

弗布克 1+1 管理工具箱系列

采购部规范化管理工具箱

周鸿 编著



职业经理 MBA 整套实战教程

目 录

第一章 采购部组织结构与责权	7
1.按专业分工划分的采购部组织结构图.....	8
2.按职能设计的采购部组织结构图	8
3.按物品类别设计的采购部组织结构图.....	9
4.按采购地区设计的采购部组织结构图.....	9
5.大型企业的采购部组织结构图	10
6.超市采购部组织结构图	10
7.生产制造企业采购部的职责	11
8.商场、超市采购部职责	12
9.采购部的权力	13
10.采购经理的岗位职责	14
11.采购主管的岗位职责.....	15
12.采购稽核员的岗位职责	15
第二章 采购计划与预算管理	16
1.采购计划主管的岗位职责	16
2.采购计划专员岗位职责	17
3.采购预算专员的岗位职责	18
4.采购申请提出及审批权限规定表	18
5.直接材料采购预算表	19
6.年度原材料采购预算表	20
7.采购现金预算表	21
8.材料定期采购计划表	21
9.订单采购计划表	22
10.月度材料采购计划表	23
11.所有物品年度采购计划表.....	24
12.物品申购表	25
13.材料请购单	26
14.设备采购申请表	27
15.采购变更申请表	28
16.采购变更审批表	29
17.采购审核表	30
18.材料采购记录表	31
19.采购月报表	31
20.单件产品采购统计表	32
21.原材料采购数量排名表	32
22.采购预算编制流程	33
23.采购预算编制流程说明表	34
24.采购计划编制流程图	35
24.采购计划编制流程说明表	36
25.月度采购计划编制流程图	37
26.月度采购计划编制流程说明表	38

27.采购计划审批流程图	38
28.采购计划审批流程说明表	39
29.采购计划管理流程图	40
30.采购计划管理流程说明表	41
31.采购调查主题项目表	41
32.价值分析实施细则表	42
33.物料调查的内容详解表	43
34.采购预算编制方法一览表	44
35.采购预算编制步骤示意图	45
36.确定采购数量的步骤示意图	46
37.计算采购数量的方法详表	47
38.订货方式控制采购数量的方式详表	47
39.确定采购数量的策略比较表	48
40.编制采购数量计划的流程图	49
41.物料采购数量计划一览表	49
第三章 供应商开发与管理	50
1.供应商主管的岗位职责	50
2.供应商关系专员的岗位职责	51
3.评估小组备案表	52
4.供应商基本资料表	53
5.供应商考核项目及评分标准表	54
6.供应商调查表	55
7.供应商评价标准表	56
8.供应商评分表	58
9.供应商筛选表	60
10.合格供应商列表	60
11.供应商考核表	61
12.供应商考核汇总表	62
13.供应商月度评估表	63
14.特殊承诺供应商列表	64
15.供应商开发流程图	65
16.供应商开发流程说明表	66
17.供应商选择流程图	67
18.供应商选择流程说明表	68
19.供应商初审流程图	69
20.供应商初审流程说明表	70
21.供应商评定流程	71
22.供应商评定流程说明表	72
23.供应商认证流程	73
24.供应商认证流程说明表	73
25.供应商考核流程图	75
26.供应商考核流程说明表	76
27.供应商管理流程图	77
28.供应商管理流程说明表	78
29.采购招标流程图	79
30.采购招标流程说明表	80

31.采购评标流程图	81
32.采购评标流程说明表	82
33.供应商基本资料表	83
34.供应商问卷调查表	84
35.供应商调查表	85
36.供应商筛选评分表	86
37.供应商考核项目及评分标准	87
38.供应商考核评定标准及运用表	88
第四章 采购价格、谈判与合同管理	89
1.采购合同主管的岗位职责	90
2.合同管理专员的岗位职责	91
3.采购询价记录表	92
4.询价结果一览表	92
5.比价议价记录表	93
6.采购谈判计划表	93
7.合同谈判记录表	94
8.合同信息统计表	94
9.采购价格调查流程图	95
10.采购价格调查流程说明表	96
11.采购价格询价流程图.....	97
12.采购价格询价流程说明表	98
13.采购价格确定流程图	99
14.采购价格确定流程说明表	100
15.采购谈判管理流程图	101
16.采购谈判流程说明表	102
17.采购合同制定流程图	103
18.采购合同制定流程说明表	104
19.采购合同复审流程图	105
20.采购合同复审流程说明表	106
21.采购合同执行流程图	107
22.采购合同执行流程说明表	108
23.采购合同变更流程图	109
24.采购合同变更流程说明表	110
第五章 采购检验与质量控制	111
1.采购质量控制主管的岗位职责	111
2.采购检验专员的岗位职责	112
3.采购订单进展状态一览表	113
4.供应商交货基本状况一览表	114
5.试制认证具体过程示意图	115
6.中试认证具体过程示意图	116
7.批量认证具体过程示意图	117
8.样品质量评价表	118
9.货物采购环境表	119
10.采购认证合同	120
11.物料跟催表	121
12.催货通知单	122

13.采购验收表	123
14.检验报告单	124
15.质量控制表	125
16.采购检验管理流程图	126
17.采购检验管理流程说明表	127
18.采购质量控制流程图	128
19.采购质量控制流程说明表	129
20.采购退货管理流程图	130
21.采购退货管理流程说明表	131
22.仪器设备质量检验项目及要求明细表	132
23.设备采购验收报告单	133
24.元器件材料工具检验报告单	134
25.原材料检验的项目及方法表	135
26.供应商延误交货的处理步骤示意图	135
27.供应商延迟交货的解决方案	136
第六章 采购结算管理	137
1.采购结算主管的岗位职责	138
2.采购结算专员的岗位职责	138
3.预付款申请表	138
4.付款申请表	139
5.现金采购申请表	140
6.委托付款申请表	141
7.货款结算表	142
8.付款（内部）结算单	143
9.支出证明表	144
10.结算清款表	145
11.付款汇总表	146
12.采购结算管理流程图	148
13.采购结算管理流程说明表	149
14.付款申请审批流程图	150
15.付款申请审批流程说明表	151
16.现金采购管理流程图	152
17.现金采购管理流程说明表	153
18.采购预付款管理流程图	154
19.采购预付款管理流程说明表	155
第七章 采购成本控制	156
1.采购成本控制主管的岗位职责	157
2.采购成本分析专员的岗位职责	158
3.采购成本预算表（季度）	159
4.采购成本预算表（年度）	160
5.采购成本分析表	161
6.采购费用分配表	162
7.采购成本计算表	163
8.采购成本汇总表	164
9.成本差异汇总表	165
10.采购成本比较表	166

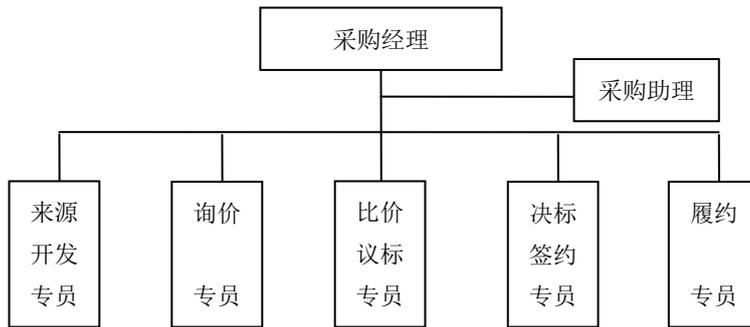
11.采购成本核算流程图.....	167
12.采购成本核算流程说明表	168
13.采购成本分析流程图	169
14.采购成本分析流程说明表	170
15.采购成本控制流程图	171
16.采购成本控制流程说明表	172
第八章 采购绩效管理	173
1.采购绩效主管的岗位职责	174
2.采购绩效专员的岗位职责	175
3.采购工作业绩考核指标表	176
4.采购稽核重点与依据表	177
5.采购目标管理卡	178
6.采购人员绩效考核表（一）	179
7.采购人员绩效考核表（二）	180
8.采购绩效改进表（一）	181
9.采购绩效改进表（二）	182
10.采购绩效奖惩表	183
11.采购管理绩效评估流程图.....	184
12.采购管理绩效评估流程说明表	185
13.采购人员绩效评估流程	186
14.绩效管理流程说明表	187
15.采购部门关键绩效指标表	188
16.采购人员绩效评估表	189
17.绩效考核申诉表	190
18.考核结果运用表	191
19.绩效改进计划表	192



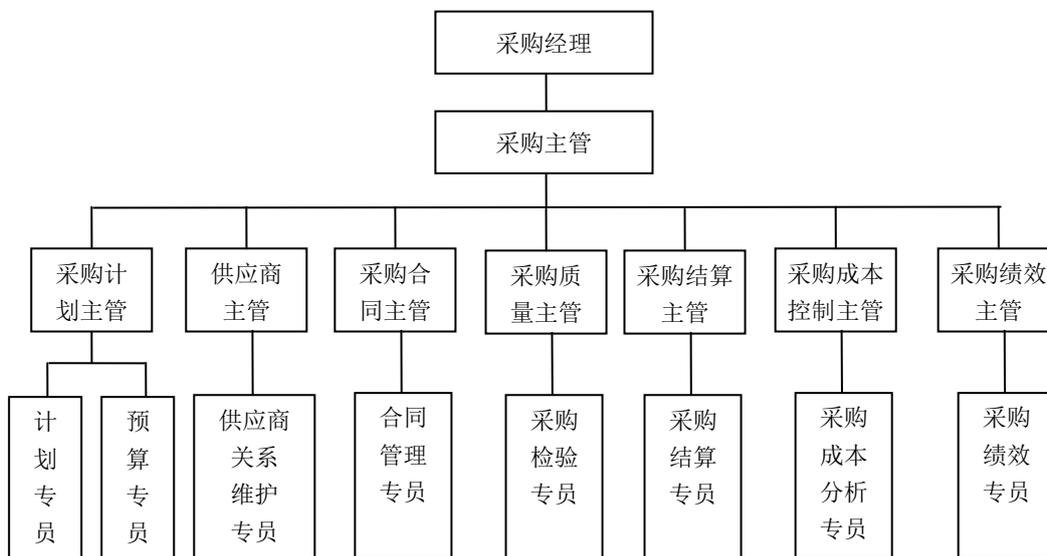


第一章 采购部组织结构与责权

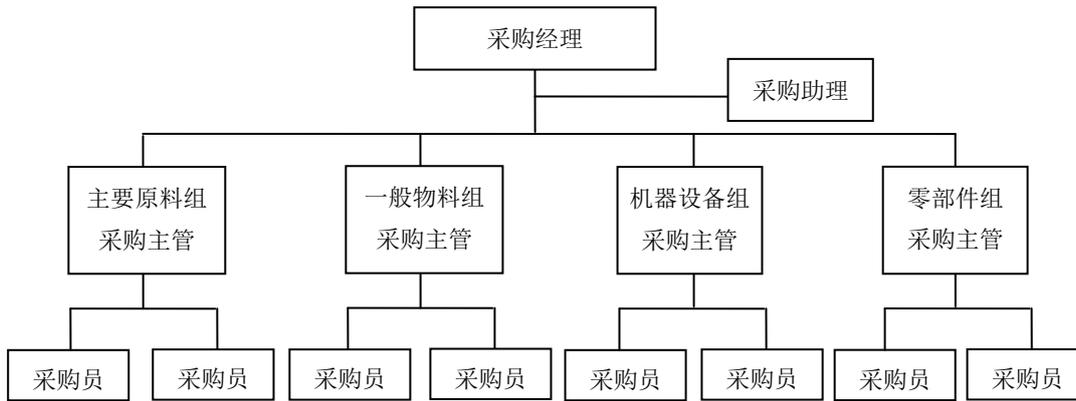
1.按专业分工划分的采购部组织结构图



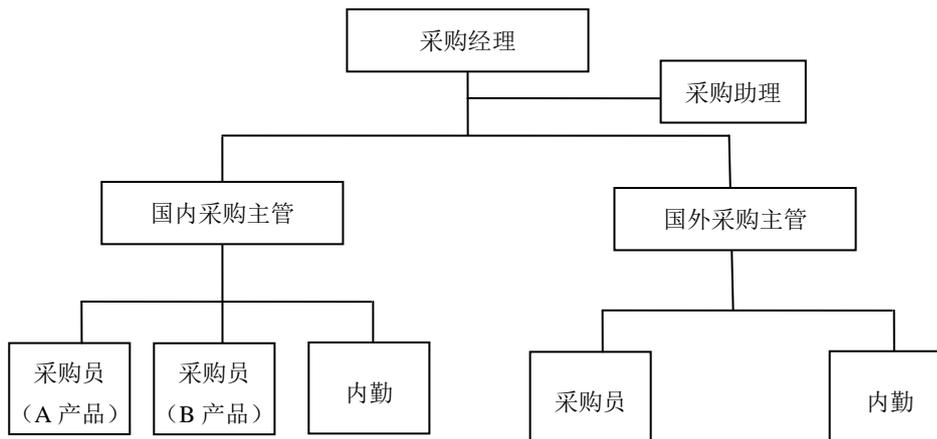
2.按职能设计的采购部组织结构图



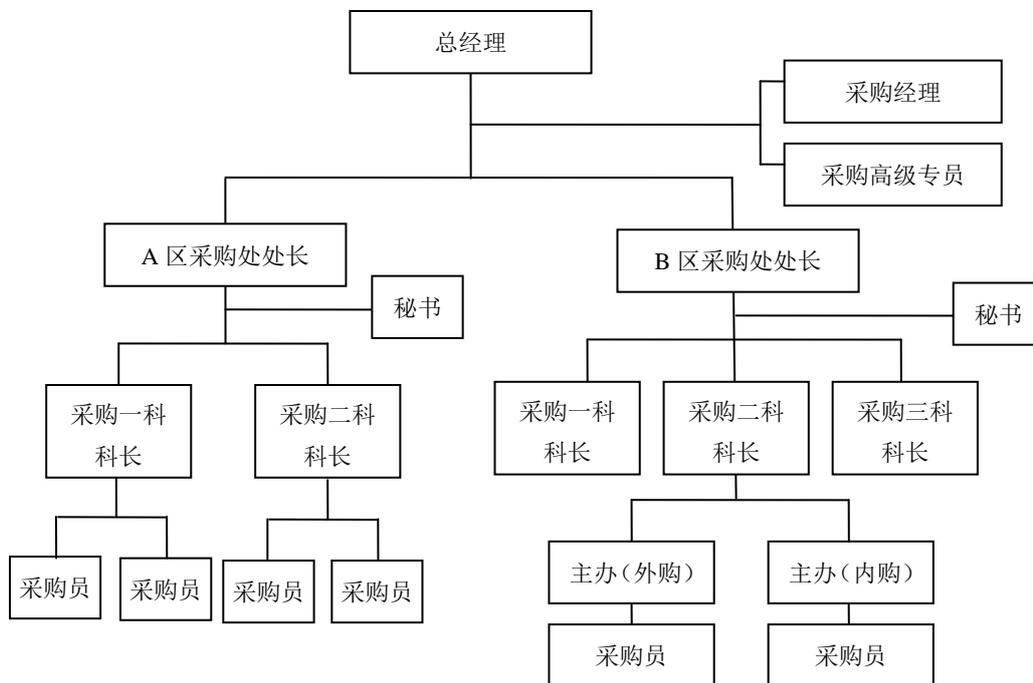
3.按物品类别设计的采购部组织结构图



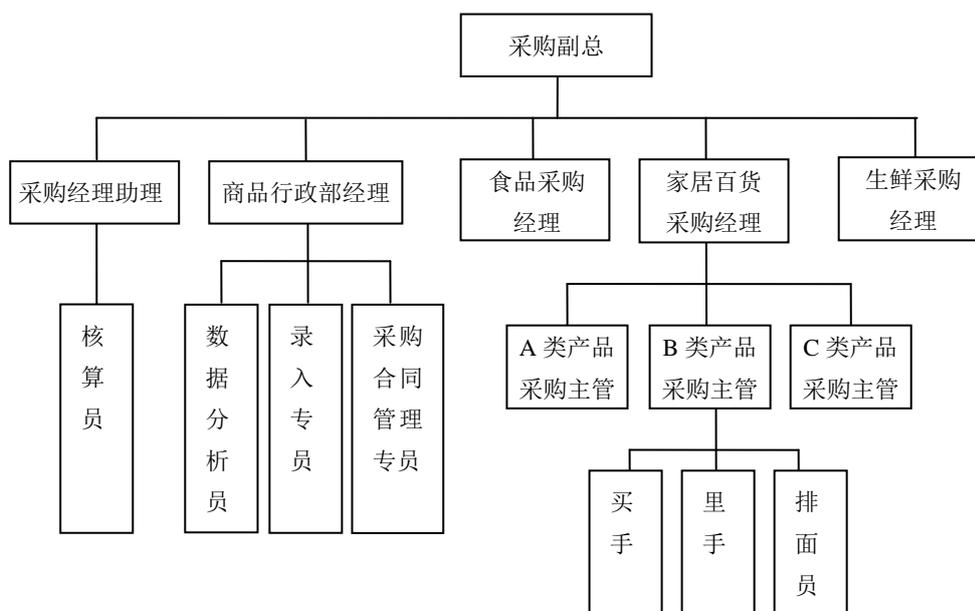
4.按采购地区设计的采购部组织结构图



5.大型企业的采购部组织结构图



6.超市采购部组织结构图



7. 生产制造企业采购部的职责

职责 1	根据生产计划和安全库存，编制不同时期的物料采购计划，经批准后组织采购
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，核查采购的必要性以及请购规格与数量是否恰当
职责 4	供应商资料的收集、整理、选择、保管及合格供应商的评估
职责 5	执行采购活动，包括询价、比价、议价、订购及交货的催促与协调
职责 6	做好市场供求信息及价格调查，保质、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	采购结算工作
职责 10	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
职责 11	其他相关职责

8.商场、超市采购部职责

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	负责确定、调整商品在店内的陈列位置，增强商品的展示程度
职责 4	根据市场需要，组织、审核落实商品促销活动，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的配送信息，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，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
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的管理工作

9.采购部的权力

权力 1	有采购方式设定、额度内资金支配的权力
权力 2	代表公司选择、评估、确定合格供应商的权力
权力 3	在计划范围内，代表公司对外签署采购合同的权力
权力 4	对于不合格的供应商，有索赔、解除供应关系的权力
权力 5	对请购方式、手续权限、进度控制有监督权
权力 6	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 5	有处理公司废旧物资、损坏物资的权力
权力 6	对本部门员工的调动、奖惩、晋级、工作任务的重新分配有建议权

10.采购经理的岗位职责

职责 1	拟订和执行采购战略，拟订采购部门的工作方针与目标
职责 2	制订采购计划，保证满足经营活动需要，降低库存成本
职责 3	编制年度采购预算，报批后监督实施
职责 4	全面负责规划、指导和协调企业所需物资及相关服务的采购工作
职责 5	组织对采购物品国内外市场行情进行跟踪，并预测价格变化趋势
职责 6	寻找物料供应来源，调查和掌握供应渠道
职责 7	负责采购物流、资金流、信息流的相关管理工作
职责 8	参与协调采购、提货、供应工作
职责 9	参与开发、选择、处理与考核供应商，建立供应商档案管理制度
职责 10	采购合同的制定、审核、签署与监督执行
职责 11	废料、质量事故的预防与处理
职责 12	控制采购成本和费用，审核采购订单和物资调拨单
职责 13	向企业管理层提供采购报告
职责 14	负责采购人员的绩效、培训等管理工作
职责 15	负责本部门的日常管理工作，以及与其他部门的协调工作
职责 16	完成上级交办的其他工作

11.采购主管的岗位职责

职责 1	全面协助采购部经理开展采购及部门管理等工作
职责 2	分派采购部所有人员的日常工作
职责 3	编制单项材料的采购计划，并监督实施
职责 4	在部门经理的指导下，参与编制采购预算，并控制采购费用
职责 5	参与供应商信息的分析，参与供应商的选择与评估
职责 6	签订和送审小额采购合同
职责 7	协助采购稽核员规范采购政策和行为，确保公司利益
职责 8	制作物资入库相关单据，积极配合仓储部保质、保量地完成采购货物的入库
职责 9	编制单项采购活动的分析总结报告
职责 10	完成采购经理交办的其他工作

12.采购稽核员的岗位职责

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根据相关规定办理
职责 5	检查合同内容、罚则是否全面，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

第二章 采购计划与预算管理

1.采购计划主管的岗位职责

职责 1	根据采购经理的工作安排，做好采购计划及预算管理工作
职责 2	汇总公司物资材料的月、季及年度的申购计划，组织编制月、季和年度采购计划
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	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 5	深入了解市场的竞争态势，多方收集供应商信息，不断拓宽供货渠道
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和合理的数量
职责 7	完成上级交付的其他任务

2.采购计划专员岗位职责

职责 1	分析原材料、零部件历史消耗数据，依据主生产计划编制物料需求计划
职责 2	依据物料需求计划和物料的库存情况，编制年度采购计划
职责 3	汇总公司物资材料的月、季及年度的申购计划，编制月、季采购计划
职责 3	对非计划备货物料，根据订单要求按单编制临时采购计划，以满足供货要求
职责 4	跟踪订单情况，监督采购物料及时到货，保障库存，并满足销售订单及生产需求
职责 5	完成上级交付的其他任务

3. 采购预算专员的岗位职责

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

4. 采购申请提出及审批权限规定表

物品类别	采购申请提出人	申购依据	审核人	审批人
------	---------	------	-----	-----

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

5.直接材料采购预算表

编号：_____

填写日期：_____年____月____日

季度	一	二	三	四	合计
----	---	---	---	---	----

预计生产量（单位：____）					
材料单耗					
A 材料					
B 材料					
预计生产需用量					
A 材料					
B 材料					
加：期末库存量					
A 材料					
B 材料					
预计需要量合计					
A 材料					
B 材料					
减：期初库存量					
A 材料					
B 材料					
预计采购量					
A 材料					
B 材料					
材料单价（单位：元）					
A 材料					
B 材料					
预计采购金额（单位：元）					
A 材料					
B 材料					

6.年度原材料采购预算表

编号：_____

填写日期：_____年____月____日

采购	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
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	----

项目													
原材料 A													
原材料 B													
原材料 C													
.....													

7.采购现金预算表

序号	物料类别	1月			2月			3月		
		新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期
1											
2											
3											
4											

审批：_____

审核：_____

填表：_____

8.材料定期采购计划表

填写日期：_____年_____月_____日

页次：_____

材料名称	规格	每月估	订购交	每日	每日最	基本存量	最高存量	基本存	每次订
------	----	-----	-----	----	-----	------	------	-----	-----

3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									

制表日期：_____年____月____日

本表有效期：____年__月__日至____年__月__日

12.物品申购表

编号：_____

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

资 用 途 描 述	
申 请 原 因	

申请人：_____

填写日期：_____年____月____日

13.材料请购单

请购单编号：_____

请购日期：____年__月__日

请 购 项 目	品名		规格		物料编号		部门		数量	
	用 途 说 明				需要日期		预算编号			
					总经理				厂长	
					主管副总 经理				经办人	

	材料类别	<input type="checkbox"/> 原料 <input type="checkbox"/> 物料 <input type="checkbox"/> 设备 <input type="checkbox"/> 维护、零件 <input type="checkbox"/> 其他				交货情况	<input type="checkbox"/> 一次交货 <input type="checkbox"/> 分批		
询价记录	供应商名称	单价	总价	交货期及品质	供应商选择	参考资料	库存量		可用天数
	1						请购量		可用天数
	2						前次购买单价		供应商
	3					总经理		采购经理	
	4					主管 副总经理		采购专员	

14.设备采购申请表

序号	名称	型号规格	零件编号	数量	单位	参考单价	要求到货时间	购买单价	备注
1									
2									
3									
4									
5									

6									
7									
8									
9									
申请 部门	经办人					备注			
	负责人								
审批 意见	设备部经理		采购经理		主管副总经理		总经理		
完成 情况	订货期	___月___日	订货人		预计 到货期	___月___日(如在___月___日前收不到货, 请与订货人联系)			
	收货期	___月___日	收货人		数量型号 是否相符		有无合格证		
	收货情 况简述								
供应商 资料	名 称				联系人				
	地 址				邮 编				
	电 话				传 真				
	开户行				账 号				

15 采购变更申请表

请购部门			原请购单编号		
品名		规格		采购日期	
变动内容					
变动原因					
联系电话			经办人		
采购部 意见	采购专员		采购主管	采购经理	

	日期： 年 月 日	日期： 年 月 日	(盖章) 年 月 日
财务部 核准意见	经办人		负责人
	日期： 年 月 日		(盖章) 年 月 日
主管副总			(盖章) 年 月 日
总经理			(盖章) 年 月 日
备注	1. 随附资料：原采购请购书复印件、已采购合同复印件		
	2. 本表一式四份：请购部门、采购部、财务部、企业管理部各一份		

16.采购变更审批表

编号： _____

申请日期： _____年__月__日

申请部门			
变更内容概述			
原采购请购单编号		原采购审批表编号	
变更金额		变更采购方式	
部门经理意见			
采购经办人			
采购经理意见			

财务经理意见			
主管副总意见			
总经理意见			
批复文号		是否通过审批	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
附件			

制表人：_____

电话：_____

17.采购审核表

日期：_____年___月___日

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

--	--

18.材料采购记录表

日期：_____年___月___日

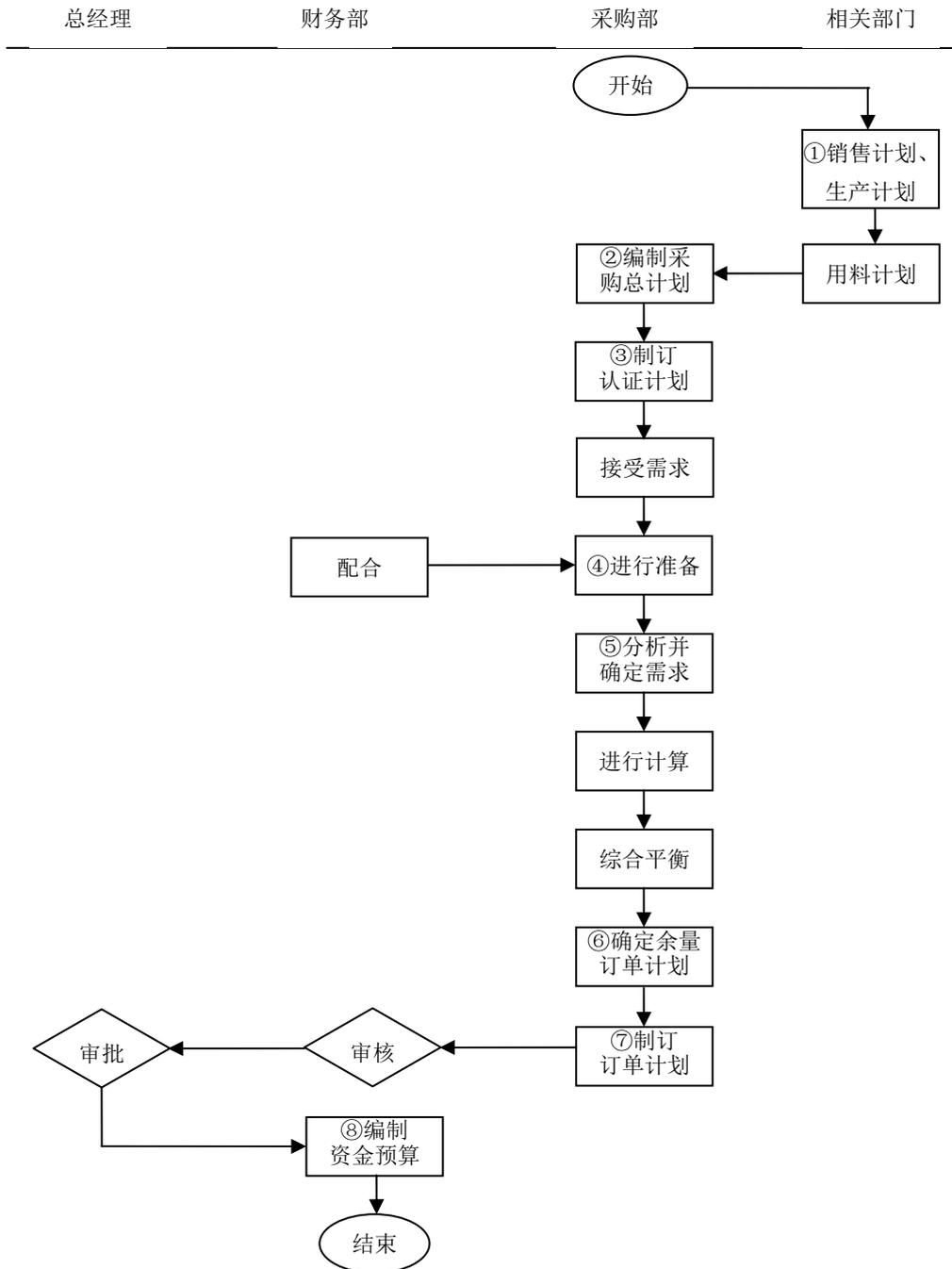
求购日期	求购单号	材料编号	品名规格	供应商	单价	数量	订购日期	验收日期	质量记录

