

明志科技大學

經營管理系

專題研究

採購管理模式及防弊政策探討 —以台塑集團為例

組 員： U01227102 何敬謙
U01227116 張雨晴
U01227118 張紫瑜
U01227129 陳儷心
U01227144 簡郁紋

指導老師： _____ 教授

中華民國一〇四年十二月二十五日

誌謝

本研究論文得以如期完成，首先要感謝指導老師林晉寬老師，在這一年半的時間內不時給予指導與提攜，在本研究小組遇到瓶頸時，總是能當頭棒喝，使我們茅塞頓開；過程中，除了學會論文寫作的方式及專題製作的技巧，也學習到老師時常提及王創辦人永慶先生的精神，「追根究柢，止於至善。」這不僅可以用在專題製作，也適用於人生哲學的各種層面。同時，也很感謝受訪的台塑企業內部職員陳○○及仁寶企業內部職員陳○○，願意在百忙之中撥空接受訪問，提供本研究小組有效資訊，得以完成本研究。

驀然回首過去一年半載的時間裡，過程中有過歡笑有過爭論，也有不同的觀點與想法，最後還是能在理性的溝通下，達成一致的目標。以下為每個人想說的一句話，敬謙：雖然身為組長，但是一方面要顧及自己的課業，另一方面也想達成自己在工作上的成就，過程中常常無法像大家所期望的完成自己份內的工作，謝謝老師的指導，謝謝受訪人員的付出，謝謝組員的協助與支持。郁紋：大三曾在台塑企業實習，很感謝台塑企業裡的大哥們，對於我們專題訪談的協助，也感謝林晉寬老師與組員們對於我時常提出不同意見與建議的修正。儷心：感謝晉寬老師細心的帶領，再專題期間學到很多專業知識，謝謝老師的用心，您辛苦了！紫瑜：感謝大三實習單位仁寶電腦的主管在專題訪談中的幫助，以及晉寬老師的細心教導，也謝謝共同努力的組員們。雨晴：因這次專題研究，讓我深刻體會王創辦人「追根究柢，止於至善」的實踐精神，相信我們在未來若遭遇問題時必能用做專題研究的態度，藉由不斷思考、改善讓自己變得更好！謝謝指導老師的提點及所有組員的努力！

何敬謙、張雨晴、張紫瑜、陳儷心、簡郁紋 謹上

明志科技大學 經營管理系

民國一〇四年十二月二十五日

摘要

一個好的採購管理制度可以有效提升企業的營運績效。採購的主要目的在於尋找物美價廉的原物料，利用公開資訊及公開網站進行招標，同時以多家比價的方式篩選出最適當的廠商，或者利用各項標準及規格找尋原物料。在確認廠商之後，利用大量採購的方式達到以量制價，降低成本，與此同時，對供應商進行各階段管理與紀錄，避免損失企業之利益。然而，制度及電腦程式都是由「人」設計的，當完善的制度以及無懈可擊的電腦程式遇上有心人，是否還是可以固若金湯？而又該如何檢討改良，「追根究柢，止於至善」呢？本研究利用文獻分析法瞭解台塑採購流程管理制度並分析弊案產生原因，接著進行深度訪談法詢問台塑企業內部職員及仁寶企業內部職員對於採購流程與舞弊的看法，最後利用比較分析法挖掘員工舞弊的手法及動機。最終，如何有效避免員工貪污舞弊以及提出改善建議將是本研究探討之重點。

關鍵詞：舞弊、有心人、台塑採購流程作業、止於至善、防弊

目錄

第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 為何採購管理重要?	1
1.1.2 台塑總管理處之簡介	2
1.2 研究動機與目的	6
1.3 研究流程	6
第二章 文獻探討	7
2.1 台塑採購流程	7
2.1.1 請購作業	7
2.1.3 收料	18
2.1.4 品質檢驗	19
2.1.5 付款	21
2.2 台塑的四隻金鑰&31 格鐵箱	24
第三章 研究方法	25
3.1 文獻分析法(Literature Study)	25
3.2 深度訪談法(in-depth interview)	25
3.3 比較分析法(Comparative Research)	26
第四章 案例分析與討論	27
4.1 非法投標類型	27
4.2 台塑案例	27
4.2.1 案例分析總結:	31
4.3 台塑訪談	33
4.4 仁寶訪談	34
第五章 結論	35
參考文獻	37

圖目錄

圖 1 台塑組織圖.....	4
圖 2 台塑總經理室簡介圖.....	5
圖 3 研究流程圖.....	6
圖 4 請購單.....	7
圖 5 零星訂購單.....	8
圖 6 採購方式.....	9
圖 7 詢價單.....	11
圖 8 採購呈核表.....	12
圖 9 決購逾期催辦單.....	14
圖 10 議價逾期催辦單.....	15
圖 11 訂購逾期催辦單.....	15
圖 12 採購流程圖.....	17
圖 13 內外購材檢驗流程圖.....	20
圖 14 台塑採購流程圖.....	23
圖 15 台塑採購改善建議示意圖.....	36

表目錄

表 1 各級主管核決權限表.....	12
--------------------	----

第一章 緒論

1.1 研究背景

台塑企業採購作業不分公司別，均集中於總管理處採購部統一辦理，因企業內不斷進行各項擴建，採購件數已達約3.8萬件/月，採購金額亦已逾1,137億元/月，針對如此大量之採購作業負荷，總管理處總經理室多年來已檢討制定一套相當完備的電腦作業制度，將詢議價、開標、會簽、訂購、付款、進度管制等作業全面電腦化及網路化，但制度之執行在於「人」，每件採購案由請購到詢價、會簽、規格檢討、議價、訂購，期間牽涉到甚多作業部門，任何環節若有人為疏失之處，勢必影響案件決購之合理性，而造成無謂之損失。為求審慎，現狀採購案件決購前須再經過一道審核程序，針對採購案件之需要性、請購規格、廠商報價內容、會簽分析資料、採購議價程序等，做一綜合之檢視與整合，若發現有不合理處，立即接洽各相關部門儘速檢討更正，以確保各採購案件作業之合理性。

台塑集團每年的採購金額就高達1兆3千億元，目前擁有台塑、南亞、台化、塑化等百餘家關係企業，分別在台灣、美國、中國大陸、越南、菲律賓都設有工廠，此外並擁有龐大的教育及醫療機構，是台灣目前最大的民營企業，成功的原因不外乎有健全的體系還有嚴格的人員控管及規章制度。

1.1.1 為何採購管理重要？

由上述內容得知，台塑每年均花費超過一兆新台幣在各項原物料之採購上，採購管理關係到企業的成敗，甚至可以說採購猶如一間企業之血液般重要，例如一間公司若未能在恰當的時間與地點，獲得適當數量及品質之原物料供應，則企業在獲利上必然會受到嚴重的影響。一般採購管理皆會透過”貨比三家、價比三家、擇優選購”等三項基本操作來進行最後的採購，一個好的採購管理制度可以透過詢議價

來降低原物料之成本、改善原物料運送排程、縮短產品發展及製作週期、甚至可以達到改善產品品質的功效。

一件採購案件由請購、詢價、會簽、規格檢討到議價，有甚多需要注意檢討之細節，任何一段作業疏失均會影響採購價格之合理性，造成不必要之浪費或損失，因此，各相關部門若能充分掌握各項作業重點，確實做好請購規格開立、選購分析等作業，再配合目前採購全面電腦化、網路化之作業，充分發揮公開、公平之比價機制，必能大幅降低企業之採購成本，達到「節流」之目的。

像台塑這樣的大企業中，其採購部門要如何營運及管理才能達到這些目的呢？又要如何有效控制採購數量、降低營運成本，來達成企業訂定之目標呢？由此可見採購部門及各機能組在企業中扮演著相當重要的角色。

1.1.2 台塑總管理處之簡介

台塑集團之所以能夠成功，關鍵在於台塑集團創辦人同時也有「經營之神」稱謂的王創辦人永慶先生，建立一套完善的「台塑管理模式」。

王創辦人永慶先生把「台塑管理模式」比喻為一棵樹，樹的上面有樹幹枝葉，下面有根，根中有大根與中根，連接中根的還有很多細根。樹的生長是靠細根吸收養分，經中根、大根而到整棵樹，才能長得枝葉茂盛。而人們注意的，往往只是茂盛的枝葉，而忽略了看不見的根部。王創辦人永慶先生認為，經營企業應和樹有細根一樣，必須從最容易忽略的根源著手，才能理出頭緒，使事務的管理趨於合理化。台塑管理模式的最大特色就是“只求根本，不問結果”的求本精神。

台塑集團從西元1954年創立台塑公司迄今，共擁有生產事業超過120家，醫療及教育等公益事業4家（如圖1-1），由此結合成為一個龐大企業體，台塑集團核心企業有：台塑、台化、南亞、塑化，合稱為台塑四寶，但台塑集團在面對如此龐大且複雜的企業組織，如何有效的管理且提升效率，是一大問題，所以王創辦人永慶先生在西元1973年成立了幕僚系統（如圖1-2），並使它與行政系統分開，目的在於長期

性的推動管理改善工作。台塑幕僚體系是由各關係企業成立總管理處總經理室，各公司成立總經理室，各事業部門成立經理室，各工廠成立廠務室，各室的幕僚人員連成一個系統，採用中央集權式的管理制度，不但可以大量減少人員，而且效率也會提高。在工作機能上，下級幕僚人員必須要服從上級幕僚人員的指揮和監督，重點工作在於提高總管理處的效率，有兩個機能，第一個機能是規劃推動各項管理電腦化，且每一項管理電腦作業內充分發揮相互勾稽、統計分析、異常反應及跟催的管理機能，最終並彙集至財務會計系統，進而編製成各種財務及經營管理報表，忠實反應實際經營狀況，以利各部門檢討經營得失，並擬定未來經營方針和拓展業務之參考，提高經營效率。另一個主要機能，則是對各項管理作業執行情形進行稽核。對本企業而言，稽核不單只對各事業單位作消極性之檢查，稽核最終之目的乃在於發掘問題，進而針對各項問題研擬改善方案，再經與事業執行單位彼此共同檢討，交付執行之後並作定期跟催，確保改善方案之實施，同時瞭解有無修訂之處，直到「止於至善」。

