

物流经营:采购成本降低的策略与方法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_8F_E8_c31_169611.htm 一、采购成本降低受到重视的原因 由于近年来受到全球金融风暴的影响，国内笼罩在外贸出口衰退的阴影下，根据经济部最新完成，于八七年七月份公布的一项调查"制造业经营实况分析"结果发现，在制造业中有高达百分之六十三点四九的业者认为，市场竞争激烈是经营上所面临最大的困难，其次依序为汇率变动不稳，工资太高，基层劳力不足，市场需求停滞以及管理及技术人才不足。由此可见，企业在面临国际间日益激烈的竞争，产品生产周期逐渐地缩短，消费者的产品需求多样化，以及产品技术层次不断提升的压低下，如无法有效的开源，节流则成为企业因应变局的有效方法之一。尤其在采购占平均销售金额比重逐渐增加的趋势下，降低采购成本，则是采购人员提供企业附加值最直接的方式。 二、降低采购成本的十大手法 根据统计全美Fortune200公司所使用的成本降低手法，最有效的前十项如下，由于各手法的执行成效因企业而异，以下十项并无优先顺序可言。 1. Value Analysis(价值分析，VA) 2. Value Engineering(价值工程，VE)：针对产品或服务的功能加以研究，以最低的生命周期成本，透过剔除、简化、变更、替代等方法，来达成降低成本的目的。价值分析是使用于新产品工程设计阶段。而价值工程则是针对现有产品的功能/成本，做系统化的研究与分析，但现今价值分析与价值工程已被视为同一概念使用。 3. Negotiation（谈判）：谈判是买卖双方为了各自目标，达成彼此认同的协议过程，这

也是采购人员应具备的最基本能力。谈判并不只限于价格方面，也适用于某些特定需求时，使用谈判的方式，通常所能期望达到价格降低的幅度约为3~5%。如果希望达成更大的降幅，则需运用价格/成本分析，价值分析与价值工程（VA/VE）等手法。

4. Target Costing（目标成本法）：管理学大师彼得杜拉克（Peter F. Drucker）在企业的五大致命过失（Five deadly business sins）一文中提到，企业的第三个致命过失是，定价受成本的驱动（cost-driven pricing）。大多数美国公司，以及几乎所有的欧洲公司，都是以成本加上利润率来制定产品的价格。然而，他们刚把产品推向市场，便不得不开始削减价格，重新设计那些花费太大的产品，并承担损失，而且，他们常常因为价格不正确，而不得不放弃一种很好的产品。产品的研发应以市场乐意支付的价格为前提，因此必须假设竞争者产品的上市价，然后再来制定公司产品的价格。由于定价受成本驱动旧思考模式，使得美国民生电子业不复存在：另外，丰田和日产把德国的豪华型轿车挤出了美国市场，便是采用价格引导成本（price-driven costing）的结果。

5. Early Supplier Involvement（早期供应商参与，ESI）：这是在产品初期，选择让具有移伴关系的供应商参与新产品开发小组。经由早期供应商参与的方式，新产品开发小组对供应商提出性能规格（Performance Specification）的要求，借助供应商的专业知识来达到降低成本的目的。

6. Leveraging Purchases（杠杆采购）：各事业单位，或不同部门的需求量，以集中扩大采购量，而增加议价空间的方式为之。避免各自采购，造成组织内不同事业单位，向同一个供应商采购相同零件，却价格不同，但彼此并不知的情形，平白丧失节省

采购成本的机会。 7. Consortium Purchasing (联合采购) : 主要发生于非营利事业的采购, 如医院、学校等, 经由统合各不同采购组织的需求量, 以获得较好的数量折扣价格。这也被应用于一般商业活动之中, 应运而起的新兴行业有第三者采购 (Third-party Purchasing) , 专门替那些MRO需求量不大的企业单位服务。 8. Design for Purchase (为便利采购而设计, DFP) : 自制与外购 (make or buy) 的策略, 在产品的设计阶段, 利用协力厂的标准制程与技术, 以及使用工业标准零件, 方便原物料取得的便利性, 如此一来, 不仅大大减少了自制所需的技术支援, 同时也降低了生产所需的成本。 9. Cost and Price Analysis (价格与成本分析) : 这是专业采购的基本工具, 了解成本结构的基本要素, 对采购者是非常重要的, 如果采购不了解所买物品的成本结构, 就不能算是了解所买的物品是否为公平合理的价格, 同时也会失去许多降低采购成本的机会。 10. Standardization (标准化) : 实施规格的标准化, 为不同的产品项目、夹治具或零件使用共通的设计/规格, 或降低订制项目的数目, 以规模经济量, 达到降低制造成本的目的。但这只是标准化的其中一环, 组织应扩大标准化的范围至作业程序, 及制程上, 以获得更大的效益。

三、影响采购成本策略的因素 以上的成本降低手法, 你应该如何选择适合的, 在拟定采购策略的时候, 应同时考虑下列几项采购相关的情况。 1. 所采购产品或服务的型态。 2. 产品所处的生命周期阶段。 3. 年需求量与年采购总金额。 4. 与供应商之间的关系。 首先, 所采购产品或服务的型态, 是属于一次性的采购, 或者是持续性的采购。这应是采购最基本的认知, 如果采购的型态有所转变, 策略也必须跟着作调整,

持续性采购对成本分析的要求远高于一次性采购，但一次性采购的金额如果相当庞大，也不可忽视其成本节省的效能。
100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com