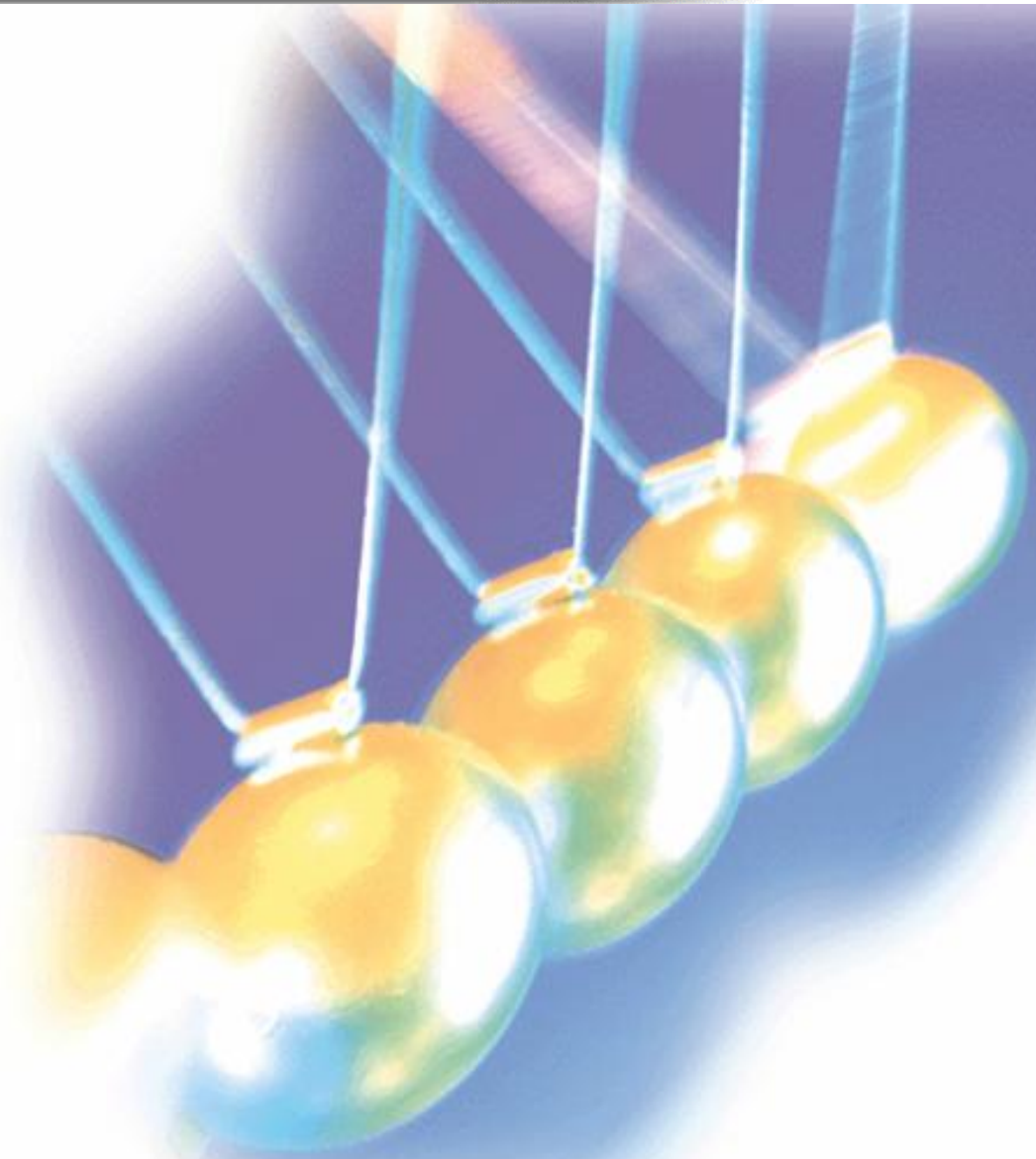


企業之採購管理



➤ 短期目標

- 適時向最恰當供應商購買正確數量且符合品質規格要求的產品運送到正確的地點給組織內請購者

➤ 中期目標

- 協助組織達成營運目標、有效管理採購部門、與其他部門維持密切聯繫

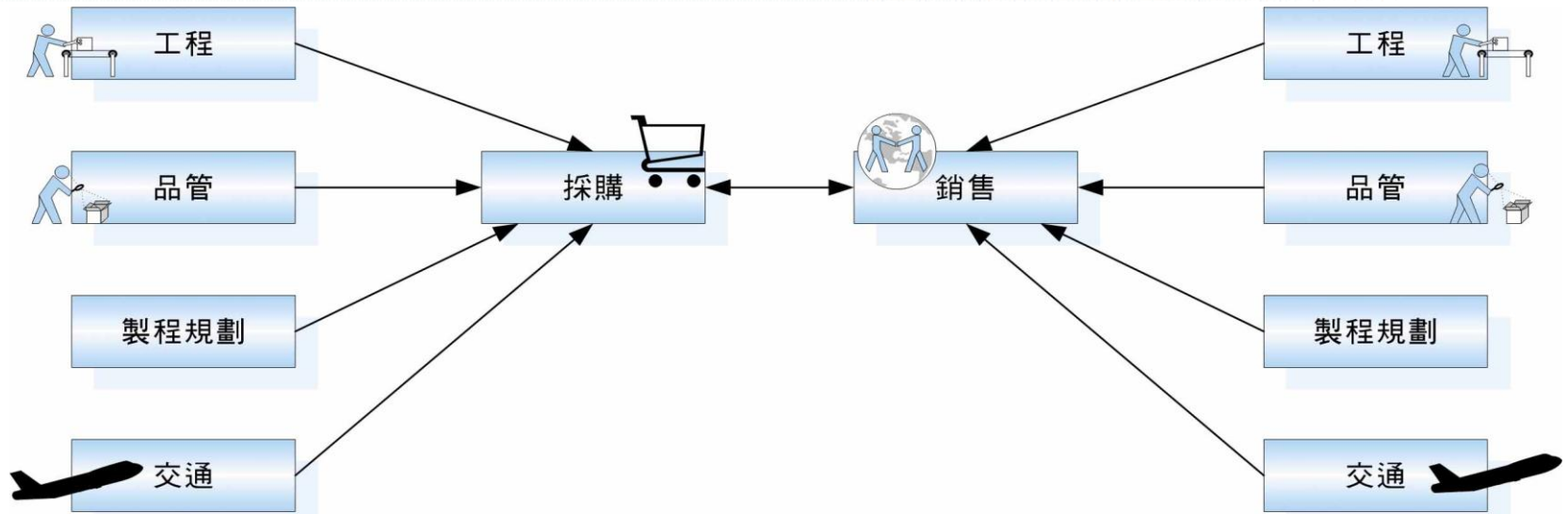
➤ 長期目標

- 發展企業整合性之採購策略，以協助企業整體營運策略及終極目標之實現

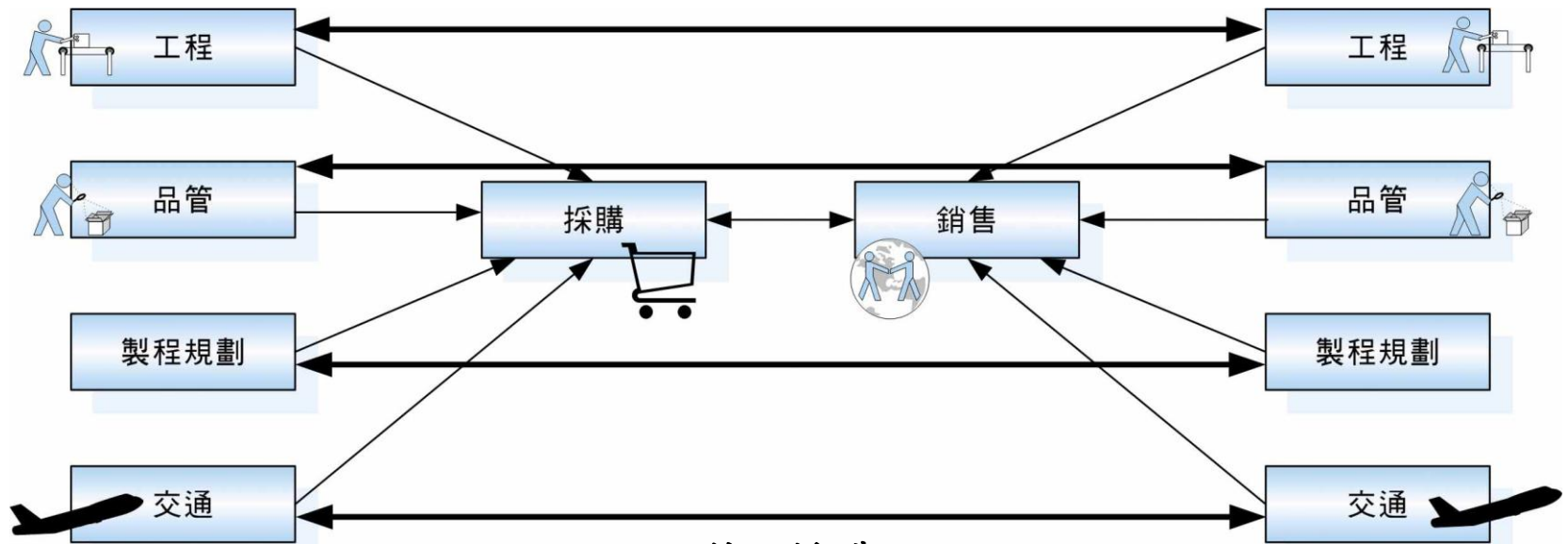
採購對企業之重要性

- 降低製造成本
- 降低採購週期所需時間
- 提高產品品質及運送品質
- 提高企業營運成效
- 採購流程與企業營運無間縫運作
- 提升顧客滿意度及企業整體形象

- 全球性的市場導致全球競爭，故規劃週期縮短且不確定性增高
- 全球產品週期縮短
- 採購方式改變：全球資料網路



傳統採購流程



點對點採購

採購部門內部活動

- 採購活動
- 訂貨追蹤與庫存控管
- 運送工具分析與評估
- 抵銷貿易合約之管理
- 內製或外購決策分析
- 價值分析
- 採購研究與物料需求預測

■ 追蹤各地每日庫存

- ◆ 庫存追蹤與控管已漸由採購部門交使用者部門
- ◆ 因各部門績效評估壓力，需對自己的庫存負責，因此使用者將對採購單與庫存更為謹慎

■ 追蹤供應商逾交之訂貨

- ◆ 與供應商直接聯繫即將到期或逾期的訂貨

➤ 運送採購品或產品所需之配送工具其成本分析及選擇

■ 水運、陸運（鐵路與公路）、空運

■ 影響選擇配送工具的因素

- ◆ 成本：配送成本與總成本（含庫存成本、倉儲費用、關稅與報關行政費）
- ◆ 速度：從送出到收貨的所需時間，與所運送貨物特質有關
- ◆ 可靠度：依時安全抵達的機率
- ◆ 運能：需特殊運送設備，如化學藥劑、危險物質
- ◆ 可到達性：能否一路到底，抑或需換不同運送工具

