



内蒙古伊利实业集团股份有限公司

采购战略咨询项目 采购体系提升高阶建议与转型路线图

最终稿

2013年11月7日

科尔尼伊利采购战略咨询项目小组

本文件是专为经过遴选的客户方员工制作。任何面向第三方的传播、引用和转载——即便摘选——都必须事先征得科尔尼公司的书面许可。

科尔尼在宣讲中使用了本报告所编撰的文稿和图表；但是这些并非演示文件的完整体现。

© 科尔尼公司 2013

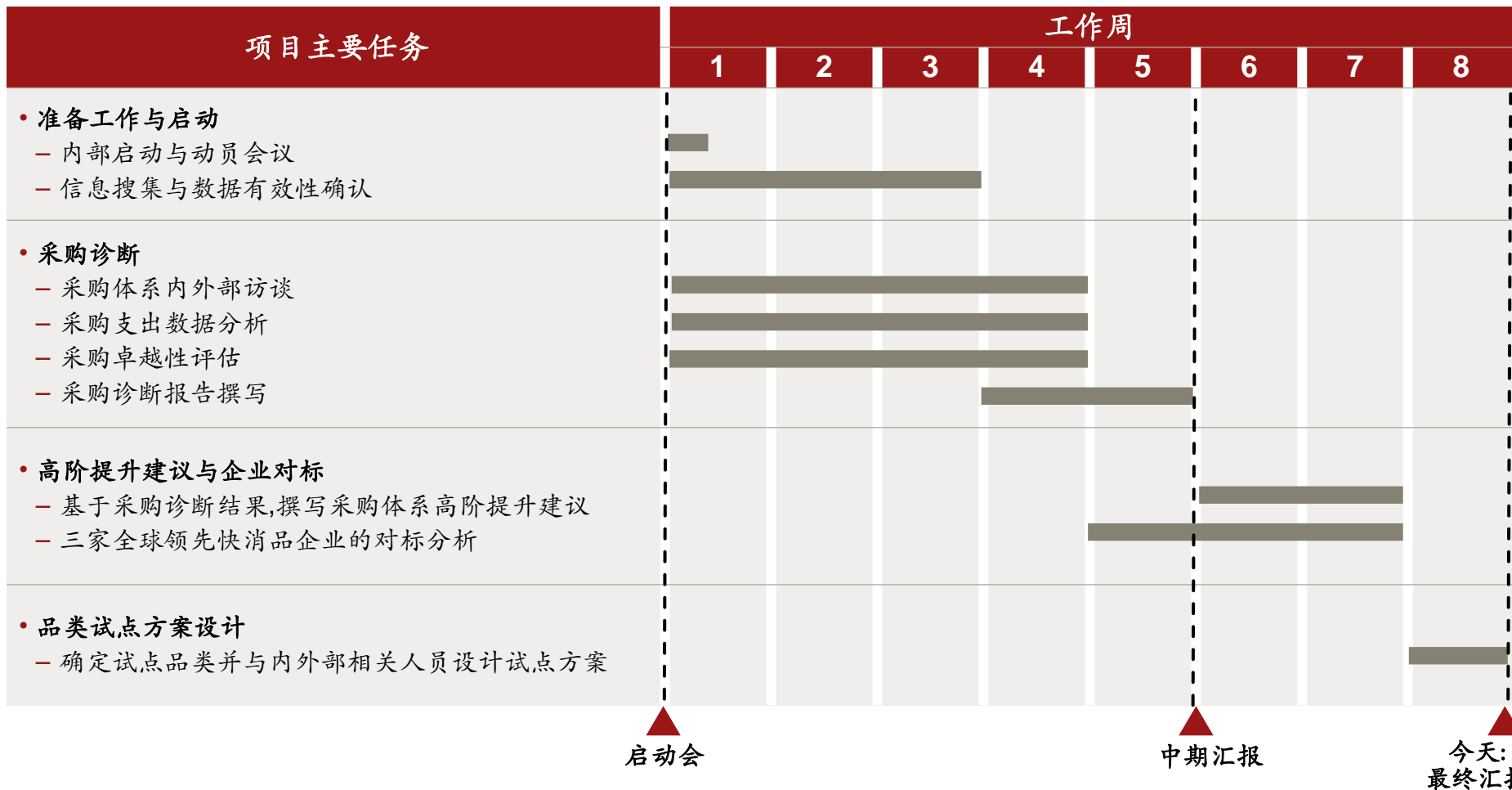
目录

- 采购体系诊断总结
- 采购体系提升高阶建议
- 采购组织转型路线图

