



Expense Reduction Analysts

2010.11.23-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>



【守成為盈】◎文／葉益成

貨比三家 不保證不吃虧

若無配套管理機制，任由採購人員自由詢價，將可能使實際決策權旁落

顧董是一個白手起家、精明能幹的忙碌女強人，手機不離身，有天不知何故手機被鎖住了，只好交辦一向行事明快的艾華處理。很快地，艾華聯絡了曾經接觸過的一家大型手機銷售商並上網另找了2家維修店，在經過了10分鐘「貨比三家」和議價後，她向顧董回報：最低報價為400元，但需3天才能拿到手機。

顧董雖對艾華的效率表示激賞，心中卻盤算再找其他家問問！趁著去拜訪客戶的路上，她走進

一家規模不大的手機連鎖店。說明只需要手機解鎖服務，其他不需要，希望能馬上解決。只見服務人員俐落地拿起手機操弄，不消幾分鐘就弄好了！顧董很是意外：手機好了！才花了100元！

不只個人常有類似「貨比三家」的經驗，企業更是屢見不鮮，很多管理者認為員工購物只要保證貨比三家就行了，通常要求負責該事務的員工提供3家報價，管理者就看看有沒有3家的比價，再選一個價格合適的。這樣貨比

三家的詢價採購辦法很簡單，卻問題叢生：這3家是怎樣選出來的？這次採購找的3家和上次的3家是不是同樣3家？會不會有操縱報價資訊影響最後決策的可能？

為什麼貨比三家不管用？首先，從常見的中翻英來看，有人翻成If you compare the price of a something at three different locations, you'll never be ripped off.強調找3家供應商比價，這個數量變得

相當重要。另有人使用shopping around，表示多看、多比價這個重要觀念。

從目標和管理著眼，個人傾向認同後者的英譯，認為「三家」觸及的真正重點在「多」比價，而非執著在3這個數目，更強調企業應針對採購的金額、供應市場、專門性、複雜度等因素，每次都有3家或以上的廠商比價。

貨比三家失靈的根本原因，是企業並沒有配套的管理機制。在這種情況下，管理者只是最後簽

核的橡皮圖章，表面上擁有絕對的決策權，但由於採購人員可以自由詢價，從而擁有實際的決策權。

這種管理模式不改變，無論貨比3家甚或貨比多家都是徒勞。解決這個問題的關鍵，是要給採購人員一個規範，透過質量管理的概念，管理者按照一個質量、成本等方面的標準，制定規範。

總之，採購執行人員不能單獨決定這個規範，也不能跳出這個規定活動，並要對每次採購的決策負責。如此，不論採購方式是招標採購、競爭性談判、詢價採購等，皆能達到企業所預期的成本管控目標，不致掉入貨比三家的迷思而吃虧。（本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）