在眾多幕僚單位裡，本研究係研討整個台塑採購流程及制度的漏洞，並且提出相關防弊建議，所以就總管理處採購部及各審核組來做詳細的說明。

採購部細分為管理組、醫化組、機械組、電儀組、一般組、鐵材組、大宗原料組；審核組分為資材審核組、工程營建審核組、工程機電審核組。

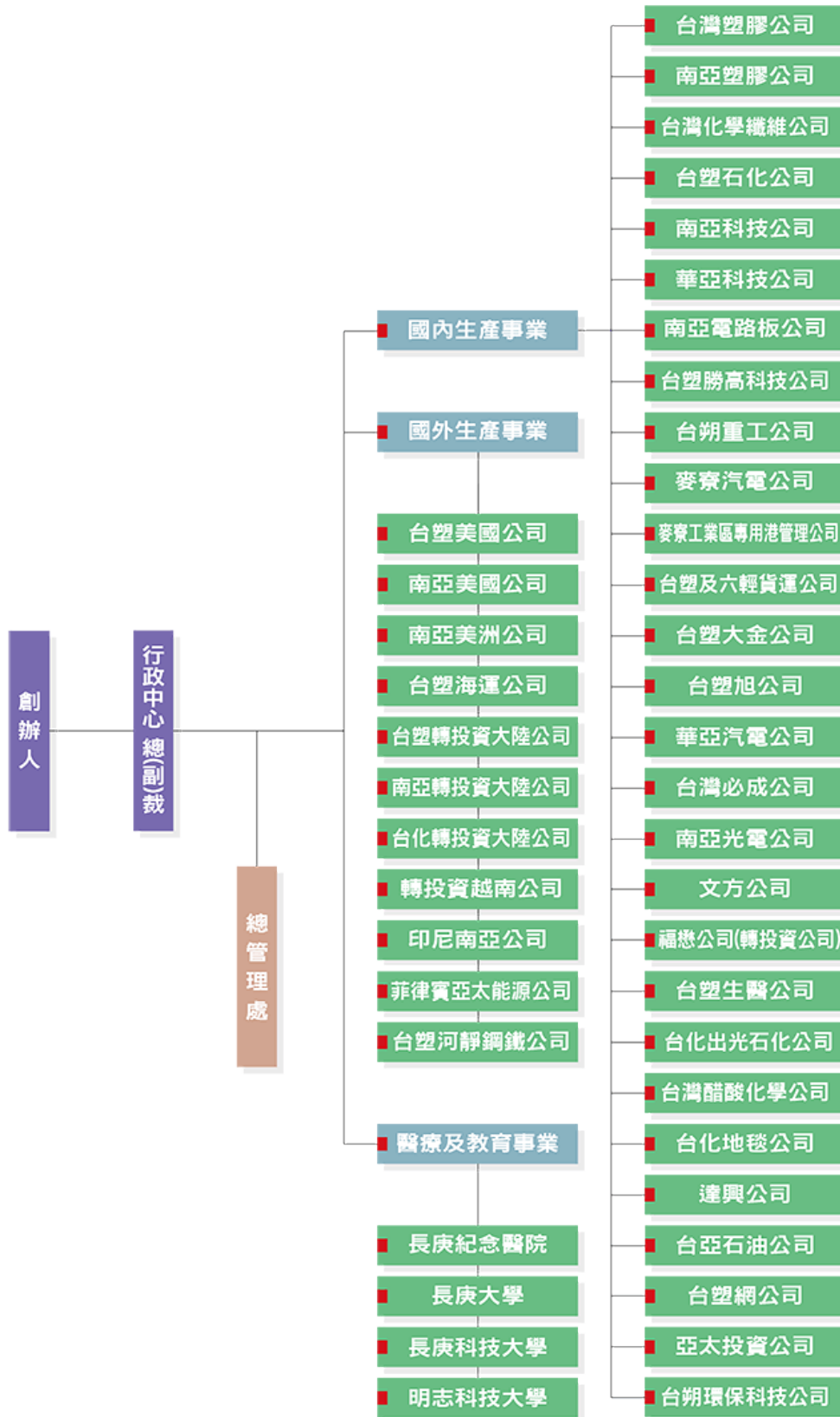


圖 1 台塑組織圖

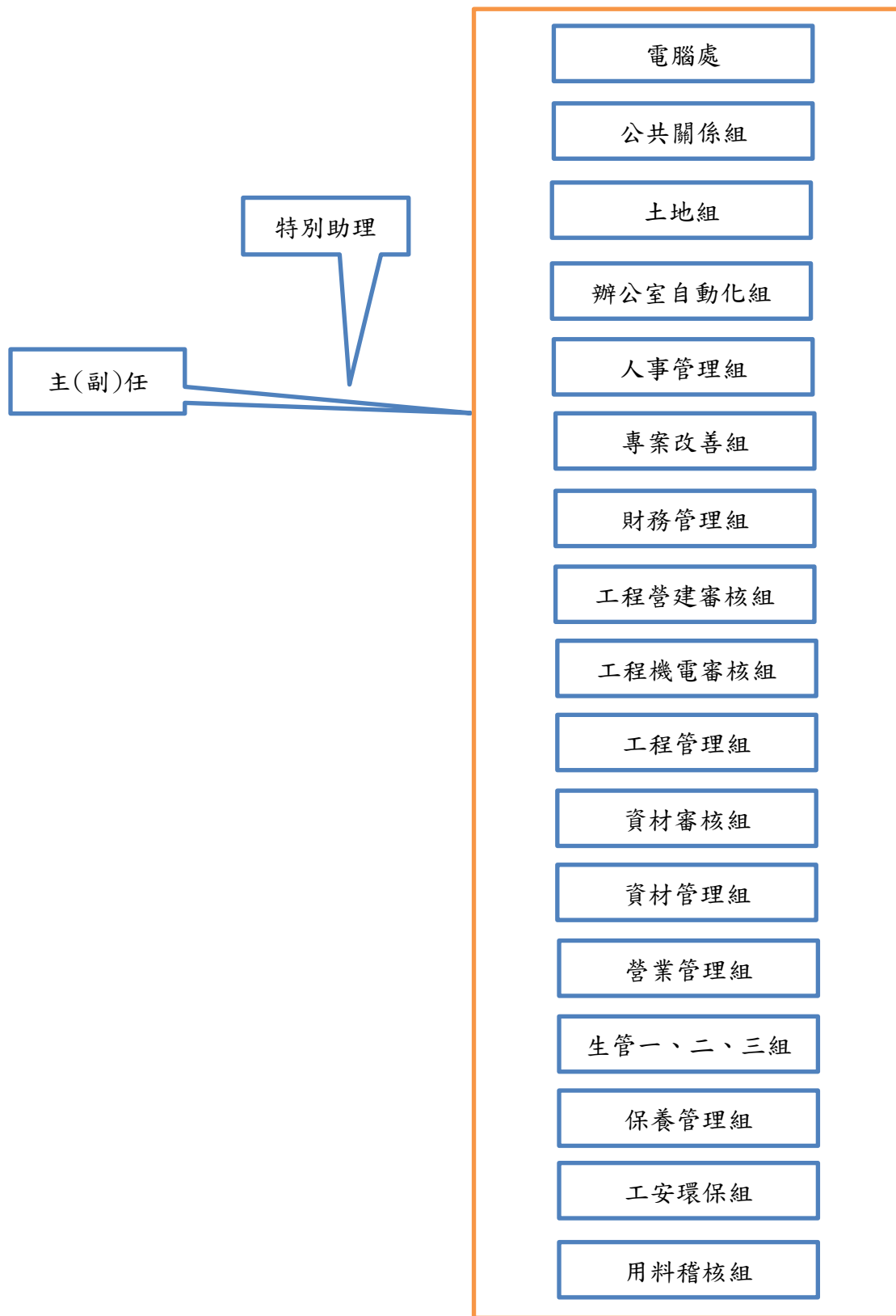


圖 2 台塑總經理室簡介圖

1.2 研究動機與目的

台塑集團在創辦人王永慶先生的帶領下，建立了完善的採購制度堪稱滴水不漏，更是許多大企業相爭模仿的對象，幾乎未曾發生過貪污舞弊、收賄等採購弊案；然而，就在2008年王永慶先生辭世後，接連舉發多起採購弊案，從一般工程師喝花酒的招待到資歷39年的大臣收賄等許多大大小小的採購弊案，由此得知，採購管理制度還是有改善的空間。

在如此嚴謹的制度下，終究還是有缺乏道德觀念的人刻意尋找漏洞；面對台塑集團龐大的採購數量、金額，作為台塑種子兵，應如何自制不收取比薪水還高的回扣金？而制度又該如何調整和改進，才能讓弊案不再發生？有鑑於此，本研究主要探討台塑集團從王永慶先生時代後發生過的重大採購弊案，從中研討弊案發生的問題及原因，並研讀台塑既有的採購制度從中發現漏洞，提出相關的改善建議。

1.3 研究流程

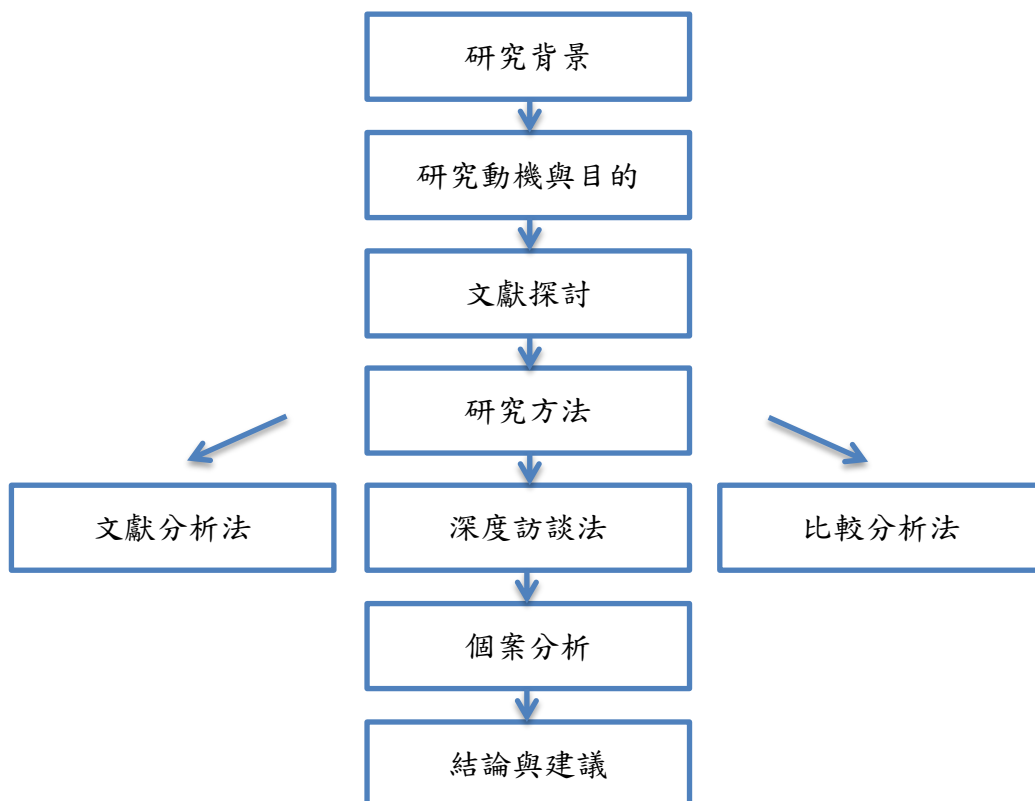


圖 3 研究流程圖

第二章 文獻探討

2.1 台塑採購流程

2.1.1 請購作業

- (1)常備材料：納入存量管制者，由電腦依請購基準自動產生採購資料直接傳送採購部辦理詢價；但須附圖者，即於各公司列印「請購單」(如下圖)，將圖面資料就源掃圖後，即由電腦自動傳送採購部供辦理詢價。

