

Appendix B: Interview Contents and Framework Application (Chinese)

Firm 1

Environment	Interview Contents	Level of Uncertainty
Product customization	<ul style="list-style-type: none"> • 【提供的料號、數量】他是按每一個機種，如果是要按整個機種，應該幾萬 K 都有，他們出的量蠻多的，因為幾乎都是跟 DELL 來做，DELL 那邊一個月的量大概都要八九十 K，那目前我們供應他應該也有十個機種 	<p>目前供應 OEM 約 10 個機種，也就是說約有 10 個左右的料號</p> <p>→Low</p>
Dynamics of demand	<ul style="list-style-type: none"> • 【需求的變動】砍單的機率不多，所謂變更幾乎都是增量，一週會更新一次 	<p>變更不會砍單，需求穩定</p> <p>→Low</p>
Dynamics of supply	<ul style="list-style-type: none"> • 【出貨方式】直接交到 OEM 的倉庫。因為我們家到崑山 OEM 只要一個小時，他會有需求，OEM 採購靠料的方法是明天需求的量，我今天靠進來。所以是每天接到電話跟 MAIL，每天都要出料交料。 • 【出貨問題】我發現 OEM 的系統裡面，品質資訊哪一塊沒有上線。我們現在都是口頭通知，比方說哪一顆料有問題，說你來確認一下或是怎樣，因為現在很多是 OEM 採購告訴我他們有多少不良品要退，很急的或是在月底才通知我，因為正常通知我不良品，我不可能馬上去退，我還要派品管人家去，才退。他們設計到報關稅財退回來，但是這樣不在工作日之間會很趕。又要擔心數量跟品名不符，如果系統上讓供應商直接看到哪些不良品，我就可以提前通知我們這邊的品管人員，而不用讓他們的採購人員來通知我。 	<p>兩家公司距離很近，採取直接交貨、每天出貨的方式，但會需要入庫資訊處理不良品的退貨</p> <p>→Low-medium</p>
Partnership	Interview Contents	Level of Uncertainty
Reciprocal investment	<ul style="list-style-type: none"> • 【研發互動】正常的開發程序，OEM 他有一個新機種，他會發圖面給我們，我們依照圖面來報價，兩方確認這個可以做，我們看到圖面確定能做才去報價，如果是我們沒有辦法接受技術還沒到這 	<p>可以看出 Firm 1 和 OEM 有研發方面的 reciprocal investment</p>

	<p>個地步，我們就會去考量跟客戶再說這個部分沒有辦法達成。如果確定報價 OK，內部會有一個核審會議，告訴我廠的每個部門說我要做這個新機種，要開始動了，要開始跟模具、工程部門跟製造部門去研究，怎樣的作法。需要客戶這個東西什麼時候量產？第一次試圖和第二次試圖是什麼時候？因為模具大部分由我們自己開發生產，需要預測一個月的量多少？在開完內部的會議，就要切出來，跟客戶說什麼時候能給，這個就是所謂的第一次第二次試圖。看完客戶會有問題，就有設計上的變更，我們內部會一直修改模具，再給客戶看，到客戶滿意，確認可以量產，客戶把訂單加上去，現在目前就算試圖階段，OEM 也會下訂單給我們，但是是固定的數量。</p>	<p>Reciprocal investment: Medium →Uncertainty: Medium</p>
Trust	<ul style="list-style-type: none"> • 【合作時間】蘇州崑山這邊大概有三年多，將近四年，台灣的話應該有七八年吧 	<p>除了有長久的合作關係以外，我們發現 Firm 1 並沒有在訪談中透露出對 OEM 的不信任</p> <p>Trust: Low→Uncertainty: High</p>
Process	Interview Contents	Level of Uncertainty
Dynamics of process	<ul style="list-style-type: none"> • 【工作內容】其實我這邊說實在，都是台灣的總公司在接新機種的單，任何一個在台灣有總公司的都一樣，不會讓外面的分公司自己接新機種。總公司的業務告訴我，我就開合成會議，報價是台灣已經報好。出了貨之後要關心到品質，正常是 OEM 跟我們的品管人員互相聯繫，我這邊要確定是不是我們真的不良品，是不是要退。退了之後還有一點事情做。實際操作起來很雜。 • 【協調聯繫】我接到新機種，我會告訴他新機種需求量多少？試圖什麼時間？就這兩個點要先告訴他，我們的 RD 會自己去聯繫對方的 RD 的頭或是別人，這個新機種負責的人是誰，不過通常我會先問到對方負責的 RD 是誰，然後告訴我們的 RD。那如果我們 RD 確定需求量之類的東西，時間上比方說廠內時間比較緊，RD 會告訴業務，會請業務來幫忙，但是理論上業務比較大，他通知哪個部門生產多少量，什麼時間給，可能業務比 RD 出面快一點。 • 【接單】一開始是這樣操作的。我們現在有分 55 跟 45 的，55 的之前也是下訂單的方式，OEM 	<p>(由台灣總公司負責接新機種的單、報價。) 蘇州這邊負責接 45 和 55 的 PO、協調聯繫兩邊的 RD、處理出貨後不良品退貨的問題。</p> <p>→Medium</p>

	內部有一個系統，他下的是 A4 紙傳真給我的，那上面是訂購單，單子有一個訂單號碼顯示，後續讓我自己去加，他會隨時扣掉，我們報料的依據就是根據 forecast。	
Dynamics of product	<ul style="list-style-type: none"> 機殼材料對 NB 的生產來說，是一種非共用性的特殊零件，一組機殼只對應一個型號的產品。在供應材料之前，OEM 要與供應商之間，就機殼的材質、外型與空間配置等，進行研發上的討論與互動，經過試產後，供應商才能將材料導入到 OEM 的產線中。《此部分的資料是來自電訪以外的相關網站與產業報告》 	<p>因為此材料非標準材料，不能共用，所以每當推出新機種或導入新技術時，都得重新開發</p> <p>→High</p>
Complexity of product	<ul style="list-style-type: none"> 【產品】筆記本電腦的上下蓋、手機的外殼內構 機殼是指 NB 的上下蓋，以 NB 來說，一台 NB 有上下座的區別，上座要包覆住 LCD，下座要包覆包括 keyboard, motherboard, CD/DVD-Rom, battery 等多種設備。《此部分的資料是來自電訪以外的相關網站與產業報告》 	<p>產品為指定或特殊材料，量產前需經過材料授權、試圖試產等活動，技術複雜度高；備料週期約 1 個月；而且必須生產 3~5 天才有一些數量</p> <p>→High</p>
Knowledge	Interview Contents	Level of Skill
Technical IT skills	<ul style="list-style-type: none"> 【使用系統的時間】上線一年多，一上線就接觸到了，大陸這邊。目前已經非常習慣，也教了很多小姐，其實一開始學就覺得蠻簡單的，跟別的公司對應起來，OEM 採購系統的整個規劃還有實用性都不錯。 	<p>對於這種 low-integrated Web-base EP system 的使用上沒有多大問題，具備此類的技術能力</p> <p>→Medium</p>
Managerial IT skill		<p>因為 Firm 1 各方面的 uncertainty 都相對的低，我們並沒有觀察到其他與系統相關的管理能力</p> <p>→Low</p>
Benefits	Interview Contents	Level of Performance
Operational	<ul style="list-style-type: none"> 【系統的效用】先說出貨單，沒有系統之前，出貨單是以內部開一種出貨單，用 packing 的方式， 	可以看到 firm 1 提到多項系統帶來的好

