
本文内容属于一拖集团和科尔尼公司。
其中任何部分未经书面许可不得在
一拖集团和其子公司之外使用或散发

要点

- 战略采购将从一个采购类别开始，以验证这一概念是否适用于一拖，并向一拖的战略采购小组传授有关战略采购的知识和方法
- 行动计划、战略步骤和战略采购小组内的信息交流等内容仅对小组成员和高级管理人员公开，除非有高层管理人员或科尔尼公司的同意，任何与战略采购项目有关的信息都不得公开
- 战略采购不会对一拖的整个组织结构产生影响，但它将改变针对采购类别的采购程序，以有效地获得战略采购效益
- 战略采购带来的益处要在实施几个月之后才能显现出来，因为小组首先要针对选择好的采购类别熟悉战略采购流程，同时还需要在新价格下安排订单

概述

- 科尔尼公司采用一套严格可行的数据采集和采购类别分析方法，为一拖确认战略采购的机会：
 - 评估机会的目的是为了找出在7步采购流程下应实施的第一轮战略采购类别
 - 数据采集的范围涵盖了2000年24个业务单位用于原材料、配套件的外购直接材料支出
- 一拖的直接外部支出约为**9.5亿人民币**
 - 10大类采购类别占了总支出的90%
 - 目前采购分为集中采购和分散采购两类，72%的原材料是集中采购的，42%的配套件也是集中采购的
 - 各业务单位的采购比较分散，只有很少的几个供应商是为不只一家的业务单位服务
- **第一类战略采购预计能节约6-12%的成本或1600-3300万人民币**
 - 金属件(零部件)被认定为第1轮采购类别
 - 剩余部分按重要程度分为第2至第4轮
 - 第1轮将在5月初启动

