

管理者新知书系

STRATEGIC
GLOBAL SOURCING BEST PRACTICES

全球战略采购 最佳实践

[美] 弗雷德·索利施 (Fred Sollish) 著
约翰·塞曼尼克 (John Semanik)

张思琴 译

清华大学出版社



管理者新知书系

STRATEGIC
GLOBAL SOURCING BEST PRACTICES

全球战略采购 最佳实践

[美] 弗雷德·索利施 (Fred Sollish) 著
约翰·塞曼尼克 (John Semanik) 著
张思琴 译

清华大学出版社
北京

Fred Sollish, John Semanik

Strategic Global Sourcing Best Practices, 1st Edition

ISBN: 978-0-470-49440-0

Copyright © 2011 by John Wiley & Sons, Inc.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

本书原版由 John Wiley & Sons, Inc. 出版。版权所有,盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by John Wiley & Sons, Inc. to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2014-3589

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

全球战略采购最佳实践 / (美)弗雷德·索利施(Fred Sollish), (美)约翰·赛曼尼克(John Semanik)著;张思琴译. —北京:清华大学出版社,2017

(管理者新知书系)

书名原文:Strategic Global Sourcing Best Practices

ISBN 978-7-302-46524-9

I. ①全… II. ①弗…②约…③张… III. ①采购管理 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 025622 号

责任编辑:高晓蔚

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:12

版 次:2017 年 4 月第 1 版

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

字 数:175 千字

印 次:2017 年 4 月第 1 次印刷

产品编号:052044-01



前 言

历史上大部分的时间里,采购(procurement)活动主要被关注操作层面的处理,并没有战略决策的责任。典型的采购活动非常简单:从需求部门收到采购需求,向供应商下发订单采购,必要时催货、解决发票不符等问题。在这个过程中,人们基本不需要也并不关心就如何寻找和选择供应商进行决策。并且,据大多数人估计,即使到了 20 世纪 90 年代后期,企业(或其他组织)的支出也只有不到 60%是由采购部门在进行管理。

而今天的情况已经大大不同了。采购已经成为大多数企业(或组织)核心竞争力的一个战略要素。为了实现成本节约、法律法规的遵从和风险管理,大多数企业(或组织)趋向于集中控制其支出。事实上,许多美国组织授权其采购或供应管理部门控制其所有的外部支出。

是什么导致了这些变化呢?我们只能臆测:通过降低成本提升竞争力似乎是最主要的原因,《萨班斯法案》(Sarbanes Oxley)要求上市公司向其股东披露风险也是原因之一。随着公司管理层逐渐意识到采购对公司收益的积极作用,采购的专业化水平也在逐步提升。在 20 年之前,不超过 5 所大学提供采购、合同管理或供应管理专业的研究生学位;现在,仅在美国就有几十所大学可以提供这些专业学位。从这个趋势我们可以看出,采购领域的教育需求在逐步增加。

最近又有一个更新的趋势凸显出来:采购与供应管理的战略与战术层面的分离和变迁。采购已经发展成一个有价值的战术要素,监督供应源日常性的物流运作;同时,采购流程中的一个新要素——寻源(sourcing)也正在逐步承担起更长远

的战略角色,即发现、认证、发展和签约国内外的供应商。值得一提的是,虽然我们已听说很多关于寻源的讲法,但它仍然处于发展的初期阶段。未来的10年,寻源还要继续发展,目前还很难预测其最终的演进结果。

我们把未来留给远见卓识者去思考。在此,我们选择了一些当前阶段在战略采购(strategic sourcing)领域最新发展的一些做法,考察和评估这些做法,发现和记录我们认为最佳的战略采购的做法。因为我们面临一个日益整合的世界经济,我们试图将适合全球应用的最佳实践筛选出来。

我们认识到,定义最佳实践是基于我们可以收集到的信息以及我们和他人的意见,因此在一定程度上会有主观性。这并不是给自己可能的错误找理由。我们相信,我们的努力会让全球采购供应专业人员对战略采购实践有一个基本的了解,也对未来的发展趋势有一定的理解。

