

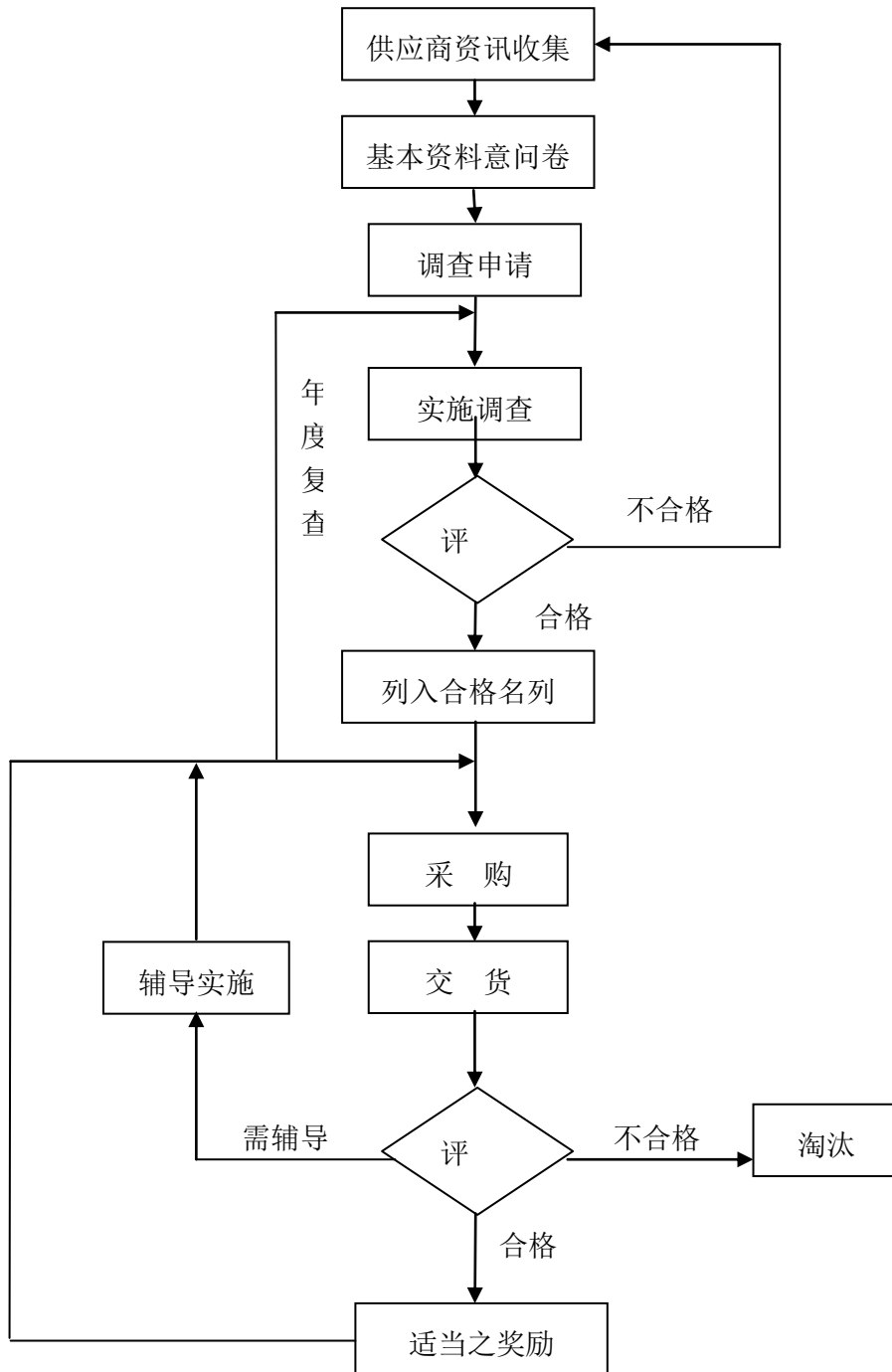
采购管理

- A 供应商管理制度
- B 采购管理制度

采购管理

- A 供应商管理制度
- B 采购管理制度

供应商管理流程图



1. 总则

1. 1 制定目的

为规范供应商开发流程，使之有章可循，特制定本规章。

1. 2 适用范围

本公司新厂商之开发工作，除另有规定外，悉依本规章执行。

1. 3 权责单位

(1) 采购部负责本规章制定、修改、废止之起草工作。

(2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 供应商开发程序

2. 1 供应商开发权责

(1) 采购部负责供应商开发主导工作。

(2) 开发部负责供应商样品的确认。

(3) 品管部、生技部、生管部、采购部组成厂商调查小组，负责供应商的调查评核。

2. 2 供应商资讯来源

新供应商资讯来源一般有下列方式：

(1) 各种采购指南。

(2) 新闻传播媒体，如电视、广播、报纸等。

(3) 各种产品发表会。

(4) 各类产品展示（销）会。

(5) 行业协会。

(6) 行业或政府之统计调查报告或刊物。

(7) 同行或供应商介绍。

(8) 公开征询。

(9) 供应商主动联络。

(10) 其他途径。

2. 3 供应商问卷调查

2. 3. 1 问卷设计

问卷设计由采购部主导，品管、开发等单位协助。设计应注意的事项有：

- (1) 依本公司需要设计内容及格式。
- (2) 应尽可能掌握、了解供应商的资讯。
- (3) 易于填写。
- (4) 通俗易懂。
- (5) 便于整理。

2. 3. 2 供应商基本资料表

应由厂商填写《供应商基本资料表》。该表包括下列内容：

- (1) 公司名称、地址、电话、传真、E-mail、网址、负责人、联系人。
- (2) 公司概况，如资本额、成立日期、占地面积、营业额、银行讯息。
- (3) 设备状况。
- (4) 人力资源状况。
- (5) 主要产品及原材料。
- (6) 主要客户。
- (7) 其他必要事项。

2. 3. 3 供应商问卷调查表

供应商问卷调查表，一般包括下列内容：

- (1) 材料零件确认。
- (2) 品质验收与管制。
- (3) 采购合同。
- (4) 请款流程。
- (5) 售后服务。
- (6) 建议事项。

2. 4 供应商开发流程

- (1) 寻找供应商。
- (2) 填写供应商基本资料表。
- (3) 与供应商洽谈。
- (4) 必要时作样品鉴定。
- (5) 供应商问卷调查。
- (6) 提出供应商调查评核之申请。

2. 5 后续工作

依《供应商调查》规定，由调查小组对供应商作实际调查评核，以确定其可否列入合格供应商之列。

3. 附件

[附件]GA01-1 《供应商基本资料表》

[附件]GA01-2 《供应商问卷调查表（范例）》

[附件]GA01-1

供应商基本资料表

厂商编号： _____ 年 月 日

名 称				地 址				法 人				
联系人				电 话								
传 真				E-mail				网 址				
公 司 概 况	资本额		万元		机 器 设 备	名称	台数	厂牌规格	购入时间	购入成本	性能	
	建厂登记日期		年 月 日									
	营业执照											
	往来银行											
	开始往来时间											
	停止往来时间											
	所属协会团体											
	协力工厂数											
	协力工厂利用率											
	平均月营业额											
材 料 来 源	材料名称	供应厂商	备注		员 工	职能	人数	干部数	员工数	大学	高中以上	平均月薪
主 要 产 品	名称	比例	名称	比例	主 要 客 户	名称	比例	名称	比例			

