

第1章 當代採購的角色與功能



本章大綱

- 1.1 採購的基本型態
- 1.2 採購面對未來市場的競爭
- 1.3 採購對組織的貢獻
- 1.4 採購角色的演變
- 1.5 採購的組織運作
- 1.6 採購與其他部門的關係
- 1.7 採購的五大要素
- 1.8 採購從業人員的行為規範

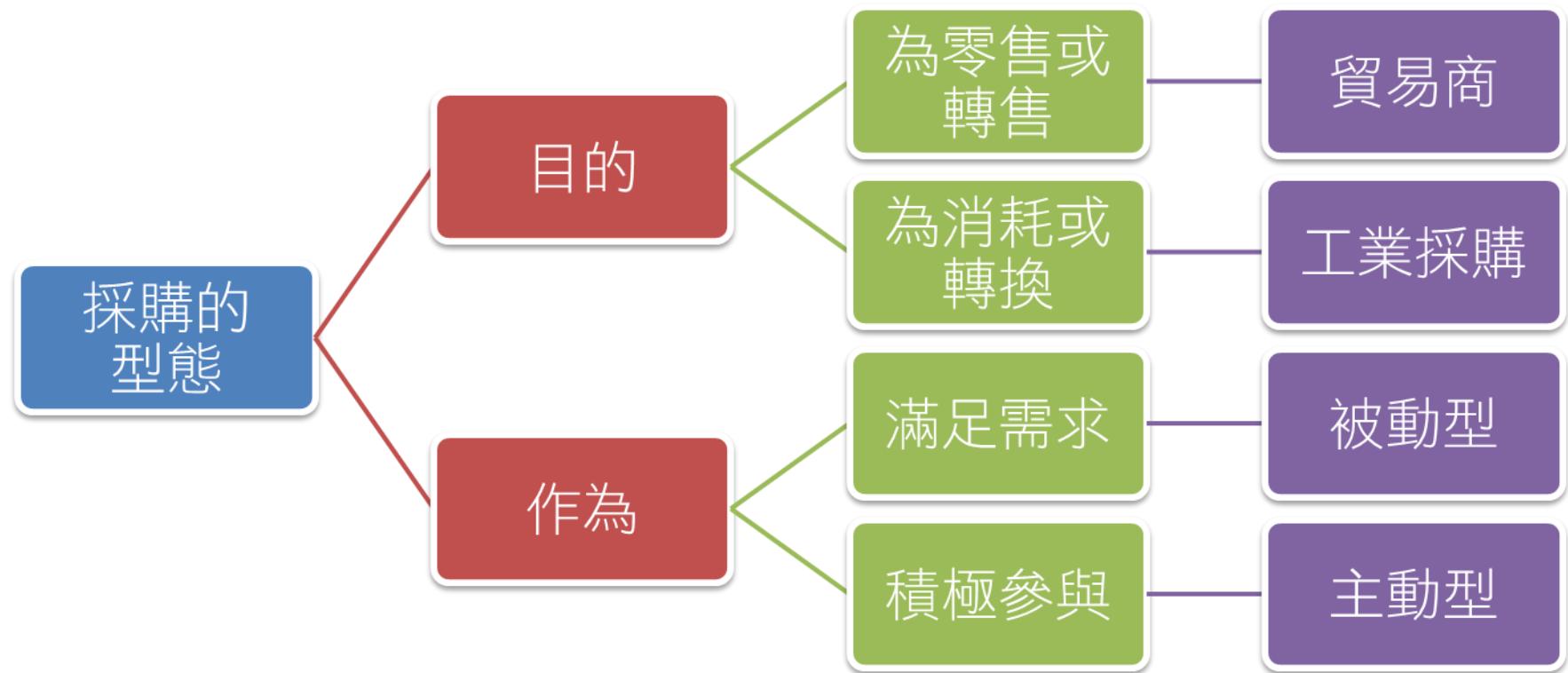


本章學習目的

- 瞭解採購工作的基本型態與發展。
- 瞭解採購人員如何協助企業面對外在的挑戰。
- 確定採購與供應對組織的重要性與貢獻。
- 學習採購的組織運作，以及與內部其他部門間的關係。
- 瞭解採購的五大要素及其意義。
- 瞭解採購人員的行為與道德規範。



圖1-1 採購的基本型態



採購面對未來市場的競爭

- 確實掌握訂單價格與總成本
- 關注產品品質
- 縮短採購週期與交期
- 減少文書作業
- 強化採購人員專業
- 參與外包作業



採購的五大趨勢

- 企業將更緊密的與策略性供應商及顧客合作，共同分享資訊、固定資產、人員以及智慧財產等。
- 採購與供應的電子化系統，將在企業內部與外部進行全方位的整合，讓交易手續、資訊分享，以及共同進行的決策流程，變得更加緊密。
- 採購與供應的組織及決策，將高度集中在企業的採購總部或更高的層級。
- 企業將會持續進行採購與供應的外包工作，策略項目/服務則是除外。
- 企業將會持續衡量並審核整體供應鏈的總成本。