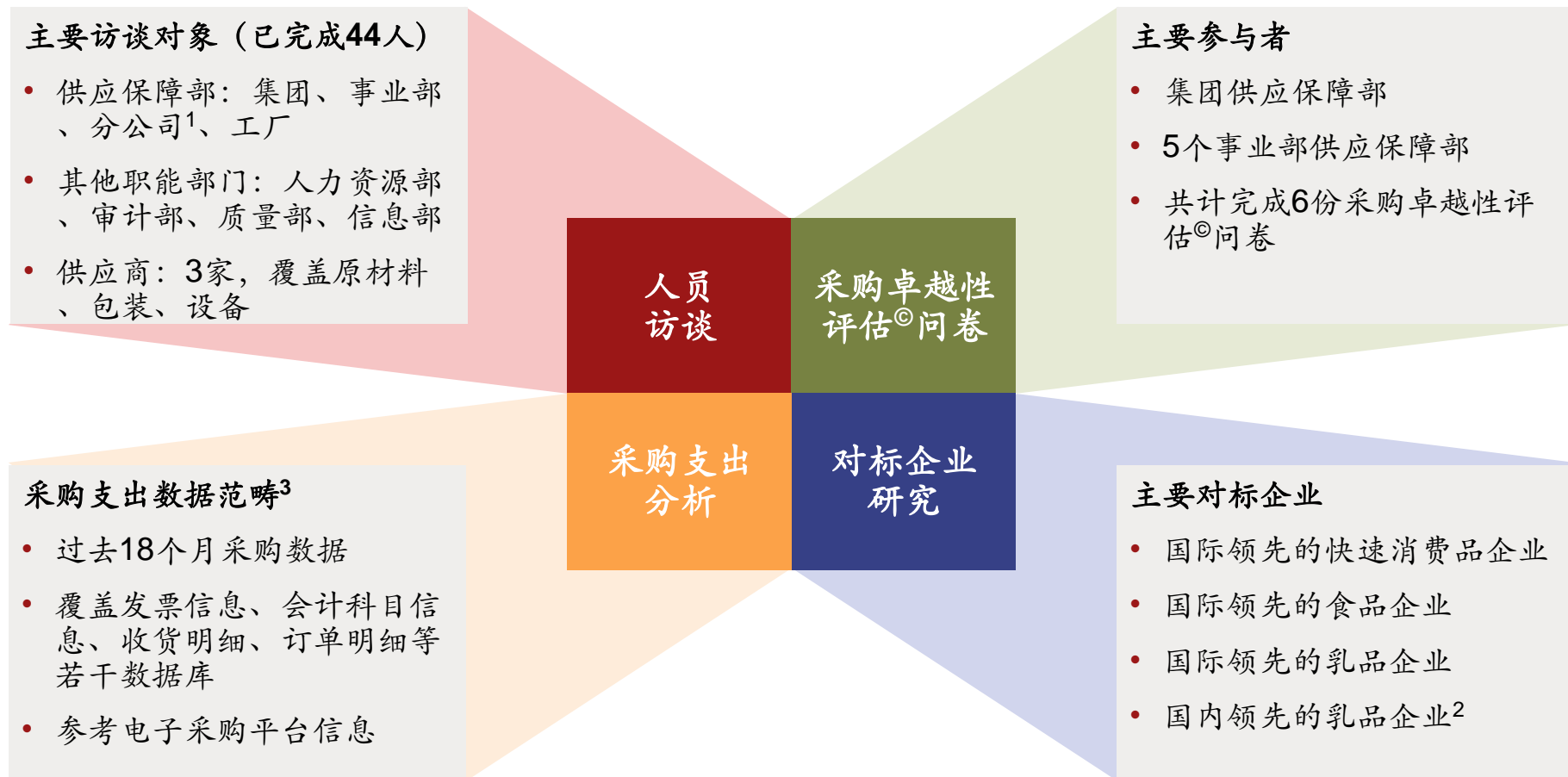
工作计划及进展：伊利采购体系诊断总计约8周时间，现按计划完成了全部工作

采购诊断项目工作计划

■ 已完成
■ 待完成



项目组综合使用访谈、问卷调研、支出分析支持采购体系全面诊断，并结合对标企业研究为伊利采购组织优化提供建议






诊断过程充分利用了科尔尼专有的采购卓越性评估[®]体系和全球领先企业的对标数据库

1. 包括原奶事业部的饲料公司和畜牧公司
 2. 该对标企业由伊利项目组成员负责访谈和对标研究
 3. 采购支出分析与对标企业研究还在进行中，本报告包括部分支出分析，不包括对标企业研究
 来源：科尔尼分析