請 購 單																			
設 定 日		需 要 日		請 購 日		採 購 別		請 購 部 門		成 本 負 擔 部 門		用 途		工 程 編 號		交 貨 庫		請 購 單 編 號	
年 月 日		年 月 日		年 月 日								代 號							
採購管理作業辦法 A-2 年 月 日 第 次修訂	項次	品 名 規 格			材 料 編 號			單 位	數 量		廠 商 配 合 事 項								
											請購部門↓採購部門(至核)↓採購部門								
用 途 說 明	分 批 日 期		交 貨 數 量				交 貨 地 點		採 辦 代 號		詢 價 截 止 日								
經 辦 人	一 級 主 管		主 辦		經 辦 人														

表號：R0000102 規格：A4

圖 4 請購單

- (2)非常備材料：請購部門應參照用料需求及採購部建立之材料別購備天數檔，適時自行將請購資料輸入電腦開立「請購單」，經依請購核決權限呈准後，送採購部辦理詢價；但應注意事項如下：

- A. 屬管制應辦投資抵減材料類別之請購案件，請購人員應研判該設備是否適辦投資抵減，於輸入請購資料時，一併輸入投資抵減註記。
- B. 請購屬已建檔列管之鍋爐、壓力容器、高壓氣體設備及起重升降機具等法定危險機械、設備時，請購部門應載明供應商需提供之各項證明

文件。

- C. 屬接受政府機關補助之採購案件，於輸入請購資料時，應一併輸入附屬代號「3」或「3A」及預算金額。

(3)零星材料：

由請領部門設定補充週期及補充基準，定期由電腦列印「零星訂購單」(如下圖)辦理訂購。

訂 購 單						
台照			XX年XX月XX日 PAGE: 9(4)			
廠商編號: X(10)		訂購單編號: X(6)		訂購批號: X(6)		
合約編號: X(4)		約交日: X(7)		交貨地點: X(6)		資材課
請領部門: X(4)						
成本部門: X(4)						
如逾約交日 28 天仍未蒙履行交貨，本企業即取消該項材料訂購單，同時將 貴公司未交件數納入廠商評核。						
項次	材料編號	品名規格	訂購量	單位	單價	訂購金額
9(2)	X(20)	X(40)	9(7)	X(2)	9(6).99	9(8)
金額合計:						9(8)
買受人名稱: X(4)						
買受人地址: X(35)						
買受人統一編號: X(10)						
台塑關係企業總管理處採購部				採購組別: X(2)		

圖 5 零星訂購單

☆ 請購核決權限

存量管制材料及工料分析已呈准之工程材料，由電腦開立之「請購單」，免請購核決。人工輸入請購資料再由電腦開立之「請購單」，均須依請購核決權限呈核。

☆ 請購作業變更

已請購尚未訂購之材料，若因用料計劃變更而需減少請購量或變更需要日、交貨庫者，請購部門應輸入請購變更資料；但用料數量增加時，應另案開立「請購單」辦理請購追加。

◇ 配合交貨作業

請購之材料若因配合產銷計劃或工程進度而須採取配合交貨者，請購部門於輸入請購資料時，應同時輸入第一批之「需要日」及「配合交貨」註記，俾於傳送廠商之「訂購通知」加註配合交貨條件，並由請購部門管制適時通知廠商交貨。

2.1.2 採購

◇ 採購部門

- (1) 各公司除因特殊需要事先呈總管理處董座核准向外採購之材料項目，得指定部門自行辦理採購外，其餘採購案件由總管理處採購部統一辦理。
- (2) 企業內產品之購撥案件，得由請購部門經理室或公司指定部門辦理。

◇ 採購方式

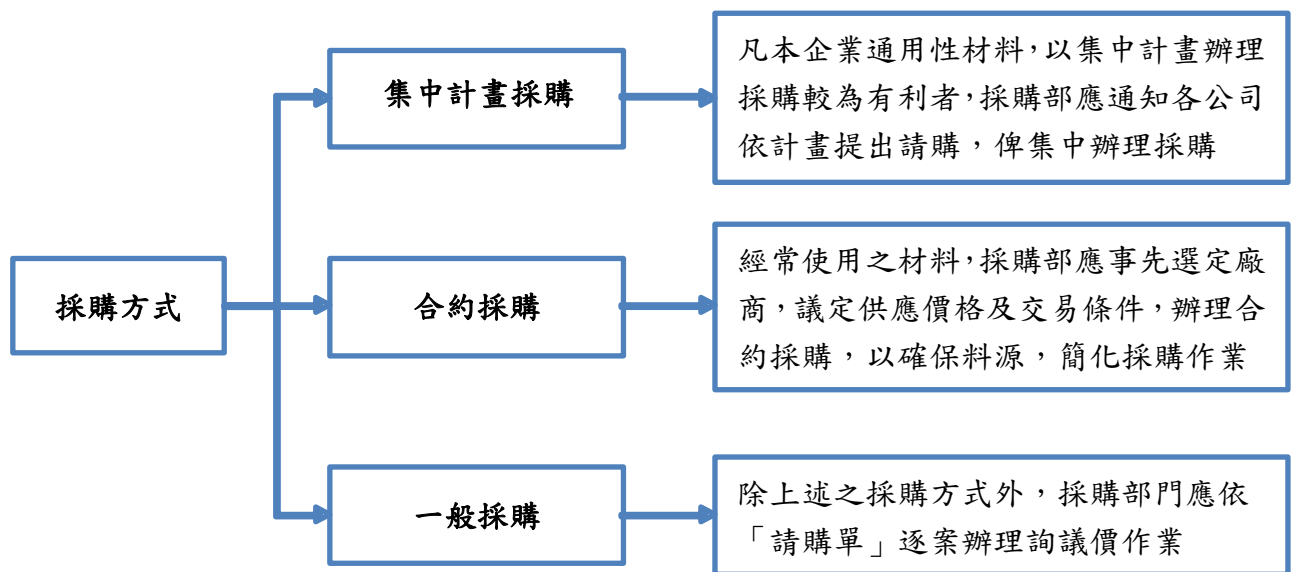


圖 6 採購方式

採購部門應依材料使用狀況、用量大小、採購頻率、市場供需狀況、交易習慣及價格之穩定性等因素，選擇最有利之採購方式進行採購。採購方式又分成以下三種：

◇ 供應廠商選定

- (1) 為穩定企業用料品質、確保料源，並促進廠商之充分競爭，採購部應對經常採購之材料，瞭解其專業製造廠之設備規模、製造方法、品質管制情形，並參考其銷售實績，選定符合本企業要求之廠商做為採購對象。
- (2) 若製造廠商無法直接供應時，採購部應了解其代理商之技術服務能力及銷售實績，選定符合本企業要求之廠商做為採購對象。

◇ 採購作業期限

為掌握適當採購時機，採購部應依採購地區、材料類別及市場供需，訂定採購作業處理期限並輸入電腦檔，供材料請購參考及管制之用。採購部應配合「請購單」之需要日，辦理採購作業，以確保用料時效。

◇ 詢議價作業

- (1) 採購部每日接獲之請購案件，若請購材料屬合約採購者，即由電腦自動向合約廠商訂購；非合約採購之案件，應逐案透過公開招標方式辦理。
- (2) 採購部應設置開標專用之「31格開標專用箱」，於收到廠商寄來之「報價單」後，依報價信封上之報價截止日分別將「報價單」投入專用箱內。
- (3) 開標後，採購助理人員應將所有報價廠商之價格、廠牌型號、交貨日數、付款及交貨條件等輸入電腦，連同網路連線廠商自行輸入之報價資料列印「比價表」及「採購記錄表」後，送採購主辦研判，當最低報價廠商之價格不高於前批購價時，即逕行決購。

- (4) 採購案件開標後，若因設備規格複雜，致各廠商所報規格互有差異，需會請購部門評估選購之案件，採購部即將各廠商所報規格資料送請購部門會簽選購。
- (5) 屬須分次付款之採購案件，採購主辦人員應於「採購呈核表」列印前輸入分次付款之期別及比率，供電腦將分次付款條件自動列印於「採購呈核表」上，經依訂購核決權限呈准後再據以辦理。
- (6) 採購部擬辦合約採購時應以公開招標方式辦理，且為確保合理之採購價格，採購部亦應隨時調查市場行情及供需狀況，遇有變動時，應即重新詢議價後辦理調整。

<u>詢 價 單</u>		
C(12) 台照	C(4) 先生收	X(20)
合約編號：X(5)	詢價截止日：XXX年XX月XX日	
交貨地點：全企業		
詢價條件：貴公司報價時請依下列條件報價：		
1. 請務必於報價截止日XXX年XX月XX日前將「報價單」寄達本公司，逾期報價視為放棄。		
2. 所報價格以到廠價為準		
3. 本案詢價之材料，於議定價格後，將採長期交易之合約方式辦理，在「X(20)」之合約期限內，即按議定價格固定像合約對象採購，請按此交易基礎惠予報價。		
4. 在合約期間內，如遇市價大幅變動時，雙方得重新協議價格。		
5. 報價時請附型錄或規格說明書。		
6. 本企業鑑於交貨日數之長短攸關用料時效，現已併入議價條件，請貴公司將交貨日數設定3天以內，若無法達到時，請務必填寫適當原因與可交貨日數（原因代號與說明請參考報價單最後一頁）。		
7. 訂定合約前廠商應先申請採購網際網路連線方可訂約。		
8. 投資抵減文件提供： <input type="checkbox"/> 可 <input type="checkbox"/> 不可		
* 合約廠商需配合本企業加入E化作業之網路報價及開立電子發票（網際網路傳輸統一發票），以利優先取得議價資格及統購合約。		
		TEL：X(20) 採購主辦：C(4)
		分機：X(4)
		XXX年XX月XX日

圖 7 詢價單

☆ 採購核決

- (1) 採購人員議價後，應將議後結果：含廠牌、價格、付款條件、預付訂金、代用品之規格料號、交期、報價有效期限、擬購廠商等資料輸入電腦並列印「採購呈核表」後，併詢議價資料等，依規定之訂購核決權限呈准後辦理訂購。