确认：

审核：

填表：

供应商问卷调查表（范例）

供应商名称：

年 月 日

项目	调查项目内容	了解程度状况
材料 零件 确认	1. 您对开发部门样品确认流程是否了解？	<input type="checkbox"/> 了解 <input type="checkbox"/> 不了解 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
	2. 您对本公司开发部门认定之材料交货依据的规格及样品是否了解？	<input type="checkbox"/> 了解 <input type="checkbox"/> 不了解 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
	3. 您对开发部门认可之样品是否有保留，以作后续品质管理之用？	<input type="checkbox"/> 有保留 <input type="checkbox"/> 未保留 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
品质 验收 管制	1. 您对本公司品管部质检验标准与方法是否了解？	<input type="checkbox"/> 了解 <input type="checkbox"/> 不了解 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
	2.	
	3.	
采购 合同	1. 贵公司目前产量足以应付本公司需求吗？	<input type="checkbox"/> 可以 <input type="checkbox"/> 不可以 <input type="checkbox"/> 需设法弥补
	2.	
	3.	
请款 流程	1. 您对本公司的付款条件、手续是否了解？	<input type="checkbox"/> 了解 <input type="checkbox"/> 不了解 <input type="checkbox"/> 请求当面沟通了解
	2.	
	3.	
售后 服务	1. 您对品质有疑问时，会主动找哪一部门或主管？	<input type="checkbox"/> 品管 <input type="checkbox"/> 开发 <input type="checkbox"/> 采购 <input type="checkbox"/> 总经理
	2.	
	3.	
建议 事项	您对本公司的建议事项	

【注】本表由供应商填写。

1. 总则

1. 1 制定目的

为了解供应商之制程能力、品管功能，确认其是否有提供符合成本、交期、品质之物料的能力，特制定本规章。

1. 2 适用范围

对拟开发供应商之调查，及本公司合格供应商之年度复查，除另有规定外，悉依本规章办理。

1. 3 权责单位

- (1) 采购部负责本规章制定、修改、废止之起草工作。
- (2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 供应商调查作业规定

2. 1 供应商调查程序

- (1) 采购部实施采购前，应对拟开发之厂商组织供应商调查工作，目的是了解供应商之各项管理能力，以确定其可否列为合格供应商名列。
- (2) 由采购、生技、品管、生管人员组成供应商调查小组，对供应商实施调查评核，并填写《供应商调查表》。
- (3) 评核之结果由各单位作出建议，供总经理核定是否准予成为本公司之合格供应商。
- (4) 未经供应商调查认可之厂商，除总经理特准外，不可成为本公司之供应商。

2. 2 供应商调查评核

2. 2. 1 价格评核

对供应商所提供之物料价格，由采购部依下列因素作评核：

- (1) 原料价格。
- (2) 加工费用。
- (3) 估价方法。
- (4) 付款方式。

2. 2. 2 技术评核

对供应商之生产技术，由生技部依下列因素作评核：

- (1) 技术水准。
- (2) 技术资料管理。

- (3) 设备状况。
- (4) 工艺流程与作业标准。

2. 2. 3 品质评核

对供应商之品质，由品管部依下列因素作评核：

- (1) 品管组织与体系。
- (2) 品质规范与标准。
- (3) 检验之方法与记录。
- (4) 纠正与预防措施。

2. 2. 4 生管评核

对供应商之生产管理，由生管部依下列因素作主核：

- (1) 生产计划体系。
- (2) 最短及最长之交货期限。
- (3) 进度控制方法。
- (4) 异常排除能力。

2. 3 供应商复查规定

- (1) 经调查认可之合格供应商，原则上每年复查一次。
- (2) 复查流程类同首次调查评核。
- (3) 复查不合格之供应商，除经本公司总经理特准外，不可列入次年合格供应商之列。
- (4) 若供应商之交期、品质、价格或服务产生重大变异时，可于一年中，随时对供应商作必要之复查。

3. 附件

[附件]GA02-1 《供应商调查表（范例）》

[附件]GA02-1

供应商调查表（范例）

年 月 日

供应商编号		供应商名称			
调查时间		第几次调查			
调查评核项目		得分	评分说明	调查评核者	备注
价格评核	1. 原料价格				
	2. 加工费用				
	3. 估价方法				
	4. 付款方式				
技术评核	1. 技术水准				
	2. 资料管理				
	3. 设备状况				
	4. 工艺流程				
	5. 作业标准				
品质评核	1. 品管组织体系				
	2. 品质规范标准				
	3. 检验方法记录				
	4. 纠正预防措施				
生管主核	1. 生产计划体系				
	2. 交期控制能力				
	3. 进度控制能力				
	4. 异常排除能力				
合计					

1. 总则

1. 1 制定目的

为规范对合格供应商之日常评鉴，使供应商管理更合理公正，特制定本规章。

1. 2 适用范围

仍在采购之合格供应商的评鉴，除另有规定外，悉依本规章执行。

1. 3 权责单位

- (1) 采购部负责本规章制定、修改、废止之起草工作。
- (2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 供应商评鉴程序

2. 1 评鉴项目

供应商交货实绩之评鉴项目及分数比例如下（满分 100 分）：

- (1) 品质评鉴：40 分。
- (2) 交期评鉴：25 分。
- (3) 价格主鉴：15 分。
- (4) 服务评鉴：15 分。
- (5) 其他评鉴：5 分。

2. 2 评分办法

2. 2. 1 品质评鉴

由品管部依进料验收的批次合格率评分，每个月进行一次。

(1) 计算：

进料批次合格率=（检验合格批数 /总交验批数）×100%

(2) 评分：

得分 = 40×进料批次合格率

2. 2. 2 交期评鉴

由采购部依订单规定的交货日期进行评分，方式如下：

- (1) 如期交货得分 25 分。
- (2) 延迟 1~2 日每批次扣 2 分。
- (3) 延迟 3~4 日每批次扣 5 分。
- (4) 延迟 5~6 日每批次扣 10 分。

(5) 延迟 7 日以上不得分。

本项得分以 0 分为最低分。采购部每月将同一供应商当月各批订单交货评分进行平均，得出该月的交期评鉴得分。

2. 2. 3 价格评鉴

由采购部供应高之价格水准评分，方式如下：

- (1) 价格公平合理，报价迅速：10 分。
- (2) 价格尚属公平，报价缓慢：8 分。
- (3) 价格稍微偏高，报价迅速：6 分。
- (4) 价格稍微偏高，报价缓慢：3 分。
- (5) 价格甚不合理或报价十分低效：0 分。

2. 2. 4 服务评鉴

2. 2. 4. 1 抱怨处理评分

由品管部对供应商之抱怨处理予以评分，评分如下：

- (1) 诚意改善：8 分。
- (2) 尚能诚意改善：5 分。
- (3) 改善诚意不足：2 分。
- (4) 置之不理：0 分。

2. 2. 4.2. 退货交换行动评分

由采购部对不良退货交换行动评分：

- (1) 按期更换：7 分。
- (2) 偶尔拖延：5 分。
- (3) 经常拖延：2 分。
- (4) 置之不理：0 分。

2. 2. 5 其他评鉴

由采购部汇总资材、生管、财务或其他单位对供应商之评价、抱怨，予以评分，满分 5 分。

2. 3 评鉴办法

- (1) 供应商之评鉴每月进行一次。
- (2) 将各项得分汇入《供应商评鉴表》，并合计总得分。
- (3) 每半年平均一次厂商得分，计算方式为：
半年平均得分=每月得分总和 / 评鉴月数

2. 4 评鉴分等

供应商评鉴等级划分如下：

- (1) 平均得分 90.1~100 分者为 A 等。

- (2) 平均得分 80.1~90 分者为 B 等。
- (3) 平均得分 70.1~80 分者为 C 等。
- (4) 平均得分 60.1~70 分者为 D 等。
- (5) 平均得分 60 分以下者为 E 等。

2. 5 评鉴处理

- (1) A 等厂商为优秀厂商，予以付款、订单、检验之优惠奖励。
- (2) B 等厂商为良好厂商，由采购部提请厂商改善不足。
- (3) C 等厂商为合格厂商，由品管、采购等部门予以必要之辅导。
- (4) D 等厂商为辅导厂商，由品管、采购等部门予以辅导，三个月内未能达到 C 等以上予以淘汰。
- (5) E 等厂商为不合格厂商，予以淘汰。
- (6) 被淘汰厂商如欲再向本公供货，需再经过供应商调查评估。

3. 附件

[附件]GA03-1 《供应商评鉴表》

[附件]GA03-1

供应商评鉴表

年 上 半年

厂商名称					厂商编号		
地 址					采购材料		
评鉴项目		品质评鉴	交期评鉴	价格评鉴	服务评鉴	其他	合计得分
时 间	月						
	月						
	月						
	月						
	月						
	月						
得分总和			平均得分		评鉴等级		
处理意见：							

