

某汽车集团总公司采购管理的办法

第一章 总 则

第一条 为迎接国内外两个市场的严峻挑战，进一步降低企业产品成本，不断增强集团总公司参与竞争能力和抗风险能力，而建立健全的企业采购管理机制，保证企业采购规范有序地进行，特制定本办法。

第二条 遵循“质量，服务，技术、价格”原则，充分利用社会现有资产存量，实现全球性采购，以性能价格比来选择供应商，逐步建立开放型经济，参与国际竞争。

第三条 本办法是企业采购原材料，燃料，辅料，零部件、外协件，设备、备品备件、办公用品，劳动保护用品以及其他物资过程中的决策，价格监督、质量检验等行为的基本规范。

第四条 企业应当按照本办法贯彻科学有效，公开公正、比质比价，监督制约的原则，创新企业的精益采购理念，优化配套体系，建立健全符合本企业特点的采购管理制度。

第二章 采购组织体系

第五条 坚持“集中的权力分散化、隐蔽的权力公开化”为原则，实行分级分权管理。即根据物资类别和采购金额的大小实行分级分权，明确各级管理者、各有关部门人员的权限和责任及工作程序。

第六条 企业应成立由总经理（厂长）、副总经理（副厂长）亲自主持工作，采购、财务，审计，监察，计划、质保等职能部门负责人组成的采购管理委员会。负责对重大采购决策、重大物资价格审核。选点定点研讨、招投标工作实施等事项集体讨论和民主决策，同时建立会签制度。

第七条 利用买方市场丰富的资源以及集中采购的优势，企业对相应部门的各类物资采购，组织实施集中采购，归口管理。

第八条 采购行为的实施部门应与采购指令部门分开。物资采购计划做到归口管理并纳入“预算控制”。采购部门必须按计划部门确定的物资品种、规格、数量和送货时点等采购计划要求，实施采购，实现物流与资金流

第三章 价格管理

第九条 企业的物资采购部门必须建立物价信息收集网络，逐步加入国内或国际互联网，及时获得国内外供应商产品的价格信息资料，为企业提供内通外联的价格信息。

第十条 企业应在财务部门设立专门行使价格监督职能机构或人员，严格履行职责，及时掌握各类物资的市场价格，事前做好采购价格审核，控制采购成本，并对其审核的物资采购价格承担相应的责任。审计部门实施独立有效的价格审计和过程监控。

第十一条 企业财务，审计部门负责对采购部门提供的价格资料进行核实、收集，并每年制定主要采购物资降本计划及实施跟踪考核。价格信息在适当的范围内公开，鼓励符合条件有优势的企业参与招标竞争。

第十二条 企业行使价格监督部门或人员对照制定各类物资采购的最高限价（不得超过市场价）进行审核。凡超过价格审批范围或未经价格审核的票据，

一律不得进行结算，应及时向企业经营者或有关主管人员反映并提出处理意见。

第四章 供应商选择

第十三条 按照“先评审、后定点”的原则，所有定点采购单位单位均应通过本企业分供方质量保证体系规定的合格供应商选定方法确定。

第十四条 外购（协）件在同等条件下，贯彻优先业内配套，充分考虑利用业内的资产存量，减少生产能力放空及人员富余。

第十五条 所有采购物资一律要在定点采购单位进行，新增外购（协）件，应先在现有定点单位中择取。进一步提高投资效益及规模效益，建立严格的扩点审批制度。

第十六条 除仅有唯一供货单位或企业生产经营有特殊要求外，并在考虑规模效益的基础上，企业主要物资的采购应当选择两个以上的供货商，从质量、价格、服务等方面择优选定。

第十七条 企业采购部门和采购人员应当根据市场信息变化，做到比质、比价采购。建立完善货比三家采购台帐，进行分类统计，并做好同期对比，分期对照的分析工作。

第十八条 分析比较全球生产同类产品的成本，建立国际价格比较系统，挖掘具有竞争力新的供货厂家，新技术开发系统，对现行的供应商进行改善或持续不断的改进。

第五章 采购方式

第十九条 企业大宗原材料、炉辅料，设备以及其它金额较大的物资采购，具备招标条件的应尽量采用“竞争性招标采购”。

第二十条 企业对备品备件、办公用品、劳动保护用品以及其他物资采购必须采用“询价采购”，由采购人员向三家以上的供应商提出询价，对报价进行比较后，选择符合性能、满足质量、价格较优者进行采购。