➤ 國際採購案中，基於貿易平衡的考量

■ 「易貨貿易」(barter)

- ◆ 最基本且最古老，買賣雙方在過程中以物易物，完全沒有牽涉到貨幣進出

■ 「償付」(offset)

- ◆ 賣方同意在規定時間內向買方所在國家的任何產業之任何公司，購買當初買方採購金額之一定比例的貨品，以作為賣方對買方之「償付」

■ 「抵銷採購」(counter-purchase)

- ◆ 賣方同意在買方完成採購並付清款項後，在規定時間內向買方指定項目清單中購買指定金額的貨品

內製/外購決策分析(1/2)

- 自1973至1987美國企業其境外採購由21%-71%
- 境外採購考慮因素及風險：
 - ◆ 成本、品質、技術、供應商配合度
 - ◆ 匯兌、關稅、航期、保險、通關、兵險
- 影響內製的成本因素
 - ◆ 作業成本
 - ◆ 工廠營運成本
 - ◆ 整體作業成本
 - 主管薪資福利、公共關係、法律服務費（專利）、機器折舊攤提、產品設計、間接人力、行政費等
 - ◆ 適合採購品為獨佔或控制性，可以垂直整合方式為之

內製/外購決策分析(2/2)

■ 內製缺點

- 機器、人事固定成本偏高，須以增加產量之經濟規模攤平
- 不利現金週轉
- 不適市場規模尚待開發情況

➤ 影響外購的成本因素

- ◆ 運送、購買、儲放成本
- ◆ 處理採購之人事與行政作業成本
- ◆ 庫存成本
- ◆ 流動資金
- ◆ 外購缺點
 - 易喪失對採購品之獨佔性或控制權
 - 選擇供應商時有風險
 - 須較長前置時間

如何分析採購品之價值

➤ 價值=物品所具備之功能 / 該物件的成本

➤ 三種方法提昇物品之價值

- ◆ 不降低物件品質前提下，降低物件成本
- ◆ 不增加該物件成本前提下，提昇物件功能
- ◆ 相對於所增加之成本，大幅增進物件之功能
 - 物件之現有功能與特色之必要性？
 - 市場有較低價格或較高品質物件可取代？
 - 物件之製造流程是否適當？
 - 有無標準零件可取代現有客製化之零件？
 - 有無較低成本之供應來源？
 - 有無較簡單之設計以方便使用、組裝、或成本較低？

