	注意 事项	搬运 等级
物料	半成品	成品			长	宽	高				
<div>说明：</div> <div>1. 搬运项目——所搬运物料名称</div> <div>2. 搬运等级——填写紧急搬运或普通搬运</div>											

分析人：



九、质量控制表

编号：

填表人：

日期：

供应商									交易情况									
采购单号	物品名称	采购数量	发货批数	检验批数	批抽检率	总抽检率	质量水平	A类不良品			B类不良品			C类不良品			退货记录	备注

十、物料盘点表

编号：

日期：

部门：			盘点日期：						
盘点卡号	料号	单位	实盘数量	账面数量	差异数量	单价	差异金额	差异原因	储放位置
合计									
批示		会计			盘点人			复盘人	



## 十一、检验报告单

编号：

日期： 年 月 日

订单编号				商号				供应商			
验收日期				入库单位				需求日期			
借方科目				贷方科目				交货日期			
件号	品名规格	厂牌	单位	收货数	单价	金额	拒收数	拒收数现状	本订 单未 交量	再交	不交
合计									打卡（1）（2）		
人民币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元整							发票号码				
使用单位					用途						
备注											

收货主管：

验收人员：

检查人员：

制单人员：



## 第九章

# 采购资金结算与成本控制

---



## 第一节 采购资金结算与成本控制工作标准范本

## 一、采购资金审批权限标准

名称		采购资金审批 权限标准	编码		版本	
			页次		修改状态	
零星采购及小额零星采购资金审批权限						
采购类别			资金限额		采购审批权限	
内购	原物料	10000 元以下		采购主管		
		10000～50000 元		采购经理		
		50000 元以上		总经理		
	财产支出	2000 元以下		采购主管		
		2000～20000 元		采购经理		
		20000 元以上		总经理		
	总务性用品	1000 元以下		采购主管		
		1000～10000 元		采购经理		
		10000 元以上		总经理		
备注：凡列入固定资产管理的请购项目应以“财产支出”审批权限呈核						
外购		100000（含）元以下		采购经理		
		100000 元以上		总经理		
国内采购的资金审批权限						
采购类别		审批资金限额		采购审批权限		
原料、物料		不论金额多少		经理→总经理		
财产支出的非生产器材		3000 元以下		采购主管		
		3001～100000 元		采购经理直接审批		
		100000 元以上		总经理审批		
总务用品		3000 元以下		采购主管		
		3001～50000 元		采购经理直接审批		
		50000 元以上		总经理审批		
相关说明						
编制人员			审核人员		批准人员	
编制日期			审核日期		批准日期	



## 二、采购付款管理标准

名称	采购付款标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
预付款管理					
<p>1. 采购预付款流程。</p> <p>（1）协商、确定预付款采购形式。采购员与选定的供应商就采购方式、付款方式、交期、价格等进行协商、谈判，达成一致意见后，确定采购付款方式为预付款采购。</p> <p>（2）签订采购合同。经采购经理及采购总监（或总经理）审批后，双方签订采购合同。</p> <p>（3）下订单。采购部根据企业生产实际，正式下达订购单，详细说明采购商品的数量、质量要求、工艺要求、价格、交期等。</p> <p>（4）申请预付款。采购经办人员根据采购订单预算情况，计算预付款金额，填写“预付款申请表”报采购经理、财务部、采购总监审批。</p> <p>（5）支付预付款。预付款经采购总监审批通过后，财务部按照相应程序支付预付款，保存付款凭证，并要求供应商开具发票。</p> <p>（6）验收入库，安排支付余款。验收合格后的商品，采购部应根据合同规定，在规定时间内，安排支付余款，并填写“应付账款单”上报采购经理、财务部、采购总监审批。</p> <p>（7）支付余款。采购总监审批通过后，财务部按照相应程序支付余款，保存付款凭证，并由采购部通知供应商查收货款并索取发票。</p> <p>（8）会计记录。财务部收到发票，进行会计记录、做账，同时保存相关单证。</p> <p>2. 采购预付款管理措施。</p> <p>（1）避免一次付款，分次进货。</p> <p>采购人员应对市场需求与销售作出准确的判断，力求做到按需采购，使以预付账款购进的货物尽可能一次验收入库。</p> <p>（2）预付账款的支付须严格按照授权权限进行审批，不得违反。</p> <p>（3）严格清算上下笔货款。</p> <p>采购人员进行新的预付账款申请时，须保证前期预付账款已无余额或有余额的须在本次货款支付中予以协调处理，抵扣本次货款或购进其他商品。对以预付账款结算的供应商，须严格遵守“上款不清，下款不付”的规定。</p>					

(续表)

名称	采购付款标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
延迟付款管理					
<div>1. 延迟付款的利弊分析。</div> <div><div>(1) 好处。</div><div>➤ 从物流管理角度看，延迟付款可降低风险，即可将不合格品或多余商品退还供应商。</div><div>➤ 从财务管理角度看，延迟付款可减小资金周转压力，将部分资金用于其他用途，以解决公司的一时之需。</div></div> <div><div>(2) 弊端。</div><div>➤ 经常延迟付款，会失去供应商的支持，降低企业信誉。</div><div>➤ 掩盖了企业自身管理中存在的问题，例如，企业的经营者往往会忽略或不能清楚正常的资金周转情况，耽误了解决资金危机的时机。</div></div> <div>2. 延迟付款管理措施。</div> <div><div>(1) 确定在一个比较合适的期限内延长付款时间。</div><div>(2) 确实因为某种原因无法及时付款时，须与供应商沟通，取得对方的谅解。</div><div>(3) 将付款合同按日期做成多个延期付款合同，减少一次性付款压力。</div><div>(4) 改变付款方式，例如，旺季时，付款时间延迟；淡季时，提前付款。</div><div>(5) 延迟付款时，以红利、适当提高价格等方式多支付一些货款。</div><div>(6) 在招标和签订合同时，规定赊账时间、赊账比例。例如，货物类的货款，验账合格后支付 60%~70%，其余的 30%~40%在一年内付清。</div></div> <div>3. 延迟付款管理要求。</div> <div><div>(1) 应付账款的入账须在发票等凭证经企业授权人审批后方可入账。</div><div>(2) 由专门人员定期与供应商核对账目，如果对账中发现问题，应及时查明原因，分清责任，按有关规定处理，确保双方的账目相符。</div><div>(3) 按双方事先约定的条件，及时清理债务，支付欠款后，依据相关凭证，登记账簿。</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 三、资金结算管理标准

名称	资金结算 管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
资金结算的类型					
<p>1. 现金结算。</p> <p>收方和付方直接以现金进行的结算，适用于单位对个人、个人对个人，以及单位之间的零星支付行为。</p> <p>2. 转账结算。</p> <p>以存款的转移代替现金的流通，通过银行或金融机构划拨转账将款项从付款人账户划转到收款人账户的货币收付结算形式。包括以下 4 种形式：</p> <p>（1）汇兑。汇款人委托银行将其款项支付给收款人的结算方式，分为信汇和电汇两种，汇款人可根据需要选用。汇兑结算手续简便，不受金额起点限制，是企业异地汇划资金的主要结算方式之一。</p> <p>（2）托收承付。根据购销合同，由收款人发货后委托银行向异地购货单位收取款项，购货单位根据合同核对单证或验货后，向银行承兑付款的结算方式。适用于经营管理较好并经开户银行审查同意的企业的商品交易，以及因商品交易而产生的劳务供应的款项结算。目前，托收承付结算的金额起点为 1 万元。</p> <p>（3）委托收款。收款人委托银行向付款人收取款项的结算方式。适用于单位和个人凭已承兑的商业汇票、债券、存单等付款人债务证明办理款项的结算。这种方式便于单位主动收款，不受同城与异地及金额起点的限制。根据划款方式不同，分为邮寄和电报划回两种，收款人可根据需要选用。</p> <p>（4）信用证。是一种有条件的银行付款承诺，既普遍用于国际贸易，又适用于国内贸易。即买方向其开户银行（开证行）申请开证，在卖方向银行提交了符合信用证条款中所规定单据的前提下，开证行保证付款的一种书面承诺。</p>					
资金结算过程管理					
<p>1. 资金结算内部控制机构的主要职能。</p> <p>（1）招标委员会。</p> <p>由总经理、采购总监、财务审计部长、价格信息部主任、招标办公室主任、品管部、采购部等人员共同组成。其主要职责如下：</p> <p>➤ 对大宗材料进行招标。</p> <p>➤ 对各分公司自主招标项目进行管理与控制。</p> <p>➤ 对各分公司零用物资定点定价采购进行管理控制。</p> <p>（2）价格审定委员会。</p> <p>由总经理、采购总监、财务经理、审计经理、价格信息部主任、招标办公室主任共同组成。主要职责如下：</p>					

(续表)

名称	资金结算 管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 每月对公司集中招标采购、分公司零星采购、定点采购的材料进行审定。</p> <p>➤ 对调价物资进行审定。</p> <p>2. 加强资金结算内部控制的主要内容。</p> <p>（1）材料的结算方式、结算周期、付款比例，均应在招标过程中明确下来，并写入合同。</p> <p>（2）材料的结算一律由财务部门统一结算，其他人员不得擅自进行，不允许与和采购事项相关的人员进行结算。</p> <p>（3）财务部根据与供应商签订的合同、资金安排计划、供应商持有的经批准的发票、入库单、检验单进行结算。</p> <p>（4）财务部根据合同规定的付款周期，确定各分公司在不同时期的付款率，并形成动态控制信息体系。</p> <p>（5）完善采购付款管理制度。</p> <p>（6）企业审计部门每月对付款情况进行一次全面审计。</p>					
资金结算单据管理					
<p>1. 单据的类型。</p> <p>采购结算中，常用单据的类型，包括金融单据和商业单据。</p> <p>（1）金融单据。包括汇票、期票、支票及付款收据或其他用于取得付款的类似凭证（详见资金结算的过程管理）。</p> <p>（2）商业单据。包括发票、装运单据、所有权单据或其他类似单据，或者一切不属于资金单据的其他单据。</p> <p>2. 制订单据的基本要求。</p> <p>（1）准确。以信用证方式结算，单据的准确必须遵循与信用证严格相符的原则，做到“单证一致”，即所有的单据都须与信用证一致；“单单一致”，即单据与单据之间的相同内容都要一致，不能有出入。</p> <p>（2）完整。包括内容完整、份数完整、种类完整，即每份单据的内容描述、应列项目、拼写、语句以及签字或背书等都要完整，不能缺漏。</p> <p>（3）及时。在信用证项下交单须掌握装运期、交单期和信用证有效期。</p> <p>（4）简明。单据文字内容力求简单明了。</p> <p>（5）整洁。单据的制作必须力求表面整洁，个别错误可以更正，但须在更正处加以签署或加盖更正章，不能遗漏。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、采购成本分析标准

名称	采购成本 分析标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购成本的构成					
<p>1. 订购成本。</p> <p>(1) 请购手续成本。包括请购所花的人工费用、事务用品费用、主管及有关部门的审查费用。</p> <p>(2) 采购成本。包括估价、询价、比价、议价、采购、通信联络、事务用品等所花的费用。</p> <p>(3) 进货验收成本。包括检验人员验收所花费的人工费用、交通费用、检验仪器仪表费用等。</p> <p>(4) 进库成本。指物料搬运所花费的成本。</p> <p>(5) 其他成本。如会计入账支付款项等所花费的成本等。</p> <p>2. 维持成本。</p> <p>(1) 资金成本。存货的品质维持需要投入大量资金，投入的资金便丧失了其他投资机会，如果每年其他使用这笔资金的投资报酬率为 20%，那么每年存货资金成本为这笔资金的 20%。</p> <p>(2) 搬运成本。存货数量增加，搬运和装卸的机会也增加，搬运工人与搬运设备同样增加，其搬运成本相应增加。</p> <p>(3) 仓储成本。包括仓库租金及仓库管理、盘点、维护设施（如保安、消防等）的费用。</p> <p>(4) 折旧及陈腐成本。存货容易发生品质变异、破损、报废、价值下跌、出现呆滞料等，造成相应的费用损失。</p> <p>(5) 其他成本。例如，存货的保险费用、其他管理费用等。</p> <p>3. 缺料成本。</p> <p>(1) 安全存货及其成本。保持安全库存产生的成本。例如，存货太多，造成库存积压；安全库存不足，则会造成缺料、断货或失销。</p> <p>(2) 延期交货及其成本。延期交货，会产生额外特殊订单处理费用和额外运输费用。同时，还面临着失去客户的风险。</p> <p>(3) 失销成本。由于延期交货导致客户转移，产生该货物的直接利润损失，同时还增加了机会成本。</p> <p>(4) 客户流失成本。由于缺货而失去客户，产生直接利润损失及企业信誉损失。</p>					
采购成本的影响因素					
<p>1. 采购产品或服务的形态。</p> <p>决定是一次性采购，还是持续性采购。前者采购金额较庞大，会对采购成本造成很大的影响，而后者的成本分析要求远高于前者。</p> <p>2. 年需求量与年采购总额。</p> <p>直接影响与供应商议价的优势，从而影响采购价格。例如，年需求量与年采购总额数量较大，供应商可能在价格方面作出较大的让步。</p>					



(续表)

