

管理
经营

正略钧策
ADFAITH

FBOOK
弗布克1+1管理工具箱系列

采购部 规范化管理 工具箱

第2版

周 鸿◎编著

职责+制度+表格+流程+方案



- ★ 人人有职责
- ★ 事事有制度
- ★ 执行有表格
- ★ 办事有流程
- ★ 工作有方案

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

目 录

第一章 采购部组织结构与责权	4
第一节 采购部职能与组织结构	5
一、采购部职能	5
二、采购部组织结构	6
第二节 采购部责权	11
一、采购部职责	11
二、采购部权力	13
第三节 采购部管理岗位职责	14
一、采购总监岗位职责	14
二、采购经理岗位职责	14
三、采购主管岗位职责	16
四、采购稽核员岗位职责	16
第二章 采购计划管理	18
第一节 采购计划岗位职责	19
一、采购计划主管岗位职责	19
二、采购计划专员岗位职责	20
三、采购预算专员岗位职责	20
第二节 采购计划管理制度	21
一、采购预算管理制度	21
第三节 采购计划管理表格	23
一、采购申请单	23
二、生产请购单	23
三、设备采购申请表	24
四、物资采购计划表	25
五、订单采购计划表	25
第三章 供应商开发与管理	26
第一节 供应商开发与管理岗位职责	27
一、招标采购主管岗位职责	27
二、供应商管理主管岗位职责	27
三、供应商管理工程师岗位职责	28
四、供应商开发专员岗位职责	29
五、供应商管理专员岗位职责	30
第二节 供应商开发与管理制度	31
一、供应商管理制度	31
二、供应商筛选制度	35
第三节 供应商开发与管理表格	37
一、供应商调查表	37
二、供应商筛选表	38
三、合格供应商列表	39
四、供应商登记变动申请表	39
第四章 采购价格、谈判与合同管理	40
第一节 采购价格、谈判与合同管理岗位职责	41

一、采购合同主管岗位职责.....	41
二、采购询价专员岗位职责.....	41
三、采购谈判专员岗位职责.....	42
四、合同管理专员岗位职责.....	43
第二节 采购价格、谈判与合同管理制度.....	44
一、采购合同管理制度.....	44
第三节 采购价格、谈判与合同管理表格.....	47
一、询价单.....	47
二、采购询价记录表.....	48
三、采购谈判计划表.....	48
四、采购谈判记录表.....	49
五、合同签订审批单.....	49
六、合同信息统计表.....	50
第五章 采购进度控制.....	51
第一节 采购进度控制岗位职责.....	52
一、采购进度控制主管岗位职责.....	52
二、采购跟单员岗位职责.....	53
第二节 采购进度控制管理制度.....	54
一、采购进度控制制度.....	54
第三节 采购进度控制管理表格.....	55
一、采购订单.....	55
二、采购进度控制表.....	56
三、采购物资跟催表.....	56
第六章 采购质量控制.....	57
第一节 采购质量控制岗位职责.....	58
一、采购质量控制主管岗位职责.....	58
二、采购检验专员岗位职责.....	58
第二节 采购质量控制管理制度.....	59
一、采购物资检验制度.....	59
第三节 采购质量控制管理表格.....	63
一、采购检验报告.....	63
二、采购质量控制表.....	63
第七章 采购结算管理.....	65
第一节 采购结算岗位职责.....	66
一、采购结算主管岗位职责.....	66
二、采购结算专员岗位职责.....	66
第二节 采购结算管理制度.....	67
一、采购结算付款管理制度.....	67
第三节 采购结算管理表格.....	70
一、预付申请表.....	70
二、付款申请表.....	70
三、采购付款进程表.....	71
四、采购支出证明表.....	71
五、采购结算清款表.....	71

第八章 采购成本控制	72
第一节 采购成本控制岗位职责	73
一、采购成本控制主管岗位职责	73
二、采购成本控制专员岗位职责	73
第二节 采购成本控制管理制度	74
一、采购成本控制制度	74
第三节 采购成本控制管理表格	77
一、采购实施记录表	77
二、采购付款申请表	78
三、采购成本汇总表	79
四、成本差异汇总表	79
五、采购成本比较表	80
第九章 采购绩效管理	81
第一节 采购绩效管理岗位职责	82
一、采购绩效主管岗位职责	82
二、采购绩效专员岗位职责	83
第二节 采购绩效管理制度	83
一、采购绩效考核制度	83
二、采购人员行为规范	87
第三节 采购绩效管理表格	89
一、采购绩效考核表	89
二、采购绩效改进表	90
三、采购绩效奖惩表	90

第一章 采购部组织结构与责权

第一节 采购部职能与组织结构

一、采购部职能

采购部由企业采购系统最高负责人领导，在相关职能部门的配合协助下，严格制定并执行采购制度与采购工作流程，确保企业生产、经营活动顺利进行。采购部在企业中行使下列职能。

（一）建立采购部组织

结合企业实际情况和发展需求，建立健全采购部的组织结构设计，明确职责分工，优化人员配置，提高采购工作绩效。

（二）建立健全采购管理制度体系

根据企业管理要求及部门任务，制定并严格执行采购规章制度，规范采购作业。

（三）采购计划管理

在调查和分析采购需求的基础上进行采购决策，编制采购计划与采购预算，指导采购活动。

（四）供应商管理

根据采购计划进行市场调研，选择、评审、考核供应商，建立并完善供应商档案。

（五）采购价格管理

建立并更新重要物资及常备物资的价格档案，指导采购作业与价格谈判，提高采购绩效。

（六）采购合同管理

组织合同评审，签订采购合同，建立采购合同台账并分类管理，监督合同的执行。

（七）采购进度控制

监督采购合同签订与执行，开展采购跟单与催货工作并进行交期管理，严格控制采购进度，确保供应及时。

（八）采购质量控制

建立采购认证体系，对供应商及采购物资的质量进行检验、认证，确保采购物资符合企业要求。

（九）采购成本控制

严格执行采购预算，监督采购询价、议价、订购过程费用的使用情况，开展成本分析，有效控制采购成本。

（十）采购绩效管理

定期对部门采购作业及各采购人员进行绩效考核，并根据采购结果实施奖惩，分析采购过程中的薄弱环节与问题，制订改进计划，提高采购绩效。

二、采购部组织结构

不同的企业，其采购部职位设置也不同。企业为确保采购职能的实现，在设计采购部组织结构时，须充分考虑、分析采购需求，生产经营的规模与发展规划，内外部环境，管理水平，供应市场结构，物资价格弹性，产品技术，客户需求等方面的影响，确保采购组织的高效性、灵活性。

