

目录 Contents

第1章

进料检验管理工具

第一节	基本理念解析	3
一、IQC进料检验		3
二、IQC的实施特点		3
三、来料检验规范 (SIP)		4
第二节	进料检验管理实用技巧	7
一、采购品质的控制		7
二、采购验收		10
三、正确推行IQC工作		11
四、特采处理		14
第三节	供应商管理常用管理工具	16
工具1	进料检验控制程序	16
工具2	进料检验管理制度	20
工具3	进料检验规定	26
工具4	进料验收管理办法	29
工具5	进料验收记录表格	33

目录 Contents

第2章

采购合同管理工具

第一节 基本理念解析	45
一、购货合同	45
二、采购记录	45
三、采购合约管理	47
第二节 采购合同管理实用技巧	48
一、采购协议的内容	48
二、合同的订立	49
三、合同效力的行使	53
四、采购合同条款的设计内容	55
五、采购合同权利和义务的明确	58
第三节 采购合同常用管理工具	63
工具1 采购合约	63
工具2 外协合同	75
工具3 采购合同管理规定	78
工具4 采购合同常用管理表单	83

第3章

外协加工管理工具

第一节 基本理念解析	93
一、外包及适用情况	93
二、自制及适用情况	94

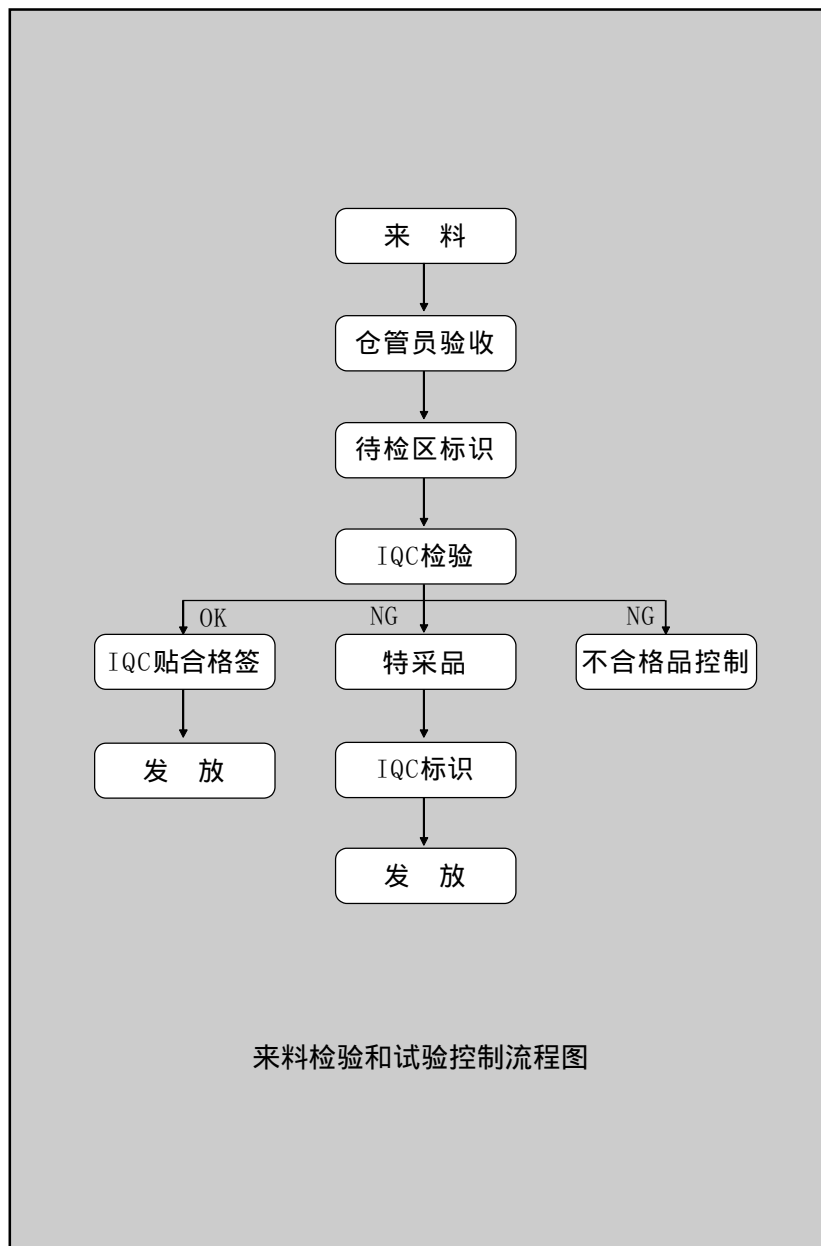
目录

Contents

三、委托加工厂商的考评	97
第二节 外协加工管理实用技巧	100
一、外协厂商的选择和试用	100
二、确保外协厂商如期交货	100
三、外协验收工作	102
第三节 外协加工常用管理工具	104
工具1 外协管理办法	104
工具2 外协厂商调查书	110
工具3 外协加工管理制度	113
工具4 外协加工常用管理表格	122

第 1 章

进料检验管理工具



第一节

基本理念解析

一、IQC进料检验

IQC是三个英文单词的缩写，即进料品质检验（Incoming Quality Check）。从字面上不难发现，IQC是指对采购进来的原材料或部件或产品做品质确认和查核，即在供应商送原材料或部件时，通过抽样的方式对品质进行检验，并最后做出判断该批产品是允收还是判退。它是任何一个企业都应具有的基本步骤。

IQC是企业产品在生产前的第一个控制品质的关卡。如把不合格品放在制程中，则会导致制程或最终产品的不合格，造成企业更大的损失；如把合格品拒收，则使供应商蒙受损失，同时也影响到本企业生产进度，间接影响到本企业成本。

IQC的重要性，也是每一个企业管理者都应了解的。IQC不仅影响到企业最终产品的品质，还影响到各种直接或间接成本，甚至可以反应管理层面的严谨性、效率与水准。

二、IQC的实施特点

1. IQC并不意味着必须对产品进行实物检查，有时仅仅是对供应

方提供的附属检验材料的验证上。

2. IQC的宽严程度与供应商的品质保证程度有一定的关联。对于一家刚刚供货的新供应商的产品，一般按正常抽样标准来检验，甚至对一些关键物料进行100%全检；对于供货历史很长，极少出现品质问题的供应商，则会放宽检验，直至免检。

3. 绝大多数进厂材料是依据检验报告来接收的。

(1) 如果进货符合检验标准，则进行标识后转入货仓或进入正常生产程序。

(2) 如果IQC发现来料不符合检验标准，应对货物进行隔离。

(3) 如果时间紧迫，来不及对进料判定就必须下线生产时，则必须加以明确标识并具有可追溯性；万一发现来料不合格时，应隔离用此批物料加工的产品，并采取措施加以补救。

三、来料检验规范(SIP)

1. SIP的对象及实施

SIP即：standard inspection procedure检验标准，也可译为检验规范。

(1) 检验规范是写明检验作业有关的文件，用来规定作业的程序及方法，以利于检验工作的进行。

(2) 检验范围主要明确了对于进料的5W1H：

Why(为什么要检验)。

What(检验什么)。

When(何时检验)。

Who(谁执行检验)。

Where(在何处检验)。

How(怎样检验)。

2. 检验项目

- (1) 外观检验。
- (2) 尺寸、结构性检验。
- (3) 电气特性检验。
- (4) 化学特性检验。
- (5) 物理特性检验。
- (6) 机械特性检验。
- (7) 包装检验。
- (8) 型式检验等。

3. 检验方法

检验一般采用随机抽样方法

- (1) 外观检验：一般用目视、手感限度样本。
- (2) 尺寸检验：如游标卡尺、分厘卡、塞规。
- (3) 结构性检验：如拉力计、扭力计。
- (4) 特性检验：使用检测仪器或设备，如使用示波器来检验电气性能等。

4. 检验方式

所进的物料，由于供料厂商的品质信赖度及物料的数量、单价、体积等，可分为全检、抽检、免检。

- (1) 全检：数量少，单价高，适用于重要来料。

(2) 抽检：数量多，或经常性的物料，为大多数的检验方式。

(3) 免检：数量多，单价低，或一般性补助或经认定列为免检厂商的物料。

第二节

进料检验管理实用技巧

一、采购品质的控制

1. 选择合格的供应商

(1) 合格供应商的主要标准

供应优质的产品。

发货准时。

发货数量准确。

价格合适。

服务良好。

(2) 确认供应商产品的方法

对供应商提供符合要求产品的能力的确认，可用以下一种或几种方法：

供应商能力和 或 品质体系的评价。

产品样品评价。

对比类似产品的历史情况。

对比类似产品的试验结果。

对比其他用户的使用经验。

2. 合约控制

(1) 品质保证协议

企业应与供应商达成明确的品质保证协议，以明确规定供应商应负的品质保证责任。协议可包括下列一项或多项内容：

信任供应商的品质体系。

随发运的货物提交规定的检验/试验数据以及过程控制记录。

由供应商进行100%的检验/试验。

由供应商进行批次接收抽样检验/试验。

实施本企业规定的正式品质体系。

由本企业或第三方对供应商的品质体系进行定期评价。

内部接收检验或筛选。

(2) 验证方法协议

与供应商就验证方法达成明确的协议，以验证是否符合要求。

(3) 解决争端的协议

应制定有关制度和程序，以解决供应商和本企业之间的品质争端。

3. 验收

验收控制的工作程序是：

(1) 验收部门应独立于采购、发运、会计和存货控制等职能之外。

(2) 凡有可能，对每一个工厂和办公室区(大量生产性)应当建立一个中心验收点，所有收货都应通过这个点办理。

(3) 所有商品收货都要有已批准的购货订单的副本作证，任何在

购货订单内的来货应有适当高级人员的书面批准为准。

(4) 收货应由检验部门检查、点数、称量或量度，至少必须抽查试验。

(5) 对所有购进货物的验收报告必须由请购或采购之外的人编制。

(6) 对所有购进货物应由验收人员编制并签署按程序编号的验收报告。验收报告的副本，必须至少直接分送应付账款、采购和品质控制等部门。

(7) 采购部门应对所有来货备有记录(如手动的或联入电脑网络的验收记录)，表明供应人、运输人、采购订单号码等。

(8) 超过原订购数量的进货不得验收，除非得到适当的批准，并在当地管理部门书面的已建立的限度之内。

(9) 部分交货有短缺应立即通知采购和应付账款部门，以保证正常的会计处理和及时的后续追索。

(10) 所有购进货物，必须经受品质控制检查，必须储藏在另设的分离的隔离区内或明显地标明“不得移动”等字样，一直保持到批准放行送储藏为止。

(11) 采购部门应对来货预期日期有预先通知。

(12) 由客户退来的货物，必须检查、点数，如认为必要，须与其他收货隔开。

(13) 从储藏仓库转移原材料和包装材料，必须根据正当批准的申请单，并且必须在该项移动发生的当期会计年度记载入账。

(14) 存货入库，应立即作独立鉴定并书面作证，在收货中发现数量不足时，应立即进行核查调节。

(15)在验收时,发生存货拒收,应清楚地持签表明,分隔储藏于仓库,并在财务报告中恰当记入。

(16)凡发生应由运输人或销售人员负责的材料短缺、材料损坏或退货等情况,应立即办理追索。

(17)凡有条件可能,应使用经数码编号控制的借项通知单,以保证恰当的会计控制。

4. 检验

(1)建立健全取样制度。

(2)采取 封闭 检验法。

(3)健全对不合格采购品的处置制度。

二、采购验收

1. 物料控制部门根据物料分析表计算出物料需求量。

2. 物料控制部门开出请购单交给采购部门。

3. 寻找合适的购买时机。

4. 收集供应商资料。

5. 询价、比价、议价确定适当价格,选择供应商。

6. 与供应商签定采购合约并开具订购单。

7. 监督供应商按期按量交货。

8. 根据进货验收单或品质数量检验报告,核对供应商交货状况,并对不良品设法加以处理。

三、正确推行IQC工作

IQC是企业与供应商打交道的一个窗口，同时也是控制供应商品质的关口。IQC的工作进行得如何，直接关系到本企业在供应商中的印象、企业的成本、本企业产品品质的风险等等，IQC主要有以下几个在进料检验时的指导性原则：

1. 抽样严谨

企业在来料检验时，由于受人力、物力、成本、时间、来料特性等影响，绝大部分都需要或者必须做抽样检验，而抽样检验本身就是一个统计学概率的工作，存在着风险。这种风险可能把不良品或不合格品漏检而放到生产线上，也可能把合格品给判退，给供应商造成损失，从而间接造成本公司的损失。所以在抽样时，一定要尽可能让样本反应母体的品质状况，在抽样计划中，根据现行的国家标准或国际标准，在抽样数上是可以控制在5%以下的风险率。

但在具体抽取样本的过程中，可能因个人偏好而造成母体的随机性不够，所以在抽样方法上要特别注意严谨，甚至针对不同来料，不同数量制定不同的抽样方法。

2.“客观公正”地判定品质

在实际工作中，进料检验有时会缺少公正客观。其原因有以下几点：

(1)在做进料检验的过程中，进料检验人员经常会同供应商人员接触，这样就形成了一个“情感氛围”，在检验的容易形成主观的意识，造成对供应商的判定的标准有所差异。

(2)受个人情绪影响，心情好可能就认真一点，检验和判定就会

较为慎重，心情差可能就是一眼定乾坤。

(3) 受检验人员个性的影响，性子急的人在判定上容易主观。因此要时常提醒进料检验人员注意公正客观。同时还要让进料检验人员了解，如将不合格批放到制程后，制程上发现有原材料问题，首先追究的进料检验员责任，如将合格批拒收多了，与客户关系容易产生僵硬或特采后发现进料检验判定有误差，都是不好的。

3. 尊重供应商

IQC人员是代表本企业行使品质检验的权力，从大局上说，任何一个供应商均是本企业的一个合作伙伴，IQC人员应在客观判定品质和心态的基础上，与供应商人员有一个良好的沟通，甚至在有能力指导供应商的某些地方，加以指引，这样不仅能让本企业和供应商获得“双赢”，同时又能体现个人的价值和魅力。

4. 以综合因素来判定

在进料品质检验中，可能会遇到一些品质与时间、成本、效率上的冲突。如原物料需要紧急上生产线，而检验来料发现有一些“小问题”，按原有标准不能收下；公司的采购策略是采用较低价格的原材料，虽然与原定品质目标有差异，但还是有可能收下等等状况。

5. 尽量不要特采

特采在制造业一般是遇到以下四种状况才会采用：一是来料没时间检验而需紧急上线；二是已检验出为不合格批，但问题不是很严重，而完全退货时间又不够，且可以经过全检和挑选使用，并经客供双方协商达成协议；三是采用低价采购策略，而品管部门的品质要求标准还未及时得到更改；四是与供应商在下订单时就达成某项协议，