名称	采购成本 分析标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>3. 产品的生命周期。</p> <p>产品在导入期、成长期及成熟期的过程中，采购量逐渐放大，采购价格会适当降低；当处于衰退期时，采购量逐渐缩小，采购价格提高，采购成本增加。</p> <p>4. 企业与供应商的关系。</p> <p>企业与供应商的关系普通，则不容易得到优惠的采购价格；反之，与供应商关系较密切，彼此互信合作，则容易得到较高的价格折扣。</p>					
采购成本分析要点					
<p>1. 原材料成本。</p> <p>（1）确认设计说明书中的设计值是否合理，分析使用材料的材质、规格、形状、尺寸、品质等级、公差等资料，重新确认是否可用其他材料。</p> <p>（2）分析材料形态、要素等。</p> <p>（3）计算各种方案的使用材料成本。</p> <p>（4）审核各个方案材料费的分析与改善方案。</p> <p>2. 委托加工制品成本分析。</p> <p>（1）本身设计方案、说明书是否在设计时已充分考虑各层次的加工成本。</p> <p>（2）分析加工方法、加工工艺。</p> <p>（3）计算各方案的加工成本及评价实施效果，其中模具或专用机具、专用治具、制造零件所必需的专用设备，应作为专用费或单独费用另行计算。</p> <p>3. 零件类成本。</p> <p>（1）进行替代品的市场调查与评价分析，针对分析说明书所需的规格，寻找市场价格便宜的替代品。</p> <p>（2）积极利用市场情报、市场规格品开发动向，同行竞争者的采购情报，收集新制品、新技术、新工艺的最新情报。</p> <p>（3）将组成各成件的各组件、半组件及零件的规格标准化。</p> <p>（4）找出符合各种采购条件组合的标准品，从中选择最低采购成本者。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 五、采购成本控制标准

名称	采购成本 控制标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购成本控制的方法					
<p>1. 定期采购控制法。</p> <p>以固定盘点和订购周期为基础，按预先确定的订货周期进行采购，补充库存的一种采购成本控制方法。适用于销售量不稳定的商品，它只预测较短时期内的需求量，根据盘存量确定日订货数量，可保持经营的灵活性，降低采购风险。其主要特征如下：</p> <p>（1）物料订购周期固定，订购量随需求量的变化而变化。</p> <p>（2）根据未来的需求量或根据目前存量与最高存量的比较，计算每次订购的数量。</p> <p>（3）根据订购周期决定订购时间，以最高存量作为决定订购数量的基准，要考虑到安全存量。</p> <p>2. 定量采购控制法。</p> <p>当库存量下降到预定的最低库存数量（采购点）时，按规定数量（一般以经济批量 EOQ 为标准）进行采购补充的一种采购成本控制方法。适用于采购品种数目少但占用资金大的商品，其主要特征如下：</p> <p>（1）每次订购商品的数量是固定的，随着订购期间的变化调整采购需求的变动。</p> <p>（2）当库存量到达某一定点时即进行订购，每次订购的数量固定，但订购周期不定。</p> <p>（3）根据请购点决定订购时间，根据固定订购量决定每次的订购数量。安全存量用以防止需求量过大时导致的缺货情况。最高存量为决策者提供库存管理参考。</p> <p>3. 经济订货批量（EOQ）控制法。</p> <p>指通过平衡采购进货成本和保管仓储成本核算，以实现总库存成本最低的最佳订货量的一种采购成本控制方法。</p>					
采购成本控制的策略					
<p>1. 根据产品生命周期控制采购成本。</p> <p>（1）导入期。在新技术、新产品开发阶段，供应商可以利用价值分析法、目标成本法等尽可能参与到产品导入期的各项工作中，甚至提供某些改进意见。</p>					

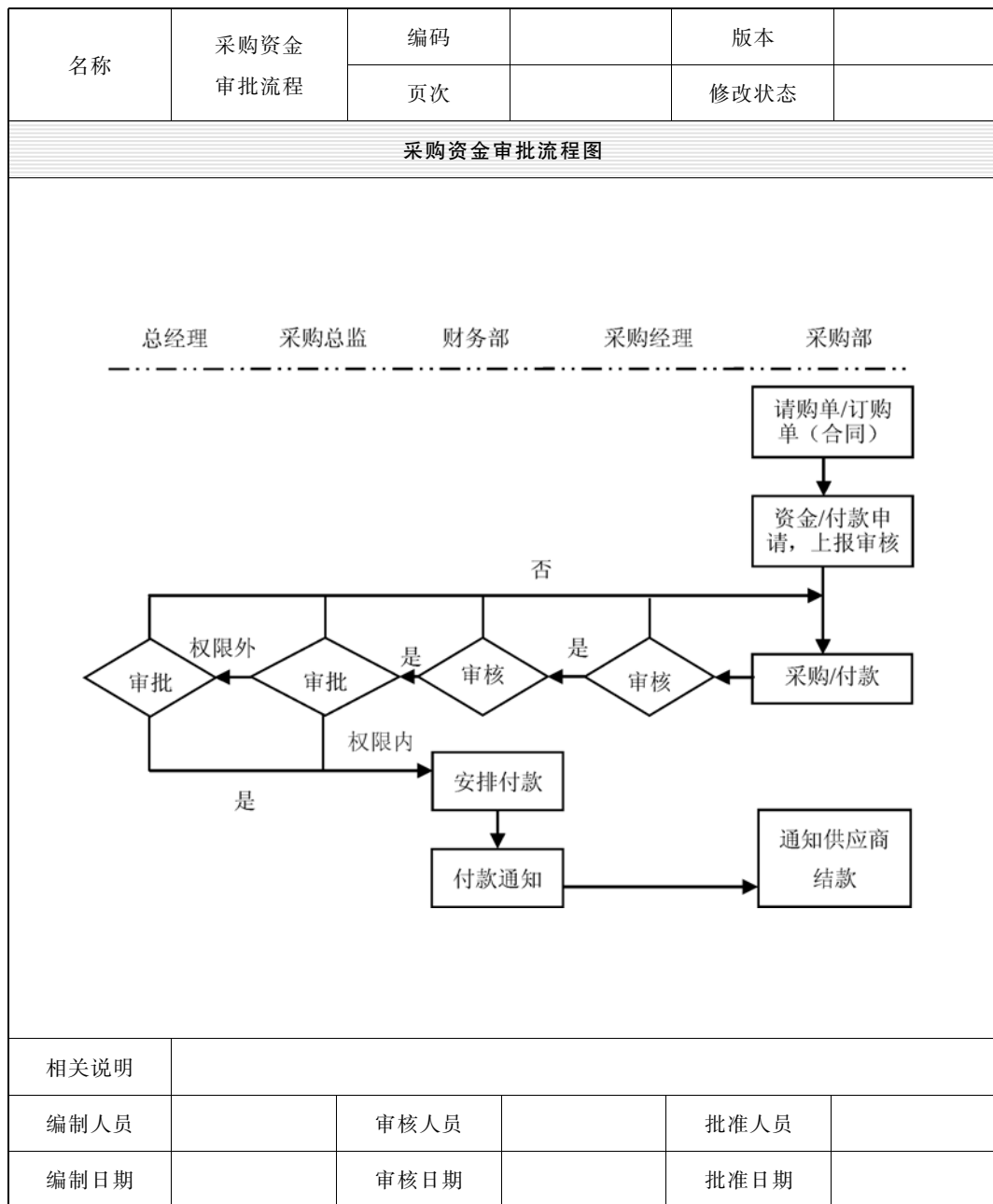
(续表)

名称	采购成本 控制标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(2) 成长期。新产品上市，产品开始被市场接受。此时，采购员可利用企业需求量正大幅增长的优势，进行价格优惠采购，降低采购成本。</p> <p>(3) 成熟期。生产技术达到稳定阶段，产品供求趋于平衡。采购人员可利用价值工程、标准化工作，进一步找出供应商生产过程中存在的不必要成本，达成以变动成本签约，节省采购资金。</p> <p>(4) 衰退期。产品即将过时，并有替代产品出现，需求萎缩。此时，除生产仍需要外，应逐步减少采购，直至淘汰停止。</p> <p>2. 采取不同的采购方式控制采购成本。</p> <p>(1) 小批量采购。</p> <p>小批量采购金额小，采购员必须确认采购价格是否合理。同时采用快速、低成本的价格分析方法进行采购，例如，比较分析各供应商的报价、产品目录或市场价格、以往的采购记录。</p> <p>(2) 长期随机采购。</p> <p>又称杠杆采购，这种方式须与多个供应商建立长期合作关系，随行就市选择供应商。采购员需花费大量时间进行价格分析。</p> <p>(3) 计划采购。</p> <p>包括一次性采购、非经常性采购。计划采购金额较大，采购员可利用成本分析法计算采购成本，从而降低采购成本。</p> <p>(4) 策略性采购。</p> <p>适用于采购对企业非常重要的持续性物资采购。采购员应与供应商建立伙伴关系，详细进行成本与价格分析，包括分析供应商成本资料、计算整体拥有成本、分析整个供应链的成本结构等，以获得更大的收益。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