（一）按企业规模设计采购部组织结构

1. 中小型企业采购部组织结构

中小型企业采购部组织结构如图 1.1 所示。

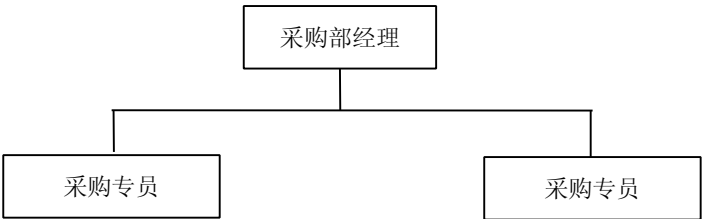


图 1-1 中小型企业采购部组织结构示例

2. 大型企业采购部组织结构

大型企业采购部组织结构如图 1-2 所示。

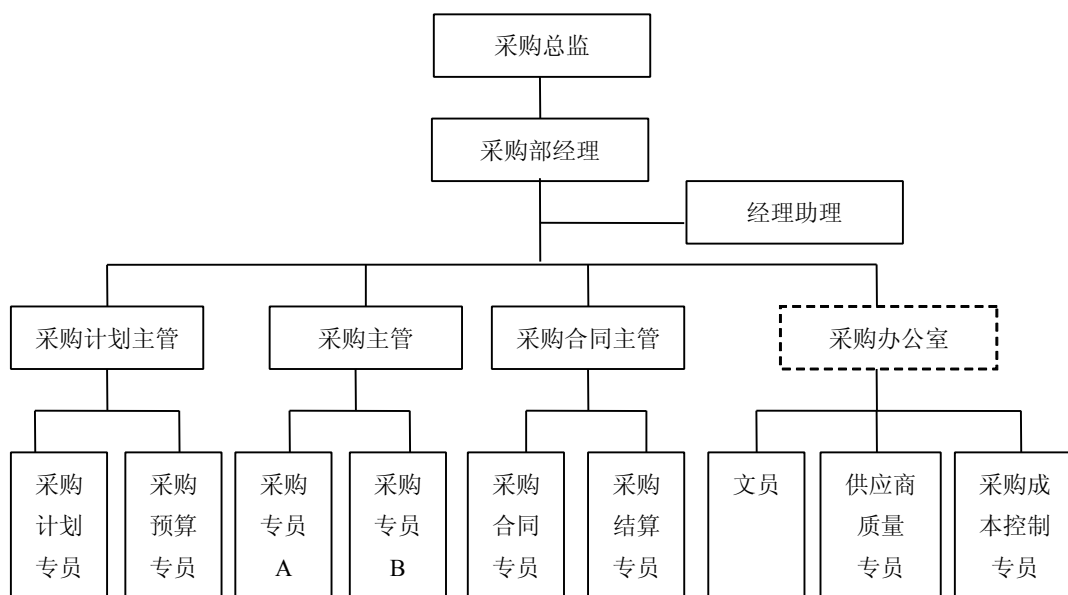


图 1-2 大型企业采购部组织结构示例

（二）按职能设计的采购部组织结构

根据采购过程中的职能不同，采购部的组织结构如图 1-3 所示。

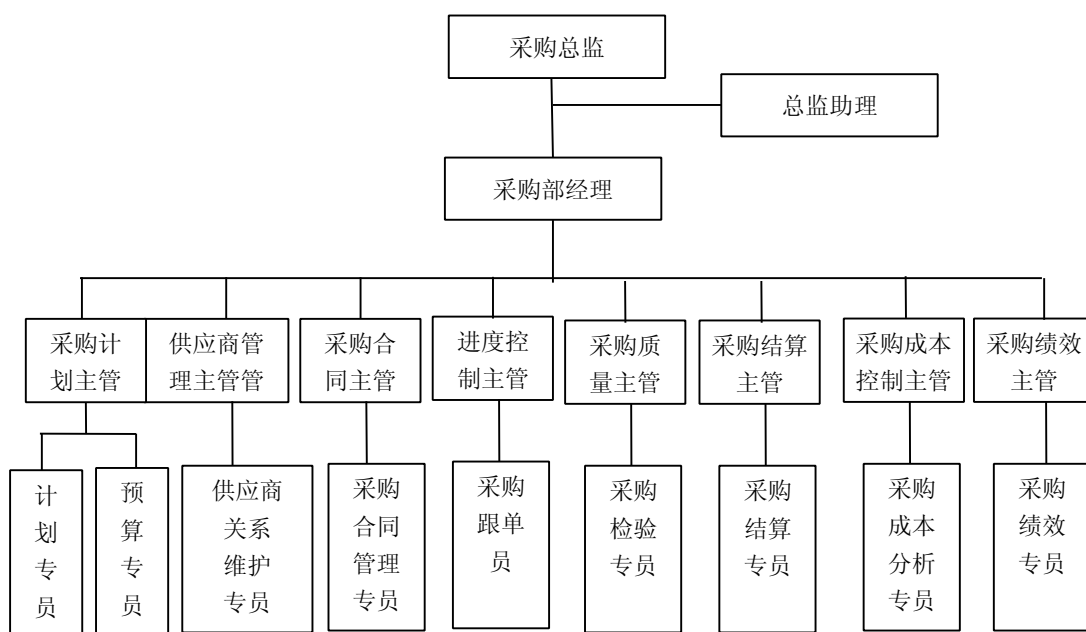


图 1-3 按职能分工设计的采购部组织结构示例

（三）按专业分工划分的采购部组织结构

若按采购过程中的专业分工来划分，采购部的组织结构如图 1-4 所示。

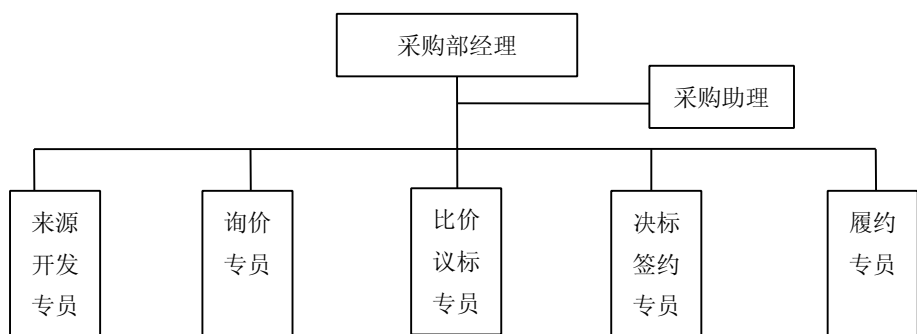


图 1-4 按专业分工设计的采购部组织结构示例

（四）按采购物资类别设计的采购部组织结构

按所采购的物资类别来设计，采购部的组织结构如图 1-5 所示。

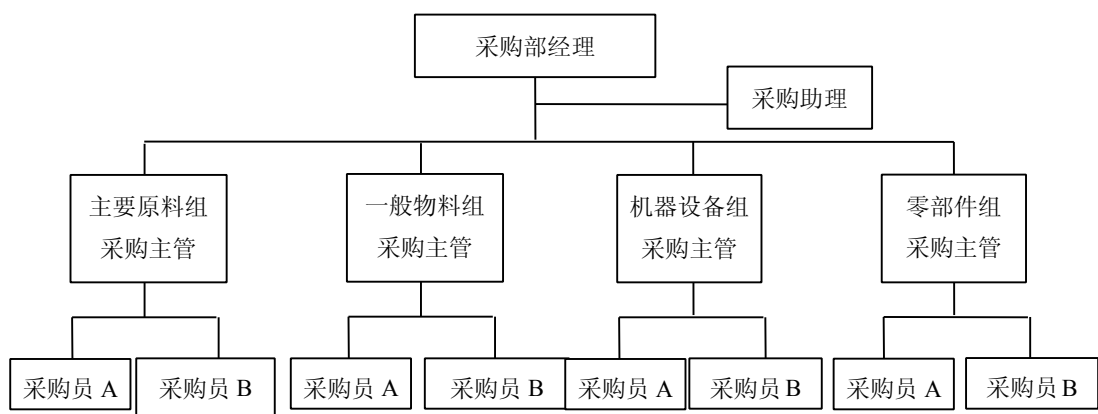


图 1-5 按采购物资类别设计的采购部组织结构图示例

（五）按采购地区设计的采购部组织结构

按采购地区的不同来设计，采购部的组织结构如图 1-6 所示。

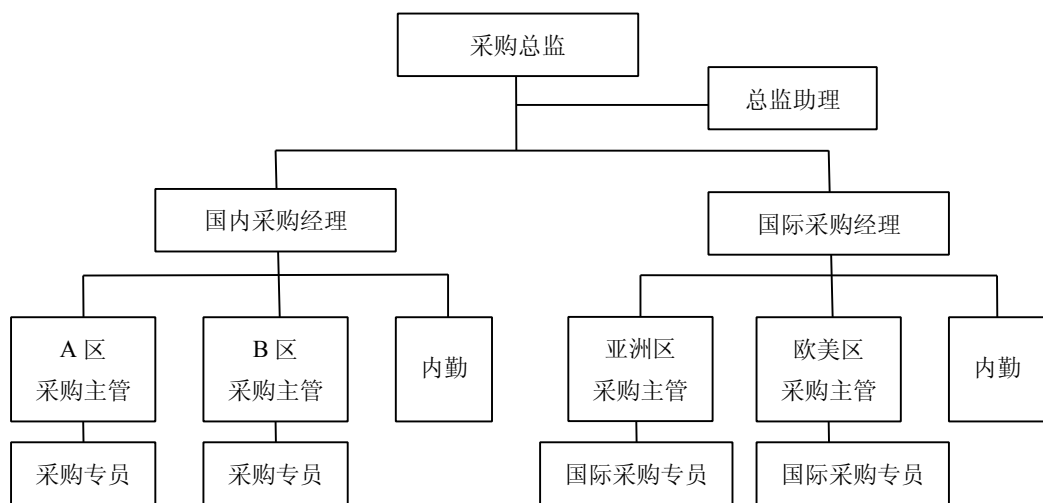


图 1-6 按采购地区设计的采购部组织结构示例

（六）按采购渠道设计的采购部组织结构

按采购渠道的不同来设计，采购部组织结构如图 1-7 所示。

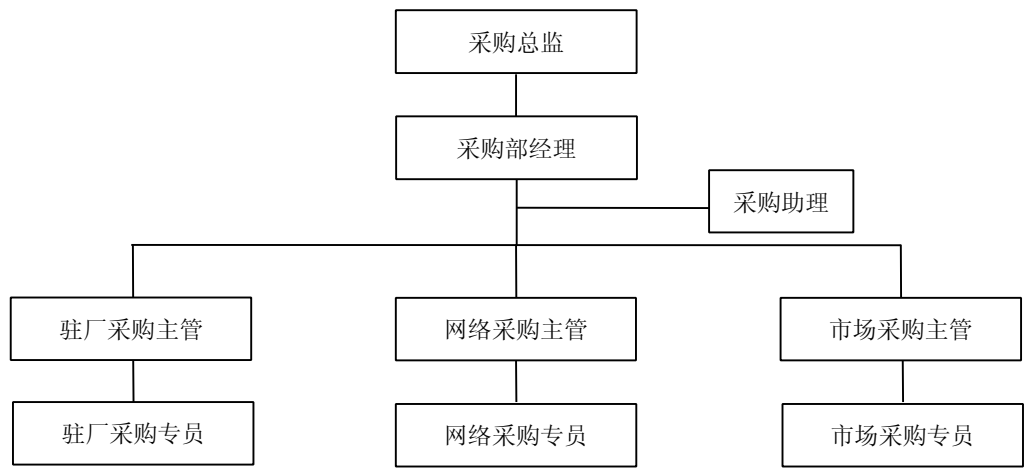


图 1-7 按采购渠道设计的采购部组织结构示例

（七）按行业设计的采购部组织结构

1. 超市采购部组织结构

超市采购部的组织结构如图 1-8 所示。

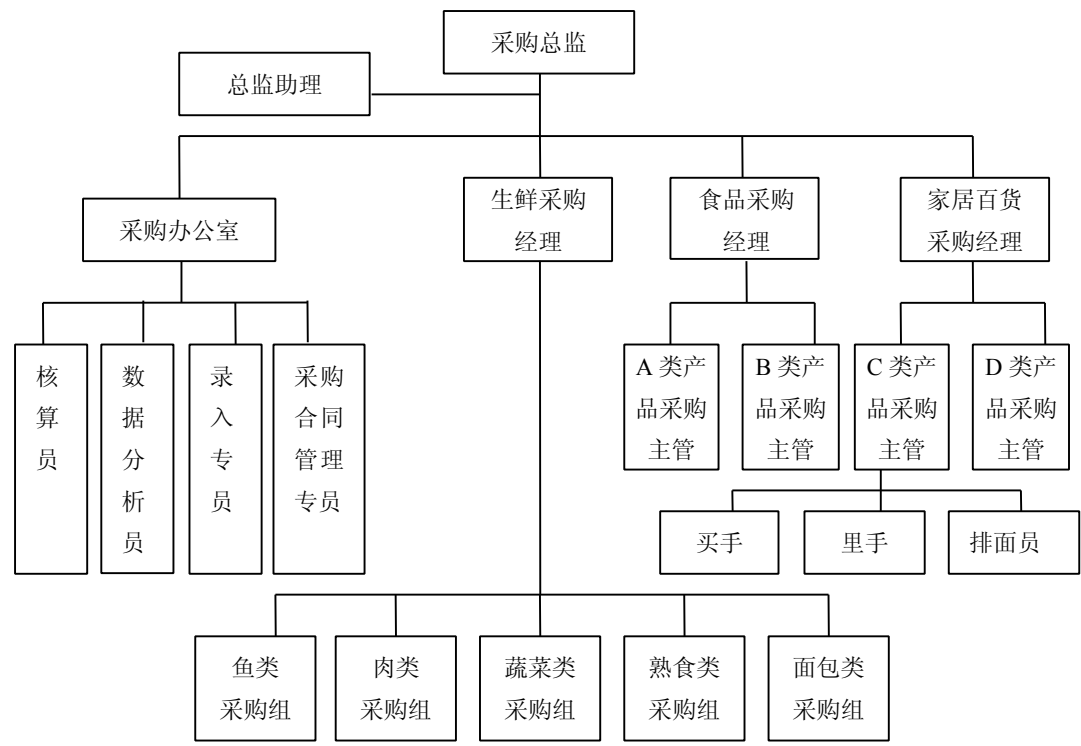


图 1-8 超市采购部组织结构示例

2. 酒店、宾馆采购部组织结构

酒店、宾馆采购部的组织结构一般如图 1-9 所示。

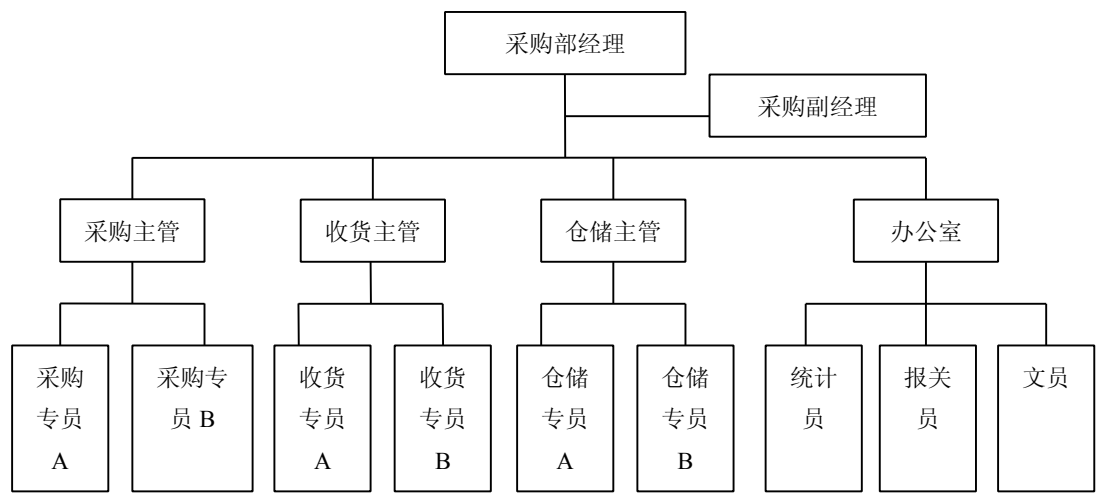


图 1-9 酒店、宾馆采购部组织结构示例

3. 工程项目采购部组织结构

房地产、建筑施工企业的工程项目采购包括项目承包、分包招标采购和工程材料采购。

同时，工程项目采购可分为企业统一采购、项目采购、统一采购与项目采购相结合三种采购方式，工程项目采购部的组织结构如图 1-10 所示。

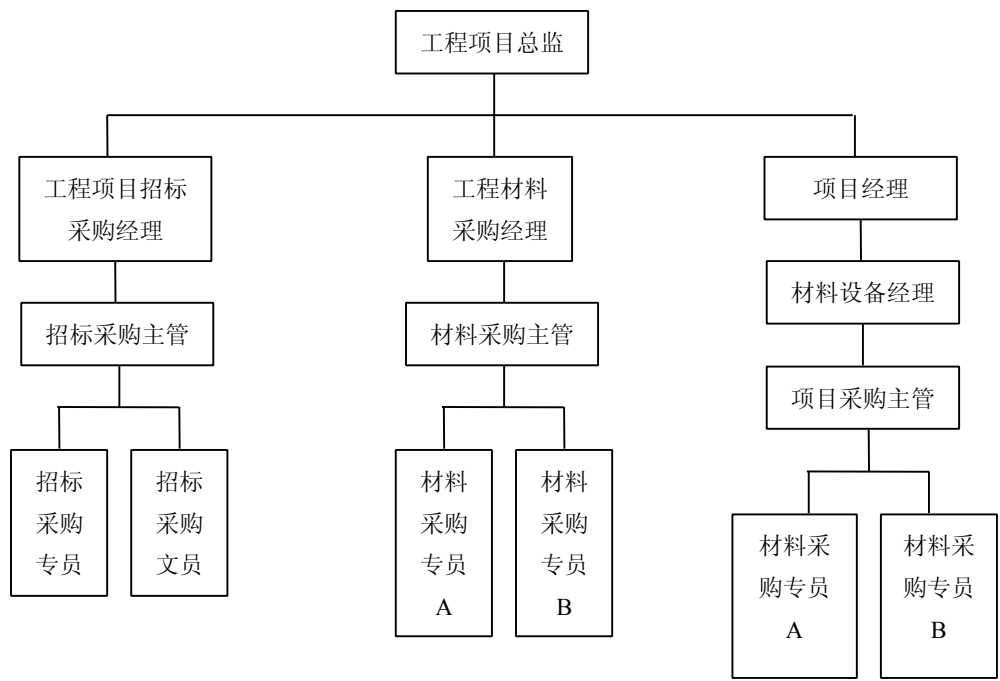


图 1-10 工程项目采购部组织结构示例

第二节 采购部责权

一、采购部职责

（一）生产制造企业采购部职责

从生产制造企业全面质量管理的角度来看，采购部承担的职责始于接请购单之前，并延至填写订单之后，包括审核采购申请、采购谈判、采购议价、订货、验收、退货等。其岗位职责如图 1-11 所述。

职责 1	根据生产计划和安全库存编制不同时期的物资采购计划，经批准后实施
职责 2	编制采购预算，经批准后实施
职责 3	审查各类请购申请，核查采购的必要性、请购规格与数量是否恰当
职责 4	收集、整理供应商资料，建立供应商管理档案，定期评估供应商
职责 5	实施采购活动，包括询价、比价、议价、签订合同、下订单、跟单、催货、结算等
职责 6	做好市场供求信息及价格调查，实现优质采购，确保生产及经营活动的需要
职责 7	做好物料消耗分析，在保证生产及经营需要的前提下降低资金占用，减少库存
职责 8	收集市场的价格信息，利用各种途径降低成本，完成采购成本控制指标
职责 9	负责国外采购的进口许可申请、结汇、公证、保险、运输及报关等事务的处理工作
职责 10	其他相关职责