当有不合格品时其所有相关责任由供应商承担，但这种状况不多。这些均表明，特采不符合品质的零缺点目标，而是被形势所逼”，但如是一个严谨的企业，这些状况是应尽量避免的，否则会给以后的品质带来更多的问题和损失。

6. 在检验过程中标识清晰

在实际工作中，容易出现在同一个时间段内相同或不同供应商送来多个批次或多个品种的原材料。在抽样的作业过程中，也可能出现同时抽取多个多种原材料，如没有区分好，很容易出现在企业内部的混料，甚至将合格品、不合格品和待检品区分不清，到时也就无法判定了。因此可用标签标识来区分待检品、不良品、合格品等，最好是贴上有颜色的标签(如下面的标签)以示区分。

合格标签

× × 公司检验合格品			
编号		品名	
规格		数量	
供应商		检验日期	年 月 日
检验人员：			

(使用蓝底白字)

不合格标签

× × 公司检验不合格品			
编号		品名	
规格		数量	
供应商		检验日期	年 月 日
不良项目:			
检验人员:			

(使用红底黄字或黄底红字)

四、特采处理

特采，也就是特殊状态下采购进来的物料，一般是指来料物品不符合要求或不知品质状态下紧急收下物料的过程，有些企业也把它称为紧急放行。一般情况下，尽量不要进行特采，这对企业不仅品质上难以保证，而且在管理体系上运作也较为麻烦，因为它多“走”了几个部门的运作。

1. 可以特采的情况

一般在以下情况的物料可以特采：

- (1) 制造或生产的过程中很容易发现并排除的判退原因。
- (2) 子轻微或次要缺陷，且不造成本产业产品功能影响和不在产品表面位置。
- (3) 有严重、安全等缺陷不符合要求，对产品功能有重要影响，

但可以通过重新全检或挑选后使用，且与供应商协商沟通好条件，可采用特采后再安排人员挑选使用。

(4) 原材料计量值管制特性的CPK值比目标值小一点，且不为本企业产品的关键特性。

2. 不可以特采的情况

通常在以下情况是坚决不可以进行特采：

- (1) 规格完全不符或送错来料。
- (2) 有出现严重以上缺陷，且在后段工作及制程中不易发现的来料。
- (3) 新供应商来料，且其为本企业产品中的关键原料。
- (4) 有一种以上主要缺陷在整批物料中普遍存在的来料。
- (5) 该供应商送来的物料存在同类型物料发生过本企业的客诉，并且其缺陷相类似。

3. 特采的处理

特采的物料，其品质问题的责任一般由审核和核准人员负责，但检验人员所检验出来的状况必须是真实的，否则在后端出现非原检验出来的品质问题，其责任还是必须由检验人员负责。

特采一般是在进料检验员判定不合格后，或来不及检验时，由采购人员或物控提出，并填写特采申请单，经进料检验主管审核(其实每一笔进料都需要经进料检验)或工程技术主管审核，再经品质部高层主管或高层主管人员核准，再将特采单复印或副本分别送到进料检验人员、仓库人员手中，才可算是完成特采的程序，此时仓库人员就可特别注明该批物料的状况并贴上标签，再发货给生产线。

第三节

供应商管理常用管理工具

工具 1 进料检验控制程序

■ 工具解析

进料检验控制程序是对产品原料进行检验，以保证其品质符合生产要求的控制工具。

◆ 使用时机

在进行采购活动后，原料进行检验时使用。

● 所需条件

认真对来料进行检验与测试，并对其品质进行分析。

▲ 关键所在

紧紧抓住以品质为中心，坚决杜绝不合格品进入企业，并积极与供应商协作。

❖ 实用范例

进料检验控制程序

一、目的

对产品进行检验和试验，确保其符合条例规定要求，防止不合格品投入使用，确保产品品质。

二、适用范围

本程序适用于公司内所有来料检验和试验。

三、职责

1. 仓管负责来料的验证与点收。
2. IQC负责来料检验和试验。
3. 品质部经理负责批准特采申请。

四、工作程序

1. 所有来料由仓管员负责按《采购清单》进行入库验收（验收数量、名称、型号、客户名等），在验收过程中，发现客户来的物料有异或与《采购清单》内容有出入，仓管员及时报告采购部负责人处理。对验收无误的来料通知IQC检验。

（1）一些辅助物料由仓管员验收合格后直接入库，仓管员在客户《送货单》上签名作为验收合格的证据。

（2）工装夹具由仓管员验收无误后直接入库登记。

2. 品质部IQC接到通知后，依据抽样计划、样品及相关检验标准执行检验，具体按《原材料检验指导书》、《包装材料检验指导书》执行，并将检查结果记录于《IQC检验登记表》上。

3. 有些来料的检验（如原材料、部分辅助材料的材质检验），品质

六、品质记录

- 1《 IQC检验登记表》。
- 2《 来料检查记录表》。
- 3《 IQC委托检验书》。
- 4《 二次部品检查表》。
- 5《 包装材料检验记录表》。

★ 执行情况检查

1. 是否依照检验程序进行来料验收。 是() 否()
2. 是否在检验中使用标识。 是() 否()
3. 是否及时对检验信息进行反馈。 是() 否()
4. 是否就品质问题与供应商进行沟通交流。 是() 否()

答案为“是”的比例越高，说明执行的成效越好，请你仔细对照实际情况打“√”，并总结经验，改进存在的问题。

工具2 进料检验管理制度

■ 工具解析

进料检验管理制度是对采购的物料，委外加工物料的品质进行明确规定，保证订购的材料符合生产品质要求的管理规章。

◆ 使用时机

在进行材料采购和外协加工时，对所购物料进行检测时参照此制度。

● 所需条件

对材料检验标准的系统化掌握，并依据管理制度及检验标准进行品质检验。

▲ 关键所在

对材料的品质标准要有明确的定义，并依照标准严格进行品质把关。

❖ 实用范例

进料检验管理制度

第一章 总则

第一条 目的

本公司为管制采购物料、委外加工物料品质，使其符合设计规格

及允收品质水准，特制定本制度。

第二条 适用范围

凡本公司采购物料、委外加工物料或本公司自制的零部件均适用本制度。

第三条 权责单位

1. 品管部负责本制度制定、修改、废止的起草工作。
2. 总经理负责本制度制定、修改、废止的核准。

第二章 检验规定

第四条 抽样计划

依据GB2828(等同MIL-STD-105D)单次抽样计划。

第五条 品质特性

品质特性分为一般特性与特殊特性。

1. 一般特性

符合下列条件之一者，属一般特性：

- (1) 检验工作容易者，如外观特性。
- (2) 品质特性对产品品质有直接而重要的影响者，如电气性能。
- (3) 品质特性变异大者。

2. 特殊特性

符合下列条件之一者，属特殊特性：

- (1) 检验工作复杂、费时，或费用高者。
- (2) 品质特性可由其他特性的检验参考判断者。
- (3) 品质特性变异小者。
- (4) 破坏性的试验。

第六条 检验水准

1. 一般特性采用GB2828正常单次抽样一般 级水准。
2. 特殊特性采用GB2828正常单次抽样特殊S-2水准。

第七条 缺陷等级

抽样检验中发现的不符合品质标准的瑕疵，称为缺陷，其等级有下列三种：

1. 致命缺陷 (CR)

能或可能危害制品的使用者、携带者的生命或财产安全的缺陷，称为致命缺陷，又称严重缺陷，用CR表示。

2. 主要缺陷 (MA)

不能达成制品的使用目的的缺陷，称为主要缺陷，或重缺陷，用MA表示。

3. 次要缺陷 (MI)

并不影响制品使用目的的缺陷，称为次要缺陷，或轻微缺陷，用MI表示。

第八条 允收水准 (AQL)

1. AQL定义

AQL即Acceptable Quality Level，是可以接收的品质不良比率的上限，也称为允许接收品质水准，简称允收水准。

2. 允收水准

本公司对进料检验时各缺陷等级的进料允收水准为：

- (1) CR缺陷，AQL=0。
- (2) MA缺陷，AQL=1.0%。
- (3) MI缺陷，AQL=1.5%。

进料允收水准应严于或等同于客户对成品的允收水准。因此，如客户对成品的允收水准严于上述标准时，应以客户标准为依据。

第九条 检验依据

1. 电气零件

依据下列一项或多项：

- (1) 零件规格书。
- (2) 零件确认报告书。
- (3) 有关检验规范。
- (4) 国际、国家标准。
- (5) 比照认可样品。

2. 外观、结构及包装材料

依据下列一项或多项：

- (1) 技术图纸。
- (2) 零件确认报告书。
- (3) 有关检验规范。
- (4) 国际、国家标准。
- (5) 比照认可样品。

第三章 作业规定

第十条 作业程序

1. 供应商交送物料，经仓管人员点收，核对物料、规格、数量相符后，予以签收，再交进料品管单位(IQC)验收。
2. 品管人员依抽样计划，予以检验判定，并将其检验记录填于《进货检验记录表》。

3. 品管人员判定合格(允收)时,需在物料外包装的适当位置贴着接收标签,并加注检验时间及签名,由仓管人员与供应商办理入库手续。

4. 品管人员判定不合格(拒收)的物料,须填写《不合格通知单》,交品管主管审核裁定。

5. 品管主管核准的不合格(拒收)物料,由品管人员将《不合格通知单》一联通过采购通知供应商处理退货及改善事宜,并在物料外包装上,贴着不合格标签并签名。

6. 品管单位判定不合格的物料,遇下列状况可由供应商或采购向品管部提出予以特殊审核或提出特采申请:

- (1) 供应商或采购人员认定判定有误时。
- (2) 该项物料生产急需使用时。
- (3) 该项缺陷对后续加工、生产影响甚微时。
- (4) 其他特殊状况时。

7. 品管部对供应商或采购的要求进行复核,可以作出如下判定:

- (1) 由品管单位重新抽检。
- (2) 指定某单位执行全数检验予以筛选。
- (3) 放宽标准特准使用。
- (4) 经加工后使用。
- (5) 维持不合格判定。

8. 上款规定的(3)、(4)判定属特采(让步接收)范畴,视同合格产品办理入库,由品管部贴着标示并做后续跟踪。

9. 供应商对判定不合格的物料,须于限期内,配合本公司的需求予以必要的处理后,再次送请品管部重新验收。

10. 进料品管(IQC)应对每批物料检验的记录予以保存,并作为对供应商评鉴的考核依据。

第十一条 无法检验的物料

本公司无法检验的物料成分以及部分物料特性,品管部可做如下处理:

1. 由供应商提供出厂检验记录或品质保证书,本公司视同合格物料接收。
2. 由本公司委托外部检验机构进行检验,费用由供应商承担或依双方约定分摊。
3. 视同合格物料接收,所导致的任何损失或影响由供应商承担。

第十二条 其他规定

1. IQC应每日、每周、每月汇总进料检验记录,作成日报、周报、月报。
2. IQC日报、周报、月报除品管部了解、自存外,应送采购部了解,必要时呈总经理或分管副总经理了解。
3. 本公司自制的零部件参照上述检验规定进行必要的验收作业。

★ 执行情况检查

- | | | |
|-------------------|------|------|
| 1. 是否认真理解并执行此制度。 | 是() | 否() |
| 2. 是否对购进材料进行严格检验。 | 是() | 否() |
| 3. 是否对允收水平进行明确定义。 | 是() | 否() |
| 4. 是否使用标准通用的检验依据。 | 是() | 否() |

答案为“是”的比例越高,说明执行的成效越好,请你仔细对照实际情况打“√”,并总结经验,改进存在的问题。

工具3 进料检验规定

■ 工具解析

进料检验规定是为了对检验活动进行明确的规定，实施正确的材料检验活动，而制订的品质管理规章。

◆ 使用时机

在进行进料品质检验时可使用此规定进行运作。

● 所需条件

围绕企业的物料进购，通过对信息流、物流、资金流的控制，将原材料的订购运输、加工等各环节联系起来。

▲ 关键所在

在供应链的各个环节加强控制，以达到最低总成本、最低总周期时间、最小总库存成本等目标。

❖ 实用范例

进料检验规定

一、目的

确保进料品质合乎标准，确使不合格品无法纳入。

二、范围

原料、外协加工品的检验。

三、进料检验流程(略)

四、实施单位

品质管理部进料科、加工品科及其他有关部门。

五、实施要点

1. 检验员收到验收单后，确依检验标准进行检验，并将进料厂商、品名、规格、数量、验收单号码等，填入检验记录表内。

2. 判定合格，即将进料加以标示“合格”，填妥检验记录表及验收单内检验情况，并通知仓储人员办理入仓手续。

3. 判定不合格，即将进料加以标示“不合格”，填妥检验记录表及验收单内检验情况。并即将检验情况通知采购单位(物料部、采购科或外协加工科)，请购单位依实际情况决定是否需特采。

(1) 不需特采，即将进料加以标示“退货”，并于检验记录表、验收单内注明退货，由仓储人员及采购单位办理退货手续。

(2) 需要特采，则依核示进行特采，将进料加以标示“特采”，并于检验记录表、验收单内注明特采处理情况，以及通知有关单位办理入库或部分退回或扣款等有关手续。

4. 进料应于收到验收单后三日内验毕，但紧急需用的进料优先办理。

5. 检验时，如无法判定合格与否，则即请工程部(设计工程科)，请购单位派员会同验收，来判定合格与否，会同验收者也必须在检验记录表内签章。

6. 检验员执行检验时，抽样应随机化，并不得以个人或私人感情认为合用为由，予以判定合格与否。

7. 回馈进料检验情况，并将进料供应商交货品质情况及检验处理

情况登记于厂商交货品质履历卡内及每月汇总于厂商交货品质月报表内。

8. 依检验情况对检验规格(材料、零件)提出改善意见或建议。

9. 检验仪器、量规的管理与校正。

10. 进料属OEM客户自行待料者,判定不合格时,请业务部联络客户处理。

六、附则

本规定经品质管理委员会核定后实施,修正时亦同。

★ 执行情况检查

1. 是否对进料进行统一检验。 是() 否()

2. 是否对检验标准有明确定义。 是() 否()

3. 是否对特采业务进行完整审批。 是() 否()

4. 是否依据检验结果判定进料合格与否。 是() 否()