	<p>一份 WORD 檔，輸進數量、品名、然後用電子檔的方式輸出、列印，上面的料號、訂單數量、訂單號碼都以人為輸入，錯誤機率比較高。四五的機率會更高，因為對方已經用完 PO，但我還沒有用完，兩分 PO 不對稱，我就沒有辦法入庫。目前用系統以後就不會有這種現象，接收訂單就會有數，撤掉訂單就自己擋掉。另外一個功能是廠區如果輸入錯誤，就會無法儲存，之前有送錯廠區的現象功能也是蠻多。接受訂單方面，以前有訂單是傳真的方式，我會有收不到訂單的現象，但你現在接了 MAIL 就知道有訂單，裡面的數量都很明確，以前傳真會有訂單號碼不清楚的現象，我們家小姐會把號碼看錯，所以經常訂單號碼跟 OEM 不相符、有錯誤。對於訂單處理也有幫助，因為之前他用傳真方式，如果無法接受這個交期，我需要哪一天交貨，簽上名之後回傳給 OEM 或是發 EMAIL，目前直接從系統去確定是否接受交期，這個部份方便很多。</p>	<p>處，對系統的報怨較少，只是建議可以增加系統上線的功能數目</p> <p>→High</p>
--	---	--

Firm 2

Environment	Interview Contents	Level of Uncertainty
Product customization	<ul style="list-style-type: none"> • 【提供的料號、數量】我一下子面對 OEM，OEM 有 7 個採購。他自己內部不是有線嗎？幾條線嘛，一個線一個採購，一個機種一個採購，然後個人下個人的訂單。 	<p>因為 OEM 是以生產線別配置採購，所以要應付 OEM 7 個不同生產線的採購</p> <p>→Low</p>
Dynamics of demand	<ul style="list-style-type: none"> • 【需求的變動】經常這個料號在系統上面出現，然後是錯誤的或是需要更改的。其他的廠商好像沒有這樣子的狀況，因為 OEM 這邊，應該來說是比較多的。數量變動倒還好，因為採購他抓，都是抓的比較準的那種。 • 【急單的情況】我現在不敢按照他系統上 open PO 的去備料啊，我完全都是根據採購的排程。採購會暫時 FAX 給我 1~3 天內的一些料的需求，所以這樣我就會很趕。像這種的話，他主要是做筆記本類的話...就是notebook類的話，他可能這總情況比較多一點，但是OEM的情況又更緊張。他對 	<p>需求還算穩定，只是料號可能出錯，會需要更正錯誤的料號，但是急單的情況很多</p> <p>→Medium</p>

	<p>產線逼的很急的話，他肯定會來要逼我們的。像是OEM接HP的單子，幾乎沒有forecast，而且他又是，他就是今天告訴妳有哪些缺料，而且提供的時間比較晚。所以有可能是晚上7、8點鐘，他才告訴我，唉呀，我這個料又缺了。明天晚上務必要交進來，這樣就是…真的讓我很難做。我就是遇到他們盡量去滿足他們了，有時候實在逼不出來也有時候，兩個人鬧的也有點不開心啊。</p>	
Dynamics of supply	<ul style="list-style-type: none"> • 【出貨方式】交貨的話，我們通過那個海關，直接送到 OEM 的廠裡面去進行交貨。只要他採購系統能讓我抓到 PO 跟他的需求是一致的，只要讓我能抓到這個 PO，我就可以出貨。在我的貨出我的廠之前，我要把那個出貨通知單先打出來，才可以出貨。我的貨跟著單子是一起走的。 • 【出貨問題】因為我出貨給他，我肯定要去查，我這個月出貨什麼時候付錢、付了多少钱，我肯定我們財務也會去抓這些東西嘛，他也要統合資料啊。如果說能讓我們直接看到的話，我就不用再一個電話又一個電話去找這個部門、那個部門，這樣對我們來說，也會給我們很多方便的。 	<p>兩家公司距離很近，貨物和出貨單一起，直接交到 OEM 的倉庫，另外需要入庫資訊處理帳務</p> <p>→Low</p>
Partnership	Interview Contents	Level of Uncertainty
Reciprocal investment	<ul style="list-style-type: none"> • 【研發互動】logo 的圖樣是由廠商提供的，他們(OEM)要求的，他可能也是根據他的客戶的要求，然後他把這個圖紙設計出來然後給我們。做從最前端的話，他圖紙給我們，我們只是先打樣給他，對，打完樣給他，等他確認以後我們才可以去生產。等他承認以後，我們才可以去生產。就是說他後續有需求的話，我們才可以去生產。假如說他有需求了但是他的圖紙還沒有承…他圖紙了給我們、我們給他的樣他還沒承認的話，我們還是不可以生產，即可生產出來他還是不可以用的。 	<p>可以看出 Firm 2 和 OEM 有研發方面基本的 reciprocal investment</p> <p>Reciprocal investment: Low-medium</p> <p>→Uncertainty: Medium-high</p>
Trust	<ul style="list-style-type: none"> • 【正面的例子】會有改版的問題，比方說他可能 RD 發現：唉呀，我這個哪個字母弄錯了、繡錯了這樣。如果說已經量產了，那他們也會來問我們庫存有多少，看他們能不能幫我們吸收掉。吸收掉的話，等幫我們把庫存吸收掉以後再導入新料。 • 【負面的例子】因為現在的做法其實是由庫存那邊入帳、由庫存那邊收貨嘛。就是我今天交、交進去的貨，我打出 ASN 來以後，我會交到他們那邊，他們會入帳。現在的做法就是我們到月底的時候去對帳，那像有時候他對我月初交的貨沒有入帳我不知道，只有到月底的時候才發現，但等 	<p>雖然有正面的例子，但 Firm 2 出貨後可能面臨 OEM 否認他們已經交貨的情況，這種不認帳的行為會造成 Firm 2 的損失。</p> <p>Trust: Medium→Uncertainty: Medium</p>