採購呈核表(內購)

103年04月10日 第 1 頁
060313

請購部門：1 86BA 請購單編號：E15C76

品名規格：醋酸乙烯酯單體 VINYL ACETATE MONOMER VAM 純度:99.9W% MIN 水份:400PPM MAX
低含量現

單位：KG 請購數量：4,602,080 交貨地點：台塑麥寮資材課

用途說明：屬存量管制材料補充庫存用
生產用原料

廠牌	商標	規格	前購否	訂購數量	單價				文貨日數	
					單	價	總	價		
1	大連化學工業 株 中華民國		○	2,500,000	39.50	98,750,000.00		38.50	96,250,000.00	M 3
2	瑞寶實業 CIJANGS 新加坡		○		41.00	102,500,000.00			102,500,000.00	3
				香港商標杜尼斯	行情報					

訂購： 擬購未稅總金額TWD\$：96,250,000.00

一級向 註
二級購 註

採購說明：
此為4月份封單，洽議後，較3月份出貨價+18.5，係生產廠美國杜邦製程異常至6月份以後始可改善，
DREXCO備有美國生產廠和CIJANGS備有西德安全產廠致寄請洽客廠吃緊，表示已從台塑國內銷售客戶
之單據查獲，業法再降，目前PLANT'S CSR CHINA行情已達USD 1.615/KG折TWD 50.4/KG，配合現場用料，已
先出貨，擬請准予擇意向#1訂購2500MT(4月份需要量)

經營主管一級： 陳德耀
一級主管： 劉和華
經理： 1D 陳建宏

訂購日： 103.4.10

圖 8 採購呈核表

各級主管核決權限如下表：

表 1 各級主管核決權限表

(單位：萬元)

一級主管	經營主管 一級	資深副總	執行副總	公司 總經理	公司 董事長	副總裁	總裁
2 ↓	200 ↓	500 ↓	1,000 ↓	2,000 ↓	3,000 ↓	5,000 ↓	5,000 ↑

- (2) 工程案件為配合工程趕工需要，以採購方式辦理者，採購部於呈准訂購後，應將全案資料轉請工程部門補建預算及發包等電腦相關資料，俾納入工程估驗付款作業。

☆ 訂購作業

- (1) 「採購呈核表」呈准後，採購部門應將公司、請購案號輸入電腦，並以「訂購通知」或「訂購確認單」向廠商訂購。屬訂購設備、分次付款、保固

或投資抵減之案件，應訂立「買賣合約書」。

- (2) 訂購後採購部應將「採購呈核表」寄送會計部門（但企業內購撥原料案件免寄送，由採購部門自存），供審核訂購核決權限之正確性。
- (3) 合約採購材料由電腦直接傳送廠商訂購。
- (4) 廠區各部門使用之表單（納入存量管制者除外），由廠區資材課以「人工表單需要單」檢附表單樣本向合約廠商辦理訂購；但台塑大樓則由使用部門自行向合約廠商訂購。
- (5) 以預付款方式採購之內購案件，採購部門應於「採購呈核表」上加蓋「預付購料款」章。
- (6) 外購材料列屬經濟部商品檢驗局「應施檢驗商品目錄」管制之物品，採購部於訂購後應要求廠商於裝船時提供「出廠檢驗報告」，並應於到港日前辦妥免驗證明。

◇ 訂購作業變更

- (1) 已訂購之材料，若因用料計劃變更而需減少訂購量或變更約交日、交貨庫者，請購部門應輸入訂購變更資料，電腦即將變更資料傳真廠商配合辦理變更事宜。但因故須追加訂購量時，請購部門應依請購作業之規定，重新開單請購。
- (2) 凡經呈准訂購之案件，若因故改購，致須變更訂購廠商或單價時，採購人員應參考原「比價表」列示之各家廠商報價資料進行改購，並將擬購廠商、單價、約交日填入「比價表」，經呈採購組長核簽後，再將擬改購資料重新輸入並列印「採購呈核表」，經依核決權限呈准後辦理訂購作業。

◇ 採購進度及交期管制

- (1) 採購部應依材料別及內、外購別，設定詢價、議價、會簽、呈核、決購等五個管制點，將採購進度納入電腦管制及進度跟催。

- A. 開標日後 5 個工作日（外購案 8 個工作日），仍未輸入訂購日、會簽日或呈核日者，即於採購部列印「決購逾期催辦單」，送一級主管組長督促採購人員速辦。

決購逾期催辦單						
採購主辦：C(4)				XX 年 XX 月 XX 日		
項次	請購單編號	品名	逾期日數	詢止日	處理記事	展延完成日
X(2)	X(6) X(5)	C(20) C(20) C(20) C(20)	9(3)	X(8)		

圖 9 決購逾期催辦單

- B. 採購部送會簽之案件，由電腦自動將預定會簽完成日預設為送會簽日加 7 個工作日，隔日由電腦自動傳送「送會簽提示通知」通知請購部門，並於預定會簽完成日前 2 個工作日傳送「會簽到期提示通知」提示請購部門儘速完成會簽，逾預定會簽完成日請購部門仍未會簽完成者，翌日即由電腦傳送「會簽逾期催辦單」跟催請購部門處理，若請購部門無法於預定會簽完成日前完成會簽者（含送回採購部銷案完成），須以「會簽時效展延申請輸入」螢幕輸入展延日期（前二次展延至多 7 個工作日）並列印「展延申請呈核表」呈一級主管(正主管)核准後，以「會簽時效展延覆核輸入」螢幕覆核後生效。第三次展延起，即須說明原因並呈至經營主管二級核准，天數則不予管制。另屬會簽天數達 29 工作天以上仍未回覆者，每月月初即以 OA 通知所屬公司總經理室檢討。

- C. 會簽完成日後 5 個工作日（外購案 8 個工作日），仍未輸入訂購日或呈核日者，即於採購部列印「議價逾期催辦單」（如圖九所示）送一級主管組長督促採購人員速辦。

議價逾期催辦單							
請購部門：C(4)				XX 年 XX 月 XX 日			
項次	請購單編號	品名	逾期日數	會簽完成日	處理記事	展延完成日	
X(2)	X(6) X(5)	C(20) C(20) C(20) C(20)	9(3)	X(8)			

圖 10 議價逾期催辦單

- D. 呈核完成日後 5 個工作日（外購案 8 個工作日），尚未訂購者，即於採購部列印「訂購逾期催辦單」（如圖十所示）送一級主管組長督促採購人員速辦。

訂購逾期催辦單							
採購主辦：C(4)				XX 年 XX 月 XX 日			
項次	請購單編號	品名	逾期日數	呈核完成日	處理記事	展延完成日	
X(2)	X(6) X(5)	C(20) C(20) C(20) C(20)	9(3)	X(8)			

圖 11 訂購逾期催辦單

- E. 各階段進度異常之催辦單（「會簽逾期催辦單」除外）若未能於出表後 7 個工作日內處理完成時，爾後每隔 3 個工作日即再次出表跟催，直到完成為止。

(2) 採購部於辦理訂購後，應分成約交及開狀、裝船等管制點，將交其納入電腦

管制及進度跟催。

☆ 進口事務

- (1) 外購案件核決後，採購部應辦理簽證、開狀、保險、船務等進口事務，並於收到國外廠商寄達之裝運文件後備妥「報關指示單」連同報關文件一併送進出口組進口事務人員審核文件齊全後，再轉送關務部門辦理報關作業。
- (2) 屬外購索賠品退換、設備送國外廠商修護、自製設備送國外鑑定品質、包裝容器退運、向國外廠商借（租）用設備、廠商無價贈品等案件，須以不結匯方式進出口時，應依「不結匯進出口作業辦法」之規定辦理。

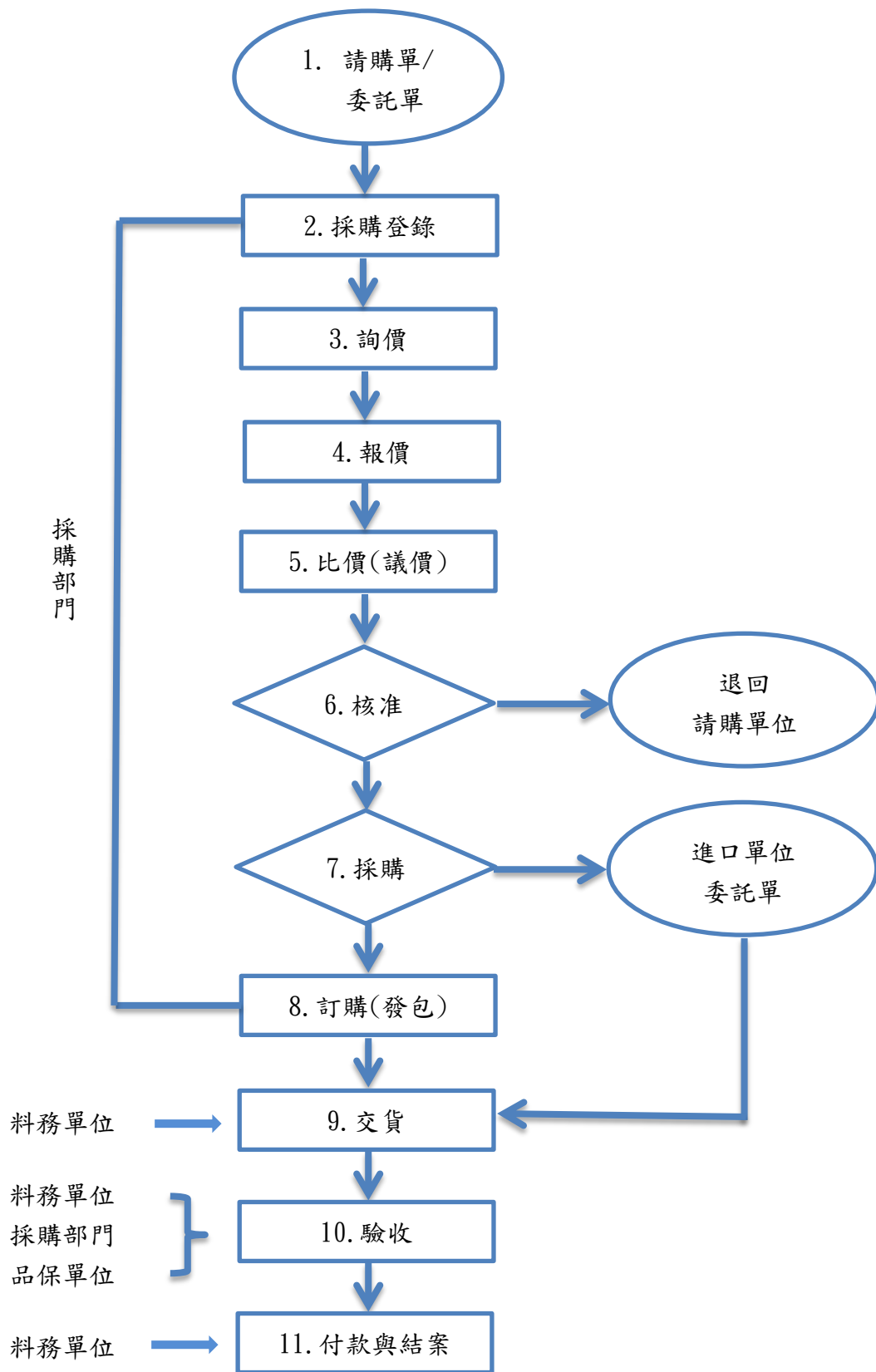
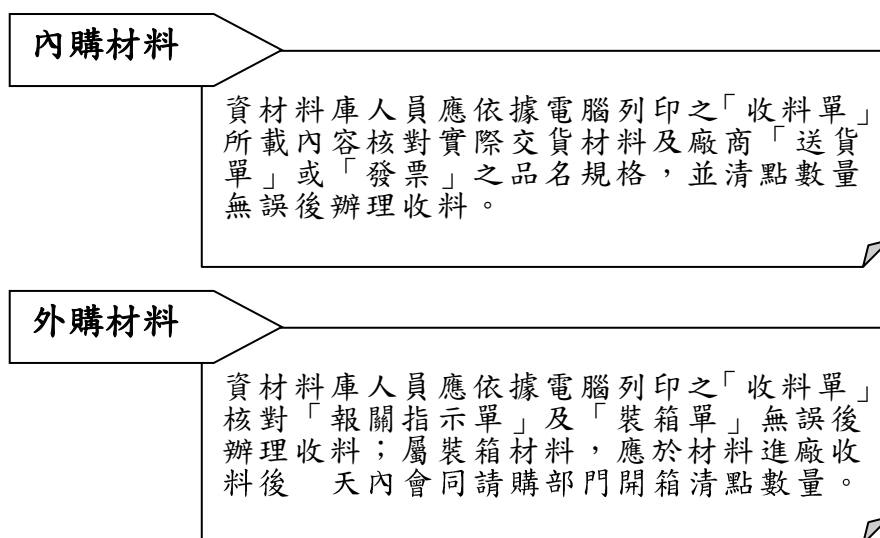


