

企業採購與管理

張文彥 著

益群書店 印行

557565

F273

Z297

企業採購與管理

張文彥 著

益 羣 書 店 印 行

企業採購與管理

定價：
精裝本新台幣三五〇元
平裝本新台幣三〇〇元

編著：張文彥

出版者：益群書店

地址：台北市重慶北路二段二二九之九號

登記證：局版台業字〇六六八號

郵撥：一五一五二號

電話：(〇二)五七一七四四三

印刷者：通美彩色印刷有限公司

地址：台北市通河西街一段二二六號

電話：(〇二)八一二〇一〇二

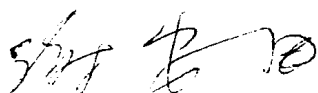
出版日期：中華民國七十年三月

所有權
請勿翻印

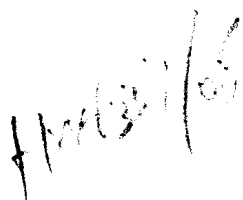
謝 序

在企業經營活動中，採購是其中重要的一項工作，其重要性誠如著者本人在自序中所述。然今日台灣企業界在從事採購工作時，往往只考慮到片斷的工作，鮮少從整個公司經營活動的系統觀念來着手，有時或苦於無系統的整套理論為依據，其實從事採購活動時務必要整套的採購體系，才能發揮採購功能以達成企業經營管理的目標。好友張文彥教授，所著之企業採購與管理一書正可提供業者在採購工作上的指導方針，且對研讀採購學的學者們提供有系統的採購理論與實務，故本書誠為企業學術界與實務界採購方面的佳作。

張教授曾任台北市立商專企管科主任，現任該校總務主任，並有實際上企業經驗，學識與經驗配合俱豐，正如本書理論與實務並重之特色，且體系清晰，實不可多得之書特為之序。



民國 70 年 3 月 16 日



自序

採購業務以往被認為是生產管理之一部份，由於被視為從屬地位而未被經營者所重視。但是衆所週知，採購之良窳實為當今企業經營成敗之關鍵，因為採購猶如企業生命之血液，如企業在適當的時間與地點，未能獲得適當數量與品質之原料與物資的供應，則企業在成本與利潤的經營效率上，必然會遭受嚴重的損害。因此，採購之效率實為決定企業獲利或虧損之重大因素。

台灣屬於海島經濟，由於自然資源的缺乏，政府以往為了抑制物價以防通貨膨脹而採取各種限價之經濟措施，但自從第二次石油危機發生以來，各石油生產國不斷提高油價，政府在不得已的情況下，不得不權衡各種內外因素對油電價格作多次的調整。企業生產所需之原料與物資，因油電價格的上漲而導致生產成本之提高，而一般民衆亦因家庭收支平衡問題，其購買力亦隨之降低，所以企業的產品無法比照成本之上漲而提高其售價。在此種情況下，企業處於最激烈競爭的環境下，生存的空間愈顯狹窄。因此，提高企業之經營效率，以及尋求降低佔生產成本大部份之材料成本的方法與技巧，已蔚為各企業努力的目標。

本書之編撰，參酌目前我國企業之情況，對於採購交涉之一般戰略及各種減價的技巧加以詳細闡述；尤其第十一章採購綜合技術標準（Purchasing Integrated Engineering Standard 簡稱 P. I. E. S.）為最新之採購技巧，它將有關採購之各種活動作有系統的資料整理、分析、比較、歸納，以使採購成本降低，此種採購技

巧尤適用於目前的經營環境。同時，本書依據採購實際作業之情況，作系統之安排，其內容包括：緒論、組織與管理、情報之獲取、採購之一般戰略、採購方式、採購之主要條件、採購合約、減價之技術、材料規劃與控制、價值分析、A B C分析、採購綜合技術標準、採購作業與電腦系統之應用，最後一章則介紹國外採購業務，以期現代企業在進行世界性採購時對於一般程序有所了解，並盼望對企業採購管理有所助益。

本書在整理編輯期間，承蒙美國哈佛大學企管博士，台大、政大研究所教授，大同公司顧問謝安田先生指導，特此致謝。著者才疏學淺，本書編撰錯誤之處，尚祈各位先進賢達不吝賜教，則無任感禱。

張文彥謹識

中華民國七十年三月

企業採購與管理

目 錄

謝 序
自 序

第一章 緒 論

一、引 言	1
二、採購之意義	2
三、採購在生產企業中之地位	3
四、採購之觀念與其特性	4
五、採購之目標與機能	10
六、採購之政策與原則	13
七、採購人員之職責與必備之倫理道德觀念	16
八、結 語	18
參考資料及附註	19

第二章 採購部門之組織與管理

一、引 言	21
二、採購部門之職責	21
三、採購部門之組織與採購制度	22
四、採購部門在企業中之地位	31
五、採購部門與其他部門之關係	32
六、採購部門之授權關係	35
七、結 語	36
參考資料及附註	36

