# QM-P008 供應商管理程序

| 文件編號 | QM-P008 | 版本 | A |
| --- | --- | --- | --- |
| 文件名稱 | 供應商管理程序 | 頁碼 | 1/4 |
| 制定部門 | 品質管理部 | 審核 | 管理代表 |
| 制定日期 | 2024年1月1日 | 批准 | 總院長 |
| 實施日期 | 2024年1月1日 |  |  |

## 目錄

1. 目的
2. 適用範圍
3. 權責
4. 定義
5. 程序
   * 5.1 供應商分類與評估標準
   * 5.2 供應商資格預審
   * 5.3 供應商評估與選擇
   * 5.4 供應商績效管理
   * 5.5 供應商關係維護
   * 5.6 供應商退出管理
   * 5.7 供應商資訊管理
   * 5.8 特殊供應商管理
6. 記錄
7. 相關文件
8. 附件
9. 修訂紀錄

## 1. 目的

建立標準化的供應商管理程序，確保Ohealth物理治療系統能選擇、評估和管理合格的供應商，以獲得穩定、優質、安全的產品和服務，降低供應鏈風險，優化採購成本，提升整體服務品質，並確保所採購的產品和服務符合相關法規及內部品質要求。

## 2. 適用範圍

本程序適用於Ohealth物理治療系統內所有涉及採購活動的供應商管理，包括但不限於： - 醫療設備及配件供應商 - 耗材和一般物料供應商 - 維修保養服務供應商 - 專業技術服務供應商 - 基礎設施及工程服務供應商 - 教育訓練服務供應商 - 資訊系統及軟體供應商

## 3. 權責

### 3.1 院長/管理代表

* 批准供應商管理程序
* 審批重大採購決策和供應商選擇
* 監督供應商管理程序的執行成效
* 提供必要資源支持供應商管理工作

### 3.2 品質管理部門

* 制定並維護供應商管理程序
* 協助制定供應商評估標準
* 參與重要供應商的資格審核
* 定期評估程序執行的有效性
* 協助處理供應商品質問題

### 3.3 採購部門

* 執行供應商管理程序的日常工作
* 收集、管理和更新供應商資訊
* 組織供應商評估及選擇活動
* 建立和維護合格供應商資料庫
* 監控供應商績效
* 協調處理供應問題和糾紛
* 提供供應商管理相關培訓