目录

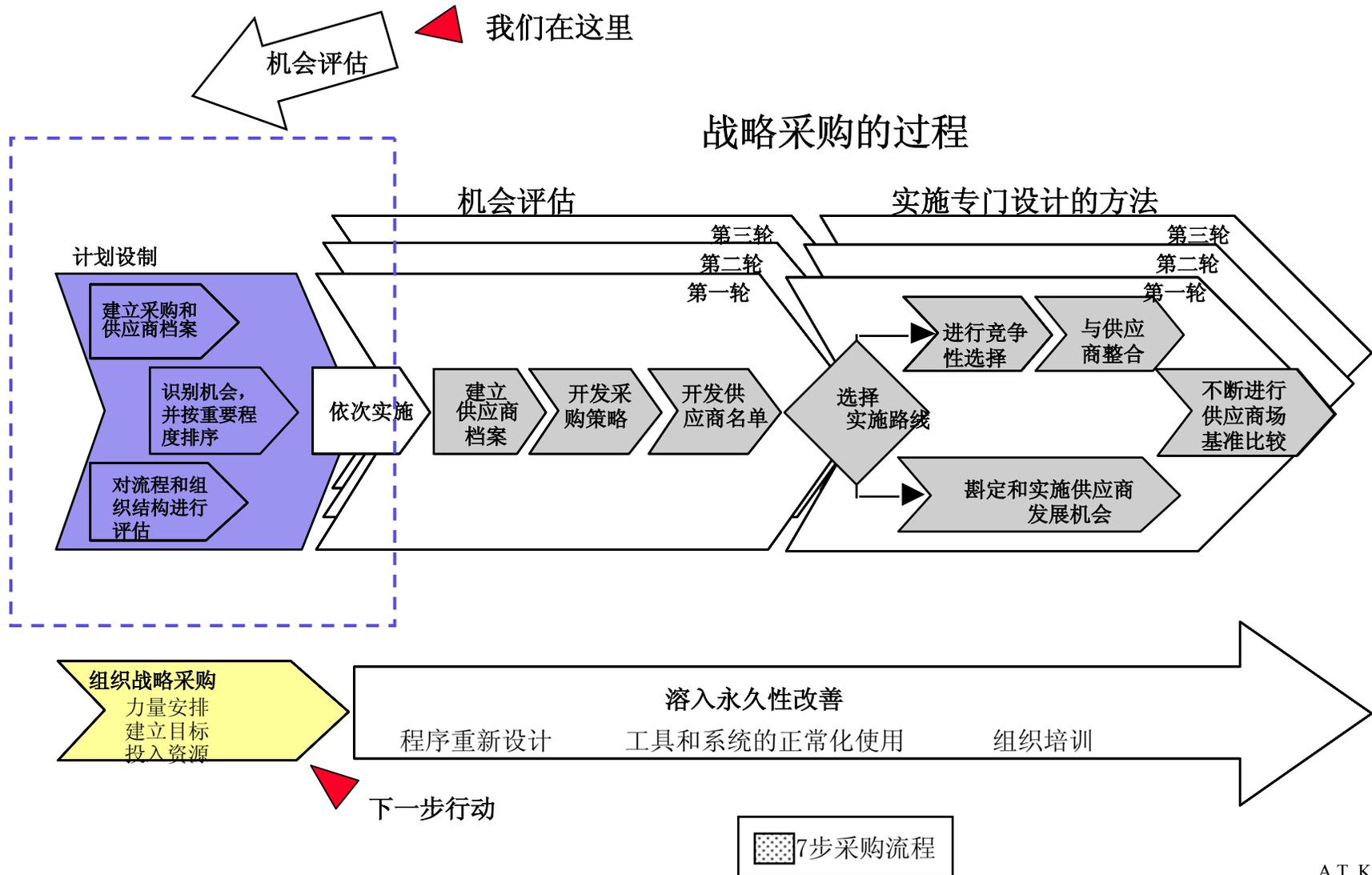
- 方法

- 支出概况

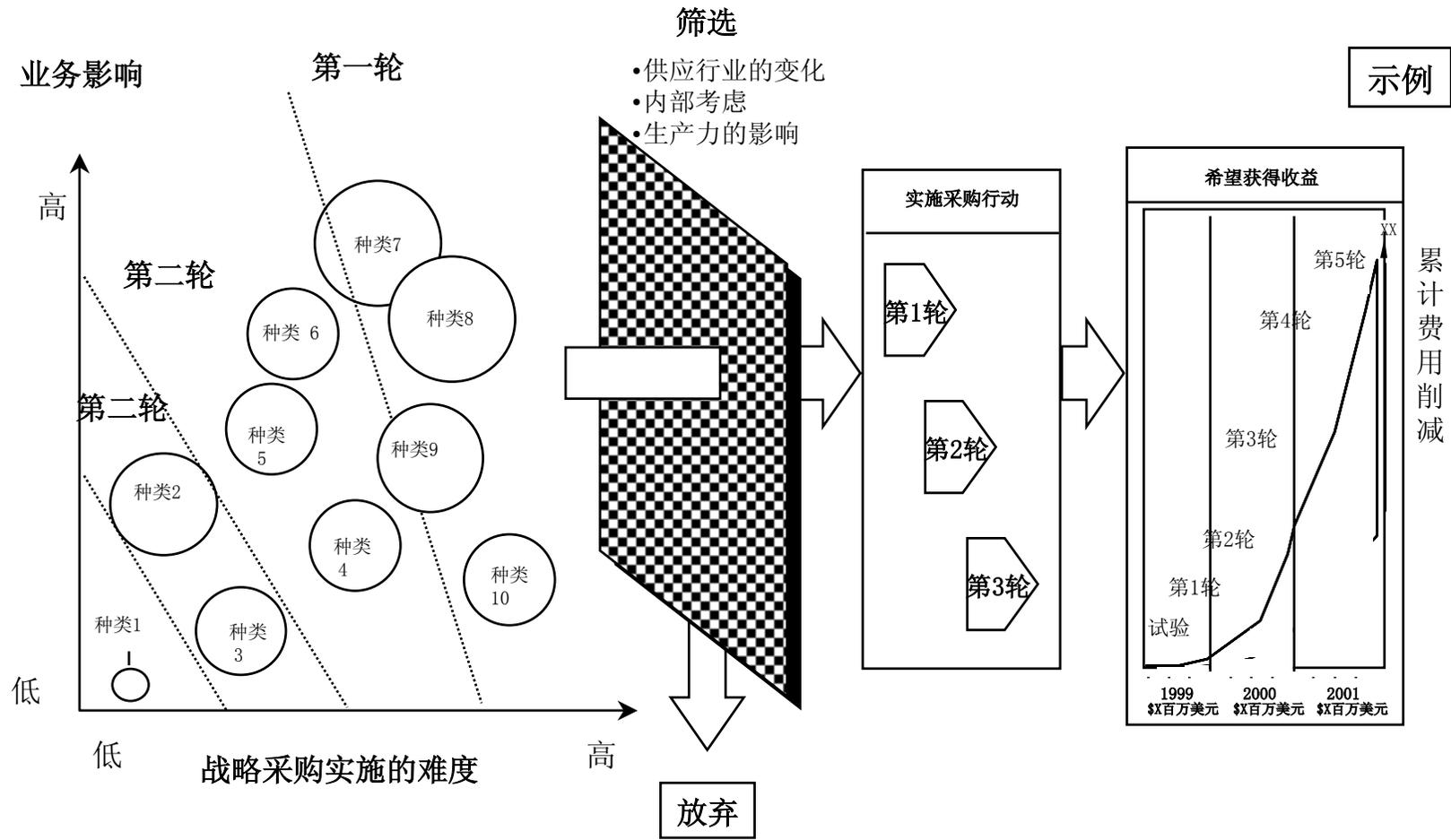
- 机会评估

- 下步工作

科尔尼采用一套严格可行的数据采集和采购类别分析的方法为一拖确认战略采购机会

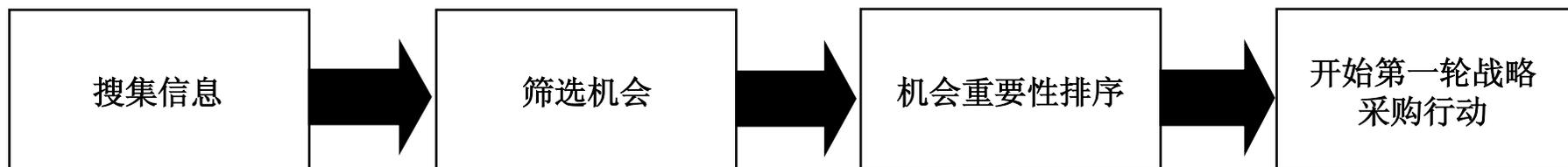


在决定实施采购之前，我们就业务影响和实施难度对采购类别进行分析



注：圆圈的大小代表每种类别采购的总支出

我们已经完成了下列工作并正在为下一步的工作做准备



完成

- 将支出分成15到20个采购类别
- 利用采购和财务小组
- 基于2000年的采购和预算情况，以及从供应商处收集的信息

完成

- 业务影响
 - 支出的复杂性
 - 市场因素
 - 业务影响
 - 目前的采购活动
- 实施难度
 - 一拖内部的制约因素
 - 科尔尼公司经验
 - 项目要求
 - 实施情况

部分完成

- 将采购类别按重要性排序
 - 为主要的类别建立业务案例档案
- 未尽事宜
- 对第一轮采购类别达成一致，设立目标
 - 确认关键的相关人员和项目小组成员
 - 建立工作计划

