

本書搭配線上題庫

Supplier Relationship Management

Sustainable Procurement

Collaboration

Corporate Social Responsibility

七版

# 採購與供應管理

Purchasing and Supply Management

許振邦 編著

社團法人中華採購與供應管理協會

智勝  
BEST-WISE

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

# 採購與供應管理

*Purchasing and Supply Management*



元照出版

搶先試閱版

許振邦 編著

社團法人中華採購與供應管理協會

元照出版公司

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

## 七版序


本書自初版問世至今，已歷經二十餘個寒暑。第七版的修訂，承襲了以往的整體架構，仍劃分為三個篇章，分別是第一篇「採購與供應的基礎」、第二篇「戰術採購的執行」、第三篇「策略採購的計畫與加值活動」。本次修訂針對多處章節進行細部調整與內容優化，不僅使文字敘述更為精確流暢，也力求貼近當前產業的實務運作，協助讀者更有效地串聯理論與實務。

面對詭譎多變的商業環境、AI 技術的快速衝擊，以及全球對 ESG 理念的重視，採購專業人員的角色正面臨關鍵轉型。本次修訂特別強化了這些趨勢對採購採購策略與執行層面的影響，並期望引導讀者思考如何在日常業務中積極調適與創新因應。

為使內容更加豐富且具延展性，本書將部分章節內容、圖表範例與補充文章，移至智勝文化數位網路平台供讀者下載參考，並將不定期更新，以確保資訊的時效性與應用性。此外，各章末的習題亦全面更新，期盼能輔助教師教學規劃，也強化讀者的學習成效。

此次七版的進行，特別感謝智勝編輯部及相關同仁的細心校對與協助，以在最短時間完成。而最深的感謝，仍獻給內人芳玲與家人在過程中的鼓勵與支持。

最後，謹將本書獻給已離開我們的雙親，以表無盡的思念與感恩。



謹序

民國 114 年冬於台北

## Part I 採購與供應的基礎

### 第1章 當代採購的角色與功能 3

- 1.1 採購的基本型態 4
- 1.2 採購面對未來市場的競爭 5
- 1.3 採購對組織的直接與間接貢獻 7
- 1.4 採購角色的演變 11
- 1.5 採購的組織運作 14
- 1.6 採購與其他部門的關係 17
- 1.7 採購的五大要素 21
- 1.8 採購從業人員的行為規範 26
- 本章重點 30
- 章末習題 30

參考文獻 32

### 第2章 請購與採購的流程 35

- 2.1 企業的需求型態 36
- 2.2 請購的形式 38
- 2.3 請購單的內容 40
- 2.4 請購作業中的常見問題 40
- 2.5 採購預算與資金來源 42
- 2.6 採購的作業流程 43
- 2.7 請購處理的順序 44
- 2.8 規格書 51
- 2.9 規格的來源 54
- 2.10 工作說明書 55
- 本章重點 58
- 章末習題 59
- 參考文獻 60

目錄

CONTENTS

出版S 參考文獻 搶先試閱版

### 第3章 貨源搜尋策略 61

- 3.1 供應市場調查 62
- 3.2 供應市場調查的步驟 64
- 3.3 貨源搜尋策略 67
- 3.4 貨源搜尋策略的組成 69
- 3.5 小額訂單的處理方法 78
- 3.6 新的供應商之引進 81
- 本章重點 84
- 章末習題 84
- 參考文獻 86

### 第4章 供應商評選 87

- 4.1 對報價的評估 88
- 4.2 對供應商的實地考察 90
- 4.3 供應商評選 93
- 4.4 供應商評選的要項 95
- 4.5 供應商績效評估 113
- 4.6 供應商評等的方法 115
- 4.7 供應商分析的策略 120
- 4.8 如何選擇合適搭配的供應商？ 123
- 4.9 供應商評等資訊的分享與使用 125
- 本章重點 128
- 章末習題 129
- 參考文獻 130



元照出版

搶先試閱版

## 第5章 成本與價格分析 133

- 5.1 瞭解成本結構 134
- 5.2 成本的類別 135
- 5.3 供應商報價的成本組成 140
- 5.4 影響成本的因素 143
- 5.5 成本評估的工具 144
- 5.6 成本分析綜合範例 152
- 5.7 公平合理的價格 154
- 5.8 價格的市場因素 156
- 5.9 供應商定價策略 158
- 5.10 價格分析技巧 166
- 5.11 折扣 168
- 5.12 國際採購下的價格 172
- 5.13 成本 / 價格分析法的選擇 176
- 本章重點 179
- 章末習題 180
- 參考文獻 181

## 第6章 競標流程 183

- 6.1 詢價的方式 184
- 6.2 招標與否的決定因素 186
- 6.3 競標的型態 189
- 6.4 詢價方案的擬訂 192
- 6.5 競標過程中的道德規範 199
- 6.6 競標條款與條件 200
- 本章重點 202
- 章末習題 202
- 參考文獻 204

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

## 第7章 資訊科技在採購中的運用 205

- 7.1 技術革命 206
- 7.2 採購中的資訊科技應用 208
- 7.3 技術與採購決策 213
- 7.4 科技與通訊 219
- 7.5 線上拍賣 223
- 7.6 以資訊科技作為推手 227
- 本章重點 229
- 章末習題 230
- 參考文獻 231