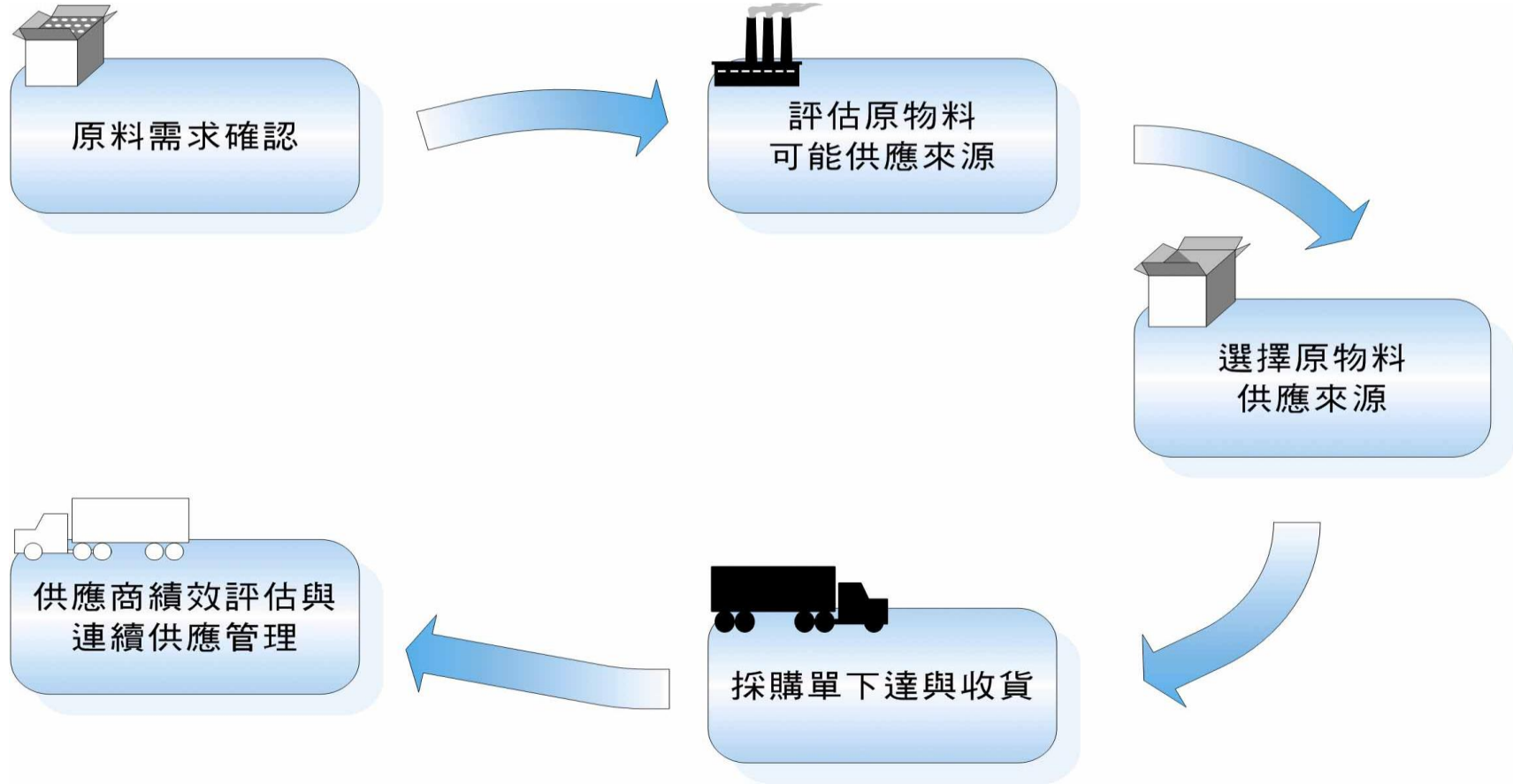
陸、採購研究/原物料需求預測

- 訂定明確且詳盡的短期與中期採購策略，以確保企業能以合理價格購買符合品質的商品。

七個議題

- 分析現有採購品採購狀況
- 訂定採購目標
- 預測需求
- 研究市場狀況
- 進行成本 / 價格分析
- 進行供應商評估
- 發展採購策略

企業採購流程



採購流程圖

一、原物料需求辨認與預估

➤ 原物料需求來源

■ 再訂購點系統

- ◆ 根據預定之參數，如安全庫存量、需求預測、交貨所需時間、系統自動計算出應補貨時間點及應補貨數量

■ 倉庫盤點

- ◆ 定期盤點存貨時，一旦發現低於安全庫存量，便須補貨

■ 跨部門新產品小組

- ◆ 研發新產品時在產品設計及雛型建構，提供原物料需求資訊

■ 部門請購

- ◆ 部門根據需求請購

電子化採購的益處

- 降低文件處理的數量、時間、人力
- 降低採購文件傳送及接收所需時間
- 提昇企業內部與供應商之溝通時效與溝通品質
- 降低買賣雙方文書來往可能之錯誤率
- 降低採購原物料所需的行政費用

➤ 請購單(Purchase Requisition)

- 包含貨品描述、數量、請購單位、交貨處、聯絡人、單價、建議供應商、以及是否可有替代品等

➤ 詢(報)價單(Request for Quotation, RFQ)

- 包含貨品描述、數量、交貨日期、交貨處、聯絡人、單價、以及是否可有替代品...等資訊。一般而言，至少需有三家報價單

➤ 採購單(Purchase Order, PO)

- 一旦確定供應商後，採購單便產生。內容所載包括採購單號、採購品明確規格、數量、品質需求、價格、交貨日期、交貨方式、以及交貨地點...等資訊，若無採購系統，通常需七至九份副本一式，分送各單位。
- 採購單有其法律上效力，簽署時應注意用詞。

採購流程產生之相關文件(2/2)

➤ 定期採購單(Blanket Purchase Order)

- 在一定期限內（1年）需重複採購物品
- 可省去每次採購均需下採購單的繁瑣流程
- 買賣雙方已談妥採購價格與數量等
- 已廣為企業採用

➤ 裝箱單(Material Packing Slip)

- 由供應商準備，隨實際運送交貨的貨物清單

➤ 提貨單(Bill of Lading, 載貨證券)

- 隨配送貨物的工具，在送抵時交付企業簽收

採購類型(1/3)

➤ 原料類採購

■ 需要再加工成為可販售的產品

- ◆ 例：石油、煤、鋼礦砂、木材

■ 原料的價格與供應情況會有較大的波動

- ◆ 例：石油易受全球政局左右、農產品易受氣候左右
- ◆ 2008年初大陸雪災

➤ 半成品採購

■ 採購半成品零件生成最終產品

- ◆ 例：採購輪胎、引擎、座椅...最後組成汽車
- ◆ 當今主要趨勢：與供應商組成策略聯盟或是外包

➤ 維修與作業所需的採購(MRO)

- ◆ 如辦公文具、清潔用品、機器備用零件
- ◆ 特性：採購次數頻繁但採購數量低
- ◆ 如何有效管理控制MRO
 - 集中採購、與供應商簽訂定期採購契約

➤ 支持生產所需的採購

- 支援生產製造所需的採購，例如裝箱所須之紙箱、捆帶、儲藏盒
...

採購類型(3/3)

➤ 服務之採購

- ◆ 企業多少均需要其他企業提供某些服務，例如水電、空調服務

➤ 資本設備之採購

- 採購非流動性資產供長期經營之用
- 資本設備採購的特性
 - ◆ 一旦購入可長期使用
 - ◆ 採購金額通常龐大，會計作帳分年提列分攤

➤ 配送

- 安排原物料購入或產品輸出的交通配送安排

二、評估原物料可能供應來源

- 根據過去交貨紀錄及績效，建立特定供應商表，以幫助評估選擇適當的供應商
- 評估供應商的指標項目：
 - 交貨情況與交貨品質
 - 財務狀況
 - 供應商製造成本與定價
 - 技術能力、配合能力
 - 管理能力、管理人員專業能力與流動率
 - 人員技能、素質、流動率、應變能力、態度與士氣
- 全球化採購趨勢下，應以全球可能供應商為採購來源

三、選擇原物料供應來源(1/2)

➤ 選擇供應商

■ 競標

- ◆ 利用招標方式由最低價之供應商得標
- ◆ 適用情況
 - 採購數量大、原物料規格與樣式非常明確、有足夠的供應商可供選擇、各家供應商之產品品質及相關技術均符合需求、以及有足夠時間詢價並評供應商...等
 - 價格是影響採購之主要因素

三、選擇原物料供應來源(2/2)

