

弗布克细化执行与模板系列

# 采购管理工作细化执行与模板

配套光盘

(含本书部分表格、制度等内容)

孙佩红 编著

 **人民邮电出版社**  
POSTS & TELECOM PRESS

北京

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近20年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你MBA职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	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+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



**【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，

**【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。

**【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。



## 【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net>

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

## 【报名须知】

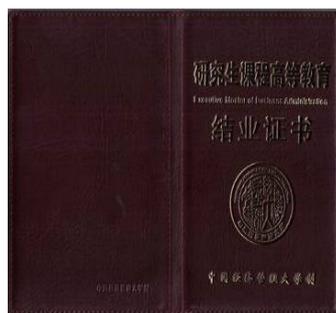
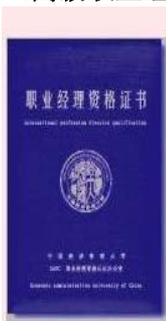
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhly (或者 122285053) 【微信公众号】MHJY1995

## 目 录

<b>第 2 章 采购战略和计划细化执行与模板 .....</b>	<b>6</b>
2.2 采购战略和计划执行工具与模板 .....	6
2.2.1 物资采购计划表 .....	6
2.2.2 设备采购计划表 .....	6
2.2.3 采购作业授权表 .....	7
2.2.4 认证计划说明书 .....	7
2.3 采购战略与计划执行制度与模板 .....	8
2.3.2 采购规范化管理操作制度 .....	8
2.4 采购战略与计划执行文案与模板 .....	8
2.4.1 采购战略规划书 .....	8
2.4.2 年度采购计划书 .....	11
<b>第 3 章 采购预算细化执行与模板 .....</b>	<b>13</b>
3.2 采购预算执行工具与模板 .....	13
3.2.1 采购现金预算表 .....	13
3.2.2 年度采购预算表 .....	13
3.2.3 采购预算控制表 .....	14
3.2.4 采购预算审核表 .....	14
3.2.5 采购预算变更表 .....	15
3.3 采购预算执行制度与模板 .....	16
3.3.1 采购预算编制办法 .....	16
3.3.2 采购预算管控制度 .....	18
3.4 采购预算执行文案与模板 .....	19
3.4.1 预算增加申请书 .....	19
3.4.2 采购用款申请书 .....	20
<b>第 4 章 采购招标细化执行与模板 .....</b>	<b>21</b>
4.2 采购招标执行工具与模板 .....	21
4.2.1 投标报名表 .....	21
4.2.2 标书评审记录表 .....	22
4.2.3 招标采购委托申请表 .....	22
4.3 采购招标执行制度与模板 .....	23
4.3.1 招标文件编制管理细则 .....	23
4.4 采购招标执行文案与模板 .....	26
4.4.1 招标公告 .....	26
4.4.2 招标邀请书 .....	27
4.4.3 中标通知书 .....	28
<b>第 5 章 供应商管理细化执行与模板 .....</b>	<b>29</b>
5.2 供应商管理执行工具与模板 .....	29
5.2.1 供应商调查表 .....	29
5.2.2 供应商评审记录表 .....	31
5.2.3 供应商考核评级表 .....	32
5.3 供应商管理执行制度与模板 .....	33
5.3.1 供应商档案管理制度 .....	33

---

5.3.2	供应商规范管理细则.....	35
5.4	供应商管理执行文案与模板.....	38
5.4.1	供应商调查报告.....	38
5.4.2	供应商开发方案.....	40
5.4.3	供应商沟通方案.....	42
5.4.4	供应商绩效改善方案.....	44
<b>第6章</b>	<b>采购价格管理细化执行与模板.....</b>	<b>46</b>
6.2	采购价格管理执行工具与模板.....	46
6.2.1	物资采购询价单.....	46
6.2.2	采购价格分析表.....	47
6.2.3	价格信息汇总表.....	47
6.2.4	设备采购报价表.....	48
6.2.5	比价议价记录单.....	49
6.2.6	采购价格变动表.....	49
6.2.7	采购价格审议表.....	50
6.2.8	采购物资核价表.....	51
6.3	采购价格管理执行制度与模板.....	51
6.3.1	报价舞弊管理办法.....	51
6.3.2	采购价格管理制度.....	54
6.3.3	采购底价管控办法.....	56
6.4	采购价格管理执行文案与模板.....	59
6.4.1	采购报价邀请函.....	59
6.4.3	采购价格调研分析报告.....	60
<b>第7章</b>	<b>采购成本管理细化执行与模板.....</b>	<b>63</b>
7.2	采购成本执行工具与模板.....	63
7.2.1	采购成本核算表.....	63
7.2.2	采购成本预算表.....	63
7.2.3	采购成本分析表.....	64
7.2.4	采购成本比较表.....	64
7.3	采购成本执行制度与模板.....	65
7.3.1	采购成本核算办法.....	65
7.3.2	采购成本评估办法.....	67
<b>第8章</b>	<b>采购合同管理细化执行与模板.....</b>	<b>69</b>
8.2	采购合同管理执行工具与模板.....	69
8.2.1	合同谈判记录表.....	69
8.2.2	采购合同约定表.....	70
8.2.3	采购合同评审表.....	71
8.2.4	合同信息统计表.....	71
8.3	采购合同管理执行制度与模板.....	72
8.3.1	采购合同管理制度.....	72
8.3.4	采购合同归档管理办法.....	75
8.4.4	采购合同纠纷处理方案.....	76
<b>第9章</b>	<b>采购订单管理细化执行与模板.....</b>	<b>79</b>
9.2	采购订单管理执行工具与模板.....	79

---

9.2.1	物资订购单	79
9.2.2	采购订单跟踪表	79
9.2.3	采购变更申请表	80
9.2.4	采购订单执行统计表	81
9.3	采购订单管理执行制度与模板	81
9.3.1	日常订单管理办法	81
9.3.2	异常订单处理办法	83
9.3.3	订单变更管理办法	85
<b>第 10 章</b>	<b>采购交期管理细化执行与模板</b>	<b>87</b>
10.2	采购交期管理执行工具与模板	87
10.2.1	采购交期控制表	87
10.2.2	采购催货通知单	87
10.2.3	交期延误分析表	88
10.3	采购交期管理执行制度与模板	89
10.3.2	采购交期跟催办法	89
10.4	采购交期管理执行文案与模板	90
10.4.1	物资交期跟催方案	90
<b>第 11 章</b>	<b>采购质量管理细化执行与模板</b>	<b>92</b>
11.2	采购质量管理执行工具与模板	92
11.2.1	采购检验报告单	92
11.2.2	特采作业申请单	93
11.2.3	设备采购验收单	94
11.2.4	采购认证计划表	95
11.2.5	质量偏差汇总表	96
11.2.6	紧急放行申请表	97
11.3	采购质量管理执行制度与模板	98
11.3.1	采购检验管理细则	98
11.3.2	产品质量赔偿和激励管理办法	101
11.4	采购质量管理执行文案与模板	103
11.4.1	供应商认证方案	103
11.4.2	采购质量改善方案	105
<b>第 12 章</b>	<b>采购库存控制细化执行与模板</b>	<b>107</b>
12.2	采购库存控制执行工具与模板	107
12.2.1	库存月报表	107
12.2.2	存量基准设定表	107
12.2.3	物资存量明细表	108
12.2.4	用量差异反应表	108
12.2.5	采购补货计划表	109
12.3	采购库存控制执行制度与模板	109
12.3.2	库存控制管理办法	109
<b>第 13 章</b>	<b>采购结算管理细化执行与模板</b>	<b>112</b>
13.2	采购结算管理执行工具与模板	112
13.2.1	预付货款申请表	112
13.2.2	采购付款结算表	112

---

13.2.3	现金采购申请表.....	113
13.3	采购结算管理执行制度与模板.....	113
13.3.2	采购支付管理办法.....	113
13.4	采购结算管理执行文案与模板.....	115
13.4.1	采购验收结算书.....	115
<b>第 14 章</b>	<b>采购信息管理细化执行与模板.....</b>	<b>116</b>
14.2	采购信息管理执行制度与模板.....	116
14.2.1	采购信息发布管理办法.....	116
14.2.3	采购信息保密制度模板.....	117
<b>第 15 章</b>	<b>采购绩效管理细化执行与模板.....</b>	<b>120</b>
15.2	采购绩效管理执行工具与模板.....	120
15.2.1	采购人员月度考核表.....	120
15.2.2	采购人员年度考核表.....	121
15.2.3	采购人员绩效改善表.....	122
15.2.4	采购人员绩效奖惩审批单.....	122
15.3	采购绩效管理执行制度与模板.....	123
15.3.1	采购绩效管理制度.....	123
15.3.2	采购稽核实施办法.....	126
15.4	采购绩效管理执行文案与模板.....	128
15.4.1	采购绩效评价方案.....	128
<b>第 16 章</b>	<b>采购风险控制细化执行与模板.....</b>	<b>133</b>
16.2	采购风险控制执行工具与模板.....	133
16.2.1	采购合同风险评估表.....	133
16.2.2	采购风险预测汇总表.....	134
16.3	采购风险控制执行制度与模板.....	135
16.3.2	商业贿赂处理管理办法.....	135
16.3.3	采购风险防范管理办法.....	137
16.4	采购风险控制执行文案与模板.....	140
16.4.1	采购风险评估方案.....	140
<b>第 17 章</b>	<b>采购外包管理细化执行与模板.....</b>	<b>142</b>
17.2	采购外包执行工具与模板.....	142
17.2.1	外包业务申请表.....	142
17.2.2	外包商调查评审表.....	143
17.2.3	外包商考核评估表.....	144
17.3	采购外包执行制度与模板.....	145
17.3.2	采购外包管理制度模板.....	145
<b>第 18 章</b>	<b>国际采购管理细化执行与模板.....</b>	<b>148</b>
18.2	国际采购执行制度与模板.....	148
18.2.1	国际采购业务操作规范.....	148
18.2.2	国际采购合同管理规范.....	149
<b>附：弗布克已出版图书书目.....</b>		<b>152</b>

## 第 2 章 采购战略和计划细化执行与模板

### 2.2 采购战略和计划执行工具与模板

#### 2.2.1 物资采购计划表

编号：

需求部门：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

项次	名称	规格/型号	单位	库存数	数量	单价	总价	推荐供应商	需求日期
本单合计金额									
备注									

#### 2.2.2 设备采购计划表

序号	名称	型号 规格	零件 编号	数量	单位	参考 价格	要求到 货时间	购买 单价	备注
申请 部门	经办人					备注			
	负责人								
审批 意见	设备部经理		采购部经理		采购总监		总经理		



## 2.3 采购战略与计划执行制度与模板

### 2.3.2 采购规范化管理操作制度

#### 采购规范化管理操作制度

- 第 1 条 为了规范本公司采购作业管理，特制定本制度。
- 第 2 条 本公司所有供应物资均采用集中采购制度。
- 第 3 条 本公司的物资采购计划应根据物资需求计划来拟订。
- 第 4 条 本公司的储备物资采用预购备用方式采购，非储备物资采用现用现购方式采购。
- 第 5 条 本公司采购人员应采取客观公正的态度和良好的职业道德来开展业务。
- 第 6 条 本公司各部门如需采购物资，需提前填写采购申请表，并由该部门负责人审核签字后送采购部。
- 第 7 条 本公司对外采购，必须经由一级供应商或制造商；当地制造的物资必须直接向制造商订购，并以询价、比价、议价或投标方式办理。
- 第 8 条 对于每一个采购项目，原则上应寻找两家或两家以上的供应商询价。
- 第 9 条 采购人员必须针对采购物资实施市场调查工作，并建立有关资料，作为选择供应商或制造商的依据。
- 第 10 条 公司采购的所有物资，必须经过质量管理部检验后方可入库，入库后才能办理相关结算手续。
- 第 11 条 本公司所有采购物资，均需建立明确的追溯标识或记录，实施独立的追踪制度，以监控采购物资质量。
- 第 12 条 所有采购工作必须保持完整的采购记录，以便进行分析并支持采购决策。
- 第 13 条 本制度由采购部制定，其解释和修订权归采购部所有。
- 第 14 条 本制度自公示之日起实施。

## 2.4 采购战略与计划执行文案与模板

### 2.4.1 采购战略规划书

#### 一、部门的工作事项

未来 3 到 5 年内，采购部的工作重心将会发生部分转移，但是主要职责不会改变，其主要的职责包括以下 7 个方面。

1. 负责采购订单的拟定、采购计划的编排、物资订购及交货期的控制。
2. 寻找物资供应商，进行其资料的收集与开发工作。
3. 与供应商开展比价、议价、谈判工作，并沟通协调与供应商以及其他部门的关系。
4. 改进采购的工作流程和标准，简化流通环节，减少库存的单位保持时间，加快存货周转。
5. 发展、选择当地供应商并处理与其之间的关系，对其产品质量进行监控。
6. 对供应商产品的价格、产能、品质、交货期进行审核，确定已有供货商的稳定供货能力。
7. 及时跟踪掌握采购物资的价格行情变化及品质情况，以期提升产品品质及降低采购成本。

## 二、部门的工作目标；

在未来 3 到 5 年内，采购部将逐步完善工作制度，明细采购各岗位职责，确保规范化管理，具体的采购工作目标如下所示。

1. 完善制度，明确职责，按章办事。
2. 公正、透明地实现公开询价。
3. 采购成本费用较 2010 年减少 8% 以上。
4. 采购交期达成率较 2010 年提高 5% 以上。
5. 做好价格、品质和职能定位工作，采购物资质量合格率达到\_\_\_\_% 以上。
6. 提高采购人员的自身素质和业务水平，保证货比三家，寻找质优价廉的物资。
7. 采购信息化率达到\_\_\_\_% 以上，基本实现自动下单。
8. 未来 3 到 5 年内，采购部将继续围绕“控制成本、采购性价比最优的产品”的实际工作目标，要求采购人员在充分了解市场信息的基础上进行询比价，注重沟通技巧和谈判策略。
9. 力争各长期合作供应商在原价位的基础上下浮 2% ~ 5%。

## 三、采购队伍建设规划

### (一) 采购人员素质建设

1. 在接下来 3 到 5 年内，采购部将继续提高部门工作人员的业务素质和责任感，除了组织部门人员进行培训外，还更加注重使员工在平时的每项具体工作和每个工作细节中不断地提高业务素质。

2. 采购部应反复强调采购人员的责任感，要求每位员工对自己采购的材料设备负责到底，保证对材料、设备的有效追踪，并每周提交工作计划报告。

### (二) 预计增补、扩充岗位

在今年需求旺季时，我部门预计需招聘 2 ~ 5 名新员工，一部分专门负责辅料、外加工和零星采购工作，另一部分专门协助做好原料及设备采购工作，减少现有人员的工作负荷。

## 四、供应商管理规划

1. 针对部分价格较高而又不降价的供货商做出局部调整，寻找新的供应商。
2. 调整部分工作程序，增加采购复核环节，采购负责人在对材料、设备询比价的基础上进行复核后再由采购部经理进一步复核，实行两级质量和价格复核机制。
3. 进一步完善合格供应商名录，只接受名录内供应商的报价。
4. 与供应商建立战略合作伙伴关系，争取供应商的支持，谋求双方共同长期的健康发展，从而抢占市场、节约成本、降低价格的制高点，为公司的持续健康发展奠定基础。
5. 建立重要物资供应商的信息数据库，记录这些供应商的产品或服务的规格、性能及其他信息。

## 五、采购流程及标准管理

2011年，采购部将以公司推行流程管理为契机，细化采购管理流程，编制完善的采购作业标准程序，确保采购进入规范化管理，全面提高采购水平。

## 六、采购成本控制

1. 在开展采购工作前，必须制定采购预算，对采购成本进行估计和预测，理性地规划使用采购资金。
2. 采购部人员应在采购过程中建立资金使用标准，对采购实施行为中的资金进行合理的配置和分发，随时检测与控制采购资金使用情况。
3. 采购人员需注意运用各类采购成本控制办法，以提高资金的使用效率，优化采购管理中的资源调配，控制采购成本。
4. 在进行供应商订单分配时，要避免货源单一，力争寻求多家供应，同时又要保证所选供应商承担的供应份额充足，以享受到供应商的优惠政策，降低物资的价格和采购成本。

## 七、采购工作流程

### (一) 已有标准作业流程

采购部现有已规范化的工作流程包括6项，具体如下所示。

1. 物资采购流程（流程图略）。
2. 产品的入库检验流程（流程图略）。
3. 安全库存的确定与补货流程（流程图略）。
4. 供应商的选择与管理流程（流程图略）。
5. 采购质量控制流程（流程图略）。
6. 采购结算工作流程（流程图略）。

### (二) 需要完善的流程

在下一规划期内，采购部需要不断完善已有工作流程，添加新的规范化工作流程，确保采购工作按照规范化流程进行。（具体需要完善的流程略）

## 2.4.2 年度采购计划书

### 年度采购计划书

#### 一、指导思想

1. 采购部要树立“为公司节约每一分钱”的观念，积极落实采购工作要点。
2. 采购部坚持“同等质量比价格，同等价格比质量，最大限度为公司节约成本”的工作原则。

#### 二、上年采购工作回顾

##### (一) 组织实施“阳光采购策略”

1. 采购部公开透明地按采购制度程序办事，在采购前、采购中、采购后的各个环节中要主动接受审计及其他部门监督。

2. 不论是大宗材料、设备还是小型材料的零星采购，都尽量多地邀请相关职能部门参与。即使在时间紧、任务重的时候，也始终坚持这个原则。

3. 采购部热情邀请审计部相关人员一起询问比价，在采购各个环节中主动接受审计监督，在确保工作透明的同时保证了工作进度。

##### (二) 完善制度，明确职责，按章办事

通过组织学习“采购战略规划书”和公司ISO9000质量管理体系文件，完善了更具操作性的“材料、设备采购控制流程”、“供应商评价作业指导书”等采购管理制度。

#### 三、下年度工作要项说明

##### (一) 公正、透明地实现公开招标

采购部计划在下年度完全采用公开招标，并保证竞标单位在三家以上，招标全程由总经办、审计部、采购部和相关部门共同参与，增加采购透明度，真正做到降低成本、保护公司利益。

##### (二) 形成监督机制

1. 做好价格和技术规格分离以及职能定位工作，价格必须经采购部和审计部审核，技术必须经技术部和总经办审核，以形成相互制衡的工作机制。

2. 防范、抑制腐败，建立材料价格信息库和材料价格监管机制，提高采购人员的自身素质和业务水平，保证货比三家，购买质优价廉的物资。

##### (三) 做好成本控制

围绕“控制成本、采购性价比最优的产品”的工作目标，要求采购人员在充分了解市场信息的基础上注重沟通技巧和谈判策略。

#### (四) 加强对供应商的管理协调

1. 本部门计划进一步加强对供应商的管理,本着对供应商负责的态度,对每一位来访的供应商进行分类登记,确保了供应商资料不会流失。

2. 全面加强对供应商信息的掌握程度,建立并完善供应商数据库,以利于供应商管理。

#### 四、具体工作计划

##### (一) 供应商管理计划

1. 年度供应商搜集工作计划于1月至2月中旬完成。

2. 供应商资料整理工作计划于2月底之前完成。

3. 供应商资料核查工作计划于3月15日之前完成。

4. 供应商考核评估方案制订计划于3月中旬开始,在去年年度总结的基础上制定,计划于4月上旬完成。

5. 4月上旬开始供应商考核方案的试用,直至本年年底,均采用新的供应商考核评估方案。

##### (二) 成本控制计划

1. 计划与1~3月开展市场物资成本调查。

2. 计划在3月份上年度财务报表出来之后进行采购成本分析,计划在1个月内完成。

3. 在4月底之前根据采购成本分析结果,设立重点管控与非重点管控物资及供应商。

4. 采购成本管理人员应根据成本分析的结果和日常采购运作状况,在5月份制定成本评估办法。

5. 全年度根据上年年末制定的成本管控办法控制采购成本。

6. 本年度7~10月份制定成本管控考核方案,并在年末的采购成本考核中试用。

##### (三) 物资采购计划(略)

## 第 3 章 采购预算细化执行与模板

### 3.2 采购预算执行工具与模板

#### 3.2.1 采购现金预算表

编制部门：

单位：万元

序号	物资类别	1月			2月			3月			x月
		新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期	
1											
2											
3											

审批人：

审核人：

制表人：

#### 3.2.2 年度采购预算表

编制部门：

单位：万元

采购项目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累计

填表人：

采购部经理：

### 3.2.3 采购预算控制表

编制单位：

编制日期：\_\_年\_\_月\_\_日

单位：万元

序号	品名	单位	购买价			运输率			关税
			采购价 (含税)	税率	成本价	运费	税率	成本价	

编写人：

审批人：

### 3.2.4 采购预算审核表

审核日期：\_\_年\_\_月\_\_日

申购部门				申购单编号		总经理
品名				数量		
采 购 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

### 3.2.5 采购预算变更表

编制部门：

编制日期：\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日

单位：万元

变更类别	预算调整		预算增加		预算追减
预算科目	细项说明	原核定预算	拟核定预算	拟变更内容	调整幅度
预算变更原因					
采购部经理 审核					
财务部经理 审核					
财务总监审核					

## 3.3 采购预算执行制度与模板

### 3.3.1 采购预算编制办法

#### 采购预算编制办法

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为了规范采购预算的编制工作，确保采购工作的顺利进行，控制采购费用支出，提高公司资金的使用效率，特制定本办法。

###### 第2条 适用范围

本办法适用于本公司采购预算编制的管理工作。

###### 第3条 管理职责

1. 总经办负责采购预算的审核与批准。
2. 采购部负责根据采购计划编制采购预算，并严格执行。
3. 财务部协助采购部制定采购预算，整合本公司整体预算，监督采购预算的执行。

##### 第2章 采购预算的编制

###### 第4条 影响采购预算编制的因素

1. 采购环境。
2. 产品销售计划、生产计划。
3. 物资使用清单。
4. 存量管制卡。
5. 物料标准成本的设定。

###### 第5条 采购预算的编制依据

1. 生产经营所需要的物资数量。
2. 预计物资在期末的库存量。
3. 本期计划未结转库存量。结转库存量由仓储部和采购部根据各种物资的安全库存量和提前采购期进行确认。
4. 物资计划价格。物资计划价格由采购部门根据物资的当前价格，结合可能影响物资价格变化的因素进行确定。

###### 第6条 采购预算编制方法

采购部需根据物资采购的具体内容，选择包括固定预算、弹性预算、滚动预算、增量预算、零基预算、定期预算等合适的采购预算方法。

#### 第 7 条 采购预算编制的注意事项

在编制采购预算时，采购部必须对预算留有适当的余量，以应付可能出现的紧急状况。

### 第 3 章 采购预算的审批与执行管理

#### 第 8 条 采购预算的审批

1. 采购部应采用目标数据与历史数据相结合的方法确定预算数，据此编制采购预算草案，并递交财务部进行审核。

2. 采购部与财务部进行协商，在充分考虑到本公司的现实状况、市场状况和预算整体的基础上，对采购预算草案进行综合平衡。

3. 经采购部审核后，采购部根据平衡过的采购计划草案编制正式的采购预算，并报主管副总与总经理进行审批。

#### 第 9 条 预算外采购审批

预算外的采购行为必须经采购经理、主管副总、总经理逐级审批后方可执行，否则必须按采购预算相关内容进行采购。

#### 第 10 条 采购预算的执行

1. 经核定的分期采购预算，在当期未动者不得保留。确有需要者，下期补办相关手续。

2. 未列入预算的紧急采购，由使用部门领用后追加相关的预算。

### 第 4 章 采购预算的调整

第 11 条 遇有下列情况之一者，采购预算需要进行调整。

1. 公司经营方向发生变更。

2. 出现重大自然灾害。

3. 公司内部重大政策调整。

4. 外界发生重大事件，如政治经济事件、宏观政策调整等。

5. 市场经济形势发生重大变化，导致工厂经营目标发生调整。

第 12 条 采购预算的调整审批程序同编制审批程序保持一致，不得进行更改。

### 第 5 章 附则

第 13 条 本办法由采购部负责制定、修改和解释。

第 14 条 本办法经总经理审批通过后方可执行。

## 3.3.2 采购预算管控制度

### 采购预算管控制度

#### 第1章 总则

##### 第1条 目的

为了更好地掌握物料价格市场变化趋势，有效降低采购成本，提高对采购活动的管控水平，特制定本制度。

##### 第2条 适用范围

本制度适用于公司采购活动中的采购预算管理工作。

#### 第2章 采购预算的编制

##### 第3条 了解影响采购预算的因素

采购预算专员在编制采购预算之前，应详细了解影响采购预算准确性的因素，具体包括以下6项。

1. 年度营销计划。
2. 年度生产计划。
3. 物料清单。
4. 存量管制卡。
5. 物料标准成本的设定。
6. 价格预期。

##### 第4条 编制采购预算应遵循的一般原则

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。
2. 财务部负责提供上年度材料单价、次年度汇率和利率等各项预算基准。
3. 本年底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。
4. 除特殊物料外，购料单应按年度成本的降低目标来估测。

##### 第5条 进行用料预算

1. 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”，经主管副总经理审核后报财务部核定。
2. 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。
3. 不同规格的同类物料不必细分，可以用“总用量”预算。
4. 物料的损耗率应计入用料预算，但应按年度损耗率的目标制定，一般可略高于标准损耗率而低于上

一年平均损耗率。

#### 第 6 条 编制购料预算

1. 采购预算专员负责编制下一年度的购料预算明细表。
2. 采购预算专员在编制物料预算时,应考虑已购未到数量、采购前置期、付款方式、库存状况、财务状况等因素。
3. 购料预算应以付款月份为编制依据,考虑分批采购、一次性采购的优劣势和市场单价变动趋势。
4. 购料预算应考虑安全库存量及最大库存量,符合年度库存周转率的目标。