19.采购月报表

月份：_____年___月

日期	预定					实际							
	请购部门	品名	数量	单价	订购日期	传票编号	数量	单价	金额	交期	检验结果	付款	摘要
合计													

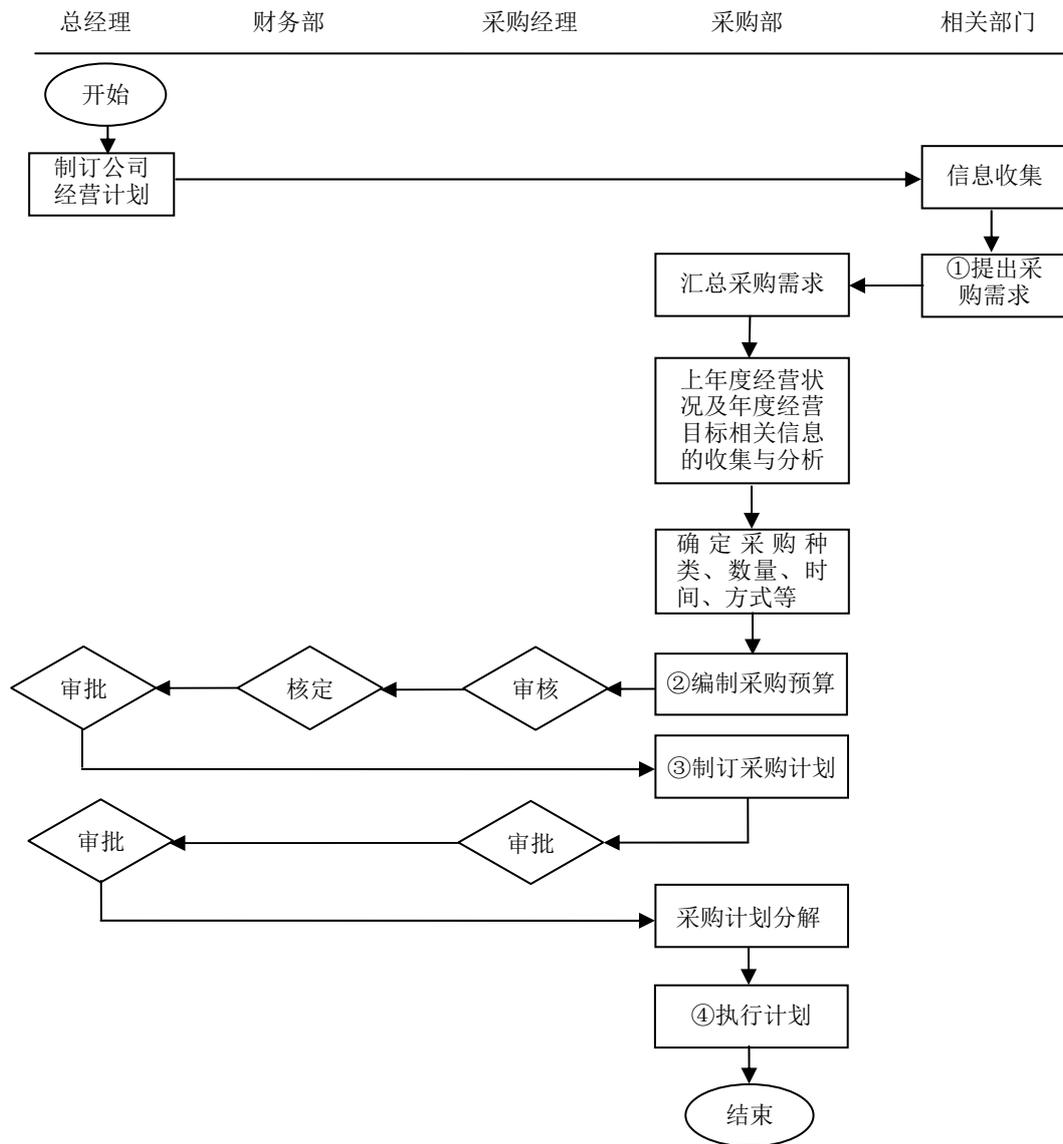
22.采购预算编制流程



23.采购预算编制流程说明表

任务概要	采购预算编制
节点控制	相关说明
①	1. 公司每年年底制定次年度的营业目标，市场营销部根据年度目标、客户订单意向、市场预测等资料，进行销售预测，并制订次年度销售计划 2. 市场营销部根据销售预测计划和本年度年底预计库存及次年度年底预计库存，制订次年度之预测生产计划，各单位根据年度营业目标，预测生产计划，并据此编制月份材料需求计划
②	采购部根据实际库存量、生产需求量编制“采购总计划”
③	采购部制订供应商认证计划，为供应商认证工作做好准备
④	1. 财务部负责配合提供上年度材料单价、次年度汇率、利率等各项预算基准 2. 根据财务部提供的资料，采购部分析市场需求，熟知市场需求计划 3. 采购部在接受市场需求之后，采购人员熟知生产计划及工艺常识，准备订单资料和制订订单计划说明书
⑤	采购部依次分析市场需求、生产需求、订单需求，并分析项目供应资料
⑥	采购部计算总体订单量，并确定剩余订单容量，对比需求与容量
⑦	采购部在进行计算后，综合考虑市场、生产、订单容量等要素，分析物料订单需求的可行性，调整订单计划
⑧	采购部制订订单计划，送市场营销部审核通过后，送财务部编制“资金预算”

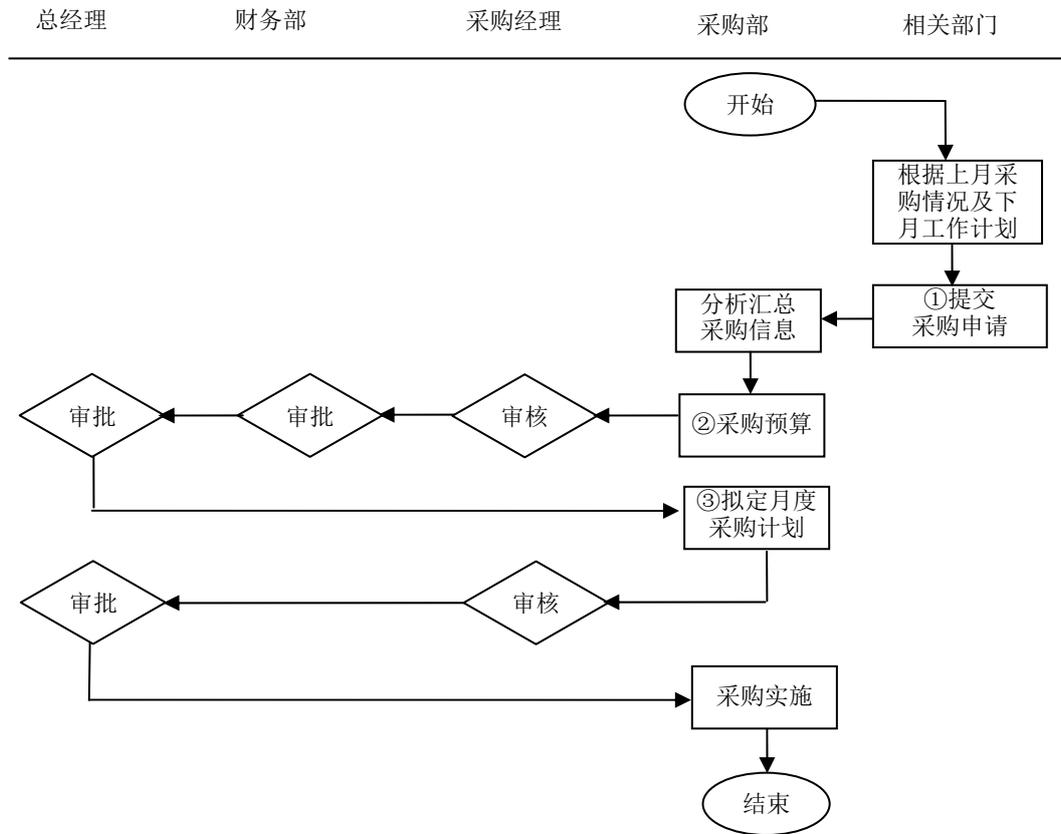
24.采购计划编制流程图



24.采购计划编制流程说明表

任务概要	采购计划编制
节点控制	相关说明
①	公司各部门根据企业经营计划和本部门情况提出物资采购需求，拟定部门物资需求清单，并填写请购单
②	<ol style="list-style-type: none"> 1. 采购部对各部门的采购需求申请进行汇总 2. 采购部对物资的库存情况与各部门的采购需求进行分析，并结合企业上年度生产状况、销售状况等情况及本年度经营目标，确定年度采购需求 3. 采购需求主要包括采购物资类别、采购数量、采购金额、采购方式等内容 4. 采购部根据实际采购需求，编制采购预算并报采购部经理、财务部、总经理审核 5. 财务部根据年度采购预算和《采购管理制度》对采购部的预算进行核定
③	采购部对上述信息进行分析汇总，制订年度采购计划，并将年度采购计划上报采购经理、总经理审批
④	将年度采购计划分解成月度计划并执行

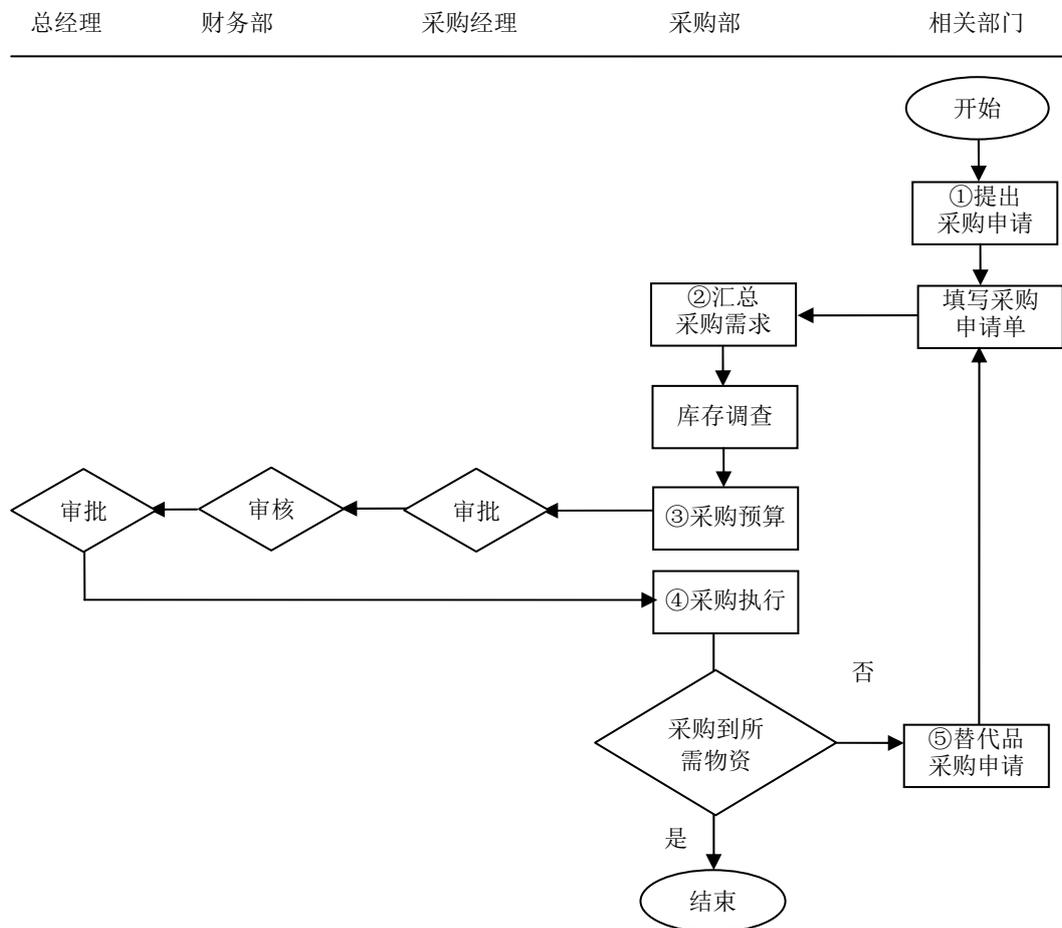
25 月度采购计划编制流程图



26.月度采购计划编制流程说明表

任务概要	月度采购计划编制
节点控制	相关说明
①	1. 各部门提出部门的物资采购需求，向采购部提交请购单和采购计划调整申请单 2. 仓储部填写月度库存量、安全库存表单和请购单
②	1. 采购部收集各部门请购单和采购调整申请单 2. 采购部汇总相关部门采购需求，结合年度采购计划分解信息、月度生产、销售等情况确定采购需求，并编制月度采购预算表 3. 财务部根据年度采购预算及相关制度，审核月度采购预算表
③	采购部依据上述信息及《采购计划编制要求》拟定月度采购计划，交采购经理、总经理审批后执行

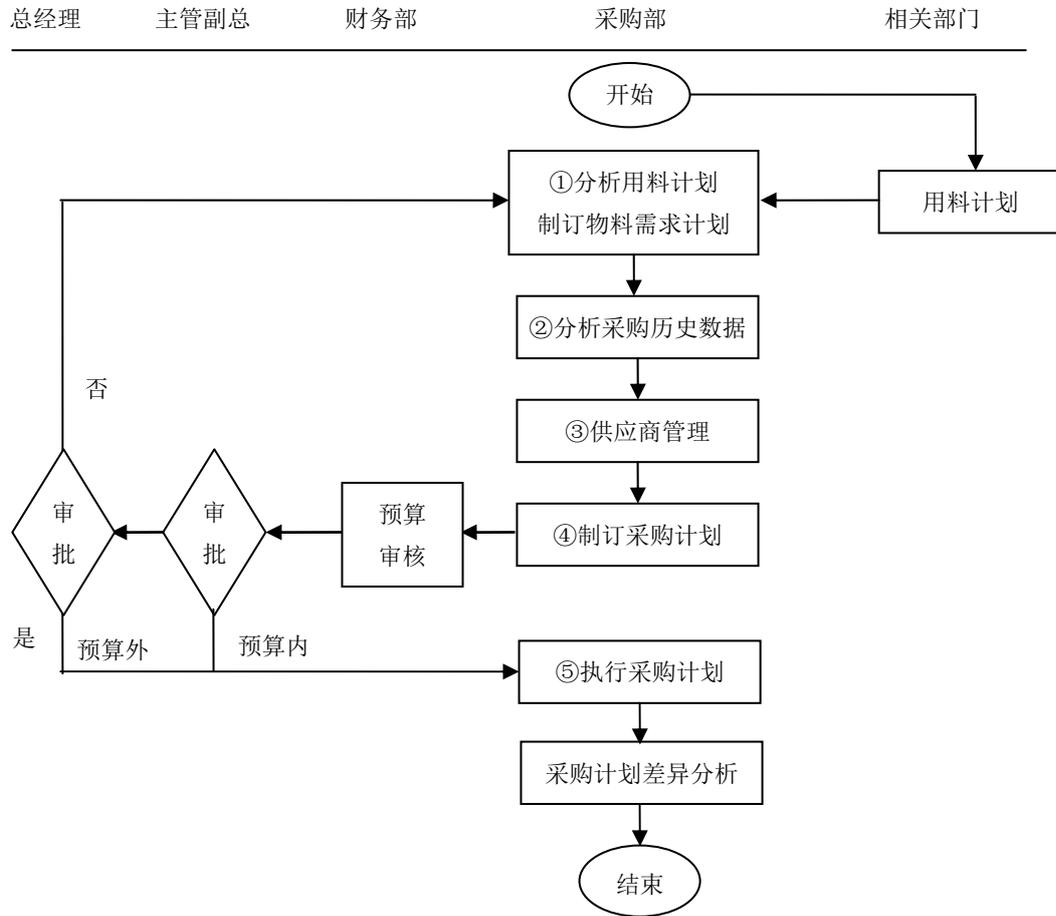
27.采购计划审批流程图



28.采购计划审批流程说明表

任务概要	采购计划审批
节点控制	相关说明
①	1. 各部门根据日常经营活动需要，提出采购申请 2. 各部门向采购部递交请购单，请购单要说明请购的品名、数量、需求的日期、预算金额等内容
②	采购部根据请购单的内容对采购需求进行汇总，并进行需求分析
③	1. 采购部查核采购物资库存情况，由采购部经理审批 2. 财务部对采购申请进行预算复核，并交总经理审核
④	采购经理安排采购任务，制订采购作业计划，并组织实施采购工作
⑤	1. 当因某种原因，不能采购到计划采购物资时，由采购部或所需采购物资部门提出替代品采购申请 2. 一般替代品物资采购申请由所需采购物资部门经理审批，重要物资或关键物资的替代品采购申请由总经理审批，若采购物资涉及相关技术方面的问题，应有相关技术人员的参与

29.采购计划管理流程图



30.采购计划管理流程说明表

任务概要	采购计划管理
节点控制	相关说明
①	根据企业内相关部门提出的用料计划，采购部制订物料需求计划
②	采购部了解所需物料库存情况和以前的使用情况，修正第①步制订的物料需求计划
③	1. 调查现有的供应商资料，了解他们的信用、物料质量等 2. 根据需求和可能，寻找新的供应商，以备选择 3. 进行比价审核，确定信用好、实力强、价格低廉的供应商
④	1. 将上述工作形成书面计划，对物料的价格变化加以说明 2. 将此计划报财务部进行成本预算和资金平衡的审核 3. 若采购计划在成本预算范围内，报主管副总经理审批；若超出成本预算范围，报总经理审批
⑤	采购部执行采购计划购买所需的物料，在执行过程中分析差异、修正计划

31.采购调查主题项目表

调查主题	说明
投资回收	分析处理方法、渠道及技术，以确定什么可以为企业创造最大利润
租借或采购	收集每一种替代品优缺点的数据，以制定最佳决策
自制或外购	比较每一方案的经济及管理效果，以便做出明智选择
包装方式	调查工序及物料，以确定能以最低成本满足要求的方法
产品规格	对现有物料规格进行分析以确保满足需要的功能，避免采购具有不必要的属性或不必要的高性能的物料，以保证有竞争力的采购行为
标准化	考察所使用的具体物料的用途，考虑用一种通用物料来满足众多要求的可能性
替代品	使用不同的物料替代现在所采购的物料，对其技术及经济效果进行分析
现有供应商	对现有供应商进行分析，并通过各种渠道发掘潜在供应商

32.价值分析实施细则表

项目	说明
掌握特征	价值分析法是一种无需降低产品质量而削减产品成本的方法
选择物料	选择一种成本相对较高或大宗采购的物料作为价值分析对象，这种物料可以是零件、原材料。选择一种你认为高于其应有成本的物料。彻底弄清楚这件物料是如何使用和使用它的目的，即它的功能
提出问题	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否具有贡献价值 2. 物料成本是否与其用途相符 3. 基本功能与次要功能是否可以分离出来 4. 一段时间后功能性需求是否会改变 5. 如果不是使用标准物料，是否可以使用标准物料 6. 如果它是一种标准件，是否完全符合您的要求 7. 存货中是否有相似的物料可以使用 8. 物料的重量是否能减轻 9. 是否有新技术或新设计能够改变物料的功能 10. 是否有不必要的加工过程 11. 是否指明了商业特性 12. 自己能否更便宜地制造这种物料 13. 尽管自己能生产这种物料，但是能否以更低的价格采购到此物料 14. 包装费用是否可以削减 15. 是否可以建议供应商削减成本 16. 明确总成本构成，包括原材料、合理的劳动力、日常开支及利润 17. 是否有人以更低的价格采购到了此物料
选择方案	<ol style="list-style-type: none"> 1. 获取推荐物料样品 2. 选择最好的方案并提出改进措施
分析比较	<ol style="list-style-type: none"> 1. 期望利益能否实现 2. 能否节省潜在费用

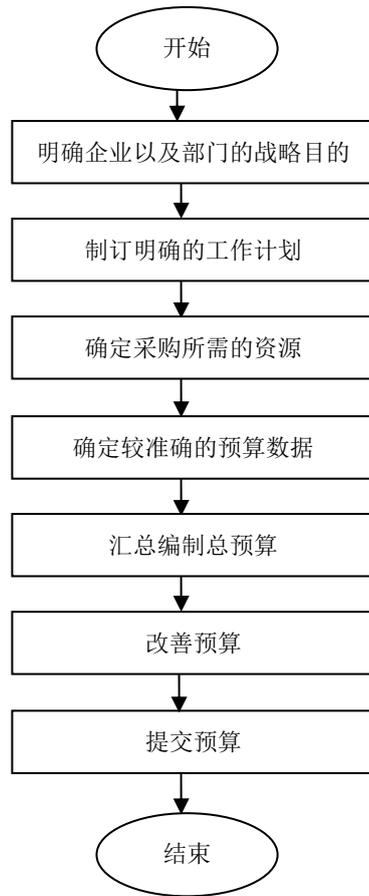
33.物料调查的内容详解表

项目	内容解析
1. 现在及未来的状况	包括对物料的描述、现有的用途、对未来需求的预测、供应商、价格、期限、年费用、交通运输方式及现有合同等
2. 物料生产过程	包括该物料是如何制造的、材料是如何使用的、这些材料的供应及价格情况、所需的劳动力、现在及将来的劳动力状况、替代品的生产过程及制造此产品的可能性，即成本、时间因素及难点
3. 物料的用途	包括主要用途、次要用途、可能的替代品及替代品的经济性
4. 物料的需求状况	包括企业现在及未来的需求、存货状况、未来信息的来源、提前期，以及行业、产成品用途及各公司的当前及预计的竞争需求
5. 物料的供应状况	包括现有的生产商的地点、可靠性、质量、劳动力情况；生产能力、经销渠道以及每个供应商的长处与弱点；现有的及预测的总供应情况，外部的因素，如进口情况、政府规定、技术更新的预测、政治及生态的趋势与问题
6. 物料价格	包括行业经济结构、历史价格和未来预测、价格决定因素、生产及运输成本、关税和进口限制、质量影响和价格的商业周期变化、估计每个供应商的利润空间、供应商的价格目标、潜在的最低价、同行中的价格变动等
7. 削减成本的战略	考虑预测的供应量、用途、价格、效益、供应商的强项与弱项、自身在市场上的位置以及降低成本的计划等，对是否自制物料、是否签订短期合同、寻找或开发供应商等问题做出决策

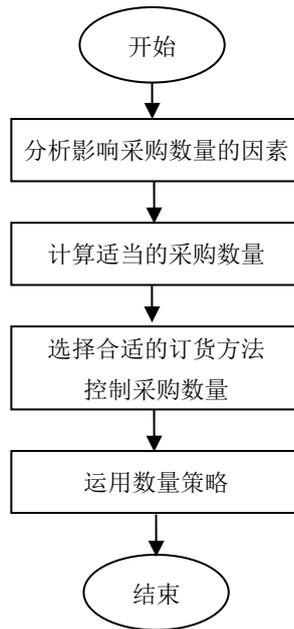
34.采购预算编制方法一览表

方法名称	优点	缺点	适用范围
固定预算	简便易行、较为直观	1. 机械呆板，可比性差 2. 不利于正确地控制、考核和评价采购预算的执行情况	适用于在一定范围内相对稳定的采购项目，如采购金额变化很小，或者金额固定的采购项目
弹性预算	1. 克服了传统预算编制方法的缺陷，扩大了预算的适用范围 2. 有利于客观的对预算执行情况进行控制、考核、评价 3. 避免了由于业务量发生变化而对预算的频繁修订	操作复杂，工作量大	1. 适合于采购数量随着业务量变化而变化的采购 2. 适用于市场价格及市场份额不确定的企业
滚动预算	1. 利于根据前期预算的执行情况及时调整和修订近期预算 2. 有助于保证采购支出的连续性和完整性 3. 能够充分发挥预算的指导和控制作用	操作复杂，工作量大	适用于规模较大、时间较长的工程类或大型设备采购项目的预算
增量预算	方法简便、容易操作	1. 使预算中的某些不合理因素得以长期沿袭 2. 容易使基层预算单位养成资金使用上“等、靠、要”的思维习惯	适用于由于某些计划采购项目的实现，而相应增加的支出采购项目
零基预算	1. 确保重点采购项目的实现 2. 有利于合理配置资源，切实提高企业采购资金的使用效益	预算工作量大，需要投入大量的人力资源	适用于各种采购预算
定期预算	预算期间与会计年度相配合，便于考核和评价预算的执行结果	1. 周期长 2. 具有一定的盲目和滞后性	适用于服务性质的、经常性采购项目的预算

35.采购预算编制步骤示意图



36. 确定采购数量的步骤示意图



37.计算采购数量的方法详表

方法名称	特点说明
经济采购数量法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 指存货总成本最低情况下所制订的采购数量 2. 经济采购数量=$(2 \times \text{年用量} \times \text{设置成本} + \text{采购成本}) / (\text{单位成本} \times \text{仓储成本})$ 的值的算术平方根
固定数量法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每次订购的数量相同 2. 根据过去的经验确定
固定期间法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每次采购的期间是固定的 2. 每次采购的数量因剩余库存的不同而不同 3. 采购期间的长短根据以往经验确定 4. 固定期间法可以节约成本
需求计划法	采购数量=生产需求量-现有库存量

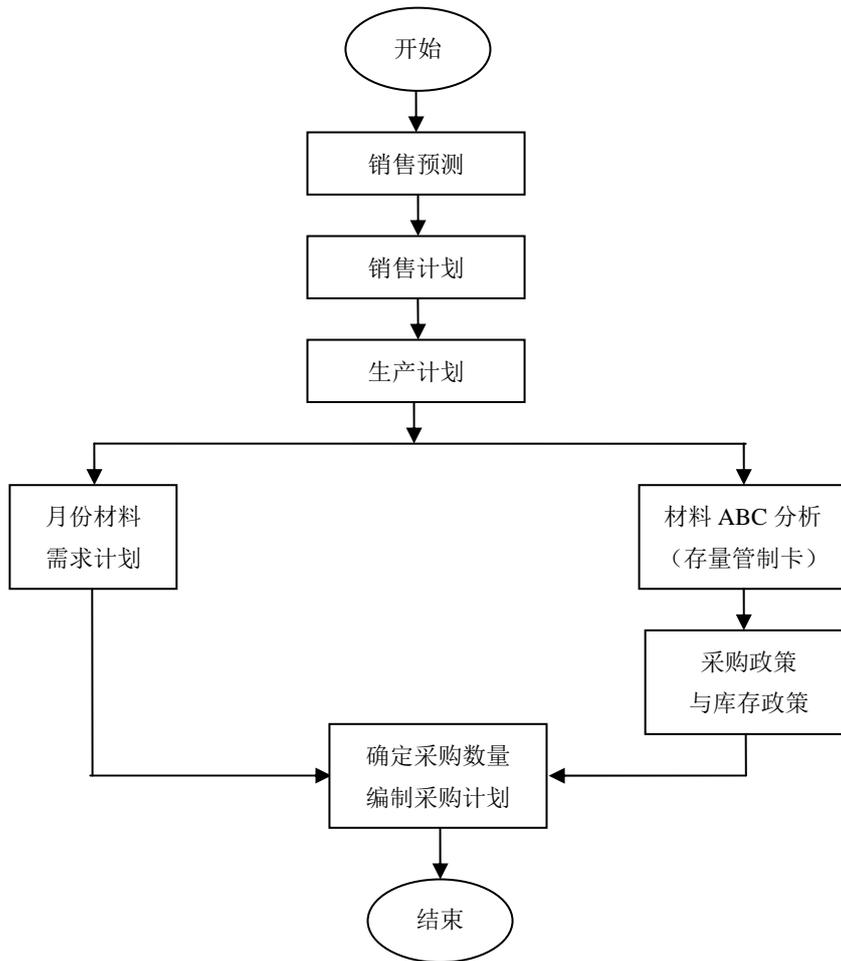
38.订货方式控制采购数量的方式详表

方式	详细说明
定期订货	<ol style="list-style-type: none"> 1. 确定采购的周期，一般为1周或1个月 2. 预测下一周期的销售量 3. 计算采购数量，采购数量=$[(\text{定货周期} + \text{调度周期}) \times \text{消费预定量}] - \text{现有库存量} - \text{已订货但还未到库的数量} + \text{安全库存量}$
定量采购	<ol style="list-style-type: none"> 1. 计算经济采购数量，经济采购数量=$(2 \times \text{年用量} \times \text{设置成本} + \text{采购成本}) / (\text{单位成本} \times \text{仓储成本})$ 的值的算术平方根 2. 决定订货点，订货点=$(\text{年生产数量} / 12) \times \text{调度期间} + \text{安全库存量}$

