

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 迎接21世紀採購挑戰
- 1.6 採購的作業流程
- 1.7 採購的五大要素
- 1.8 採購從業人員的行為規範

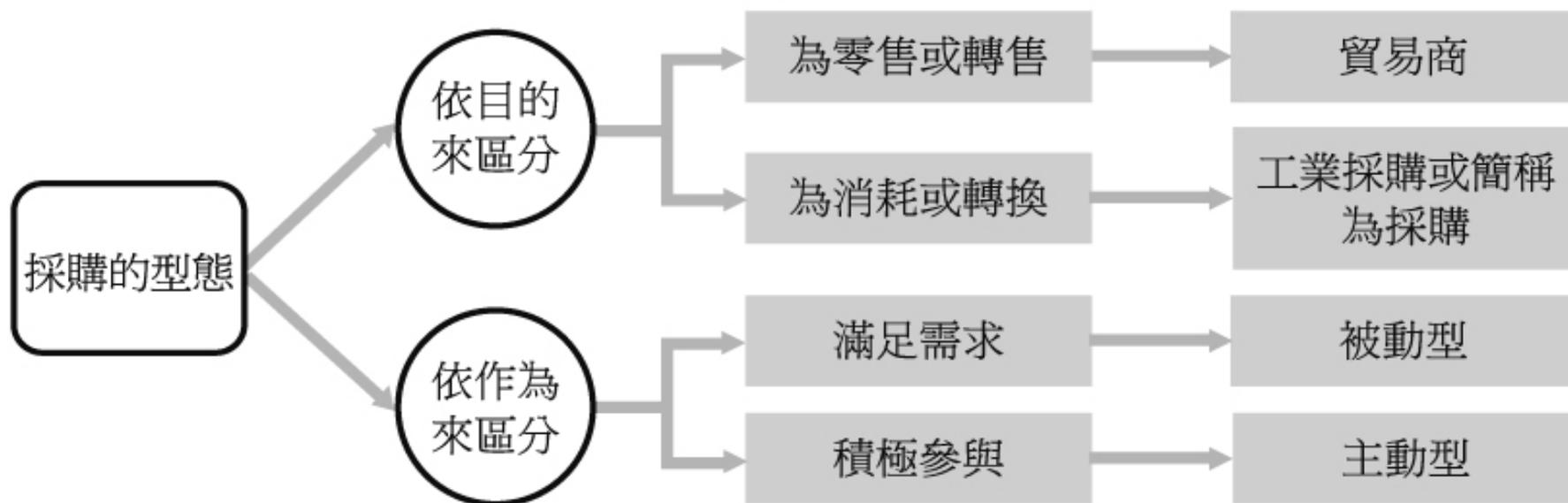


本章學習目的

- ❑ 瞭解採購人員如何協助企業面對外在的挑戰。
- ❑ 確定採購對組織的重要性。
- ❑ 確認採購人員在未來所應扮演的角色。
- ❑ 瞭解採購的五大要素及其意義。
- ❑ 清楚明瞭採購工作的流程，以及採購人員的行為規範。



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



表1-1 採購在知識方面的未來發展趨勢

目前	未來
● 與供應商的關係	● 全面品質管理
● 供應商的分析與評選	● 品質不良的成本估算
● 全面品質管理	● 與供應商的關係
● 品質保證系統	● 供應商的分析與評選
● 價格 / 成本分析	● 最低總成本
● 最低總成本	● 價格 / 成本分析
● 供應商開發	● 供應商開發
● 商品專業知識	● 品質保證系統
● 採購程序	● 供應鏈管理
● 品質不良的成本估算	● 競爭市場分析



表1-2 採購在技能方的未來發展趨勢

目前	未來
● 做決定的能力	● 人際關係
● 人際關係	● 顧客導向
● 談判技巧	● 做決定的能力
● 解決問題的能力	● 談判技巧
● 影響力與說服力	● 分析的能力
● 衝突管理	● 變革管理
● 分析的能力	● 衝突管理
● 顧客導向	● 解決問題的能力
● 領導才能	● 影響力與說服力
● 機智	● 電腦的應用



