



# 德隆国际战略投资有限公司

战略采购方法培训

二零零三年二月二十四日

---

# 今日议程

- 科尔尼公司战略采购“七步论”概述
- 第一步：建立采购类别
- 第二步：建立供应商名单
- 第三步：制定采购策略
- 第四步：选择实施路线
- 第五步：选择供应商
- 第六步：与供应商进行运营整合
- 第七步：不断进行供应市场基准比较

---

# 战略采购概述

# 定义与原则

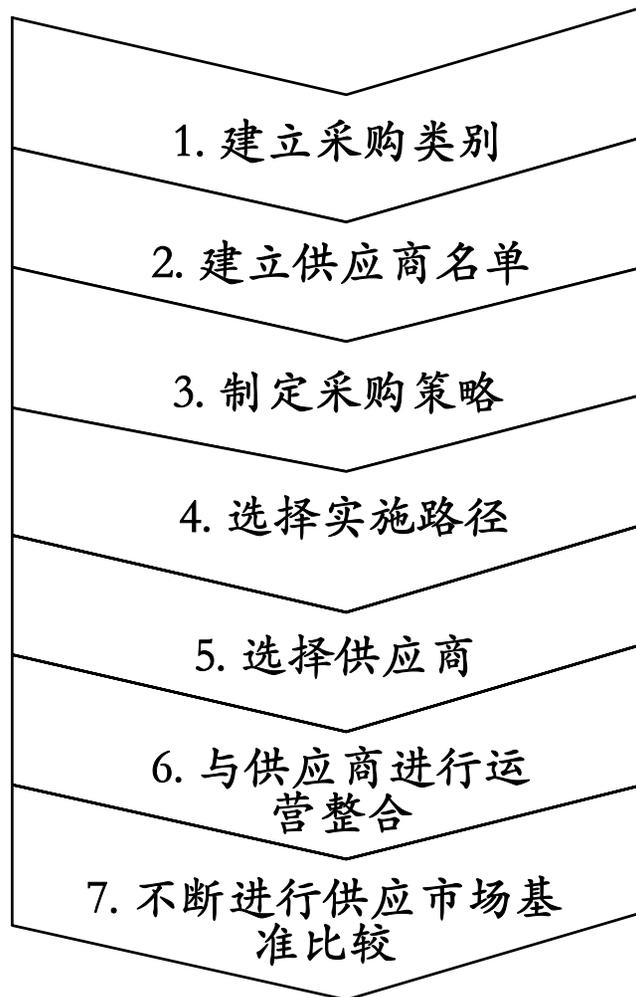
## 战略采购

透过严谨而系统性的工作程序，  
在维持/改善品质、服务与技术之  
水平的同时减少外购物资、物品  
与服务的整体成本

## 原则

- 确定供应商与本企业合作关系的整体价值
- 根据对供应市场与供应商业务动态的深刻了解来发展出解决方案
- 采用不同的购买策略来调整与供应商的关系
- 对组织结构作出必要的改变，使得本企业的采购人员与供应商能不断改进供求关系

# 科尔尼公司的战略采购“七步论”



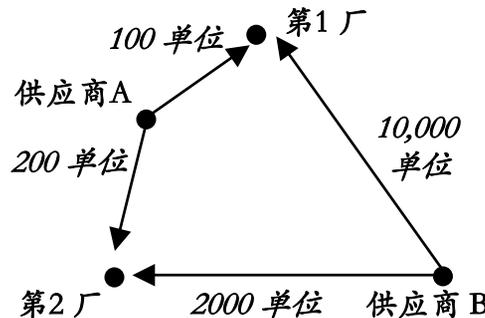
方法应用
运用此方法以满足企业的业务与运营需求
<ul style="list-style-type: none"><li>• 将工作方法、工具与经验介绍给企业的采购小组</li><li>• 战略采购并非总是一成不变，而是一个需要灵活运用和不断改进的工作</li></ul>

