

當代採購的角色與功能

問題與討論

1. 試討論採購的目的為何。

Ans：

如果採購的目的是為了「零售或轉售」之用，則將這類型的採購稱之為「貿易商」(Merchants)或稱為「商品採購」(Merchandiser)；基本上，這類型的運作是以消費者的需求為出發點。貿易商購買消費者所需要的商品，加上相當的利潤加成(Markup)，以滿足消費者需求的服務品質，並以適當的價位來販賣給消費者；而採購的範圍多為可供直接販賣給消費者的商品為主。

如果採購的作為只是以被動的方式來因應滿足組織的需求，多半會被企業視為「支援型」(Supporting)的角色，可以稱為「被動型」(Reactive)的採購。也有更多的採購組織在企業內部會積極參與跨功能小組(Cross-Functional Team)各項相關業務活動，來擴大採購的影響與提供實質貢獻者，則屬於「主動型」(Proactive)的採購。

2. 採購人員應如何協助企業，以在競爭市場中提高競爭力？

Ans：

- 公司開始將採購視為對外競爭的武器，因而開始重視採購對公司底線的影響力。
- 供應的策略開始與策略事業單位(Strategic Business Unit, SBU)之策略相互結合並且彼此影響，使供應策略的整合形成組織的團體戰。
- 具備全球視野，注意外界環境（供應環境與需求環境）的變化，提供公司

在擬訂採購策略上的參考。

- 強調採購的附加價值，以及價值鏈與供應鏈的管理，提升整體的供應效率與效能。
- 強調總成本最佳化的採購策略，而非僅僅看到價格上的節省。
- 控制供應商的總數在一個經濟且易於管理的水準，並且維持夥伴結盟、共存榮的「生命共同體」之供應商關係，並視供應商為在外工廠的延伸。
- 面對環境、經濟與社會的三重壓力，採購的來源除了考慮綠色採購(Green Purchase)，尋求可回收(Recycle)、可重複使用(Reuse)、可重複製造(Re-manufacturing)以及減量(Reduce)的所謂「4R」採購，還須符合永續採購(Sustainable Purchasing)的方向。

3. 採購部門對組織的貢獻，可以從哪些方面獲得？

Ans：

在許多企業中，物品料與服務的採購占了企業出售產品和／或服務的金額非常大的一部分。在某些產業中，產品成本的 70%~80% 來自於採購是很正常的現象。如果採購金額占銷售額的 60%，勞動力占 12%，行政開支占 18%，那麼稅前純益則為 10%。如果採購成本降低 10%，純益就會增加 6% ($= 60\% \times 10\%$)。然而，若要達到同樣的效果，勞動力成本亦必須降低 50% ($= 6\% \div 12\%$)，行政開支須下降 33% ($= 6\% \div 18\%$)，而售價則必須上升 60% ($= 6\% \div 10\%$)。很顯然地，減少 10% 的採購成本比削減一半的勞動力或提高 6% 的售價要容易得多。經營者對於增加銷售業績想必是焦頭爛額，因為銷售額的變動與消費行為的改變，以及區域經濟情況的好壞有著直接關係，並沒有想像中的容易。不過，原料成本可輕易地有 2% 的調整空間（見圖 1-3），端視採購技巧如何運用。這也說明了為什麼降低採購成本的機會，通常要比提高銷售額來得多些，且也容易得多。更何況從降低採購成本而獲得利潤，通常不需要增加太多的額外費用，因此，採購部門對公司的貢獻將會直接反映在「利潤率」上。是以採購單位不僅是一個「會花錢的單位」，還是一個「會賺錢的單位」。