圖1-2 1990年至2011年美國製造業 原材料採購成本占營業額比率的變化

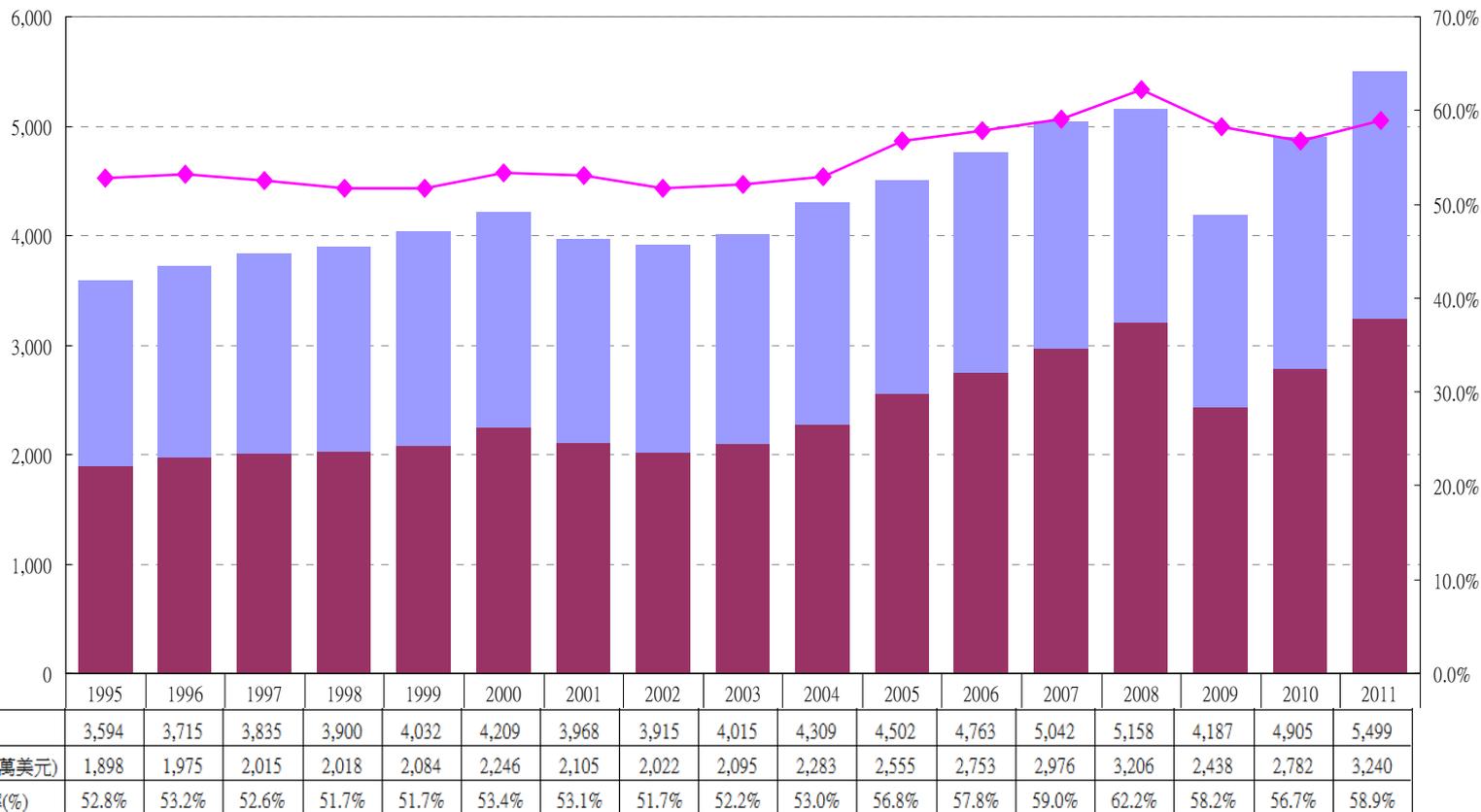
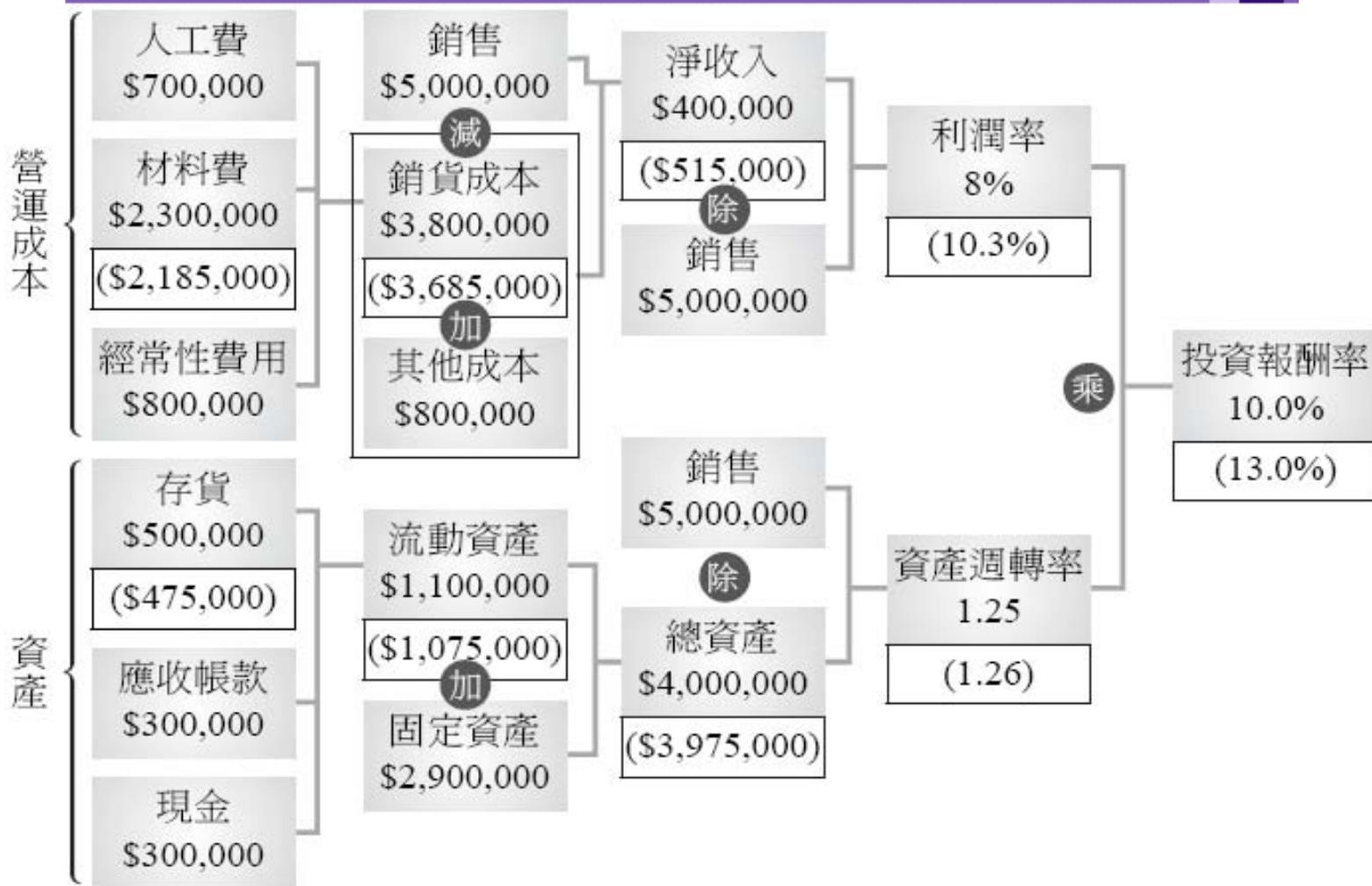


