

最新企业管理制度全 集 (八)

霍晓惠 主编

吉林摄影出版社

目 录

第十二单元	1
第一章	2
二、物料与采购管理系统	4
第二章	7
一、标准采购作业程序	8
二、标准采购作业细则	12
三、需求单审批管理规定	23
四、物资供应采购管理规定	24
五、进料验收管理办法	27
六、发料作业管理办法	29
七、设备引进管理规定	30
八、国内采购办法	32
九、国内物资采购供应工作制度	34
十、进口物资采购供应工作制度	35
十一、委托制造、外加工管理准则	36
第三章	43
一、房地产开发公司采购小组办事准则	44
二、广东省邮电物资供应采购管理规定	45
三、《广东省邮电物资供应采购管理规定》的实施细则	48
第十三单元	52
第一章	53
一、库存量管理作业流程	54
二、用料预算方法	54
三、物资领用制度	56
四、库存量管理作业细则	58
五、物资计划管理制度	63

六、企业物资消耗定额管理制度	69
第二章	71
一、仓位规划管理办法	72
二、企业仓库管理制度	92
三、进料验收管理办法	94
四、收料作业管理办法	98
七、储存管理办法	121
八、成品仓储管理准则	123
九、滞料与滞成品管理制度	132
第十四单元	146
第一章	147
一、管理制度范例(A)	148
二、管理制度范例(B)	152
第二章	155
一、销售计划管理基础	156
二、年度销售计划管理	167
三、销售方针计划书	174
四、销售促进计划范例	176

第十二单元

采购管理系统

第一章

物料与采购管理制度基础

第一章 物料与采购
管理制度基础

一、物料与采购管理目标

表 12.1.1

目 标	内 容
正确计划用料	1. 配合营业目标 2. 增加资金预算灵活度 3. 减少呆滞料的产生 4. 加强用料控制 5. 便于存量管理
适当存量管理	1. 强化重点管理效果 2. 提高存货周转率 3. 适时、适量的供料 4. 适量的库存 5. 提高库位使用率
强化采购管理	1. 适质、适量 2. 适价、适时 3. 充分掌握市场行情 4. 和供料厂保持良好关系
发挥盘点功效	1. 消除料帐差异 2. 确保材料量
确保产品质量	1. 强化验收管理 2. 增加材料的使用性
发挥储运功能	1. 确保材质 2. 安全维护仓库 3. 合理的储存成本 4. 正确的收发作业

目 标	内 容
更低成本	1. 采购或自制的合理性 2. 以旧换新物尽其用 3. 积极开发替代品 4. 余料再使用 5. 防止滞料发生 6. 降低采购、储存成本 7. 提高人员工作效率
合理处理滞废料	1. 资金灵活运用 2. 避免无谓损失 3. 增加储位的有效空间

二、物料与采购管理系统

(一) 材料分类编号

1. 原料、物料的划分
2. 常备料与非常备料划分
3. 编号原则设定

(二) 存量控制

1. 管理基准设定
2. 用料差异管理

(三) 请(采)购作业

1. 请购方式设定
2. 请购部门设定
3. 请购手续及权限
4. 请购进度控制
5. 供应厂商的选择与资料建立
6. 采购方式设定
7. 询价、议价及订购作业
8. 采购进度控制
9. 采购核决权限
10. 进口事务作业
11. 厂商交货异常处理