4. 採買作業、採購作業與供應管理作業三者的差異為何？

Ans：

- 「採買」(Purchasing)：滿足內部請購的需求、開發新的供應商、對重要材料進行市場調查、與供應商議價、報價分析、選擇優良的供應商、核發採購訂單與合約管理等的功能。
- 「採購」(Procurement)：除了傳統「採買」的功能外，尚需負責參與新產品需求的開發及規格的訂定、參與「價值分析」(Value Analysis, VA)作業、進行更詳細的材料市場與供應市場調查分析、進行供應商管理及輔導、安排供貨運輸工具等工作。
- 「供應管理」(Supply Management)：除了「採買 / 採購作業」的功能外，採購所接觸的範圍已經遠超過傳統的框架，而朝「策略供應管理」(Strategic Supply Management)的方向發展，採購人員的任務也相形加重，包括產品設計的 EPI 及 ESI、供應商核准及選擇小組、供應商夥伴及策略聯盟、監控供應環境、材料取得策略計畫、監控持續改善措施、以及企業總體策略計畫。

5. 常見的採購組織運作方式有哪幾種？各自的優缺點為何？

Ans：

- 權採購組織

集權採購	
優點	缺點
● 可培養採購較佳的专业知識 ● 對供應商可建立較佳的溝通管道 ● 有統一及明確的採購方針 ● 可統籌規劃供需，有效降低庫存量 ● 採購有較大的議價優勢 ● 可降低行政作業費用 ● 採購人員有較多的時間從事採購管理	● 採購流程過長，手續較繁雜 ● 緊急採購處理的空間小 ● 過於依賴採購中央而喪失應有的彈性 ● 採購中央與使用單位分離，需求溝通不易 ● 多事業體利害關係不同，協調不易 ● 使用單位的採購能力有逐漸退化的疑慮

• 分權採購組織

分權採購	
優點	缺點
- 採購與使用單位可建立較佳的溝通管道 - 各事業體可以自行採購 - 採購作業的時效及反應速度快 - 採購手續比集權採購單純 - 可更有效地利用當地貨源 - 各事業體的自主性高，擁有較大的權限	- 情報傳遞不足時，採購方針無法有效貫徹 - 各事業體需求無法整合，削弱了採購的影響力 - 有個別被要求漲價的可能 - 各事業體的高自主性不利資源整合 - 各事業體間的情報不易流通而錯失商機 - 標準化不易實施

• 複合性採購組織：

優點：能兼顧集權與分權兩種架構的優點，而也能避免各自採購的缺點。

缺點：有著比較高的行政管理成本，容易發生採購總部與事業單位之間，對於目標與資源的衝突。

6. 試討論採購與工程、財務和法務部門等三部門在業務上的關係為何？

Ans：

- 採購與工程：採購與工程在材料規格的問題上，觀念偶爾有所不同。由於工程師的養成過程使然，讓他們在設計時，可能尋求所謂“理想或完美”的設計、材料或設備，而傾向於保守的決定。所設計的規格也可能在品質、安全性和性能上，雖然提供了更充足的保障，卻可能犧牲了成本或可取得性等採購人員所關心的議題。
- 採購與財務：財務部門(Finance)主要負責公司資金的取得、調度與使用，也會參與高額資本設備與設施的採購計畫。
財務部門根據合約付款條件約定，準時支付供應商貨款的作為，可以為採購在向供應商取得競爭性價格、建立並維繫合作關係上，帶來意想不到的優勢。
- 採購與法務：採購人員對於合約書中的條款，其法律上的意義為何，以及所面臨的風險與法律責任為何，採購人員必須在這方面獲得基本的培訓。法務專業人員通常負責採購合約的審核與批准，在採購與供應商合約談判時，給予專業上的建議，甚是參與合約談判的過程，可以降低公司在法律、財務等方面的風險。

7.採購的五大要素為何？

Ans：

採購的五大要素所指的是，採購職能本身所為企業提供價值的根本要素，亦即所謂的「五個正確」(Five Rights)，包括供應商、時間、價格、數量以及品質等五項。採購人員的職責便是要從合適的供應商，在合適的時間內，以合適的價格，取得合適數量以及合適品質的物品與服務。這裡的「正確」被翻譯為「合適」，但合適二字嚴格來說應理解為，從「合格的」供應商(Right Supplier)處，在「需求的」時間(Right Time)內，以「公平合理的」價格(Right Price)，取得「需要的」數量(Right Quantity)、以及「符合品質要求的」(Right Quality)物品與服務（圖 1-9）。