表1-3 2011年美國各製造業原材料 採購成本占營業額比率

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	448,203,618	710,365,597	63.1%
312	煙酒產品	53,872,488	136,888,125	39.4%
313	紡織廠	18,347,835	31,472,727	58.3%
314	紡織產品	12,574,892	22,080,684	56.9%
315	服飾業	6,494,543	12,860,199	50.5%
316	製革業及其相關產品	3,217,204	5,597,748	57.5%
321	木材業與木製產品	41,934,178	70,558,453	59.4%
322	造紙業	94,348,108	175,877,319	53.6%
323	印刷出版業	34,183,403	82,706,979	41.3%
324	石油、煤炭產品	716,909,469	836,812,547	85.7%
325	化學及相關產品	406,686,352	776,817,357	52.4%
326	橡膠與塑膠工業	113,855,250	204,515,134	55.7%
327	非鐵金屬產品	42,449,043	92,967,504	45.7%
331	基礎金屬工業	185,100,264	280,153,236	66.1%
332	金屬加工業	156,821,790	326,796,980	48.0%
333	工業機械及設備業	192,543,995	365,734,798	52.6%
334	電子與其他電力設備業	131,720,627	337,860,603	39.0%
335	儀器及相關產品	62,276,536	120,023,469	51.9%
336	運輸設備業	433,407,748	690,437,301	62.8%
337	家具製造業	29,089,689	61,971,620	46.9%
339	雜項製造業	56,440,031	156,100,778	36.2%
	合計	<u>3,240,477,063</u>	<u>5,498,599,158</u>	<u>58.9%</u>