图 1-11 生产制造企业采购部职责

（二）商场、超市采购部职责

对商场、超市而言，采购部主要负责新商品、新项目的开发和引进，商品的补充、退换以及商品资料的维护工作。其具体职责如图 1-12 所述。

职责 1	确定商品定位取向，开发引进适销商品
职责 2	通过市场调研，把握市场动态，及时调整商品结构
职责 3	确定、调整商品在店内的陈列位置，增强商品的陈列效果
职责 4	根据市场需要，组织、审核并落实商品促销活动，跟踪促销效果，提高市场竞争力
职责 5	跟踪分店销售情况及配送中心配送信息，及时补充货源
职责 6	及时处理滞销、损坏的商品
职责 7	管理采购部驻店人员，加强与各分店的沟通与协调，及时传递和反馈信息
职责 8	根据季节和促销需要对商品进行组合、加工、拆分，提高商品适销性
职责 9	负责商品资料的维护工作，保证商品资料信息的准确性
职责 10	负责采购部与分店、配送中心以及供应商之间的信息沟通工作
职责 11	跟踪分析商品销售数据，为业务决策提供依据
职责 12	负责商品采购合同档案管理工作
职责 13	其他相关职责

图 1-12 商场、超市采购部职责

二、采购部权力

采购部的权力如图 1-13 所示。

权力 1	建立采购部规章制度，并对公司的发展、规划提出建议
权力 2	设定采购方式、支配额度内资金
权力 3	代表公司选择、评估、确定合格的供应商
权力 4	在计划范围内，代表公司对外签署采购合同
权力 5	对于不合格的供应商，有索赔、解除供应关系的权力
权力 6	对请购方式、手续权限、进度控制有监督权
权力 7	在不影响公司正常经营的情况下，有对外进行物资调配的权力
权力 8	有处理公司废旧物资、损坏物资的权力
权力 9	对本部门员工的奖惩、职位调动、晋级及工作任务的重新分配有建议权
权力 10	其他相关权力

图 1-13 采购部权力

第三节 采购部管理岗位职责

一、采购总监岗位职责

采购总监的主要工作是全面主持企业采购工作，规划、指导和协调企业所需物资及相关服务的采购，确保物资供应及时，所采购物资质量达标，降低采购成本。采购总监的岗位职责如图 1-14 所示。

职责 1	参与企业规划目标、规章制度、重点工作计划的制订，并组织贯彻执行
职责 2	根据企业经营目标制订采购战略规划，为重大采购决策提供建议和信息支持
职责 3	组织制定采购部相关规章制度、工作规范和工作计划，并监督、检查执行情况
职责 4	审核采购工作计划的制订、分解、实施及考核，并准确传达和执行企业的指导精神
职责 5	汇总、审核下级上报的月度预算，并参加企业月度预算分析和平衡会议
职责 6	审查部门预算外的临时性采购需求，审核临时采购计划，报总经理批准后执行
职责 7	组织建立物资采购的供应系统，多方面开拓供应渠道，并对供应商进行管理
职责 8	指导、监督、考核部门人员，根据工作需要提出人事调整建议，控制部门人事费用和人员编制
职责 9	完成上级领导交办的其他工作

图 1-14 采购总监岗位职责

二、采购部经理岗位职责

采购部经理主要负责企业所需物资的采购及采购部的日常管理工作，其岗位职责如图

1-15 所示。

职责 1	执行采购战略，制定并完善采购部门的规章制度，经采购总监审批后执行
职责 2	根据企业经营计划，制订物资采购计划与采购预算，以满足经营活动的需要，降低库存成本
职责 3	监督并参与大批量订货业务的洽谈工作，监督采购合同的执行和落实情况
职责 4	参与开发、选择、处理与考核供应商，建立供应商档案管理制度，对不合格供应商进行处理
职责 5	组织对采购物资的国内外市场行情进行跟踪，负责采购价格的控制工作，并预测价格变化趋势
职责 6	主持采购招标、合同评审工作，签订采购合同，监督执行情况，建立合同台账
职责 7	负责采购进度控制，指导监督跟单、催货工作，进行采购交期管理，确保采购及时
职责 8	审核年度、季度、月度需求计划，统一采购，减少开支，提高资金运营效率
职责 9	负责采购物资的废料、质量事故的预防与处理工作，定期编制采购报告并呈上级领导审阅
职责 10	负责进行紧急采购，参与采购物资的验收，出现问题及时与供应商联系，协商处理办法
职责 11	负责采购人员的绩效、培训等管理工作
职责 12	负责本部门的日常管理以及和与其他部门间的协调工作完成领导交办的任务
职责 13	完成上级领导交办的其他任务

图 1-15 采购部经理岗位职责

三、采购主管岗位职责

采购主管的岗位职责是协助采购部经理完成采购管理及部门管理等工作，具体如图 1-16 所示。

职责 1	分派、指导、监督采购人员的日常工作
职责 2	编制单项物资的采购计划，并监督实施
职责 3	在采购部经理的指导下，参与编制采购预算，并控制采购费用
职责 4	参与供应商信息的分析以及供应商的选择与评估工作
职责 5	签订和送审小额采购合同
职责 6	协助采购稽核员规范采购政策和行为，确保公司利益
职责 7	制作物资入库相关单据，积极配合仓储部保质、保量地完成采购货物的入库
职责 8	编制单项采购活动的分析总结报告
职责 9	完成上级领导交办的其他工作

图 1-16 采购主管岗位职责

四、采购稽核员岗位职责

采购稽核员的岗位职责是负责稽核采购人员及其采购行为，以确保采购人员的行为符合公司规范，具体如图 1-17 所示。

职责 1	对采购管理制度、采购人员行为规范及采购流程等内控程度进行稽核
职责 2	对采购需求合理性、产品与服务价格进行稽核
职责 3	对供应商选择与评审、采购价格谈判进行稽核
职责 4	检查招标、比价、议价等各种方式的决定是否依据相关规定办理
职责 5	审核合同内容是否合法并检查合同的执行情况
职责 6	对采购物资的质量与数量进行稽核
职责 7	完成上级领导交办的其他工作

图 1-17 采购稽核员岗位职责

第二章 采购计划管理

第一节 采购计划岗位职责

一、采购计划主管岗位职责

采购计划主管在采购经理的指导下全面管理企业的采购计划,组织编制采购计划和采购预算,并对其执行情况进行监督检查,确保企业的生产、经营活动顺利、有序地进行。采购计划主管的岗位职责如图 2-1 所示。

职责 1	根据企业经营发展战略及生产销售计划,组织制订年度、季度、月度采购总体计划与预算
职责 2	汇总企业物资材料的月度申购计划,结合年度计划,制订详细的月度采购计划
职责 3	组织编制采购预算,交财务部审核后监督其执行情况
职责 4	监控采购计划的执行并协调采购进度,组织编制增补计划或临时计划
职责 5	平衡采购计划,并根据生产、销售的实际情况随时调整采购供货期
职责 6	监控库存变化,及时补充库存,使库存维持合理的结构及数量水平
职责 7	实时掌握物资材料的库存情况,对所订购的物资从订购至到货实行全程跟踪
职责 8	定期向采购经理汇报采购计划的执行情况及存在的问题
职责 9	深入了解市场的竞争态势,多方收集供应商信息,不断拓宽供货渠道
职责 10	完成领导交付的其他工作

图 2-1 采购计划主管岗位职责

二、采购计划专员岗位职责

采购计划专员的岗位职责是协助采购计划主管编制采购计划，具体如图 2-2 所示。

职责 1	参与编制企业物资采购计划，并监督实施
职责 2	分析原材料、零部件历史消耗数据，依据生产计划编制物料需求计划
职责 3	依据物资需求计划和物资的库存情况编制各阶段采购计划
职责 4	对非计划备货物资，根据订单要求编制临时采购计划，以满足供货要求
职责 5	完成领导交办的其他工作

图 2-2 采购计划专员岗位职责

三、采购预算专员岗位职责

采购预算专员的岗位职责是协助采购计划主管编制采购预算，并监督预算的执行情况，具体如图 2-3 所示。

职责 1	协助采购计划主管编制企业年度采购预算方案并报相关领导审批
职责 2	协助采购计划主管监督采购预算的执行情况
职责 3	根据采购需求的变化情况，提出采购预算修正案，层层上报
职责 4	对采购预算执行情况进行分析和报告
职责 5	完成上级领导交付的其他工作

图 2-3 采购预算专员岗位职责

第二节 采购计划管理制度

一、采购预算管理制度

下面是某企业采购预算管理制度，供读者参考。

制度名称	采购预算管理制度	编号	
		执行部门	
<p>第 1 章总则</p> <p>第 1 条目的</p> <p>为加强对公司采购预算的管理，有效控制采购成本，特制定本制度。</p> <p>第 2 条适用范围</p> <p>本公司采购预算管理工作，除另有规定外，悉按本制度的规定处理。</p> <p>第 3 条职责</p> <p>1 采购部负责根据采购计划编制采购预算，并严格执行。</p> <p>2 财务部协助采购部制订采购预算，整合公司整体预算，并监督采购预算的执行情况。</p> <p>3 公司总经理负责审批采购预算。</p> <p>第 2 章采购预算的编制</p> <p>第 4 条编制采购预算的目标</p> <p>1 采购部凭采购预算进行采购，控制采购费用的支出。</p> <p>2 方便财务部门据此筹措和安排采购所需的资金，保证资金支付的准确性与及时性。</p> <p>第 5 条采购预算的编制依据</p> <p>1 生产经营所需的物资数量。</p> <p>2 预计的物资期末库存量。</p> <p>3 本期计划末结转库存量。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。</p> <p>4 物资计划价格。物资计划价格由采购部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。</p> <p>第 6 条在编制采购预算时，相关负责人应充分考虑以下五项影响采购预算的因素。</p> <p>1 采购环境。</p> <p>2 公司销售计划。</p>			

3 物资使用清单。

4 存量管制卡。

5 物料标准成本的设定。

第 7 条采购部须根据物资采购的具体内容，选择合适的采购预算方法，如固定预算、弹性预算、滚动预算、增量预算、零基预算和定期预算等。

第 8 条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，并据此编制采购预算草案，报财务部审核。

第 9 条采购部应与财务部进行协商，在充分考虑到公司的现实状况、市场状况和公司预算整体的基础上，综合平衡采购预算草案。

第 10 条采购部应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审批。

第 11 条在编制采购预算的过程中，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采购情况。

第 3 章采购预算的执行与调整

第 12 条采购预算的执行

1 经核定的分期采购预算，当期未动用的，不得保留；如确有需要，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，补办追加相关手续。

3 采购预算由使用部门严格执行，其他部门予以监督。

第 13 条预算外的采购行为必须经采购部经理、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办理采购。

第 14 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 受重大自然灾害的影响。

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、宏观政策的调整等。

5 市场经济形势发生重大变化，导致公司经营目标需要调整。

第 15 条采购预算的调整审批程序须与编制审批程序保持一致，不得更改。

第 4 章附则

第 16 条本制度自公布之日起执行。

第 17 条本制度由采购部负责解释。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 采购计划管理表格

一、采购申请单

编号：日期： ____年__月__日

申请部门			部门编号			项目编号	
需求时间			收货地址			联系人	
						联系电话	
申请理由							
采购对象	<div><input type="checkbox"/>固定资产<input type="checkbox"/>生产用料<input type="checkbox"/>办公用品（家具、文具） <input type="checkbox"/>办公用品（其他）<input type="checkbox"/>低值易耗品<input type="checkbox"/>其他</div>						
采购项目 描述	名称	规格	用途	数量	需求日期	预计单价	金额
预算情况	年度预算		已用预算	部门可用预算		预算编号	尚余预算
审核	财务部			申请人			
	使用部门经理			预算负责人			

二、生产请购单

编号：日期： ____年 __月__日

职责 1	参与编制并严格执行企业的招（议）标采购管理制度和流程
职责 2	制订采购招标工作计划并及时组织落实
职责 3	负责从邀标、资格预审、考察、标书编制、选型封样、发标、答疑、回标，到评标、清标、议标、定标等全过程的组织管理工作
职责 4	组织招标后合同的谈判、起草、评审和签订工作，并跟踪、监督合同的执行情况
职责 5	协助进口物资采购手续的办理及报关报验工作
职责 6	参与采购物资验收，协助办理入库等工作
职责 7	严格执行招标采购预算，控制采购成本
职责 8	收集、整理、审查供应商有关资料，参与供应商及年度合格供应商的评价工作，与供应商良好关系
职责 9	完成上级领导交办的其他工作

图 3-1 招标采购主管岗位职责

二、供应商管理主管岗位职责

供应商管理主管的岗位职责是在采购部经理的指导下建立并完善供应商管理体系，开展供应商的开发、监督、评估、管理工作，协调供应商关系，优化企业的供应商队伍，具体如图 3-2 所示。