8.採購人員在經常相互牴觸的採購五大要素中，應如何找出平衡點？其最大的挑戰為何？

Ans：

- (1) ①採購人員必須配合需求的種類，視情況來選擇適當的供應商。
②採購人員應從縮短供應商前置時間(Lead Time)及週期時間(Cycle Time)，以配合使用單位的需求時間與生產排程，以達成及時供貨的目的，讓生產線得以順利運轉而無斷線之虞。
③採購人員必須在「符合品質要求」的情況下，以「最低價格」購買到所需的物品與服務才是正確的。
④按照需要進行採購，致力於維持存貨的「持有成本」(Carrying Costs)保持在一個最經濟的狀況。
⑤須保持「一定與一致之物料與品質」。
- (2) 在傳統採購中，合適的價格指的是最低的價格；而戰術性採購對「合適」的理解則是指最低的總持有成本。「合適」的品質已從品質穩定演變成供應商的零瑕疵率；「合適」的數量也從傳統的經濟訂購量(EOQ)過渡到透過改善運輸與配送計畫來提高送貨頻率；「合適」的供應商來源在過去指的是不斷地開發新的供應商，以對現有供應商造成多方面的競爭壓力，而如今也已發展成為減少供應商數量，建立互惠互利的供應商策略聯盟。其中唯一不變的是「合適」的時間，因為它永遠強調的是供應的連續性與一致

性。

9. 採購人員為何需要遵循行為倫理準則？

Ans：

由於採購人員的工作範圍會牽涉到供應商選擇，對於訂單發放對象具有決定權者，也常為供應商所欲巴結逢迎的對象，為不使供應商成為左右（影響）採購決策的因素，必要的行為倫理準則必須被遵循。

採購工作要做的好，採購人員必須要有正確的服務理念與敬業精神。首先應有四不原則之觀念：「不貪圖利益、不被人利用、不正當不做、不做違法事」；採購人員對自己的行為有所規範，才有辦法推動成本及供應商之績效管理。

10. 試討論採購人員容易發生舞弊案的亮紅燈行為有哪些？企業有何因應之道？

Ans：

(1) 採購人員容易發生舞弊案的警訊或亮紅燈行為(Behavioral Red Flags)，包括與供應商往來過從甚密、生活闊綽與收入不符(非家族既有)、緊抓職權不放、愛耍不誠實商業手腕(Wheeler-Dealer Attitude)的態度、個人問題(婚姻、財務、藥物成癮等)、以及對收入或職權上的抱怨等等，採購人員應予以自我警惕。在部門管理上，若能預先掌握這些行為樣態，則能預防舞弊在先。

(2) 因應之道：

- 負責人應以身做則，明確宣誓，建立防弊的企業文化。
- 訂定明確的行為規範，包括建立常態性的內部稽核制度，要求公司全體員工，以及供應商簽署「廉潔承諾書」(Letter of Undertaking of Integrity)，並頒布「告密人或吹哨者」(whistleblower)政策辦法等。
- 發揮並肯定採購的專業職能與認證，且對員工與供應商進行教育訓練。
- 對作業流程與政策有清楚的規範、設計與遵循要求，採行電子化採購(eProcurement)作業等。
- 對發生違反採購倫理的舞弊情事，依情節之輕重，採取迅速明確的處置，包括將涉案人移送法辦、調離與採購有關之職務，或施予與採購有關之

訓練等。

（註：相關參考資料補充如下。）

(1)大企業採購弊案頻傳 鴻海砸重金抓內鬼 台塑電腦化

近幾年國內大企業頻傳內鬼弊案，為了「抓鬼」，有的企業祭重賞獎勵爆料，有的則是強化電腦作業防弊。

以這次傳出太空袋採購弊案的台塑來說，集團一年採購金額上千億元，早年已故台塑集團創辦人王永慶為防弊，自創「卅一格鐵信箱」，投標標單由工讀生直接投入信箱，等到投標日再打開。