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

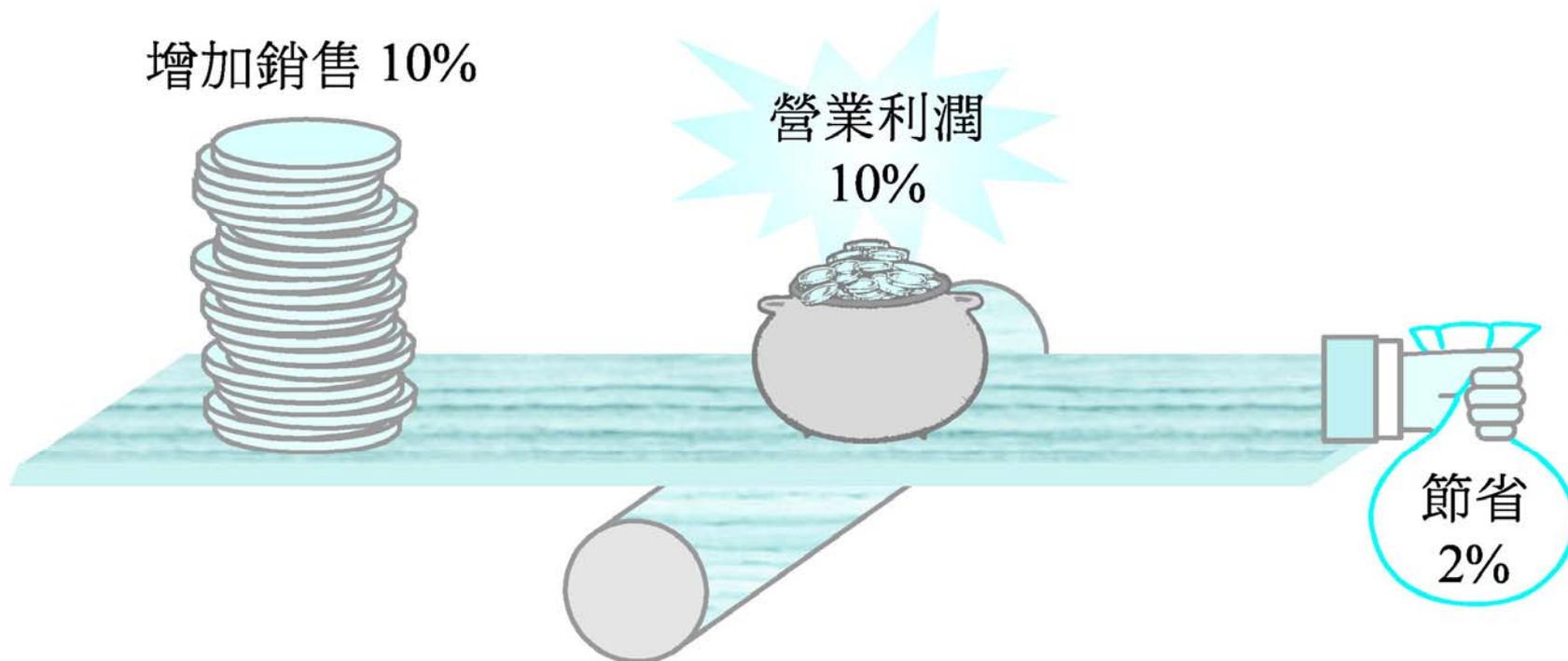


採購對組織的貢獻

- ❑ 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



採購五大新趨勢

- ❑ 企業將更緊密的與策略性供應商和顧客合作，共同分享資訊、固定資產、人員與智慧財產。
- ❑ 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，變得更加天衣無縫。
- ❑ 採購與供應的組織與決策，將高度的集中在企業的採購總部層級。
- ❑ 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成本。