圖 12 採購流程圖

2.1.3 收料

◇ 收料作業

依採購別不同，分為：



◇ 超交處理

- (1) 內購材料之計量單位為計數者，其超交之計量數量應予退回。
- (2) 屬經常性使用之大宗包裝材料，若因廠商有最小包裝量限制，造成最末批須超交者，資材料庫人員應於「收料單」註明最小包裝量，經現場點收人員簽認後，將「收料單（內購）」傳真採購部修訂訂購量，待訂購量修訂後，資材料庫始可辦理收料輸入。
- (3) 屬企業內產品及以重量、容積或長度計算之內購材料其超交金額在5%（含）且20,000元（含）以下者，資材料庫免呈核照收。
- (4) 其餘超收案件須請購部門確認可收用另開立「請購單」補辦訂購呈准後，資材料庫始可依新案辦理收料。

◇ 短交處理

- (1) 內購材料：交貨數量未達訂購量時，採購部應要求廠商補足。但短交量在5%（含）以下由請購部門二級主管課長核決；短交量在5%以上，經請購部門一級主管廠處長核決者，得免補交。
- (2) 外購材料：數量短少時即由電腦自動立索賠案，並列印「索賠處理單」，資

材人員即依「外購索賠作業辦法」之規定提出索賠。

2.1.4 品質檢驗

✧ 取樣及送驗作業

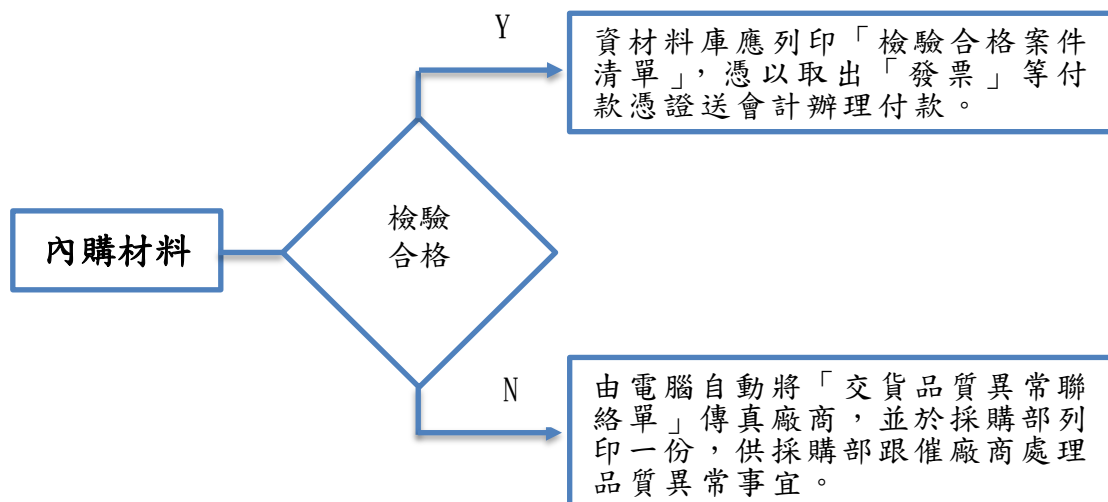
- (1) 外購材料及訂有檢驗規範之內購材料，收料次日即由檢驗部門或取樣部門列印「材料檢驗表」送驗，未訂檢驗規範且非屬資材料庫檢驗之材料則由檢驗部門列印「檢驗通知單」進行檢驗。
- (2) 送驗剩餘樣品由檢驗部門保管，合格樣品彙送鄰近廠區使用，不合格樣品保存半年，保管期限屆滿而無複驗需要時，即予銷毀。

✧ 檢驗期限

料庫檢驗及簡易量具檢驗之案件，檢驗部門應於列印材檢單據後，兩工作日內完成檢驗。設有檢驗規範之案件，廠內檢驗部門於列印材檢單據後七工作日內完成檢驗，檢驗通知案件則需於五工作日內完成檢驗。

✧ 檢驗結果之處理

檢驗部門於檢驗完成後，應將檢驗結果填入「材料檢驗表」或「檢驗通知單」，但不合格之內購材料應加開「材料檢驗表」，並將檢驗結果填入，並判定合格或不合格，若檢驗部門無法判定時，應會同請購部門判定，經呈二級主管核簽後輸入合格與否註記，再列印「檢驗完成案件清單」呈二級主管覆核；依採購別不同作業處理方式如下：



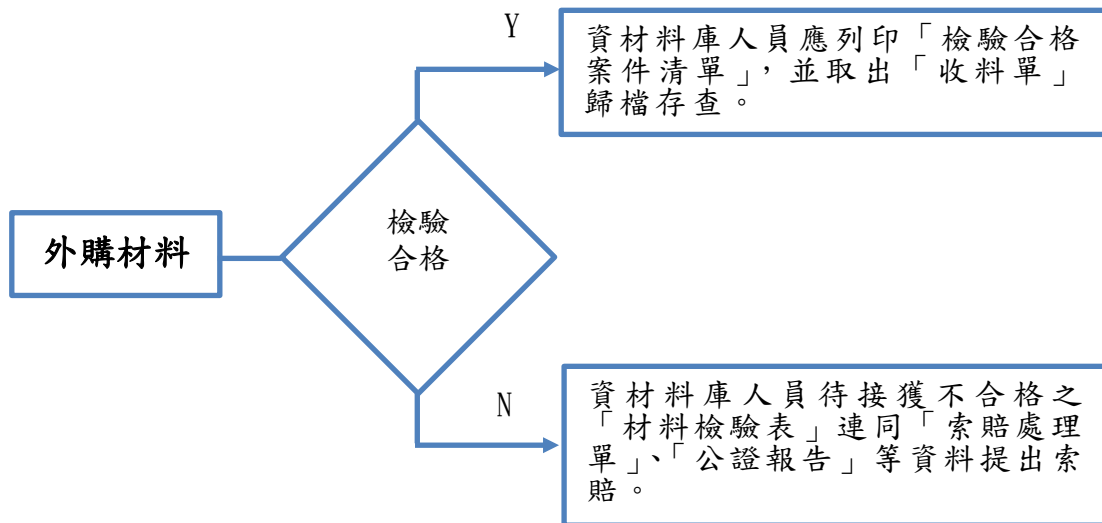


圖 13 內外購材檢驗流程圖

◇ 檢驗進度管制

- (1) 由電腦依材料別所設定之檢驗天數管制檢驗進度，若有修訂者，則依修訂後之預完日管制，逾期未完成檢驗時，電腦即跟催檢驗部門速予檢驗。
- (2) 外購案件逾檢驗預完日未輸入檢驗結果者，即由電腦管制並跟催檢驗人員速予處理。

◇ 有效期限管制材料複驗

為確保庫存材料之品質，經檢討須管制有效期限之材料，應建檔由電腦進行相關效期管制，經電腦反應屆複驗日者，料管人員再辦理取樣送驗。

2.1.5 付款

◇ 整理付款

(1) 內購材料：

- A. 資材料庫應於進廠材料檢驗合格後，依「檢驗合格案件清單」取出「發票」寄送會計部門辦理付款。
- B. 屬分次付款案件，資材料庫應依約定付款時機辦理付款。
- C. 廠商要求本公司於驗收前先付部份貨款之案件，由採購部門填寫「採購事務洽辦單」擬訂付款金額，送請購部門經營主管二級核准後憑以付款。
- D. 免開請購單材料，使用部門應以「單據粘貼單」，依各項費用支出核決權限呈准後送會計部門辦理付款。
- E. 零星材料：資材課將請購部門點收後之「零星材料收料單」及「發票」以「零星材料付款案件輸入」螢幕輸入付款資料後列印「單據寄送清單」，再連同「發票」寄送會計部門辦理付款。

(2) 外購材料資材料庫應於檢驗合格後，將「收料單」及「公證報告」併案歸檔。

◇ 付款審核及進度管制

會計部門接獲「採購呈核表」及「採購明細單」，應即審核該案是否依規定之核決權限呈准，正確者，應即輸入核決註記立案，供付款審核用。若發現核決權限不正確者，應將「採購呈核表」退回採購部門重新辦理呈核。