	<p>我發現的時候，他不承認啊，說妳沒有交貨。我們沒有辦法，因為我們報關了，然後數量海關那邊…我真正去開發票的時候，開發票的數量跟海關那邊報關不一樣的話，肯定報不了嘛，我就是報不了關。那我只能重新再生產一下這顆料送給他，給他去入帳，我就等於送了兩次，只收了一次錢。我是希望就是說我出去的貨，你能讓我看到哪些料已經入帳了，哪一些料沒有入帳，那你的反覆給我的話，哪些料沒有入帳我可以即時的去採購，去幫忙解決。假如說是第一天交的貨，我第二天就發現了，我再去找採購幫忙解決，時間還不久嘛，可是他還有可能到其他倉庫找一下，還有夠找到貨。假如說從月初到月底的時候才發現的話，那根本就找不到東西了。</p>	
Process	Interview Contents	Level of Uncertainty
Dynamics of process	<ul style="list-style-type: none"> • 【工作內容】溝通就是料號跟數量(當然還需要一些單價)。現在我有一點是比較鬱悶的，因為 OEM 內部使用的系統到採購系統上面，他有一些時間。假如說我只是完全通過採購系統去看他的東西的話，可能會 delay 他的交貨日。所以最主要還是他就是說，先發 e-mail 給我，還是先告訴我哪一顆料號、多少數量。先讓我去備料，然後甚至有時候我備完料了，還沒有發現。他也有可能會忘記開訂單。雖然說系統會自動跑出來他的需求嘛~他跑出來的需求可能是不準。所以很多東西他都是採購自己手動的去開訂單，開訂單後，在手動的去傳到採購系統上面。然後這樣的話，那有可能他會忘記嘛！那一般呢，現在就是我都甚至備好貨了，他訂單還沒有開。所以我就在這裡等，等上一段時間，等他上傳完 PO，然後我去看的時候，抓到這個 PO 才能交貨(delay 差不多在一個小時左右)。我覺得最困擾我的就是…速度！ • 【協調連繫】有時採購要料要的急，甚至有的圖面還沒有給我們打樣，或甚至連 OEM 自己的圖面都沒有給我們，他們產線上就有需求提出來了。像採購提出這種某顆料的需求，我沒有圖面的話，我首先要去找對應的哪一個 RD，然後去找他要圖面，然後我給他去打樣。打完有時候他甚至都等不及我們打樣，就直接打樣連生產一起做出來了。但是個狀況不頻繁，他們...就新機種上來的時候，可能這種機會會高一點。 	<p>主要工作是和 OEM 採購聯繫，取得關於排程的那些 PO，若沒有圖面的話再和對方 RD 聯繫，基本上除了速度以外沒有太大的不確定性</p> <p>→Low</p>

Dynamics of product	<ul style="list-style-type: none"> 在材料技術上，label 本身沒有所謂的研發問題，通常供應商只要按照 OEM 的需求進行打樣，並將 label 上的內容確認無誤，即可通過研發部門的認可，並進行生產。不過因為 label 的內容都是根據產品規格所建立的，NB 的產品又根據客戶需求的差異，即使相同型號，每一台 NB 的規格也有可能不同，又或是因為產品改版，需要變更 label 的內容。這些差異都會使每一批機器的 label 不同，所以即使 label 生產快速，幾乎沒有 lead time，卻必須時時配合這些產品規格的改變。《此部分的資料是來自電訪以外的相關網站與產業報告》 	<p>產品雖是指定材料，但是變更的程度還好，只要 label 上的內容確認無誤，即可通過 OEM 研發部門的認可並進行生產</p> <p>→Low-medium</p>
Complexity of product	<ul style="list-style-type: none"> 【產品】我這邊是昆山華冠，商標，製造有限公司。我們是做 label、名檔的。主要是 label，包材類的...一些說明的貼紙。你可以打開你的筆記本嘛。妳的筆記本下蓋上面有一些很漂亮的彩色貼紙。我們每一個貼紙都會有一個對應的料號，一個料號只對應一個貼紙，不會一個料號對應幾個貼紙的，也不會一個貼紙對應幾個料號。 所謂 label 指的是 NB 上 logo 和註明產品型號或注意事項的貼紙。一般來說，每一台 NB 根據它的規格或設備需求，都會有 label 來載明它的系統功能、序號、產品型號或產品認證。平均而言，每一台 NB 至少有 3 張 1 左右的 label。《此部分的資料是來自電訪以外的相關網站與產業報告》 	<p>產品雖是指定材料，但是沒有繁複的研發或材料承認過程，技術複雜度低；備料週期約 1 週；且一批貨平均生產時間只需要 1 天</p> <p>→Low</p>
Knowledge	Interview Contents	Level of Skills
Technical IT skills	<ul style="list-style-type: none"> 【使用系統的時間】我在銷售部門，營業部門有兩年多了。接觸採購系統是從他們第一批上線以來就開始了。大概是在幾月份...2004 年...呢...6 月份 7 月份...我都記不太清楚了。其實 OEM 第一批導的時候並不只我們一家，導了四家，大家統一開會，我們是第一批。剛開始導入的時候，就是用老的方式和新的方式去相結合，並軌使用，大概持續了兩個禮拜，然後就正式上線。我就慢慢的...自己一個人在那裡、那上面去摸啊。 	<p>對於這種 low-integrated Web-base EP system 的使用上沒有多大問題，具備此類的技術能力</p> <p>→Medium</p>
Managerial IT skill	<ul style="list-style-type: none"> 【與系統相關的管理能力】我也有聽採購提到過，其他家也有跟我們公司發生相同的問題。但是沒有說...類似後來再開會去改這個系統。OEM 除了一開始導入的時候，有請我們過去教育訓練之 	<p>我們注意到 Firm 2 會找 OEM 採購一起解決現行系統不能處理的問題</p>