#### 第 7 条 采购预算的执行

1. 经核定的分期购料预算,在当期末动用者不得保留。确有需要者,应在下期补办相关手续。
2. 未列入预算的紧急用料,由用料部门领用后补办相关的预算手续。
3. 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。

### 第 3 章 附则

第 8 条 采购部负责本制度的起草、解释和修改,总经办负责本制度审批、修改、废止的核准工作。

第 9 条 本制度自公布之日起执行。

## 3.4 采购预算执行文案与模板

### 3.4.1 预算增加申请书

#### × × 材料采购预算增加申请书

公司总经办:

根据我公司字 2011 年生产任务需要,特别是 × × 产品业务订单大量增加此项特殊情况的发生,目前我部门采购 × × 材料经费严重不足,无法满足正常生产工作需要,特申请公司总经办增加材料采购预算\_\_\_\_万元整。希望总经办相关领导能尽快给予答复,以免延误正常生产活动,特此申请。

预算增加明细见附表。

申请人:采购部

日期: 年 月 日

### 3.4.2 采购用款申请书

#### × × 材料采购用款申请书

财务部：

根据本月生产任务指标要求，结合本季度××材料采购预算表相关信息，本月预计需要××材料 1 000kg，单价为 30 元/kg。目前我部门采购经费严重不足，无法满足车间基本生产需要，特向公司财务部申请采购用款人民币 3 万元整，以下为具体的采购用款明细单。

希望相关部门领导确认后尽快核准，以免耽误正常生产活动。

#### 材料采购用款明细表

部门名称：(盖章)

编制日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

用款事由		采购××材料			会 计 分 录	科目	金额	
金额		付款方式	现金	转账支票		借方		
	全称	××××			会 计 分 录	材料采购	¥30 000	
	开户行	××××				借方		
	账号	××	经济性质	私营		贷方	现金	¥30 000
	合同					贷方		
	附记					贷方		

审批：

用款人：

会计：

出纳：

申请人：采购部

日期： 年 月 日

## 第 4 章 采购招标细化执行与模板

### 4.2 采购招标执行工具与模板

#### 4.2.1 投标报名表

企业名称				企业性质		
详细地址						
主管部门				联系人姓名		
注册资本				营运时间		
法人代表 情况	姓名		职务		电子邮箱	
	电话		传真		手机	
企业简介						
企业优势和特长						
重要客户概况						
企业基本情况	职工总数			流动资金		
	资金状况	自有资金		固定资产	原值	____万元
		银行贷款			净值	____万元
近三年销售额			近三年盈利情况			
设备配置情况	设备名称	购入时间		设备状态		数量
备注						

### 4.2.2 标书评审记录表

编号：

日期：\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日

投标方名称		投标方编号	
项目名称		评审部门	
评审评估总结			
标书评估意见	标书制作人员缺乏相关知识 缺乏对招标需求的全面了解	存在技术难度 时间风险	需求不明确 其他风险
评审结论		评审负责人签字	

### 4.2.3 招标采购委托申请表

委托部门		委托日期	
委托项目			
预算金额		资金来源	
委托招标项目概况	1	是否按规定完成并提交该项目的论证报告	
	2	是否按规定完成并提交该项目的立项表	
	3	是否已经落实该项目的采购资金	
	4	是否已经完成并提交用户需求说明书	
	责任人签名		
委托部门意见	签字（盖章）： _____ 日期： ____年__月__日		
资产管理部意见	签字（盖章）： _____ 日期： ____年__月__日		
财务审计处意见	签字（盖章）： _____ 日期： ____年__月__日		
主管副总意见	签字（盖章）： _____ 日期： ____年__月__日		

## 4.3 采购招标执行制度与模板

### 4.3.1 招标文件编制管理细则

#### 招标文件编制管理细则

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为做好采购招标准备阶段的第一道工序，确保采购目标能够顺利实现，特制定本细则。

###### 第2条 使用范围

本细则适用于公司所有招标文件的编制管理工作。

###### 第3条 相关职责

1. 招标委员会负责招标文件的编制与审批工作。
2. 其他相关部门提供必要的支持。

##### 第2章 招标文件的构成管理

###### 第4条 招标文件的组成内容

招标文件主要包括以下3大部分。

1. 招标邀请书。
2. 投标者须知。
3. 招标内容和要求。

###### 第5条 确定招标邀请书内容

招标邀请书的核心内容应包括招标的项目名称和简要内容、投标截止时间、投标地点、联系方式等相关信息。

###### 第6条 编制投标者须知

投标者须知是根据采购项目的要求向投标方提供的必要信息，主要包括采购资料来源、投标者资质要求、履约要求、评标办法等内容。

###### 第7条 明确招标内容和要求

招标内容和要求主要包括数据清单、技术规格、合同条件、需要量表、投标格式、投标担保书格式、履约保证书格式、预付款银行担保格式等内容。

##### 第3章 编制招标邀请书

###### 第8条 招标邀请书语言要求

招标邀请书应采用国际通用招标语言，内容应当简短、明确，让投标方一目了然并获得基本信息。

#### 第 9 条 确定投标有效时间

1. 招标文件发售时间按规定不得少于 15 天。
2. 投标有效期应保证招标委员会有足够的时间来完成评标及授予合同的工作。

### 第 4 章 编制投标者须知

#### 第 10 条 明确投标人资格

招标人员不得违法限制或者排斥某些供应商参加投标，不得以不合理的条件限制或者排斥潜在投标人，不得对潜在投标人有歧视待遇。

#### 第 11 条 明确评标方法

本公司常用评标方法为最低评标法、综合评分法和性价比法，各种方法的具体介绍如下表所示。

常用评标方法一览表

方法名称	简介	适用情况或注意事项
最低评标法	在全部满足招标文件实质性要求前提下，依据统一的价格要素评定最低报价，将提出最低报价的投标人作为中标候选供应商或者中标供应商的评标方法	适用于采购标准规格统一的物资及通用服务项目
综合评分法	实行百分制评分，一般分为价格、商务、技术三大因素。三大因素占百分制的权重为：价格因素权重不低于 45%，商务因素权重为 10% ~ 20%，技术因素权重为 35% ~ 45%	适用于商务、技术因素权重具体随价格因素权重调整而作调整的采购
性价比法	对投标人进行综合性价比评价	适用于技术要求较复杂或产品质量差异可能较大的采购

#### 第 12 条 确定履约保证金

招标文件中必须确定履约保证金的金额，其有效期应至少持续到预计的交货日期或接受物资保证期后 30 天。

#### 第 13 条 招标文件的更改规定

对原招标文件的任何补充、澄清、勘误或内容改变，都必须在投标截止期前发送给所有招标文件购买者，并留有足够的时间使其能采取适当的行动。

### 第 5 章 招标内容和要求的编制

#### 第 14 条 编制技术要求

1. 技术规格要求

(1) 不能用某一制造厂家的技术规格作为招标文件的技术规格。如确需引用,应加上“实质上等同的产品均可”这样的词句。

(2) 如果兼容性的要求是有利的,技术规范应清楚地说明与已有的设施或设备兼容的要求。技术规格方面应允许接受在实质上特性相似、在性能和质量上至少与规定要求相等的物资。

(3) 在技术标准方面也应说明在保证产品质量和运用等同或优于招标文件中规定的标准与规则的前提下,哪些可替代的设备、材料或工艺也可以接受。

## 2. 技术指标或参数要求

技术指标应是共性技术指标,技术参数是一个范围内的数值而不是一个具体数据,只宜尽可能清楚而准确地规定各种最低要求的限度。

### 第 15 条 品牌要求

不能出现“指定、暂定、参考、备选、推荐”品牌。

### 第 16 条 报价要求

报价应以指定交货地为基础,价格应包括成本、保险费和运费。如为进口物资和设备,还要考虑关税和进口税。

### 第 17 条 编制合同条款

1. 合同应清楚地说明物资规格、地点、时间,维修保养的要求,技术服务和培训的要求,付款、运输、保险、仲裁的条件和条款及可能的验收方法与标准。

2. 在物价剧烈变动时期,对受价格剧烈波动影响的采购合同可以有价格调整条款。价格调整可以采用事先规定的公式进行,也可以证据为依据调整。所采用的价格调整方法、计算公式和基础数据应在招标文件内明确规定。

3. 招标文件中应有违约赔偿条款,违约损失赔偿的比率和总金额应在招标文件中明确规定。

4. 合同条款中应明确规定属于不可抗力事件。

### 第 18 条 明确投标文件格式

即明确投标书的编制要求,主要是告知投标者投标文件的内容以及相应格式,具体是指应在招标文件中明确以下投标文件的格式或要求。

1. 投标函。
2. 开标大会唱标报告。
3. 投标物资/服务数量价格表。
4. 企业营业执照影印件。
5. 投标公司资格报告。

6. 投标物资/服务报告。
7. 法人代表授权书。
8. 投标物资/服务偏差表。
9. 中标人履约保证书。

#### 第 6 章 附则

第 19 条 本细则由采购部负责起草和修订。

第 20 条 本细则经公司总经理审批后生效。

## 4.4 采购招标执行文案与模板

### 4.4.1 招标公告

下面是工程项目的招标公告框架，供读者参考。

#### 招标公告

招标编号：\_\_\_\_\_

招标单位：\_\_\_\_\_

发布日期：20\_\_年\_\_月\_\_日

#### 一、招标条件

1. 工程名称：\_\_\_\_\_

2. 项目审批、核准或备案机关名称：\_\_\_\_\_

3. 招标人：\_\_\_\_\_

4. 资金来源：\_\_\_\_\_

#### 二、项目概况与招标范围

1. 工程实施地点：\_\_\_\_\_

2. 建设规模：\_\_\_\_\_

3. 计划工期：\_\_\_\_\_

4. 招标范围：\_\_\_\_\_

5. 标段划分：\_\_\_\_\_

#### 三、投标人资格要求

1. 投标人资质要求：\_\_\_\_\_

2. 项目负责人资质要求：\_\_\_\_\_

3. 本次招标（接受/不接受）联合体投标。联合体投标的，应满足下列要求：

4. 各投标人均可就上述合同包中的\_\_\_\_\_个合同标段投标。

#### 四、资格预审文件的获取途径

1. 报名时间自\_\_年\_\_月\_\_日至\_\_年\_\_月\_\_日（法定公休日、节假日除外），北京时间每日上午 时至 时，下午 时至 时。

2. 报名地点：\_\_\_\_\_

3. 报名资料：\_\_\_\_\_

4. 投标人在收到投标邀请书（或资格预审通过通知书）后，方可参与投标，并按照投标邀请书中相关规定购买招标文件。

#### 五、联系方式

招标人：\_\_\_\_\_

招标代理机构：\_\_\_\_\_

地 址：\_\_\_\_\_

地 址：\_\_\_\_\_

联系人：\_\_\_\_\_

联系人：\_\_\_\_\_

电 话：\_\_\_\_\_

电 话：\_\_\_\_\_

传 真：\_\_\_\_\_

传 真：\_\_\_\_\_

### 4.4.2 招标邀请书

#### 招标邀请书

尊敬的××公司：

因我公司实施中的××项目采购××，经研究决定，采取邀请招标方式选择供应商。

经综合比较，鉴于贵公司的良好信誉，特邀请贵公司参与投标。若有意向，请贵公司在接此函后根据“项目招标文件”的要求进行准备，编制投标书，并在规定的时间内送达我公司指定地点。

若有疑问，请及时与我公司联系。

联系人：

联系电话：

传真：

地址：

× × 公司 × × 项目招标委员会

日期： 年 月 日

#### 4.4.3 中标通知书

##### 中标通知书

尊敬的 × × 公司：

在我公司 × × 采购招标中，经过综合评审，贵单位获得此次采购（ 物资 服务 ）的供应权。请贵单位务必于\_\_年\_\_月\_\_日前派员持本通知书到我单位洽谈具体细节，签订供需合同。

顺祝商祺！

× × 项目招标委员会

日期： 年 月 日

## 第 5 章 供应商管理细化执行与模板

### 5.2 供应商管理执行工具与模板

#### 5.2.1 供应商调查表

供应商基本信息						
供应商全称				使用商标		
行业类别		业务性质		资本类型		
占地面积		厂房面积		企业负责人		
固定资产		年产值		销售额		
公司地址						
主要联系人						
联系人姓名	性别	职务	办公电话	手机	电子邮件	传真
主要产品						
产品名称	年产量	销售额	占总销售额的比率	剩余产能	产品量产时间	优势说明
主要客户市场						
主要客户名	行业和地区	提供的产品	该客户占企业销售额的比率	业务开始时间	说明	

<b>关键设备简介</b>						
设备名称/型号	产地	生产商	技术指标和优势	设备生产时间	数量	
<b>人员数量信息</b>						
管理人员	技术人员	业务人员	质检人员	生产人员	事务性人员	总人数
<b>财务信息</b>						
总投资额	总资产额	年产值	销售额	年出口额	年研发经费	其他信息
<b>供应商发展简介及质量保证能力</b>						
发展简介						
供应商贯标名称及日期						
是否通过认证		认证标准		通过认证日期	年 月 日	
认证机构名称				认证证书编号		
供应商负责人	签字(盖章): _____ 日期: 年 月 日					

## 5.2.2 供应商评审记录表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

供应商基本情况	名称						
	地址						
	联系人		职务				
	电话		传真				
	主要生产设备						
	主要检测工具						
	拟承接产品		涉及加工工艺处理				
项目	评审内容	优 5	良 4	中 3	差 1	缺 0	得分
综合项	质量政策是否明确，目标是否量化						
	特殊岗位工作人员是否得到适当培训						
	工作场地是否清洁、整齐、定置摆放						
质量检验	进料检验是否有检验规范和检验记录						
	过程检验是否有检验规范和检验记录						
	最终检验是否有检验规范和检验记录						
	是否有标识表明检验和试验状态						
	不合格品是否有处理程序并按程序处理						
	质量出现异常时是否有信息反馈和纠正措施						
	计量器具是否有矫正制度,使用状况是否良好						
过程控制	是否对承制的产品有足够的工序能力						
	是否具备流程图和作业指导书						
	产品是否有适当标识						
	机械设备是否定期保养、润滑、清洁						
	工装、工具是否适当保存,现场使用状态是否良好						
	搬运工具是否能保护产品、避免使其损坏						



部门经理	
审核	签字（盖章）：                      日期：    年   月   日

## 5.3 供应商管理执行制度与模板

### 5.3.1 供应商档案管理制度

#### 供应商档案管理制度

##### 第 1 章 总则

###### 第 1 条 目的

为了规范供应商资料和档案管理工作，确保各种资料、文件、记录的完整性，特制定本制度。

###### 第 2 条 适用范围

本制度适用于采购部的供应商档案管理相关工作。

###### 第 3 条 管理职责

1. 采购部供应商管理人员负责各种工作资料的收集、整理、分类、移交等工作。
2. 采购部档案管理人员负责各种供应商资料和档案的保管和使用管理等事项。

##### 第 2 章 供应商档案的建立

###### 第 4 条 建立权限

为了便于管理，所有供应商资料必须归档，由档案管理人员专职管理供应商的档案资料。

###### 第 5 条 供应商档案资料的范围

供应商的档案资料主要包括但不限于下列 8 项内容。

1. 供应商调查表。
2. 供应商产品价格登记表。
3. 供应商采购合同原件及复印件。
4. 供应商洽谈登记表原件及复印件。
5. 采购谈判与合同签订现场的影像资料。
6. 供应商销售业绩分析表。
7. 供应商考核评价表。
8. 供应商考核结果处理表。

###### 第 6 条 收集供应商资料

1. 公司调查、选择和评价供应商后，应在 1 个月之内由供应商管理专员将该供应商的材料进行收集整理，并送交档案管理人员。

2. 公司采购合同签订后，一般应在 1 个月内或采购事项结束之后 1 周内，由采购专员将该次采购的材料进行收集整理，并送交档案管理人员。

2. 因故不能按期整理的，应由责任人做出书面说明，采购负责主管需要定期催办。

3. 整理的档案应包括涉及该供应商的全部文件材料和记录。采购现场监控系统录制的音像资料，也应作为辅助档案资料保存。

4. 公司采购档案不符合要求的，责任采购专员应尽快补齐相应材料，保证档案的完整、真实和有效。

#### 第 7 条 其他入档资料

供应商具有如下情形之一的，由供应商管理人员直接将其记入档案。

1. 提供虚假材料参加采购活动谋求成交的。
2. 开标后擅自撤销投标影响招标活动继续进行的。
3. 采取不正当手段诋毁、排挤其他供应商的。
4. 与采购人、其他供应商或者采购代理机构恶意串通的。
5. 成交后无正当理由拒绝签订采购合同的，或无正当理由拒绝履行合同的。
6. 故意提供假冒伪劣产品或走私物品的。
7. 拒绝提供售后服务，给本公司生产经营造成困难或损害的。

### 第 3 章 供应商档案的保管与查阅

#### 第 8 条 归档要求

1. 需依据档案来源、时间、题目、内容、字母顺序等将档案分成若干层次和类别。
2. 归档文件材料应齐全完整，按照文件的自然形成规律保持文件之间的历史联系。
3. 卷内文件要排列有序，依次编写页号，并编制卷内目录，逐项填写清楚，书写工整。
4. 案卷标题要简明确切，装订要整齐结实、厚度适宜，材料过窄应加衬边，材料过宽应折叠整齐，字迹难辨认的应附抄件以便于保管和使用。

5. 独立案卷要用打印稿编制案卷目录。

#### 第 9 条 查阅供应商档案

相关人员在调阅供应商档案时，应先向采购部经理提出申请，经批准后方可进行查阅，查阅完之后应当及时归还。

#### 第 10 条 变更供应商档案

供应商发生经营状况重大变化以及重要担保、重大合同纠纷或诉讼、信用等级和资质变化等可能影响

履约能力的重大事项时，责任采购专员应及时要求其向采购部提供书面报告，并及时更新供应商档案资料。

#### 第 4 章 附则

第 11 条 本制度由采购部制定，经总经办审批通过后生效。

第 12 条 本制度自审核通过之日起执行。

### 5.3.2 供应商规范管理细则

#### 供应商规范管理细则

##### 第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了选择合格供应商并对其进行持续监督与管理，确保其提供的物资满足本公司的质量标准，特制定本细则。

第 2 条 适用范围

本细则适用于管理本公司现有的合格供应商。

第 3 条 管理职责

1. 总经办负责合格供应商的审批。
2. 采购部负责供应商的开发与评定工作的组织与实施。
3. 质量管理部负责供应商生产现场评定、样品检测工作，并跟踪供应商的质量情况。
4. 财务部负责核查供应商财务资金能力并提供相关资料。
5. 使用部门参与供应商的评定工作并为供应商考核提供反馈信息。

##### 第 2 章 供应商评定

第 4 条 供应商选择原则

选择供应商时，应当遵循以下 3 项原则。

1. 同等价格择其优原则。
2. 同等质量择其廉原则。
3. 同价同质择其近原则。

第 5 条 供应商增补时机

采购人员需在以下两种时间选择增补供应商。

1. 需要增加新的产品供应商之前。
2. 原有供应商出现重大质量问题时。

#### 第 6 条 供应商评定标准

本公司的合格供应商必须满足以下 5 项要求。

1. 通过 ISO9000 质量管理体系认证。
2. 未经本公司评定, 但是独占市场资源或与知名公司为合作伙伴。
3. 与本公司保持合作往来且在产品、服务方面无重大不良记录。
4. 由本公司客户指定。
5. 经本公司供应商评审认定为合格。

#### 第 7 条 供应商初步评价

1. 采购部、质量管理部及其他部门应根据本公司实际需求收集供应商资料, 并分析资源市场现状。
2. 要求有合作意向的供应商填写“供应商调查表”。
3. 对收集的信息和“供应商调查表”进行分析, 以能力、质量、服务、交货期、价格作为筛选依据, 挑选出候选供应商。

#### 第 8 条 供应商的现场评审

1. 组织相关人员对供应商进行现场评审, 确定采购物资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。
2. 根据所采购物资对产品质量的影响程度, 将其分为关键、重要、普通三个级别, 不同级别实行不同的控制等级, 普通级别物资的供应商无需进行现场评审。
3. 现场评审结果应填入“供应商现场评审表”, 并由质量管理部、财务部签署意见。
4. 供应商现场评审的合格分数为 70 分。

#### 第 9 条 签订质量保证协议

1. 采购部应与现场评审合格的供应商签订“供应商质量保证协议”。
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。

#### 第 10 条 样品的检验

1. 对有样品需求的物资, 由采购部人员通知供应商送交样品, 质量管理部相关人员需对样品提出详细的技术质量要求, 如品名、规格、包装方式等。
2. 样品应为供应商正常情况下生产的代表性产品, 数量应多于两件。
3. 质量管理部负责对样品的材质、性能、尺寸、外观、质量等方面进行检验, 并填写“样品检验确认表”。
4. 检验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, 一件留在质量管理部作为今后检验的依据。

### 第 11 条 确定供应商的名单

供应商具备“供应商调查表”、“供应商现场评审表”、“供应商质量保证协议”和“样件检验确认表”之后，采购部将其列入“合格供应商名单”，并交公司总经理审批。

## 第 3 章 供应商考核

### 第 12 条 考核对象

考核对象为列入“合格供应商名单”的所有供应商。

### 第 13 条 考核方法

本公司对供应商的考核实行评分分级制度，考核项目包括质量、交期、服务、价格水平等方面的内容。

### 第 14 条 考核频率

对关键、重要材料的供应商每月考核一次，普通材料的供应商每季度考核一次。

### 第 15 条 考核结果的处理

根据考核结果，应按下表所示的方法对供应商进行处理。

#### 供应商考核结果处理办法

考核得分	处理办法
90 分（含）以上	优先采购
80（含）~ 90 分	要求供应商对不足之处进行整改，将整改结果以书面形式提交并通过审核确认
70（含）~ 80 分	限期要求供应商进行整改，并将整改结果以书面形式提交，根据相关部门对其整改效果的评价决定对其采购量的调整，且整改期间暂停对其采购
70 分（不含）以下	将其从“合格供应商名单”中删除，并终止对其采购

## 第 4 章 供应商监督

### 第 16 条 对合格供应商的交期监督

1. 采购人员应要求供应商准时交货，并准确记录供应物资的到货时间。
2. 采购人员应记录由供应商原因引起分批发运造成的超额费用，每月按时汇总提交部门经理作为供应商考核依据。

### 第 17 条 对合格供应商的质量监督

1. 质量管理部和采购部应保存合格供货方的供货质量记录，对于批量不合格产品应及时通知供应商。
2. 产品不合格时，采购部应及时向供应商提出警告；连续两批产品不合格则应暂停对其采购，另选供应商或待其提高产品质量后再行采购。
3. 对不合格的供应商，应取消其供货资格，并修订“合格供应商名单”。

## 第 5 章 附则

第 18 条 本细则由采购部制定、解释和修订。

第 19 条 本细则报总经理审批后，自颁布之日起执行。

# 5.4 供应商管理执行文案与模板

## 5.4.1 供应商调查报告

### 供应商调查报告框架

#### 第一部分 报告说明

##### 一、适用范围

本报告适用于本公司对协作供应商进行生产能力的实地调查和评价。

##### 二、管理职责

1. 供应商调查立项及调查小组的组成由采购部提出，报总经理批准后执行。

2. 供应商调查小组至少由两人组成，组长要由兼备专业技术知识、较高综合分析判断能力、较强综合表达能力和丰富管理经验的中级以上管理人员担任。

3. 供应商调查小组应对调查报告内容的真实性负责。

##### 三、特别说明

本报告中“质量保证能力”部分可作为“供应商资格审批报告”中的依据。

#### 第二部分 调查结果

##### 一、供应商基本情况

1. 企业名称：\_\_\_\_\_。

2. 法人代表：\_\_\_\_\_。

3. 地址：\_\_\_\_\_，邮编：\_\_\_\_\_。

4. 企业性质：\_\_\_\_\_。

##### 二、企业资产状况

1. 占地面积\_\_\_\_\_平方米。

2. 其中建筑面积\_\_\_\_\_平方米，生产面积\_\_\_\_\_平方米。

3. 主要设备数量\_\_\_\_\_台。

4. 注册资金\_\_\_\_\_万元，固定资产\_\_\_\_\_万元。

### 三、质量保证能力

#### (一) 质量管理概况

该供应商\_\_\_\_\_。

#### (二) 质量认证状况

(描述该供应商在何时通过怎样的质量认证,并阐述其正在筹备的认证。)

#### (三) 检验试验能力(略)

#### (四) 检验人员配备状况(略)

#### (五) 原材料及外协件的质量控制方法(略)

### 四、产品设计和技术能力

#### (一) 产品设计能力

(此处说明供应商自主研发和设计的产品情况,以及最新的研究成果。)

#### (二) 生产工艺技术能力

##### 1. 重点工艺设备状况(略)。

##### 2. 工位器具状况(略)。

### 五、生产现场管理能力

#### (一) 生产现场 5S 管理(略)

#### (二) 生产现场安全管理(略)

#### (三) 生产现场班组管理(略)

### 六、售后服务状况

经调查,该供应商的售后服务状况良好,以下为该供应商保证的售后服务条款(略)。

### 七、主要客户及供应商情况(略)

### 八、附加说明(略)

### 九、调查结论

经本公司供应商调查小组的评估,该供应商( 具备, 不具备)作为本公司合格供应商的能力,故决定\_\_\_\_\_。

## 5.4.2 供应商开发方案

### 供应商开发方案

#### 一、目的

为了规范供应商开发流程，指导供应商开发工作，特制定本方案。

#### 二、适用范围

本公司各类新供应商的开发工作，除另有规定外，悉依本方案执行。

#### 三、管理职责

1. 采购部负责供应商开发主导工作。
2. 技术部、质量管理部负责供应商样品的确认工作。
3. 质量管理部、技术开发部、生产部、采购部组成供应商调查小组，负责对供应商进行调查、评核。