## Part II 戰術採購的執行

元照出版

搶先試閱版

## 第8章 整體擁有成本 235

- 8.1 何謂整體擁有成本？ 236
- 8.2 整體擁有成本的重要性 236
- 8.3 冰山一角的總成本概念 237
- 8.4 不同商業型態的整體擁有成本 238
- 8.5 整體擁有成本的構成 242
- 8.6 如何計算整體擁有成本？ 249
- 8.7 整體擁有成本的挑戰 253
- 8.8 資本設備的採購 254
- 8.9 資本設備的選擇 255
- 8.10 設備的租賃 257
- 8.11 資本設備採購的注意事項 261
- 本章重點 264
- 章末習題 264

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

參考文獻 266

## 第9章 採購談判 269

- 9.1 何謂談判？ 270
- 9.2 採購談判的時機 271
- 9.3 談判哲學 273
- 9.4 成功談判的準備工作與實施步驟 276
- 9.5 確定採購談判的具體目標 278
- 9.6 成立一個有效的談判團隊 280
- 9.7 蒐集相關資訊 280
- 9.8 談判的策略 287
- 9.9 談判的戰術 289
- 9.10 談判的演練 295
- 9.11 談判地點與場地的安排 295
- 9.12 談判的四個階段 298
- 9.13 談判力量的運用 300
- 9.14 談判文件 301
- 9.15 成為一個卓越的談判者 301
- 本章重點 303
- 章末習題 304
- 參考文獻 305

## 第10章 外包策略與自製或外購之決定 307

- 10.1 外包的決策考量 308
- 10.2 自製或外購的決定因素 310
- 10.3 影響外包的因素 312
- 10.4 生產與品質之控管 317
- 10.5 外包的風險因素 318
- 10.6 程序與行政管理 322



購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

10.7 策略性外包的流程 323

10.8 服務的外包 326

10.9 成功外包的關鍵 330

本章重點 332

章末習題 333

參考文獻 334

## 第 11 章 交貨與前置時間管理 327

11.1 何謂交期與前置時間？ 338

11.2 構成交期的基本要件 339

11.3 影響交期的主要因素 342

11.4 交期對總成本的影響 344

11.5 從供應鏈看交期的變化 347

11.6 交期與時程管理的工具 349

11.7 如何有效管理交期？ 353

11.8 縮短交期之優點 359

11.9 供應商交期延誤原因的分析 360

11.10 催貨與跟催 361

11.11 如何有效改善交期？ 366

本章重點 369

章末習題 370

參考文獻 371

## 第 12 章 合約的訂定與管理 373

12.1 合約管理之意義 374

12.2 合約的意義及其重要性 375

12.3 合約的基本型態 379

12.4 合約型態的選擇 387

12.5 採購合約的內容與訂定 390

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

12.6 採購合約的基本架構	391
12.7 合約的執行	398
12.8 合約的完成	400
12.9 其他合約相關問題	402
12.10 違約與爭議的處理	405
本章重點	407
章末習題	408
參考文獻	409

## 第13章 存貨管理 411

13.1 何謂存貨？	412
13.2 存貨產生的原因	412
13.3 存貨的分類	414
13.4 存貨管理系統	415
13.5 獨立需求的環境	416
13.6 相依需求的環境	424
13.7 倉庫管理	425
13.8 存貨的評價	427
13.9 存貨績效	429
13.10 存貨與企業底線間的關係	431
13.11 存貨成本	431
13.12 客戶服務	434
13.13 存貨的處置	435
13.14 處置物料的分類	438
13.15 呆滯料的處置	440
13.16 逆物流中的逆向供應鏈	443
本章重點	448
章末習題	449
參考文獻	451

搶先試閱版

## 第14章 採購與供應預測 453

- 14.1 預測的準備工作 455
- 14.2 預測的目的與範圍 455
- 14.3 預測的進行步驟 458
- 14.4 定性預測技術 459
- 14.5 時間序列預測模型 461
- 14.6 因果預測模型 464
- 14.7 市場調查 469
- 14.8 影響採購預測的因素 470
- 14.9 經濟指數 473
- 14.10 經濟指標 477
- 14.11 供應管理商業調查報告 479
- 14.12 預測資料獲得的途徑 481
- 14.13 預測對採購的意涵 483
- 本章重點 485
- 章末習題 486
- 參考文獻 487

## Part III 策略採購的計畫與增值活動

## 第15章 採購增值策略 491

- 15.1 簡化與標準化 492
- 15.2 標準組織 496
- 15.3 價值分析與價值工程 498
- 15.4 VA/VE 在採購方面的應用 504
- 15.5 採購在新產品開發中的角色與重要性 508
- 15.6 目標成本法 513

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

- 15.7 採購成本降低與遏制計畫 520
- 15.8 採購人員如何評估其附加價值？ 524
- 本章重點 530
- 章末習題 531
- 參考文獻 533

## 第16章 採購品類管理與策略尋購 537

- 16.1 採購品類管理 538
- 16.2 組織運作 538
- 16.3 何謂採購品類？ 540
- 16.4 支出分析 542
- 16.5 品類管理優先排序 544
- 16.6 何謂策略尋購？ 545
- 16.7 策略尋購的優勢 546 搶先試閱版
- 16.8 策略尋購的規劃 548
- 16.9 策略尋購的流程與步驟 553
- 本章重點 567
- 章末習題 568
- 參考文獻 569

## 第17章 供應商關係管理 571

- 17.1 供應商關係管理 572
- 17.2 二次元關係 575
- 17.3 供應商關係的分類 576
- 17.4 供應鏈網絡 579
- 17.5 供應商參與 580
- 17.6 供應商感知模型 587
- 17.7 供應商分類對應分析 588
- 17.8 管理供應商班底 593