# 第一步：建立采购类别

## 采购数量



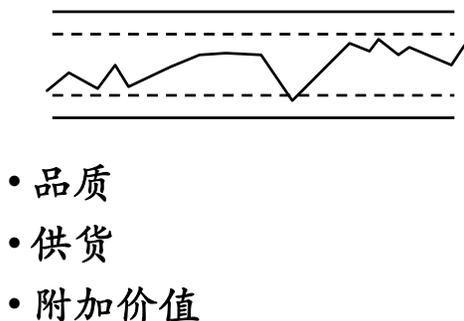
## 地点与供应商



## 定价

- 适用的数量/时间跨度
- 产品/服务范围
- 假设
- 契约

## 供应商表现



## 采购量预估

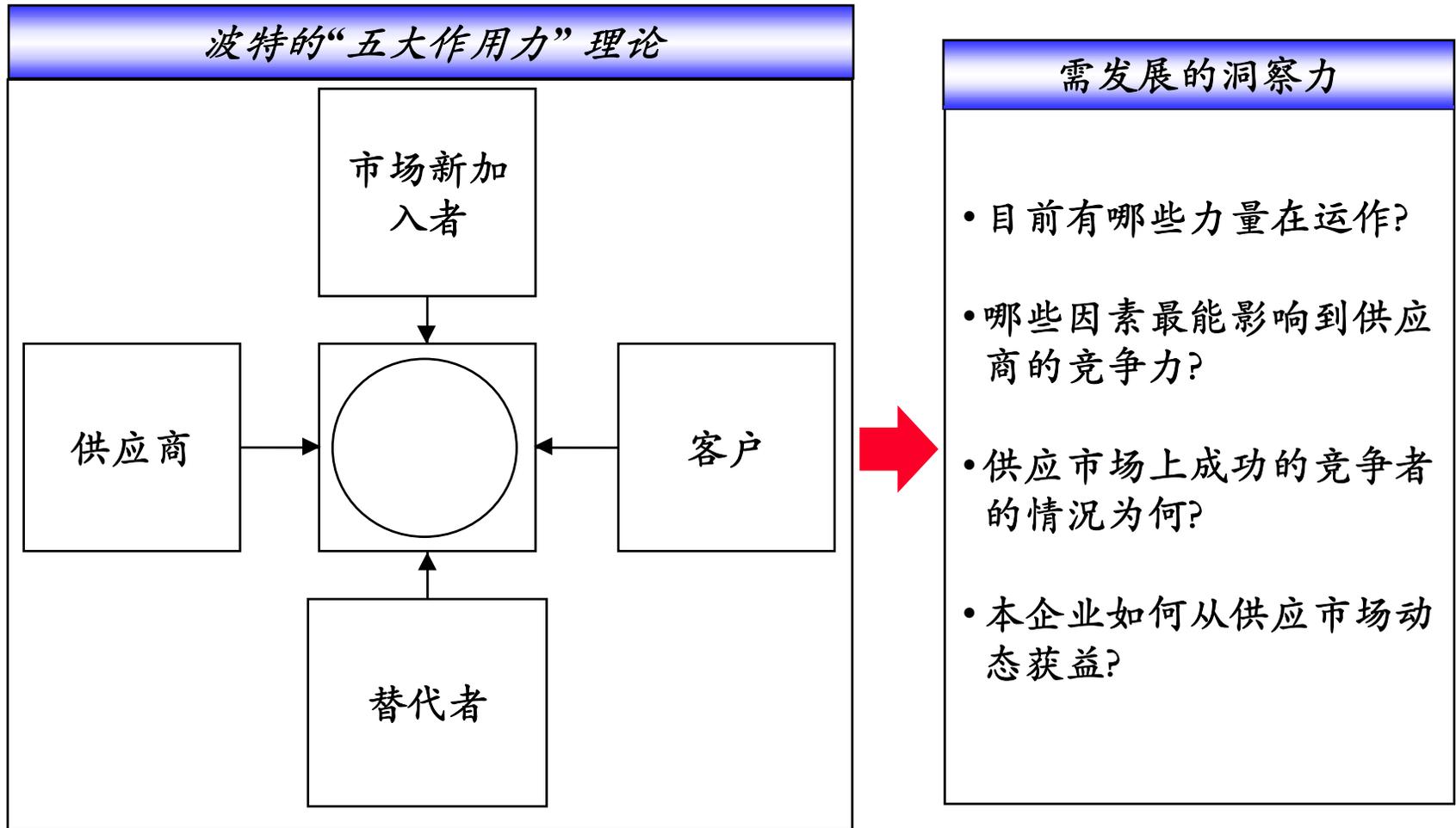


## 规格

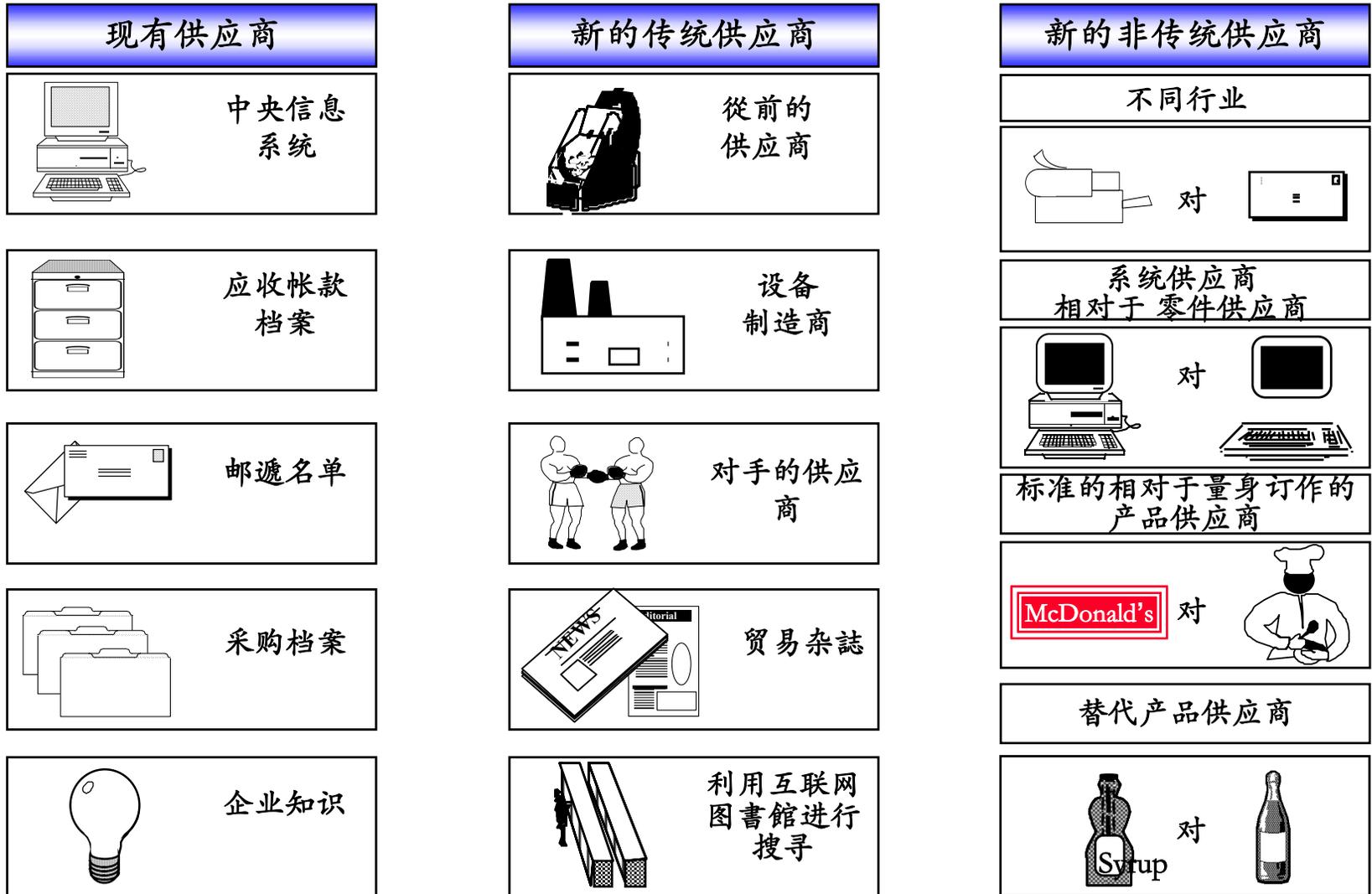


对采购类别进行深入的研究

完整的供应市场分析亦需要在第一步时执行，以评估本企业的购买力

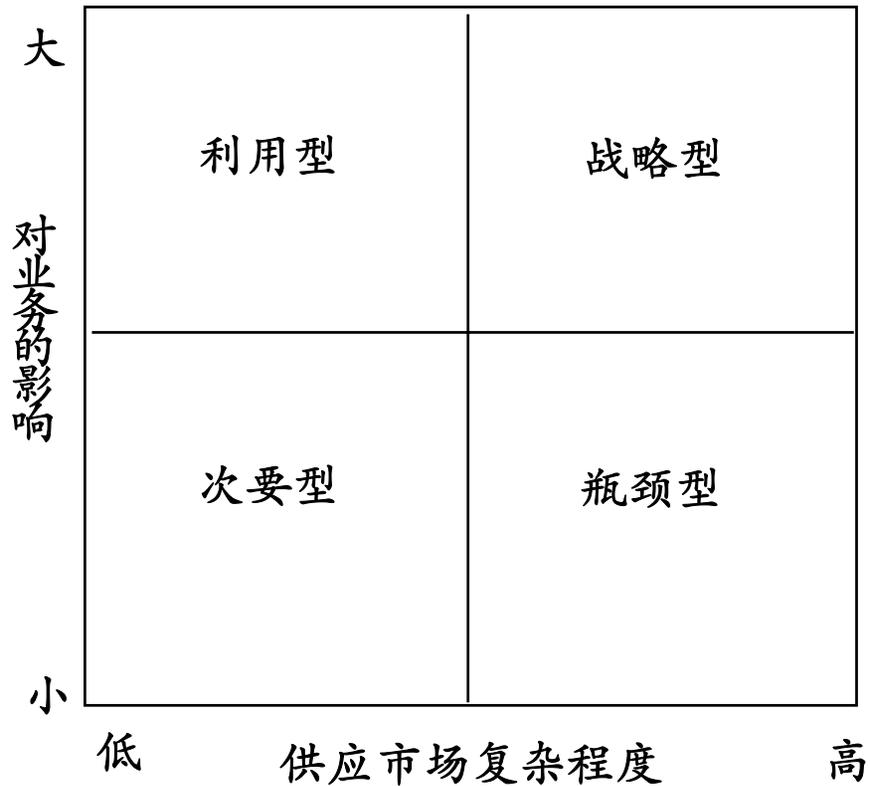


## 第二步: 利用不同来源, 我们寻找三类供应商

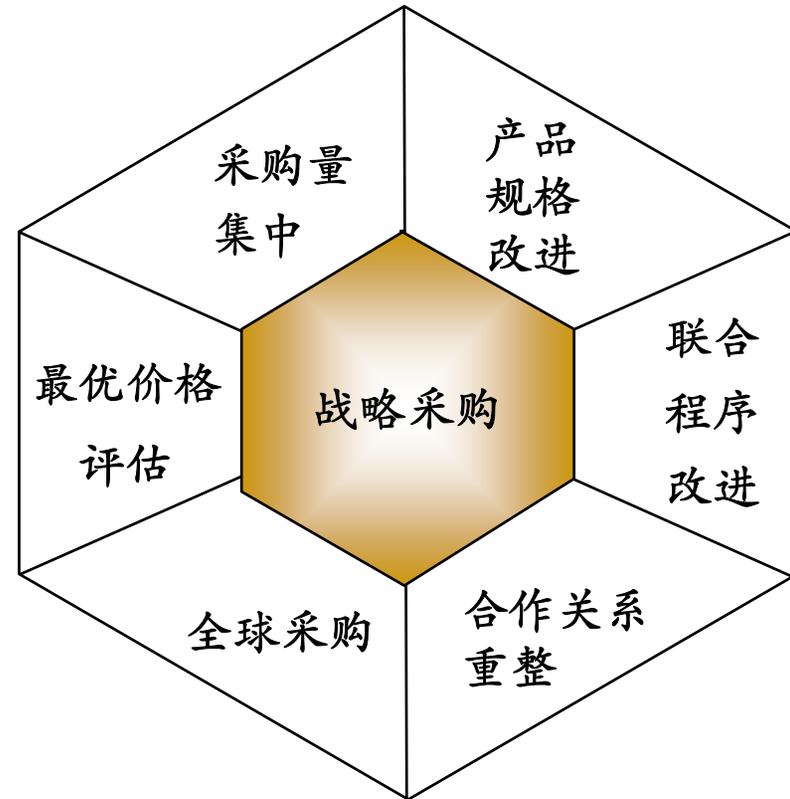


# 第三步: 制定采购策略

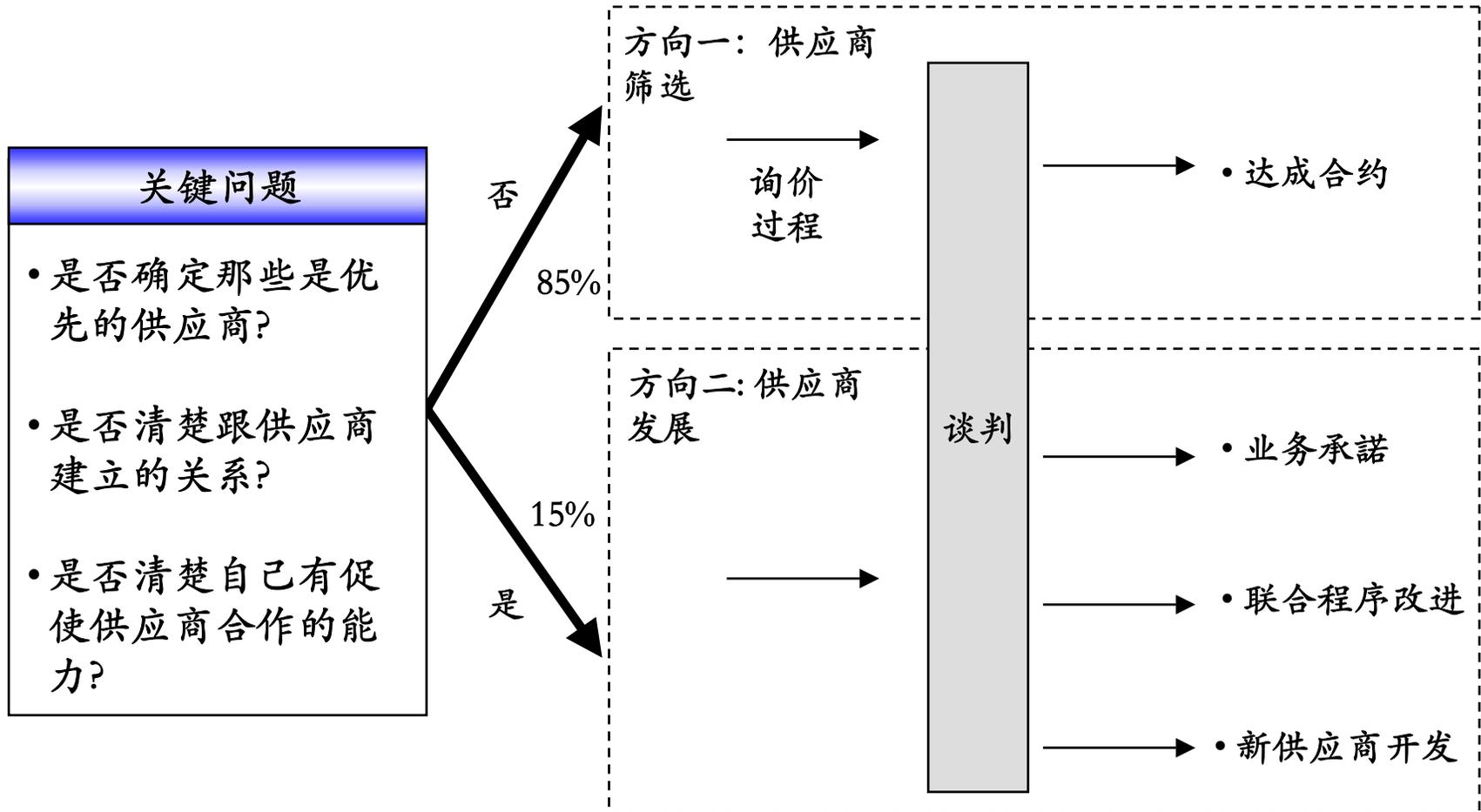
采购类别定位方阵



战略采购之不同策略

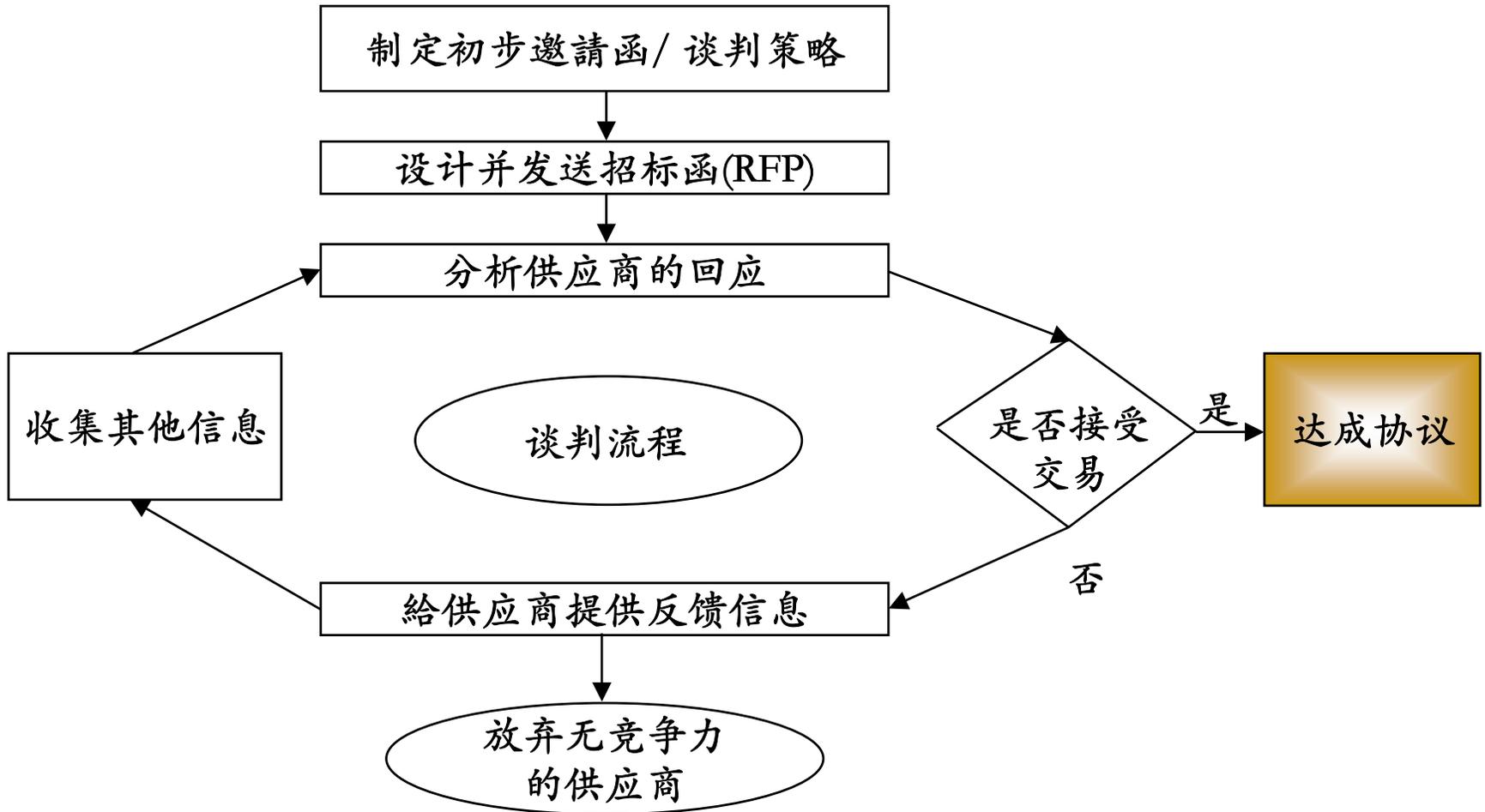


## 第四步：选择实施路线



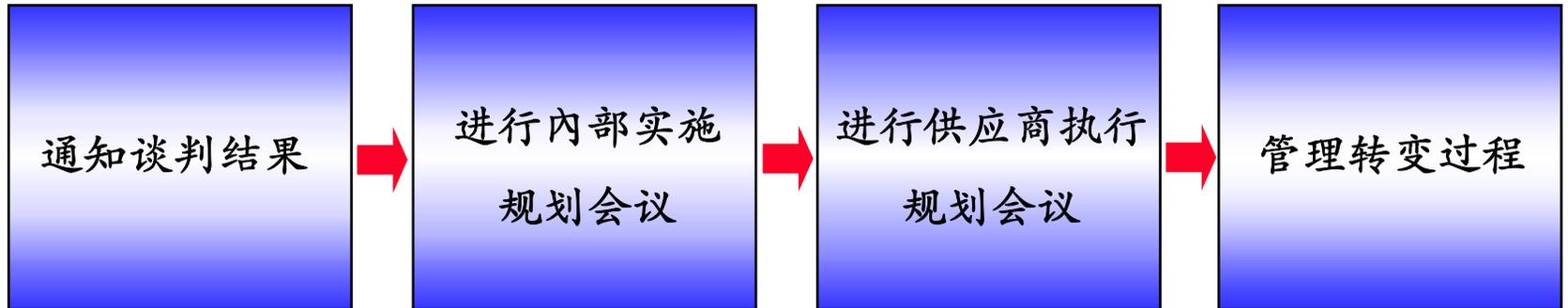
以信息和知识为驱动的，经过严密组织的谈判是战略采购过程的重要部分

## 第五步: 开始谈判与选择供应商



竞争选择通常需要多回合的谈判

## 第六步：实施采购决定，并开始绩效评估与跟踪流程



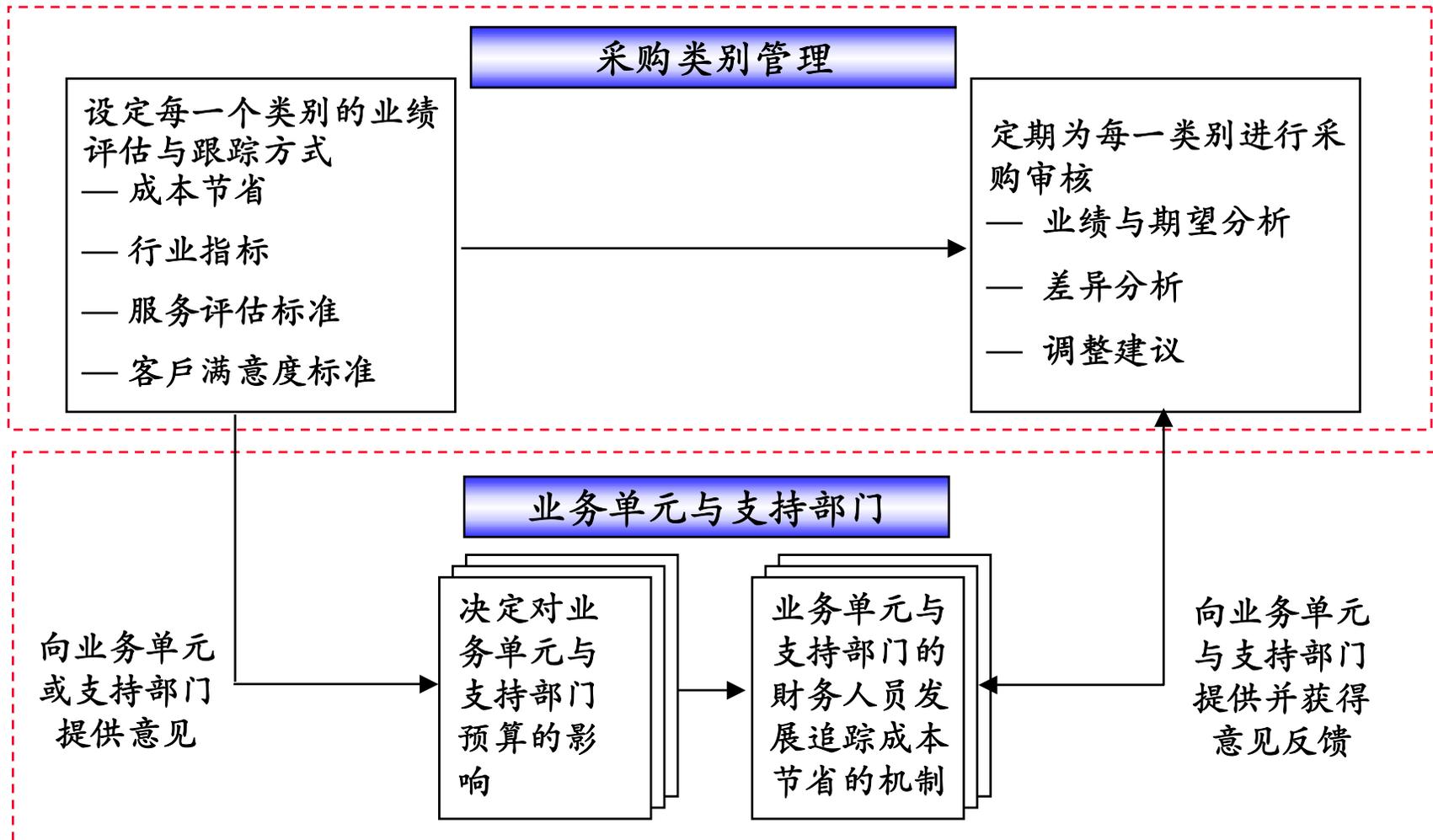
- 提出对客户的利益处— 包括成本减少与品质提升
- 获得认同

- 敲定合约的需求
- 制定计划以确保运作的连续性

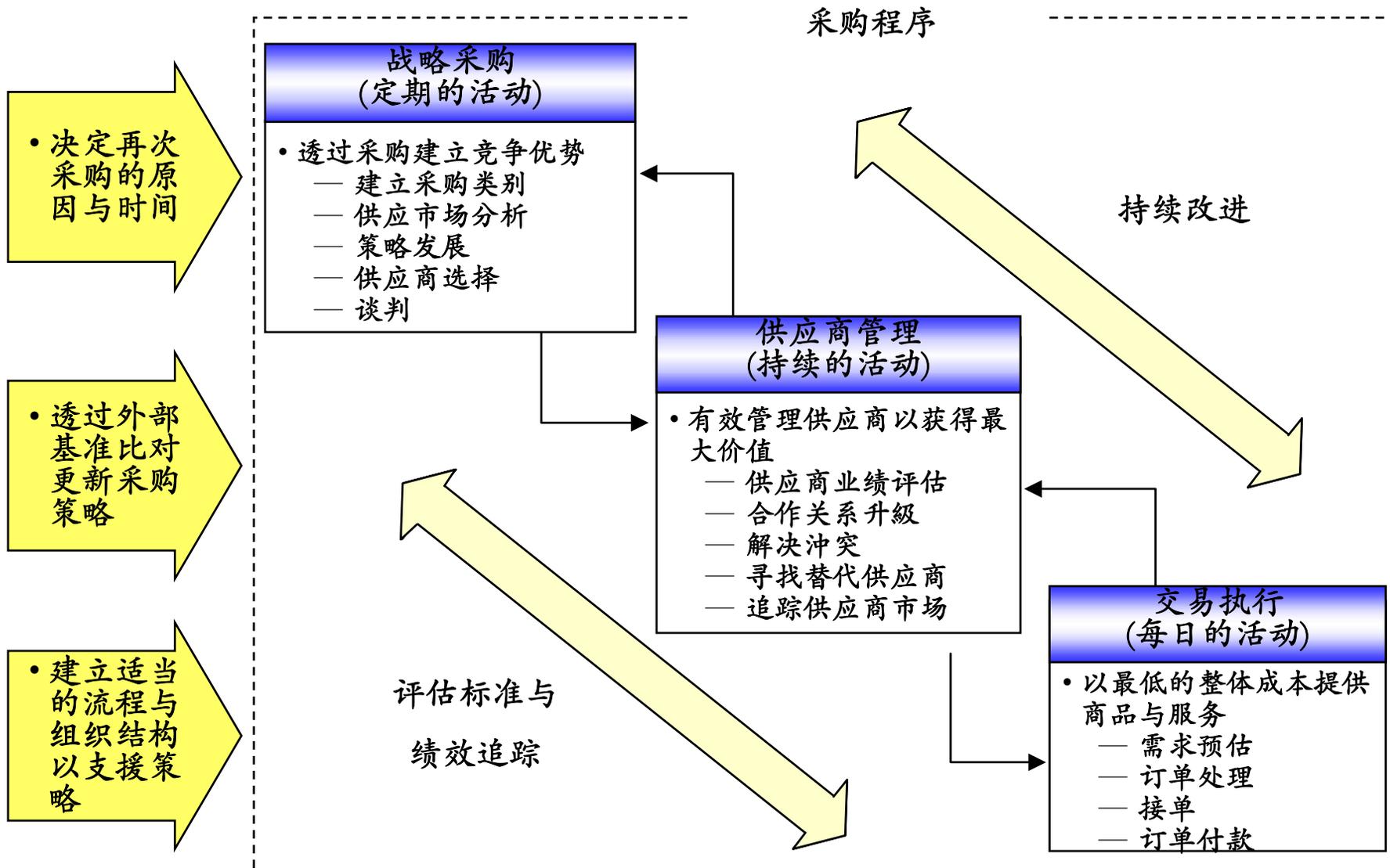
- 建立新的或经修正的合作关系
- 完成供应商能力的鉴定
- 发展特定业务单元的转变计划

- 建立清晰的沟通渠道
- 执行实施计划

## 第六步：实施采购决定，并开始绩效评估与跟踪流程（续）



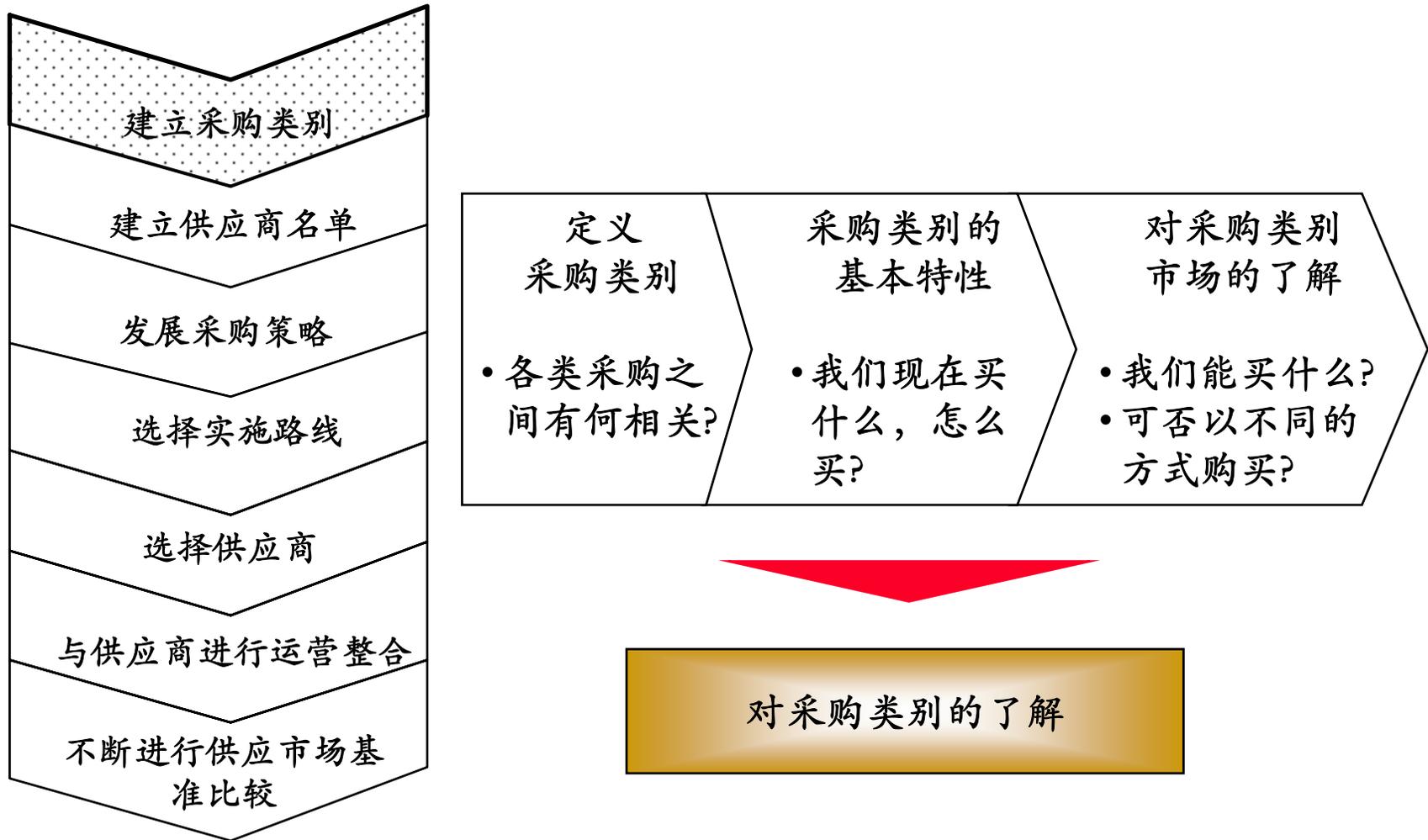
# 第七步：将战略采购纳入持续的采购程序中



---

## (一) 建立采购类别

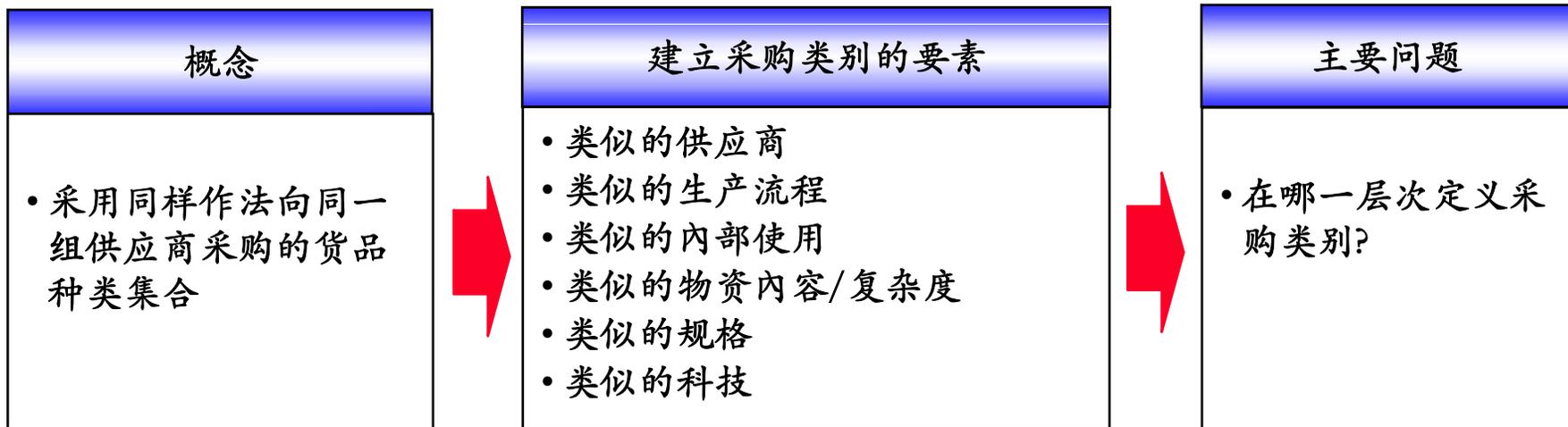
# 战略采购方法： 建立采购类别的三大步骤



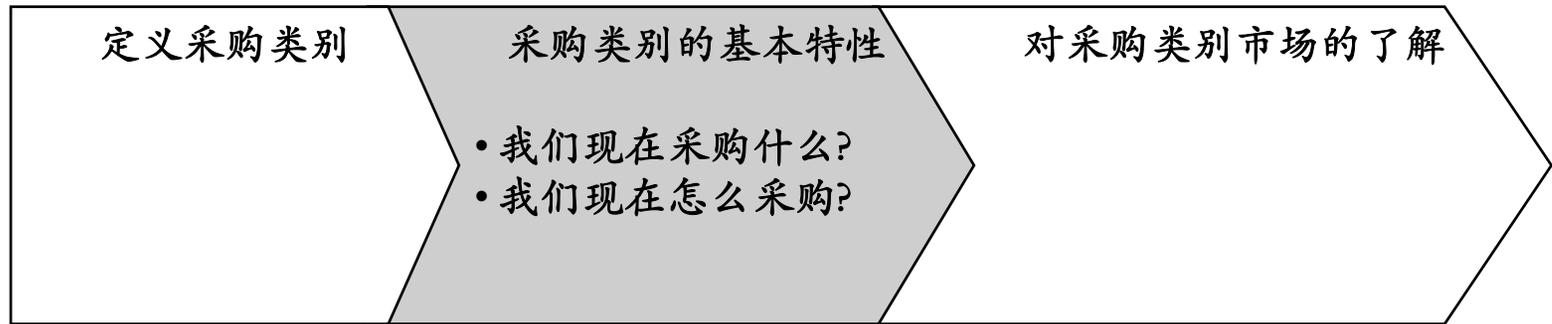
# 第一步是确认采购类别的定义



- 对采购计划进行有效率的架构
- 促成最有效采购方法的建立

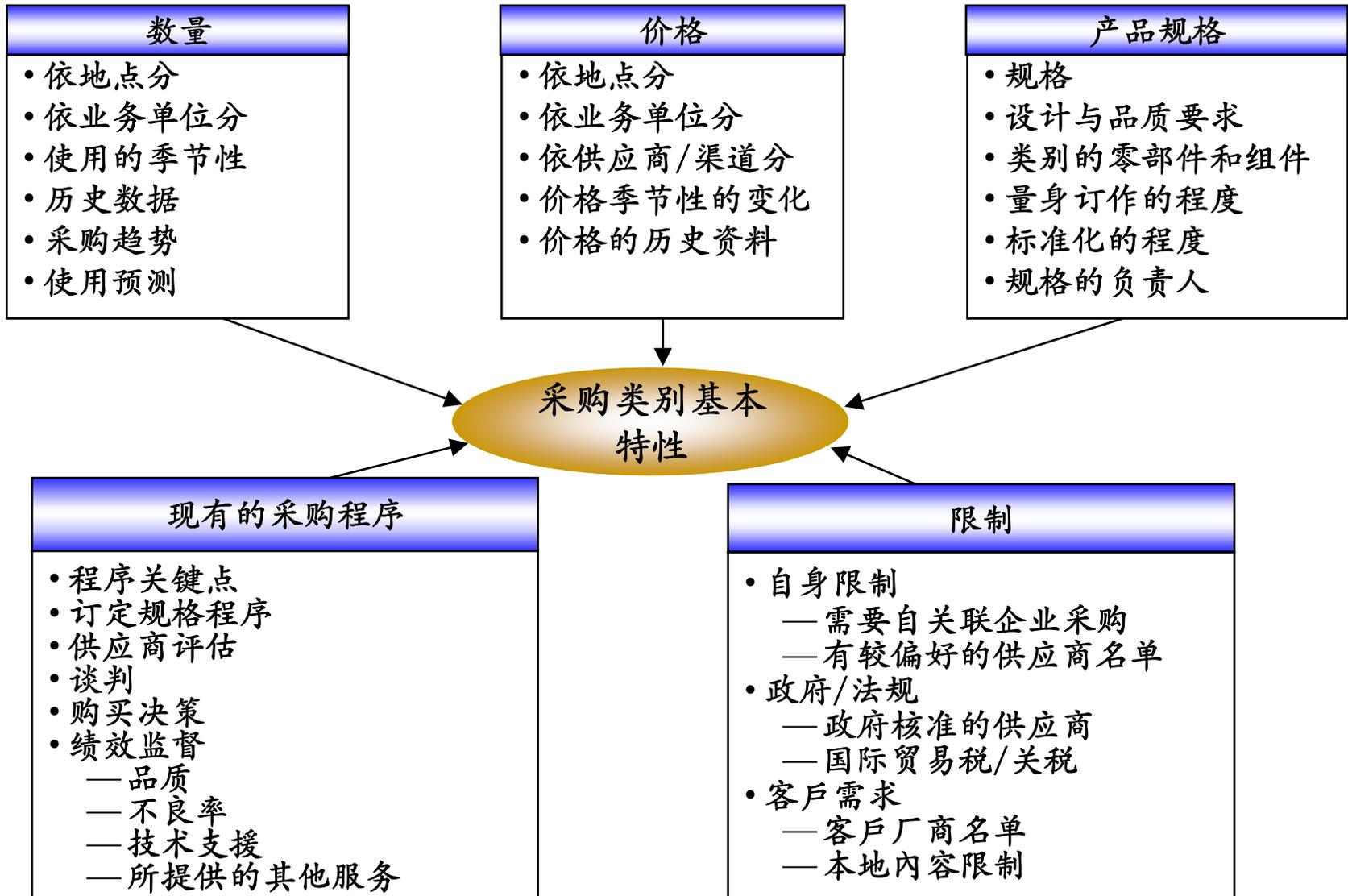


## 下一步是描述采购类别的基本特性，并规划数据收集的工作



- 收集基本信息
- 了解使用的总体成本
- 节省成本机会的假设

# 采购类别可使用基本但详细的信息来描述其特性



# 這些信息是自不同來源取得

### 會計部門

- 採購的歷史
- 供應商的單位價格(發票檔案)
- 各供應商的採購量(應付帳款檔案)
- 採購的季節性(應付帳款檔案)

### 採購部門

- 現有與過去供應商的信息
- 單價
- 價格與定價基礎
- 供應商特性
  - 生產能力
  - 品質
  - 地點
- 付款方式
- 供應商限制
- 產品規格
- 潛在供應商

### 技術部門

- 產品規格
- 潛在供應商(名稱、能力、品質)
- 現有供應商(能力、品質、認證)
- 可能的替代產品

### 市場營銷/銷售

- 產品的季節影響
- 銷售部門對採購部門的需求(本地供應商、內容供應商...)
- 目標銷售市場

### 其他業務單元

- 進貨品質歷史
- 每一業務單位的數量
- 使用情況的季節性

### 供應商/其它

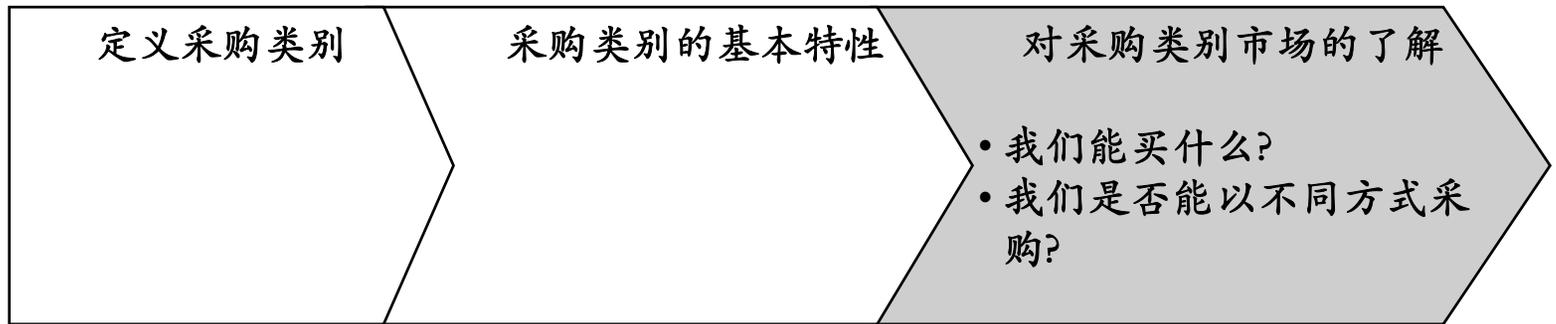
- 過去量的歷史
- 價格
- 服務績效
- 技術規格

## 战略采购并不只是不注重价格，而是采用的是整体成本架构的思路

### 使用成本的总体分析可协助小组...

- 依各因素而非单靠价格来比较供应商
- 运用谈判获得具附加价值的结盟关系，而非仅仅压低价格而已
- 找出采购类别生命周期中无附加价值的活动
- 追踪采购类别的整个生命周期，可更了解对采购类别的需求
- 看整体的采购类别支出，以获得更大节省成本的机会