◇ 扣款案件處理

(1) 逾期交貨案件

納入電腦審核付款之內購材料，由電腦自動計算逾期交貨扣款金額

- A. 逾期交貨天數在三天以下或當批收料金額在200元以下案件均免扣款。
- B. 請購部門因配合生產或工程進度而逕向廠商通知緩交，事後亦未以請訂購變更作業修改「約交日」，致造成交貨逾期扣款者，得由請購部門經營主管二級核准後短免扣款。

(2) 品質異常案件

檢驗結果因品質不符擬扣款允收案件，採購人員應將議定後之扣款金額於呈准後輸入電腦，經採購主管覆核後辦理扣款。

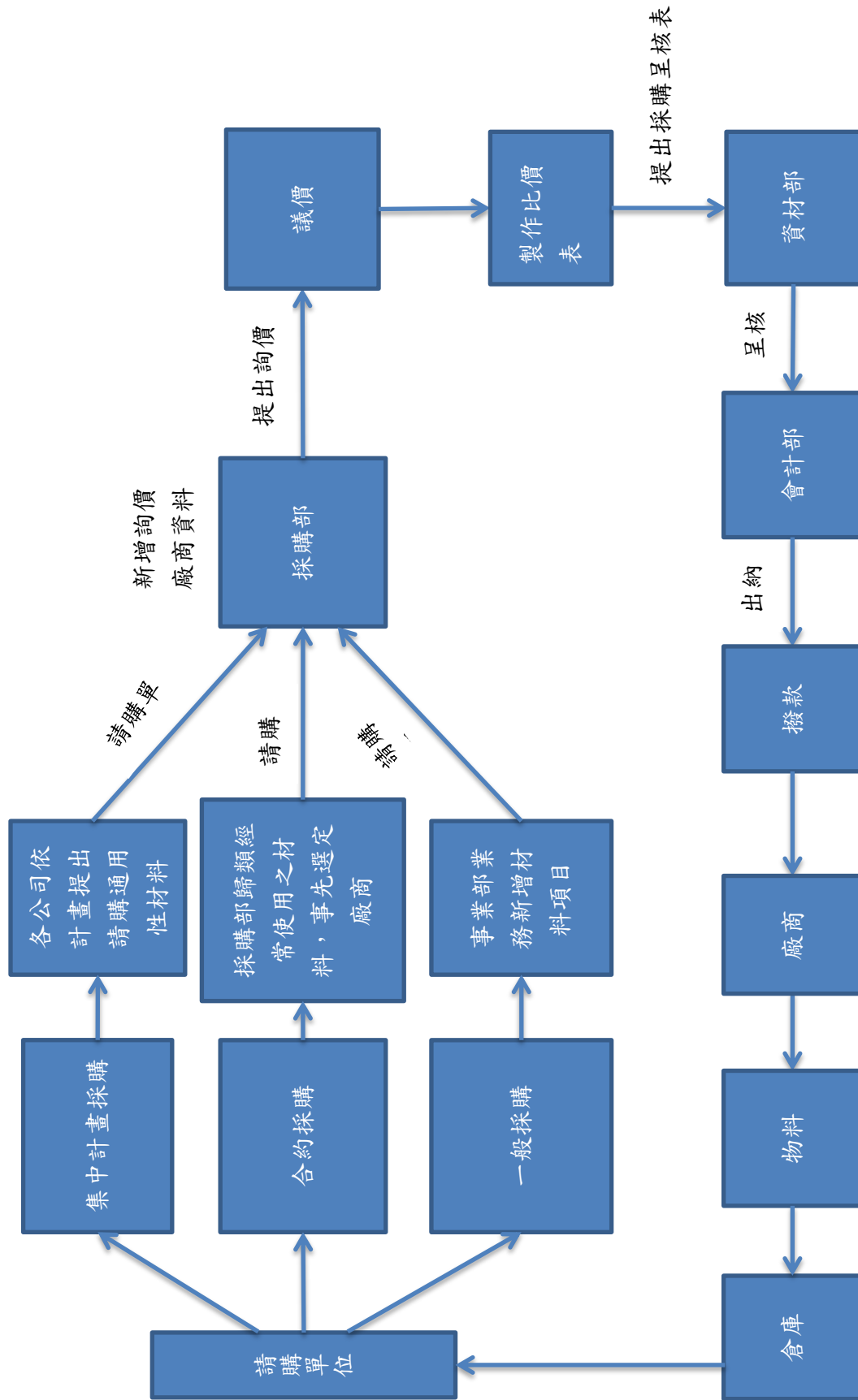


圖 14 台塑採購流程圖

2.2 台塑的四隻金鑰&31 格鐵箱

◇ 四隻金鑰

所謂四支鑰匙指的是四個不同的作業流程：採購部門、請購部門、會計部門、檢驗部門。當任何部門需要進行採購時，進入電腦系統開立請購單，依據自己的需要將採購的數量輸入電腦系統。第一步由採購部門負責與廠商議價、決定購買的價格，然後把最後確定的單價輸入電腦中。第二步則是供應商送貨來，由請購單位點收，把實際收到的數量輸入電腦。第三步則是會計收到發票後，將發票上的金額輸入電腦，電腦會自動機和數字對不對，但不會直接匯款過去。第四步由檢驗部門負責檢驗，輸入核准不核准，四項串起來無誤才會匯款出去。電腦就會自動比對發票上的金額數量是否與當初各部門輸入的資料相符、交貨數量或品質是否有問題，這樣就可以避免人工審核可能出現的弊端。

◇ 31 格鐵箱

台塑集團王創辦人永慶先生在1985年設計了投標防弊措施---31格鐵箱，按照日期打造31個上鎖的鐵箱，由工讀生拿到投標信之後，直接投到對應的鐵箱內，等到開標日才能打開，那時也才能得知有哪些企業來投標，以此杜絕經手人員收賄舞弊。

第三章 研究方法

本論文採用文獻分析法(Literature Study)、深度訪談法(in-depth interview)、比較研究法(Comparative Research)，三種方法進行研究探討，

3.1 文獻分析法(Literature Study)

文獻分析是透過文獻的蒐集、分析、研究來提取所需的資料，並且對文獻做客觀及有系統的整理後呈現出來的方法；再範圍上，不僅研讀文獻內容，更是分析整個文獻的學術傳播過程；在價值觀上，不單單針對文獻內容作敘述性的解說，且在推論文獻內容對整個學術傳播過程所發生的影響。進而幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展狀況、研究的具體方向、適當的研究設計方式及研究工具的使用方式。

為什麼要採用文獻分析法(Literature Study)?

藉由文獻分析法，可以對於個案先做進一步的了解及認知，個案的起承轉合都能掌握清楚。

如何將文獻分析法用於專題製作？

由於媒體上的文獻資源數量龐大，為了避免與事實不符之資料，我們將所有的文獻進行整合，並且將事發經過重新按照時間排程紀錄，最終目的為避免所做之專題資料偏離事實。

3.2 深度訪談法(in-depth interview)

質化研究中經常採用的資料蒐集方法，主要利用訪談者與受訪者之間的口語交談，達到意見交換與建構，是一種單獨的、個人的互動方式，訪問者藉由反彈的過程與內容，發覺和分析出受訪者的理念、態度、看法等。此研究方法是一種訪談者與受訪者雙方面對面的社會互動過程，訪問資料正是社會互動的產物。

為什麼要採用深度訪談法(in-depth interview)?

本研究的目的是在於探討台塑採購管理制度的弊端，由於蒐集的文獻資料，多是從報章雜誌中取得，且每個人對於閱讀後的想法皆不同，我們想了解更多了解內部職員的感受與體會，藉以完整我們的內容。

如何將深度訪談法(in-depth interview)應用於專題製作？

於2015年11月29日，晚上6:00-8:00與台塑企業內部職員陳○○進行訪談，並於2015年11月30日，晚上7:00-9:00與仁寶企業內部職員陳○○進行訪談；針對在本研究內容上所產生的疑問，藉由深度訪談法，與台塑的內部資深職員進行訪問、探討；同時向仁寶企業內部職員進行訪談，參考仁寶企業ERP系統（台塑企業與仁寶企業的系統相似），提出採購流程制度的改善建議。

3.3 比較分析法(Comparative Research)

比較研究的定義為兩個或以上的個體，以共同基礎單位，經由資料分析，確定其差異性與相似性，進而得到更深入的論點。

為什麼要採用比較分析法(Comparative Research)？

藉由比較分析法，將同家公司所以發生過的弊案進行比較，探討出員工弊案的手段及方式，再循著各項資訊找出台塑採購管理制度的缺失。

如何將比較分析法(Comparative Research)應用於專題製作？

本小組將以台塑集團案例為主，比較分析近十年來廣為人知的四起弊案，找出其共通點，加以歸納出改善建議。

第四章 案例分析與討論

4.1 非法投標類型

1. 圍標

「圍標」又稱為「串通招標投標」，指圍標行為人以非法之方式，使合意或不合意競爭之廠商，不與、放棄或退出競爭，意即使得標廠商放棄得標、得標後轉包或分包，而共同獲取不當利益或使開標產生不正確的結果。

2. 綁標

「綁標」，指「圖利特定廠商」；質言之，乃為特定廠商量身訂定規格，使該特定廠商獲得較大甚或唯一的得標機會，此其中多涉有不當利益輸送或貪瀆問題。然採購法立法施行後，規範範圍擴及「禁止不當限制競爭」。意即，不但不得偏好特定廠商。

3. 護標

「護標」，指收受特定廠商賄賂，透過縮短開標期限、洩漏底價、隱匿其他廠商投標事實等非正當手段，助其順利得標。

4. 濫標

「濫標」，指某廠商得標後出現用料不良，產品或工程施工品質未達合格標準，稽查單位卻未如實告發強制令其廠商改善，反而與其共同獲取不當利益。

4.2 台塑案例

(一) 104年台塑PVC案件

台塑集團在民國104年發生一起重大的集體收賄案件，是台塑61年創辦以來最嚴重的高階主管集體收賄弊案

在民國104年六、七月間，台塑總管理處王瑞瑜總經理分別收到兩封陳情書，內容是希望台塑能將PVC太空包的業務，開放給其他廠商參與競標，因為該業務承包的廠商有專利權保護，無法開放給其他廠家競標，但該廠商分別在六七月投遞了兩次陳情書給王總經理，王總經理驚覺有異，立刻成立專案小組（台塑紅衛兵），秘密展開「724肅貪行動」調查，並且親自向王文淵總裁、台塑、南亞、台化等董事長說明，隔日台塑剛上任的總經理林振榮先生，卻因「家庭因素」請辭總經理一職，震驚了所有人，調查三周後，發現林振榮等25名主管及行政小姐皆可能涉案，

調查指出台塑集團數十名中高階主管及員工，遭檢舉長期以來收受某PVC太空包供應商「供養」，以「確保」該名廠商能獲得訂單。「圍標」情事最早追溯到2008年，行賄方式包括禮品、現金等，檢舉函中還附上「供養資金帳本」佐證。

