

物料采购管理制度设计

目录 2 - 1

第1章 制度管理理念解析

1. 制度化内涵	3
企业制度是企业得以生存的体制基础	3
企业制度是企业及其构成机构的行为准则	3
企业制度是企业员工必须遵守的行为规范	4
企业制度是企业高效发展的内在活力	4
企业制度是企业有序化运行的体制框架	4
企业制度是企业经营活动的体制保障	5
2. 制度化综合效益	6
搭建企业良性运转的平台	6
企业制度创新的收益	6
3. 制度化机制创建	9
创建企业战略决策制度	9
组织制度建设与制度创新	10
创建企业物料管理制度	10

第2章 物料采购管理制度

第1节 制度设计要点	15
物料采购原则	16
制定采购协议	17

物料采购管理制度设计

目录 2-2

采购成本控制	19
采购决策管理	21
第 2 节 经典制度范本	27
范本 1 公司物料采购实施办法	28
范本 2 公司物料采购作业制度	34
范本 3 境外物资采购供应工作制度	41
范本 4 国内物资采购供应工作制度	43
范本 5 请购作业实施细则	45
范本 6 采购作业实施细则	48
范本 7 需求单审批工作规范	59
范本 8 包装物品采购工作制度	61
范本 9 商品、原材料采购工作制度	62
范本 10 产品用料明细表实施办法	64
范本 11 物料电脑化管理实施办法	70
范本 12 用料预算管理实施办法	75

第 1 章

制度管理理念解析

1 制度化内涵

所谓制度化管理，通常指的就是企业的制度化管理，就是对企业制度进行设计，因而通常也可以称之为企业制度设计。企业制度安排对企业来讲是极其重要的，因为企业本身就是各种生产要素的组合物，企业对各生产要素的组合，实际上就是依靠企业制度而组合起来的。企业制度的重要性，主要表现在这样几个方面：

企业制度是企业得以生存的体制基础

企业作为各种生产要素的组合物，实际上就是通过制度安排来组织各种生产要素的，因而企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。有人说，企业就是出资人之间的合约，也就是出资人以契约方式规定出企业制度，然后按照所规定的企业制度来组建企业。因此，没有企业制度，就根本谈不上企业的存在，当然更谈不上企业的发展，因而企业存在和发展的体制基础，就是企业制度。

企业制度是企业及其构成机构的行为准则

企业本身的运行，以及企业内部的各种组织机构的活动，都要受到企业制度的约束，企业制度决定了企业本身，以及企业的构成机构的行为规则和行为规范，企业及企业中的各种组织机

构，都必须遵守企业制度的安排，不能违反企业制度的任何一种安排。正是基于此，人们通常说，企业制度实际上是企业本身以及企业的构成机构的行为准则。

企业制度是企业员工必须遵守的行为规范

企业员工作为企业的组成人员，无论是CEO，还是一般的普通员工，其行为都必须遵守体现企业制度要求的各种规则，也就是要按照企业制度的要求而对员工的行为进行规范，因而规范员工行为的准则，就是企业制度。或者这样说，企业中所有员工都必须遵守企业制度，按照企业制度的要求来确定自己的行为。正是基于此，人们通常把企业制度称之为员工的行为规范。

企业制度是企业高效发展的内在活力

如果企业制度的安排非常有利于调动企业中的各种生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最有活力的。反之，如果企业制度的安排非常不利于调动企业中的各个生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最没有活力的。因此，企业制度是企业活力的最重要的保证，可以说，没有良好的企业制度，就根本不可能有企业的活力。

企业制度是企业有序化运行的体制框架

企业的有序化发展，必须有良好的企业制度。没有良好的企业制度，就没有企业的有序化运行。例如，有的民营企业之所以无法有序化地运行，就是因为缺乏一个良好的企业制度。有的民营企业虽然在一定时期内活力很充分，但是没过几年就消亡了，原因就在于它的企业制度设计不合理。其企业制度设

计也可能确实调动过各种生产要素的积极性，使企业出现了活力，但是却没有形成一个良好的有效约束，因而很快就消亡了，成为短命的企业。由此可见，企业制度是企业有序化运行的一个极其重要的保障。

企业制度是企业经营活动的体制保障

企业的所有经营活动，无论是生产经营活动，还是资本经营活动，都必须要在一定的体制框架中进行，这种体制框架，就是企业制度。没有一种合理的企业制度安排，就不可能有企业的高效经营活动，因为没有良好的企业制度，企业经营的活动就没有体制保障，从而企业的经营活动就根本无法高效地展开。

2 制度化管管理综合效益

搭建企业良性运转的平台

如果说企业本身是舞台，管理者是主角。那么，企业制度就是导演，它规范着演员的表演，使之符合企业存在的目的：股东财富的最大化。

为了能够统一行动，需要将每个人的发展需求整合起来，变成一种具有目的性、方向性的规范，在其中体现了权责利的分配和均衡法则。制度是协调人与人关系的最有效手段，制度其实就是游戏规则。在某一时间段中，必须存在一种明确、最好是书面的规范，组织内部的每一个成员都必须遵守。对于组织成员，要进入这一组织的先决条件就是必须接受现有制度。