#### 四、供应商开发流程

1. 寻找供应商。
2. 填写供应商基本资料表。
3. 与供应商洽谈。
4. 作样品鉴定（必要时）。
5. 供应商问卷调查。
6. 提出供应商调查评审的申请。

#### 五、供应商开发途径

采购人员在寻找新的供应商时，可以通过下面 10 种途径寻找咨询来源。

1. 各种采购指南。
2. 新闻传播媒体，如电视、广播、报纸等。
3. 各种产品发布会。
4. 各类产品展示（销）会。
5. 采购联合会或各行业协会。
6. 行业或政府之统计调查报告或刊物。
7. 同行或供应商介绍。
8. 公开征询招标。

9. 供应商主动联络。

10. 其他途径。

#### 六、填写供应商调查表

1. 供应商开发人员应向联系到的供应商发送“供应商问卷调查表”，并要求其如实填写。

2. 供应商开发人员应及时回收“供应商问卷调查表”，并安排筛选和初审工作。

#### 七、实施供应商问卷调查

##### (一) 问卷设计

问卷设计由采购部负责，质量管理部、技术部等部门协助。问卷设计时应注意以下 5 点。

1. 依本公司需要设计内容及格式。
2. 应尽可能掌握、了解供应商的相关信息。
3. 易于填写。
4. 通俗易懂。
5. 便于整理。

##### (二) 供应商调查

“供应商问卷调查表”一般包括以下内容。

1. 材料零件确认。
2. 质量验收与管制。
3. 采购合同。
4. 付款方式。
5. 售后服务。
6. 建议事项。

##### (三) 调查表范例

下表是“供应商问卷调查表”(本表由供应商如实填写)的范例，供读者参考。

#### 供应商问卷调查表

供应商名称：

编号：

日期： 年 月 日

项目	调查项目内容	了解程度状况		
材料 零件 确认	1. 您对本公司样品确认流程是否了解	了解	不了解	请求当面沟通了解
	2. 您对本公司认定的材料交货依据的规格及样品是否了解	了解	不了解	请求当面沟通了解

	3. 您是否保留了本公司认可的样品从而为后续品质管理提供依据	有保留	未保留	请求当面沟通了解
质量 验收 管制	1. 您对本公司质量检验标准与方法是否了解	了解	不了解	请求当面沟通了解
	2.			
	3.			
采购 合同	1. 贵公司目前产量是否足以满足本公司需求	可以	不可以	需设法弥补
	2.			
	3.			
付款 流程	1. 您对本公司的付款条件、手续是否了解	了解	不了解	请求当面沟通了解
	2.			
	3.			
售后 服务	1. 发生质量问题时, 您一般主动与哪一部门或主管进行沟通	技术部	采购部	质量管理部
	2.			
	3.			
建议				

#### 八、其他后续工作

完成信息调查后, 应依“供应商调查”规定, 由调查小组对供应商作实际调查评核, 以确定其可否列入“合格供应商名单”。

### 5.4.3 供应商沟通方案

#### 供应商沟通方案

##### 一、目的

为了规范公司与供应商关系管理, 加强与供应商的有效沟通, 提升本公司与供应商的合作层级, 特制订本方案。

##### 二、适用范围

本方案适用于采购部进行供应商沟通等相关工作事项。

##### 三、制定沟通计划

供应商主管负责安排与供应商沟通的时间、地点、内容等, 报采购部经理审核批准后, 组织人员执行

供应商沟通计划。

#### 四、沟通频度安排

采购部需根据供应商评级管理制度和供应商等级的划分，对供应商沟通频度进行安排，具体安排如下表所示。

供应商沟通频度安排

供应商级别	划分标准	沟通频度
A 级	保证按时、按量供货，供应产品质量优良，售后服务处理及时、有效	至少____次/月
B 级	保证按时、按量供货、供应产品质量合格，售后服务可达到保准要求	至少____次/月
C 级	无法保证按时、按量供货，产品质量不合格率高，售后服务不及时或服务质量无法达到标准要求	发生不合格情况时立即协商处理办法

#### 五、沟通方式选择

供应商专员在进行沟通时，可以使用的形式有以下 4 种。

1. 电话沟通与回访的方式。
2. 网络及时通讯方式或者电子邮件问候的方式。
3. 采用传真的方式。
4. 上门拜访方式。

#### 六、沟通内容

供应商专员在与供应商进行沟通时，应包括以下 5 个方面主要内容。

1. 采购产品的规格、数量、标准要求的核实或变更。
2. 售后服务事项。
3. 供应服务改善方案。
4. 供应商管理支持活动。
5. 供应商相关人员的培训。

#### 七、沟通注意事项

1. 遵守商务礼仪语言和行为规范。
2. 与供应商沟通的问题应清晰、明了、准确无误。
3. 对于供应商询问的问题，若属于商业机密，可向其解释无法告知，但不可欺骗。
4. 跟供应商打交道，沟通时不能偏信一方，需向多方求证。

## 5.4.4 供应商绩效改善方案

### 供应商绩效改善方案

#### 一、目的

为了有效促进供应商绩效改善，确保公司采购物资的质量和交期，特制定本方案。

#### 二、适用范围

本方案适用于公司所有物资供应商的绩效提升与改善，特别是重要供应商的绩效改善工作。

#### 三、绩效改善措施

本公司供应商的绩效改善工作可以通过以下 4 个措施来推行。

1. 建立供应商绩效指标。
2. 鼓励供应商早期参与。
3. 加强与供应商的沟通和反馈。
4. 帮助供应商实施绩效改善。

#### 四、建立供应商绩效指标

1. 供应商管理人员应及时建立供应商绩效指标体系，并在每年初设定供应商绩效目标值。
2. 供应商管理人员应当及时记录供应商的表现，评估供应商的绩效状况，并寻找出供应商绩效状况与目标值的差距，以便及时实施改善。
3. 供应商绩效管理指标主要包括合同履行率、准时交货率、质量合格率、让步接受率、拒收率、交货期缩短、成本降低率、质量保证能力提升等。
4. 具体实施过程中，供应商绩效管理指标应根据实际的采购工作来确定。

#### 五、鼓励供应商早期参与

采购人员应当鼓励供应商早期参与到相关环节中，以提升供应商积极性。一般情况下，可以采取以下两种方式。

1. 使供应商早期参与产品研发过程，实现其与对口部门的直接沟通，有效减少沟通障碍，并帮助公司缩短开发周期，减少研发过程中因为配套不当而带来的设计变更。
2. 使供应商早期参与到日常业务需求确认过程，可以使其准确了解本公司需求，从而更早地备货生产，以利于缩短采购周期、降低双方的库存。

#### 六、加强与供应商的沟通和反馈

采购人员应当加强与供应商的沟通和反馈，通过以下两种方式及时与供应商进行沟通。

1. 邀请供应商参加本公司例会，并确定详细的议程和议题。如果由于供应商的原因造成本公司内部相

关问题，应要求其作出现场改善的承诺。

2. 每月举办供应商活动日或供应商大会，并邀请供应商参加，通过联谊和现场沟通的方式反馈给供应商一些问题。

#### 七、实施供应商绩效改善项目

1. 采购部应积极推动供应商绩效改善项目，将本公司实施的较好的方式或理念推广到供应商处，实现整个供应链的快捷化。

2. 及时对供应商提出整改意见，并帮助供应商实施改善。

3. 与供应商沟通双方能够接受的标准，并积极加以共同改善。

## 第 6 章 采购价格管理细化执行与模板

### 6.2 采购价格管理执行工具与模板

#### 6.2.1 物资采购询价单

( ) 购 字第 号

物资(服务)名称	编号	规格说明	单位	数量	质量要求
报价须知	交货期限	需于 年 月 日以前交清		订购后 天内交清	
	交货地点				
	付款办法	交货验收合格后付款		试用合格后付款	
	订购方法	分项订购		总金额为准	
报价期限	报价截止日期	年 月 日 时以前			
	报价保留时效	请保留报价有效期间至询价截止日期起 10 天以上			
报价途径		以上报价单请寄送至 × × 市 × × 路 × × 号 × × 公司采购部 或发送至 × × @ × × .com			

### 6.2.2 采购价格分析表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

品名	单位	数量	预估底价 (请购建议底价)		请购单位最 低询价		报价单一		报价单二		报价单三	
			单价	合计	单价	合计	单价	合计	单价	合计	单价	合计
合计(含税)			—		—		—		—		—	
备注												

审核人：

制表人：

### 6.2.3 价格信息汇总表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

产品名称	厂名	电话	原价格	现价格	差价	采购量	原采购 金额	新采购 金额	节省 金额	节省 比率

审核人：

制表人：

## 6.2.4 设备采购报价表

(正面)

询价文件编号：

报价单位名称：(盖公章)

序号	品名	型号及技术参数	单位	数量	单价(元)	总价(元)	备注
合计总金额(大写)：				(小写)：			
法人代表签字							
备注							

联系人：

联系电话：

联系地址：

(背面)

报价要求如下：

1. 各报价供应商提供的产品必须是行货。
2. 报价截止时间：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日\_\_时\_\_分前。
3. 质量保证和售后服务(必须明确)。
4. 有无现货和到货时间(必须明确)。
5. 违约责任：在投标有效期内接到我公司中标通知后，在规定时间内无正当理由不送货或所送货物与报价清单不符，我单位将按照有关规定进行处罚。
6. 产品质量及售后服务未填写者、法人代表和报价人未签字未盖公章者为无效报价。
7. 本表中产品的名称、型号、配置仅为参考依据，如投标单位所报的型号、配置有所不同，请标明型号、配置，并在备注中说明有无技术指标偏离。
8. 投标单位报价应包括货物、运输、装卸、安装等相关费用。
9. 交货时间：确定中标单位后\_\_\_\_天内安装完毕。

### 6.2.5 比价议价记录单

编制时间：

编制人：

项目	供应商 简称	原询价单	货币 类别	议价后 单价	议价后 总价	付款条件		价格 条件	交货 日期	交运 方式	采购 拟购
						方式	天数				
核准						检核					
承办单位主管						承办人					
备注											

### 6.2.6 采购价格变动表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

序号	变动 日期	料号	品名	规格	变动 原因	上次变 动时间	原购 单价	变动后 单价	差异	备注

总经理：

采购主管：

制表：

## 6.2.7 采购价格审议表

申报日期：

审议日期：\_\_年\_\_月\_\_日

物资类别	采购项目	规格	经办人	供应商	底价	档案价格	供应商报价	商定价格	审议价格
原材料									
辅助材料									
办公用品									
其他物资									
审议结果意见	签名： _____ 日期： ____年__月__日								
备注	1.“供应商”栏，须注明供应商的详细信息，如全称、联系地址、有效联系电话、交货日期等 2.“底价”是指公司制定的相关重要物资的采购底价，即允许支付的最高价格 3.“档案价格”指采购部根据历史记录和市场情况建档的采购物资的价格								

## 6.2.8 采购物资核价表

编制时间：

品名：

编制人：

序号	材料名称	材料型号	材料单价 (分/克)	材料重量 (克)	价格	备注
加工费	加工单价(分/克) × 产品重量(克)					
合计						
采购价	___元	年 月 日	变 更 原 因			
采购价	___元	年 月 日				
采购价	___元	年 月 日				
采购价	___元	年 月 日				

## 6.3 采购价格管理执行制度与模板

### 6.3.1 报价舞弊管理办法

#### 报价舞弊管理办法

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为了规范公司报价管理系统，减少报价舞弊现象的发生，确保采购报价的真实、有效，特制定本办法。

###### 第2条 适用范围

本办法适用于本公司所有采购报价管理工作。

##### 第2章 报价舞弊情况分析

###### 第3条 存在陪衬供应商

1. 这种供应商每次都报价，但报价都高过其他供应商，并且公司从未采购过该供应商的物资。

2. 出现此种现象的原因是, 采购人员为了让相关报价审批人看起来比价是充分的, 会找一个甚至多个供应商来凑数或作陪衬, 让这几个供应商故意报高价, 而和自己存在舞弊行为的供应商的报价只要比这几个供应商低即可。

#### 第 4 条 采购报价单盖章、签字不全

1. 本公司所有采购报价单必须盖章、签字齐全。
2. 如果采购报价单无盖章、无签字, 则可能存在舞弊现象。
3. 报价单上存在涂改痕迹。

#### 第 5 条 某些供应商只参与一次报价

1. 通常情况下, 采购报价是双方议价的过程, 一般不会存在一次就报最终价的情况。
2. 如果存在某些供应商只参与一次报价的情况, 则可能存在采购人员胁迫其报价的情况。

#### 第 6 条 临时引入新的供应商

1. 本公司所有供应商的选用要通过一整套考察、导入、考评、反馈的管理机制。
2. 如果存在未经认证就引入的临时供应商, 则有可能是采购人员故意利用紧急采购中的部分权限进行舞弊行为。

#### 第 7 条 供应商主动放弃合作

如果合作关系良好的供应商主动放弃公司的询价, 而公司并未主动改变对该供应商的管理策略时, 采购人员就需调查该供应商放弃合作的原因。

#### 第 8 条 采购比价不充分

1. 采购报价如果不是金额很小的临时紧急采购, 一般都需要向多家供应商进行询价, 如果采购人员只找来了一两家或者行业内非主流的供应商, 那就应该警惕是否存在舞弊行为。
2. 对于只报一次价或者少于两次报价就回复是最终价格的, 则属于议价不充分的范畴。

#### 第 9 条 在比价中只比较部分价格

1. 采购人员应计算采购物资的总价格, 例如设备采购应当计算设备采购价格、运输费用、设备安装费用、后续维护费用、更新升级费用等, 以节省采购总成本。
2. 采购人员在决策过程中仅考虑部分采购价格误导其他人员决策的, 相关人员就应警惕是否存在舞弊行为。

### 第 3 章 报价舞弊情况解决办法

#### 第 10 条 引入采购信息系统

1. 科学引入采购信息系统, 科学进行库存设置, 实现合理订货。
2. 信息系统中存在设置严格的流程和权限设置, 并且留有全部的操作记录, 采购人员的作弊行为就可以得以有效的避免。

#### 第 11 条 及时收集供应商反映的信息

如果供应商们向采购部进行抱怨和申诉，那么采购管理人员应警惕公司采购人员是否存在舞弊行为。一般情况下可以通过以下 4 种途径收集供应商反映的信息。

1. 为供应商提供防损培训。
2. 开通供应商热线。
3. 设置总经理信箱。
4. 加强反腐制度教育（如行贿与受贿同受处罚）。

#### 第 12 条 避免单一渠道供应商

1. 一旦供应商的产品供应出现了问题，如不适当的价格上涨或者质量达不到要求，公司应当能及时采取应变措施，而不是过分依赖单一供应商。

2. 采购方应定期对渠道供应的成本、质量、效率等做出评估，同时应对渠道供应市场行情有准确灵敏的反应。

#### 第 13 条 考察供应商资质

1. 确认其各种证书的真伪，即通过相应手段查询供应商提供的资质证书的真伪。
2. 考察圈内信誉度，即考察供应商在其所处行业、领域内的口碑。
3. 询问客户对产品是否满意，以及供应商提供的服务是不是像其宣传的那样到位。

#### 第 14 条 采购过程中做到职务分离

1. 在采购过程中要做到职务分离，即采购的申请、审批、执行、验收入库要由专人负责，而不能集中到一个人身上。

2. 督察人员应定期对采购行为进行审查。

#### 第 15 条 对采购人员进行教育培训

1. 应尽量选择爱岗敬业的人担任采购人员。
2. 对于采购人员应加大培训力度，防范其产生舞弊思想。

#### 第 16 条 通过建立组织牵制

1. 由采购部代表公司统一签署采购合同。
2. 对于涉及高科技、专业性极强的设备或工程项目的采购，采购部应当组织相关部门专业人员共同参加合同谈判。

### 第 4 章 附则

第 17 条 本办法由采购部负责制定、修改与解释。

第 18 条 本办法由总经理审核批准后方可执行。

## 6.3.2 采购价格管理制度

### 采购价格管理制度

#### 第1章 总则

##### 第1条 目的

为规范采购价格管理流程和采购价格审核管理工作,在保证采购物资质量的同时实现降低成本的目标,特制定本制度。

##### 第2条 适用范围

本制度所涉及的物资采购,既包括生产所需各项原料、辅料、设备以及配件的采购,也包括公司所需办公物资的采购。公司物资采购价格的分析、审核和确认,除另有规定外,均依照本制度处理。

##### 第3条 管理职责

1. 采购部负责本制度制定、修改和废止的起草工作。
2. 采购总监和总经理负责本制度制定、修改、废止的核准工作。

#### 第2章 价格审核规定

##### 第4条 询价、议价

1. 采购人员应选择3家以上符合采购条件的供应商作为询价对象。
2. 供应商提供报价的物资规格与请购规格不同或属代用品时,采购人员应送采购需求部门进行确认。
3. 对于专业材料、用品或项目的采购,采购部应会同使用部门共同询价与议价。
4. 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。
5. 议价时应注意品质、交期、服务兼顾。

##### 第5条 价格调查

1. 本公司各有关单位和部门均有义务协助提供价格信息,以便有利于采购部进行比价参考。
2. 价格调查的相关资料可向物资供应商索取。

##### 第6条 成本分析

采购部根据调查价格信息对采购物资成本进行分析,目的在于确定物资成本的合理性和适当性。进行成本分析的项目包括以下5项。

1. 物资的制作方法和生产工艺。
2. 物资制作所需的特殊设备和工具。
3. 物资生产所耗费的直接或间接的人工成本及材料成本。
4. 物资生产制造所需费用或者外包费用。

5. 物资营销费用、物资管理费用以及税收。

第7条 价格制定

1. 物资价格包括物资的到厂价、出厂价、现金价、净价、毛价、现货价及合约价等。
2. 科学计算物资价格可以有助于在采购过程中确定供应商的价格底线，以利于进行采购谈判。
3. 公司所购物资的价格可采用成本加成法、市价法以及投资报酬率法等来确定。
4. 具体物资价格的计算可参考以下公式，具体如下表所示。

物资价格计算说明表

计算公式	$P = X \times a + Y \times (b + c) \times d + Z$
说明	P——物资的价格
	X——物资生产制造所需的材料
	a——物资所需材料的单价
	Y——物资生产制造所需要的标准时间（主要作业时间+作业准备时间）
	b——单位时间的工资率
	c——单位时间的费用
	d——修正系数，主要指非正常状态下的特殊情况，包括赶货、试用样品的生产等
Z——物资生产商的预期利润	

注：物资价格的计算并不一定完全按照此公式进行，可根据所购物资的具体特性以及采购人员的经验判断灵活进行。

第8条 价格审核

1. 采购人员询价、议价完成后，于“比价、议价记录单”上填写询价或议价结果，必要时附书面说明。
2. 采购价格主管审核后认为需要再进一步议价时，退回采购人员重新议价。
3. 采购部主管审核后，呈分管副总审核，并呈总经理批准。
4. 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。
5. 不论金额多寡，均应先经采购部经理审核，再呈采购总监与总经理核准。

第9条 采购价格变动处理

1. 已核定的采购单价如需上涨或降低，应填列“采购价格审议表”重新报批，且附上书面原因。
2. 单价涨跌的审核应参照新价格的审核流程执行。
3. 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。

第3章 价款支付规定

#### 第 10 条 物资订购

1. 采购人员以“订购单”的形式向供应商订购物料，并以电话或传真的形式确认交期。
2. 若属一份订购单多次分批交货的情形，采购人员应在“订购单”上明确注明。
3. 采购人员要控制物料订购交期，及时向供应商跟催交货进度。

#### 第 11 条 价款支付审核

本公司仓库、质量管理部、采购等部门人员必须对供应商提供的物资进行相关验收后方能支付货款，主要应当审核下列 6 项内容。

1. 确认订购单及供应商信息。
2. 确认到货日期。
3. 确认物料的名称与规格。
4. 清点数量。
5. 品质检验。
6. 处理短损并退还不合格品。

#### 第 12 条 验收与付款

1. 采购人员根据公司财务管理规定，在物料质量检验合格的情况下，会同财务部履行付款义务。
2. 付款方式包括信用证付款、直接付款和托收付款等。
3. 货款支付手段包括货币和汇票，公司鼓励采用汇票的货款支付方式。
4. 付款时间包括预付款、即期付款和延期付款。

### 第 4 章 附则

第 13 条 本制度由采购部制定、修改、解释。

第 14 条 本制度由总经理审核批准后方可执行。

## 6.3.3 采购底价管控办法

### 采购底价管控办法

#### 第 1 章 总则

第 1 条 为了规范采购底价管控工作，确保采购物资保持较高品质和合理价格，特制定本办法。

第 2 条 除下列情形外，本公司物资采购的底价管理工作均应按本办法执行。

1. 由于采购物资的特殊性无法确定底价或底价确定过于复杂时。
2. 以招标方式进行采购时。

第 3 条 各部门职责划分如下。

1. 采购总监负责采购底价的审核与批准。
2. 采购部负责计算并执行采购底价管控工作。
3. 其他相关部门负责提供相关资料，协助采购部制定并实施采购底价管控工作。

第 4 条 采购底价，即本公司进行物资采购时所允许支付的最高价格。

## 第 2 章 采购底价的运用

第 5 条 采购人员应根据采购预算、市场价格等制定采购底价，控制采购价格，以有效地将采购费用控制在预算内。

第 6 条 采购底价可用于考核采购专员采购议价工作的绩效，它有利于激励采购专员努力与供应商议价以降低采购价格，从而降低采购成本。

第 7 条 采购人员需将采购底价作为衡量供应商报价的标准，在避免高价购买的同时也可保证采购物资的质量。

## 第 3 章 采购底价的审议

第 8 条 组建采购价格审议小组。

1. 价格审议小组的负责人应由采购总监担任。
2. 审议小组的秘书需由采购总监选派非采购部门的人员担任。
3. 审议小组的组员是各部门主管级以上人员或其指定人员，如采购部经理、财务部经理、生产部经理、技术部经理等。

第 9 条 采购部确定的采购底价必须经过采购价格审议后才能生效。采购价格审议的具体流程如下图。



采购底价审议流程图

#### 第 4 章 评价价格档案

第 10 条 采购部应派专人整理并归档每种物资的采购底价，并在采购底价档案中详细描述每种物资的底价变动情况、底价制定过程及审议记录等。

第 11 条 价格审议小组每季度对采购部的价格档案进行一次检查评价，具体检查以下 4 个方面的内容。

1. 检查价格档案的整齐、分类、完整、更新情况。
2. 评价重要采购物资的档案价格，更新不合理的档案价格。
3. 检查采购记录，比对档案价格和实际采购价格，发现问题并及时清查。
4. 比对重要物资的底价和档案价格，检查档案价格是否超过底价，发现超出应及时清查并监督修正。

#### 第 5 章 附则

第 12 条 本办法由采购部负责制定、修改及解释。

第 13 条 本办法由总经理审核批准后方可执行。

## 6.4 采购价格管理执行文案与模板

### 6.4.1 采购报价邀请函

下面是某公司仪器设备采购的报价邀请函，供读者参考。

#### 第一部分 采购报价邀请函

尊敬的××公司：

因我公司需要采购××设备仪器，经研究决定采取邀请方式进行询价。

经综合比较，鉴于贵公司的良好信誉，特邀请贵公司参与报价。若有意向，请贵公司在接此函后根据“报价说明文件”的要求编制报价单，并在规定的时间内送达我公司指定地点。

若有疑问，请及时与我公司联系。

联系电话： 。

E-mail： 。

联系人： 。

××公司采购部

日期： 年 月 日

#### 第二部分 报价说明文件

##### 一、合格报价人要求

1. 报价人必须是具备报价条件的中华人民共和国境内注册登记的企业法人，其注册资金不少于人民币万元。

2. 具有合法的生产或销售（代理）经营权。

3. 在\_\_\_省（市）内有固定的售后服务机构，应具备在 24 小时内处理问题的能力。

##### 二、谈判文件的获取时间、地点及价格

1. 获取时间：\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日至\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日（注：每天上午 9：00～11：30，下午 14：30～17：00，法定节假日除外）。

2. 获取地点：本公司采购部。

3. 凭营业执照复印件及购买文件经办人身份证复印件现场购买，不办理邮购（若需要电子版本，请自带 U 盘拷贝，本单位不提供 E-mail 及光盘拷贝）。

##### 三、报价文件递交要求

报价文件的递交时间、递交截止时间和递交地点。

1. 递交时间：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日至\_\_\_\_年\_\_月\_\_日上午 9:00 ~ 11:30, 下午 14:00 ~ 17:30 (北京时间)。