■ 協議方式

- ◆ 價格非主要考量因素
- ◆ 開發新產品時，所需採購的原物料規格條件或原物料規格不明確等
- ◆ 一般而言這種採購方式較費時，且採購過程較複雜

四、採購單下達與收貨

➤ 利用網路傳送電子資料

- 降低文件旅行時間
- 避免資料重複輸入
 - ◆ 造成時間浪費
 - ◆ 提高採購文件正確性
- 降低採購成本

➤ 從組織文化而言，可開啟採購端與供應端組織合作的機制

➤ 供應商數目多寡與供應風險間的消長關係

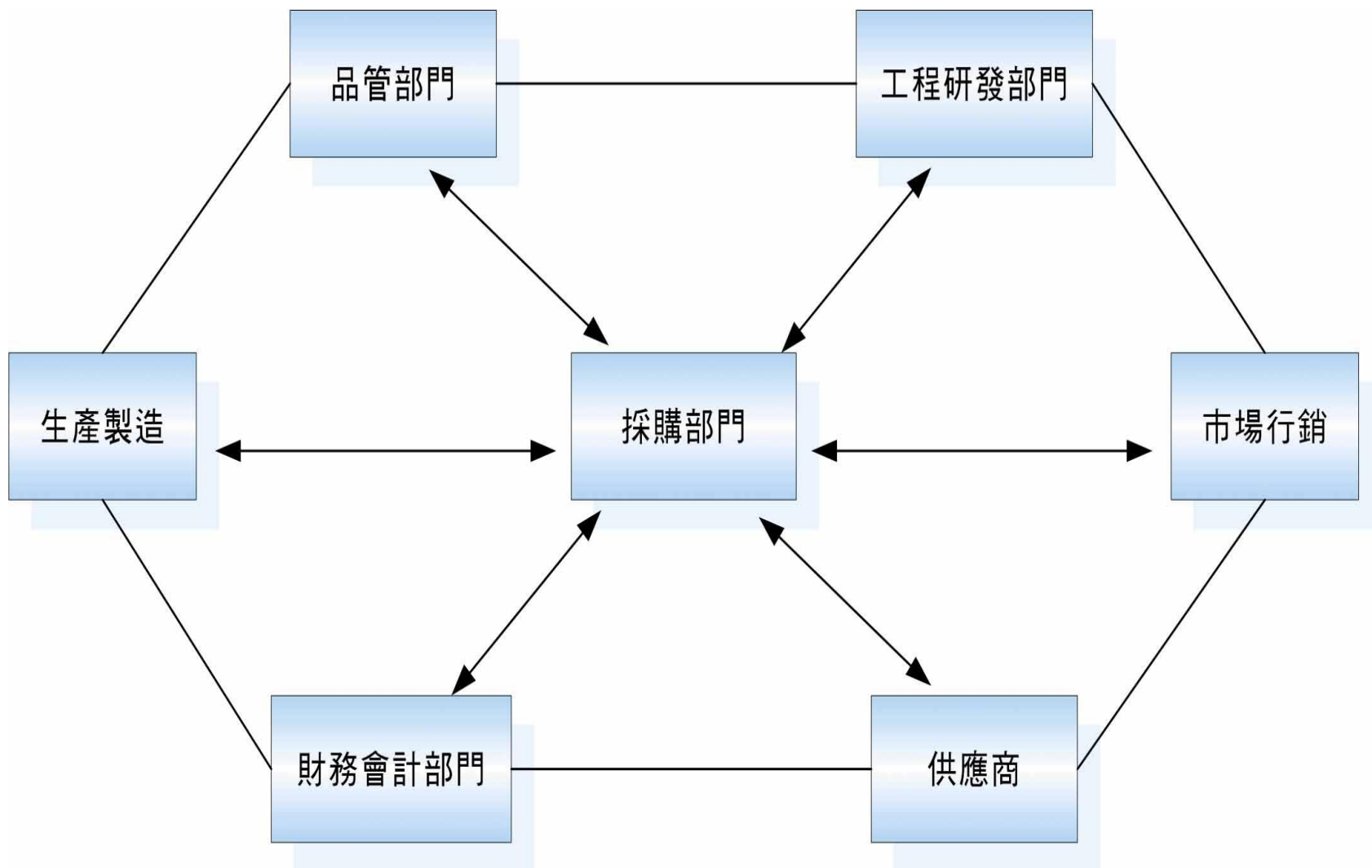
- ◆ 數目較少但較高競爭力的供應商群
- ◆ 透過長期連續的評估程序，剔除競爭力較弱的供應商：**供應商群之最佳化策略**
 - 優點：向最優良的供應商採購、降低採購風險、降低供應商維護成本、降低製造成本
 - 缺點：對供應商過分依賴、缺乏競爭、供應商干擾、供應商數目過少，一旦採購需求變化，恐無法配合

五、供應商績效評估與連續供應管理 (2/2)