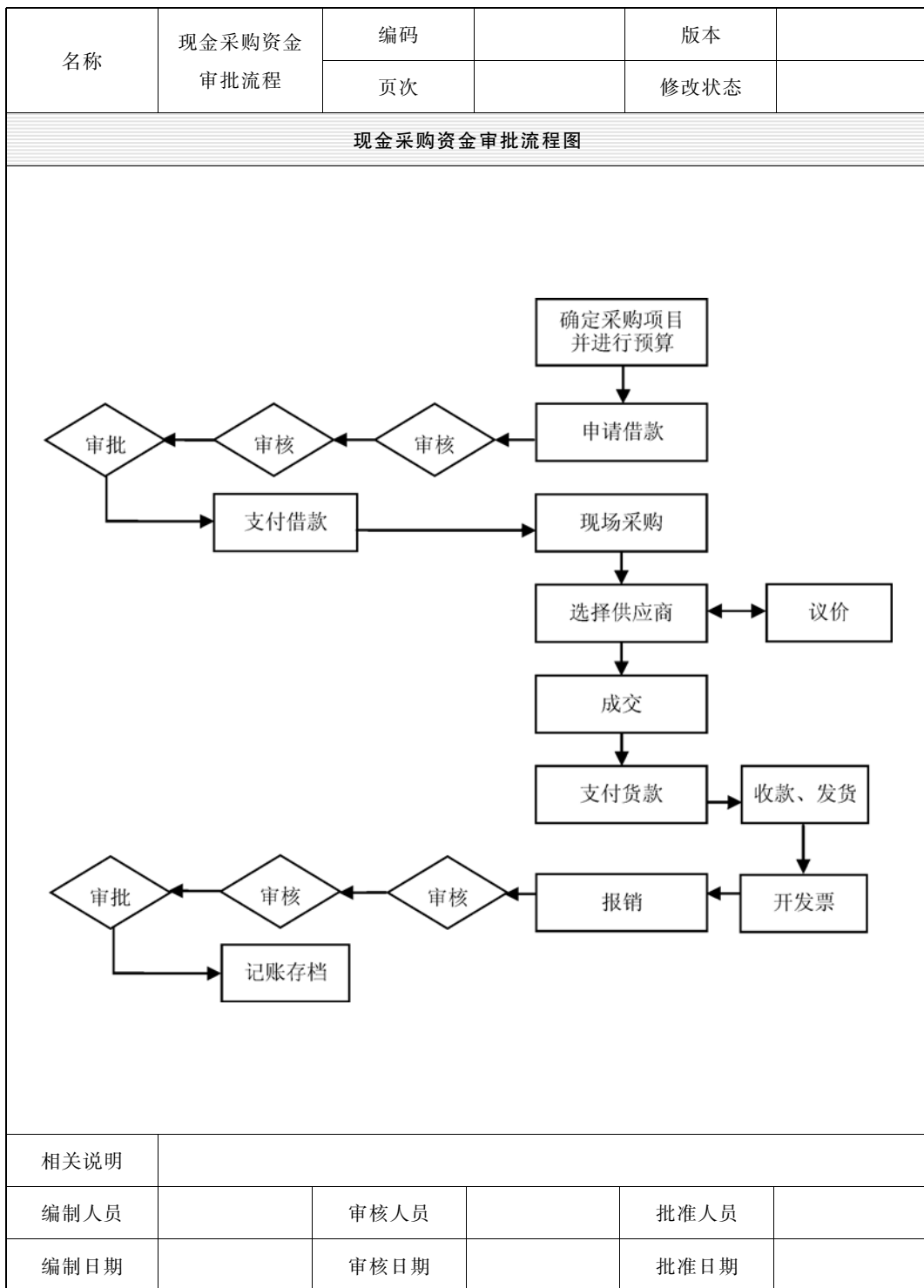


## 第二节 采购资金结算与成本控制工作流程范本

## 一、采购资金审批流程

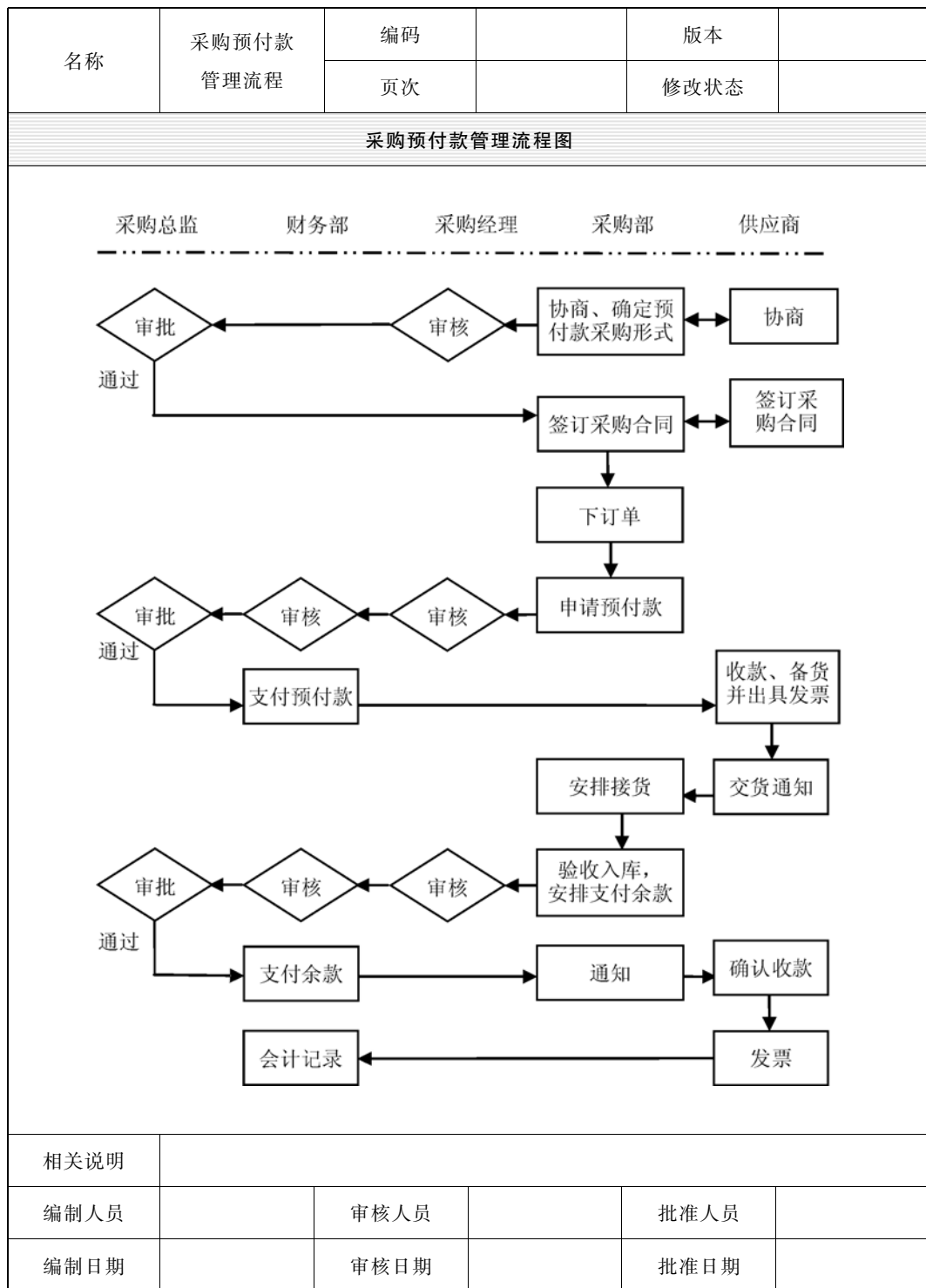


## 二、现金采购资金审批流程

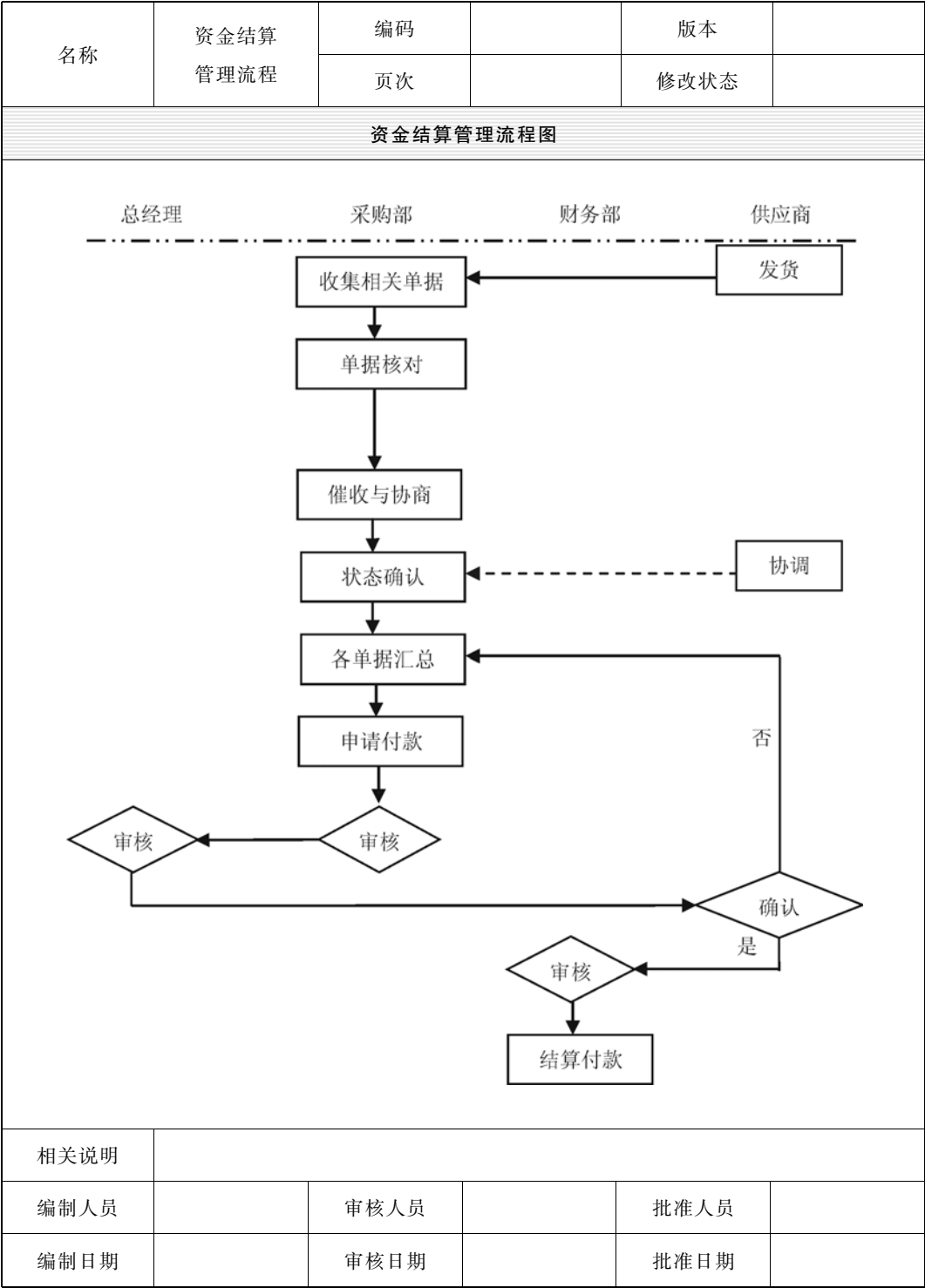




## 三、采购预付款管理流程



四、资金结算管理流程





## 五、采购成本分析流程

名称	采购成本 分析流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购成本分析流程图					
<div><div>采购经理</div><div>采购主管</div><div>采购员</div><div><div><div><div>审核</div><div>审批</div></div><div><div>供应商 “成本分析表”</div><div>分析采购对象规格</div><div>分析采购对象材料</div><div>分析采购 对象作业流程</div><div>分析各项费用支出</div><div>编制成本分析报告</div></div><div><div>组织采购</div></div></div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



### 六、采购成本控制流程

名称	采购成本 控制流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购成本控制流程图					
<div><div><div>总经理</div><div>财务部</div><div>采购部</div></div><div><div><div><div>审批</div></div><div><div>物料需求计划</div></div><div><div>办理采购手续</div></div><div><div>控制订购批量</div></div><div><div>确定采购形式</div></div><div><div>控制采购价格</div></div><div><div>填写“订购单”</div></div><div><div>组织验收付款</div></div></div><div><div><div>审批</div></div><div><div>审核</div></div></div><div><div>审批</div></div></div><div><div><div>审批</div></div><div><div>审批</div></div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



### 第三节 采购资金结算与成本控制管理制度范本

#### 一、采购付款管理制度

名称	采购付款 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总 则					
<p>1. 目的。</p> <p>为加强公司的采购与付款工作，提高采购成效，规范采购付款方式，特制订本制度。</p> <p>2. 适用范围。</p> <p>适用于企业采购订约及付款管理。</p>					
采 购 订 约 管 理					
<p>1. 订约方式。</p> <p>(1) 电话通知。适用于小宗采购。</p> <p>(2) 确认方式。由本公司出具订单或供应商出具销售单。</p> <p>(3) 合约方式。由本公司主导采购合同或供应商主导销售合同。</p> <p>2. 采购合约的意义。</p> <p>采购合约与口头或订单相比，有下列好处：</p> <p>(1) 可确定买卖双方应尽的义务。</p> <p>(2) 作为解决合约纠纷的依据。</p> <p>(3) 作为法律诉讼的书面证据。</p> <p>(4) 可根据实际情况订立不同条款，以保护双方的权益。</p> <p>3. 采购合约的种类。</p> <p>采购合约包括订购单和订货合同两种。</p> <p>(1) 订购单。</p> <p>订购单用于下列情况：</p> <p>➤ 标准化商品，不易发生错误。</p> <p>➤ 买卖双方有很高的互信度。</p> <p>➤ 在已有长期合约的情况下，每次订购采用订购单即可。</p> <p>➤ 出现交货问题，容易处置。</p> <p>➤ 交货、验收流程成熟、严密。</p>					

(续表)

名称	采购付款 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(2) 订货合同。</p> <p>订货合同包括国内订货合同和国际采购合同。</p> <p>➤ 国内订货合同。国内订货合同应注意以下事项：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ 应明确所订商品的名称、规格、编号、数量、单价、总价、交货时间、地点，并与请购单一致。</li><li>❖ 付款方式应明确。一般付款方式有：一次付款、分期付款、下批付款等。</li><li>❖ 应规定延期罚款的责任、尺度、赔偿方式。</li><li>❖ 规定解约办法，保障双方权益。</li><li>❖ 商定验收方式与质量追溯方式。</li><li>❖ 规定卖方保证责任。</li><li>❖ 明确其他认为应予附加的条款。</li></ul> <p>➤ 国际采购合同。国际采购合同应包括：物料名称、品质与规格要求、单价与总价、数量、货款支付方式、装运、包装、保险、不可抗力、索赔、仲裁、违约等条款。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ 单价与总价。国际贸易交易条件很多，常用的包括：FAS（卖方出口港交易价）、FOB（卖方出口港装船交易价）、C&amp;F（含运费价格）、CIF（含运费、保险费价格）等。</li><li>❖ 货款支付方式，包括：汇款（电汇、票汇、信汇）、信用证（L/C）付款、托收（D/A 或 D/P）、货到付款（COD）、凭单付款（CAD）、记账（O/A）、寄售等。</li></ul>					
采购付款管理					
<p>1. 付款方式。</p> <p>(1) 预付部分款项。</p> <p>(2) 货到凭发票报销付款。</p> <p>(3) 货到后分期付款。</p> <p>(4) 货到后延期付款。</p> <p>(5) 以上方式的结合。</p> <p>2. 付款程序。</p> <p>(1) 物资验收入库后，才能与供应商结清货款，财务部须凭借付款通知书支付购货款。</p> <p>(2) 由采购部根据“请购单”或“订购单”、采购合同、进料验收单，向财务部请款。财务部依合同规定给付方式，与供应商结款。</p> <p>(3) 国内采购一般采用一次性付款方式，即物料验收合格后，一次性付清货款，特殊情况需总经理核准。国外采购一般采用信用证付款方式，特殊情况需总经理核准。</p> <p>(4) 按合同约定需要预付购货款的，由采购员提供合同复印件并填写付款通知书，注明付款事由、付款金额、对方单位名称、开户银行及账号，按批准物资采购的权限办理付款批准手续后，交公司财务部办理预付货款业务。</p>					



(续表)