圖1-5 採購在不同時期的角色



圖1-6 採買、採購與物料管理之間的關係

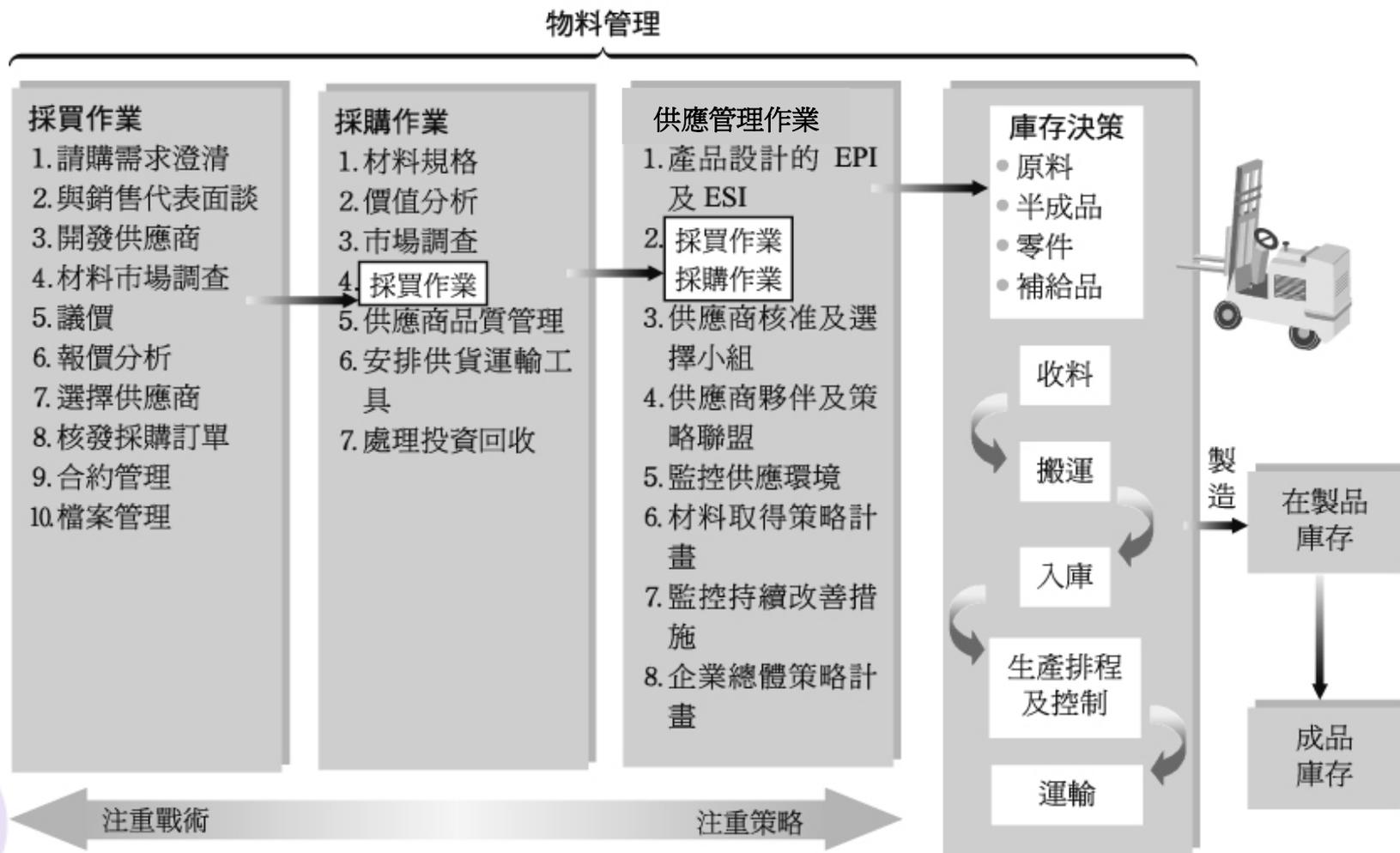


圖1-7 從採購邁入策略尋購

戰術性

- 戰術性採購
- 採購訂單的發放
- 被動回應企業需求
- 價格第一
- 事務層級的個人條件
- 被管理的支援功能角色

從「採購」……邁入「策略尋購」

策略性

- 策略尋購
- 供應商關係管理
- 採購人員積極主動參與領導專案
- 重視整體擁有成本
- 全方位的管理知能
- 核心的策略功能角色

績效衡量與管理	採購人才	採購組織	科技工具	供應商關係
從窄化的流程為基礎邁入以廣泛價值為基礎	從採購員邁入策略採購	從分權採購邁入中央領導採購策略	從大量人工與紙張的使用邁入電子化採購	從敵對的零和賽局邁入合作雙贏的夥伴關係



績效衡量與管理

- 傳統的採購績效衡量與管理，已經從窄化的流程為基礎邁入到以廣泛價值為基礎。衡量的標準不僅跳脫以往純粹注重採購生產力的提升，以及流程上效率的改善，更關注於採購是否能為企業創造價值。
- 採購轉為注重整體擁有成本(Total Cost of Ownership, TCO)的考量，要有總成本(Total Cost)的觀念，而非只把焦點放在價格方面的節省。



採購人才

- 從採購人員邁入到策略採購管理的角色，採購人員所應具備的條件，並不是如同過去缺乏彈性地按照規定行事，而是要具備更廣泛的商業知識，以及管理階層應予以充分授權 (Empowerment) 並承擔責任。