39.确定采购数量的策略比较表

策略名称	优点	缺点	适应状况
长期合约	<ol style="list-style-type: none"> 1. 期约交货，来源稳定 2. 享有较大的价格优惠 3. 一次采购分批送货，能节约采购费用 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 价格协商不易，合约形同虚设 2. 合约数量固定，难以配合生产调整 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要物料、长期使用的必需品 2. 品质规格标准化的产品 3. 竞购者太多
短期合约	能够按照生产需求定制采购数量，降低库存成本	采购费用较高，而且来源不稳定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 非经常需要的物料 2. 补充临时性短缺 3. 价格波动大的产品
多家供应	<ol style="list-style-type: none"> 1. 卖方竞争，交易条件好 2. 来源分散，供应不易中断 3. 市场信息多，有利于把握市场趋势 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分散采购，损失批量折扣 2. 买卖双方缺少依存关系，没有供应责任 3. 增加交易管理成本 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要物料，需求数量庞大 2. 卖方无法独立供应的产品 3. 规格标准化的产品
独家供应	买卖双方利害与共，供应商供应责任高	<ol style="list-style-type: none"> 1. 供应集中，风险高 2. 难以把握市场趋势 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 来源管制或独占的产品 2. 精密复杂的产品 3. 产品寿命极短，设计规格经常变化的产品
现用现购	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够在一定程度上降低采购成本 2. 避免易腐蚀挥发的物料的库存损失 	需要即时寻找供应商，供应速度可能满足不了生产需要	<ol style="list-style-type: none"> 1. 按定货生产的产品 2. 供应来源丰富 3. 价格看跌 4. 易腐蚀挥发的物料
预购备用	库存充足，能保障生产的顺畅进行	需要较大的库存，增加了库存费用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需求量稳定的产品 2. 存量管制的产品 3. 耐久性产品
投机采购	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能节省采购成本 2. 能避免货物短缺的问题 	需要大量的资金投入	<ol style="list-style-type: none"> 1. 价格看涨的货物 2. 预期来源短缺的货物 3. 资金充足

40.编制采购数量计划的流程图



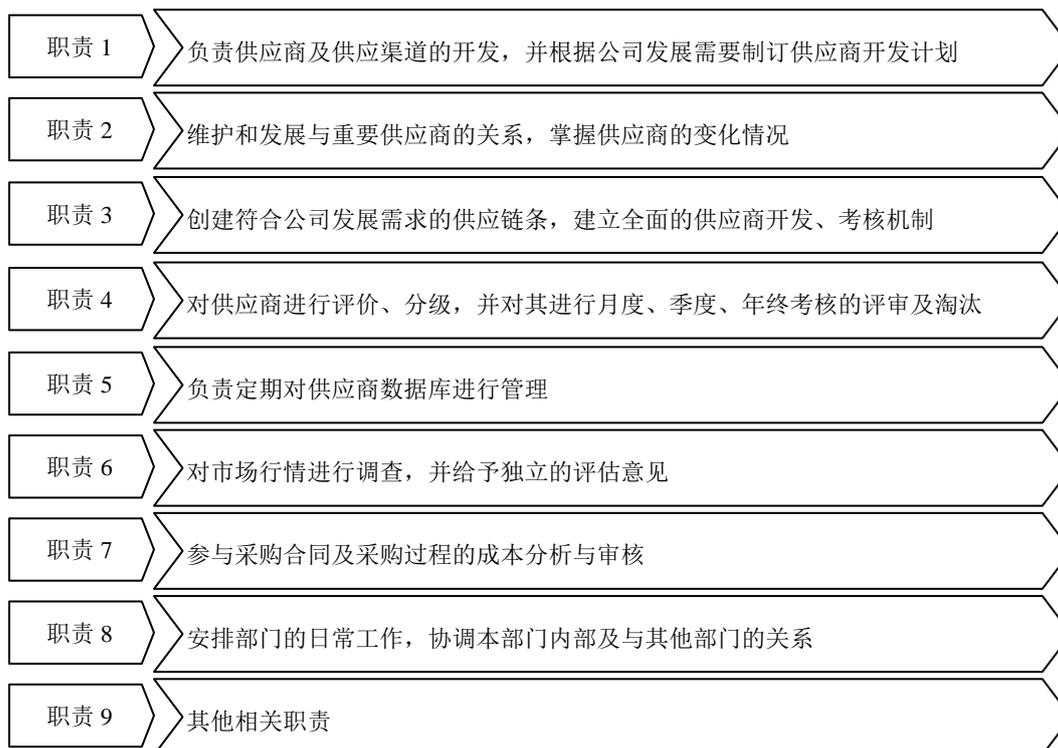
41.物料采购数量计划一览表

编号: _____ 填表人: _____ 日期: _____年____月____日

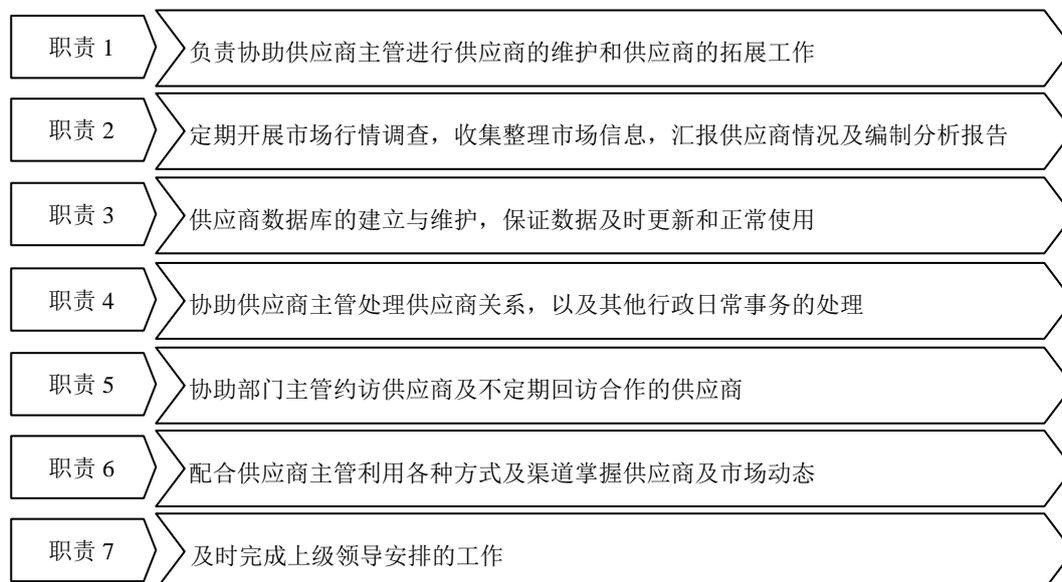
供应商	本日存货		本日存货 耗用期限	订购日期	订购数量	抵达日期	抵达后 库存总量
	日期	存货量					

第三章 供应商开发与管理

1. 供应商主管的岗位职责



2. 供应商关系专员的岗位职责



3.评估小组备案表

项目编号：_____

小组成立时间：

项目名称					
招标机构名称				招标备案编号	
评标开始时间		预结束时间		开标时间	
小组负责人		评估小组人数		专家人数	
初审评估人员名单					
序号	姓名	职务	联系方式	评审意见	
现场评估人员名单					
序号	姓名	职务	联系方式	评审意见	

专家人员名单				
序号	姓名	专业领域	联系方式	评审意见
备注:				
招标机构: (公章)			小组负责人签字:	
日期: 年 月 日			日期: 年 月 日	

4. 供应商基本资料表

公司名称			
公司地址		邮 编	
联系电话		传 真	
主要负责人		公司网址	
业务联系人		电子邮件	
公司概况	注册资本		占地面积
	成立日期		营 业 额
	银行信用状况		设备状况
	人力资源状况		
主要产品及服务			
主要生产设备			
主要生产工艺			
主要试验设备			
主要检测设备			

生产能力	月供货能力	
	正常交付周期	
主要客户简介	客户群体	
	所提供的产品占生产的比例	
其他事项		

5. 供应商考核项目及评分标准表

考核项目	权重	总分	评分标准
质量状况	60%	60分	$60 \times (\text{不合格批数} / \text{总交货批数})$
交付情况	20%	20分	$20 \times (\text{迟交批数} / \text{总交货批数})$
服务质量	10%	10分	配合度、送样速度、纠正措施回复、超额运费
价格水平	10%	10分	偏高3分、居中6分、居下9分

6. 供应商调查表

编号: _____

供应商基本 信息	公司名称			厂址		
	成立日期		占地面积		企业性质	
	负责人			联系人		
	电话		传真		E-mail	
	公司网址					
生产技术 设备信息	主要生产设备及用途					
	检测仪器校对情况					
	主要生产线					
	设计开发能力					
	正常生产能力	/月		最大生产能力	/月	
	正常交货周期					
	最短交货期及说明					
产品信息	主要产品及原材料					
	产品介绍					

	产品遵守标准	<input type="checkbox"/> 国际标准 <input type="checkbox"/> 国家标准 <input type="checkbox"/> 行业标准 <input type="checkbox"/> 企业标准		
	产品认证情况			
	产品销售区域			
人员信息	公司总体职工	人	管理人员	人
	技术人员	人	品质管理部	人
财务信息	固定资产净值	万元	营运资金	万元
	资产负债率	%	短期负债	万元
	银行信用等级			
调查时间	年__月__日		调查人	
部门主管签字				

填表人：_____

7. 供应商评价标准表

编号：_____

评价日期：__年__月__日

供应商名称		地址			
产品/服务项目		联系人		电话	
评价项	评价标准				得分
技术方面	有自我设计、开发主要产品的能力，有一套完善的产品设计开发控制制度				优
	仅能开发较简单的产品或产品中的部分零件，设计控制制度不太规范和严密				良
	无产品设计与开发能力，仅能按照本公司提供的图样或样品进行制造				差
生产工艺	主要工序均有相关作业指导手册，现场文件均受到控制，人员均按标准操作				优
	工序作业指导文件不够全面，并更新不及时，人员不完全按标准操作				良
	无工艺性的文件作为操作依据，全凭口头指挥操作，或凭工人经验操作				差
设备维护与保养	有完整的设备管理办法，采购、操作、维护和保养等均能够有效控制，不同设备进行不同级别的保养，设备经常处于完好状态				优
	对重要设备有保养计划，但设备管理办法不够全面，不能经常保证设备处于完好状态，有因设备损坏而停工的现象发生				良
	无任何设备管理制度，出了大问题才进行维修，经常影响生产				差
生产现场管理	有完整、正规的现场管理办法，例如，自检、互检、巡检制度				优
	有一些规定，但执行力不够导致产能偏差较大，或出现漏检等情况				良

	无正规管理办法，仅凭组长、领班口头盲目指挥生产，质量很难得到保证	差
质量管理体系	有成文的质量管理体系，结构较完善，体系能有效运行，质量手册和程序文件的规定能认真执行	优
	有文件化的质量管理体系，但不完善，体系基本上能够运行，质量手册和程序文件的规定不够严格	良
	无文件化的质量管理体系，只有一些习惯性做法或口头程序	差
检验过程控制	主要检验过程能够严格控制，检验员严格按照规定操作，检验结果有专人校核	优
	关键检验过程能够控制，但有时不能严格按文件操作，检验结果由检验员一人填写	良
	检验过程控制不严格	差
成本与价格	注重市场价格变化，能改善流程、提高效率、降低成本，产品售价能稳中有降	优
	对降低成本有认识，但措施或方法不到位，产品售价会有小幅波动	良
	采取压低原材料的价格，降低原材料质量，产品质量不稳定，价格随市场波动	差
产品交付	完全按合同要求的期限和交付条件交货	优
	基本上能按合同要求的期限和交付条件交货	良
	经常拖延交付日期，交付条件经常改变	差
售后服务	有良好的服务，能主动调查客户的服务需求，并尽力实施，能及时纠正改善及预防客户的投诉，能将有关信息及时反馈给客户，客户投诉极少	优
	对客户服务较好，但不够主动，客户偶有投诉，会解决，但不够及时	良
	对客户的投诉经常推卸责任，或拖很长时间才予以解决，且类似问题经常发生	差
组织管理	管理团队优秀，管理水平高；企业组织结构较合理，岗位职责明确	优
	管理团队一般，管理水平一般，组织结构不明确，职责不太清楚	良
	管理团队较差，管理水平较差，办事全凭领导口头指示，组织结构不健全，职责不清，工作无章可循，办事效率低下	差
总计	_____优 _____良 _____差	
综合评估结果	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 差	

填表人： _____

审核： _____

8. 供应商评分表

编号：_____

填写日期：_____

供应商 基本情况表	名称				计划承接企业产品				
	厂址				涉及加工工艺过程				
	联系人		职务		电话		传真		
	主要生产设备								
	主要检测工具								
评价项目数	评价内容				优	良	中	差	劣
					5	4	3	1	0
1	企业规模								
2	企业信誉								
3	产品质量								
4	产品价格								
5	产品认证水平								
6	生产技术								
7	加工工艺								
8	开发能力								
9	不合格品控制								
10	配合度								

11	准时交货					
12	历史合作情况					
13	服务范围					
14	售后服务					
15	质量保证体系					
总得分						
评价说明						
评价单位信息						
评价部门/人员	评价意见	签字		日期		
总经理审批意见： <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> 日期： 年 月 日 </div>						

填写人： _____

9. 供应商筛选表

编号: _____

筛选日期: _____

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

10. 合格供应商列表

日期: _____年 ____月____日

序号	供应商编号	名称	联系方式	供应材料	最后复查时间	备注

确认：_____

审核：_____

填表：_____

11. 供应商考核表

供应商编号：_____

考核周期：_____天

供应商名称				联系人	
地址及邮编				电话	
考核项目	所占比例	考核指标	指标计算方法		得分
价格	30	平均价格比率（15）	$(\text{供应商的供货价格} - \text{市场平均价格}) \times 100\%$		
		最低价格比率（15）	$(\text{供应商的供货价格} - \text{市场最低价格}) \times 100\%$		
产品质量	30	质量合格率（15）	合格件数/抽样件数 $\times 100\%$		
		退货率（15）	退货/交货次数 $\times 100\%$		
交货情况	20	交货准时率（10）	准时次数/总交货次数 $\times 100\%$		
		按时交货量率（10）	期内实际未交货量/期内应交货量 $\times 100\%$		
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）	期内失信次数/期内合作总次数 $\times 100\%$		
管理情况	10	管理制度是否完善，质量手册是否完整、全面			
总分	100				
所属等级					
得分分级					
等级	分数标准	相应措施			
A	85~100分	可加大采购量或给予一定的奖励；质量、逾期率为满分，经管理小组进一步考察，认定为特别优秀的供应商的物料可享受免检待遇			

总经理审批确认：		

13. 供应商月度评估表

编号：_____

填表日期：_____

供应商名称			联系人	
地址			联系方式	
评估项目			评估得分	备注
质量项目	批次合格率			
	合格批次			
	包装质量			
交付项目	到货总批次			
	按时到货批次			
	按时交货率			
产品项目	产品价格			
	产品认证水平			
服务项目	售后服务			
	配合度			
其他项目	开发能力			
	生产工艺改进			
	人员素质能力			
总计评分				
相关意见、建议				
评估者				

评估人员列表			
评估人员姓名	评估意见	部门	签字确认

14.特殊承诺供应商列表

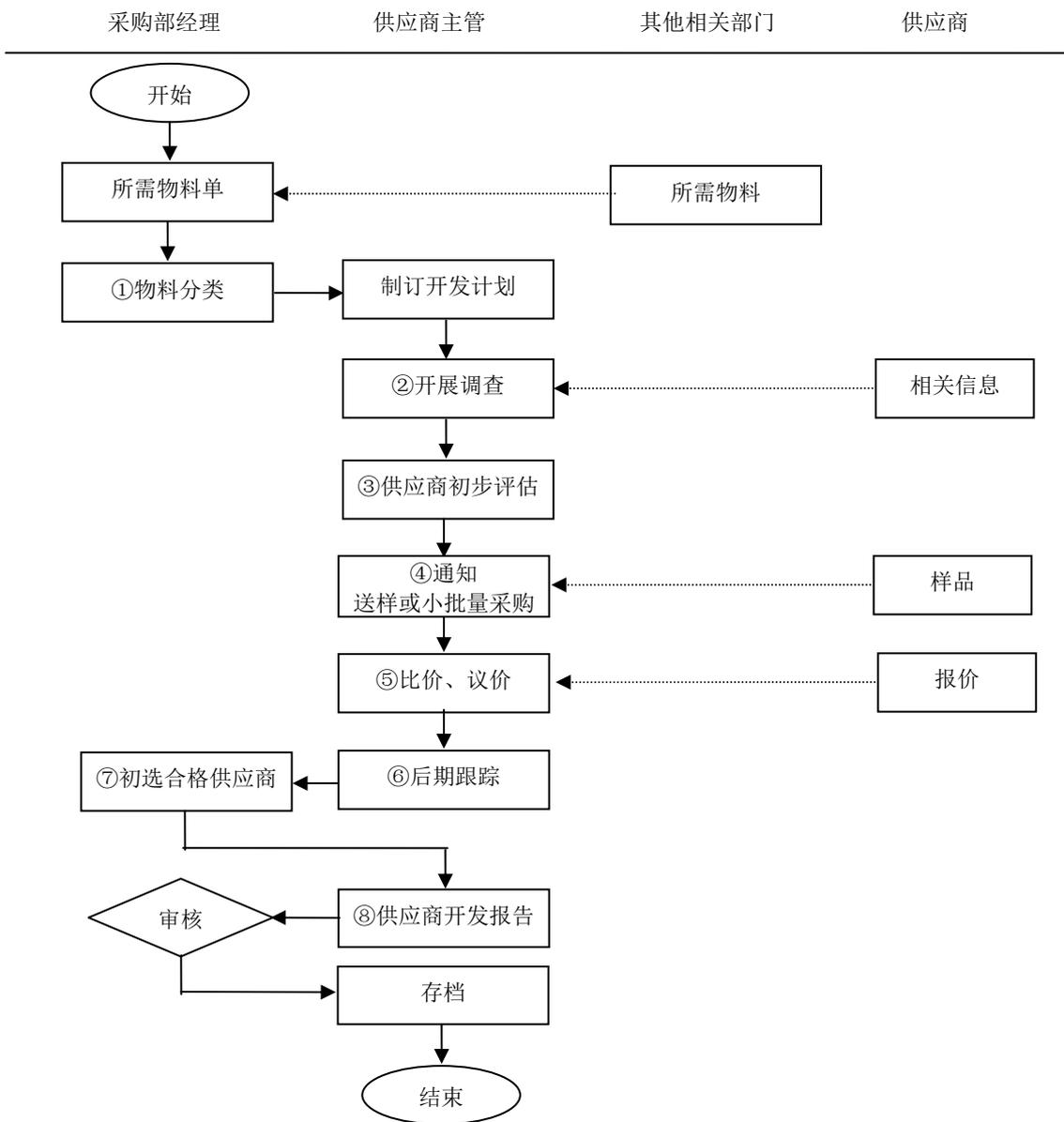
公司名称：_____

填写日期：_____年____月____日

序号	供应商名称	采购材料类别	计量单位	年度采购量	年度采购金额	合作内容	特殊承诺事项
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

19							
20							
21							
22							
23							
24							

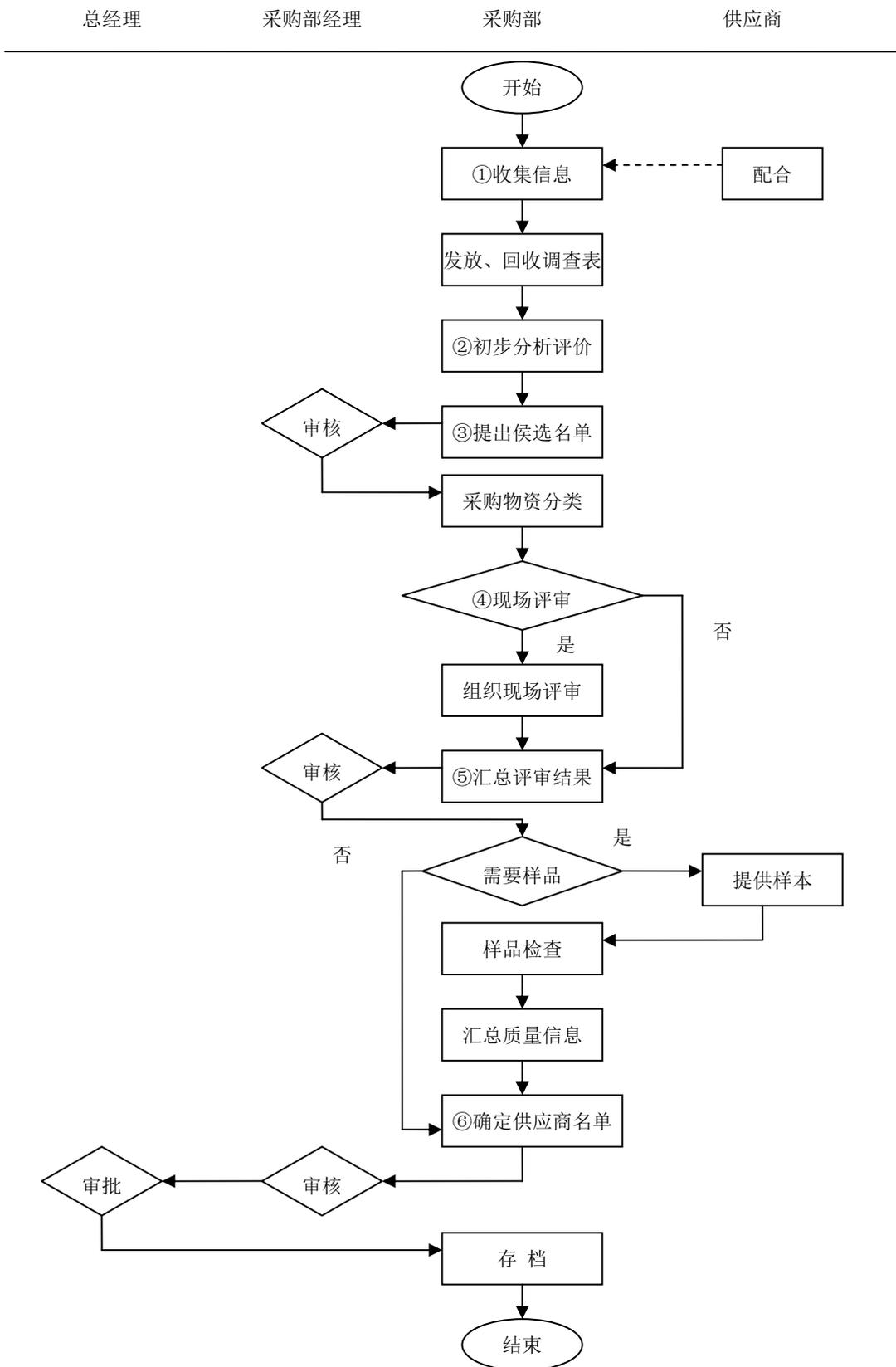
15. 供应商开发流程图



16. 供应商开发流程说明表

任务概要	供应商开发
节点控制	相关说明
①	采购部经理根据所需物料单对材料进行物料分类，可按物料等级与物料成本、性能分类
②	供应商主管根据《供应商开发计划》开展调查和信息收集工作
③	供应商主管对收集到的供应商资料进行分析评估，并组织成立供应商评估小组对部分供应商进行实地调查
④	对调查合格的供应商，供应商主管通知供应商进行送样或小批量采购
⑤	供应商主管对样品或合格材料评定等级，并进行比价、议价，确定最优的价格性价比
⑥	供应商主管对供应商进行后期跟踪，并每个月进行简单的考核
⑦	采购部经理对供应商进行筛选，对于较差的供应商予以淘汰或重新进行评估；对于一般的供应商进行小批量采购；优秀供应商进行大批量采购
⑧	供应商主管编写《供应商开发计划》，对供应商开发情况进行总结

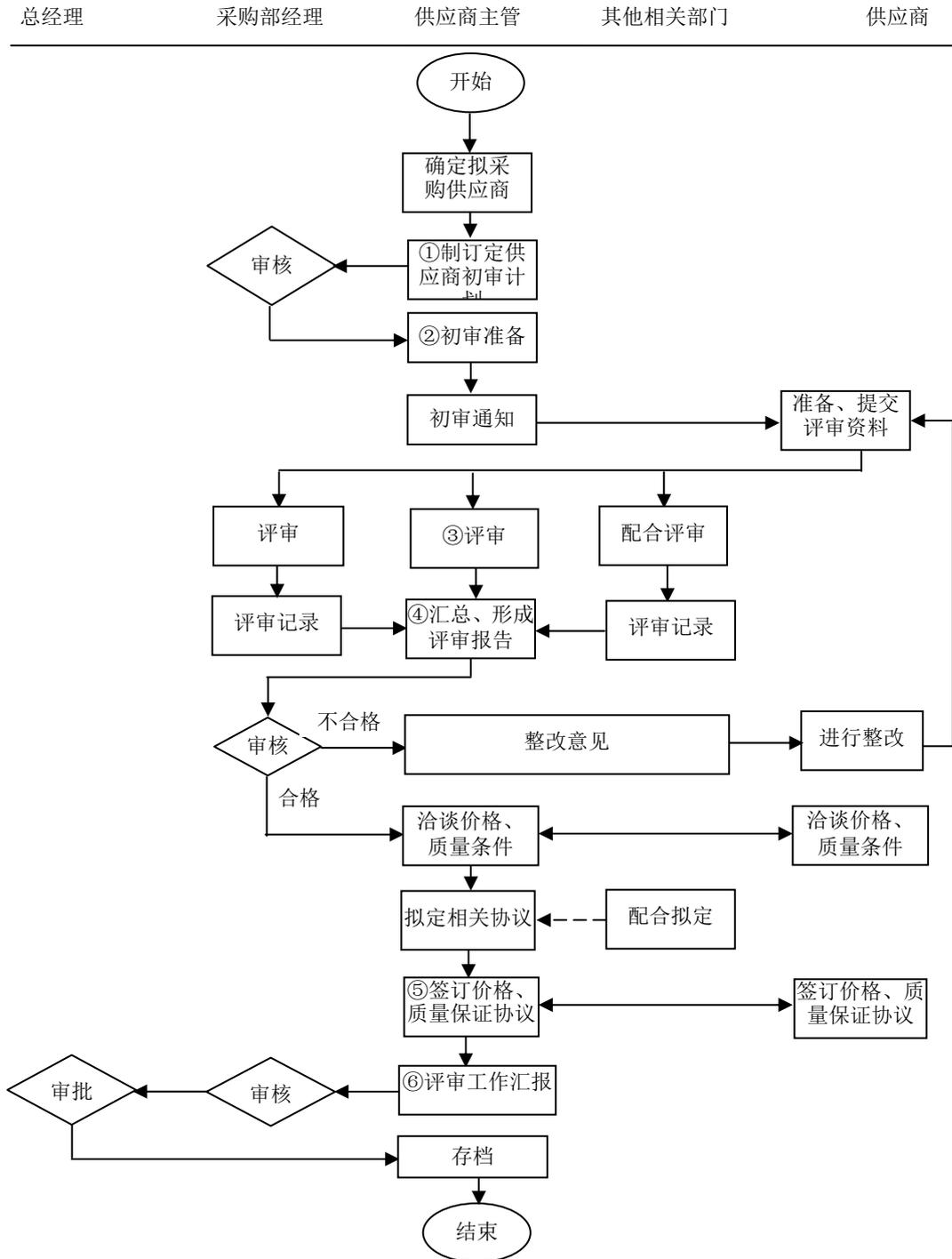
17. 供应商选择流程图



18. 供应商选择流程说明表

任务概要	供应商选择流程
节点控制	相关说明
①	采购部通过各渠道收集供应商的信息，包括发放供应商问卷、面谈和收集资料等方式
②	采购部整理、分析调查所得的资料，根据合格供应商的评定标准，对所有供应商进行初步评价和筛选
③	采购部通过筛选，提出《候选供应商名单》，报采购部经理审核
④	采购部通过采购物资的分类，根据实际需要，判断是否需要组织现场评审
⑤	现场评审结束后，采购部汇总评价结果，在候选名单上，提出供应商的等级排序名单，对无需现场评审的供应商，可直接提出供应商的等级排序名单
⑥	采购部根据对样品质量的分析，剔除不合格供应商，进而确定合格供应商名单，对于无需提供样品的供应商，可直接确定《供应商名单》