# 最后一步是了解采购类别的供应市场



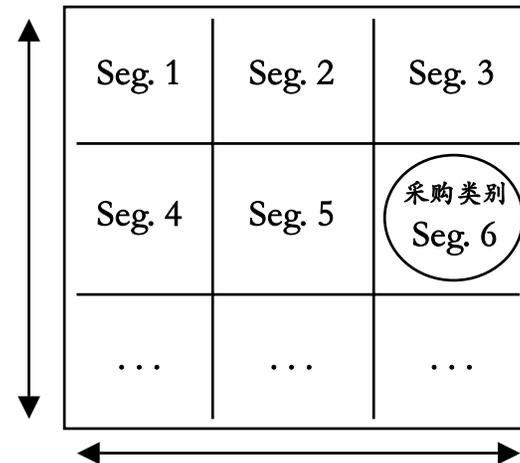
- 市场细分
- 供应市场的力量平衡
- 采购类别市场的演变

# 对供应市场作细分

市场的参与者是如何细分此市场的？

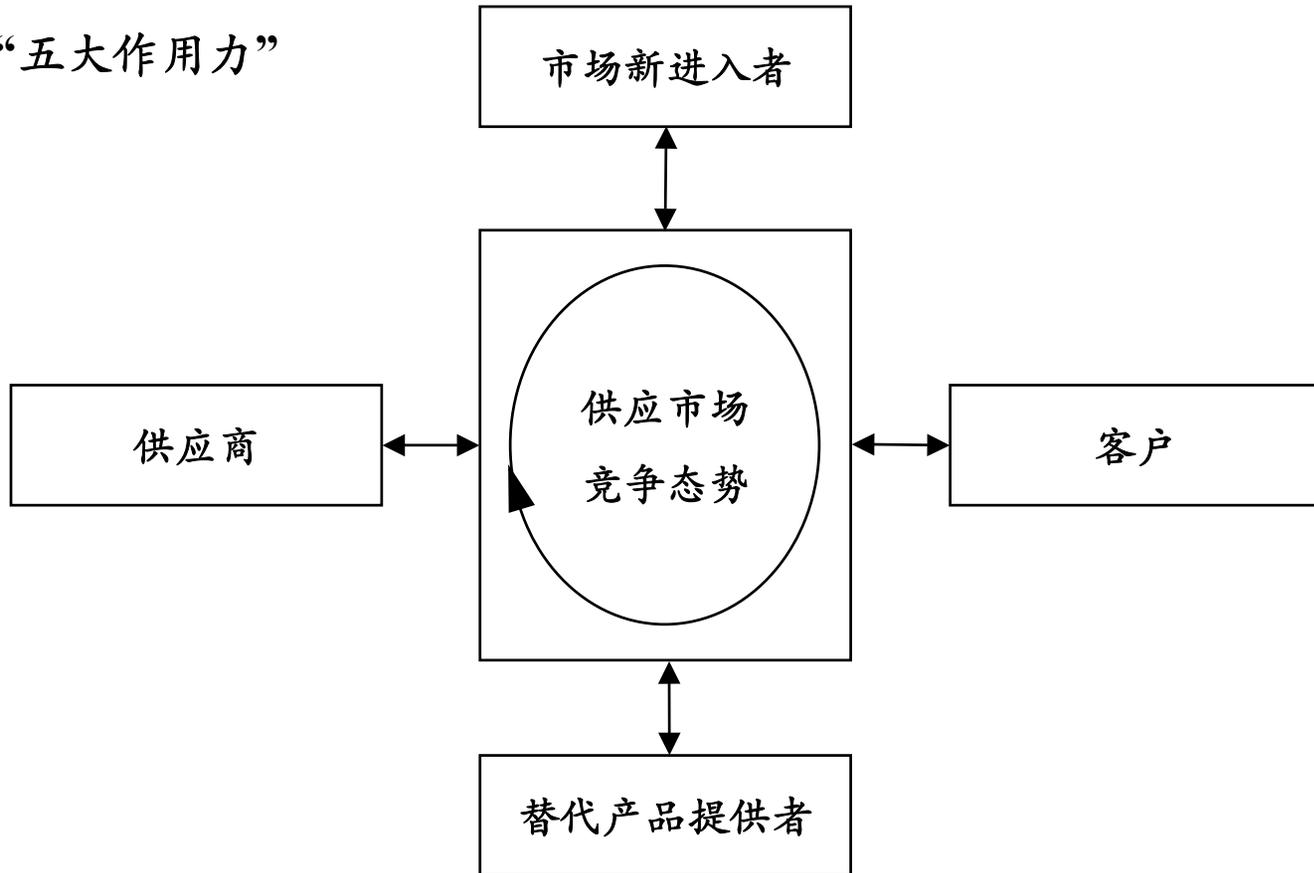
- 地理位置
- 产品
- 技术
- 应用
- 过程
- 价格
- 成本结构
- 销售量
- 多元化程度
- 差异化程度
- 分销渠道
- 供应商产品线广度
- 产品技术
- 产品/服务革新程度
- 准确/品质
- 价格
- 其它

哪一个细分市场能最好地描述本企业的需求？



# 仔细评估供应市场的各种作用力

波特的“五大作用力”理论

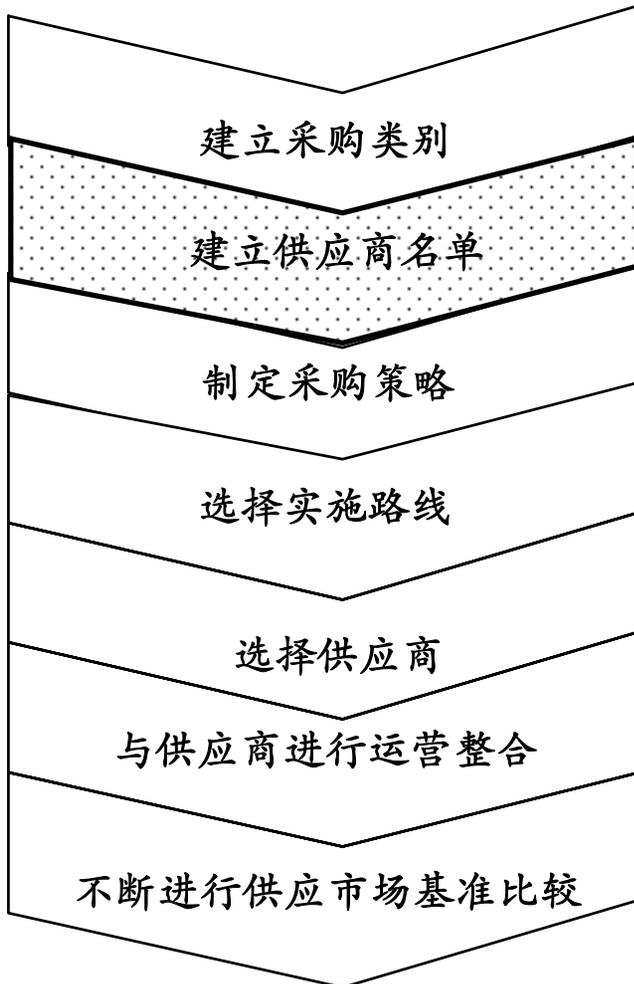


详细了解这些力量将有助于发现建立采购优势的机会

---

## (二) 建立供应商名单

# 建立供应商名单



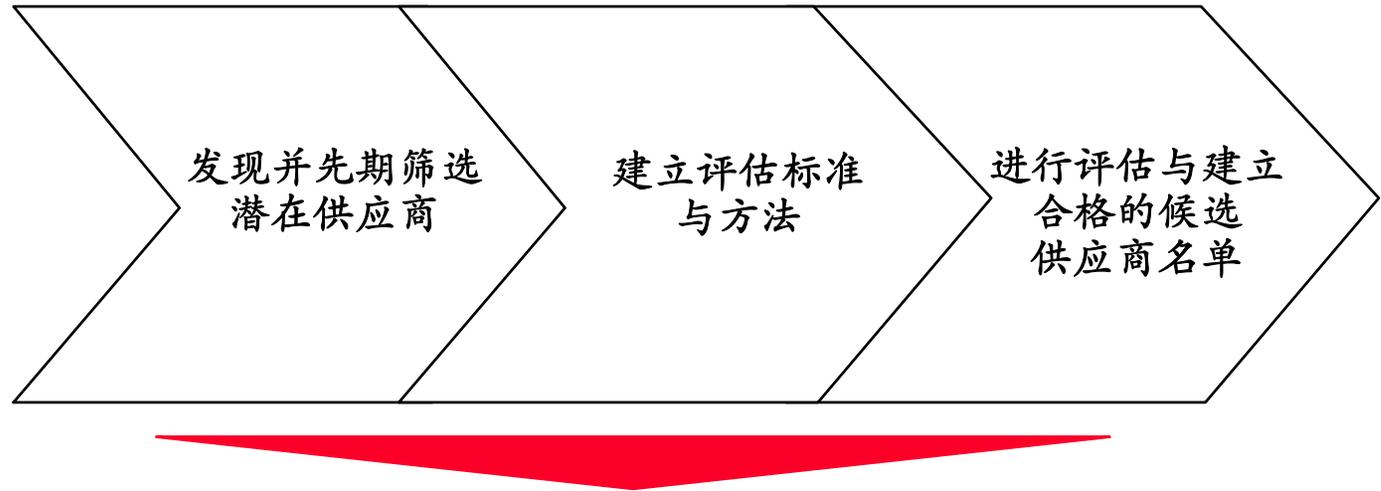
目标

在此阶段结束后，参与者可

- 了解如何建立潜在供应商的名单
- 了解如何筛选与评估供应商

# 建立供应商名单

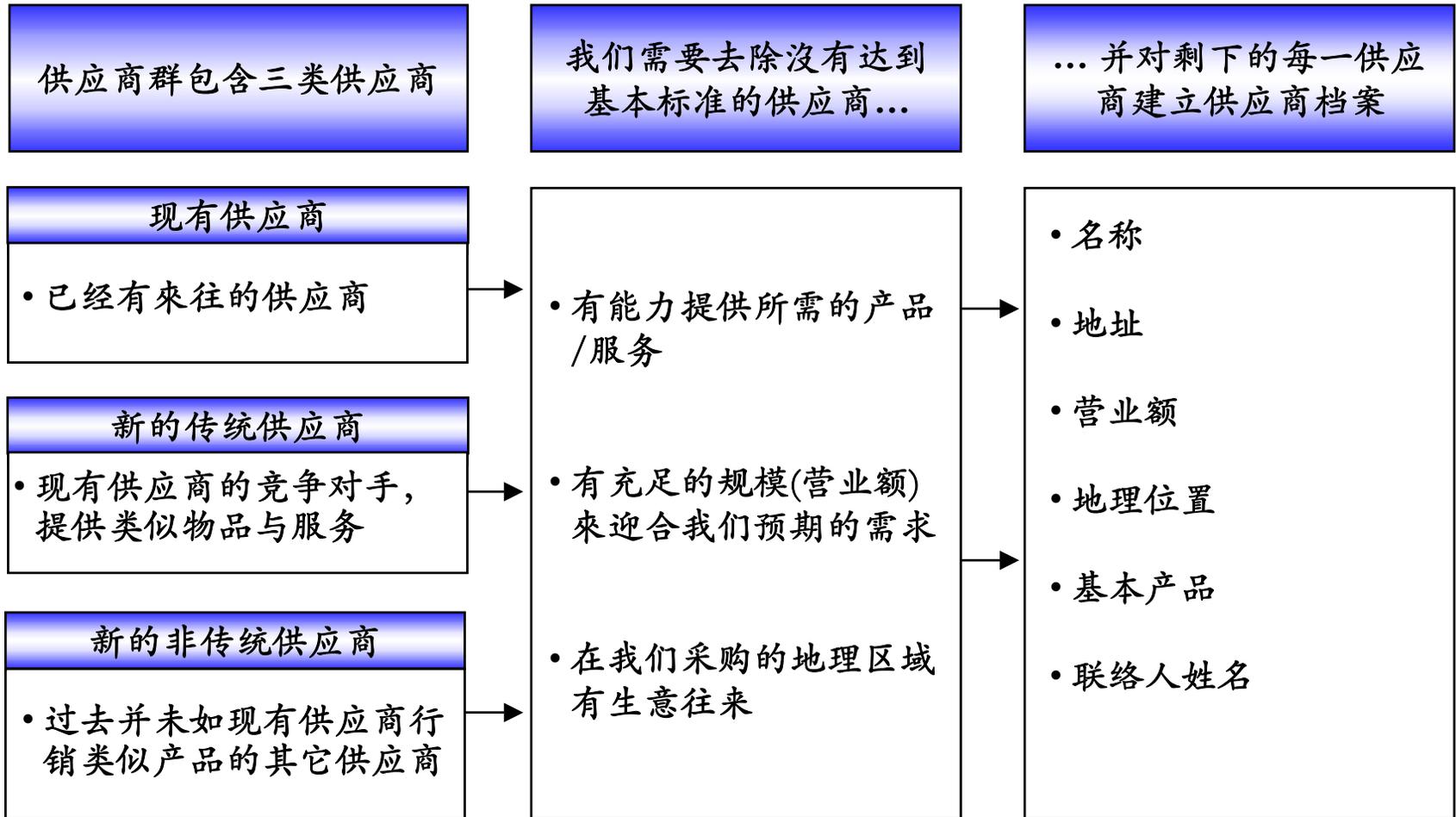
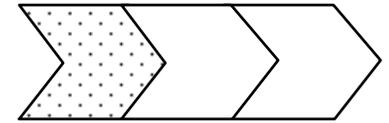
过程



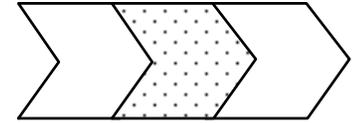
产出

- 供应商群
- 筛选标准
- 先期筛选过的供应商名单
- 基本的供应商档案
- 供应商评估的挑选标准
- 决定评估方法论
  - 标准的相对重要性
  - 供应商绩效的评分
- 供应商数据组合
- 经过排名的供应商名单
- 合格的供应商候选名单

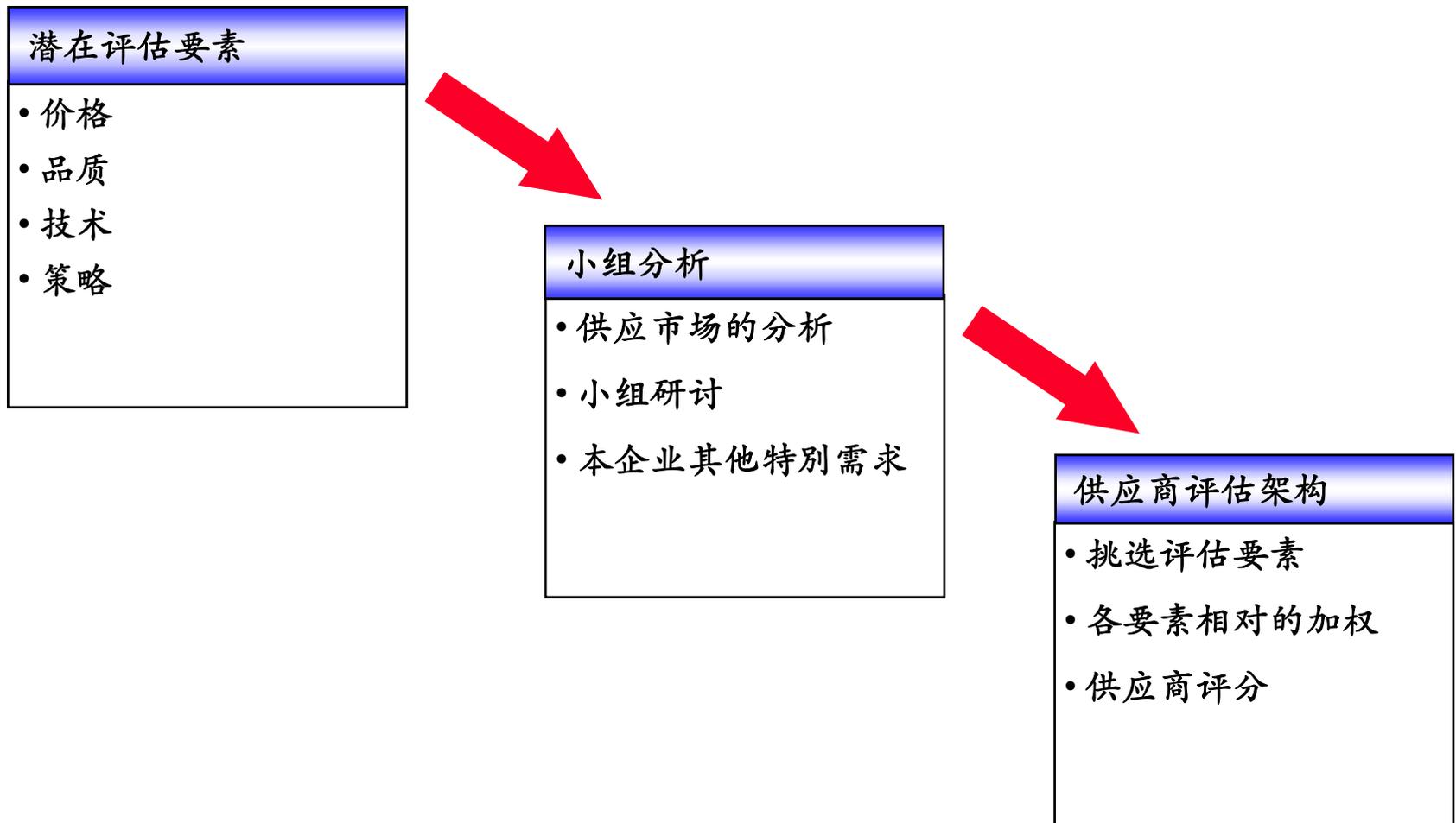
# 第一步是对潜在供应商进行完整的搜寻



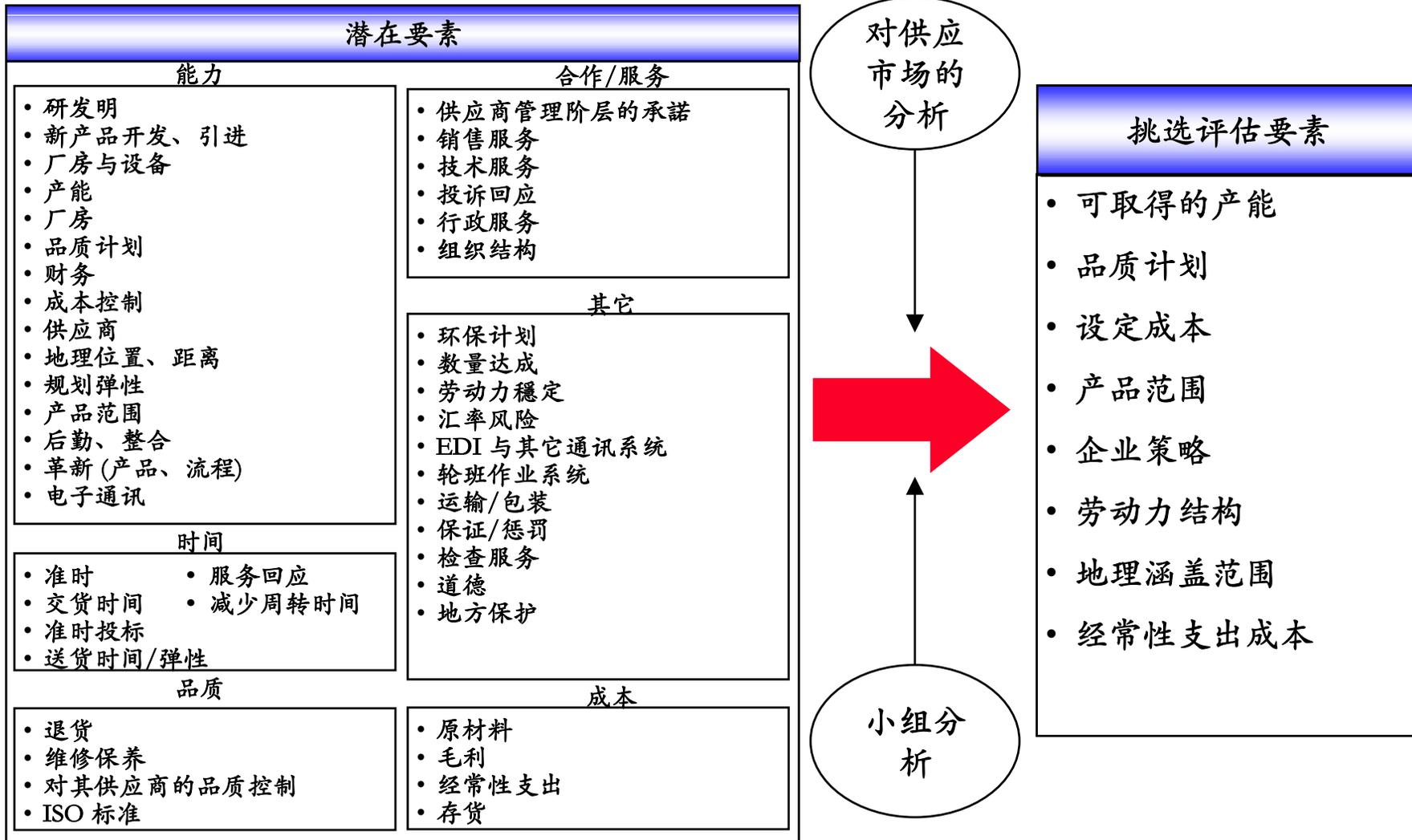
## 第二步是建立机制来分析潜在的供应商



每个采购类别小组会选择供应商评估的主要要素，并决定如何来评估供应商

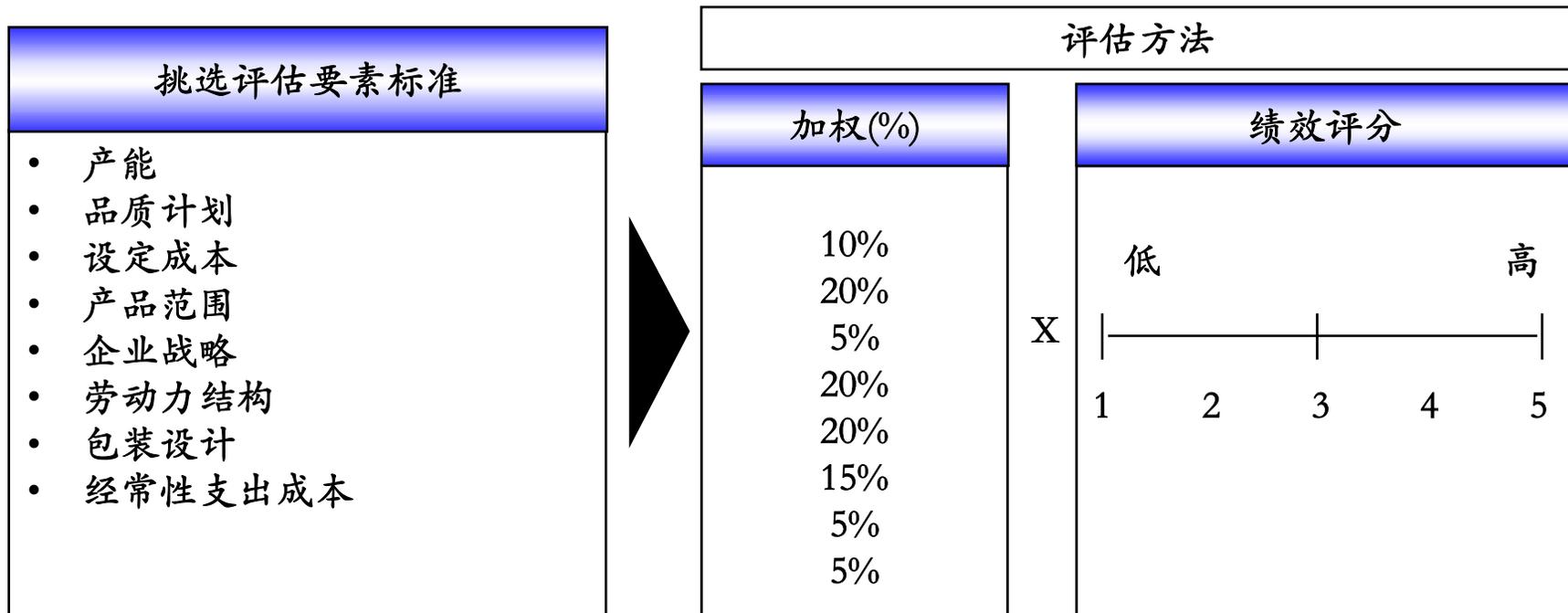


# 每一采购类别小组需要决定评估要素

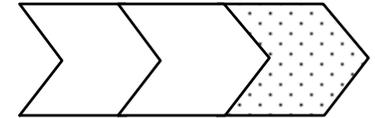


# 决定每一要素的相对重要性，发展出绩效评估标准

示例



## 第三步是取得信息并进行分析，完成供应商的预先核准



供应商档案包含众多必须的信息

### 供应商档案包括...

- 供应商产品文献
- 供应商背景资料
- 目前的供应商价格
- 过去的供应商价格
- 供应商使用情形报告
- 各次会议/讨论的文件
- 其它关键客户的采购信息
- 合同
- 产品规格
- 产品预测
- 用户需求
- 客户报告
- 市场研究
- ISO 9000 认证文件