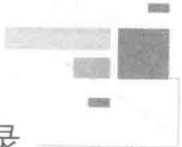
为此我们写了本书,邀请你和我们一起见证战略采购演进的过程。

弗雷德·索利施(Fred Sollish)

于加州旧金山

约翰·塞曼尼克(John Semanik)

于加州圣何塞



目 录

第 1 章

全球战略采购概述 /1

战略采购计划 /2

运营采购计划 /9

总结 /16

第 2 章

运营与采购策略的协调一致 /18

了解需求 /18

机会分析 /25

品类划分 /31

总结 /33

第 3 章

寻源到支付(S2S) /34

为什么使用 S2S? /35

S2S 流程的实施 /41

管理 S2S 流程 /47

外包 S2S 流程 /48

总结 /49

第4章

全球采购的文化因素 /50

在其他国家从事业务 /50

文化的价值观 /51

寻源的挑战 /59

总结 /62

第5章

供应商研究和市场分析 /63

实施供应商研究 /63

进行市场分析 /72

总结 /76

第6章

投标和方案的邀约 /77

制定邀约计划 /77

供应商选择方法 /84

总结 /87

第7章

供应商评估和选择 /88

评估标准 /88

总结 /107

第8章

重新思考谈判 /108

谈判的本质 /108

谈判策略 /109

谈判规划 /111

制定谈判计划 /112

例外条件 /117

总结 /119

第9章

供应商多样性 /121

多样性项目 /121

多样性业务案例 /124

供应商多样性最佳实践 /125

全球供应商多样性 /127

多样性推广组织 /129

总结 /131

第10章

可持续性发展 /133

可持续性发展的问题 /133

指引 /142

供应商评估的标准 /145

总结 /146

第11章

风险 /148

风险的本质 /148

为什么理解风险很重要? /148

风险管理原则 /149

总结 /157

第 12 章

全球采购 /159

制定全球采购策略 /160

国际贸易要求 /166

总结 /171

术语表 /173



第1章 全球战略采购概述

虽然标题很震撼,但是战略采购(strategic sourcing)的起源却很普通。寻源(sourcing)一直是采购(purchasing)和供应(supply)管理的一项职能。传统形式上,寻源是查找和雇用供应商的过程。然而,各种各样的组织和学者在管理供应链时经常采用不同的方式来定义这个流程。今天,随着供应链延伸至全球市场,我们发现:在战略采购的标题下,有很多经常混淆或者完全不同的做法。我们期望通过后面的篇幅来对这个主题做一个澄清。本章是对后面几章的整体概述。

首先,让我们先看一下基本定义,以方便我们更好地了解后面更加详细的流程。以下是我们的定义:

战略采购是一个组织的采购和供应管理流程,用于定位、开发、认证和雇用供应商,以便为买方的产品或服务提供最大化的价值。

战略采购的主要目标是使供应商和本组织的战略业务目标和运营目标协调一致。我们引入“战略”这个字眼,是为了让大家认识到许多采购项目需要供应链工作的长期计划。因为是为了满足相对长时间段的业务需求,从而使采购更具有“战略性”。

当我们再加入“全球”这个字眼时,意味着供应商不仅仅局限于在买方组织所在的国家内从事采购。

采用一个全面且深入的流程来进行供应商选择是实现供应链卓越管理的正确方式。但这并非易事。我们选择的供应商必须有能力降低总成本;加快产品上市的速度;降低业务风险;提升产品或服务的质量;支撑柔性能;以及可能情况

下,形成对生产和设计方面的支持。

战略采购不包括收货环节中日常操作类的活动,也不包括供应商的个别报价、日常的采买活动、物流、质量评估、绩效分析和付款。实质上,战略采购包括合同形成和正式认证供应商的过程。