职责 1	根据企业战略规划和年度运营计划分析资源供应市场，制订并实施供应商开发与管理计划
职责 2	负责定期对供应商的技术能力、质量保证能力、生产及交付能力进行考察与评估，形成评估报告，经审批后传递给相关部门
职责 3	结合企业运营需求，建立完善合格的供应商资料库
职责 4	建立、维护与供应商之间的关系，解决存在的问题
职责 5	负责企业采购物资的质量监控与审核，确保采购行为符合有关政策法规和道德规范
职责 6	参与产品的询价、比价、议价，负责样品价格的确认与维护工作
职责 7	协调、配合部门内部或其他相关部门的工作
职责 8	负责指导、培养、监督、考核下属人员的工作，提高工作效率
职责 9	完成上级领导交办的其他工作

图 3-2 供应商管理主管岗位职责

三、供应商管理工程师岗位职责

供应商管理工程师的岗位职责是具体执行供应商管理工作，为供应商提供质量控制帮助，对供应商进行评估及考核，具体如图 3-3 所示。

职责 1	建立、健全供应商评价体系及标准，对供应商进行考核
职责 2	了解供应商的生产流程和关键控制点，协助解决生产过程中或质量控制方面的问题，避免出现
职责 3	与供应商紧密配合，迅速解决供应商产品的质量、交期问题，并不断提高采购质量
职责 4	对各供应商进行准确记录，定期分析并及时提出相关问题和改进建议
职责 5	对供应商进行考核评估，并根据供应商的考核结果进行等级管理
职责 6	向本部门或其他部门人员提供相关的培训支持
职责 7	完成上级领导交办的其他工作

图 3-3 供应商管理工程师岗位职责

四、供应商开发专员岗位职责

供应商开发专员的岗位职责是在供应商管理主管的领导下，负责供应商开发的日常工作，提高企业对供应商的管理能力，具体如图 3-4 所示。

职责 1	协助供应商管理主管制订和实施供应商开发计划
职责 2	负责潜在供应商的拜访和评估工作，选择和推荐潜在供应商
职责 3	制定和完善供应商开发流程，并监督流程的贯彻执行情况
职责 4	协助产品的询价、比价、议价，负责样品价格的确认及维护工作
职责 5	参与制定和完善供应商开发管理资料库
职责 6	参与供应商定期评价活动
职责 7	完成上级领导交办的其他工作

图 3-4 供应商开发专员岗位职责

五、供应商管理专员岗位职责

供应商管理专员的岗位职责是协助供应商管理主管处理相关日常事务，建立并完善供应商档案库，协助进行供应商开发，维护与供应商的关系，及时完成上级安排的工作任务，具

体如图 3-5 所示。

职责 1	负责协助供应商管理主管进行供应商关系的维护与拓展工作
职责 2	定期开展市场行情调查、收集整理市场信息，汇报供应商情况及编制分析报告
职责 3	完善供应商档案库，保证数据及时更新和正常使用
职责 4	协助供应商管理主管处理与供应商的关系以及其他日常行政事务
职责 5	协助供应商管理主管对供应商供货、质量、交期和售后服务工作进行监督
职责 6	配合供应商管理主管利用各种方式及渠道掌握供应商及市场动态
职责 7	定期检查采购记录，检验对采购员是否在合格供应商处进行采购
职责 8	协助供应商管理主管拜访供应商及不定期回访合作的供应商
职责 9	定期对市场进行调查，收集整理市场信息，汇报供应商情况及编制分析报告
职责 10	完成上级领导安排的其他工作

图 3-5 供应商管理专员岗位职责

第二节 供应商开发与管理制度

一、供应商管理制度

下面是某企业供应商管理制度，供读者参考。

制度	供应商管理制度	编 号	
名称		执行部门	
第 1 章总则			
第 1 条目的			
选择合格的供应商并对其进行持续监视，以确保其能为公司提供合格的产品与服务。			
第 2 条适用范围			
本程序适用于给公司提供产品和服务的所有供应商。			
第 3 条权责			
1 采购部、质量管理部、设计部负责对供应商进行评价。			
2 采购部、质量管理部负责对供应商进行考核。			
3 总经理负责合格供应商的审批工作。			
第 2 章合格供应商的标准			
第 4 条评价合格供应商			
公司相关人员评价合格供应商时，应按照以下标准综合考虑。			
1 供应商应有合法的经营许可证，应有必要的资金能力。			
2 优先选择按国家（国际）标准建立质量体系并已通过认证的供应商。			
3 对于关键原料，应对供应商的生产能力与质量保证体系进行考查，其中包括下列五个方面的要求。			
（1）进料的检验是否严格。			
（2）生产过程的质量保证体系是否完善。			
（3）出厂的检验是否符合我方要求。			
（4）生产的配套设施、生产环境、生产设备是否完好。			
（5）考察供应商的历史业绩及主要客户，其产品质量应长期稳定、合格、信誉较高，主要客户最好是知名的大型企业。			
4 具有足够的生产能力，能满足本公司连续的需求及进一步扩大产量的需要。			
5 能有效处理紧急订单。			

- 6 有具体的售后服务措施，且令人满意。
- 7 同等价格择其优，同等质量择其廉，同价同质择其近。
- 8 样品通过试用且合格。

第3章 供应商的评价程序

第5条 供应商初步评价

1 质量管理部、采购部、设计部及其他部门视企业实际需求寻找适合的供应商，同时收集多方面的资料，如以质量、服务、交货期、价格作为筛选的依据，并要求有合作意向的供应商填写“供应商基本资料表”。

2 采购部对“供应商基本资料表”进行初步评审，挑选出值得进一步评审的供应商，召集本部门、质量管理部及设计部门相关人员对供应商进行现场评审。现场评审时使用“供应商现场评审表”。

3 在对供应商进行初步评审时，采购部须确定采购的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，应要求供应商提供相关证明文件。

第6条 供应商的现场评审

1 根据所采购材料对产品质量的影响程度，可将采购的物资分为关键、重要、普通材料三个级别，对不同级别实行不同的控制等级。

2 对于提供关键与重要材料的供应商，采购部组织质量管理部、设计部对供应商进行现场评审，并由采购部填写“供应商现场评审表”，质量管理部、设计部签署意见，供应商现场评审的合格分数须达到 70 分。

3 对于普通材料的供应商，无须进行现场评审。

第7条 《供应商质量保证协议》的签订

1 采购部负责与重要材料的供应商和普通材料供应商签订《供应商质量保证协议》。

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8条 提出样品需求

1 如公司有样品需求，由采购部采购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 样品应为供应商在正常生产情况下生产出的代表性产品，数量应多于两件。

第9条 样品的质检

1 样品在送达企业后，由设计部、质量管理部负责完成样品的材质、性能、尺寸、外观质量等方面的检验工作，并填写“样品检验确认表”。

2 经确认合格的样品，需在样件上贴“样件标签”，并注明合格，标识检验状态。

3 合格的样件至少为两件，一件返还供应商，作为供应商生产的依据；一件留在质量管理部，作为今后检验的依据。

第 10 条确定合格供应商的名单

1 在“供应商基本资料表”、“供应商现场评审表”、“供应商质量保证协议”和“样件检验确认表”四份资料完成后，采购部将供应商列入“合格供应商名单”，交公司总经理批准。

2 原则上一种材料需暂定两家或两家以上的合格供应商，以供采购时选择。

3 对于惟一供应商或独占市场的供应商，可直接列入“合格供应商名单”。

4 接单生产时，如果客户指定供应商名单，采购部采购人员必须按顾客提供的供应商名单进行采购。客户提供的供应商名单直接列入“合格供应商名单”，如需从非客户提供的供应商处采购时，必须事先得到客户的书面批准。

5 适时对供应商进行考核，并根据考核结果修订“合格供应商名单”，删除不合格供应商。修订后的“合格供应商名单”由公司总经理批准生效。

第 4 章供应商的监督与考核

第 11 条考核对象

供应商考核对象为列入“合格供应商名单”的所有供应商。

第 12 条考核方法

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

第 13 条考核频率

对关键、重要材料的供应商，应每月考核一次；对普通材料的供应商，则每季度考核一次。

第 14 条考核结果的处理

1 考核结果在 90 分以上的供应商，优先采购。

2 考核结果在 80~89 分的供应商，要求其对于不足部分进行整改，并将整改结果以书面形式提交，供应商评价小组对其提交的纠正措施和结果进行确认。

3 考核结果在 70~79 分的供应商，要求其对于不足部分进行整改，并将整改结果以书面形式提交，供应商评价小组对其提交的纠正措施和结果进行确认，并决定是否继续采购，或减少采购量。

4 对考核结果在 69 分以下的供应商，须从“合格供应商名单”中删除，并终止向其采购。

5 考核标准和考核结果由采购人员书面通知供应商。

第 15 条对合格供应商进行交期监督

采购人员应要求供应商准时交货，同时记录由供应商原因引起的分批发运造成的超额费用。

第 16 条对合格供应商进行质量监督

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，产品不合格时应对供应商提出警告，连续两批产品不合格则暂停采购，另选供应商，或待其提高产品质量后再行采购。

2 对于不合格的供应商，应取消其供货资格，将其从“合格供应商名单”中删除。

第 5 章供应商政策的执行、反馈与变更

第 17 条供应商政策的执行与反馈

供应商管理相关部门在接到供应商政策执行通知书后，须按规定执行，并严格遵守保密制度。在政策执行的过程中，若发现任何问题，应立即反馈给采购部。

第 18 条供应商政策的临时性变更

1 在出现下列情况时，经过公司采购总监的书面同意后，可对某些供应商的政策作临时性调整。

- (1) 某供应商的发展战略或地域销售政策发生对公司有利或不利的重大调整。
- (2) 某供应商决定把我公司作为重要客户。
- (3) 重要供应商出现经营危机。
- (4) 市场供应价格发生剧烈震荡，使供应风险骤然加大，引起供需双方相应做出重大的政策调整。
- (5) 其他需作临时性调整的情况。

2 临时性供应商等级调整同样应填写“供应商等级变动申请表”，并在表格右上方注明临时字样和调整时限。

3 一旦调整结束，应立即恢复其原有等级，如仍需继续保留临时等级，需报总经理特批，并于该季度在供应商评审会议上通过。

第 6 章建立供应商质量体系

第 19 条对供应商质量体系的开发

每年由采购部组织供应商学习质量体系标准，并要求供应商制订质量体系推行计划，通过质量体系认证。

第 20 条供应商质量体系的评定

1 重要、关键材料的供应商每年评定一次，普通材料的供应商两年评定一次。

2 质量管理部制订评定计划，采取评定小组（物控、开发、质量）现场评定，或供应商自我评定的办法。

3 按质量体系制定“供应商质量体系评定表”，列明评定内容。

4 如果供应商通过了质量体系的第二方或第三方认证，并提供了认证证明资料（证书或报告），可免除评定。					
第 7 章附则					
第 21 条本制度由采购部制定，采购部负责解释和修订。					
第 22 条本制度报总经理审批后，自颁布之日起执行。					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、供应商筛选制度

下面是某企业供应商筛选制度，供读者参考。

制度 名称	供应商筛选制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章总则			
第 1 条目的			
为保证采购物资能满足公司要求，以及有效评价物资供应商的资质和能力，加强对供应商的管理，特制定本制度。			
第 2 条适用范围			
本制度适用于为公司提供产品或服务的所有供应商。			
第 3 条权责			
1 采购部、质量管理部负责供应商的筛选与考核工作。			
2 总经理负责对相关部门选择的供应商进行审批。			
第 2 章供应商信息收集与调查			
第 4 条供应商信息收集与调查由公司采购部负责，其他相关部门予以配合。			
第 5 条供应商调查的内容			
1 材料供应状况。			
2 材料品质状况。			
3 专业技术能力。			
4 机器设备状况。			
5 管理水平。			

<p>6 财务及信用状况。</p> <p>第 6 条凡与公司建立供应关系，且符合条件的供应商，均应填写“供应商调查表”，作为公司选择和评估供应商的参考依据。</p> <p>第 7 条若供应商的生产经营条件发生变化，公司应要求供应商及时对“供应商调查表”进行修改和补充。</p> <p>第 8 条采购部应组织相关人员随时调查供应商的动态及产品质量，“供应商调查表”须每年复查一次，以了解供应商的动态，同时依变动情况更新原有资料内容。</p> <p>第 9 条供应商信息收集的方式可以采用问卷调查、实地考察、委托验证等不同的方法。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 供应商评审管理</p> <p>第 10 条成立评审小组</p> <p>评审小组的成员可以由采购部、生产部、质量管理部、财务部及其他相关部门人员组成。</p> <p>第 11 条 供应商评审管理</p> <p>1 对供应商的评审主要从供应商的一般经营状况、供应能力、技术能力、品质能力等方面进行。</p> <p>2 对于临时采购的供应商，采购部应对供应商的经营资格进行审核，并报采购部经理审批。</p> <p>3 对于长期采购的供应商，采购部应对其经营资格、信誉、服务、采购标的、质量等进行审核，并予审核通过后认定其合格供应商资格，报相关领导审批。采购部应对合格供应商每年进行一次复审。</p> <p>4 对于正在合作的长期采购供应商，采购部应至少每季度对其进行一次考评，并根据考评结果分配下期的采购比例，由采购部经理审核，报采购副总审批。供应商名录应不断更新并注意发展增加供应商。</p> <p style="text-align: center;">第 4 章 供应商档案管理</p> <p>第 12 条采购部负责建立供应商档案，使用部门予以配合，对每个选定的供应商必须有详尽的供应商档案。</p> <p>第 13 条 供应商档案由采购部指定人员负责管理，未经采购部经理允许，不得随便查阅。</p> <p>第 14 条 供应商档案包括供应商调查表，供应商审批表，供应商质量档案，供应商所提供的合格证明、价格表及相关资料等。</p> <p style="text-align: center;">第 5 章 附则</p> <p>第 15 条本制度由采购部、质量管理部、人力资源部联合制定，相关内容分别由相关负责人解释和修订。</p> <p>第 16 条本制度报总经理审批后，自颁布之日起执行。</p>					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 供应商开发与管理表格

