

目 錄

- 一、 緣起
- 二、 出國行程
 - 2.1 行程規劃
 - 2.2 行程內容
- 三、 統購契約制度規劃概述
- 四、 考察內容
 - 4.1 GENE
 - 4.2 GEEPI
 - 4.3 Siemens-West inghouse
- 五、 心得與建議
- 六、 附件(GEEPI 及 GENE 統購契約條款)

一、緣起

長久以來採購被侷限於被動的提供程序作業的需求，流程的建立僅是為滿足程序作業的需求，除追求法條淺顯字面上的符合，更包括用料及會計單位本身作業上便利的要求。因此在採購流程中散見的盡是各單位及滿足內部文書「辦公」的需求，卻少見採購單位對採購效益及效率的追求與堅持。流程無法一氣呵成，無目標追尋的採購流程，在先天上就注定是破碎僵化而無效率的。影響所及隨著時間管理者的更動，流程及作業自然就變得愈來愈複雜，交貨時間也愈拉愈長，時間在你等我、我等你的流程中消耗掉，每一個人愈用力、愈盡心，採購效率卻反諷似的愈離愈遠。

因此為提昇公司備品管理績效及採購效率，本處規劃外購流程再造，而其中重點之一就是外購備品統購合約制度的建制，該制度影響範圍將涵括採購與存控管理，此次洽訪另一重點即與本公司主要備品供應商（GE、Siemens-Westinghouse）就該制度存控面之規劃方向、合約條款與執行細節等進行溝通。

二、出國行程

| <u>日期</u> | <u>考察地點</u> | <u>工作內容</u> |
|--------------------|--------------------------|--|
| 89.12.11-89.12.11 | - | 往程 |
| 89.12.12- 89.12.13 | GENE | 洽訪統購合約制度存控面之規劃、 合約條款與執行細節進行溝通 |
| 89.12.14- 89.12.16 | GEEPI | 洽訪電子商務運作實務及就備品統 購合約制度存控面之規劃、合約條款 與執行細節進行溝通 |
| 89.12.17- 89.12.23 | Siemens -Westinghouse | 洽訪備品實體分配系統及就備品 統購合約制度存控面之規劃、合 約條款與執行細節進行溝通 |
| 89.12.23- 89.12.24 | -- | 返程 |

二、 統購契約制度規劃概述

目標--

統購契約是分階段實施流程再造工程的工作項目之一，新流程設計最終是要滿足二項要求，一是提高採購績效即是要滿足包括供應商在內的內、外部顧客需求，二是建立採購績效評估標準。

目前的流程是將所有各別單位需求，包括會計稽核的要求融入單一流程。因此，每遇有與標準作業不同的情況，供應商的權益、用料單位的需求與會計稽核的規定互相拔河，公說公有理，婆說她亦有所依據，如此紛紛擾擾，由於缺乏追求採購目標的共識，每每妥協犧牲採購效率的結果，請購與交貨時程愈拉愈長。

目標是如此的遠大，卻也必需謹記行遠至邇的道理，大處著眼小處著手。在目前再造流程階段，我們僅需先瞭解並確立新流程中每項動作修改的考慮因素是那些？優先次序是甚麼？採購法令、適質、適量、適時、適價孰先孰後？誰重、誰輕？傳統採購工作的目標不外乎，時、質、量、價，在目前作業架構下，採購的決策及對採購器材的質、量與採購時點本處幾無影響力，就價格而言，僅是預算金額下採購法內的 8%，因此，很明顯的採購時程的壓縮將是我們新流程中應先於其他因素而需最優先考慮的，也應是衡量採購績效重要的指標。是

的！！作業時間的縮短，交貨期的縮短就是新流程最優先的目標，換句話說，採購流程的設計包括內部會計的規定，所對照出的每項動作、每張簽文都必需是為加速採購流程完成而設計，至少是無妨採購時程的前進，否則就是需檢討甚至刪除的動作。

統購契約

統購契約即是依據上述更改流程的想法，規劃出新的採購流程。目前各電廠機組設備維修備品必需向原設備供應廠商（以下簡稱原廠）採購均以個案採購方式辦理，常因案件分散、件數繁多且採購量零星及採購程序繁瑣等因素，致本公司無法取得議價優勢。更因領前時間不確定，導致採購效率不佳。而「外購備品統購契約制度」的制定，將器材分為「固定」與「選購」二類。其中「選購」類得彈性調整交貨項目、數量及交貨期，以機動配合用料及合理抑低配件庫存。希藉由彈性調整交貨數量及時程以統籌規劃一年度採購項目，更期藉此推行採購電子化並為策略性供應商制度奠基。

鑑於統購作業影響層面遍及全公司各電廠及主要供應廠商且資訊系統亦需配合開發，故作業初期先由核一廠、核二廠、核三廠、通霄電廠及台中電廠先行試辦，供應廠商則選定積極推展電子商務之美商奇異公司 POWER SYSTEM、NUCLEAR ENERGY 兩部門配合辦理，俟試辦一年後再檢討成效及相關制度並據以