### 可以在以下来源找到

- 采购部门
- 后勤部门
- 生产部门
- 技术部门
- 营销部门

### 还应该充分利用其他信息服务

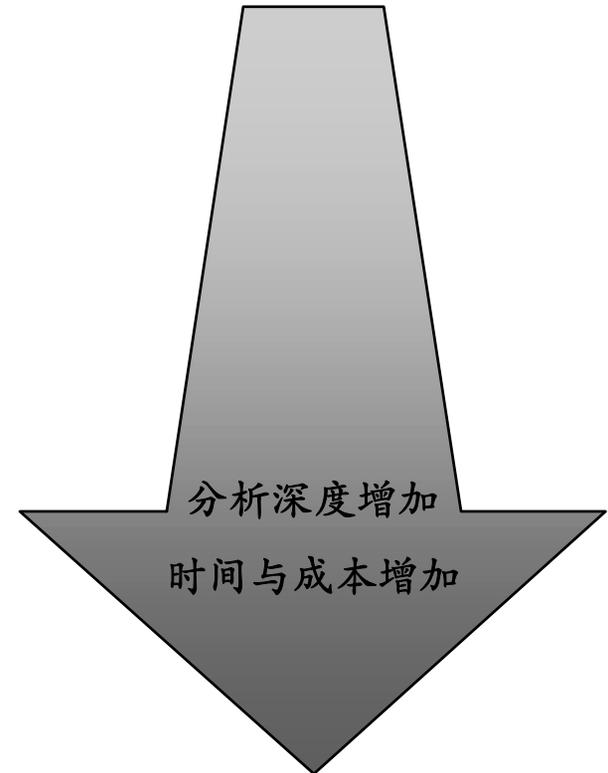
- 采购档案
- 全球采购供应商数据库
- 其它的公共信息来源

# 通常亦需与供应商接触以得出需要的数据

## 接触形式

## 何时使用

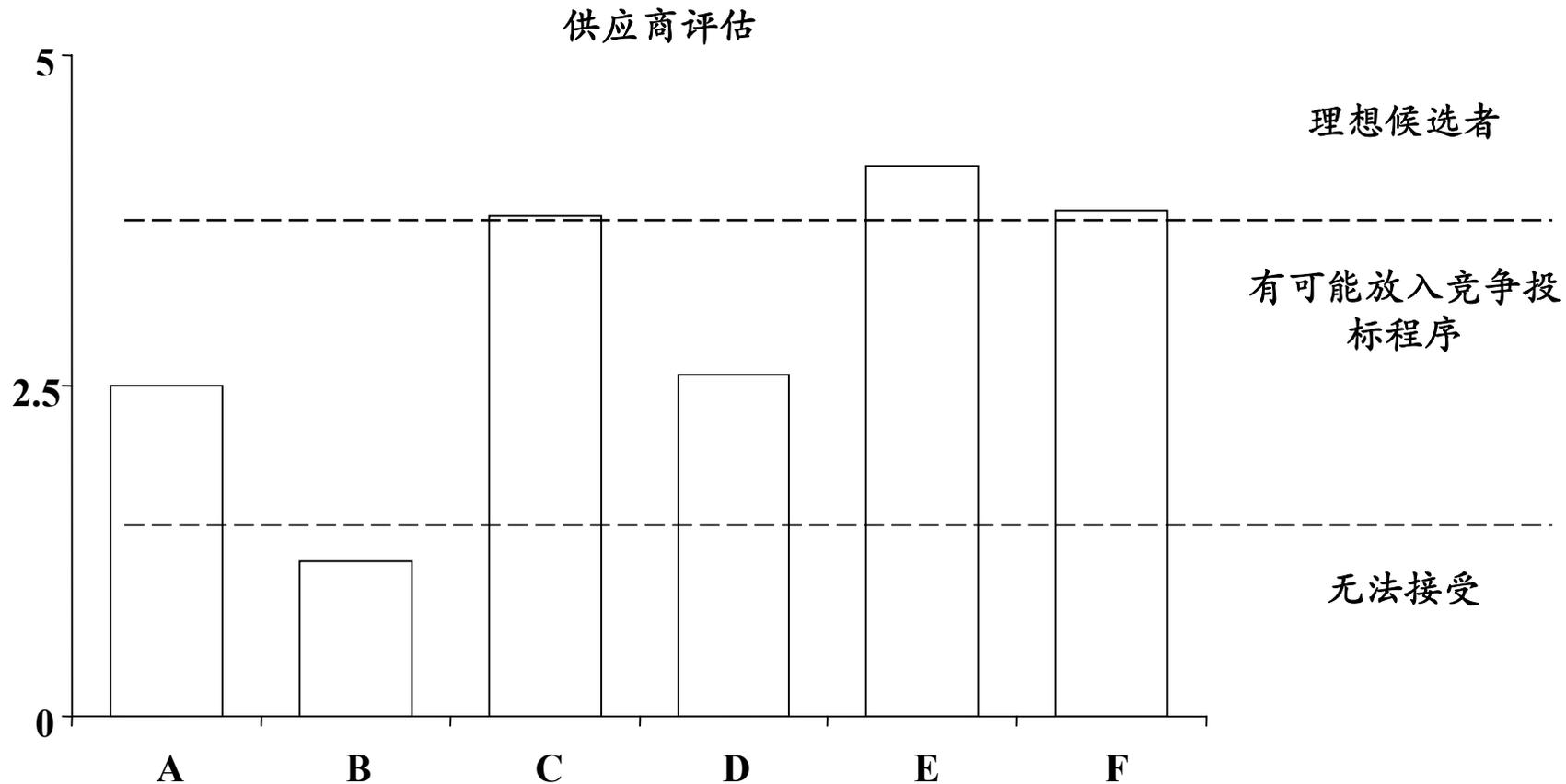
信息询问书 (RFI) 招标函 (RFP)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 供应基础分散</li><li>• 内部数据来源缺乏对供应商的足够了解</li><li>• 需要更详细的信息</li></ul>
访问供应商 <ul style="list-style-type: none"><li>• 厂房</li><li>• 仓库</li><li>• 办公室</li><li>• 其它设施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 用来确认信息询问书 (RFIs/RFPs) 所获得的信息</li><li>• 用来获得详细信息, 或是确认某些“软性”问题</li></ul>
供应商全面 作业评估	<ul style="list-style-type: none"><li>• 用于重大或战略型供应商及采购类别</li></ul>



# 将评估标准与加权系统应用于数据上

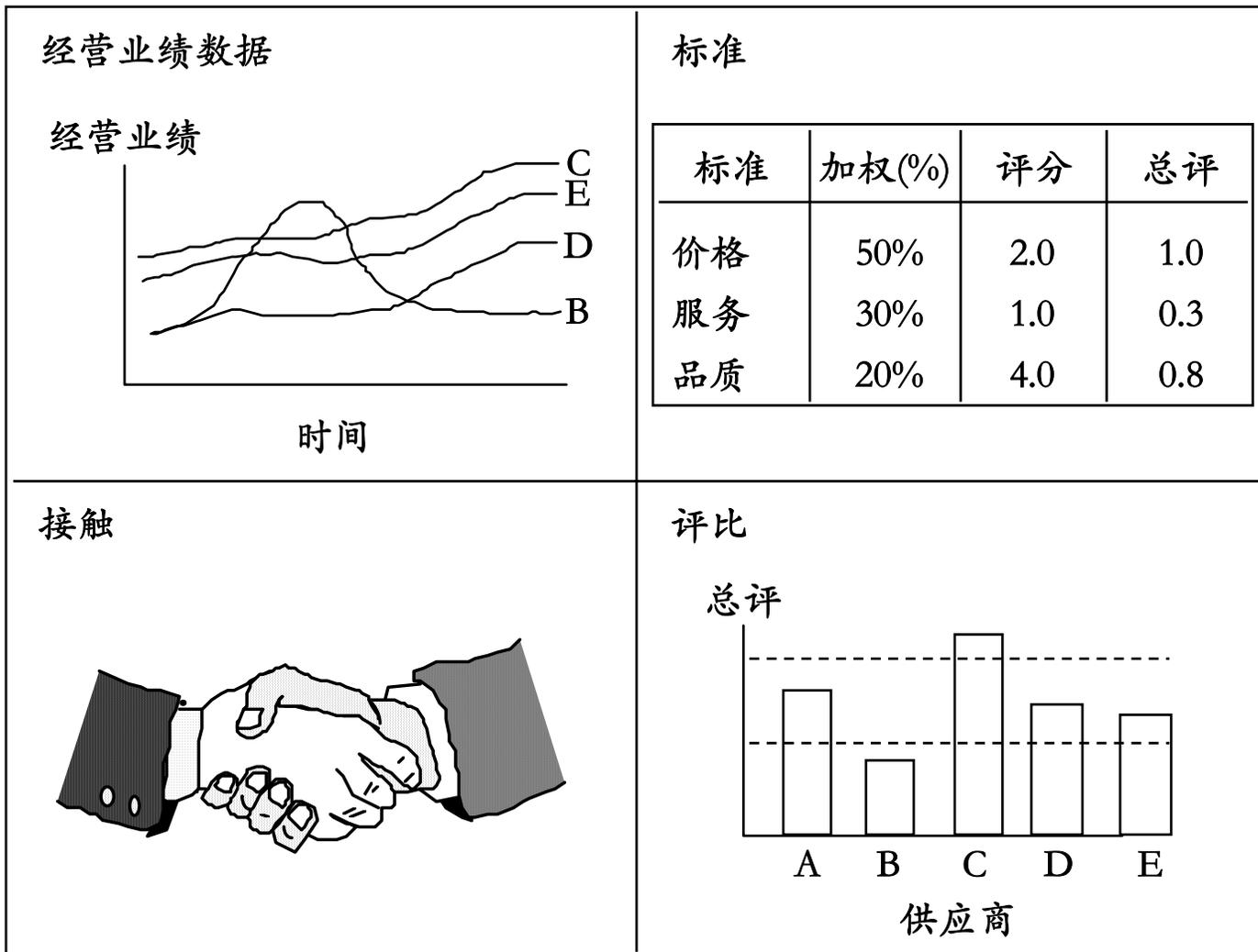
供应商 X			
要素	绩效评分	加权(%)	加权评分
• 企业战略	5	20%	1.00
• 生产能力	3	10%	0.30
• 品质管理	3	20%	0.60
• 启动成本	2	5%	0.10
• 产品范围	5	20%	1.00
• 劳动力结构	5	15%	0.75
• 包装设计	3	5%	0.15
• 经常性支出成本	3	5%	0.15
总评分			4.05

# 根据每一供应商的总分挑选一些预先核准的供应商



切记拥有最高分数的供应商未必是最优供应商

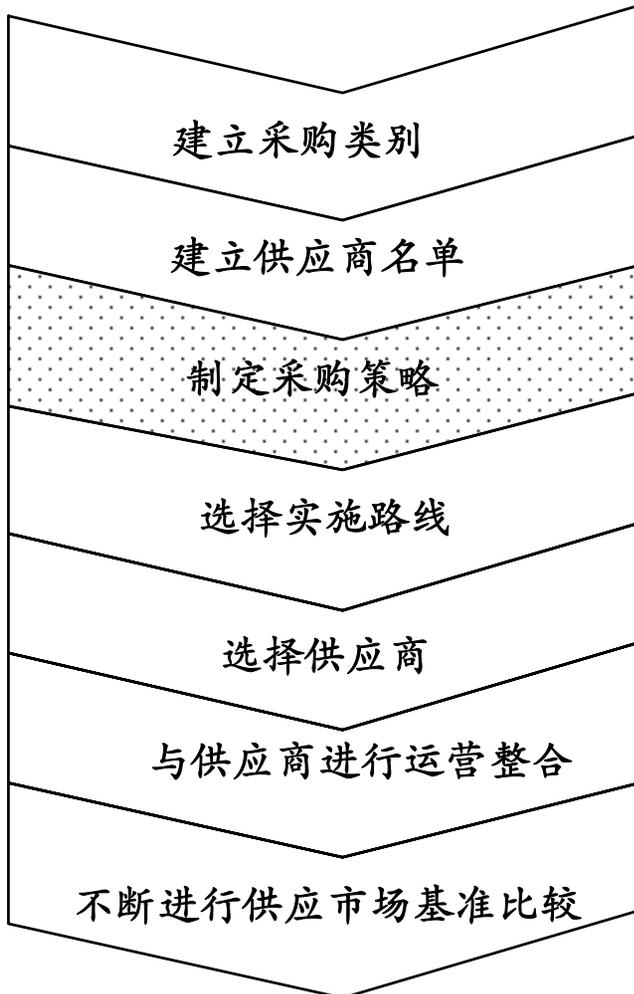
# 现在供应商候选名单已完成



---

## (三) 制定采购策略

# 制定采购策略



目标

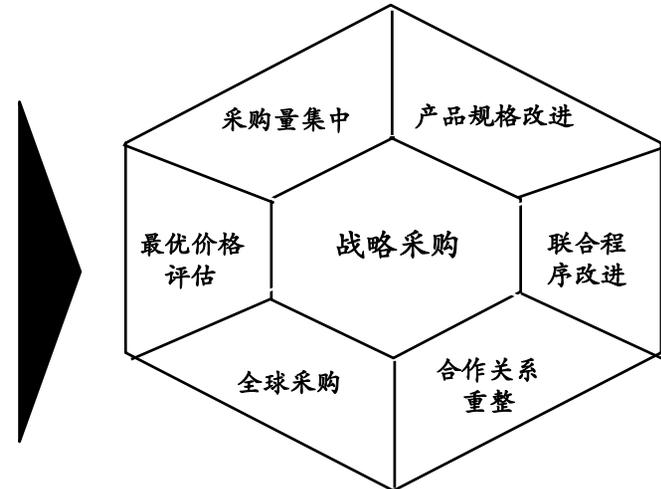
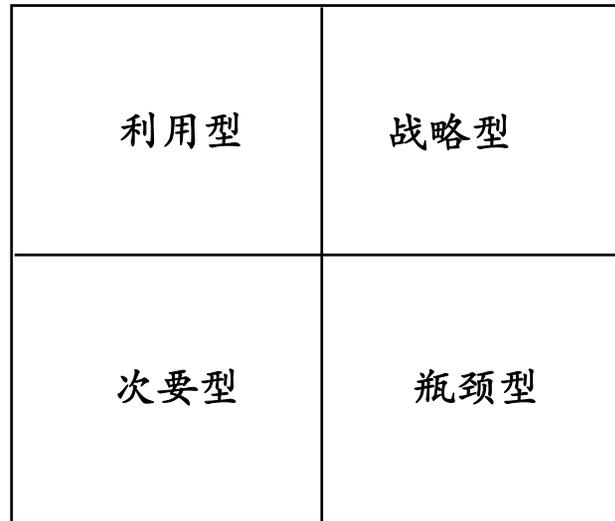
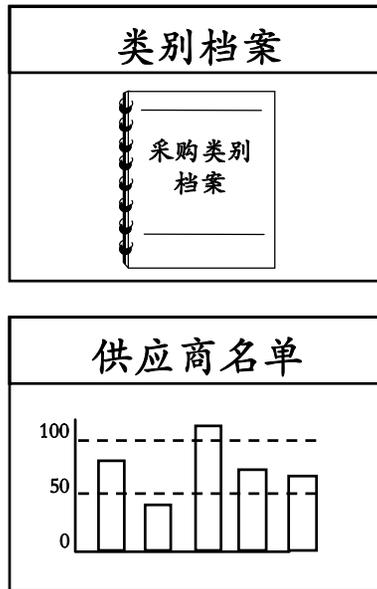
- 结束本步骤之后，参与者将了解如何制定采购策略，同时能选择适当的方法来针对不同的采购类别

# 采购策略之定义

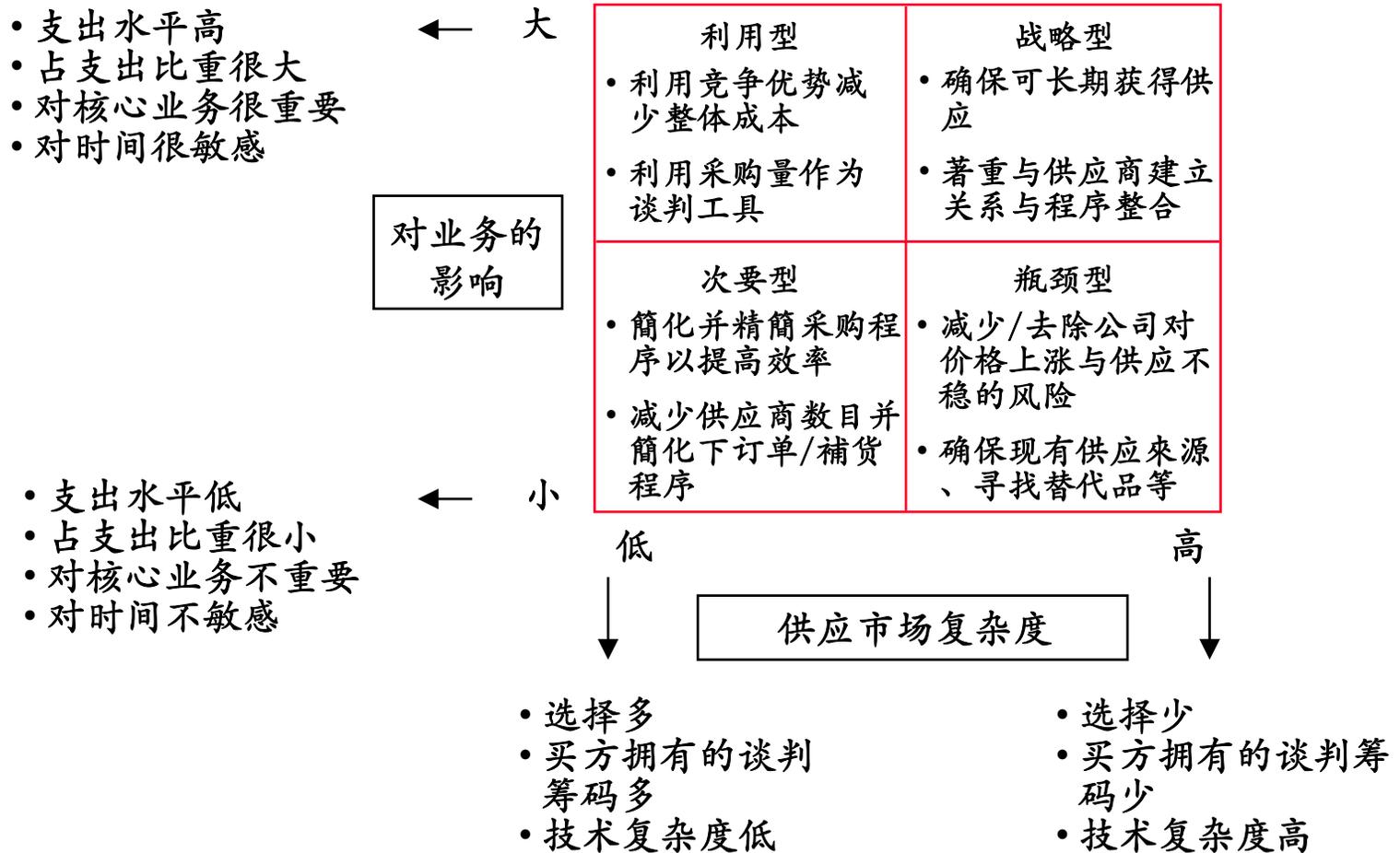


采购类别定位方阵

战略采购方法



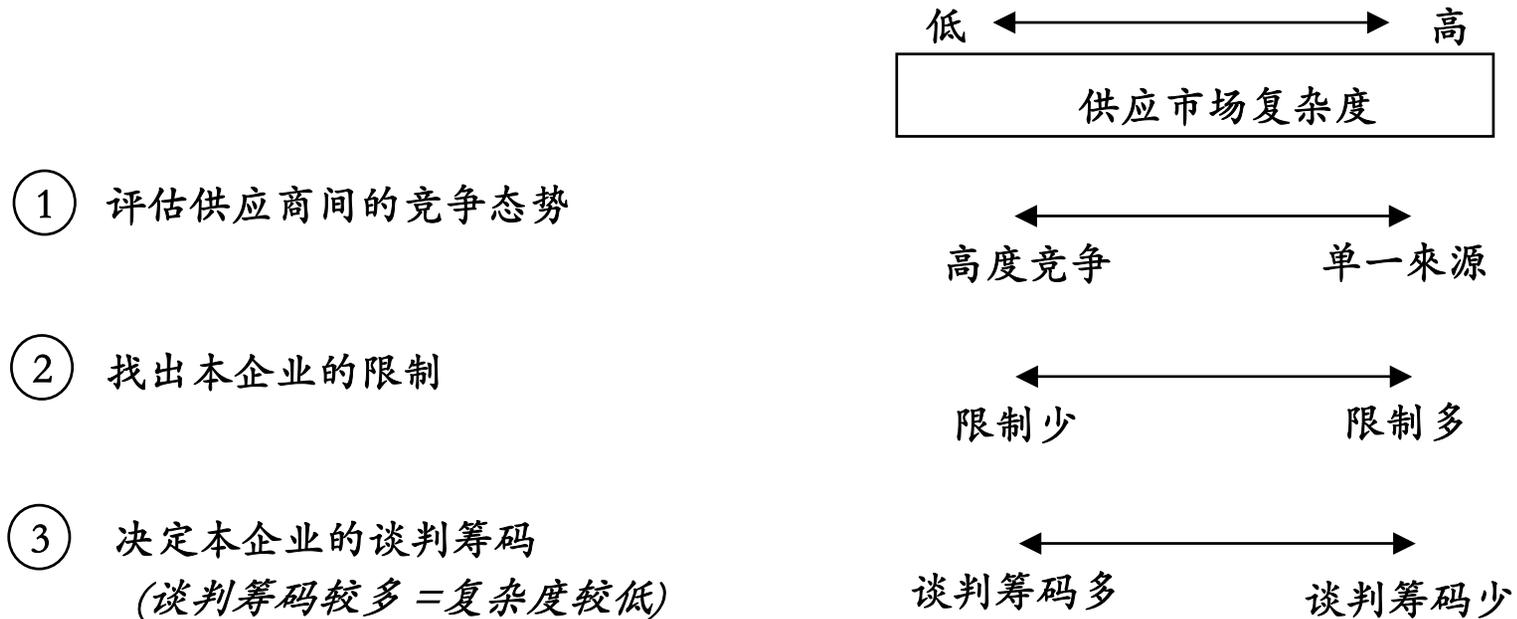
# 采购类别定位方阵可协助选择最优采购策略



# 决定对业务的影响

		否	是
此采购类别的总成本是否占本企业总对外支出的重要部分?	支出为基础影响	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
客户是否认为此采购类别提供重大价值?	客户价值影响	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
此采购类别是否对最终产品造成极大的差异?	产品差异化影响	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
此采购类别是否能令客户觉得产品拥有领导技术?	领导技术影响	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
此采购类别的失败或短缺是否会影响到我们客户的满意度?	失败影响	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
此采购类别对业务的整体影响	整体影响	<input type="checkbox"/> 低	<input type="checkbox"/> 高