主 管： _____ 管： _____ 采购： _____ 主
管： _____ 品管： _____

1. 总则

1. 1 制定目的

为规范供应商管理，提高经营合理化水准，特制定本规章。

1. 2 适用范围

凡本公司之供应商管理，除另有规定外，悉依本规章办理。

1. 3 权责单位

- (1) 采购部负责本规章制定、修改、废止起草工作。
- (2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 供应商管理规定

2. 1 供应商开发

供应商开发程序如下：

- (1) 供应商资讯收集。
- (2) 供应商基本资料表填写。
- (3) 供应商接洽。
- (4) 供应商问卷调查。
- (5) 样品鉴定。
- (6) 提出供应商调查申请。

2. 2 供应商调查

供应商调查程序如下：

- (1) 组成供应商调查小组。
- (2) 分别对供应商之价格、品质、技术、生产管理作评核。
- (3) 列入合格供应商名列。

2. 3 订购、采购

订购、采购程序如下：

- (1) 请购。
- (2) 询价。
- (3) 比价。
- (4) 议价。
- (5) 定价。

(6) 订购。

(7) 交货。

(8) 验收。

2. 4 供应商评鉴

供应商评鉴程序如下：

(1) 每月对供应商就品质、交期、价格、服务等项目作评鉴。

(2) 每半年进行一次总评。

(3) 列出各供应商之评鉴等级。

(4) 依规定奖惩。

2. 5 供应商复查

(1) 每年对合格供应商进行一次复查。

(2) 复查流程同供应商调查。

(3) 有重大品质、交期、价格、服务等问题时，随时可以作供应商复查。

2. 6 供应商辅导

(1) 对 C 等以下之供应商采取必要的辅导。

(2) 不合格供应商应予除名。

(3) 不合格供应商欲重新向本公司供货，应予辅导及重新作调查评核。

2. 7 供应商奖惩

2. 7. 1 奖励方式

对优秀之供应商有下列奖励方式：

(1) A 等供应商，可优先取得交易机会。

(2) A 等供应商，可优先支付货款或缩短票期。

(3) A 等供应商，可获得品质免检或放宽检验。

(4) 对价格合理化及提案改善，品质管理、生技改善推行成果显著者，另行奖励。

(5) A、B、C 等供应商，可参加本公司举办之各项训练与研习活动。

(6) A 等供应商，年终可获公司“优秀供应商”奖励。

2. 7. 2 惩处方式

(1) 凡因供应商品质不良或交期延误而造成之损失，由供应商负责赔偿。

(2) C 等、D 等之供应商，应接受订单减量、各项稽查及改善辅导措施。

(3) E 等供应商即予停止交易。

(4) D 等供应商三个月内未能达到 C 等以上供应商之标准，视同 E 等供应商，予以停止交易。

(5) 因上述原因停止交易之供应商，如欲恢复交易，需接受重新调查评核，并采用逐步加量

之方式交易。

(6) 信誉不佳之供应商酌情作延期付款之惩处。

3. 附件

[附件]GA04-1 《合格供应商名录》

[附件]GA04-1

合格供应商名录

年 月 日

序号	厂商编号	名称	联系方式	供应材料	最后复查时间	备注

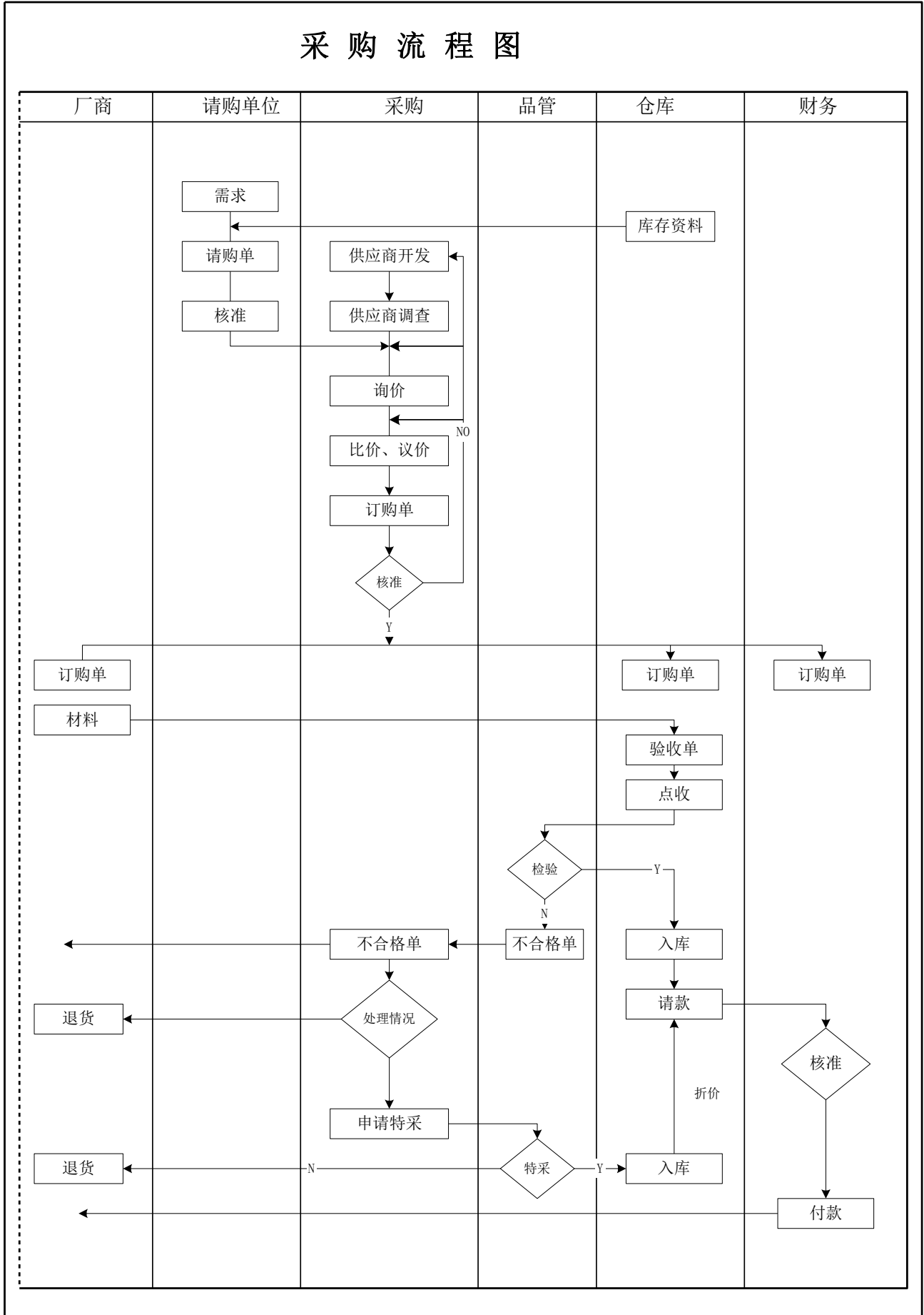
确认：_____

审核：_____

填表：_____

采购流程图

采 购 流 程 图



1. 总则

1. 1 制定目的

为制定采购计划与预算编制流程，配合公司预算制度的推行，特制定本规章。

1. 2 适用范围

本公司每年度之采购数量计划资金预算，除另有规定外，悉依本规章处理。

1. 3 权责单位

- (1) 总经理室负责规章制定、修改、废止之起草工作。
- (2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 采购计划编制之规定

2. 1 采购计划的作用

编制采购计划有下列作用：

- (1) 预估用料数量、交期、防止断料。
- (2) 避免库存过多、资金积压、空间浪费。
- (3) 配合生产、销售计划之达成。
- (4) 配合公司资金运用、周转。
- (5) 指导采购工作。