项目中期和最终汇报涵盖了不同的内容

中期汇报 (9月6日)

1. 采购卓越性评估报告

2. 采购诊断分析报告

3. 采购支出分析报告

4. 供应链管理资产回报率 (ROSMA) 报告


最终汇报 (10月10日)

1. 采购提升高阶建议

2. 领先企业采购对标分析

3. 品类策略-瓦楞纸箱

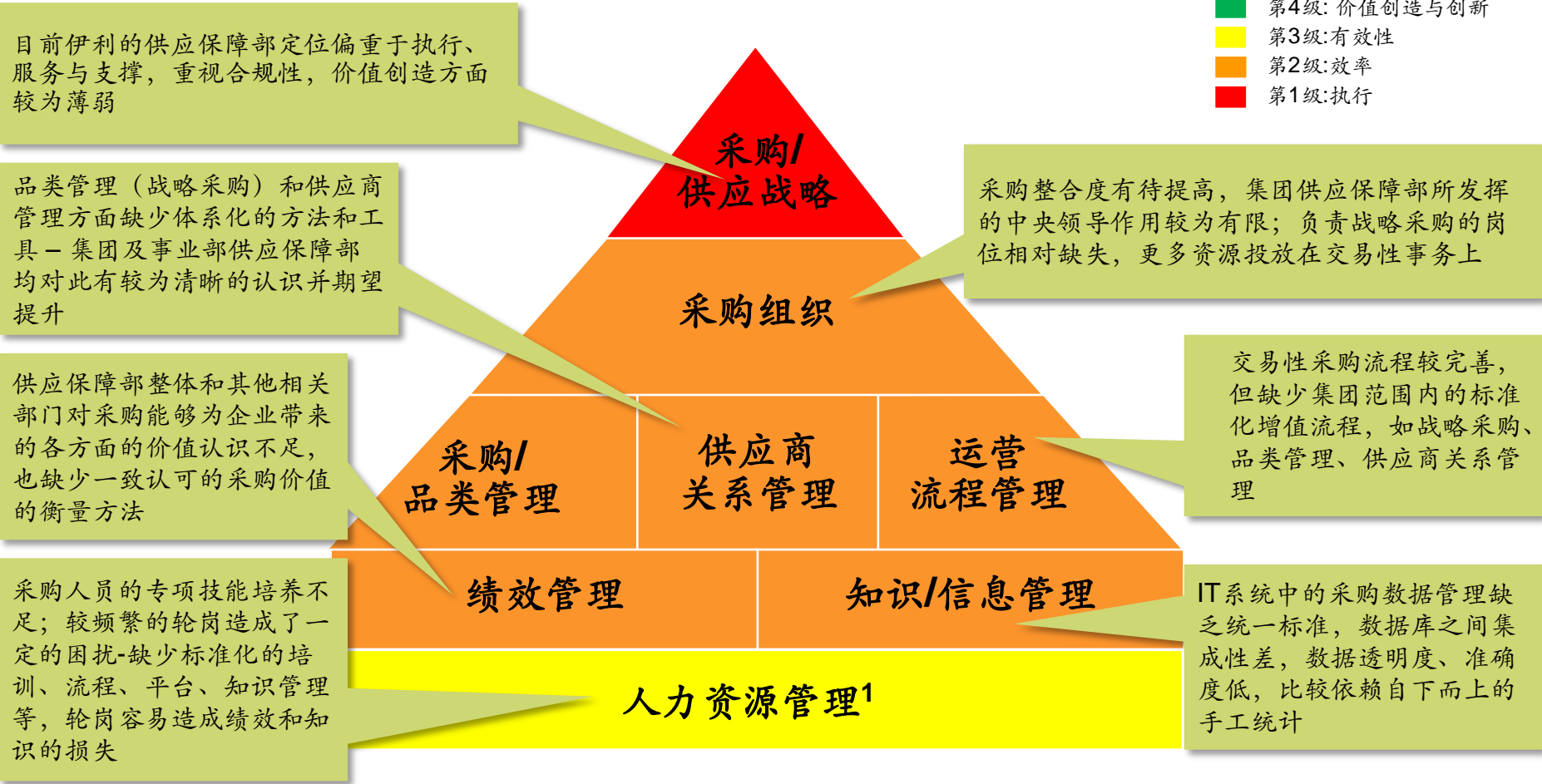
4. 品类策略-食品添加剂


总体而言，伊利在采购与供应链管理多数领域处于卓越性第二级，关注效率、遵守政策、满足预算，尚有较大提升空间

伊利集团 采购卓越性评估

卓越性等级 (第4级为最高)