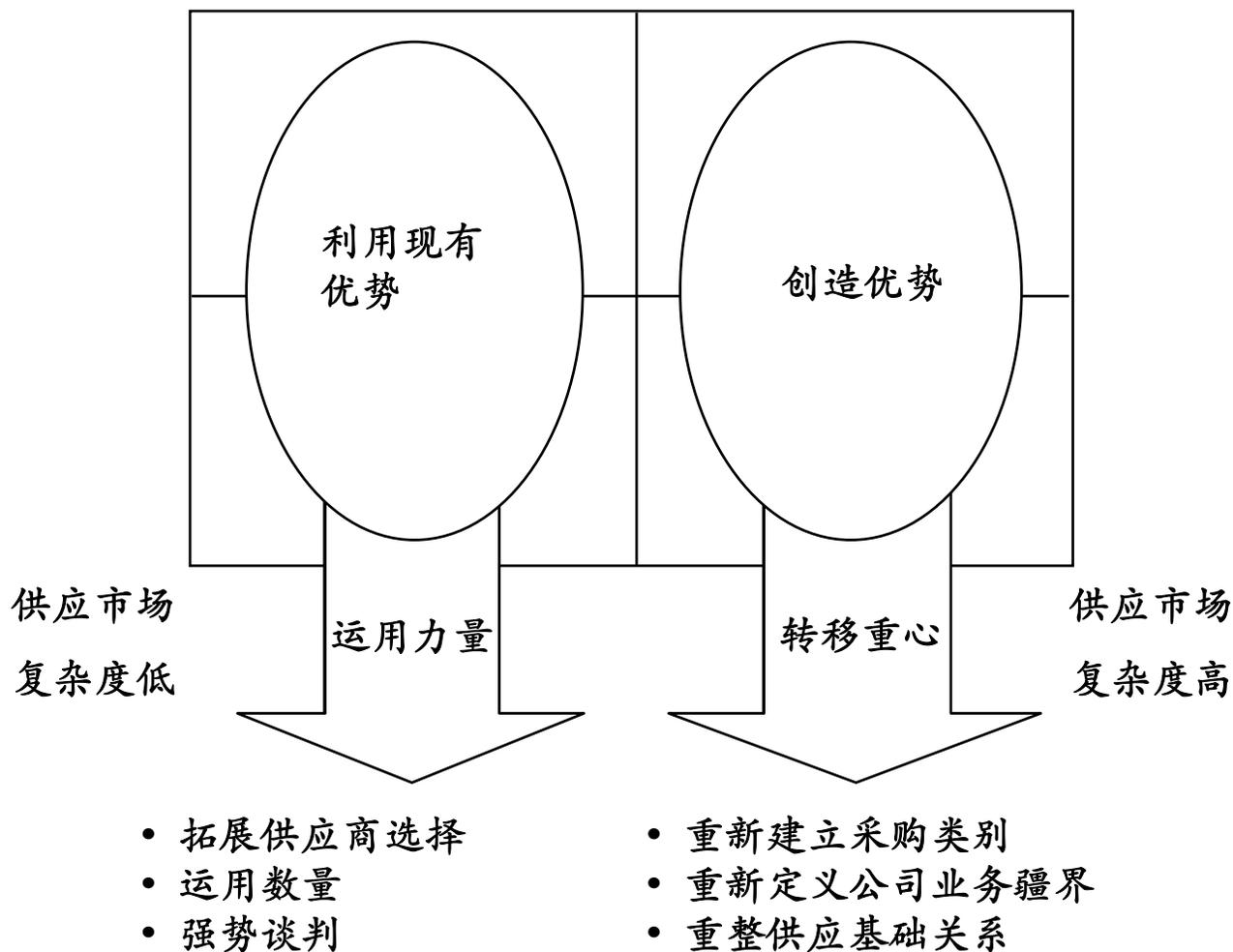
# 决定采购类别供应市场的复杂度需要三步骤



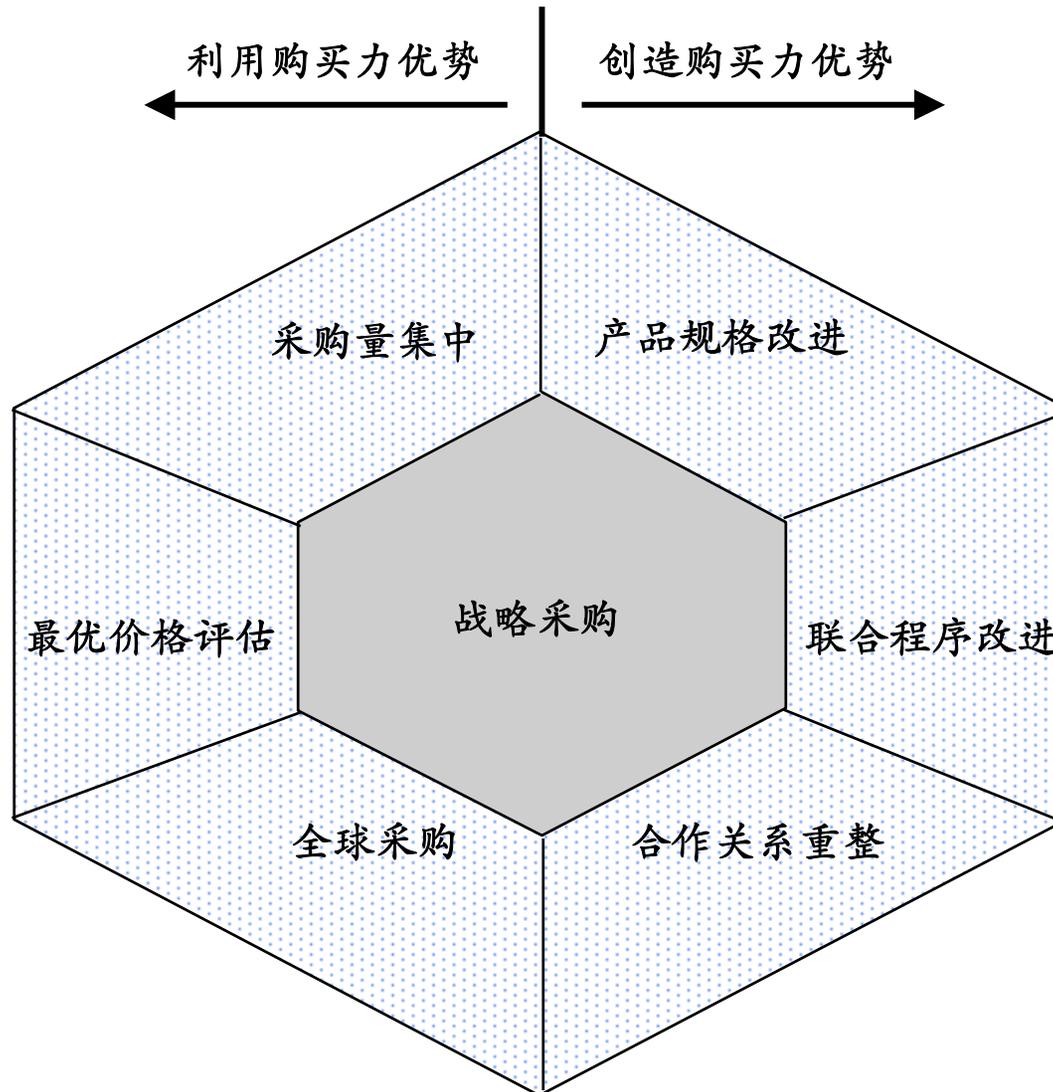
供应市场的整体复杂度将会根据本企业自身的限制、长处、短处来调整

# 两类采购策略的摘要

采购类别定位方阵

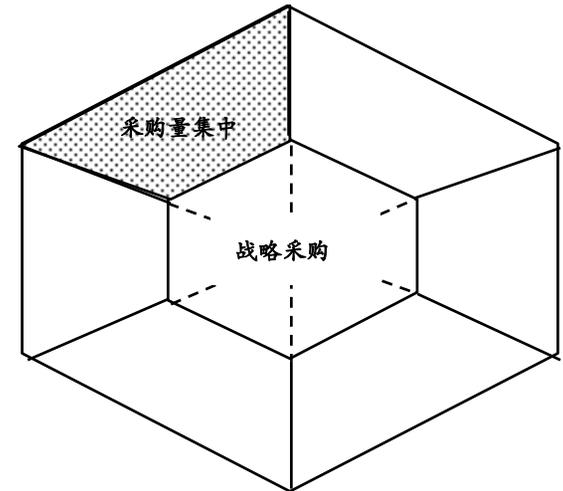


# 每种方法各有一套相应的策略



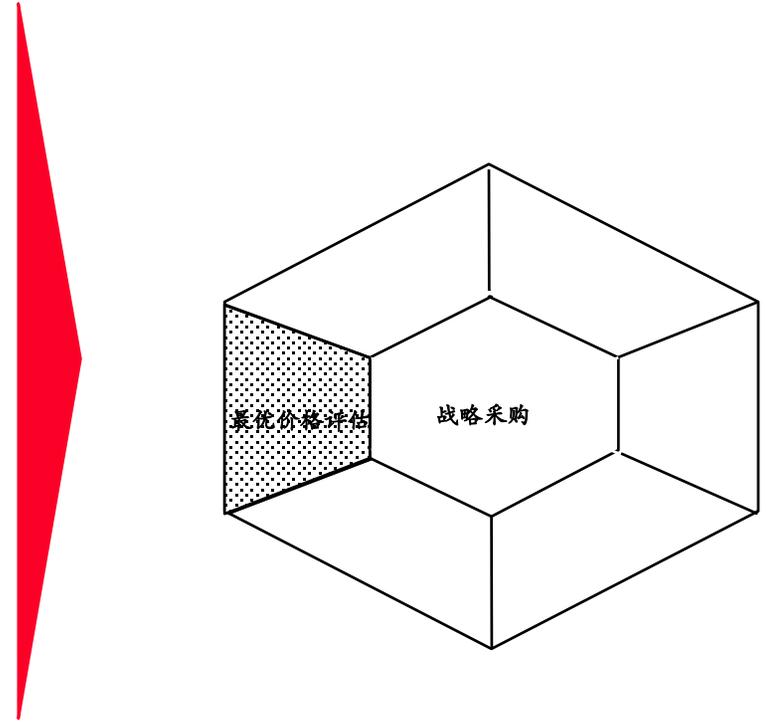
# 采购量集中的可能方法

- 减少供应商数目
- 跨业务单元的采购量整合
- 重新分配向各供应商采购的数量
- 结合不同采购集团的数量
- 与采购者建立结盟关系
- 将配套件合理化/标准化(与产品规格改进一起进行)



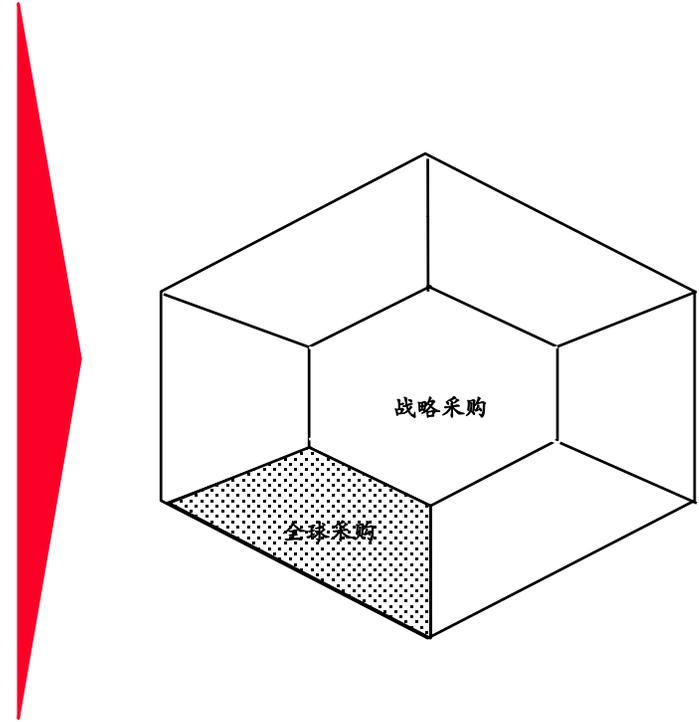
# 最优价格评估的可能方法

- 内部价格基准比较
- 重新谈判/压低价格
- 将价格拆解并分析供应商的成本模型
- 适度运用“退出威胁”
- 竞争投标
- 期货交易
- 与各潜在供应商比较总体成本
- 依供应商获利能力定价格
- 建立长期合约



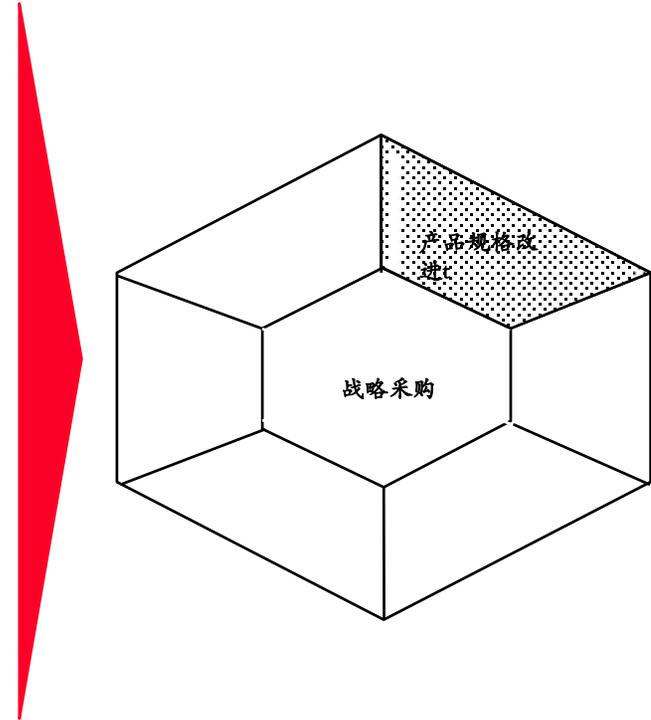
# 全球采购的可能方法

- 拓展供应基础的地理位置
- 关注新的供应商
- 利用汇率波动
- 利用贸易奖励措施
- 善用互补贸易
- 灵活运用二级的供应商



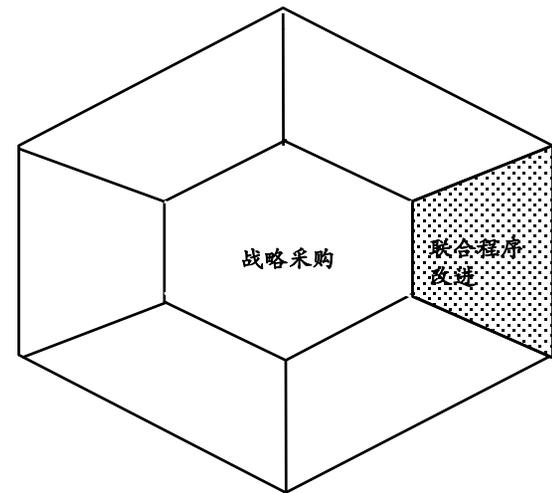
# 产品规格改进的可能方法

- 配件标准化
- 找寻替代品
- 运用产品价值分析
- 审核生命周期成本
- 建立长期合约



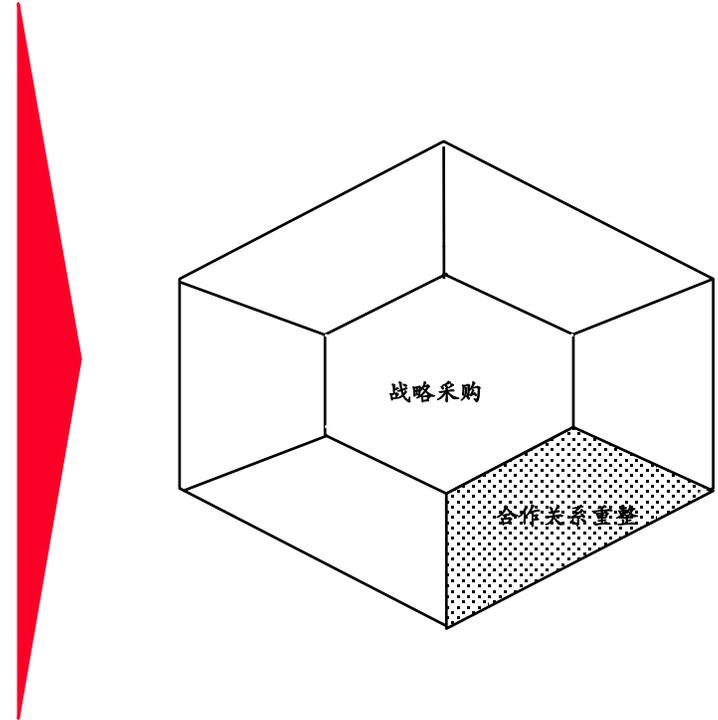
# 联合程序改进的可能方法

- 业务流程重组
- 整合及优化物流管理
- 联合产品开发
- 建立长期合约
- 利益共享

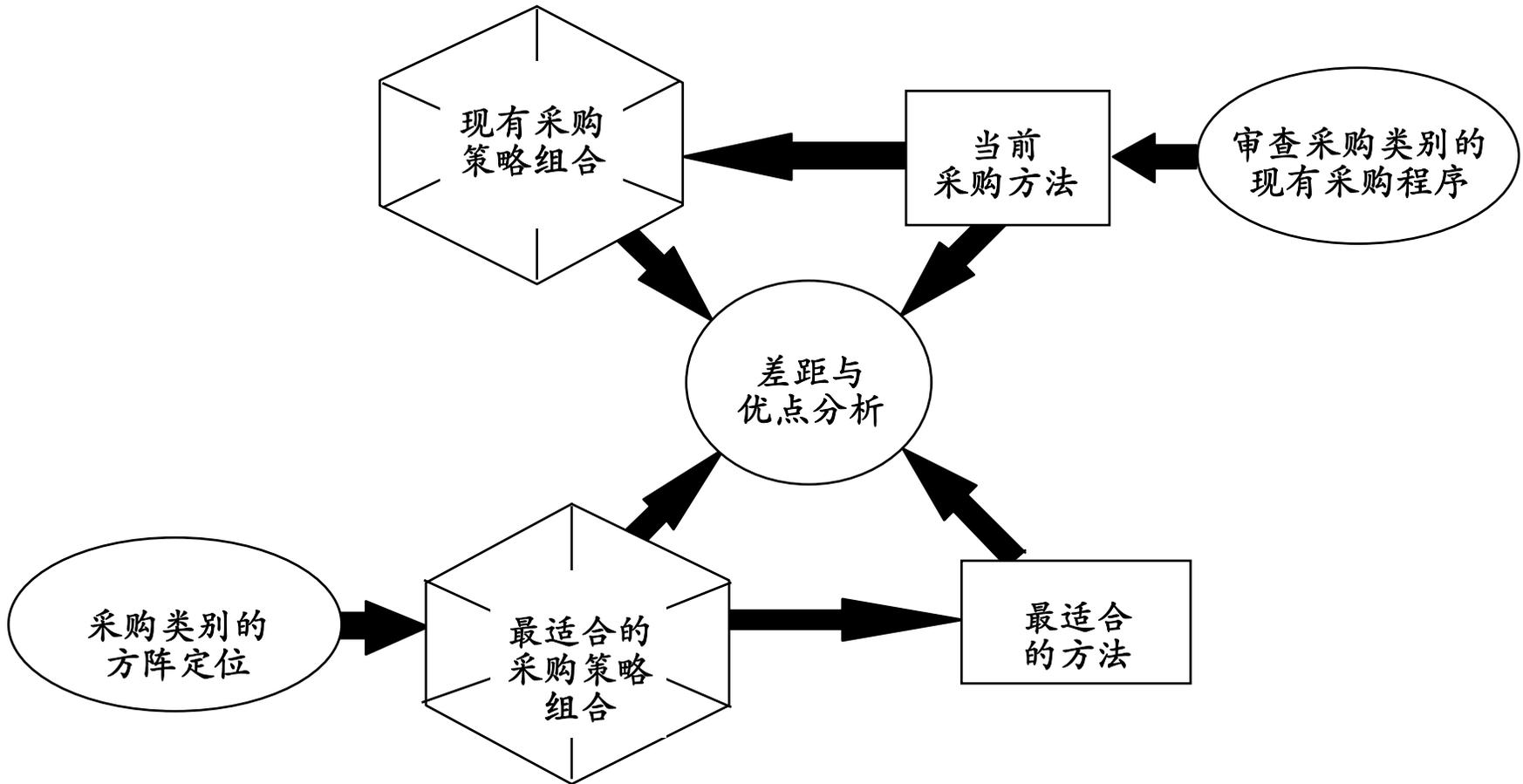


# 合作关系重整的可能方法

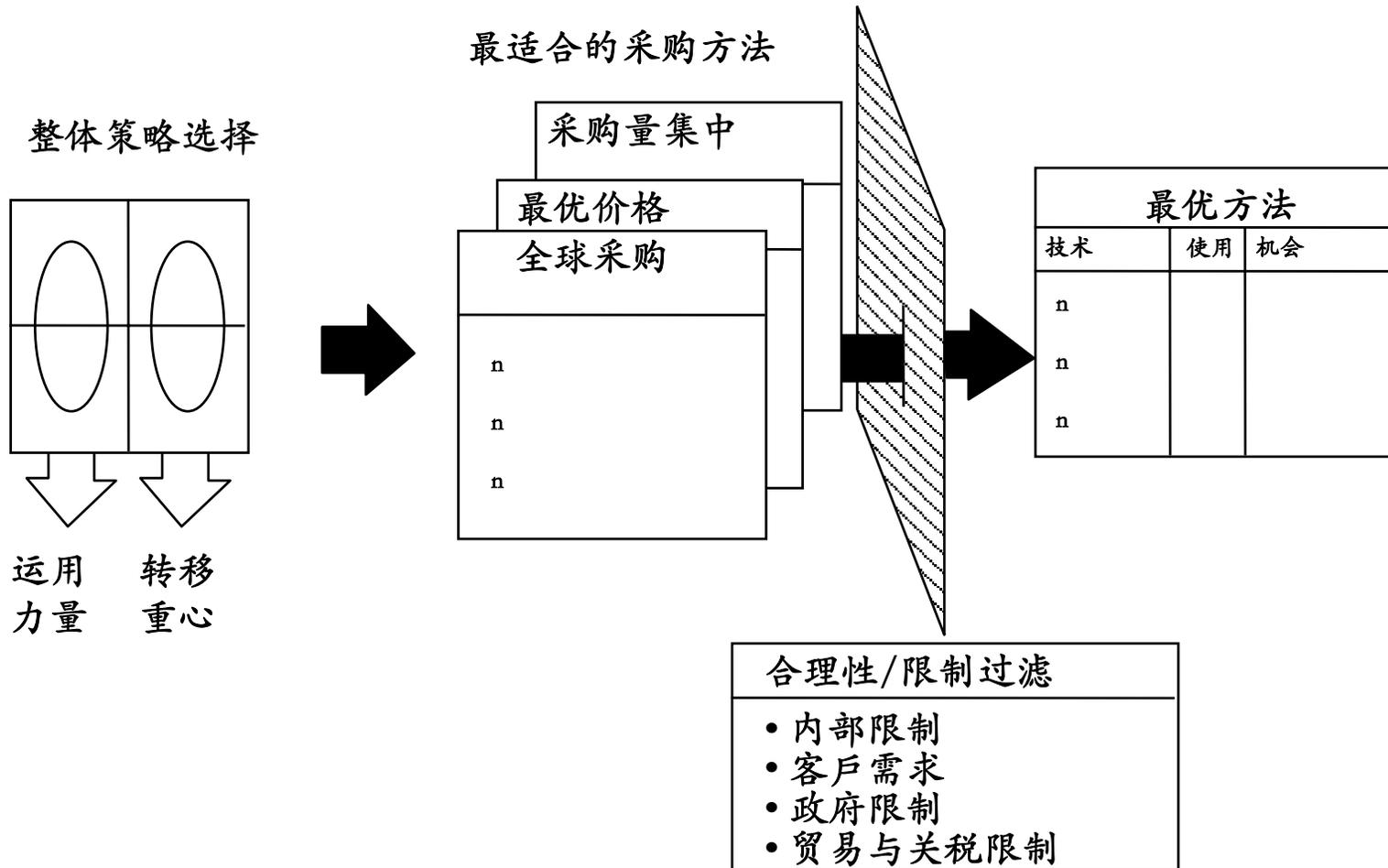
- 分析核心能力
- 审核采用自行生产或采购的战略性决定
- 调整纵向整合的程度
- 设立合资企业
- 运用战略联盟/伙伴关系
- 建立/开发主要供应商