2. 2 采购计划之编制

2. 2. 1 销售计划

- (1) 公司于每年年底制订次年度之营业目标。
- (2) 业务部根据年度目标、客户订单意向、市场预测等资料，作销售预测，并制订次年度销售计划。

2. 2. 2 生产计划

- (1) 生管部根据销售预测计划，本年度年底预计库存及次年度年底预计库存，制订次年度之预测生产计划。
- (2) 物控人员根据生产预测计划，BOM、库存状况，制订次年度之物料需求计划。
- (3) 各单位根据年度目标，生产计划预估次年度各种消耗物品的需求量，作成预估计划。

2. 2. 3 采购计划

- (1) 采购部汇总各种物料、物品之需求计划。
- (2) 采购部编制次年度采购计划。

2. 2. 4 采购计划编制注意事项

采购计划要避免过于乐观或保守，应注意的事项有：

- (1) 公司年度目标达成可能性。
- (2) 销售计划、生产计划之可行性和预见问题。
- (3) 物料需求资讯与 BOM、库存状况之确定性。
- (4) 物料标准成本之影响。
- (5) 保障生产与降低库存之平衡。
- (6) 物料采购价格和市场供需之可能变化。

3. 采购预算编制规定

3.1 一般原则

- (1) 采购预算分为用料预算与购料预算。
- (2) 财务部负责提供上年度材料单价、次年度汇率、利率等各项预算基准。
- (3) 本年底预计库存中之可用材料应计人次年度之用料预算，但不列入购料预算；次年度预计库存不列入用料预算，但应列入购料预算。
- (4) 购料单价特殊物料外，应以年度成本降低目标预估（如以上年度平均采购单价之 95% 计算）。

3.2 用料预算

- (1) 物控人员负责次年度生产用料之各月预算明细的编列。
- (2) 用料单位负责低值易耗品、间接物料和资本支出预算明细的编列。
- (3) 同类物料不必细分（如不同颜色之塑料米）而以总用量预算。
- (4) 物料之损耗率应计入用料预算，但应以年度损耗率目标制订，一般可略高于标准损耗率而低于上年度平均损耗率，低于或等于年度损耗率目标。
- (5) 财务部负责汇总工作。

3.3 购料预算

- (1) 采购部负责次年各购料预算明细之编列。
- (2) 购料预算应考虑采购前置期、付款方式、库存状况。
- (3) 购料预算应以付款月份为编列依据。
- (4) 购料预算应考虑安全库存与最大库存，符合年度库存周转率之目标。
- (5) 购料预算应考虑分批采购、一次采购之优劣和市场单价趋势。

4. 附件

[附件]GB01-1 《材料采购计划》

[附件]GB01-2 《采购现金预算表》

[附件]GB01-1

材料采购计划

NO:

材 料 名	规 格	单 位	全 年 采 购 量	单 价	金 额	每 月 采 购 计 划																							
						1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		..					
						数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	数 量	金 额	..	

日期:

批准/日期:

审核/日期:

编制:

采购现金预算表

序号	物料类别	一月			二月			三月			四月			五月			六月			七月			八月			九月		
		新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期	新购	预付	到期

确认:

审核:

填表:

1. 总则

1. 1 制定目的

规范采购方式，制定询价、议价流程，使之有章可循。

1. 2 适用范围

凡本公司之物料采购方式，除另有规定外，悉依本规章办理。

1. 3 权责单位

- (1) 采购部负责本规章制定、修改、废止之起草工作。
- (2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 采购方式规定

2. 1 采购方式确定依据

采购部根据下列因素确定最有利之采购方式：

- (1) 物料使用状况。
- (2) 物料需求数量。
- (3) 物料需求频率。
- (4) 市场供需状况。
- (5) 经验。
- (6) 价格。

2. 2 采购方式

本公司物料采购方式一般有下列几种：

(1) 集中计划采购

本公司通用性物料，以集中采购较为有利，依定时或定量之计划进行采购。

(2) 合约采购

经常使用之物料，采购部应事先选定供应商，议定供应价格及交易条件，办理合约采购，以确保物料供应来源，简化采购作业。采购方法同上，依定时或定量之方式进行采购。

(3) 一般采购

除(1)(2)之外的物料，采购部依《请购单》逐单位办理询价，议价之作业。

3. 询价、议价

3. 1 询价

- (1) 凡属一般采购，采购部均应选择至少三家符合采购条件的供应商作为询价对象。

- (2) 确属货源紧张、独家代理、专卖品等特殊状况，不受（1）条所限。
- (3) 凡属合约采购项目，采购部依合约之价格核价，不需另询价。合约条件发生重大变化除外。
- (4) 如向特约供应商采购时，应附其报价明细表，如特约供应商有两家以上，则应向其同时索要报价明细表。
- (5) 凡属可作成本分析之采购项目，采购部应要求供应商作成本分析，以作议价之参考。
- (6) 选择询价或采购的对象，应依照直接生产厂商、代理商、经销商之顺序选择。
- (7) 询价后，应确认各家报价方式、产品规格、采购条件等是否一致方可比价。

3. 2 议价

- (1) 询价后，选择两家以上供应商进行交互议价。
- (2) 议价时应注意品质、交期、服务兼顾。

3. 3 询价、议价注意事项

3. 3. 1 议价优势掌握

以下状况、采购部应加强与供应商议价：

- (1) 市场价格下跌或有下跌趋势时。
- (2) 采购频率明显增加时。
- (3) 本次采购数量大于前次时。
- (4) 本次报价偏高时。
- (5) 有同样品质、服务之供应商提供更低价格时。
- (6) 公司策略需要降低采购成本时。
- (7) 其他有利条件时。

3. 3. 2 其他注意事项

- (1) 专业材料、用品或项目，采购部应会同使用部门共同询价与议价。
- (2) 供应商提供报价之物料规格与请购规格不同或属代用品时，采购部应送请购部门确认后方可议价。
- (3) 询价之供应商应属合格供应商或经总经理特准之供应商。

4. 附件

[附件]GB02-1 《采购询价单》

[附件]GB02-1

采购询价单

申请单位		申请日期		需用日期		请购单号	
编 号	品 名	规 格	申请数量	库 存 量	月平均用量	前次采购单价	前次采购厂商
厂商							
厂牌							
电话							
订价							
报价							
议报							
付款方式							
拟办							

总经理：

财会：

主管：

填单：

1、总则

1.1 制定目的

为落实物料、零件采购作业管理，确保采购工作顺畅，特制定本规章。

1.2 适用范围

本公司物料、零件之订购、采购管理业务。

1.3 权责单位

- (1) 采购部负责本规章制定、修改、废止之起草工作。
- (2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 请购规定

2.1 请购的提出

- (1) 生管部物控员依物料需要状况、库存数量、请购前置期等要求，开立请购单。
- (2) 请购单应注明物料名称、编号、规格、数量、需求日期及注意事项，经权责主管审核，并依请购核准权限送呈相关人员批准。
- (3) 请购单一联送交采购部，一联自存，一联交财务部。
- (4) 交期相同的同属一个供应厂商之物料，请购部门应填具在同一份请购单内。
- (5) 紧急请购时，请购部门应于备注栏注明，并加盖“紧急”章。

2.2 请购核准权限

2.2.1 国内物料采购核准权限

- (1) 请购金额预估在人民币 1 万元以下者，由经理核准。
- (2) 请购金额预估在人民币 1 万元以上，5 万元以下者，由副总经理核准。
- (3) 请购金额预估在人民币 5 万元以上者，由总经理核准。

2.2.2 国外物料采购核准权限

- (1) 请购金额预估在美元 1 万元以下者，由经理核准。
- (2) 请购金额预估在美元 1 万元以上，5 万元以下者，由副总经理核准。
- (3) 请购金额预估在美元 5 万元以上者，由总经理核准。

2.3 请购的撤消

- (1) 已开具请购单，并经核准后因各种原因需撤消请购时，由请购部门以书面方式呈原核准人，并转采购部了解，必要时应先口头知会采购部。
- (2) 请购部门回收各联请购单，并加盖“撤消”章。
- (3) 采购部门接获通知后，立即停止一切采购动作。