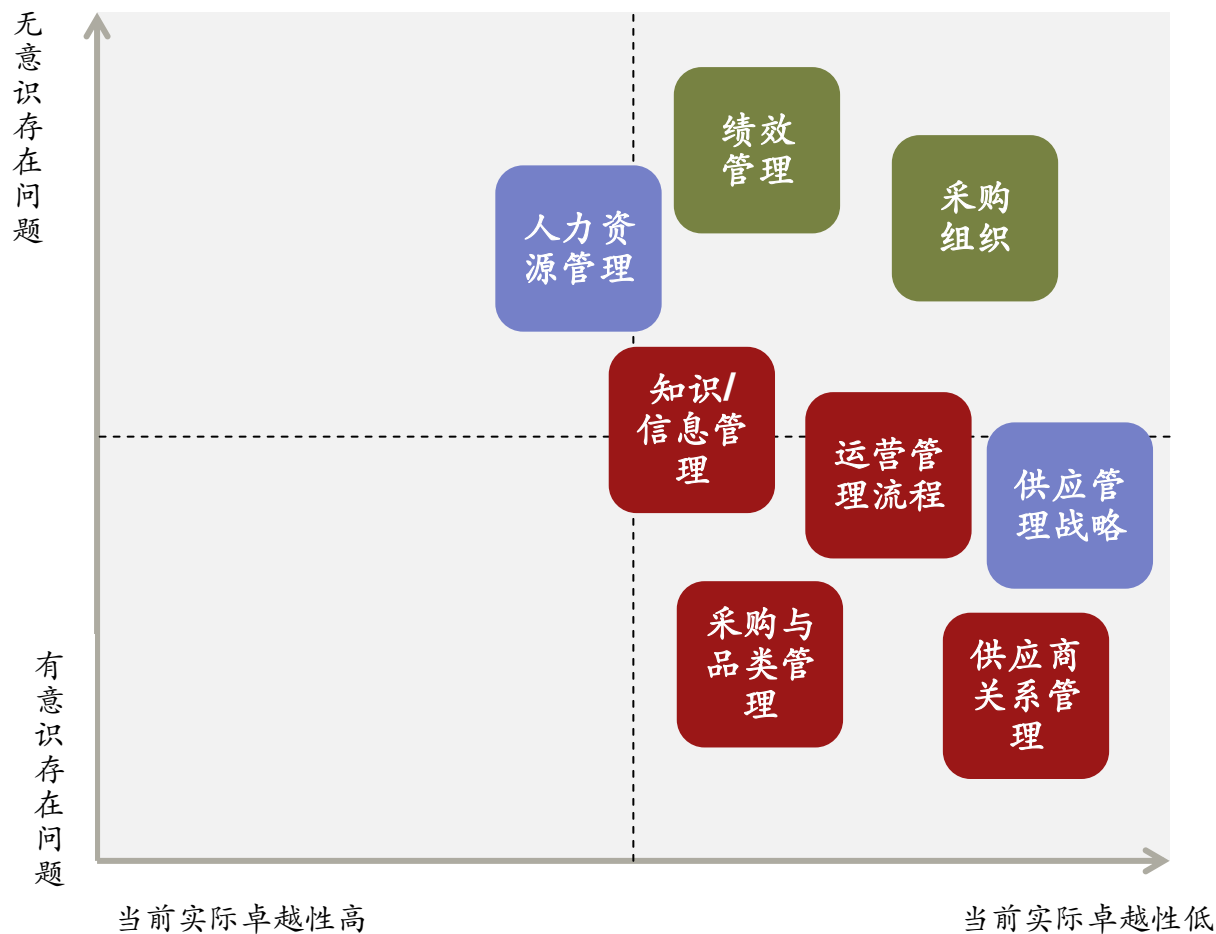
- 第4级: 价值创造与创新
- 第3级: 有效性
- 第2级: 效率
- 第1级: 执行