2. 递交截止时间：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日上午 9:00 (北京时间)。

3. 递交地点：本公司采购部。

#### 四、价格谈判事项

兹定于下列时间和地点开始谈判。

1. 谈判开始时间：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日上午 9:30 (北京时间)。

2. 谈判地点：本公司采购部会议室。

3. 报价人必须提交金额为 (人民币) \_\_\_\_\_ 元的报价保证金。报价保证金必须在报价截止时间之前到达本公司采购部账户上 (不收取现金)。

### 6.4.3 采购价格调研分析报告

#### × × 公司采购价格调研分析报告 (框架)

##### 一、× × 物资市场概述

###### (一) 对× × 采购物资市场发展现状的分析

1. × × 采购物资市场动态及动向。

2. × × 采购物资市场发展现状分析。

###### (二) 对× × 采购物资市场政策环境的分析

1. 近年来国家一级政府颁布的相关政策法规。

2. 相关政策法规对市场的影响程度。

###### (三) 对× × 采购物资市场容量的分析

###### (四) 对× × 采购物资市场特征的分析

1. 市场界定及行业定义。

2. 市场现状特征分析及建议。

##### 二、市场宏观经济运行环境分析

本章主要以宏观经济形势、政策、趋势、热点问题、环境变化及其对行业的影响等为主要研究内容，其中包括近期国家宏观经济环境分析和宏观政策调控状况分析两部分。

###### (一) 我国总体经济环境走势分析

###### (二) 我国宏观调控政策分析

(三) 对××采购物资市场国家宏观发展规划调控方向的分析

### 三、××物资原材料供应情况分析

(一) 对××物资主要原材料的分析

(二) 对××物资主要原材料产量变动情况的分析

(三) 对××物资主要原材料价格情况的分析

(四) 对××物资主要原材料供应情况的分析

### 四、××物资产业上下游产业链分析

(一) 上下游市场产量分析

(二) 上下游市场需求情况分析

(三) 上下游市场发展前景

### 五、××物资市场运行情况分析

(一) 国内对××采购物资市场生产能力的分析

1. 总体产品产量统计分析。

2. 产品产量结构性分析。

3. 产品产量结构性分析。包括产品产量区域结构性分析、省份结构性分析、企业集中度分析。

(二) 对××采购物资市场综合经济指标的分析

包括行业规模、赢利能力、经营发展能力、偿债能力等。

(三) 对××采购物资市场进出口情况的分析

1. 对××采购物资进口情况的分析。

2. 对××采购物资出口情况的分析。

### 六、××物资市场综合竞争趋势分析

(一) 国际对××采购物资市场发展现状的分析

1. 国际及主要国家市场发展状况分析。

2. 国际市场变化对国内市场影响分析。

(二) 国内对××采购物资市场区域市场需求集中度的比较

1. 市场需求全区域集中度比较。

2. 市场需求主要省份集中度比较。

(三) 对××采购物资市场价格变动走势的分析

1. 对××采购物资年度价格变化的分析。

2. 对××采购物资月度价格变化的分析。

3. 对××采购物资各厂家价格的分析。

4. 对××采购物资市场价格驱动因素的分析。

#### 七、该行业优势公司经营与竞争分析

对该行业重点优势公司的经营状况、主导产品、产品价格、发展战略等进行分析。





合计	—		—		—		—		—		—	

制表：

审核：

## 7.3 采购成本执行制度与模板

### 7.3.1 采购成本核算办法

#### 采购成本核算办法

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为了加强公司采购成本核算工作，保障公司生产经营活动健康、有序地进行，根据我国财政部颁布的《企业财务通则》、《企业会计准则》以及我公司财务管理有关规定，特制定本办法。

###### 第2条 适用范围

本办法适用于公司采购部所有采购成本核算工作。

###### 第3条 管理职责

1. 财务部负责采购费用支出的审批工作，并据此核算采购成本。
2. 采购部负责分管与物料采购有关的成本费用，控制物料采购费用、降低采购成本等指标，做好节约费用和改进行物料采购等工作。
3. 人力资源部负责分管与采购活动有关人员的经费，控制采购部劳动生产率、职工人数、工资总额等指标，用好、管好采购人力资源。
4. 行政部负责分管与采购相关的办公经费，控制办公费、差旅费、业务招待费、邮电费、会务费等指标，同时控制相关支出，避免损失浪费。

###### 第4条 采购成本核算原则

财务人员进行采购成本核算时，必须遵循以下4项原则。

1. 合法性原则。计入采购成本的费用必须符合法律、法规和公司相关制度等规定，不符合规定的费用不能计入采购成本。
2. 配比原则。必须严格遵守权责发生制原则，按收益期分配确认采购成本。
3. 一贯性原则。采购成本核算所采用的方法前后各期需保持一致。
4. 重要性原则。对采购成本有重大影响的项目应进行重点核算，其他内容可在综合项目中合并反映。

## 第 5 条 采购成本核算对象

采购成本核算对象包括以下 4 类，成本核算人员需考虑周全。

1. 采购总成本，即采购成本、运送成本以及间接操作程序、检验、质量保证、设备维护、重复劳动、后续作业和其他相关工序所产生的成本的总和。
2. 直接的材料成本，是指用经济可行的办法能算出的、所有包含在最终产品中或能追溯到最终产品上的原材料成本。
3. 直接劳动力成本，是指用经济可行的办法能追溯到采购过程中的所有劳动力成本。
4. 间接采购成本，是指除了上述成本以外所有与采购过程有关的成本。

## 第 2 章 采购成本核算方法

### 第 6 条 品种法

品种法在采购成本核算工作中的应用要点如下。

1. 以“品种”为对象开设采购成本明细账、采购成本计算单。
2. 采购成本计算期一般采用“会计期间”。
3. 以“品种”为对象归集和分配费用。
4. 以“品种”为主要对象进行采购成本分析。

### 第 7 条 分批法

分批法在采购成本核算中的应用要点包括以下两方面。

1. 以“批号”、“批次”为采购成本计算对象，开设采购成本明细账、采购成本计算单。
2. 采购成本计算期与产品的生产周期一致，与会计报告期不一致，一般不存在采购费用在完工产品和在产品之间分配。若采购费用在完工产品、在产品之间分配，则采用定额法。

### 第 8 条 分步法

在分步法下，有一系列特定的计算流程、方法和含义，需按照以下方法进行操作。

1. 按照“步”作为采购成本计算对象、归集费用、计算成本。
2. 采购成本计算期一般采用“会计期间”法。
3. 期末往往存在本期完工产品、期末在产品，需要采用一定的方法分配采购费用。

### 第 9 条 分类法

采购成本核算人员需按照以下 5 点要求进行分类法核算。

1. 以“产品类”为采购成本计算对象，开设采购成本计算单。
2. “产品类”的采购成本计算方法同于“品种”。
3. 某“类产品”的采购成本计算出来后，按照下列方法再分配到具体品种，以计算品种的成本。

4. 选定某产品为“标准产品”，定义其他产品与标准产品的换算系统。
5. 按照换算系统之比例将“类产品”的成本分解计算到具体品种产品的成本。

#### 第 10 条 ABC 成本法

ABC 成本法是根据事物的经济、技术等方面的主要特征，运用数理统计方法进行统计、排列和分析，从而有区别地采取相应管理方式的一种定量管理方法。ABC 成本法的实施应包括以下 7 个步骤。

1. 设定采购作业成本法实施的目标、范围，组成实施小组。
2. 了解公司的运作流程，收集相关信息。
3. 建立公司的采购作业成本核算模型。
4. 选择/开发采购作业成本实施工具系统。
5. 采购作业成本运行。
6. 分析解释采购作业成本运行结果。
7. 实施采购成本核算。

### 第 3 章 附则

第 11 条 本办法由财务部制定、修改、解释。

第 12 条 本办法由总经理审批通过后方可实施。

## 7.3.2 采购成本评估办法

### 采购成本评估办法

#### 第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了规范公司采购成本评估方法，有效地控制采购成本、提升本公司的市场竞争力，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司一切货品采购成本的评估、奖励管理工作。

第 3 条 管理职责

采购部、财务部及其他相关部门应抽调人员组成采购成本审控小组，具体负责以下事宜。

1. 根据各部门在采购成本管理过程中的工作成效，综合考虑成本计划的完成情况，每半年对采购成本管理的相关部门进行一次评估。
2. 评估结束后，由采购成本审控小组负责向公司提交采购成本评估报告。

#### 第 2 章 采购成本评估方法

**第 4 条 采购成本降低的计算方法**

采购成本降低的计算方法包括以下 3 种。

1. 单价降低的金额=原单价 - 新单价。
2. 成本降低额=(原单价 - 新单价) × 一次采购数量 (或年采购量)。
3. 成本降低与预计目标的差异=实际成本降低金额 (每单位或每年) - 预计成本降低金额 (每单位或每年)。

**第 5 条 采购成本降低的奖励措施**

公司对降低采购成本的员工给予一定的奖励，具体的标准如下表所示。

**采购成本降低奖励标准一览表**

降低办法	具体释义	奖励措施
直接降低采购成本	在采购执行过程中，通过降低采购价格、减少运费支出等活动直接降低采购成本	直接采购成本降低____元以内的，奖励人民币 元
		直接采购成本降低____ ~ ____元的，奖励人民币 元
		直接采购成本降低____元以上的，奖励降低额度的____%
间接降低采购成本	在采购执行过程中，通过实现采购标准化、提高采购效率等活动间接降低采购成本	间接采购成本降低____元以内的，奖励人民币____元
		间接采购成本降低____ ~ ____元的，奖励人民币 元
		间接采购成本降低 元以上的，奖励降低额度的____%

**第 3 章 附则**

**第 6 条** 本办法由公司财务部负责制定，其解释权归财务部所有。

**第 7 条** 本办法由总经理审批通过后方可实施。

## 第 8 章 采购合同管理细化执行与模板

### 8.2 采购合同管理执行工具与模板

#### 8.2.1 合同谈判记录表

记录人：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

供应商		谈判时间	
供应时间		谈判地点	
采购产品名称		数量	
产品规格和型号		目标价格	
谈 判 记 录	技术要求		
	质量要求		
	谈判内容描述	(内容较多时可以附表)	
	谈判主要争议点		
	谈判结果		
	谈判参与人会签		
主管领导审批 意见	签字： _____ 日期： ____年__月__日		



### 8.2.3 采购合同评审表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

顾客			地址			
电话			传真		联系人	
合同要求	品名规格	单位	数量	交货日期	包装要求	特殊要求
评审意见	产品交付能力综合评估					
	物资供应能力评估					
	品质保证能力评估					
评审结论	<p>接受 <span style="float: right;">拒绝</span></p> <p>原因：_____</p> <p style="text-align: center;">签字（盖章）： <span style="float: right;">日期： 年 月 日</span></p>					

### 8.2.4 合同信息统计表

序号	合同编号	合同内容	供应单位	合同数量	合同单价	合同总额	采购形式	联系方式

审核人：

制表人：

## 8.3 采购合同管理执行制度与模板

### 8.3.1 采购合同管理制度

#### 采购合同管理制度

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为规范公司对采购合同的管理事宜，做好采购合同的编制、签订、执行、修改等工作，使其符合采购管理的要求及公司的利益，特制定本制度。

###### 第2条 适用范围

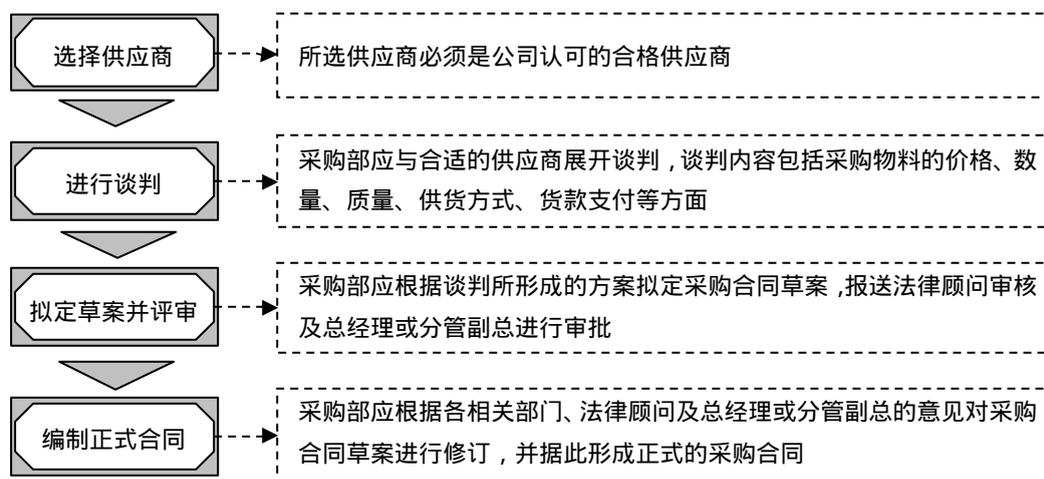
本制度适用于采购合同管理的相关事宜。

##### 第2章 采购合同的编制

第3条 公司采购部是采购合同的对口管理单位，负责公司采购合同的编制、签订、执行、控制等管理事项。

第4条 本公司一次性采购物品金额高于\_\_\_\_元时，必须签订采购合同；外地采购必须签订合同。

第5条 采购合同的编制程序如下图所示。



采购合同编制程序示意图

第6条 正式的采购合同必须包括以下9个方面的主要内容。

1. 合同签订双方的姓名、地址和联系方式。
2. 采购物品的单价、总价。
3. 采购物品的数量与规格型号。
4. 采购物品的品质和技术要求。

5. 采购物品的履约方式、期限、到货地点。

6. 采购物品的验收标准和方式。

7. 付款方式和期限。

8. 售后服务和其他优惠条件。

9. 违约责任和解决争议的方法。

第 7 条 采购合同的条款内容必须齐备、明确、具体，表达必须严谨。

### 第 3 章 采购合同的签订

第 8 条 与公司签订采购合同的供应商必须具备法人资格，并以其自己的名义签订采购合同，如果委托别人代签，采购部应审验其委托证明。

第 9 条 公司与供应商签订的合同必须采用书面形式，其他任何形式的合同视为无效合同。

第 10 条 对于金额在 10 万元以下的采购合同，可以采用传真的方式进行签订，即公司将合同拟订好后传送给供应商，供应商进行盖章签字后回传，再由公司盖章签字后发给供应商回执，即视为合同成立。

第 11 条 签订后的合同由财务部保管。

### 第 4 章 采购合同的执行与控制

第 12 条 合同签订后即具有了法律约束力，采购部应及时向供应商发送订单，使供应商及时准备公司所需的物品。

第 13 条 采购部应配合质量管理部做好采购物料的进厂验收工作，当所采购的物料不符合合同所约定的质量要求时，采购部应积极联系供应商进行处理。

第 14 条 采购部应建立合同履约的管理台账，对双方的履约进程逐次、详细地进行书面登记，并保存好能够证明合同履约的原始凭证。

第 15 条 采购合同进度控制的具体内容如下。

1. 采购部应本着经济性的原则做好物料的采购进度控制工作，既保证仓库中的采购物料库存最低，同时还能保证采购物料满足生产的需求。

2. 对于供应商需要按照样品或图纸加工的物料，如果存在加工过程周期长、变数多、监控过程比较复杂的现象，应要求供应商提供进度安排，采购部根据进度安排与供应商进行联络和协商，确保物料能够及时运送到公司。

3. 如果供应商提供的物料将延缓公司的生产，采购部应减少在供应商处的采购数量并与其他供应商联系，增加采购数量。

第 16 条 在合同的执行过程中采购部要处理好与供应商的关系，将供应商视为公司的战略发展伙伴，以便于在生产旺季加大物料采购时能够得到及时供应、在生产淡季时能够缩减或取消物料采购。

## 第 5 章 采购合同的修改与终止

第 17 条 在合同执行过程中，因供应商的原因造成无法按量供应采购物料，采购部经调查核实，可与供应商签订新的采购物料的数量规定，作为采购合同的附件执行。

第 18 条 在合同执行过程中，若外部市场环境发生重大变化，采购部可与供应商进行协商，签订新的供货价格的条款，作为采购合同的附件执行。

第 19 条 在合同执行过程中，若因不可抗力导致供应商无法按时交货，采购部经过核实后，可与供应商进行协商，签订双方的延期交货规定，作为采购合同的附件执行。

第 20 条 有下列情形之一者，视为合同终止。

1. 因不可抗力导致合同无法继续执行，双方同意取消合同。
2. 因市场环境或需求的变化，一方提出取消合同，由双方协商解决赔偿事宜。
3. 一方出现违背合同条款的状况。
4. 出现逾期没有履行合同约定的状况。
5. 发生符合合同条款中合约解除的事项。

## 第 6 章 合同纠纷的处理与合同管理

第 21 条 当公司与供应商所签订的合同出现纠纷时，一般可采取如下 4 种处理方法。

1. 与供应商协商解决。
2. 请第三方协调解决。
3. 由仲裁机构进行仲裁。
4. 通过法律途径解决。

第 22 条 采购合同的签订人员与资料管理人员要遵守合同的管理纪律，有下列情形之一者，公司将根据情节的轻重进行相应的处理。

1. 泄露合同内容。
2. 私自更改合同内容。
3. 丢失合同。
4. 在合同签订或资料保管过程中损害公司利益。

第 23 条 参与采购合同履行与监督的人员要严格遵守公司的相关规定，若违反规定给公司造成经济损失或其他损失的，公司将根据性质与情节轻重对责任人进行行政和经济处罚，情节严重者将依法追究其法律责任。

## 第 7 章 附则

第 24 条 本制度未尽事宜，依照国家相关的法律、法规和政策执行。

第 25 条 本制度由采购部制定，并保留对其的解释和修订权。

第 26 条 本制度经总经理或分管副总办公会议审议通过后执行。

## 8.3.4 采购合同归档管理办法

### 采购合同归档管理办法

#### 第 1 章 总则

第 1 条 为了加强本公司的合同档案管理，根据公司采购管理办法与合同管理办法的规定，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司各类采购合同的归档和档案管理工作。

#### 第 2 章 采购合同归档

第 3 条 合同复印件的管理规定如下。

1. 合同订立后，采购部应将合同文本的复印件送档案管理室和法务部各一份。
2. 合同文本复印件送交后，采购部应指定专人负责合同的履行及相关资料的整理工作。

第 4 条 合同履行完毕后 10 日内，签订单位应将全部合同资料整理成册，按照时间顺序先后编排并装订成册，正本送交档案管理室，并制作副本一份交法务部，档案管理室和法务部接收资料时应当出具收据。

#### 第 3 章 档案保管与借阅

第 5 条 本公司档案管理室为公司合同的归口管理部门，必须保证合同档案资料的完整和安全。

第 6 条 由于工作情况需要查阅档案的，应当由查阅部门提出申请，报经主管总经理批准同意后，方可到档案处办理借阅手续。

第 7 条 借阅档案原则上应在档案阅读室查阅，不得带出档案室。确有必要带出档案室阅读的，应经主管领导批准。

#### 第 4 章 诉讼与仲裁

第 8 条 发生诉讼或者仲裁的合同，其合同档案中应附有诉讼或者仲裁的全部资料。

第 9 条 诉讼或者仲裁文书应独立整理归档。基于诉讼或者仲裁的需要，法务部借用原件后应在 10 日内归还，如果不能按期归还，应说明理由并报经领导阅知。

#### 第 5 章 合同档案管理责任

第 10 条 采购部未在规定时间内办理归档手续的，可以对直接责任人予以扣发一个月奖金的处罚。

第 11 条 借阅档案人丢失档案的，根据情节可以给予警告、记过、记大过、开除、解除劳动合同的处理，并给予扣发 3 至 12 个月奖金的处罚。

第 12 条 合同档案的保存期限为 5 年，由公司档案处负责保管。

## 第 6 章 附则

第 13 条 本办法由档案管理室制定，经董事会讨论通过后由总经理发布，修改时亦同。

第 14 条 本办法自颁布之日起施行。

## 8.4.4 采购合同纠纷处理方案

### 采购合同纠纷处理方案

#### 一、目的

为加强采购合同管理水平，使采购合同纠纷的处理工作有章可循，减少并防止采购活动中因合同纠纷造成的损失，特制定本方案。

#### 二、适用范围

本方案适用于因采购合同违约而引起的纠纷处理工作。

#### 三、职责

1. 总经理、采购总监负责采购合同纠纷处理的审核与决策。
2. 采购部负责采购合同纠纷的原因分析、处理方案制定及实施。
3. 法务部负责为采购合同纠纷提出合理化建议，并负责所有相关法律事项的实施工作。

#### 四、引发纠纷的情况

采购活动中，引发双方纠纷的情况主要有以下 5 种。

1. 货款支付不及时。
2. 供应商没有按时交货。
3. 物资质量不合格。
4. 一方违反保密义务。
5. 由于不可抗力因素造成了损失。

#### 五、纠纷处理流程

1. 采购人员发现供应商违约行为或接到供应商违约通知后，应立即向采购经理汇报，并进行原因调查。
2. 确认纠纷情况和违约行为后，采购部应制定相应的处理方案交采购总监审批。
3. 经采购总监批准后，采购人员实施处理措施。
4. 对于因双方争议而无法执行处理的情况，采购部应立即通知法务部进行协助处理。

5. 采购部会同法务部共同制定采购合同纠纷的法律处理措施,并提交采购总监、总经理审批后执行。

## 六、货款支付不及时

### (一) 逾期未付的表现

在接到供应商的逾期未付款通知后,采购部人员应立即查阅采购合同条款,确认超过付款期限后向财务部门汇报并证实未付货款。

### (二) 处理措施

1. 若查明原因是由于商业汇款延误造成的,采购部人员应立即与供应商进行沟通并向其出示汇款凭证。

2. 若确认为逾期未付款项,则应按照合同条款的要求偿付对方相应违约金。

## 七、未按时交货

### (一) 未按时交货的方式

在合同约定收货日的 24 时之前,没有收到供货方的相关货物到达的信息,即视为对方没有按时交货。

### (二) 处理措施

1. 供应商应从最迟交货日的次日起,每逾 1 日按逾期交货价款总值的 5% 交纳违约金,且供应商所支付逾期交货违约金应不超过采购合同总金额的 10%。

2. 若在规定的交货日期后 10 日内仍未能接收到货物,则视为发货方不能交货,公司有权要求发货方赔付全部货款 10% 的违约金。

3. 支付逾期交货违约金并不免除供货方交货的责任及合同所规定的其他各项义务。

4. 供应商应承担由于交货不及时导致我方人员滞留在交货地点的一切费用。

## 八、质量不合格的处理

### (一) 质量不合格的表现

1. 在质量保证期内,采购物资存在规格、型号等与合同不符,或证实物资有缺陷,包括潜在的缺陷或不符合质量标准的部件等,均认定为质量不合格。

2. 供应商在收到本公司要求更换有缺陷物料的通知后 10 日内或在签署“货损证明”后 15 日内,没有补足或更换设备、或交货仍不符合要求的,也视为质量不合格。

### (二) 质量不合格的处理措施。

1. 退货。供应商应将实际发生货款退还本公司,并承担由此造成的一切损失和费用。

2. 折扣。根据货物、物料的低劣程度、损坏程度以及造成损失的金额,通过协商降低供应商物资的供货价格,要求其给予本公司一定的折扣。

3. 在质量保证期内更换部件、修补缺陷,要求供应商用符合规格、质量、性能要求的新部件、零件或设备更换有缺陷的部分和修补缺陷部分,供货方需承担一切费用和 risk,同时,应相应延长其质量保证期。

## 九、违反保密义务的处理

### (一) 违反保密义务的确认

承担保密义务的一方，在双方约定的范围和时间内没有履行采购合同中所列的保密条款，由于故意或过失的原因导致相关秘密事项泄露的，均视为违反保密义务。

### (二) 处理措施

1. 当机密泄露给权利方带来直接损失或可衡量的间接损失时，义务承担方向权利方支付相应损失 3 倍的赔偿金，并立即采取措施停止对权利方的继续侵害。

2. 义务承担方应及时对泄密人员进行内部纪律处分，并将处分情况及时告知权利方。

## 十、不可抗力造成的纠纷处理

### (一) 不可抗力造成纠纷确认

采购合同中的不可抗力是指本合同生效后发生的不能预见并且对其发生和后果不能防止或避免的事件，具体包括以下内容。

1. 自然灾害，包括地震、台风、水灾等。

2. 人为因素，包括火灾、战争等。

3. 其他不可预见且无法避免的事故。

### (二) 处理措施

1. 遭遇不可抗力事件的一方应立即通知对方，并在 15 天内提供不可抗力的详情及有关证明文件。

2. 发生不可抗力事件时，合同双方通过协商的途径制定合理的解决方案，并尽一切努力降低不可抗力带来的影响。

3. 不可抗力事件持续达到 15 天时，合同双方应协商解决本合同继续执行或终止的问题。

## 十一、合同纠纷处理的法律途径

1. 合同权利方保留在中华人民共和国的法律法规框架内解决问题的权利。

2. 因合同具体条款的解释或合同履行产生争议时，应首先通过友好协商解决，友好协商期限为 25 天。

3. 如协商不能解决时，合同的任何一方可将争议提交本地仲裁委员会，并由该委员会依照相关仲裁规则进行仲裁。

4. 进行仲裁期间，除争议事项外，采购人员应通过洽谈等方式督促双方继续履行本合同中规定的义务和权利，确保损失的最小化和权益的最大化。

5. 根据仲裁的结果判断本公司的合法权益是否得到有效维护，在考虑机会成本较低的情况下，可以向人民法院提起诉讼，以维护我方的合法权益。

## 第 9 章 采购订单管理细化执行与模板

### 9.2 采购订单管理执行工具与模板

#### 9.2.1 物资订购单

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

订单编号				请购单编号			
供应商名称				联系人			
收货地址							
用途				包装			
交货日期				分批交货数量			
采购负责人				订单状态			
编号	品名与型号	规格	等级	单价	数量	总价	
总计							
备注							

审核人：

制表人：

#### 9.2.2 采购订单跟踪表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

序号	订单号	供应商名称	物资名称	采购数量	下单日期	拟交货日期	实交数量	未交数量	预计补齐日期

审核人：

制表人：

## 9.2.3 采购变更申请表

请购部门		原订单号		采购日期	
物资名称			物资规格		
变更内容					
变更原因					
经办人			联系电话		
请购部门意见	<p style="text-align: right;">签字（盖章）：                      日期： __年__月__日</p>				
采购部意见	采购专员	采购主管	采购经理		
	__年__月__日	__年__月__日	（盖章）__年__月__日		
总经理意见	<p style="text-align: right;">签字（盖章）：                      日期： __年__月__日</p>				
备注	<p>1. 随附资料：原采购请购单和订购单复印件</p> <p>2. 本表一式四份，请购部门、采购部、财务部、总经理办公室各执一份</p>				

## 9.2.4 采购订单执行统计表

编号：

统计周期：\_\_年\_\_月\_\_日~\_\_年\_\_月\_\_日

序号	订单号	供应商	交期	已交量	未交量	预计交清时间	备注
合计							

审核人：

制表人：

## 9.3 采购订单管理执行制度与模板

### 9.3.1 日常订单管理办法

#### 日常订单管理办法

##### 第1条 目的

为规范采购日常订单的处理过程，对日常订单进行及时有效的处理，特制定本办法。

##### 第2条 适用范围

本办法适用于采购日常订单处理的全过程。

##### 第3条 管理职责

1. 总经理负责大宗物资及特殊物资的订单审批，并监督采购部完成订单的全程管理工作。
2. 采购部负责按照已通过审核的请购单开立订购单，并按要求全程跟踪管理订单。
3. 请购部门按要求填写请购单，积极配合采购部对日常订单的管理工作。

