

# 重药控股股份有限公司

## 商品购销监管办法

### 第一章 总则

第一条 为规范重药控股股份有限公司（以下简称“重药控股”）所属企业的购销管理，防范企业购销风险，实现经营管理目标，根据《中华人民共和国企业国有资产法》、《企业内部控制基本规范》等法规，参考重庆市国资委《关于规范市属国有重点企业物资采购的规定》（渝国资委〔2022〕1号）、《国有企业采购操作规范》、《重庆化医控股（集团）公司购销监管办法》（渝化医司〔2023〕146号）等，结合重药控股实际，制定本办法。

第二条 本办法中的购销包括采购和销售。采购是指企业以合同方式有偿取得货物（如原辅料、备品备件、包装物、低值易耗品和商贸流通企业的商品采购等）和服务的经济活动行为。销售是指企业出售、转让或以其他方式向第三方提供产品（商品）或服务并按约定标准收取价款的行为。

购销管理包括采购管理和销售管理。购销管理是指运用购销管理知识、工具和方法，实现购销管理目标的过程。

第三条 企业购销管理应遵循以下原则：

（一）合法合规原则。严格遵守国家法律、行政法规及有关管理办法的规定，遵循国有资产监管要求，严格按化医集团、重药控股和企业的制度和规定执行，本着“证、票、账、货、款一致”的原则开展购销活动。

（二）公平公正原则。企业开展购销工作时应当遵循公平公正原则合理确定各方的权利义务，坚持交易和价格的公允合理，杜绝不正当竞争，确保国有资产保值增值。

（三）互惠互利原则。坚持企业经济效益最大化的同时，着眼企业长远发展，尊重合作方利益，以与合作方互惠互利、共同发展为前提开展工作。

（四）风险控制原则。强化经营风险意识，加强采购、销售管理中的风险管理工作，进一步健全和完善风险防控措施，防范化解购销工作风险，以降低企业出现重大损失的可能性。

（五）诚实信用原则。企业行使权利、履行义务应当遵循诚实信用原则，严格按订立的合同、协议约定执行，遵守社会公德、商业道德，树立诚实经营的良好形象。

（六）利益最大化原则。在遵循市场价值规律的前提下，企业在市场购销行为中，应优先加强重药控股内部企业之间的合作，优化内部资源配置，确保重药控股利益最大化。

第四条 本办法适用于重药控股所属的全资、控股和实际控制企业经营领域。

## 第二章 组织机构与职责

第五条 重药控股对所属企业采购、销售业务的工作进行监管，各部门职责如下：

（一）战略与营运管理部：督促指导企业建立健全商品购销管理制度体系，加强对企业购销业务的统计、分析、信息发布和考核，协调内部购销关系。

（二）全国采购中心：是采购业务归口管理部门，开展采购业务指导、评估。

（三）三大销售总部及专业事业部：销售管理归口部门，开展销售业务指导、评估。

（四）法律事务部：督促指导企业完善风险管控体系，督促企业加强内部购销业务的法律事务管理。

（五）财务部：督促指导企业建立健全财务管理制度体系，按企业会计制度规范购销业务核算，指导企业加强购销业务财务管理、资金管理、预算管理和税务管理等。

（六）质量管理部：督促指导各企业按《药品管理法》《药品经营质量管理规范》《医疗器械经营质量管理规范》等法律法规建立健全质量管理体系，加强购销业务质量管理。

（七）投资与资产管理部：负责指导企业加强合作经营管理。

（八）集团办公室：负责指导企业加强合同印章管理。

（九）组织与人力资源部：负责指导企业完善购销管理的组织体系、岗位设置、人员配备以及购销人员培训与考核等。

（十）审计部：根据审计制度相关规定，按照年度审计计划安排对企业开展购销管理相关的审计和内控评价工作。

（十一）纪律检查室：根据党纪党规和《监察法》等有关规定，按照职责权限和分级管理的原则，对购销管理中发现的违纪违法问题进行查处。

第六条 各级企业是购销管理的责任主体，对本企业购销工作负主体责任，同时应对下属企业购销工作进行监管。

（一）建立和完善购销管理组织体系，应有完善的机构设置和明确的职责分工；

（二）建立和完善购销管理相关制度；

（三）强化内部管理和监督检查，采取如下控制措施：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制、绩效考评控制、质量控制等。

