

采购与审价

管理手册

华夏出版社

采购与审价

管理手册

赵泽民 主编

华夏出版社

2002年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与审价管理手册/赵泽民等编. —北京: 华夏出版社,
2002.12

ISBN 7-5080-2875-9

I. 采... II. 赵... III. ①采购—企业管理—手册
②价格—审查—企业管理—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 095198 号

采购与审价管理手册

编辑单位: 北京联合汇通企业管理研究中心

主 编: 赵泽民

编 委: 英 华 郭云海

责任编辑: 冯 涛 肖正一

出版发行: 华夏出版社

地 址: 北京东直门外香河园北里 4 号

邮 编: 100028

经 销: 新华书店

印 刷: 北京百善印刷厂

开 本: 889×1194 1/16

版 次: 2003 年 1 月第 1 版

印 次: 2003 年 1 月第 1 次印刷

印 张: 37.5

字 数: 760 千

定 价: 398.00 元

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

编者序

在现代企业经营中，采购已显得越来越重要。按照国家经贸委9号令《国有工业企业物资采购管理暂行规定》的要求，在物资采购和审价方面建立有效的规章制度，是提升企业经济效益的重要手段。

我国企业现在面临着买方和国际化两个激烈竞争的市场，若不能有效地管理物资采购，必然会造成企业采购成本居高不下，必将直接影响企业的市场竞争力。

为了使广大企业更科学、更有效的建章立制，我们在广大企业的通力支持下，将部分在物资采购管理方面成功的经验和具体操作方法，汇编成《采购与审价管理手册》。希望本管理手册能为企业起到借他山之石，攻己之玉的积极作用。

编入《采购与审价管理手册》中的全部文件均是这些企业几年、十几年管理经验的结晶，也均为企业内部管理文件，他们为了一个共同的目标——提升我国企业物资采购管理水平，无私地提供给了广大读者，以便企业间互相学习和借鉴。

《采购与审价管理手册》可适用于：机械、电气、电子、汽车、冶金、有色金属、航天航空、煤炭、矿山、港口、造船、化工、石油、轻工等行业。

在《采购与审价管理手册》组稿、编辑过程中，得到了许多企业、有关领导、社会各界人士的大力支持和帮助，在此一并表示深深的感谢。

由于本书编辑时间短，有不足和错误之处，希望广大读者指正并请谅解。

编者 赵泽民

二〇〇二年十一月二十日

北京联合汇通企业管理研究中心简介

北京联合汇通企业管理研究中心自 2002 年初经国家工商局正式注册成立以来，主要从事企业物资采购、审价和企业信息化研究工作。

自国家经贸委颁发“9 号令”——“国有工业企业物资采购管理暂行规定”以来，物资采购管理和审价工作越来越被企业所重视，已成为企业管理中的一个重要环节。

北京联合汇通企业管理研究中心自成立以来，得到有关部委的大力支持，在短短一年的时间里，研发成功并向社会推出了“物资采购审价管理软件”、“工业企业物资编码软件”，并在国家经贸委有关司局的通力配合下，先后组织了 7 次全国物资采购、审价管理工作会议和全国企业信息化工作研讨会。无论产品软件还是各种会议，均得到了广大企业的首肯和赞扬。

此次，做为《采购与审价管理手册》的主编单位，能在短时间内，将优秀企业的管理方法、建章立制的文件整理出版与广大读者见面，也是与各级领导和广大企业的大力支持分不开，在此，我们深深地感谢所有投稿单位无私的奉献与支持。这同时也说明，物资采购管理已成为企业自觉自愿的工作，并且都有一个共同目标，经过我们与企业的共同努力，将我国国有企业管理水平提高到一个新的台阶。

北京联合汇通企业管理研究中心全体员工将一如既往，本着以企业财务管理为中心、以企业采购管理为重点、以企业信息化为平台这一研究主方向，研发出更多、更好的产品奉献给社会。