	外，中間的過程並沒有提供協助，是我們自己在摸。反正只要我發現問題了，抓不到 PO、不能出貨了，我就會去找採購。採購他會很急，然後他就會去找資訊人員他去解決。我知道他們也會很努力地在想協助我們去解決，改善是肯定會有所改善啦，但是好像沒有達到理想的程度。	→Low-medium
Benefits	Interview Contents	Level of Performance
Operational	<ul style="list-style-type: none"> • 【系統的效用】之前完全就是靠我手工的去 key PO，和項次、料號，主要還是出貨方面有一點變化。在訂單上面沒有很大的變化，還是一樣要 key 單、然後也是要跟他們 confirm，然後他們下單也是一樣用 e-mail，或者是...就是跟我講這樣子。只是方便一點的就是說，只要他 PO 能讓我抓到 PO 的話，我出貨會快一點，因為我不用一個一個手動的去 Key 訂單號碼、料號啊、項次、數量。在出貨方面，之前我要出的那些料件，我得一個一個給他寫清楚：訂單號碼、料號、項次、數量。照我現在這樣子，我在系統上，我就直接勾勾選選就可以了，這也會節省我一點時間。 • 【系統的抱怨】我現在不敢按照他採購系統上 open PO 的去備料啊，像 open PO 裡面，他有很多是變更的料號，或者是好久都...甚至他已經有死掉的機種的料號，他還是都會在上面。假如說，就是說我不跟採購聯繫的話，我完全按照 open PO 裡面去備料的話，我備出來的料，全部都是 OEM 不需要的料。假如說我這個，他們以前所使用的機種上面的料號，那可能他這個機種已經不用了，已經接了很多出來的新機種，新機種上面可能他會用到一些新的料嘛，那以前舊機種的料，他還會一直掛在上面。並沒有做更新的動作。所以我完全都是根據採購的排程。採購會暫時 FAX 給我 1~3 天內的一些料的需求。 	<p>可以看到 firm 2 提到一些系統帶來的好處，與一些系統的不足</p> <p>→Medium</p>

Firm 3

Environment	Interview Contents	Level of Uncertainty
Product customization	<ul style="list-style-type: none"> • 【提供料號、數量】如果強調料號大概就是七八十顆吧，全部加起來就有一百多顆吧。這些料號不會天天交，我對應十個交管，每個交管手上都有幾顆料，交管就是我們裡面管制貨物的人，我要料就要去找他，他以我們的產品系列來分，可能負責 CPU，我就去對應它。 	<p>主要料號大概 70~80 顆，全部加起來就有 100 多顆</p> <p>→Medium</p>
Dynamics of demand	<ul style="list-style-type: none"> • 【需求的變動】OEM 只會在工廠備一天的庫存，比如說這個料他用 10K，他在家的工廠裡就不會備超過 20K 的料，如果超過他就會叫你明天不用交。不會天天督促你，如果發現這個料庫存太多，他們採購會打電話給我跟我們的駐廠說不用交了。然後他會在採購系統內 ANS 把量砍掉，我就不能出貨。所以我覺得非常不好，他們可以隨意改動需求日期，有時候我們跟採購說要交進去，他如果有另外一個供應商有庫存，就不會讓我們交。因為我們是根據 allocation 來交貨，每天都要跟他協商要不要讓我們交貨。因為 ANS 裡面如果沒有這個訂單我就不能做，天天都有這樣的狀況。採購系統下訂單給你以後，一下子給你新的 PO，一下子又砍掉，經常有這樣的事情。因為我們 ASN 訂單日期到了我們才可以做，比如這個訂單是一月十號，我們日子到了要交，採購不要你交就改成十五號，那你就看不到。 	<p>OEM 會根據自身的庫存水準決定要下多少 PO，需求變動很大且每天都要協商需求</p> <p>→High</p>
Dynamics of supply	<ul style="list-style-type: none"> • 【出貨安排】我可能後面幾天都會看，實際參考的只會排前兩天的出貨，比方說今天是星期一，他會排星期一星期二的出貨，星期三他又會有一個新的看，我們就再看前兩天。但我們也不是說拿他這一兩天的來生產，我們最主要備貨的依據還是根據他每個月給我的 model forecast，比方說 DELL 有一個機種，他給我一個月的量是兩百 K，我們肯定會抓一點 buffer，比方說我會幫他備 150 K 的庫存，但我不會馬上把 150K 做起來，我可能看他前幾天拉貨的情況，他每天都拉 10K 很穩定，那我後面就會慢慢把庫存建起來。然後根據每天駐廠排的出貨表出貨，每天也都在生產新的東西，庫存一直維持在一兩天的庫存左右吧，因為供應別的客户比較多，所以建的庫存也不高。ASN 就放在採購系統裡面去做的啊，比方說他給我這個料號，有 205K，時間一到 205K 就會跑出來，比如說我今天交 10K，我祇要做 10K 的 ASN 	<p>直接交到 OEM 的倉庫，但是是經由 Firm 3 派駐在 OEM 的駐廠人員的協助，決定該交多少貨，常供需不平衡</p> <p>→High</p>

	<p>就行了。我不可能他叫我交 205K，我就交這麼多，工廠沒有那麼多貨，我會根據廠內駐廠排多少，我們只要管開單開了多少，他們開多少我就做多少，不可能廠內的跟 OEM 的不一致，那到時候入庫肯定會有問題，肯定根據實際情況來做。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 【出貨問題】我們出貨是根據駐廠，他怎麼下我們就怎麼出。駐廠是跟 OEM 的生管確認，或是跟據他的供單來排，不會說多排，因為多排的話我們庫存就多，他馬上就叫你不用交，我也不會少排，那我們就中間去協調說，工廠不能只下兩天，因為 OEM 會斷線，工廠會說訂單我下的太晚。為什麼會這樣呢？有時候實在因為太忙，沒有辦法去維護系統的平衡，還有一個就是他不精確，沒有辦法到天嘛，後面就會造成缺料的現象，所以這種事情一直發生，經常跑到生產單位去跟他們催料，叫他們一定要做出來，我們就是管交貨，沒辦法一定要去跟他們講。我如果自己協調不出來，就會找我的上司啊。還有我們沒有辦法看到 OEM 收料了沒，要到月底才能對，才看到幾號的時候我出了你怎麼沒收啊，然後才這樣，所以我們到月底特別忙要去對照，如果採購系統，我們有做 ASN，就是我們出貨的數量嘛，那我們能不能就從 ASN 那邊出，另外就是可不可以第二天讓我們看到收料呢？有沒有這樣的功能，現在我們看不到。這是倉庫人員簽收 ASN，但實際有沒有入它系統，我就不知道勒。一定要進採購系統才算入他們的料。但是他簽收給我們司機帶回來的 packing 我也不能及時拿到啊，因為它給司機，司機可能送貨到九點多十點多，可能一星期給我一次，因為他是物流公司的。一星期對一次我很可能就不記得前幾天出過什麼貨啊，真的很麻煩，可能少帶回來一張又麻煩，如果可以在採購系統上看到就會很好，第二天可以看到有哪一顆料沒收，我就可以跟採購確認為什麼沒收，採購可能說他現在還沒放在良品庫、還在檢驗，那我就 OK，就隔天再看到。一般送貨就是這樣，他當天就會入庫，我就可以看到，如果我看不到就去確認，可以即使解決，不會拖到月底有一堆問題。你知道人有忘記，月底我可能忘記一號有什麼貨有沒有出，OEM 那裡也不知道誰在值班，如果第二天就去找他，這樣效果比較好。 	
Partnership	Interview Contents	Level of Uncertainty