### 第三章 加强购销业务监管

第七条 建立完善购销管理制度。

企业采购管理制度及配套部分应包括以下内容：供应商管理、采购计划管理、采购审批管理、内部采购管理、采购价格管理、采购合同管理、采购质量管理、采购进度管理、采购入库与验收管理、采购付款管理、采购分析与考核等。

企业销售管理制度应包括以下内容：客户管理、内部销售管理、销售预算与计划管理、销售定价管理、销售合同管理、发货管理、销售收款管理、销售质量管理、信用及应收账款管理、售后管理、销售分析与考核管理等。

第八条 强化预算和计划管理。企业要全面提高预算约束力，严格审批预算外购销行为，避免预算与执行脱节。企业应根据预算做好购销预测，确立目标并逐级分解，并据此制定购销实施计划。重点规范购销计划的编制、审批、执行、变更调整等环节，并明确审批权限。

第九条 强化合同管理。企业应当建立健全合同管理制度，规范购销合同的订立、履行、用印、档案管理等。

第十条 强化存货管理。企业应定期对库存物资进行养护和盘点，减少在库商品损耗，确保账、物相符。

第十一条 强化人员管理。企业应建立专业化、高素质的购销工作队伍，合理配备管理人员，重视背景审查和禁入管理，加强业务培训和合规培训，做好业绩考核和激励奖惩，强化履职监督和追责问责。

第十二条 强化购销工作风险合规管理，企业在开展购销工作过程中，禁止利益输送、商业贿赂、不正当竞争，杜绝《重药集团违规经营投资责任追究暂行办法》中所列违规行为，杜绝其他违法违规及违反国资监管规定的行为，严禁开展以贸易业务为名、实为出借资金、无商业实质的融资性贸易和空转、走单、循环等没有融资性质、但缺乏实物流或资金流、已完全脱离贸易实质的各类虚假贸易。

第十三条 企业应按要求向上级管理机构报送购销工作相关信息，对发生的或可能发生的购销重大异常事项，应按照规定向上级管理机构报告。

第十四条 分析与考评。企业应定期开展本企业购销工作分析，提出改进措施并实施。按照购销计划，评价购销工作成效并纳入经济考核。

第十五条 企业应积极推进与供应商签订《廉洁协议》，或者在双方主协议中倡导廉洁与约定合规要求，在会议中向供应商倡导廉洁合作与作业。

#### 第四章 采购工作监管重点

第十六条 强化供应商管理。企业应建立完善供应商考核与年审制度。合同执行完毕后，对供应商的价格、质量、交货、售后服务、市场信誉等进行动态考核。每年对供应商的整体实力、供应业绩、供应风险进行年审，淘汰不合格供应商。

企业按法规要求收集并查验加盖供应商单位公章原印章的单位及产品资质证明文件。企业应与供应商签订《质量保证协议》，并约定其确保提供的资料真实、有效。

第十七条 采购方式。按照市场需求以及各省市招采平台公示挂网进行采购。

第十八条 规范采购付款行为。采购付款流向、金额及品种应当与采购发票上的销售单位名称、金额、品种一致。国家相关法律法规禁止现金交易的商品（如麻醉药品、精神药品、含特殊药品复方制剂等），不能以现金方式结算。

第十九条 强化采购验收与入库管理。

企业应建立采购验收管理制度，根据订立的合同与企业其他相关制度，对标的物的数量、质量、交货等验收并签字。对不符合合同约定的，应及时处理。

企业应建立入库管理制度，设置实物明细账。对危险品的保管应做出特别规定，确保安全。

## 第五章 销售工作监管重点

第二十条 强化客户管理。企业应当建立客户资源库，分类建立客户档案。建立新增客户准入制度，收集审核盖有销售客户公章原印章的合法资质，严格审核资信额度。企业每年评价客户，根据评价结果调整客户资源库。