(4) 未能及时停止采购时，采购部应通知原请购部门并协商善后工作。

3. 采购规定

3. 1 采购方式

本公司采购方式一般有下列几种：

(1) 集中采购

通用性物料，尽量采用集中采购方式。

(2) 合约采购

经常性物料，尽量采用合约采购方式，以确保货源与价格之稳定。

(3) 一般采购

除(1)(2)以外之物料，采用随需求而采购之方式。

3. 2 国内采购作业规定

3. 2. 1 询价、议价

(1) 采购人员接获核准后之《请购单》，应选择至少三家符合采购条件的供应商作为询价对象。

(2) 供应商提供报价之物料规格与请购规格不同或属代用品时，采购人员应送请购部门确认。

(3) 专业材料、用品或项目，采购部应会同使用部门共同询价与议价。

(4) 采购议价采用交互议价之方式。

(5) 议价应注意品质、交期、服务兼顾。

3. 2. 2 呈核及核准

(1) 采购人员询价、议价完成后，于《请购单》上填写询价或议价结果，必要时附上书面说明。

(2) 标准拟订购供应商、交货期限与报价有效期限，经主管审核，并依采购核准权限呈核。

(3) 采购核准权限规定，不论金额多寡，均应先经采购经理审核，再呈总经理核准。

3. 2. 3 订购作业

(1) 采购人员接获经核准之《请购单》后，应以《订购单》形式向供应商订购物料，并以电话或传真形式确认交期。

(2) 若属一份订购单多次分批交货的情形，采购人员应于订购单上明确注明。

(3) 采购人员应控制物料订购交期，及时向供应商跟催交货进度。

3. 2. 4 验收与付款

(1) 依相关检验与入库规定进行验收工作。

(2) 依财务管理规定，办理供应商付款工作。

3. 3 国外采购作业规定

3. 3. 1 询价、议价

参照国内采购作业方式进行。

3. 3. 2 呈核及核准

参照国内采购作业方式进行。

3. 3. 3 订购作业

(1) 采购部接获核准之《请购单》后，应以《订购单》形式向供应商订购物料，并以传真或 E-mail 形式确认交期。

(2) 需与供应商签订长期合同者，应事先办妥相关事项，并呈核示。

3. 3. 4 进口事务处理

(1) 依国家法规办理进口签证。

(2) 办理进口保险与公证。

(3) 进口船务安排。

(4) 进口结汇。

(5) 依国家法令申办进口税。

(6) 提供提货文件。

(7) 办理进口报关手续。

(8) 报关。

(9) 公证。

(10) 退汇。

4. 附件

[附件]GB03--1 《订购单》

订 购 单

NO:

_____ 日

期:

请购单号

厂商		编号		地址		电话	
订购内容							
项次	物料名称	料号	单位	订购数量	单价	金额	交货日期 量
1							
2							
3							
4							
5							
6							
合 计							
合计金额 (大写)			万 仟 佰 拾 元			交货地点	
交易条款 一、 交期 承制厂商须依本订单交期或本公司采购部以电话或书面调整之交货期，若有延误，每逾一日扣该批款的 %。 二、 品质 1. 依照图纸要求。 2. 进料检验：依 MIL-STD-I05D II 抽样检验，AQL 依本公司规定。 三、 不良处理 1. 经检验后之不合格品，应于三日内取回，逾时本公司不负责。 2. 如急用需选别，所产生之费用，依本公司之索赔标准计费。 四、 附件 1. 产品图纸： 张 2. 检验标准： 份							
总经理		经理		课长		承办人	承制厂

1. 总则

1.1 制定目的

为确保材料高品质低价格，从而达成降低成本之宗旨，规范采购价格审核管理，特制定本规章。

1.2 适用范围

各项原物料采购时，价格之审核、确认，除另有规定外，悉依本规章处理。

1.3 权责单位

- (1) 采购部负责本规章制定、修改、废止之起草工作。
- (2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 价格审核规定

2.1 报价依据

- (1) 开发部提供新材料之规格书，作为采购部成本分析之基础，也作为供应商报价之依据。
- (2) 非通用物料之规格书，一般由供应商先提供样品，供开发部确认可用后，方予报价。

2.2 价格审核

- (1) 供应商接到规格书后，于规定期限内提出报价单。
- (2) 采购部一般应挑选三家以上供应商询价，以作比价、议价依据。
- (3) 采购人员以《单价审核单》一式三份呈部门主管（经理）审核。
- (4) 采购部主管审核，认为需要再进一步议价时，退回采购人员重新议价，或由主管亲自与供应商议价。
- (5) 采购部主管审核之价格，呈分管副总审核，并呈总经理确认批准。
- (6) 副总、总经理均可视需要再行议价或要求采购部进一步议价。
- (7) 《单价审核单》经核准后，一联转财务，一联由采购部存档，一联转供应商。

2.3 价格调查

- (1) 已核定之材料，采购部必须经常分析或收集资料，作为降低成本之依据。
- (2) 本公司各有关单位，均有义务协助提供价格讯息，以利采购部比价参考。
- (3) 已核定之物料采购单价如需上涨或降低，应以《单价审核单》形式重新报批，且附上书面之原因说明。
- (4) 单价涨跌之审核流程，应同新价格审核流程。
- (5) 在同等价格、品质条件下，涨跌后采购应优先考虑与原供应商合作。

(6) 为配合公司成本降低策略，原则上每年应就采购之单价要求供应商作降价之配合。

(7) 采购数量或频率有明显增加时，应要求供应商适当降低单价。

3. 采购成本分析

3.1 成本分析项目

成本分析系就供应商提供之报价的成本估计，逐项作审查、评估，以求证成本之合理性。

一般包括以下项目：

- (1) 直接及间接材料成本。
- (2) 工艺方法。
- (3) 所需设备、工具。
- (4) 直接及间接人工成本。
- (5) 制造费用或外包费用。
- (6) 营销费用。
- (7) 税金。
- (8) 供应商行业利润。

3.2 成本分析之运用

以下情形时，应进行成本分析：

- (1) 新材料无采购经验时。
- (2) 底价难以确认时。
- (3) 无法确认供应商报价之合理性的。
- (4) 供应商单一时。
- (5) 采购金额巨大时。
- (6) 为提高议价效率时。

3.3 成本分析表的提供方式

成本分析表提供方式一般有两种：

- (1) 由供应商提供。
- (2) 由采购部编制标准报价单或成本分析表，交供应商填妥。

3.4 成本分析步骤

成本分析意在降低成本、价格、其步骤一般如下：

- (1) 确认设计是否超过规格要求。
- (2) 检讨使用材料之特性与必要性。
- (3) 计算各方案之使用材料成本。
- (4) 提出改善建议并检讨。
- (5) 检讨加工方法、加工工程。

- (6) 选定最合适之设备、工具。
- (7) 作业条件的检讨。
- (8) 加工工时的评估。
- (9) 就制造费用、营销费用、利润空间进行压缩。

3. 5 成本分析注意事项

- (1) 利用自己或他人之经验。
- (2) 应用会计查核手段。
- (3) 利用技术分析方法。
- (4) 向同类供应商学习。
- (5) 建立成本计算经验公式。
- (6) 提高议价技巧。

4. 附件

[附件]GB04-1〈采购成本分析表〉

采购成本分析表

厂商名称: _____ 年 月 日

产品名称		零件名称		零件料号		估价数量		备注
主材料费	NO	名称	规格	厂牌	单价	用量	损耗率	材料费
加工费	NO	工程内容	使用设备	日产量	设备折旧	模具折旧	单价	加工费
后加工费	NO	加工名称	使用设备	日产量	加工单价	说明		
材料费合计				加工费合计				后加工费合计
营销费用				税金				利润
总价								
备注:								

1、总则

1.1 制定目的

规范采购过程的品质管理规定，使采购品质管理有章可循。

1.2 适用范围

本公司物料采购、验收、索赔等过程的品质管理，除另有规定外，悉依本规章执行。

1.3 权责单位

- (1) 品管部负责本规章制定、修改、废止之起草工作。
- (2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 采购品质管理规定

2.1 文件资料要求

物料订购前，本公司应提供下列文件资料，或在订购单、采购合约内予以明确规定：

- (1) 订购物料之规格、图纸、技术要求等。
- (2) 产品技术精度、等级要求。
- (3) 各种检验规范、标准或适用规格。
- (4) 所需之产品认证要求或工厂品质管理体系认证要求。

