

# 采购与供货商流程改善辅导

## 前言

物料之成本改善将牵联到整体组织之大部份，能否有快速的效益产生，决定于组织领导阶层与执行人员变格之决心与外界资源之充裕程度。第一阶段是教育训练，若公司相关部门能很快速展现于现有程序的执行面修正，将功能化唯部门是首转换为流程化唯顾客是尊，内部即能有好的团队运作，这将奠定成功转型的基础，高阶人员全方位引导与教练角色是不可或缺的。

## 规划说明

咨询的重点：（一年期内达成量）

- 1) 物料不良率的下降至少 50%（与咨询前比较，改善百分之 50）
- 2) 制程的改善使客诉降低 50%（与咨询前比较，改善百分之 50）

从检验、仓储、线上重工、客诉量之减少与其所需资源与时间(速度加快)之减少获利能力，促使资产报酬率提高达为 1.3 倍（与 2004 年比较，改善百分之 30）以上。

## 界定问题

在提出这阶段的改善方案及计划之时，让我们再把思绪回到客户面及公司运作面：

1. 公司在获利面的优势为何？
2. 阻碍要素为何？
3. 若以成本与客户满意度来分析，我们的主要流程及关键要素应是如何界定及衡量？
4. 与客户在乎我们的什么的各项指针差距为何？
5. 我们的问题在那里？

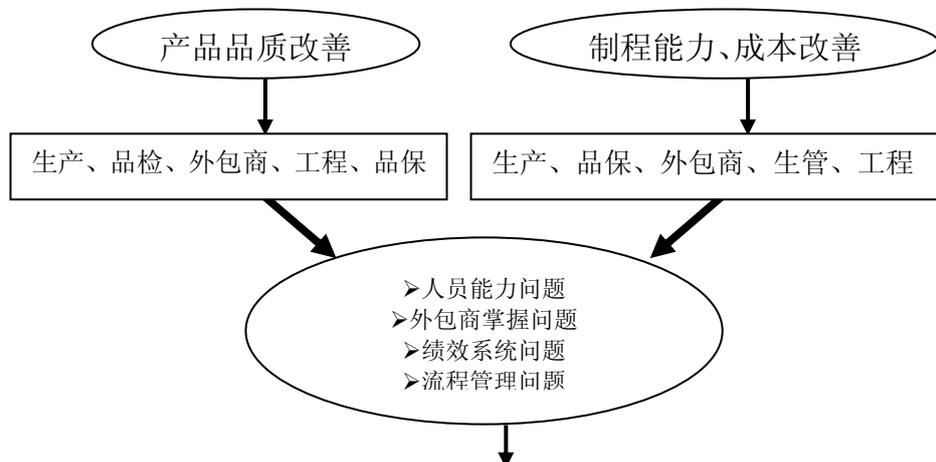
不外乎，（以下列步骤来思考为例）

### 绩效

### 影响单位

### 关键因素

### 关联表



问题 部门	人员 能力	供货商 掌握	绩效 系统	流程 管理
生产	◎	△	◎	◎
品检	◎	△	◎	◎
供货商	○	◎	◎	◎
生管	◎	◎	◎	◎
工程	○	△	◎	◎
品保	◎	△	◎	◎



- ◆ 策略运作构面：包括组织企业文化，组织环境评估，策略形成定位，改善方法结构等。
- ◆ 推动运作构面：包括推动组织结构，改善绩效衡量，改善整合导向等。
- ◆ 质量改善绩效：绩效衡量是指企业为要了解其日常营运活动的表现，用量化指标或主观判断的评价系统，包括财务性绩效、事业性绩效以及组织效能。质量改善绩效评估可以从生产能力、质量、成本及获利能力等四个方面来衡量绩效，表现质量绩效指针衡量除了与财务绩效能够挂钩，尚必须衡量作业流程效益(浪费排除、生产力改善、流程时间缩短、资源分配)与顾客满意认知(配送完全准时、质量不良水平)，确认顾客是否已感受到流程的改变，追踪顾客认知进行改善。

### 管制成果，确保绩效维持

重点将在于将方案实行后检讨能达目标状况部份之程序、系统，予以标准化，未能达预期能力、绩效部份加以修正，必要时建议、配合最高管理团队采取进一步对策、措施，整合、修正或补充之系统与人员能力与定位、流程规划予以规范化，确保整体组织运作顺畅并达文化转型。

## 专案总体绩效定为物料供应总成本的降低

以「物料总成本」之转变，再与产品销售额换算「物料成本生产力」及「获利率」之转变，再加上所(省下)资产换算「资产报酬率」之转变。物料之成本改善将牵联到整体组织之大部份，能否有快速的效益产生，决定于组织领导阶层与执行人员变格之决心与外界资源之充裕程度。若公司相关部门能很快速展现于现有程序的执行面修正，将功能化唯部门是首转换为流程化唯顾客是尊，内部即能有好的团队运作，这将奠定成功转型的基础，高阶人员全方位引导与教练角色是不可或缺的。

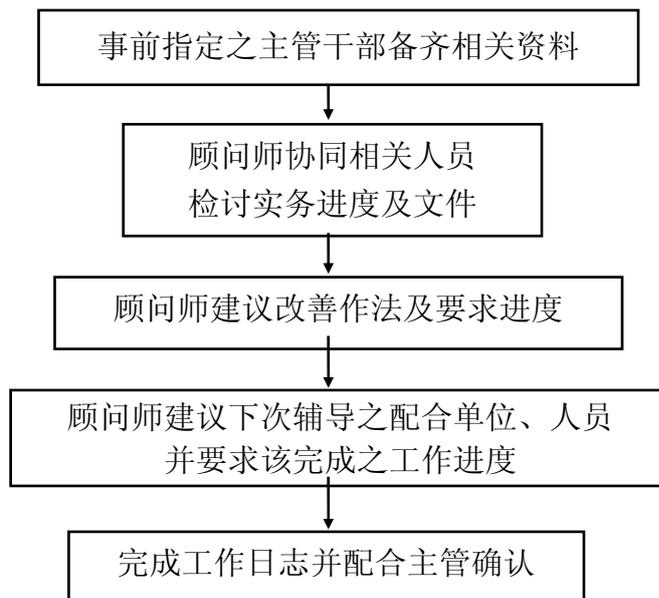
## 专案还有哪些需要达成的目标

专案内容将由供应流程，扩及企业整体的营运流程，目的在于建构合理有效的流程，并能键入系统，成为日常运作的机制，使公司存在的不合理现象能迅速显现出来，加之具备有效的失效分析与对策程序即能很快界定是那一流程，流程团队很快即能找到问题之肇因，设法改善或移除肇因存在之机会，问题发生之机会即会被移除。或许问题是有责任人、或许有责任系统或有责任领导，或是责任团队。

## 预计执行进度 (运用总为期六个月中之 24 天)

### 辅导方式

1. 顾问师依度预先安排到厂时间，以 2-3 天为原则，另视实际情况调整。
2. 工厂需派出 2-5 位专人（对厂内非常了解之人员）配合顾问指导连系工作及收集资料。
3. 辅导流程：



4. 每次进度经顾问师说明后均需严格配合，遇困难点立即提出检讨。凡顾问师要求参考之资料，能迅速详实提出，俾能正确有效地建议与解决问题。