##### 第4条 接受并审核请购单

1. 需求部门依据公司生产计划和具体情况，以书面的形式提出采购要求。
2. 请购单要详细记录所需物资的名称、规格、数量、需要日期等相关内容并做出预算。

3. 采购部需及时接收各需求部门开出的请购单并进行审核。

4. 一般请购单由采购经理根据请购单内容、公司采购相关规定和供应商情况来审核，通过后反馈给申请部门，并及时组织开具订购单。

5. 大宗物资或特殊物资的请购单，采购经理审核完毕后要上交总经理批准，经批准后方可开立订购单。

#### 第 5 条 开立订单

1. 采购部要根据已审核通过的请购单及时开具订购单。

2. 采购部要及时与供应商联系协调签单的相关事宜，采购部应注意维护公司利益，在允许的价格内，确保交期、质量等方面满足公司要求。

#### 第 6 条 订单内容规范

采购订单应至少包括以下 6 项内容。

1. 交货方式：交货时间、交货地点、新品交货附带备用零件等规定。

2. 验收方式：检验设备、检验费用、不合格品的退换、提前或延迟交货的处理等规定。

3. 罚则：延迟交货或品质不符的扣款、违反合约的处理、取消合约等规定。

4. 品质保证：包修和包换期限、无偿或有偿换修等规定。

5. 履约保证：不能按期履行合同需支付违约金等的规定。

6. 仲裁或诉讼：买卖双方纷争、仲裁的地点或诉讼的法院等规定。

#### 第 7 条 订单编制规范

订单编制人员在编制采购订单时，应完整填写以下 5 联。

1. 供应商联（第一联），作为供应商交货时的凭证。

2. 回执联（第二联），由供应商签字确认后寄回公司。

3. 物资联（第三联），作为公司控制存量和验收的参考。

4. 请款联（第四联），作为结算采购货款的依据。

5. 承办联（第五联），由采购部自存。

#### 第 8 条 采购订单执行

1. 公司与供应商签订订单后，采购部要随时关注并紧密跟踪订单执行情况，保持同供应商的沟通，确保订单能顺利执行。

2. 加工型供应商要进行备料、加工、组装、调试等过程，存货型供应商只需从库房中调集相关产品并进行适当处理即可送至公司。因此采购部需密切关注加工型供应商的备货进程，确保其能按时交货。

#### 第 9 条 订单保管

1. 为了方便订单查找与使用，采购部应对订单进行分类归档、有序保存。

2. 采购部应将采购订单的原件按编号顺序保管；复印件与相关采购申请和往来信件一起，按供应商名字的字母顺序保管。

#### 第 10 条 制定部门

本办法由采购部草拟，经总经理审批后正式实施。

#### 第 11 条 生效日期

本办法自下发之日起生效。

## 9.3.2 异常订单处理办法

### 异常订单处理办法

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

为规范采购订单异常的处理过程，确保对异常订单进行及时有效的处理，特制定本办法。

##### 第 2 条 适用范围

本办法适用于采购部异常订单处理的全过程。

##### 第 3 条 管理职责

1. 采购部负责及时有效地将异常信息传递给请购部门，以便公司及时调整生产计划，并与供应商积极协商处理异常情况。

2. 请购部门负责协助采购部解决订单异常情况，根据需求及时调整订单。

##### 第 4 条 术语解释

1. 本办法所称交期异常，是指物资交期延后或交货数量变更无法满足生产。

2. 本办法所称品质异常，主要指供应商在生产过程中发现的品质异常。

3. 本办法所称下单异常，主要指由于采购人员的主观因素导致的订单下发异常。

4. 本办法所称突发异常，是指发生不可抗拒的外力因素（如地震、火灾等）或市场原材料严重紧缺等突发情况。

#### 第 2 章 交期异常的处理

##### 第 5 条 交期异常情况获取

采购人员需在下单后及时跟踪订单情况，及时获取订单交货进度，并与供应商联络，及时获知交期异常情况。

##### 第 6 条 交期异常反馈

采购人员发现异常后，应及时向采购经理和请购部门反馈信息，以便及时进行补救或调整。

#### 第 7 条 交期异常措施

采购人员需要采取积极措施尽量挽回损失，可以采用跟催法催交货物，也可依具体情况变更采购订单或寻找替代供应商等。

#### 第 8 条 评估交期异常损失

采购部应积极联络相关部门评估损失费用，并可视情况向供应商进行索赔。

### 第 3 章 品质异常的处理

#### 第 9 条 品质异常反馈

供应商发现品质异常无法自行解决时，应以书面形式将问题反馈给相应的采购员，采购员要及时反馈给采购经理，请示解决办法。

#### 第 10 条 确定是否特采

由采购经理和请购部门协商看能否进行特采，必要时，由采购员召集请购部门到供应商生产现场协助解决异常。

#### 第 11 条 评估品质问题损失

如因品质问题返工或拒收影响本公司正常生产的，采购部应组织相关部门评估损失费用，并可视情况向供应商提出索赔。

### 第 4 章 下单异常的处理

#### 第 12 条 下单异常反馈

采购员如发现订购单等相关单据没能及时下发，应立即联系采购部下单人员并反馈给采购经理。

#### 第 13 条 下单异常处理

1. 如发生采购部下错订单，采购员应与供应商协商能否撤单，尽可能避免呆废料，同时下达正确的订购单。
2. 如不能撤单，采购应与相关部门沟通看能否将订单进行内部消化，并把信息上报采购经理。
3. 如不能撤单又无法内部消化，产生的损失费用由责任部门承担，并按公司相关规章制度对责任部门进行惩罚。

### 第 5 章 突发异常的处理

#### 第 14 条 突发异常范围

以下异常均可划属突发异常，并按照本章节规定进行处理。

1. 经确认属发生重大事故（如严重火灾、地震等），造成供应商短期内无法恢复生产。
2. 突发事故造成市场原材料严重短缺。

#### 第 15 条 突发异常处理办法

1. 出现突发异常时, 采购员应及时向采购经理汇报, 并通过多种渠道了解市场行情, 查看现有市场能否满足生产需要。

2. 如突发异常影响生产进行时, 采购人员需向请购部门确认是否通过高价调拨现货或采用其他能减少公司损失的方式进行采购。

### 第 6 章 附则

第 16 条 本处理办法由采购部草拟, 经总经理审批后正式实施。

第 17 条 本处理办法自下发之日起生效。

## 9.3.3 订单变更管理办法

### 订单变更管理办法

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

为了规范订单变更管理工作, 明确订单变更流程, 有效处理订单变更中出现的问题, 特制定本办法。

##### 第 2 条 适用范围

本办法适用于公司所有采购订单的变更管理全过程。

##### 第 3 条 职责

1. 采购部经理负责审核和批准订单变更申请表及订单变更表。

2. 采购部负责接收、评审变更订单, 就订单变更事项与请购部门进行沟通并与供应商协调, 做好订单变更工作。

3. 请购部门负责填写采购订单变更申请表, 积极配合采购部做好订单变更过程中的相关工作。

#### 第 2 章 订单变更作业

##### 第 4 条 提出变更申请

1. 在采购订单下达后, 如果采购需求发生重大变化, 请购部门可根据现实情况向采购部申请提出订单变更申请。

2. 提出变更申请时要写清楚变更具体内容, 如订单价格的变更、交货日期的变更、采购数量的变更等。

##### 第 5 条 订单变更审核

1. 采购部需要审查下达的采购订单是否已经收货, 如是已经收过货的订单, 其变更内容必须受到限制。

2. 如果订单货物已经收到, 但由于供应商方责任造成订单变更时, 采购部方可与供应商联络, 办理订

单变更。

3. 采购部需要求请购部门确认变更内容,并及时与供应商协商,询问其是否可以接受订单变更,并确定变更事项及内容。

#### 第 6 条 开立变更订单

1. 采购部在订单变更通过审批并与供应商协商完成后,应立即制定采购变更单。
2. 采购变更单一式四份,采购部自留一份,其余三份分别给财务部、总经办和供应商。

#### 第 7 条 变更损失

1. 由于本公司自身原因要求变更订单时,给公司带来的损失要由相关责任部门承担。
2. 由于供应商原因不得不变更订单时,由此给本公司带来的损失按合同相关规定由供应商负责承担。

### 第 3 章 附则

第 8 条 本办法由采购部草拟,经总经理审批后实施,其解释和修订权归采购部所有。

第 9 条 本办法自下发之日起生效。

## 第 10 章 采购交期管理细化执行与模板

### 10.2 采购交期管理执行工具与模板

#### 10.2.1 采购交期控制表

预定交期	请购日期	请购单号	物品名称	数量	供应商	单价	验收	日期	延迟日数
备注									

#### 10.2.2 采购催货通知单

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

<p>_____：</p> <p>贵公司与本公司签订的下列合同已到期，迄今尚未交货，请于收到本通知后一周内交清为荷！</p> <p style="text-align: right;">_____公司</p>							
到期未交货的物资一览表							
请购日期	合同编号	物资名称	规格	数量	单位	约定交货日期	备注

注：本单一式三联，第一联送供应商处催货，第二联送仓储部门，第三联留采购部存查。

## 10.2.3 交期延误分析表

采购订单号				请购部门			
供应商							
采购员				跟单员			
订购情况	规格	品名	数量	原定交期	已交量	延迟天数	备注
延迟事由							
处理方案							
请购部门意见							
最终完成情况							

## 10.3 采购交期管理执行制度与模板

### 10.3.2 采购交期跟催办法

#### 采购交期跟催办法

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为了达到以下目的，特制定本方案，以指导采购物资的催收工作。

1. 保证本公司生产经营活动的正常进行，确保采购交期满足生产经营需求。
2. 促进采购合同与订单的正常执行。

###### 第2条 适用范围

本办法适用于公司所有采购的交货跟催工作。

###### 第3条 采购交期跟催原则

采购人员需要在确定合适的交货时间、交货质量、交货数量、交货价格的情况下进行跟催。

##### 第2章 订单跟踪管理

###### 第4条 订单审核

采购跟单员需审核订单无误后发给供应商，并要求其审核确认无误后签字回传。

###### 第5条 订单状态监督

1. 采购跟单员需跟踪掌握供应商的生产或备货过程。
2. 如备货中途出现相关变更的，需立刻解决，不得延误。
3. 采购跟单员需及时跟踪物资运输过程，确保及时进行到货检验和入库工作。

##### 第3章 催货管理

###### 第6条 了解备货状态

1. 订单下达后，采购需要在每周固定时间进行一次电话沟通，了解供应商的备货情况。
2. 必要时，可以请供应商提供生产计划表，据此掌握并督促备货进度。

###### 第7条 订单跟催

1. 在订单预订到货日期前\_\_\_\_周，采购跟单人员需要通过电话进行一次跟催，弄清楚物资的备货情况和预计发货日期。

2. 如果供应商不能按时交货，可能影响公司的正常生产经营，采购部需向供应商发送催货通知单。
3. 催货通知单发出后，采购人员需要及时联系供应商，确定确切的交货时间。

## 第 4 章 交货延期处理与供应商考核

### 第 8 条 交货延期处理

1. 如交货期已过而供应商仍未交货, 采购人员应及时联系其他备选供应商, 寻找能够替代的供货方。
2. 及时联系请购部门或技术人员, 寻找可以替代的材料或物资。

### 第 9 条 供应商考核

1. 每项采购工作结束后, 采购部应当及时对供应商交货过程进行记录, 作为供应商考核的重要依据。
2. 对于非常重要的供应商或者交货过程易出现问题的供应商, 采购部应派人对供应商进行驻场指导和监督检查。
3. 对于按时交货的供应商应给予一定的奖励。

### 第 10 条 交期跟催工作总结

1. 采购部需及时对交货延误的原因进行分析。
2. 依据供应商交期考核与评估的结果, 分析是否必须转移订单或者更换供应商。
3. 可以与优良供应商签订长期合约。

## 第 5 章 附则

第 11 章 本办法由采购部制定, 经分管副总审议签字后通过, 其最终解释权归采购部所有。

第 12 条 本办法自颁布之日起实施。

## 10.4 采购交期管理执行文案与模板

### 10.4.1 物资交期跟催方案

#### 物资交期跟催方案

##### 一、目的

为了规范、有效地进行物资跟催, 确保采购交期的按时达成, 减少各种生产损失, 特制定本方案。

##### 二、适用范围

本方案适用于物资跟催作业的各相关事项。

##### 三、管理原则

采购部归口管理物资进度控制工作, 负责采购下单、过程跟踪、到货验收、交货问题处理等各项相关工作。

##### 四、物资采购跟催办法

物资采购常用的进度跟催方法有 4 种，具体如下表所示，采购人员可以根据情况进行合理选择。

采购跟催方法说明表

跟催方法	具体说明
订单跟催	按照订单预订交付日期，提前一定时间进行跟催
定期跟催	每周固定时间将要跟催的订单整理好，打印成报表，统一进行跟催
物资跟催表	采用物资跟催表掌握供料状况，明确跟催对象，确保采购顺利进行
物资跟催箱	设置物资跟催箱，取代传统翻页打钩办法，在跟催箱里规划 32 格，前 31 格分别代表每月的每一天，第 32 格是急件处理格

### 五、物资进度跟催

1. 采购人员应及时确定交货日期、数量、供应商产能及其生产计划、供应商物流及生产管理能力等。
2. 采购人员需规划合理的购运时间，将请购、下单、供应商准备、运输、质检等各项作业所需的时间都予以合理的规划，并确定流程进度。
3. 采购人员应通知供应商编制实际进度表，将实际进度与计划进度进行对照，并要求其说明延误原因及改进措施。
4. 如果供应商可能出现延期交货现象，采购人员应当及时联系其他货源或者替代品，这样才能在供应商延迟交货后防止公司出现停产等损失。
5. 定期给供应商打电话查询进度，或由采购人员前往实地查看。
6. 定期将目前累计交货结果以报表或者信函的形式告知供应商，促其改善。

### 六、重要物资的采购监控

对于重要物资，采购人员必须施以周密的监视。

1. 严格审查供应商的实际生产进度，每天比较实际生产进度和计划进度的差距。
2. 对于重要物资的采购，除了要求供应商按期报送生产进度之外，还需前往实地进行访问查证。

### 七、采购跟催工作总结

1. 采购工作完成后，采购人员应当对交货延误的原因进行分析，以免以后工作中再次出现类似问题。
2. 对延期交货的供应商进行惩罚，并对按时交货的供应商给予适当的奖励。

## 第 11 章 采购质量管理细化执行与模板

### 11.2 采购质量管理执行工具与模板

#### 11.2.1 采购检验报告单

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

材料名称		材料规格		供应商						
订购部门		采购日期		到货日期						
订购数量		实收数量		检验员						
数量验收结果	足交		短缺____		溢交____					
外观状况				检验员						
损失数量及情况				检验员						
检 验 记 录	检验项目	检验标准	检验结果					判 定		备 注
			1	2	3	4	5	合格	不合格	
检验结果判定						是否特采	是 否			
处理方式										
采购检验主管						采购检验专员				
质量管理部经理										
备注										

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近20年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你MBA职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	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+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



**【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，

**【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。

**【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。



## 【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net>

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

## 【报名须知】

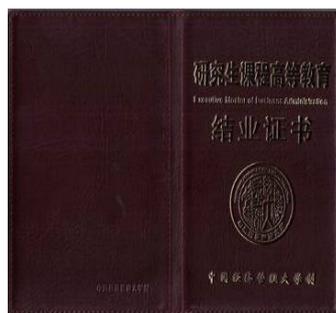
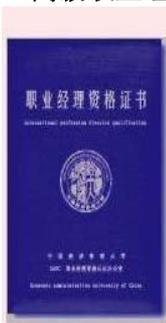
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhjy (或者 122285053) 【微信公众号】MHJY1995

## 11.2.2 特采作业申请单

编号：

日期：\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日

申请部门		采购单号		检查记录编号	
品名		数量		申请人	
异常状况描述					
申请特采理由					
请购部门 意见	签字（盖章）：_____ 日期：___年___月___日				
采购部意见	签字（盖章）：_____ 日期：___年___月___日				
质量管理部 意见	签字（盖章）：_____ 日期：___年___月___日				
分管副总审批	签字（盖章）：_____ 日期：___年___月___日				

## 11.2.3 设备采购验收单

设备名称		规格型号		数 量	
制造厂商		出厂日期		出厂编号	
检验类别					
配套资料	检验合格证____份				
	使用说明书____份				
	检验报告____份				
	验收记录____份				
外观检查	包装情况				
	设备外观				
附属工具、机械一览表					
名 称	规 格	应 有	实 有		
验收结果					
检验员		日 期			
审核人		日 期			

## 11.2.4 采购认证计划表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

供应商名称				联系人				电话			
地址											
采购认证项目											
序号	物资名称	物资编号	规格	数量	单位	单价	年供应量	订单周期	付款周期	比例	备注
合计		年容量总金额（小写）：									
		年容量总金额（大写）：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元整									
主要条款描述											
品质规格							付款方法				
交货地点							包装要求				
验收方式							售后服务				
其他							其他				
购买方 签字盖章							供应商 签字盖章				
认证人员							主办人员				

审核人：

制单人：

## 11.2.5 质量偏差汇总表

编号：

记录人：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

供应商		合同编号	
处理时间		处理地点	
物资名称		物资规格	
质量偏差描述	(内容较多时可用附件说明)		
主要争议点			
偏差处理办法			
经办人	签字：_____ 日期：__年__月__日		
审批人	签字：_____ 日期：__年__月__日		

## 11.2.6 紧急放行申请表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

申请部门					
申请放行物料名称	型号规格	进厂日期	数量	工程项目	使用部位
申请放行原因					
留样检验方案和可追溯标示方案					
申 报 意 见	申请部门经理 意见				
	质量管理部经理 意见				
	采购部经理 意见				
分管副总意见		分管副总签名：                      日期：    年    月    日			
备注					

## 11.3 采购质量管理执行制度与模板

### 11.3.1 采购检验管理细则

#### 第1章 总则

##### 第1条 目的

为了使所采购物资符合本公司质量要求，确保不合格物资不投入使用，从而不影响最终产品质量，特制定本细则。

##### 第2条 适用范围

本细则适用于各类采购物资的检验工作。

##### 第3条 管理职责

1. 采购部负责进行采购物资的接收、采购检验工作的组织与协调等。
2. 质量管理部负责对采购的物资采取合适的方式进行检验，并出具检验报告。
3. 仓储部负责对采购的物资进行数量清点和外观验收工作。
4. 请购部门相关人员负责配合物资检验工作，并提供检验所需的资料与信息。

##### 第4条 采购检验的依据

1. 采购部与供应商签订的采购合同。
2. 供应商出示的质量认证。
3. 供应商出示的产品合格证。
4. 技术人员制定的采购物资技术标准。
5. 物资工艺图纸。
6. 供应商提供的样品和“送货单”。

#### 第2章 采购检验规划

##### 第5条 明确检验要项

质量管理部要清楚物资质量检验要项，不明之处要向上级主管咨询。

##### 第6条 确定检验方式

1. 全数检验，适用于来料数量少、价值高、不许有不合格品或指定的全检物资。
2. 抽样检验，适用于平均数量较多、经常性使用的物资。
3. 免检，适用于大量低值辅助性资料、经认定的免检厂采购货物以及因生产急用而特批免检的物资。

对于后者，采购货物检验专员应跟踪其在生产时的质量状况。

### 第 7 条 确定检验项目及方法

采购人员应会同质量管理人员，确定采购物资的检验项目及方法，具体如下表所示。

采购检验项目及方法一览表

检验方法	具体说明
外观检测	一般用目视、手感对限度样品进行验证
尺寸检测	一般用卡尺、千分尺、塞规等量具进行验证
结构检测	一般用拉力器、扭力器、压力器等器具进行验证
特性检测	指电气的、物理的、化学的、机械的特性，一般通过检测仪器和特定方法来验证

### 第 3 章 采购检验实施

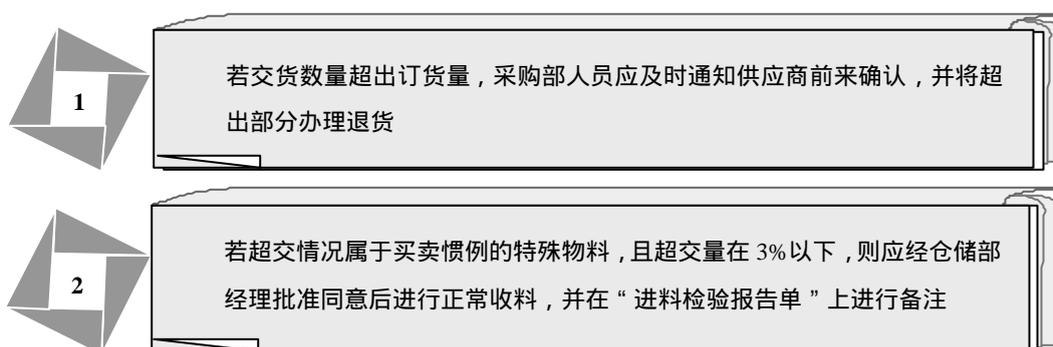
#### 第 8 条 收货核对工作

1. 采购部接受到物资到货通知后，应会同仓储部相关人员进行收货检验工作。
2. 采购人员应与仓储管理人员一起仔细核对订单与供应商的送货单，检查接收货物是否正确。
3. 检查包装箱外观，确保包装完好、无损。
4. 开箱核对物资名称、规格、数量，并将到货日期、物资名称、实收数量填入采购检验报告单。
5. 检验合格后，仓储部负责物资存放，采购人员向质量管理部提出质量检验申请。

#### 第 9 条 收料异常处理

1. 收料检验若发现接收货物有倾覆、破损、变质、受潮等异常时，应由采购部人员进行初步损失计算，并与供应商按照合同协商赔偿或退货事宜。

2. 如果供应商交货数量超过合同约定，那么应采取下图所示的方法进行处理。



超交情况处理办法示意图

3. 交货数量未达到订购数量时以补足为原则，但经请购部门经理同意者可免予补交；短交如需补足时，由采购部联络供应商进行处理。

#### 第 10 条 物资质量检验

1. 质量管理部在收到进料检验申请后,应制定相应的检验方案,方案内容应包括物资名称、检验项目、具体方法及操作要求等。

2. 质量检验人员按照操作标准对到货物资实施质量检验。

3. 检验人员将物资检验结果进行整理汇总,填写“采购检验报告单”交质量管理部经理审核。

4. 检验人员将部门经理审批后的“采购检验报告单”交采购人员。

5. 采购人员持“采购检验报告单”到仓储部办理物资入库手续。

#### 第 4 章 采购检验结果处理

##### 第 11 条 检验合格处理

1. 经质检专员验证,不合格品个数低于限定个数时,该批来货允收。

2. 质检专员应将进料用绿色标示“合格”,填妥“采购检验报告单”,盖“检验合格”印章,并通知仓储部办理入库手续。

##### 第 12 条 检验不合格处理

1. 若不合格品个数大于限定个数,则判该送检批次为不合格。

2. 质检专员将进料加以“不合格”标示,填妥“采购检验报告单”。

3. 质检专员将检验情况通知采购部,由其联系请购部门依据实际情况决定是否需要特采,然后根据结果进行处理,具体处理办法包括下图所示的两种。

检验不合格处理方法一览表

处理方法	方法说明
办理退货	采购检验专员应将进料用红色标示“退货”,于“采购检验报告单”内注明退货开立“不合格品退货单”,由质量检验主管、采购主管共同签字确认后联络供应商办理退货
特采	质检专员经检验确定其质量低于允收水准,提出“退货”要求,但由于急需,请购部门作出“特别采用”要求 经批准后,采购检验专员将物资标示“特采”,并于采购验收单内注明特采情况,通知有关单位办理入库、部分退回等手续

#### 第 5 章 附则

第 13 条 本细则由采购部、质量管理部联合制定,经总经理批准后执行。

第 14 条 本西细则自下发之日起正式实行,最终解释权归采购部和质量管理部所有。

## 11.3.2 产品质量赔偿和激励管理办法

### 产品质量赔偿和激励管理办法

#### 第1章 总则

##### 第1条 目的

为提高产品质量，落实产品质量责任，保护供需双方的合法权益，特制定本办法。

##### 第2条 适用范围

本办法适用于以下两项工作。

1. 对产品质量不合格的供应商进行处罚，要求其对本公司进行赔偿。
2. 对产品质量优秀的供应商进行激励，确保其持续为公司提供较好质量的产品或服务。

##### 第3条 职责范围

1. 采购部负责向有责任的供应商进行索赔或对优秀供应商进行奖励。
2. 财务部负责质量赔偿和激励费用的结算与质量成本统计。
3. 其他相关部门负责监督本办法的贯彻执行，组织质量赔偿争议的有偿裁决。

#### 第2章 质量赔偿

##### 第4条 赔偿原则

赔偿工作必须由采购部负责，采购人员与供应商按照质量问题划分责任，经双方协商一致并确认后实施。

##### 第5条 赔偿办法

出现质量问题时，可以按照以下3种方式要求供应商进行赔偿。

1. 直接损失赔偿。可以按照本公司生产报废损失计算经济赔偿后，将问题原材料返回供应商，返回的同时应当做好标识防止不合格品再次流入。

2. 附加损失赔偿。如果供应商的产品质量问题较大，给本公司造成了其他损失，那么财务部需核算出因质量问题造成本公司的附加损失，包括返工费、材料消耗费、加工损失费、停工损失费、验证费、退货产品存储费及占地费、信誉损失费、用户索赔费用等，并要求供应商酌情赔偿。

3. 让步降价。如果供应商产品质量问题不大，由本公司加工后可以正常使用且不影响最终产品质量，那么可采用特采的方式接收该批产品，但是应按照加工损耗或质量状况，要求供应商给予本公司一定的让步降价。