一、 供应商调查表

编号：

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

填表人：

二、 供应商筛选表

编号： 筛选日期：__年__月__日

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

三、 合格供应商列表

日期：__年__月__日

序号	供应商编号	供应商名称	联系方式	供应物资	最后复查时间	备注

确认： 审核： 填表：

四、供应商登记变动申请表

编号：

日期：__年__月__日

供应商名称			编号		
供应产品名称	数量	金额	年供货量	重要程度	备注
变动原因					
申请变动原因					
申请变动依据					
申请人			采购部经理		
采购总监			总经理		

第四章 采购价格、谈判与合同管理

第一节 采购价格、谈判与合同管理岗位职责

一、采购合同主管岗位职责

采购合同主管全面负责采购合同的管理，开展采购谈判，拟订采购合同，监督采购合同的执行情况等，为采购工作的顺利实施提供保障。采购合同主管的岗位职责如图 4-1 所示。

职责 1	协助采购部经理建立采购价格和合同管理体系，为实施采购建立执行、控制机制
职责 2	组织制定企业采购合同管理制度、采购价格管理制度以及谈判制度
职责 3	建立采购价格管理、谈判管理以及合同管理流程，编制和统一采购合同范本
职责 4	组织实施合同价格调研、分析，开展询价和议价工作
职责 5	负责合同谈判、合同签署以及合同执行工作
职责 6	检查合同执行情况，预测合同履行风险，并制定风险防范措施
职责 7	指导谈判资料、价格资料以及合同文件的整理、汇总和归档工作
职责 8	完成采购部经理交办的其他工作

图 4-1 采购合同主管岗位职责

二、采购询价专员岗位职责

采购询价专员的岗位职责是在采购合同主管的领导下，调查、收集采购物资的价格，并对其进行分析、比对，定期编制采购价格报告，具体如图 4-2 所示。

职责 1	根据企业所需采购的物资类别收集价格信息
职责 2	调查企业采购合同草案中的物资价格
职责 3	定期对收集的价格信息进行分析，并编制企业采购物资的市场价格分析报告，送审
职责 4	根据市场变动情况及时更新企业采购价格平台中的数据
职责 5	定期开展采购物资的市场价格调研活动，并编制调研报告，呈相关授权人审批
职责 6	完成采购合同主管交办的其他工作

图 4-2 采购询价专员岗位职责

三、采购谈判专员岗位职责

采购谈判专员的岗位职责是收集供应商相关信息并进行评估,拟定谈判议案,组织谈判,进行有效议价, 具体如图 4-3 所示。

职责 1	协助采购部经理建立采购谈判管理制度与工作规范,并严格执行
职责 2	收集采购价格信息,编写采购价格调研报告
职责 3	根据采购项目选择谈判目标,并拟定具体谈判方案
职责 4	开展采购谈判工作,进行有效议价等,并做好谈判记录
职责 5	负责整理、汇总并归档谈判资料、价格资料等工作
职责 6	完成上级领导交办的其他工作

图 4-3 采购谈判专员岗位职责

四、合同管理专员岗位职责

合同管理专员的岗位职责是根据采购合同制度和流程，具体实施各项价格分析、谈判和合同执行工作，协助采购合同主管防范合同风险，具体如图 4-4 所示。

职责 1	协助领导完成采购价格和合同管理体系的建立、完善及更新工作
职责 2	协助采购合同主管制定公司合同策略、价格分析流程和谈判流程，编制合同范本
职责 3	协助建立采购价格管理、谈判管理以及合同管理流程，起草合同范本
职责 4	协助采购合同主管起草合同文本，确定主要合同条款
职责 5	参与合同谈判工作，执行合同风险防范措施
职责 6	整理及汇总谈判资料、价格资料和合同文件
职责 7	完成上级领导临时交办的其他工作

图 4-4 合同管理专员岗位职责

第二节 采购价格、谈判与合同管理制度

一、采购合同管理制度

下面是某企业采购合同管理制度，供读者参考。

制度 名称	采购合同管理制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章总则			
第 1 条目的			
为加强采购合同管理工作，防范合同采购风险，维护公司利益，现依据国家相关法律法规及公司合同管理规定，特制定本制度。			
第 2 条适用范围			
本制度明确了合同采购管理部门的职责，规定了采购合同管理的基本原则、运行机制及具体内容，适用于公司生产所需物料以及公司日常所需各种物资的对外采购合同的签订、履行和管理工作。			
第 3 条职责分工			
公司采购部负责具体的采购合同的谈判、起草、执行、变更等工作，采购部经理、采购总监和总经理对采购合同进行审批。			
第 4 条采购合同的形式			
采购合同的订立必须采取书面形式，经签约双方协商的有关修改采购合同的文书、传真、电报图表、电子邮件、报价书和会签表等，均属于合同的范围。			
第 5 条采购合同的内容			
采购合同包括九项基本内容，即当事人姓名、住所和联系方式，标的全称、价款或报酬，数量和规格型号，品质和技术要求，履约方式和期限、地点，验收标准和方式，付款方式和期限，售后服务及其他优惠条款，违约责任和解决争议的方法。这九项内容必须编写齐全，各项内容的条款应当明确、具体，文字表达要严谨，书写要工整。			
第 2 章合同签订			
第 6 条采购签约权限的规定			
1 公司采购部经理有权签署采购标的额在 5 000 元以下的采购合同。			
2 公司采购总监有权签署合同标的额在 5 000～20 000 元的采购合同。			
3 合同标的额在 20 000 元以上的采购合同需由公司总经理签署。			

4 公司所属分支机构和分公司的采购合同，须在公司总经理的授权范围内签署。

第 7 条 采购招标

1 根据国家与公司相关规定，对于大宗物资（单价在 50 000 元（含 50 000 元）或批量 50 000 元（含 50 000 元）以上的物资）的采购，须实行公开招标。

2 对于需要实施招标采购的物资，公司成立由采购部、财务部等部门参加的招标小组，负责具体的招标事宜。

第 8 条 供应商调查

签订合同前，采购人员就合同对方的信用（含经营范围，银行资金，履约能力，技术和质量等级，法人资格，签约人是否是法人代表或经法人代表授权的委托代理人等）进行全面了解。标的总价在 20 000 元以上的合同应当形成书面报告，并就合同对方的资信情况形成会审意见。

第 9 条 采购合同主管或采购招标小组根据对方资信情况、谈判情况起草采购合同。

第 10 条 采购合同审批程序

1 采购合同主管提交合同初稿会审稿

采购合同文本原则上不得对公司所立项目及有效的“招标会签表”中所确定的重要内容，如标的，数量，质量，价款或报酬，中标单位等做出变动或更改。如遇特殊情况，须采用书面形式加以说明，再由公司按照有关规定重新审查确认。

2 采购合同初稿会审稿的审查

采购合同签署前，有关责任人应当对合同初稿会审稿所涉及的内容进行全面审查。合同审查的具体分工和流程如下：

（1）公司财务部主要负责对合同价款的形成依据、款项收取或支付条件等条款进行审查并提出意见；

（2）法律顾问主要对合同内容条款的合法性进行审查并提出审查意见；

（3）采购总监负责对合同所涉内容进行全面审查并提出审查意见；

（4）公司总经理根据相关部门所提意见、办理程序的规范性以及其他认为需要审查的内容对合同进行审阅并签署意见；

（5）公司采购部经理在审查后签字，表示认可合同文本；

（6）公司采购部根据公司总经理的审查意见修改合同文本，并将总经理审查意见、合同签署相关附件等文件再次报送审查，审查通过后由公司总经理或受总经理委托的合同签署代理人正式与供应商签署采购合同。

第 11 条 公司采购部根据对初稿会审稿修订签审后的合同定稿签订采购合同，零星物资根据财务处、设

备处、使用部门签署的零星物资采购合同主要条款会签表签订采购合同。

第 12 条采购合同签订过程中各部门的职责划分。

- 1 公司采购部负责采购合同签署前的合同询价、议价、调研等工作。
- 2 公司法律顾问对采购合同内容的合法性和可能产生的法律后果进行把关。
- 3 公司财务部和质量管理部配合采购部做好合同货款和合同标的的质量检验工作。
- 4 公司其他职能部门在各自部门职责范围内对采购合同的管理提供支持。

第 13 条公司采购部、财务部、行政部各留一份采购合同原件，法律顾问留一份复印件。

第 3 章采购合同履行

第 14 条采购合同签订后即生效，具有法律约束力，公司必须按合同约定全面履行规定的义务，遵守诚实守信原则，根据合同性质、目的和交易习惯履行通知、协助、保密等义务。

第 15 条在合同履行过程中，采购部应根据合同的履行情况编制“履约管理台账”，作详细全面的书面记录，并保留相关能够证明合同履行情况的原始凭证。

第 16 条遇履行困难的合同必须及时向相关参与合同管理的部门通报并报告相关公司领导。

第 17 条在合同履行过程中出现下列情况之一时，采购部应及时报告公司，并按照国家相关法律法规和公司有关规定及合同约定与对方当事人协商变更或解除合同。

- 1 由于不可抗力因素导致合同不能继续履行的。
- 2 由于对方在合同约定的期限内没有履行合同所规定义务的。
- 3 由于情况变更，致使我方无法按约定履行合同，或虽能履行但会导致我方重大损失的。
- 4 其他合同约定或法律规定的情形出现。

第 18 条合同发生纠纷时，采购部相关人员应会同法律顾问与合同对方协商解决，协商不成需进行仲裁或诉讼的，协助法律顾问办理有关事宜。

第 4 章合同管理纪律要求

第 19 条参与合同签订和合同管理的人员不得出现下列情况，否则公司将视情节轻重给予相应处分。

- 1 泄露或私自更改合同内容。
- 2 丢失合同。
- 3 损害公司利益。
- 4 参与合同制定、签订的过程中出现严重的不负责任行为。

第 20 条参与合同履行人员违反国家和公司相关规定，给公司利益造成经济损失或其他损失的，视其性质和情节轻重，由公司给予责任人行政和经济处罚。

第 21 条触犯刑律的移交司法部门处理，公司保留对责任人的追索权。

第 5 章合同资料管理

第 22 条采购部负责采购合同资料的收集、汇总、保存和存档、送档工作。

第 23 条财务部负责采购管理过程中所涉及的原始凭证、票据的备份和保存工作。

第 24 条行政部负责合同资料的归档和查阅工作。

第 6 章附则

第 25 条本制度未尽事宜，依照国家有关的法律法规和政策执行。

第 26 条本制度自通过之日起实行，公司在此前发布的有关规定与本制度相抵触的，以本制度为准。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 采购价格、谈判与合同管理表格

一、询价单

编号：

_____公司：

一、本公司因业务需要拟向贵公司洽购下列物资，请速予报价，以便进一步联系。

物资名称	规格型号	质检说明	数量

二、来函或来电请寄至本公司采购部_____先生，电话_____，并注明贵公司联络人及电话。

三、附《公司介绍》。

××公司采购部

年 月 日

二、采购询价记录表

采购计划单 工作号		询价单工作号		申请采购 物资编号	
供应商	电话	供应商报价（单价）			备注
		出厂价	批发价	零售价	
	平均价				
询价员		询价员工号		询价日期	

三、采购谈判计划表

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

四、采购谈判记录表

记录人：

记录时间：__年__月__日

供应商		谈判时间	
供货时间		谈判地点	
采购产品名称		数量	
产品规格和型号		目标价格	
技术要求			
质量要求			
谈判内容描述	(内容较多可以附表)		
谈判主要争议点			

谈判结果	
谈判参加会签	
主管领导审批意见	签字：日期： ____年____月____日

五、合同签订审批单

采购业务口		采购物资名称	
合同编号		送入系统时间	
合同草签基本内容			
供应商名称			
采购数量		采购单价	
采购金额		交货时间	
其他特别条款			
采购总监 审核意见	签字：日期： ____年____月____日		
法律顾问审核意见 审核意见	签字：日期： ____年____月____日		

填表人：____年____月____日

六、合同信息统计表

登记日期：登记人：

序号	合同 编号	合同 内容	供应 单位	合同 数量	合同 单价	合同 总额	采购 形式	联系人及 联系方式
1								
2								
3								
4								

审核人：审批人：

第五章 采购进度控制

第一节 采购进度控制岗位职责

一、采购进度控制主管岗位职责

采购进度控制主管的岗位职责是控制企业采购的进度，跟催采购订单的，防止缺料，确保在及时采购物资的同时降低库存成本，具体如图 5-1 所示。

职责 1	协助采购部经理制定采购部相关制度与规范，并严格执行
职责 2	与仓储部、生产部进行有效沟通，明确采购需求与库存情况
职责 3	与仓储部确定重要物资的采购点，规定时间期限，执行采购作业
职责 4	与采购供应商建立良好的合作关系，明确采购交期，确保到货及时
职责 5	随时掌握采购合同或订单的执行情况，了解物资运输情况，指导催货工作
职责 6	参与采购物资的验收工作，有发现物资种类、数量与采购订单不符或出现质量问题时，应及时通知供应商商讨解决办法，并上报企业领导
职责 7	审核紧急采购申请，跟踪其执行情况
职责 8	参与供应商评估工作，定期分析并上报采购作业的执行情况
职责 9	指导、监督、考核采购跟单员的工作
职责 10	完成上级领导临时交办的其他工作