第三章 採購情報之搜集

一、引 言	39
二、採購情報之目的與重要性	40
三、採購情報之種類	40
四、採購情報搜集之困難點	42
五、獲取採購情報作為降低購價之方法	44
六、採購情報調查之技術	56
七、結 語	58
參考資料及附註	59

第四章 採購之一般戰略

一、引 言	61
二、變動動成本計價之戰略	61
三、固定成本削減之戰略	64
四、有效之相互購買戰略	71
五、截斷流通與利用流通之戰略	75
六、瞄準對方意圖之戰略	78
七、對症下藥之戰略	79
八、在對方不景氣時進行採購之戰略	81
九、統一訂購與統一購買之戰略	83
十、共同利用與共同訂貨之戰略	85
十一、量產用零件與保養用零件分開採購之戰略	86
十二、結 語	88
參考資料及附註	88

第五章 採購之方式

一、引 言	91
二、實際成本之採購方式	92
三、指定廠牌之採購方式	93
四、報價之採購方式	94
五、議價之採購方式	97
六、招標之採購方式	100
七、指定價格之採購方式	102
八、買賣雙方當面估價之採購方式	105
九、結 語	107
參考資料及附註	108

第六章 採購物料之主要條件

一、引 言	109
二、採購之品質與規範	109
三、供應來源之選擇	116
四、採購之時間因素	120
五、適當之數量	124
六、適當之價格	127
七、適當之交貨	130
八、結 語	134
參考資料及附註	135

第七章 採購合約

一、引 言	137
-------	-----

二、合約之要件及其成立方式	138
三、採購合約之類別	139
四、合約書之型態與功用	141
五、採購合約之格式及其內容	142
六、一般國外採購合約主要條件及協議應注意事項	148
七、履行採購合約之督導	150
八、採購合約之修改、取消與終止	151
九、結語	155
參考資料及附註	156

第八章 採購減價之技術

一、前言	157
二、共同化與標準化	157
三、運用市場現成品及規格品	158
四、運用有關廠商之知識	159
五、價格交涉之秘訣與磋商技術	160
六、洞察對方之叢林游擊戰術	164
七、重新估價特級品	166
八、結論	168
參考資料及附註	169

第九章 材料之規劃與控制

一、引言	171
二、材料規劃與控制之重要性及目標	171
三、材料的規劃	172
四、材料控制之範圍及功用	174

五、材料控制的方法	176
六、經濟訂購量之決定	178
七、材料訂購點決定之因素及計算方式	182
八、結 論	187
參考資料及附註	188

第十章 價值分析與採購

一、引 言	189
二、價值分析之概念	189
三、價值分析之演進	192
四、功能價值分析	198
五、價值分析之實施	200
六、抑低成本之概念	205
七、實例研究——應用價值分析以抑低成本	212
八、結 語	216
參考資料及附註	219

第十一章 ABC 分析與採購

一、引 言	221
二、ABC 分析之意義	222
三、ABC 分析與採購管理	222
四、ABC 分析之程序	225
五、ABC 分析之應用	226
六、ABC 分析之效果與應注意事項	227
七、結 語	228
參考資料及附註	229

第十二章 採購綜合技術標準

一、引 言	231
二、採購綜合技術標準(P. I. E. S.)之認識及其進行之方法	231
三、從機會損失的題目想出到部份構想化之階段	248
四、從構思到部份構想化之階段	301
五、從綜合構想化到關建性展開的階段	311
六、從機會損失的撲滅階段到採購品C D活動的彙總與成果發展	316
七、結 語	323
參考資料及附註	325

第十三章 採購作業與電腦系統之運用

一、引 言	341
二、電腦系統的機能與特徵	342
三、電腦系統應用在採購作業遲緩的原因	344
四、電腦系統應用於採購作業之效果	345
五、電腦系統應用在採購作業的程序	346
六、採購的資料系統	348
七、實例研究	353
八、結 語	364
參考資料及附註	365

第十四章 國外採購業務

一、引 言	367
二、國外採購之準備工作	368

三、國外採購交易之成立	373
四、輸入許可證之申請、更改及延期	382
五、國外採購之付款方式	393
六、開發信用狀申請書填製方法及L/C之修改	398
七、國外採購與保險	405
八、國外採購與索賠	413
九、結語	416
參考資料及附註	417
附錄一 我國民營企業原物料管理系統之研究方案：「原物料管理實務」詢問表	419
附錄二 我國民營企業原物料管理系統之研究方案：「企業最高主管意見」詢問表	425
附錄三 我國公營事業物料管理系統之分析研究方案：「原物料管理實務」詢問表	429
附錄四 我國公營事業物料管理系統之分析研究方案：「機構最高主管意見」徵詢表	449
附錄五 我國公營事業物料管理系統之分析研究方案：「物料管理部門主管意見」徵詢表	451