企业应当建立完善客户服务制度，及时掌握客户诉求，不断改进服务水平。对于销售退回的本企业销售产品，应当分析原因，及时处理。

第二十一条 强化赊销管理。企业应建立赊销管理制度，制度应包括：赊销前信用考察和评估、赊销金额及对应的审批权限、赊销经办人员及赊销审批人员的责任认定、赊销开户程序等。

第二十二条 强化销售定价管理。企业应建立健全产品价格管理制度，明确产品价格制定的策略、依据、方法及其调整与执行，禁止个人决定价格。企业应加强宏观环境、行业形势和市场状况等的分析，加强客户、竞争对手等的分析，加强企业产品和业务、生产成本等的分析，合理确定企业的销售政策和价格策略。

第二十三条 强化发货与收款管理。企业应规范发货流程、收款流程、销售单据，强化销售审核，严格按合同的约定收款和发货。销售相关记录、各类票据、收款来源及金额等应当一致，禁止非公账户收款，定期抽查核对企业与客户的往来账务真实性。

第二十四条 强化信用与应收账款管理。企业应建立信用管理细则，根据信用管理细则与信用评估结果，合理确定客户的授信额度并严格执行，严禁未经审批超信用额度进行赊销。企业每年对客户进行信用评价，相应调整信用额度。

企业应制定应收账款管理制度，加大对应收账款的管控力度，原则上每半年应开展一次应收账款的账务核对，确保账账、账实相符。对逾期的应收账款，应当落实责任人催收。

## 第六章 内部购销工作监管

第二十五条 重药控股监督指导所属企业之间积极开展内部购销业务，确保内部购销工作规范开展和持续优化，不断加强内部协同，增强集团整体优势，提升集团竞争能力。

第二十六条 重药控股所属企业在内部购销过程中出现的问题、争议和矛盾，应积极沟通、及时化解。对内部购销管理中出现的问题、争议和矛盾原则上不宜通过司法途径处理，确需诉诸司法途径的，应事前向重药控股请示报告。

第二十七条 强化内部购销业务的预算管理。企业应结合重药控股内部购销情况及自身实际需求，做好内部购销业务预测，拟定内部购销计划，确定年度内部购销交易目标。

第二十八条 鼓励内部企业购销协同。内部企业应加强协同合作，发挥购销协同效益，增强企业竞争优势。重药控股加强统筹协调，建立健全常态化沟通协调机制，为各企业的购销协同创造条件，促进内部业务协同工作更好开展。

第二十九条 重药控股内部企业对外销售相同或类似产品或劳务，存在竞争关系的，如销售区域或主要客户存在重叠时，不得恶性竞争，导致重药控股整体利益受损。

第三十条 重药控股内部企业对外采购同类产品或服务，可加强协同合作，从而提升整体议价能力并节约采购成本。

第三十一条 强化内部购销的质量和配套服务管理。企业应持续提升服务水平，及时掌握客户诉求，不断改进产品服务水平。

第三十二条 分析与评价。企业应定期开展本企业内部购销业务工作分析，客观评价内部购销工作情况，提出改进措施并不断完善。

第三十三条 强化信息沟通汇报。企业应积极做好内部购销工作中的信息沟通和汇报，持续做好与内部客户的信息沟通反馈，及时沟通汇报内部购销工作开展中的困难问题和意见建议，共同促进相关工作的持续优化。

## 第七章 监查考核与责任追究

第三十四条 重药控股通过日常监督、专项检查、审计、纪检等方式进行购销监督。应当公开的购销事项企业应当公示，接收群众监督。

第三十五条 检查与考核。重药控股每年检查所属企业的购销工作，主要检查购销组织与制度的建立健全、纳入考核的情况，对企业执行本制度情况进行重点抽查。

重药控股按年初下达的目标对企业考核，结合年度目标完成情况、监督检查发现的问题情况等，按制度开展考核。

第三十六条 责任追究。根据《重庆医药（集团）股份公司违规经营投资责任追究制度》（渝药司〔2021〕369号）及企业相关管理制度规定，按照管理权限对企业购销工作中因违规经营出现经济损失的情况进行责任追究。

## 第八章 附则

第三十七条 本制度由公司董事会负责解释，自董事会通过之日起实施。