名称	采购付款 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(5) 货物及发票已到，验收合格并与订货合同、发票及清单核对无误后，由采购员填写付款通知书并经由有权批准物资采购的人员签字批准后连同发票、入库清单和入库验收单一起交由财务部办理付款业务。</p> <p>(6) 货物已到发票未到，验收合格并与购货合同核对无误后，如供货方要求并经本单位有权批准物资采购的人员签字批准，可凭付款通知书支付不超过货物总价值 80％的货款，待发票到后再付清余款。</p> <p>(7) 发票已到货物未到，不准支付购货款。</p> <p>(8) 采购业务完毕后，财务部要催促采购员及时结清购货结余款。</p> <p>3. 采购完毕并取得增值税发票后，如发生退货或销售折让，应视不同情况按规定办理：</p> <p>(1) 采购后在未付款并且未做账务处理的情况下，须由采购员将原发票和税款抵扣联退还给供应商，属于采购物资退回的，由采购员与对方协商实物处理退回工作，属于销售折让的，采购员应从供应商重新取得折让后的增值税发票。</p> <p>(2) 采购后已付货款或者货款未付但已做账务处理，在发票联及抵扣联无法退还的情况下，由公司财务部的税务核算人员与当地主管税务机关联系开具进货退出证明单或索取折让证明单，由采购员送交供应商，并取得供应商开具的红字发票，再转交财务部进行账务处理，属于采购物资退回的，由采购员与对方协商实物处理退回工作。</p>					
应付账款的管理					
<p>1. 采购部相关人员负责采购应付账款的管理，设立应付账款台账，定期编制供应商往来对账单，每月核对一次并妥善保存对账记录。</p> <p>2. 长期或重点供应商，以及采购金额在一定起点以上的供应商，视情况按供应商名称设置档案，保管相关的业务合同、提货凭证、收付款凭证。</p>					
附则					
本制度由采购部与财务部联合制订，并负责修改、解释，报总经理批准后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 二、采购资金结算管理制度

名称	采购资金结算 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为规范采购结算业务，减少结算失误，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于采购资金的结算管理。</p>					
采购结算的类型					
<p>1. 现金结算。</p> <p>现金结算是收方和付方直接以现金进行的结算，适用于单位对个人、个人对个人，以及单位之间的零星支付行为。</p> <p>2. 转账结算。</p> <p>转账结算是以存款的转移代替现金的流通，通过银行或金融机构划拨转账将款项从付款人账户划转到收款人账户的货币收付结算形式。包括以下 4 种形式：</p> <p>（1）汇兑。汇款人委托银行将其款项支付给收款人的结算方式，分为信汇和电汇两种，汇款人可根据需要选用。汇兑结算手续简便，不受金额起点限制，是企业异地汇划资金的主要结算方式之一。</p> <p>（2）托收承付。根据购销合同，由收款人发货后委托银行向异地购货单位收取款项，购货单位根据合同核对单证或验货后，向银行承兑付款的结算方式。适用于经营管理较好并经开户银行审查同意的企业的商品交易，以及因商品交易而产生的劳务供应的款项结算。目前，托收承付结算的金额起点为 1 万元。</p> <p>（3）委托收款。收款人委托银行向付款人收取款项的结算方式。适用于单位和个人凭已承兑的商业汇票、债券、存单等付款人债务证明办理款项的结算。这种方式便于单位主动收款，不受同城与异地及金额起点的限制。根据划款方式不同，委托收款可分为邮寄和电报划回两种，收款人可根据需要选用。</p> <p>（4）信用证。是一种有条件的银行付款承诺，既普遍用于国际贸易，又适用于国内贸易。即买方向其开户银行（开证行）申请开证，在卖方向银行提交了符合信用证条款中所规定单据的前提下，开证行保证付款的一种书面承诺。</p>					



(续表)

名称	采购资金结算 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购资金票据结算程序					
<p>采购支付结算方式：</p> <p>企业采购支付结算方式包括银行汇票、商业汇票、银行本票、支票、汇兑、委托收款、异地托收承付等。</p> <p>（1）银行汇票结算程序。</p> <p>➤ 汇款人委托银行办理汇票。</p> <p>➤ 银行签发汇票。</p> <p>➤ 汇款人使用汇票结算。</p> <p>➤ 持汇票进账或取款。</p> <p>➤ 通知汇票以解付。</p> <p>➤ 结算划拨，结算汇票退还余额。</p> <p>（2）商业汇票结算程序</p> <p>➤ 商业承兑汇票结算程序。</p> <p>❖ 由收款人签发，经付款人承兑或由付款人签发并承兑的汇票。</p> <p>❖ 分别由双方约定签发。若由收款人签发的商业承兑汇票，应由付款人承兑；若由付款人签发的商业承兑汇票，应由本人承兑。</p> <p>❖ 付款人须在商业承兑汇票正面签署“承兑”字样并加盖预留银行印章后，将商业承兑汇票交给收款人。</p> <p>❖ 付款人应于商业承兑汇票到期前将票款足额交存其开户银行，银行于到期日凭票将款项从付款人账户划转给收款人或贴现银行。</p> <p>❖ 付款人对其所承兑的汇票负有到期无条件支付票款的责任。汇票到期时，付款人银行存款账户上的金额不足以支付票款的，银行将不承担付款责任而只负责将汇票退给收款人，由收付双方自行处理。同时，银行对付款人按照签发空头支票的有关罚款规定，处以罚金。</p> <p>➤ 银行承兑汇票结算程序。</p> <p>❖ 由收款人或承兑申请人签发，并由承兑申请人向开户银行申请，经银行审查同意承兑的票据。</p> <p>❖ 使用银行承兑汇票进行结算时，由承兑申请人持银行承兑汇票和购销合同向其开户银行申请承兑。银行按照有关政策规定对申请进行审查，符合承兑条件的，银行即可与承兑申请人签订承兑契约，并在汇票上签章，用压数机压印汇票金额后，将银行承兑汇票和解讫通知交给承兑申请人转交收款人。</p>					

(续表)

名称	采购资金结算 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>❖ 收款人或被背书人应在银行承兑汇票到期时，将银行承兑汇票、解讫通知连同进账单送交开户银行办理转账。</p> <p>❖ 汇票到期前，承兑申请人应将票款足额交存其开户银行。如果汇票到期日承兑申请人未能足额交存票款时，承兑银行应向收款人或贴现银行无条件履行支付责任，同时根据承兑契约对承兑申请人执行扣款，并对未扣回的承兑金额每天按 5‰的利率计收罚息。</p> <p>（3）银行本票结算程序。</p> <p>➤ 申请人填写“银行本票申请书”，填明收款人名称、申请人名称、支付金额、申请日期等事项并签章。</p> <p>➤ 银行受理“银行本票申请书”，在办好现金转账或收妥现金后，签发银行本票。</p> <p>➤ 银行本票见票即付。申请人持银行本票可以向收款单位办理结算。</p> <p>➤ 申请人或收款人为单位的，不得申请签发现金银行本票。</p> <p>➤ 申请人因银行本票超过提示付款期限或其他原因要求退款时，应将银行本票提交到出票银行，申请人为单位的应出具证明及身份证证件。</p> <p>（4）支票结算程序。</p> <p>➤ 现金支票结算程序。</p> <p>❖ 开户银行用现金支票提取现金时，由单位出纳人员签发现金支票，并加盖银行预留印鉴后，到开户银行提取现金。</p> <p>❖ 签发现金支票必须写明收款单位名称或收款人姓名，并只准收款方或签发单位持票向银行提取现金或办理转账结算，不得将现金支票流通。</p> <p>➤ 转账支票结算程序。</p> <p>❖ 签发人交收款人时，付款人签发转账支票给收款人，收款人持票到开户银行办理入账，银行间办理划拨，收款人通知付款单位。</p> <p>❖ 签发人交签发人所在的开户银行时，签发转账支票，并填写账单办理转账，银行间办理划拨，收款人通知付款单位。</p> <p>（5）汇兑结算。</p> <p>➤ 汇款人办理汇款业务后，及时向银行索取汇款回单。</p> <p>➤ 汇入银行对开立存款账户的收款人，应将汇给其的款项直接转入收款人账户，并发出收款通知。</p>					



(续表)

名称	采购资金结算 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 汇款人和收款人均为个人的，需要在汇入银行支取现金，应在信汇、电汇凭证的“汇款金额”大写栏，先填写“现金”字样后再填写汇款金额。</p> <p>➤ 汇款人对汇出银行尚未汇出的款项可以申请撤销，申请撤销时，应出具正式函件或本人身份证件及原信、电汇回单。</p> <p>（6）托收承付结算。</p> <p>➤ 托收：收款人按照签订的购销合同发货后，委托银行办理托收。</p> <p>❖ 收款人应将托收凭证并附发运凭证或其他符合托收承付结算的有关证明和交易 单证送交银行（例如，铁路、航运、公路等运输部门签发运单、运单副本和邮局包裹单回执等）。</p> <p>❖ 收款人开户银行接到托收凭证及其附件后，应当按照托收的范围、条件和托收凭证记载的要求对其进行审查，必要时还应查验收、付款人签订的购销合同。</p> <p>➤ 承付：付款人开户银行收到托收凭证及其附件后，应当及时通知付款人。通知的方法可以采取付款人到银行自取或由银行邮寄给付款人。</p> <p>❖ 验单付款：验单付款的承付期为 3 天，从付款人开户银行发出承付通知的次日算起，付款人在承付期末向银行表示拒绝付款，银行即视为承付。</p> <p>❖ 验货付款：验货付款的承付期为 10 天，从运输部门向付款人发出提货通知的次日算起，对收付双方在合同中明确规定，并在托收凭证上注明验货付款期限。</p> <p>➤ 付款人收到提货通知后，应立即向银行交验提货通知。</p> <p>❖ 付款人在银行发生承付通知的次日起 10 天内，未收到提货通知的，应在第 10 天将货物尚未到达的情况通知银行。</p> <p>❖ 在第 10 天付款人没有通知银行的，银行即视为已经验货，于 10 天期满的次日上午将款项划给收款人。</p>					
资金结算过程管理					
<p>1. 资金结算内部控制机构的主要职能。</p> <p>（1）招标委员会。</p> <p>由总经理、采购总监、财务审计部长、价格信息部主任、招标办公室主任、品管部、采购部等人员共同组成。其主要职责如下：</p>					



(续表)

名称	采购资金结算 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 对大宗材料进行招标。</p> <p>➤ 对各分公司自主招标项目进行管理与控制。</p> <p>➤ 对各分公司零用物资定点定价采购进行管理控制。</p> <p>(2) 价格审定委员会。</p> <p>由总经理、采购总监、财务经理、审计经理、价格信息部主任、招标办公室主任组成。其主要职责如下：</p> <p>➤ 每月对公司集中招标采购、分公司零星采购、定点采购的材料进行审定</p> <p>➤ 对调价物资进行审定</p> <p>2. 加强资金结算内部控制的主要内容。</p> <p>(1) 将材料的结算方式、结算周期、付款比例，均应在招标过程中明确下来，并写入合同。</p> <p>(2) 材料的结算一律由财务部门统一进行，其他人员不得擅自结算，不允许与采购事项相关的人员进行结算。</p> <p>(3) 财务部根据与供应商签订的合同、资金安排计划、供应商持有的经批准的发票、入库单、检验单进行结算。</p> <p>(4) 财务部根据合同规定的付款周期，确定各分公司在不同时期的付款率，并形成动态控制信息体系。</p> <p>(5) 企业审计部门每月对付款情况进行一次全面审计。</p>					
资金结算的内部控制					
<p>1. 关于材料的结算方式、结算周期、付款比例，均应在合同中注明。</p> <p>2. 采购结算由财务统一进行，其他人不得擅自结算，不允许与采购有关的人进行结算。</p> <p>3. 财务部须根据与供应商签订的合同、资金安排计划、供应商持有的经批准的发票、入库单、质量检验单等进行结算。</p> <p>4. 财务部须根据采购付款周期对结算业务进行动态监控。</p>					
附则					
本制度由采购部与财务部联合制订，由财务部负责解释，报总经理审批后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



### 三、采购成本控制管理制度

名称	采购成本控制管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为有效控制采购成本，适应企业发展需要，规范采购人员的行为，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于采购成本的控制与管理。</p>					
管理机构的设置					
<p>1. 成立以采购总监为组长的采购成本管理领导小组，组员包括采购、财务、人力资源、生产等部门相关负责人，定期开展采购成本的分析与研究。</p> <p>2. 采购成本控制工作由财务部负责进行，采购部协助。</p>					
采购成本的核算					
<p>1. 采购成本核算的原则。</p> <p>（1）合法性原则。计入采购成本的费用都必须符合法律、法令、制度等的规定。不合规定的费用不能计入采购成本。</p> <p>（2）可靠性原则。所提供的成本信息与客观的经济事项相一致，不应掺假，或人为地提高、降低成本。且采购成本核算资料按一定的原则由不同的会计人员加以核算，都能得到相同的结果。</p> <p>（3）相关性原则。采购成本核算要为采购管理提供有用的信息，为成本管理、预测、决策服务。并及时进行信息反馈，以及时地采取措施，改进采购工作。</p> <p>（4）一致性原则。采购成本核算所采用的方法，前后各期必须一致，以使各期的成本资料有统一的口径，前后连贯，互相可比。</p> <p>（5）重要性原则。对于采购成本有重大影响的项目应作为重点，力求精确；而对于那些不太重要的琐碎项目，则可以从简处理。</p> <p>2. 采购成本核算的对象。</p> <p>（1）采购总成本。</p> <p>（2）直接的材料成本。</p> <p>（3）直接劳动力成本。</p> <p>（4）间接采购成本。</p> <p>3. 采购成本费用的归口管理。</p> <p>（1）财务部和人力资源部负责分管与采购活动相关人员经费的成本费用，控制采购部劳动生产率、员工人数、工资总额等，做好采购人力管理。</p>					

(续表)