2.2 合格供应商之选择

物料采购，除经总经理特准外，均需向合格供应商订购。合格供应商一般要求符合下列条件：

- (1) 经本公司供应商调查，列入合格供应商名列。
- (2) 经本公司供应商评鉴，资讯等级在 C 级以上。
- (3) 提供的样品经本公司确认合格。
- (4) 类似物料以往采购之良好记录。
- (5) 同业中之佼佼者。

2.3 品质保证之协定

物料之采购，应由供应商承负品质保证之责任，并在订购前明确，本公司要求供应商承诺下列品质保证：

- (1) 供应商品质管理体系需符合本公司指定之品质保证系统、如 ISO9000 或 QS9000 体系等。
- (2) 所提供之产品，通过所需之产品认证，如 UL、TUV、CCEE 等等。
- (3) 供应商应保证产品制造过程的必要控制与检测。

- (4) 供应商产品出厂前应有逐批作抽样检验。
- (5) 供应商应随货送交其出货品质检验合格之记录。
- (6) 接受本公司必要之供应商调查、评鉴及辅导。
- (7) 保证对提供的产品在使用或销售中发生的因供应商责任导致之不良的责任承担与赔付。

2. 4 进货验收之规定

供应商提供之物料，必须经过本公司仓库、品管、采购等部门人员之相关验收工作，主要包括下列几项：

(1) 确认订购单

核对供应商之交货单与本公司之订购单。

(2) 确认供应商

对有两家以上供应商之物料，应确认物料来源有无错误或混乱。

(3) 确认送到日期

用以确定厂商是否如期交货，以作为评鉴、奖惩之根据。

(4) 确认物料的名称与规格

避免交货错误之发生。

(5) 清点数量

确认交货数量与进料验收单及数量是否一致，是否超出订购单规定之数量。

(6) 品质检验

品管部门依进料检验规定进行抽样检验，以确定交货品质是否符合品质要求。

(7) 处理短损

根据点收、检验结果，对发生短损的，予以更正数量，必要时向供应商索赔。

(8) 退还不合格品

对检验不合格之物料，退供应商进行必要处理，由此造成的损失，向供应商进行索赔。

(9) 物料标识

对检验合格物料，入库后应予以明确标识，以确保后续品质之可追溯性（如供应商名称、物料规格、数量、交货时间、点收人员、检验人员等级料之标注，以便追溯、区分、使用之方便）。

2. 5 品质纠纷处理

有关采购物料发生规格不符、品质不良、交货延迟、破损短少、使用不良等情况之处理流程统称为品质纠纷处理。具体规定如下：

2. 5. 1 处置依据

以双方事先约定之品质标准作为处置依据，并于订购单上详细说明，其中涉及交货时间、

检验标准、包装方式等的，原则上以本公司之要求为依据。

2. 5. 2 国内采购物料退货与索赔

- (1) 拟退回之采购物料应由仓管员清点整理后，通知采购部。
- (2) 采购部经办人员通知供应商到指定地点领取退货品。
- (3) 现货供应之退货，要求供应商更换合格之物料。
- (4) 订制品之退货，原则上要求供应商重做或修改至合格为止。
- (5) 确属无法修复或供应商技术能力不足时，可取消订单，另觅供应商。
- (6) 退货情形依订购合约条款办理扣款或索赔。
- (7) 双方事前没有明确订购合约时，以实际造成本公司之损失向供应商索赔。

2. 5. 3 国内采购其他索赔规定

- (1) 由供应商原因造成之交货延迟，以实际造成本公司之损失向供应商索赔。
- (2) 破损短少情形，由供应商补足合格物料，若由此造成本公司之损失，依实际发生状况索赔。
- (3) 因供应商原因导致物料在使用或销售中发现不良，造成本公司之损失，依实际发生状况索赔。
- (4) 其他原因导致本公司之损失，依实际损失向供应商索赔。

2. 5. 4 国外采购物料退货与索赔

因规格不符或品质不良引起之退货及索赔规定如下：

- (1) 要求供应商储运更换合格物料或将不合格品退供应商修复。
- (2) 退货或补运之费用由供应商负责。
- (3) 由此造成之本公司损失，依双方合约向供应商索赔。

2. 5. 5 国外采购其他索赔规定

- (1) 发生破损短少情形，向保险公司索赔或航运公司索赔。
- (2) 发生短卸情形，向航运公司及保险公司索赔。
- (3) 发生短装情形，向供应商索赔。
- (4) 上述索赔依合同规定处理。

3. 附件

[附件]GB05-1 《损失索赔通知书》

损失索赔通知书

NO: _____

_____公司:

本公司于 _____ 年 _____ 月 _____ 日向贵公司采购之下列货品: _____, 因贵公司产品 品质不良 交期延迟, 造成本公司蒙受元的损失, 兹检附: 损失计算表 _____ 份; 品质检验报告 _____ 份; 本公司客户索赔函复印本 _____ 份, 连同原采购合约复印本共 _____ 份, 望贵公司给予谅解赔偿, 其赔偿金额, 敬请贵公司同意。

由其他货款中扣除

以现金支付

顺颂

商祺!

_____股份有限公司

采购部 _____ 年 _____ 月 _____ 日

1. 总则

1. 1 制定目的

为了确保购用物为之交货期限，使交期管理更为顺畅，特制定本规章。

1. 2 适用范围

本公司采购之物料的交期管理，除另有规定外，悉依本规章执行。

1. 3 权责单位

- (1) 采购部负责本规章制定、修改、废止之起草工作。
- (2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 交期管理规定

3. 1 确保交期的重要性

交期管理是采购的重点之一，确保交期的目的，是必要的时间，提供生产所必需的物料，以保障生产并达成合理生产成本之目标。

2.1.1 交期延迟的影响

交期延迟造成的不良影响有以下方面：

- (1) 导致制造部门断料，从而影响效率。
- (2) 由于物料交期延迟，间接导致成品交期延迟。
- (3) 由于效率受影响，需要增加工作时间，导致制造费用的增加。
- (4) 由于物料交期延误，采取替代品导致成本增加或品质降低。
- (5) 交期延误，导致客户减少或取消订单，从而导致采购物料之囤积和其他损失。
- (6) 交期延误，导致采购、运输、检验之成本增加。
- (7) 断料频繁，易导致互相配合的各部门人员士气受挫。

2. 1. 2 交期提前太多的影响

交期提前太多也有不良之影响，主要有：

- (1) 导致库存成本之增加。
- (2) 导致流动资金周转率下降。
- (3) 允许交期提前，导致供应商优先生产高单价物料而忽略低单价物料。
- (4) 由于交期经常提前，导致库存囤积、空间不足。
- (5) 交期提前频繁，使供应商对交期的管理松懈，导致下次的延误。

2. 2 交期延迟的原因

2. 2. 1 供应商责任

因供应商责任导致交期延误的状况：

- (1) 接单量超过供应商的产能。
- (2) 供应商技术、工艺能力不足。
- (3) 供应商对时间估计错误。
- (4) 供应商生产管理不当。
- (5) 供应商之生产材料出现货源危机。
- (6) 供应商品质管理不当。
- (7) 供应商经营者的顾客服务理念不佳。
- (8) 供应商欠缺交期管理能力。
- (9) 不可抗力原因。
- (10) 其他因供应商责任所致之情形。

2. 2. 2 采购部责任

因采购部责任导致交期延误的状况：

- (1) 供应商选定错误。
- (2) 业务手续不完整或耽误。
- (3) 价格决定不合理或勉强。
- (4) 进度掌握与督促不力。
- (5) 经验不足。
- (6) 下单量超过供应商之产能。
- (7) 更换供应商所致。
- (8) 付款条件过于严苛或未能及时付款。
- (9) 缺乏交期管理意识。
- (10) 其他因采购原因所致的情形。

2. 2. 3 其他部门责任

因采购以外部门导致交期延误的状况：

- (1) 请购前置时间不足。
- (2) 技术资料不兼备。
- (3) 紧急订货。
- (4) 生产计划变更。
- (5) 设计变更或标准调整。
- (6) 订货数量太少。
- (7) 供应商品质辅导不足。
- (8) 点收、检验等工作延误。