北京联合汇通企业管理研究中心全体员工，愿与广大朋友们携手创造更辉煌的明天。

目 录

CONTENTS

采 购 管 理 篇

新兴铸管股份有限公司

采购管理制度	(2)
第一章 总则	(2)
第一节 宗旨	(2)
第二节 采购管理的基本任务	(2)
第三节 采购管理必须遵循的原则	(2)
第四节 采购管理在企业中的地位	(2)
第五节 关联交易	(2)
第二章 采购权限	(3)
第三章 定额管理	(3)
第一节 消耗定额管理	(3)
第二节 储备定额管理	(4)
第三节 消耗定额、储备定额制定、修改和审批	(4)
第四章 计划管理	(4)
第一节 计划的编制	(4)
第二节 编制的原则	(4)
第三节 计划的申报	(4)
第四节 计划的变更、修改	(4)
第五章 合同管理	(6)
第一节 合同管理程序	(6)
第二节 合同的签订与审批	(7)
第三节 合同的履行	(7)
第四节 合同的变更及修改和解除	(7)
第五节 合同文本	(7)
第六节 合同附件	(13)
第六章 供应商管理	(13)
第一节 市场调查、资料整理	(13)
第二节 供应商调查	(13)

第三节	供应商评价标准	(15)
第四节	合格分供方评价	(18)
第五节	如何对待未发生业务往来的厂商	(18)
第六节	档案管理	(18)
第七章	采购管理	(18)
第一节	管理层职责	(18)
第二节	采购工作流程图	(20)
第三节	采购方式	(20)
第八章	票据传递	(26)
第一节	票据传递流程	(26)
第二节	票据管理	(26)
第三节	结算单据的审核	(28)
第九章	材料核算	(28)
第一节	材料的核算方法	(28)
第二节	优化方案	(30)
第十章	仓储管理	(31)
第一节	进厂物资的计量与检验	(31)
第二节	不合格品的控制	(32)
第三节	点收入库	(32)
第四节	物资的搬运、储存、标识及交付	(32)
第五节	物资盘点	(33)
第六节	物资领用	(33)
第七节	废旧物资管理	(33)
第十一章	统计信息管理	(34)
第一节	统计信息的重要性、准确性、可靠性	(34)
第二节	层级对统计资料的需求	(34)
第十二章	考核	(38)
第一节	对计划编报的考核	(38)
第二节	对备件、材料消耗考核	(39)
第三节	对公司内部厂际间自制设备、备件的考核	(39)
附件一	易损易耗物资在运输、储存、发放过程中自然灭失率	(40)
附件二	部门、岗位职责	(41)
附件三	采购业务通用工作程序	(92)
附件四	招投标管理细则	(110)
附件五	招标书(格式化文件)	(115)

南京依维柯汽车有限公司

第一部分	采购控制程序	(129)
第二部分	采购价格管理办法	(151)
第三部分	采购结算管理办法	(164)
第四部分	采购合同实施管理办法	(168)
第五部分	物资采购招标管理办法	(191)

河南神火煤电股份有限公司

第一部分 供应部管理手册	(199)
第一章 供应部管理目标	(199)
第二章 供应部岗位职责	(199)
第三章 管理制度	(208)
第一节 供方评选实施细则	(208)
第二节 代储(年度)协议管理办法	(209)
第三节 采购产品验证管理办法	(211)
第四节 采购产品分类表	(213)
供应部质量管理图	(216)
附录 1: 供应部记录清单	(217)
第二部分 供应部工作流程	(218)
第一章 供方管理	(218)
第一节 新增供方评选管理	(218)
第二节 合格供方的年度业绩评定	(218)
第二章 物资采购计划的编制	(218)
第三章 采购合同的签订	(219)
第一节 一般材料及 5 万元以下设备合同的签订	(219)
第二节 大宗材料及 5 万元以上设备合同的签订	(219)
第三节 急需物资合同签订	(220)
第四节 代储协议管理	(220)
第五节 年度协议的管理	(220)
第六节 补签合同	(221)
第四章 物资的采运	(221)
第五章 物资验收	(221)
第一节 编制产品质量标准	(221)
第二节 检验/验证规程	(221)
第三节 验证类别	(221)
第四节 不合格品处理要求	(222)
第五节 使用部门提出质量问题的处置	(222)
第六章 仓库管理	(222)
第一节 搬运管理	(222)
第二节 票据管理	(223)
第三节 仓库安全、环境管理	(223)
第四节 仓储质量管理	(224)
第七章 票据管理	(224)

××钢铁股份有限公司

第一部分 物资采购招标管理办法	(228)
第一章 总则	(228)
第一条 制定本办法的依据	(228)