图 5-1 采购进度控制主管的岗位职责

二、采购跟单员岗位职责

采购跟单员的岗位职责是在采购进度控制主管的领导下掌握采购合同或订单的进度,及时进行催货,跟踪与确认每日应到物资,确保采购物资及时到位,具体如图 5-2 所示。

职责 1	掌握所负责物资的规格型号及相关标准,并对采购订单的要求、交期进行掌控
职责 2	及时跟进与确认每日应到物资,记录及核查物资账目
职责 3	相关采购员不在时,代替回答供应商的一些基本问题
职责 4	针对已经有过合作的供应商,订单处理后续事宜(电话沟通或接收传真),并转交给相关责任人
职责 5	根据采购合同或订单催促供应商发货,并追踪货物运输情况
职责 6	跟催相关部门对样品的确认结果并在规定日内回交供应商
职责 7	采购物资出现质量问题时,协助采购人员与供应商进行沟通,填报“物资交货异常信息反馈日”报表
职责 8	追踪外发加工产品,要求全部回仓,并跟进外发余料库存情况
职责 9	每日做好日清、对账工作,定期汇报采购情况
职责 10	完成上级领导临时交办的其他工作

图 5-2 采购跟单员的岗位职责

第二节 采购进度控制管理制度

一、采购进度控制制度

下面是某企业采购进度控制制度，供读者参考。

制度	采购进度控制制度	编 号	
名称		执行部门	

第 1 章总则

第 1 条目的

为有效控制采购进度，确保物资供应，掌握采购时间，准确控制库存存量，降低成本，提高公司的经济效益，特制定本制度。

第 2 条适用范围

本制度适用于与公司物资的采购进度控制相关的所有工作。

第 3 条归口管理

采购部是采购进度控制的归口管理部门，负责采购作业的顺利进行。

第 2 章采购进度控制程序

第 4 条设定采购作业期限

采购部应对国内外采购物资的作业程序分别设定采购作业期限，将采购地区划分为亚洲地区、欧美地区及国内地区，据此结合实际情况逐项为每一个采购作业程序设定所需时间。

第 5 条确定采购作业进度控制要点

1 内购作业分为询价、订购、交货三个管制点。

2 外购作业分为询价、订购、装船、到港四个管制点。

第 6 条每一控制要点阶段完成后，采购跟单员应将实际完成日填入“采购进度控制表”，并填入下一阶段 sw 预定进度。

第 7 条采购部收到请购单后，采购跟单员应将请购部门限定的进货日期和采购经办人员预定询价完成日期填入“采购进度控制表”。

第 8 条“采购进度控制表”可提示采购人员每周内应完成的进度，以保证采购控制有条不紊。“采购进度控制表”应每周填写一次。

第 9 条每一请购项目仅列一项作业阶段的预定日期，如该阶段的实际日期已填入，则填写下一阶段的预定进度。

第 10 条采购跟单员每周五下午制定下周应完成的采购业务的预定进度。

第 11 条逾期末完成的请购作业，由采购人员填具“采购交货延迟检讨表”，并提出补救办法，送请购部门表示意见，以便及时采取相应措施。

第 3 章采购作业进度各控制要点监督管理

第 12 条询价、谈判进度管理采购进度控制主管需根据请购部门的物资需要日期，严格监督采购人员询价、谈判进程，确保不延误采购时间。具体的询价、谈判工作可参照公司制定的相关采购询价、谈判制度。

第 13 条订购进度管理

订购进度管理工作包括订单的跟催等，具体请参照本公司制定的《订单跟踪管理制度》。

第 14 条交期管理

交期管理，具体请参见本公司制定的《采购交期管理办法》。

第 5 章附则

第 15 条本制度由公司采购部制定，解释权归采购部所有。

第 16 条本制度呈总经理核准后实施，修订时亦同。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 采购进度控制管理表格

一、采购订单

采购合同编号：

供应商编号：

订单编号：

供应商名称：

项次	物资编号	品名规格	单位	数量	单价	合计
交货日期						
交货地点						
采购部联系人				联系电话		
注意事项				交易条款		

核准：

审核：

经办：

___年___月___日

二、采购进度控制表

编号：

____年__月__日

请购 单号	请购 部门	请购 日期	物资 名称	供 应 商	订购				需要 日期	交 货 期	付款 条件	付款 情况	交货 记录	备 注
					日 期	数 量	单 价	金 额						

审核：

制表：

三、采购物资跟催表

编号：

跟催员：

物资		订购	订购	订购	规格	供应商	计划	实际入库		备 注
编号	名称	日期	单号	数量			交货日	数量	交货日期	

审核人：

审批人：

第六章 采购质量控制

第一节 采购质量控制岗位职责

一、采购质量控制主管岗位职责

采购质量控制主管主要负责企业所采购物资的质量控制、验收工作，保证所购物资质量优良，符合企业生产、经营和销售需要，其职位职责如图 6-1 所示。

职责 1	参与制定各类采购物资质量检验标准和质量检验规范，并监督落实
职责 2	参加采购计划会议，提出采购物资的供应商质量保证条款
职责 3	参与编制各类采购物资的质量检验方案并组织实施
职责 4	妥善处理所购物资出现的质量异常情况，提出处理意见
职责 5	负责组织检验仪器、量规和试验设备的管理和保养工作，建立并更新仪器设备档案
职责 6	对各类购进的物资规格、质量提出改善意见或建议
职责 7	对供应商交货质量进行整理、分析和评价，评定供应商的质量保证能力，提出改善建议
职责 8	建立企业各类需采购物资质量标准档案，关注新技术、新产品的发展
职责 9	完成领导临时交办的其他工作

图 6-1 采购质量控制主管岗位职责

二、采购检验专员岗位职责

采购检验专员的岗位职责是在采购质量控制主管的领导下，具体实施采购物资检验方案，协调处理质量问题，具体如图 6-2 所示。

职责 1	协助制定各类采购货物检验标准和检验规范
职责 2	协助采购质量控制主管编制采购货物质量检验的具体方案并实施
职责 3	按照相关质量检验标准，协同使用部门人员对采购物资进行质量检验
职责 4	按照企业规定的程序实施检验工作，防止不合格品入库或投入使用
职责 5	识别和认真记录各类物资质量问题，填写“检验报告单”，登记质量原始记录
职责 6	定期对所检物资的质量情况进行统计分析，形成报告并上报领导
职责 7	协助供应商评估工作，对供应商提出质量改进建议
职责 8	对检验不合格品提出处理意见
职责 9	维护与保养检验仪器、量规和试验设备，建立完善的仪器设备档案
职责 10	完成上级领导交办的其他工作

图 6-2 采购检验专员岗位职责

第二节 采购质量控制管理制度

一、采购物资检验制度

下面是某企业采购物资检验制度，供读者参考。

制度	采购物资检验制度	编 号	
名称		执行部门	
第 1 章总则			
第 1 条目的			
为严格检验采购物资的采购标准和质量标准，杜绝不合格物资入库，现结合公司的实际情况，特制定本制度。			
第 2 条适用范围			
本制度适用于所有公司采购物资的质量检验。			
第 2 章采购物资质量检验的规划			
第 3 条明确采购物资检验要项			
1 采购检验专员在对采购物资进行检验之前，首先需清楚该批物资的质量检测要项，不明之处需向采购质量控制主管或质量管理部门咨询。			
2 在必要时，采购检验专员可从采购物资中随机抽取一定量的物资，交质量管理部人员检验临时样品，并附相应的质量检测说明，采购人员不可在不明采购物资检测项目、检测方法和允收水平（AQL）的情况下进行验收。			
第 4 条采购物资检验的依据			
1 公司本身制订的采购计划。			
2 采购部与供应商签订的采购合同。			
3 供应商出示的材质证明书。			
4 供应商出示的产品合格证。			
5 技术部制定的采购物资技术标准。			
6 物资工艺图纸。			
7 供应商提供的样品和装箱单。			
第 5 条影响采购物资检验方式、方法的因素			
1 采购物资对产品质量、经营活动的影响程度。			

- 2 供应商质量控制能力及以往的信誉。
- 3 该类物资以往经常出现的质量异常情况。
- 4 采购物资对本公司运营成本的影响。

第 6 条确定采购物资检验的项目及方法

采购物资检验方法一览表

采购验收方法	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、塞规等量具验证
结构检测	一般用拉力器、扭力器、压力器验证
特性检测	电气的、物理的、化学的、机械的特性，一般采用检测仪器运用特定方法来验证

第 7 条采购物资检验方式的选择

1 全数检验

适用于采购物资数量少、价值高、不允许有不合格品的物料或工厂指定进行全检的物料。

2 免检

适用于大量低值辅助性材料、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生产时的质量状况。

3 抽样检验

适用平均数量较多，经常性使用的物资。一般工厂的物资采购均采用此种检验方式。

第 3 章采购物资检验的程序

第 8 条技术部编制《采购物资质量标准》，由技术部经理批准后发放采购检验人员执行。

第 9 条质量管理部编制《采购物资检验控制标准及规范程序》，经质量部经理审批后发放相关检验人员执行，检验的规范包括货物的名称、检验项目、方法、记录要求。

第 10 条采购部根据到货日期、到货品种、规格、数量等，通知仓储部和质量管理部准备检验和验收采购物资。

第 11 条采购物资运到后，由仓储部库管人员检查采购物资的品种、规格、数量（重量）、包装情况，填写“采购物资检验报告单”，并通知采购检验专员到现场抽样，同时对该批采购物资进行“待检”标识。

第 12 条采购检验专员接到检验通知后，到标识的待检区域按《采购货物检验控制标准及规范程序》对采购物资进行检验，并填写“采购物资检验报告单”，交采购物资检验主管审核。

第 13 条采购物资检验专员将通过审批的“采购物资检验报告单”作为检验合格物资的放行通知，通知库管人员办理入库手续。库管员对采购物资按检验批号标识后入库，只有入库的合格品才能由库管员控制、发放和使用。

第 14 条采购检验专员储存和保管抽样的样品。

第 15 条检测中不合格的采购物资根据公司制定的《不合格品控制程序》的相关规定处置，不合格的采购物资不允许入库，由采购人员移入不合格品库，并进行相应的标识。

第 16 条如果是紧急采购物资，来不及检验和试验时，需按紧急放行相关制度规定的程序执行。

第 17 条采购部按规定期限和方法保存采购物资检验的记录。

第 4 章采购物资检验实施要点

第 18 条采购检验专员收到“采购物资检验报告单”后，依检验标准进行检验，并将采购物资的供应商、品名、规格、数量、验收单号码等填入检验记录表内。

第 19 条采购物资应于收到验收单后三日内验收完毕，但急需的采购物资可优先办理。

第 20 条检验时，如果采购检验专员无法判定货物是否合格，应立即请技术部、请购部委派人员会同验收，会同验收的参与人员必须在检验记录表内签章。

第 21 条采购检验专员执行检验时，抽样应随机化，不得以个人或私人感情为由予以判定是否合格。

第 22 条采购检验专员必须及时反馈采购物资检验情况，将供应商的交货质量情况及检验处理情况登记于供应商交货质量登记卡内，并每月汇总于供应商交货质量月报表内。

第 23 条采购检验专员须根据采购物资的实际检验情况，对检验的方案、程序等提出改善意见或建议。

第 24 条采购检验专员应定期校正检验仪器、量规，保养试验设备，以保证采购货物检验结果的准确性。

第 5 章采购物资检验结果处理

第 25 条经采购检验专员验证，不合格品数低于限定的不合格品个数时，则判为该批来货允收，采购检验专员应在“进料检验报告表”上签名，盖“检验合格”印章，通知仓储部收货。

第 26 条若不合格品数大于限定的不合格品个数，则判定该送检批为拒收。采购检验专员应及时在“进料检验报告表”上签名，盖“检验不合格”印章，经相关部门会签后，交仓储部、采购部办理退货事宜。同时在该送检批货品外箱标签上盖“退货”字样，并挂“退货”标牌。

第 27 条特采规定。

1 “特采”是指采购货物经采购检验专员检验，其质量低于允许接收的标准，虽然采购检验专员提出“退货”的要求，但是由于急需情况或其他原因，请购部门作出“特别采用”的决定。

2 若非迫不得已，请购部门尽可能不启用“特采”。即使采用，也应按严格的程序办理，计提请参照

公司制定的《特采作业管制制度》。

第 28 条若送检物资不合格品数超过规定的允收水准，经特批后，可进行全数检验，选出其中的不合格品退回供应商，合格品办理入库或投入生产手续。

第 29 条送检物资几乎全部不合格，但经过加工处理后即可使用的，由采购部送生产部加工。

第 30 条采购检验专员对加工后的物资进行重检，对合格品接收，对不合格品办理退货手续。

第 6 章附则

第 31 条本制度由采购部、质量管理部共同制定。

第 32 条本制度经总经理审批后实施，修正、废止时亦同。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 采购质量控制管理表格