第二十一条 企业每年应由采购部门根据供货质量，价格，服务、产品同步开发能力和适时供货等条件对供应商进行综合评价，上报采购管理委员会。对“一品多点”供货方式应根据评价后的结论，采用“竞争性谈判采购”，择优调整供货比例以及付款条件，实现精益采购。

第二十二条 利用买方市场和批量优势，降低采购价格，对原材料采购采用“集中定向采购”，建立原材料集配的物流控制或约定供应商的供货周期及储备量，实现“零库存”的采购方式。

第二十三条 采用“单一来源采购”的国外物资，在一定时期内应积极开发潜在供应商，推行“全球采购”，有条件的应加快实现国产化等效替代工作。

第六章 质量控制与监督

第二十四条 企业应当定期对定点单位进行质量能力评审。提供关键件，安全件的供货单位质量能力评审必须不低于日级或达到用户要求。对相当于 C 级的供应商在规定期限内达不到规定要求，将变更配套关系。

第二十五条 企业应按照市场经济要求在与供货单位签订的采购合同中，签订质量保证协议，明确规定供需双方承担的质量责任，供方应承诺并达到协议所规定的质量保证要求。

第二十六条 企业应当对采购物资进行质量检验或验收，实行封闭式质量检验。采购物资未经质量检验或验收不合格不能办理入库和结算手续（特殊情况除外）。

第二十七条 发生批量性质量事故，企业必须要求供应商立即到现场分析原因，采取措施。整改措施无效必须停止供货，并按照供需双方签订的有关索赔条款，供方应予承担。

第二十八条 企业应对安全件、关键件等主要物资建立质量档案，每季度对各项指标需进行综合评分。重点是对供方的质量保证能力作出评价，作为下一期确定供货份额的依据。

第二十九条 对主要采购物资，企业质检部门可以根据需要编号留样并保留实测数据存档，以备查考。

第三十条 质量检验人员应当严格按标准和程序进行检验、验收，并对检验、验收结果承担责任。对可能影响公正检验的单位和个人不得介入。

第七章 合同管理

第三十一条 加强对采购部门管理人员进行法律、法规，合同法培训。培训考试合格并持有法人委托书者方能对外签订权限内的合同。

第三十二条 采购物资必须签订合同，并且采用书面形式。物资采购合同必须根据法律规定或按合同即肚质必须具备的条款，以及当事人一方要求必须规定的条款。

第三十三条 合同签订必须经企业法律部门或法律顾问审核。采购人员应当对合同条款进行解释，并就法律顾问提出的法律意见补充合同条款。合同变更，解除，也应按原签订合同程序进行。

第三十四条 订立合同必须遵守法律和行政法规，任何单位和个人不得利用合同进行违法活动，扰乱企业经济秩序，损害国家利益和企业利益。

第三十五条 企业应当完善合同管理制度，由审计部门根据权限范围定期审核，企业法律事务管理部门对合同实行统一管理。

第八章 责任与奖惩

第三十六条 企业应当对采购管理全过程建立责任制度和采购控制流程，明确各有关部门和个人的责任。检查制度执行情况，并进行考核。

第三十七条 企业各级领导应当执行本办法和企业内部的物资采购管理制度，支持企业物资采购部门和质量，价格监督等部门履行职责。

第三十八条 企业物资采购部门各级对外管理人员与供货单位定期签订《廉政协议书》，并从廉政高度实行采购人的定期轮岗制度。

第三十九条 企业应当对以下人员予以奖励：

- 1、降低采购成本贡献突出的采购人员；
- 2、严格履行职责成绩显著的质量、价格监督人员；
- 3、为降低采购成本做出贡献的其他人员；
- 4、提出合理化建议，优化配套体系，获得价值工程的有功人员。

第四十条 企业职工有权对违反本办法以及损害企业利益的行为向有关部门举报，对举报人员应当保护并奖励。

第四十一条 对违反规定并弄虚作假，以权谋私，收受回扣人员，企业应根据情节轻重进行通报批评，调离岗位、除名等处分。给企业造成直接经济损失的应依法赔偿，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第四十二条 企业应当定期对采购管理工作进行检查监督，纠正不执行或不正确执行制度的行为。

第九章 附 则

第四十三条 各企业应按照本管理办法，结合本企业实际情况，制定本企业物资采购管理的实施细则并定期调整修正。

第四十四条 本办法自发文之日起执行，由集团，急公司经济运行部负责解释，集团总公司监察室和经济运行部将不定期对所属企业执行情况进行监督检查。

第四十六条 本管理办法适用于集团总公司系统内的企业。