第二条 物资采购招标的基本原则	(228)
第三条 优先选用的要求	(228)
第二章 招标的组织机构	(228)
第四条 物资采购招标的组织管理	(228)
第五条 招标范围和管理权限	(228)
第六条 监督组的权限	(229)
第三章 招标办的职责	(229)
第七条 招标办主要职责的依据	(229)
第八条 招(议)标工作的组织实施	(229)
第九条 招标办工作职责	(229)
第十条 设计部门的职责与要求	(229)
第十一条 使用单位(生产厂)的职责与要求	(230)
第四章 招标前的准备	(230)
第十二条 招标的基本条件	(230)
第十三条 特列	(230)
第十四条 确定招标方式	(230)
第十五条 招标办成员的组成	(230)
第十六条 编制招标文件	(231)
第五章 招评标程序	(231)
第六章 招投标资料的管理	(233)
第七章 招标纪律	(233)
第八章 附则	(233)
第二部分 合格分承包方评定制度	(239)

湖南长丰汽车制造股份有限公司

第一部分 采购控制程序	(245)
第二部分 分承包方评价程序	(248)
第三部分 合格分承包方质保能力评分细则	(255)
第四部分 采购工作标准及管理办法	(257)

西安飞机工业(集团)有限责任公司

比价采购管理实施细则(试行)	(261)
第一节 主题内容与适用范围	(261)
第二节 组织机构及职责	(261)
第三节 比价采购控制方法分类	(262)
第四节 各类采购控制方法管理规定	(262)
第五节 奖罚	(264)
第六节 附则	(265)

株洲电力机车厂

第一部分 物资计划管理标准(试行)	(269)
第二部分 物资资源分配审批程序	(273)

第三部分 物资采购招投标管理办法(试行).....	(278)
第四部分 物资供应商管理办法.....	(283)

哈尔滨汽轮机厂有限责任公司

第一部分 物资采购控制暂行办法.....	(288)
第一章 总则.....	(288)
第二章 物资采购计划.....	(288)
第三章 合格分供方的选择.....	(289)
第四章 物资采购.....	(289)
第五章 采购物资入库.....	(290)
第六章 物资采购的监督.....	(291)
第七章 附则.....	(291)
第二部分 物资采购及产品外协价格审查暂行办法.....	(292)
第一章 总则.....	(292)
第二章 规定与要求.....	(292)
第三章 程序与权限.....	(293)
第四章 责任与奖惩.....	(294)
第五章 附则.....	(294)
第三部分 合同管理办法.....	(298)
第一章 总则.....	(298)
第二章 订立合同的原则、程序和主要条款	(298)
第三章 合同的订立.....	(299)
第四章 合同的解除.....	(300)
第五章 授权委托资格证、书及管理	(300)
第六章 合同档案管理.....	(301)
第七章 附则.....	(301)

吉林吉恩镍业股份有限公司

第一部分 物价管理办法.....	(303)
第一章 总则.....	(303)
第二章 确定购销限价、计划价格及内部收费标准的基本原则	(303)
第三章 物价信息工作的基本原则.....	(304)
第四章 购销限价审批制度.....	(304)
第一节 审批程序与权限.....	(304)
第二节 购销限价申报制度及内容.....	(305)
第三节 购销限价信息反馈制度.....	(306)
第五章 物价管理、监督与奖惩	(306)
第一节 物价管理.....	(306)
第二节 物价监督与奖惩.....	(307)
第六章 计划价格、内部收费标准的管理	(307)
第七章 管理机构的设置及其基本职责.....	(308)
第八章 附则.....	(309)

第二部分 物价管理考核细则·····	(316)
扎赉诺尔煤业有限责任公司	
物资供应处物资实行比价采购的管理办法·····	(319)
中国船舶重工集团公司天津新港船厂	
第一部分 物资购销比价管理暂行规定·····	(323)
第一章 管理原则·····	(323)
第二章 物资采购的决策·····	(323)
第三章 比质、比价管理要求·····	(323)
第四章 物资采购计划管理·····	(324)
第五章 采购物资付款管理·····	(324)
第六章 对外物资销售的管理规定·····	(324)
第七章 价格监督·····	(324)
第二部分 《造船常规物资配套供货厂商表》暂行规定·····	(325)
韩城矿务局	
物资比价采购管理办法实施细则·····	(327)
第一章 组织领导·····	(327)
第二章 比价采购范围·····	(328)
第三章 比价采购工作运作程序·····	(328)
第四章 奖罚·····	(330)
阿城继电器股份有限公司	
外购物资价格管理实施细则(试行)·····	(332)
北京航星机器制造公司	
第一部分 选用新研制采购产品的控制程序·····	(338)
第二部分 器材代用管理规定·····	(340)
第三部分 外购器材入厂检验规定·····	(344)
第四部分 物资提运发运管理规定·····	(351)
辽河石油勘探局物资公司	
物资供应管理暂行办法·····	(353)
第一章 总则·····	(353)
第二章 管理体制·····	(353)
第三章 物资计划·····	(354)
第四章 物资市场·····	(355)
第五章 物资采购·····	(356)
第六章 采购合同·····	(358)
第七章 采购资金·····	(358)
第八章 关联物资的交易·····	(359)