企业制度创新的收益

一般说来，企业制度创新主要指企业产权结构调整和产权关系的变化，同时还要包括以下几个方面：对经营者的激励和约束机制，对劳动者素质的提高和工作满意度的提高。

在世界著名的大公司中，美国的3M公司素来以其独到的创新制度而闻名于世。3M公司全称为明尼苏达矿业制造公司，是一个经营领域广泛的综合性公司，公司业务涉及了办公用品、卫生保健、通讯运输、航空航天等多项内容。公司的价值观之一就是“切不可扼杀新产品构想”。以创新为公司价值观核心，公司

形成了一套多层次的利于创新、勇于创新的制度体系。

1. 表现在公司的组织结构权限设定上

公司的组织权限结构分为三个层次，每个层次都有适当职权。

(1) 第一个层次是整体层次。公司的整体层次设计原则为：战略空间（新的可开发市场）；知识基础（核心技术，协调功能）；小型企业部门（功能分工）；企业内部奉献体系（产品寿命周期增强，各项基金）；人事体制（多层次体系，创新嘉奖）；绩效考核（投资利润率20%~50%，销售增长率10%~15%，5年内新产品比例30%，销售盈利率20%~25%）。

(2) 第二个层次是小组层次。其设计原则包括：鼓励沟通系统的开展（通过技术性论坛，思想研讨会等形式）；新产品开发组（负责新产品的研究、开发、营销等）；人员补充（通过人员更替来完善小组的总体职能）。

(3) 第三个层次是个人层次。其设计原则有：员工创新时间保证（15%自由工作时间）；提倡实干的文化精神；宽松时间。

2. 公司确立了一种宽容的价值观

由于创新具有高度的不确定性，从而具有很大的奉献成本。如果公司没有一种宽容的文化精神，那么由于对失败的担心，员工就会主动遏制自己的创新欲望而选择一种稳定型的工作态度。公司的宽容精神正是为了解决这种后顾之忧而设定的，正如公司总裁麦克唐纳所说：“只有容忍错误，才能进行创新”。

3. 专门的创新组织保证

为了提供组织上的保证，3M公司成立了“新事业开发组”，开发组的成员来自不同部门，他们通过招聘而就任。开发组具有高度自主权，实行自我管理，利益和创新成果直接挂钩。员

工在创新过程中，不必局限于仅仅向所属单位的上级部门求助，可以跨部门地进行援助请求。

4. 奖励保证

进行事业创新的员工，其职务和报酬随着自己发明的产品和销售额的变化而浮动，即使创新失败，员工也可以恢复原来的职位和工资。3M公司的创新制度给单位带来了显著的效益，自成立以来，公司的新产品已经多达6万多种，而公司营业收入中的30%就是来自公司5年内开发的新产品。

3 制度化管理机制创建

创建企业战略决策制度

创建战略决策制度应该注意以下四个方面：

1. 战略性假设

在制定战略时，管理者首先应该思考攸关公司未来生死存亡的战略性假设，也就是“如果我们采用此一策略，公司会不会因此反败为胜，或是更上一层楼？”倘若答案是负面的，你可能要重新去制定一个更好的策略。

2. 如果……，如果……

宣称将在每一个市场冲到第一或第二名，这是一种目的，而非策略。策略应该像“如果我们投入多少资源于新产品开发，便能及时推出上市，并可以和康柏计算机的同级产品一争高下，而且价格低3%~5%，也就是如果……，如果……”的形式。

3. 核心与拳头

核心是公司原已巩固的部分，可以发挥防御功能，而拳头则是公司放置未来主力的部分，发挥的是攻击功能。公司一拳头打下去，总希望能够奏效。不过在攻击之前，须视公司的防御核心是否够坚强。换句话说，必须有把握守得住，才能考虑全力出击。

4. 互补原则

良好的策略应具有全面性，例如，如果你决定产品要卖便宜些，就要想办法吸引顾客多买一点，产生互补。商品单价很便宜，但消费者一次要买的分量比较多，即符合了互补原则。这样就可以打出“我最便宜”的广告。

组织制度建设与制度创新

组织制度是企业对于外部环境而作出的结构性应对，面对外部环境的变化，企业必须做出决策，及时调整包括技术、制度、观念等因素在内的各种力量；否则，企业就将面临被淘汰的尴尬境地。而在所有的调整当中，创新是企业经营之魂。