答案为“是”的比例越高,说明执行的成效越好,请你仔细对照实际情况打“√”,并总结经验,改进存在的问题。

工具4 进料验收管理办法

■ 工具解析

进料验收管理办法是企业制订的用于规范进料验收活动，防止不合格品流入生产环节，加强验收管理的规章制度。

◆ 使用时机

在进行物料验收活动时，可参照此管理办法进行管理。

● 所需条件

在对进料进行验收之前，首先要明确物料验收标准，核实物料是否与“采购单”上填写内容相符。

▲ 关键所在

坚持以品质为验收的首要标准，达不到指标的物料坚决退回。

❖ 实用范例

进料验收管理办法

第一条 本公司对物料的验收及入库均依本办法作业

第二条 待收料

物料管理收料人员在接到采购部门转来已核准的“采购单”时，按供应商、物料别及交货日期分别依序排列存档，并于交货前安排存放的库位以利收料作业。

第三条 收料

1. 内购收料

(1)材料进厂后,收料人员必须依“采购单”的内容,并核对供应商送来的物料名称、规格、数量和送货单及发票并清点数量无误后,将到货日期及实收数量填记于“请购单”,办理收料。

(2)如发现所送来的材料与“采购单”上所核准的内容不符时,应立即通知采购处理,并通知主管,原则上非“采购单”上所核准的材料不予接受,如采购部门要求收下该等材料时,收料人员应告知主管,并于单据上注明实际收料状况,并会签采购部门。

2. 外购收料

(1)材料进厂后,物料管理收料人员即会同检验单位依“装箱单”及“采购单”开柜(箱)核对材料名称、规格并清点数量,并将到货日期及实收数量填于“采购单”。

(2)开柜(箱)后,如发现所装载的材料与“装箱单”或“采购单”所记载的内容不同时,通知办理进口人员及采购部门处理。

(3)其发现所装载的物料有倾覆、破损、变质、受潮等异常时,经初步计算损失将超过5000元以上者(含),收料人员即时通知采购人员联络公证处前来公证或通知代理商前来处理,并尽可能维持异状态以利公证作业,如未超过5000元者,则依实际的数量办理收料,并于“采购单”上注明损失数量及情况。

(4)对于由公证或代理商确认后,物料管理收料人员开立“索赔处理单”呈主管核示后,送会计部门及采购部门督促办理。

第四条 材料待验

进厂待验的材料,必须于物品的外包装上贴材料标签并详细注明

料号、品名规格、数量及入厂日期，且与已检验者分开储存，并规划“待验区”以示区分，收料后，收料人员应将每日所收料品汇总填入“进货日报表”为入账消单的依据。

第五条 超交处理

交货数量超过“订购量”部分应予退回，但属买卖惯例，以重量或长度计算的材料，其超交量在3%（含）以下，由物料管理部门在收料时，在备栏注明超交数量，经请购部门主管（科长含）同意后，始得收料，并通知采购人员。

第六条 短交处理

交货数量未达订购数量时，以补足为原则，但经请购部门主管（科长含）同意，可免补交，短交如需补足时，物料管理部门应通知采购部门联络供应商处理。

第七条 急用品收料

紧急材料于厂商交货时，若物料管理部门尚未收到“请购单”时，收料人员应先洽询采购部门，确认无误后，始得依收料作业办理。

第八条 材料验收规范

为利于材料检验收料的作业，品质管理部门应就材料重要性及特性等，适时召进使用部门及其他有关部门，依所需的材料品质研订“材料验收规范”，呈总经理核准后公布实施，以为采购及验收的依据。

第九条 材料检验结果的处理

1. 检验合格的材料，检验人员在外包装上贴合格标签，以示区别，物料管理人员再将合格品入库定位。
2. 不合验收标准的材料，检验人员在物品包装上贴不合格的标

签，并于“材料检验报告表”上注明不良原因，经主管核示处理对策并转采购部门处理及通知请购单位，再送回物料管理凭此办理退货，如特采时则办理收料。

第十条 退货作业

对于检验不合格的材料退货时，应开立“材料交运单”并检附有关的“材料检验报告表”呈主管签认后，凭以异常材料出厂。

第十一条 实施与修正

本办法呈总经理核准后实施，修订时亦同。

★ 执行情况检查

1. 是否制订明确的允收标准。 是() 否()
2. 是否对材料的规格认真核对。 是() 否()
3. 是否对物料进行标识。 是() 否()
4. 是否坚持以品质作为把关标准。 是() 否()

答案为“是”的比例越高，说明执行的成效越好，请你仔细对照实际情况打“√”，并总结经验，改进存在的问题。

工具⁵ 进料验收记录表格

■ 工具解析

进料验收无记录表格，是在验收环节中对相关资料数据进行填写，从而记录进料物品规格、品质等情况。

◆ 使用时机

在进行进料验收时可采用此管理工具对数据进行登记。

● 所需条件

认真详细测量相关数据，并填写相关表格。

▲ 关键所在

对数据填写详细正确，并注意保存表格，作为查档的依据。

❖ 实用范例

表1 验收单

编号：
日期：

订购单编号：

编号	名称	订购数量	规格符合		单位	实收数量	单价	总价
			是	否				
是否分批 交货 ☐ 是 ☐ 否		科目 会计		厂商 供应		合计		
检 查	抽样	%不良		验收 结果	检主 查管		检 查 员	
	全数	个不良						
总经理		成本会计			仓库		采购	
	主管		核算		主管	收料	主管	制单

第一节

基本理念解析

一、购货合同

购货合同也称为订购合同，是指企业作为需方向供货厂商（供方）采购材料，按双方达成的协议，所签订的具有法律效力的书面文件。该文件中确认了供需双方之间的购销关系、权利与义务。并且购货合同只有在符合以下要求时方具有法律效力：

1. 合同必须经合同有关双方相互承诺，才能成立。
2. 合同各方必须同时具有权利和义务的约束。
3. 合同条款不得与企业所在地国家与地方实施的现行法律、法规和条例等相抵触。
4. 合同各方在签订合同前不得有欺骗对方的行为。

二、采购记录

采购记录是有效管理采购工作所不可缺少的信息资源，它记载、储存和反映了采购部门采购业务的进行和完成情况以及提供各种采购信息资料。

采购部门必须具有的、最重要的基础采购记录主要有以下几个方面：

1. 材料规范卷宗

企业需用的各种材料的规范,应分类编号并编制索引,存入卷宗以便查考。

2. 产品目录卷宗

分类保管各供货厂商编印的产品目录和说明书。

3. 供货厂商记录

为每一供货厂商填制一张卡片,除记载该供货厂商的基本信息外,还记载对供货厂商访问调查的评价资料以及合同执行情况的计分评价记录。

4. 价格记录

记录各种主要材料的市场价格、合同价格和报价。

5. 采购记录

每种材料都要填制一份,记载请购单号数和请购数量,订购单(或合同)号数和订购数量,发票号数、发货数量和发票金额,收料单号数和收料数量,拒收短损数量与索赔等事项。

6. 未完订购单(或合同)卷宗

保管未完成交货的订购单(或合同)。

7. 已完订购单(或合同)卷宗

保管已完成交货的订购单(或合同)。目前采购记录大都实现计算机处理和数据库管理。

三、采购合约管理

企业购买活动覆盖面很广，至少有设备、零件、原料、软件、服务、解决方案等等，这些活动有太多的不同点，所以不同项目的采购应与供应商签署不同形式的合同条款，以最大限度地保证公司的利益。

具体来说，采购合约管理是指交易双方或多方以口头或书面形式对将要发生的交易行为所作出的承诺和对各自的职责与权益的约束行为。合约条款具有法律效力。对招标采购而言，从开始日始至合约执行完止，买方与供应商在此期间内所有活动与操作过程均属合约管理需涉及的范围，包括追踪、催货以及相应的供应商管理等功能。

采购合约的结构主要有：

1. 交易对象与交易条件。
2. 合约条件变更的处置。
3. 品质保证及品质条件。
4. 权利义务与风险担保。
5. 合约有效期限与罚则。
6. 法律管辖等相关条文。

第二节

采购合同管理实用技巧

一、采购协议的内容

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，因此这些问题必须事先确定明白。

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，并对使用包装材料的材质(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，出现违约应如何处理。

6. 违约责任

对品质标准、品质欠佳、交期延误、交货数量不足、服务水准低等等，如何处理等，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。

二、合同的订立

合同是平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立变更、终止民事权利义务关系的协议。采购员在订立合同时要按照以下步骤进行：

1. 制定合同内容

合同内容就是订立双方当事人意向的具体化表现，具体体现为合同的各项条款。根据我国《合同法》的规定，在不违反法律强制性规定的情况下，合同的内容由双方当事人约定，一般包括以下条款：

(1) 当事人的名称或者姓名和住所

包括自然人的姓名和住所及法人和其他组织的名称和住所。

自然人的姓名是经户籍登记机关核准登记的正式用名。

自然人的住所指自然人长期生活和活动的主要处所。

法人、其他组织的名称是指经登记主管机关核准登记的名称，法人、其他组织的住所是指他们的办事机构所在地。

(2) 标的

合同的标的指当事人权利义务指向的对象。合同中应当清楚地写明标的名称，以使其特定化，才能够明确权利义务的范围。合同的标的可以是有形财产、智力成果(无形财产)和劳务。

(3) 数量

合同标的数量指衡量合同当事人权利义务大小的尺度，一般以数字和计量单位来表示。合同标的数量表达要确切，应当选择国家标准或者行为标准的计量单位或者双方共同接受的计量单位，然后确定双方认可的计量方法。

(4) 品质

合同的品质是标的内在素质和外观形态优劣检验的标准。我国根据各行业发展的具体情况，规定了各种产品或者服务的国家标准或者行业标准。在当事人对标的有特殊约定时要在国家法律规定的前提下，双方约定标的品质。

(5) 价款或者报酬

价款或者报酬是指以物或者智力成果为标的的有偿合同中，取得利益的一方当事人作为取得利益的补偿而应向对方支付的金钱。

报酬指以行为或劳务为标的的有偿合同中取得利益的一方当事人作为取得利益的补偿而应向对方支付的金钱。

(6) 履行期限、地点和方式

履行期限是指当事人履行合同和接受履行的时间。期限包括期日和期间两种类型。所谓期日，是指履行时间不可分或者视为不可分的特定时间，在某时履行；期间是指履行时间为一个时段。

履行方式是当事人履行合同时接受履行的方式，包括交货方式、验收方式、付款方式、结算方式、运输方式等。

履行地点是当事人履行合同的地点。

(7) 违约责任

违约责任是指当事人不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定而应当承担的民事责任。违约责任是法定责任，即使合同中没有作出约定，违约方也不会因此而免除责任。

(8) 解决争议的方法

解决争议的方法是指合同当事人解决合同纠纷的手段。根据我国《合同法》第一百二十八条的规定，当事人解决合同争议的方法主要包括和解、调解、仲裁和诉讼四种。这四种解决争议的方法中，诉讼是法定方式，无须由当事人约定，而且即使当事人作出约定，也不能改变法院的管辖权。

2. 明确合同的订立过程

(1) 确定当事人资格

当事人订立合同，应当具备相应的资格，即具有相应的民事权利

能力和民事行为能力。民事权利能力，是当事人作为民事主体能够享有民事权利和承担民事义务的资格。民事行为能力，是民事主体能够以自己的行为享有民事权利和承担民事义务的能力。

(2) 要约

要约，是希望和他人订立合同的意思表示。根据《合同法》的规定，该意思表示应当符合下列规定：

a. 内容具体确定，即表达出订立合同的意思，并包括合同成立所必须的条款。

b. 要约要表明一经承诺即受其约束。

c. 要约必须向未来的合同相对人发出。

要约可以撤销。撤销要约的通知应当在受要约人发出承诺通知之前到达受要约人。但有下列情形之一的，要约不得撤销：

a. 要约人确定了承诺期限或者以其他形式明示要约不可撤销。

b. 受要约人有理由认为要约是不可撤销的，并已经为履行合作作了准备工作。

(3) 承诺

承诺，是受要约人同意要约的意思表示。承诺应当由受要约的特定人或非特定人向要约人以通知的方式作出，通知的方式可以是口头或书面形式。

明确承诺期限。如果要约以对话方式作出的，应当即时作出承诺，但当事人另有约定的除外；如果要约以非对话方式作出的，承诺应当在合理期限内到达。所谓合理期限，是指依通常情形可期待承诺到达的期间，包括要约到达受要约人的期间、受要约人作出承诺的期

间、承诺通知到达要约人的期间。

明确承诺生效时间。承诺自通知到达要约人时生效。承诺不需要通知的，自根据交易习惯或者要约的要求作出承诺行为时生效。承诺生效时合同即成立。

承诺撤回。撤回承诺的通知应当在承诺通知到达要约人之前或者与承诺通知同时到达要约人，即在承诺生效前达到要约人。我国法律未规定承诺一经发出便不允许撤回。

（4）确定合同成立的时间和地点

根据《合同法》的规定，在一般情况下，承诺生效时合同成立。当事人采用合同书形式订立合同的，自双方当事人签字或者盖章时合同成立。如双方当事人未同时在合同书上签字或盖章，则以当事人中最后一方签字或盖章的时间为合同的成立时间。

当事人采用合同书形式订立合同的，双方当事人签字或者盖章的地点为合同成立的地点。如双方当事人未在同一地点签字或盖章，则以当事人中最后一方签字或盖章的地点为合同成立的地点。

采用数据电文形式订立合同的，收件人的主营业地为合同成立的地点；没有主营业地的，其经常居住地为合同成立的地点。

三、合同效力的行使

1. 明确合同生效时间

（1）在一般情况下，依法成立的合同，自成立时生效。

（2）当事人对合同的效力可以约定附加条件，附加生效条件的合同，自条件成立时生效。

(3)法律、法规规定应当办理批准、登记等手续生效的,依照其规定办理批准、登记等手续后生效。

(4)当事人对合同的效力可以约定生效期限。附生效期限的合同,自期限届满时生效。

2. 明确委托代理人订立的合同效力

(1)法人或者其他组织的法定代表人,超越权限订立的合同(含担保合同),除相对人知道或者应当知道其超越权限的以外,该代表行为有效。

(2)限制民事行为能力人订立的合同,经法定代理人追认后,该合同有效。

(3)行为人没有代理权、超越代理权或者代理权终止后以被代理人名义订立合同,相对人有理由相信行为人有代理权的,该代理行为有效。

(4)行为人没有代理权、超越代理权或者代理权终止后以被代理人名义订立的合同,未经被代理人追认,对被代理人不发生效力,由行为人承担责任。

3. 辨认无效合同

无效合同,是已经订立,但因违反法律、行政法规规定的生效条件而不发生法律效力的合同,不具有法律的约束力。

(1《合同法》第五十二条规定,有下列情形之一的,合同无效:

一方以欺诈、胁迫的手段订立合同,损害国家利益。

恶意串通,损害国家、集体或者第三人利益。

以合法形式掩盖非法目的。

损害社会公共利益。

违反法律、行政法规的强制性规定。

(2) 有时合同当事人会制定一些免责条款，即规定免除或限制一方或双方当事人违约法律责任的条款。如免责条款违反诚实信用原则、违背社会公共利益，法律予以禁止，根据《合同法》规定，合同中约定对下列情况免责的条款无效：

造成对方人身伤害的。

因故意或者重大过失造成对方财产损失的。

总之，合同发挥效力的根本在于以国家法律为依据来订立。

四、采购合同条款的设计内容

在设计买卖合同条款时要尽量做到准确、详细和具体，避免因条款不明确而发生不必要的争议。从实践中看，一份完整的买卖合同应主要包括以下条款：

1. 当事人的名称和住所

买卖双方当事人订立合同时，首先应当明确合同当事人的名称和法定代理人的姓名。法人或其他组织的名称是指经登记主管机关登记的名称，如果是公司，则必须以营业执照上的名称为准。在法人为合同当事人的情况下，除列明法人的名称、住所外，还应明确法定代表人的姓名。

2. 标的

买卖合同的标的主要是物，包括动产和不动产。依照合同种类的不同，其标的可能是种类物，也可能是特定物。

在订立买卖合同时，当事人应注意对标的的描述要尽量采用通用的名称，对容易引起歧义的标的物名称要加以特别的说明。此外还要注意，买卖合同的标的还必须符合国家法律和有关法规的要求。

3. 品质标准

在买卖合同中，确定标的物的品质条款时一般应当采用通用的商业习惯和用语，通常有以下几种方式可以确定标的物的品质。

(1) 以样品确定

这种方法指出卖人或买受人先交若干能代表标的物的少量实物，议定品质和价格，然后再由出卖人批量交货。

(2) 根据品牌和商标确定

如果出卖人出售的标的物品质稳定且具有较高声誉，适用此种标准。

(3) 以规格、等级或标准确定

在买卖实践中，由于商品买卖的多样性，难以确定标的物的品质，按规格、等级、标准确定其品质则比较普遍。

(4) 凭商品说明书确定

商品说明书指详细说明商品构造、性能、用途以及使用方法的文字材料及必要的图样和图片。

4. 数量标准

标的物的数量是指衡量合同当事人权利义务大小，以数字和计量单位来表示的一种尺度。买卖合同标的物的数量主要表现为一定的长度、体积或者重量。数量条款涉及到计量方法问题，应严格地予以确

定，买卖双方对以何种计量单位来计算标的物的数量，以免产生纠纷。

5. 价格

买卖合同的价格是买受人为获得标的物的所有权而向出卖人支付的货币，在价格条款中，当事人双方还应明确规定价款的支付方式。常用的支付方式有：现金、汇款、信用付款等，还可根据商业交易中的惯例进行支付。合同当事人有选择价格条件的权力，也可以协商改变价格条件。

6. 履行时间和地点

(1) 履行时间

买卖合同的履行期限是出卖人和买受人履行合同义务的时间界限，主要包括出卖人的交货时间和买受人的付款时间。可在某一特定时刻和特定时间段内履行。

(2) 履行地点

履行地点对买卖合同而言是指出卖人交付标的物或买受人提取标的物的地方，以及买受人付款和出卖人接受付款的地方。在买卖活动的实践中，合同规定由出卖人送货或者代办托运的，履行地点一般为标的物的发运地；买受人自提货物的，履行地点为标的物的提货地，不动产买卖合同的履行地点则为不动产所在地。

7. 违约责任

违约责任是促使买卖合同当事人履行合同义务，使双方免受或少受损失的法律措施，也是保证买卖合同履行的主要条款。违约责任在

本合同中非常重要，一般应在买卖合同中作出较为详尽的规定，如约定定金、违约金以及赔偿金的计算方法等。

8. 解决争议

争议解决条款涉及的是当事人在履行买卖合同过程中一旦产生纠纷时，可以选择的解决方法。可以通过协商解决，可仲裁裁决，可以通过诉讼来解决等。

就买卖合同的性质而言，买卖合同的条款和标的的价格条款当属必备条款。此外，对于一些较为重要的或标的额较大的合同，买卖合同当事人应注意在合同中列入标的数量、品质、履行期限、履行地点、履行方式、违约责任和解决争议条款等一般合同应具备的条款。针对合同具体标的的性质还应在合同中列入相应的有关条款，买受人对于出卖人交付标的物有品种、品质、重量、等级、安全或卫生方面的特定要求的，应当在合同中约定检验标准及检验方法条款；国际买卖合同或者买卖合同双方当事人使用不同语言文字的，应订入合同作准文字条款。

合同当事人在设计合同条款时，一方面要根据法律规定的内容进行制定，另一方面又可以就双方关心的事项进行协商，在合同中具体制定。

五、采购合同权利和义务的明确

买卖合同是一种双务合同，即买卖双方相互享有权利和承担义务的责任。在买卖合同中，当事人的权利义务主要是围绕标的物发生的，企业在买卖合同中既可以是买受人，也可以是出卖人，因此企业

需要详细了解合同当事人双方各自的权利、义务。

1. 转让标的物所有权

出卖人应当履行向买受人交付标的物或者交付提取标的物的单证，并转移标的物所有权的义务。所以，买卖合同中出卖的标的物，在合同履行时应当是属于出卖人所有或者出卖人有权处分的物。法律、行政法规禁止或者限制转让的标的物，不得随便转让，应依照有关规定执行。

标的物的所有权自标的物交付时起转移，但法律另有规定或者当事人另有约定的除外。出卖具有知识产权的计算机软件等标的物的，除法律另有规定或者当事人另有约定的以外，该标的物的知识产权不属于买受人。

2. 按合同约定的期限与地点交付标的物

出卖人应当按照约定的期限交付标的物。当事人约定交付期间的，出卖人可以在该交付期间的任何时间交付。当事人没有约定标的物的交付期限或者约定不明确的，依照法律规定执行。

出卖人应当按照约定的地点交付标的物。当事人没有约定交付地点或者约定不明确，依照《合同法》有关规定仍不能确定的，适用下列规定：

(1) 标的物需要运输的，出卖人应当将标的物交付给第一承运人以运交给买受人。

(2) 标的物不需要运输，出卖人和买受人订立合同时知道标的物在某一地点的，出卖人应当在该地点交付标的物；不知道标的物在某一地点的，应当在出卖人订立合同时的营业地交付标的物。

3. 承担标的物的风险

标的物毁损、灭失的风险，在标的物交付之前由出卖人承担，交付之后由买受人承担，但法律另有规定或者当事人另有约定的除外。

(1) 因买受人的原因致使标的物不能按照约定的期限交付的，买受人应当自违反约定之日起承担标的物毁损、灭失的风险。

(2) 出卖人出卖交由承运人运输的在途标的物，除当事人另有约定的以外，毁损、灭失的风险自合同成立时起由买受人承担。

(3) 当事人没有约定交付地点或者约定不明确，标的物需要运输的，出卖人将标的物交付给第一承运人后，标的物毁损、灭失的风险由买受人承担。

(4) 出卖人按照约定或者依照《合同法》有关规定将标的物置于交付地点，买受人违反约定没有收取的，标的物毁损、灭失的风险自违反约定之日起由买受人承担。

(5) 出卖人按照约定未交付有关标的物的单证和资料的，不影响标的物毁损、灭失风险的转移。

(6) 因标的物品质不符合品质要求，致使不能实现合同目的的，买受人可以拒绝接受标的物或者解除合同。买受人拒绝接受标的物或者解除合同的，标的物毁损、灭失的风险由出卖人承担。

(7) 标的物毁损、灭失的风险由买受人承担的，不影响因出卖人履行债务不符合约定，买受人要求其承担违约责任的权利。

4. 保证标的物的品质与检验

(1) 标的物出卖人应当按照约定的品质要求交付标的物。出卖人提供有关标的物品质说明的，交付的标的物应当符合该说明的品质要求。

(2) 出卖人应当按照约定的包装方式交付标的物。对包装方式没有约定或者约定不明确，依照《合同法》有关规定仍不能确定的，应当按照通用的方式包装，没有通用方式的，应当采取足以保护标的物的包装方式。

(3) 出卖人交付的标的物不符合品质要求的，买受人可以依法要求其承担违约责任。

5. 实施标的物检验

买受人收到标的物时应当在约定的检验期间内检验。没有约定检验期间的，应当及时检验。当事人约定检验期间的，买受人应当在检验期间内将标的物的数量或者品质不符合约定的情形通知出卖人。买受人怠于通知的，视为标的物的数量或者品质符合约定。当事人没有约定检验期间的，买受人在发现或者应当发现标的物的数量或者品质不符合约定的合理期间内通知出卖人。出卖人知道或者应当知道提供的标的物不符合约定的，买受人不受上述通知时间的限制。

6. 支付价款

(1) 价款数额

买受人应当按照约定的数额支付价款。对价款没有约定或者约定不明确的，按照《合同法》的有关规定确定。

(2) 支付地点

买受人应当按照约定的地点支付价款。对支付地点没有约定或者约定不明确，依照《合同法》有关规定仍不能确定的，买受人应当在出卖人的营业地支付，但约定支付价款以交付标的物或者交付提取标的物单证为条件的，在交付标的物或者交付提取标的物单证的所在地支付。

(3) 支付时间

买受人应当按照约定的时间支付价款。对支付时间没有约定或者约定不明确，依照《合同法》有关规定仍不能确定的，买受人应当在收到标的物或者提取标的物单证的同时支付。

7. 合同解除

(1) 因标的物主物不符合约定而解除合同的，解除合同的效力及于从物。标的物的从物因不符合约定被解除的，解除的效力不及于主物，即从物有瑕疵的，买受人仅可解除与从物有关的部分合同。

(2) 标的物为数物，其中一物不符合约定的，买受人可以就该物解除，但该物与他物分离使标的物的价值显受损害的，当事人可以就数物解除合同。

(3) 出卖人分批交付标的物的，出卖人对其中一批标的物不交付或者交付不符合约定，致使该批标的物不能实现合同目的的，买受人可以就该批标的物解除。出卖人不交付其中一批标的物或者交付不符合约定，致使今后其他各批标的物的交付不能实现合同目的的，买受人可以就该批以及今后其他各批标的物解除。

合同双方当事人要明确两者之间的法律、合同关系，明确各自应该享有的权利和承担的义务，这样才有利于合同的履行。

第三节

采购合同常用管理工具

工具 1 采购合约

■ 工具解析

采购合约是采购员在进行采购时与供应商签定的买卖合同。

◆ 使用时机

1. 在进行采购时使用。
2. 在进行外包协作时使用。

● 所需条件

详细规定买卖各方的义务与职责，在订立合同时对各种可能发生的情况都应事先注明。

▲ 关键所在

合同必须符合国家法律法规，同时明确双方的义务与权利，防止合同欺诈情况发生。

❖ 实用范例

采购合约

× × 股份有限公司(以下简称甲方)与 × × 股份有限公司(以下简称乙方)经协商一致,双方达成协议条款如下:

第一条 目的

甲方委托乙方制造本合约所附 附件”(略)所订的物品,乙方同意制造符合甲方所提示规格的物品供应甲方。

第二条 采购单价

1. 附件”中所记载的采购单价是根据甲、乙双方的协议而订的,并将其固定一年,每年按实际需要由甲、乙双方重新协议而修订。

2. 当采购报价决定后,乙方应根据甲方所指定的格式、内容、迅速将报价明细提示给甲方。

3. 当制造成本有显著变动,超过 $\pm 5\%$ 以上(含)影响到本合约所订的采购业务,而导致甲方或乙方希望修订采购单价时,双方应以书面通知对方以作为单价修订及实施日期的协议。

4. 采购单价除在 附件”有特别约定外,是指为甲方的工厂交货价格。

5. 附件”中所记载的推定购入数量,并不表示甲方向乙方保证购买数量。甲方在本合约有效期内,可变更推定采购数量,予以追加或削减。

6. 前项的推定采购数量仅是甲方向乙方提示以作为估价条件,如合约期满后,甲方所采购的实际数量和该推定采购数量之间有大幅差异时,双方可以提出要求修改单价并做结算。

第三条 订货、交货期

1. 特殊零件的备料，甲方应按 附件 '中所制定的采购期间，对于“ 附件 '中有关订货方法无特别规定者，以1个月的确定订单，加上上次两个月的预测订单以书面向乙方订货。

2. 甲方依本合约所附 附件 '的订货单中应载明交货日期及每次的交货数量通知乙方。乙方应遵守订货单所载内容交货，除非甲、乙双方在事前以书面同意变更订货单的约定内容外，乙方的交货不得与订单的约定内容有异。

3. 乙方对于甲方的订货内容如有异议时，如是在正常的订货，应于接到订货单后5日(甲方的工作日)以内，若是紧急订货应于10日(甲方的工作日)以内，以书面通知甲方。如无乙方的通知，即表示乙方同意甲方订货单记载的交货及数量。

第四条 交货

1. 乙方于交货时需附甲方所指定的交货单及甲方指定的货品出库检查记录表，并务必于确定交货期限内交入甲方工厂。

2. 因可归于乙方的责任导致交货期延迟，使得必须紧急出货时，所需的费用或甲方用别的方法向第三者发出订货时所需的费用等应由乙方负担。且如因此导致甲方遭受损失时，乙方需赔偿其损失。若因不可抗力的天然灾害所导致的交货延迟，则乙方不须赔偿或负担其费用。

3. 应甲方的要求必须变更订单所记载的交货期，应由甲、乙双方协议后，以书面为准。

第五条 验收

1. 甲方对乙方所交的货物在出货时如有必要，甲方可要求乙方或

乙方的协作厂商进行会同检查。甲方对于检查过的物品，确定品质及数量均合乎甲方的要求，应进行验收手续。

2. 未验收过的物品，如在甲方的生产线上或客户处发现品质不良的情况，则品质责任归于乙方，由乙方负责。

第六条 交货及所有权转移

货物自第五条第一项验收交货完毕时起，所有权从乙方转移给甲方。

第七条 付款方式

乙方的货款以甲方所订付款条件为基准支付乙方，付款方式由甲、乙双方协议决定。

第八条 品质保证及瑕疵担保责任

1. 乙方对所交货品保证品质符合甲方所要求的式样规格。

2. 乙方交给甲方的货物自第六条交货日算起1年以内(除非甲、乙双方另有协议而有其他保证期间者除外)，当甲方发现有品质不良、数量不足或其他隐藏性瑕疵时，且是归属乙方的责任者，应立即将不良内容通知乙方，并可要求交换不良品或不足数量，或整修瑕疵品，甚或要求减价，或为了使甲方减轻损失至最小限度所需的处置费用的赔偿请求。若是人为使用不当及不可抗力灾害所发生的损失，不得归乙方负责及请求赔偿。

