

物流综合辅导物流实务：如何降低采购成本 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/241/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_BC_E5_c31_241471.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，最有效果的前十项如下，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，达成彼此认同的协定过程，

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的旧思考模式，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）：这是在设计初期，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，为不同的产品专案、夹治具或零件使用共通的设计/规格，或降低订制专案的数目，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 接下来，年需求量与年采购总金额各为多少，这关系到在与供应商议价时，是否能得到较好的议价优势。但采购量又与产品所在其生命周期

（Product Life Cycle）所处的阶段有直接的关系，产品由导入期、成长期到成熟期的过程中，采购量会逐渐放大，直到衰退期出现，采购量才会逐渐缩小。以3C产业为例，非常明显的，产品生命周期有逐渐缩短的趋势 最后，则是与供应商之间的关系，从卖方、传统的供应商、认可的供应商，到与供应商维持移伴关系，进而结为策略联盟，对成本资料的分享方式也不同。如果与供应商的关系普通，一般而言，是比较不容易得到详细的成本机构资料，只有与供应商维持较密切的关系，彼此互信合作时，才有办法做到 四、降低采购成本的策略-依产品生命周期来订定 采购专案在其产品生命周期的过程中，可以分为下四个时期，各有其适用的手法 1）导入期（Emergence）：新技术的制样，或产品开发阶段。供应商早期参与、价值分析、目标成本法以及为便利采购而设计都是可以利用的手法 2）成长期（Growth）：新技术正式产品化量产上市，且产品被市场广泛接受。采购可以利用需求量大幅成长的优势，进行杠杆采购获得成效 3）成熟期

（Maturity）：生产或技术达到稳定的阶段，产品已稳定的供应到市场上。价值工程、标准化的动作可以更进一步地找出不必要的成本，并做到节省成本的目的 4）衰退期（Decline）：产品或技术即将过时（obsolescence）或将衰退，并有替代产品出现，因为需求量已在缩减之中，此时再大张旗鼓降低采购成本已无多大意义 五、降低采购成本的策略-依采购特

性及于供应商之关系来订定 采购的特性 LeveragePurchase 杠杆采购 StrategicPurchase 策略性采购 Low-ImpactPurchase 影响性较小的采购 CriticalPurchase 重要计划的采购 常态性 一次性 与供应商的关系

1) 影响性较小的采购 (Low-Impact Purchase) : 影响性较小的采购部分, 其金额虽然不高, 但是, 也必须确认所取得的价格与一般市售价格比较, 是属于公平合理的价格, 采购人员切记, 勿让花费在价格分析上的成本高于采购的实际金额 [策略]: 采用快速、低成本的价格分析 (Price Analysis) 方法

1. 比较分析各供应商报价
2. 比较目录或市场价格
3. 比较过去的采购价格记录
4. 比较类似产品采购的价格

2) 杠杆采购 (Leverage Purchase) : 杠杆采购指的是长期持续性的随机采购, 但却不愿意与供应商维持比较密切的合作关系, 这可能是对价格的波动特别敏感, 或是产品上市的寿命非常短所导致, 使得采购不得不随时寻找价格最低的供应商以兹因应。因此, 采购人员需要花费较多时间来进行价格上的分析 [策略]: 采用价格分析并以成本分析为辅助工具

1. 价值分析 (Value Analysis)
2. 分析供应商提供的成本结构
3. 进行成本估算 (Cost Estimates)
4. 计算整体拥有成本 (TCO)

3) 重要计划的采购 (Critical Purchase) : 重要计划的采购包括一次性, 或非经常性的花费, 通常其采购金额都相当大, 如主要机器设备、资讯系统、或厂房设施等 [策略]: 采用成本分析为主要方法 计算整体拥有成本 分析整个供应链的成本结构 如果重要计划的采购案一旦变成重复性的例行采购, 则必须考虑使用策略性采购中所提的方法

4) 策略性采购

(Strategic Purchase) : 策略性采购代表非常重要的持续性采购案, 采购人员较希望与供应商建立长期, 或许联盟性质的

关系。公司应该花较多时间在成本与价格分析上，这是因为所收到的效益会比较大 [策略]：采用成本分析为主要方法 1. 分析供应商移伴的详细成本资料（Open books），并找出可能改善的部分 2. 计算整体拥有成本（TCO） 3. 分析整个供应链的成本结构 4. 使用目标成本法（Target Costing） 5. 让采购或/及供应商早期参与新产品开发（EPI/ESI） 六、结语：由于实际采购情况的区分并不是如表所示那么明确，采购人员通常需要使用一种以上的手法，经由组合使用来达到成本降低的目的。本文中的策略模式，可以提供采购人员在思考设定成本降低方案时，一个不错的参考资料。 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