一、采购检验报告

编号：

日期：__年__月__日

物资名称				规格		
批号				数量		
采购日期				到货日期		
供应商编号				供应商名称		
检验记录						
检验项目	检验标准	检验结果		合格	不合格	备注
采购经理		质量控制主管		检验员		验收数量
						<div><input type="checkbox"/>合格</div> <div><input type="checkbox"/>不合格</div> <div><input type="checkbox"/>足</div> <div><input type="checkbox"/>短缺</div>

第七章 采购结算管理

第一节 采购结算岗位职责

一、采购结算主管岗位职责

采购部结算主管主要负责采购部应付账款的核算与结算工作，其岗位职责如图 7-1 所示。

职责 1	协助采购经理制定本部门的各种规章制度，并监督规章制度的执行情况执行各项规定
职责 2	负责采购业务往来的分析与监督工作
职责 3	负责采购结算管理协调和采购结算的日常监督工作
职责 4	负责指导采购结算员解决工作中出现的问题
职责 5	完成领导交办的其他工作

图 7-1 采购结算主管岗位职责

二、采购结算专员岗位职责

采购结算专员的岗位职责是在结算主管的领导下，与采购供应商进行对账与货款结算，具体如图 7-2 所示。

职责 1	按采购合同结算条款或企业财务结算进度要求供结算应商货款
职责 2	清算供应商的退货款
职责 3	反馈和处理货款结算和退货款清算中出现的问题
职责 4	协助财务、供应商进行账务核对
职责 5	及时更新并维护供应商信息
职责 6	完成上级领导交办的其他工作

图 7-2 采购结算专员岗位职责

第二节 采购结算管理制度

一、采购结算付款管理制度

下面是某企业采购结算付款管理制度，供读者参考。

制度 名称	采购结算付款管理制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章总则			
第 1 条目的			
为加强采购订购、付款管理，做好采购结算工作，确保按合同付款，维护公司利益，特制定本制度。			
第 2 条适用范围			
本公司采购的订购与付款方式，除另有规定外，均需按照本制度办理。			

第 3 条职责

- 1 采购部负责采购订购、确定付款方式及采购结算等相关工作。
- 2 财务部负责按合同付款。
- 3 采购付款工作需严格遵循公司财务部制定的付款申请审批程序。

第 2 章采购合约规定

第 4 条订购方式

- 1 电话通知方式：小宗交易，可用电话通知下单。
- 2 确认方式：由公司出具订单或供应商出具售货单。
- 3 合同方式：由公司采购部与供应商签订采购合同。

第 5 条采购合约可确定双方应尽义务，作为解决合同纠纷、法律诉讼的证据。

第 6 条本公司采购合约的种类如下表所示

各类采购合约说明

合约种类	具体说明
订购单	其适用范围如下： <ol style="list-style-type: none">1. 标准化产品，不易发生错误2. 公司与供应商双方有很高的互信度3. 在已有长期合约的情况下，每次订购采用订购单即可4. 出现交货问题，容易处置5. 交货、验收流程成熟、严密
国内采购合同	<ol style="list-style-type: none">1. 明确所订物料之名称、规格、编号、数量、单价、总价、交货时间和地点，并与请购单一致2. 明确付款方式，包括一次付款、分期付款、下批付款等3. 规定延期罚款的责任、尺度、赔偿方式4. 规定解约的办法，保障双方权益5. 商定验收方式与质量问题处理方式6. 规定供应商保证责任7. 明确其他认为应予附加的条款
国际采购合同	<ol style="list-style-type: none">1. 基本条款包括物资名称，品质与规格要求，单价与总价，数量，货款支付方式，装运，包装，保险等方面内容

	2. 一般条款包括不可抗力事件、索赔规定、仲裁、适用法律、违约及解约等 3. 付款方式包括汇款、信用证付款、托收、货到付款、凭单付款等
--	--

第 7 条 采购部凭借请购单、订购单、采购合同、进料验收单等向财务部请款，财务部依据合同规定的给付方式。与供应商结款。

第 8 条 公司国内采购一般采用一次性后付款方式，即供应商的物资验收合格后，一次性付清该订单之货款，特殊情况须总经理核准。

第 9 条 国外采购一般采用信用证付款方式，特殊情况须总经理核准。

第 3 章 采购付款与结算

第 10 条 采购款项须按采购合同规定或订购单所约定的时间，由采购部向财务部申请付款，统一支付。

第 11 条 采购部和财务部应根据每天的入库单或收货清单分别建立应付账款台账。

第 12 条 采购部应在每批物资收货后一周内及每月底与供应商核对账务，防止出现差错。

第 13 条 采购部根据收货清单、结算单与订货合同、应付账款核对无误后，统一制订结算计划。

第 14 条 结算计划由采购部结算专员根据订购合同的时间要求、供应商的重要性、采购物资的时间、公司现有资金情况等制定，分清轻重缓急。结算计划须经采购部经理审核及主管副总审批。

第 15 条 在向供应商或配送方支付货款时，采购部结算专员须对照合同、收货清单等仔细复核，并同预付货款及应收账款等全部债权一起清理结算，防止重复付款。

第 16 条 支付货款时，财务部一般应采用银行划账的支付办法，采购结算专员必须在付款后五日内向供应商索要发票等有关票据或证明文件。

第 17 条 在部分物资紧张或供应商坚持要求先款后货时，所需货款须由采购部、财务部和总经理严格审查及批准后方可办理。

第 18 条 确实需要直接交付支票的，应由采购结算专员带正式合法发票到财务部办理借款手续。

第 19 条 采购先款后货作业具体见公司的《采购预付管理规定》。

第 20 条 采购结算专员支付采购货款后，应依据财务规定的报销程序每半月办理一次报销手续，报销单据应附上购货发票、采购计划单、订购单、验收入库单，并由采购部经理审批。

第 4 章 应付账款管理

第 21 条 采购部结算专员负责采购应付账款的管理工作，设立应付账款台账。

第 22 条 采购部结算专员应定期编制客户往来对账单，发送至对方单位，每月核对一次并妥善保存对账记录。

第 23 条 对长期客户、重点客户以及金额在一定起点以上的往来客户，应视情况按客户名称设置档案。

第 24 条采购结算专员需归档保管相关的采购合同、提货凭证、收付款凭据，并设置备查登记簿，逐笔记录预付款、已付款、余款等。

第 5 章附则

第 25 条本制度由采购部负责制定、修订和解释。

第 26 条本制度自公布之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 采购结算管理表格

一、预付申请表

编号：

日期：__年__月__日

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

审核：

财务部：

总经理：

二、付款申请表

申请表编号：

申请日期：__年__月__日

收款供应商名称：

合同编号：

地址：

电话：

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

总金额（大写）	佰拾万仟佰拾元角分		
特别说明	后付单据		
	其他说明		
付款申请人		采购部经理审核	
总经理审批		财务部经理审批	

三、采购付款进程表

[illegible]

四、采购支出证明表

单位: 年 月 日

支出事由	
金额	(大写) ¥: (小写)
单据	
报销种类	

部门经理: _____ 经手人: _____ 财务部负责人: _____

五、采购结算清款表

编号：_____年__月__日

清款金额	(大写) ¥: (小写)
清款原因	
采购部经理	

总经理：_____ 财务总监：_____ 清款人：_____

第八章 采购成本控制

第一节 采购成本控制岗位职责

一、采购成本控制主管岗位职责

采购成本控制主管的岗位职责是全面负责企业采购成本控制工作，对采购计划的制订、合同的签订、订单采购与进度控制等进行监督，具体如图 8-1 所示。

职责 1	协助采购部经理完成采购管理各项规章制度的制定工作
职责 2	制定采购成本控制目标，编制采购成本控制计划
职责 3	组织实施采购成本控制计划，协调相关部门或人员的工作，并监督其执行情况
职责 4	负责审核采购经济批量、采购预算方案等
职责 5	组织采购成本控制专员进行采购成本核算，分析采购成本，定期编制采购成本控制报告
职责 6	关注行业采购动向，掌握先进采购方式，适时提出降低采购成本的方案
职责 7	协助人力资源部门做好下属员工的技能培训以及绩效考核工作
职责 8	完成公司领导交办的其他工作

图 8-1 采购成本控制主管岗位职责

二、采购成本控制专员岗位职责

采购成本控制专员的岗位职责是在采购成本控制主管的领导下，负责具体的采购成本分析、控制工作，协助相关部门实施采购成本控制计划，达成采购成本控制目标，具体如图 8-2 所示。

职责 1	协助采购成本控制主管制订采购成本控制目标及采购成本控制计划
职责 2	协助采购成本控制主管编制采购成本降低方案
职责 3	所以采购成本控制主管的指挥，实施具体的采购成本控制计划
职责 4	定期编制内部采购成本核算、分析报表，提供成本控制依据
职责 5	根据实际情况向其他部门提供精准的采购成本分析、控制报告
职责 6	负责其他与采购成本核算、分析、控制有关的工作事项
职责 7	负责采购成本控制相关报表、报告、文档的存档、保管工作
职责 8	完成公司领导交办的其他工作

图 8-2 采购成本控制专员岗位职责

第二节 采购成本控制管理制度

一、采购成本控制制度

下面是某企业采购成本控制制度，供读者参考。

制度名称	采购成本控制制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章总则			
第 1 条目的			
为加强采购成本管理，降低采购成本消耗，提高公司的市场竞争力，现根据国家有关成本费用的管理规定，结合本公司实际情况，特制定本制度。			
第 2 条范围			
采购部采购成本控制相关事项均须参照本制度办理。			
第 3 条采购成本的构成			
采购成本包括维持成本、订购成本及缺料成本，不包括物资的价格，具体如下表所示。			
采购成本构成表			
采购成本分类	说明	成本细分	
维持成本	为维持物资的原有状态而发生的成本	资金成本、搬运成本、仓储成本、折旧及陈腐成本、保险费用、管理费用等	
订购成本	为实现一次采购而进行的各种活动的费用	请购手续成本、采购成本、进货验收成本、进库成本等	
缺料成本	由于物资供应中断而造成的损失	安全库存成本、延期交货成本、试销成本、失去客户的成本等	
第 4 条采购成本控制的管理职责			
1 采购总监具体负责指导、监督采购成本控制工作。			
2 采购部成本控制主管及专员负责采购成本具体控制工作。			
3 采购部其他人员及其他部门需配合执行采购成本控制规定。			
第 5 条采购成本控制要点			
公司采购成本控制包含对采购申请、计划、询价、谈判、合同签订、采购订单、物资入库、货款结算等采购作业全过程的控制。采购部应结合公司的具体情况明确采购成本控制关键点，具体如下所述。			

- 1 确定最优的采购价格。
- 2 确定合理的采购订货量。
- 3 采购付款控制。

第2章采购计划控制

第6条常备用料的采购计划由采购部计划管理人员根据采购申请、库存情况及用料需求计划制订，经采购部经理审核后报采购总监审批。

第7条其他用料的采购计划由采购部计划管理人员根据各部门的采购申请制订，经采购部经理审核后报采购总监审批。

第8条采购计划应同时报送财务部门审核，以利于公司资金的安排。

第9条采购部在实施采购的过程中，必须严格执行采购计划。若采购计划变更，必须由总经理签字确认后执行。

第10条未列入采购计划内的物资一般不能进行采购。如确属急需物资，应填写“紧急采购申请表”，经公司总经理审批、采购部核准后方能列入采购范围。

第3章采购价格控制

第11条采购部实施物资采购时需填制“采购申请表”，“采购申请表”中的价格要严格执行财务部核定的物资采购最高限价。

第12条采购方式包括招标采购、供应商长期定点采购、比价采购等。采购部应将各种采购方式进行对比，找出成本最低的采购形式组合，降低采购成本。

第13条采购部在确定采购价格时，可遵循以下四个步骤。

1 询价

利用网络、行业协会、市场采价等多种渠道，快速获取市场最高价、最低价、一般价格这三类信息，从而保障采购询价效率。

2 比价

分析各供应商提供的物资规格、品质、性能等信息，建立比价体系。

3 估价

成立估价小组（小组由采购管理人员、技术人员、财务人员组成），自行估算出较为准确的底价资料。

4 议价

采购部根据底价资料、市场行情、采购量大小和付款期的长短等因素与供应商议定出合理的价格。

第14条如果实际物资采购价格低于最高限价，公司将给予经办人一定比例的奖励；如果实际采购价格

高于最高限价，则必须获得财务部核价人员的确认和总经理的批准，同时给予经办人一定比例的罚款。

第 4 章采购订货量控制

第 15 条仓储部库管员应每日填写物资库存日报表，反映现有存货物资的名称、单价、储存位置、储存区域及分布状况等信息，并及时将此信息报送给采购部。

第 16 条采购部应要求供应商或第三方物流的库房保管人员通过传真、电子邮件等方式，及时提供已订购物资的未达存货日报表。

第 17 条采购部根据各部门采购申请制订采购计划时，应在充分研究同期的采购历史记录、下期的销售计划的基础上，协助物资计划人员确定最佳安全库存。

第 18 条采购部协助仓储部根据物资采购耗时的不同及货源的紧缺程度等，借助历史经验估计、数学模型测算等方法确定安全库存量。

第 19 条采购部人员在制订采购计划时，应在充分分析现有存货量（包括供应商或第三方物流的未达存货）、货源情况、订货所需时间、物资需求量、货物运输到达时间等因素的基础上，结合各种货物的安全存货量确定最佳订货量及订货时点。

