

采购制度的规划

1. 对采购功能之体认
2. 优秀采购人员应具备之条件
3. 采购部门之组织与地位
4. 采购制度与授权
5. 采购作业之流程与窗体
6. 采购计划与预算之编订

采购制度之规划

1.对采购功能之体认

『买』、『卖』是企业的主要活动，但企业界与学术界以往重卖轻买的现象却相当普遍，偏颇的心态十分严重。而采购的角色，始终隐藏在生产管理或物料管理的范畴中，无法特立凸显其重要性。采购是企业活动中最重要的功能之一，尤其是一般企业购料支出约占制造成本 55%以上；因此采购管理是否良好，对企业的存续与发展有举足轻重的直接影响。采购之范围，不但包括有形的物体，例如原、副料、机具设备、事务用品等；也包括无形的劳务，例如技术、服务等。在现今竞争激烈的全球化环境下，企业可借着降低成本而达到立稳利基、增加顾客价值的目的。已经有越来越多的企业重视采购和资源管理，良好的采购和资源管理可降低成本，并提升质量与技术。

2.优秀采购人员应具备之条件

要完成采购重任，采购人员必须具备种种特质要件。采购人员必须具备之特质要件如下：

- (1) 为人正直、诚正清廉。
- (2) 值得信赖。
- (3) 态度积极。
- (4) 勤勉成性。
- (5) 富协调性，乐于和他人沟通。
- (6) 应变能力强，富弹性。
- (7) 学习能力高。
- (8) 处事周密。

此外，经验的累积亦是重要的因素之一。

3.采购部门之组织与地位

一般经营体系包括营销、生产、会计、人事、物料、采购等功能。各功能相互连结而形成经营体系，而采购体系是整体体系中之不可或缺之一部分。所谓的管理体系，乃指为了遂行体系而进行实际的管理工作，其概要如下：

- (1) 为追求有效的管理，必须透过组织来进行管理的工作，于是在创业时就是要规划企

业的组织。之后则视必要加以改善、变更。

(2) 管理工作事先要有计划。计划包括长程、短程计划及预算等等。各部门的计划包括从销售、生产、财务、人事及物料采购计划等。

(3) 有了计划后，为了要达成计划，必须对各种作业的执行加以控制，确保计划能依循而为。

这种组织的设立、计划、执行、考核构成了管理循环。而采购方针与采购计划的拟定，是依据前面所阐述的观念，兹将采购管理的体系说明如下：

采购方针的设定方式

采购人员对外部而言，乃代表公司进行采购工作；而对公司内部而言，富有与有关部门密切配合以顺利获得所需物料之重责。采购方针应列入公司整体性方针中，其重要性可见一斑。采购方针可分为一般性基本方针与个别性执行方针，一般性基本方针是针对采购计划与采购活动而设定，通常涵盖下列范围：

- (1) 公司原料之自制与外购。
- (2) 物料的采购与库存。
- (3) 长期契约与短期契约的签订。
- (4) 供货商的选择与评估。
- (5) 上下游相互采购情形。
- (6) 总公司采购与分公司采购。
- (7) 采购部门与其相关部门。
- (8) 采购作业与个人之关系。
- (9) 采购人员的业务处理。
- (10) 采购伦理的问题。

采购计划之内容

所谓采购计划就是对种种采购活动于事先就决定其处理的方法，并依循此方法，完成整个采购任务。因此采购计划的内容，包括下列各项计划：

- (1) 采购品的市场调查。如采购品的市场变动，情信息报收集，景气变动的预测等。
- (2) 协力厂商的调查与选择。调查并选择优良的供货商或协力商以确保物料的供应。
- (3) 采购品的质量计划，进厂计划（交期计划），供货商计划等等。
- (4) 采购的技术开发，如采购工程，工业工程，价值分析，系统工程等。

几乎所有的制造业公司，都有采购部门。但是在那些企业里，采购的功能性并不被重视。以下简述数项企业重视采购功能程度之影响因素。

1. 历史性：

公司历史或许对于采购功能在公司的位置有最重要的影响力。在较早成立的公司，公司往往都对采购建立一套制式的程序。例如集中采购或分散采购。集中采购是指整个公司企业（包含母子公司、海外单位等），在采购时，是统合起来采购。集中采购和分散采购业界非常盛行。在一家没有分公司的企业，就无集中采购与分散采购的名辞。当一家公司有许多单位分散各地时，集中采购与分散采购之运用极为重要。大宗且共同的物料，由总公司集中采购，由于数量大，又有专职人员负责，可使采购技术与情报较先进与灵通。且

因采购数量大，可争取较大价格折扣，并与供货商建立较良好关系。然而在零星、紧急、特殊、供应生产设备使用的小额采购时，重点在短期灵活调度，则以分散采购较为适当。集中采购的优点乃藉由大量购买，获得价格上优势。可是却有一缺点，就是当大量购买时，事实上也就代表了订单处理流程较缺乏弹性，无法及时订购。这会降低当有生产需求时的响应速度。然而由于科技的进步，除了使企业可先行评估出正常的需求外，也有机制使得有特殊需求时，可直接和供货商接触。如此，不但有大量购买所带来的价格优势，也能达到及时反应的优点。