開發資訊系統，以俟機推廣全公司適用。「外購備品統購合約」制度係整合各電廠全年度需求一次採購，為提昇該預估需求之完整性，故制度設計上增加原廠建議清單。另為機動配合用料需求之變化，合約清單增列選購類，其餘作業流程原則上與一般採購無異，

四、考察內容

統購契約制度其中採購項目因新增「選購類」，本公司可根據用料需求，彈性調整交貨期與交貨數量，所涉及之合約條款勢必複雜化。因此合約條款部分，係以目前使用之條款 FORM 245 為基礎，再增列為執行契約需雙方約定的事項。惟 GE 公司就部份條款諸如 Warranty、Liability 等無法取得共識，本次出國重點即就契約條款、作業細節與電子商務發展性等與原廠 GE 公司進行溝通，另 Siemens-Westinghouse 亦為本公司主要備品供應商之一，惟該公司尚未發展電子商務，故亦列為洽訪對象，以了解未來洽其簽訂統購契約可行性。本次出國重點就契約條款、作業細節與電子商務發展性等與原廠 GE 公司進行溝通。

新流程必定將更依賴電腦網路的運用，電子商務是其中重要的環結節。年來電子商務的運用，清楚的說明電腦網路運用在採購上已是必然的趨勢。本次出國任務的另一個重點，就是瞭解運用網路辦理採購。本處採購案尤其是議價案，以目前本處主要供應商規模，如欲運用電腦網路詢價、議價、訂約在技術上絕

無問題，困難的仍然是觀念與步驟方式的問題。GE 公司目前該公司網站備品部分(Parts Edge)功能尚無法滿足本公司需求，需加以修改。但是在思考網路運用在採購前，必需對現有流程加以改造及合理化，否則不過是再一次加深不合理的情形，加重未來改革的阻力。

4.1 GENE

由於本公司草擬之統購契約條款係以其 Form 245 為基礎訂定，條款部分僅做小部分文字修改，並無重大之意見歧異。惟 GENE 就選購品價格之效期考量甚多，據其解釋係因核能市場已日趨式微，部分下包之零件製造商無法提供長達約一年之報價效期，甚而零件不再生產製造亦時有所聞，經研議修改部分文字，另 GENE 亦同意本公司於貨到後定期以 T/T 付款及定期交運（每月交貨一次），以簡化作業程序。

4.2 GEEPI

GE 公司多次獲選為最具聲望之公司，該公司原本堅持之重要商務條款，例如 Warranty、Liability 等獲其同意，應係此行最有收穫之處。近年來更致力於發展國際化與電子商務。網站中之 Parts edge 專區，此次洽訪該公司除詳盡介紹各項系統功能外，對未能符合本公司需求部份，將由該公司資訊人員修訂，以使用戶自行查閱所需備品庫存、報價及交貨現況。亦同意將盡量配合本公司統購契約之作業與管理功能需求，做部分更正。

4.3 Siemens-Westinghouse

Siemens-Westinghouse 公司備品供應授權由 FEC 辦理。會議中雙方就統購契約之內容與執行方式先行溝通，至未來簽訂之可行性與執行細節該商希望先透過 FEC 處理。目前 Siemens-Westinghouse 對各機組之備品僅備”Illustrated Parts Book”電子檔，電子商務則尚未起步。

五、心得與建議

近年來無論外在或內在的壓力，各種原因促使大家思考有關採購的目標與方法，九二一大地震的發生，對我們是一項警訊亦是提供深切反省的機會。除非大家願意看到採購功能日益萎縮被人呼來喚去而毫無怨言，工作愈加繁雜萬箭穿心而甘之如飴，採購工作的改變似已是無法避免的，另外對採購法令的疑慮，採購法的運用正考驗著我們的智慧與改革的決心。以往採購程序的訂定係依審計法及其相關規定，該法是以稽察為目的，採購程序的設計不言可喻是以防弊為重點，但目前採購法的立法宗旨在該法第一條說明是以提高採購效能而訂，另在施行細則第十一條明確規定採購授權主管較稽核單位有著更大的決定權，這較以往恰似一百八十度的轉變，卻也再次強調了該法的立法宗旨。

統購契約改變的不多，卻是步向改變的一大步。改革是條漫漫長路，需要堅定的信念，更需具有要挑戰的勇氣，其中牽涉到客觀事實的改變，更牽涉到觀念的重新塑造。目前採購作業的繁複，令人抱怨連連，PRMS 的不便浪費許多的時間，而授權的不足，導致例行性同樣內容的工作重複的再做，這些都是造成衝突，困擾我們的問題。增加人手不過是將問題擴散出去，並未解決個人在執行採購工作無奈及無力感，更未解決單位追求效率的疑惑。要解決問題必需先面對問題，瞭解造成今日困境的原因，建立克服問題的決心。俗語說「與其詛咒黑暗，不如點亮一枝蠟燭」，以往苦無時機，今日正值採購法實施，正是千載

難逢的機會能由自省的過程中去瞭解、改善我們目前的作業方式。成功之路漫漫，靠的是澆不熄的熱忱，加上一份追求實踐理想的狂熱，改革的成功不但將成就個人，也更造就我們的傑出及與眾不同。☺