名称	采购成本控制管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(2) 行政部负责分管与采购相关的办公经费的成本费用，控制采购办公费、差旅费、业务招待费、邮电费、会务费等指标，同时控制相应支出，避免损失浪费。</p> <p>(3) 采购部负责分管与采购相关的成本费用，控制物资采购费用，降低采购成本，做好节约采购费用和提高采购绩效的工作。</p>					
采购成本分析与评价					
<p>1. 采购成本分析每月进行一次，各部门需对采购成本的各个项目的发生额及其增减原因进行说明。</p> <p>2. 财务部进行数据分析，包括从采购成本绝对额的升降、项目构成的变化趋势找出采购成本管理工作的关键问题。通过采购成本的构成分析，观察变化趋势，明确变动影响的因素。</p> <p>3. 采购部负责综合分析并提供系统采购成本分析报告。结合物料采购过程中采购成本的变动，对影响采购成本的重要因素进行调查，找到控制采购成本的方法。</p> <p>4. 采购成本管理小组对采购成本分析报告进行审议与评价，并将评价结果与绩效挂钩，督促绩效改进。</p>					
采购价格控制					
<p>1. 采购部实施物资采购时，须填写“请购单”，其价格必须严格执行财务部核定的采购最高现价。</p> <p>2. 最优采购价格的确定。</p> <p>通过招标采购、供应商长期定点采购、比价采购等方式的对比，找出成本最低的采购形式组合，以降低成本。具体步骤如下：</p> <p>(1) 多渠道询价。</p> <p>(2) 比价。</p> <p>(3) 自行估价。</p> <p>(4) 议价。</p> <p>3. 如果实际物资采购价格低于最高限价，公司应给予采购员一定奖励。反之，在经过总经理等批准后，给予采购员一定的惩罚。</p>					
采购订货量控制					
<p>1. 确定安全库存。</p> <p>2. 确定合理订购量。具体方法如下：</p> <p>(1) 定期采购控制法。</p>					



(续表)

名称	采购成本控制管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>以固定盘点和订购周期为基础，按预先确定的订货周期进行采购，补充库存的一种采购成本控制方法。适用于销售量不稳定的商品，它只预测较短时期内的需求量，根据盘存量确定日订货数量，可保持经营的灵活性，降低采购风险。其主要特征如下：</p> <p>➤ 物料订购周期固定，订购量随需求量的变化而变化。</p> <p>➤ 根据未来的需求量或根据目前存量与最高存量的比较，计算每次订购的数量。</p> <p>➤ 根据订购周期决定订购时间，以最高存量作为决定订购数量的基准，要考虑到安全存量。</p> <p>（2）定量采购控制法。</p> <p>当库存量下降到预定的最低库存数量（采购点）时，按规定数量（一般以经济批量 EOQ 为标准）进行采购补充的一种采购成本控制方法。适用于采购品种数目少但占用资金大的商品，其主要特征如下：</p> <p>➤ 每次订购商品的数量是固定的，随着订购期间的变化调整采购需求的变动。</p> <p>➤ 当库存量到达某一定点时即进行订购，每次订购的数量固定，但订购周期不定。</p> <p>➤ 根据请购点决定订购时间，根据固定订购量决定每次的订购数量。安全存量用以防止因需求量过大时导致的缺货情况。最高存量为决策者提供库存管理参考。</p> <p>（3）经济订货批量（EOQ）控制法。</p> <p>通过平衡采购进货成本和保管仓储成本核算，以实现总库存成本最低的最佳订货量。</p>					
运输方式控制					
<p>1. 物品运输方式直接影响采购成本，例如，运输成本费、包装成本费等，采购员在订购过程中应要求供应商提供运输成本的详细清单，与财务部合作，分析上述成本，选择最佳方式。</p>					
入库及付款控制					
<p>1. 采购物资办理入库时，收到的物资须与“请购单”内容相符，并经检验合格。</p> <p>2. 采购物资登记入账时，须保证价格、质量、数量、规格型号等完全符合请购单要求。</p> <p>3. 采购付款时，应注意该批资金已经列入当期支出预算，双方往来账务无差错，财务已审批通过。</p>					
附则					
<p>本制度由采购部及仓储部负责制订、修改与解释，报总经理审批后执行。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第四节 采购资金结算与成本控制管理表单范本

一、资金支出（采购）计划表

填报部门：                      计划期间：        月    单位：元

序号	用于项目	金额	收款单位相关资料				付款 方式
			单位全称	开户银行	银行账号	省、市（县）	
合计							

填报人：              部门负责人：              财务会签：              主管领导：              填报时间：

二、预付款申请表

时间：

申请部门			申请人	
付款类别	<div><input type="checkbox"/>订金（尚未开发票）</div> <div><input type="checkbox"/>分批交货暂支款</div>			
付款金额				
说明				

审核：                      财务部：                      总经理：



## 三、请款单

请款 金额		请款 部门		请款人		请款 日期	
合同 编号		合同 经办人		签订 付款额		已付 款额	
入库 验收人		入库 时间		付款 时间		欠付款	
财务部 审核意见							
收款单位							
开户行							
账号							
请款理由：				供应部审核意见：			
审批意：							

## 四、付款申请表

申请表编号：

申请时间：

企业名称：

地址：

电话：

收款单位名称：

地址：

电话：

序号	材料 编码	名称	型号 描述	合同 编号	合同 数量	单位	单价	入库 数量	金额	备注
合计										

(续表)

总金额 (大写)	__佰__拾__万__仟__佰__拾__元__角__分		
特别说明	后付单据		
	其他说明		
付款申请人		采购经理审核	
总经理审批		财务部审批	

五、货款结算单

NO. :

供应商						合同号						
时间						收货单号						
验收单号												
品种	规格	结算规格	换算率	计算单位	数量	面积	含税单价	不含税单价	税率(%)	金额	税额	价税合计
合计												
预付金额：						实付金额（大写）：						
备注：												
经办人					财务负责人				制表人			



## 六、委托付款申请表

项目名称			单位领导签名：	
立项申请表编号		申请单位 (盖章)		
采购编号			年 月 日	
项目合同 总金额	¥_____元， 人民币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元__角__分			
付款期数共（ ）期 本次为第（ ）期				
委托付款 金额	¥_____元， 人民币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元__角__分			
	收款单位			
	开户银行		银行账号	
退回采购单位 剩余金额	¥_____元， 人民币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元__角__分			
	收款单位			
	开户银行		银行账号	
本次申请 支付金额 合计	¥_____元， 人民币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元__角__分			
采购经理 审批意见	签名： 时间：			
财务经理 审批意见	签名： 时间：			
总经理 审批意见	签名： 时间：			



七、付款（内部）结算单

时间：

时间	年 月 日至 年 月 日			
收 入	应 收 款 项		实 收 款 项	
	1. 无		1. 无	
	2.		2.	
	合 计		合 计	
支 出	应 付 款 项		实 付 款 项	
	1.		1.	
	2.		2.	
	3.		3.	
	合 计		合 计	元
结余	应 余		实 余	元
往 来	应 收 款 项		应 付 款 项	
	1.		1. 无	
	2.		2.	
	3.		3.	
	合 计		合 计	

确认签字：



## 八、结算清款表

清款金额	(大写)                      ¥:                      (小写)
清款原因	
会计部经理	

总经理:

财务总监:

清款人:

## 九、付款汇总表

工程项目名称:

时间:

单位: 元

序号	供货单位、 姓名	材料 名称	规格、 型号	单位	数量	单价	结算 金额	退货 数量	退货 金额	质量 罚款	已付款	欠款	备注
1													
2													
3													
4													
5													
...													
材料款总计													

项目经理:

材料科科长:

材料员:

会计:

## 十、采购成本分析表

单位名称：

日期：

产品名称	零件名称			零件料号		估价数量	备 注
材 料 费							
材料名称	编号	规格	厂牌	单价	用量	损耗率	材料费
加工费							
工程内容	编号	使用设备	日产量	设备折旧	模具折旧	单价	加工费
后加工费							
加工名称	编号	使用设备	日产量	加工单价	说 明		
材料费合计			加工费合计				
营销费用			税 金				利 润
总 价							
备注：							

### 十一、采购成本计算表

材料名称	采 购 价		人 工 费		运 杂 费		仓 储 费		采购成本合计	
	单位成本	总成本	单位成本	总成本	单位成本	总成本	单位成本	总成本	单位成本	总成本
合计										

## 十二、采购成本汇总表

[illegible]





#### 十四、采购成本比较表

项 目	本月		上月		本年累计		上年累计	
	金额	%	金额	%	金额	%	金额	%
原材料								
辅助材料								
其他物料								
采购费用支出								
成本合计								

编制：

复核：

## 第十章

### 采购绩效的衡量与评估

---





## 第一节 采购绩效的衡量与评估管理工作标准范本

### 一、采购绩效管理指标规划与制订标准

名称	采购绩效管理 指标规划与 制订标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购绩效管理指标规划与制订方法					
<div>1. 利用财务报表分解采购绩效。 企业财务报表包括资产负债表、现金流量表、损益表等，通过分析财务报表可了解财务方面的采购绩效。运用财务报表分解采购绩效指标，即根据财务报表信息，提取关键绩效指标。</div> <div>2. 运用平衡计分卡 BSC 设计采购绩效指标体系。 运用平衡计分卡 BSC 设计采购绩效指标体系须考虑采购部各部分之间、长短期之间的平衡，同时着重考虑采购部对企业绩效的贡献。采购绩效平衡记分卡指标体系包括财务、内部运营、供应商和学习发展四方面指标。</div> <div>3. 利用 PDCA 循环制订采购绩效指标。 将采购绩效的不同考核项目分解成 PDCA4 个指标，例如，将采购预算分解为采购预算计划制订情况、预算执行情况、预算控制情况和预算分析质量 4 项。</div> <div>4. 制订 KPI 绩效指标。</div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、采购部平衡记分卡绩效指标体系制定标准

名称	采购部平衡记分卡绩效指标制订标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购部平衡记分卡设计的 4 个角度					
<p>1. 上级角度。 由企业战略目标分解给采购部的关键绩效指标。从上设立部门的主要工作目标和内容。</p> <p>2. 职能角度。 对采购部工作固有的要求是什么，采购部必须完成哪些职能，才能在组织中做得更好？</p> <p>3. 绩效管理角度。 怎样管理采购部，才能提升采购绩效？如采购作业流程优化、管理改善等。</p> <p>4. 创新学习。 怎样提升能力以满足环境的变化？例如，提高技能、学习培训、技术创新等。</p>					
采购部平衡记分卡绩效指标体系					
指标类别	关键绩效考核指标				
财务	采购成本				
	呆料金额				
内部运营	采购计划制订的准确率、采购计划完成率				
	采购物资到货率				
	采购物资价格的合理性				
	采购物资检验合格率				
	物资库存周转天数				
	（采购）物资使用的不良率				
	物料退货率				
	错误采购次数				
供应商	新开发供应商的数量				
	优秀供应商的比率				
	部门协作满意度				
	供应商忠诚度				
学习发展	培训计划完成率				
	关键员工保有率				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 三、采购 KPI 指标制订与核算标准

名称	采购 KPI 指标制 订与核算标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购 KPI 指标制定原则					
1. 具体（Specific）。指制定的指标须具体明白。 2. 可衡量（Measurable）。指标要尽量量化，不能量化的就要细化。 3. 可实现（Achievable）。指标通过最大努力最终可以达成，避免设立无效目标。 4. 相关性（Realistic）。指标是明确的，须与组织的目标保持一致。 5. 有时限性（Time—bound）。指标须在特定的期限内完成，保证目标完成的时效。					
采购 KPI 指标说明					
关键绩效类型	KPI 指标				
数量绩效	费用指标	现有存货利息费用与正常存货水准利息费用的差额			
	呆料、废料处理 损失指标	处理呆料、废料的收入与其取得成本的差额			
质量绩效	进料验收指标	进料验收合格率=合格（或拒收）数量/检验数量×100％			
	在制品验收 指标	在制品验收合格率=可用（或拒用）数量/使用数量×100％			
成本绩效	价格指标	常用的采购价格指标如下： 1. 实际价格与标准成本的差额。 2. 实际价格与过去移动平均价格的差额。 3. 比较使用时的价格和采购时的价格的差额。 4. 当期采购价格与基期采购价格比率与当期物价指数与基期物价指数比率的差额。			
时间绩效	紧急采购 费用指标	紧急运输方式（如空运）的费用与正常运输方式的差额			
	停工断料 损失指标	停工期间作业人员的薪资损失			
采购效率	衡量在达成采购目标的过程中，各项采购活动的水准或效率，例如，采购金额、采购金额占销货收入的百分比、订购单的件数、采购人员人数、采购部的费用、新厂商开发个数、采购完成率、错误采购次数、订单处理时间等。				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 四、采购部年度工作规划与季度工作目标制订标准