##### 第6条 赔偿责任

1. 进货检验时不合格，直接损失由供应商承担，附加损失由采购部承担。

2. 折扣折让产品, 采购部承担标识和记录管理不善所造成的损失, 供应商承担让步降价损失。

3. 进货检验判为合格而生产过程中发现不合格时, 直接损失由供应商进行承担, 间接损失酌情由采购部、质量管理部、供应商分担。

#### 第 7 条 赔偿确认

1. 赔偿确认可定期或随时进行, 由一般、少量不合格品造成的损失, 供应商应按要求进行定期赔偿确认; 因质量事故或批量不合格品造成的损失, 供应商应在 3 个工作日内完成赔偿确认。

2. 供应商的现场确认包括对质量问题、不合格数量及所需要发生的质量索赔费用确认, 在索赔发生前的争议, 原则上由采购部处理。

3. 确认必须在采购部发出通知后 3 个工作日内完成, 否则采购部视为供应商无异议。

#### 第 8 条 赔偿申诉与裁决

1. 采购部如向供应商发出索赔单后发生异议, 应在两个工作日内与其协商解决。

2. 如协商无结果, 可向第三方协调部门提交申诉书, 并提供证明材料和依据。

3. 如果双方对第三方协调部门的调解不满, 则可向所在地的人民法院提起诉讼。

### 第 3 章 质量激励

#### 第 9 条 激励依据

质量激励以采购部每月对供应商质量的统计台账以及收货记录、评价记录为依据。

#### 第 10 条 激励方式

质量激励可采取结算优惠、优先采购、一次性奖金激励等方式。

#### 第 11 条 激励标准和方法

1. 供应商产品一年内无质量问题且无交货延误现象, 则供应商该年度可成为本公司优秀供应商。

2. 激励方法包括供应商评级上升或增加订货比例、优先付款以及优先安排新产品采购等。

### 第 4 章 附则

第 12 条 本办法由采购部、质量管理部联合制定, 经总经理批准后执行。

第 13 条 本办法自下发之日起正式实行。

## 11.4 采购质量管理执行文案与模板

### 11.4.1 供应商认证方案

#### 供应商认证方案

##### 一、目的

为了稳定与供应商的关系，提升供应商能力，规范供应商认证管理，特制定本方案。

##### 二、适用范围

本方案适用于本公司所有物资采购类供应商的认证管理工作，服务类供应商的认证工作请另行参考其他相关制度或方案。

##### 三、职责范围

###### (一) 总经理

总经理负责监督和指导供应商认证工作，审核和批准相关认证文件，并提出审核意见和建议。

###### (二) 质量管理部

质量管理部负责组织执行供应商认证工作，解决认证过程中出现的问题。

###### (三) 采购部

采购部负责与供应商沟通协调，提供相关供应商资料，积极配合质量管理部的认证工作。

##### 四、认证内容

认证专员应明确供应商认证内容，与采购部人员配合共同做好供应商认证工作，具体内容如下表所示。

供应商认证内容表

项目	考察内容
供应商的基本情况	经营环境的稳定性、基础设施和员工情况等
	近几年的财务和销售状况等
	信誉及行业地位、产品的质量、交期的可靠性、与其他客户的关系等
供应商的企业管理	企业管理的组织框架、各组织之间的功能分配及协调等
	企业的经营战略及目标、技术革新情况和管理战略等
供应商的质量体系	质量管理机构的设置及功能等
	质量保证文件、目标与计划、审核情况等
	产品质量水平与改进情况等

供应商的 开发设计能力	开发设计试验、产品开发周期及工艺开发程序等
	工程技术人员的能力等
供应商的生产情况	生产机构的设置及职能等
	生产工艺过程的控制及生产人员的情况等
供应商的物流管理	物流机构的设置及职能等
	仓储条件、仓储量及发货交单情况等

## 五、实行认证

### （一）成立供应商认证小组

1. 质量管理部与采购部及相关部门及时选取专业人员组成认证小组。
2. 认证小组应及时确定对供应商认证所采取的形式及指标体系。

### （二）确定评分体系

认证小组应针对同类物资的供应商采取相同的评分体系，并根据认证内容形成全面的认证指标体系。

### （三）现场调查

认证小组应根据采购部提供的供应商资料和指标评分体系对供应商进行现场考察，充分了解供应商各方面的情况，并进行详细记录。

### （四）汇总评分

认证小组现场调查后，结合相关记录文件和认证评分指标体系对供应商进行综合评分，得出供应商认证的总得分。

### （五）认证结果整理及反馈

1. 认证小组在对供应商结束认证后，根据公司相关制度规定和供应商的认证得分情况编写供应商认证报告，并交总经办审核。
2. 总经办批准后，采购人员应及时将认证记录存档，同时要及时将结果反馈给供应商。

## 六、认证问题处理

如供应商在认证中出现影响公司利益的重大问题，则应对采取以下措施。

1. 立即停止认证工作。
2. 调查问题的缘由，并据此制定应对措施。
3. 如因供应商问题造成公司损失，则应与其协商进行赔偿。
4. 必要时可以与其终止合作关系。

## 11.4.2 采购质量改善方案

### 采购质量改善方案

#### 一、目的

为确保采购质量控制在可接受的范围内，保证生产的安全性和连续性，有效地指导采购质量改善工作，特制定本方案。

#### 二、职责范围

##### (一) 采购部

1. 积极组织采购人员培训工作。
2. 选择资质合格的供应商。
3. 帮助供应商完善内部质量管理体系建设。
4. 加强采购实施过程的质量控制。

##### (二) 质量管理部

1. 明确质量检验项目及标准，参与供应商质量评审工作。
2. 严格实施物资采购到货检验工作，防止不合格品入库。

##### (三) 工艺技术部

1. 对供应商提供必要的工艺技术指导。
2. 加强供应商制程质量控制工作，提前预防质量问题的发生。

#### 三、提升采购人员素质

采购部会同人力资源部定期汇总人员素质因素所导致的采购质量问题，并有针对性地组织人员培训，培训内容如下表所示。

采购人员素质培训内容

培训分类	细分	具体说明
职业道德	提高觉悟 和修养	1. 有很强的工作责任心和敬业精神
		2. 树立良好的职业道德，将公司利益放在首位
		3. 有质量控制意识，严格把好进货关
专业知识	政策、法律知识	国家出台的各种相关法律法规、价格政策等
	业务基础知识	谈判技巧、商品安全知识、供方制程控制、合同履行跟进

	社会心理	了解供应商心理需求，提高工作效率和质量
执行能力	分析能力	供应商背景分析、报价分析及产品价值分析
	表达能力	正确表达采购的数量、价格、规格等
	预测能力	准确预测并提前发现合同履行中的问题

#### 四、加强采购质量控制

##### (一) 采购相关资料准备

在确定采购项目后，采购部应完全掌握采购物资的质量标准和使用要求，明确采购物资的数量、规格并对历史采购数据有所了解，以便正确地选择供应商。

##### (二) 严格选拔供应商

采购部应对供应商进行严格遴选，通过背景调查、资质审核等方式对供应商进行排名，针对排名靠后的供应商，令其在规定时间内整改，否则对其进行降级或淘汰处理。

##### (三) 采购合同谈判和签署

采购部与供应商谈判过程中，应坚持采购物资质量要求，并在合同协议中对违约责任进行明确。

##### (四) 采购物资到货检验

1. 采购物资送到后，仓储部应先通知采购部，由采购部核对采购订单进行外观检查、数量清点。
2. 质量管理部应严格根据质量检验要求进行质量检验，并如实编写质量检验报告。
3. 质量检验报告经总经理审批后，采购部依据审批意见进行物资处理，将合格物资入库备用，不合格物资依照公司规定处理。

#### 五、提升供应商质量水平

供应商质量改进工作可以从以下两方面进行。

1. 对于有战略合作关系的供应商，公司应严格考察供应商内部的质量控制体系，针对其流程上存在的缺陷环节提出改进意见，帮助其通过管理制度建设、先进理念推广等方式完善质量体系的建设和。
2. 工艺技术部可以通过现场监督和检验等方式及时掌握供应商的运作情况，并提供必要的技术引导和工艺标准等技术支持，以确保供应商能生产出符合要求的采购物资

## 第 12 章 采购库存控制细化执行与模板

### 12.2 采购库存控制执行工具与模板

#### 12.2.1 库存月报表

编号：

月度：\_\_\_年\_\_\_月

品名	规格	单位	上期结存			本期入库			本期出库			本期结存			备注
			数量	单价	金额										

#### 12.2.2 存量基准设定表

编号	品名	规格型号	单位	去年平均月用量	设定月用量	安全存量		请购量		设定请购量	最小包装量
						天数	数量	天数	数量		

仓储主管：

经办人：



## 12.2.5 采购补货计划表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

编号	品名	规格	生产量		单位用量	用量小计	耗用率	用量	库存量		补货量	补货日期	单价	金额	备注	
			数量	单位					库存	数量						

## 12.3 采购库存控制执行制度与模板

### 12.3.2 库存控制管理办法

#### 库存控制管理办法

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为了保障库存货物供给，合理分布库存，降低库存管理成本，规范一系列库存控制行为，实现科学库存管理，特制定本办法。

###### 第2条 适用范围

本办法适用于对本公司各类库存货物的存量进行管理和控制。

###### 第3条 管理职责

1. 库存管理人员职责如下。

- (1) 主要负责进行库存控制分析、规划和决策。
- (2) 协助进行货物盘点、库存数据记录和上报等。
- (3) 在货物达到安全存量时，向相关部门发出补货需求，保证货物正常供应。

2. 采购部职责如下。

- (1) 根据库存管理人员的补货计划制订物资采购计划，并合理安排采购作业。
- (2) 向库存管理人员提供采购成本及费用信息。
- (3) 向库存管理人员提供各类采购的提前期信息。

## 第 2 章 存量基准设置控制

### 第 4 条 预估月用量

1. 需求量稳定的货物，库存管理人员需根据去年的平均月用量，并参照今年的业务与经营计划估计月用量。
2. 如遇开发或取消某一产品的生产、扩建增产计划等产销计划重大调整时，应修订月用量。
3. 季节性与特殊性需求的货物由库存管理人员于每年 3、6、9、12 月的 25 日以前，依“库存月报表”中前 3 个月及去年同期各月份的需求量，再考虑今年的计划情况而设定预估月用量。

### 第 5 条 设定补货点

1. 补货点 =  $\times$  补货作业期间的需求量 + 安全存量。
2. 补货作业期间的需求量 = 补货作业期限  $\times$  预估月用量。
3. 安全存量 = 补货作业期间的需求量  $\times$  25% (差异管理率) + 等待装车 (船) 延误天数用量 (欧、美地区 15 天用量，日本与东南亚地区 7 天用量)。

### 第 6 条 设定补货提前期

库存管理人员依补货作业的各阶段所需天数确定补货提前期，经仓储主管核准后，送相关部门作为补货日期及数量的参考。

### 第 7 条 设定订货批量

1. 考虑事项包括补货作业期间的长短、最小包装量、预计到货量及仓储容量。
2. 设定数量。若为外购材料，欧美地区每次补两个月用量，亚洲地区每次补一个月用量，国内所购材料则每次补 15 天用量。

### 第 8 条 建立存量基准

库存管理人员将以上存量管理基准分别填入“存量基准设定表”呈仓储主管核准，并根据货物分类进行建档。

## 第 3 章 库存量控制

#### 第 9 条 补货作业审核

库存管理人员提出补货需求时，由主管人员利用电脑（人工作业）查询在途量、库存量及安全存量，并对需求进行审核，核定无误后送相关部门办理补货作业。

#### 第 10 条 货物需求差异管理基准

库存管理人员须严格控制库存货物需求，发现如下情况时，应视为超出正常范围货物需求。

1. 上旬（1～10日）实际用量超出该旬设定量的\_\_\_%以上者。
2. 中旬（11～20日）实际用量超出该旬设定量的\_\_\_%以上者。
3. 下旬（即全月）实际用量超出全月设定量的\_\_\_%以上者。

#### 第 11 条 货物需求差异反映及处理

1. 库存管理人员每月 5 日前，需针对前月开立的“货物用量差异反应表”，查明差异原因并拟订处理措施，研究是否修正“预估月用量”。
2. 如需修订，应于表格的“拟修订月用量”栏内修订，并经仓储部经理核准后修改存量基准。

#### 第 12 条 库存查询及措施

库存控制人员获得核准修订月用量的“货物用量差异反应表”后，应即查询该货物的在途量及进度，并决定是否需修改补货点和日期。

### 第 4 章 附则

第 13 条 本办法由采购部及存货管理部门共同制定，经总经办审核批准后通过。

第 14 条 本办法自公示之日起实施。

## 第 13 章 采购结算管理细化执行与模板

### 13.2 采购结算管理执行工具与模板

#### 13.2.1 预付货款申请表

编号： \_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

申请部门		申请人	
付款类别	订金（尚未开发票）		分批交货暂支款
付款金额		总货款金额	
说明			

审核： \_\_\_\_\_ 财务部： \_\_\_\_\_ 总经理： \_\_\_\_\_

#### 13.2.2 采购付款结算表

供应商： \_\_\_\_\_ 合同号： \_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

收货单号： \_\_\_\_\_ 验收单号： \_\_\_\_\_

品 种	规 格	结 算 规 格	换 算 率 (每片)	计 算 单 位	数 量 (片)	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 (大写)							实付金额(大写)					
备注												

经办人： \_\_\_\_\_ 财务负责人： \_\_\_\_\_

### 13.2.3 现金采购申请表

单位：

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

采购物资	支票号码	支汇汇现 票款、票金	用途	金额	供货单位全称	开户银行	账号
申请原由							
备注							
采购部经理 意见							
财务部经理 意见							
总经理意见							

### 13.3 采购结算管理执行制度与模板

#### 13.3.2 采购支付管理办法

##### 采购支付管理办法

###### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为了降低采购成本，进一步规范公司采购及货币资金支付行为，结合本公司实际情况，特制定本办法。

###### 第2条 适用范围

本办法适用于本公司所有原材料、辅料、设备等物资的采购工作。

### 第 3 条 基本原则

1. 公司所有物资采购一律实行比价采购制度。
2. 应针对物资采购流程严格建立决策、执行、监督、检查等科学的管理程序。
3. 采购数量、质量、金额严格纳入公司计划管理，根据项目实施情况按计划金额实施采购。
4. 公司支付采购进度款、材料、设备款及各项费用款时要严格执行签字程序。

## 第 2 章 付款申请及审批程序

第 4 条 采购人员应根据采购合同的付款约定，收集采购订单、入库验收单等相关单据及记录，核对合同的执行情况，汇总应付货款款项。

第 5 条 采购人员需及时填写付款申请单、应付账款表并自行审核，确保数据准确无误。

第 6 条 主管副总在接到财务部审核过的采购项目应付账款表及付款申请后签署意见，在权限范围内进行付款审批。

第 7 条 大额采购项目的付款，在主管副总签署意见后还须上报总经理审批，如总经理存在异议，则将付款申请单等票据转交主管副总重新处理。

第 8 条 财务部将验收单与采购合同副本、供应商开立的发票、其他银行结算凭证相核对，作为是否支付货款的依据。

## 第 3 章 支付货款

第 9 条 财务部接到主管副总审批通过后的付款申请单等文件后，应根据公司的相关财务制度安排付款事宜。

第 10 条 财务部会计人员应及时开立付款凭证，交出纳员办理相关付款手续。

第 11 条 出纳员付款后，需在进货发票上盖“付讫”章，再转交会计进行账务核算与处理。

## 第 4 章 账务核查

第 12 条 采购部需按月向供应商索取对账单，将其与应付款明细账或未付凭单明细表互相核对，并查明发生差异的原因。

第 13 条 财务部的物资明细账应定期与采购部、仓储部的物资明细账核对，做到账账相符。

第 14 条 相关部门针对部门的采购业务进行评审，指出差错问题，并提出相应的改进意见。

## 第 5 章 附则

第 15 条 本办法由财务部负责制定、修改及解释。

第 16 条 本办法自总经理审批之日起执行。

## 13.4 采购结算管理执行文案与模板

### 13.4.1 采购验收结算书

#### 采购验收结算书

财务部：

经组织讨论通过，采取以下采购方式。

协议采购

招标采购

自行采购

标文编号：\_\_\_\_\_合同标的于\_\_\_\_年\_\_月\_\_日验收合格，请予结算付款，明细如下。

#### 采购结算明细表

供应商						合同号					
验收单号						收货单号					
品种	规格	结算 规格	换算 率	计算 单位	数量	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（大写）：						实付金额（大写）：					

采购部

日期： 年 月 日

## 第 14 章 采购信息管理细化执行与模板

### 14.2 采购信息管理执行制度与模板

#### 14.2.1 采购信息发布管理办法

##### 采购信息发布管理办法

###### 第 1 章 总则

###### 第 1 条 目的

为了规范采购信息发布工作，提高采购工作的透明度，使采购信息更好地服务于公司采购活动，特制定本管理办法。

###### 第 2 条 适用范围

本办法适用于公司各类采购信息的发布工作。

###### 第 3 条 原则

采购信息发布应当遵循及时、内容规范统一、渠道相对集中、便于获得查找的原则。

###### 第 2 章 招标信息发布管理

###### 第 4 条 公开招标

1. 采购部应在发布公开招标公告前 3 个工作日内将招标公告送至总经理处审核。
2. 审核通过后，采购部在公司指定的报刊、网站或其他媒体上发布招标公告，邀请不特定的供应商参加投标。
3. 自招标文件发售之日起至供应商提交投标文件截止之日止，不得少于 20 日。

###### 第 5 条 邀请招标

1. 采购部应在邀请前 3 个工作日内，将投标邀请书送至总经理处审核。
2. 采购部向公司预先选择的一定数目的供应商发布投标邀请书，邀请他们参加投标。
3. 采用邀请招标的资格预审公告的期限不得少于 7 个工作日。

###### 第 6 条 信息更改

采购部要对已发出的招标文件进行必要澄清或修改时，应当在提交投标文件截止日期 15 日前，在公司指定的采购信息发布媒体上发布更正公告，并及时通知供应商。

###### 第 7 条 中标公告发布

中标供应商确定后的次日，由采购部将中标公告以传真和电子邮件两种方式提供给公司指定媒体发布，

公告时间为 7 天。

### 第 3 章 非招标信息发布管理

#### 第 8 条 采购公告

采购部需要发布非招标公告时，在发布前 1 个工作日编制非招标采购公告送总经理审核。审核后，由采购部在次日以传真或电子邮件方式提供给公司指定的媒体发布。

#### 第 9 条 采购信息更正公告

需要更正的非招标公告，由采购部将更正公告以传真或电子邮件方式提供给公司指定的媒体发布。

#### 第 10 条 采购成交结果公告

供应商确定后的次日，采购部将成交结果公告以传真或电子邮件方式提供给公司指定的媒体发布。

### 第 4 章 附则

第 11 条 本办法由采购部负责拟定，经总经理批准后执行。

第 12 条 本办法自下发之日起正式实行，最终解释权归采购部所有。

## 14.2.3 采购信息保密制度模板

### 采购信息保密制度

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

加强采购信息管理，明确采购信息的保密级别、内容、范围等管理要求，以更好地执行公司信息保密制度，进而维护公司的商业利益。

##### 第 2 条 适用范围

本制度适用于公司采购信息保密管理的相关工作。

##### 第 3 条 术语解释

1. 采购信息：在采购过程中产生的所有信息，包括通过任何方式储存和传播的信息，包括但不限于电子信息、书面信息、通过口头传播的信息等。

2. 采购系统公开信息：已对外公开披露或已经相关授权人员确定可对外公布披露的信息，首次披露须由公司组织进行。

3. 采购系统保密信息：除公开信息外，采购系统内所有信息都称为保密信息。

##### 第 4 条 职责范围

1. 总经理办公室负责制定采购信息保密制度，并处理执行过程中出现的问题。

2. 人力资源部负责对信息保密执行情况进行监控和检查。
3. 采购部及相关部门人员负责执行信息保密制度的相关规定。

## 第 2 章 采购信息分级保密规定

### 第 5 条 内部公开信息规定

1. 内部公开信息包括以公司名义发出的有关合约采购的制度要求、通知通报、人事任免、采购人员名单、涉及采购内容的综合会议纪要等。
2. 内部公开信息阅知范围为公司全体员工。

### 第 6 条 机密信息规定

1. 机密信息包括项目采购计划、采购专项业务会议纪要、采购工作计划与总结、公司采购月报、采购合同台帐、招标文件、供方信息等。
2. 机密信息阅知范围为公司高管、成本管理中心、财务管理中心、相关部门负责人及相关业务经办人、相关采购业务经办部门负责人和经办人。经总经理审批后，可根据信息内容增加其阅知权限。

### 第 7 条 绝密信息规定

1. 绝密信息包括投标文件、评（定）标文件、合同信息（协议、合同）、公司技术标准等。
2. 绝密信息阅知范围为公司招标采购领导小组、招标采购工作小组、评标小组成员、公司成本管理中心等相关部门负责人及相关业务经办人、相关采购业务经办部门负责人和经办人。经总经理审批后，可根据信息内容增加相关人员的阅知权限。

## 第 3 章 采购信息分类保密规定

### 第 8 条 招标信息管理规定

1. 招标、评标、定标过程中，除各招标采购相关人员外，其他人无权查看有关标书等的任何信息。
2. 招标采购过程中，所有与招标采购工作相关的人员不得私自向非授权人透露有关招标采购的信息，更不得引导投标单位如何中标。
3. 对于已开标未做评标的标书，除与招标采购工作相关的人员外其他人无权查阅投标文件，所有与招标采购工作相关的人员不得私自向非授权人员透露投标信息。
4. 定标过程中，所有与招标采购工作相关的人员不得向他人透露意向定标供应商等任何定标信息。

### 第 9 条 合同信息管理规定

1. 合同信息包括合同文本，特别是物资价格、运输价格、安装价格，还包括物资所对应的型号、规格、数量等信息。
2. 合同价格信息除采购、成本人员及相关负责人外，其他人无权查看，如遇特殊情况需报总经理审批。

### 第 10 条 供应商信息管理规定

1. 供应商信息包括供应商公司信息、供应产品或提供的服务、联系方式、合作情况等信息。
2. 凡有权查阅合格和试用供方信息人员应严守信息，确保不向外传播。非授权人如需查阅合格或试用供应商信息，需报总经理审批。

#### 第 4 章 附则

第 11 条 公司员工均应理解并承诺遵守信息保密制度的相关规定，主动避免获知非授权信息。

第 12 条 采购保密信息的标注、保存、借阅、打印、复制、分发传递、销毁、监控和失密情况的处理等，均按公司信息保密制度的相关规定执行。

第 13 条 本制度由总经理办公室制定，报总经理审批后执行。

第 14 条 本制度自发布之日起实行。

## 第 15 章 采购绩效管理细化执行与模板

### 15.2 采购绩效管理执行工具与模板

#### 15.2.1 采购人员月度考核表

被考核者：

工号：

职位：

考核时间：\_\_年\_\_月\_\_日至\_\_年\_\_月\_\_日

考核内容	考核项目	评分标准	分值	评分人	得分
基本要求	专业知识	相关知识的掌握情况	10		
	专业能力	所需技术技巧的掌握情况	10		
工作业绩	采购计划完成情况	采购计划完成率达__%	20		
	采购成本控制情况	采购成本控制率达__%	10		
	采购及时情况	采购及时率达__%	20		
	采购合格情况	采购合格率达__%	20		
	供应商信息管理情况	对供应商信息库的整理更新情况	10		
最终得分					
工作成果评价					
不足评价					
综合评价	部门经理评价：		人力资源部经理评价：		
	签字：	日期：	签字：	日期：	

## 15.2.2 采购人员年度考核表

被考核者姓名： \_\_\_\_\_ 所在职位： \_\_\_\_\_ 时间： \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

考核内容	考核项目	评分标准	分值	评分人	得分
工作业绩	采购及时性	采购及时率达__%	10		
	采购计划完成情况	采购计划的完成率达__%	10		
	采购成本控制情况	采购成本控制率达__%	10		
	采购合格情况	采购合格率达__%	10		
	开发新供应商情况	每月开发新供应商不少于__家	5		
	采购差错	采购差错率为0	10		
	滞呆料处理情况	控制在库存总额的__%以内	5		
	上级交办的其他工作	完成率达__%	5		
工作能力	合理化建议	能根据实际情况提出合理化建议	5		
	内部客户满意度	内部客户满意度达__%	5		
	积极性和责任感	能自觉制定工作目标,保持工作热情	5		
	协作能力	团队意识强,为群体出谋划策	5		
	沟通能力	掌握一定沟通技巧,巧妙与人沟通	5		
	理解判断力	能准确领会领导意图,分析解决问题	5		
	勤务态度	严格遵守公司各项规章制度	5		
最终得分					
任职资格	胜任                  基本胜任                  建议换岗                  其他_____				
综合评价	部门经理评价：		人力资源部经理评价：		
	签字：	日期： 年 月 日	签字：	日期： 年 月 日	
总经理意见	签字： _____ 日期： 年 月 日				



## 15.3 采购绩效管理执行制度与模板

### 15.3.1 采购绩效管理制度

#### 采购绩效管理制度

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为保证公司所需物资能得到及时、保质、保量的供应，同时提高员工的工作绩效和积极性，进而提高公司整体绩效，最终实现公司战略目标，特制定本制度。

###### 第2条 适用范围

采购部绩效管理全过程均依本制度执行。

###### 第3条 职责分工

1. 总经理负责监督和审核绩效管理制度的执行过程和结果。
2. 人力资源部负责制定和组织实施绩效管理制度。
3. 采购部要积极同人力资源部配合执行绩效管理制度并及时反馈结果。