➤ 評估項目

- 交貨情況
- 交貨品質
- 供應商製造成本

採購部門與企業內部其他部門之聯繫



■ 生產製造部門

- 關係緊密，可能為從屬關係

■ 市場行銷部門

- 屬間接關係，行銷部門開發促銷方案前，須與生產、製造、採購部門確認存貨與生產產品量

■ 品管部門

- 關係緊密，須提供最新資訊，以掌握現有供應商之供貨品質

■ 工程研發部門

- **關係最為關鍵**，在產品設計與原物料選擇上密切合作，以縮短產品開發週期並降低成本

■ 財務會計部門

- 提供資料以計算某採購物件之成本

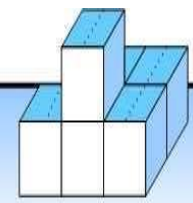
採購部門與企業內部其他部門之聯繫

- 採購屬於物料管理模組(MM module)，其範圍分為三大部分：採購、庫存管理以及發票驗證。



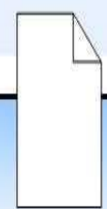
請購/採購

- 請購
- 詢價/報價
- 採購
- 採購文件



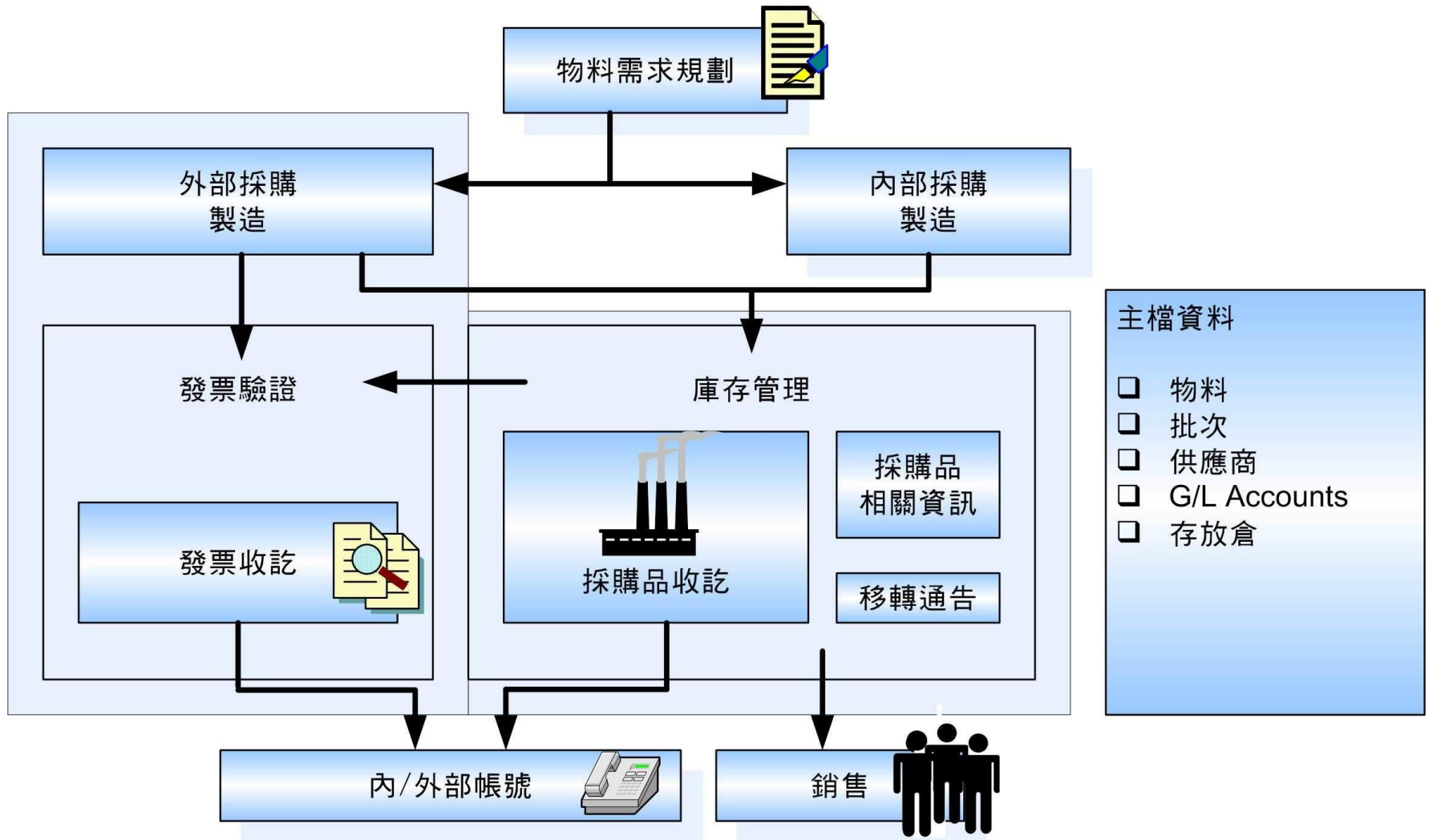
庫存管理

- 收貨 · 庫存轉移 · 庫存數量/價格 · 取貨 · 倉儲管理



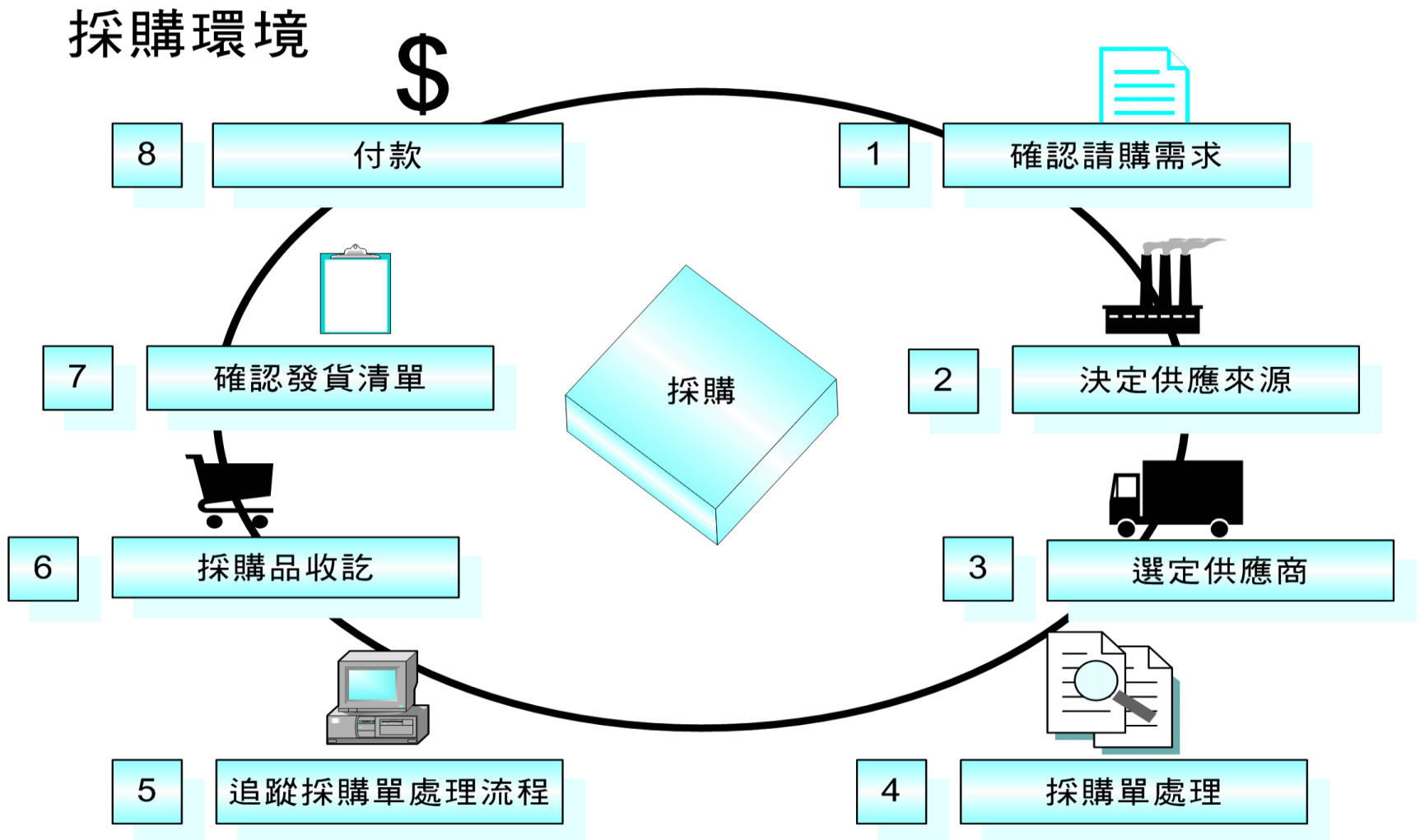
發票驗證

- 確認價格與數量 · 歷史價格



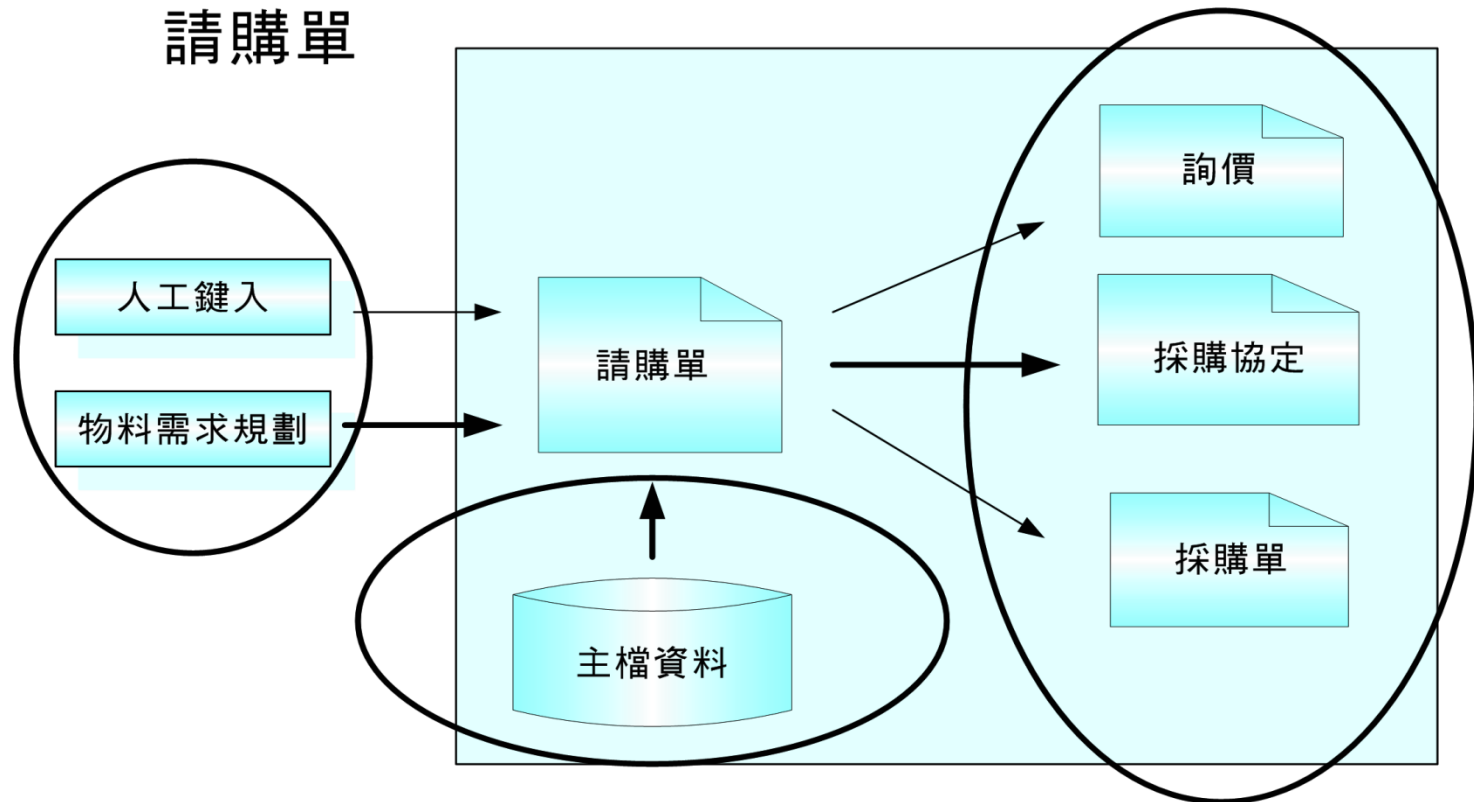
MM模組與其他作業流程之關係圖

企業採購系統流程圖



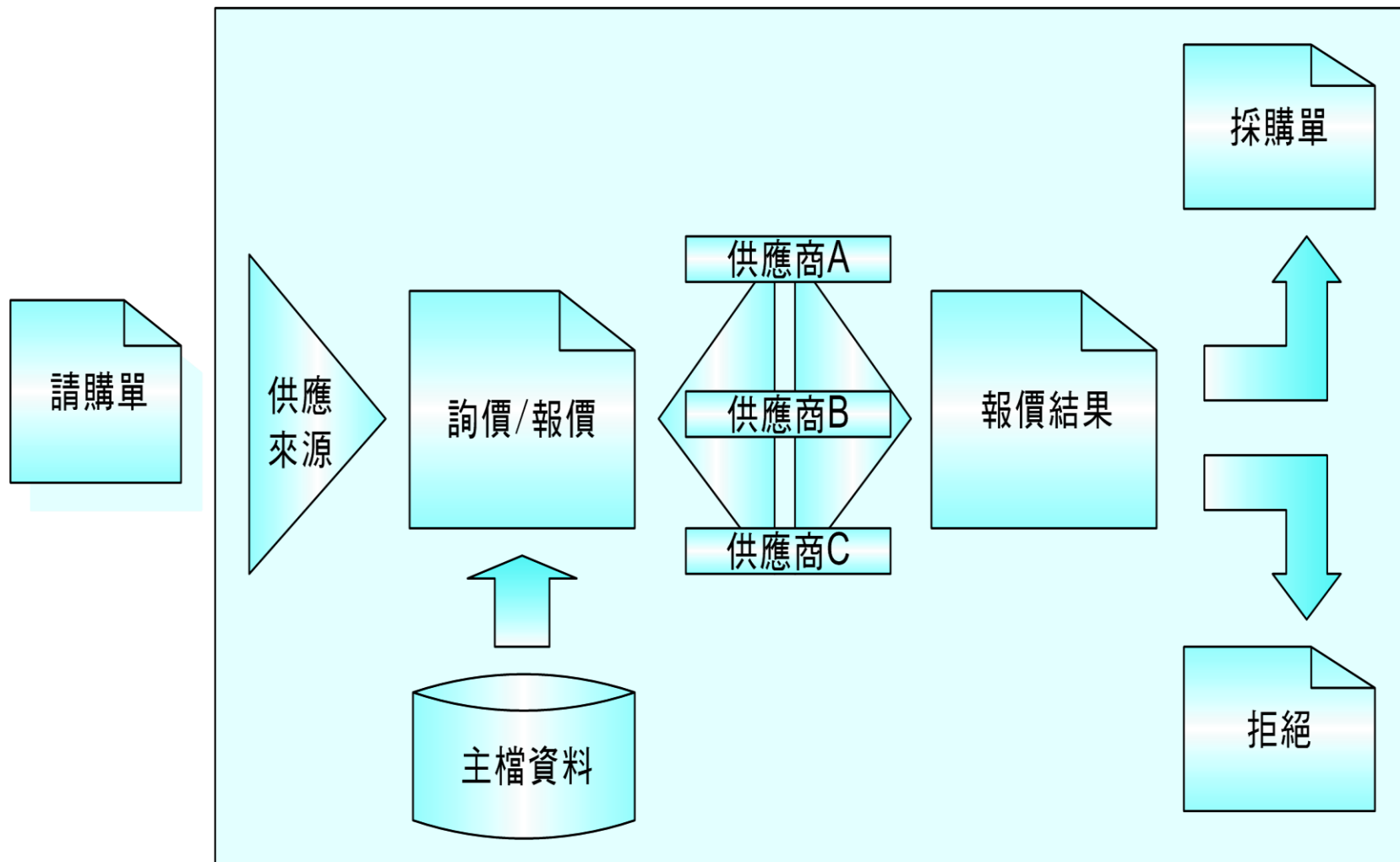
請購作業

- 請購部門向採購部門提出請購需求
 - 需在何時獲得多少數量的某項物品或服務
- 請購來源可為系統自動產生或由人工輸入



採購作業

- 請購單核准後，採購單可以直接由該請購單轉換而來。



採購品到貨作業

- 採購品送抵時，採購部門需簽收相關文件及貨品，並進行各項工作，統稱為到貨作業。
- 到貨作業包含品質檢測，萬一發現品質檢測結果不符標準，如何處理
 1. 外購: 採購品退件、暫時凍結付款
 2. 內製: 通知製造部門決定處理方式。

採購品到貨作業的系統選項

- 採購品送達，並可供領用
- 採購品送達，但暫時凍結領用，直到通過到貨品質檢驗
- 採購品在品質檢驗中
- 採購品再轉送中
- 採購品有瑕疵或毀損
- 採購品入庫

- 發票資料處理的目的是確認帳單的正確性，以憑此支付採購品費用。
 - 數量驗證
 - 價格驗證