2. 采购权之统一化：

采购权之统一化在企业管理上相当重要。如果采购权不统一，企业内任何单位都可向外申购，将造成企业之混乱。一般而言，企业内各部门所需之物品应向采购部门请购，再由采购部门向外采购。若采购人员对某种物品不清楚时，应努力学习，认清物品以利采购的进行。无论如何，采购不得由未经授权核准人员进行。若没有一个专业且唯一的采购团体，想发展和整合一企业的采购策略是很难的。现今，有几项发展趋势在美国大型企业产生。采购已变的较少战术功能，而偏向战略/策略功能、企业把生产与采购策略加入竞争策略计划中。上述所说趋势都需要一强有力的集权式采购团体作后盾，由他们来发展采购策略。没有这样的团体，企业采购策略将无法和整个公司组织整合。但针对分权式采购而言，采购人员必须对当地的营运需求有较多的了解，包括对产品、流程、企业等有较深入的认识。这些了解，可使买者和供货商之间发展出较良好的关系。

3. 产品开发支持：

对于新产品和创新的需求，如果强于竞争者的话，可增进企业的竞争优势。因为大部分的产品创新发生于作业单位水平，而分权式采购结构较容易支持新产品的发展。因为新产品会产生额外原物料需求，分权式采购结构之采购人员与供货商拥有良好默契，将更容易取得。

4. 拥有权：

有些组织偏好分权式，是因着眼于其无形的理由：拥有权。因为他们觉得，分权下，人员较能够了解和支助部门目标。如果是在集权下，人员较不能了解部门需求。近几年，一些公司偏向分权的模式。这些公司为了降低成本，降低其公司组织人员编制，包含集权式采购团体。此外，最近潮流开始趋向采购决策的核准由较低的管理等级决定。这样的情况，降低了公司对集权式采购团体的需求。

5. **供应链管理**：供应链管理是一个组织性的观念，主要藉由使用完全系统观点，强调在整合和管理物料的来源、流向及控制。有些公司其物料管理是直接报告委员会，可见物料管理在整合性供应上的重要性。物料控制主要目的在能符合生产排程情况下，尽可能使原物料和在制品的存量最低，因此可使公司降低存货持有成本。可是如考虑运输部门，其和上述观念就有相冲突之处。因为，如要降低存货成本，势必采取少量多次的订购方式。而所增加的运送次数，和因小量而造成的运送工具未能使其产能最大，所造成的成本增加，将会使运输部门和生产/仓储部门产生绩效上的冲突。如何加以考虑，并决定出一合理的评量绩效模型，将是管理当局挑战的议题。为什么公司会支持物料管理观念呢？有几项优点是显而易见的：

- (1) 可以增加对原料成本的控制力。
- (2) 可使员工对全面性的系统有更深入的了解，而非局限于狭窄的功能上的观念。

(3) 可使得不同部门间更能沟通、协调。

我们可以藉由列出物料执行的作业，了解组织内的物料管理。就大多数的组织而言，都把采购视为在物料结构中最主要的功能。有 70% 的采购是对物料管理者负责的。其它的 30% 则是对另一经理人员负责。

4. 采购制度与授权

采购必须考虑下列需求：

- (1) 正确的价格购买物品。
- (2) 正确的来源。
- (3) 符合特定的要求。
- (4) 正确的数量。
- (5) 正确的时间运送、送达。
- (6) 运送给正确的顾客。

大多数的企业都有运输部门或功能，因为其重要性是随着采购数量的增多而增加的。对某些企业而言，运输是采购有关最大的成本，尤其是在一些高度分散的公司。就如同把产品运送至顾客所需耗费的成本一样，原物料的运输成本控制，影响一家公司营运甚巨。最近 15 年来，质量控制的重要性已越来越为人所重视。大多数的公司都已晓得，如想解决质量问题，应把重心放在供货商的供货质量和事先预防上，而不是在事后的侦测。基于这个理由，公司重点已由检验供货商所运送来源物料的质量，转换成从物料来源就应加以注意。这个观念强调供货商在质量程序上扮演相当重要的角色。

5. 采购作业之流程与窗体

采购程序：

在采购程序中，开出订购单不过是采购程序的一部份而已。而采购计划、物料来源、情报搜集、适当采购时间以及其它重要影响因素都需事先加以决定。在一生产工厂里，采购程序包括下列主要步骤：

- (1) 采专责的人员开出请购单(Purchase Requisition)，交予采购部门。
- (2) 决定购买哪些物料及购买多少数量。
- (3) 研究市场趋势，并决定出最有利的购买时机。
- (4) 决定物料供应来源以进行采购事项。
- (5) 以询价、报价、比价等程序决定有利价格，并选取适当供货商。
- (6) 与供货商订立采购合约并开具订购单。
- (7) 监督供货商准时交货。
- (8) 核对并完成采购交易行为，根据验收单(Receiving Report)或质量数量的检验报告，核对供货商状况，并对供货商的不良品加以处理。