第九章 局内产品的保护	(360)
第十章 仓储管理	(360)
第十一章 物资统计	(361)
第十二章 监督与约束	(361)
第十三章 附则	(362)

中国华录·松下电子信息有限公司

采购管理	(364)
一、采购分供方的选择评价	(364)
二、材料价格裁决	(365)
三、采购付款	(365)

六枝工矿(集团)有限责任公司

物资供应管理暂行办法	(368)
第一章 总则	(368)
第二章 物资计划管理	(368)
第三章 物资采购	(369)
第四章 物资储备和消耗定额管理	(370)
第五章 物资使用管理	(370)
第六章 附则	(371)

东风车桥股份有限公司车桥分公司

物资采购管理办法	(373)
----------	-------

浙江新安化工化工机械厂

第一部分 采购控制程序	(388)
第二部分 合格供方评定办法	(391)
第三部分 合格供方诚信度评估办法	(393)

山东省威海船厂

比价采购管理办法(试行)	(396)
--------------	-------

中国船舶重工集团公司陕西柴油机厂

物资采购管理暂行规定	(401)
第一章 总则	(401)
第二章 组织机构和分级审批权限	(401)
第三章 物资采购审价管理程序	(402)
第四章 招标采购及程序	(403)
第五章 纪律与奖惩	(404)
第六章 附则	(405)

南京长江电子技术装备有限公司

第一部分 物资供应管理规章制度	(413)
-----------------	-------

第一章 总则	(413)
第二章 计划供应管理	(413)
第三章 物资采购管理	(415)
第四章 仓储管理	(416)
第二部分 物资供应工作程序	(419)
第三部分 供应处物资采购渠道、价格管理实施办法	(421)
第四部分 供应处物资采购质量管理实施办法	(423)
第五部分 工程供料管理规定	(425)
第六部分 物资处计采员岗位 A、B 角管理制度	(426)
第七部分 供货质量异议处理标准	(427)

武汉市滨湖机械厂

器材采购程序	(430)
--------	-------

河南红阳工业有限责任公司

物资采购管理办法	(434)
----------	-------

昌河飞机工业(集团)有限责任公司

物资采购逐级审批和比质比价管理规定	(439)
-------------------	-------

保定天威(集团)有限公司

第一部分 各类项目招标投标暂行办法	(442)
第二部分 采购招标试行办法	(445)

审 计、审 价 篇

保定天威集团有限公司

第一部分 内部审计标准	(448)
第一章 内部审计的独立性	(448)
第二章 内部审计人员的业务熟练程度	(448)
第三章 内部审计人员应有的职业责任感	(449)
第四章 内部审计工作的范围、任务和承包经营责任审计	(450)
第五章 内部审计工作的执行	(453)
第六章 内部审计部门的管理	(454)
第七章 内部审计工作的质量保证	(454)
第二部分 审计部工作标准	(456)
第三部分 合同审计工作标准	(462)
第四部分 经济合同审计试行规范	(464)

四川九洲电器集团有限责任公司

第一部分 内部审计制度	(469)
第一章 总则	(469)
第二章 审计机构及审计工作人员	(469)
第三章 审计机构的主要职责	(469)
第四章 审计机构的主要职权	(470)
第五章 审计工作程序	(471)
第六章 附则	(473)
第二部分 物资采购价格审计实施细则	(477)
第三部分 中层管理人员及经济活动单位的业务主管人员任期经济责任审计实施细则	(481)
第四部分 公司建设项目审计实施细则	(484)

重庆大江信达车辆股份有限公司

物资采购价格审计暂行规定	(488)
第一章 总则	(488)
第二章 审价机构和人员	(488)
第三章 价格审计范围	(489)
第四章 价格审计内容	(490)
第五章 价格审计程序	(490)
第六章 奖惩	(492)
第七章 附则	(493)

北满特殊钢股份有限公司

第一部分 现款采购物资实行备案、抽查竞价采购审计制度	(495)
第一章 总则	(495)
第二章 审计组织和审计人员	(495)
第三章 形式和内容	(495)
第四章 审计程序和方法	(496)
第五章 法律责任	(496)
第六章 附则	(496)
第二部分 经济合同审计制度	(497)
第三部分 物资间接采购审查工作细则	(500)
第四部分 关于严格控制物资间接采购的通知	(501)