經連日查證，總管理處確定檢舉屬實，發動第一波肅貪行動，將涉案20多名主管、員工予以「免職」。

針對這次收賄事件，以下為台塑對外發表之新聞稿：

台塑企業近日發現有25名員工涉及收受廠商賄款，主要是獨家供應太空袋的專利廠商，為了爭取業務，交付賄款予公司業務相關員工，經初步約談，部份涉案員工已主動承認違反公司規定，公司已先依工作規則及勞動契約相關規定處理。台塑公司林振榮總經理嗣被舉報亦可能涉及該案，林總經理並於7/24主動請辭總經理及董事職務，台塑公司先同意其請辭，並於當日依法辦理公告。至於相關法律問題，台塑企業已請法務等相關單位進一步查明，將視實際情況依工作規則、勞動契約及相關法令做適當處理。台塑企業採購作業早已建立一套良好管理制度，並全面電腦化，所有案件均上網公開招標，開標前廠商報價資料亦採加密保護，經辦人員無法事先得知。本案主要是請購單位以因應客戶要求為由，指定專利的太空袋，造成獨家供應。為強化防弊機制，本企業未來將

- 1.增設技術審核小組，對於獨家、緊急及指定規格等情形的採購案件審核其規格及需求合理性
- 2.全面加強稽核，如有查獲廠商不法，將移交司法機關追究民刑事責任。

案例分析：

本次案例主要是台塑集團採購網被「有心人」攻破，問題出在採購「專利」產品，因為是獨家供應，必須向此間廠商購買，導致疏於防範產生弊端。廠商主要打通了台塑企業內部三大環節，才能找到台塑採購網的漏洞鑽。首先是先打通主要決策購買者，台塑塑膠部總經理林振榮；接著打通主掌採購者，台塑總管理處發包中心協理朱金池；最後則是打通經辦人員及行政人員，以上全數都被廠商買通。事實上，台塑採購系統，是出了名的嚴密，全面電腦化、資訊透明化，所有案件均上網公開招標，開標前加密保護，採購人員都無法事先得知，以此次專利產品為例，凡專利產品年採購額逾六十萬元，台塑總管理處就會發出提示單，向各公司詢問有無對抗品，若無，才會向此廠商購買。接下來案件會交由總管理處的四大審核小組再次審查案件有無弊端。

(二) 103年陳振偉向廠商收取回扣

陳振偉自2009年接任台塑總管理處採購主辦，負責台塑海運船用配件採購業務，專挑金額在1百萬元以下的採購案動手腳，與離職後成立龍德船舶公司的前經手人陳帝君勾結，在2009年至2014年間，利用「緊急採購」之案件，在申報獲准後，以採購洗衣機、發動機馬達等船舶料件名義，向新日、龍德兩公司共謀，陳振偉縮短內部招標網頁詢價日期，圖利特定廠商，得標後廠商再將獲利平分，裡應外合利用超過516件採購案，共牟利至少逾2,000萬元，其中包含1,200萬台幣及兩處不動產（房貸繳清金額共約800萬），造成台塑損失金額上看一億元。

台塑集團去年初接獲檢舉後自清，開除陳振偉並向調查局報案。新北地檢署指揮調查局台北市調查處，去年10月搜索陳振偉住處，海內外帳戶共現金1200萬元，外加中和的兩處住宅，已繳清房貸部分共值800萬，總不法獲利近2000萬，並聲押陳振偉、陳帝君獲准。陳振偉的妻子則在偵查中將匯往海外的400多萬不法所得匯回台灣，陳振偉則坦承犯行，但王蕙蘭、陳帝君矢口否認，新北市地檢署依偽造文書、背信等罪嫌起訴3人。

新北地院審理期間，陳振偉坦承偽造文書與背信，檢方清查處，他涉案516件採購案，讓台塑公司增加新台幣1億餘元的損失。法官審酌陳振偉妻子事後主動交回400多萬元不法所得，今年7月初判陳振偉6年8月、兩名廠商則遭判2年及3年6月徒刑；全案還可以上訴。

案例分析：

本次案例主要是陳振偉專員，將原本標案在網路上的「詢價日數欄」從27日改為1日，再找約定廠商前來投標，將標案價格依0.3~10倍增加金額，讓其他廠商來不及報價，導致在沒有其他競爭廠商的狀況下，使新日、龍德兩公司投標後隨即得標，並在日後平分非法所得。

（三）103年賴姓工程師花酒案

這起案件是台塑集團主動向調查局企業肅貪科檢舉抓「內鬼」的。被索賄的永記造漆是生產知名虹牌油漆大廠，被強索招待喝花酒的上海統盛貿易公司，屬於上市公司春雨鋼鐵轉投資公司，賴姓工程師等人被控告的罪名如果成立，將會觸犯證交法的背信罪。

台塑在二〇一一年到中國福建漳州市龍池工業園區興建「福欣特殊鋼廠」，專門生產不鏽鋼鋼胚、黑皮鋼卷及白皮鋼卷，指派賴姓等三名資深工程師前往監工。

檢舉內容指出，由於興建鋼廠需要油漆與螺栓，賴姓工程師知悉永記造漆想爭取得標資格，故涉嫌向永記一名張姓總經理索討一千萬元「介紹費」，雙方經過「討價還價」，永記最後交付七百五十萬元現金。另外上海統盛貿易公司為爭取螺栓的標案，多次招待賴姓工程師前往上海、廈門、杭州、台北龍亨等高檔酒店喝花酒，賴每次帶小姐外出性交易的費用，也全都由統盛貿易公司埋單，金額高達上百萬元。

調查局企業肅貪科於2014年九月開始搜索約談賴及徐姓、陳姓三名工程師到案，他們均否認收回扣，約談後請回，此案仍然在偵辦中。

案例分析：

本次案例主要是賴姓工程師等人透過收賄護標方式，使永記造漆及上海統盛貿易公司順利得標，主因台塑集團內部雖設有審查單位卻無實際調查權，並無指派其他內部人員前往中國福建新廠址或當地廠商端進行詳細調查，使前往現場監工的工程師能藉機向廠商收賄，助其順利得標。

(四) 100 年陳郁文賣油收回扣案

陳郁文在2009年兼任台塑石化代理經營組長職務後，負責對外接受台塑冶煉、學名為「粗丁二烯萃餘油」的「BBR」工業油品，同時擁有建議銷售價格的權限，只要總經理及董事長等高層主管拍板定案，就可以依約出單給廠商。陳郁文於2011年爆出採購醜聞，與在油品事業部擔任專員的妻子余佳蓉，涉嫌從2009年起，暗中向韓國廠商收取1.2億回扣。

檢調發現韓商在台灣匯豐銀行1.2億台幣帳戶，在2~3年期間被以小額方式提款，次數多達三千多次，共領出六千多萬台幣，令檢調查上述期間韓商並未入境台灣，因此懷疑韓商涉及洗錢因此開始調查。經調閱該韓商戶頭提款紀錄及監視器畫面，發現是由台塑石化代理經營組長陳郁文夫婦輪流取款並輾轉匯入妻子的帳戶。檢調查出，陳郁文曾私自塗改貨款單據，卻只改合約上的阿拉伯數字報價款，漏改英文書寫的價碼進而露出馬腳。

台塑石化發言人林克彥表示，BBR屬於石化產品，但不是經常性商品，只有在石化業上下游製程不平衡時，才会有客戶詢問，因此也只有這兩年有外銷，粗估兩年來銷售金額約數十億元，和同時期石化產品銷售金額近四千億元相比，所占比重非常小。林克彥也否認陳郁文能直接將報價上呈總經理，而是須按內部程序，先送給單位經理之後再交由總經理處簽核。

從2009年到2011年間，陳郁文與韓商共獲利美金457多萬元（約台幣1.2億元），韓商再將獲利金額從香港美金帳戶，匯到台灣的4個帳戶，將4張提款卡交給陳郁文、余佳蓉夫婦，每天小額提款，將6,400萬元轉存到自己的帳戶，以購買台北市文山區等地房產。此案高等法院二審宣判，陳郁文判刑4年，余佳蓉判1年、緩刑3年。

案例分析：

本次案例主要是陳郁文專員利用上級長官離職之際，與日商丸紅公司做油品生意，接著找韓商共謀，以三角貿易方式，向丸紅公司誣稱油品須透過韓商轉售，陳郁文再自行拉高報價，丸紅因而照報價付款，實則卻是台塑直接出貨給丸紅，陳郁文再利用沖銷帳款的方式，向韓商抽佣。

4.2.1 案例分析總結：

以上四個弊案皆屬台塑收賄弊案，但細分之下林振榮總經理與陳振偉專員屬於採購作業方面的弊案，而賴姓工程師與陳郁文專員為營業銷售方面的弊案；台塑採購流程已經層層把關，可見嚴密的採購流程管理還是有疏漏，儘管以上四項案例舞弊手法不同，但經總結之後，本小組發現問題在於人性的貪婪，可見在「有心人」面前，再完善的制度都還是可以找出方法進行舞弊，更何況電腦也是人類創造出來的，只要有心人願意為了回扣舞弊就能鑽程式漏洞，難怪連台塑某主管都感嘆，「假如有人有心要做不法的事，就算制定再嚴密的機制，還是防不勝防」。不論是制度

上的疏漏或有心人蓄意行為，都代表著目前的狀況還有進步的空間，唯有不斷的追根究底，才能止於至善。

4.3 台塑訪談

Q1. 對於這幾次弊案看法？

A：為甚麼會有這麼多弊案？因為在過去王永慶時代，王董事長對於照顧員工很重視，他希望藉由平常的福利來提升員工忠誠度及公司向心力，減少員工發生弊案的機率或動機；但自從由王文淵接棒之後，福利制度的減少，升遷機會同時降低，員工對公司的忠誠度自然就會受到影響，所以他們願意鋌而走險的貪污舞弊，來填補福利減少的經濟缺口。

Q2. 採購流程 SOP 防弊重點？

A：台塑的採購制度已經很完善了，只要提升公司員工對公司的忠誠度，就可以有效避免弊案的發生。

Q3. 採購流程或制度有無改進的地方？

A：沒有，我覺得台塑制度已經趨近完美，制度流程都無懈可擊，但是規定是制式化的，假設真的遇到有心人，就算是滴水不漏的制度都還是會被找到一個漏洞的。

Q4. 為什麼王創辦人在世就沒聽過曾經發生弊案？

A：其實過去也有發生，王創辦人時代的弊案都是內部處理，並沒有對外公開，近期的舞弊事件則是由外部檢舉才會公開，舞弊人員連同主管甚至高級專員都會被通知前往行政中心，經前王董事長訓斥之後，就讓員工及主管自行檢討；假設發生重大情節並且導致公司虧損，前王董事長就會到法院進行提告。