<p>Reciprocal investment</p>		<p>這個部分看不出 Firm 3 和 OEM 雙方有顯著的 reciprocal investment</p> <p>Reciprocal investment: Low</p> <p>→Uncertainty: High</p>
<p>Trust</p>	<p>• 【負面的例子—form firm 3's sales】因為我感覺他們的 forecast 變化很大，他們每個一三五會傳三十天 shortage 給我們，這是他們 MPS 有一個排程，有每天的打版量，有的時候這兩天是準的，有時候又不能看。我們在 OEM 有一個駐廠，他每天會根據 OEM 最近三十天的 shortage 的 MPS 來排我們每天的出貨，那個是相當準，我們工廠就是根據他排的這個來出貨。我想說 OEM 每次要給我們那麼多東西，都不是很準，因為如果我根據他的 model forecast，有時候多備，有時候少備，很難精確。看他四十天的排程，前幾天行，後面又不行，因為 OEM 沒有在他們家裡放庫存，他的庫存都擺在供應商家裡。他每天最多就是在家裡擺一天的庫存，他要你鋪貨到工廠，我們就沒有備料的依據。我們有的料號的前置時間多的是一個月，好做的三週，料備好的是沒問題，自己家裡也不可能要多少就備多少，因為有了別的供應商就把我們的 allocation 拿掉，我們內部的東西會產生呆滯，所以要從多方考慮。這點我非常不同意他們的作法，搞的我們經常有貨要出，下午要交貨無法做，延遲工廠出貨的時間。舉一個例子，明明這個料號我們在做，我們駐廠也有排比方說是 10K，那我工廠也確實有 10K 要出，他也投單給我了，那我不是要在採購系統上做文件嗎？我一進去用這個料號一查，他的訂單是零，那就是因為他訂單沒有，那我就會去跟採購說這個料號我今天要交貨，你放掉我的 ASN，他不會說我沒有就給我放。他會去確認他有需求才會給我放。他也有可能很忙不會馬上放，或者是他放了我不能馬上看到，要隔一小時，但我可能隔了三小時還沒看到就去催他，他會很晚才放，這樣我做文件就會做到很晚，即使他最後還是幫我放了。他若今天不要我交，說他庫存還很高，明天再幫你放。完全由採購個人決定，他如果沒叫你交你就不能交，他自己不斷線就可以。反正我們工廠對 OEM 的抱怨是比較多的啦，覺得他們是最難配合的客戶。我們</p>	<p>不信任 OEM 的 modular forecast，所以完全依靠派駐 OEM 的駐廠人員，駐廠人員是根據 OEM 工廠的工單回覆備料、出貨狀況，此外 Firm 3 懷疑 OEM 採購擅自更動供應商之間的 allocation；sales、駐廠人員、工廠對 OEM 的抱怨很多，覺得 OEM 是最難配合的客戶，相互配合不是互利互惠</p> <p>Trust: Low-medium</p> <p>→Uncertainty: Medium-high</p>

	<p>最難的就是配合他的需求啊，他想要的時候就要，我們家曾經有一顆料是我們百分之百交的，可是後來不知道什麼原因，我們幫他備了 200K 的庫存，他突然說不要，我們的貨就呆在那，他們廠內就認為仁寶很難配合。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 【負面的例子—form firm 3's 駐廠人員】有時候不要完全站在客戶的立場來跟供應商談論事情，有時後相互配合是互惠互利的，而不是說今天我是客戶，我就應該讓你什麼時候就什麼時候交，叫你停你就停，百分之百就百分之百，零就零。這種跟我們談交貨的辦法，不是說你隨心所欲的。另一方面就是他也可能也是迫於無奈，因為別的供應商出了問題，或是他們內部自己串通不良，訊息不能配合，就只有強迫手段。 	
Process	Interview Contents	Level of Uncertainty
Dynamics of process	<ul style="list-style-type: none"> • 【工作內容】以我負責的部份來說，OEM 的其中一家工廠，我們每一個電子、資訊都有一個 code 進採購系統，採購系統如果有新的訂單要給我，他會以 email 的形式發到我的信箱裡面。他會有一個四五或是五五的來告訴你(他會跑四五的 PO，五五的不需要給我們，五五的我們到系統裡面抓即可)。告訴你項次、數量多少，然後我會以訂單號碼去查詢，然後把訂單列印出來，經過審核之後沒有問題，就把訂單下給我們的工廠，他會回覆我交期，我再回覆給 OEM。【確認】駐廠是待在 OEM 的，我們每天晚上五六點送貨，可能到明天第二天，駐廠就會到倉庫去點我們公司的貨，把數據庫存 past 到我們廠裡，比方說這個料還有貨，我們根據他的庫存狀況，他排了 8K，但廠能只有 6K 的話，我可能就不用那麼急。我們都是根據駐廠排的出貨，所以不用特別回復交期。除非是採購發的特殊料號，我們才會以 email 回交期給他。一般沒有問題，就下訂單給工廠就 OK 了。駐廠他不會每天都跟生管確認，是只有提料的時候。我們工廠備料的計畫是根據 OEM 每個月開的 model forecast，但是工廠生產根據的是我跟同事(方先生)下的訂單，我們也有系統會在裡面下訂單，下多少就生產多少，除非有的地方突然做出來，但是基本上他不會做超出我們給他的數量。因為我們接到 OEM 的訂單，就要轉 	<p><i>Sales</i>：接單，將 PO 轉成自己工廠的生產單，再根據駐廠人員回報的狀況安排出貨，因為是分次出貨，需花很多時間在維護 PO</p> <p><i>駐廠</i>：安排交貨處理問題</p> <p>→High</p>