(四) 验收作业

1. 收料作业规定
2. 超短交料处理
3. 检验规范设定
4. 检验结果处理
5. 材料退货处理

(五) 仓储作业

1. 仓位规划
2. 料位及料品标示
3. 帐务处理
4. 盘点周期方式及异常处理
5. 仓库安全管理措施

(六) 领料、发料作业

1. 材料领用规定
2. 以旧换新规定
3. 材料退库作业
4. 外协加工料交运管理

(七) 成品仓储管理

1. 仓位规划
2. 缴库核点
3. 出货控制
4. 退货处理
5. 滞成品管理

(八) 滞料、废料管理

1. 滞料、废料定义
2. 滞料、废料的处理

三、物料与采购管理工作内容

表 12.1.2

人 员	工 作 内 容
物 控	1. 请购方式与存量基准的设定 2. 生产用料的统计及预估 3. 生产用料的请购与余料转用 4. 进料异常与生产管理、采购协调处理
采 购	1. 建立供应商与价格记录 2. 采购方式的设定及市场行情调查 3. 询价、比价、议价、订购作业 4. 交料进度控制与逾交督促 5. 进料质量、数量异常处理 6. 内外销差价、退税资料提供 7. 付款整理、审查
外 协	1. 外协厂商开发与签约 2. 建立外协厂商与工缴记录 3. 外协产量、交货期、尾期控制 4. 外协用料出厂管理 5. 外协品的质量异常处理 6. 外协用料与工缴结算
材料组	1. 进厂材料及外协品点收及不合格品退回 2. 材料发放批号管理,余料提报 3. 材料保管及帐务处理 4. 库位规划与整理、安全维护 5. 滞料及有价值废品的库存提报 6. 库存盘点与帐物核对 7. 提供有关库存动态资料
成品组	1. 成品缴库的点收核对 2. 成品出库交运处理 3. 成品保管及帐务处理 4. 成品库位规划、整理与安全维护 5. 库存盘点与帐、物核对 6. 滞存品库存提报 7. 提供有关成品库存资料

第二章

采购管理制度

一、标准采购作业程序

采购作业内容是从收到“请购案件”开始进行分发采购案件，由采购经办人员先核对请购内容，查阅“厂商资料”、“采购记录”及其他有关资料后，开始办理询价，于报价后，整理报价资料，拟订议价方式及各种有利条件，进行议价，办妥后，依核决权限，呈核订购。详细作业程序及要点如：

□ 采购作业程序及要点

表 12.2.1

程 序	要 点
接 件 分 发	1. 请购单各栏填写是否清楚 2. 按分配原则分派请购案件 3. 急件优先分派办理 4. 无法于需用日期办妥者利用“交货期联络单”通知请购部门 5. 撤销请购单应先送办理
询 价	1. 交货期无法配合需用日期时联络请购部门 2. 充分了解请购材料的品名、规格 3. 急件或需用日期接近者应优先办理 4. 向厂商详细说明品名、规格、质量要求、数量、扣款规定、交货期、地点、付款办法 5. 同规格产品有几家供应宜均询价 6. 有否其他较有利的代用品或对抗品 7. 应提供同规格，不同厂牌做比较 8. 有否必要办理售后服务及保固年限 9. 新厂商产品，是否需经检验试用

程 序	要 点
比 价、议 价	1. 厂商的供应能力是否能按期交货、质量确认 2. 是否殷实可靠的生产厂或直接进口商 3. 其他经销商价格是否较低 4. 经成本分析后,设定议价目标 5. 是否必要向厂商索取型录比较 6. 价格上涨下跌有何因素 7. 是否必要开发其它厂商或转外购 8. 规定几万元以上的案件呈副经理议价或设定议价目标
呈 核	1. 请购单上应详细注明与厂商议定的买价条件 2. 买卖惯例需超交者应注明 3. 现场选用较贵材料时,联络请购部门说明原因 4. 按核决权限呈核
订 购	1. 需预付定金,内外销价需办退税、或规定多少金额以上或有附带条件等应制定买卖合同 2. 再向厂商确认价格交货期质量条件 3. 分批交货者在请购单上盖分批交货单 4. 订购单(采用联络函式传真机)寄交厂商,无法按需用日期交货的案件联络请购部门
催 交	1. 约交日期前应再确认交货期 2. 无法于约交日期前交货时联络请购部门并列入交货期异常控制表内催办 3. 已逾约交货日期尚未到货者加紧催交
整 理 付 款	1. 发票抬头及内容是否相符 2. 发票金额与请购单价格是否相符 3. 有否预付款或暂借款,应处理 4. 是否需要扣款 5. 需要办退税的请购单转告退税部门 6. 以内销价采购供外销用材料,应先收齐退税同意书始得办理付款

程 序	要 点
收件、分发、核对	1. 收件 2. 按分配原则指派经办人 3. 核对品名 4. 核对规格 5. 核对数量 6. 核对需要日期
询 价	1. 选择询价对象及地区 2. 询价 3. 整理报价资料 4. 确认请讲内容 5. 寻找对抗品 6. 选择开发对象 7. 询价索样 8. 整理对抗品资料及样品送样 9. 整理检验结果
议价、比价、呈核	1. 调查市场行情 2. 核对资金预算 3. 选择议价对象 4. 研拟底价 5. 研议采购条件 6. 议价(或公开比价) 7. 填写上次报价记录 8. 估算海(空)运费 9. 估算保险费 10. 核对付款条件 11. 比较交货期限 12. 检查卸货条件 13. 估算关税 14. 按核决权限呈核

