

### 提升報酬率

# 10法則，降低採購成本

只要採購成本下降，資產報酬率自然會隨之提升。

中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織亞洲區負責人

葉益成

企業如果降低兩個百分點的採購成本，所獲得的資產回報率會是多少？1997年飛利浦（Philips）的營業額是767億美元，採購成本佔300億美元，淨資產回報率約12.8%，如果降低2%的採購成本，其淨資產回報率大概能提高12.1%。再以2002年的IBM為例，如果採購成本降低2%，它的淨資產報酬率約可提升14%。

#### 一年節省10億美元

1996年福特（Ford）汽車便由工程師、採購人員、財務專家和供應商組成價值分析中心（Value Analysis Center），共同商討怎麼優化供應鏈的各種環節，致力研究如何降低某項產品的成本。他們分析本身的採購品項及競爭者的產品，然後找出可行的替代方案，在一年內，提出了5,000項降低成本的構想，其中有2,000項已付諸實現，節省了約10億美元的成本。



從這些數據可知，隨著採購成本的下降，資產報酬率就會隨之提升。所以，優質的供應鏈管理最直接的效益就是降低企業的營運成本並提升淨資產回報率。不論是通用汽車（GM）、戴爾（Dell）、沃爾瑪（Wal-Mart）和惠普（HP）等，都打造了強大的採購部門和健全的採購制度，採購對這些頂尖企業而

言，不僅是原物料購買的部門，更是企業的利潤中心和獲利金雞母之一。

無論從企業或個人競爭力的角度來看，降低採購成本，都是極其重要的議題；許多台灣製造業最大宗的支出，在於原物料及零件等採購，比重有時候甚至超過七成，因此，從企業面來看，包括降低原物料成本、減少製程中的浪費、改善系統設計，藉此降低本身的採購成本，甚至設法協助長期合作的主要供應商降低生產成本，都要面面俱到；對於採購人員而言，懂得降低採購成本的專業，更將是提供企業附加價值最直接的方式，也將因而彰顯自我價值。

#### 如何有效降低採購成本

到底該怎麼做，才能有效降低採購成本呢？以下是包括：價值分析、談判、人員管理、目標成本設定、與供應商建構夥伴關係、與供應商維持長期合作、積

# 管理雜誌 第387期 P.115

## 財務管理 ERA簡報資料

桿採購、聯合採購、規格的標準化及永遠比價等10大法則，其觀念及做法如下：

### 1 價值分析

**觀念** 運用價值分析法降低原物料成本，並改善營運。

**做法** 界定出採購品項的核心價值，進而思考如何針對產品或服務的功能加以研究，經過剔除、簡化、變更、替代等方法，以更經濟有效的方式提供該核心價值，來達成降低成本的目的。價值分析法一開始會先給予每項產品或元件一些功能描述，然後，依據這些功能找出能更快、更低成本地達到相同功能的替代原物料或方式。最後，再分析這些替代方案的財務價值。

### 2 談判

**觀念** 談判是買賣雙方為了各自目標，達成認同的協商過程，這也是採購人員應具備的最基本能力。

**做法** 談判並不只限於價格方面，也適用於某些特定需求。使用談判的方式向供應商要利潤，通常所能期望達到價格降低的幅度約為3%-5%。另外，授權專業顧問去執行，也不失一個好方法，因為畢竟企業內部人員還須與供應商維持一定的合作關係。透過企業內會殺價的第三者或外部專家顧問，放手讓其執行。

### 3 做好採購人員管理

**觀念** 避免採購人員被供應商打點，讓企業利潤卻被打掉。

**做法** 所謂「吃人的嘴軟」，以制度規範採購人員不得接受供應商的

禮物或款待，更嚴禁回扣，甚至要求採購人員於公於私，即使在工作之外及休閒活動，都不宜與供應商有往來。

### 4 設定目標成本

**觀念** 「目標成本」是企業考量各種因素後，對某採購商品設定的理想價格。

**做法** 首先要了解成本結構的基本要素，才能確認所買的物品是否為公平合理的價格，之後，再針對所採購的原物料及零組件設定目標價格，選擇以此價格提供產品的供應商、或願意逐步降價以達到目標價格的供應商，而績優企業則會提供供應商品質改進或價值分析等技術，協助他們達到設定的目標價格。

### 5 槓桿採購

**觀念** 愈大金額的採購，採購單價將愈便宜，最簡單的整合是組織內的採購集中化。

**做法** 各事業單位，或不同部門的需求，以集中擴大採購量，而增加議價空間的方式為之。避免各自採購，造成組織內不同事業單位，向同一個供應商採購相同零件卻價格不同，但彼此並不知的情形，平白喪失節省採購成本的機會。進一步的整合則可透過來自同一集團的子公司間的整合。