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

17.9 供應商關係管理的驅動力與障礙 598

17.10 供應商關係的結束 603

本章重點 607

章末習題 607

參考文獻 609

## 第18章 永續性與風險相關議題 611

18.1 三重底線 612

18.2 永續性與策略採購的關係 616

18.3 道德採購與企業社會責任 618

18.4 永續性對供應商選擇的影響 624

18.5 永續性和道德採購 626

18.6 永續採購的意涵 627

18.7 風險管理 629

搶先試閱版

本章重點 636

章末習題 637

參考文獻 638

## 第19章 採購績效評估與管理 641

19.1 企業對採購的期望 642

19.2 採購與供應管理職能的觀念 643

19.3 採購部門的績效評估 646

19.4 對採購部門進行評估的步驟 647

19.5 績效評估的要素 649

19.6 內部稽核 655

19.7 標竿學習 656

19.8 供應鏈的績效評估 658

19.9 對評估結果實施管理控制 662

19.10 員工的績效評估 663

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

19.11 績效評估計畫與種類 665

19.12 資料蒐集方法 666

19.13 績效評估資料的使用 668

19.14 員工之績效問題 670

本章重點 673

章末習題 673

參考文獻 675

是非與選擇題解答 677

英中文索引 679



元照出版

搶先試閱版

# Part 採購與供應的基礎

## Foundation of Purchasing and Supply

本篇著重在採購在策略層面應具備的附加價值提升與管理決策能力。雖然降低成本仍然是採購的重要任務之一，但愈來愈多企業開始關注如何創造採購工作的整體價值。文中探討各類加值手法，包括標準化、價值工程／價值分析、目標成本法，以及其他能提升採購附加價值的活動（第 15 章）。接著指出，為了協助企業實現長期目標，採購組織需對採購品類進行分類管理，並透過策略尋購的流程步驟，有系統地規劃與執行採購任務（第 16 章）。供應商關係管理則是策略尋購流程中常被忽略的最後一環，卻是發掘協作潛力與深度加值的關鍵。若要在傳統合約規範的成本降低之外，進一步地開發價值提升的機會，有賴雙方建立穩固且信任的合作關係（第 17 章）。鑑於 ESG 逐漸受到重視，採購在綠色供應鏈中的角色，以及將永續性與風險議題整合至採購職能，已成為當代企業的重要趨勢（第 18 章）。最後，探討如何透過組織目標的效準與標竿學習，建立有效的績效衡量機制，進而推動採購組織與個人的持續改善與管理效能提升（第 19 章）。

# 第 1 篇

## ❧ 數位下載內容 ❧

### 第 1 章

- Web 1.1 美國製造業原材料採購成本占營業額比率的變化
- Web 1.2 採購人員倫理準則
- Web 1.3 ACFE Report to the Nations 2022
- Web 1.4 供應商廉潔承諾書【範例】

### 第 2 章

- Web 2.1 請購單【範例】
- Web 2.2 採購部門的簽核權限【範例】
- Web 2.3 採購訂單【範例】

### 第 3 章

- Web 3.1 供應商基本資料表【範例】
- Web 3.2 供應商綜合比較分析表【範例】
- Web 3.3 管理長尾支出

### 第 4 章

- Web 4.1 拜訪供應商的前置作業
- Web 4.2 供應商財務比率

- Web 4.3 連鎖書店博德斯集團公司的阿特曼 Z 積分歷史紀錄

- Web 4.4 供應商品質檢核表【範例】

- Web 4.5 供應商矯正措施報告【範例】

- Web 4.6 項目列舉法——供應商評等表【範例】

- Web 4.7 「產品結構」與「製程結構」的特性

### 第 5 章

- Web 5.1 加工製品成本分析表【範例】

### 第 6 章

- Web 6.1 報價單範例
- Web 6.2 保密協定(NDA)文件【範例】

### 第 7 章

- Web 7.1 工業 4.0 對採購與供應管理之影響



購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>



# 當代採購 的角色與功能

## Role and Function of Contemporary Purchasing

本章學習目的：

- 瞭解採購工作的基本型態與發展。
- 瞭解採購人員如何協助企業面對外在的挑戰。
- 確定採購與供應對組織的重要性與貢獻。
- 學習採購的組織運作，以及與內部其他部門的關係。
- 瞭解採購的五大要素及其意義。
- 瞭解採購人員的行為與道德規範。

當今企業正面臨外部競爭日益激烈，且技術日新月異的嚴酷環境，對採購工作的挑戰顯著增加，影響的範圍包括對產品品質、總成本、長期合約、低庫存等的要求愈來愈高、外包現象增多，以及採購人員人力的削減等。