##### 第2章 绩效指标

###### 第4条 指标来源

1. 公司的战略目标和经营理念。
2. 采购部各岗位职责。
3. 内、外部客户的需求。

###### 第5条 指标类型及绩效目标

采购部绩效指标及绩效目标如下表所示。

采购部绩效指标及绩效目标表

绩效指标内容		绩效目标
财务/效益指标	采购成本目标达成率	月平均达到__%
	应付账款及时准确率	月平均达到__%
服务/运作指标	采购计划完成率	月平均达到__%
	大宗采购任务完成率	月平均达到__%
	采购不合格及退货次数	月控制在__次以内

	采购交期延误次数	月控制在__次以内
	新供应商的开发数量	月平均达到__个
	相关部门投诉次数	月控制在__次以内
	上级领导满意度评分	月平均达到__分
学习成长指标	自主学习、提高技能情况	提交书面材料
内部运营管理指标	采购资料建档、保管完整性	达到 100%
	工作职业操守	无违规操作、玩忽职守等现象

### 第 3 章 绩效指导

#### 第 6 条 绩效沟通

1. 书面报告。采购部员工要每月向上级领导报告工作进展、反映发现的问题。采购部经理要每月向人力资源部上交采购部绩效沟通报告，具体内容如下表所示。

采购部绩效沟通报告表

月目标/计划	现状	问题	解决方法	需要的支持	备注

2. 面对面正式会谈。采购部经理、主管要定期与员工进行绩效面谈，及时了解和掌握员工的想法和问题，并协调解决。

3. 会议沟通。采购部要定期召开绩效沟通会议，让员工能相互了解各自的工作进展情况，获取公司的最新信息。

#### 第 7 条 收集并整理绩效数据

人力资源部每月向采购部下发绩效进展记录表，由采购部经理组织员工填写，并在规定的时间交回人力资源部，具体内容如下表所示。

绩效进展记录表

姓名		部门		职位	
时间	工作任务	绩效标准	进度/成果	问题	解决方法

## 第4章 绩效评价与反馈

## 第8条 绩效考核

1. 采购部绩效考核以月为单位进行，每月底人力资源部会下发绩效考核表，要求采购部在规定的时间内填制完成绩效考核表，并上交人力资源部。

2. 采购部所有正式员工均纳入考核范围。

3. 采购部的具体考核内容如下表所示。

采购部绩效考核表

姓名		职位		时间	
绩效指标		权重	评分标准	考核得分	考核人
财务/效益指标	采购价格成本控制率	10%	控制率应达到__%以上， 每降低__个百分点，扣__分		
	应付账款及时准确率	10%	准确率应达到__%以上， 每降低__个百分点，扣__分		
服务/运作指标	采购计划的完成率	10%	完成率应达到__%以上， 每降低__个百分点，扣__分		
	大宗采购任务完成率	10%	完成率应达到__%以上， 每降低__个百分点，扣__分		
	采购不合格及退货次数	10%	应控制在__次以内， 每增加一次，扣__分		
	采购交期延误次数	10%	应控制在__次以内， 每增加一次，扣__分		
	供应商的开发数量	10%	应不少于__家， 每减少一家，扣__分		
	相关部门投诉次数	5%	应控制在__次以内， 每增加一次，扣__分		
	上级领导满意度评分	5%	满意度应达到__分以上， 每降低__分，扣__分		
学习成	自主学习、	5%	能自主制订学习计划，不断提高		

长指标	提高技能的情况		职业技能。视情况打分		
内部管 理指标	采购资料建档、 保管完整性	5%	资料完整性应达到 100%，每降 低__个百分点，扣__分		
	工作职业操守	10%	违反公司规章制度的次数应控 制在__次以内，每增加一次，扣 分		
总成绩					
审核人			人力资源部意见		

#### 第 9 条 绩效反馈

1. 直属上级和员工之间就绩效考核结果进行反馈面谈。
2. 双方共同分析原因，找出有待改善的方面。
3. 双方共同确定下一绩效管理周期的目标和改进点，达成共识后，将绩效目标以书面形式上交人力资源部。

#### 第 10 条 绩效结果应用

绩效考核结果将用于采购部员工的选拔与培训、薪酬的分配和调整以及职位的变动等方面。

### 第 5 章 附则

第 11 条 本制度由人力资源部拟定，经总经理审批后执行。

第 12 条 本制度自颁布之日起施行，最终解释权归人力资源部。

## 15.3.2 采购稽核实施办法

### 采购稽核实施办法

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

为了规范采购部的管理制度，确保采购部人员的行为符合公司的各项规章制度，树立和维护公司良好的形象，特制定本办法。

##### 第 2 条 适用范围

本办法适用于对采购部人员开展的采购稽查工作。

##### 第 3 条 稽核人员的组成

稽核小组由总经理和财务部、人力资源部等相关部门的负责人构成。

#### 第 4 条 稽核方式

1. 对采购部整体的稽核主要是定期稽核，周期为每季度一次，具体工作由总经理负责组织实施。
2. 对采购部人员的稽核主要采取机密方式进行，因为事关个人品德问题。

### 第 2 章 采购人员行为规范

第 5 条 遵守国家相关法律法规和公司规章制度及办事程序。

第 6 条 对公司忠诚，恪尽职守，积极主动钻研业务，提高工作技能，高质量地完成工作任务。

第 7 条 上班时保持良好的精神状态，认真接受领导指示和命令，同事间相互理解、包容、团结。

第 8 条 严格执行保密制度，不得擅自复印或带出公司的经营管理信息、机密文件及资料。

第 9 条 采购人员凭相关部门的采购订单，按公司规定的权限和相关程序实施采购。紧急采购经总经理批准，可先采购后补办相关手续。

第 10 条 每批采购金额在\_\_\_\_元以上的，采购员人至少应向 3 家及以上的供应商询价，争取最低采购价格，并将相关信息和资料报采购主管审核，若采购主管发现自己的询价比采购员的低时，应开展调查并将结果报领导处理。

第 11 条 采购人员应按采购单保质保量地进行采购，收货时按照公司有关规定进行验收。

第 12 条 不准弄虚作假，伪填或涂改发票。

第 13 条 不准向供应商索取或接受其回扣、佣金等。

### 第 3 章 采购稽核实施

第 14 条 采购部稽核内容及依据如下表所示。

采购部稽核内容及依据表

稽核内容	稽核重点	依据
采购预算管理	1. 采购预算的编制是否考虑存货定量及定价管制，是否制定了 ABC 分类标准	请购单、销售计划、 生产计划
	2. 采购预算是否与销售计划、生产计划、库存状况等相符合	
	3. 采购预算是否得到了全面执行，若与实际采购费用存在差异，是否对采购预算进行了修正	
请购作业	1. 请购是否与预算相符，是否按照核准权限进行了核准	请购单、安全存量 控制表
	2. 请购单（数量、规格等）变更是否按照相关程序进行	
	3. 是否进行紧急采购原因分析	
比价作业	1. 询价管理	询价单、采购合同

	2. 招标管理	
	3. 采购合同管理	
订购作业	1. 合同的规范性、合法性	请购单、采购合同
	2. 采购合同的执行情况	
	3. 订单发出后有无跟踪控制	
	4. 当供应商没有按约定的日期将采购物资送达时，采购部是否采取了相应的措施以保证公司的正常生产不受影响	
验收作业	1. 采购物资达到时，采购部是否会同（采购物资）使用部门、质量管理部及其他相关部门共同对采购物资进行了验收	入库验收单、 送货发票
	2. 相关技术部门是否派专业技术人员对采购物资进行了验收	
	3. 采购物资不符合标准时，是否采取了相关的有效处理措施	
	4. 检验人员是否依据相关单据对采购物资的品名、数量、单价等逐一点检，并做好了相应的记录	

#### 第 15 条 采购人员稽核内容

对采购人员的稽核主要基于采购人员行为规范的相关规定，要把有效防范和严格稽查有机结合起来。

#### 第 4 章 附则

第 16 条 本办法由人力资源部拟定，经总经理审批后执行。

第 17 条 本办法自颁布之日起施行，最终解释权归人力资源部。

## 15.4 采购绩效管理执行文案与模板

### 15.4.1 采购绩效评价方案

#### 采购绩效评价方案

##### 一、目的

为了确保公司采购目标的实现，为绩效改善提供依据，提高员工的工作效率和工作热情，挖掘员工潜能，达到公司与员工之间的双赢，特制定本方案。

##### 二、原则

##### （一）公平、公开

采购部所有员工都要接受绩效评价，同一岗位执行相同的评价标准。

(二) 严格、认真

绩效评价要有明确的评价标准、严肃认真的态度、严格的制度和科学的程序及方法等。

(三) 奖惩结合

得到评价结果后，必须有赏有罚、有升有降。不仅要与精神激励相联系，还必须通过工资、奖金等方式同物质利益相联系，这样才能达到绩效评价的真正目的。

(四) 沟通、反馈

评价结果要及时反馈给本人，在反馈的同时，应当向本人就评语进行说明解释，肯定其成绩和进步，说明其不足之处，为其提供今后努力的参考意见等。

三、考核对象

本方案适用于本公司采购部所有人员的绩效管理工作，以下人员除外。

1. 考核期开始后进入本公司的员工。
2. 因私、因病、因伤而连续缺勤 30 天以上者。
3. 因公伤而连续缺勤 75 天以上者。
4. 虽然在考核期任职，但考核实施时已经离职者。

四、实施过程

(一) 周期

绩效评价分为月度、季度和年度三种。

(二) 实施主体

人力资源部负责组织绩效评价，并对出现的问题进行协调和处理。员工绩效评价由采购部经理组织实施，采购部经理绩效评价由总经理组织实施。在评价过程中还要同时参考同事、客户和自我评估的数据。

(三) 考核内容及权重

1. 采购部经理的绩效考核内容及权重如下表所示。

采购部经理绩效考核表

序号	KPI 指标	权重	绩效目标值	考核得分
1	采购计划完成率	20%	考核期内采购计划完成率达到了____%以上	
2	采购成本降低目标达成率	15%	考核期内采购成本降低目标达成率达到了____%	
3	采购部门管	10%	考核期内管理费用控制在预算范围之内	

	理费用控制			
4	采购及时率	10%	考核期内采购及时率达到____%以上	
5	采购质量合格率	10%	考核期内采购质量合格率达到____%	
6	采购计划 编制及时率	10%	考核期内采购计划编制及时率达到____%	
7	供应商开发 计划完成率	10%	考核期内供应商开发计划完成率达到____%以上	
8	供应商履约率	5%	考核期内供应商履约率达到____%	
9	供应商满意率	5%	考核期内供应商满意率达到____%以上	
10	员工管理	5%	部门员工绩效考核平均得分在____分以上	
本次考核总得分				
考核 指标 说明	1. 采购及时率			
	$\text{采购及时率} = \frac{\text{规定时间内完成采购订单数}}{\text{应完成采购订单总数}} \times 100\%$			
考核 指标 说明	2. 采购计划编制及时率			
	$\text{采购计划编制及时率} = \frac{\text{规定时间内完成采购计划编制的次数}}{\text{应完成采购计划编制的总数}} \times 100\%$			
被考核人		考核人		复核人
签字：		签字：		签字：
日期： 年 月 日		日期： 年 月 日		日期： 年 月 日

2. 采购人员的绩效考核内容及权重如下表所示。

采购人员绩效考核表

项目		指标说明	权重	得分
定量指标 (70%)	时间绩效	停工断料、影响工时的情况	15%	
		紧急采购的费用差额		
	品质绩效	进料合格率	15%	
		物料使用不良率或退货率		
	数量绩效	呆滞料损失金额	30%	
		库存金额		
库存周转率				

	价格绩效	实际价格与标准成本的差额	30%	
		实际价格与过去平均价格的差额		
		使用时价格和采购时价格的差额		
	效率绩效	采购金额	10%	
		采购收益率		
		新开发供应商数量		
		采购完成率		
		错误采购次数		
		订单处理时间		
定性指标 (30%)	责任感	对本职工作负责的程度	30%	
	合作度	与其他员工和部门的合作情况	30%	
	纪律性	遵守公司各项规章制度的情况	20%	
	主动性	主动完成工作的情况	20%	
综合得分				
姓名		职位		日期
考核人			审核人	

#### (四) 考核方式

除采购部经理外，其他采购人员的考核均采用定量指标与定性指标相结合的方式进行。

1. 定量指标考核占总绩效成绩的 70%，定性指标考核占绩效成绩的 30%。
2. 两类指标考核的加权和为采购人员考核得分，其公式为：总成绩=定量成绩×70%+定性成绩×30%。

#### (五) 年度评分计算

1. 采购部经理得分=季度考核得分的平均分×70%+年度考核得分×30%。
2. 采购部主管得分=季度考核得分的平均分×60%+年度考核得分×40%。
3. 采购部员工得分=季度考核得分的平均分×50%+年度考核得分×50%。

### 五、申诉

#### (一) 提交申诉

被考核者有权利了解考核的成绩，如认为考核结果不符合实际情况，可在得到反馈后 7 个工作日内向人力资源部申诉。被考核者进行绩效考核申诉时需填写绩效考核申诉表，申诉表如下表所示。

#### 绩效考核申诉表

申诉人		岗位		部门		日期	
申诉事由							
处理意见	1. 2. 受理人签字：_____ 受理日期：____年__月__日						
处理结果							
申诉人意见	1. 2.						

(二) 申诉受理

人力资源部接到申诉后，应作为独立的第三方了解情况，进行调查核实，并将具体情况反映给采购部经理，由采购部经理对其考核结果进行复查，人力资源部依据核实及复查结果确定解决方法。

(三) 申诉处理

人力资源部应在接到申诉后的 10 个工作日内给予申诉人答复，做好相应的记录并存档。

六、结果的管理与应用

(一) 考核结果的管理

经被考核者签字确认后的考核成绩资料，由人力资源部整理并存档。

(二) 考核结果的划分

采购部人员考核结果等级划分表

优秀	中等	需提高	差
A	B	C	D
80 分及以上	70 (含) ~ 80 分	60 (含) ~ 70 分	60 分以下

(三) 考核结果的应用

1. 依公司有关绩效奖惩管理规定给付绩效奖金。
2. 年度考核分数 80 分以上的人员，次年度可晋升 1~3 级工资，视公司整体工资制度规划而定。
3. 拟晋升职务等级之采购人员，其年度考核分数应高于 85 分。
4. 年度考核分数低于 60 分者，应调离采购岗位或降低工资级别。
5. 年度考核分数在 60 ~ 80 分者，应加强职位训练，以提升工作绩效。

## 第 16 章 采购风险控制细化执行与模板

### 16.2 采购风险控制执行工具与模板

#### 16.2.1 采购合同风险评估表

内容		风险高低估计	得分 (1~3)	降低风险的措施/ 高风险说明
采购物资	采购物资通用性	低 高		
	采购物资技术难度	低 高		
	采购物资质量稳定性	低 高		
合同条款	合同金额不超过____万美元或____万 元人民币	低 高		
	合同执行周期不超过____年	低 高		
	代理费金额大于____%	低 高		
	合同由公司编制	低 高		
	合同条款为公司标准合同条款	低 高		
	合同条款明确规定需要购买国际或国 内运输保险	低 高		
	汇率相对稳定	低 高		
供应商	供应商类型(国营、外企、股份公司、 民营企业)	低 高		
	供应商规模	低 高		
	供应商生产情况	低 高		
	供应商的资金实力	低 高		
	供应商信用等级	低 高		
	与供应商业务往来的经验	低 高		
运输和仓储	运期	低 高		
	运输/包装要求	低 高		

	有无易碎、易爆物品	低	高		
	运输路线所处环境	低	高		
	交货方式	低	高		
付款	银行信用	低	高		
	合同附有认可银行开立的保函样张	低	高		
	担保风险	低	高		
	付款方式风险	低	高		
采购员	经办业务员曾经操作过类似产品的采购业务	低	高		
	经办业务员熟悉该产品的性能	低	高		
其他	调试期限	低	高		
	交货期	低	高		
	纠纷解决方式（仲裁与诉讼判决地点）	低	高		

### 16.2.2 采购风险预测汇总表

编制日期：\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日

日期：\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日

被审查部门						索引号			
项目名称						截止日/期间			
采购 风险	索引 号	风险层次（选择打构）		是否属于 特别风险	是否属于通过实质性程序 无法应对的重大采购风险	交易 类型	账户 余额	备 注	
		预测风险	已确认风险						

编制人：

复核人：

## 16.3 采购风险控制执行制度与模板

### 16.3.2 商业贿赂处理管理办法

#### 商业贿赂处理管理办法

##### 第1章 总则

###### 第1条 目的

为了保证采购工作的公平、公正、公开，严厉打击和制止商业贿赂行为，维护本公司和供应商的权益，根据《中华人民共和国刑法》、《中华人民共和国反不正当竞争法》和《关于禁止商业贿赂行为的暂行规定》等法规中的相关条款，特制定本办法。

###### 第2条 适用范围

凡本公司采购过程中出现的商业贿赂行为，均依照本办法进行处理。

###### 第3条 名词解释

1. 本办法中所指的商业贿赂，是指供应商为销售商品而采用财物或者其他手段贿赂本公司工作人员，以及本公司工作人员为了收受或者索取贿赂而购买供应商商品的行为。

2. 本办法所称折扣，即商品购销中的让利，是指供应商在销售商品时，以明示并如实入账的方式给予我公司的价格优惠，包括支付价款时对价款总额按一定比例即时予以扣除和支付价款总额后再按一定比例予以退还两种形式。

3. 本办法所称明示和入账，是指根据合同约定的金额和支付方式，在依法设立的反映其生产经营活动或者行政事业经费收支的财务账上按照财务会计制度规定明确如实记载。

##### 第2章 商业贿赂定义标准

###### 第4条 财物贿赂

1. 供应商为销售商品，假借促销费、宣传费、赞助费、科研费、劳务费、咨询费、佣金等名义，或者以报销各种费用等方式，给付本公司单位或者个人现金和实物的行为，属于财物贿赂。

2. 按照商业礼仪赠送小额广告礼品的行为不属于商业贿赂。

###### 第5条 其他手段贿赂

供应商向本公司采购人员提供国内外各种名义的旅游、考察等财物以外的其他利益的行为，属于其他手段贿赂。

###### 第6条 行贿行为的界定

供应商不得采用财物或者其他手段进行贿赂。在账外暗中给予本公司采购部门或者个人回扣的，以行

贿论处。

#### 第 7 条 受贿行为的界定

本公司采购部门或者个人在账外暗中收受回扣的，以受贿论处。

#### 第 8 条 折扣入账

供应商销售商品，可以以明示方式给本公司折扣，折扣必须如实入账。若折扣未进行实时入账，该行为构成商业贿赂。

#### 第 9 条 串通投标

本公司采购人员为了收受回扣与投标单位相互勾结，通过串通投标、抬高标价或者压低标价的方式排挤竞争对手，此行为构成商业贿赂。

### 第 3 章 商业贿赂处理办法

#### 第 10 条 供应商行贿处理

供应商违反本规定以行贿手段销售商品的，应当停止对其采购并进行相关调查。情节严重者，3 年内不能够参加本公司的招标活动或者成为本公司的供应商。构成犯罪的，本公司有权向司法机关举报，依法追究其刑事责任。

#### 第 11 条 投标单位串通投标处理

投标单位和采购人员相互勾结以排挤竞争对手的，其中标无效，并停止其投标权利，3 年以内不能参加本公司的招标活动或者成为本公司的供应商。情节严重的，应列入供应商黑名单，永不对其采购，并向司法机关举报。

#### 第 12 条 采购人员受贿处理

1. 本公司的采购人员利用职务上的便利索取供应商财物或者非法收受供应商财物并为供应商牟取利益的，应令其将非法所得上交工商管理机构，并予以解雇，终生不再录用。

2. 采购人员非法收受贿赂致使本公司遭受损失的，除上述各种处罚外，还应责令其对公司损失进行赔偿。

3. 数额较大或者数额巨大的，本公司有权将其移交司法机关，根据相关的法律法规进行处理。

#### 第 13 条 采购人员回扣处理

本公司采购人员在采购活动中，违反国家和本公司的相关规定收受各种名义的回扣、手续费归个人所有的，处罚方法同第 12 条。

#### 第 14 条 知情不报处理

本公司采购人员在工作中非法收受他人贿赂的，其同事或者主管知情不报者，应由公司处以罚金并进行通报批评。

#### 第 15 条 主动坦白处理

采购人员在被追诉前主动交待行贿行为的，由公司进行通报批评处理并呈报司法机关实情，以便减轻处罚或免除处罚。

#### 第 16 条 采购稽核小组违规处理

1. 采购稽核小组负责检察采购人员的不正当行为，如采购稽核小组成员滥用职权、玩忽职守，本公司有权予以解雇，并终生不再录用。情节严重构成犯罪的，将移交司法机关，依法追究其刑事责任。

2. 采购稽核小组成员对明知有违反本制度规定构成犯罪的供应商和采购人员故意包庇不使其受追诉的，本公司有权予以解雇并处以罚金，情节严重构成犯罪的，本公司有权将其移交司法机关，依法追究其刑事责任。

### 第 4 章 附则

#### 第 17 条 本办法的制定与修改

本办法由法务部制定，经总经办批准后生效。法务部对本办法有解释、修订的权利。

#### 第 18 条 生效日期

本办法自审核通过之日起生效并执行。

## 16.3.3 采购风险防范管理办法

### 采购风险防范管理办法

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

为了加强对采购风险的控制，防范、规避采购风险，减少公司经济损失，结合公司的实际情况，特制定本办法。

##### 第 2 条 适用范围

本办法适用于公司所有采购相关事项的风险防范工作。

##### 第 3 条 管理职责

1. 公司采购部是采购风险防范工作的归口管理部门，负责采购风险防范各项工作。
2. 公司财务部等其他相关部门需积极配合采购部的工作。

#### 第 2 章 完善内部控制机制

##### 第 4 条 完善内部管理制度

公司需建立并完善内部控制制度与程序，加强对员工尤其是采购人员的培训和教育，不断增强其法律

观念，并重视职业道德建设。

#### 第 5 条 完善风险管控体系

1. 公司应完善风险控制体系，充分运用供应链管理优化供应和需求。
2. 公司内部建立良好的信息沟通机制，拓宽信息渠道，保持信息流畅。
3. 采购部每年需根据公司的发展战略及规划制订年度采购计划、预算和策略规划，确保有序开展各项采购工作。

### 第 3 章 采购执行过程风险控制

#### 第 6 条 采购风险监控范围

采购部应加强对采购计划、申请、审批、询价、谈判、签约、验收、结算、付款和领用等采购所有环节的监督，通过全方位管理来控制采购风险。

#### 第 7 条 采购风险控制重点

1. 制订采购计划与采购预算。
2. 签订采购合同。
3. 采购物资验收和质量检查。
4. 监督、控制结算付款作业。

#### 第 8 条 采购计划风险控制

采购风险管理人员应及时审查公司采购部制订的物资需求计划，具体审核内容包括以下 4 点。

1. 判断物资采购计划的编制依据是否科学。
2. 调查预测是否存在偏离实际的情况。
3. 计划目标与实际目标是否一致。
4. 采购数量、采购目标、采购时间、运输计划、使用计划、质量计划是否有保证措施。

#### 第 9 条 供应商选择风险控制

1. 采购人员需对供应商进行调查，慎重选择供应商，重视供应商的筛选和评级。公司每半年对供应商进行一次复审评定，采购风险控制人员需监督供应商评选过程是否公正、公开。

2. 采购风险管理人员需监控物资采购招标是否按照规范进行，是否有违反规定的行为发生。

#### 第 10 条 采购质量风险控制

1. 风险管理人员需要求采购人员按照工作规范开展物资到货验收工作并做好原始记录，在物资进货、入库、发放过程中对物资进行验收控制，并定期检查其验收记录。

2. 采购部严格按合同规定进行金额结算，并根据采购合同要求向财务部提出采购付款申请。
3. 采购部验收过程中发现不合格品时，应及时记录并采取措施严格控制不合格品的流向。

## 第 4 章 采购合同风险控制

### 第 11 条 合同内容检查

采购风险管理人员应对合同内容进行认真核查，具体核查以下 4 方面。

1. 检查签订合同当事人是否具有主体资格，是否具有民事权利能力和行为能力。
2. 检查合同当事人的表述是否真实。
3. 检查合同主要条款是否符合国家法律和行政法规的要求。
4. 检查合同主要条款是否完备，文字表述是否准确，合同签订流程是否符合法定程序。

### 第 12 条 合同检查的目的

1. 及时发现和纠正正在合同订立过程中出现的不合理、不合法现象。
2. 提请当事人对缺少的必备条款予以补充。
3. 对显失公平的内容予以修改。
4. 制止利用合同开展的违法活动，从而减少和避免经济合同纠纷的发生。

## 第 5 章 采购人员管理

### 第 13 条 采购人员绩效考核

1. 公司加强采购绩效考核，建立各环节的考核制度并加强检查与考核。
2. 公司对采购任务和各项相关工作进行指标分析和责任分工，明确规定采购工作的数量和质量标准。
3. 采购责任需分解落实到各相关部门和个人，结合经济效益进行考核，以尽量避免采购风险的发生。

### 第 14 条 采购人员风险管理

1. 采购风险管理人员、采购稽核专员等人需要对采购人员进行监控，查看其是否有舞弊、私通供应商、泄露标底等行为。
2. 采购部需要对采购人员进行综合培养，确保每家厂商、每类采购物资均有两个以上的采购人员负责，防范因采购部人事变动对采购业务产生影响。

## 第 6 章 附则

第 15 条 本办法由采购部制定，解释权、修改权归采购部所有。

第 16 条 本办法经公司总经理审批通过后正式实施。

## 16.4 采购风险控制执行文案与模板

### 16.4.1 采购风险评估方案

#### 采购风险评估方案

##### 一、评估工作计划

###### (一) 评估小组的人员组成

评估专家小组由公司高级管理层、内控经理、各部门负责人和有关专业工程师、会计师、质量工程师、市场营销和广告策划人等外部审计专家组成。

###### (二) 评估的采购业务范围

(略)