### 3.4 使用部門

* 提出採購需求與技術要求
* 參與供應商技術評估
* 參與重要設備或服務的供應商選擇
* 提供供應商產品使用反饋
* 協助評估供應商績效

### 3.5 財務部門

* 審核供應商財務資質
* 管理供應商付款流程
* 協助評估供應商的財務穩定性
* 提供成本分析與優化建議

### 3.6 法務部門/外部法律顧問

* 審核供應商合約條款
* 提供法律風險評估
* 協助處理供應商合約糾紛
* 確保採購活動符合相關法規

## 4. 定義

### 4.1 供應商

向Ohealth物理治療系統提供物品或服務的外部組織或個人，包括設備製造商、經銷商、服務提供商等。

### 4.2 合格供應商

經過評估選擇程序，符合Ohealth物理治療系統供應商資格要求，並批准納入合格供應商資料庫的供應商。

### 4.3 關鍵供應商

提供對Ohealth物理治療系統服務質量有重大影響的產品或服務的供應商，包括但不限於主要醫療設備及其配件供應商、關鍵耗材供應商、主要系統維護服務提供商等。

### 4.4 一般供應商

提供對Ohealth物理治療系統服務質量影響相對較小的產品或服務的供應商，如辦公用品、一般設施維護等。

### 4.5 供應商評估

通過一系列預定的標準和方法，對供應商的資質、能力、表現和風險進行系統性評價的過程。

### 4.6 供應商績效

供應商在履行合約義務過程中的表現，包括產品/服務質量、交付時間、價格、響應速度、技術支持等方面。

### 4.7 供應商資格預審

在正式建立業務關係前，對潛在供應商基本資質和能力進行初步評估的過程。

### 4.8 供應商審核

由Ohealth物理治療系統對供應商進行的現場或非現場檢查，評估其生產、品質控制、管理系統等是否符合要求。

### 4.9 供應商關係管理

與供應商建立、發展和維護互利關係的策略和過程。

## 5. 程序

### 5.1 供應商分類與評估標準

#### 5.1.1 供應商分類

根據供應產品/服務對Ohealth物理治療系統的影響程度，將供應商分為： - A類（關鍵供應商）：提供直接影響患者安全和治療效果的產品/服務 - B類（重要供應商）：提供對運營有重要影響但不直接影響患者安全的產品/服務 - C類（一般供應商）：提供對日常運營輔助性產品/服務

#### 5.1.2 評估標準建立

為不同類別供應商建立評估標準，評估維度包括但不限於： - 法律法規合規性（必要條件） - 技術資質與能力 - 品質管理體系 - 供應能力與穩定性 - 價格競爭力 - 服務響應能力 - 行業信譽與經驗 - 財務穩定性 - 創新能力 - 社會責任表現

#### 5.1.3 評估標準權重設定

* A類供應商：品質、安全性與穩定性權重最高
* B類供應商：品質、服務與價格綜合考量
* C類供應商：價格與便利性權重相對較高

#### 5.1.4 評分系統建立

建立100分制評分系統： - 90-100分：優秀 - 80-89分：良好 - 70-79分：合格 - 60-69分：待改進 - 60分以下：不合格

### 5.2 供應商資格預審

#### 5.2.1 資格預審流程

* 收集潛在供應商基本資訊
* 要求供應商提供資質文件
* 審核資質文件的真實性與有效性
* 進行初步背景調查
* 評估是否符合基本資格要求

#### 5.2.2 基本資格要求

* 合法經營資質（營業執照、許可證等）
* 相關產品/服務資質認證
* 無重大違法違規記錄
* 基本財務穩定性
* 行業經驗要求

#### 5.2.3 資料收集與審核

收集並審核以下資料： - 公司基本資料（成立時間、規模、組織結構等） - 法律資質文件（營業執照、許可證等） - 產品/服務資質認證（如ISO認證、產品許可證等） - 供應能力說明 - 品質管理體系文件 - 主要客戶清單與合作案例 - 財務狀況摘要

#### 5.2.4 預審結果處理

* 通過預審：進入正式評估階段
* 有條件通過：要求補充資料或改進後再評估
* 未通過：記錄原因，結束評估流程

### 5.3 供應商評估與選擇

#### 5.3.1 評估小組組建

根據採購產品/服務的性質組建評估小組： - A類供應商：由採購、使用部門、品質管理及管理代表組成 - B類供應商：由採購、使用部門及品質管理組成 - C類供應商：由採購部門主導評估

#### 5.3.2 評估方法

根據供應商類別和產品/服務特性，選擇適當的評估方法： - 文件審核：審核供應商提供的資質和能力證明文件 - 供應商答覆問卷：發放標準化評估問卷並分析結果 - 樣品測試：對提供的產品樣品進行測試評估 - 現場審核：訪問供應商現場進行實地評估 - 績效記錄審查：評估供應商過往績效記錄 - 試用評估：進行小規模採購試用並評估

#### 5.3.3 現場審核（適用於A類和部分B類供應商）

現場審核內容包括： - 生產/服務設施與能力 - 品質管理體系運行情況 - 人員資質與培訓情況 - 生產/服務流程控制 - 產品檢測與品質控制 - 不合格品管理 - 供應鏈管理 - 客戶服務能力

#### 5.3.4 評估結果分析

* 匯總各評估維度的得分
* 計算綜合評分
* 分析優勢與不足
* 評估供應風險
* 形成評估報告

#### 5.3.5 選擇決策

* A類供應商：評估報告提交管理代表/院長批准
* B類供應商：由採購主管與相關部門主管共同決策
* C類供應商：由採購部門決策
* 選擇結果通知相關方，並記錄決策依據