一个采购程序是起源于先辨识出所需求的原料，使用者很清楚的知道在生产过程中所需求的原料，如此才能确保所购买的原材料符合需求。

采购功能：

在现今，管理人员重视采购管理，为达到成本降低、产品运送、质量增进、接触新的技术、科技、生产循环时间的减少。由之前的数据显示，企业有一半的支出是发生于采购上，由此可看出采购的重要性。要有成功的采购管理，需要许多不同的作业配合。

采购功能有以下数项：

- (1) 发展制度化的文件和供货商的策略材料符合生产所需求。
- (2) 发展和执行采购与供货商绩效评估制度。
- (3) 和供货商建立及时信息系统。
- (4) 建立有弹性的组织结构。
- (5) 和工程、生产、供货商等，发展出良好互动关系。
- (6) 和供货商共同发展出领导技术。

采购作业流程，因采购来源与对象，而有些许差异，但最基本的流程仍大同小异。

采购循环包含：

- (1) 辨识采购需求。
- (2) 潜在供货商资源评估。
- (3) 选择供应的资源。
- (4) 收到原料。
- (5) 持续性的绩效评估和供货商管理。
- (6) 其它有关采购程序的文件、窗体。

供货商需提供原料运输的单据。包含几项要点，所运输的物品数量，也记载了采购单等单据的号码，以资追踪和稽核。此单据非常重要，因为当客户收到供货商所运输的货物时，此单据可比较是否帐上的数量和实际运输的有无一致。

报价请求单：

报价请求单通常由采购部门填妥项目、数量等相关数据后，寄给供货商，要求供货商针对采购项目及数量进行报价工作。通常此一单据所包含的资料有：

- 1.材料规格表
- 2.采购的数量
- 3.预期交货日
- 4.交货地点
- 5.供货商的决定日期。

此外，报价请求单也可能要求供货商提供以下数据：

- 1.采购品的单价与总价
- 2.运费由谁负责
- 3.付款条件（例如现金折扣等等）
- 4.预期交货日
- 5.其它特殊条件。

采购单（订购单）：

是对供货商所做购买证明、承诺的重要文件。此文件具有法律上约束力，一经采购部门开出、核准后即兑现。通常采购单所包括数据有：

- 1.采购单之流水号
- 2.采购品数量
- 3.采购品的规格
- 4.交货日与交货地点
- 5.采购品的单价与总价
- 6.现金折扣或其它付款条件
- 7.其它特殊要求。

对于一年内需持续使用的外购品，采购部门通常会开出数张报价请求单给不同的供货商；而当某一供货商被选上时，采购部门会开出综合订单，这种订单可指出整个年度所需购买的项目与数量。当生产等部门需要上述物品时，可径自行开出订单给供货商，而不需再经过采购部门，当然物品的项目与数目需符合综合订单上已经核准的项目。此种单据的作法能够让企业与其供货商建立较长期关系，且易获得采购品的现金折扣和简化采购流程。

采购需求单（请购单）：

通常由物料的需求部门（如生产、品管）所提出，这些部门要求采购部门为其购买所需物品。此一请购单所包括的项目通常有：

- 1.欲采购的项目为何
- 2.数量有多少
- 3.预期交货日为何
- 4.预期的价格
- 5.交货地点
- 6.其它。

请购单为采购作业之起点，通常由使用物料单位等发出一个采购请求，最常用的是采购需求单，属于企业内部的文件。采购需求单有许多不同格式，但每张采购单中一定要包含下列述数项信息：

- 1.原料的描述（品名）
- 2.所需求的数量与日期
- 3.所估计的单位成本
- 4.所涉及的会计科目
- 5.写此单据的日期
- 6.核准签章。但现今计算机发达，不一定需书面形式，亦可在计算机上设计类似格式。

6.采购计划与预算之编制

采购的执行与控制：

为使采购计划能顺利推展，采购业务应如何正确的执行，如何将采购业务控制的恰当好处，乃相当重要之课题。为使采购业务正确执行，以及为使采购业务控制得宜，在采购管理上必须引用下列管理手段：

- (1) 采购制度与作业程序的建立及合理化。
- (2) 采购手册的编制。
- (3) 采购的预算管理与拟定。
- (4) 采购的成本管理。
- (5) 采购的绩效评价与管理。

- (6) 采购用料表。
- (7) 采购组织与职责的合理化。
- (8) 库存管理。

传统的物料采购管理组织，与世界先进国家的物料部门或采购部门之组织都大同小异，通常，在这些企业中都拥有采购与仓储两个单位。大约在十年前开始，美国经营管理有了崭新的发展。采购管理也起了很大的变化。因此，采购管理组织，在今天已被视为与业务管理组织一样，从传统步向革新。