名称	采购部年度工作规划与季度工作目标制订标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
年度工作规划的制订					
<p>1. 分析、判断采购环境的影响。</p> <p>对整体采购环境进行分析，并给出专业的判断，借以推断将来（下一年度）的行业和市场趋势。包括以下内容：</p> <p>（1）宏观经济运行走势，法律法规的出台、采购行业协会的行为及政府监管力度等对采购的正负面影响。</p> <p>（2）采购行业整体市场情况分析及其走势判断。</p> <p>（3）行业内主要竞争对手的发展情况。</p> <p>（4）一些重要行为活动及该活动对采购的影响分析等。</p> <p>2. 列出可能存在的问题。</p> <p>对采购部自身经营情况进行简要的盘整，并列出可能存在的问题，为下一步具体计划的提出打下基础。例如，外部资源和外协机构的配合辅助情况，采购部内部的协同性、对所定目标的一致认可性等。</p> <p>3. 编制具体规划。</p> <p>可利用 SWOT 分析模型，进一步给采购部定位，明确采购优、劣势，机会点和威胁点，扬长避短，制订出更有针对性的采购策略。</p>					
季度工作目标的组成及要求					
<p>1. 目标组成。</p> <p>包括数量目标、质量目标、时间目标及成本目标等。</p> <p>2. 制订要求。</p> <p>（1）指定的目标必须是明确、具体、可行、具有挑战性和可验证性。</p> <p>（2）根据年度工作目标分解。</p> <p>（3）根据采购部员工工作要求制订。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 五、采购业绩报告季度例会体制建立标准

名称	采购业绩报告 季度例会体制 建立标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购业绩报告季度例会的构成					
<p>1. 会议主持人。</p> <p>采购部经理或采购部经理指定的人员。</p> <p>2. 会议参加人。</p> <p>采购部所有人员。</p> <p>3. 列席人员。</p> <p>视工作需要邀请的其他部门人员。</p> <p>4. 会议内容。</p> <p>(1) 协调采购部内部工作的开展，对工作中的问题及时发现，及时解决。</p> <p>(2) 工作有进展难度时，提出帮助请求，并集体讨论解决。</p> <p>(3) 明确采购工作在公司整体经营活动中的进展状况，及时总结工作的经验教训并制订下期采购工作计划。</p> <p>(4) 总结本季度采购业绩，提出改进意见和要求。</p> <p>(5) 按照公司有关目标考核制度，考核本部门上季度工作，布置当季度采购工作任务。</p> <p>5. 会议记录。</p> <p>由采购部文职人员记录会议内容。同时，各与会人员均应记录会议要点，与本身工作相关内容应详记，以改进自身绩效。</p> <p>6. 会议时间。</p> <p>每季度举行一次，由采购部经理确定具体时间。</p>					
采购业绩报告季度例会召开步骤					
<p>1. 会前准备。</p> <p>(1) 确定议题、时间、会场地点安排与布置、会议内容与材料。</p> <p>(2) 对采购部每个员工的工作态度，以及工作的进展做定性的评价记录。</p> <p>(3) 制订并分析本部门下季度的工作计划。</p> <p>2. 会中管理。</p> <p>(1) 由采购经理简单介绍本次会议的主题。</p> <p>(2) 由各成员汇报自己近期的工作完成情况，季度的业绩，以及遇到的困难等。</p> <p>(3) 部门经理须对陈述人员的工作情况给予定性的评价，做好会议记录。</p>					



(续表)

名称	采购业绩报告 季度例会体制 建立标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(4) 将上季度的工作计划和实际完成情况进行核对，检查是否按计划完成，如未完成，须找出原因和解决方案。</p> <p>3. 会后总结。</p> <p>对该考核指标的完成情况进行整体总结，包括完成情况、不足之处、原因分析、改进措施等。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 六、采购绩效管理标准

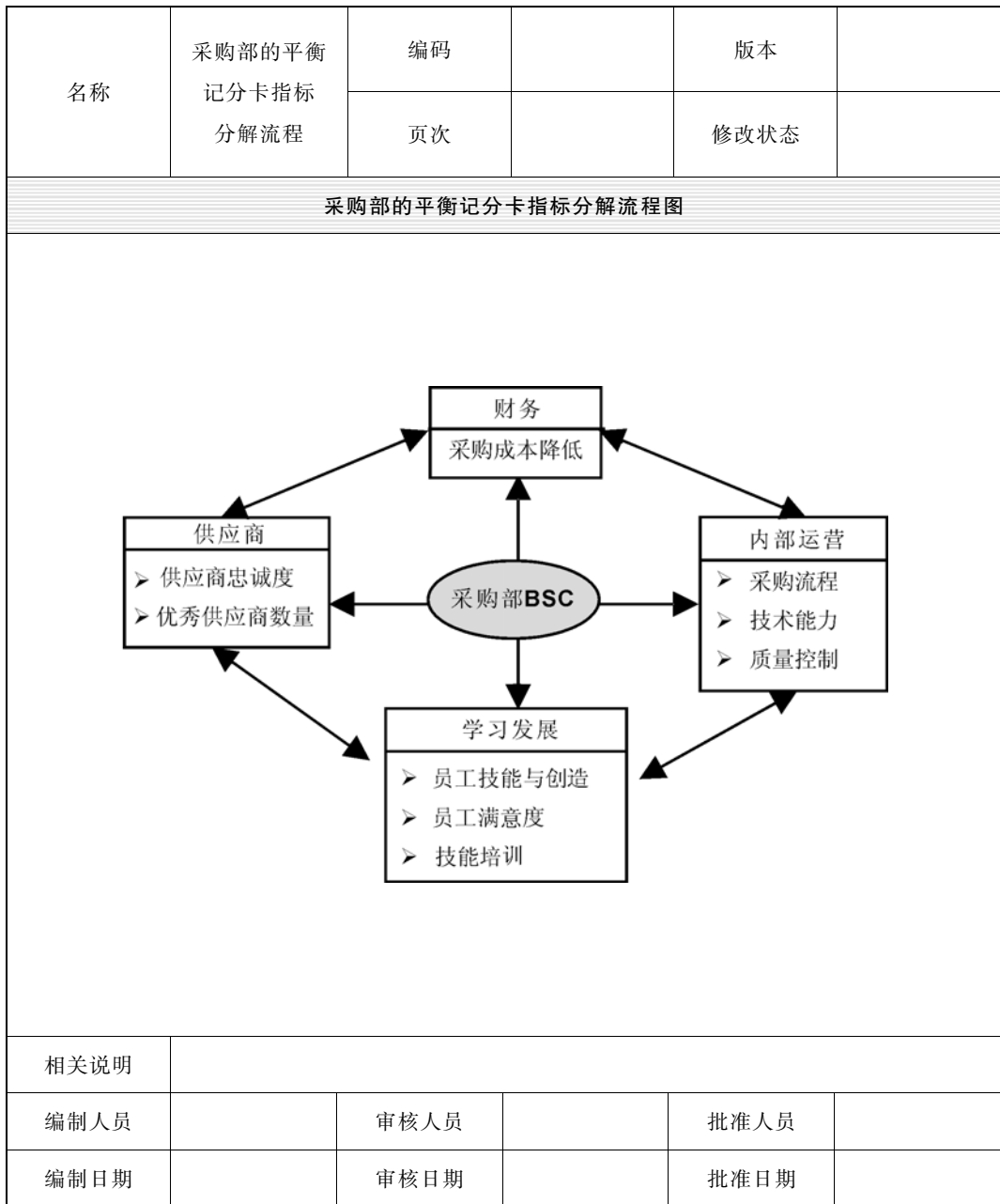
名称	采购绩效管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
绩效计划					
<p>清楚地说明期望采购人员达到的结果以及为达到这种结果而希望员工表现出来的行为和技能，可应用“绩效计划表”表示。</p> <p>（1）设定原则。与企业战略目标相关，绩效标准可度量。</p> <p>（2）包含的内容：</p> <p>➤ 绩效周期内所要达到的采购工作目标。</p> <p>➤ 采购人员完成这些目标的时间。</p> <p>➤ 完成目标的结果。</p> <p>➤ 判断员工取得成功的标准。</p> <p>➤ 达到目标可能遇到的困难与障碍。</p> <p>➤ 企业提供的支持条件。</p>					
绩效实施					
<p>采购管理者与对应下属进行持续沟通与信息收集。</p> <p>（1）采用书面报告、定期面谈、团队会议等方式进行绩效沟通，保持采购工作过程的动态性，并及时调整采购绩效目标和工作任务。</p> <p>（2）收集绩效信息，为绩效评估和改进绩效提供事实依据，反映绩效优秀和出现绩效问题的原因，并为争议仲裁提供翔实的证据。</p>					

(续表)

名称	采购绩效管理标准	编码		版本	
		页次		修改状态	
绩效考核					
对采购人员进行绩效考核，建立绩效考核指标等，形成绩效考核表，例如“采购管理人员绩效考核表”、“采购员绩效考核表”等。					
绩效反馈					
<p>1. 反馈面谈的内容。</p> <p>（1）反馈人将绩效考核结果通知员工，要求表述明确、委婉。</p> <p>（2）绩效优秀达标者：对其绩效表示肯定；鼓励继续保持；告知激励方式。</p> <p>（3）绩效不达标者：诊断不良业绩；找出业绩差异；与员工展开深入沟通；讨论需要改进的方面和改进目标。</p> <p>2. 反馈的方式。</p> <p>采取“解决问题”的方式，以提供帮助为目的，促进员工成长和发展。</p> <p>3. 绩效反馈的目的。</p> <p>（1）采购人员了解自己在本周期内的业绩是否达到所定的目标。</p> <p>（2）探讨产生低绩效的原因。</p> <p>（3）管理者向员工传递企业的期望。</p> <p>（4）双方对下一个绩效周期的目标进行协商。</p>					
绩效改进					
<p>通过绩效考核文字性数字型的结果挖掘更深层次的原因，提出有价值的综合性绩效改进意见，帮助员工从客观、有针对性的角度制订绩效改进计划，以改进员工绩效。</p> <p>（1）绩效改进的方式。</p> <p>➤ 绩效诊断与分析。</p> <p>➤ 组建绩效改进部门。</p> <p>➤ 选择绩效改进的工具。</p> <p>（2）应用</p> <p>➤ 薪酬分配和调整。</p> <p>➤ 采购人员岗位的调动。</p> <p>➤ 员工培训与发展的绩效改进计划。</p> <p>➤ 作为员工选拔和培训的效标。</p> <p>➤ 奖金发放。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

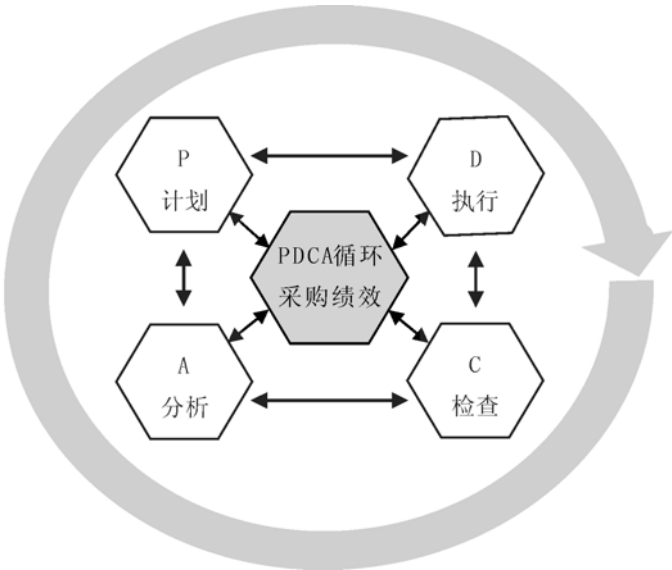
## 第二节 采购绩效的衡量与评估管理工作流程范本

### 一、采购部的平衡记分卡指标分解流程

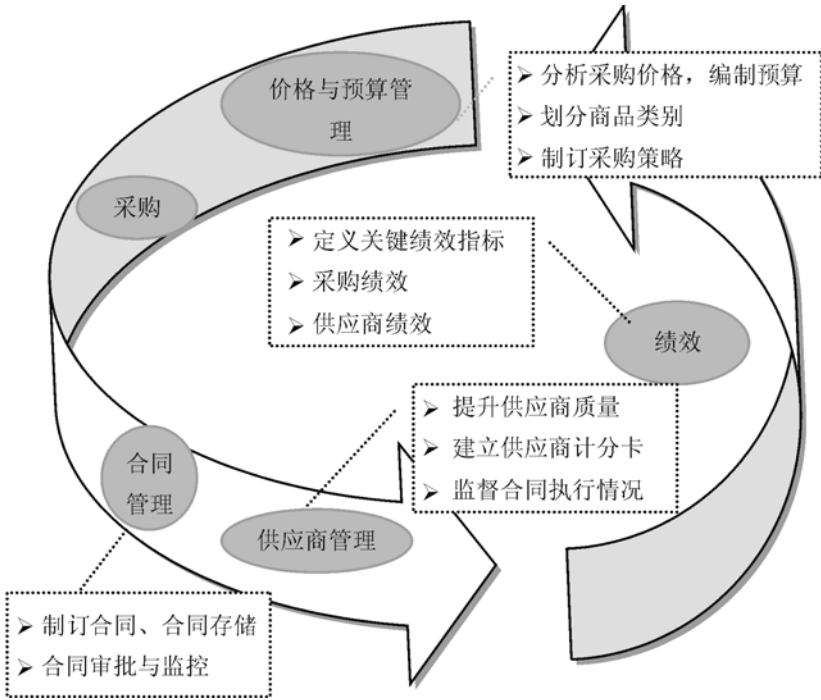




二、戴明循环绩效指标分解流程

名称	戴明循环绩效指标分解流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
戴明循环绩效指标分解流程图					
 <p>The diagram illustrates the PDCA cycle for procurement performance. It features a central grey hexagon labeled 'PDCA循环' and '采购绩效'. Surrounding this center are four white hexagons: 'P 计划' (Plan) at the top-left, 'D 执行' (Do) at the top-right, 'C 检查' (Check) at the bottom-right, and 'A 分析' (Act) at the bottom-left. Double-headed arrows connect each of these four outer hexagons to the central hexagon. Additionally, double-headed arrows connect the outer hexagons in a clockwise sequence: P to D, D to C, C to A, and A to P. A large, light-grey circular arrow encircles the entire set of hexagons, pointing clockwise, symbolizing the continuous nature of the cycle.</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