### 6 聯合採購

**觀念** 經由統合各不同採購組織的需求量，以獲得較好的數量折扣價格。

**做法** 從非營利組織到一般商業活

## 精準採購，從頭開始

沒有任何一家企業能承受日常營業費用有超付與浪費的情況，但有些企業卻因欠缺採購、議價與產業知識等能力的專業，以及疏忽了採購週期與成本費用的關係，發生高達75%的超付（即付給供應商的價格遠遠高於所應該支付的價位）現象，導致成本過高，相對競爭力下降，更影響企業的根本獲利（bottom line）。

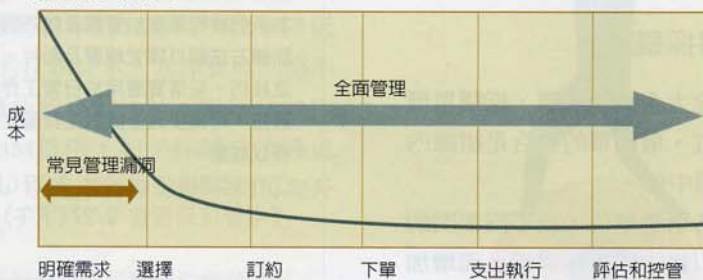
採購週期與成本費用之間有什麼關係呢？一般而言，採購週期可分為：明確需求、選擇、訂約、下單、支出執行、評估和控管等六個階段，然而檢視整個採購週期，卻不難發現企業往往專注的只是比價，也就是我們常聽到的所謂「貨比三家不吃虧」。

採購上常見的管理漏洞，就在於整個採購週期中，企業往往會忽略掉最重要的「明確需求」：到底是誰給規格指示、誰決定要買的東西？

最讓人擔心的，就是許多業務人員常常使用購買者貪小便宜的習慣，驅使採購者購買高單價產品，讓企業不知不覺中，竟購買了多餘，而且不必要的東西，。

從現在開始，好好做好「明確需求」的工作，因為70%的採購成本支出與節省，在這個階段已被決定了，你必須精確掌握採購需求，決定所需的產品和服務，才不會輸在採購的起跑點。

### 採購與成本



動，或是微型、小型企業，都可運用新興行業的第三者採購顧問，解決需求量不大的問題。

### 7 規格標準化

**觀念** 以規模經濟量，達到降低製造成本的目的。

**做法** 實施規格的標準化，在不同的產品專案、設備或零件，使用共通的设计／規格，以規模經濟量，達到降低製造成本的目的，同時，組織應擴大標準化的範圍至作業程

式及製程上，以獲得更大的效益。

### 8 與供應商建立夥伴關係

**觀念** 資源共享，利潤分享。

**做法** 包括在產品設計初期，選擇讓具有夥伴關係的供應商參與新產品開發小組，經由早期供應商參與的方式，新產品開發小組對供應商提出性能規格的要求，借助供應商的專業知識來達到降低成本的目的。或是把節省下的成本回饋供應商，以便誘使供應商持續尋找降低

成本的方法，例如，戴姆勒克萊斯勒（DaimlerChrysler）在合併前，即設計出一套成本分享計畫——只要供應商提出的節省成本方案獲得克萊斯勒採用，省下的成本由克萊斯勒和該供應商共享。

### 9 與供應商維持長期合作

**觀念** 與供應商訂立長期合約，藉此取得優惠的價格和更高的品質。

**做法** 績優企業對潛在供應商往往有許多要求，不但要出具各式證明（財務、商譽等）、達到嚴格的品質標準，還要求在新產品設計及流程改善等方面與自己密切合作，少有供應商願意在缺乏回報的情況下高度配合。訂立長期合約（例如指定某供應商在三到五年內為某產品的主要供應商）是回饋供應商的辦法之一，不僅能提高對方的合作意願，也能藉此取得優惠的價格和更高的品質。

### 10 永遠做比價

**觀念** 別相信所獲得的價格是最具競爭性的。

**做法** 不斷開發供應商，先在眾多供應商中根據其硬體、技術等指標做資格篩選，通過初選後再提出正式報價邀請，藉此建立供應商資料庫，以發展優秀供應商並掌握供應商市場。「知己知彼，百戰百勝」，當你的競爭對手取得產品或服務的價格遠遠低於你，代表其在成本控制的競爭力相對為高。發現競爭對手付給供應商多少錢，建立供應商資料庫與服務對象，借力使力，供應商通常會因此立即讓你得到較低的價位。 **M**

\* 作者的網站與信箱：[www.expense-reduction.net](http://www.expense-reduction.net), [era@era-tw.com](mailto:era@era-tw.com)