3. 发生前项的瑕疵致使乙方必须再次出货时，其有关再出货的各项费用由乙方负担。甲方如因此而蒙受损失，可对乙方请求损失赔偿。

4. 本条第二项，乙方在收到甲方的通知时，除在 附件 中有其他特别的规定外，由双方协议交期后将正规部品交给甲方。

第九条 订货数量的取消处理

1. 甲方由于生产调节等理由需削减订货量或全部取消时，应立即和乙方进行协议，并调查此时的实际状况，如确实有补偿的必要时，甲、乙双方协议补偿的金额支付给乙方。

(1) 有关于乙方已交的数量或已制造完成品，除非有特别约定，甲方以附件中所定的采购期间为限，核算货品价格。

(2) 在取消订单前，乙方也已准备完毕，或乙方已向第三者订货完毕且已无法取消、转卖或留用的材料，除非有特别约定外，甲方将以附件所定的采购期间为限，核定原材料的金额。

(3) 半成品时，应包括材料和投入人工费用。

2. 甲方仅支付乙方前项第1款的费用或第1款至第3款费用的合计金额，乙方对于前项的处置不得向甲方请求本条款中所订以外的其他项损害赔偿或其他任何金钱的请求。

第十条 设计变更

1. 甲方基于设计上需要的设计变更，乙方有义务配合作部品的对应变更，包括新部品番号估价、制作导入及旧部品番号的成品、半成品调查。

2. 设计变更而导致部品价格变动时，另外依据甲方的管理办法另行管理，本合约不作变更。

第十一条 零件及原料的供应

1. 乙方在制造货品时，甲方认为有其必要或乙方要求时，甲方得提供零件或原料(以下统称“支給材料”)以有偿的方式供应乙方。乙方在收到甲方的支給材料传票时，应于指定日期内向甲方仓储科凭支給传票领取。

2. 支給材料原则上采用固定价格计算,甲方一次报价给乙方,乙方在取得支給材料后,甲方凭乙方的领取传票开立发票给乙方,收款采用冲账方式。

3. 乙方对于 支給材料 应妥善保管,务必使其不受破损、污损、变质、遗失等。乙方应甲方的要求,须向甲方报告 支給材料 的库存状况。

4. 乙方不得将 支給材料 用于本合约所订货品以外的产品且不得转让质押给第三者。

5. 乙方将订货数量制交完以后,如果 支給材料 仍然有剩余时,乙方可按取得时原价退还给甲方。

6. 乙方遇有第二十三条记载的各事项之一时,现存在乙方或乙方关系企业的 支給材料”,甲方有权要求收回该 支給材料”。乙方在甲方未收回 支給材料 的期间,仍须负有本条第三项同样的注意而善加保管的责任。

7. 支給材料 如有品质上的问题时,由甲乙双方协商判断责任归属后,由责任的一方负担费用。

第十二条 机械设备

1. 甲方视实际需要有时会借给乙方有关制造所需的机械、测定器等(以下统称 机械设备”),乙方在收到 机械设备 后,须立即向甲方出借据。

2. 乙方依据前项约定应对所借的 机械设备 妥善加以保管,使其不受毁损,也不得有将 机械设备 转让等侵害甲方所有权的一切行为,并以正常用法使用。同时按甲方指示,以乙方的费用对 机械设备 等投保相当价额的相关财产保险。

3. 乙方对于所借用的 机械设备 等，当使用完毕或甲方要归还时，乙方必须将借用的 机械设备 等归还甲方。

4. 因可归责于乙方的事由而导致将甲方所借给的 机械设备 等遗失或毁损时，乙方除应立即向甲方报告外，并应负责将 机械设备 等重新制造或修复，使其恢复原状。如因损害而致无法复原者，需负赔偿的责任。但因一般正常使用的自然耗损，则不在此限。

第十三条 模具

有关货品制造上必须使用的模具的采购、费用、所有权归属及保管处理等有关事项，甲、乙双方另行书面规定。

第十四条 技术资料的借给

1. 有关制造货品所需的图纸、规格、式样书、样本、技术资料及其他资料(以下统称 技术资料)，由乙方提出借用证，甲方借用。

2. 甲方借给乙方的 技术资料 当合约结束时或甲方要求归还时，乙方须立即归还该所借的 技术资料 及所有副本，属乙方的KNOWHOW部分则不需归还给甲方。

3. 因可归责于乙方的事由，将甲方所借给的 技术资料 遗失或毁损时，除立即向甲方报告外，并负赔偿责任。

第十五条 交易规定

1. 乙方未经甲方的书面同意不得擅自将物品或甲方所借与的图纸、规格、式样书、KNOWHOW等提供给第三者制造产品，并不得将 技术资料 贩卖给第三者。在本合约签订前，已在市场贩卖的物品则不在此限。甲方未经乙方书面同意也不得将乙方所提供的图纸、规格书、KNOWHOW等提供或贩卖给乙方的竞争厂商。

2. 乙方事前未经甲方的书面同意，不得擅自将物品的全部或其重

要的部分托付给乙方的子公司或其关系公司，或第三者制造。属乙方的KNOWHOW部分则不在此限。

3. 在前项的情况时，乙方须要求其关系公司也相同地遵守本合约中乙方的义务。

第十六条 技术指导

1. 甲方视实际需要或按乙方的请求，乙方可通过甲方本身实施技术指导。

2. 乙方遵守甲方的要求而达成甲、乙双方的协议，乙方可请求甲方为提高生产性、降低成本、提高品质及信赖性的技术援助。

第十七条 报告义务

1. 甲方可随时请求乙方出示乙方公告的财务资料，或对其财务情况及营业状况等加以说明或迅速提出有关的报告书，乙方不得拒绝。

2. 乙方的事业发生重大的变更或有发生的可能性时，应立即将其内容通知甲方。

3. 甲方在本合约有效期间中，甚至终了后，因前两项所得知乙方营业上或财务上的机密等事实，保证不泄露给第三者。

4. 乙方依据甲方的指定式样，对附件中所规定物品的交易内容，以物品别、订货量别、售货金额别作成报告书。每6个月1次，向甲方提出报告。

第十八条 技术性成果的通报义务

乙方依据第十四条向甲方所借用的‘技术资料’或由于物品制造而有所发明、改良、专利的取得等，或取得其他有关资料、KNOWHOW时，须立即向甲方报告并说明其内容。

第十九条 工业财产权

1. 乙方按甲方提供的“技术资料”研究而获得发明、改良、新式样、创新等的专利权、实用新式样、商标权(以下统称“工业财产权”)的权利归属甲方所有。属乙方KNOWHOW部分,则工业财产权不归甲方。

2. 甲方因前项而愿将“工业财产权”(仅限甲方提供部分)出让时,乙方应提供甲方有关该项发明、改良、新式样的图纸、规格书等资料,同时乙方应依循甲方的请求做适当的协助。

3. 乙方交给甲方的物品,除甲方所指定的部分外,乙方须留意不抵触第三者的工业财产权、著作权,万一发生抵触的问题时,须迅速通知甲方,并由乙方负责提出解决问题的计划。若有损失,乙方应负赔偿的责任。

第二十条 合同检查

甲方为了确保货品的品质,视其必要可要求会同乙方实施检查。

第二十一条 机密保持

本合约第十四条乙方得自甲方的所有“技术资料”及由第十八条研究出来的技术成果,及因本合约而获得甲方的其他资料,须负保守机密的责任。并且在未经甲方书面同意前,无论任何情况不得泄露给第三者。甲方也应在未经乙方书面同意前,不得泄露乙方提供研究成果给第三者。

第二十二条 中途终止

1. 甲方或乙方拟中途终止合约,需提前3个月书面通知对方,经双方协议才可终止合约。

2. 基于前项,即使终止合约,已确定物品的合约仍存续有效。

第二十三条 终止

甲、乙双方发生下列的事由，或判断有其发生的可能性时，双方依据书面通知可终止合约。

1. 违反本合约条款的任何一项。
2. 无正当理由而在期限内确定其无履行合约的迹象时。
3. 一方受到强制执行或销税滞纳处分、其他法律的处分或有公司重整、清算手续开始或做破产的宣告时。
4. 发生资金减少、停止营业或业务转让、变更、合并的决议时。
5. 受到停止营业、吊销营业执照或营业登记取消的处分时。
6. 签发的票据遭受退票止付时。

第二十四条 合约终了时的处置

1. 本合约于合约届满后，若无自动延续情况时，其将失效。而在合约终了时，乙方应立即归还向甲方所借的一切技术资料、“支給材料”及“机械设备”等。据第十九条甲方可以无偿取得乙方已获有专利的发明、改良、新式样等所有资料，依据甲方指示，乙方应立即将物品(包括半成品)缴纳或毁损。

2. 甲方依前项后段所示，按缴纳数量将甲、乙双方协议计算的金额支付给乙方。但支付的订金或损失金等，甲方的责权存在时，要以冲账的方式由结算金额中扣除。

3. 本合约纵使欺瞒，合约终止或其他的事由终了，第八条、第十八条、第二十一条仍然存续有效。

第二十五条 危险负担

依据第六条的规定，在乙方完成物品的交货前，物品的全部或部分已灭失、毁损或变质时，危险的负担依据下列而为之。

1. 应归属甲方的责任事由时，则由甲方负担。

2. 为其他的事由时，则由乙方负担。

第二十六条 出口规定

乙方根据甲方所提供的 技术资料 或利用 技术资料 生产的物品或其他制品，不论直接或间接出口，在出口时必须取得输出许可证，方可出口。

第二十七条 损失赔偿

基于乙方的责任理由，甲方蒙受损失时，乙方应负其损失的赔偿责任。

第二十八条 修订

本合约依据甲、乙双方具有正式权限的代表者的书面同意才可修订该合约。

第二十九条 有效期间

本合约的有效期间是自合约签订日开始，以1年为期。但在期满前2个月，双方均无书面表示异议者，自合约期满日开始，自动延续1年，有关此后的更新亦相同。

第三十条 附则

1. 本合约未尽事宜项或对合约款项的解释产生疑义时，双方应本着诚意进行协议而做决定。

2. 如就本合约发生争议时，双方同意以××地方法院为第一审查管辖法院。

3. 本合约一式两份，由甲、乙双方签名盖章后生效，由双方各持一份。

★ 执行情况检查

1. 是否明确规定合约双方的义务与权利。 是() 否()
2. 是否依照法律形式订立合约。 是() 否()
3. 是否在签订协议前进行详细磋商。 是() 否()
4. 是否对合约期限作出明确规定。 是() 否()

答案为“是”的比例越高，说明执行的成效越好，请你仔细对照实际情况打“√”，并总结经验，改进存在的问题。

工具 2 外协合同

■ 工具解析

外协合同是采购员在与外协厂商签订外协加工协议时使用的合同。

◆ 使用时机

在进行生产物料的外包加工时可参照订立外协合同。

● 所需条件

对外协加工品规格的明确标明，并规定加工的要求及交货时间。

▲ 关键所在

在外协合同订立时，要充分考虑各种可能发生的情况，同时，在合同中注明违约的责任与协商的方式。

❖ 实用范例

× × 公司外协加工合同书

× × × 有限公司(以下简称甲方)

× × × 有限公司(以下简称乙方)

一、乙方加工事项，以甲方所交付的外包加工单为凭。

二、乙方须按照外包加工单所列的各项规定，如加工说明、数量、交货日期等确实履行，准时交货。

三、乙方所交的加工品应保证为合格品，并不得有短缺或不合规格及瑕疵等情况，且经甲方验收后，始认为合格。

四、材料由××方负责。

五、若材料由甲方负责供应时，废料率为××。

六、验收时的检验方法是采用MIL-STD-105E，正常检验，二级检验水准。一次抽样计划，AQL为严重××，一般××，轻微××。

七、乙方必须确实遵守外包加工单所规定的交货期，或甲方外协管理员电话或书面通知调整的交货期，若有延误的情况以及因规格不合，品质不良，致验收不合格而遭退货时，乙方应依下列办法计算违约金付予甲方，但因天灾或人力不可抗拒的事故，经甲方认为属实者，则不在此限。

1. 过期5日内，每逾1天，按未交部分总价，处××违约金。

2. 继续逾期5天以上至10天以内者，每逾一天按未交部分总价，处××违约金。

3. 继续逾期10天以上至20天以内者，每逾一天按未交部分总价，处××违约金。

4. 继续逾期20天以上，依违约论，不论未交部分数量，违约金以价款的一倍计算。

八、通过验收的货品在甲方再加工时，若发现有不良品时(明显为甲方再加工后的磨损品除外)，则甲方可向乙方要求赔偿或退回乙方重新加工。

九、乙方送交加工品，因不良导致甲方生产线停工，其工时损失要由乙方负责，如果甲方发生非常严重不良后果，则甲方有权取消外包加工单。

- 十、按期交足定货而合格率为100%，给予总价奖励金。按期交足定货而合格率为95%，给予总价××奖励金。
- 十一、试用厂商的试用期间为三个月，每月接受甲方外包品质管理检查一次，试用期满，视其考核评分到达70分以上者，才能正式成为甲方的加工厂商。
- 十二、加工厂商每月接受甲方外包品质管理检查一次，每月考核品质、交货期、价格这三项，每年总考核一次，划分等级。
- 十三、付款条件：乙方交来的货品经甲方验收合格后，甲方
- 十四、乙方应找(乙方资本额两倍)殷实铺保连带保证乙方履行本约。

甲方： (签章)
地址：
电话：
乙方： (签章)
乙方连带保证人：

★ 执行情况检查

- 1. 是否明确外协合同的条款。 是() 否()
 - 2. 是否对外协加工事项进行明确规定。 是() 否()
 - 3. 是否对加工品的规格数量进行规定。 是() 否()
 - 4. 是否注明外协品验收的标准。 是() 否()
- 答案为 是 的比例越高，说明执行的成效越好，请你仔细对照实际情况打 √ ”，并总结经验，改进存在的问题。

工具3 采购合同管理规定

■ 工具解析

采购合同管理规定是为了规范采购合同的订立，防止出现合同纠纷，明确合同双方义务与权利的管理工具。

◆ 使用时机

当不是十分熟悉采购合同的订立大法及合同内容、订立要求时，可参考此管理规定。

● 所需条件

对采购合同管理规定的了解与掌握，以谨慎的态度来订立合同。

▲ 关键所在

对商品的规格、价格、交货、验收、违约时的责任都应有清楚的认识，并熟悉《合同法》内容。

❖ 实用范例

采购合同管理规定

第一条 采购合同的内容

采购合同的条款构成了采购合同的内容，应当在力求具体明确，便于执行，避免发生纠纷的前提下，具备以下主要条款：

1. 产品的品种、规格和数量

产品的品种应具体，避免使用综合品名；产品的规格应规定颜色、式样、尺码和牌号等；产品的数量多少应按国家统一的计量单位标出。必要时，可附上产品品种、规格、数量明细表。