▶ 近年台灣企業內鬼收賄案件		
製表：記者卓怡君		
時間	公司	事件
2012.12	宏碁	台灣區業務副理曾德訓浮報客戶出貨量，從中侵吞商品牟利上億元
2013.12	宏達電	前首席設計師簡志霖、設計部處長吳建宏等涉浮報、虛報款項及收廠商回扣，牟利3356萬元
2014.1	鴻海	SMT技術委員會副主委廖萬成等6名高階主管，利用採購職務，長期向廠商索取回扣，金額上億元
2015.1	鴻海	查獲負責iPhone生產線協理收賄1億元
2015.1	鴻海	富智康中國幹部吳貴州疑貪污逾15億元
2015.4	南港輪胎	前資材部協理陳啓清獨攬採購大權，17年涉收賄15億元

近年台灣企業內鬼收賄案件。（製表：記者卓怡君）

但隨時代進步，台塑早已成立「網路平台報價」，所有標案都公告上網，開標前所有資料都保密，務求公開公平。對這次弊案，台塑解釋主要是因應客戶要求、指定具有專利的太空袋，造成不走既定的投標流程、變成獨家供應；未來台塑將增設「技術審核小組」，加強對獨家、緊急、指定規格採購案的稽核。

至於近年接連傳出多起採購弊案的鴻海集團，不僅讓董事長郭台銘直問：「為什麼這麼貪？」更火速成立抓鬼大隊，並祭出一千萬人民幣賞金，稱爆料抓弊查證屬實就重賞。

❖ 出處：張慧雯、卓怡君，《自由時報》，2015年7月28日。

(2) 華碩爆採購弊案 揪出內賊

華碩驚傳採購弊案，旗下採購部張姓經理遭質疑未經正常比價，向兩家料件商以較高價格進貨，時間長達四年，涉嫌收回扣 8,000 萬元，警方日前到華碩搜索，張姓經理及員工陳姓女子依詐欺、背信等罪嫌移送法辦，檢方訊後將張、陳各以 50 萬、15 萬元交保。

華碩表示，華碩定期執行集團內部稽核及內部控制的查核程序，發現採購部門兩位人員行為異常及不合常規之交易安排，申請檢調單位調查釐清事證，華碩會配合進行調查程序。

華碩指出，涉案為中階及一般員工，金額影響範圍應有限，要待檢調查明。華碩昨(20)日股價下跌 5 元，收 205.5 元，外資賣超 1,070 張。（強化內控 設檢舉機制）

華碩爆採購弊案一覽	
項目	說明
涉案員工	採購部門張姓經理與陳姓女員工
涉嫌金額	約8,000萬元
涉案內容	華碩進行內部稽核時，發現張嫌對外採購電腦料件時，行為異常，未按照公司常規，疑向廠商收取回扣，主動向警方報案
檢方複訊	張男50萬元交保，陳女15萬元交保候傳
資料來源：檢調、華碩	
謝艾莉 / 製表	

據調查，張姓男子 2013 年進入華碩採購部，後升任經理，涉嫌未經公司比價審查程序，向國內生產指紋辨識、4G 網卡兩家料件商進貨，並交代屬陳姓女子辦理相關採購作業。

華碩內部稽查發現有問題，去年 3 月向刑事局報案，警方日前到華碩搜索。警方檢視華碩提供資料，2016 年 11 月張主導進貨 4G 網卡，不顧原合作廠商開出單價 2.3 美元，以 2.95 美元向別家廠商購買；隔年 3 月又用單價 20 美元採購指紋辨識材料，比原廠商貴 10 美元，兩批貨造成華碩損失 1,000 萬元。

張否認收回扣，稱均正常比價，但手邊沒資料記不清楚；陳女稱受張指示辦理，不知情。指紋辨識廠商稱正常交易，否認提供回扣，詢後請回；4G 網卡廠商負責人則尚未到案。

警方清查張名下某銀行帳戶，發現 2014 年起多次存入 20 萬至 50 萬元不等現金，再轉至其餘帳戶，可疑資金 8,000 萬元；張稱是投資股票及期貨，未提出佐證。