图 1.1 展示了一个典型的供应管理流程,起始于收到一个采购需求,结束于供应商或合同管理。

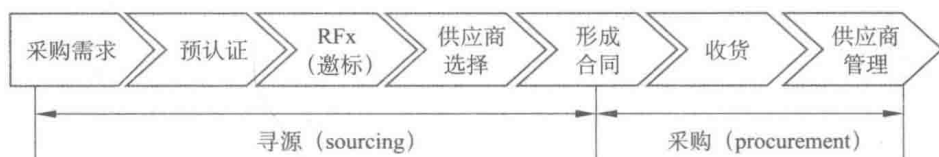


图 1.1 寻源和采购的流程

战略采购计划

战略采购计划完成并被相关干系人充分理解之后,该计划就会为运营采购提供很好的指引作用。与其他计划一样,战略采购计划需要很好地记录和归档,并契合所在组织的愿景和使命。此外,该计划还需要考虑体现在组织业务计划中的客户需求。

采购策略的构成要素

许多组织都会制定标准化的生产部门采购策略。这种统一性保证了所有构成要素不至于遗漏,确保关键路径的要素没有被忽略。

采购策略的要素在下一章介绍。

愿景和使命

按照传统,一个战略采购计划首先开始于愿景和使命。使命描述必须确定采购策略目标的基调。战略采购策略应该包含一个使命描述,清晰协同组织的业务使命;也要清晰地定义它为采购团队所带来的价值。与相关部门的沟通也同样重

要。大多数组织尽职尽责地创建了该计划,然后就把它存入了文件柜。很少有其他部门的人员参与制定该计划,甚至有些部门并不知道它的存在。例如:在最近的一个场合,我们的一位作者问一家公司的 CEO:“贵公司的目标是什么?”CEO 的回答是:“抱歉,这些是保密信息。”

你了解公司的使命吗?一点不奇怪,我们会发现很少有员工了解,更少有人理解其所在组织的使命。本书作者在不同的课堂中问了很多学生这个问题,如果一个 30 多人的课堂中有超过两个人能回答这个问题,就已经相当了不起了!

环境分析

环境分析也是战略采购计划的基本要素之一。环境分析描述了组织内的现状,也分析其主要客户、供应链和整个市场或行业。该分析为采购计划的制定提供了背景。它的重要性在于紧密联系企业目标和当前的商务条件;如果商务条件发生了大的变化,采购策略可能需要修改。

在我们的分析中,战略采购计划也要考虑影响我们供应策略的整个供应链。假设我们是半导体制造商,我们必须要考虑客户对先进技术的需求,计算我们的开发时间是否符合供应商的计划和技术路线。

SWOT 分析

战略采购计划需要包括完整的 SWOT(优势、劣势、机会和挑战)分析,通常该分析用于指导战略采购计划实施者已经定义了的目标。SWOT 分析帮助人们识别潜在的障碍(劣势和挑战),并通过组织的优势提前做好应对。也可以通过 SWOT 分析帮助实施策略的潜在机会。在战略采购计划中,很重要的一点是识别各种障碍的条件,因为它们会影响关键目标的实现。在现实生活中,我们可以把我们的目标和 SWOT 分析进行对比。

假设条件

理想情况下,我们需要收集所有的详细情况用来制定战略采购计划。但是通

常情况下,这种想法并不现实。市场在计划的实施过程中是动态变化的,很多新情况我们事先无法预测。因此,对于这些无法清楚了解和无力预测的情况就必须做出假设,这样才能推动计划的制定。这些假设必须记录在案,因为它们和环境条件一样,起到“万一如此”情况的基础。当我们可以根据已知事实重置假设条件时,我们就可以根据需要调整计划。

目标

在采购策略中,我们可以设定期望达成的业务目标。这里的目标是指通过为组织增值,实现我们的使命而制定的目标。它们和整体使命紧密相连,同时考虑环境条件、SWOT 分析和我们所做的任何假设。

计划中对目标的描述要清晰、直接。例如,我们的客户可能需要环保产品,我们是否需要更进一步,成立绿色采购项目?

制定目标时,很重要的一点是要有测评指标。如果你无法测评它,又如何知道目标是否达成了呢?