#### 5.3.6 合約簽訂

* 根據採購內容準備合約文件
* 法務審核合約條款
* 明確品質要求、交付條件、價格條款等關鍵內容
* 納入績效考核與問題處理機制
* 雙方簽署合約並存檔

#### 5.3.7 供應商資料庫建立

將選定的供應商納入合格供應商資料庫，記錄： - 供應商基本資訊 - 供應產品/服務類別 - 供應商分類 - 評估結果 - 合約期限 - 聯絡人資訊 - 審批記錄

### 5.4 供應商績效管理

#### 5.4.1 績效指標設定

根據供應商類別設定關鍵績效指標： - 品質符合率 - 交付準時率 - 服務響應時間 - 問題解決能力 - 客戶滿意度 - 價格競爭力 - 創新與改進

#### 5.4.2 績效監控頻率

* A類供應商：季度監控
* B類供應商：半年監控
* C類供應商：年度監控

#### 5.4.3 績效資料收集

* 系統記錄：採購訂單履行情況、交付記錄
* 使用部門反饋：產品/服務使用情況、問題記錄
* 品質檢驗報告：接收檢驗結果、使用過程中的品質問題
* 供應商自評報告：供應商提供的績效自評資料

#### 5.4.4 績效評估執行

* 按計劃收集績效資料
* 依據績效指標計算評分
* 分析績效趨勢和變化
* 識別待改進領域
* 形成績效評估報告

#### 5.4.5 績效反饋與改進

* 向供應商提供績效評估結果
* 對表現優異的供應商給予肯定
* 對存在問題的供應商提出改進要求
* 必要時進行績效面談
* 跟進改進計劃執行情況

#### 5.4.6 供應商分級調整

根據績效評估結果，可能對供應商進行分級調整： - 升級：績效持續優秀的供應商可提升合作級別 - 維持：績效符合要求的供應商維持原有級別 - 降級：績效下降但尚可接受的供應商降低合作級別 - 暫停：重大問題未改善的供應商暫停合作 - 取消資格：嚴重不符合要求或違規的供應商取消合格資格

### 5.5 供應商關係維護

#### 5.5.1 溝通機制建立

* 明確溝通渠道與聯絡人
* 建立定期溝通機制
* 設置問題反饋流程
* 建立緊急溝通程序

#### 5.5.2 定期會議

根據供應商重要性安排定期會議： - A類供應商：季度業務回顧會議 - B類供應商：半年業務回顧會議 - 特殊情況：必要時召開問題解決或專項會議

#### 5.5.3 資訊共享

與供應商適度共享： - 採購計劃與預測 - 品質要求變更 - 使用反饋與改進建議 - 相關政策與流程變更

#### 5.5.4 供應商發展

* 識別重點發展的長期合作供應商
* 提供必要的技術支持與培訓
* 開展聯合改進項目
* 探討創新合作模式

#### 5.5.5 供應商激勵

* 建立優秀供應商認可機制
* 增加優秀供應商業務量
* 優先考慮優秀供應商參與新項目
* 適當延長合作週期

### 5.6 供應商退出管理

#### 5.6.1 退出觸發條件

* 長期績效不達標且改進無效
* 發生重大品質或安全事件
* 違反合約關鍵條款
* 存在道德或合規問題
* 財務狀況惡化威脅供應穩定性
* 停止生產相關產品或提供相關服務
* 機構需求變更導致不再需要該供應商產品/服務

#### 5.6.2 退出風險評估

在決定供應商退出前評估： - 替代供應源的可獲得性 - 轉換成本與影響 - 庫存緩衝情況 - 服務連續性保障措施 - 知識與資料轉移需求

#### 5.6.3 退出流程

* 正式通知供應商退出決定及原因
* 制定過渡計劃
* 完成最終訂單處理
* 結算未清賬務
* 回收相關資產與資料
* 處理保密信息
* 終止系統訪問權限
* 完成知識轉移
* 品質與服務銜接確認