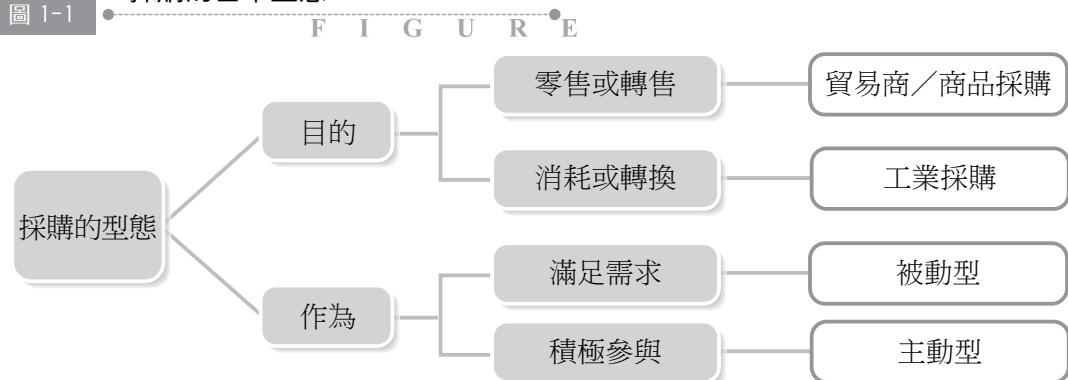
正因如此，傳統上買方與供應商之間的敵對關係正逐漸被淘汰，取而代之的是基於共同依存與相互信任的合作夥伴關係。有愈來愈多的前瞻企業已將採購部門重新定位為「價值創造者」，開始重視價值分析的有效利用，貨源搜尋(Sourcing)也逐漸趨向於選擇少數或單一高品質合作的供應商。

## 1.1 採購的基本型態

如果將採購的定義擴大言之，除了由金錢換取物品的行為外，其他如承租人依據合約付予出租人指定的租金或其他補償費用，以取得其不動產與個人所有物使用權的「租賃」(Lease)方式、借貸、以貨品或勞務與他方交換的「以物易物」(Barter)方式，或政府對土地的徵收等，皆可視為是一種採購行為。

如果採購目的是為了「零售或轉售」之用，這類型的採購稱之為「貿易商」(Merchants)或稱為「商人或商品採購」(Merchandiser)，如圖 1-1 所示；基本上，這類型的運作是以消費者的需求為出發點。貿易商購買消費者所需商品，加上相當的利潤加成(Markup)，以滿足消費者需求的服務品質，並以適當的價位來販賣給消費者；而採購範圍多為可供直接販賣給消費者的商品為主。

圖 1-1 採購的基本型態



其中，百貨業、量販業等的採購便是一種貿易商的型態，由於採購的商品必須符合市場上消費者的需求，因此，在採購的種類上並沒有相對固定的項目，而是完全依照消費者的喜好程度來調整銷售的商品種類。此類型的採購必須對消費市場的

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

動態及流行趨勢等有敏銳的觀察力與敏感度，且必須精準掌握進貨時效，以免發生過多商品庫存或滯銷現象。

另一類型的採購則是為了生產中所需的「消耗或轉換」，稱之為「工業採購」或簡稱採購(Industrial Buyer or Purchaser)。工業採購的運作方式是以公司所生產的產品為主要的滿足對象，從瞭解產品是由哪些零件所組成開始，進而決定有哪些零件需要向外界採購。

由於採購的種類是符合公司所生產的產品或公司內部的需求，故其基本上有一定的採購範疇。採購人員必須根據市場行銷人員所提供的預測及生產單位的製造進度，轉換成所需採購的數量，此一方式普遍適用於一般製造業、非製造業、服務業、學校及政府機關等。

此外，若是依採購的作為來區分，如果採購人員只是被動地因應滿足組織需求，以此作為對外進行採買的依據，多半會被企業視為「支援型」(Supporting)的角色，可以稱為「被動型」(Reactive)的採購。但是有更多的採購組織在企業內部會積極參與跨功能小組(Cross-Functional Teams, CFT)的各項相關業務活動，例如經營策略、新產品開發、自製或外購(Make or Buy)、標準化等，來擴大採購的影響與提供實質貢獻者，則屬於「主動型」(Proactive)的採購。

## 1.2 採購面對未來市場的競爭

企業策略都是以創造競爭優勢為準則。在現今的大環境下，企業不僅需要在成本、產品品質、運送效率、交期、產品導入時機及機動性等方面展現競爭力，還須注意供應鏈的永續發展。而這些對採購人員而言意味著什麼呢？可從以下幾個方面來做分析：

### 1. 訂單價格與總成本

採購人員必須確實掌握訂單價格與總成本的尺度，不能光看價格本身。因為對公司而言，最低的報價並不代表最低的成本，因此，必須要求採購人員對整體擁有成本(Total Cost of Ownership, TCO)做出合理的評估。

### 2. 產品品質與供應鏈

採購人員應定期評估供應鏈中的潛在風險，特別是因產品品質問題所導致的重工、停工、交期延誤，甚至客戶流失等。採購人員除了要認真做好供應商的選擇，並積極參與品質控制流程等有關的管理工作外，更應建立多元化的供應來源，避免

過度依賴單一供應商，確保「供應的連續性」(Supply Continuity)。

### 3. 採購效率與數位科技

採購人員應學會運用先進數位科技(Digital Technology)的自動化工具，管理採購流程，減少重複性文書作業，從而提升採購效率，降低採購交易成本。在縮短採購運作週期與交期的工作中，則可考慮運用一些策略性的方法，例如，改善進貨品質、增加送貨頻率、導入供應商先期參與、減少供應商總數、採用合作關係和策略聯盟等。

### 4. 永續發展與 ESG

隨著企業對環境、社會和公司治理(Environmental, Social, and Governance, ESG)以及永續發展的日益重視，採購人員需將這些理念融入採購策略中，優先選擇符合環保標準、履行社會責任的供應商，並積極推動綠色採購的實踐。