开始第一轮战略
采购行动

2001年5月

- 确认第一轮采购类别为金属件(零部件)
- 为项目小组进行培训
- 按7步采购流程开始进行实施

目录

- 方法

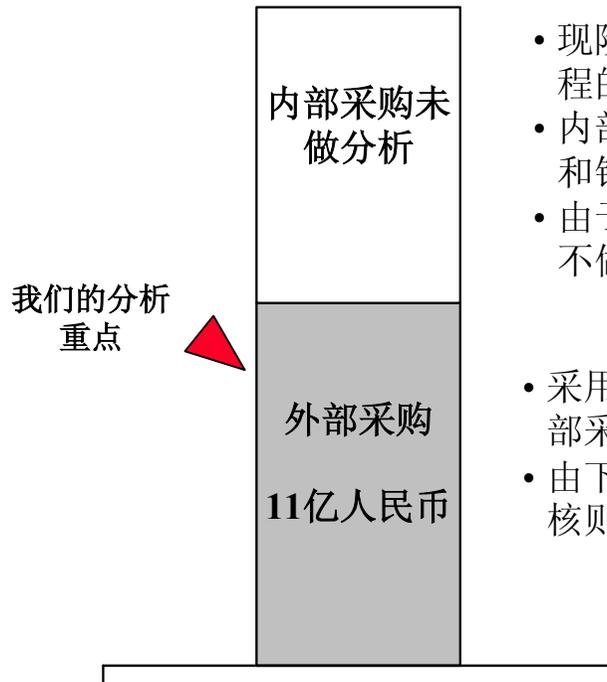
- 支出概况

- 机会评估

- 下步工作

在这一诊断阶段，我们主要集中分析一拖的外部采购

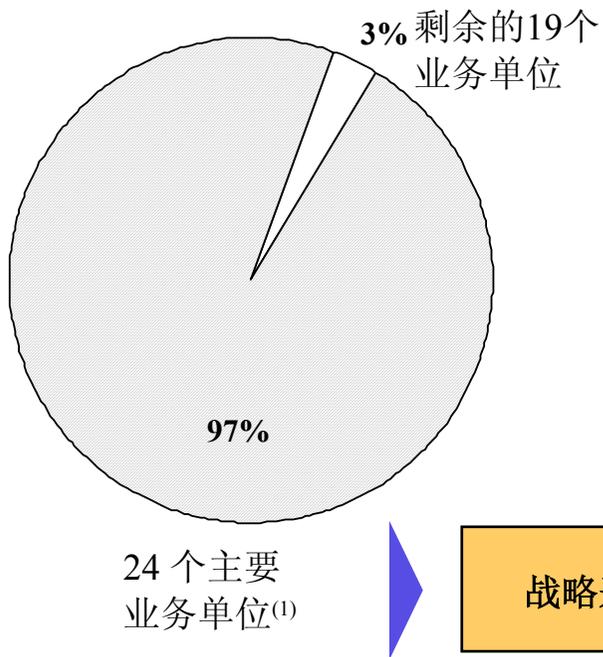
2000年一拖总采购额



- 现阶段我们对内部采购不做分析，因为其涉及对所有业务单位的采购流程的深入分析
- 内部采购形式多种多样，如将外购物品转售给其它业务单位，内部生产和销售等
- 由于我们采用分类实施战略采购的方式，对内部采购业务的复杂性问题不做分析
- 采用由下而上的方法，同时采用至上而下的方法复核，我们认为2000年外部采购总额应为11亿人民币
- 由下而上的分析是基于从各业务单位采集的信息进行的，而至上而下的复核则是用我们的结果与2000年财务数据进行对比

诊断主要针对在一拖外部采购总额占到97%比重的24个主要业务单位的外部采购进行的

2000年一拖外部采购总额
100% = 11亿人民币



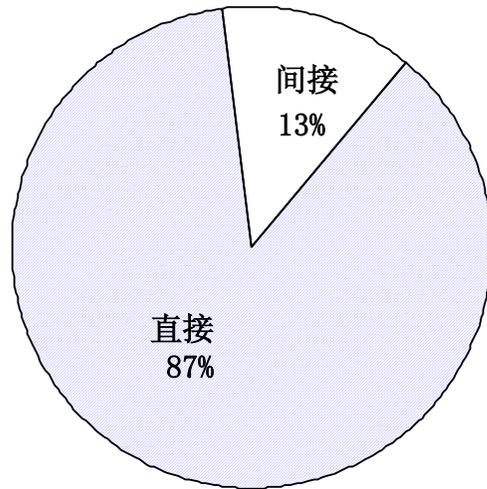
支出情况
<ul style="list-style-type: none">• 19个小业务单位采购类别多且总额只有2800-3500万元• 这些业务单位的支出包括了直接材料和间接材料• 这些支出与24个业务单位相比微不足道，不值得再为它们新建一个种类
<p>➡ 不在本次诊断范围内!</p>

战略采购实施诊断的重点

注: (1) 包括一发厂, 一装厂, 一铁厂, 三装厂, 二装厂, 二铁厂, 冲压厂, 叉车厂, 工程机械, 建机公司, 收获机械, 柴油机公司, 汽车厂, 油泵油嘴厂, 球铁厂, 精铸厂, 装备公司, 车辆公司, 通配厂, 铸钢厂, 锻造厂, 齿轮厂