	<p>換成我們自己工廠生產的訂單。OEM 工單準，是他隔一天發出，當前兩天是準的，我們一般工廠備料都是月初要提供 model forecast 給工廠，那工廠完全以這個來備料，如果你預測差很多，後面就會產生缺料的現象，或者是呆滯的現象。在這過程之中我完全不需要跟 RD 部門的人聯繫，主要是跟 OEM 的採購聯繫。如果有疑問，我先跟採購確認這訂單是否有這麼大的料，如果是我就把他再給我們家工廠，如果採購說這個需求會在後面，我就自己抓一點 buffer，可能下一半給我們家工廠，或者貨交的差不多，我再下給我們家工廠。所以我會在訂單方面花很多時間，出了貨要把訂單扣掉，出了 10K 要把 PO 扣掉 10K，看看他跟後面的平衡怎麼樣，所以經常要到系統裡面去維護，這個大概佔了工作的三分之一時間。</p>	
Dynamics of product	<ul style="list-style-type: none"> • Cable 材料大部分都屬於標準性的材料。換言之，它的種類雖多，但每一種 Cable 材料的訊號介面已經被標準化，所以，在產品研發上，它屬於一種基本材料，基本材料強調的是：品質、穩定性與耐久度《此部分的資料是來自電訪以外的相關網站與產業報告》 	<p>產品是標準材料，本身變更的程度不大 →Low</p>
Complexity of product	<ul style="list-style-type: none"> • 【產品】我們主機板的 CPU 是華南那邊供應，那我們崑山這邊是算華東地區，我們負責供應的是電腦連接器。我們主要是連接器，還有 CABLE 線也有。 • 所謂 cable 是指 NB 中所使用的線材，在 NB 中主機板與許多設計之間都要使用線材與集線器，來進行資料與電訊的傳輸，一台 NB 中至少 15 種以上的設備需要使用到 cable，所以此類材料的使用對 NB 而言，有一定的重要性。《此部分的資料是來自電訪以外的相關網站與產業報告》 	<p>產品是標準材料，技術複雜度中；備料週期約 1 個月，必須生產 1~2 天就有一些數量 →Medium</p>
Knowledge	Interview Contents	Level of Skills
Technical IT skills	<ul style="list-style-type: none"> • 【使用系統的時間】我是今年四月份進來了。我一來就有採購系統，但是那個時候採購系統還有一些功能還沒有完善。平常也是用採購系統去做接單、送單、出貨通知這些事情 	<p>對於這種 low-integrated Web-base EP system 的使用上沒有多大問題，具備此類的技術能力 →Medium</p>
Managerial IT skill	<ul style="list-style-type: none"> • 【與系統相關的管理能力】因為我們對應的窗口只有採購，所以就反應給採購。 • 【駐廠人員】其他公司沒有駐廠，只有 OEM 有派駐廠，因為 OEM 他自己要精簡人力啊，所 	<p>我們注意到 Firm 3 除了找 OEM 採購一起解決現行系統不能處理的問題以外，他們自己派駐到</p>

	<p>以很多採購的事情都下放到供應商去作業。我覺得他們內部太官僚了，他們內部溝通真的有很大的問題，通過供應商在互相溝通。比方說我們換存貨過來，有顆不良品要換回去，這個單子在倉庫裡要好，我要怎麼調換貨，簽單還是你要幫我把單子簽下來，或是通過採購那邊。往往是說倉庫的人不跟採購溝通，變成我們供應商自己去講這個單子幫我簽一下，這應該是他們內部自己直接做的，都要透過供應商去幫他們三個三個單位轉達，他們這樣就沒有流動性，內部溝通就出了很大的問題。這是他們的致命點。這他們內部就可以串啦，他們就要供應商做，這是想要省力還是幹嘛，我也不懂。</p>	<p><i>OEM</i> 的人員，在採購流程的協調處理上做了很多事 →Medium</p>
Benefits	Interview Contents	Level of Performance
Operational	<ul style="list-style-type: none"> • 【系統的效用】他們現在用 ASN 收貨比較好，不會有很大問題出現，只有出納會有充貨過的不能再重複充，會有這種問題。以前是用手工 packing，有時候 PO 多了或是沒有了，現在已經好多了。有 ASN 不會有打錯資料的現象，在過去入帳都有問題，現在就不會有這個問題了。他到之後有一個付款，每個月十五號付款，我就到他報表裡去看一下下個月的付款，核對一下我這邊的，比較好。對啊，因為我可以提前看到他的付款，如果我看到他沒有付款，我可以提醒他們的採購，看是不是有什麼原因付款晚了，這一點比較好。 • 【系統的抱怨】他的 forecast 沒有定時的傳，而且上下的浮動太大，供應商就會以為他們不是想抓 buffer，不是很好。然後，提供了預測之後，又提供排程、缺料表、系統上的 FO，給這麼多供應商沒有辦法集合起來看啊，同樣的一顆料號在 SO 抓還有 100K 的料，放在系統的 model 又有不一樣的量，所以 OEM 給的訊息沒有辦法統一好，可能是它內部各單位沒有辦法統一，這樣太亂了...所以我們出貨是根據駐廠，他怎麼下我們就怎麼出。還有一點很大的問題，我做 ASN 發現，他不能修改。我們做 ASN 的時候，我可能會進去，有好多好多料號，他前面有方框可以勾選，我勾了之後可能發現勾錯，可我不能返回，前面勾過的全部不見了。比方說有十顆料要出貨，我就會做在一起啊，可能有時候會看走眼或是勾錯，但是按了 next 	<p>可以看到 <i>firm 3</i> 提到一些系統帶來的好處，但也提到目前系統的功能不足 →Low-medium</p>

	<p>他就把介面跳出來了，但我不能返回上一層把勾錯的點掉，他要全部重新開始，這就浪費很多時間。我還要重新勾一遍，我往往供應 OEM 很多貨，我一天不會做十顆料以內，基本上我會做十七八顆，他每一個 ASN 都只能做十七個料，那有時候我會有三十幾個料。</p>	
--	--	--