南京长江机器集团有限公司

物资采购审价管理办法	(504)
------------	-------

实践探讨篇

存货流转的优化与信息技术

..... 新兴铸管股份有限公司 李国恩 岳建松(509)

规范采购行为 实施“阳光”作业

..... 安阳钢铁股份有限公司 刘楠(515)

物资采购流程再造探析

..... 吉化股份公司供应分公司 王鑫(522)

略谈我公司的层级化采购价格管理模式

..... 岳阳恒立冷气设备股份有限公司 徐国红(537)

物资采购监控管理

..... 江西万年青水泥股份有限公司 李和返 朱敏(541)

构建企业高效的物流系统

——浅谈物资管理的成本化、程序化、信息化

..... 江苏曙光光电有限责任公司 方正(550)

设备备件材料

——招标议标采购的实践与探索

..... 天津天铁冶金集团有限公司设备材料处(556)

转换机制 科学管理 提高备件、材料供应运营质量

..... 天津天铁冶金集团有限公司设备材料处 刘锦峰 赵立成(563)

加强采购管理 规范采购行为

..... 东风汽车传动轴有限公司十堰分公司采购科 肖传清(569)

围绕企业经济发展 推进物资采购效能监察

..... 成都发动机(集团)有限公司纪委、监察部 周莉萍(573)

新兴铸管股份有限公司

简介

新兴铸管股份有限公司由一座年产 10 万吨小钢铁联合企业，经 30 多年辛勤耕耘，奋力崛起，现已形成铸管、钢铁、机械等多业并举，跨地区、跨行业、集科工贸于一体的上市公司。现有总股本 47807 万股，其中社会流通股 16900 万股。1997 年成立以来，资产总额、销售收入、利润平均年递增分别为：26.5%、20.72%、16.63%。

目前，公司已形成新兴铸管、新兴管件、新兴钢铁、新兴容器、新兴暖器、新兴格板、新兴复合管、新兴机械八大系列产品。公司连续 4 年创造铸管产量、技术经济指标、出口创汇、市场占有率等多项中国企业新记录，连续两年入选“中国最具发展潜力的上市公司 50 强”。整体通过 ISO14001、SGS、ISO9002、PSB、BV 等国内外一系列环保质量、商检认证。

公司远景发展战略：稳定和提高钢铁效率，扩大和发挥铸管效益，开发和拓展复合管前景。“铸天地正气，管人间暖凉”。新兴铸管将继续“以振兴民族管道事业为己任”，加快结构调整，把握“西气东输、南水北调”和中国加入 WTO 等良好的发展机遇，高质量、高速度、高水平地发展民族铸管事业，贡献社会，造福人类。

新兴铸管股份有限公司 采购管理制度

第一章 总 则

第一节 宗旨

为规范企业采购行为，堵塞漏洞，开发企业利润第三源泉，保证企业不断地增加产品产量，提高产品质量，加速资金周转，节约物资消耗，降低产品成本，最终增加企业利润，特制定本制度。

第二节 采购管理的基本任务

在国家政策的指导下，按质、按量、按品种、按时间、成套齐备地供应企业所需的各种生产资料。并且通过有效的组织形式和科学管理办法，监督和促进生产过程中合理地、节约地使用物资。强化计划、采购、运输、储存、交付等一系列的组织和管理工作的。

第三节 采购管理必须遵循的原则

1. 流通时间短、流通费用低的原则；
2. 适质、适价、适时、适量、成套原则；
3. 货买源头、价比三家、信息公开原则（供货单位和渠道公开；采购价格与人员公开；质量标准与验货标准公开；合同条款交货期公开）；
4. 委托、招标、议标、比价采购。实现隐蔽的权力公开化，集中的权力分散化；做到公开、公正、公平原则；
5. 收、发、存平衡；帐、物、卡相符原则。

第四节 采购管理在企业中的地位

公司通过购销活动而成为利润主体；分厂为车间性生产单位，是成本主体；采购部为公司的职能部门，是交易行为主体。

采购管理的本质是一种市场运作，是从市场信息入手，带动物流与资金流的一系列重要管理活动。

采购管理是资金运动的龙头，其重点是管钱、管物。

第五节 关联交易

新兴铸管股份有限公司是新兴铸管（集团）有限责任公司控股的上市公司，因此，新兴铸管股份有限公司与新兴铸管（集团）有限责任公司所属的独资子公司或控股子公司之间的采购构成了关联交易。