本小組認為過去會由高層內部處理的原因在於：

1. 前王創辦人永慶先生的想法可能如下，倘若發生員工舞弊，但是公司可以獲利更多，那這些非法所得給你也沒關係。
2. 台塑要培養一個高階主管需花約二十年的時間，假如今天因為犯一次錯就讓他離開，等於前功盡棄，過去栽培所花費的時間都將付諸流水。
3. 過去台塑採購的管理制度就已經被世人所稱讚，為了維護經營之神及台塑企業的名譽，才沒有讓家醜外揚。

4.4 仁寶訪談

Q1. 仁寶採購的優缺點？

A：仁寶採購管理制度的優點在於，所有物料廠商在與仁寶合作時都必須簽採購保證合約，以保障仁寶公司的權益；但缺點是無法做到如台塑採購管理制度，近乎百分之百的E化。

Q2. 如果您是採購，您會使用甚麼方法收賄？

A：如果真的想從採購中向廠商收取回扣，而為了不留下痕跡，通常都是跟廠商收取禮品卡或現金卡，來代替會留下紀錄現金及轉帳款。

Q3. 您是否曾經聽聞，公司內部有收賄的先例？那如果有，多從何種途徑？

A：有。大多使用一些具隱蔽效果的手法，例如請廠商優惠機票、訂飯店或是收取現金卡的方式間接收取回扣，大多是透過實體商品代替收取現金。

Q4. 你覺得採購流程E化，有沒有使工作量減輕？

A：在系統完善的前提下是有效的，因為仁寶系統內的資料皆為人工輸入的，所以在資料的來源是準確且穩定的情況下，系統的邏輯是正確的就可以減輕很大的負擔。

Q5. 對於系統或制度有什麼建議嗎？

A：系統不管怎麼做得再完善，還是有方法去鑽漏洞，最簡單的就是選自己信任的人為幹部。

第五章 結論

本小組經由深入研討台塑集團採購作業相關規章以分析台塑集團歷年採購舞弊案例及與多位業界採購人員進行訪談後，將所得資訊加以歸納整理，並分類舞弊案例發生事由，針對各項問題，提出改善建議。

5.1 針對代理問題之改善方案

1. 賦予權力：若參與實地作業之職員同時擁有廠商決定權，就有可能利用職權，進行非法作業；為了避免這樣的弊端，應該將廠商決定權保留於審核部門，並賦予該部門職員實地調查權。
2. 增加輪調次數：每兩年進行部門內部職務輪調，此做法可以避免銷售人員、採購人員與廠商有充分的時間進行弊案的策劃，倘若真的開始策畫了，也沒有足夠的時間達成舞弊。
3. 職權限縮：將內部流程作業拆分，每位組員負責單一流程環節。可以讓部門職員工作單一化，同時總管理處總經理室也能夠時實掌握各部門的詳細資訊。同時，將各級主管核決權限降低或增加簽核程序，例如：原始可核決的金額為五百萬元之案件，改為只能簽核到三百萬元；或是該案件原始程序只須簽核至組長，之後改為需要簽核至協理。
4. 細項分工：增加專業分工，讓同一位員工作業的項目更為單純，利用分工數的增加，抑制串連舞弊的可能性。
5. 激勵懲處：為維持員工對公司忠誠度，對於績效優異之員工給予應有的獎勵；並針對績效不佳之員工，提出檢討措施，或給予適當的懲處等。
6. 稽核：除異常率偏高部門外，應針對異常率偏低或無異常部門，進行稽核作業，儘管異常率偏低，無顯著異狀，但仍有利用舞弊手段造成的機率。採用不特定抽查方式，使員工不易犯險，以身試法。
7. 教育訓練：以道德倫理課程配合提升員工相關法律知識，從心理層面著手，降低員工背信機會或利用對於法規的了解，嚇阻員工進行舞弊。

5.2 針對採購人員聯合會計部門收賄問題之改善方案

多一道防線：非集團關係人匯入須轉沖銷之貨款，必須經由上級高階主管核決，多一道防線多一次偵錯。

5.3 針對採購部門流程問題之改善方案

1. 向廠商詢價之天數若要刪減為三日內，須經上級主管核准，並於採購系統中覆核方可修正，以避免採購經辦利用緊急作業方式進行舞弊。
2. 更改系統設定：若遇到開標後無廠商報價之案件，即顯示錯誤訊息，經由台塑網重新詢價。

3. 職員進行逾期催報或加詢案件，須向主管說明原因並獲覆核後，由採購管理系統自動傳送詢價單。舉凡此類案件之廠商詢價單，採購部管理組須指定專員透過專用帳號處理。
4. 凡遇到採購金額較前次購買價高於50%以上案件，由採購管理系統揀選出表，要求採購經辦向上級主管說明原因，並經核准後方可於採購管理系統覆核，方能辦理呈核。
5. 針對200萬元以下之採購案件，增設專人加強審核。
6. 合約採購之詢價季度應縮短，以符合市場物價波動及技術發展所帶來之成本效益。
7. 合約採購之簽約年限應縮短為一年，當市場均售價已低於前次定價之30%，須重擬合約。

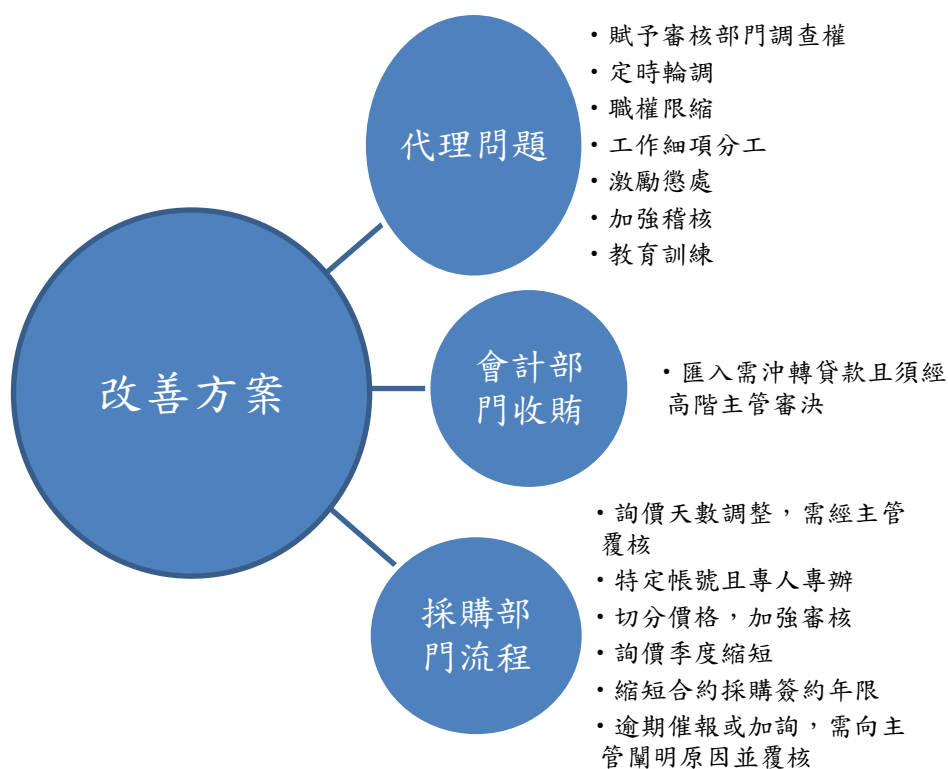


圖 15 台塑採購改善建議示意圖

參考文獻

台塑關係企業(2015 年 7 月 27 日)台塑企業新聞稿。

<http://www.fpg.com.tw/j2fpg/portal/News/5IEU48FPGO6>

姚慧珍(2015 年 7 月 27 日)台塑集團爆集體收賄 20 人遭免職。蘋果日報。

<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/finance/20150727/655860/%E3%80%90%E7%8D%A8%E5%AE%B6%E3%80%91%E5%8F%B0%E5%A1%91%E9%9B%86%E5%9C%98%E7%88%86%E9%9B%86%E9%AB%94%E6%94%B6%E8%B3%84%E3%80%8020%E4%BA%BA%E9%81%AD%E5%85%8D%E8%81%B7>

蕭博文、唐玉麟(2015 年 7 月 28 日)分杯羹不成 爆弊案 兒子捅老爸 行賄台塑。中國時報。

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150728000396-260102>

吳昇儒、謝君臨、錢利忠(2015 年 7 月 30 日)台塑高層涉弊案 檢調將傳前總經理林振榮說明。自由時報。

<http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1395299>

呂國禎(2015 年 8 月 4 日)經營之神的制度 為何擋不住貪腐?天下雜誌 578 期。

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5069849>

陳景淵天下雜誌 (王瑞瑜鐵腕 弊案拉下王文淵欽點總經理)

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5069595>

游仁汶(2015 年 2 月 16 日)。台塑採購人員 5 年收回扣逾 2000 萬。蘋果日報

<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20150216/560967/>

王定傳(2015 年 2 月 16 日)。台塑爆採購弊案 2 被告延押。自由時報

<http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1235937>

張宏業(2014 年 9 月 11 日)工程師涉向虹牌油漆索賄。聯合報，A10 版。

<http://davidli.pixnet.net/blog/post/43910746-%E5%8F%B0%E5%A1%91%E5%B7%A5%E7%A8%8B%E5%B8%AB%E6%B6%89%E5%90%91%E6%B0%B8%E8%A8%981726%E7%B4%A2%E8%B3%84%EF%BC%8C%E5%90%91%E6%98%A5%E9%9B%>

A82012%E7%B4%A2%E8%A8%8E

邱菀仁(2015年9月11日)工程師涉向虹牌油漆索賄。聯合報。

<http://city.udn.com/55272/5189886>

林俊宏、侯柏青、張慧雯(2011年11月25日)台塑化夫妻檔 爆收1.2億回扣。自由時報

<https://tw.news.yahoo.com/%E8%B3%A3%E6%B2%B9-%E6%8F%A9%E6%B2%B9-%E5%8F%B0%E5%A1%91%E5%8C%96%E5%A4%AB%E5%A6%BB%E6%AA%94-%E7%88%86%E6%94%B61-2%E5%84%84%E5%9B%9E%E6%89%A3-202409846.html>

林益民、呂志明、姚惠珍(2011年11月25日)台塑夫妻檔員工 涉收1.2億回扣。蘋果日報。

<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20111125/33841784/>

丁國鈞(2015年5月7日)收回扣1.2億 台塑內鬼夫妻遭判刑。壹週刊。

<http://www.nextmag.com.tw/breaking-news/news/20150507/19153089>