(9) 请购错误。

(10) 其他因本公司人员原因所致的情形。

2. 2. 4 沟通不良所致之原因

因本公司与供应商双方沟通不良导致交期延误的状况：

(1) 未能掌握一方或双方的产能变化。

(2) 指示、联络不确实。

(3) 技术资料交接不充分。

(4) 品质标准沟通不一致。

(5) 单方面确定交期，缺少沟通。

(6) 首次合作出现偏差。

(7) 缺乏合理的沟通窗口。

(8) 未达成交期、单价、付款等问题的共识。

(9) 交期理解偏差。

(10) 其他因双方沟通不良所致的情形。

2. 3 确保交期要点

2. 3. 1 事前规划

(1) 制订合理的购运时间

采购部将请购、采购、供应商生产、运输及进料验收等作业所需的时间予以事先规划确定，作为各部门的参照依据。

(2) 确定交货日期及数量

预先明确交期及数量，大订单可采用分批交货方式进行。

(3) 了解供应商生产设备利用率

可以合理分配订单，保证数量、交期、品质的一致性。

(4) 请供应商提供生产进度计划及交货计划

尽早了解供应商之瓶颈与供应能力，便于采取对策。

(5) 准备替代来源

采购人员应尽量多联系其他物料提供来源，以确保应急。

2. 3. 2 事中执行

(1) 提供必要的材料、模具、技术支援给供应商

适时了解供应商之瓶颈，协助处理。

(2) 了解供应商生产效率及进度状况

必要时，向供应商施加压力，以获取更多之关照，适时考虑向替代供应商下单之必要性。

(3) 交期及数量变更的及时联络与通知

以确保维护供应商的利益，配合本公司之需求。

(4) 尽量避免规格变更

如果出现技术变更，应立即联系供应商停止原规格生产，并妥善处理遗留问题。

(5) 加强交货前的稽催工作

提醒供应商及时交货。

(6) 必要的厂商辅导

及时安排技术、品管人员对供应商进行指导，必要时可以考虑到供应商处进行验货，以降低因进料检验不合格导致断料发生之情形。

2. 3. 3 事后考核

(1) 对供应商进行考核评鉴

依供应商评鉴办法进行考核，将交期的考核列为重要项目之一，以督促供应商提高交期达成率。

(2) 对交期延迟的原因进行分析并研拟对策

确保重复问题不再发生。

(3) 检讨是否更换供应商

依供应商考核结果与配合度，考虑更换、淘汰交期不佳之供应商，或减少其订单。

(4) 执行供应商的奖惩办法

必要时加重违约的惩罚力度，并对优良厂商予以适当之回馈。

4. 附件

[附件]GB06-1 《物料订购跟催表》

[附件]GB06-2 《催料表》

[附件]GB06-2

催料表

供应商名称: _____

日期: _____

供应商编号: _____

序号	物料名称	料号	规格	订购量	日期	日	日	日	日	日	在途量	备注
					需求							
					交量							
					差异							
					需求							
					交量							
					差异							
					需求							
					交量							
					差异							
					需求							
					交量							
					差异							
					需求							
					交量							
					差异							

1. 总则

1. 1 制定目的

规范采购订购与付款方式，使之有章可循。

1. 2 适用范围

本公司物料采购之订约与付款方式，除另有规定外，悉依本规章办理。

1. 3 权责单位

(1) 采购部负责本规章制定、修改、废止之起草工作。

(2) 总经理负责本规章制定、修改、废止之核准。

2. 采购订约制定

2. 1 采购订约方式

采购订约方式，一般有下列三种：

(1) 电话通知方式

小宗交易，可采用电话通知下单。

(2) 确认方式

由本公司出具订单或供应商出具售货单。

(3) 合约方式

由本公司主导采购合同或供应商主导销售合同。

2. 2 采购合约意义

采购合约较口头或订单方式有下列效用：

(1) 可确定买卖双方应尽义务。

(2) 作为解决合约纠纷之依据。

(3) 作为法律诉讼之书面证据。

(4) 可根据实际情况订立不同之条款，以保护双方权益。

2. 3 采购合约种类

本公司采购合约的种类有以下几种：

(1) 订购单。

(2) 国内订货合同。

(3) 国际采购合同。

2. 4 订购单之运用

订购单用于下列条件：

- (1) 标准化之产品，不易发生错误。
- (2) 买卖双方有很高之互信度。
- (3) 在已有长期合约的情况下，每次订购采用订购单即可。
- (4) 出现交货问题，容易处置。
- (5) 交货、验收流程成熟、严密。

2. 5 国内订货合同之运用

国内订货合同应注意事项：

- (1) 应明确所订物料之名称、规格、编号、数量、单价、总价、交货时间、地点，并与请购单一致。
- (2) 付款方式应明确。一般付款方式有：一次付款、分期付款、下批付款等。
- (3) 应规定延期罚款之责任、尺度、赔偿方式。
- (4) 规定解约之办法，保障双方权益。
- (5) 商定验收方式与质量追溯方式。
- (6) 规定卖方保证责任。
- (7) 明确其他认为应予附加之条款。

2. 6 国际采购合同

国际采购合同一般有“基本条款”与“一般条款”，说明如下：

2. 6. 1 基本条款

- (1) 物料名称。
- (2) 品质与规格要求。
- (3) 单价与总价

一般国际贸易有十几种交易条件，常用之交易条件有：

- (A) FAS(Free Alongside Ship)，即卖方出口港交货价。
- (B) FOB (Free On Board) 即卖方出口港装船交货价。
- (C) C&F(Cost and Freight)，即价格包含运费。
- (D) CIF (Cost Insurance and Freight)，即价格包含运费、保险费。

本公司一般采用 FOB 或 CIF 方式。

- (4) 数量。
- (5) 货款支付方式。
 - (A) 汇款。

常见的汇款方式有电汇 (T/T)、票汇 (D/D)、信汇 (M/T)。

- (B) 信用状 (L/C) 付款。

- (C) 托收 (D/A 或 D/P)。
- (D) 货到付款 (COD)。
- (E) 凭单付款 (CAD)。
- (F) 记账 (O/A)。
- (G) 寄售。

本公司一般采用汇款或信用状形式。

- (6) 装运。
- (7) 包装。
- (8) 保险。

2. 6. 2 一般条款

一般条款通常包括以下几项：

- (1) 不可抗力事故。
- (2) 索赔规定。
- (3) 仲裁。
- (4) 适用法律。
- (5) 违约及解约。
- (6) 其他条款。

3. 付款方式

- (1) 由采购部根据《请购单》或《订购单》、采购合同、进料验收单，向财务部请款。
- (2) 财务部依合同规定之给付方式，与厂商结款。
- (3) 国内采购一般采用一次性付款方式，即供应商之物料验收合格后，一次性付清该订单之货款，特殊情况需总经理核准。
- (4) 国外采购一般采用信用状付款方式，特殊情况需总经理核准。

4. 附件

[附件]GB07-1 《采购合同约定表》

采购合同约定表

订购物料		规格	
料号		特殊要求	
单价		订购数量	
特 约 条 件	交货时间		
	交货地点		
	交货数量		
	运 输		
	定 金		
	付款方式		
	验收办法		
	延期扣款		
甲方：		乙方：	
负责人：		负责人：	
地址：		地址：	
年 月 日		年 月 日	

[注] 本表作为合同的补充件使用，对互信度高之双方也可直接作为合同使用。

1. 总则

1.1 制定目的

为规范委外加工管理，使之推行顺畅，特制定本办法。

1.2 适用范围

本公司直接用于生产的原物料、半成品的委外加工，悉依本办法执行。

1.3 权责单位

(1) 采购部负责本办法制定、修改、废止之起草工作。

(2) 总经理负责本办法制定、修改、废止之核准。

2. 委外加工管理规定

2.1 定义

本办法所指的委外加工，是指本公司将生产工程的一部分委托其他公司（下称协力厂商）代为加工的做法。

2.2 委外加工时机

在决定是否委外加工时，应考虑下列各因素：

- (1) 本公司的生产能力不足时
- (2) 须利用本公司所没有的设备、技术时。
- (3) 特殊零件无法购得，又不能自行加工时。
- (4) 委外加工品质更好时。
- (5) 委外加工成本更低时。
- (6) 认为比本公司自行加工更有利时。