圖1-2 2000~2014年 美國製造業原材料採購成本占營業額比率的變化

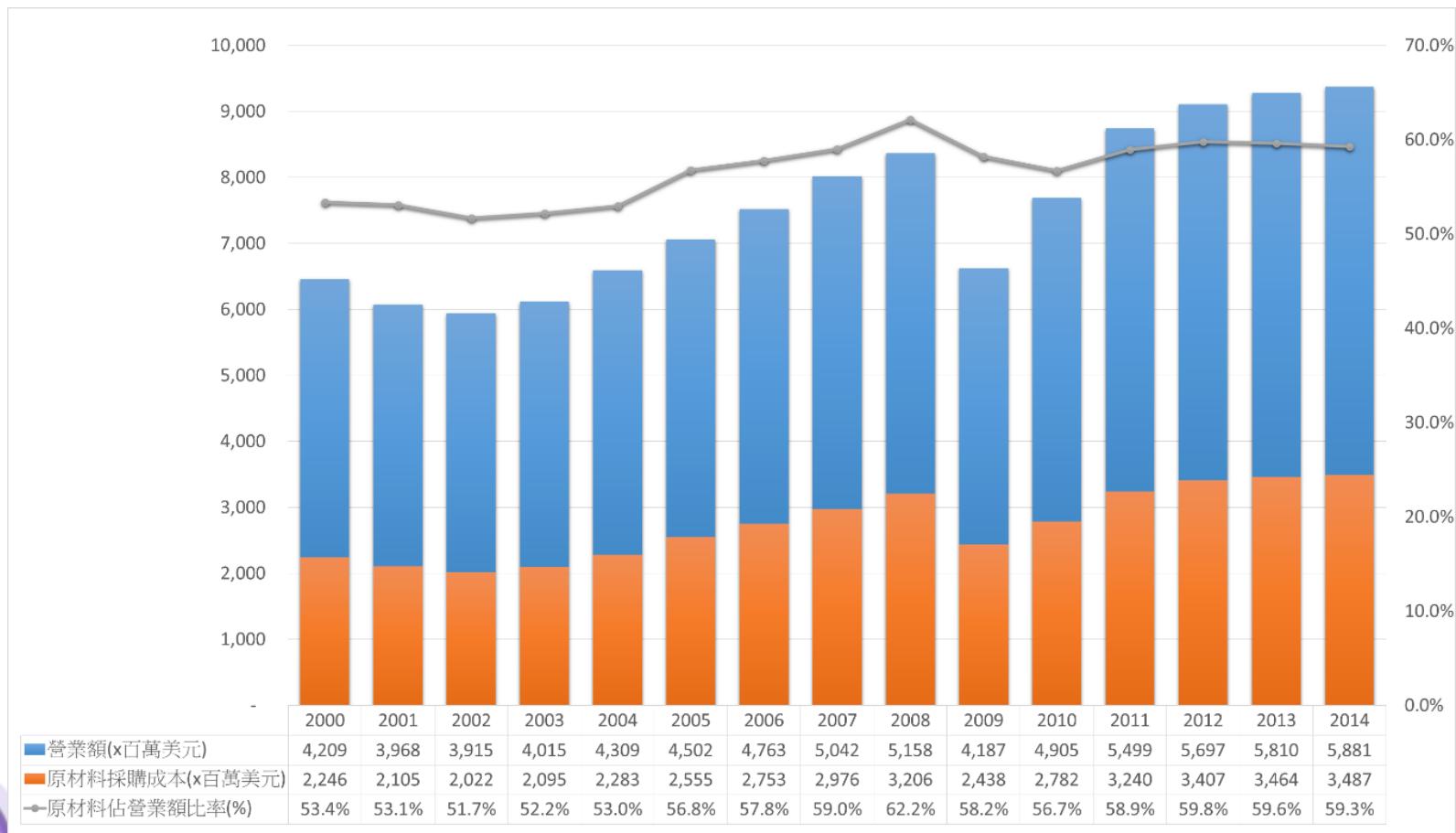
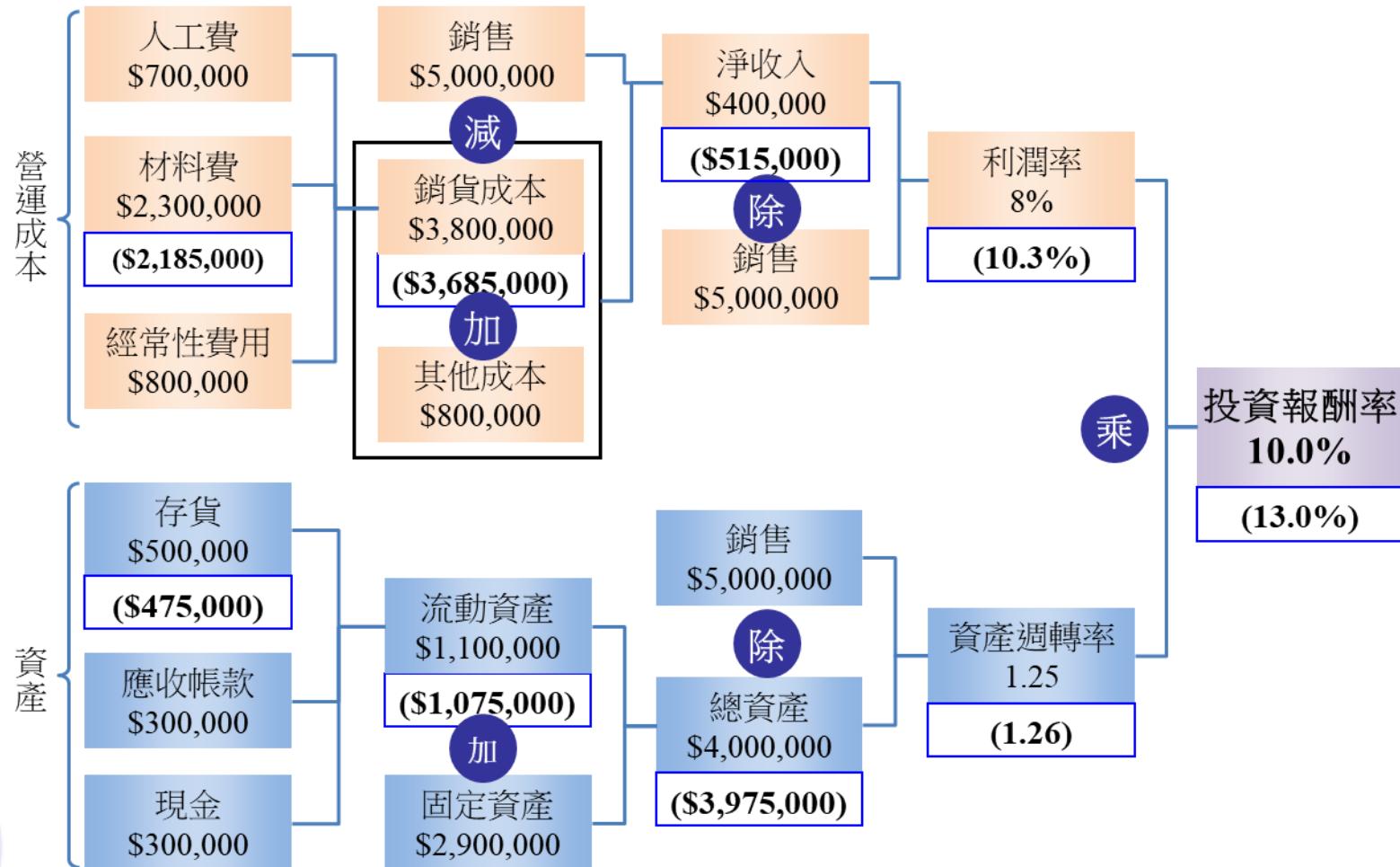