### 三、采购职能的整合流程

名称	采购职能的 整合流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购职能的整合流程图					
<div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 四、采购季度工作目标制订流程

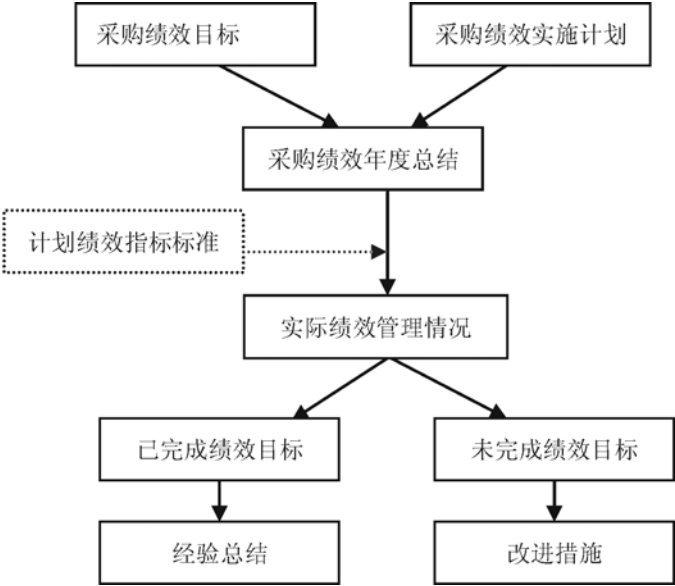
名称	采购季度工作目标制订流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购季度工作目标制订流程图					
<div><div><div>促成</div><div><div>企业远景</div><div>采购部的战略目标</div><div>采购部的年度目标</div><div>采购部的季度目标</div><div>采购部的月度目标</div><div>采购人员的月度目标</div></div></div><div><div>1. 由战略层逐渐向战术层转化，逐级分解</div><div>2. 目标体系按时间维度、空间维度、要素维度逐渐展开</div><div>3. 目标逐渐明晰化、指标化</div><div>4. 执行、考核时段逐渐缩小</div></div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 五、采购绩效季度考核流程

名称	采购绩效季度考核流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购绩效季度考核流程图					
<div><div><div>确定考核对象</div><div>↓</div><div>确定考核时间</div><div>↓</div><div>确定考核方式</div><div>↓</div><div>实施考核</div><div>↓</div><div>结果应用</div></div><div>季度考核表</div></div>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

六、采购绩效年度总结流程

名称	采购绩效年度总结流程	编码		版本	
		页次		修改状态	
采购绩效年度总结流程图					
 <pre> graph TD     A[采购绩效目标] --&gt; D[采购绩效年度总结]     B[采购绩效实施计划] --&gt; D     D --&gt; E[实际绩效管理情况]     C[计划绩效指标标准] -.-&gt; E     E --&gt; F[已完成绩效目标]     E --&gt; G[未完成绩效目标]     F --&gt; H[经验总结]     G --&gt; I[改进措施]         </pre>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



### 第三节 采购绩效的衡量与评估管理制度范本

#### 一、采购绩效评估制度

名称	采购绩效 评估制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为及时采购所需物资，保证采购物资质量，提高采购人员绩效水平，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于采购部所有正式员工。</p> <p>3. 绩效考核的作用。</p> <p>（1）确保公司采购目标的达成。</p> <p>（2）提供绩效改进的依据。</p> <p>（3）为员工奖惩提供依据。</p> <p>（4）为员工晋升、教育、培训等提供参考。</p> <p>（5）促进部门关系。</p> <p>（6）提高人员的士气。</p>					
绩效考核实施时间					
<p>绩效考核分为月度、季度和年度考核 3 种。</p> <p>1. 月度考核。每月月底实施，并与每月工资挂钩。</p> <p>2. 季度考核。下一季度的月初。用于薪资调整、培训计划的制订、职位调动以及季度奖金的发放。</p> <p>3. 年度考核。下一年度的一月份。用于薪资调整、年度培训计划的制订、职位调动与年度奖金的发放。</p>					
考核主体的确定					
<p>1. 公司内部人员，包括被考核者的直接上级，被考核者的同事及本人和人力资源部，如下表所示：</p>					

(续表)

名称	采购绩效 评估制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
考核主体职责表					
考核主体	职责				
采购经理	1. 考核结果的审核。 2. 具体组织、实施采购部员工绩效考核工作，客观公正评估下属工作。 3. 与下属进行沟通，帮助下属认识到存在的问题，并与下属共同制订绩效改进计划和培训发展计划。				
被评估者	1. 学习和了解采购绩效考核制度。 2. 积极配合采购部讨论与制定绩效改进计划与培训计划。 3. 对绩效考核中存在的问题积极与部门主管和人力资源部沟通。				
人力资源部	1. 绩效考核前期的宣传、培训、组织。 2. 考核过程中的监督、指导。 3. 考核结果的汇总、整理。 4. 应用绩效评估结果进行相关人事调动。				
2. 企业外部人员，即邀请供应商参与采购人员的绩效评估。					
采购绩效评估指标					
1. 采购人员绩效评估应以“5R”为核心，即适时、适质、适量、适价、适地，并用量化指标作为考核尺度。 (1) 时间绩效。 ➤ 紧急采购费用指标。紧急运输方式（如空运）的费用与正常运输方式的差额。 ➤ 停工断料损失指标。停工期间作业人员薪资的损失。 (2) 品质绩效。 采购的品质绩效可由验收记录及生产记录判断。前者指供应商交货时，为公司所接受（或拒收）的采购项目数量或百分比；后者是交货后，在生产过程中发现品质不合的项目数量或百分比。 ➤ 进料验收指标＝合格（或拒收）数量/检验数量 ➤ 在制品验收指标＝可用（或拒用）数量/使用数量 (3) 数量绩效。 当采购人员为争取数量折扣，以达到降低价格的目的时，却可能导致存货过多，甚至发生呆料、废料的情况。数量绩效指标如下： ➤ 费用指标。现有存货利息费用与正常存货水准利息费用之差额。 ➤ 呆料、废料处理损失指标。处理呆料、废料的收入与其取得成本的差额。					



(续表)

名称	采购绩效 评估制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(4) 价格绩效。</p> <p>透过价格指标，衡量采购员议价的能力以及供需双方势力的消长情形。采购价差的指标，通常有下列几种：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 实际价格与标准成本的差额。</li><li>➤ 实际价格与过去移动平均价格的差额。</li><li>➤ 比较使用时的价格和采购时之价格的差额。</li><li>➤ 将当期采购价格与基期采购价格之比率与当期物价指数与基期物价指数之比率相互比较。</li></ul> <p>(5) 采购效率（活动）指标。</p> <p>在达成采购目标的过程中，衡量各项活动的水准或效率的绩效指标有：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 采购金额。</li><li>➤ 采购金额占销货收入的百分比。</li><li>➤ 订购单的件数。</li><li>➤ 采购人员的人数。</li><li>➤ 采购部门的费用。</li><li>➤ 新厂商开发个数。</li><li>➤ 采购完成率。</li><li>➤ 错误采购次数。</li><li>➤ 订单处理的时间。</li></ul>					
绩效评估的标准					
<p>评估采购绩效时，须依据以下标准作为与目前实际绩效比较的基础。具体标准如下：</p> <p>(1) 已往绩效。</p> <p>选择公司以往的绩效，作为评估目前绩效的基础。使用于采购部组织、职能或人员等均应没有重大变动的情况。</p> <p>(2) 预算或标注绩效。</p> <p>过去绩效难以取得或采购业务变化大时，以预算或标准绩效衡量，其设定原则如下：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 固定的标准。标准一旦建立，则不再更动。</li><li>➤ 理想的标准。在完美的工作条件下，应有的绩效。</li><li>➤ 可达成的标准。在现况下，应该可以做到的水平。通常依据当前绩效设定。</li></ul> <p>(3) 同业平均绩效。</p>					



(续表)

名称	采购绩效 评估制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 若其他同业公司在采购组织、职责及人员等方面均与公司相似，则可与其绩效比较，以辨别彼此在采购工作成效上的优势。</p> <p>➤ 若个别公司采购绩效资料不可得，则可以整个同业绩效的平均水准来比较。</p> <p>(4) 目标绩效。</p> <p>➤ 预算或标准绩效是代表在现况下，“应该”可以达成的工作绩效。</p> <p>➤ 目标绩效则是在现况下，必须经过特别的努力才能达到的水平。</p>					
绩效评估方法					
<p>1. 根据职位说明书，按各岗位的工作内容、工作要求等分别确定各岗位的考核内容与评分标准，并实施。</p> <p>2. 进行绩效面谈，解决绩效问题。</p>					
考核纪律					
<p>1. 上级考核必须公正、公平、认真、负责，不负责者予以降级，扣发当月奖金。</p> <p>2. 考核必须在规定时间内完成。</p> <p>3. 弄虚作假者，予以处分。</p>					
考核申诉					
<p>1. 提交申诉。</p> <p>(1) 被考核员工对考核结果不满，或者认为考核者在评价标准的掌握上不公正时。</p> <p>(2) 员工认为对考核过程管理运用不当、有失公平时。</p> <p>2. 申诉处理。</p> <p>(1) 人力资源部接到员工申诉后，应在 3 个工作日内作出是否受理的反应，并协调。</p> <p>(2) 首先由部门负责人进行调查，然后与其直接上级、共同上级进行协调。</p> <p>(3) 人力资源部在接到申诉申请书的 5 个工作日内明确答复申诉人。</p>					
附则					
本制度由人力资源部负责制订、解释，报总经理审批后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 二、采购人员绩效考核管理制度

名称	采购人员绩效考核管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为提高采购人员工作积极性，提升采购绩效，达到公司与部门、个人之间的双赢，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于采购部所有人员的绩效管理。</p>					
采购人员绩效考核的原则					
<p>采购人员绩效考核的原则如下：</p> <p>(1) 必须持续进行，要定期地检讨目标达成的程度。</p> <p>(2) 须从企业整体目标出发来进行绩效考核。</p> <p>(3) 采购作业的绩效，会受到各种外来因素所左右。考核时，不但要衡量绩效，也要检讨各种外来因素所产生的影响。</p> <p>(4) 考核时，可以过去的绩效作为尺度，也可以预算作为考核基础，更可以与其他企业的采购绩效比较的方式，进行考核。</p> <p>(5) 公平、公开原则。所有员工都应接受考核，同一岗位考核标准相同。</p> <p>(6) 量化与定性化考核相结合，量化指标为主。</p> <p>(7) 沟通与反馈。考核结束后，采购管理人员及人力资源部应及时与被考核者沟通，告知其考核结果，并共同制订改进计划与措施。</p>					
绩效考核的实施					
<p>1. 考核周期。</p> <p>分为月度、季度和年度考核。</p> <p>2. 考核内容。</p> <p>(1) 工作业绩：本季度内完成的重要工作，由任务布置者进行考评。</p> <p>(2) 工作能力：岗位职责中描述的工作能力，由直接上级进行考评。</p> <p>(3) 工作态度：指本职工作。</p> <p>3. 考核内容的分值及权数设置。</p> <p>考核内容的分值及权数设置如下：</p>					

(续表)

名称	采购人员绩效考核管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>(1) 工作业绩。权重 60%，包括采购计划完成率、采购物资合格率等关键指标。</p> <p>(2) 工作能力。权重 30%，包括专业知识的掌握度、计划能力、谈判能力等</p> <p>(3) 工作态度。权重 10%，包括考勤、工作主动性、责任心等。</p> <p>4. 考核指标设计</p> <p>(1) 考核指标设计方法。</p> <p>➤ 利用财务报表分解采购绩效。</p> <p>➤ 运用平衡计分卡 BSC 设计采购绩效指标体系。</p> <p>➤ 利用 PDCA 循环制订采购绩效指标。</p> <p>➤ 制订 KPI 绩效指标。</p> <p>(2) 部门 KPI 指标的设计。</p> <p>部门 KPI 指标设计，以平衡计分卡设计方法进行，如下表所示：</p>					
指标类别	关键绩效考核指标				
财务	采购成本				
	呆料金额				
内部运营	采购计划制订的准确率				
	采购计划完成率				
	采购物资到货率				
	采购物资价格的合理性				
	采购物资检验合格率				
	物资库存周转天数				
	(采购) 物资使用的不良率				
	物料退货率				
	错误采购次数				
供应商	新开发供应商的数量				
	优秀供应商的比率				
	部门协作满意度				
	供应商忠诚度				
学习发展	培训计划完成率				
	关键员工保有率				