### 5. 強化採購人員專業

採購人員非但要對已有的技能做到精益求精，更要與時俱進，努力學習新知，取得專業證照則是提升自我價值的最佳途徑。目前企業正對擁有雙學位（技術加上商務）和取得採購與供應管理相關認證(Certification)的採購人士加以重用。

### 6. 參與外包作業

企業將某項業務功能全部或部分委託給供應商來完成的作法稱為委外服務(Outsourcing)，又簡稱為外包，在目前有日益增加的趨勢，因為這麼做可使企業全心致力於自己的核心業務上。採購部門有責任將供應市場的情況納入決策過程中，並向高階管理人員提供有關的分析資料，以便他們做出外包的決定。

綜合美國先進採購研究中心(Center for Advanced Purchasing Studies, CAPS)以及國際上不同研究機構所做的研究調查報告顯示，採購在未來有以下趨勢值得關注：

- (1) 企業將更緊密地與策略性供應商及客戶合作，共同分享資訊、固定資產、人員以及智慧財產等。
- (2) 採購與供應的電子化系統將在企業內部與外部進行全方位的整合，讓交易手續、資訊分享，以及共同進行的決策流程，變得更加緊密。
- (3) 採購與供應的組織及決策，將高度集中在企業的採購總部或更高的層級。
- (4) 企業將會持續進行採購與供應的外包工作，策略項目 / 服務則是除外。
- (5) 企業將會持續衡量並審核整體供應鏈的總成本。

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

(6)企業將永續性(Sustainability)放在採購策略的核心位置，認識到 ESG 和財務目標是可以兼得的。

就目前環境的觀察，上述趨勢已與事實不謀而合。另外，「採購」一詞自 2000 年開始，即衍生出不同的稱謂，如 Purchasing、Procurement 及 Sourcing 等，而這也反映出採購在功能上的轉變。在快速回應(Quick Response)客戶需求有增無減的情況下，採購要做好其本職的工作，如果沒有理解並連結需求(Demand)的資訊，將無法扮演好供應(Supply)的角色。因此，採購部門提升附加價值的業務活動，強化與供應商的關係，以流程為導向來整合企業內外資源的策略性活動過程，我們稱為供應管理(Supply Management)。

為了因應以上趨勢，許多採購部門或多或少都會要求其採購人員接受更進一步的持續教育(Continuous Education)；在這一方面尚有以下的考量：

- (1)持續教育可以幫助企業降低不同教育背景員工間專業技能的差異。
- (2)需求的改變導致採購目標的轉移，持續教育可使採購人員為客戶追求更高的價值。
- (3)由於各行業別的差異，使得個人必須尋求額外的教育訓練，以應付工作上的需要。
- (4)在全球性的競爭環境中，需要受過更好教育的員工來為公司打拼。
- (5)員工要求的終身學習與持續汲取新知，可由不同形式的持續教育來滿足。
- (6)在與其他部門的工作互動中，警覺到需要教育員工其他方面的規範。

如同其他快速變動的專業一樣，採購領域也在持續地變遷中。採購人員除了應具備基本的知識技能外，在現今科技日新月異，新的商業模式也跟隨科技腳步快速發展的環境下，應思考如何實踐終身學習，才不會被時代所淘汰。根據以上分析不難看出，採購不僅可為企業做出多方面的貢獻，而且潛力不小。對一家企業來說，若想要在現今和未來的市場上占有一席之地，即必須對上述問題進行認真的研究。

### 1.3 採購對組織的直接與間接貢獻

公司成立採購部門的目的，主要是為了支援並滿足在日常營運或生產上之需求，長久以來一直被視為一個「花錢的單位」。這個刻板印象，加上採購具有「買」的功能，所經手的金額龐大，並主導與供應商的生意往來，負責採購的人員一旦違反採購道德規範，便容易發生收取廠商回扣的現象，「採購是肥缺」就成為揮之不去的說法。



不過，在當前保護主義抬頭的經濟環境下，全球商業環境的壓力已不可同日而語，為了永續發展，各企業無不竭盡所能地尋找出路。企業在面臨國際間日益劇烈的競爭、產品生命週期逐漸地縮短、消費者對產品的多樣化需求，以及產品技術層次不斷提升的壓力下，如無法有效地開源，節流則成為企業因應變局的有效方法之一。尤其在採購占平均銷售金額比重很高的情況下，尋求降低採購成本的途徑，可說是採購人員提供企業附加價值最直接的方式。

面對劇烈的競爭，採購人員無時無刻都在面臨成本的壓力。企業營運的主要目標即是為股東創造最大的財富利益，所以經營者在審核年度績效時，投資報酬率(Return on Investment, ROI)便成了最佳的參考依據。投資報酬率的表示方法是，「投資報酬率＝利潤率×資產週轉率」，其中，利潤率(Profit Margin)代表了相對於收益，企業對成本控管的能力；而資產週轉率(Asset Turnover Rate)則反映出管理階層對企業可用資產有效利用的能力。

企業管理階層可透過三種方式來達到增加投資報酬率的目的：(1)降低銷貨成本；(2)增加銷售業績；或(3)綜合以上兩項。根據美國統計局(U.S. Bureau of the Census)對製造業的歷年統計資料顯示（如表 1-1），在製造業中，原料、零組件、機