# 我们可运用以下流程来帮助选择采购方法



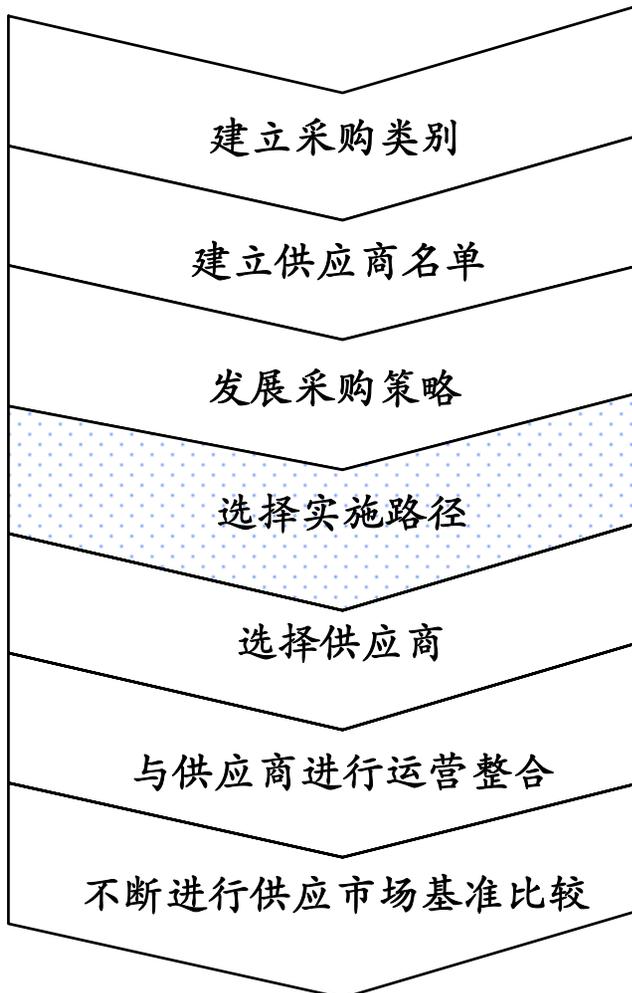
# 自采购类别定位我们可找出最适合的采购方法与技术



---

## (四) 选择实施路线

# 选择实施路线

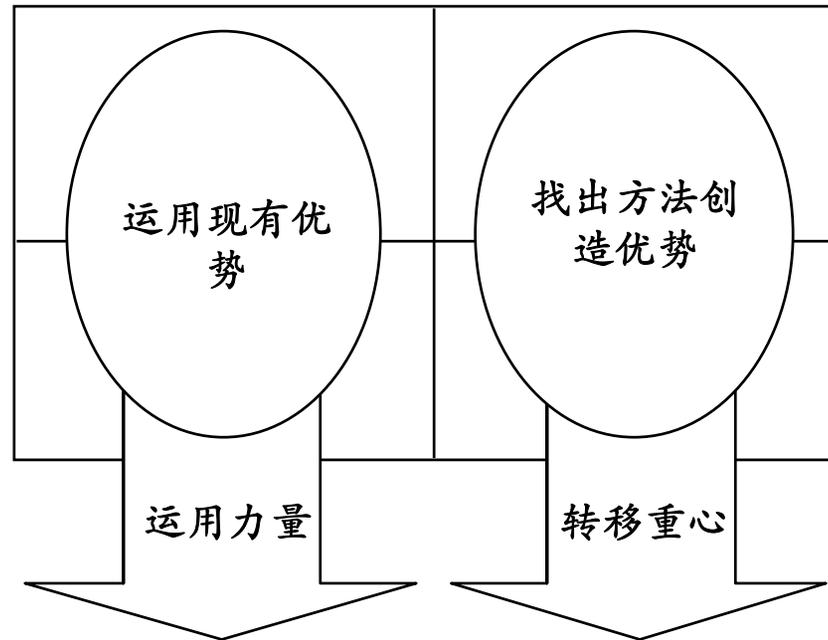


目标

- 决定是否对采购类别采用供应商筛选流程，还是采用供应商发展流程

# 战略性采购策略协助决定实施路线

采购类别定位方阵



供应商筛选

供应商发展



# 首先，决定是否准备好进行供应商发展流程是很重要的

当所有问题的  
答案均为“是”，  
才可开始  
供应商发展的  
行动

## 开始供应商发展流程的主要问题

### 偏爱的供应商

- 我们对潜在技术的替代方式是否有足够了解，使我们有足够信心选择具备最适当技术的供应商？
- 我们对潜在供应商是否有足够了解，可于现在选出“最佳供应商”？
- 我们是否确定目前低成本的供应商是谁，未来又会是谁？

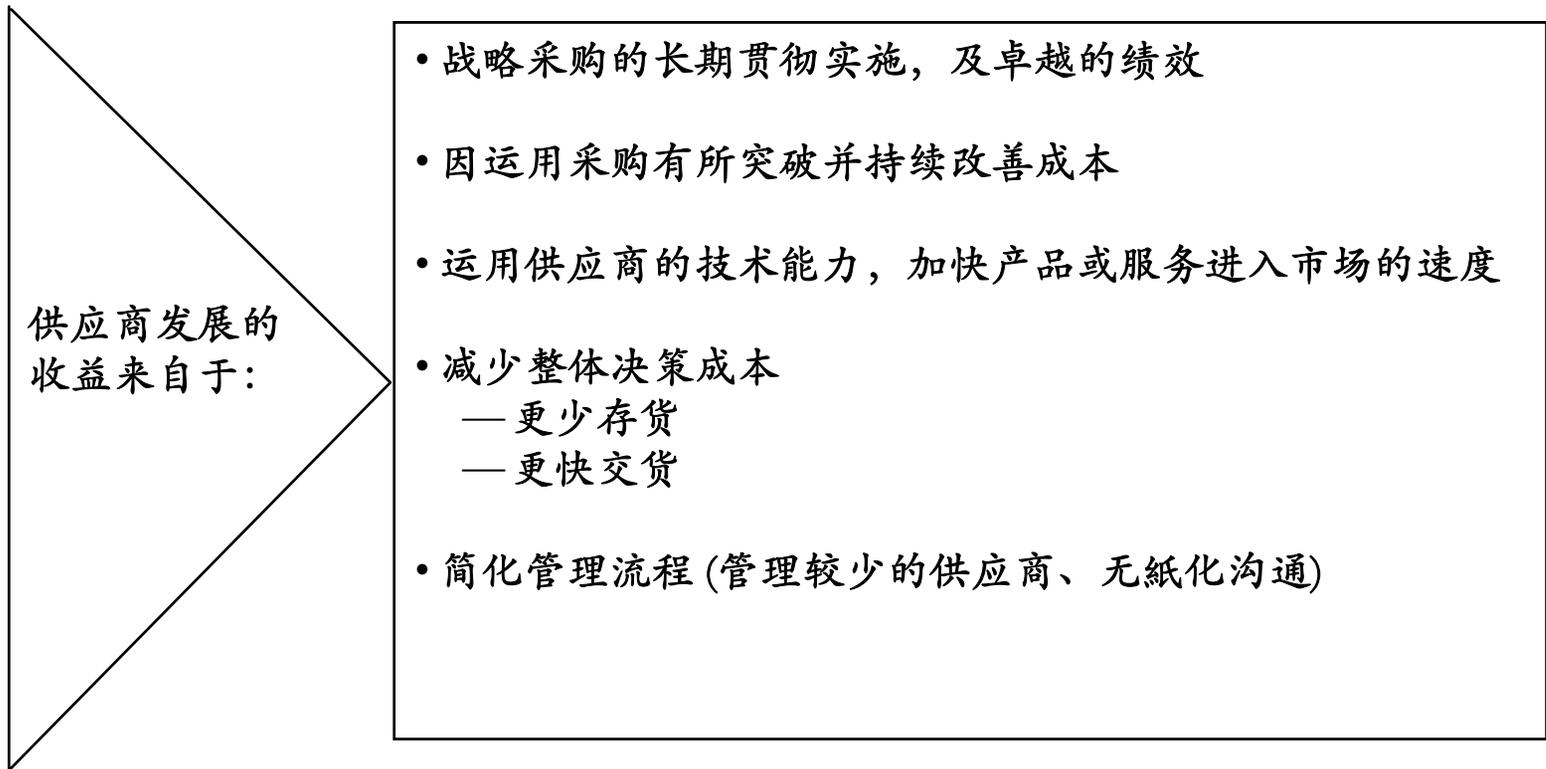
### 合作方式

- 我们是否清楚定义期望的合作关系形式(例如：三年合约、战略联盟)？
- 我们是否已与最偏爱的供应商有商业往来？他们能否生产我们要求的数量？
- 我们是否了解供应商愿意且能够(或可能被开发)支援我们想要的合作关系形式？

### 谈判力量

- 我们是否清楚了解何谓好价钱(例如：价格的竞争性比较、成本模型反映出的价格)？
- 我们是否相信我们能透过谈判达成必要改善，不需面对任何竞争威胁，就能达成我们的成本目标？

其次，了解启动供应商发展流程的逻辑与益处也很重要



## 再次，认清供应商发展流程中的限制是很重要的

### 外部限制

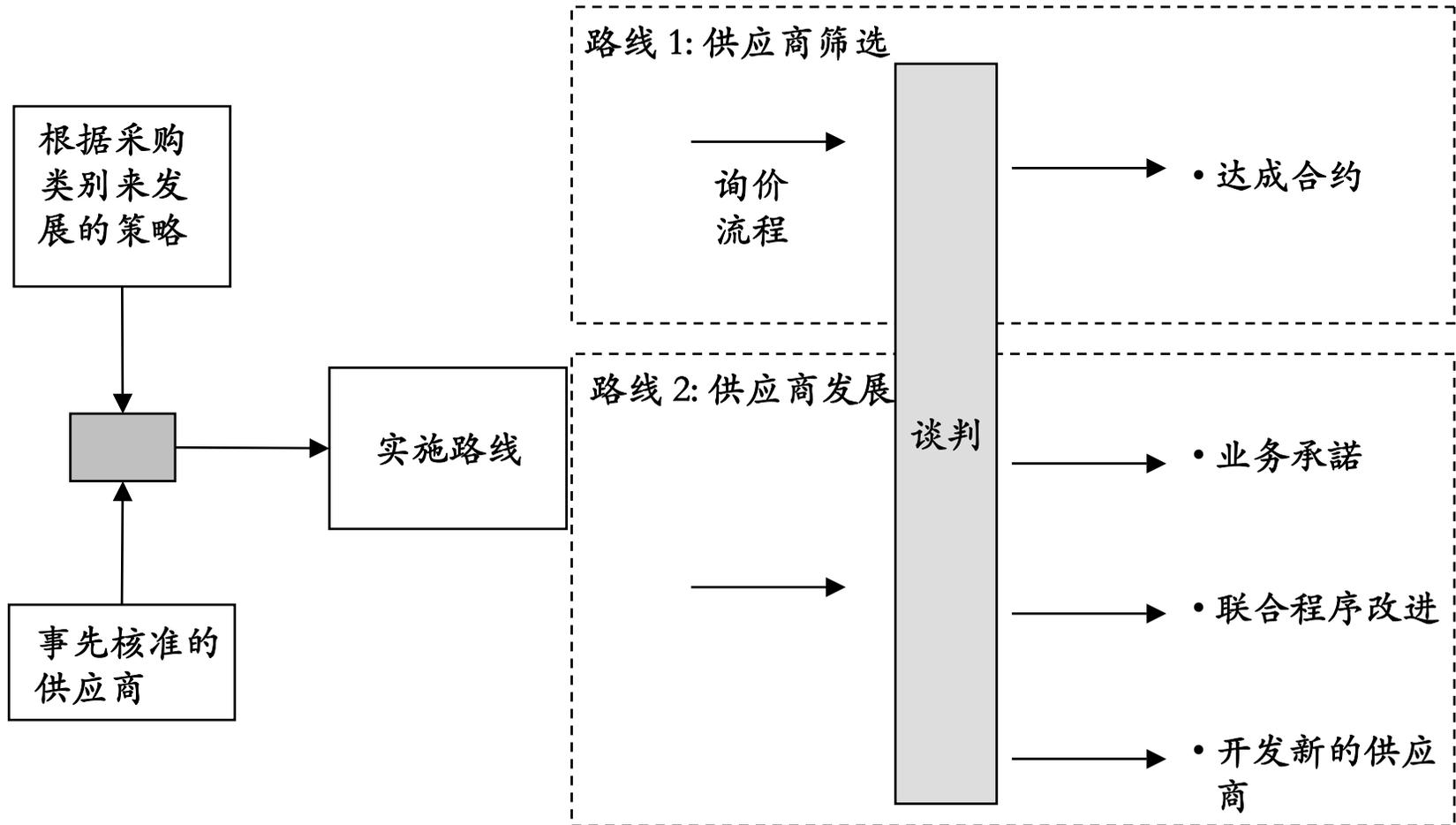
- 供应商可能不愿意参与发展活动，例如：这可能会限制他们卖给其它顾客
- 我们的某些客户可能不许我们使用某些供应商，限制我们从供应商那里购买的数量
- 政府限制，贸易与关税限制

### 内部限制

- 我们对供应商可能吸引力不够，使得他们不愿意介入
- 企业文化不适合与供应商建立更密切的合作关系
- 资源/资金不足以支援供应商发展

虽然外部限制可能无法完全移除，但我们通常能解决内部限制

# 一旦选择好实施路线，就必须开始规划

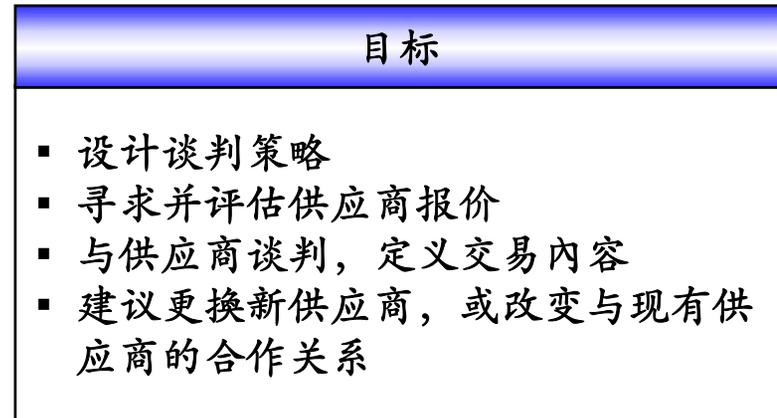
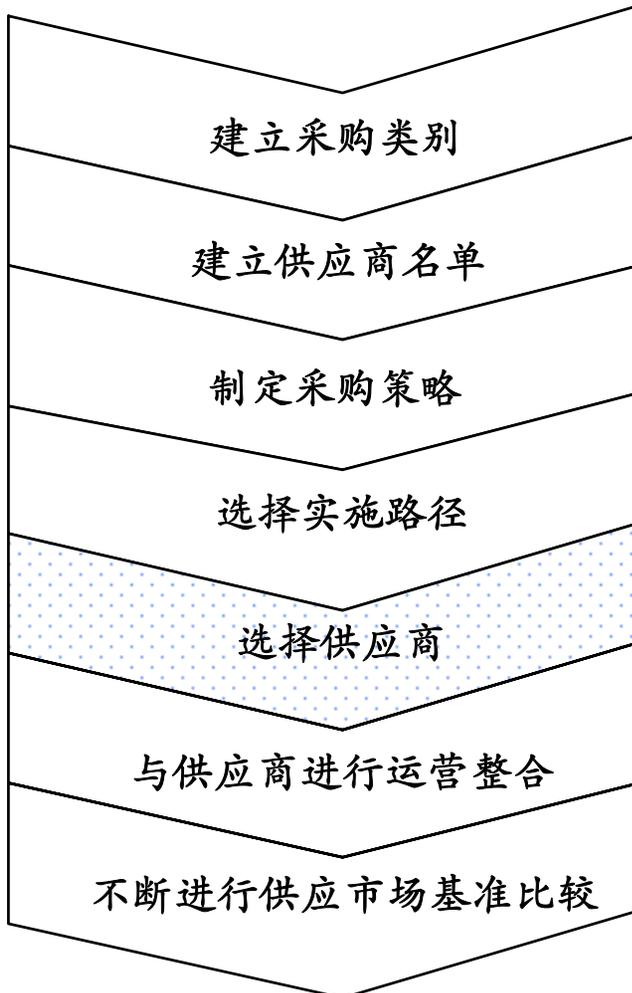