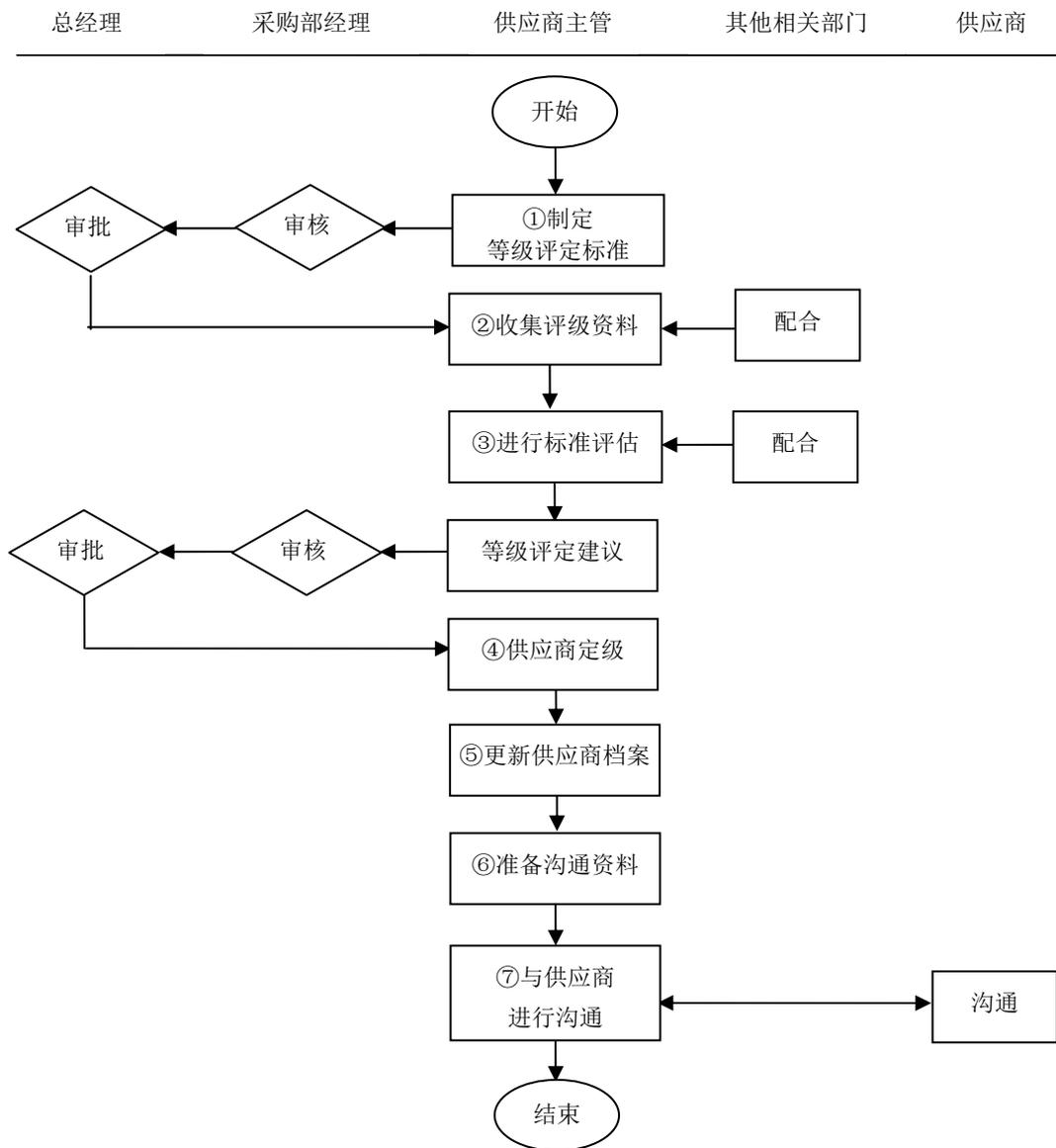
19. 供应商初审流程图



20. 供应商初审流程说明表

任务概要	供应商初审
节点控制	相关说明
①	供应商主管确定拟采购的供应商，并制订《供应商初审计划》，采购经理审核通过后执行《供应商初审计划》
②	供应商主管按照《初审计划》进行相关准备工作，如拟定《评审人员名单》、《初审通知》等，并将《初审通知》发给初审名单的供应商
③	采购部经理、供应商主管以及质量管理部与技术部相关人员按供应商提供的评审资料，对供应商的相关情况进行评审打分，所有参加评审的人员记录评审情况，并填写《供应商评审记录》。
④	供应商主管汇总所有的《供应商评审记录》，并整理、分析，形成《供应商评审报告》
⑤	供应商主管根据洽谈结果拟定《价格协议》、《质量保证协议》，供应商主管代表企业与供应商签订《价格协议》、《质量保证协议》
⑥	采购部经理对《价格协议》、《质量保证协议》进行审核，对于重要物资的采购，《供应商初审报告》、《价格协议》、《质量保证协议》应报总经理审批

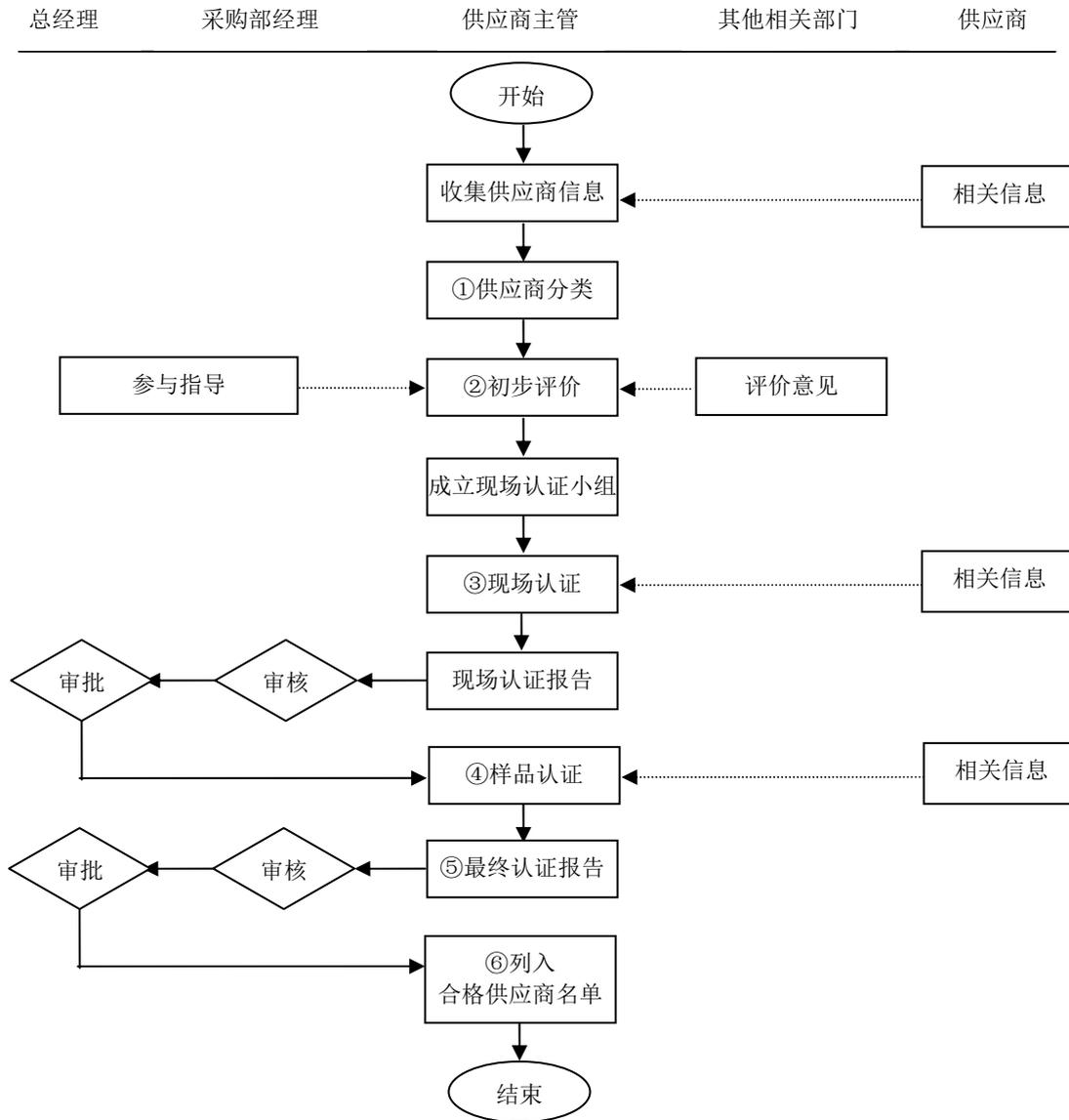
21. 供应商评定流程



22. 供应商评定流程说明表

任务概要	供应商评定
节点控制	相关说明
①	供应商主管制定供应商评定标准，该标准以指标体系的形式体现，评定标准交采购部经理审核并提出修改意见进行完善，经修改后交总经理审批
②	供应商主管安排相关人员随时收集、评估供应商的相关资料，包括现场评审资料、样品质量检验或试用记录、产品供应情况、交易记录等，相关部门给予配合
③	根据收集的资料，参与评定人员按评定标准对企业各供应商进行评价，并在《供应商评价表》上评分，供应商主管收集、汇总《供应商评价表》，进行分析后提出《供应商评定建议》
④	《供应商评定建议》经审批通过后，供应商主管对供应商进行定级，形成《供应商等级列表》
⑤	供应商主管及相关人员根据新评定的供应商等级更新企业供应商的档案资料
⑥	供应商主管根据《供应商评定建议》和《供应商档案》准备与不同等级的供应商沟通的资料
⑦	供应商主管依据所准备的沟通资料与供应商进行沟通

23. 供应商认证流程

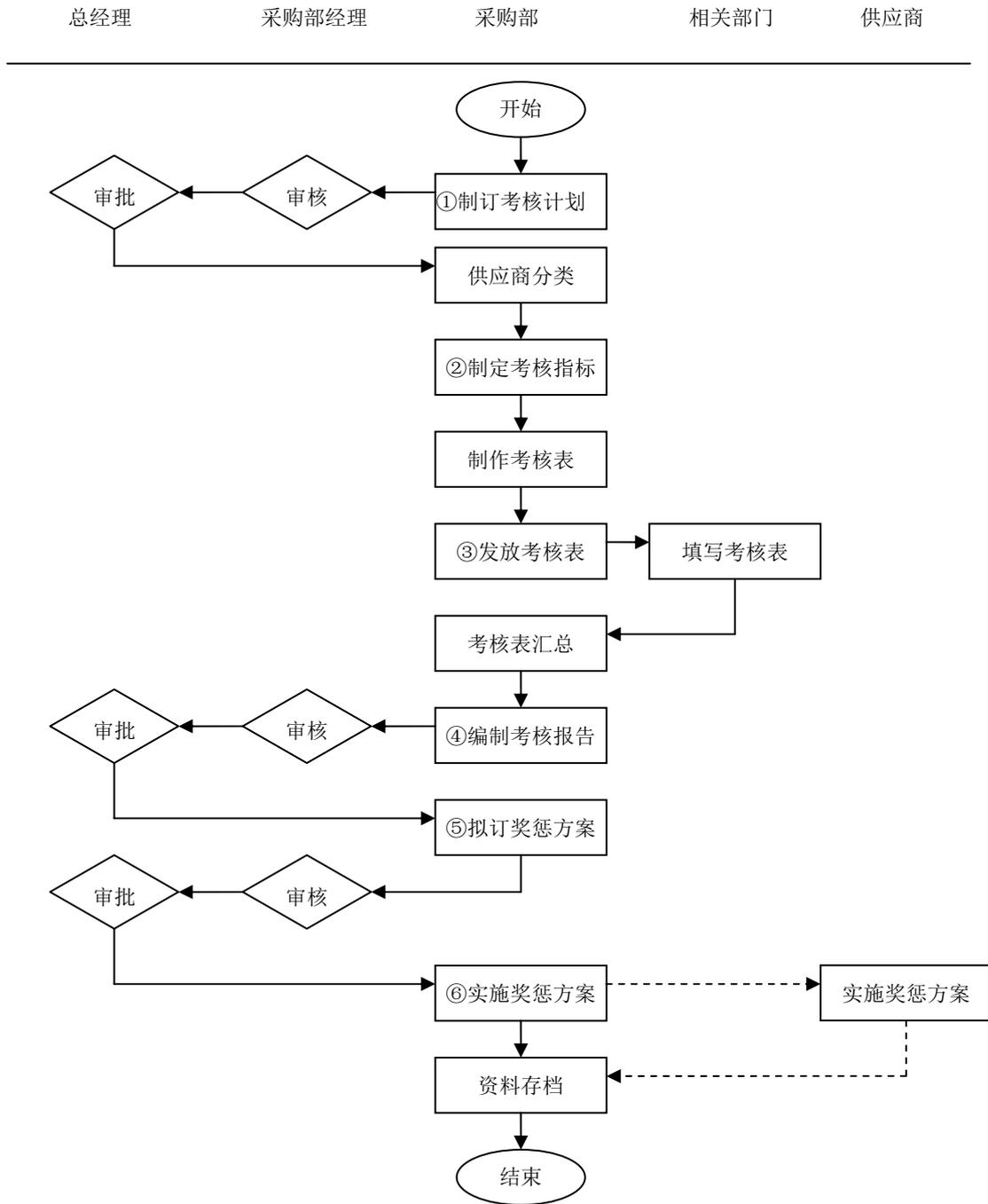


24. 供应商认证流程说明表

任务概要	供应商认证
------	-------

节点控制	相关说明
①	供应商主管根据收集到的供应商情况对供应商进行分类，以便确定供应商认证标准
②	供应商主管组织相关人员对供应商企业的基本情况、生产水平等方面进行初步评价
③	对于初步评价合格的供应商，供应商主管成立现场认证小组，对供应商现场管理水平、生产情况等进行现场考察、认证，降低对企业的风险
④	供应商主管对经过初步评价与现场认证的供应商进行样品认证，最终保证产品质量
⑤	供应商主管编制《最终认证报告》对供应商认证进行总结，并确定合格供应商
⑥	供应商主管将经过相关领导审核、审批通过的供应商列入《合格供应商名单》

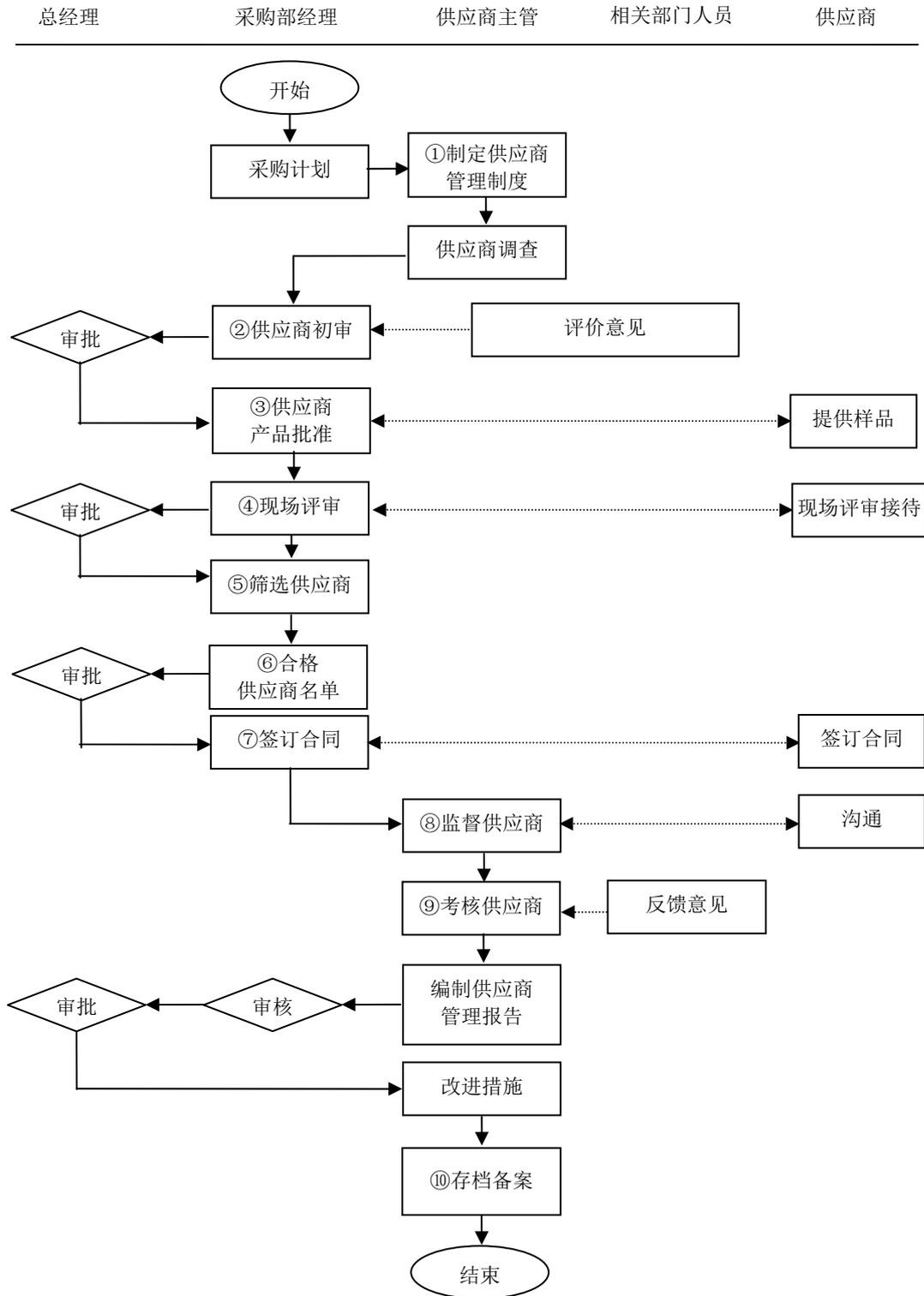
25. 供应商考核流程图



26. 供应商考核流程说明表

任务概要	供应商考核流程
节点控制	相关说明
①	采购部制订《供应商考核计划》，内容包括考核的目的、考核方式、组织人员、参与人员等内容，编制完成后由采购部经理审核
②	采购部根据对供应商的分类，分别设置不同的考核指标，对各个考核指标建立评分等级，形成完整的供应商考核指标体系
③	采购部在完成考核表的制作后，一方面收集供应商的信息，了解考核指标的每个项目；另一方面，向相关部门发放《供应商考核评分表》，对供应商实施考核
④	采购部人员根据对考核表信息的汇总，拟订《供应商考核报告》，并提请采购部经理、总经理审批
⑤	采购部根据采购部经理、总经理的审批意见，参考供应商管理的相关规定，拟订《供应商奖惩方案》，并提请采购部经理、总经理审批
⑥	采购部按照批准的《供应商奖惩方案》对供应商实施奖惩，绩优者优先取得交易机会，享受培训及考察、颁发证书等奖励；绩劣者，视情节严重性，或进行资格重估，或取消其供应商资格

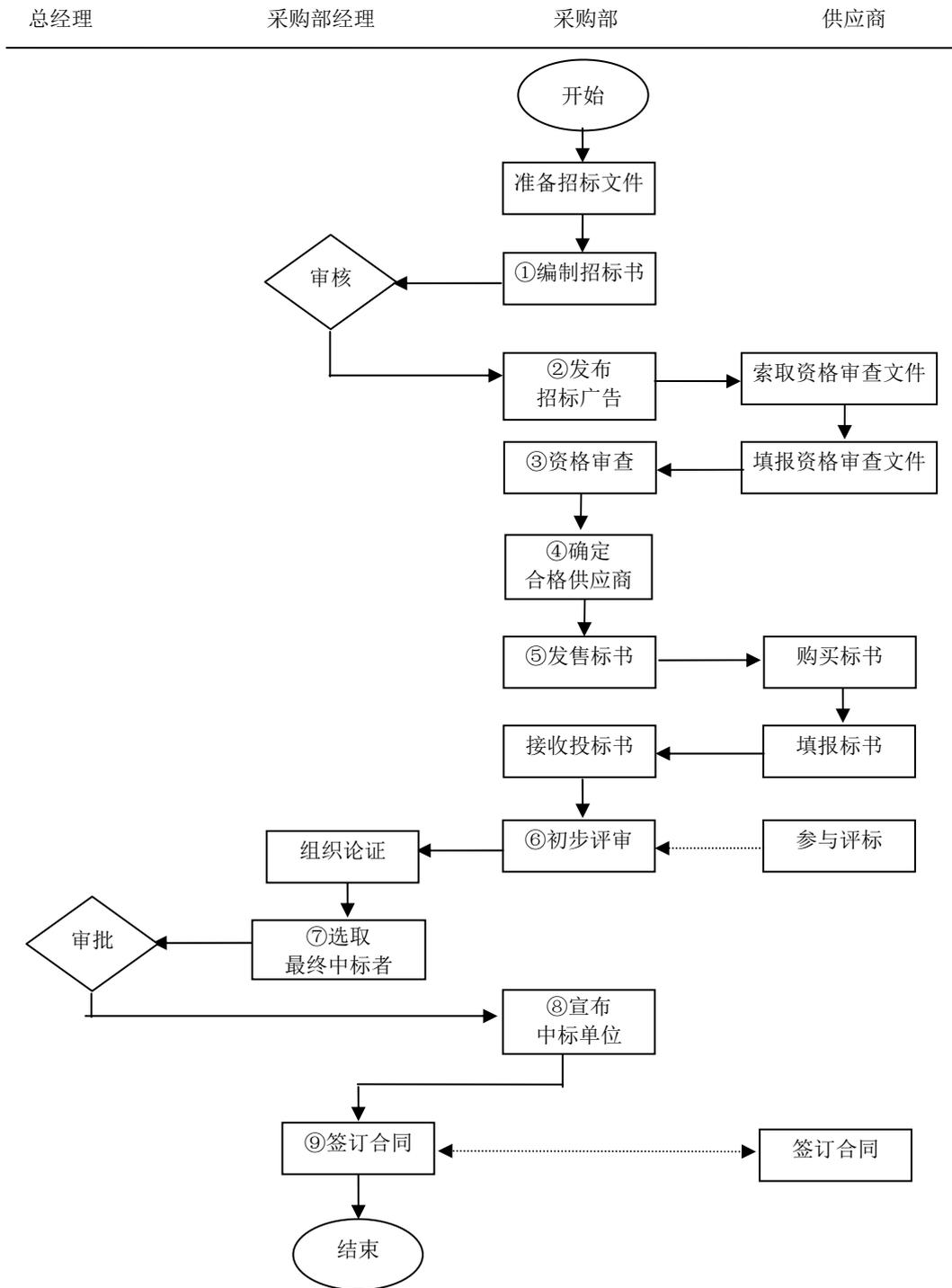
27. 供应商管理流程图



28. 供应商管理流程说明表

任务概要	供应商管理
节点控制	相关说明
①	供应商主管制定《供应商管理制度》，明确相关事项
②	采购部经理组织人员按《供应商初审流程》开展供应商的初审工作，并将初审结果报总经理审批
③	收到供应商提供的样品后，采购部经理组织人员按《供应商产品批准流程》开展供应商产品批准工作，并将其结果报总经理审核、审批
④	采购部经理组织人员按《供应商现场评审流程》开展供应商现场评审工作，并将其结果报总经理审核、审批
⑤	采购部经理对多个供应商进行筛选，选出合格的供应商
⑥	采购部经理经过对供应商的筛选，形成合格供应商的名单
⑦	在选定供应商之后，采购部经理根据采购商品要求、供应商情况、企业本身的管理要求、采购制度及方针等拟定《采购合同》，并与供应商签订正式《采购合同》
⑧	供应商主管应定期会同相关部门及人员对供应商进行监督管理，并对过程中出现的问题进行及时沟通与协调
⑨	各相关部门对供应商情况反馈到供应商主管，供应商主管定期或不定期对合作供应商进行考评评级，并将其结果报企业相关领导审核、审批
⑩	供应商主管安排相关人员及时整理供应商档案，并将供应商最新信息录入供应商信息管理系统

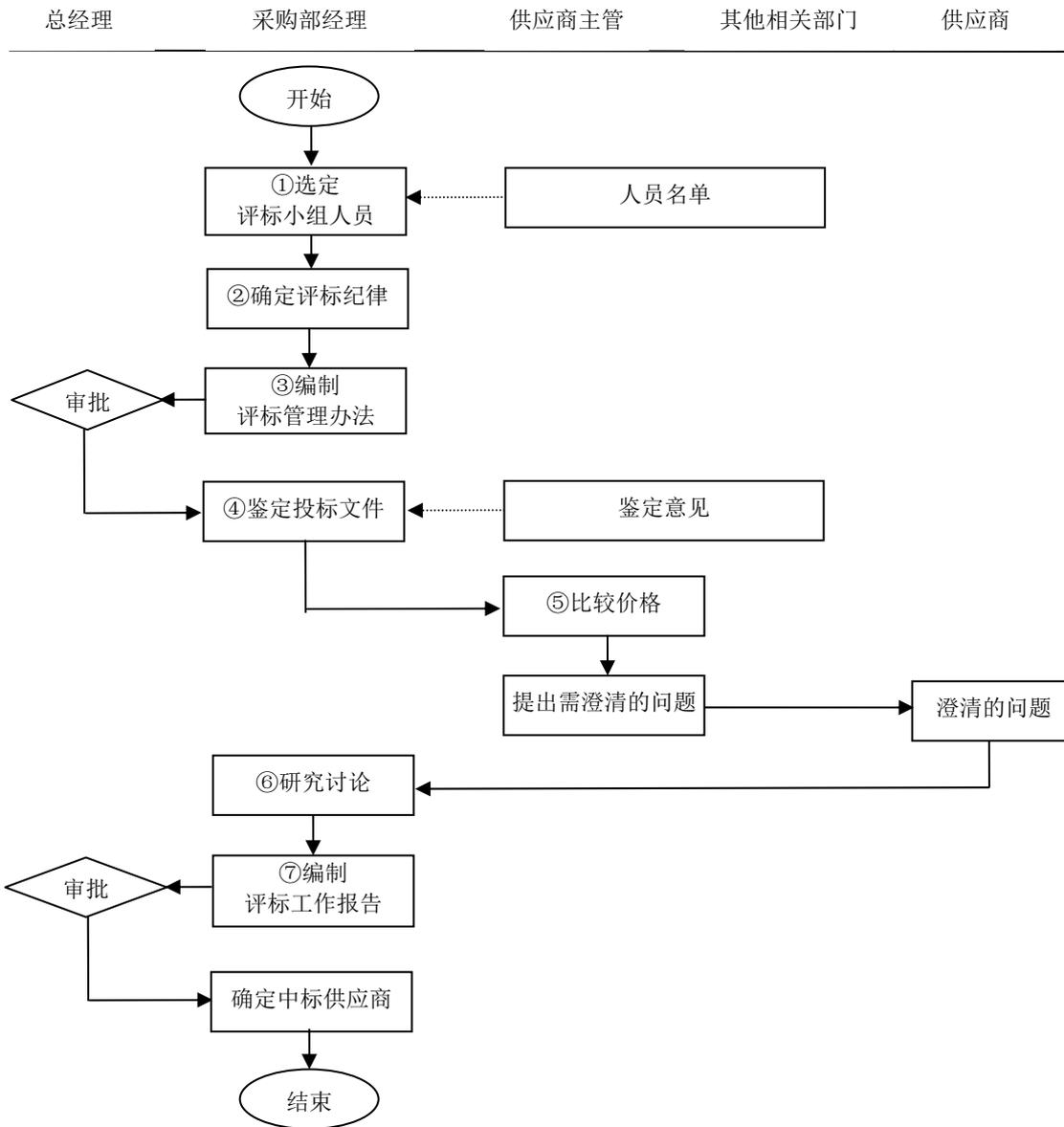
29.采购招标流程图



30.采购招标流程说明表

任务概要	采购招标
节点控制	相关说明
①	采购部准备采购招标文件，编制《采购招标书》，报采购部经理审核
②	采购部发布招标公告，说明招标项目的名称、地点和任务等情况
③	采购部收到供应商资格审查文件后，对供应商资质、信誉等方面的进行审查
④	采购部通过审查供应商各方面指标后，确定合格的供应商
⑤	采购部向合格的供应商发售标书，供应商填写完毕后递交到采购部
⑥	采购部对供应商的投标书进行初步审核，剔除明显不合格的供应商
⑦	采购部经理组织相关人员或专家对经筛选通过的投标书进行论证，选出最终的中标者
⑧	最终中标者经总经理签字确认后，由采购部相关人员宣布中标单位
⑨	采购部经理代表招标方与供应商签订《采购合同》

31.采购评标流程图



32.采购评标流程说明表

任务概要	采购评标
节点控制	相关说明
①	采购部经理提出评标人员标准，选定参加评标人员，各相关部门将符合条件的人员名单递交至采购部经理
②	采购部经理制定评标纪律，供应商据此进行投标活动
③	采购部经理组织评标小组人员编写评标管理办法，报总经理审批
④	采购部经理组织相关评标人员对供应商投标文件进行评定，评定供应商是否符合条件
⑤	供应商主管对符合条件的供应商的价格进行综合比较，挑选价格方面具有优势的供应商
⑥	采购部经理对于符合条件且具有价格优势的供应商进行研究，确定其是否最终符合条件
⑦	整个评标过程结束后，采购部经理编写评标工作报告，对此阶段进行总结，初步确定中标供应商

33. 供应商基本资料表

供应商编号: _____

填写日期: _____年____月____日

名 称			地 址				法 人						
联系人				电话									
传真				E-mail		网址							
公 司 概 况	资本额		万元		机 器 设 备	名称	台数	厂牌规格	购入时间	购入成本	性能		
	建厂登记日期		年 月 日										
	营业执照												
	往来银行												
	开始往来时间												
	停止往来时间												
	所属协会团体												
	协力工厂数												
	协力工厂利用率												
	平均月营业额												
材 料 来 源	材料名称	供应商	备注		员 工	职能	人数	干部数	员工数	大学	高中以上	平均月薪	
主 要 产 品	名称	比例	名称	比例	主 要 客 户	名称	比例	名称	比例				

确认: _____

审核: _____

填表: _____

34. 供应商问卷调查表

供应商名称: _____

_____ 年__月__日

项目	调查项目内容	了解程度状况
材料 零件 确认	1. 您对开发部门的样品确认流程是否了解?	<input type="checkbox"/> 了解 <input type="checkbox"/> 不了解 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
	2. 您对本公司开发部门认定之材料交货依据的规格及样品是否了解?	<input type="checkbox"/> 了解 <input type="checkbox"/> 不了解 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
	3. 您对开发部门认可之样品是否有保留, 以作为后续品质管理之用?	<input type="checkbox"/> 有保留 <input type="checkbox"/> 未保留 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
品质 验收 管制	1. 您对本公司质量管理部的质量检验标准与方法是否了解?	<input type="checkbox"/> 了解 <input type="checkbox"/> 不了解 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
	2.	
	3.	
采购 合同	1. 贵公司目前产量足以应付本公司需求吗?	<input type="checkbox"/> 可以 <input type="checkbox"/> 不可以 <input type="checkbox"/> 需设法弥补
	2.	
	3.	
请款 流程	1. 您对本公司的付款条件、手续是否了解?	<input type="checkbox"/> 了解 <input type="checkbox"/> 不了解 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
	2.	
	3.	
售后 服务	1. 您对品质有疑问时, 会主动找哪个部门或主管?	<input type="checkbox"/> 质量管理部 <input type="checkbox"/> 开发 <input type="checkbox"/> 采购 <input type="checkbox"/> 总经理
	2.	
	3.	
建议 事项	1.	
	2.	