2021 年美國各製造業原材料採購成本占營業額比率

表 1-1

NAICS	工業類別	營業額 (x 百萬美元)	原材料採購成本 (x 百萬美元)	原材料 占營業額比率(%)
311	食品業及其相關產品	\$904,147,676	\$552,686,256	61.1%
312	菸酒產品	165,962,783	60,601,331	36.5%
313	紡織廠	26,521,078	15,142,641	57.1%
314	紡織產品	23,698,648	12,108,423	51.1%
315	服飾業	9,410,887	4,217,158	44.8%
316	製革業及其相關產品	4,745,541	2,326,680	49.0%
321	木材業與木製品	154,755,774	77,710,456	50.2%
322	造紙業	198,257,608	108,221,808	54.6%
323	印刷出版業	78,051,062	32,073,883	41.1%
324	石油、煤炭產品	610,354,904	473,375,659	77.6%
325	化學及相關產品	832,277,161	365,305,816	43.9%
326	橡膠與塑膠工業	273,326,707	136,234,962	49.8%
327	有色金屬產品	144,233,010	64,823,318	44.9%
331	基礎金屬工業	280,820,639	161,447,270	57.5%
332	金屬加工業	393,280,185	182,001,721	46.3%
333	工業機械及設備業	396,517,357	203,629,141	51.4%
334	電子與其他電力設備業	324,311,209	143,304,693	44.2%
335	儀器及相關產品	143,285,469	71,349,664	49.8%
336	運輸設備業	878,695,342	577,519,340	65.7%
337	家具製造業	75,706,751	35,248,926	46.6%
339	雜項製造業	161,242,387	61,824,834	38.3%
合計		<u>\$6,079,602,178</u>	<u>\$3,341,153,980</u>	<u>55.0%</u>

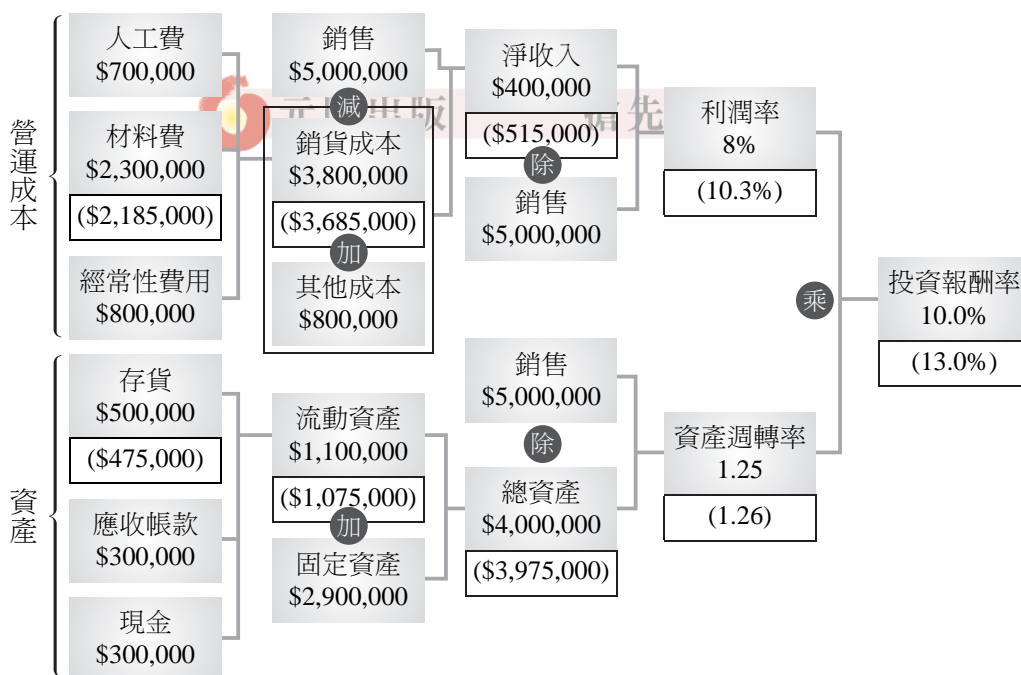
資料來源：美國統計局網站(<http://www.census.gov>)。

購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

器設備的採購金額，占營業額的比率平均持續超過五成（參見 Web 1.1 ）。以電腦代工廠商為例，其銷貨成本占營業收入的比例高達九成以上，營業毛利只有個位數，採購物料時，如何將成本控制在比競爭對手還低的優勢，則有賴良好的採購策略，採購職能在策略上的重要性是不言而喻的。

要知道，採購與供應組織被賦予管理超過一半的企業花費責任，採購單位所節省的一塊錢，都相當於利潤可以增加的一塊錢。透過圖 1-2 的杜邦分析法(DuPont Analysis)可以瞭解，一家製造業公司如果可以降低其材料成本 5%，也就是說材料費從 230 萬元降低為 218.5 萬元，存貨價值也會相對地降低，在其他條件不變的情況下，投資報酬率可以從 10% 增加為 13%，這可是 30% 的增長。這就是為什麼有愈來愈多的企業，已經開始重視到採購對企業的貢獻度與重要性了。

圖 1-2 採購與供應管理的績效將會影響投資報酬率  
F I G U R E



資料來源：Burt, Petcavage, and Pinkerton, 2010.