因为一拖的外部直接支出占到了整个外部支出额的90%，我们对它作进一步的重点分析

2000年一拖外部采购总额⁽¹⁾
100% = 11亿人民币

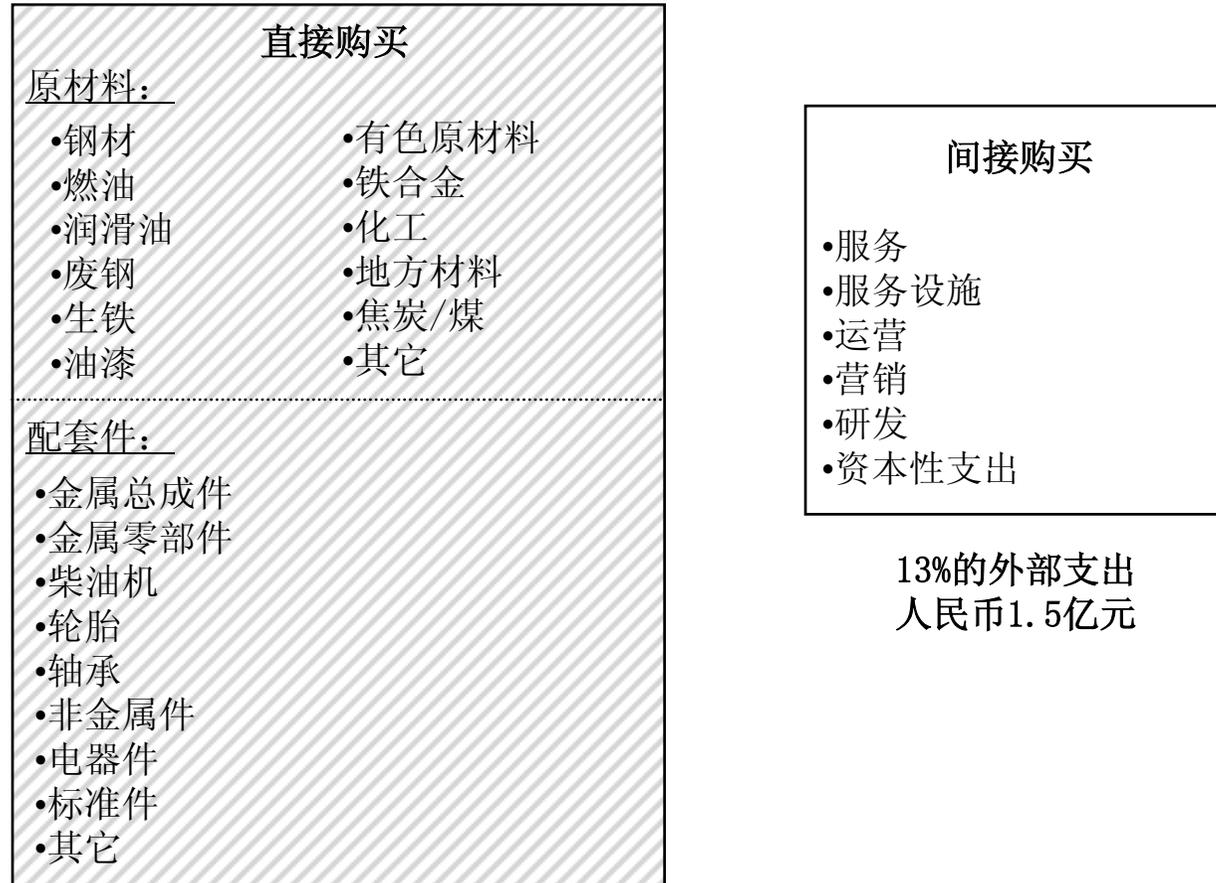


间接支出
“间接支出”是指购买的服务或产品不会直接从物理形态上成为买者的最终产品的一个组成部分，但对于最终产品的生产却是必需的。例如研发投入、服务设施、行政开支等

直接支出
“直接支出”是指购买的服务或产品从物理形态上就是买者的最终产品的一个组成部分。例如：原材料、零部件、包装等

注： (1) 来自24个业务单位的数据；基于2001年4月18日前收集到的数据进行的分析

直接购买中的采购类别包括原材料、配套件等类别



87% 的外部支出
人民币9.5亿元

13%的外部支出
人民币1.5亿元

外部直接购买包括集中购买和分散购买两种方式--分散的购买行为(尤其是在配套件方面)预示着存在借助一拖采购量进行战略采购的机会

外部直接购买的分类⁽¹⁾
 总额=9.5亿人民币

	原材料 (38%)	配套件 ⁽²⁾ (62%)
分散 (47%)	28%	58%
集中 (53%)	72%	42%

分散购买

- 22个业务单位
- 支出：4.48亿元人民币
- 占外部直接购买总额的47%
- 超过5000种规格
- 768个供应商
- 只有57个共同的供应商

集中购买

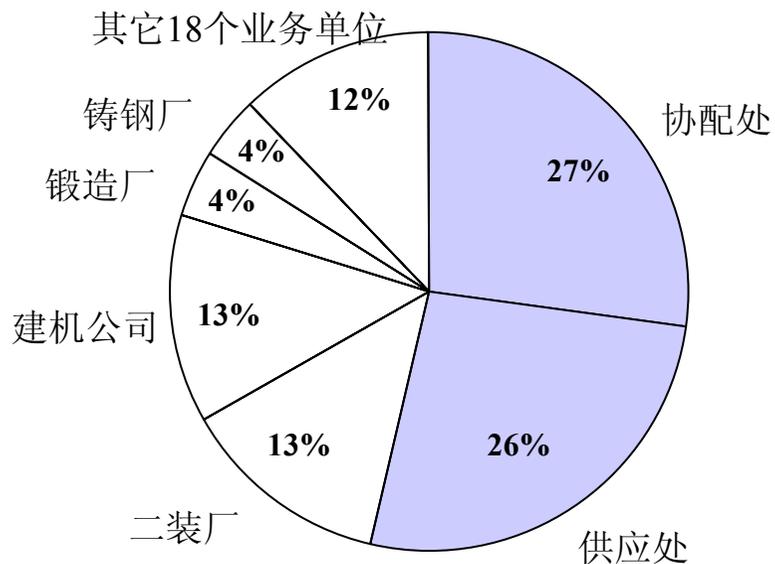
- 2个业务单位
- 支出：5.05亿人民币
- 占外部直接购买总额的53%
- 超过2500个种规格
- 466个供应商
- 只有7个共同的供应商

注： (1) 来自24个业务单位的数据；基于2001年4月18日前收集到的数据进行的分析
 (2) 包括扩散件

对于这24个业务单位，一拖可以通过整合业务单位的采购，借助战略采购来降低成本

按业务单位分的2000年外部直接支出总额
100% = 9.5亿人民币

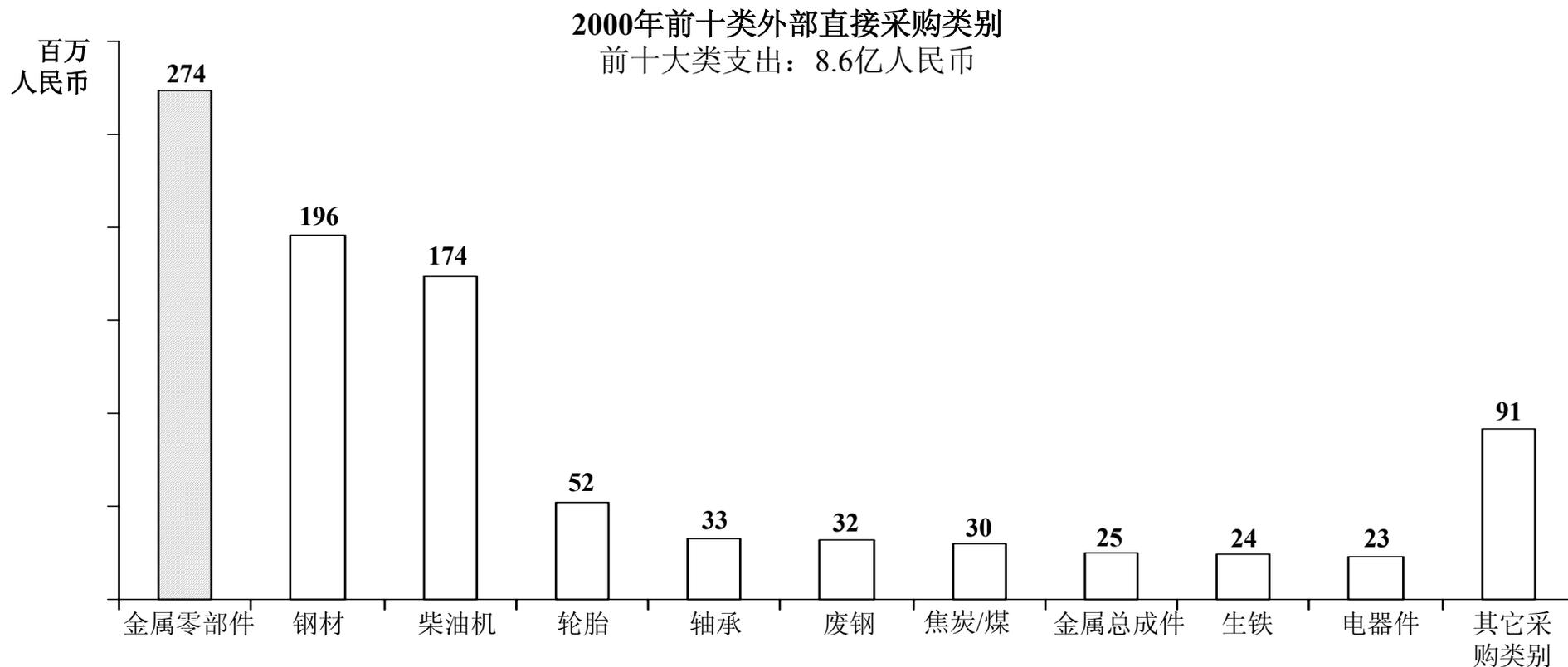
分散购买	
• 一发厂	• 柴油机公司
• 一装厂	• 汽车厂
• 一铁厂	• 油泵油嘴厂
• 三装厂	• 球铁厂
• 二装厂	• 精铸厂
• 二铁厂	• 装备公司
• 冲压厂	• 车辆公司
• 叉车厂	• 通配厂
• 工程机械	• 铸钢厂
• 建机公司	• 锻造厂
• 收获机械	• 齿轮厂