企业技术创新制度是企业创新最常见的领域，主要包括企业的产品生产和制作工艺的创新。那些名闻遐迩的全球巨型公司无不是通过技术创新来实现企业发展的经久不衰的。

创建企业物料管理制度

1. 物料供应管理制度的编制

生产物料包括各种原材料、在制品、零部件和产成品。对制造企业来讲，生产过程实质上是物料转化过程。要制造产品就必须输入原材料，消耗能源物质。因此，物料管理对保障企业生产、提高企业的经济效益至关重要。良好的物料供应是企业维持正常生产和提高对顾客服务水平所必须的。

- (1) 明确物料(或能源)需求管理与采购权限。
- (2) 明确采购原则与要求。
- (3) 明确采购作业方式与程序。
- (4) 明确采购异常处理措施。

2. 物料保管管理制度编制

企业的仓库是储存和管理物料的场所，是各种物品供应的中心，是物资管理组织机构中的重要部门。做好仓储管理工作，对于保证及时供应生产需要，合理储备、加速周转、节约物资使用、降低成本，以及提高企业经济效益都具有重要意义。

物料保管管理制度已成为现代企业管理制度中的重要组成部分。

物料保管管理制度的编制要点有：

- (1) 物料仓库的规划。
- (2) 物料验收入库。
- (3) 物料发放、回收和保养。
- (4) 物料的盘点与安全防范。
- (5) 呆、滞、废料管理。

第 2 章

物料采购管理制度

第 1 节

制度设计要点

物料采购原则

1. 适价

大量使用与少量使用，长期使用与短期使用价格往往有差别，决定一个合适的价格要经过以下几个步骤：

(1) 多渠道询价

多方面打探市场行情，包括市场最高价、最低价、一般价格等。

(2) 比价

要分析各供应商提供物料的性能、规格、品质要求、用量等才能建立比价标准。

(3) 自行估价

自己成立估价小组，由采购、技术人员、成本会计等人员组成，估算出符合品质要求的、较为准确的底价资料。

(4) 议价

根据底价的资料，市场的行情，供应商用料的不同，采购量的大小，付款期的长短等等与供应商议定出一个双方都能合理接受的价格。

2. 适时

现代企业竞争非常激烈，时间就是金钱。采购计划的制定要非常准确，该进的物料不依时间进来，造成停工待料，增加管理费用，影响销售和信誉；太早采购囤积物料，又会造成资金的积压、场地的浪费、物料的变质，所以依据生产计划制定采购计划。

3. 适质

采购物料的成本是直接的，所以每个公司领导层非常重视，而品质成本是间接的，所以就被许多公司领导层忽略了，“价廉物美”才是最佳的选择，偏重任何一方都会造成最终产品成本的增加。

(1) 品质不良，经常性地退货，造成各种管理费用增加。

(2) 经常退货，造成经常性的生产计划变更，增加生产成本，影响交期，降低信誉和产品竞争力。

(3) 品质不良，需增加大量检验人员，增加成本。

(4) 生产过程中，因原材料不良造成制程中的不良品增多，返修多、返工多，增加时间成本和人员成本。

(5) 品质不良，成品品质不良率加大，客户投诉及退货增多，付出的代价就高。

4. 适量

采购量多，价格就便宜，但不是采购越多越好，资金的周转率、仓库储存的成本都直接影响采购成本，应根据资金的周转率、储存成本、物料需求计划等综合计算出最经济的采购量。

5. 适地

供应商离自己公司越近，运输费用就越低，机动性就越高，协调沟通就越方便，成本自然就越低了。

制定采购协议

1. 交货地点

交货地点的远近，直接影响到采购价格的高低，影响交货时间的长短，运输途中的危险性(如是否需要保险)，付款验收的效率与方便等，因此这些问题要事先确定明白。

2. 包装及运输方法

包装是否规范对物料进厂的品质有密切关系，并影响到物料的验收作业，因此在采购时应将包装及运输方式列为协议内容之一，并对使用包装物料的材质（如纸箱纸质等）、衬垫（如发泡胶等）、标识等应加以规定。运输工具的选择（如汽车、火车、轮船或飞机）及运输路线的决定均会影响运费的高低、交货时间的长短及安全程度等，因此对运输方法应先予以明确。

3. 付款方法

付款方法在采购协议当中是一个重要的内容。当公司资金较为充裕，可现金购买，从而可在价格、交期或其他条件上获得补偿，对于资金周转较为困难的，可选择月结30日或月结60日等。付款方法还可用来管理供应商，对于优秀供应商，转账支票的到期日短，反之则长。有些较难采购的物料，初次合作也有预付订金的方式。

4. 采购标准

如品质验收的标准，交期长短的规定等一些标准规范应先予以确定。

5. 遇上不可抗力因素的处理

如天灾等现象，出现违约的处理方法。

6. 违约责任

对品质标准、品质欠佳、交期延误、交货数量不足、服务水平低等等，如何处理，应预先予以规定。

7. 其他

如长期合约的有效期，是否需要公证，采购方提供给供应商物品的保管（如模具、图纸等）等等都可以作为协议条款予以规定。