35. 供应商调查表

编号：_____

日期：_____年____月____日

供应商编号		供应商名称			
调查时间		第几次调查			
调查评核项目		得分	评分说明	调查评核者	备注
价格 评核	1. 原料价格				
	2. 加工费用				
	3. 估价方法				
	4. 付款方式				
技术 评核	1. 技术水准				
	2. 资料管理				
	3. 设备状况				
	4. 工艺流程				
	5. 作业标准				
质量 评核	1. 质量管理部组织体系				
	2. 品质规范标准				
	3. 检验方法记录				
	4. 纠正预防措施				
生产 管理 评核	1. 生产计划体系				
	2. 交期控制能力				
	3. 进度控制能力				
	4. 异常排除能力				
合 计					

36. 供应商筛选评分表

评选考核项目	具体指标	重要性	实际得分	总分
产品质量水平	1. 物料、来件的优良品率	5分		
	2. 质量保证体系	5分		
	3. 样品质量	5分		
	4. 对质量问题的处理承诺	5分		
交货能力	1. 交货的及时性	5分		
	2. 扩大供货的弹性	5分		
	3. 样品的及时性	5分		
价格水平	1. 优惠程度	4分		
	2. 消化涨价的能力	4分		
	3. 成本下降的空间	4分		
技术能力	1. 工艺技术的先进性	5分		
	2. 后续研发能力	5分		
	3. 产品设计能力	6分		
	4. 技术问题的反应能力	4分		
后援服务	1. 零星订货保证	5分		
	2. 配套售后服务能力	5分		
	3. 运输距离	5分		
人员配置	1. 质量团队	3分		
	2. 员工素质	3分		
现有合作状况	1. 合同履约率	3分		
	2. 年均供货额外负担和所占比例	3分		
	3. 合作年限	3分		
	4. 合作关系融洽程度	3分		

37. 供应商考核项目及评分标准

考核内容及权重		考核标准			考核
考核内容	权重	评分标准	最高分	最低分	得分
产品质量状况	60%	1. 主要从进料检验合格率与现场生产不良退货率两方面考核 2. 进料检验合格率达到__%, 每低 1%减__分 3. 现场生产不合格率低于 __%, 每高出 1%, __分			
交付情况	15%	准时交货率达到×%, 每低 1%, 减×分			
价格水平	10%	与同类产品采购价格市场平均水平相比较, 划分为偏高 (__分)、居中 (__分)、偏低 (__分) 三个等级			
服务质量	10%	满意度评价达到__分。每低 5 分, 减__分			
管理能力	5%	主要从管理人员的流动率、员工培训状况、企业发展前景等方面进行考核, 具体考核标准根据公司相关规定进行			

38. 供应商考核评定标准及运用表

考核得分	供应商类别	结果运用
90~100分	一级供应商	优先采购
80~89分	二级供应商	继续合作，但要求其对不足之处予以改善
70~79分	三级供应商	要求其对不足之处予以改善，根据改善后的结果决定是否对其进行采购、减少采购
69分以下	四级供应商	暂停或减少对其的采购数量，并通知供应商提高供货能力，改进供货工作

第四章 采购价格、谈判与合同管理

1.采购合同主管的岗位职责

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	组织制定公司采购合同管理制度、采购价格管理制度以及谈判制度
职责 4	建立采购价格管理、谈判管理以及合同管理流程，编制和统一合同范本
职责 5	组织实施合同价格调研与分析，开展询价和议价工作
职责 6	负责合同谈判、合同签署以及合同执行工作
职责 7	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 8	指导谈判资料、价格资料和合同文件的整理、汇总和归档
职责 9	完成采购部经理交办的其他工作

2.合同管理专员的岗位职责

职责 1	协助采购价格和合同管理体系的建立、完善和更新工作
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	收集采购价格信息，实施采购价格调研活动，编写采购价格调研报告
职责 5	协助采购合同主管起草合同文本，确定主要合同条款
职责 6	参与合同谈判工作，执行合同风险防范措施
职责 7	整理、汇总谈判资料、价格资料和合同文件
职责 8	完成采购合同主管临时交办的其他工作

3.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 商品序号	
供应商	电话	供应商报价（单位：元）			备注
		出厂价	批发价	零售价	
	平均价				
询价员		询价员员工号		询价日期	____年__月__日

4.询价结果一览表

() 购_____字第_____号

填写日期：____年__月__日

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

5. 比价议价记录表

项目	供应 商 简称	原询 单价	货币 类别	议价后 单价	议价 后总 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				
料号											
品名											
规格											
数量											
单位											
核准						检核					
承办单位主管						承办人					
备注											

6. 采购谈判计划表

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

7.合同谈判记录表

记录人：

记录时间：____年__月__日

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

8.合同信息统计表

登记日期：

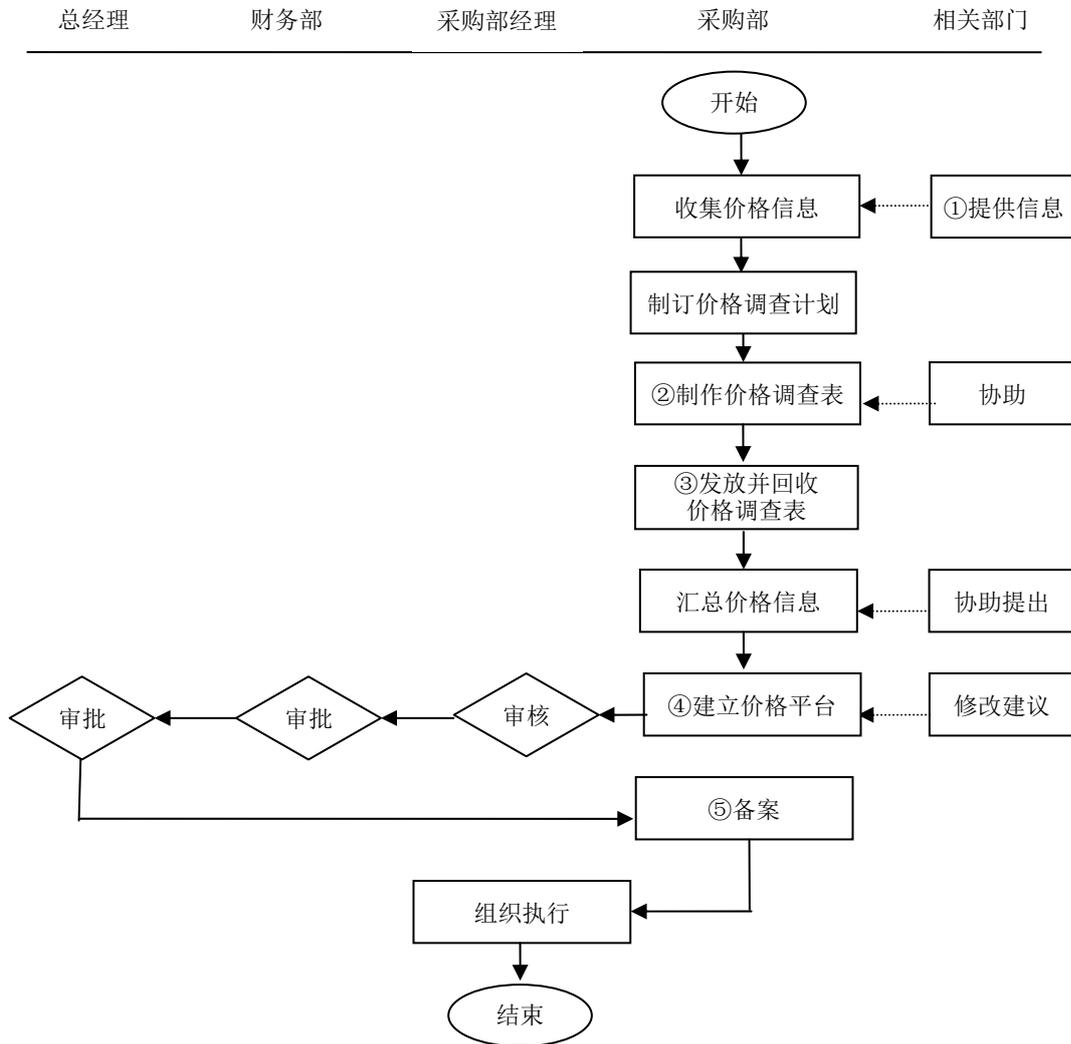
登记人：

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：_____

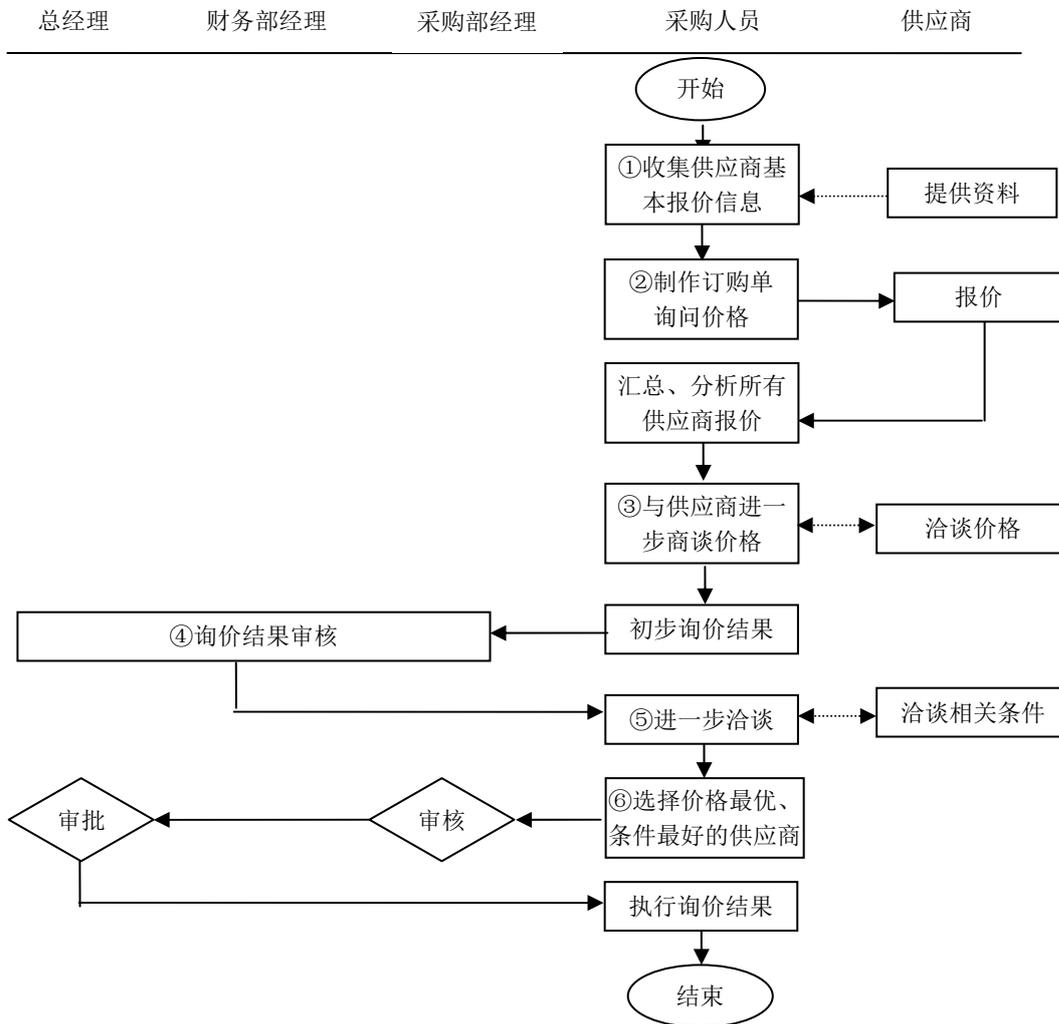
9.采购价格调查流程图



10.采购价格调查流程说明表

任务概要	采购价格调查
节点控制	相关说明
①	生产部、市场营销部等相关部门配合采购部价格信息的收集工作，及时提供相关价格信息
②	采购部制作价格调查表，价格调查表可分为内部调查和外部调查
③	采购部发放内部价格调查表和外部价格调查表，进行价格调查，生产部、市场营销部等相关部门配合调查
④	采购部对汇总数据进行整理和分析后建立价格平台
⑤	采购部对审批通过的价格体系进行备案
⑥	采购经理按照价格平台的体系进行采购价格管理, 采购人员执行价格平台体系, 执行中发现 问题及时修正

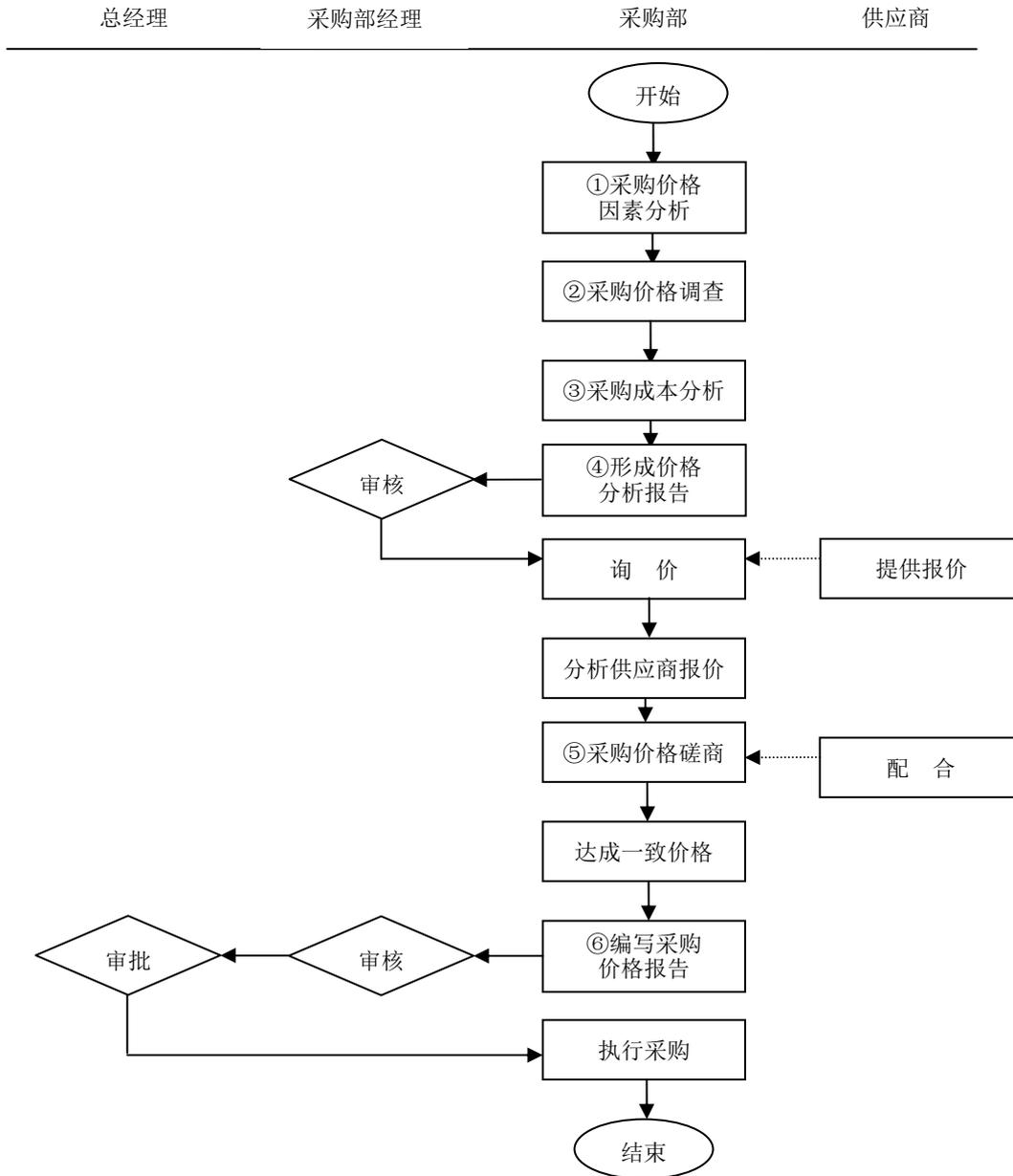
11.采购价格询价流程图



12.采购价格询价流程说明表

任务概要	采购价格询价
节点控制	相关说明
①	采购人员通过各种渠道收集供应商价格信息，充实采购的价格数据库
②	根据特定的采购对象，采购人员制作订购单，向初步选定的供应商询问价格
③	采购人员将询问得到的价格信息进行汇总，整理、分析后，分别与各供应商进一步商谈价格
④	询价书面报告报采购经理、财务部经理等相关人员进行审核
⑤	采购人员根据审核意见或建议，继续与价格可接受的供应商洽谈质量、售后、结算等条件
⑥	根据洽谈结果，选择价格最优、相关条件最好的供应商
⑦	采购部经理和总经理对采购人员最终选择的供应商情况进行审核和审批

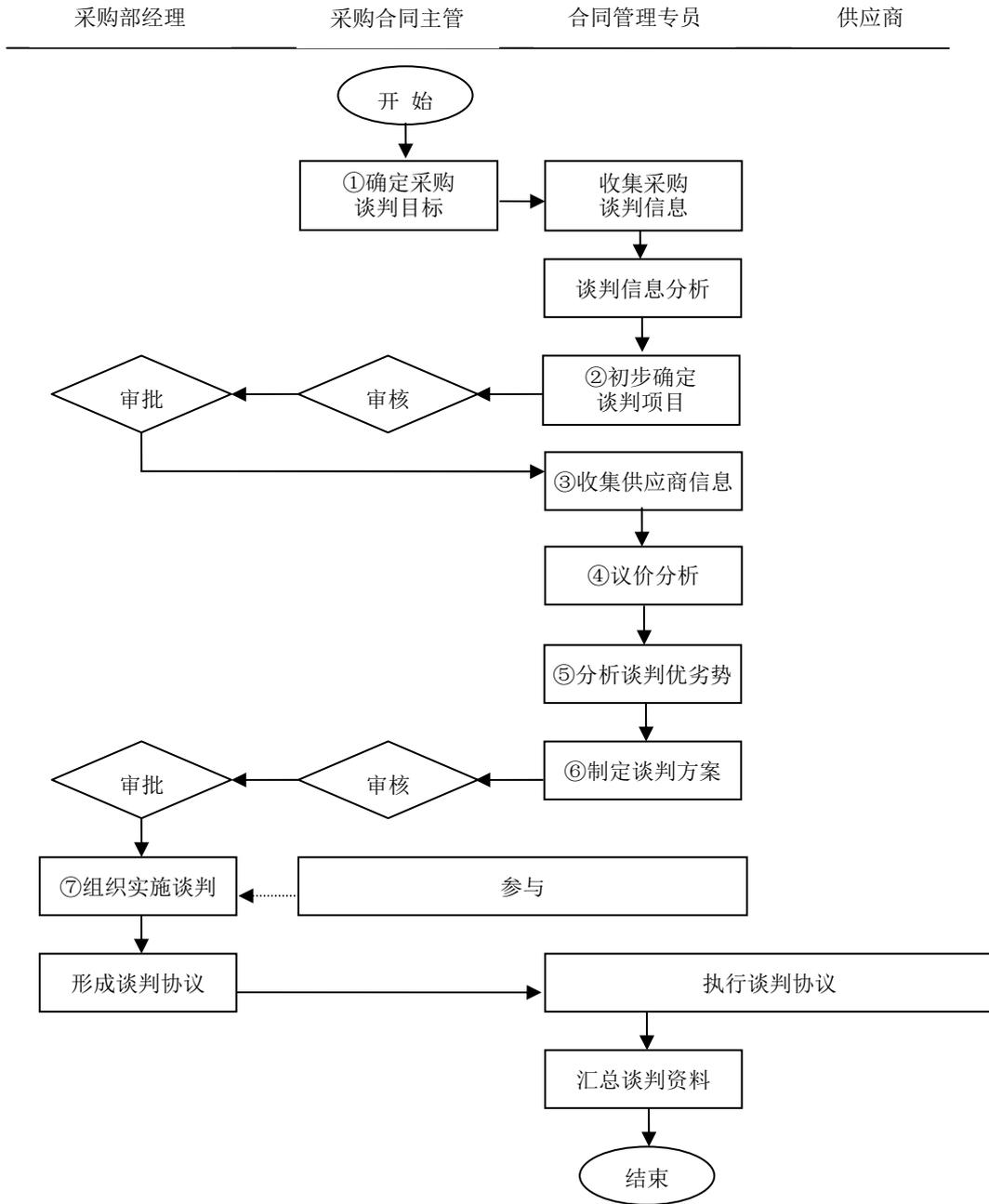
13.采购价格确定流程图



14.采购价格确定流程说明表

任务概要	采购价格确定
节点控制	相关说明
①	采购部通过对各种采购价格资料的分析，确定影响采购价格的因素，包括供应商成本、规格与品质、物料的供求关系、采购数量、交货条件等
②	采购部要对市场价格做进一步的了解，调查具体的供应商价格、档次和变动情况等信息
③	采购部对拟采购物品的成本进行分析，包括工程或制造方法、所需的特殊设备、人工成本等
④	采购部通过市场调查及对采购成本的分析，编写采购价格分析报告，以确定采购价格的大致范围
⑤	采购部负责与供应商进行接触，并就价格进行沟通
⑥	采购部在与供应商达成一致的基础上，编写采购价格报告

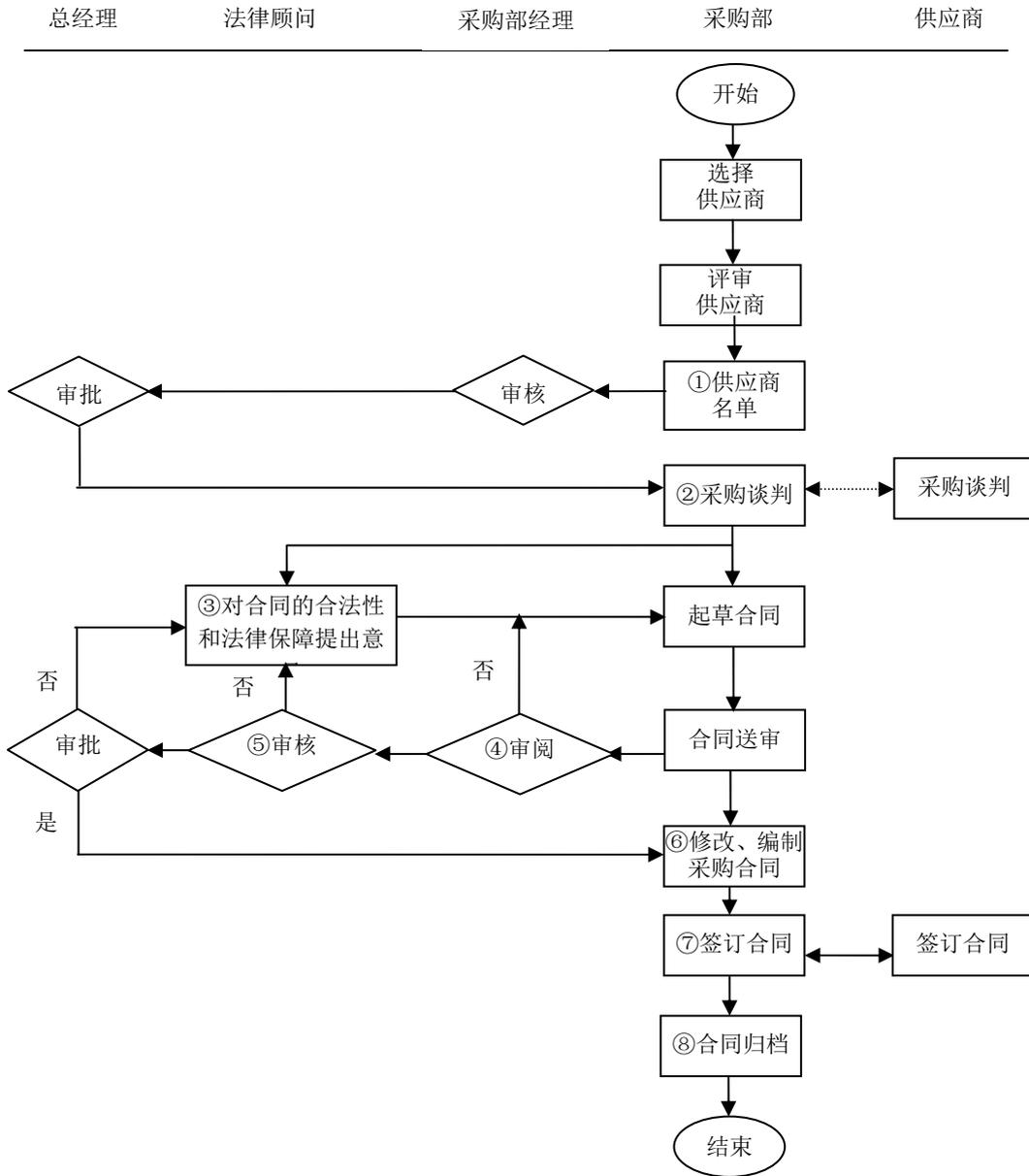
15.采购谈判管理流程图



16.采购谈判流程说明表

任务概要	采购谈判
节点控制	相关说明
①	由于采购谈判具有不确定性，因此，在确定采购谈判目标时，应确立不同层次的目标，包括最高目标、中等目标和底线目标
②	采购谈判项目是对谈判内容予以确定，包括物料品质、包装、价格、数量、折扣、付款条件以及交货期等
③	收集供应商的信息，包括了解供应商的运营状况、商业信誉、供货成本以及供应商的价格底线等内容
④	议价分析，主要是通过专业人员对价格进行成本分析，确立议价的底线
⑤	谈判的优劣势包括公司在采购谈判中需要把握的谈判的资本和不足，优劣势一般通过对比来体现，如采购量的大小、采购的连续性、供应商供货期的长短、所供货物差异性的大小以及公司的实力和供货商的实力等
⑥	合同管理专员根据前期掌握的信息，制定详细的采购谈判方案，方案的内容包括谈判目标、谈判议程、参加人员以及谈判策略等
⑦	采购部经理组织相关人员同供应商进行谈判，采购部经理在权限范围内有一定的决策权，可以对谈判过程进行控制，灵活做作出决定