集中购买
• 供应处
• 协配处

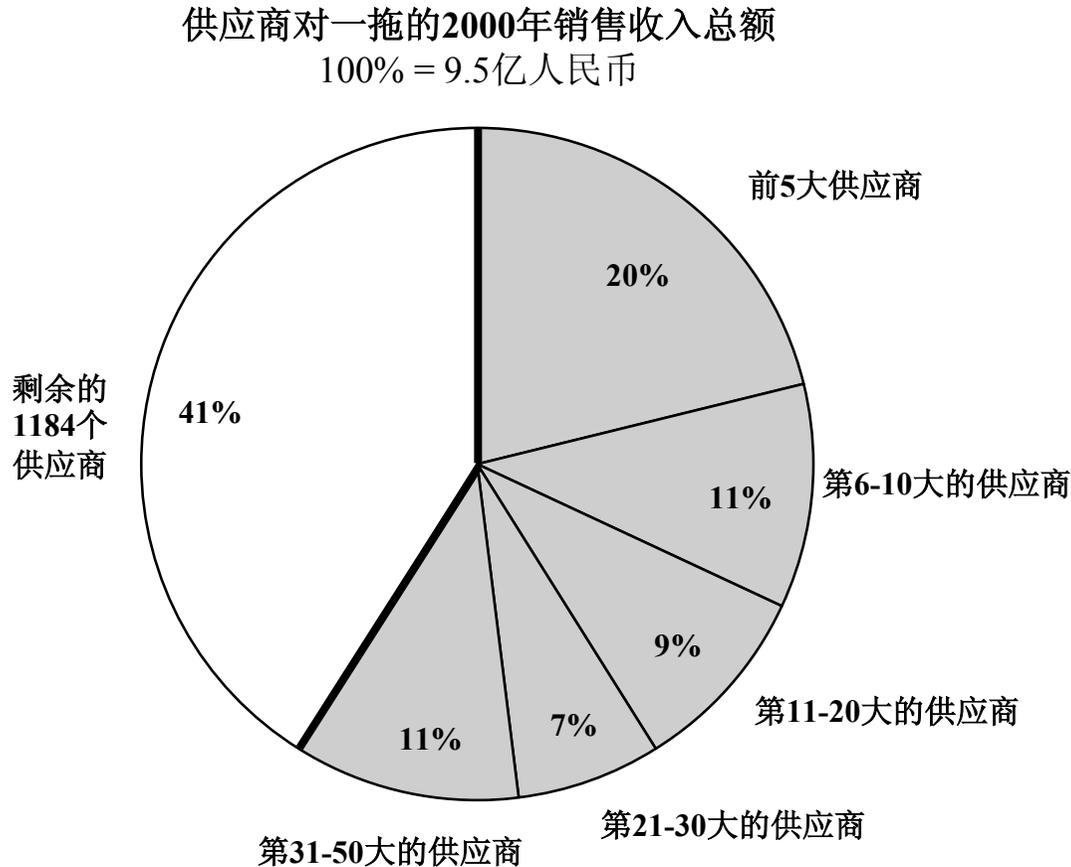
虽然集中购买超过了外部直接购买总额的一半，但剩余部分在业务单位中高度分散，一拖可以采用战略采购来协调各业务单位的购买行为

90%的外部直接购买集中在几类大的采购类别上



支出百分比	29%	21%	18%	5%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	10%
规格数	4,440	717	56	38	217	37	9	113	20	440	2,322
供应商数量	456	120	17	10	29	23	7	50	12	117	429

一拖的供应商在业务单位和21个采购类别中都比较分散，然而单单4%的供应商就占了近60%的支出



集中度

- 前50家供应商的覆盖率虽还不是最好情况，却也算比较高了
- 但供应商总数目太高

协调性

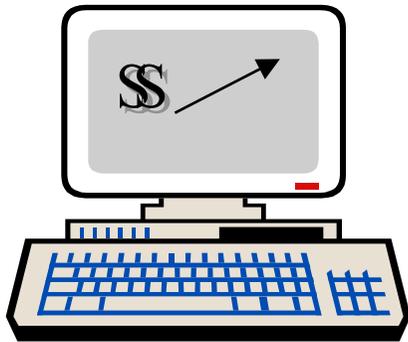
- 目前，前50大供应商中只有四家为一家以上的业务单位服务
- 要管理分散的供应商队伍，而又不能从内部加以有效的利用，这为一拖带来了很高的直接和间接成本