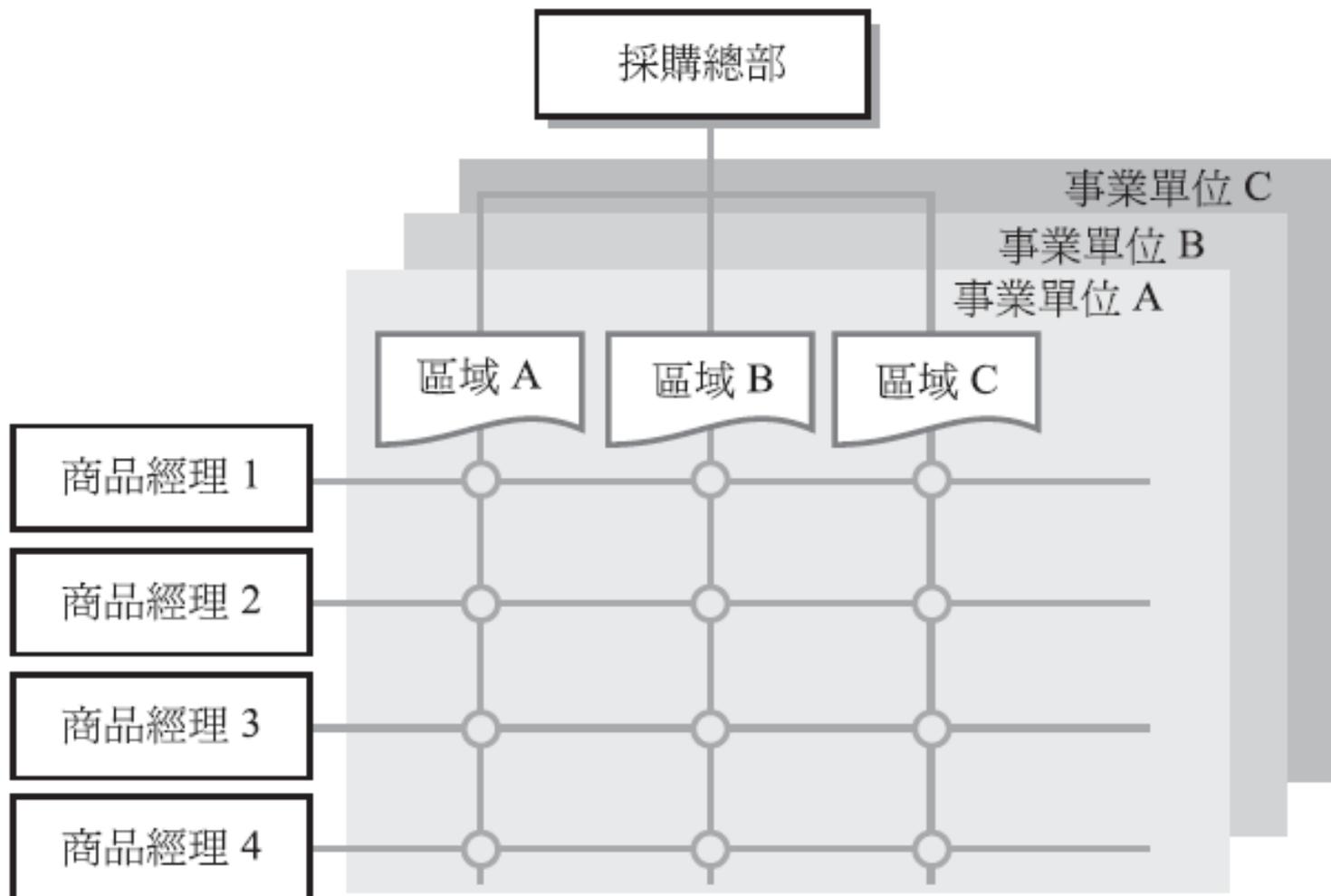


採購組織

- 由於企業全球佈局，跨國性企業的採購組織從以往各行其事的分權採購(Decentralized)方式，邁入中央領導採購(Center-Led Purchasing)的時代，但是這與中央集權採購(Centralized Purchasing)是截然不同的觀念，中央領導採購所指的是採購策略統一由採購總部來制定，例如策略性合格供應商名單、標準物料表、年度議價、採購合約與政策等，但是採購的執行則還是分權由各廠區或事業單位行使，但是要依照採購總部所訂定的統一策略為之。



圖1-8 矩陣型的採購組織



科技工具

- 如今網際網路的發達，採購必須充分利用科技所帶來的好處與便利。採購邁入電子化後，可以更有效地簡化流程與供應商進行交易。
- 此外，透過龐大的資料庫來分析資料，以掌握採購的時機，例如使用網路拍賣(e-Auction)的機制。