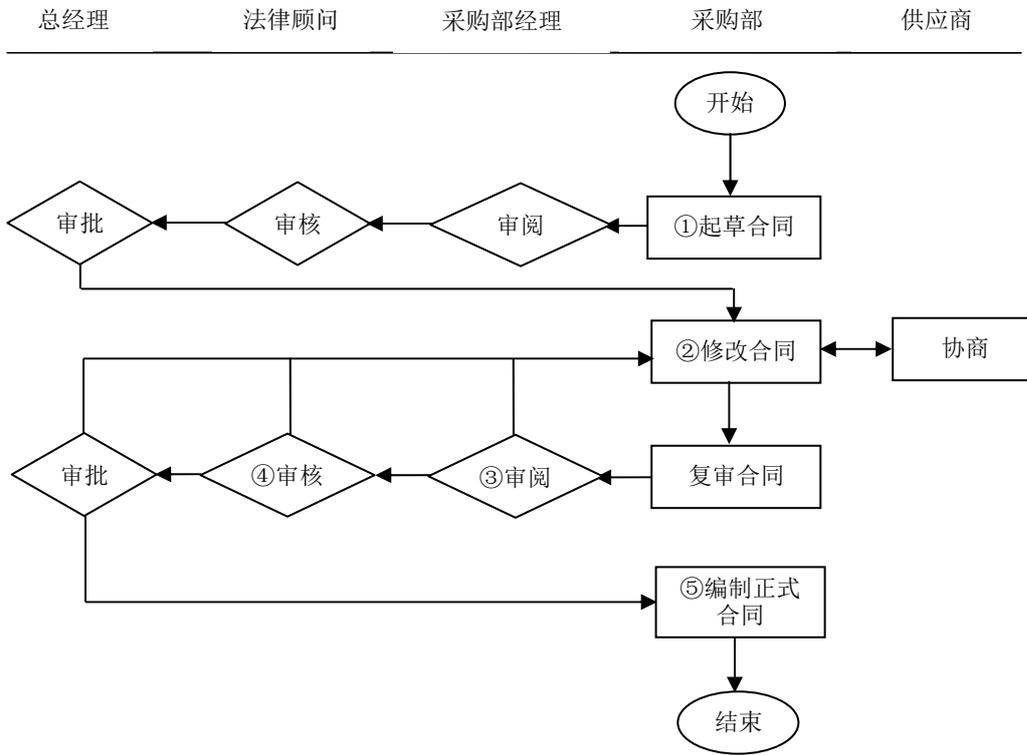
17.采购合同制定流程图



18.采购合同制定流程说明表

任务概要	采购合同制定
节点控制	相关说明
①	采购部会同相关部门和人员对供应商的综合实力进行评审，最终形成供应商的名单
②	采购部提出基本的采购要求，向供应商询价，供应商向采购部说明采购价格并提出相应的交易条件
③	企业的法律顾问应针对合同的合法性和法律保障性提出相应的意见，配合采购部拟定采购合同
④	采购经理审阅起草后的采购合同，核查合同条款，对需要修改的合同应返回相关人员进行修改
⑤	法律顾问审核采购合同，核查合同条款，对需要修改的合同应通知采购部相关人员进行修改
⑥	经总经理审批后，采购部相关人员汇总相关人员的意见和建议，对合同中存在问题的地方进行修改
⑦	采购合同编制完毕后，采购部应安排与供应商签订采购合同的相关事宜
⑧	企业代表签订合同后，将采购合同交予采购部相关人员进行存档；采购部相关人员将采购合同及与采购合同有关的资料进行建档、归档

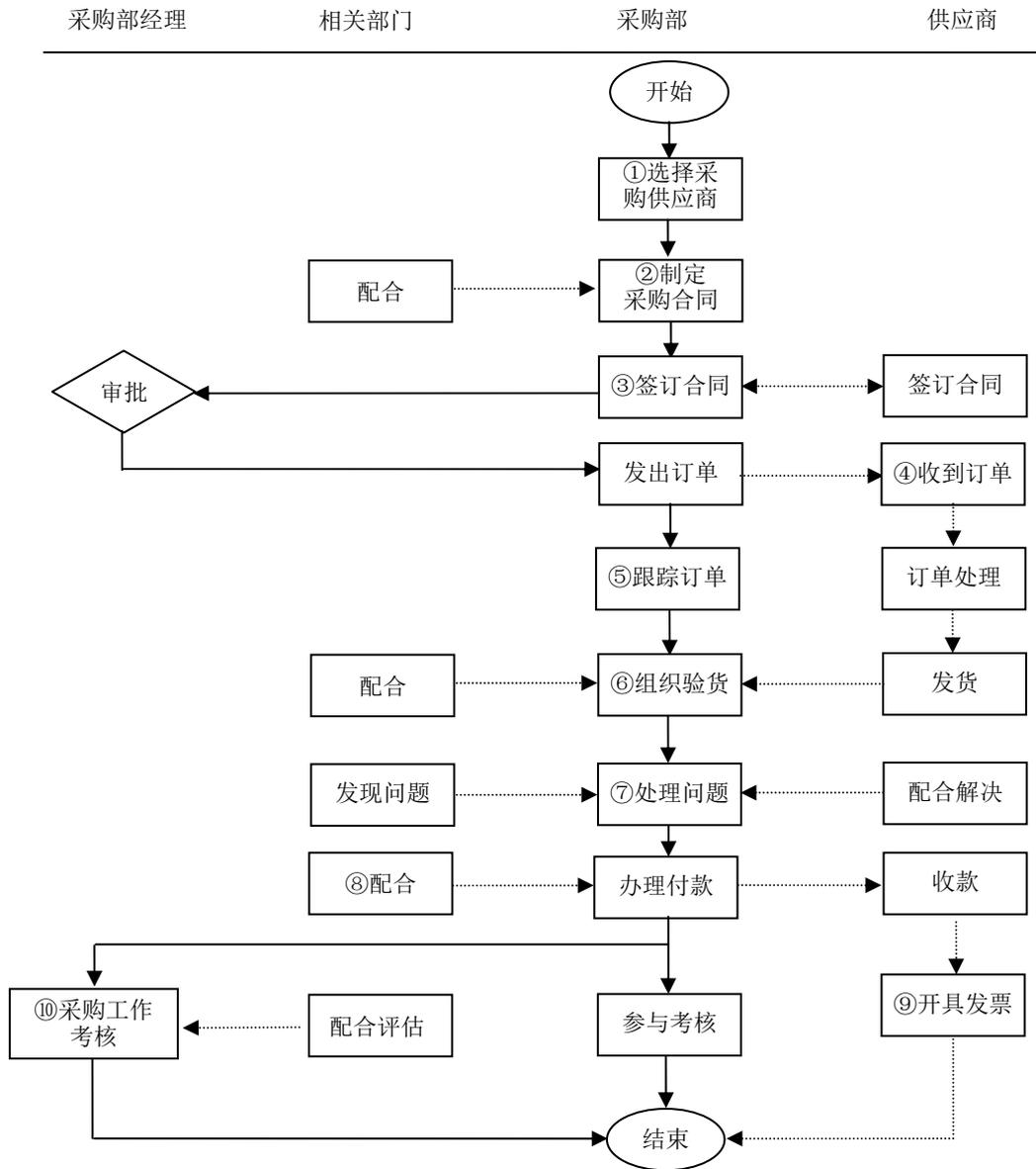
19.采购合同复审流程图



20. 采购合同复审流程说明表

任务概要	采购合同复审
节点控制	相关说明
①	采购部就采购谈判所达成的条款起草采购合同
②	采购部根据评审的意见和提出的相关问题，与供应商协商解决相关问题
③	修改后的采购合同送采购经理进行复审，核查合同条款
④	采购合同送法律顾问进行复审，核查合同具体条款的法律性问题
⑤	采购合同经复审确认无问题后，采购部相关人员按合同的规范格式制作正式的采购合同，并将正式的采购合同交给相关人员，以准备与供应商签订合同

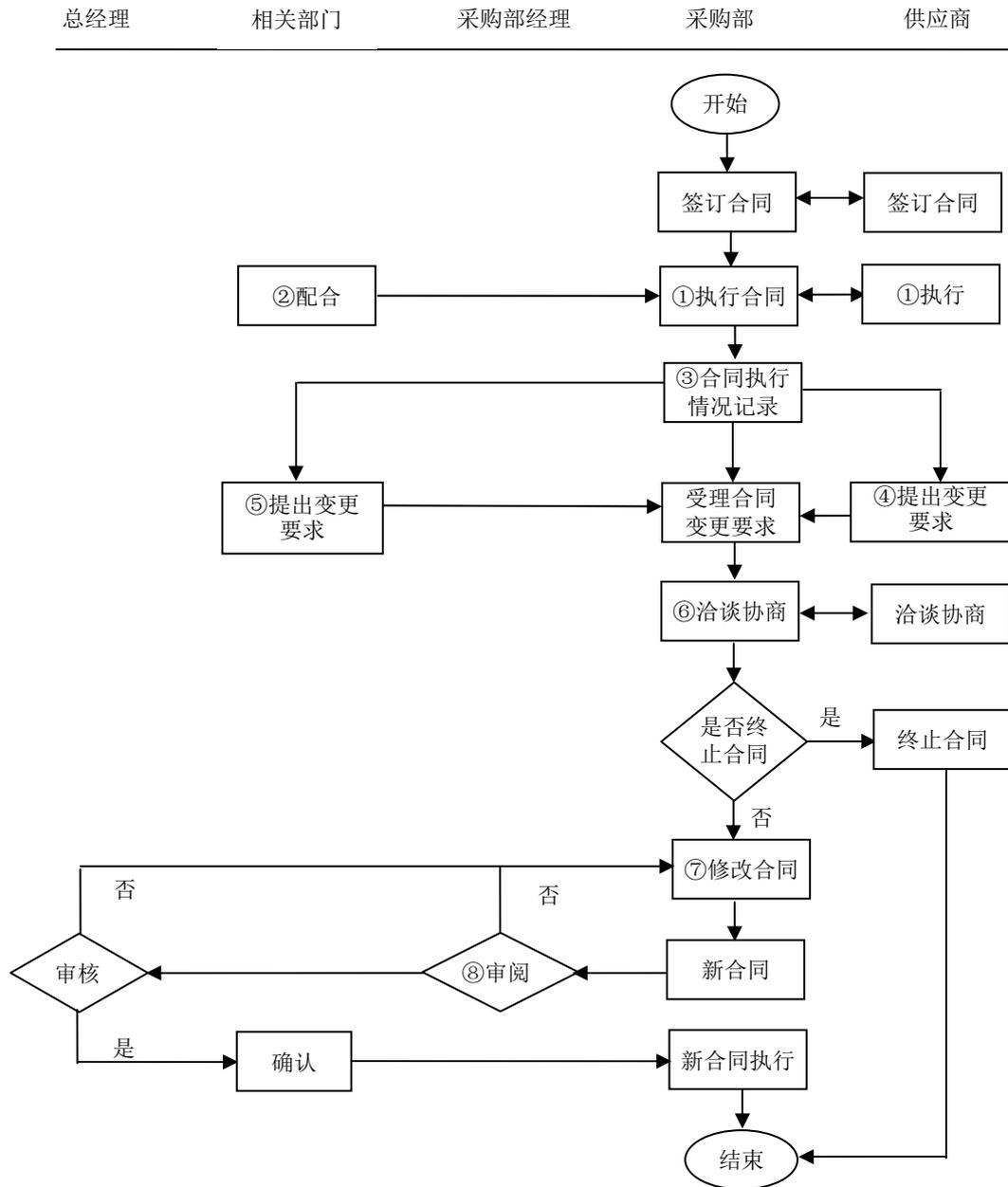
21.采购合同执行流程图



22.采购合同执行流程说明表

任务概要	采购合同执行
节点控制	相关说明
①	采购部根据采购需要选择供应商，与供应商进行询价、比价、议价，并说明采购需求
②	采购部会同法律顾问组织相关人员制定《采购合同》
③	采购部与供应商签订《采购合同》，双方代表签字盖章
④	供应商收到采购部的《采购订单》后，安排人员执行订单，组织备货和送货
⑤	采购部定期关注、跟踪订单的进程，根据需要催促供应商在交货期内交货
⑥	采购部会同相关部门人员验收货物，填写《货物检验表》
⑦	采购部收到相关部门反馈的问题后，与供应商共同解决有问题的货物及处理其他相关的问题
⑧	财务部核查《货物验收单》、《采购订单》，确定应付款的具体数目
⑨	供应商收到企业的付款后，及时开具发票，采购部相关人员予以跟踪
⑩	采购部管理人员对采购合同的执行情况进行评价，填写《采购执行工作评价表》

23. 采购合同变更流程图



24.采购合同变更流程说明表

任务概要	采购合同变更
节点控制	相关说明
①	采购部和供应商按照合同确定的双方的权利和义务严格履行《采购合同》
②	质量管理部、物资使用部门等相关部门，在采购部执行《采购合同》的过程中进行配合
③	采购部将《采购合同》执行情况进行记录，包括货款的支付、货物的交接等内容
④	公司相关部门在使用物资的过程中，提出具体的变更合同要求
⑤	供应商在执行合同或供货过程中，提出变更合同要求，并发出《合同变更通知》
⑥	采购部分析合同的变更要求，并就具体的变更事项与供应商进行协商
⑦	合同变更意见达成一致后，采购部着手修改原《采购合同》的相关条款
⑧	修改后的《采购合同》交采购经理审核，若采购经理不批准，应返给采购部相关人员进行修改
⑨	根据实际情况，将修改后的《采购合同》继续提交给高层管理人员进行审批

第五章 采购检验与质量控制

1.采购质量控制主管的岗位职责

职责 1	负责制定各类采购货物的质量检验标准和质量检验规范，并监督落实
职责 2	参加采购计划会议，提出采购物料的供应商质量保证条款
职责 3	编制各类采购物料的质量检验方案并组织实施
职责 4	妥善处理所购货物出现的质量异常情况，并提出处理意见
职责 5	对供应商、协作厂商的交货质量进行整理、分析和评价
职责 6	对各类购进的原材料、零部件等的规格、质量提出改善意见或建议
职责 7	检验仪器、量规和试验设备的管理和保养
职责 8	定期对供应商质量的保证能力进行评定，提出改善建议
职责 9	建立企业各类需采购物料质量标准档案，关注新技术、新产品的发展
职责 10	协助采购专员评估供应商及其提供的样品质量的评定
职责 11	完成采购部经理临时交办的其他工作

2.采购检验专员的岗位职责

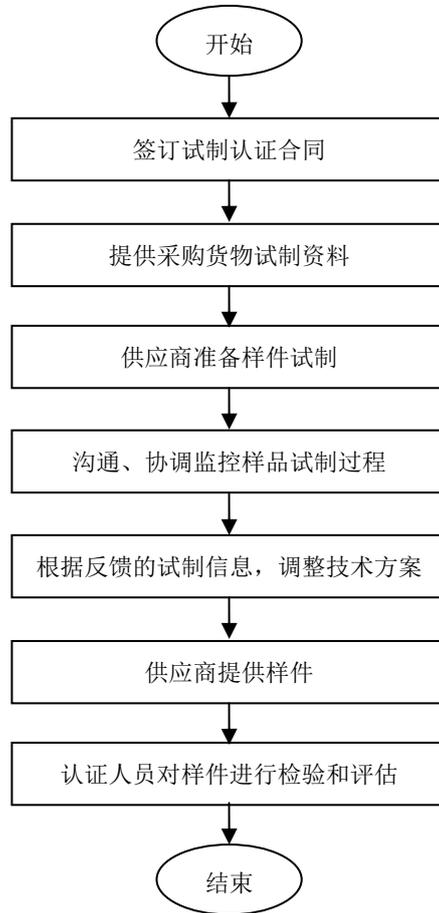
职责 1	协助采购质量控制主管制定各类采购货物的检验标准和检验规范
职责 2	协助采购质量控制主管编制具体采购货物的质量检验方案并实施
职责 3	按照相关质量检验标准，协同使用部门人员对采购货物进行质量检验
职责 4	按照公司规定的程序实施检验工作，防止不合格产品入库并投入使用
职责 5	识别和认真记录各类货物的质量问题，填写《检验报告单》，做好质量原始记录
职责 6	定期对所检货物的质量情况进行统计分析，形成报告并上报领导
职责 7	协助采购专员，定期对供应商进行评估，对供应商提出质量改进建议
职责 8	对于不合格产品提出处理意见
职责 9	检验仪器、量规和试验设备的维护与保养
职责 10	完成上级领导交办的其他工作

17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								

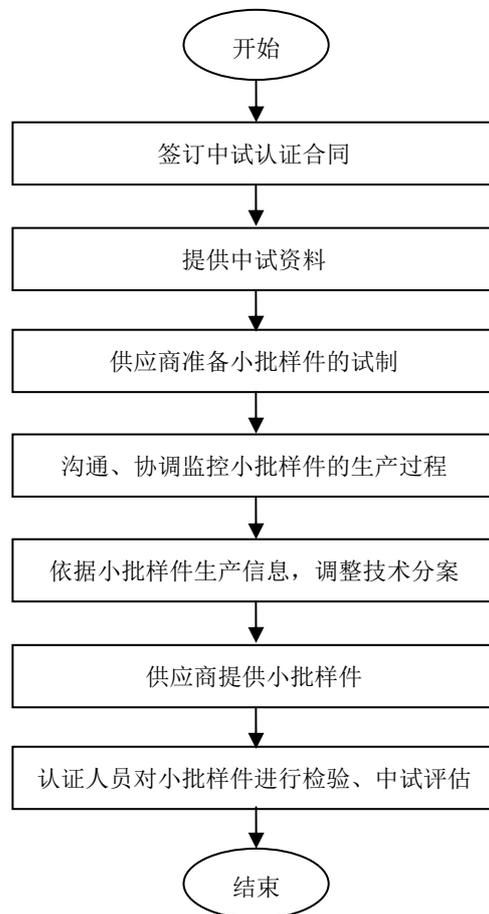
审核人： _____

填表人： _____

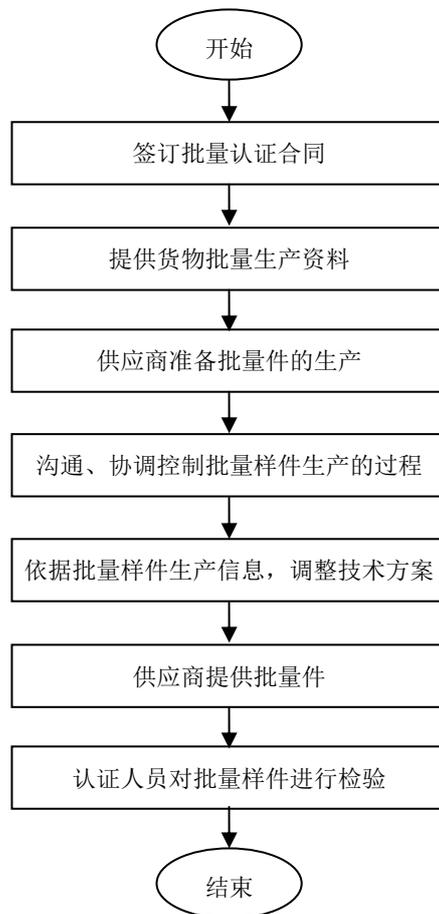
5.试制认证具体过程示意图



6.中试认证具体过程示意图



7.批量认证具体过程示意图



8.样品质量评价表

编号： _____

日期： _____年__月__日

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

9.货物采购环境表

序号	货物					采购环境								采购环境容量总和	备注
	编号	名称	型号	年需求量	单位	供应商一				供应商二					
						比例	价格	期限	合同	比例	价格	期限	合同		
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
合计															
制订		会签	开发人员			质量管理人员				认证人员			批准		

日期			工艺 人员		采购计 划制订 人员		订单提 交人员		日期	
采购认 证编号		制定 部门			任务来源 说明				来源 部门	

10.采购认证合同

认证合同编号：_____

拟制日期：_____年____月____日

企业名称		地址		电话							
供应商名称		地址		电话							
采购认证详细											
序号	物料 编号	物料 名称	物料 规格	年需 求量	单位	单价	年供 应量	订单 周期	付款 周期	比例	备注
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
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								付款方式			
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								供应商			

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

注：本单一式三联，一联送生产部门，一联送仓储部转请购部门，一联存查。

13.采购验收表

编号：_____

日期：_____年____月____日

编号	名称	订货数量	规格符合		单位	实收数量	单价	总价			
			是	否							
是否分批 交货	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	科目 会计			供应商 供应		合计				
检查		验收结果			检查主管		检查员				
抽样：____%不良 全数：____个不良											
总经理		成本合计			仓库		采购				
	主 管		核 算		主 管		收 料		主 管	制 单	

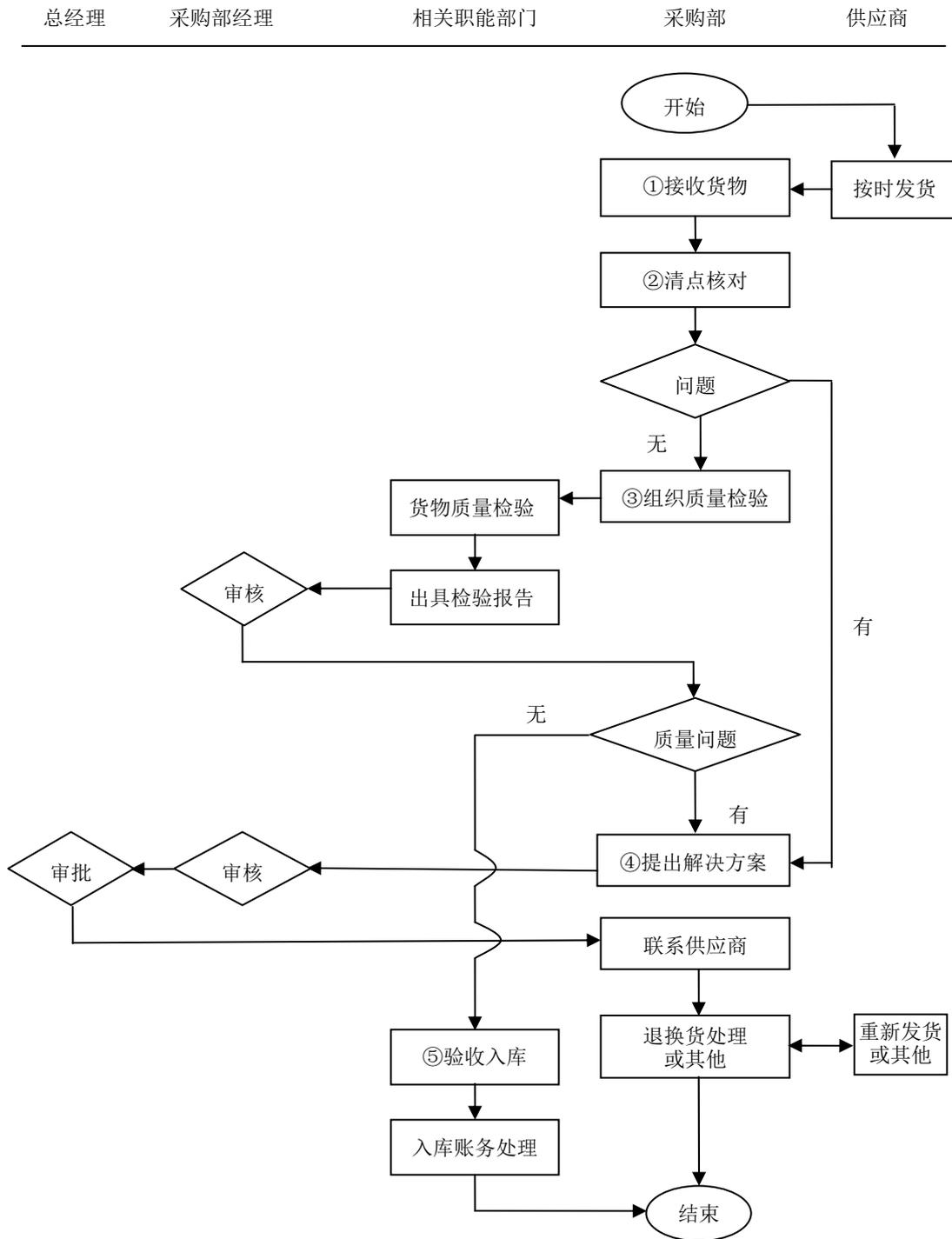
14.检验报告单

编号：_____

日期：_____年____月____日

订单 编号	商号			供应 商代 码				验收 日期					
借方 科目				贷方 科目	入库 单位			需求 日期		交货 日期			
件号	品名 规格	厂牌	单位	收 货 数	单 价	金 额		拒 收 数	拒收数现状		本订 单未 交量	再交	不交
合计									打卡 (1) (2)				
币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元整								发票号码					
使用单位					用途								
备注					收货 主管		验收 人员		检查 人员		制单 人员		

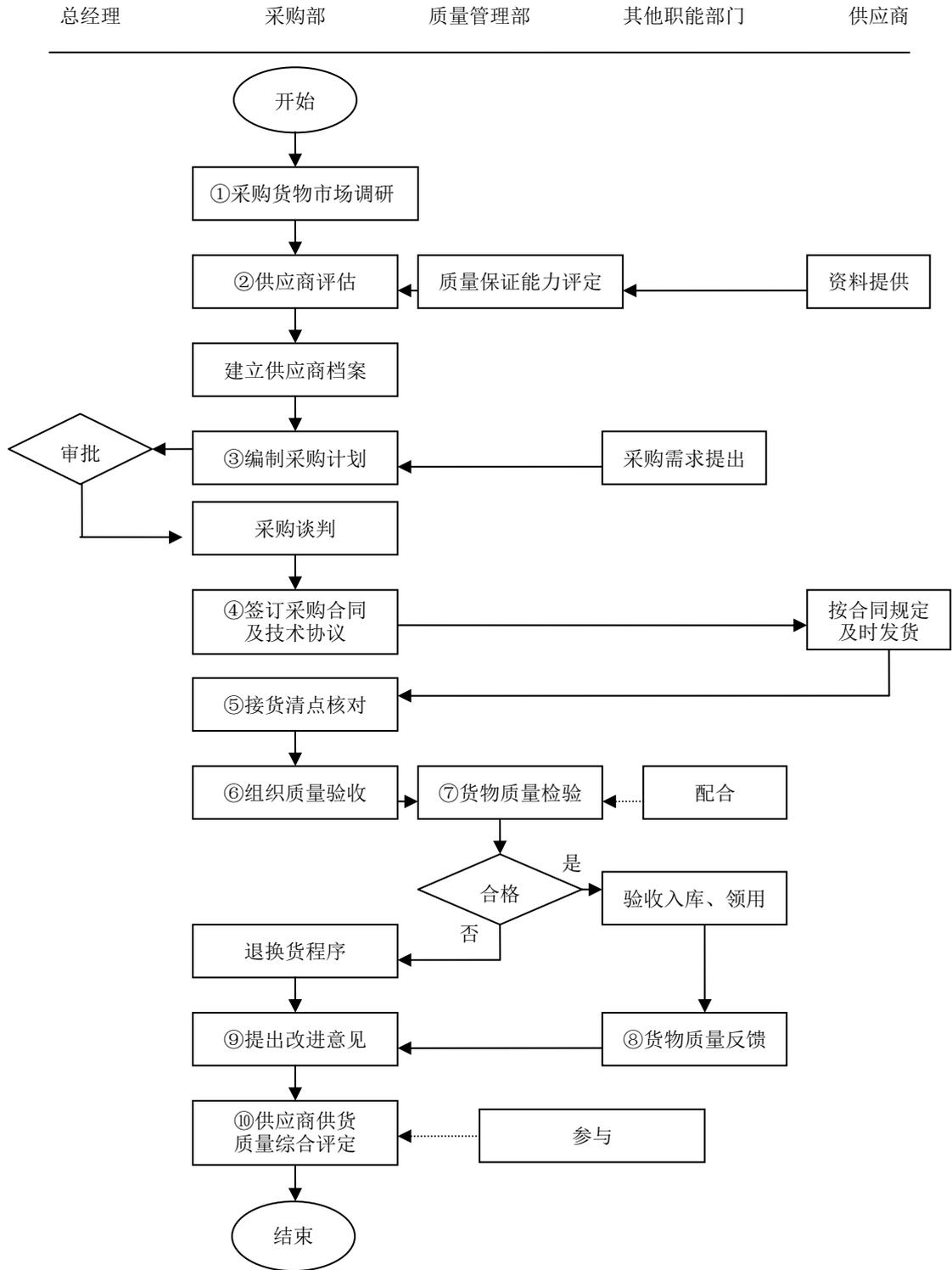
16.采购检验管理流程图



17.采购检验管理流程说明表

任务概要	采购货物验收和质量检验工作过程管理
节点控制	相关说明
①	根据采购合同的相关规定，供应商按时发货，采购部接到供应商发货通知单后准备接收货物
②	采购部采购验收专员依据采购合同、请购单等，与供应商的送货单进行核对，并查点实物数量
③	清点核对中若没有问题，则采购验收专员组织质量管理部或使用部门的人员进行质量检验，看是否符合合同要求及工艺技术要求等，质量检验完毕由质量管理部出具质量检验报告，报送采购部经理
④	若检验报告显示，货物存在质量问题，则由采购专员根据合同规定提出具体解决办法，报采购部经理审核、总经理审批后联系供应商，进行退换货处理等；若在货物数量的清点核对阶段，账实不符，采购专员应根据合同规定提出解决办法，及时联络供应商
⑤	经质量检验，若所购货物不存在质量问题，则由仓储部负责入库，填写入库单等，并与财务部协作进行账务处理