###### (三) 评估工作的时间节点安排

1. \_\_\_月\_\_\_日, 拟订采购风险评价计划。
2. \_\_\_月\_\_\_日, 讨论决定采购风险评估标准。
3. \_\_\_月\_\_\_日, 评估小组对采购循环进行评估。
4. \_\_\_月\_\_\_日, 形成评价结论报告。

##### 二、评估小组拟订评估内容

采购风险评估小组应从两个角度来对采购风险进行定量评价。

1. 采购风险发生的可能性。
2. 采购风险发生后导致的后果。

##### 三、评估工作程序

1. 采购风险评估小组应当及时确定风险评估标准表, 由总经办审批通过后方可用于评估工作。
2. 由采购部经理人向评估人员介绍本采购业务流程的程序、操作方式、控制点、控制效果及目前存在的问题。
3. 根据小组讨论情况, 评估人员对此采购业务流程中的风险进行充分识别。
4. 采购风险评估小组判定每个风险点的风险类别以及现有的控制措施。
5. 由评估小组根据经验以及评价标准进行评分, 并得出风险等级结论。
6. 风险评估小组针对高风险的事项拟定风险改进措施。

##### 四、编制风险评估报告

###### (一) 编制程序

1. 对采购风险进行汇总，形成风险汇总表。
2. 编写采购风险评估报告。
3. 将风险评估报告提交给采购部经理审核。

## (二) 采购风险评估报告内容

采购风险评估报告需要包括以下 9 个方面的内容。

1. 评估委托方、委托方以外的其他评估报告使用者介绍。
2. 评估目的、评估对象和评估范围。
3. 评估基准日和评估报告日。
4. 评估依据及方法。
5. 评估程序实施过程和情况。
6. 主要存在的采购风险及规避办法。
7. 评估假设及评估结论。
8. 评估报告使用限制等特别事项说明。
9. 评估机构盖章和法定代表人或者合伙人签字。

## 五、采购风险评估报告审核及应用

1. 采购风险评估报告编制完毕后，应及时提交给采购部经理进行审核。
2. 经过审核确定无误后，送交总经理审阅。
3. 采购风险评估报告需作为采购过程中风险控制工作的重要依据。
4. 采购风险评估报告需由专人进行妥善保管。

## 第 17 章 采购外包管理细化执行与模板

### 17.2 采购外包执行工具与模板

#### 17.2.1 外包业务申请表

编号：

日期：\_\_年\_\_月\_\_日

申请单位		申请人			
外包采购项目					
年预计采购额					
采购品用途					
拟 选 外 包 商 信 息	公司名称				
	公司性质	国营企业	外商独资	中外合资	股份制
		私企	其他_____		
	年销售额				
	主要产品				
	收货地址邮编				
	银行增值税账户				
	公司增值税税号				
公司法人					
采购负责人		固定电话		手机	

## 17.2.2 外包商调查评审表

外包商名称	
供货产品名称及图号	
最近一次“质量保证能力评审”结论	
供货质量水平评价	<p>A 级：供货缺陷率为 0</p> <p>B 级：供货缺陷率小于 0.1%，且无批量退货</p> <p>C 级：供货缺陷率大于 0.1%（含）</p>
供货及时性评价	
供货价格评价	
服务质量评价	
供货业绩评价结论	<p>评价方（印章）：</p> <p>日期： 年 月 日</p>

## 17.2.3 外包商考核评估表

评估项目	占比	具体指标	评分标准及指标计算方法	得分
价格	30%	平均价格比率 (15%)	1. 平均价格比率 = 外包商的供货价格/市场平均价格 × 100% 2. 比率 ____% 时本项得满分, 每高 ____% 减 ____分, 高于 ____% 时, 该项得分为 0	
		最低价格比率 (15%)	1. 最低价格比率 = 外包商的供货价格/市场最低价格 × 100% 2. 比率 ____% 时本项得满分, 每高 ____% 减 ____分, 高于 ____% 时, 该项得分为 0	
产品质量	30%	质量合格率 (15%)	1. 质量合格率 = 合格件数/抽样件数 × 100% 2. 比率 ____% 时本项得满分, 每低 ____% 减 ____分, 低于 ____% 时, 该项得分为 0	
		退货率 (15%)	1. 退货率 = 退货数/交货数 × 100% 2. 比率 ____% 时本项得满分, 每高 ____% 减 ____分, 高于 ____% 时, 该项得分为 0	
交货情况	20%	交货准时率 (10%)	1. 交货准时率 = 准时次数/总交货次数 × 100% 2. 比率 ____% 时本项得满分, 每低 ____% 减 ____分, 低于 ____% 时, 该项得分为 0	
		按时交货率 (10%)	1. 按时交货率 = 期内实际交货量/期内应交货量 × 100% 2. 比率 ____% 时本项得满分, 每低 ____% 减 ____分, 低于 ____% 时, 该项得分为 0	
服务情况	10%	配合度 (5%)	出现问题时配合解决的速度	
		信用度 (5%)	1. 失信度 = 考核期内失信次数/考核期内合作总次数 × 100% 2. 比率 ____% 时本项得满分, 每高 ____% 减 ____分, 高于 ____% 时, 该项得分为 0	

管理情况	10%	管理制度、质量手册等管理文件的完整性	
最后得分（总分 100 分）			

## 17.3 采购外包执行制度与模板

### 17.3.2 采购外包管理制度模板

#### 采购外包管理制度

##### 第 1 章 总则

###### 第 1 条 目的

为使本公司采购外包业务流程顺畅合理，规范参与外包业务人员的行为，确保外包期间公司资产安全，维护公司利益，实现采购外包的战略目标，特制定本制度。

###### 第 2 条 适用范围

本制度适用于本公司所有采购外包业务的管理工作。

###### 第 3 条 采购外包的界定

本制度所指的采购外包，主要是指为实现公司的战略经营目标，通过合同或协议等形式约定由外部服务商提供某些部分或全部采购业务。

##### 第 2 章 采购外包风险管理

###### 第 4 条 公司内部风险

采购外包策略的实施会给公司内部管理带来风险，如下所示。

1. 失去采购业务控制权。
2. 增加企业内部需求与采购业务的协调难度。
3. 增加了产业信息、商业机密泄露的可能性
4. 可能减弱价格歧视而降低利润。
5. 减少了核心竞争力的培养机会。
6. 企业员工因担心裁员而失去信心、业绩下降。

###### 第 5 条 外包服务商带来的风险

采购外包风险也包含外包服务商带来的风险，具体包括但不限于下列内容。

1. 外包服务商发生重大差错、舞弊或欺诈行为，导致产生损失。
2. 外包服务商不提供允诺的服务，引起纠纷甚至导致产生损失。

3. 外包服务商在合作过程中缺少回应，使企业监控受阻，从而导致产生损失。
4. 外包服务商采购产品不合乎标准，延误生产使用，导致产生损失。
5. 外包服务商执行缓慢，导致生产效率低下。
6. 外包服务商违反法律、法规或发生重大事故，连带使企业品牌受损。

### 第 3 章 采购外包流程中的资产存货管理

#### 第 6 条 固定资产管理

1. 对于公司所有或有优先购买权的固定资产，如因采购业务需要交由外包服务商使用的，要求外包服务商按照本公司“固定资产管理制度”使用和管理。
2. 采购外包业务归口管理部门指定专人定期检查外包服务商使用和管理固定资产的情况。
3. 交由外包服务商使用但所有权归本公司的资产，只能用于外包业务活动。未经公司相关领导人员同意，擅自将固定资产挪作他用的外包服务商，相关部门应对其采取警告直至解除合同的惩罚措施。

#### 第 7 条 流动资产管理

1. 业务外包过程中形成的原材料、产成品等流动资产，归口管理部门要求外包服务商遵循本公司制定的相关管理政策，如防火、防盗、防未经授权接触和未经批准转移等。
2. 对于因外包服务商责任造成的流动资产损失，采购外包业务归口管理部门有义务责成外包服务商赔偿。
3. 对于采购外包过程中形成的商业信息材料等，归口管理部门按照合同中约定的保密条款对外包服务商的保密工作进行监督。

#### 第 8 条 存货管理

1. 对于因采购业务外包需要由外包服务商购进的存货，存货订单应经我方相关授权领导审核批准，而存货的数量、质量检查由外包服务商负责；归口管理部负责按公司存货管理规章制度准确、及时地在存货系统中予以记录和反映。
2. 对于因采购外包需要由我本公司销售给外包服务商的存货，外包服务商只能将其用于采购外包项目，不得另作他用，归口管理部门负责对其进行监督。
3. 归口管理部门负责定期组织相关部门（如资产管理部、财务部等）及相关人员对外包服务商的存货进行盘点。对于盘盈、盘亏的存货，应经本公司财务总监审批后，方可交会计人员进行会计处理。
4. 对于所有权归我公司的、在外包服务商处储存的存货，归口管理部门负责监督、检查承包方是否按本公司存货库存管理制度中的要求进行管理；对于检查中发现的次品、损坏品或过期存货，应当及时予以确认、分离。
5. 归口管理部负责指定专人跟踪、调查采购外包业务中涉及的所有存货的一切变动，查明原因，报财

务部经理审核后处理。对于外包服务商无合理原因过度使用存货以致造成公司成本上升的，归口管理部门或相关人员有权代表公司要求外包服务商补偿。

#### 第 4 章 采购外包业务流程中断防范措施

第 9 条 采购外包归口管理部门采取外包服务商竞争机制，选择多家单位作为业务外包服务商，以降低一方服务失败或单方中止合同可能给本公司带来的损失。

第 10 条 采购外包归口管理部门定期对所有重要外包服务商的履约能力进行评估，形成业务可持续能力评估报告，交由公司总裁及以上级别管理层审阅。

第 11 条 根据业务可持续能力评估报告，采购外包归口管理部门负责及时替换不再具备履约能力的承包方，避免因采购外包业务的失败造成公司商业活动的中断。

#### 第 5 章 附则

第 12 条 本制度由公司总裁办负责制定和解释。

第 13 条 本制度自下发之日起执行。

## 第 18 章 国际采购管理细化执行与模板

### 18.2 国际采购执行制度与模板

#### 18.2.1 国际采购业务操作规范

##### 国际采购业务操作规范

###### 第 1 章 总则

###### 第 1 条 目的

为了明确国际采购业务的工作程序与操作规范，提高国际采购工作的效率，特制定本规范。

###### 第 2 条 适用范围

本规范适用于公司在海外开展的所有物资采购工作。

###### 第 2 章 国际采购前准备工作

###### 第 3 条 编制国际采购计划

国际采购计划应当注明拟进行国际采购业务的基本要求，主要包括采购单位名称，采购目的，采购商品名称、品质、数量、单价、总价，采购国别，贸易方式，到岸口岸以及经济效益分析等。

###### 第 4 条 进行市场调研

在进行国际采购前，应对采购市场开展调研，调研内容主要包括以下两项。

1. 对采购商品的调研。主要调查商品的适用性、可靠性以及价格、质量、成分、货源等，并予以全面分析和综合考虑。而对大型机器设备及高新技术商品，则要注意调查其技术的先进性。

2. 对出口商资信的调查。主要调查出口商对与我国进行贸易合作的态度、目前的经营状况、以往交往中的信用、生产能力、技术水平等。

###### 第 5 条 拟定国际采购方案

国际采购方案是采购公司在海外市场调研和价格成本核算的基础上为采购业务制定的有关经营意图的各项具体措施安排，其内容包括以下 4 点。

1. 采购数量和时间安排。
2. 采购交易对象的选择和安排。
3. 采购成交价格的掌握。
4. 采购方式和采购条件的掌握。

### 第 3 章 开展国际采购工作

#### 第 6 条 询盘

采购人员应向供应商询问购买某几种货物的各项交易条件，要求其进行答复。

#### 第 7 条 发盘

确定需要采购后，采购人员需向供应商提出购买货物的各项交易条件，并使其保证愿意按照这些条件达成交易和签订合同。发盘内容具有法律效力，采购人员必须严格检查和审核。

#### 第 8 条 还盘

如果采购人员对供应商的条件不同意或不完全同意，应当提出修改建议，或对其提出新的限制性条件。交易过程中，需要进行多次的发盘、还盘、再还盘，以最终确定采购条件。

#### 第 9 条 接受

如果采购人员同意对方在发盘中提出的交易条件并统一按照这些条件订立合同时，可以接受采购。一般情况下，接受需要满足以下 4 个条件。

1. 接受必须由特定的受盘人做出。
2. 接受必须用口头或者书面的声明表示出来，本公司一般情况下需采用书面声明形式。
3. 接受通知必须在发盘的有效期内送达发盘人。
4. 接受必须与发盘相符，对于某些非实质性变更仍构成有效接受。

### 第 4 章 附则

第 10 条 本规范由公司采购部制定，最终解释权归采购部所有。

第 11 条 本规范由公司总经理审批同意后执行。

## 18.2.2 国际采购合同管理规范

### 国际采购合同管理规范

#### 第 1 章 总则

##### 第 1 条 目的

为了规范国际采购合同管理工作，降低国际采购风险，使国际采购工作顺利进行，特制定本规范。

##### 第 2 条 适用范围

本规范适用于国际采购合同管理工作。

#### 第 2 章 国际采购合同内容规范

##### 第 3 条 合同的首部

国际采购合同的首部包括开头和序言、合同名称、编号、缔约日期、缔约地点、当事人的名称和地址等。在规定这部分内容时应注意以下两点。

1. 要把当事人双方的全称和详细地址列明，有些国家法律规定这些内容是合同正式成立的条件。
2. 要认真规定好缔约地点，因为合同中若对合同适用的法律未作出规定时，根据有些国家的法律规定和贸易习惯的解释，可适用合同缔约地国家的法律。

#### 第 4 条 合同的主体

合同的主体必须包括双方的权利和义务，以及合同的各项条款，主要包括以下 3 类信息。

1. 货物名称、品质规格、数量、包装、单价和总值。
2. 货物交货期、装运港和目的港、支付方式、保险条款、检验条款、异议索赔条款、仲裁条款和不可抗力等。
3. 根据不同货物和不同交易情况加列的其他条款，如保值条款、溢短装条款、品质公差条款以及合同适用的法律等。

#### 第 5 条 合同的结尾

1. 采购合同的结尾应包括合同的份数、使用文字、效力以及双方的签字等。
2. 需要时，还需在合同之后附上附件，作为合同不可分割的一部分。

### 第 3 章 采购合同的订立

#### 第 6 条 合同订立时间

1. 部分国家法律认为接受生效时间必须与合同成立时间一致，接受一经生效，合同即告成立。
2. 采购人员应注意，交易一经确认或接受，即认为采购成立，买卖双方均受此约束。
3. 合同的订立、修改和终止都须采用书面形式。

#### 第 7 条 合同订立依据

1. 在以函电形式成交时，任何一方当事人如果要以签订书面合同作为合同成立的依据，都必须在发出要约或在承诺通知中提出这一保留条件。在这种情况下，合同应于签订书面合同时成立而不是在双方以函电达成协议时成立，双方当事人签订书面合同前均不受函电成交协议的约束。

2. 如任何一方当事人都没有要求签订书面合同作为合同成立的依据，则按照合同法的一般原则，合同应于双方以函电达成协议时成立，即当载有承诺内容的信件、电报或电传生效时，合同即告成立。在此情况下，任何一方当事人均不得以未签订书面合同为由否定合同的成立。

#### 第 8 条 合同订立注意事项

1. 签订国际采购合同时必须贯彻我国的对外贸易方针政策，应体现平等互利的原则。
2. 在合同签订过程中，应反对对方把片面维护一方利益的条款订入合同，也不应把对方不愿意接受的

某些条款强加于人。

3. 合同订立时双方当事人的意思表示必须一致和真实,且双方当事人都有订约行为能力,合同标的、内容必须合法。

4. 合同内容必须与洽商达成的协议内容一致,同时合同条款规定必须严密,应明确责任并保证权利义务对等。

#### 第 4 章 采购合同的履行

##### 第 9 条 采购合同履行流程

采购合同的履行过程包括以下 5 步。

1. 申请开立信用证。
2. 办理运输手续。
3. 办理保险。
4. 申请付款。
5. 报关、检验、提货。

##### 第 10 条 合同索赔处理

进口索赔时要分清各方的责任,确定索赔的对象,并在索赔期限内提出。

1. 一般情况下,凡属于保险公司承保责任范围内的损失,应向保险公司索赔。
2. 凡属卸货数量少于提单所载数量,或由于船方过失使货物发生损坏的,应向船方索赔。
3. 凡属不交货、原装货物的品质不良、数量不符或因包装不良使货物受损,或因其他卖方的责任造成本公司损失的,应向卖方索赔。

#### 第 5 章 附则

第 11 条 本规范由法务部和采购部共同制定,经总经理审核通过后执行。

第 12 条 本规范自颁布之日起实施。

## 附：弗布克已出版图书书目



## 北京弗布克管理咨询有限公司

图书书目			
系列	书名	光盘	定价/元
弗布克 人力资源管理 操作实务系列	《绩效考核量化管理全案》	附光盘	¥ 85.00
	《绩效考核量化管理全案》	附光盘	¥ 98.00
	《员工胜任素质模型全案》	附光盘	¥ 49.00
	《人力资源管理操作全案》	附光盘	¥ 79.00
	《人力资源管理适用法律法规全案》	附光盘	¥ 38.00
	《薪酬体系设计实务手册》第2版	无	¥ 27.00
	《职业生涯规划管理实务手册》	无	¥ 33.00
	《新进与新任员工培训方案设计》	无	¥ 22.00
	《员工培训管理实务手册》第2版	无	¥ 32.00
	《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册》第2版	无	¥ 28.00
	《岗位绩效目标与考核实务手册》	无	¥ 30.00
	《人力资源管理工作案例》	无	¥ 22.00
	《人员测评实务手册》第2版	无	¥ 37.00
	《招聘、面试与录用管理实务手册》第2版	无	¥ 32.00
	《员工关系管理实务手册》第2版	无	¥ 23.00
	《员工手册编写范本》第2版	无	¥ 29.00
《培训课程开发实务手册》	无	¥ 27.00	
弗布克 细化执行与模板 系列	《物流管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 59.00
	《人力资源管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 59.00
	《行政管理工作工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 55.00

	《生产管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 52.00
	《质量管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 49.80
	《客户服务管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 53.00
	《物业管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 62.00
	《营销管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 53.00
	《酒店管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 65.00
	《财务会计工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥ 57.00
	《采购管理工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《设备管理工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《生产现场工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《培训管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥ 43.00
	《项目管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥ 60.00
弗布克 管理职位工作手册 系列	《人力资源管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 49.00
	《市场营销管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 54.00
	《物业管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《行政管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《生产管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 49.00
	《质量管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《财务管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《物流管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥ 45.00
弗布克 1+1 管理工具箱 系列	《客户服务部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 38.00
	《人力资源部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 42.00
	《产品管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 38.00
	《市场营销部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 49.00
	《物流公司规范化管理工具箱》	附光盘	¥ 39.00
	《物业公司规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《财务部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 48.00
	《生产部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 45.00
	《行政部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥ 38.00

	《质量管理部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥42.00
	《采购部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥42.00
	《仓储部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥39.80
	《酒店宾馆管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥48.00
	《商场超市管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥49.00
	《培训部规范化管理工具箱》	附光盘	¥53.00
	《技术研发部规范化管理工具箱》	附光盘	¥49.00
	《项目部规范化管理工具箱》	附光盘	¥45.00
	《综合管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥42.00
	《设备部规范化管理工具箱》	附光盘	¥39.80
弗布克 部门绩效考核 系列	《销售部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥34.00
	《生产部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥39.80
	《质量管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥33.00
	《市场部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥29.00
	《研发设计部岗位绩效考核与实施细则》	无	
	《采购部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥34.00
	《项目部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥30.00
	《财务部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥38.00
	《客服部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥33.00
	《行政部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥33.00
	《综合管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥36.00
《人力资源部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥25.00	
弗布克 精细化管理全案 系列	《房地产企业精细化管理全案》	附光盘	¥85.00
	《市场营销精细化管理全案》	附光盘	¥95.00
	《成本费用控制精细化管理全案》	附光盘	¥45.00
	《工厂精细化管理全案》	附光盘	¥70.00
	《酒店精细化管理全案》	附光盘	¥99.00
	《企业内控精细化管理全案》	附光盘	¥75.00
	《生产现场精细化管理全案》	附光盘	¥65.00

	《财务会计精细化管理全案》	附光盘	¥ 95.00
	《销售提成设计精细化管理全案》	无	¥ 55.00
	《生产质量精细化管理全案》	附光盘	¥ 60.00
酒店精细化管理 与服务规范 系列	《酒店人事行政部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店财务部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店保安部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店餐饮部精细化管理与服务规范》	无	¥ 33.00
	《酒店康乐部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店前厅部精细化管理与服务规范》	无	¥ 25.00
	《酒店工程部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店客房部精细化管理与服务规范》	无	¥ 28.00
	《酒店营销部精细化管理与服务规范》	无	¥ 22.00
弗布克 绩效考核设计与细化 全案系列	《最有效的 220 张量化考核图表》	无	¥ 35.00
	《20 大部门考核指标设计全案》	无	¥ 33.00
	《销售人员绩效量化考核全案》	附光盘	¥ 69.00
	《生产人员绩效量化考核全案》	无	¥ 38.00
	《目标分解与量化考核设计全案》	无	¥ 30.00
	《企业 25 类人员量化绩效考核全案》	无	¥ 36.00
弗布克 管理工具库系列	《人力资源管理工具大全》	附光盘	¥ 85.00
	《行政办公管理工具大全》	附光盘	¥ 98.00
	《培训管理工具大全》	附光盘	¥ 99.00
	《市场营销管理工具大全》	附光盘	¥ 108.00
弗布克 管理咨询工具箱 系列	《人力资源管理咨询工具箱》	无	¥ 45.00
	《财务管理咨询工具箱》	无	¥ 55.00
	《市场营销管理咨询工具箱》	无	¥ 39.80
	《管理咨询工具箱》	无	¥ 80.00
	《质量管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00
	《业务流程管理咨询工具箱》	无	¥ 32.00

	《战略运营管理咨询工具箱》	无	¥ 38.00
	《房地产咨询工具箱》	无	¥ 68.00
	《采购与供应管理咨询工具箱》	无	¥ 33.00
弗布克 规范化执行流程 系列	《生产运营与物流工作执行流程》	无	¥ 55.00
	《市场营销与客服工作执行流程》	无	¥ 54.00
	《产品研发与质量管理工作执行流程》	无	¥ 48.00
	《人力资源与行政后勤工作执行流程》	无	¥ 49.00
弗布克企业内控 手册系列	《企业内部控制实施细则手册》	附光盘	¥ 58.00
	《企业内部控制规范手册》	附光盘	¥ 99.00
	《企业内部控制流程手册》	附光盘	¥ 65.00
弗布克房地产企业 规范化管理系列	《房地产企业规范化管理制度设计》	附光盘	¥ 49.00
	《房地产企业关键业务流程设计》	附光盘	¥ 54.00
	《房地产企业人力资源规范化管理》	附光盘	¥ 39.00
弗布克 工厂精细化管理 手册系列	《工厂质量控制精细化管理手册》	无	¥ 39.00
	《工厂现场精细化管理手册》	无	¥ 48.00
	《工厂设备精细化管理手册》	无	¥ 34.00
	《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂安全精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂物料精细化管理手册》	无	¥ 29.00
	《工厂采购精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂技术精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂成本费用控制精细化管理手册》	无	¥ 46.00
	《工厂人力资源精细化管理手册》	无	¥ 39.80
弗布克管理技能系列	《如何建设团队》	无	¥ 30.00
	《如何有效沟通》	无	¥ 30.00
	《如何当好新任管理者》	无	¥ 27.00
	《如何当好一线主管》	无	¥ 38.00
弗布克生产现场管理 实战系列	《丰田精益生产管理实战》	无	¥ 28.00
	《班组长现场管理实战》	无	¥ 27.00

	《3定5S现场推进实战》	无	
弗布克中小企业精细化设计全案系列	《中小企业管理制度精细化设计全案》	附光盘	¥75.00
	《中小企业量化考核精细化设计全案》	附光盘	¥74.00
准正锐质优秀品质管控系列	《100个优秀品质管控工具》	无	¥69.00
	《88个优秀品质管控方法》	无	¥68.00
弗布克培训体系与内容开发系列	《培训课程体系设计方案与模板》	无	¥40.00
	《企业培训体系设计全案》	无	¥80.00
弗布克总经理案头必备系列	《总经理最欣赏的475个经典管理故事》	无	¥55.00
	《总经理最喜欢的77个经典管理工具》	无	¥42.00
弗布克绩效与薪酬管理系列	《绩效量化考核与薪酬体系设计全案》	附光盘	¥80.00

更多图书、E-LEARNING 课程、培训面授课程等请登录公司网站 [www.forbookonline.com](http://www.forbookonline.com) 查询！

地 址：北京市朝阳区北苑路红军营南路天朗园（傲城融富中心）A座903室（100107）

电 话：010-84924773 4006-758-751

E-mail：[forbook800@163.com](mailto:forbook800@163.com)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近20年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你MBA职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA 高等教育证	1280元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	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+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA 高等教育研修证	1280元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**



**【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，

**【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。

**【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。



## 【主办单位】

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net>

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

## 【报名须知】

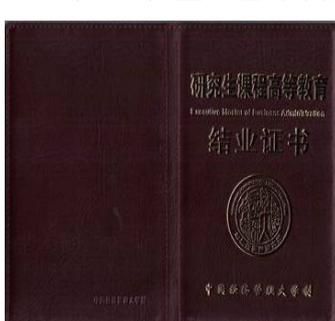
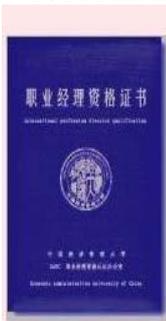
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhly (或者 122285053) 【微信公众号】MHJY1995