Firm 4

Environment	Interview Contents	Level of Performance
Product customization	<ul style="list-style-type: none"> • 【提供的料號、數量】如果以本身生產的資本品來看，以單項的電阻器來看，大概總共有七八百個規格，但是他把它用到 OEM 裡面去，就有一千多個料號。舉個形容詞就好像水餃還有分各省份的水餃，過去我只賣一種水餃，我不知道採購系統對我們的材料會有很大的影響，因為當初整個溝通跟協調的是在十月份開個廠商大會，他有提到我們公司是太龐大的一家廠商，我蠻 shock 的，談下來的結果是這樣，不可否認的是他們公司的心態就是這樣。而且以採購系統來看，一千多種不是針對一個廠，是 OEM 大概從今年(2006)一月份變成三個廠。所以我要是跟他交易兩個廠不好，可能就要變成兩千六百個規格。 	<p>以單項的電阻器來看，大概總共有 700~800 個規格，但是套用到 OEM 上，就有 1000 多個料號，非常地龐大</p> <p>→High</p>
Dynamics of demand	<ul style="list-style-type: none"> • 【需求的變動】採購系統的問題就是說，沒有辦法知道哪裡有新的改變，不能告訴你，感覺只是一個外掛程式。他只是重新跑一遍告訴妳，他們基本上是一個禮拜 RUN 兩次，預測會跟著變，變沒有關係，可是我完全沒辦法知道他變了什麼，除非我把上一週跟這週的報表拿起來比對。同時都有(跟 OEM 的三個廠聯繫)，同時百分之八十是一樣的。他在這邊有分兩個產品線，一個是 NB 一個是 wireless，NB 是大宗，NB 全部集中在一廠來生產，WIRELESS 是在去年十二月才剛上。狀況也沒有像一二廠那樣的龐大。他的預測以我這個使用者來看，他是一個很好的預測，但是他的 forecast 跟他實際上實在是差太多了。我不認為一家公司要用三個報表去導入他(採購系統的 forecast，採購人員給的 shortage，和 Hub 庫存量跟安全庫存量)， 	<p>採購系統上的需求變更是一週跑兩次，但不會 high-light 變動到的部分，而且 demand 有三個來源，沒有整合造成備料上的困難。另外規格和量(usage)都變動很大，超過 30%</p> <p>→High</p>

	<p>可是實在是他們各家的語言方式都不一樣，真的造成我們後段的這些廠商備料上的困難。其他公司也有，只是沒有那麼嚴重，因為只有一種報表讀就好了。他們會把他用成一種最充實的資料給我們看，可是我也可以不要看這麼多我也可以只看缺料的地方就好了。那我也很誠實告訴你，其實不只有規格數，規格數是你要猜命中率嘛，猜規格命中率，如果他今天要 A 料，我備 B 料，其實我白做嘛。一個是他的 usage，這也差很多。真的差很多，我覺得超過 30%。</p>	
<p>Dynamics of supply</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 【出貨安排】我們從採購系統裡面可以看到有一個叫 forecast，一個叫 Hub，Hub 裡面有一個功能是說，因為我們是做 Hub 庫存。他有輔助的程式，基本上在 OEM 採購系統裡面，看到有一個叫 Hub，它可以告訴你目前的使用狀況，目前的每一顆料，某某物料以及目前庫存總共是多少，他是個很 secret 的報表，可以看出來，通常我會去算，我一個月大概算兩次，看我幫他做庫存的狀況，有沒有超過他的水位。但這個 Hub 讓我非常討厭的是因為當他有新的料號的時候，他根本不會去 highlight。再根據報表把貨運到 Hub 去沒錯。採購再根據他每天需要的，它可能抓三到四天的用料，所以他把貨鋪進去。採購告訴我們(Firm 4)要鋪貨，我們才能通知 Hub 包貨包到 OEM 去，每天都會，假日也會，三更半夜也會。臨時來要都會有。(…Hub 就是)等 OEM 直接需求的時候，等到他通知，再把貨放到他們家去。Hub 是我們家的倉庫，我們委託物流公司管理。我們是跟他們做 Hub，出貨不會走 ASN，因為我們是月結的，ASN 是票結，就昆山的交易模式我們跟他月結就好。 • 【出貨問題】最好的供需平衡就是客戶需要什麼，我給他什麼，或是他要什麼我幫他準備好。但是市場上的供需面是不平的，就是就要仰賴這樣前置作業，還有後勤單位，不過當然還是會有問題。當發生爭議的話，會拿 shortage 去做一個參考指標，比較客觀。我提到，因為 shortage 的數量還有項目比較多，那 forecast 給的比較少，所以我可能要花一段時間去猜，讓 shortage 比較準一點。因為他是及時的嘛。可是安全存貨也很重要，因為有的備料就要兩個月，兩個都要看啦，一個是短期的，一個是長期的。有兩種情況供給會變動，一個是在供需面我不能 	<p><i>Firm 4 蘇州分公司跟 OEM 是做 Hub，OEM 採購有需求的時候就從 Hub 拉貨，所以 Hub 每天都會出貨，假日也會，三更半夜也會。常常供需不平衡，幅度超過 30%</i></p> <p>→High</p>