❖ 出處：李奕昕、謝艾莉，經濟日報，2020 年 5 月 20 日。

(3) 華碩採購回扣弊案

• 幾個可以關注的重點

畢竟是國內科技大廠的弊案，因此多數媒體如蘋果、中時、東森、聯合、經濟、自由、科技新報、數位時代等，都做了詳盡的報導。華碩報警抓鬼絕對是最正確的示範，請大家給他們拍拍手。

• 報導內容有幾個重點

1. 是華碩強調是內部稽核單位發現，並主動向刑事局報案。
2. 是犯罪手法還不確定，一說是刻意不跟原合作廠商購買較便宜的 4G 網卡與指紋辨識模組，反而轉向別家廠商用較高價採購，一說是掩護廠商在未經審核情況下，就成為合格供貨的供應商。
3. 是從 2015 年開始，張男戶頭即有大量現金存入，平均一年約千萬元，幾年來已累積近 9,000 萬台幣。
4. 是張男已婚，與身為下屬的陳姓女友一同被抓。
5. 是傳聞張姓經理原是可米小子成員。

• 內部稽核主動發現？

因為以下幾個原因，我認為不太像內部稽核發現，而是收到舉報後交由內部稽核調查：

1. 根據 ACFE 2020 的調查，有 43% 的弊案是由舉報所揭發，只有 15% 的弊案事由內部稽核發現的。

2.華碩產品領域眾多，所用到的物料更是不少，內部稽核人力有限，剛好要定位出這兩個料號有問題，並不容易。此外，要讓刑事局立案，並且申請搜索票，一定不只有「買貴」這樣的證據。

3.如果我是張男，怎麼會傻到把比較低的報價留在公司的系統內？一定是貨比三家，但另外兩家一定比我屬意廠商報價還高，這樣一路送上去給老闆簽，才不會出問題。既然沒留在公司系統，內部稽核要怎麼知道市面上有更低的報價？

4.假設張男傻到把資料都留到系統裡，2015 年他的帳戶就有莫名資金流入，怎麼事隔多年才剛好被內部稽核發現？

5.蘋果報導，張男利用超商 ATM 分多次把現金回扣存入妻小名下戶頭內，警方一度以為他是詐騙集團車手。

6. 2014 年黃姓研發主管的弊案，一開始華碩也是宣稱內部稽核作業警覺，但據新聞媒體報導，是公司內部的人看不下去才向高層檢舉的。

所以我的推論是，最有可能是原合作廠商沒拿到案子，跑去跟華碩舉報；又或是張男之前的存款行為被警方盯上，循線追查才跟華碩內部合作調查。畢竟，之前一位 HP 女經理就是因為太常提存款，而且金額都超過 50 萬元（大筆資金），案件才爆發。

• 有點粗糙的犯罪手法？

如果報導屬實，華碩採購單位本身的內控也過於薄弱。一是張男上面還有主管，主管看到轉向跟新廠商購買，東西沒差太多但價格高很多，居然還會核准？另外，要新增合格供應商，事前一定得做非常多的審查，確認品質、規模跟財務狀況具有一定水準。未經審核就可以成為供應商，那一路把關的主管真的要被懲處才對。

• 疑似回扣就快 9,000 萬，但才買貴 1,000 萬？

目前確定張男勾結供應商買貴的金額，才 1,000 多萬，但疑似回扣就接近 9,000 萬，代表絕對不只 4G 網卡與指紋辨識模組有問題，後續調查一定會爆出更多有問題的物料。

• 張男的婚外情？

除了沒拿到案子的原廠商，有沒有可能是張男的元配看不過去爆料呢？華碩版的周揚青？

• 可米小子到華碩當採購？

可米小子正式成員中，唯一姓張的張庭偉，今年才 35 歲，跟新聞上寫的 42 歲差了不少，據報導可米開了手搖店，而且被拘提的嫌犯手上也沒刺青，應該不是同一人。除非，是另一位被淘汰的張耀文……

❖ 出處：高智敏，2020 年 5 月 21 日，取自 <https://medium.com/justfraud/%E8%8F%AF%E7%A2%A9%E6%8E%A1%E8%B3%BC%E5%9B%9E%E6%89%A3%E5%BC%8A%E6%A1%88-12aad74f282>

Best-Wise