(续表)

名称	采购人员绩效考核管理制度	编码		版本																																									
		页次		修改状态																																									
<p>5. 考核实施主体。</p> <p>(1) 自我评估。</p> <p>(2) 上级领导评估。</p> <p>(3) 同时评估。</p> <p>(4) 供应商评估。</p> <p>6. 评估工具。</p> <p>采用量表进行绩效考核, 采购人员绩效考核表, 见第四节第二点。</p> <p>7. 绩效申诉。</p> <p>被考核者认为考核结果不符合实际时, 提出申诉, 并以“绩效考核申诉表”的形式提出。</p> <p style="text-align: center;"><b>绩效考核申诉表</b></p> <table border="1"><thead><tr><th>申诉人</th><th></th><th>所在岗位</th><th></th><th>所属部门</th><th></th><th>申诉日期</th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>申诉原因</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>处理意见</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>处理结果</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>申诉人确认</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>						申诉人		所在岗位		所属部门		申诉日期		申诉原因								处理意见								处理结果								申诉人确认							
申诉人		所在岗位		所属部门		申诉日期																																							
申诉原因																																													
处理意见																																													
处理结果																																													
申诉人确认																																													
<p>8. 考核结果的运用。</p> <p>采购管理人员根据考核结果, 对员工进行培训、薪资调整、职位变动等工作。具体内容如下表所示。</p> <p style="text-align: center;"><b>考核结果的运用</b></p> <table border="1"><thead><tr><th>考核等级</th><th>等级定义</th><th>分值</th><th>结果运用</th></tr></thead><tbody><tr><td>S</td><td>优秀</td><td>90~100 分</td><td>薪酬上调 3 个等级或升职一个等级</td></tr><tr><td>A</td><td>良</td><td>80~89 分</td><td>薪酬上调 2 个等级</td></tr><tr><td>B</td><td>好</td><td>70~79 分</td><td>薪酬上调 1 个等级</td></tr><tr><td>C</td><td>一般</td><td>60~69 分</td><td>薪酬保持不变</td></tr><tr><td>D</td><td>差</td><td>60 分以下</td><td>减少 5% 工资, 并进行培训</td></tr></tbody></table>						考核等级	等级定义	分值	结果运用	S	优秀	90~100 分	薪酬上调 3 个等级或升职一个等级	A	良	80~89 分	薪酬上调 2 个等级	B	好	70~79 分	薪酬上调 1 个等级	C	一般	60~69 分	薪酬保持不变	D	差	60 分以下	减少 5% 工资, 并进行培训																
考核等级	等级定义	分值	结果运用																																										
S	优秀	90~100 分	薪酬上调 3 个等级或升职一个等级																																										
A	良	80~89 分	薪酬上调 2 个等级																																										
B	好	70~79 分	薪酬上调 1 个等级																																										
C	一般	60~69 分	薪酬保持不变																																										
D	差	60 分以下	减少 5% 工资, 并进行培训																																										
<b>附则</b>																																													
本制度由人力资源部负责制订、修改、解释, 报总经理审批后执行。																																													
相关说明																																													
编制人员		审核人员		批准人员																																									
编制日期		审核日期		批准日期																																									

### 三、采购绩效管理制度

名称	采购绩效管理 管理制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
总则					
<p>1. 目的。</p> <p>为深化公司采购绩效管理制度，明确采购绩效考核目标，提升员工绩效，特制订本制度。</p> <p>2. 范围。</p> <p>适用于采购部所有人员的绩效管理。</p>					
采购绩效管理的阶段					
<p>1. 绩效计划。</p> <p>清楚地说明期望采购人员达到的结果以及为达到这种结果而希望员工表现出来的行为和技能，可用“绩效计划表”表示。</p> <p>（1）设定原则。与企业战略目标相关，绩效标准可度量。</p> <p>（2）包含的内容：</p> <p>➤ 绩效周期内所要达到的采购工作目标。</p> <p>➤ 采购人员完成这些目标的时间。</p> <p>➤ 完成目标的结果。</p> <p>➤ 判断员工取得成功的标准。</p> <p>➤ 达到目标可能遇到的困难与障碍。</p> <p>➤ 企业提供的支持条件。</p> <p>2. 绩效实施。</p> <p>采购管理者与对应下属进行持续沟通与信息收集。</p> <p>（1）采用书面报告、定期面谈、团队会议等方式进行绩效沟通，保持采购工作过程的动态性，并及时调整采购绩效目标和工作任务。</p> <p>（2）收集绩效信息，为绩效评估和改进绩效提供事实依据，反映绩效优秀和出现绩效问题的原因，并为争议仲裁提供翔实的证据。</p> <p>3. 绩效考核。</p> <p>对采购人员进行绩效考核，建立绩效考核指标等，形成绩效考核表，例如“采购管理人员绩效考核表”、“采购员绩效考核表”等。</p> <p>4. 绩效反馈与面谈。</p> <p>（1）反馈面谈的内容。</p>					



(续表)

名称	采购绩效管理 制度	编码		版本	
		页次		修改状态	
<p>➤ 反馈人员将绩效考核结果通知员工，要求表述明确、委婉。</p> <p>➤ 绩效优秀达标者：对其绩效表示肯定；鼓励继续保持；告知激励方式。</p> <p>➤ 绩效不达标者：诊断不良业绩；找出业绩差异；与员工展开深入沟通和讨论需要改进的方面和改进目标。</p> <p>（2）反馈的方式。</p> <p>采取“解决问题”的方式，以帮助为目的，促进员工成长和发展。</p> <p>（3）绩效反馈的目的。</p> <p>➤ 采购人员了解自己在本周期内的业绩是否达到所定的目标。</p> <p>➤ 探讨产生低绩效的原因。</p> <p>➤ 管理者向员工传递企业的期望。</p> <p>➤ 双方对下一个绩效周期的目标进行协商。</p> <p>5. 绩效改进。</p> <p>通过绩效考核文字性数字型的结果挖掘更深层次的原因，提出有价值的综合性绩效改进意见，帮助员工从客观、有针对性的角度制订绩效改进计划，以改进员工绩效。</p> <p>（1）绩效改进的方式。</p> <p>➤ 绩效诊断与分析。</p> <p>➤ 组建绩效改进部门。</p> <p>➤ 选择绩效改进的工具。</p> <p>（2）绩效改进实施。</p> <p>➤ 人力资源部积极组织采购管理人员进行培训，提高其对绩效改进理论的认识。</p> <p>➤ 根据各级采购主管制订的员工绩效改进方案，有针对性地组织员工进行培训。</p> <p>（3）绩效改进实施效果评估。</p> <p>一般从以下 4 个方面进行评估：</p> <p>➤ 反应。改进活动对员工的影响如何？采购部与供应商的关系如何？</p> <p>➤ 学习或能力。员工了解或掌握了哪些在改进之前不会的知识或技能。</p> <p>➤ 转变。对工作方式是否产生了所预期的影响，工作中是否运用新的技能、工具等。</p> <p>➤ 结果。改进活动对绩效差距的影响如何？是否缩小了差距？</p>					
附则					
本制度由人力资源部负责制订、修改与解释，经总经理批准后执行。					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 第四节 采购绩效的衡量与评估管理表单范本

### 一、采购绩效目标管理卡

目标	目标值	权重	工作计划	完成时间	工作进度 (%)				工作条件	工作权限	考评
					3月	6月	9月	12月			
采购计划完成率	达到____%	30%		计划							
				实绩							
采购质量合格率	达到____%	30%		计划							
				实绩							
采购成本降低	降低____%	10%		计划							
				实绩							
提高交期准确率	达到____%	10%		计划							
				实绩							
每月开发新供应商	不少于____家	10%		计划							
				实绩							
加速呆、滞料处理	控制在库存总额的____%以内	10%		计划							
				实绩							



## 二、采购人员绩效考核表

被考核者姓名		所在职位		所属部门	
考核期间	____年____月____日至____年____月____日				
1. 考核得分汇总					
考核内容	权重		被考核得分		考核得分
工作态度	10%				
工作能力	30%				
工作业绩	60%				
2. 考核评估					
考核内容	考核项目	评价要点			评分
工作态度	勤务态度	1. 严格遵守公司规章制度 2. 积极协助上级领导的工作 3. 热爱本职工作			
	工作责任心	工作一丝不苟，且勇于承担责任			
工作能力	语言表达能力	能清晰地表达所要传递的信息			
	沟通能力	掌握一定的沟通技巧			
工作业绩	采购计划完成率	采购任务的完成情况			
	采购及时率	采购工作保证企业生产（经营）的顺利进行			
	采购物资质量合格率	采购物资的质量情况			
	采购成本控制	采购成本的降低情况			
	供应商信息管理	对供应商档案信息、价格信息及其他相关信息的收集和整理工作的完成情况			
3. 综合评价					
部门经理评价					
人力资源部评价					



## 三、采购绩效改进表 (1)

被考核者		所在职位		所属部门	
不良绩效描述					
需改进的绩效	采取的措施		完成时间	改进后的效果	
被考核者签字		直接主管签字		部门经理签字	

## 四、采购绩效改进表 (2)

姓名		所在职位		所属部门		直接领导	
1. 评估期间绩效未符合工作标准之事实描述							
2. 原因分析							
3. 改善目标及措施 (需详细说明工作内容、实施日期、完成日期等)							
4. 改进措施记录							
5. 改进效果评价及后续措施							



## 五、采购绩效奖惩表

填写日期： 年 月 日

姓名		所在职位		所属部门	
奖惩事由					
奖惩方式					
部门经理 核定	签名：日期： 年 月 日				
人力资源部 核定	签名：日期： 年 月 日				
总经理 批示	签名：日期： 年 月 日				

## 六、采购人员绩效评估表

被评估者姓名		所在岗位		所属部门	
考核阶段	年 月 日至 年 月 日	填表日期	年 月 日		
考核内容	考核项	权重	考核要点	评估得分	
工作态度	考勤状况	2%	出勤率的高低，迟到、早退情况		
	工作主动性	4%	积极、主动地完成本职工作		
	工作责任感	4%	工作认真，勇于承担责任		
工作业绩	采购计划完成率	10%	$90\% \leq R \leq 100\%$		
			$80\% \leq R < 90\%$		
			$70\% \leq R < 80\%$		
			$60\% \leq R < 70\%$		
	采购物资合格率	10%	$95\% \leq R \leq 100\%$		
			$85\% \leq R < 90\%$		
			$75\% \leq R < 85\%$		
			$70\% \leq R < 75\%$		
	采购物资及时率	10%	在规定的时间内完成		
	错误采购次数	5%	不得高于____次		
	采购成本控制	10%	成本降低____%		
	供应商开发	5%	新增____家供应商		
	存货周转率	10%	提高____%		
工作能力	专业知识水平	5%	全面掌握本岗位所需的专业知识		
	语言表达能力	8%	语言清晰，有条理		
	综合分析能力	5%	对工作中出现的问题能作出准确的分析与判断		
	谈判能力	12%	有一定的谈判技巧		



## 七、绩效考核申诉表

申诉人		所在岗位		所属部门		申诉日期	
申诉事由							
处理意见 或建议	1. 2. 3. 受理人签字：受理日期：						
处理结果							
申诉人对 申诉处理 的意见	1. 2. 3.						

## 八、绩效改进计划表

姓名		所在岗位		所属部门	
直接上级		绩效改进周期	年 月 日至 年 月 日		
1. 改进的内容					
待提高的方面	绩效目标	完成情况	完成时间	上级领导需提供的支持	
2. 绩效改进结果评价（改进阶段结束后填写）					
自我评价					
领导评价					
员工签字		领导签字			

## 九、供应商绩效考核表

供应商名称		联系人		
地址及邮编		电话/传真		
项目	配分	考核内容	得分	考核人
价格	30 分	根据市场最高价、最低价、平均价、自行估价制订标准价格，设标准价格对应分数为 15 分。 每高于标准价格 1%，标准分扣 2 分，每低于标准价格 1%，标准分加 2 分 同一供应商供应几种物料，得分按平均计算		
品质	30 分	以交货批退率考核： 批退率=退货批数/交货总批数 得分 30 分×(1－批退率)		
交期	20 分	交货延期率=延期批数/交货总批数 得分×(1－延期率) 另外：延期 1 天，加扣 1 分 延期造成停工待料 1 次，扣 2 分		
综合配合度	20 分	出现问题，不太配合解决，每次扣 1 分 公司会议正式批评或抱怨 1 次扣 2 分 客户批评或抱怨 1 次扣 3 分		
总计				
备注	1. 得分在 85～100 分者为 A 级，A 级为优秀供应商，可加大采购量。 2. 得分在 70～84 分者为 B 级，B 级为合格供应商，可正常采购。 3. 得分在 60～69 分者为 C 级，C 级为应辅导供应商，需进行辅导，减量采购或暂停采购。 4. 得分在 59 分以下者为 D 级，D 级为不合格供应商，应淘汰。			



十、采购绩效改进汇总表

被考核者	所在职位	所属部门	需改进的 绩效	采取的 措施	完成时间	改进后的 效果