	<p>讓他予取予求，就是我的庫存擺的不一定符合他要的，還有另外一種情形是他臨時多要料，第三種情形就是一種物料的 allocation 別家沒貨，他發現我們這家倉庫有，他會跟我們調料，所以這是有很多種可能性的，因為我們每次一發生狀況之後問他原因是什麼。我們對客戶的服務宗旨是盡量啦，不過有時候做一做就是會缺料，我們也會希望他去跟別家調啊。</p>	
Partnership	Interview Contents	Level of Performance
Reciprocal investment		<p>這個部分看不出 Firm 3 和 OEM 雙方有顯著的 reciprocal investment</p> <p>Reciprocal investment: Low</p> <p>→Uncertainty: High</p>
Trust	<p>• 【負面的例子】對，可是變異性再怎麼大，一個 NB 它使用上的顆數不會變，他不會因為生產這個機種，從三百顆變成一百顆，絕對不會。我一廂情願的認為，不可能是因為當下他們的 MRP 改變很過大，所以造成他們的採購去外面買料……造成的。假設我跟陳同學(學長)兩人都是採購系統的 USER，那可能我們是 competitor，今天 MRP 給陳同學一百，這個時候鋪貨應該是我交五十，但我可能沒有 ON 他的 schedule，這個時候他就去跟陳同學調貨了，這也是有可能發生的。可是我不知道有沒有說錯是部份那樣的，我不清楚啦，可能搞不好啦……。這都是成本啦，因為每天都在變，假設可能他總共有三千塊的存款，但最近我表現不好，所以他只給我伍佰塊，給對方兩千五，那下期可能你表現不好，就給你五百，我兩千五，那我幫他備好的料怎麼處理啊？這不是一個簡單備料兩個字，因為後面有太多要去想的。如果今天他可以負責，我就一廂情願地幫他備料。這每季都會發生這種事啊，我幫他備料他不會負責啊，所以我通常不會很大地改料，比方他要我擺三千，我不會放那麼大，頂多一半而已。每一季 OEM 都有關鍵的調整，或是物料的調整，這風險很大。我們備了料，OEM 不拉貨就是我們損失，這就是為什麼我會去算的很細，forecast 有那又怎樣？他就是不用啊，你擺在那</p>	<p>Firm 4 懷疑 OEM 因為成本的關係，變更供應商的 allocation，但是又不負責 Firm 4 已經備好的料，所以多備的料都要 Firm 4 自行吸收損失，他們指出 Hub 出貨方式是供應商和客戶之間一個信任度的問題，因為供應商有自己的作業流程和出貨流程，實行 Hub 表示這批貨只能放在 OEM 家旁邊、for OEM 專用，可是 OEM 又不會對 Firm 4 多備的料負責。</p> <p>Trust: Low→Uncertainty: High</p>

	<p>裡他還是不用。我們要吸收啊，因為貨是放在 Hub 倉嘛，理論上還是算我家的，貨放在那裡他不需要付我錢，是貨到了他們公司才算要付錢。當他要用的時候再去拿就好，好比一個超市開在你家旁邊，你不用再去買個冰箱啊，你想買在下去買就好，幹嘛買個冰箱。沒人理你，這裡的採購不會理你，你多備是你家的事。OEM 也會 challenge 你，我需要了，你料在哪裡。所以你們就只是把貨放過去，確保 OEM 要料有料，因為我們公司有我們公司的物流，作業流程或是出貨的作業流程，已經沒有辦法去符合他的需求，說穿了他就是希望把貨放在他們家旁邊嘛，等於是 for OEM 他們專用。那如果放在我們家，基本上是 for 幾百家客戶專用啊，而且 OEM 並不會對我們多備料負責啊，從來不會。這是你跟客戶之間一個信任度的問題。</p>	
Process	Interview Contents	Level of Performance
Dynamics of process	<ul style="list-style-type: none"> 【工作內容】整個我們跟 OEM 的關係，sales 是我在弄，但是後面的行程跟物流我們公司背後有一個團隊在 RUN。正確的流程是他給我的 forecast 我要答覆他我能不能做到，或是說根據他 forecast 的規劃是 by weekly，有一點 MRP 的心態，他本身會有 CHANGE 我們不會知道，採購系統的問題就是說，沒有辦法知道哪裡有新的改變，不能告訴你，感覺只是一個外掛程式。根據飛力(Hub)，我們只有配合 OEM 的部份，其他都沒有。可是在飛力倉裡面不止 OEM 的供應商，好幾十家放在那裡。飛力的管理又不怎麼樣，太被動。只是做一個貨物託管的動作，他沒有玩新機先出，也沒有玩條碼管理，他玩的是比方說我貨先給他，他就先出，還有出貨管理也不是很理想，他們很被動是因為有狀況的話，他們的機制處理沒有那麼的好，不配合是基於海關要求，來到這裡作生意我覺得有很多無奈啊。 	<p>Sales 負責 order fulfillment 的部分，後面的行程和物流是國巨另一組團隊在處理。Hub 的管理作業太被動又不配合，只是做一個貨物託管的動作</p> <p>→High</p>
Dynamics of product	<ul style="list-style-type: none"> 以材料的地位來說，和 cable 材料有一些類似，但比起 cable，電阻電容的材料更為基本，可以說是電子元件中的 commonality，而由於它已經是一種極度標準化的材料，因此在研發上，和 NB 產品的設計關聯性很低。《此部分的資料是來自電訪以外的相關網站與產業報告》 	<p>產品是標準材料，本身變更的程度不大</p> <p>→Low</p>
Complexity of	<ul style="list-style-type: none"> 【產品】本身我們是被動零件的一間電子營造廠，我們賣給他們的舊式電阻器、電容器以及 	<p>產品是標準材料，技術複雜度低；備料週期約</p>

product	<p>天線，屬於電子產品，這部份目前整個主力是在崑山這裡，台灣有平鎮廠。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 電阻和電容是資訊產品所普遍使用的被動元件，是負責處理電流、電壓，以及儲存電能的材料。《此部分的資料是來自電訪以外的相關網站與產業報告》 	<p>1 個月，但有的會有 2 個月；一批貨平均生產時間約 3 天</p> <p>→Low-medium</p>
Knowledge	Interview Contents	Level of Skills
Technical IT skills	<ul style="list-style-type: none"> • 【使用系統的時間】我後期才過來，快要十個月。實際上有接觸到這塊的 business 是從(2005)六月份到現在。是到這邊才接觸到 OEM， supply chain 這一塊。其他公司也有用系統，跟 OEM 的採購系統相比有一些差異性在。 • Firm 4 本身據有相當優秀的技術能力，在之前訪問他們公司的資訊處時，我們即發現他們有跟國外的大客戶(Intel)走 RosettaNet B2B 的交易模式。《此部分的資料是來自本次電訪之前的公司訪談—對象是 Firm 4 的 MIS 部門》 	<p>對於這種 <i>low-integrated Web-base EP system</i> 的使用上沒有多大問題，具備此類的技術能力，且也能與 Intel 合作 RosettaNet</p> <p>→High</p>
Managerial IT skill	<ul style="list-style-type: none"> • 【與系統相關的管理能力】因為我覺得我們公司的還蠻強的，因為他有延後交期，我們想要當一個很好的供應商，交期行不行都要讓他知道，結果我要求他們的系統能夠自動跟我們的 maintain，有新訂單進來的時候，就用 EDI 的方式，B2B，結果他說不行。不行，就不再多談了。 	<p>我們注意到 Firm 4 本身會主動提議使用更整合性的系統來解決採購流程上的問題</p> <p>→High</p>
Benefits	Interview Contents	Level of Performance
		<p>這個部分看不出有顯著的 <i>Operational benefits</i></p> <p>→Low</p>