2. 产品的品质和包装

合同中应规定产品所应符合的品质标准，注明是国家或部颁标准；无国家和部颁标准的应由双方协商凭样订(交)货；对于副、次品应规定出一定的比例，并注明其标准；对产品包装材料、包装式样、规格、体积、重量、标志、及包装物的处理等，均应有详细规定。

3. 价格和结算方式

合同中对产品的价格的规定要具体，规定作价的办法和变价处理等，以及规定对副品、次品的扣价办法；规定结算方式和结算程序。

4. 交货期限、地点和发送方式

交(提)货期限(日期)要按照有关规定，并考虑双方的实际情况、产品特点和交通运输条件等确定。同时，应明确产品的发送方式(送货、代运、自提)。

5. 验收办法

合同中要具体规定在数量上验收和在品质上验收的办法、期限和地点。

6. 违约责任

签约一方不履行合同，违约方应负物质责任，赔偿对方遭受的损失。在签订合同时，应明确规定，供应者有以下三种情况时应付违约金或赔偿金：

- (1) 未按合同规定的数量、品种、规格供货产品。
- (2) 未按合同中规定的品质标准交货。

(3)逾期发送产品。购买者有逾期结算货款或提货,临时更收到货地点等,应付违约金或赔偿金。

7. 合同的变更和解除条件。在什么情况下可变更或解除合同,什么情况下不可变更或解除合同,通过什么手续来变更或解除等情况,都应在合同中予以规定。

除此之外,采购合同应视实际情况,增加若干具体的补充规定,使签订的合同更切合实际,更具有效率。

第二条 采购合同的签订

1. 签订采购合同的原则

(1)合同的当事人必须具备法人资格。这里的法人,是指有一定的组织机构和独立支配财产,能够独立从事流通活动或其他经济活动,享有权利和承担义务,依照法定程序成立的企业。

(2)合同必须合法。也就是必须遵照国家的法律、法令、方针和政策签订合同,其内容和手续应符合有关合同管理的具体条例和实施细则的规定。

(3)必须坚持平等互利,充分协商的原则签订合同。

(4)当事人应当以自己的名义签订经济合同。委托别人代签,必须要有委托证明。

(5)采购合同应当采用书面形式。

2. 签订采购合同的程序

签订合同的程序是指合同当事人对合同的内容进行协商,取得一致意见,并签署书面协议的过程。一般有以下五个步骤:

(1)订约提议

订约提议是指当事人一方向对方提出的订立合同的要求或建议,

也称要约。订约提议应提出订立合同所必须具备的主要条款和希望对方答复的期限等，以供对方考虑是否订立合同。提议人在答复期限内不得拒绝承诺。

(2) 接受提议

接受提议是指提议被对方接受，双方对合同的主要内容表示同意，经过双方签署书面契约，合同即可成立，也称承诺。承诺不能附带任何条件，如果附带其他条件，应认为是拒绝要约，而提出新的要约。新的要约提出后，原要约人变成接受新的要约的人，而原承诺人成了新的要约人。实践中签订合同的双方当事人，就合同的内容反复协商的过程，就是要约→新的要约→再要约→……直到承诺的过程。

(3) 填写合同文本。

(4) 履行签约手续。

(5) 报请见证机关见证，或报请公证机关公证。

有的经济合同，法律规定还应获得主管部门的批准或工商行政管理部门的签证。对没有法律规定必须签证的合同，双方可以协商决定是否见证或公证。

第三条 采购合同的管理

采购合同的管理应当做好以下几方面的工作：

1. 加强采购合同签订的管理

加强对采购合同签订的管理，一是要对签订合同的准备工作加强管理。在签订合同之前，应当认真研究市场需要和货源情况，库存情况和合同对方单位的情况，依据本企业的购销任务，收集各方面的信息，为签订合同、确定合同条款提供信息依据；二是要对签订合同过程加强管理，在签订合同时，要按照有关的合同法规规定的要求，严

格审查,使签订的合同合理合法。

2. 建立合同管理机构和管理制度,以保证合同的履行

应当设置专门机构或专职人员,建立合同登记、汇报检查制度,以统一保管合同、统一监督和检查合同的执行情况,及时发现问题,采取措施,解决纠纷,保证合同的履行。同时,可以加强与合同对方的联系,密切双方的协作,以利于合同的顺利实现。

3. 处理好合同纠纷

当经济合同发生纠纷时,双方当事人可协商解决。协商不成,可以向国家工商行政管理部门申请调解或仲裁,也可以直接向法院起诉。

4. 信守合同

合同的履行情况好坏,不仅关系到本企业经营活动的顺利进行,而且也关系本企业的声誉和形象。

★ 执行情况检查

1. 是否在合同订立之前熟知此管理规定。 是() 否()
2. 是否在合同订立前进行充分沟通。 是() 否()
3. 是否使签订合同切合实际,讲究实效。 是() 否()
4. 是否力求明确,避免发生纠纷。 是() 否()

答案为“是”的比例越高,说明执行的成效越好,请你仔细对照实际情况打“√”,并总结经验,改进存在的问题。

工具4 采购合同常用管理表单

■ 工具解析

采购合同常用管理表单是一些采购、订购的附表，这些附表在采购合同的订立中有利于合同双方更加明确理解采购业务及采购产品的规格及数量、金额等数据。

◆ 使用时机

在订立采购合同时使用。

● 所需条件

对采购物料的规格、数量、金额有明确的规定。

▲ 关键所在

详细标明物料的各项指标，必要时与供应商直接协商确定，避免采购出错。

❖ 实用范例

表1 买卖合同

当事人:

甲方:

乙方:

兹为甲方向乙方购下列货品双方议定各项条件如下:

货品名称 及规格说明	
单价	
总价	
交货期限	
交货地点	
运货	
定金	
付款办法	
验收	
延期扣款	
解约办法	
保证责任	
其他	

甲方:

负责人:

地址:

乙方:

负责人:

地址:

提供担保

支票字号:

年 月 日

契约号数 号

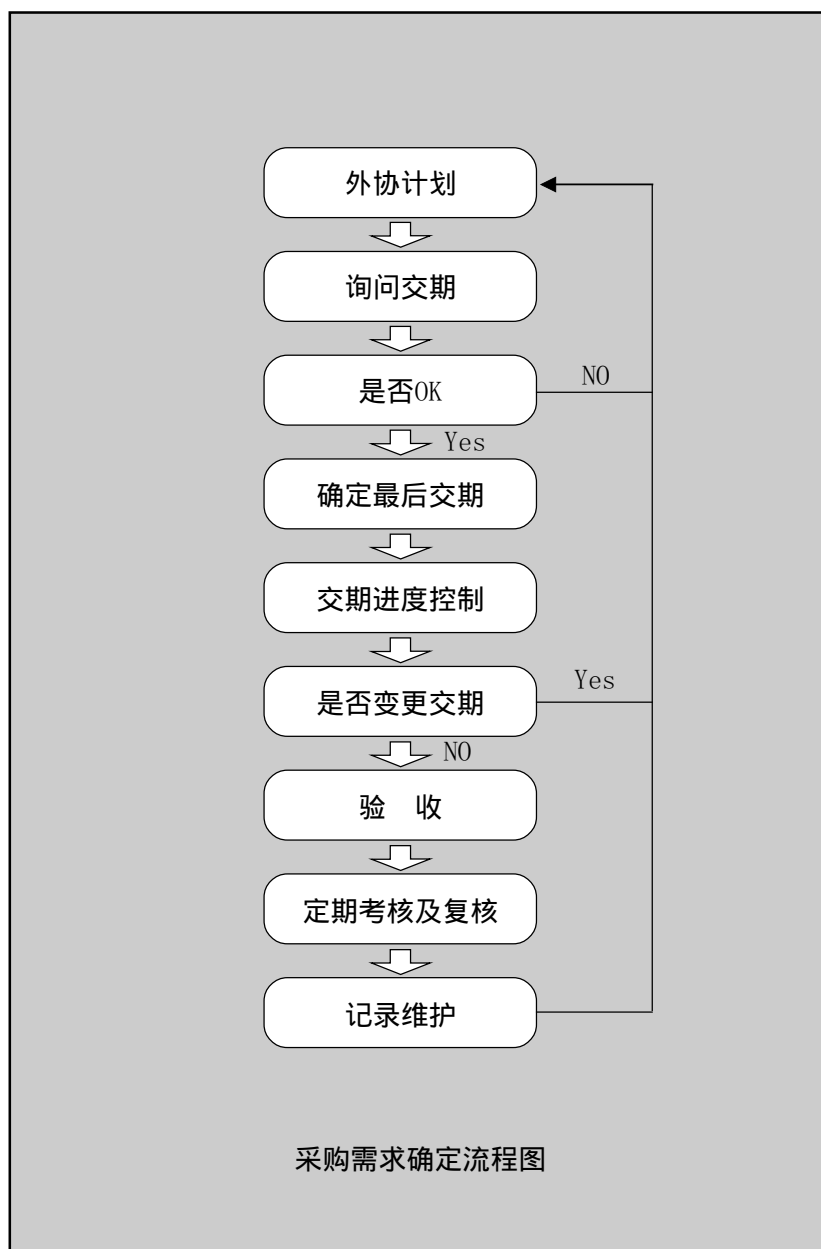
× × × 股份有限公司(买主)向_____ (卖主)订购下列货

品经双方议定买卖条件如下:

项目	器材名称	规格	单位	数量	单价	金额
1						
2						
3						
4						
5						
货价总计		万 仟 佰 拾 元 角 正				
交货地点						
交货日期						
付款办法						
包装						
保险						
货品验收	一、卖主所售货品必须准期交齐买主按照上列规范验收。 二、卖主所交货品必须完好新品与约定规范相符。 三、不合规范或有损坏的货品应由买主取回并由卖主另定交换期限调换交齐。 四、因调换货品所发生的损害及其费用概由卖主负担。 五、抽样及样品试验由买方径行办理卖方不得异议。 六、复验仍应在买方办理卖方可遵循买方规章派员会办，但不得要求再复验。					

(续)

逾期违约金	除因天灾人祸确有证据经买主查明认为非人力所能抵抗者外卖主应按本契约所规定的日期交货否则应照下列办法缴纳违约金： 一、如未收定金逾期一天，应缴未交部分的价额 1‰ 或 1% 的违约金。 二、如曾收定金则每收定金一成逾期一天，应另加未交部分的价额 1‰ 或 1% 的违约金。 三、因调换货品或因进口原料延搁致逾原约定交货日期者概作逾期论又厂商延误验收天数，并计逾期违约金，但买主检验所需日期不计逾期违约金。		
解约办法	一、如卖主未能履行本契约逾期至十天，买主得解除本契约至解约与否任买主自由选择。 二、卖主应退还所领定金并按银行一般商业放款利率支付利息。 三、卖主不履行本契约以致解约时，应支付解约损害金其款额按未交货品价额 20% 计算。 四、解约前之逾期违约金卖主仍应照数缴纳。		
保证责任	卖主应觅具殷实铺保连带保证卖主履行本契约各基条件，如卖主不履行时连带保证人愿负责代为履行及赔偿买主所受一切损害，如届期前后买主允许卖主延期履行时保证人仍愿继续负连带保证责任。		
罚则	售方对购方承办及有关人员不得给予佣金或其同样利益的馈赠，否则售方应赔偿购方因此项行为所受的损失，并受法律上的处分。		
其他	遇有发生争执双方同意以地方法院为第一审管辖法院。		
买主签名盖章 股份有限公司 总经理	卖主签名盖章 厂商名称： 负责人： 地址：	卖主连带保证人签名盖章 厂商名称： 负责人： 地址：	



第一节

基本理念解析

一、外包及适用情况

所谓“外包”，即根据买方的图面或规格，将所需求的物品委托其他的企业承制。不过，广义的采购应包括“外包”。外包与采购在实务上有许多不同之处。

外包以下列情况最为适用：

1. 缺乏自制设备或产能不足

这是指买方没有自制的能力或能力不足，必须以外包或采购外界的数量，来满足自己的需求。

2. 来源众多，成本合理

若供应商甚多，随时随地能以合理的价格采购物品，则买方自无设厂自行制造的必要，应以采购或外包来满足需求。

3. 临时性需求增加

在销售旺季，临时性需求增加，宜以向外订购来应付此一额外的数量，若设厂制造，在淡季时必然使得生产设备投闲置散。

4. 专业化产品

例如为办公室自动化所需求的电脑，应向电脑厂商订购为宜，若自行产制，将遭遇技术、销售等问题。

5. 产品结构复杂

若产品是由许多的零件组合而成，而各项零件的制造都有它独特的技术或材质，买方自然没有完全‘自给自足’的能力，至少仍有部分需要向外订购。

6. 依法不得自制

例如供应商的产品依法享有专利权，或政府公卖的产品，买方不能设厂制造，只有向外界购入或委托制造。

二、自制及适用情况

1. 自制的定义

自制是指企业机构运用自己的技术与设备，制造自己需用的物品。

2. 自制的优点

(1) 控制品质与符合特殊设计需要

由于供应商的技术能力与品质管制太差，若由买方自行产制，有利于品质水准的提升与保证。有时由于买方的产品与众不同，且须经过无数次的修改，产品的规格与设计才能定案，此时供应商承制意愿甚低，故以自制为宜。

(2) 确保数量及交货进度

对于影响生产工作甚大的原料或零件，若供应商老是交货数量不足或时间不准，使买方经常面临断料停机的威胁，不如自行设厂制造，以确保交货的时间与数量。

(3) 保守技术机密

关系到企业的专利、技术机密，或国防安全，不宜轻率委托外界机构来产制，否则难以防范泄密情事。

(4) 提高销量值

自制的数量除可借自己使用外，若有余额则可外售；不但可以扩增产销量值，内部拨用可以省却税捐，外售则可增加利润。

(5) 控制进货成本

向外采购的物品是以“市价”为成本，市价经常波动且操在别人手中，难以控制；若能自行产制，按约定的“转拨价格”计费，成本通常就能相当固定。

3. 自制的缺点

(1) 需求不足，制造成本偏高

有时候外售困难，自用量又不足，难以达到损益两平点，换句话说，由于产量偏低，使得单位制造成本偏高，不如向市场采购来得便宜。

(2) 增加投资支出

自行设厂产制，将使资金投注在固定资产，非一般财力薄弱的厂商所能负荷。

(3) 没有专精的技术能力

有时自制的物品并非本业的产品，亦即技术并非专精，如电脑厂商自制纸箱来使用。何况“隔行如隔山”，技术与营销失败的几率都相当高。

4. 自制适用的状况

“自制”以下列状况最为适用：

(1) 专利品、机密品及试制品

专利品及机密品若能自制，可以保障技术知识及设计图面不致泄露；而试制品因技术尚未成熟，为避免供需双方的困扰，仍以自制最妥。

(2) 需用数量庞大，财力雄厚

大型企业因对某项特定物品的需求数量相当大，已接近甚至超过损益两平点，为配合将来的成长，仍以自制为上策；何况企业本身财力雄厚，投资支出增加不会产生流动资金周转的问题。