程 序	要 点
进口、签证、结汇	1. 缮打输入许可证申请书 2. 缮写用途说明书 3. 备妥签证必要文件 4. 提案申请签证 5. 签证专案申请作业 缮造申请书及附件(度量衡器、无线电器材) 整理必要文件 提案申请 6. 申请结汇 7. 整理结汇文件 8. 核对签证结汇文件 9. 修改输入许可证或信用状作业
投 保 、 船 务	1. 洽订保率 2. 投保缴交保险费 3. 洽订特约船公司及运费 4. 指定船舶公司 5. 交涉货柜使用期限 6. 核算运费 7. 缴交运费 8. 处理大宗材料船务
装 运	1. 督促预定装船期 2. 申请“工业用”证明 3. 申请分期缴税 4. 申请预保火险及动产抵押 5. 督促装运文件 6. 确认船期 7. 整理装运文件 8. 申请管理品放行证 9. 联络及安排卸货 10. 确认船代理 11. 确认公证处(所) 12. 联络交货期异常修改 I/L, L/C

程 序	要 点
报 关 、 提 货	1. 银行背书 2. 办理担保提货 3. 整理文件报关 4. 缴税提货 5. 收料
索 赔	1. 核对材料检验报告 2. 填写索赔记录单 3. 向保险公司、船公司索赔 4. 向供料厂商索赔 5. 办理退货掉换作业
跟 催	1. 督促收料单 2. 控制长期合同的交货 3. 控制外购资金 4. 整理采购案件 5. 计算卸货延滞费及奖金 6. 办理退汇

二、标准采购作业细则

☐ 请 购

第一条 请购部门的划分

各项材料的请购部门如下：

(一)常备材料：生产管理部门

(二)预备材料：物料管理部门

(三)非常备材料：

1.订货生产用料：生产管理部门

2.其他用料：使用部门或物料管理部门

第二条 请购单的开立、递送

(一)请购经办人员应依存量管理基准、用料预算，参酌库存情况开立请购单，并注明材料的品名、规格、数量、需求日期及注意事项经主管审核后依请购核决权限呈核并编号(由各部门依事业部别编订)，“请购单(内购)(外购)”附“请购案件寄送清单”送采购部门。

(二)需用日期相同且属同一供应厂商供应的统购材料，请购部门应以请购单附表，一单多品方式，提出请购。

(三)紧急请购时，由请购部门于“请购单”“说明栏”注明原因，并加盖“紧急采购”章，以急件卷宗递送。

(四)材料检验须待试车方能实施者，请购部门应于“请购单”上注明“试车检验”及“预定试车期限”。

(五)庶务用品由物料管理部门按月依耗用状况，并考虑库存情况，填制“请购单”提出请购。

第三条 免开请购单部分

(一)下列总务性物品免开请购单，并可以“总务用品申请单”委托总务部门办理，但其核决权限另订，其列举如下：

1. 贺奠用物品：花圈、花篮、礼物等。
2. 招待用品：饮料、香烟等。
3. 书报(含技术性书籍及定期刊物)、名片、文具等。
4. 打字、刻印、报表等。

(二)零星采购及小额零星采购材料项目。

第四条 请购核决权限

(一) 内购：

1. 原物料：

- (1) 请购金额预估在 1 万元以上者，由科长核决。
- (2) 请购金额预估在 1 万元至 5 万元者，由经理核决。
- (3) 请购金额预估在 5 万元以上者，由总经理核决。

2. 财产支出：

- (1) 请购金额预估在 2000 元以下者，由科长核决。
- (2) 请购金额预估在 2000 元至 2 万元者，由经理核决。
- (3) 请购金额预估在 2 万元以上者，由总经理核决。

3. 总务性用品：

- (1) 请购金额预估在 1000 元以下者，由科长核决。
- (2) 请购金额预估在 1000 元至 1 万元者，由经理核决。
- (3) 请购金额预估在 1 万元以上者，由总经理核决。

附注：凡列入固定资产管理的请购项目应以“财产支出”核决权限呈核。

(二) 外购：

1. 请购金额预估在 10 万(含)元以下者，由经理核决。
2. 请购金额预估在 10 万元以上者，由总经理核决。

第五条 请购案件的撤销

(一) 请购案件的撤销应立即由原请购部门通知采购部门停止采购，同时于“请购单(内购)”或“请购单(外购)”第一、二联加盖红色“撤销”的戳记及注明撤销原因。

(二) 采购部门办妥撤销后，依下列规定办理：

1. 采购部门于原请购单加盖“撤销”章后，送回原请购部门。
2. 原“请购单”已送物料管理部门待办收料时，采购部门应通知撤销，并由物料管理部门据以将原请购单退回原请购部门。
3. 原请购单未能撤销时，采购部门应通知原请购部门。

☐ 采 购

第一节 一般规定