显然,并非所有目标的重要性都一样。我们知道,在很多情况下,我们的资源是有限的,因此要分清目标的重点。最重要的目标要引起高度重视。我们也要考虑那些不需要很多资源就可以达成的目标,这样,就可以提升目标的整体完成率。

战略采购计划的目标可能包括(举例):

- 明确金额的成本节约;
- 通过降低供应商订货提前期和按期交付,改善客户支持;
- 发展新供应商联盟和合作伙伴;
- 通过各种途径(例如寄售)降低库存;
- 开发新的需求管理计划的工具和方法。

策略

采购策略必须在整体使命宣言的范围内制定,并最大限度确保实现我们的目标。例如,我们要积极支持组织的“率先进入市场”这个目标。这个简单的声明可以用于制定策略。率先进入市场可能需要供应商的早期介入。因而可能产生和战略供应商紧密联盟的需求(如果我们采用招标的方式选择中标供应商,早期介

人就会变得很困难)。对采购团队来说,紧密业务联盟和完全的招标竞争是两种截然不同的策略。

我们也要确保策略涵盖整个供应链的发展过程;可能因为商务条件的变化、品类或物料短缺而影响市场定价。我们可能有足够的数据支持,或需要某些关键的假设。假设已经预测到经济将要衰退,我们就可能会考虑降低在供应商处的库存。

在策略中,我们必须首先确定跨部门团队的成员,并清晰地定义他们的关键角色和职责。尤其重要的是供应商谈判和分析策略实施方面的职责。也就是说,制定和解释相关数据,以及分析实施结果。这些可能需要由现有的品类团队来实施,因此,需要合适的人在合适的时间到位。

实施

请记住,策略计划是概要性报告,并没有去深入探究战术层面的方法。因此,为了该策略的实施,我们需要增加运营策略和战术方法以实现策略制定的目标。首先从运营分析开始,它是采购策略和运营战术计划的桥梁。

机会分析

采购策略计划需要陈述采购品类潜在的改进机会。改进点包括:单价降低、质量提升和库存降低等。我们通过这些机会分析来实现改进,这项工作主要由品类采购团队完成,最好在最终计划确定前完成。

机会分析通常使用行业标杆(benchmark)来确定我们当前的实践和最佳实践之间的差距(我们在下一章节介绍差距分析的方法)。这些包含行业、品类和物料支出的标杆,需考虑我们的总年度支出(过去和预测),从而保证它们的相关性。我们也需要了解该物料或特定的供应商价格变动的历史数据、早期成本或价格改善的情况。

机会分析和建立标杆的过程通常是形成采购策略的前端市场分析的副产品(详细内容将会在第 5 章介绍)。记住,之前的采购策略中我们已经识别了大量的机会。但是,我们暂时只是对那些符合组织目标的机会感兴趣。基于机会分析而

产生的各种数据,我们应该有能力规划那些确定会支持组织的总体计划。

机会分析通常涵盖以下要素:

- **决定如何、向谁支出资金**

这个过程通常被称作支出分析,通过详细分析组织的历史支出,从而发现通过整合而使用更少供应商的机会;增加的订货量可以作为向供应商谈判的筹码。

- **回顾历史支出,识别类似物料,进行归一化**

我们把这个过程称作标准化或价值工程。根据支出分析,我们可以利用整合后的更大金额的支出额作为实现成本降低的机会点。这对多地经营或收购兼并的企业尤为适用。

- **识别绩效差的供应商**

对于供应商,尤其是直接影响组织前景的供应商,我们要定期地评估供应商绩效,找出那些不达标的供应商,然后决策:是让对方改善绩效呢,还是需要替换供应商?