目录

- 方法
- 支出概况
- 机会评估
- 下步工作

我们对一拖可能节约的成本的估计是建立在科尔尼公司过去对于采购该类产品的经验之上的

有形成果库



来自最近100个采购项目的成功经验，这些项目涉及1500多种的产品采购

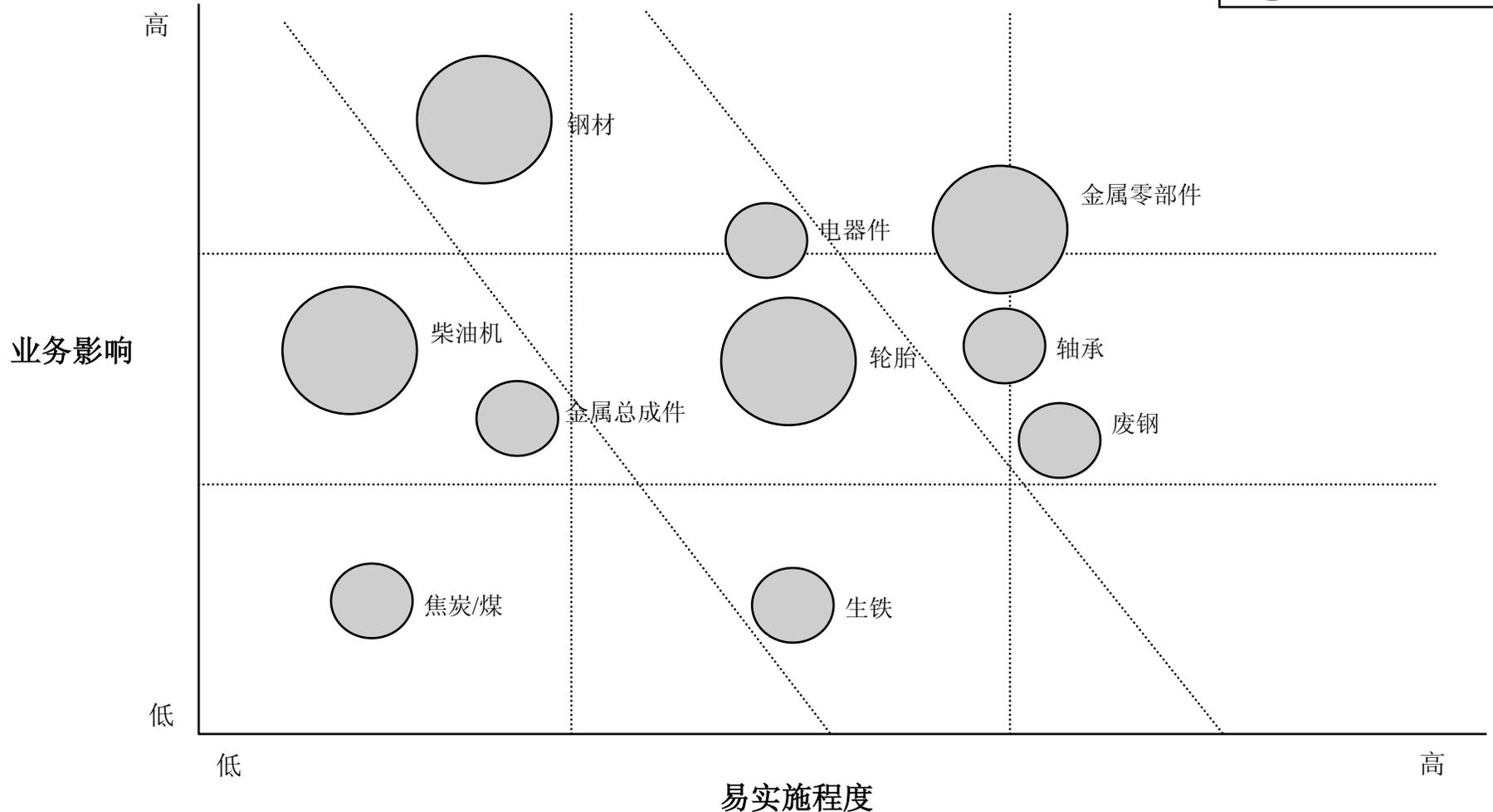
	一拖采购的类别	科尔尼公司平均能节约的成本
原材料	<ul style="list-style-type: none"> • 钢材 • 燃油/润滑油 • 废钢 • 焦炭/煤 • 生铁 • 油漆 • 有色原材料 • 铁合金 • 化工 • 地方材料 • 其它 	<p>5 至15%</p> <p>4 至 9%</p> <p>3 至 5%</p> <p>3 至 5%</p> <p>3 至 5%</p> <p>7 至 14%</p> <p>7 至 10%</p> <p>5 至 7%</p> <p>8 至 15%</p> <p>3 至 10%</p>
配套件	<ul style="list-style-type: none"> • 金属件 • 柴油机 • 轮胎 • 轴承 • 电器件 • 非金属件 • 标准件 • 其它 	<p>2 至20%</p> <p>3 至 10%</p> <p>2 至 8%</p> <p>5 至 23%</p> <p>10 至 28%</p> <p>5 至 24%</p> <p>5 至 29%</p>

我们对每一类就其对业务的影响和实施难易程度进行评估

业务影响	实施难易程度
<ul style="list-style-type: none">■ 采购类别对业务的重要性<ul style="list-style-type: none">· 这种采购品对产出有多重要?■ 支出特性<ul style="list-style-type: none">· 这类支出有无进行节约的可能?■ 购买者议价能力<ul style="list-style-type: none">· 一拖对供应商有多大的谈判能力?■ 目前的采购<ul style="list-style-type: none">· 目前一拖如何采购, 它如何从战略采购中受益?■ 采购品的行业趋势<ul style="list-style-type: none">· 行业趋势对一拖是否有利?■ 现有合同<ul style="list-style-type: none">· 现有合同中是否有限制采购量的情况?■ 现有存货<ul style="list-style-type: none">· 现有存货量是否会影响新采购品种的数量?■ 供应商管理<ul style="list-style-type: none">· 目前供应商的管理情况如何, 一拖的供应商能否从战略采购中受益?	<ul style="list-style-type: none">■ 数据质量和可靠性<ul style="list-style-type: none">· 数据是否是可靠地从内外部搜集的?■ 内部制约<ul style="list-style-type: none">· 一拖组织结构是否为采购做好准备, 购买行为会改变吗?· 一拖是否准备好放弃现有的供应商关系, 以从战略采购中获益?· 业务单位的采购是否进入战略采购计划?· 一拖是否有资源来实施战略采购计划?■ 合同有效期<ul style="list-style-type: none">· 是否有合同会阻碍计划实施?■ 转换供应商的成本<ul style="list-style-type: none">· 转换供应商的成本多高? 需要多久才能批准采用一名新供应商? 程序有多复杂?■ 外部制约<ul style="list-style-type: none">· 供应市场适于进行采购吗?· 在市场和利润水平较低的情况下, 供应商能否进一步降低他们的价格?