表1-1 2014年美國各製造業原材料採購成本占營業額比率

NAICS	工業類別	原材料採購成本 (x百萬美元)	營業額 (x百萬美元)	原材料 占營業額比率(%)
311	食品業及其相關產品	\$516,093,212	\$790,508,746	65.3%
312	煙酒產品	58,385,332	145,491,521	40.1%
313	紡織廠	18,960,486	31,714,275	59.8%
314	紡織產品	13,832,414	24,308,384	56.9%
315	服飾業	5,640,990	11,776,449	47.9%
316	製革業及其相關產品	3,027,067	5,008,738	60.4%
321	木材業與木製產品	55,304,560	95,175,812	58.1%
322	造紙業	101,475,512	186,835,804	54.3%
323	印刷出版業	34,662,401	83,319,174	41.6%
324	石油、煤炭產品	681,478,460	786,513,349	86.6%
325	化學及相關產品	406,857,177	788,685,206	51.6%
326	橡膠與塑膠工業	127,673,600	235,197,292	54.3%
327	非鐵金屬產品	50,105,865	113,666,741	44.1%
331	基礎金屬工業	174,453,387	263,559,178	66.2%
332	金屬加工業	168,698,517	358,961,754	47.0%
333	工業機械及設備業	207,203,267	400,443,812	51.7%
334	電子與其他電力設備業	127,113,956	304,702,603	41.7%
335	儀器及相關產品	64,401,247	125,495,230	51.3%
336	運輸設備業	580,696,561	903,327,597	64.3%
337	家具製造業	33,166,704	69,570,371	47.7%
339	雜項製造業	57,531,690	156,628,363	36.7%
合計		\$3,486,762,405	\$5,880,890,399	59.3%