以信息和知识为驱动的，经过严密组织的谈判是战略采购过程的重要部分

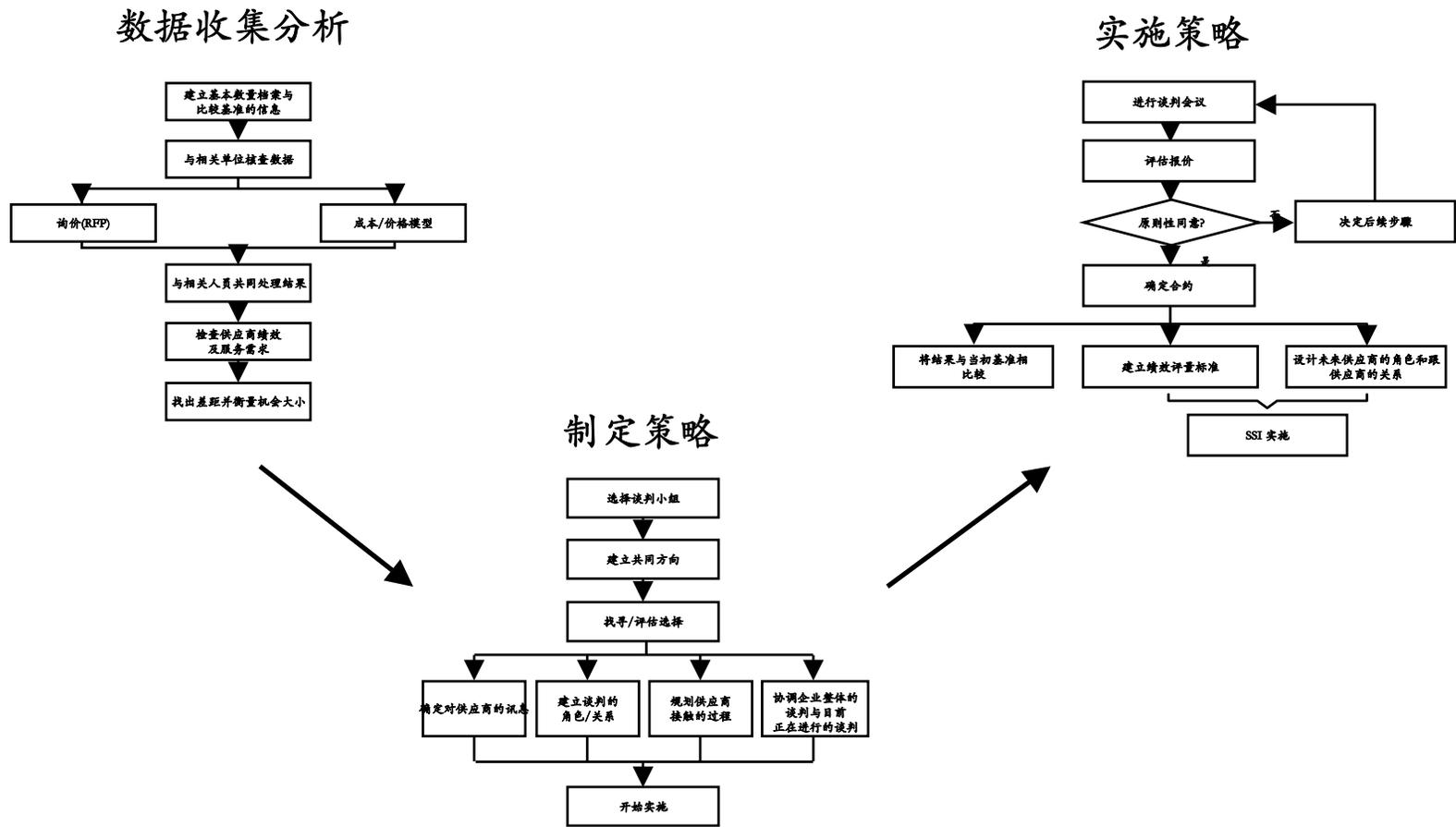
---

## (五) 选择供应商

# 选择供应商

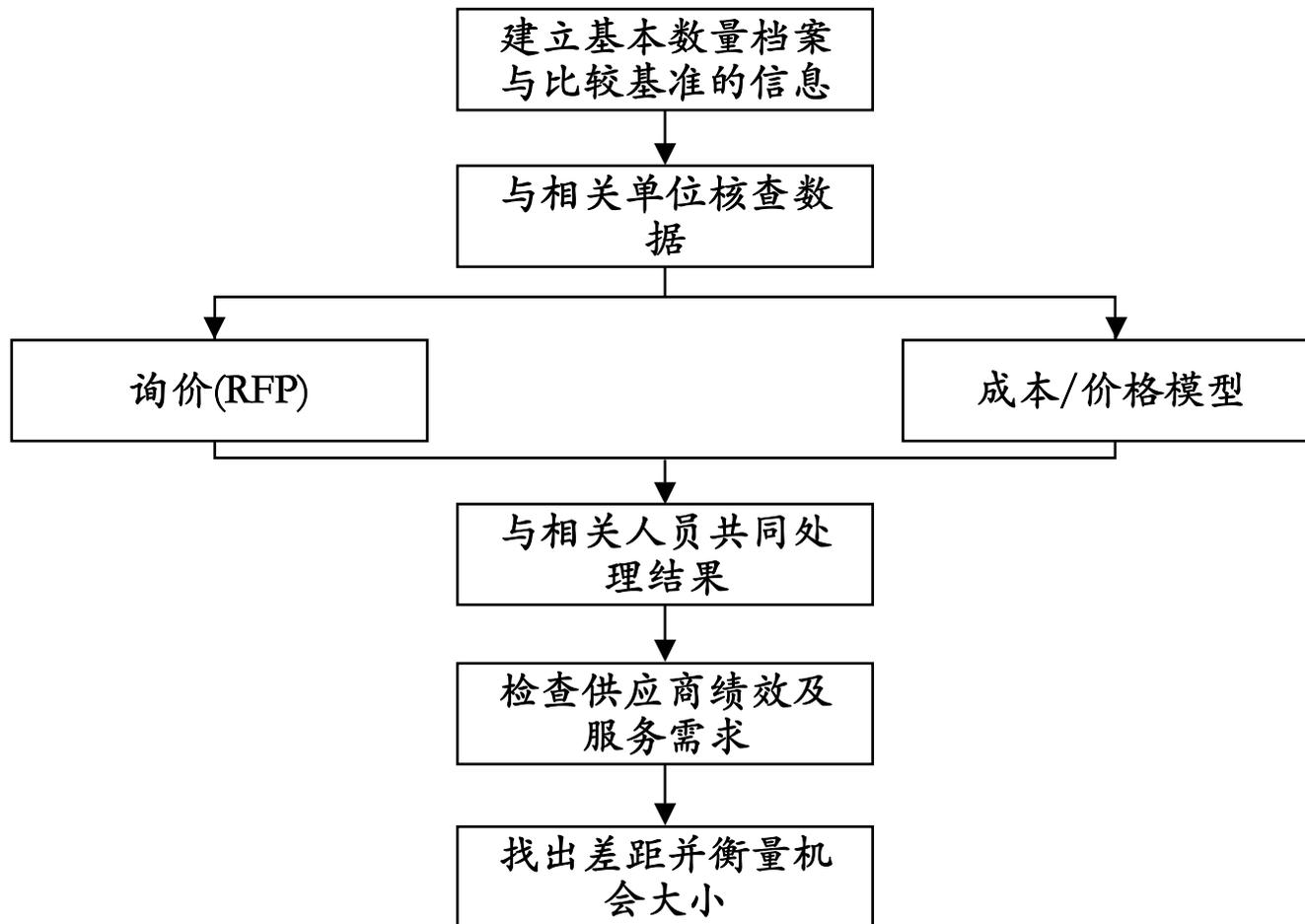


选择供应商是不断重复的过程，按照数据收集分析、制定策略及实施策略这几个步骤来完成的

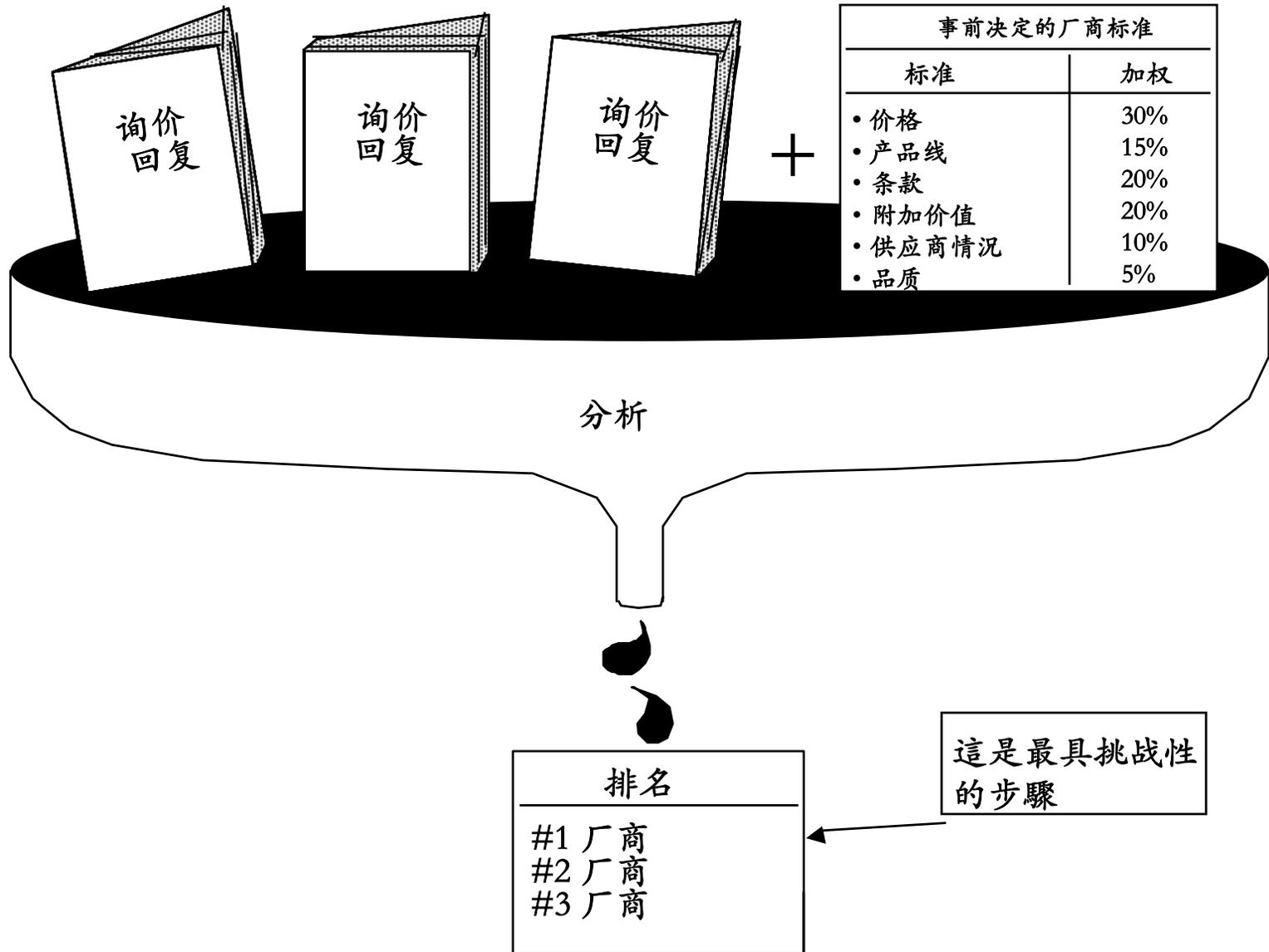


# 数据收集分析

战略性采购流程在此阶段采取以下步骤



# 检查询价回应的完整性后，须比较所有报价的结果



# 数据库很适合进行价格分析的比较

示例

依产品规格的最低投标商			
号码	价差	节省金额	供应商
A	\$0.35	\$44,100	2/3
B	1.00	43,200	3
C	0.10	2,000	3
D	1.65	17,606	3
E	0.40	3,280	1
F	0.35	2,765	2
G	0.55	18,849	1
H	0.42	7,946	3
<b>结论</b>			
供应商 3 在多数种类都是最低价			

对采购总额的涵盖范围	
供应商 1	100%
供应商 2	92%
供应商 3	74%
供应商 1 为最优	

最大节省金额	
根据最低定价 的全部采购	\$444,960
目前采购	\$584,705
节省	24% \$139,745

依供应商排列节省金额		
供应商 1	14%	\$83,932
供应商 2	12%	\$63,568
供应商 3	27%	\$115,672

不合规律的报价		
供应商	种类	% < 10% or > 25%
供应商 2	A	(28%)
供应商 2	A	(28%)
供应商 2	B	(56%)
供应商 2	D	(31%)
供应商 2	D	(29%)
供应商是否了解规格?		

# 采购产品的成本比较是相当重要的工作

- 透过拆解成本要素，小组能将各种类的成本进行比较，找出与偏好的供应商进行谈判的某些领域

示例

## 成本要素

供应商	原材料 (\$/1,000 单位)	机器架设 (\$/架设)	机器运作成本 (\$/1,000 单位)	加工、包装、运货 (\$/1,000 单位)	100,000 单位的 全部成本	100,000单位 的报价
A	\$17.50	\$125.00	\$32.50	\$7.90	\$5,915	\$6,800
B	19.95	160.00	29.00	6.80	5,735	6,595
C	21.80	110.00	31.80	11.00	6,570	7,560
D	16.40	170.00	27.00	9.50	5,460	6,280
“最佳案例”	16.40	110.00	27.00	6.80	5,130	

  = 底价

# 供应商评比中也应评估质化标准

示例

	厂商 1		厂商 2		厂商 4	
	数据	分数	数据	分数	数据	分数
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 产品线                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 对采购总额的涵盖范围</li> <li>• 对采购规格的涵盖范围</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 98%</li> <li>• 85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li>4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> <li>• 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li>5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80%</li> <li>• 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4</li> <li>1</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 条款                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 承诺供货率</li> <li>• 目前供货率</li> <li>• 付款</li> <li>• 其它(客户服务、支援保证、EDI)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 98%</li> <li>• 92%</li> <li>• 30 天</li> <li>• 高质量的技术支持 一年保证</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li>2</li> <li>4</li> <li>5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 99%</li> <li>• N/A</li> <li>• 15 天</li> <li>• 卓越的客户服务 半年保证</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li></li> <li>3</li> <li>3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 97%</li> <li>• 95%</li> <li>• 60 天</li> <li>• 客户服务尚可 一年保证</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4</li> <li>3</li> <li>5</li> <li>3</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 附加价值                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 专业化</li> <li>• 标准化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高</li> <li>• 高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li>5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中</li> <li>• 中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3</li> <li>3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中</li> <li>• 低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3</li> <li>1</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 供应商情况                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要供货来源</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 是</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 否</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 是</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 质量                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 整体质量衡量</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不知道</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> </ul>

将分数总结为竞争能力报告

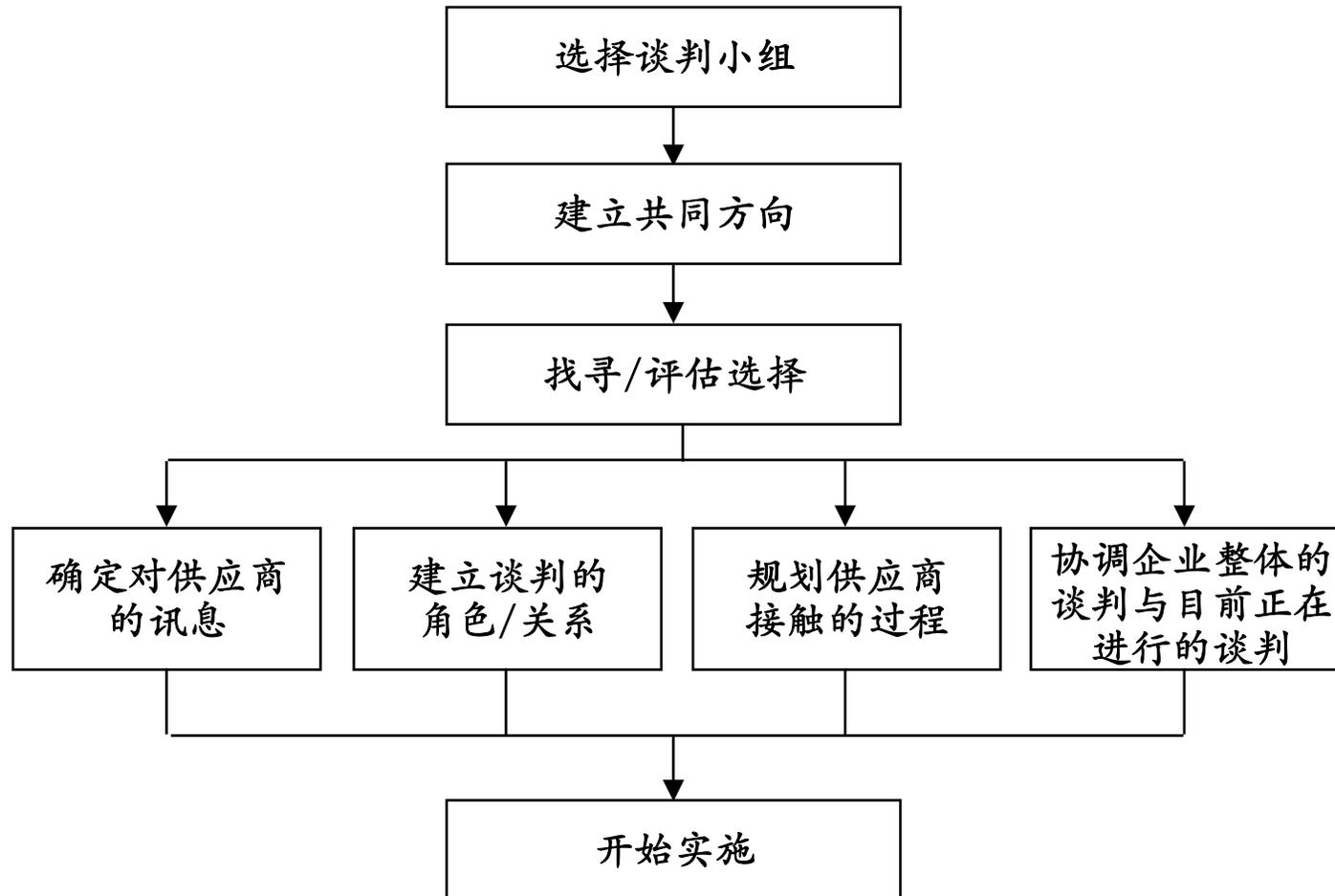
# 应以一个竞争报告分析和比较各厂商的报价

示例

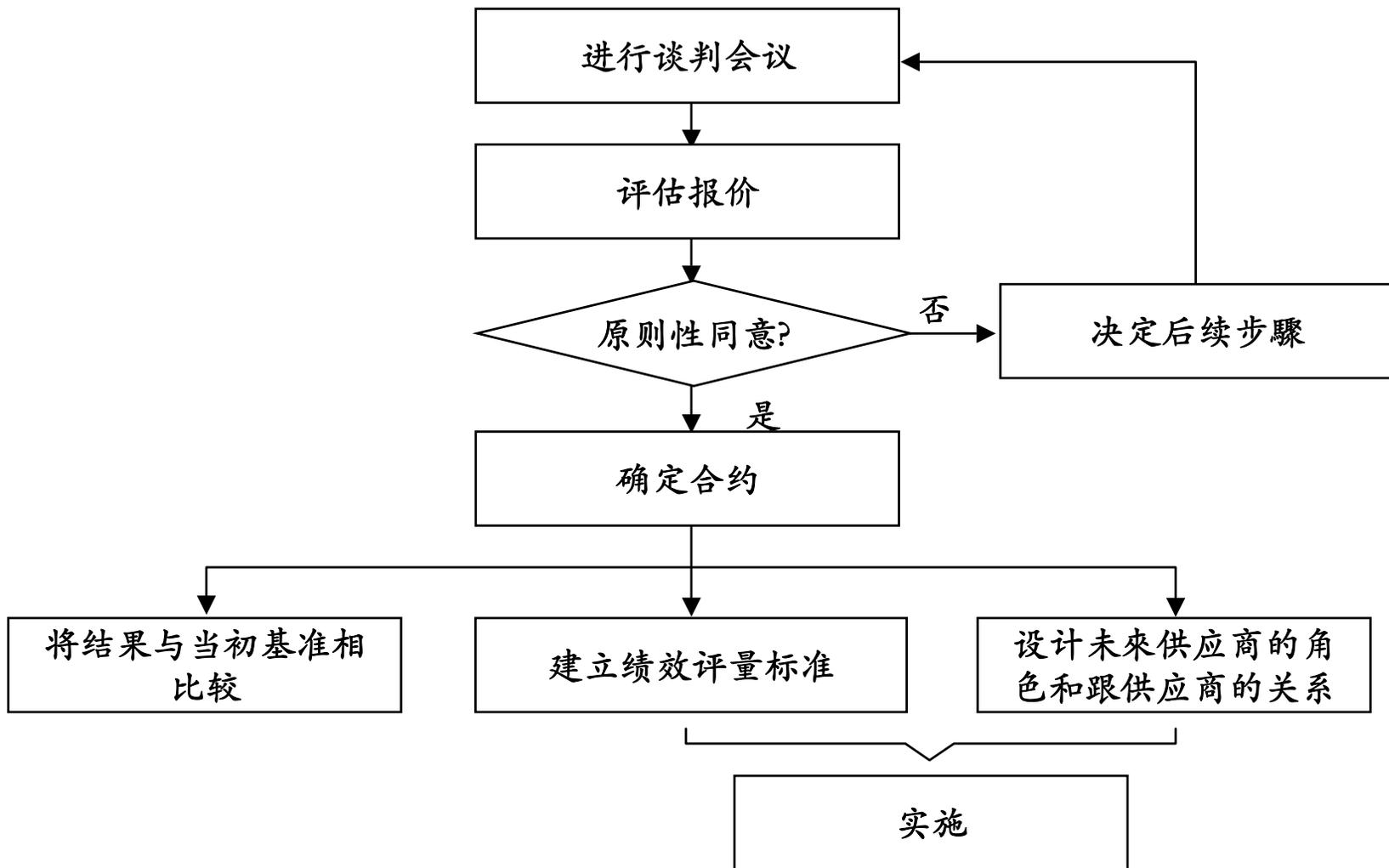
指标
5 高
1 低

要素		厂商的分数		
		厂商 1	厂商 2	厂商 3
价格	30%	4	1	2
产品线的涵盖	10%	4	2	4
服务水准	10%	4	4	4
付款条件	15%	5	5	5
其它条件	5%	5	5	5
附加价值	15%	3	3	3
供应商情况	10%	5	5	5
产品品质	5%	3	3	3
整体分数	100%	4	3	3

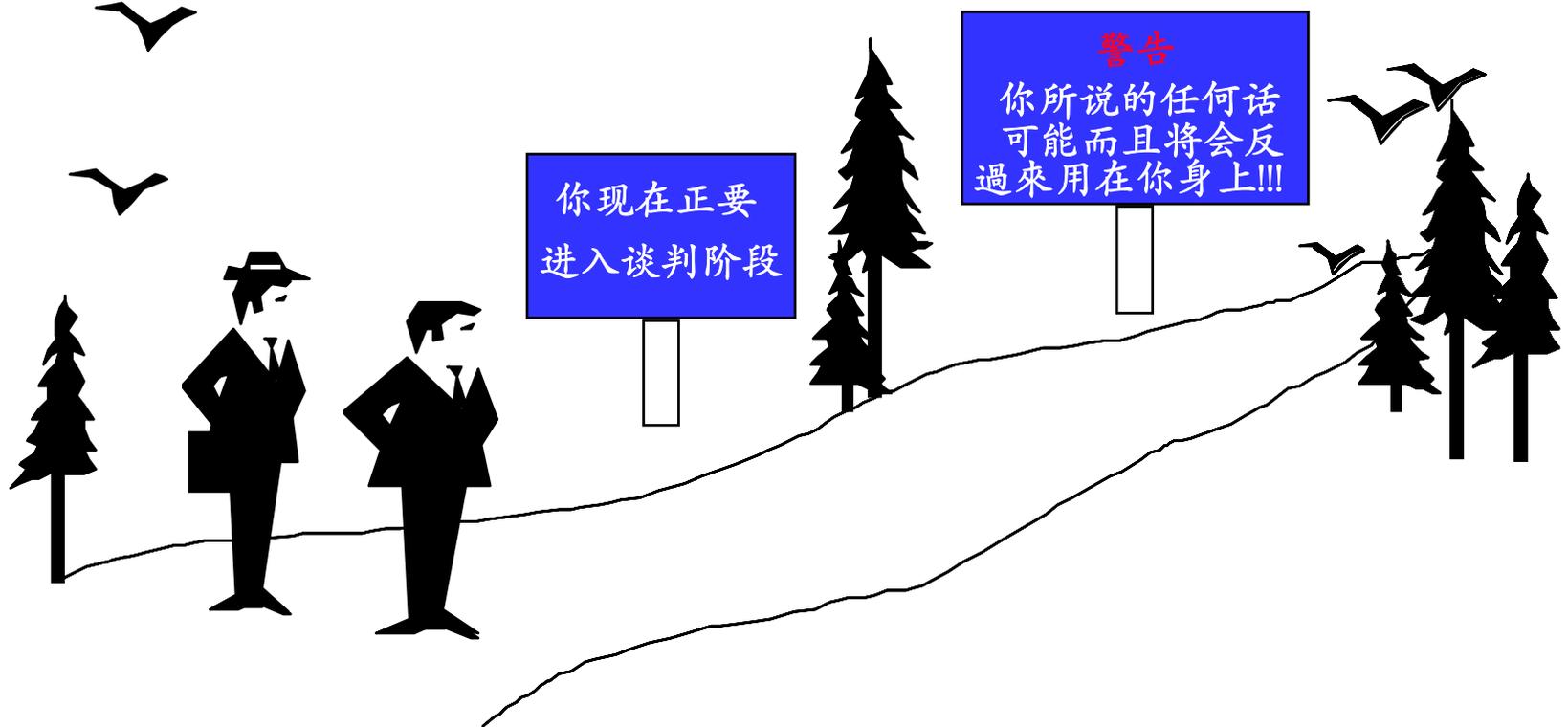
# 制定策略



# 策略实施



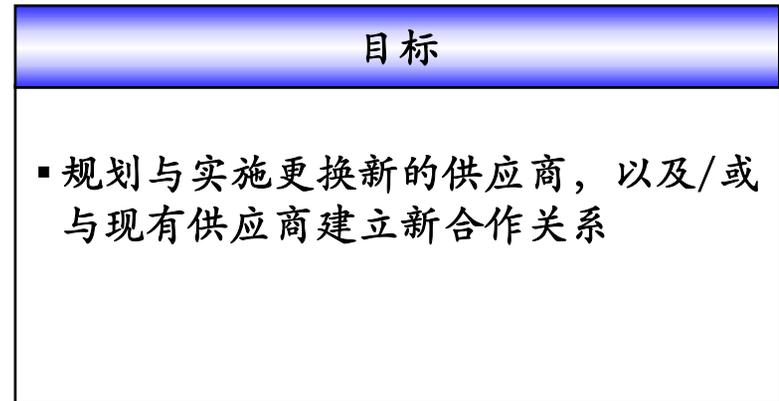
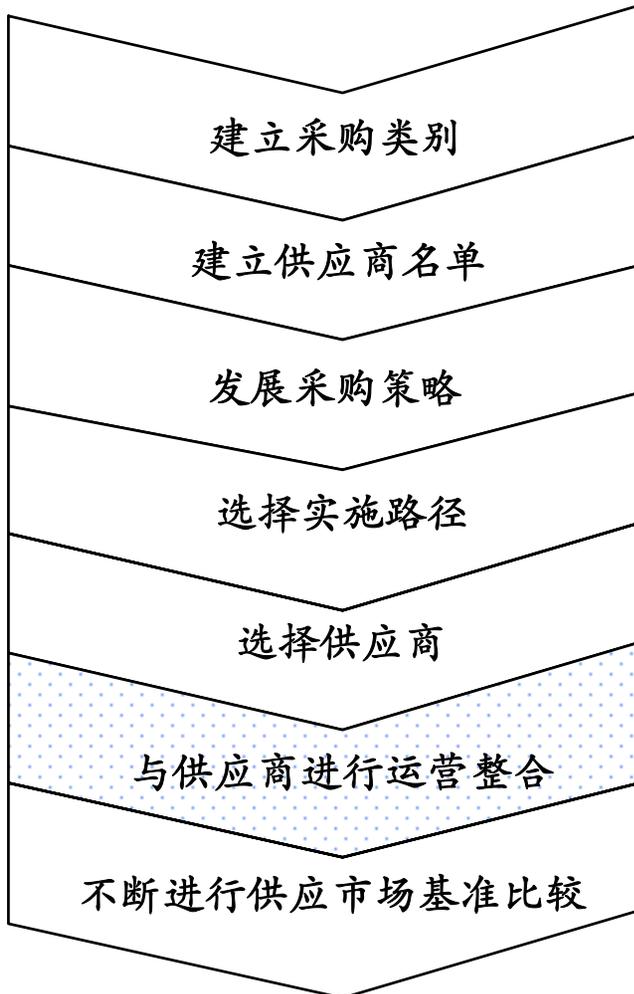
# 任何与供应商的接触都需要谨慎规划