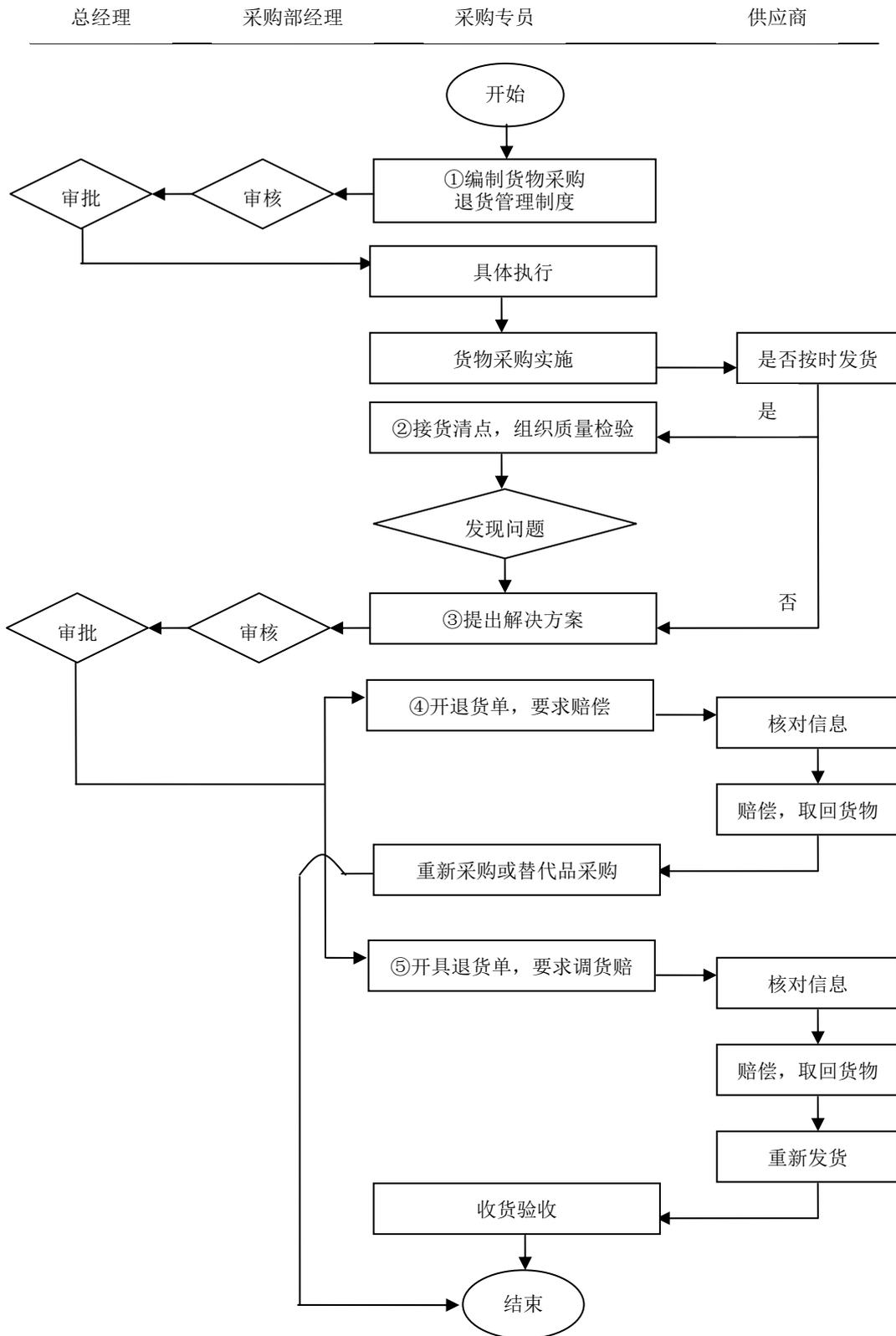
18.采购质量控制流程图



19.采购质量控制流程说明表

任务概要	采购货物事前、事中、事后的质量控制管理
节点控制	相关说明
①	采购部采购专员平时应注意关注企业经常采购的原材料、零部件、辅助材料等的市场供求信息、价格信息、供应商信息等，以便为定价、选择供应商等提供决策依据
②	在关注货物市场信息的同时，采购部还要对主要供应商进行信用、供货能力、生产能力、生产技术工艺、产品质量等方面进行评估，要求供应商提供相应的资料；质量管理部协同进行供应商评估，主要对供应商的质量保证能力进行评定，评估完毕，由采购部建立供应商档案
③	生产等职能部门提出采购需求后，由采购部根据库存等实际情况编制采购计划，内容包括采购货物类别、数量、规格技术要求、采购实施方案等，采购计划上报总经理审批
④	采购计划批准后，采购专员寻找供应商，进行采购谈判，并签订采购合同及技术协议书。合同内容应包括采购产品的品名、规格、型号、数量、技术要求、交货时间与地点、付款方式、质量保证条款等
⑤	合同签订后，供应商按照合同规定及时发货，货到后，采购验收专员依照采购合同、请购单，对比送货单进行货物数量的清点核对
⑥	数量清点结束，如无误则由采购验收专员组织进行质量检验
⑦	质量管理部检验专员对所购货物进行质量检验，使用部门协同检验，保证所购货物的质量，符合本企业生产、经营的需要
⑧	企业相关职能部门在使用所购货物的过程中应对其质量问题进行记录，并及时反馈至采购部
⑨	采购专员及时向供应商提出改进意见，若给企业造成经济损失，则与供应商协商赔偿事宜
⑩	采购部协同质量管理部和其他职能部门定期对供应商的供货质量进行综合评定，评定内容包括供应商的配套产品质量、供货的技术性、价格水平和售后服务质量等方面。对于评定为不合格的供应商，取消其供货资格

20.采购退货管理流程图



21.采购退货管理流程说明表

任务概要	退货处理管理流程
节点控制	相关说明
①	采购专员依据企业的相关规定、经常采购货物的性质、特点及常见的供应商供货问题等编制货物采购退货管理制度，上报采购部经理审核和总经理审批后贯彻执行
②	采购专员根据各相关部门生产、经营的需要，进行采购工作。若供应商按时发货，到货后采购部进行清点核对，数量无误后组织相关部门进行质量检验
③	若检验过程中发现货物存在质量问题，采购专员提出具体解决方案上报采购部经理审核和总经理审批；若供应商不能及时发货，按照合同规定，采购专员亦应视具体情况及时提出解决办法，以免影响企业的正常生产、经营秩序
④	解决方案经领导审批后，由采购专员组织实施。具体有两种方案：一是采购专员根据检验结果开具退货单，并与供应商交涉退回、赔偿事宜，供应商核对信息后，取回不合格的货物并进行赔偿，采购专员视情况重新进行市场采购程序或是进行替代品采购审批程序；另一种方案是由采购专员开具退货单，双方协商后，由供应商取回不合格货物后，重新发货，并赔偿由此给企业造成的损失

22.仪器设备质量检验项目及要求明细表

检验项目	具体要求
外观检查	1. 检查仪器设备内外包装是否完好，有无破损、碰伤、浸湿、受潮、变形等
	2. 检查仪器设备及附件外表有无残损、锈蚀、碰伤等
	3. 如发现上述问题，应做详细记录，并拍照作为凭据
数量验收	1. 以采购申请、供货合同和装箱单为依据，检查主机、附件的规格、型号、配置及数量，并逐件清查核对
	2. 认真检查随机资料是否齐全，包括仪器说明书、操作规程、检修手册、保修卡、产品检验合格证书等。大型精密仪器设备和成批购置的办公自动化设备的技术资料（包括计算机驱动程序等软件在内），要留一份存设备科
	3. 做好数量验收记录，写明验收地点、时间、参加人员、箱号、品名以及应到和实到数量
质量验收	1. 严格按照合同条款、仪器使用说明书、操作手册的规定和程序进行安装、试机
	2. 对照仪器说明书，认真进行各种技术参数测试，检查仪器的技术指标和性能是否达到要求
	3. 质量验收时要认真做好记录。若仪器出现质量问题，应将详细情况书面通知供应商，视情况决定是否退货、更换或要求供应商派员检修

23.设备采购验收报告单

采购专员：_____

日期：____年__月__日

设备名称		规格型号		出厂日期	
出厂编号					
国别及生产厂商				到货日期	
单位		数量		主要附件	
单价		经费来源			
验收	设备外观情况				
详细	设备数量符合情况				
记录	技术指标符合情况				
验收人签字	签字：_____ 日期：____年__月__日				
使用单位 验收人意见	签字：_____ 日期：____年__月__日				
使用单位 负责人意见	签字：_____ 日期：____年__月__日				
设备管理科 意见	签字：_____ 日期：____年__月__日				
备注	验收完毕，应立即持验收报告单到设备管理科办理固定资产登记和入库手续				

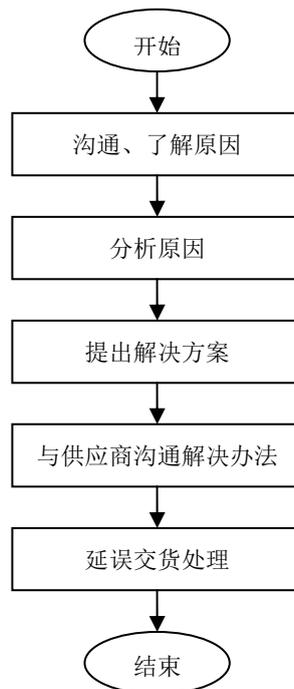
24.元器件、材料、工具等货品检验报告单

序号	物品名称	规格型号	验收情况	验收人	验收日期
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
采购经办人			使用部门		

25.原材料检验的项目及方法表

检验项目	检验方法
外观检测	一般用目视、手感、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，要采用检测仪器和特定方法来验证

26.供应商延误交货的处理步骤示意图



27. 供应商延迟交货的解决方案

解决方式	具体操作
沟通解决	与供应商高层取得联系，通过和平方式解决，尽快达成交货
继续履行	与供应商协调，要求供应商继续履行合同，设定交货期限
解除合同，赔偿损失	依照法律规定或合同约定，通知供应商解除采购合同，并要求供应商按合同约定赔偿经济损失，同时寻找新的供应商或进行替代品的采购
采取补救措施等	主要是指修理、更换、重做、退货、减少价款等，通常是在供应商履行义务不符合约定的质量时采用

第六章 采购结算管理

1.采购结算主管的岗位职责

职责 1	协助采购经理制定本部门的各种规章制度，并监督、执行各项规定
职责 2	负责采购业务往来分析与监督
职责 3	负责采购结算管理协调工作和采购结算的日常监督工作
职责 4	负责协助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

2.采购结算专员的岗位职责

职责 1	负责公司的采购结算工作，以及采购数据的收集、分析和统计
职责 2	负责与供应商、财务部对账及货款结算、返点结算工作
职责 3	负责与财务部沟通，完成采购货款的支付工作
职责 4	完成领导分派的其他工作

3.预付款申请表

时间：_____

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：_____

4.付款申请表

申请表编号：_____

申 请 时 间：_____

采购编号			年 月 日
项目合同总金额	¥_____元， 人民币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元__角__分		
付款期数共（ ）期 本次为第（ ）期			
委托付款金额	¥_____元， 人民币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元__角__分		
	收款单位		
	开户银行		银行账号
退回采购单位剩余金额	¥_____元， 人民币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元__角__分		
	收款单位		
	开户银行		银行账号
本次申请支付金额合计	¥_____元， 人民币：__佰__拾__万__仟__佰__拾__元__角__分		
采购经理审批意见	签名：_____ 时间：_____		
财务经理审批意见	签名：_____ 时间：_____		
总经理审批意见	签名：_____ 时间：_____		

7. 货款结算表

供应商：

合同号：

时间：

收货单号：

验收单号：

品	规	结算	换算率	计算	数量	面	含税	不含税	税率	金	税	价税
---	---	----	-----	----	----	---	----	-----	----	---	---	----

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

确认签字:

9.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	

财务总监：_____ 会计部经理：_____ 部门经理：_____ 经手人：_____

10. 结算清款表

清款金额	(大写) ¥: (小写)
清款原因	
会计部经理	

总经理：_____ 财务总监：_____ 清款人：_____

11.付款汇总表

工程项目名称：_____ 时间：_____ 单位：元

序号	供货单位、 姓名	材料名称	规格、 型号	单位	数量	单 价	结算 金额	退货 数量	退货 金额	质量 罚款	已付 款	欠款	备 注
1													
2													
3													
4													

5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
材料款总计													

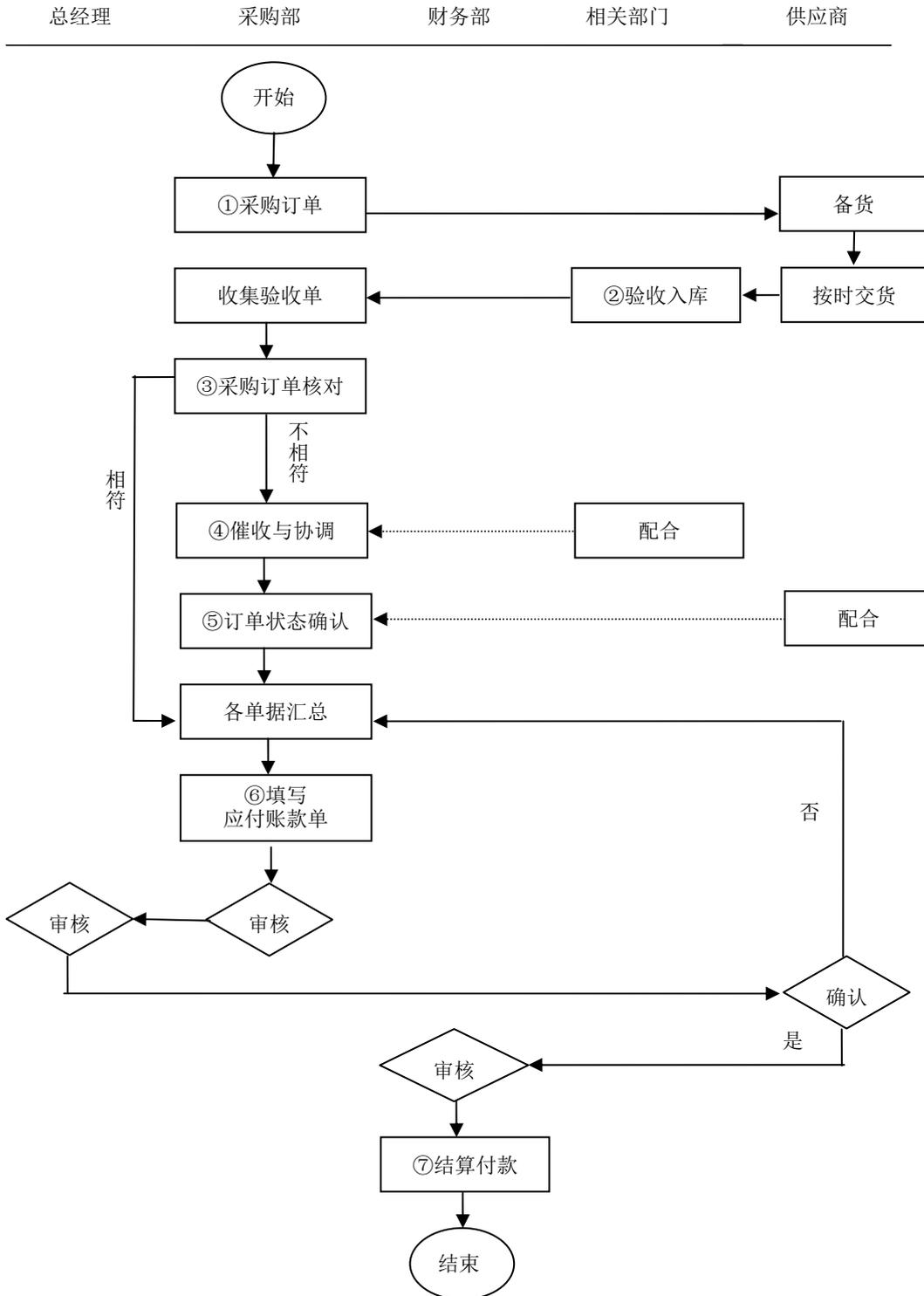
项目经理:

材料科长:

材料员:

会计:

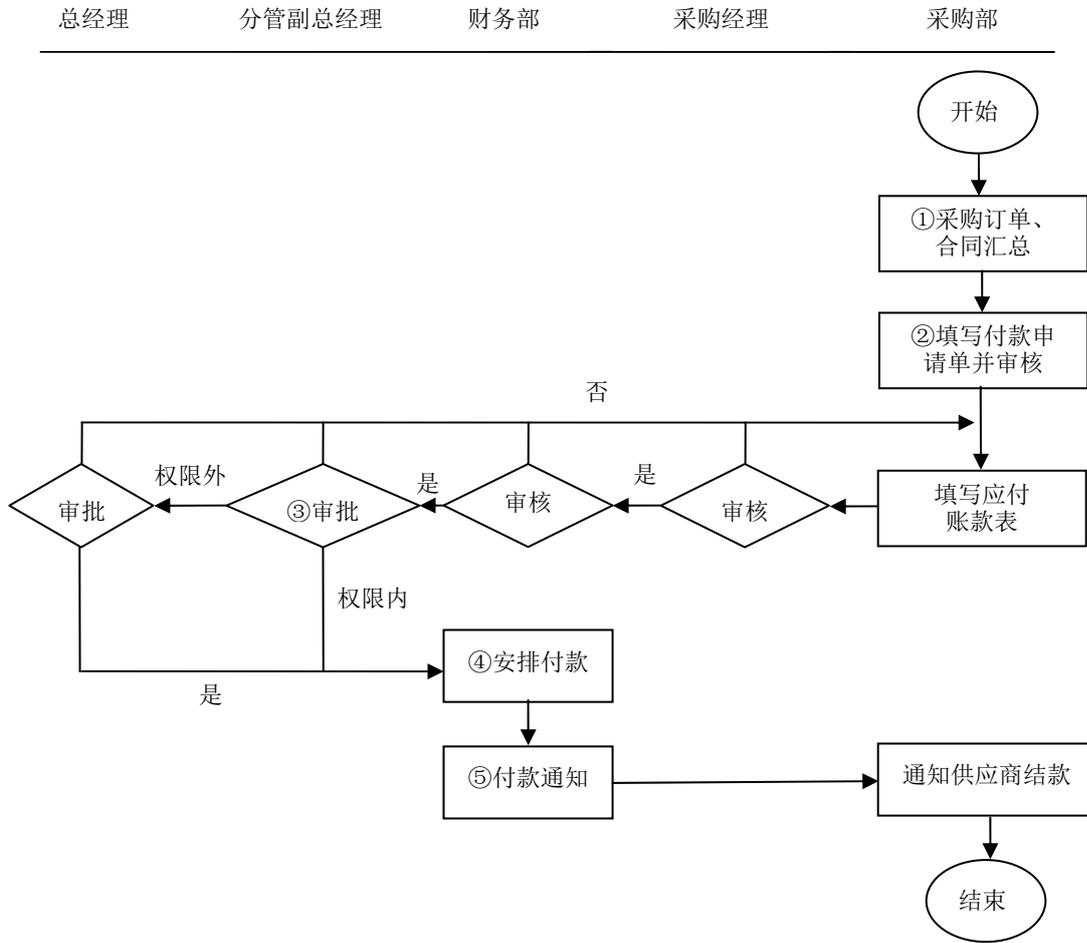
12.采购结算管理流程图



13.采购结算管理流程说明表

任务概要	采购结算管理
节点控制	相关说明
①	采购部根据企业生产的实际需要发出采购订单，明确说明采购货品的型号、种类、技术指标、价格、数量等
②	供应商进行备货，并按订单要求按期交货，企业相关部门根据采购订单要求验货、入库，认真填写验收单等相关单据
③	采购人员将货品验收单与采购订单进行核对，若两者相符，则进行单据汇总，将各项数据进行整理
④	若存在验收单不齐全或与采购订单不符，则采购人员应及时与相关部门人员沟通协调和催收，相关部门人员应给予配合
⑤	若相关部门对采购人员提出的问题存在争议，则采购人员应及时与供应商确认订单状态，了解产生问题的原因，然后进行单据汇总
⑥	采购部采购人员根据汇总的各项数据，填写《应付账款单》，列明应付款项明细
⑦	采购部与供应商均确认通过的应付账款单，由采购部交与财务部，会计人员根据采购订单、采购合同、验收单等进行审核，查验各类单据是否符合财务规定、数据是否相符等。经财务部审核没有问题，则根据企业的审批制度进行审批，并由财务部安排付款

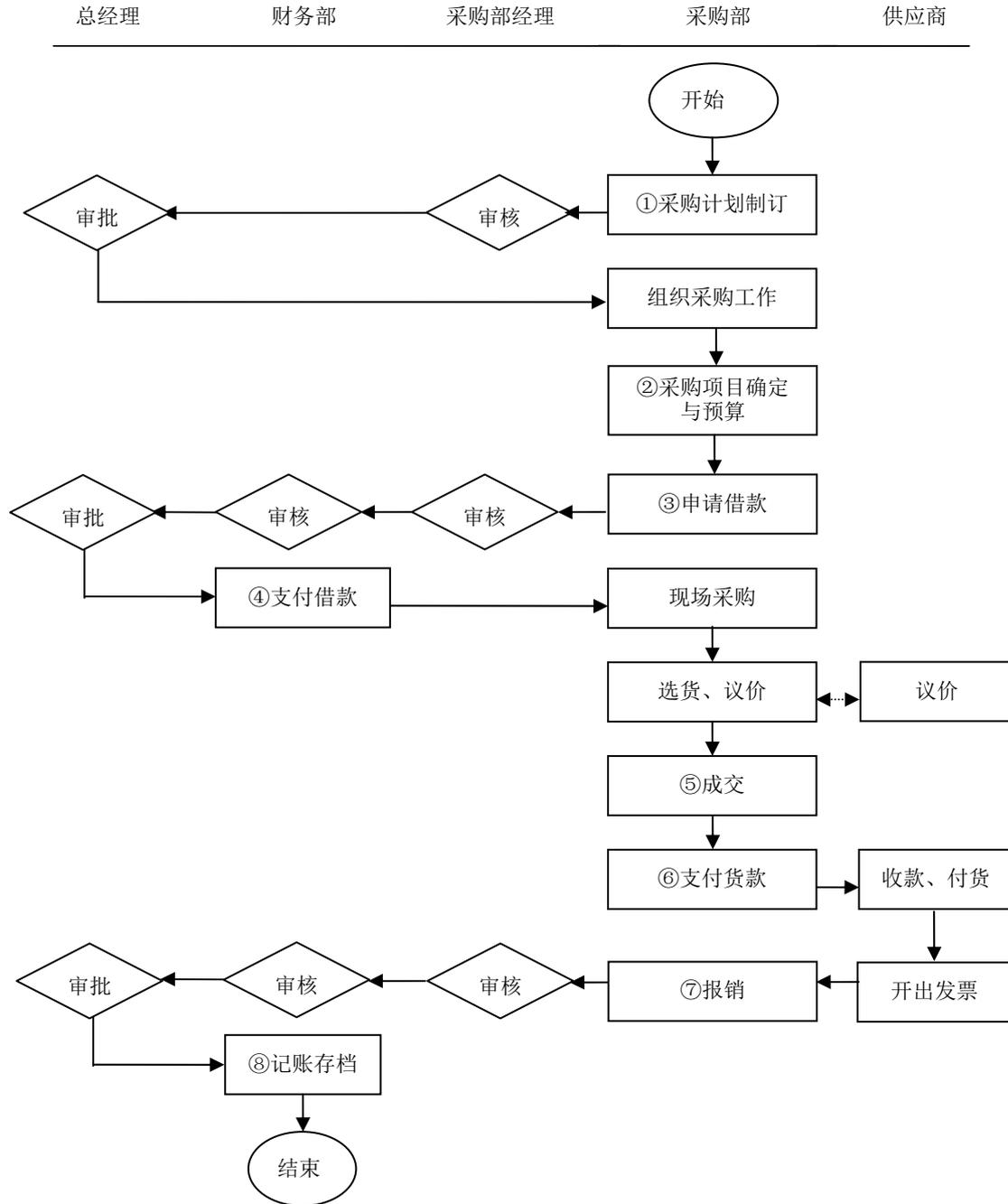
14.付款申请审批流程图



15.付款申请审批流程说明表

任务概要	付款申请审批管理
节点控制	相关说明
①	采购人员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
②	采购人员填写付款申请单、应付账款表，并进行审核，保证数字准确无误
③	主管副总经理接到财务部审核过的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；若是大额采购项目付款，则由主管副总经理签署意见后上报总经理审批，若总经理存在异议则将付款申请单等票据转回主管副总经理处理
④	财务部接到主管领导审批通过的付款申请单等文件后，根据公司的相关财务制度，安排付款事宜
⑤	财务部将付款通知书发至采购部相关人员，采购人员通知供应商取款结账或自行查收款项是否到账

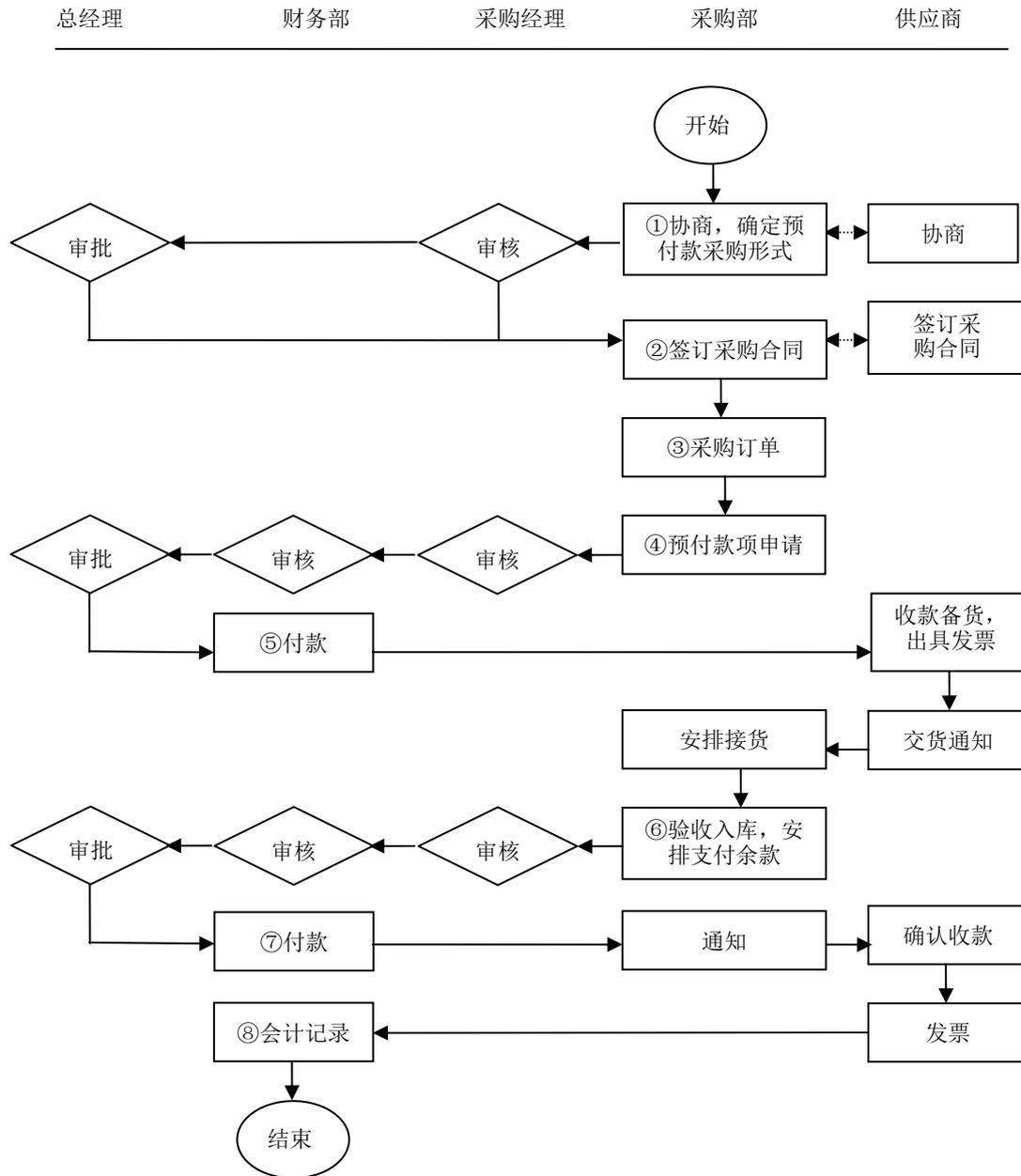
16. 现金采购管理流程图



17.现金采购管理流程说明表

任务概要	现金采购管理
节点控制	相关说明
①	采购部根据企业各部门需求制订采购计划，报采购经理审核和总经理审批
②	采购部根据企业实际生产、经营的需要及库存情况，确定单项采购项目；根据采购项目的当期市场状况、价位等，采购部确定此项采购项目所需费用，编制采购预算
③	<p>(1) 采购人员根据采购项目预算，填写《借款单》，连同相关预算清单、说明报采购经理审核</p> <p>(2) 采购经理审核签字后报财务部，财务部根据年度采购计划与预算情况进行审核，签署意见后报总经理审批</p>
④	总经理对采购项目及借款进行审批，通过后，财务部按照相应程序支付借款
⑤	采购人员进行采购活动，根据企业的实际要求，对所要购买的货品进行比较、选择，同时与供应方销售人员议价
⑥	交易达成后，供货商进行备货，采购部与之结算货款并索取发票
⑦	采购人员整理各项单据，详细列明各项费用情况，填写《报销单》，交与采购经理、财务部、总经理审批，报销采购费用
⑧	财务部做好会计记录，登记各类账目，相应单据存档备查