圖1-3 採購與供應管理的績效將會影響投資報酬率的高低

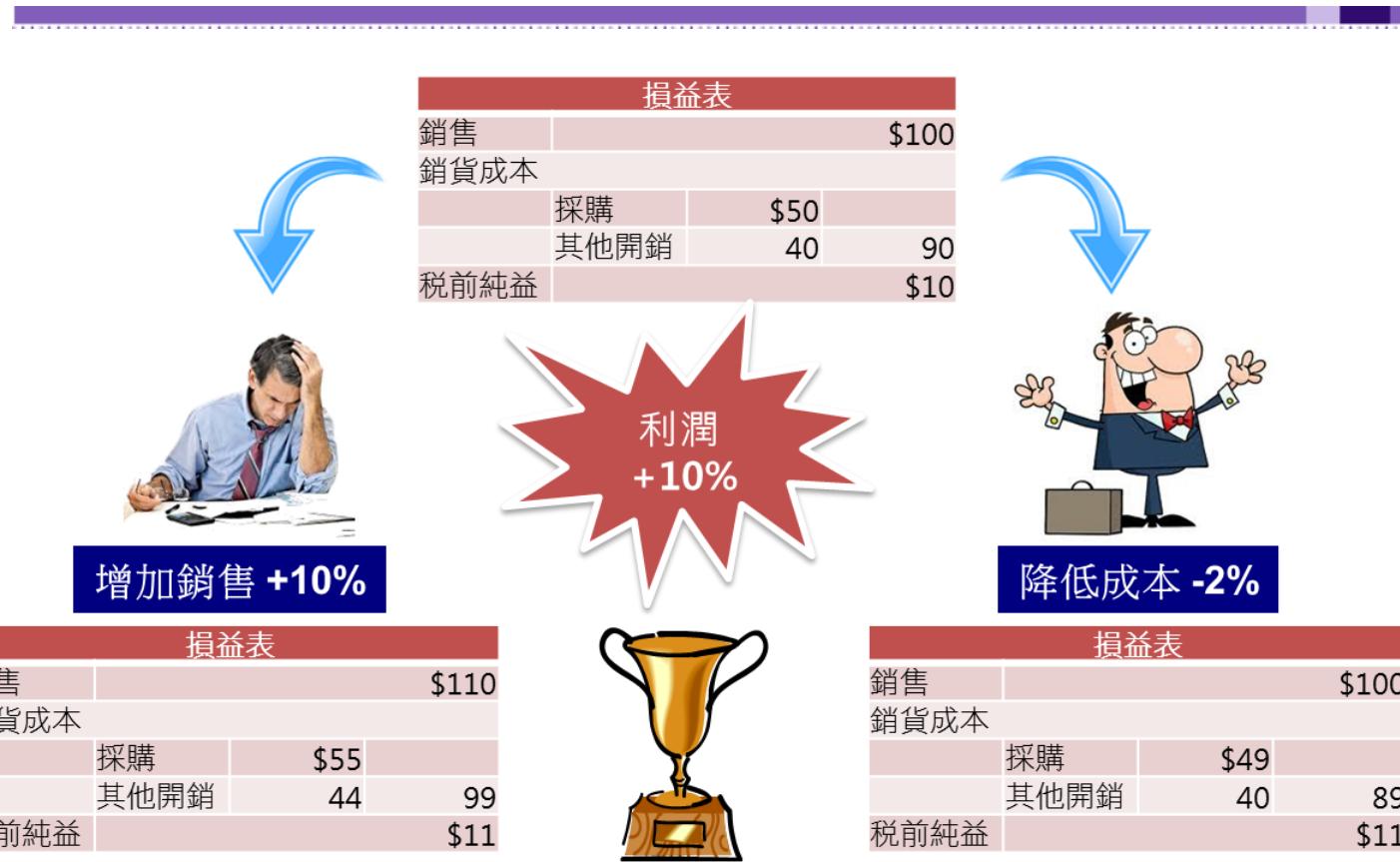


採購對組織的貢獻

- 假設一家公司花費總收益的50%於採購物料上，其稅前純益是10%。每銷售100元的利潤是10元，物料成本是50元，而其他開銷占40元。如果這家公司想多賺1元，即相當於必須將利潤率增加10%，銷售額提高到110元才能達成。
- 但如果將採購物料成本由50元降低至49元，雖然僅僅節省2%的採購物料成本，但同樣可以達到將利潤率增加10%的目的。
- 採購物料成本降低2%與增加銷售10%，對稅前純益有著相同的影響。但是增加銷售額要多付5倍於降低採購成本的努力，故採購成本占總銷售額的比重愈高，兩者間的比率就會愈明顯。



圖1-4 採購功能的價值



註：採購成本節省2%，可以和增加銷售額10%一樣，能達到將利潤率增加10%的目的



採購對組織的間接貢獻

- 採購取得更好品質的物品，減少退貨和重工比率，降低保固成本，可增加顧客滿意度以及銷售量。
- 快速交貨可降低存貨，增加供貨的彈性，進而使新產品或服務的開發能以更快的速度進入市場，掌握先機。
- 這些最終都會對企業底線(Bottom-Line)帶來正面影響，但這都是以間接的方式所做出的貢獻。
- 採購的間接貢獻(Indirect Contribution)對組織所能帶來的利益，可能遠超過直接的貢獻，絕不可忽視。



圖1-5 採購在不同時期的角色



簿記階段 (Clerical)

- 文件處理
- 簿記功能
- 被動反應
- 危機處理模式
- 報告層次極低
- 資料缺乏

第二次世界大戰
~1949前

機械作業階段 (Mechanical)

- 電腦處理文件
- 交易導向
- 現貨市場買賣為主
- 以價格降低為績效標準
- 報告層次低
- 以不要當線為要務
- 僅有少數資料

1950 ~ 1969

事先準備階段 (Proactive)

- 專業人員
- 運用長期合約
- 開始計算採購成本
- 視供應商為資源
- 提升報告層次
- 主動參與供應商選擇
- 部分跨功能支援
- 有教育訓練
- 強調成本、品質、供貨的時效性
- 採購部門有採購權
- 對利潤的貢獻
- 資料運用於貨源搜尋以及定價

1970 ~ 1989

策略供應管理階段 (Strategic Supply management)

- 視採購為競爭性的武器
- 供應策略與策略事業單位之策略結合
- 重視研發與生產之速度
- 以持續改善為衡量標準
- 具備全球視野
- 注意外界環境變化
- 強調採購總成本最佳化
- 供應策略的整合
- 採購作業分權
- 強調採購的附加價值
- 控制供應商的總數量
- 利用供應商的技術資源
- 供應商關係的管理
- 價值鏈 / 供應鏈管理
- 增加股東的股價
- 資料運用於策略規劃

1990 ~ 1999
2000 ~ 未來



圖1-6 採買、採購與物料管理之間的關係



策略供應管理的特徵

- 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(SBU)之策略相互結合。
- 具備全球視野，注意外界環境的變化。
- 強調採購的附加價值，以及價值鏈與供應鏈的管理。
- 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。
- 採購的來源必須朝「綠色採購」(Green Purchase)的方向發展。