1. 人力资源管理的评估结果介于第2级与第3级之间，为了表示与其他部分的区别，这里显示成第3级的颜色
来源：科尔尼分析，伊利采购卓越性评估问卷

伊利对于目前自身采购体系面临的很多问题已经有了初步意识，然而存在意识与当前实际优异性之间的较大差距

伊利对于采购当前问题的意识与实际采购卓越性对比



提升优先级

- 近期提升重点
- 中期提升重点
- 远期提升重点

改进建议

- 采购的提升与改善不应该仅仅专注于目前已经意识到的问题，同样应该关注目前尚未完全意识到的方面
- 同时基于各模块相关关系以及伊利的实践基础，项目组建议提升优先级，近期应该重点关注：
 - 采购与品类管理
 - 供应商管理
 - 运营管理流程
 - 知识/信息管理

目录

- 采购体系诊断总结
- 采购体系提升高阶建议
 - 战略层面
 - 运营层面
 - 支撑层面
- 采购组织转型路线图

① 战略：伊利需要循序渐进地提升供应保障部在集团中的战略地位，从执行和支撑部门逐步发展成价值创造中心

伊利改变采购体系定位的建议

伊利采购部门定位较低的原因

- **部门成立较晚：**集团供应保障部成立时间较晚，组织架构、管理流程和人员能力有待提升
- **采购技能不足：**三级采购体系的管理复杂度高，对采购人员尤其是中高层管理人员有着较高的技能要求，但同时伊利缺乏完整的采购胜任力模型和技能培养体系，难以支撑该部门摆脱“执行和支撑部门”的定位
- **业务差异性大：**各事业部业务特性较不同，且发展成熟度层次不齐，在采购管理卓越性方面也有一定差异性，同时缺乏机制保证优秀经验在跨事业部之间的分享
- **整体缺乏认知：**与国内众多企业类似，伊利近年来才开始意识到采购部门的重要战略作用，较低的部门定位也是一种“历史习惯”

国内外领先企业的采购定位与转型历程

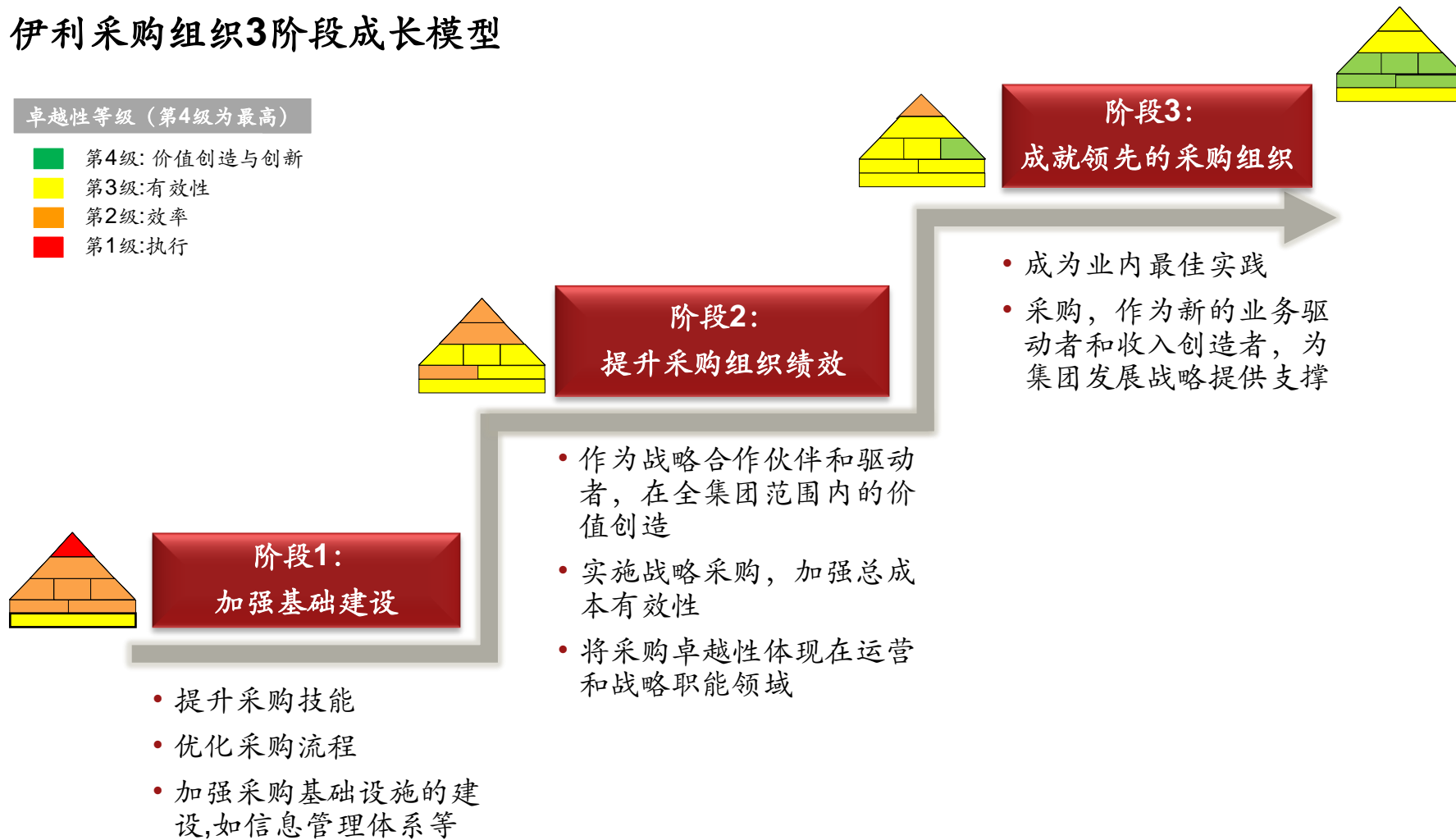
- **较早开展战略性采购：**国际领先的快消企业（A公司）较早意识到战略采购重要性，并在全球范围内打造卓越的战略采购团队，也因此成为领先采购实践的行业典范
- **管理高层大力支持采购转型：**国际领先的企业（B公司）从2005年开始在中国区推行采购战略转型，将原先分散化的管理模式（各工厂负责制），经4~5年转变为集中采购模式，新成立的中国区采购中心管理了90%的采购支出，采购总监直接汇报给中国区CEO；B公司转型力度很大，并且得到中国区CEO的大力支持
- **借助专业力量开展采购组织转型：**国际领先的企业（H公司）从2010年开始在中国区邀请第三方专业力量协助其进行采购组织转型，包括组织设计、流程重组、技能培养、采购项目管理、变革管理等，经过1.5年成功实现组织转型，显著提升了采购水平与采购部门在公司内的定位