(3) 供需双方关系不良

若供应商“惟利是图”，经常使得下游用户受尽剥削，或供应商的产品与买方发生竞争，恐有断料之虞，因此买方只有寻求其他来源或自行产销，以策安全，或维护合理的利润。

(4) 利用闲置设备

在市场衰退的时候，可利用闲置设备以及人力来生产平常需自外界购入的物品，例如个人电脑制造厂，可以自行生产周边设备，如电源供应器、监视器、键盘等。

(5) 禁止外包

有时候订单约定卖方不得将产品的零组件或某一加工过程，委托外界的工厂供应或承包。因此，原来外包的零组件或加工，必须由卖方自行产制或加工以符合订单的要求。禁止外包的状况在所谓“原厂委托制造”(OEM)的订单最常发生。

(6) 自制比外包便宜

由于买方本身的技术能力与管理效率，远比供应商优越，因此自行产制反而可以降低成本、控制数量与交货日期。

三、委托加工厂商的考评

1. 考评的目的

(1) 掌握协作厂商的经营概况，确保其供应的产品品质符合公司的需要。

(2) 了解协作厂商的能力和潜力，提供外协管理单位选择的依据。

(3) 协助协作厂商改善品质，提高交货能力。

2. 考评的范围

(1) 公司对现有的协作厂商实施考核及等级评定，依等级的升降，作为外协订制及付款办法的依据。

(2) 依协作厂商的要求，对提出申请的厂商重新进行等级鉴定。

(3) 对试用厂商实施考核，当试用期间结束时，其考核评分达到70分以上时，则正式成为公司的协作厂商，并划分其等级。

(4) 协作厂商交货验收不良率过高时或对公司生产装配造成重大

问题，经通知也未能有效改进时，则予以重新考核评定等级。

3. 考核及等级评定的项目与标准

(1) 考核项目

质 量	45%
交货期	20%
价 格	15%
管理及其他	20%

(2) 协作厂商或试用厂商的月考核

对协作厂商或试用厂商每月考核，考评品质、交货期、价格三项。对试用厂商试用期满，协作厂商每年进行一次考核，其内容包括考核品质、交货期、价格、管理及其他等全部项目，并按考核结果划分其等级以及升等、降等。

(3) 考核表格式说明：

品质

合格率 (%)	95 以上	90 ~ 95	85 ~ 89	80 ~ 85	75 ~ 79	70 ~ 75	65 ~ 69	6
得分	35	30	25	30	15	10	5	

$$\text{批数合格率} = \frac{\text{合格总数}}{\text{交货总数}}$$

交货期

逾期率 (%)	0.1 以下	0.1 ~ 2.0	2.1 ~ 4.0	4.1 ~ 6.0	6.1 ~ 8.1	8.1 ~ 10.0	10.1 ~ 12
得分	7	6	5	4	3	2	1

逾期率 = $\frac{\text{逾期批数}}{\text{交货批数}}$

b. 逾期日数
每逾期一日扣一分。

c. 本公司因协作厂商逾期而致生产线停工待料次数：

次数	0	1	2
得分	6	3	0

价格

以本公司所定的标准价格为准，若未定标准者，依前批价格为准。

比较的结果	低于 5%	相同	高于 5%以内	高于 10%以内	高于 10%以上
得分	15	12	8	4	0

考核及等级评定的划分

等级	A	B	C	不适合为本公司的协作厂
总分	90 以上	80 ~ 90	70 ~ 79	

第二节

外协加工管理实用技巧

一、外协厂商的选择和试用

当外协申请获得批准之后，采购员要判断有哪些现有的厂商承制，并通过平时积累的资料及实地调查的方法对外协厂商进行考核。

考查的标准主要有4个方面：

1. 外协加工的品质。
2. 外协加工的供货能力。
3. 价格是否有竞争力。
4. 外协厂商的管理是否到位。

通过考查之后，进行综合排名，选取一家厂商试用，在试用期，双方签订试用合同，规定试用期为三个月，每个月要考核一次，并将结果通知试用厂商，当通过试用期之后，经判定合格，该外协厂商才能继续大量加工制造。采购员就可将该厂商列为正式外协厂商。

二、确保外协厂商如期交货

可借助下列方式，来确保外协厂商能如期交货：

1. 制定合理的购运时间

即将请购、采购、卖方准备、运输、检验等各项作业所需的时间，予以合理的规划，避免造成外协厂商爱莫能助，强人所难。

2. 销售、生产及采购单位加强联系

由于市场的状况变化莫测，因此生产计划若有调整的必要时，必须征询采购部门的意见，以便对停止或减少送货的数量、应追加或新订的数量，作出正确的判断，并尽速通知外协厂商，使其减少可能的损失，以提高配合的意愿。

3. 期中稽催，驻厂查验

请外协厂商提供生产计划或工作日程表，以便在交货之前查核进度，若有落后事情，即促其改善；若已缺乏交货能力，即停止交易，另寻来源。因此，期中稽催的目的在于“亡羊补牢，为时未晚”。此外，为了避免交货品质不良，影响到可用数量，对于重要物料应派员驻厂查验，也可省却将来退货的麻烦。

4. 准备替代来源

外协厂商不能如期交货的原因颇多，且有些是属于不可抗力。因此，采购人员应未雨绸缪，多联系其他来源，工程人员也应多寻求替代品，以备不时之需。

5. 加重违约罚则

在签订买卖合约时，应加重违约罚款或解约责任，使外协厂商不敢心存侥幸；不过，若需求急迫时，应对如期交货或提早交货的厂商给予奖金，或较优厚的付款条件。

三、外协验收工作

外协厂商交货时，验收的主要工作包括：

1. 点收

点收数量即凭记数或借度量衡器具，以查明物品的数量。

2. 品质检验

检验品质即凭触感或借简单的仪器，以鉴定或测度物品的外表及内容；或凭物理试验及化学分析，以鉴定或测度物品的性质或成分。

因此要做好验收工作，必须彻底执行下列各项：

1. 确认外协厂商物料来自何处，有无错误或混乱。尤其是向两家以上采购的物品，应分别计算。

2. 确定送到日期与验收日期前者用以确定厂商是否如期交货，以作为迟延罚款的依据。后者用以督促验收时效，避免借故推托，并作为将来付款期限的依据。

3. 确定物料的名称与品质是否与合约或订单的要求相符，以免偷工减料、鱼目混珠，必要时可以检验方法来确定。

4. 清点数量实际交货数量是否与运送凭单或订单所载相符，如数量太多时，可采用抽查方式来清点。

5. 通知验收结果使用部门据以安排生产进度，采购部据以结案，会计部门据以登账付款或扣款、罚款。

6. 处理短损根据验收结果若发生短损，应立即向外协厂商要求赔偿，向运输单位索赔，或是办理内部报损手续等。

7. 退还不合格物品表示拒收，或等修补后再行验收，通常外协厂商对不合格的物品都延迟处置，仓储人员应配合采购部门催促外协厂

商前来收回，否则逾越时限，即不负保管责任，或径行抛弃。

8. 处理包装材料准备加以利用或积存至一定数量后对外出售。对于无法再用或出售者，最好能由外协厂商收回。

9. 标识对已验收存储的物品须加以标识，以便查明验收经过及时间，并易于与未验收的同类物品有所区别。

第三节

外协加工常用管理工具

工具 1 外协管理办法

■ 工具解析

外协管理办法是企业在进行外协加工时，对外协作业的规范化管理工具。

◆ 使用时机

当企业发生外协加工业务时，可参照此办法进行管理。

● 所需条件

严格依照外协管理的流程办事，加强与外协厂商的沟通。

▲ 关键所在

对外协厂商加强控制，协助其提高品质、产品符合验收标准。

❖ 实用范例

外协管理办法

一、适用范围

1. 用于本公司人员、设备不足，生产能力负荷已达饱和时。
2. 特殊零件无法购得现货，也无法自制时。
3. 协作厂商有专门性的技术，利用外协品质较佳且价格较廉。

二、选定方法及基准

1. 审查方式：书面审查及实地调查。

(1) 外协加工及外协制造的申请，是否符合规定，数量方面是否适宜。

(2) 申请核准后，由外协管理人员判定是否有协作厂商承制，若没有则选择三家以上厂商的资料，填具厂商资料调查表。

(3) 实地调查时，由品质管理委员会指定品质管理、生产管理、技术、外协管理等单位派员组成调查小组，但每一次不一定所有人员都要参加，要视加工或零件制造的重要性而定，将调查结果填入厂商资料调查表中。

- (4) 实地调查后可选定其中一家厂商试用。

2. 审查基准

- (1) 品质。
- (2) 供应能力。
- (3) 价格。
- (4) 管理。

选择其中评分最高者做为适用的协作厂商。

- (1)使其确实按照规定来加工或制造。
- (2)协助其提高品质。
- (3)经常联系协调,了解外协的进度、品质。
- (4)指导教育与考核。

4. 外协核价

当由本公司供料时

$$\text{总价} = \text{单价} \times \text{数量} \times (1 - \text{报废率})$$

(1)数量必须要经负责的生产管理员签证,有时可由过磅员重新核算。

(2)报废率(抽样测量)或报废数的资料由品质管理部门提供。

5. 外协督促,确使外协加工或外协制造的货品如期交来。

六、品质管理

1. 入厂检验:

- (1)按双方协定的验收标准及抽样计划来验收。
- (2)进料管理流程(略)。

2. 外协品质管理和定期考核确使试用厂商或协作厂商供应的产品符合要求,对其必须检查。每月巡回检查各协作厂商,对每个协作厂商,三个月中至少要做一次至两次以上的检查,对试用的厂商,三个月内要做两次检查。

七、不良抱怨

1. 抱怨程序

- (1)验收的抱怨:

验收人员将检验报告通知外协管理人员,并将资料存档,作为下次验收的依据。

外协管理人员将验收情况通知协作厂商或试用厂商，使其针对缺陷进行改进，资料存档，作为考核依据。

(2) 生产时的抱怨：

生产中发现不良的主要原因是由于外协而发生，制造各科组通知生产管理部门。

生产管理部门通知品质管理员再重检外协厂商交来的半成品或零件，并通知外协管理人员，资料存档，作为验收依据。

外协管理员通知协作厂商，资料存档，并作为考核的依据。

(3) 尚有品质管理日常检查抱怨及国内外客户诉怨等。

2. 责任分担

不良抱怨发生时，除要通知协作厂商或试用厂商，针对缺陷进行改进外，自身更要做好品质检查考核管理工作，若有生产时的抱怨发生，还要依照合同内的规定罚款。

八、指导教育与考核

1. 负责单位：有关外协的品质管理、生产管理、设计，外协管理的单位均有负责指导教育考核的责任。

2. 进行方式：首先必须健全本厂的品质管理组织。

(1) 指导教育方面

协作厂商高层人员观念训练：鼓励其接受新观念或参加本厂召开的产品开发座谈会、品质管理座谈会。

协作厂商品质管理人员训练：鼓励其参加专业训练或品质管理训练或安排其参加本厂所举办的专业品质管理班，使其了解：本厂的品质管理政策及组织；本厂的进料验收、制程及成品的品质管理及最后检验等；本厂验收使用何种验收规格、仪器、量规、抽验表以及如

何判定合格。

(2)其他协助方面

管理制度、品质管理制度的建立实施，原料管理、工作方法改善等等。

(3)考核方面

详见协作厂商考核及等级评定办法。

九、附则

本办法如有其他未尽事宜，需经研讨后修定。

★ 执行情况检查

1. 是否对外协必要性进行分析审查。

是() 否()
2. 是否对外协厂商进行调查与试用。

是() 否()
3. 是否对外协厂商进行沟通与指导。

是() 否()
4. 是否对外协厂商进行考核。

是() 否()
- 答案为 是 的比例越高，说明执行的成效越好，请你仔细对照实际情况打 “√”，并总结经验，改进存在的问题。

工具2 外协厂商调查书

■ 工具解析

外协厂商调查书是采购员在对外协厂商进行调查分析,研究其是否满足企业外协加工要求,并对外协厂商的资料进行收集时采用的管理工具。

◆ 使用时机

在对外协厂商进行调查时可使用。

● 所需条件

对外协厂商进行详细的调查分析,并做好资料记录。

▲ 关键所在

在填写外协厂商调查书时应注重实地调查,掌握第一手资料。

❖ 实用范例

外协厂商调查书

日期: _____

调查员: _____

1. 厂商名称: _____

电话(传真): _____ 电报: _____

厂址: _____

2. 负责人：_____ 总经理：_____ 副总经理：_____

3. 联络人：_____ 职称：_____

4. 厂商规模：

(1) 员工：_____ 人

(2) 资本额：_____ (3) 厂房面积：_____ m²

(4) 总动力：_____ (5) 已设立_____ 年

5. 组织编制：

(1) 技术部门：☐有，☐无，工程师_____人，技术员_____人，绘图员_____人

(2) 生产部门：直接人员_____人，管理人员_____人，间接人员_____人

(3) 品管部门：☐有，☐无，技术人员_____人，检验员_____人，
部门名称_____

(4) 主管部门：☐有，☐无，员工_____人

6. 财务状况：

往来银行_____，_____，_____，_____。

营业额，去年_____，今年_____，明年(预估)_____

主要客户：

主管产品(附目录)

7. 生产能力与承制本公司产品能力：

有无生产设备：☐有，☐无；是否足以生产：☐是，☐否

模具可否自行设计：☐可，☐否

可否自行制作模具：☐可，☐否；制作能力如何：☐足够自用，☐尚可代他厂加工，☐不足自用；精确性：☐良，☐可，☐不佳

模具设计或制造商：

设计厂：

制造厂：

8. 主要产品制造过程及设备：

9. 厂房平面图：

审核：

日期：

★ 执行情况检查

1. 是否认真对外协厂商进行考察。 是() 否()

2. 是否收集外协厂商的第一手资料。 是() 否()

3. 是否详细填写调查书。 是() 否()

4. 是否将调查书作为选择外协厂商的评判依据。
是() 否()