接下來，再從公司財務損益的角度來觀察，假設一家公司花費總收益的 50% 於採購物料上，其稅前純益率 10%，每銷售 100 元的利潤是 10 元，物料成本 50 元，其他開銷占 40 元。又假設所有成本費用都會隨著銷售而變動，則其損益表(Income Statement)如圖 1-3 所示。

採購對稅前純益可做出重大貢獻

圖 1-3



資料來源：修改自 J. R. Tony Arnold, 1996。

如果這家公司想多賺 1 元，即相當於必須將利潤率增加 10%，銷售額提高到 110 元才能達成。此外，採購以及其他開銷則相對各會提高至 55 元及 44 元。但如果這家公司能夠將採購物料成本由 50 元降低至 49 元，如此一來，雖然僅僅節省 2% 的採購物料成本，但同樣可以達到將利潤率增加 10% 的目的。在此例中，採購物料成本降低 2% 與增加銷售 10%，對稅前純益均有著相同的影響；然而增加銷售額則要多付出 5 倍於降低採購成本的努力。故採購成本占總銷售額的比重愈高，兩者間的比率就會愈明顯。

在很多企業中，物料與服務的採購占了企業出售產品和 / 或服務的金額非常大的一部分。在某些產業中，產品成本的 70%~80% 來自於採購是很正常的現象。如果採購金額占了銷售額的 60%、勞動力占 12%、行政開支占 18%，那麼稅前純益則為 10%。如果採購成本降低 10%，純益就會增加 6% ( $=60\% \times 10\%$ )。然而，若要達到同樣效果，勞動力成本亦必須降低 50% ( $=6\% \div 12\%$ )，行政開支須下降 33% ( $=6\% \div 18\%$ )，而售價則必須上升 6% ( $=6\% \div 100\%$ )。

很顯然地，減少 10% 的採購成本比削減一半的勞動力或提高 6% 的售價要容易得多。經營者對於增加銷售業績想必是焦頭爛額，因為銷售額的變動通常受到消費行為與區域經濟的影響，實際掌握並沒有想像中的容易；反觀，原料成本可輕易地



購書請至：<https://www.angle.com.tw/book.asp?bkid/18409>

有 2% 的調整空間（見圖 1-3），端視採購技巧如何運用。這也說明了為什麼降低採購成本的機會，通常要比提高銷售額來得多些，且也容易得多。更何況從降低採購成本而獲得利潤，通常不需要增加太多的額外費用，因此，採購部門對公司的貢獻，將會直接反映在「利潤率」上。是以，採購單位不僅是一個「會花錢的單位」，還是一個「會賺錢的單位」。

此外，採購人員也可間接地透過與組織內其他單位維持良好的互動關係，協助其提升績效，來對組織的獲利力做出貢獻。例如，採購從供應商取得更好品質的物品，可以減少退貨和重工比率，降低保固成本，可以增加顧客滿意度以及銷售量。快速的交貨可以降低存貨，增加供貨的彈性，進而使新產品或服務的開發能以更快的速度進入市場，掌握先機。這些最終都會對企業底線（Bottom Line，稅後淨利）帶來正面影響，但這都是以間接的方式所做出的貢獻。調查發現，採購間接的貢獻，對組織所能帶來的利益，可能遠超過直接的貢獻，因此，對於採購間接貢獻（Indirect Contribution）的關注是絕不可忽視的。