採購的組織運作

- 集權採購組織
- 分權採購組織
- 複合性採購組織



圖1-7(a) 集權採購組織示意圖

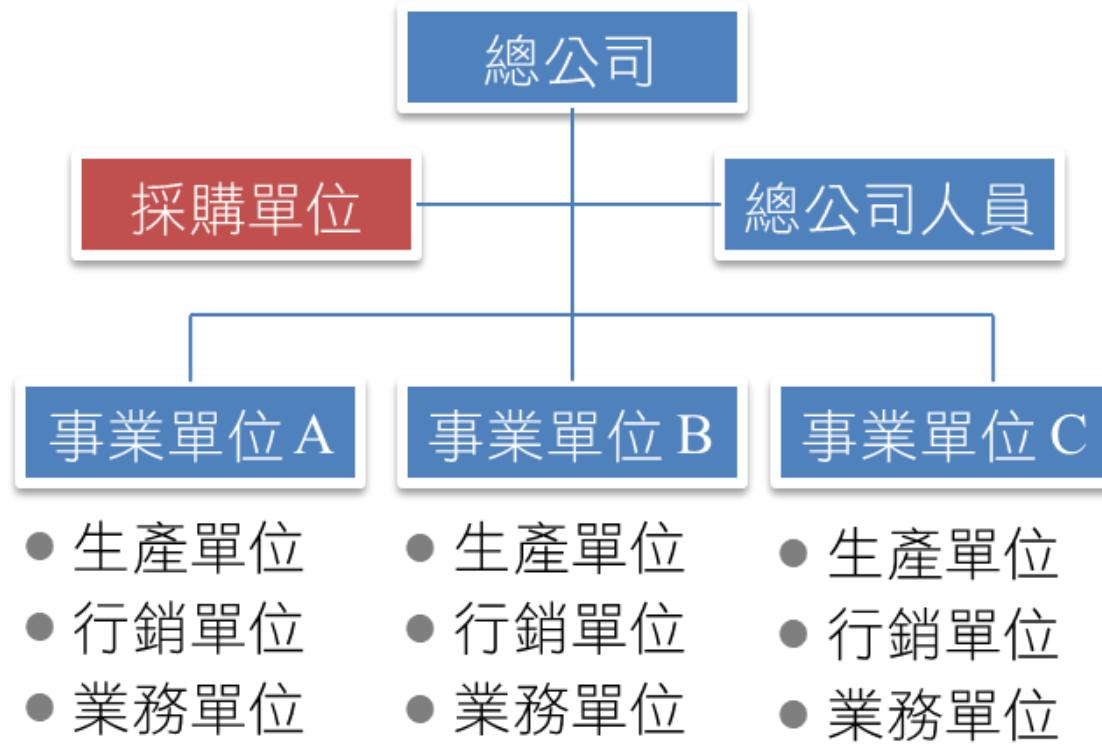


表1-7 集權採購的優缺點

集權採購	
優 點	缺點
<ul style="list-style-type: none">• 可培養採購較佳的專業知識• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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，導致需求溝通不易• 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



圖1-7(b) 分權採購組織示意圖

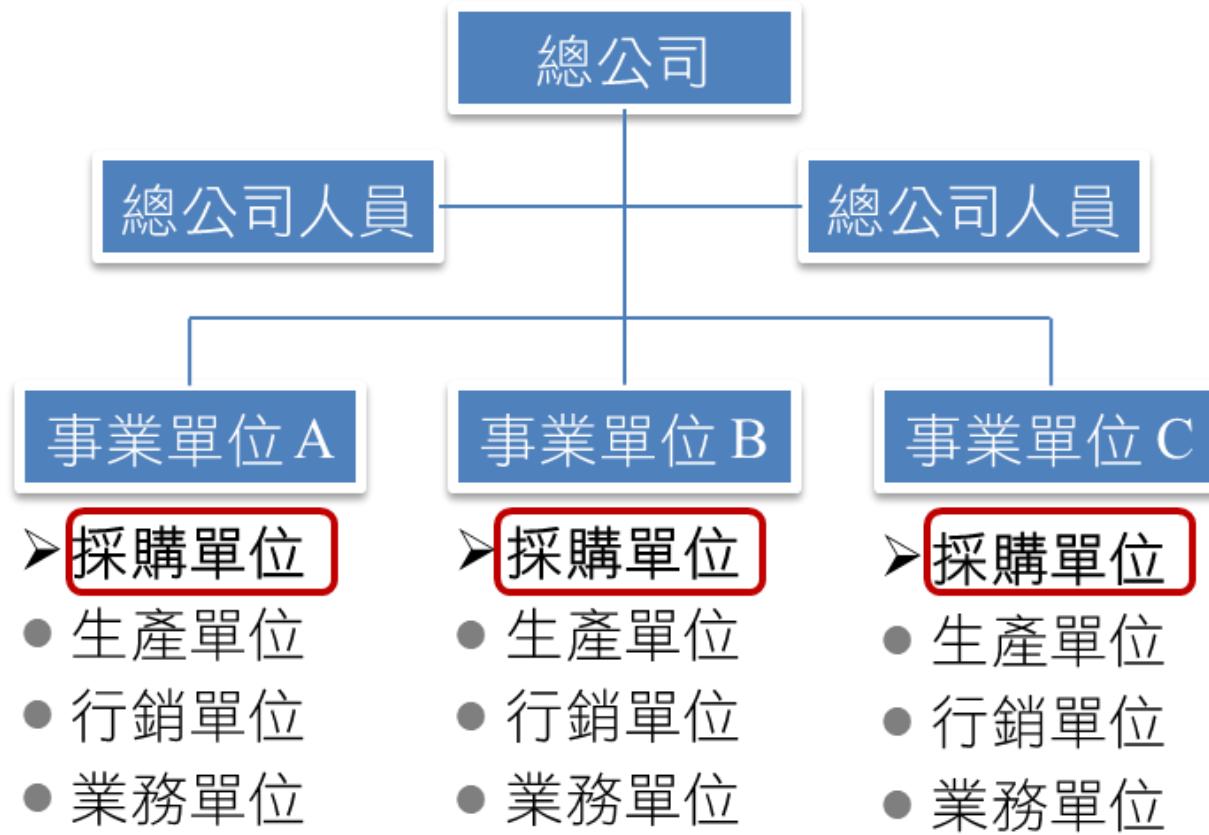


表1-3 分權採購的優缺點

分權採購	
優 點	缺 點
<ul style="list-style-type: none">• 採購與內部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	<ul style="list-style-type: none">• 採購情報傳遞不足時，採購方針無法有效貫徹• 各事業體的需求無法整合，削弱了對供應商的影響力• 有個別被要求漲價的可能• 各事業體的高自主性不利資源的整合• 各事業體之間的採購情報不易流通而錯失商機• 標準化不易實施