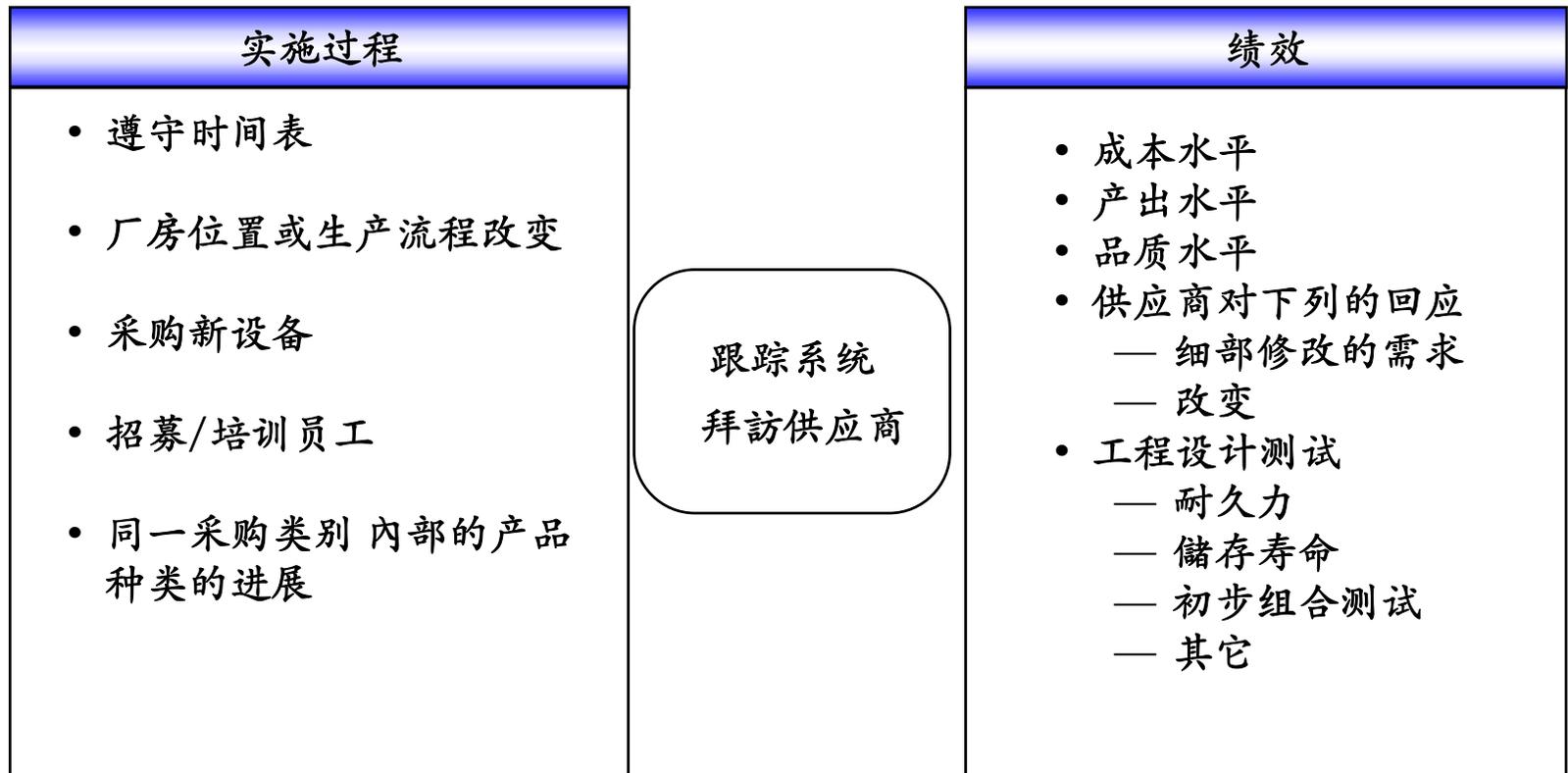
---

## (六) 与供应商进行运营整合

# 与供应商进行运营整合

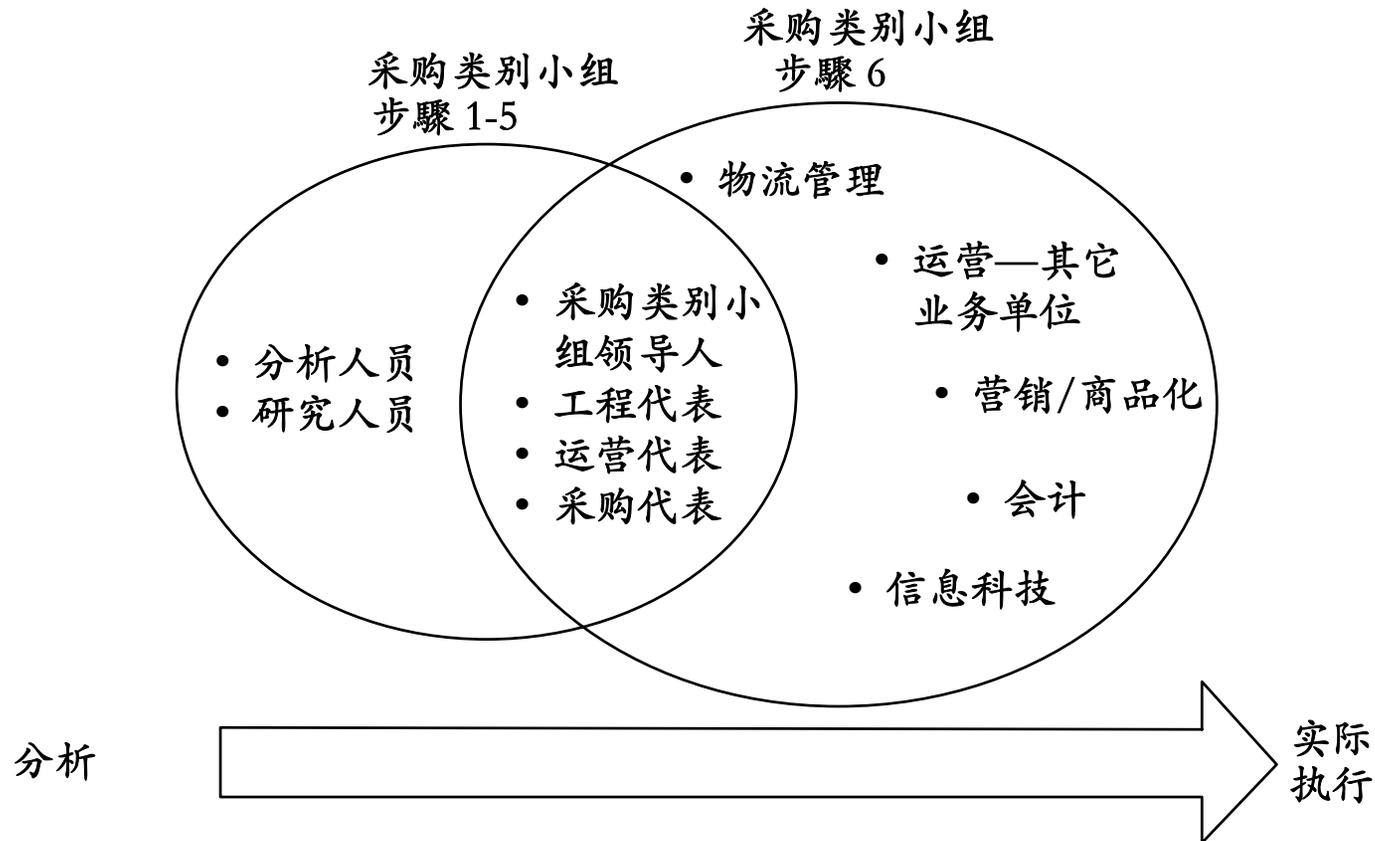


# 通过送样和测试过程，买方确定供应材料或服务之品质符合双方同意的规格



# 主要部门的认同/接受极为重要

示例



# 第一步需要决定样本数量或(服务) 测试计划的范畴...

## 决定统计分析所需的数据

技术测试表格2B 示例

日期: \_\_\_\_\_ 名称: \_\_\_\_\_

技术部门  
采购类别序号:  
零件序号:  
描述:  
供应商:

需要技术部认证 是 否 经过认证的供应商  
样本必须通过C6检验  
随机抽取  
其他 请打钩  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

测试样本  
数量

需要测试报告 是 否

需要零件定义报告 是 否

零件在未来半年内可能改变 是 否

测试时间 (周)

需要耐久测试 是 否

实地测试 \_\_\_\_\_

其他需求 \_\_\_\_\_

需要对供应商的实地考察 是 否

战略采购协调员 产品工程师:  
签名: \_\_\_\_\_ 签名: \_\_\_\_\_

## 决定测试计划的范畴

- 地点
- 预期绩效
- 测试计划长度
- 由供应商所提供的资源
- 客户联络人

# 建立时间表

## 决定统计分析所需的数据

## 解决问题

表 6.1b

采购发送计划

示例

战略采购: 生产准备

采购序号: \_\_\_\_\_ 零件序号: \_\_\_\_\_ 零件名称: \_\_\_\_\_ 表格序号 \_\_\_\_\_

订单序号: \_\_\_\_\_

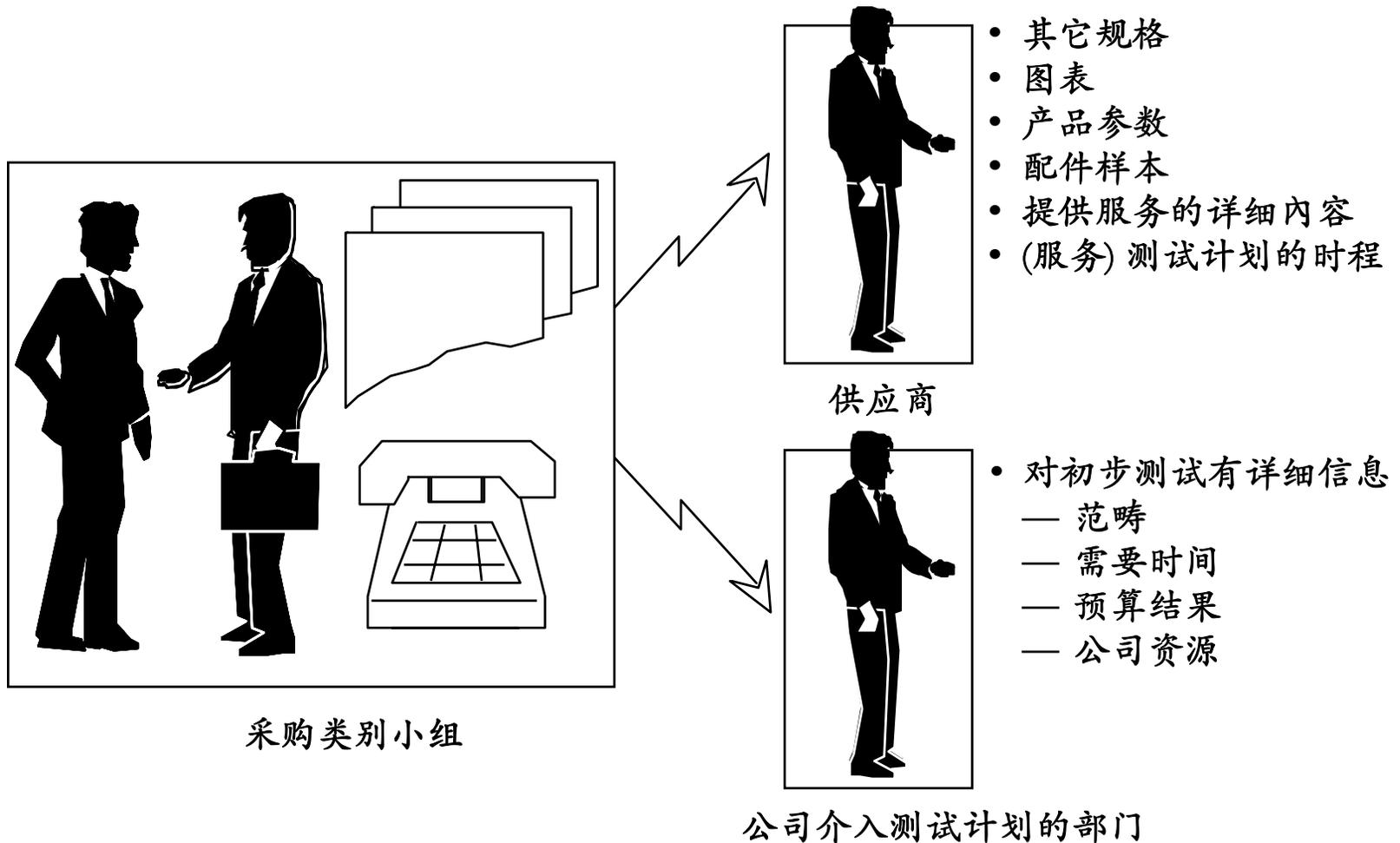
样本发送日期: \_\_\_\_\_ 大批货品发送准备时间: \_\_\_\_\_

日期: \_\_\_\_\_ 供应商: \_\_\_\_\_ 供应商代表签署: \_\_\_\_\_ 职务: \_\_\_\_\_

所需步骤	从接到订单起的星期数																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ABC																				
DEG																				
GHI																				
—																				
—																				
—																				
—																				
XYZ																				

- 供应商的交货时间
- 客户使用(例如新设备)的装配时间
- 客户建立测试计划的时间  
(例如: IT 服务)
- 检查点时间
- 客户准备测试计划监督系统的时间  
(例如: 运输服务)

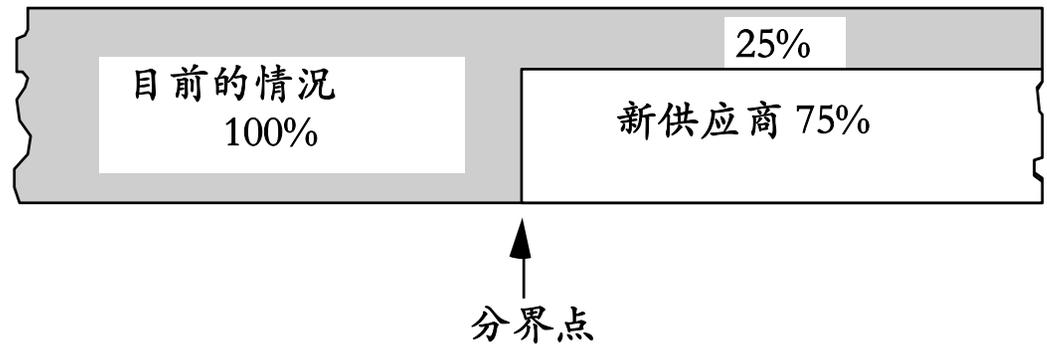
# 提供其它信息



# 引进新供应商应该建立分界点

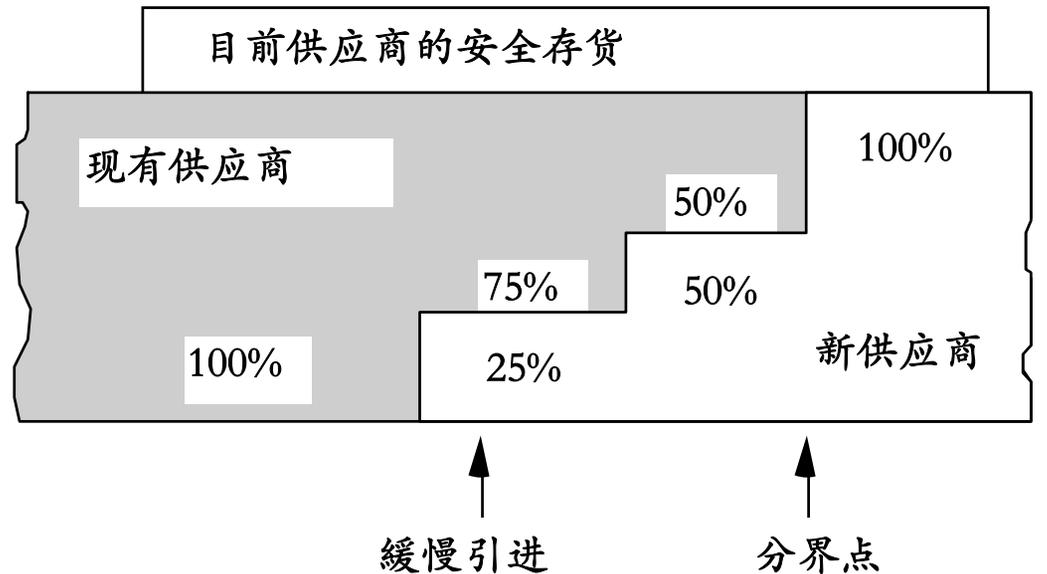
A 版本:

- 引进新供应商的“分界点”



B 版本:

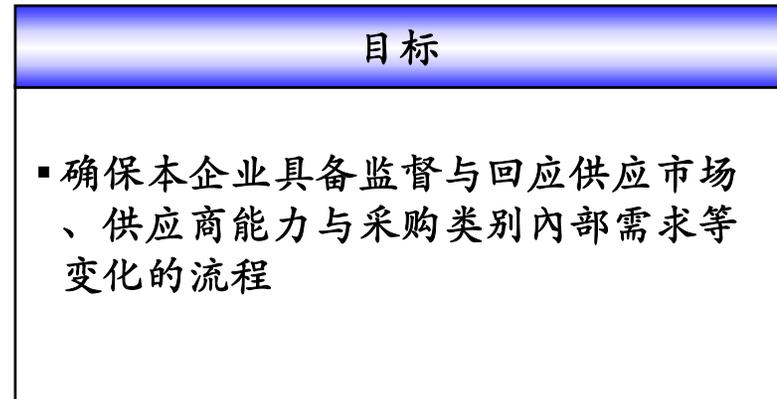
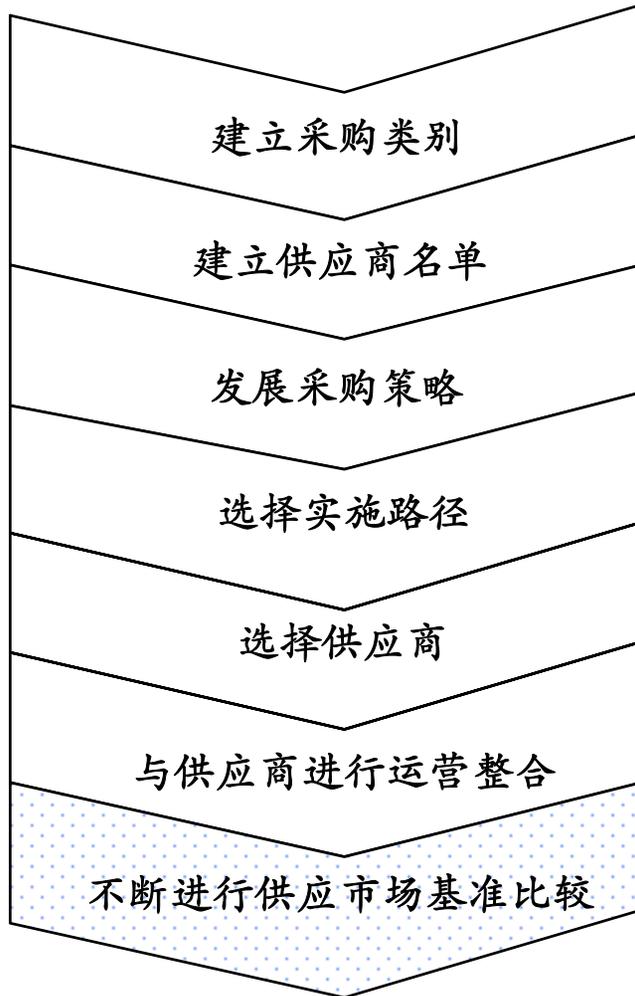
- 决定逐步引进新供应商



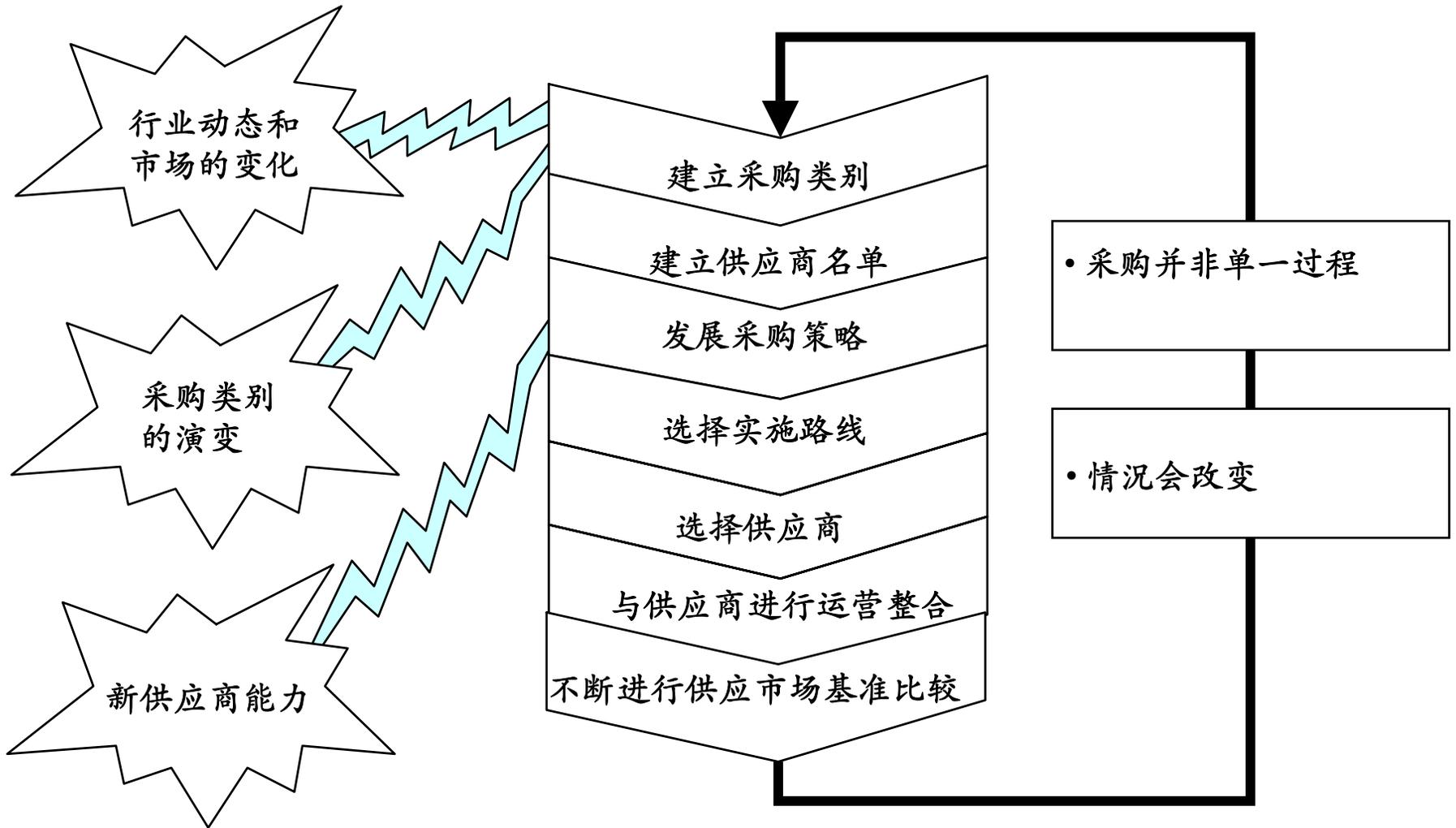
---

## (七) 不断进行供应商 基准比较

# 不断进行供应商基准比较



# 环境改变应该会引起采购决定的重新评估



# 决定比较基准并进行监督

示例

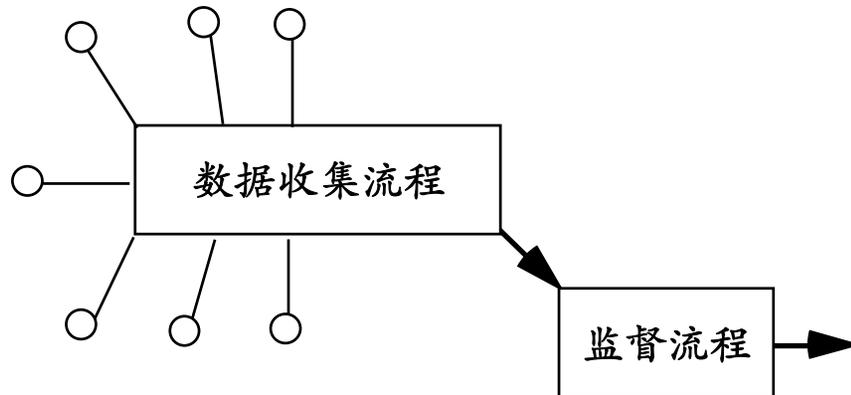
## 外部

- 行业生产能力/供应商生产能力
- 领先的技术
- 新的供应来源
- 重大成本变化
- 新的负责人/领导

## 内部

- 使用情况的改变
- 需求或规格的改变
- 转换到不同的采购类别

# 设计监督与评估系统去引发行动



绩效评估	情况	信号
使用	• 稳定	—
产能使用率	• 增加、但未短缺	—
技术成本	• 明年将介绍新产品	!
议价能力	• A 供应商宣布将转入新生产流程	!
	• 供应商B和C正在讨论合并	!