答案为“是”的比例越高，说明执行的成效越好，请你仔细对照实际情况打“√”，并总结经验，改进存在的问题。

工具3 外协加工管理制度

■ 工具解析

外协加工管理制度是为了规范企业外协业务，提高外协的品质与效率，对外协业务进行制度化管理的一种管理工具。

◆ 使用时机

在进行外协加工时，可采用此制度进行管理。

● 所需条件

对成品、半成品、材料外协工作的熟悉掌握，严格依照制度按章操作。

▲ 关键所在

紧紧抓住外协厂商的调查、询价、合同签订、品质检验等重要环节，促进外协业务的顺利开展，并加强与外协厂商的沟通与协作。

❖ 实用范例

外协加工管理制度

一、总则

1. 目的

为使本公司外制开发及半成品、成品外协处理有所遵循，特订本制度。

2. 范围

本制度是指配合本公司销售、生产上需要，需通过协作厂商完成新产品零配件的试作、量试及认可后的大量外协制造等作业均属此范围。

3. 外协类别

外协依其加工性质的不同区分为：

(1) 成品外协

成品外协是指由本公司提供材料或半成品供协作厂商制成成品，其外协加工后即可缴交物量部门当作成品销售或可直接由协作厂商交运者。

(2) 半成品外协

半成品外协是指由本公司提供材料、模具或半成品供协作厂商制造，其外协加工后尚需送回本公司再经过加工始能完成成品者。

(3) 材料外协

产品制造所需经过的某段加工过程必需的材料，由于本公司无此种设备(或设备不足)需要外协加工使其于公司内能使用均属之。

4. 经办部门

外协加工事务由下列部门办理。

项目	申请部门	承办部门	发(发)料部门	检验部门
试作				
量试				
成品外协				
半成品外协				
材料外协				

注：各相关部门由公司自订

5. 核决权限

项目	申请部门核决	核 决
试作		
量试		
成品外协		
半成品外协		
材料外协		

注：申请部门及核决权限由各公司自定

二、试作与量试外协

1. 厂商调查

- (1) 为了解外协厂商的动态及产品品质，采购外制人员应随时调查，凡欲与本公司建立外协关系而能符合条件者应填具 协作厂商调查表 以建立征信资料，作为日后选择协作厂商的参考。“ 协作厂商调查表 ”一式一份呈主管核准后，自存。
- (2) 采购外制人员应依据 协作厂商调查表 每半年复查一次以了解厂商的动态，同时依变动情况，更正原有资料内容。
- (3) 于每批号结束后，将协作厂商试作、外协的实绩转记于 协作厂商调查表 以供日后选择厂商的参考。

2. 申请

(1) 试作

采购外制人员依据产品设计人员所填制的 开发通报书 ”、“ 开发进度表 ”、“ 新开发零件部门进度追踪报告 ”、“ 零件表 ”及图详细审核归划外制的零配件等资料是否齐全、清晰，并即按进度要求分别开立

“外协加工申请单”一式四联，呈总经理核准后，第一联送会计部门，第二联自存，第三、四联物量，待试制品合格收料后，第三联附发票、收料单送会计部门整理付款。

(2) 量试

采购外制人员于第一批小量试作品完成并送交工程设计人员经确认正常后(如需修改，则再通知外协厂商重新送样，以迄正常为止)，即进行第二阶段的试量，其中申请手续同第二点(申请)第一项作业。

如于量试与试作过程中，产品设计人员为求产品增加美观与功能必需增减或修改某些零配件时，应统一由产品设计人员重新绘制零配件成品图，遵循第二点(申请)第一项作业，唯若必需重新开发模具者，应给协作厂商提供损失的费用。

3. 询价

(1) 采购外制人员提出“外协加工申请单”前，应依需要日期及协作厂商资料进行询价，询价对象以两家以上为原则(最好三家)并需提供估价单，其内容有模具与零件的材料、人工、税金、利润等资料，每家填写一张“外包零件模具估价表”及“估价分析表”。

(2) 经办人员审核估价明细表后循议价、比价方式(以确保品质交货期为前提)将询价记录填写于“外协加工申请单”内呈主管核准后，外制人员需将承制厂商、外协工资及约定交货期转记于“外协加工控制表”凭以控制外协品的交货期。

(3) 为配合工程设计部门的要求或制造部门的紧急需求，采购外制人员得参考以往的类似品的外协价格，免经过议价、比价手续，径行指定信用可靠的厂商先行加工作业，但也应事后补办“外协申请单”

及签订合同的手续。

4. 外协内容与厂商变更

(1) 外协询价经核准后, 如需变更外协内容或承制厂商时, 承办部门应开立“外协内容变更申请表”一式四联, 注明变更的原因及更改的厂商呈主管核准, 第一联送会计部门, 第二联送物料管理, 第三联办理付款时与发票一并附出, 第四联自存。

(2) 变更内容应转记于“外协加工控制表”内凭以管理进度。

5. 签订合同

(1) 询价完成后, 采购外制人员应于外协零配件交运前与协作厂商签订“外制品制作进度追踪表”一式二联, 一联自存, 一联送协作厂商据此依进度作业, 同时订立“模具开发及制品委托制作契约书”。

(2) “模具开发及制品委托制作契约书”一式三份, 由协作厂商用印后, 送呈科长、总经理核准用印后, 一份送协作厂商, 一份送会计部门, 一份自存。

(3) 协作厂商履行合同情况如有异常致使本公司遭受损失时, 采购外制人员应立即设法改善依约追偿, 并即以签呈, 呈报主签, 转呈总经理核示处理, 扣损失金额超过 $\times \times$ 元以上时, 应转呈总经理核示。

6. 品质检查

(1) 检查依据

协作厂商就依据采购外制人员所提供的正式工程图或样品, 先行以“检查记录表”检查通过后, 连同零配件(以塑胶透明袋装妥, 并于袋上标明: 零配件名称, 数量, 厂商)一并送交物料管理单位及外制人员登记, 并转交产品设计人员检验。

(2) 试样检查

工程产品设计人员于接到采购外制人员所转来的样品后，应依原工程图的要求检查其规格与物性，其处理方式如下：

检验合格者

经检验合格者即填写‘检查记录表’连同试样送交采购外制人员转记于‘外协加工控制表’结案，并将零配件连同‘检查记录表’送物料管理单位办理入库收料，待通知试装。

检验不合格者

其检验不合格的零配件，应由产品设计人员于‘检查记录表’内注明不合格的原因，送回采购外制人员转记于‘外协进度表’内，继续追踪协作厂商如期(或延期)完成。

(3) 如于检验过程中发生设计变更等事项，仍应通过采购外制人员向协作厂联系要求变更事宜。

7. 付款

(1) 试作与量试之外协加工零配件经检验合格由物料管理单位办理入库后，采购外制人员应将‘外协申请单’第三联；‘收料单’第一联及发票一并核对无误，并呈核后，转会计部门审查凭以付款。

(2) 若需由本公司支付模具费用者，除前述的付款凭证外，另由协作厂商提示模具、机具的照片各一帧粘贴于‘模具履历表’内连同发票一并送交本公司整理，并建卡列入资产管理。

(3) 采购外制人员每半年整理一次各协作厂商到期应付未付的试作、量试、模具费用于‘外制零配件逾期支付费用明细表’内一式二联，提出原因对策后呈主管核示，一份自存，凭以追踪，一份送会计部门备查。

8. 模具管理

(1) 建档

按照固定资产管理办法，已经本公司支付模具费的任何模具均应按其编号别（按固定资产电脑编号说明书原则编定）列账管理，每一模具以一张“固定资产登记卡”列管。

(2) 异动

配合外协零配件品质与交货期等因素的变动，必需将模具由原协作厂异动到其他（或新开发）的协作厂或使用结案需移回本厂保管时，应按出入厂管理办法填写“物品出入厂凭单”一式三联，于出（入）厂内注明异动原因后呈主管核准，第一联自存，第二、三联送交原协作厂商签名后，第二联连同物品送回本厂（或新协作厂商），第三联存原协作厂商。

凡异动后的资料均应详细记载于“固定资产登记卡”内，若因产品停止生产、制程变更、设备更新等原因而闲置时，采购外制人员应以“闲置固定资产处理表”一式三联，提报模具闲置原因及研拟处理对策后，会业务部门呈总经理核准，第一联送会计部门，第二联送物料管理单位，第三联自存。

9. 协作厂商绩效评核

(1) 为使协作厂商适时交运优良品质的零配件给予本公司，采购外制人员应每月整理“外作品新开发评分表”，区分为A、B、C品种等级，呈主管核准后，参酌品质交货A级者，其货款以现金方式支付以示奖励；B级者货款以一个月票期支付；C级者以两个月票期支付（含新开发的协作商厂）；D级者以三个月票期支付，而列入D级的协作厂商连续超过三次者，应予淘汰重新寻觅新协作厂商代替。

(2)采购外制人员为便于外协加工申请作业，应于每月底将各协作厂所交的项目规格、材质、加工条件、价格等记录于“外制零配件交运动态表”，依机种别分类归档，以利查询。

三、量试外协

1. 生产资料通知

经量试的样品，经工程设计人员认可后，由采购外制人员主动联系生产部人员领取相关资料(产品零件表、零件图、组合图、标准规格及用料清单、零件部品的流程图及说明书、制程能力分析、产能设定资料、样品及各项操作、品质的基准等)，(若因业务需要，可由采购外制人员继续量产的采购)应立即由采购外制人员主动召集此项检查会，提出量试期间发生的各项修正与变化，详细列入会议记录。

2. 量产订购、询价、收料、付款作业

(1)采购外制人员于接获产销部门通知生产后，即(按交货期间)适当安排各项外制零配件的交货进度，其手续同前第八条的询价作业，如价格与对象不变，不必再填“外协申请单”，而直接填写订购单在单价栏注明系外协，按正常采购方式作业。

(2)由本公司提供原物料者，由生产部门提出申请核准后，由填写“外协出厂单”连同原料、半成品随车交运；“外协出厂单”一式四联，第一联自存，第二联存会计，第三、四联送厂商，第四联由厂商签回，待加工完成并检验合格后，由物料管理单位填写“外协收料单”一式四联，第二联送会计，第一、三联自存，待收到发票后，连第一联整理付款，第四联送厂商。

四、附则

本制度呈总经理核准后实施，增设修改时亦同。

★ 执行情况检查

1. 是否认真熟悉本制度的内容。 是() 否()
2. 是否严格执行外协的工作流程。 是() 否()
3. 是否对品质进行严格把关。 是() 否()
4. 是否加强与供应商的沟通。 是() 否()

答案为“是”的比例越高，说明执行的成效越好，请你仔细对照实际情况打“√”，并总结经验，改进存在的问题。

工具4 外协加工常用管理表格

■ 工具解析

外协加工管理表格是采购员在进行外协活动时，与外协厂商间业务来往时使用的管理工具。

◆ 使用时机

在与外协厂商进行业务活动时用来记录相关数据。

● 所需条件

对各表格的理解并认真填写相关数据。

▲ 关键所在

认真核实各数据，防止错误发生，并对表格进行归档存档。

❖ 实用范例

表1 外加工申请单

申请日期					发包单号	
制造号码					领料单号	
图号	材料规范	工序号码	数量	单位	交货日期	
件号	零件数量					
施工说明				计价		
				图样		
主管室		物料组		核准	承包商签收	
申请	主管	发料	主管			

表2 外协加工联系单

编号:

日期:

材料编号		加工 厂商		交货 期限			
材料名称			加工 业别				
加工 事项							
厂商 签章		主管 单位		业 务		制 表	

表3 外协加工单

年 月 日

编号：

厂商		厂商 编号		厂址		
				电话		
委制 编号	品名	数量	需求 日期	单价	金额	备注
合计						
品质 要求						
提供	1.图纸 2.模、夹具 3.材料明细					

表4 原料外出加工单

编号:

厂商		厂商 代号		提出日期	年 月 日	
命令 号		需要 日期	年 月 日	借方科目		
组件 编号		组成 数量		贷方科目		
零件 编号		规格 名称	单位 名称	提出 数量	单位	加工内容
收料 记录	第一 次	第二 次	第三 次	第四 次	第五 次	加工单价
						交货日期
						年 月 日
物管 备料			生产 科长			主管

注：本单一式五联：第一联存管存查；第二联采购；第三联厂商提科；第四联管理→会计；第五联存管材料。

表5 送外代工拨料单

(六联式)
字号

由 厂 送公司代工

编号	
----	--

年 月 日

品名及规格	单位	请拨数量	拨料单位			备注
			数量	单价	金额	
事业部		拨料单位		储运科		
科				交货通知编号		
核准						
主管						
经办						

注：本单一式六联；第一联存拨料单位料务科；第二联存拨料单位成本科；第三联存成本归属单位成本科；第四联存成本归属单位料务科；第五联储运科；第六联存事业部业务单位。

表7 外加工成品入库单

年 月 日

编号:

品名					数量		单价	
厂商					总价			
点收	☐ 短交 ☐ 超支 ☐ 正确				点收			
检验					检验			
入 库	成品 仓库				生产管理科			
	主管		经办		主管		经办	

表8 委外加工入厂日计表

单种类:

日期:

单据 编号	品名	规格	代号	重修	数量	单位	厂商	委托批号	备注

经（副）理： 主管： 经办： 制表：

表10 对外发包零件成本计算表

日期：

零件名称				请购日期				采购单号			
				验收日期				验收单号			
材料成本	名称	用量	单价	金额	工资费用	类别	工时	单价	金额	单位成本	
						工资					
						设备使用成本					
						模具使用成本					
					分摊费用利润						
					成本汇总	类别	材料	工资	费用	合计	
						成本					
				单位成本							

制造厂商： 会计： 审核： 经手人：

表11 对外发包申请单

申请日期： 发包单号：

加工说明	厂商名称	单价	数量	金额	交货日期
附图 张					
附图 张					
附图 张					
附图 张					

表12 对外发包组装件状况控制表

编号:

组件名称 编号		外包 单号		数量		单位		外包 日期	
图号									
外包程序	预计完 成日期	实际完 成日期	备注						
询价议价									
开模			模具厂商:						
试样									
生产									
装配									
交货									
预定 进度	负责人:								

表13 外包工程成本计算表

[illegible]

年 月 日

[illegible]

★ 执行情况检查

1. 是否加强与外协厂商的沟通合作。 是() 否()
2. 是否认真填写表格。 是() 否()
3. 是否将表格应用到管理活动中。 是() 否()
4. 是否促进外协厂商与本企业的合作。 是() 否()

答案为“是”的比例越高，说明执行的成效越好，请你仔细对照实际情况打“√”，并总结经验，改进存在的问题。