圖1-8 矩陣型的採購組織

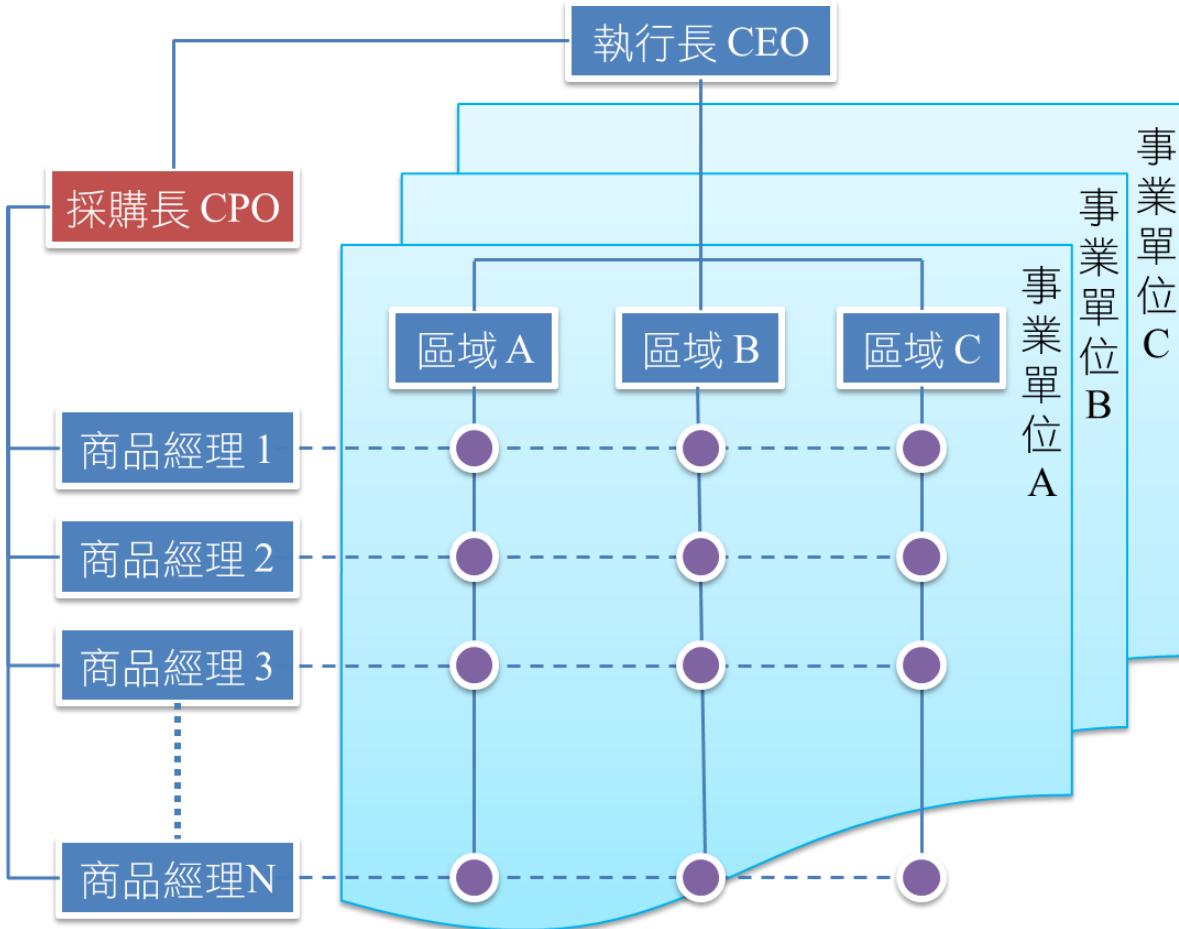


圖1-9 採購與組織內其他部門之關係

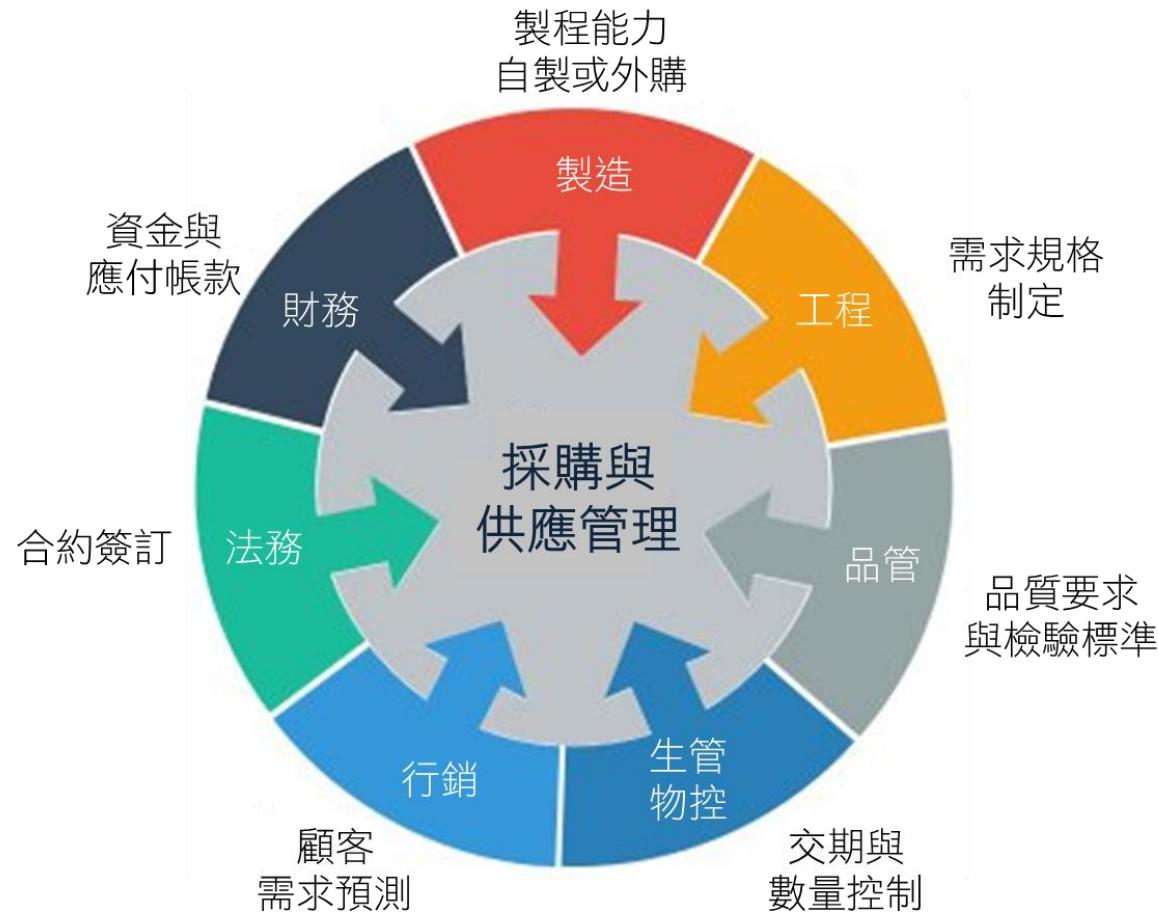


圖1-10 採購的五大要素

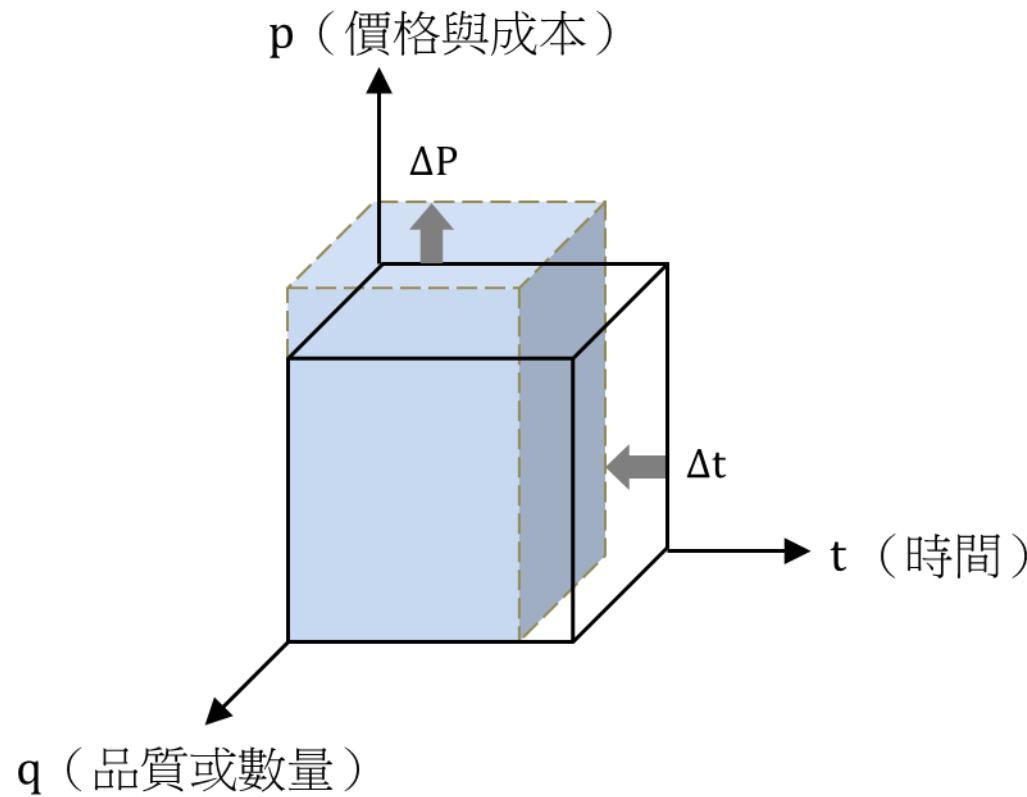


- 1 Right Supplier** → 從「合格的」供應商
- 2 Right Time** → 在「需求的」時間內
- 3 Right Price** → 以「公平合理的」價格
- 4 Right Quantity** → 取得「正確的」數量
- 5 Right Quality** → 「符合品質要求的」物品與服務



圖1-11 t、p與q三者之間的因果反應

- 如果當q（品質或數量）維持不變，而t（時間）必須縮短時，就必須付出額外的p（價格與成本）。



採購從業人員的行為規範

- 對雇主的忠誠
- 利益衝突
- 對待供應商的公平性
- 禮物與贈品
- 午餐、晚餐及邀宴
- 機密資料的處理
- 商務出差與供應商同行
- 採購為自己所需
- 有違誠信之尖銳伎倆
- 回扣與互惠的行為