2.3 委外加工程序

2.3.1 需求提出

- (1) 委外加工的决定、变更或中止，须由生管部将原因、目的、规格、计划数量、预算等，以书面方式呈部门主管核准后，转呈总经理裁示。
- (2) 总经理核准后，转采购部联络洽询协力厂商或核定之协力厂商。

2.3.2 厂商开发与调查

- (1) 采购部参照《供应商开发》规定，对协力厂商进行洽询工作。
- (2) 由采购部、生技部、品管部、生管部组成厂商调查小组，参照《供应商调查》之规定，对协力厂商进行调查评核。

- (3) 调查评估合格之厂商列入合格厂商名列。
- (4) 除总经理特准外，不可将工程委托非合格之厂商加工。

2. 3. 3 询价、议价

- (1) 针对合格协力厂商，采购部请协力厂商进行报价。
- (2) 参照《采购方式》的规定进行询价与比价。
- (3) 同类型协力厂商应开发三家以上，以便询价、比价及紧急订单之需要。

2. 3. 4 委外加工协议的签订

由采购部代表公司与协力厂商签订《委外加工协议》，协议应就下列事项作必要之约定：

- (1) 委外加工产品及数量。
- (2) 加工单价与总价。
- (3) 交期。
- (4) 品质要求及验收标准。
- (5) 付款方式。
- (6) 保密工作。
- (7) 其他双方认为必须约束之事项。

2. 3. 5 委外加工资料

委外加工应提供协力厂商下列资料：

- (1) 产品蓝图。
- (2) 工艺流程图。
- (3) 操作标准。
- (4) 检验标准。
- (5) 检验规范。
- (6) 物料的规格、编号、数量等。

2. 3. 6 验收工作

视同采购物料作进料检验与点收工作。

2. 4 协力厂商评鉴

参照《供应商评鉴》进行。

2. 5 协力厂商奖惩

参照《供应商管理》中对供应商之奖惩方式进行。

2. 6 其他注意事项

2. 6. 1 协力厂商辅导

对协力厂商之辅导应较供应更为深入，将协力厂商视同公司制造部之一单位加以辅导，主要内容有：

[附件]GB08-2

委外加工单

No:

年

月

日

厂商名称					厂商编号			
地址					联系方式			
项次	物料名称	规格	单位	数量	加工工程	单价	总价	交期
加工费用总额（大写）								
交易条件								
厂商（盖章）			确 认		审 核		填 写	
负责人：								
年 月 日								

1. 总则

1.1 制定目的

为提高采购人员的士气，提升各项采购绩效，特制定本办法。

1.2 适用范围

本公司采购人员之绩效评估，依本办法办理。

1.3 权责单位

- (1) 总经理室负责本办法制定、修改、废止之起草工作。
- (2) 总经理负责本办法制定、修改、废止之核准。

2. 采购绩效评估办法

2.1 采购绩效评估的目的

本公司制定采购绩效评估的目的，包括以下几项：

- (1) 确保采购目标之达成。
- (2) 提供改进绩效之依据。
- (3) 作为个人或部门的奖惩参考之一。
- (4) 作为升迁、培训的参考。
- (5) 提高采购人员的士气。

2.2 采购绩效评估的指标

采购人员绩效评估应以“5R”为核心，即适时、适质、适量、适价、适地，并用量化指标作为考核之尺度。

2.2.1 时间绩效

由以下指标考核时间管理绩效：

- (1) 停工断料影响工时。
- (2) 紧急采购（如空运）的费用差额。

2.2.2 品质绩效

由以下指标考核品质管理绩效：

- (1) 进料品质合格率。
- (2) 物料使用的不良率或退货率。

2.2.3 数量绩效

由以下指标考核数量管理绩效：

- (1) 呆滞物料金额。
- (2) 呆滞处理损失金额。

- (3) 库存金额。
- (4) 库存周转率。

2. 2. 4 价格绩效

由以下指标考核价格管理绩效：

- (1) 实际价格与标准成本的差额。
- (2) 实际价格与过去移动平均价格的差额。
- (3) 比较使用时之价格和采购时之价格的差额。
- (4) 将当期采购价格与基期采购价格之比率同当期物价指数与基期物价指数之比率相互比较。

2. 2. 5 效率指标

其他采购绩效评估指标有：

- (1) 采购金额。
- (2) 采购金额占销货收入的百分比。
- (3) 采购部门的费用。
- (4) 新开发供应产商的数量。
- (5) 采购完成率。
- (6) 错误采购次数。
- (7) 订单处理的时间。
- (8) 其他指标。

2. 3 采购绩效评估的方式。

本公司采购人员之绩效评估方式，采用目标管理与工作表现考核相结合之方式进行。

2. 3. 1 绩效评估说明

- (1) 目标管理考核占采购人员绩效评估的 70%。
- (2) 公司的人事考核（工作表现）占绩效评估的 30%。
- (3) 两次考核的总合即为采购人员之绩效，即：
$$\text{绩效分数} = \text{目标管理考核} * 70\% + \text{工作表现考核} * 30\%$$

2. 3. 2 目标管理考核规定

- (1) 每年 12 月，公司制定年度目标与预算。
- (2) 采购部根据公司营业目标与预算，提出本部门次年度之工作目标。
- (3) 采购部各级人员根据部门工作目标，制定个人次年度之工作目标。
- (4) 采购部个人次年度之工作目标经采购部主管审核后，报人事部门存档。
- (5) 采购部依《目标管理卡》逐月对采购人员进行绩效评估。
- (6) 《目标管理卡》依个人自填、主管审核的方式进行。

2. 3. 3 工作表现考核规定

(1) 依公司有关绩效考核之方式进行，参照《员工绩效考核管理方法》。

工作表考核由直属主管每月对下属进行考核，并报上一级主管核准。

2. 3. 4 绩效评估奖惩规定

(1) 依公司有关绩效奖惩管理规定给付款绩效奖金。

(2) 年度考核分数 80 分以上的人员，次年度可晋升一至三级工资，视公司整体工资制度规划而定。

(3) 拟晋升职务等级之采购人员，其年度考核分数应高于 85 分。

(4) 年度考核分数低于 60 分者，应调离采购岗位。

(5) 年度考核分数在 60-80 分之间者，应加强职位训练，以提升工作绩效。

3. 附件

[附件]GB09-1 《采购目标管理卡（范例）》

[附件]GB09-2 《采购人员绩效考核表》

采购目标管理卡（范例）

项目 次序	目标 (项目及数值)	重要 性	工作计划	时间	工作进度%				工作条件	自行检讨	考评
					3月	6月	9月	12月			
1	降低采购成本 5%-10%	35%	检讨同类物料购买数 协议付款条件 以1月份为参考标准	计划	15	20	30	35	加强工程设 计通用性		
				实绩							
2	提高交期准确率 至95%	25%	加强厂商辅导 严格厂商评鉴与奖惩 把握采购前置期	计划					生产计划的 稳定性保证		
				实绩							
3	每月开发新供应 商5家	20%	了解专业期刊资讯 针对供应商较集中物 料开发新厂商	计划					减少策略性 限制		
				实绩							
4	加速呆滞料处 理，控制于库存 总额5%以内	15%	每月召开呆滞处理会议 审核把关订购单 定期追踪生产变更状况	计划	25	25	25	25	减少工程设 计变更		
				实绩							
5	提高事务效率， 简化工作流程	5%	检讨电话订货的可行性 扩大小量采购 借助电脑处理	计划	20	25	25	30	电脑购买		
				实绩							

[附件]GB09-2

采购人员绩效考核表

年

姓名		工号		进厂日期		
职务		职等		工资等级		
目标 管理 考核	项次	项 目	目 标	达成状况	得分	备注
人事 考核	项次	项 目	考核分数	项次	项 目	考核分数
考核总分						
考核者评语			发 展 趋 势 评 语			
初考：			复考：			