和绩效相关,我们想要回顾一下(或可能使用标杆)通过“平衡计分卡”来评估供应商绩效的测评方法。该供应商是否仍相关?过去设定的测评供应商的指标是否提供了真正满足我们需求的测评数据?可能更重要的是,我们评估供应商是为了验证合同执行和绩效是否达到了服务标准。

- **提升竞争力**

采购策略的一些重要因素是否缺乏强劲的竞争力?这些物料的供应商是否无视市场条件而例行涨价?是否有供应商盲目相信,无论市场如何变化,他们总可以拿到我们的订单?是否我们的产品或服务多年来已经缺乏竞争力了?如果任何一个答案为“是”的话,我们就需要重新定义我们的供应策略,以便更好地为业务服务。

- **调查外包的机会**

广义的外包,特别是业务流程外包(BPO),是战略采购的重要组成部分。从名称可以看出,BPO的重点是服务。更常见的服务外包还包括信息技术(虽

然品类名称叫作 IT)、应付账款、客户支持、法律服务、设计和工程服务、研发和数据分析、物流、安全、设施管理、财务服务和采购。外包的主要目的非常明确：通过降低人工成本而降低总成本，扩展组织能力，人工更加专业，支出更加直观，引入新技术，雇用短期人工，以及在不增加人员的情况下有能力满足不同需求。

除了业务流程，很多组织也在考虑外包制造的一些要素。实际上，分包的电子制造服务可能是最早的外包案例，这可以追溯到传统的“自制或购买”的做法（决定电子器件由自己制造还是外包）。奇怪的是，早期的制造业流水线都是按垂直整合进行设计的，即由一家公司制造最终产品所需的所有器件，这是通行的做法，而非特例。

在考虑外包机会时，还需要考虑地理要素。分析离岸（即外包到别的国家）和近岸（即在本国范围内外包）的优缺点。考虑全球外包的因素包括：复杂性、汇率成本、税、运输费、物流（包括通关）和当地经济、地理、政治等的内在风险（外包部分将在第 12 章详述）。

● 识别额外的支出

通常，很多组织都会对绕过采购部门的支出行为进行管理。这部分支出，如果由采购部进行统一管理，会有诸多好处。例如：通过谈判来改善价格；通过竞标，来提升价值及供应商绩效的有效控制。控制这部分支出，同样也可以帮助采购部门达成总体成本的节约。

● 改善内部工作流程

很多情况下，机会意味着“工作量”。一个组织常常会发现自己处于这样的尴尬境地：成本节约的机会很多，但实施的人手却不足。但是，如果我们可以发现机会来改善内部的采购流程，就可能解放人力，投入成本节约或归一化项目中。图 1.2 显示，MRO（维修、维护和运营），或被称作间接物料，占总采购金额的 5%，但实际采购量却占总下单量的 50%。难道我们真的愿意安排 50% 的人员去完成仅仅 5% 的采购支出吗？



图 1.2 供应定位

最近，当我们为一家客户提供咨询服务时，遇到和上面类似的案例：通过支出分析，我们发现：MRO 品类占总采购支出的 8%，交易数占 45%。而有一半的采购人员（8 人）服务于该品类。该品类实现自动化后产生了重大收益。该品类的采购人员被安排到别的品类，帮助他们实现其他潜在的收益。

到现在，很多组织逐渐认识到了采购卡的价值。采购卡实际上取消了生成订单的过程，因为发卡机构可以为管理层提供详细报告审核。同样，绝大多数自动采购系统为内部用户提供了不同品类物品的供应商目录。这些采购申请一旦获得审批，就会直接发送给选定的供应商。每个供应商通过主供应合同或类似合约有义务去提供服务，从而大大地降低了业务风险。

● 目前市场条件的审查

对于采购团队来说，要想从供应市场中识别更多的机会，必须跳出组织过去积累的有限经验，要对外部市场进行全面的分析。这可能是我们在制定计划过程中最重要的一步了。理想情况下，当和我们自己组织的整体绩效相比时，它为我们提供了关键的标杆，帮助我们识别潜在的供应机会。我们需要细致地审查许多重要的方面。诸如：

— **竞争定位**：在多大程度存在供应商之间的竞争？供应商的数量是多还是少？如果供应商的数量多，就会产生激烈的竞争，这样，我们就可以利用竞争来改善整体成本。如果供应商的数量少，我们在制定策略时就要考虑多向这家供应商