採購人員的倫理準則(1/3)

□ 中華民國政府採購法在第一百十二條：

- 利用職務關係對廠商要求、期約或收受賄賂、回扣、餽贈、優惠交易或其他不正利益。
- 接受與職務有關廠商之食、宿、交通、娛樂、旅遊、洽遊或其他類似情形之免費或優惠招待。
- 不依法令規定辦理採購。
- 妨礙採購效率。
- 浪費國家資源。
- 未公正辦理採購。
- 泄漏應保守秘密之採購資訊。



採購人員的倫理準則(2/3)

- 利用機關場所營私或公器私用。
- 利用職務關係募款或從事商業活動。
- 利用職務所獲非公開資訊圖私人不正利益。
- 於機關任職期間同時為廠商所僱用。
- 於公務場所張貼或懸掛廠商廣告物。
- 利用職務關係媒介親友至廠商處所任職。
- 利用職務關係與廠商有借貸或非經公開交易之投資關係。
- 要求廠商提供與採購無關之服務。



採購人員的倫理準則(3/3)

- 為廠商請託或關說。
- 意圖為私人不正利益而高估預算、底價或應付契約價金，或為不當之規劃、設計、招標、審標、決標、履約管理或驗收。
- 藉婚喪喜慶機會向廠商索取金錢或財物。
- 從事足以影響採購人員尊嚴或使一般人認其有不能公正執行職務之事務或活動。
- 其他經主管機關認定者。



中華採購與供應管理協會 採購與供應管理人員行為守則

- 忠於組織：盡心盡力遵守公司的規定與政策。
- 力守公正：以善意與公正的態度處理與供應商之關係。
- 潔己奉公：不索取或接受任何供應商所提供之可能影響採購決策之利益。
- 遵守法令：符合採購所在地之相關法令、準則與慣例。
- 堅持專業：提昇採購管理的專業與尊嚴；建立供應管理的遠景與典範。



美國供應管理協會(ISM)之採購從業人員 工作信條

- 堅持正直的決策與行為 (Integrity in Your Decisions and Actions)
- 為雇主創造價值 (Value for Your Employer)
- 忠於個人專業 (Loyalty to Your Profession)



美國供應管理學會(ISM)之採購從業人員 工作準則 (1/3)

□ 不當暗示：

- 防止在與供應商的互動關係、交易行為、溝通的過程中，讓人感覺到有違反道德規範的意圖

□ 利益衝突：

- 確保任何在個人、商業或其他活動上的行為，不會與雇主之合法利益產生衝突

□ 影響力的爭議：

- 避免可能產生負面影響，或意圖影響供應管理決定的行為或舉止

□ 對雇主的責任：

- 本持合理的關注與授權，堅持所託與職責為雇主創造價值



美國供應管理學會(ISM)之採購從業人員 工作準則 (2/3)

- 供應商與顧客的關係：
 - 發展正向的供應商與顧客關係
- 永續性與社會責任：
 - 在供應管理中護衛社會責任與永續性的作法
- 機密與專屬資訊：
 - 保護機密與專屬資訊
- 互惠：
 - 避免不適當的互惠協定



美國供應管理學會(ISM)之採購從業人員 工作準則 (3/3)

□ 適用的法律、規定與貿易協定：

- 瞭解並遵循規範供應管理的法律、規定與貿易協定的文字與精神

□ 專業能力：

- 開發技能，擴大知識領域，展現執行業務的專業能力並推展供應管理專業



採購的錯誤樣態與警訊

- 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
- 有錢就是大爺(Wheeler-Dealer Attitude)的態度
- 個人問題(婚姻、財務、藥物成癮等)
- 對收入或職權上的抱怨等等



防範採購舞弊事件的參考作法

- 負責人應以身做則，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。
- 發揮並肯定採購的專業職能與認證。
- 對作業流程與政策有清楚的規範、設計與遵循要求。
- 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。



本章重點 (1/3)

- 如果採購目的是為了「零售或轉售」之用，即稱之為「貿易商」；如果是為了生產中所需要的「消耗或轉換」所需，則稱之為「工業採購」或簡稱為採購。若以採購的作為來區分，尚可分為「被動型」與「主動型」的採購。
- 採購面對未來市場的競爭，必須掌握價格與總成本、產品品質、縮短週期時間與交期、減少文書作業、運用外包，並強化採購者的知識與技能。
- 採購部門對公司的貢獻，會直接反映在「利潤率」上；採購成本占總銷售額的比重愈高，其貢獻度就愈明顯。



本章重點 (2/3)

- 採購角色的演進從簿記階段、以「採買」為主的機械作業階段，進入「採購」的事先準備階段，到「策略供應管理」階段的方向發展。
- 採購的組織運作主要可以分為集權採購組織、分權採購組織與複合性採購組織三種。
- 採購與供應管理部門必須與公司內所有其他相關部門，以及供應商們保持著持續且良好的關係。



本章重點 (3/3)

- 採購的任務是從「合格的」供應商處，在「需求的」時間內，以「公平合理的」價格，取得「正確的」數量、「符合品質要求的」物品與服務。採購人員最重要的是在這經常相互牴觸的供應商、時間、價格、數量以及品質等五個要素中，找出一個平衡點，以發展出能幫助企業完成自身使命，達到企業策略目標的採購策略與方法。
- 道德規範的遵守是一個優秀的採購人員所必須具備，且不可或缺的基本美德。
- 建立防弊的企業文化是領導人應有的責任。