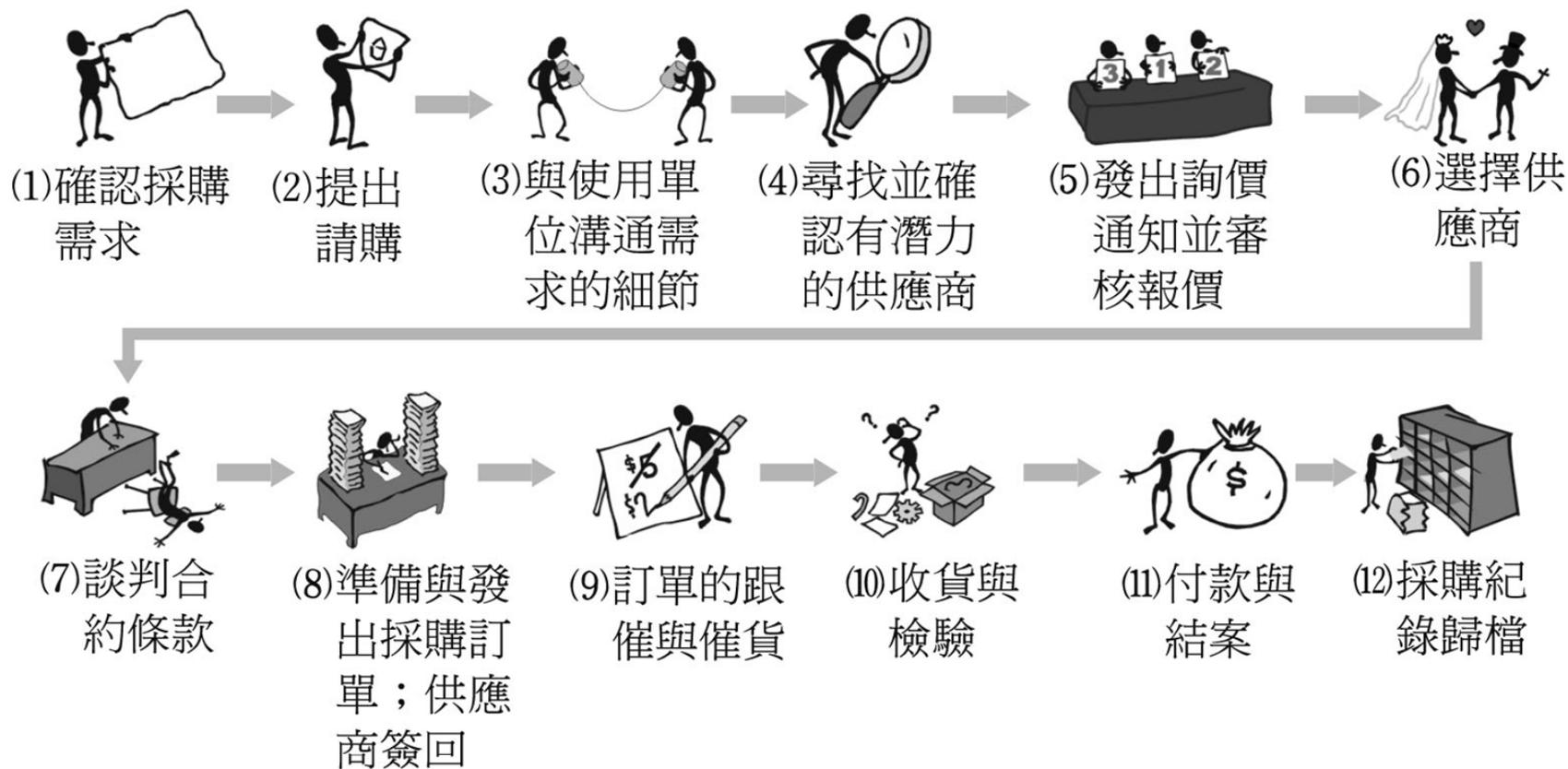


供應商關係

- 傳統的採購著重本地採購(Local Purchasing)，因為其具有地緣關係及本土化，採購人員較易掌握，但今日由於國際化腳步的加快，採購已逐漸走向全球貨源搜尋(Global Sourcing)。
- 今後為求資源的整合共用，彼此須建立策略聯盟(Strategic Alliance)，以追求雙贏之結果。如能更進一步讓具有夥伴關係的供應商先期投入(Early Involvement)新產品的開發，視其為企業的外部資源來利用，則可對企業的競爭優勢能更加提升。