第 5 章采购入库及付款控制

第 20 条相关人员办理采购物资入库时，必须同时满足以下两个条件，否则仓储部一律不予受理。

- 1 到库物资符合采购订单要求。
- 2 到库物资经质量管理部检验合格。

第 21 条采购物资登记入账时，价格、质量、数量、规格型号须完全符合采购订单的要求。

第 22 条支付物资采购费用时，必须同时满足以下三个条件，否则财务部一律不予付款。

- 1 已经列入当期货币资金支出预算。
- 2 双方往来账核对无误。
- 3 “付款申请单”已经财务部经理签字批准。

第 6 章附则

第 23 条本制度由采购部负责制定、修订和解释。

第 24 条本制度自公布之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 采购成本控制管理表格

一、采购实施记录表

1. 采购物资价格申报表

____年____月

物资编号				物资名称				
单位		数量		单价		金额		
使用部门				采购人员				
技术要求								
供应商情况	单位名称				性质			
	具体地点							
	电话号码				信用情况			
	生产单位名称							
申报部门货比三家情况								
采购经理			财务部经办人				采购总监	

2. 采购支出登记台帐

申报部门：

填表日期： ____年____月 ____日

物资 名称	采购价		人工费		运杂费		仓储费	
	单位 成本	总成本	单位 成本	总成本	单位 成本	总成本	单位 成本	总成本
合计								

制表：

审核：

[illegible]

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

四、成本差异汇总表

采购物资 名称	数 量	物资价格			各种费用合计			总成本合计		
		估计	实际	差异（%）	估计	实际	差异（%）	估计	实际	差异（%）
合计										

五、采购成本比较表

项目	本月		上月		环比		本年累计		上年累计		同比	
	数量	金额	数量	金额	数量 （%）	金额 （%）	数量	金额	数量	金额	数量 （%）	金额 （%）
生产材料												
生产设备												
办公耗材												
采购费用支出												
合计												

制表：

审核：

第九章 采购绩效管理

第一节 采购绩效管理岗位职责

一、采购绩效主管岗位职责

采购绩效主管的岗位工作职责是根据企业经营规划和人力资源规划的总体要求编制并组织实施采购绩效考核方案，同时将考核结果应用到员工日常工作中去，作为人员晋升、调薪、奖惩等人事决策的依据，以更好地调动员工工作积极性，具体如图 9-1 所示。

职责 1	协助人力资源部经理制定采购绩效考核管理制度，经批准后组织实施
职责 2	制定考核标准，组织开展考核培训，负责对考核事项进行解释
职责 3	开展并实施采购绩效考核，监督统计考核得分，解决考核过程中出现的争议问题
职责 4	组织进行绩效考核面谈，并提出改善采购绩效的目标和建议
职责 5	根据绩效考核结果和相关规定，报相关领导审批后对相关人员实施奖惩
职责 6	受理绩效申诉工作，发现问题或错误时须及时查找原因并提出解决方案
职责 7	汇总各项考核信息，撰写考核分析报告并报采购部经理、人力资源部经理审批
职责 8	根据企业实际情况，提出绩效考核改善建议，并经批准后实施
职责 9	指导、培养、考核下属工作
职责 9	完成领导临时交办的其他工作

图 9-1 采购绩效主管岗位职责

二、采购绩效专员岗位职责

采购绩效专员在采购绩效主管的领导下负责绩效管理工作的具体实施，其岗位职责如图 9-2 所示。

职责 1	参与采购绩效管理制度、方案的制定与完善工作，推动其实施
职责 2	参与设计与优化采购绩效考核标准
职责 3	协助采购绩效考核主管做好采购绩效考核工作
职责 4	对考核过程进行跟踪，解决考核过程中出现的问题并及时上报
职责 5	负责采购绩效管理的培训工作并向员工解释各种相关制度问题
职责 6	受理员工绩效考核申诉，对不能给予解决的问题及时上报绩效主管
职责 7	及时根据企业需要提供绩效数据支持
职责 8	对考核结果、考核制度等资料做好分类、归档管理工作
职责 9	完成领导临时交办的其他工作

图 9-2 采购绩效专员岗位职责

第二节 采购绩效管理制度

一、采购绩效考核制度

下面是某企业采购绩效考核制度，供读者参考。

制度	采购绩效考核制度	编 号	
名称		执行部门	
第 1 章总则			
第 1 条目的			
为保证公司所需物资的供应及时，确保采购质量，提高员工的工作绩效和工作积极性，从而提高公司整体绩效，最终实现公司战略目标，特制定本采购绩效考核制度。			
第 2 条考核对象			
本制度适用于采购部所有正式员工，下列人员不列入年度考核实施范围。			
1 试用期人员；			
2 停薪留职及复职未达半年者；			
3 连续缺岗天数达 30 天以上者。			
第 3 条考核实施的意义和作用			
1 确保公司采购目标达成；			
2 提供绩效改进的依据；			
3 作为员工个人或部门的奖惩参考之一；			
4 为员工职位变动、教育与培训提供较为有效的参考；			
5 提高采购人员的工作积极性。			
第 2 章考核实施时间与职责分工			
第 4 条考核分为月度考核、半年度考核及年度考核三种，具体实施时间如下表所示			
考核实施时间			
考核类别	考核实施时间	考核结果应用	
月度考核	次月 5 日	与每月工资挂钩	
季度考核	下一季度第一个月的 10 日前	薪资调整、培训计划制订的依据、职位调整、季度奖金	
年度考核	次年 1 月 1 日前	薪资调整、年度培训计划制订的依据、职位调整、年度奖金	

第 5 条 职责分工

1 被考核者的直接上级作为考核最主要的负责人之一，必须对下属的工作表现做出客观公正的评价，并有效地利用绩效考核，不断提升自己的管理水平及管理效果。

2 人力资源部工作人员应对考核工作进行组织、协调和监控。

3 被考核者的同事及被考核者本人须积极参与公司的绩效管理工作。

4 具体职责划分如下表所示。

职责划分表

人员	职责
采购部经理	1. 考核结果的审核、审批 2. 组织、实施本部门的员工绩效考核工作，客观公正地对下属进行评估 3. 与下属进行沟通，帮助下属认识到工作中存在的问题，并与下属共同制订绩效改进计划和培训发展计划
被考核者	1. 学习和了解公司的绩效考核制度 2. 积极配合部门主管讨论并制订本人的绩效改进计划和标准 3. 针对绩效考核中出现的问题，积极主动地与财务主管或人力资源部进行沟通
人力资源部工作人员	1. 绩效考核工作前期的宣传、培训、组织 2. 考核过程中的监督、指导 3. 考核结果的汇总、整理 4. 应用绩效评估结果进行相关的人事决策

第 6 条 外部相关人员工作

1 供应商

由于采购人员的工作与供应商联系紧密，因此供应商的意见也可以作为采购人员绩效评估的一个参考依据。

2 外界管理顾问

为避免企业内各部门之间的本位主义，也可以聘请外界管理顾问来为采购人员作采购绩效评估。

第 3 章 考核实施

第 7 条 考核内容

1 采购工作业绩考核指标

采购工作业绩考核指标工作业绩考核指标如下表所示。

采购工作业绩考核指标	
考核指标	具体指标
质量指标	进料验收指标
	在制品验收指标
数量指标	储存费用指标
	呆料、废料处理损失指标
时间指标	紧急采购费用指标
	停工断料损失指标
价格指标	实际价格与标准成本的差额
	实际成本与过去移动平均价格的差额
采购效率（活动）指标	采购金额
	新供应商开发个数
	错误采购次数
	订单处理的时间
	采购计划完成率
管理类指标	部门人员流动率
	部门协作满意度

2 人事考核人事考核主要包括以下两大方面：

（1）考勤；

（2）个人行为鉴定，主要是指被评估者在日常工作中因违反公司相关制度而被惩罚，或有突出性的工作表现而被肯定，并以此进行绩效评定的结果。

第 8 条考核方法

根据职位说明书，相关负责人应等分别确定各岗位、各部门的考核内容与评分标准并编制表格，根据员工的实际工作成果实施考核。

第 4 章绩效考核面谈

第 9 条绩效面谈是提高绩效的有效途径，各部门主管必须在考核结束后七日内安排绩效面谈。

第 10 条绩效面谈记录的内容将作为员工下一步绩效改进的目标和培训安排的参考。

第 6 章考核纪律

第 11 条考核须遵循公正、公平的原则、上级领导必须认真、负责，否则将给予降职、扣除当月绩效奖

或扣分处理。

第 12 条各部门负责人要认真组织，慎重打分，凡在考核中消极应付，公司将给予其扣分甚至扣除全月绩效和岗位津贴等处分。

第 13 条考核工作必须在规定的时间内按时完成。

第 14 条凡弄虚作假者,一律按公司相关规定给予办法执相应的处理。

第 5 章考核申诉

第 15 条提交申诉。

- 1 被考核人如对考核结果不清楚或持有异议，可以采取书面形式向人力资源部绩效考核管理人员申诉。
- 2 员工可以书面形式提交申诉书，内容包括申诉人姓名、所在部门、申诉事项、申诉理由等

第 16 条申诉受理。

人力资源部绩效考核管理人员接到员工申诉后，应在三个工作日内做出是否受理的答复。对于申诉事项无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。

第 17 条申述处理。

首先由所在部门考核管理负责人对员工申诉内容进行调查，然后与员工直接上级、共同上级、所在部门负责人进行协调、沟通。不能协调的，可上报公司人力资源部，请其协助处理进行协调。

第 18 条申诉处理答复。

人力资源部应在接到申诉书的五个工作日内明确答复申诉人。

第 6 章附则

第 19 条公司人力资源部负责本制度的制定、修改、废除等工作，报总经理审批后组织实施。

第 20 条本制度自颁布之日起实施。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、采购人员行为规范

下面是某企业采购人员行为规范，供读者参考。

规范	采购人员行为规范	编 号	
名称		执行部门	
第 1 章总则			
第 1 条为规范采购人员的采购行为，树立和维护公司的良好形象，特制定本规范。			
第 2 条本规范适用于公司采购部的所有员工。			
第 2 章日常行为规范			
第 3 条遵守国家相关法律法规。			
第 4 条遵守公司的制度规定、办事程序。			
第 5 条恪尽职守，勤奋工作，高质量地完成工作任务。			
第 6 条上班时应保持良好的精神状态，认真接受领导的指示和命令，对别人的提醒、忠告和批评应虚心接受。			
第 7 条积极主动地钻研业务，提高工作技能。			
第 8 条爱惜并节约使用公司的一切财产物资。			
第 9 条主动学习业务知识 with 技能，提高自身的工作能力。			
第 10 条所有员工都有义务保守公司的各种经营管理信息，机密文件和资料不得擅自复印，未经特许不得带出公司。			
第 11 条采购人员须凭相关领导审批的采购单，按公司规定批准权限和相关程序实施采购。			
第 12 条急需物资购经公司总经理批准后可先进行采购，后补办相关手续。			
第 13 条凡每批采购金额在元以上的采购，采购人员应至少向家供应商询价，争取最低的采购成本，并将相关询价资料报采购主管审核。			
第 14 条采购人员不按规定进行询价的，公司将按相关规定对其予以处罚。			
第 15 条采购主管应对上述信息进行核实，确认采购人员的报价是否属实及最低，核准其采购申请单。			
若采购主管发现自己的询价比采购员的报价低且低于%时，应展开相应的调查，并将调查结果报相关领导处理。			
第 16 条采购人员应按采购单保质保量地完成采购工作，收货时要按企业有关规定进行验收。			
第 17 条不准弄虚作假，伪填或涂改发票。			
第 18 条不准出现向供应商索取或接受其回扣、佣金等公司禁止的行为。			

第 19 条采购人员须维护公司形象，保守商业秘密。					
第 3 章附则					
第 20 条本行为规范自公布之日起生效，由公司人力资源部门负责解释。					
第 21 条人力资源部门有权对本制度进行修改和补充，修改或补充的制度报总经理审批通过后实施。					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 采购绩效管理表格

一、采购绩效考核表

被考核者姓名		所在职位		所属部门	
考核期间	____年____月____日～____年____月____日				
1. 工作表现					
考核项目	考核内容			考核得分	备注
工作态度	遵守公司各项规章制度				
	工作认真负责				
	遇到问题主动沟通、积极解决				
	从公司整体利益出发处理与其他部门的关系				
工作能力	专业知识掌握熟练				
	能够有效制订自我工作计划并确定所需要的资源				
	沟通能力强，能够广泛建立业务关系				
	综合分析能力强，善于全面、系统地分析问题，判断准确率高				
2. 业绩表现					
考核项目	考核内容			考核得分	备注
工作任务完成情况	工作计划完成率				
成本控制	成本降低率				
工作质量	达到公司规定的要求				
工作效率	在规定的时间内保质保量地完成工作任务				

3. 综合评定意见	
部门经理评价	
人力资源部评价	

二、采购绩效改进表

1. 采购绩效改进表 I

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

2. 采购绩效改进表 II

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

三、采购绩效奖惩表

编号：

填写日期： 年 月 日

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