

當代採購的角色與功能

問題與討論

1. 試討論採購的基本型態為何？

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)；這類型的運作是以消費者的需求為出發點。採購為了生產中所需要的「消耗或轉換」，稱之為「工業採購」或簡稱為採購(Industrial Buyer or Purchaser)。工業採購的運作方式是以公司所生產的產品為主要的滿足對象，從瞭解產品是由哪些零件所組成開始，進而決定有哪些零件需要向外界採購。

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：

- 將採購視為對外競爭的武器，進而開始重視採購對公司底線的影響力。
- 供應策略的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及效能。
- 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經濟且易於管理的水準，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。
- 面對環境保護的壓力，採購的來源必須朝「綠色採購」(Green Purchase)的方向，尋求「可回收」(Re-cycle)、「可重複使用」(Re-use)、「可重複製造」(Re-manufacturing)以及「減量」(Reduce)的所謂「4R」採購。

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，物品與服務的採購占了企業出售產品和／或服務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。若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% × 10%)。然而，若要達到同樣的效果，勞動力成本亦必須降低 50% (= 6% ÷ 12%)，行政開支須下降 33% (= 6% ÷ 18%)，而售價則必須上升 60% (= 6% ÷ 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 60% 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的關係，並沒有想像中的容易。不過，原料成本欲有 2% 的調整空間，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：

- 集權採購組織

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

• 分權採購組織

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

• 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，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，確可能犧牲了成本或可取得性，而這些反而是採購人員更關心的商業議題。
- 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，對於高額資本設備與設施的採購計畫，也會參與其中。
 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「五個正確(Five Rights)」，包括供應商、時間、價格、數量以及品質等五項。採購人員的的職責便是要在合適的時間裡，從合適的來源中以合適的價格、品質和數量取得物料或服務。

這裡的「正確」被翻譯為「合適」，但合適二字是會不斷演變的。嚴格來說，應該解釋為從「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「正確的」數量(Right Quantity)、「符合品質要求的」(Right Quality)物品與服務。

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)及周期時間(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使維持存貨的「持有成本」(Carrying Cost)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次品率；「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。

欲做好採購工作，採購人員必須要有正確的服務理念。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」；而採購人員對自己的行為也要有所規範，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一些？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)，包括跟供應商往來過於親密、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）、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」，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，並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) 台塑收賄非個案 近年五大企業弊案回顧

台塑集團驚爆成立 61 年來最嚴重集體收賄弊案，涉及日前閃電下台的台塑前總經理林振榮等數十人，重創創辦人王永慶創立的清廉文化，台塑巍峨大樓和門口的燙金 字牌何時擦亮值得觀察。



(中央社記者韋樞攝，2015年7月24日)

台塑集團爆發集體收受廠商賄款弊案，全案司法調查中。近年包括鴻海、南港輪胎等五大企業都發生弊案，鴻海集團董事長郭台銘更呼籲，立法院能催生反貪專法，嚴懲企業貪汙。

近年不少大企業發生收取回扣、虛報出貨或浮報款項等弊案，包括鴻海、南港輪胎、宏碁、宏達電等都有類似情形，讓企業信譽受損。雖然內鬼弊案難查，但透過內控稽核程序或廠商舉報，多可找到蛛絲馬跡，企業是姑息默許或是剷奸除惡，立場及態度非常重要。

以近年來大型企業的多起弊案來看，企業在初期大多採取暗地調查求證的方式，不動聲色，以免打草驚蛇；一旦確認涉案，則立場嚴正，主動提告或報警偵查，絕不手軟。

宏碁 2013 年 1 月底驚傳台灣區企業客戶事業處曾姓員工，利用職務之便浮報出貨量並轉賣，從中牟利逾億元，並疑有高階經理人涉案。

宏碁表示，這名員工是宏碁台灣區營運總部的業務人員，在出貨流程上，利用原本善意的彈性空間，以「假訂單、真出貨」方式，結合外部同夥，不法取得貨品，再以低價銷售中飽私囊，使宏碁遭受損失。

2013 年 8 月，宏達電爆出內鬼案，首席設計師簡志霖明知宏達電所有尚未公開的操作介面中的 ICON 圖形設計，具有極高的經濟價值，屬於宏達電公司的營業秘密，於 2013 年 6 月 23 日私自加以重製後，引為簡報內容，在大陸北京洩漏給他人，以作為雙方將來在大陸地區所成立的新公司所用，涉犯違反營業秘密法第 13 條之 2 第 1 項罪嫌。

此外，簡志霖及宏達電設計部處長吳建宏等人連續浮報、虛報款項及收受廠商回扣的方式，向廠商收取新台幣 3,300 多萬元，震驚各界，宏達電將內鬼移送法辦。

鴻海 2014 年 1 月也爆出令郭台銘「痛心」的高階主管集體收回扣弊案，鴻海 SMT 技術委員會、郭台銘最信任的老臣廖萬成等人，每年經手高達 4、500 億元的採購案，卻暗地裡指示下屬向 10 多家供應商收佣金 1 億餘元。

台北地檢署 2014 年 5 月偵辦鴻海採購高層集體收回扣案，全案偵結起訴前資深副總經理廖萬成等 6 人，計收回扣 1 億 6,232 萬元；鴻海表示，依法嚴懲不法之徒，絕不寬貸，呼籲政府速訂企業賄賂防制法。

2014 年 5 月南港輪胎報案，指公司資材部協理陳啟清涉嫌利用職務之便，向原料供應商及進口報關行索取回扣款，共計 22 家廠商支付回扣達 5 億 4,521 萬元，錢都匯往陳啟清在境外公司的 OBU 帳戶及境內銀行帳戶。

台北地院今年 4 月 13 日判陳啟清 5 年徒刑，併科罰金 1,500 萬元，他的妻子張月蕉依洗錢罪判刑 1 年 2 月，緩刑 3 年，須繳納國庫 300 萬元，全案可上訴。

此外，南港輪胎今年 3 月 19 日公告，就收受回扣部分進行和解，陳啟清將支付南港 5 億 61,356,141 元。

❖ 出處：韋樞，中央通訊社，2015 年 7 月 27 日。