18.采购预付款管理流程图



19.采购预付款管理流程说明表

任务概要	采购预付款管理
节点控制	相关说明
①	采购部与选定的供应商就采购方式、付款方式、采购项目、货品价格等进行协商、谈判，双方达成一致意见后，确定采购的付款方式为预付款采购
②	经采购经理及总经理审批后双方签订采购合同
③	合同签订后，采购部根据企业生产、经营的实际需求发出采购订单，详细说明采购货品的数量、质量要求、技术指标要求、价格、交货日期等内容
④	采购部相关人员根据采购订单预算情况，计算预付款数额，填写《预付款申请书》报采购经理、财务部、总经理审批
⑤	预付款申请经总经理审批通过后，财务部按照相应程序将货款划入供应商账户，保存好汇款或付款凭证，同时通知供应商查收款项并开具发票
⑥	经验收确定货品不存在质量等问题后，采购部根据合同规定，安排支付剩余货款，填写《应付账款单》上报采购经理、财务部、总经理审批
⑦	总经理审批后，财务部按照相应程序付款，保存付款凭证，由采购部通知供应商查收货款并索取发票
⑧	财务部接收发票，进行会计记录、做账，同时保存相关单证

第七章 采购成本控制

1.采购成本控制主管的岗位职责

职责 1	协助采购部经理完成采购管理的各项规章制度的建设工作
职责 2	配合相关部门完成采购流程的优化设计，完善采购流程
职责 3	负责制订采购成本控制目标、编制采购成本控制计划，报主管领导审批后执行
职责 4	负责采购目标达成的规划、实施跟进等工作
职责 5	负责采购成本目标达成工作中各相关部门的协调
职责 6	负责采购成本控制计划的执行监督
职责 7	负责组织采购成本分析专员进行采购成本分析工作
职责 8	负责组织采购成本核算工作
职责 9	负责公司采购费用的控制，提出降低采购成本的方案
职责 10	协助人力资源部做好下属员工的绩效考核工作
职责 11	完成公司领导临时交办的其他工作

2.采购成本分析专员的岗位职责

职责 1	协助采购成本控制主管指定采购成本控制目标、采购成本控制计划
职责 2	协助采购成本控制主管完成采购成本降低方案的编制
职责 3	按照主管的要求，实施采购策划能够本分析工作
职责 4	负责定期编制内部采购成本分析报表
职责 5	按照领导要求编制采购成本分析报告
职责 6	根据实际情况向其他部门提供精准的各类采购成本分析报告
职责 7	负责其他与采购成本核算、分析、控制有关事项
职责 8	完成公司领导临时交办的工作

3.采购成本预算表（季度）

填报单位：

填报日期：____年____月____日

____月份至____月份

项 目		__月份		__月份		__月份		合 计	
名称	规格	采购量	成本额	采购量	成本额	采购量	成本额	采购量	成本额
重点采购材料									
原材料									
辅助材料									
其他物料									
合 计									
预计现金支出		__月份		__月份		__月份		合 计	

5.采购成本分析表

单位名称：_____

日期：____年__月__日

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

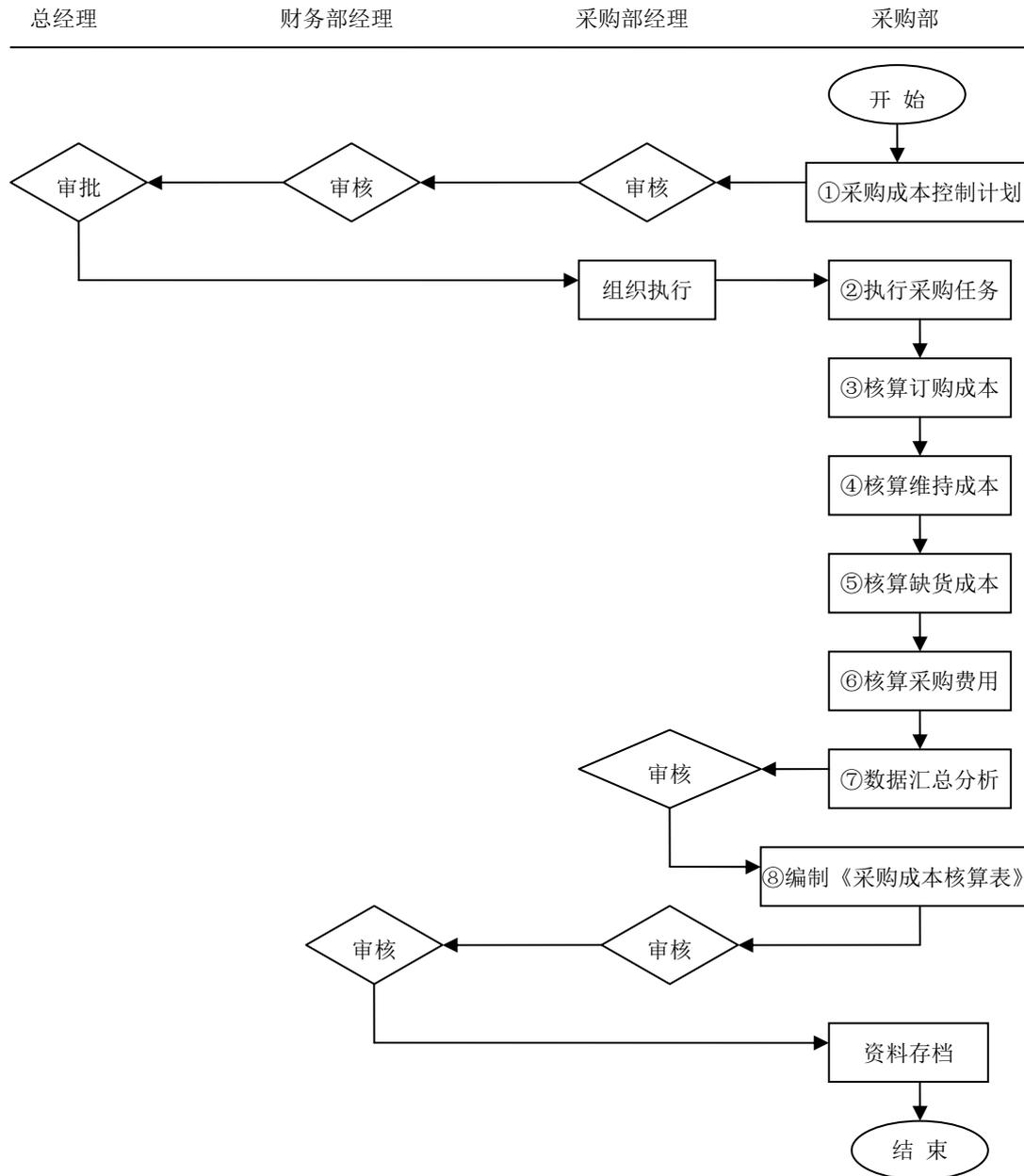
10.采购成本比较表

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

编制：

复核：

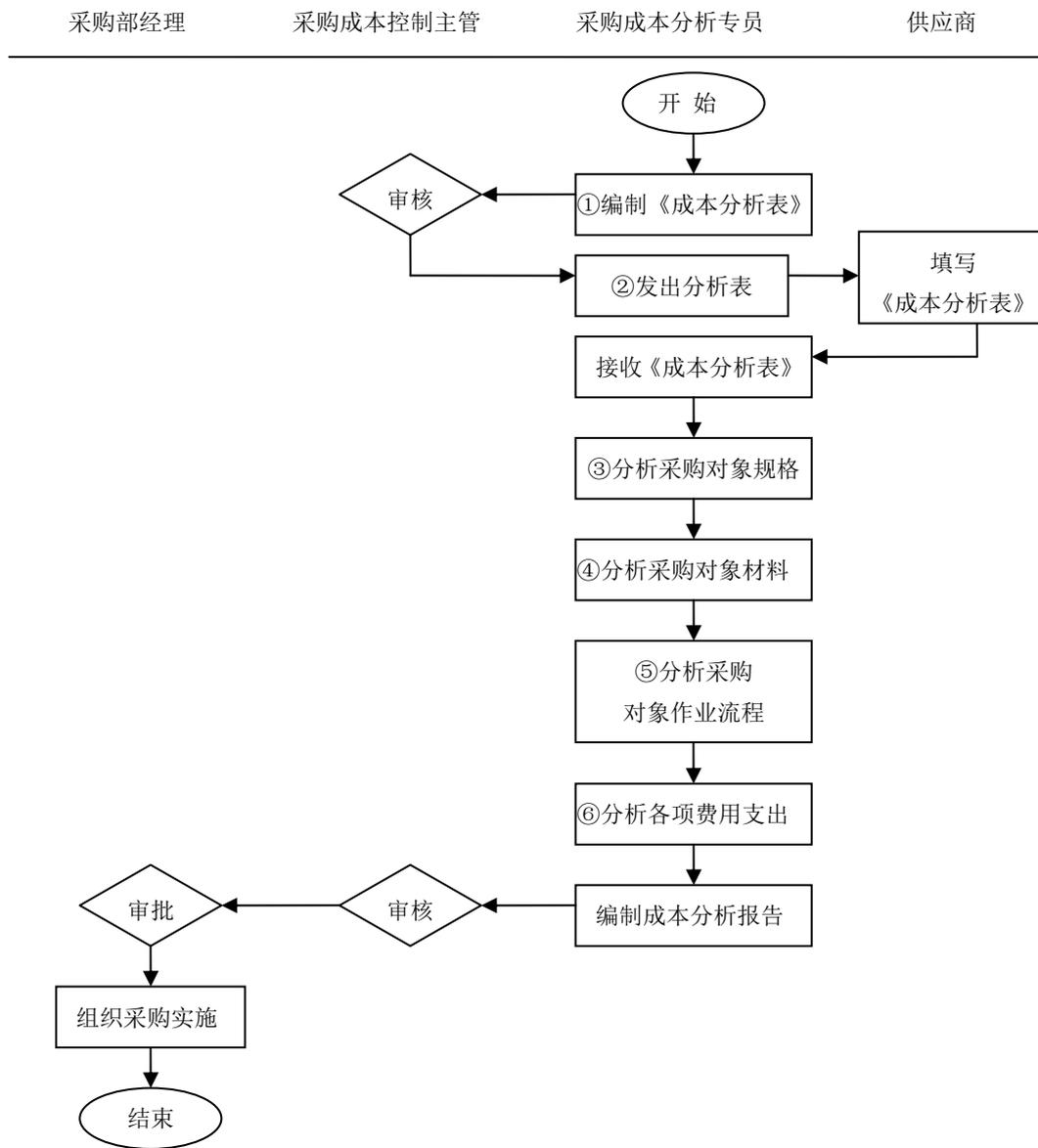
11.采购成本核算流程图



12.采购成本核算流程说明表

任务概要	采购成本核算流程
节点控制	相关说明
①	采购成本控制主管根据公司采购成本管理相关制度的规定编制《采购成本控制计划》，报采购部经理审核
②	工作人员在采购部经理的领导下，开展物资采购工作
③	采购成本分析专员核算采购订货成本，包括请购手续成本、往来沟通成本等
④	采购成本分析专员核算采购维持成本，包括资金成本、搬运成本、仓储成本、折旧等
⑤	采购成本分析专员核算采购缺货成本，包括安全存货成本、延期交货成本、失去顾客成本等
⑥	采购成本分析专员核算采购费用，包括人工费用、保险费用等
⑦	采购成本分析专员对各项成本费用进行汇总
⑧	采购成本分析专员根据采购部经理的审核意见，编制《采购成本核算表》

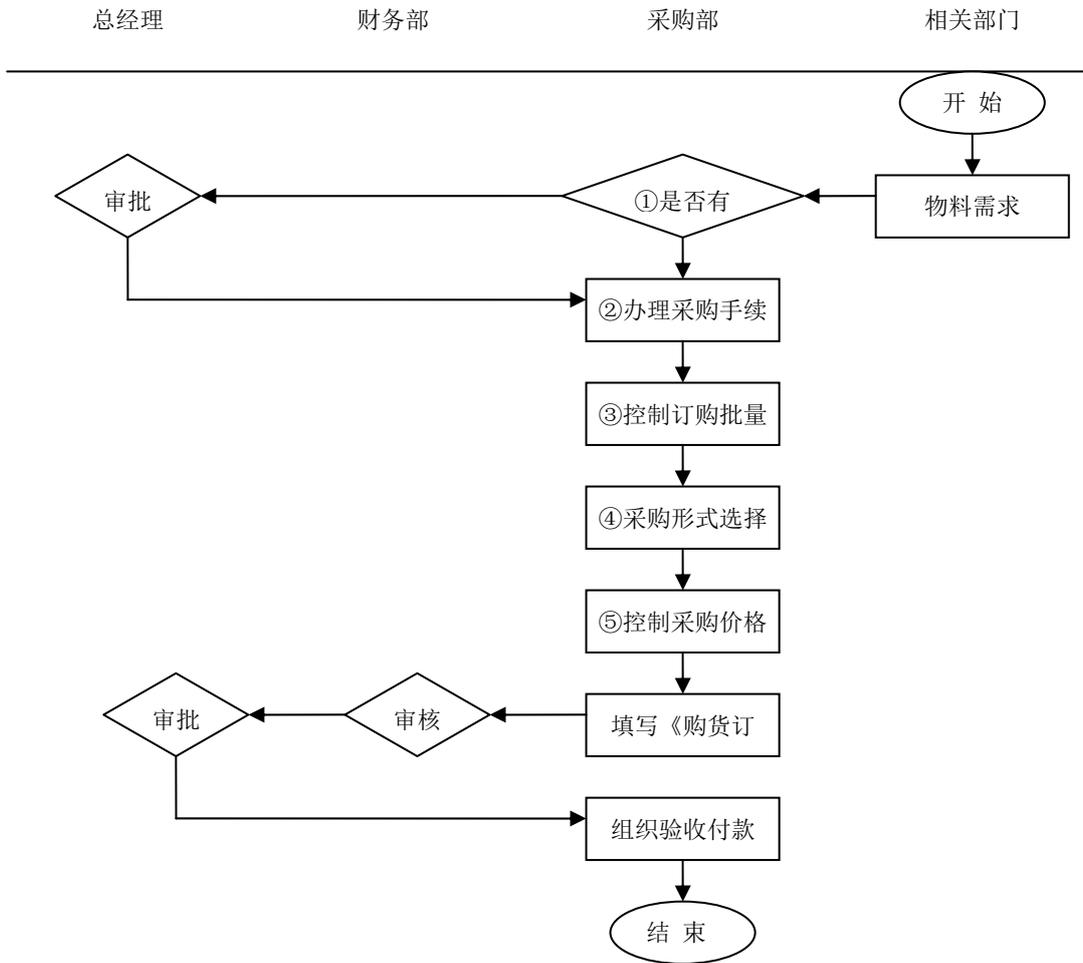
13.采购成本分析流程图



14.采购成本分析流程说明表

任务概要	采购成本分析流程
节点控制	相关说明
①	采购成本分析专员根据拟采购物资的实际情况编制《采购成本分析表》，报采购成本控制主管审核，适合采用采购成本分析的情况包括新材料无采购经验时、底价难以确认时、无法确认供应商报价的合理性时、供应商单一时、采购金额巨大时、为提高议价效率时等
②	《采购成本分析表》经采购成本控制主管审核后，由采购成本分析专员向供应商发出
③	采购成本分析专员收到供应商填写的《采购成本分析表》后，首先考虑其设计是否超过规格要求
④	采购成本分析专员要对拟采购物品的组成材料的特性进行分析，并计算材料成本
⑤	采购成本分析专员对拟采购物品的加工方法、加工程序进行分析
⑥	采购成本分析专员控制制造、营销等相关费用

15.采购成本控制流程图



16.采购成本控制流程说明表

任务概要	采购成本控制流程
节点控制	相关说明
①	相关部门根据作业实际情况，向采购部提出物料需求，采购部判断需求是否在采购计划范围内，如果在采购计划范围内可以立即办理采购手续，执行采购；如果不在采购计划范围内，填写《物资申购单》经总经理批准，办理相关采购手续
②	《物资申购单》经总经理签字确认后，采购部需要办理相关的采购手续，如填报出差申请、用车申请、采购借款等
③	采购部需要对每次的采购数量进行审核，并检查使用部门负责人是否在《物资申购单》上签字，采购批量的控制必须满足采购经济效益最大化的原则，达到库存与计划用量的平衡
④	采购部可以根据采购物资的特点，选择最有利的采购形式，如招标采购、网上采购等
⑤	采购部要通过各种途径控制采购价格，事先做好询价、比价、议价等工作，如有需要可以实施采购成本分析工作



第八章 采购绩效管理

1.采购绩效主管的岗位职责

职责 1	协助人力资源部经理制定绩效考核管理制度，经批准后组织实施
职责 2	组织、指导各部门建立或调整目标考核制度，以确保考核制度的合理、公平、科学
职责 3	组织、指导各部门绩效考核的实施，协助解决考核过程中出现的争议
职责 4	组织、指导部门领导进行绩效考核面谈，并提出改善目标和建议
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	各部门、员工绩效申诉工作的受理
职责 7	汇总各项考核信息，撰写考核分析报告并报人力资源部经理审批
职责 8	协助人力资源部经理进行企业薪酬体系的建立与日常薪酬福利的管理
职责 9	根据企业实际情况，提出绩效考核改善建议，经批准进行修订
职责 10	完成领导临时交办的其他工作

2.采购绩效专员的岗位职责

职责 1	参与绩效管理制度、方案的制定与完善，并推动其实施
职责 2	设计与优化绩效考核标准
职责 3	协助绩效考核主管做好企业的考核工作
职责 4	对考核过程进行跟踪并对考核过程中出现的问题予以解决
职责 5	负责绩效管理的培训，并向员工解释各种相关制度
职责 6	受理员工绩效考核申诉，对不能给与解决的问题及时上报绩效主管
职责 7	及时根据公司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、归档等管理工作
职责 9	完成领导临时交办的其他工作

3.采购工作业绩考核指标表

考核项目	考核指标	
工作业绩考核	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

4.采购稽核重点与依据表

稽核内容	稽核重点	依据
采购预算管理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 采购预算的编制是否考虑存货定量及定价管制，以及是否制定了ABC分类标准 2. 采购预算是否与销售计划、生产计划、库存状况等相配合 3. 采购预算是否得到全面执行，若与实际采购费用存在差异，是否对采购预算进行修正 	请购单、销售计划、生产计划
请购作业	<ol style="list-style-type: none"> 1. 请购是否与预算相符，并按照核准权限核准 2. 请购单（数量、规格等）变更是否按照相关程序进行 3. 紧急采购原因分析 	请购单、安全存量控制表
比价作业	<ol style="list-style-type: none"> 1. 询价管理 2. 招标管理 3. 采购合同管理 	询价单、采购合同
订购作业	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合同的规范性、合法性 2. 采购合同的执行情况 3. 订单发出后有无跟踪控制 4. 因某种原因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企业正常生产 	请购单、采购合同
验收作业	<ol style="list-style-type: none"> 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验收 2. 相关技术部门是否派有专业技术人员对采购物资进行验收 3. 采购物资不符合标准时，是否采取了相关的有效措施 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，并做好相应的记录 	入库验收单 送货发票

5.采购目标管理卡

目标	目标值	权重	工作 计划	完成 时间	工作进度 (%)				工作 条件	工作 权限	考 评
					3月	6月	9月	12月			
采购计划完 成率	达到__%	30%		计划							
				实绩							
采购质量合 格率	达到__%	30%		计划							
				实绩							
采购成本降 低	降低__%	10%		计划							
				实绩							
提高交期准 确率	达到__%	10%		计划							
				实绩							
每月开发新 供应商	不少于__家	10%		计划							
				实绩							
加速呆滞料 处理	控制在库存 总额的__% 以内	10%		计划							
				实绩							

6.采购人员绩效考核表（一）

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

7.采购人员绩效考核表（二）

被考核者姓名		所在职位		所属部门	
考核期间	____年__月__日至____年__月__日				
1. 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，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					

9.采购绩效改进表（二）

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

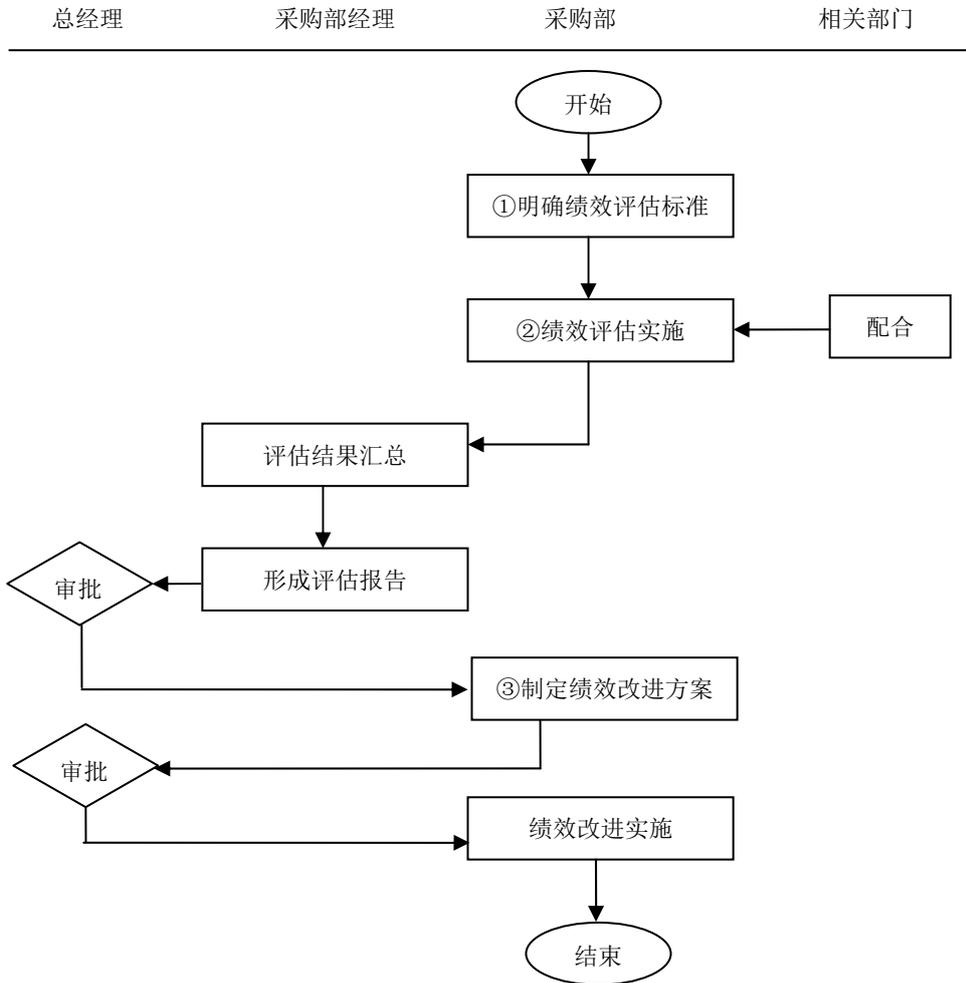
10.采购绩效奖惩表

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				

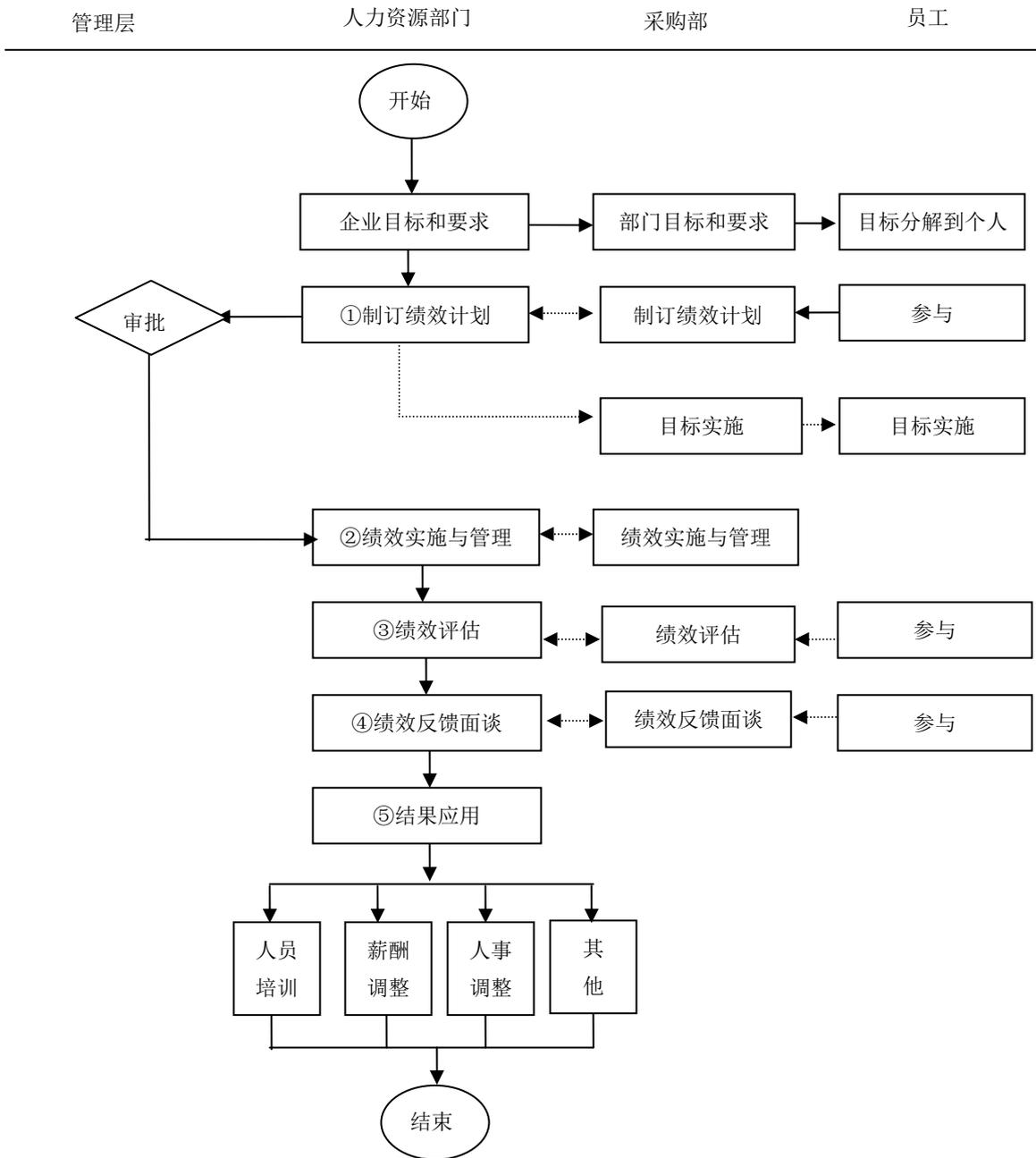
11.采购管理绩效评估流程图



12.采购管理绩效评估流程说明表

任务概要	采购管理绩效评估
节点控制	相关说明
①	<p>1. 在对采购部门工作绩效进行评估前，需明确采购工作绩效评估标准和方法</p> <p>2. 采购工作绩效评估主要依据采购组织绩效指标体系，其主要包括采购计划完成率、来料合格率、采购成本、采购周期、新开发供应商个数、库存周转率等</p>
②	采购部经理根据确定的评估标准，在相关部门的配合下，组织本部门开展的绩效评估工作
③	<p>1. 采购部经理根据汇总的绩效评估结果，撰写绩效评估报告并报总经理审批</p> <p>2. 采购部经理根据绩效评估的结果，与部门人员共同制定绩效改进实施方案，制定的绩效改进方案报总经理审批后组织实施</p>

13.采购人员绩效评估流程



14.绩效管理流程说明表

任务概要	采购人员绩效管理
节点控制	相关说明
①	绩效计划是整个绩效管理过程的起点，是由管理者和员工共同制定的绩效契约，它包括绩效计划目标及衡量标准等内容
②	在进行采购绩效考核时，必须首先明确考核的内容及评估标准，考核的内容主要从质量、成本、效率、时间四方面进行指标的设置
③	绩效评估的方法有多种，包括排序法、对偶比较法、关键事件法、目标管理法、360度考核法等
④	在绩效面谈这一环节中，主管人员应就考核结果与员工进行沟通，让员工了解自己的期望，认识到自己的优势和劣势，从而不断提升工作绩效
⑤	考核的结果应与公司人事制度结合起来，以达到对员工更好的激励作用

15.采购部门关键绩效指标表

指标类别	关键绩效考核指标
财务类	采购成本
	呆料物料金额
内部运营类	采购计划制订的准确率
	采购计划完成率
	采购物资到货率
	采购物资价格的合理性
	采购物资检验合格率
	物资库存周转天数
	(采购)物资使用的不良率
	物料退货率
	错误采购次数
客户类	新开发供应商的数量
	优秀供应商的比率
	部门协作满意度
	供应商满意度
学习发展类	培训计划完成率
	关键员工保有率

16.采购人员绩效评估表

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

17.绩效考核申诉表

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

18.考核结果运用表

等级	等级定义	分值	结果运用
S	优秀	90~100分	薪酬上调3个等级或升职1级
A	良	80~89分	薪酬上调2个等级
B	好	70~79分	薪酬上调1个等级
C	一般	60~69分	薪资待遇保持不变
D	差	60分以下	减少5%的工资