圖1-9 採購的一般作業流程



採購的五大要素

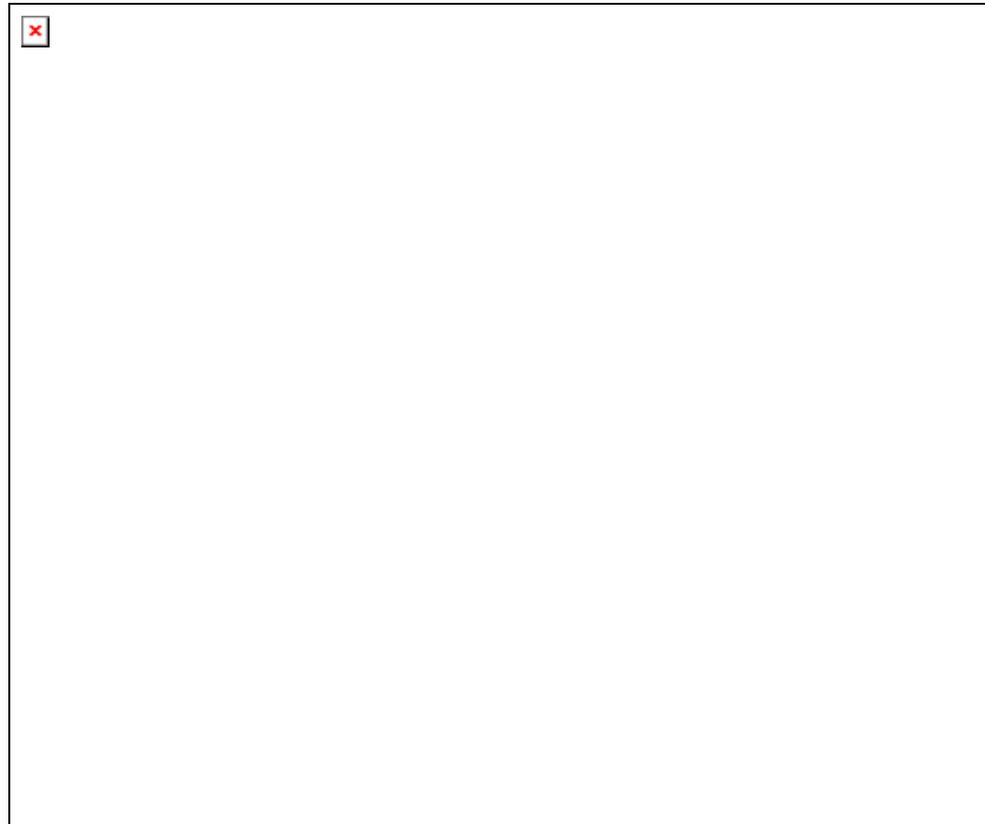


- 1** Right **Supplier** → 從「合格的」供應商
- 2** Right **Time** → 在「需求的」時間內
- 3** Right **Price** → 以「公平合理的」價格
- 4** Right **Quantity** → 取得「正確的」數量
- 5** Right **Quality** → 「符合品質要求的」物品與服務



圖1-10 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C（金錢）。



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
- 畫大餅
- 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。
 - 洩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爲 (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、交易行爲、溝通的過程中，讓人感覺到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爲，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爲或舉止
- 對雇主的責任：
 - 本持合理的關注與授權，堅持所託與職責爲雇主創造價值



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



本章重點 (1/3)

- ❑ 如果採購目的是爲了「零售或轉售」之用，即稱之爲「貿易商」；如果是爲了生產中所需要的「消耗或轉換」所需，則稱之爲「工業採購」或簡稱爲採購。若以採購的作爲來區分，尙可分爲「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。
- ❑ 採購角色的演進從簿記階段、以「採買」爲主的機械作業階段，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。



本章重點 (2/3)

- ❑ 21世紀採購的挑戰可從績效衡量與管理、採購人才、採購組織、科技工具、供應商關係等五個方面觀察出其轉變。
- ❑ 採購的四種決策權包括供應商的選擇、決定交易的價格與條件、對採購規範的質疑與確認，以及負責對供應商的一切聯繫工作。
- ❑ 採購的作業流程包括確認需求、提出請購、與使用單位溝通需求的細節、尋找並確定有潛力的供應商、發出詢價通知並審核報價、選擇供應商、談判合約條款、準備及發出採購訂單；供應商簽回、訂單的跟催與催貨、收貨與檢驗、付款與結案以及採購紀錄歸檔。



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「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抵觸的供應商、時間、價格、數量以及品質等五個要素中，找尋出一個平衡點，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。