附 圖 目 錄

圖 2—1：大型企業採購部門組織系統圖	24
圖 2—2：中型企業採購部門組織系統圖	25
圖 2—3：集權制系統圖	27
圖 2—4：分權制系統圖	29
圖 2—5：集權與分權混合採購組織系統圖	30
圖 2—6：採購部門與其他部門關係圖	34
圖 3—1：估價價格三群分佈圖	44
圖 3—2：採購情報蒐集方法圖	56
圖 4—1：損益兩平點之計算圖	67
圖 4—2：購貨付款到銷貨收入期間各流程日數圖	74
圖 4—3：改善 Y 襯衫流通路徑圖	76
圖 4—4：正確成本計算圖	80
圖 4—5：量產品與非量產品價格差異圖	87
圖 9—1：經濟訂購量圖	179
圖 9—2：訂購點圖	184
圖 9—3：前備期間材料需要量已確定之訂購點圖	185
圖 9—4：有安全存量之訂購點圖	186
圖 10—1：價值分析全面性組織活動圖	193
圖 10—2：價值分析集中型態圖	194
圖 10—3：價值分析分散型態圖	194
圖 10—4：價值分析個案型態圖	195
圖 10—5：價值分析委員會型態圖	195
圖 11—6：價值分析特設型態圖	196

圖 11—1 : Pareto 法則圖.....	221
圖 11—2 : Lorenz 曲線圖.....	222
圖 11—3 : A B C 分析分類圖.....	225
圖 11—4 : 消耗金額分配曲線圖.....	227
圖 12—1 : 採購綜合技術標準與採購成本標準推行組織體制圖...	236
圖 12—2 : 採購綜合技術標準之基本進行方法圖.....	245
圖 12—3 : 題目想出到構想化之過程圖.....	246
圖 12—4 : 組別活動之內容圖.....	247
圖 12—5 : 題目在各階段過濾推移圖.....	249
圖 12—6 : 採購情報蒐集方法圖.....	257
圖 12—7 : 參數比較法計算成本圖.....	266
圖 12—8 : 物品運銷路途流程圖.....	267
圖 12—9 : 對象產品規範研究進行方法圖.....	275
圖 12—10 : 對象產品規範的橫貫通與縱貫通進行方法圖.....	279
圖 12—11 : 構思到改善具體化之關係位置圖.....	301
圖 12—12 : 良好構想之特性要因圖.....	304
圖 12—13 : 構想的共同化整理圖.....	306
圖 12—14 : 構想由連想、利用他人的構想連想至具體化構思圖 ...	307
圖 12—15 : 部份構想化案至具體化圖.....	308
圖 12—16 : 綜合構想化之三側面組成圖.....	311
圖 12—17 : 機會損失撲滅實施成果彙總圖.....	321
圖 13—1 : 電腦系統機能關係圖.....	342
圖 13—2 : 電腦系統處理採購作業流程圖.....	347
圖 13—3 : 流向採購部門之內部資訊系統圖.....	348
圖 13—4 : 流向採購部門之外部資訊系統圖.....	350
圖 13—5 : 採購部門流向組織內部之資訊系統圖.....	351

圖 13—6：生產銷售流程圖	354
圖 13—7：總系統 Total System	355
圖 13—8：生產管理區分圖	356
圖 13—9：庫存管理區分圖	357
圖 13—10：銷售管理區分圖	359
圖 13—11：訂貨管理系統關係圖	360
圖 13—12：A B C 重點管理分析圖	361
圖 13—13：訂購管理圖	362
圖 14—1：L/C 一般程序圖	395
圖 14—2：D/P 一般程序圖	396
圖 14—3：D/A 一般程序圖	397

附表目錄

表 3—1：物品價格相差倍數表	45
表 3—2：採購依靠度偏高對策表	54
表 3—3：採購依靠度偏低對策表	55
表 4—1：板金加工數量折扣表	84
表 6—1：供應廠商對象之適合性比較表	119
表 7—1：國內採購契約	144
表 7—2 A：國外採購契約	145
表 7—2 B：國外採購契約一般條款	146 ~ 147
表 10—1：價值分析建議表	217
表 10—2：價值分析預期進度表	218
表 11—1：利用 A B C 分析法管理採購作業實例表	224
表 12—1：決定採購價格的十一個斷面表	233
表 12—2：組別活動內容紀錄表	239
表 12—3：零件估價單之價格差異表	265
表 12—4：對象產品機能研究進行方法表	274
表 12—5：標準化、共同化之題目內容表	284
表 12—6：命名題目想出之進行方法表	287
表 12—7：製造管理要素作業水準改善內容表	288
表 12—8：製造管理要素動作水準改善內容表	288
表 12—9：價值動作表	295
表 12—10：對象產品標準餘邊寬度表	299
表 12—11：綜合構想化適合性之檢討項目表	313
表 12—12：綜合構想化適合性之檢討項目及定量化表	314