#### 1.4 採購角色的演變

先照出版

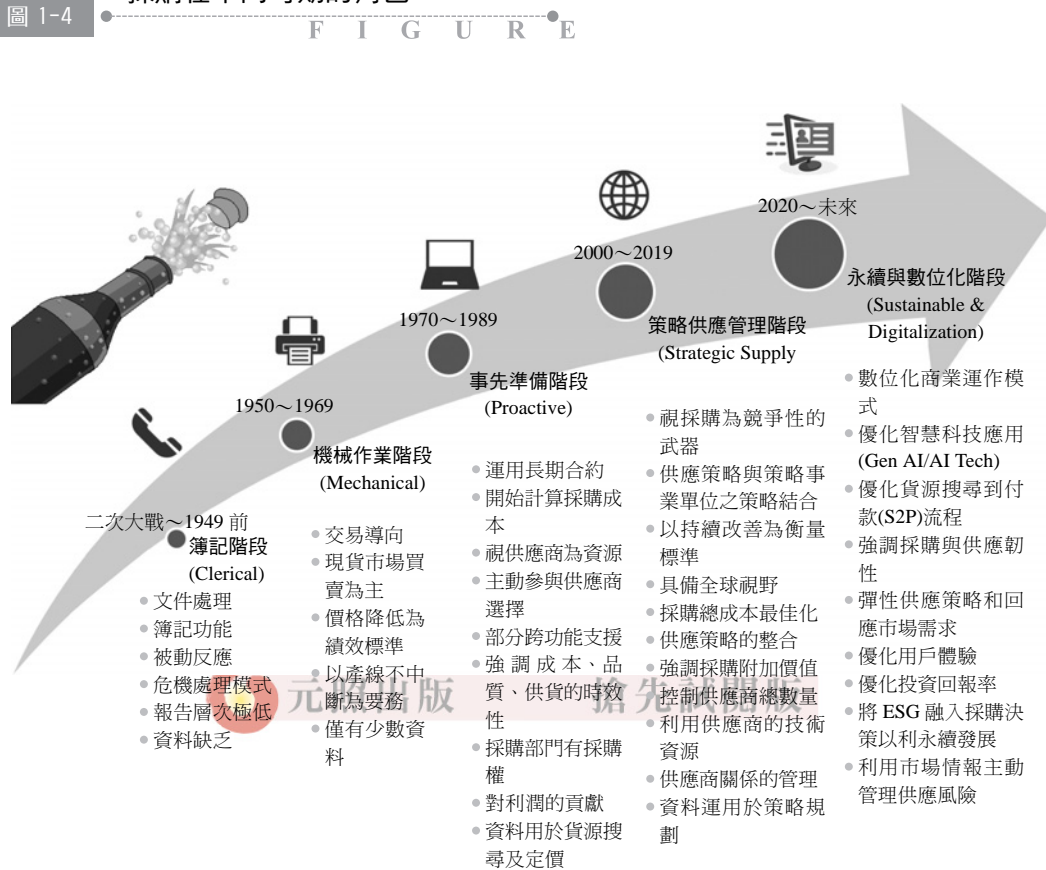
搶先試閱版

雖然，採購在企業中所扮演的角色相當重要，但由於公司高階經理人注意的焦點普遍都放在所謂「產銷人發財」（即生產、銷售、人事、研發、財務）的企業五大基本功能上，故採購部門的層級也只能屈就於其下，而無法彰顯採購對公司底線之影響力。然而，當今跨國性企業執行長(CEO)旗下的直屬一級主管還會包括採購長(Chief Purchasing/Procurement Officer, CPO)等，採購層級的提升也代表了其重要性及被重視的程度。

採購功能在早期多屬於簿記階段(Clerical)的工作，扮演的是一個被動的、救火隊員的角色，所採取的是一種需要時再購買的狀況處理模式。第二次世界大戰的後期，由於物資缺乏，採購以現貨市場買賣為主，主要以「價格降低」(Price Reduction)為評估績效的標準（如圖 1-4），以不要斷線（生產或服務中斷）為第一要務，也因為資訊流通尚不普遍，使得採購人員對供應環境的瞭解相當有限。此時，採購屬於以「採買」(Purchasing)為主要的功能。

到了 1980 年，當 IBM 推出第一台個人電腦後，採購行為也隨著資訊科技的發展而有所改變。以電腦產業為例，過去多以垂直整合(Vertical Integration)的方式進行生產，電腦公司擁有自己的半導體晶片、設計及生產線，甚至自行開發作業系統與應用軟體。其他的製造業也不例外，只是垂直整合的程度不同。隨著資訊流通加

採購在不同時期的角色



資料來源：修改自 Dobler and Burt, 1996。

速與電腦應用普及，採購的作業為滿足大量生產的需要，因而在「及時供貨」(Just-in-Time, JIT)與「全面品質管理」(Total Quality Management, TQM)的觀念下，除了傳統「採買」的功能外，尚需負責參與新產品需求的開發及規格的訂定、參與「價值分析」(Value Analysis, VA)作業、進行更詳細的材料市場與供應市場調查分析、進行供應商管理及輔導、安排供貨運輸工具等工作，這才真正轉變為「採購」(Procurement)的角色（如圖 1-5）<sup>①</sup>。

當中央處理器(CPU)出現後，電腦產業轉為新的水平分工模式，到了 1995 年左

① 此處 Purchasing 與 Procurement 為北美洲國家的定義，在歐洲國家如法國，其定義恰好相反。在亞洲，由於混合了全球企業的投資，因此，一般公司對這兩個名詞並沒有嚴謹的區分，中譯通常都泛稱為「採購」，兩者常交互使用。此外，在政府採購與軍事採購中，則多以 Procurement 稱之。

【智勝經管系列】

# 採購與供應管理

Purchasing and Supply Management

國家圖書館出版品預行編目資料

採購與供應管理＝Purchasing and supply management/許振邦，  
社團法人中華採購與供應管理協會編著.—— 七版.——  
臺北市：元照出版有限公司，2026.01  
面；公分.——（智勝經管系列）  
ISBN 978-626-369-406-4（平裝）

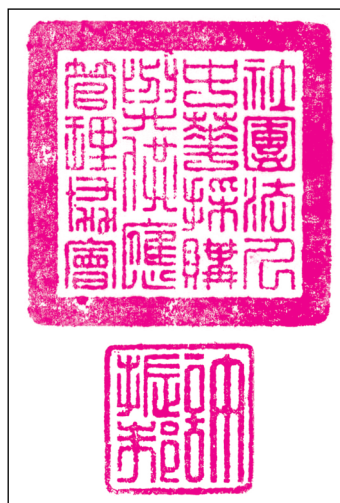
1.CST：採購管理 2.CST：供應鏈管理

494.57

114017700

DOI 10.53106/9786263694064

作者/許振邦・社團法人中華採購與供應管理協會  
出版/元照出版有限公司  
地址/台北市 100 館前路 28 號 7 樓  
電話/(02)2388-6368  
傳真/(02)2388-0877  
郵撥/19407895 元照出版有限公司  
登記證號/局版臺業字第 1531 號  
出版日期/2026 年 1 月七版  
定價/880 元  
ISBN 978-626-369-406-4



Purchasing and Supply Management

by James Hsu, Supply Management Institute, Taiwan (SMIT)

Copyright 2026 by James Hsu, Supply Management Institute, Taiwan (SMIT)

Published by Angle Publishing Co., Ltd.

網址：www.bestwise.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。  
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

為尊重著作權及符合「合理使用」原則，若有本書 PPT 及各章授權使用需求，請與本公司版權部門洽詢。



社團法人中華採購  
與供應管理協會



smit採購協會  
粉絲團



中華經濟研究院

# Purchasing and Supply Management

搜尋  智勝關鍵的知識。

[www.bestwise.com.tw](http://www.bestwise.com.tw)



採購與供應管理



智勝粉絲團



智勝官網