#### 5.6.4 退出記錄

記錄供應商退出的完整信息： - 退出原因與決策依據 - 退出過程記錄 - 經驗教訓總結 - 相關支持文件 - 將退出供應商信息從活動資料庫轉入歷史資料庫

### 5.7 供應商資訊管理

#### 5.7.1 供應商資料庫維護

* 建立集中的供應商資料庫
* 定期更新供應商資訊
* 記錄供應商互動歷史
* 管理合約和相關文件
* 追蹤認證和資質有效期

#### 5.7.2 資訊分類與存取控制

* 對供應商資訊進行保密分級
* 根據需要設置存取權限
* 敏感資訊實施特殊保護措施
* 遵循資訊安全管理規範

#### 5.7.3 資料更新機制

* 建立供應商資料定期審核機制
* 要求供應商主動通報重要變更
* 年度資料確認流程
* 資格文件到期提醒與更新

#### 5.7.4 資訊分析與應用

* 分析供應商分佈與集中度
* 評估關鍵供應商依賴風險
* 比較不同供應商績效趨勢
* 識別最佳實踐與改進機會
* 為戰略採購決策提供支持

### 5.8 特殊供應商管理

#### 5.8.1 獨家供應商管理

對於獨家供應的產品或服務： - 強化合約保障條款 - 建立更緊密的關係管理機制 - 要求建立安全庫存 - 尋找替代方案或備用解決方案 - 加強風險評估與應對計劃

#### 5.8.2 國際供應商管理

對於國際供應商的特殊考量： - 評估法規與標準差異 - 關注進出口要求與限制 - 考慮文化與語言因素 - 設置適當的交貨條款 - 關注匯率風險和國際支付要求 - 建立跨時區溝通機制

#### 5.8.3 新供應商培育

對於新進入醫療領域的創新供應商： - 提供行業標準與要求指導 - 階段性評估與反饋 - 小規模試點合作 - 必要時提供顧問支持 - 逐步擴大合作範圍

#### 5.8.4 關聯方供應商管理

對於與機構有關聯關係的供應商： - 確保選擇過程透明公正 - 實施更嚴格的監督與審核 - 確保交易條件符合市場公平原則 - 完整記錄決策過程與依據 - 依照相關法規披露關聯交易

## 6. 記錄

| 記錄名稱 | 記錄編號 | 保存期限 | 保管部門 |
| --- | --- | --- | --- |
| 供應商資格預審記錄 | QM-R-008-01 | 5年 | 採購部門 |
| 供應商評估報告 | QM-R-008-02 | 5年 | 採購部門、品質管理部 |
| 供應商現場審核記錄 | QM-R-008-03 | 5年 | 品質管理部 |
| 合格供應商名錄 | QM-R-008-04 | 長期 | 採購部門 |
| 供應商績效評估記錄 | QM-R-008-05 | 5年 | 採購部門 |
| 供應商會議紀要 | QM-R-008-06 | 3年 | 採購部門 |
| 供應商問題處理記錄 | QM-R-008-07 | 5年 | 採購部門、品質管理部 |
| 供應商退出處理記錄 | QM-R-008-08 | 5年 | 採購部門 |

## 7. 相關文件

* QM-P001 文件控制程序
* QM-P002 記錄控制程序
* QM-P007 設備管理程序
* QM-P010 風險管理程序
* FN-P001 採購管理程序
* FN-P002 醫療費用收費管理程序
* QM-F006 供應商評估表
* QM-F007 供應商績效評估表
* QM-F008 供應商現場審核檢查表

## 8. 附件

* 附件1：供應商分類標準
* 附件2：供應商評估流程圖
* 附件3：供應商資格預審清單
* 附件4：供應商績效評估指標與權重表
* 附件5：供應商問題處理流程圖
* 附件6：供應商退出管理流程圖

## 9. 修訂紀錄

| 版本 | 修訂日期 | 修訂內容摘要 | 修訂人 | 審核人 | 批准人 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| A | 2024/01/01 | 首次發布 | 品質主管 | 管理代表 | 院長 |