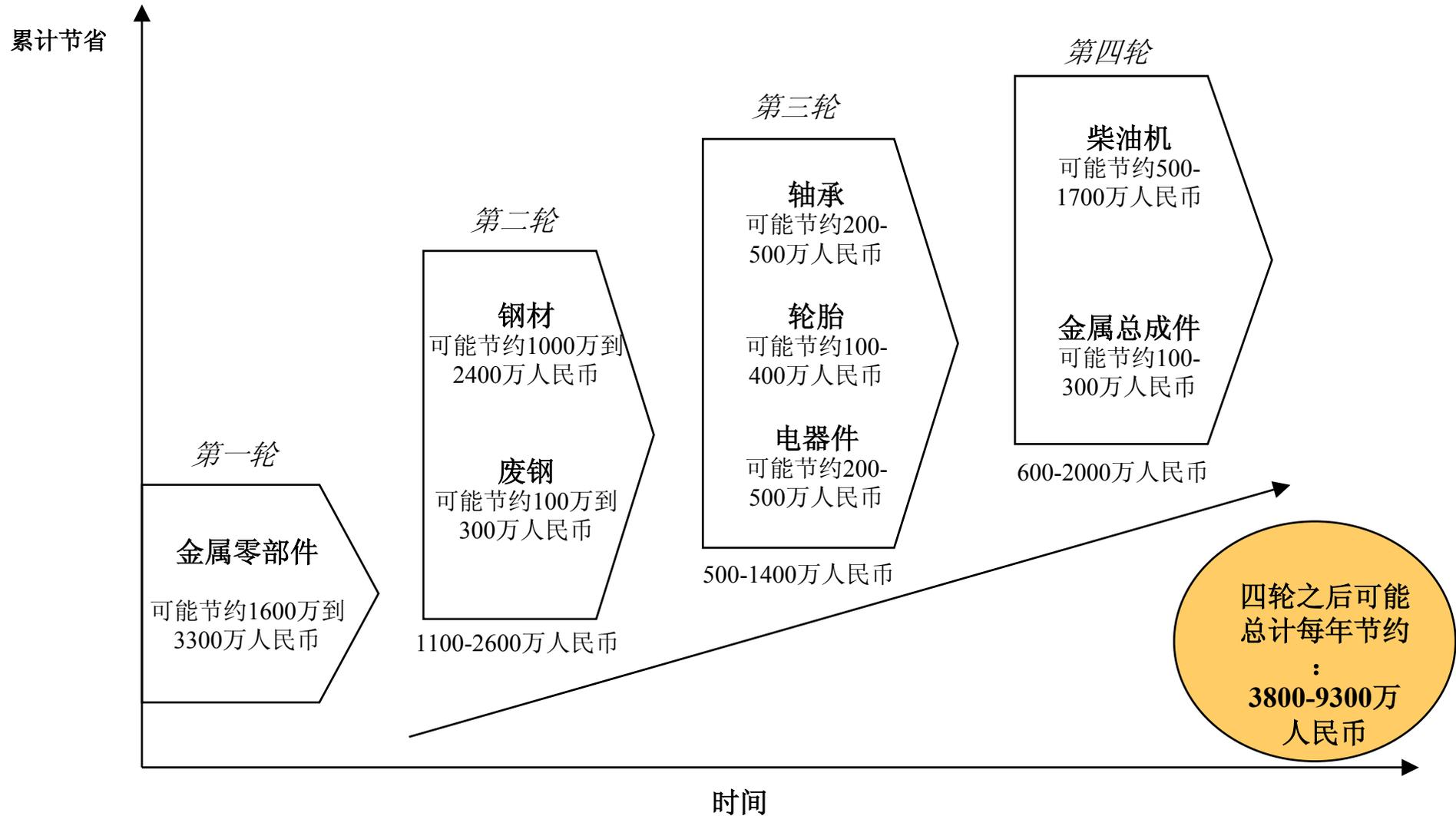
根据我们的分析，我们对前十大采购类别进行重要性排序

对总支出的影响	
	< 1000万
	1000-5000万
	> 5000万



注：(1) 圆圈的大小代表该类产品的总支出

战略采购会按采购类别逐一展开，多个采购类别可能会在同一轮进行



注：采购计划启动后节约额可以通过分析收集到的具体支出数据来验证

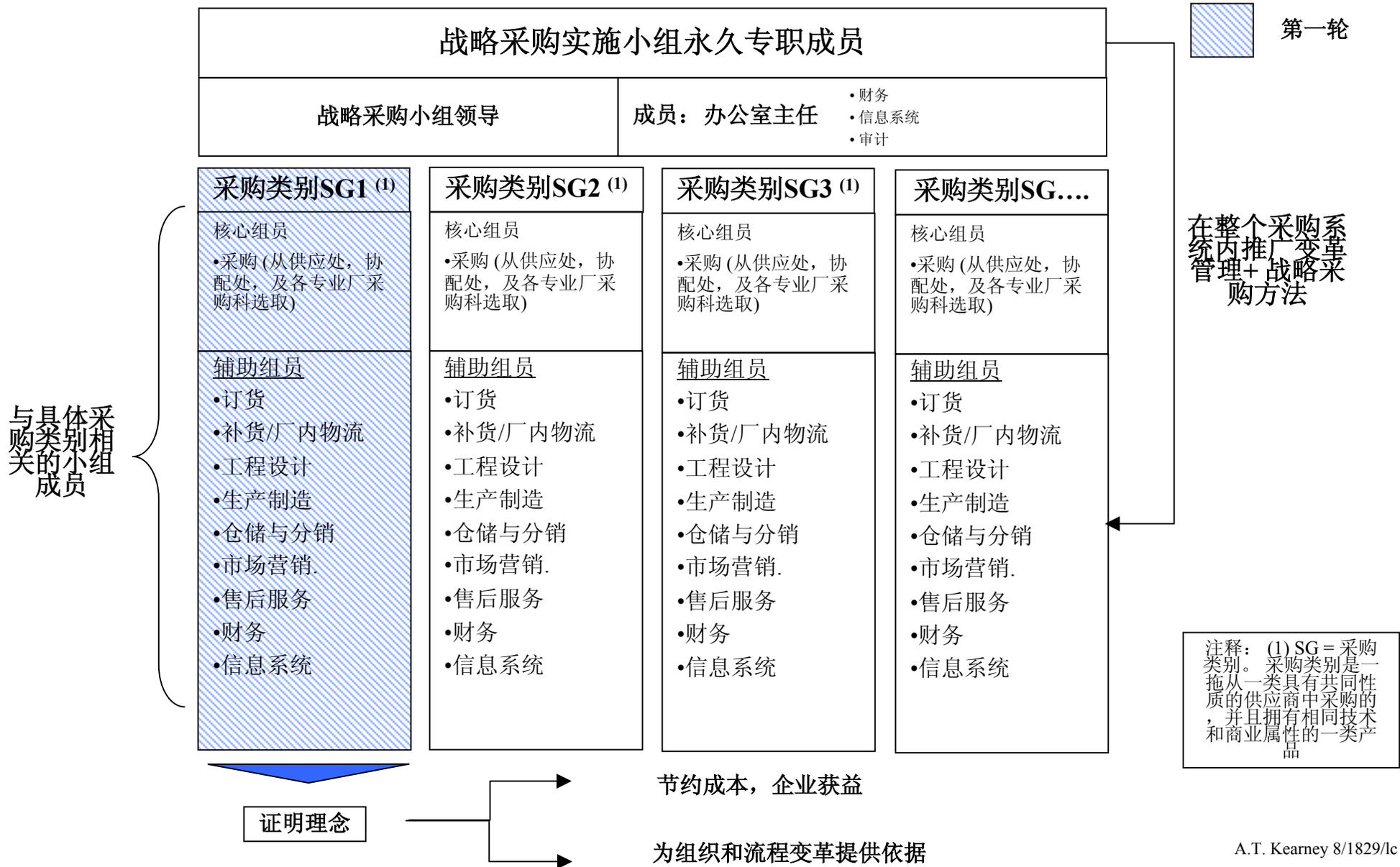
目录

- 方法
- 支出概况
- 机会评估
- 下步工作

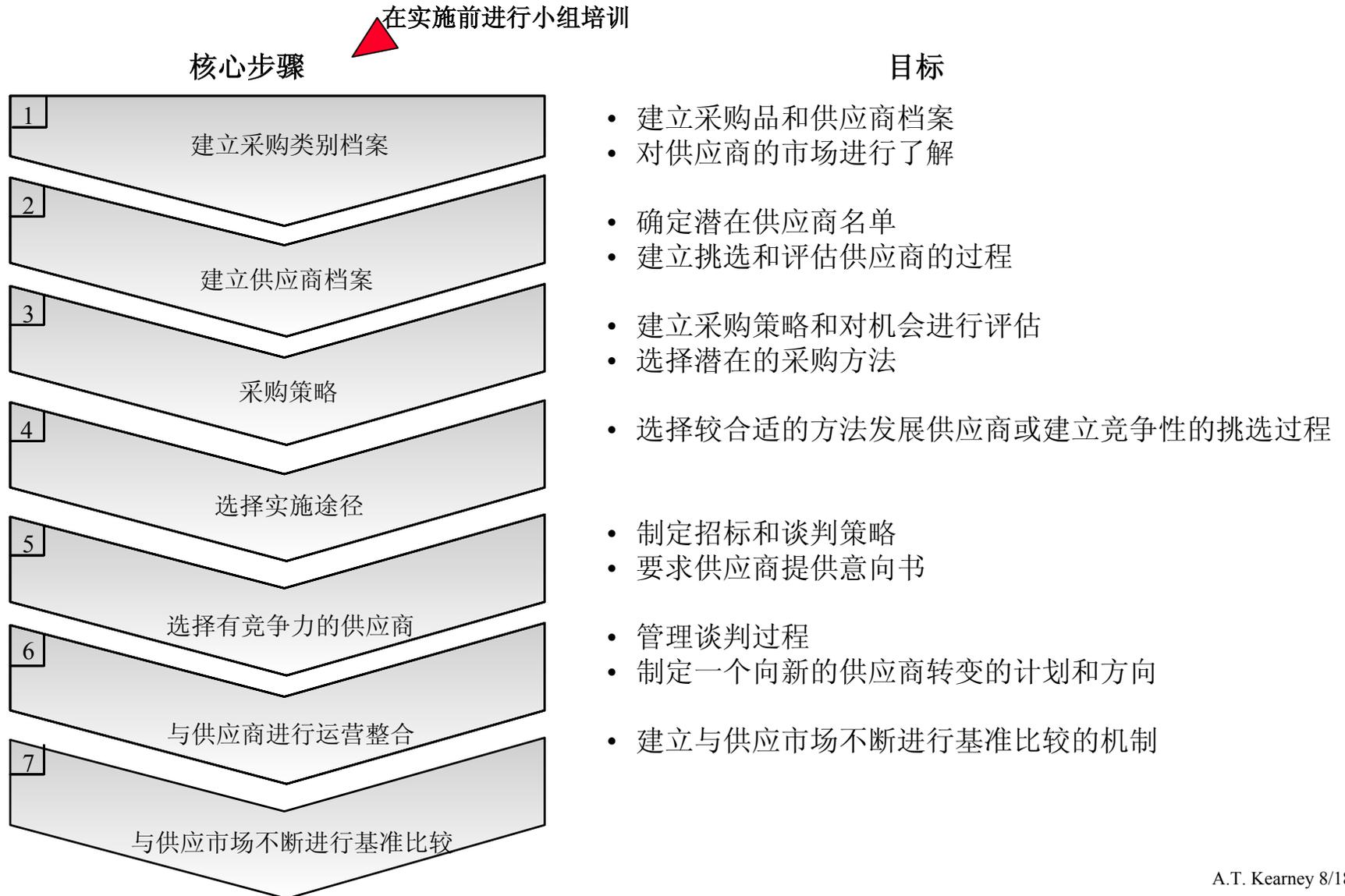
下一步工作

- 取得决策层对实施第一轮采购的内容和时机的认可
- 确认需要的资源，并获得相应的批准
- 获得相应的资源
- 就“游戏规则”达成一致意见
- 完成战略采购实施小组培训，并启动第一轮采购

一拖需要建立一个战略采购实施小组与科尔尼公司共同开展第一轮采购工作



当小组成员确定之后，我们准备开始第一轮战略采购



第一轮采购暂定工作计划--在正式实施前必须确定下来

行动	五月				六月				七月				八月				九月				十月						
	第1周	第2周	第3周	第4周																							
启动战略采购 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 建立战略采购实施小组 ▪ 启动战略采购实施培训 ▪ 建立详细工作计划 ▪ 进行相关的交流 		■	■	■																							
实施步骤1 建立采购类别档案			■	■	■	■																					
实施步骤2 建立供应商档案				■	■	■	■																				
实施步骤3 建立采购战略							■																				
实施步骤4 选择实施途径									■																		
实施步骤5 选择有竞争力的供应商										■	■	■	■														
实施步骤6 与供应商进行整合																	■	■	■	■							
实施步骤7 不断的基准比较																											➔