对伊利提升采购体系定位的建议

- **制定短期与中长期计划：**按计划分步骤提升采购组织的各个方面，以支撑采购部门地位的逐步提升
- **寻求管理高层的支持：**短期内通过速赢项目奠定管理层的信心，同时也鼓舞团队士气
- **改变利益相关方的认知：**通过持续沟通以及采购团队专业化提升，让其他部门意识到战略采购重要性

① 伊利供应保障部应基于当前的评估结果，制定分阶段提升方案，逐步通过提高卓越性表现来改善部门在集团中的地位

伊利采购组织3阶段成长模型



① 针对采购合规性管理，应加强流程和系统建设¹，减少事后人工检查，从而将更多资源投入到采购价值最大化的建设中

采购合规管理体系设计建议

采购行为发生之前

流程设计

- 针对战略性采购相关工作建立标准化流程，减少自由裁量，确保有章可依
- 审计部门主要审查采购流程，而非单笔交易
- 建立外部监督体系：如第三方投诉电话

- 通过流程建设和事前沟通建立合规性风险控制体系，以释放合规因素对采购绩效的不合理束缚，达成合规与价值创造的平衡

持续沟通与自我评估

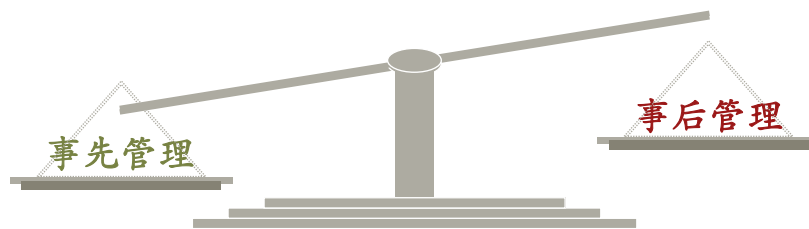
- 与采购人员和供应商持续沟通（培训与公开信等方式），强调采购合规的重要性
- 采购人员进行年度自我评估，依据评估结果确定是否进行外部审计

采购行为发生之后

抽样审查

- 审计部门主导采购合规的抽样性审查
- 由大规模审计转向抽样审计与流程审计相结合的监督模式，解决流程服务于合规性管理而非采购价值创造的倒置

- 事先的流程和系统建设也为事后的检查提供有效支持，审计人员可以通过系统追踪来减少人工投入，采购人员也可以从“准备资料、应对检查”中解脱出来



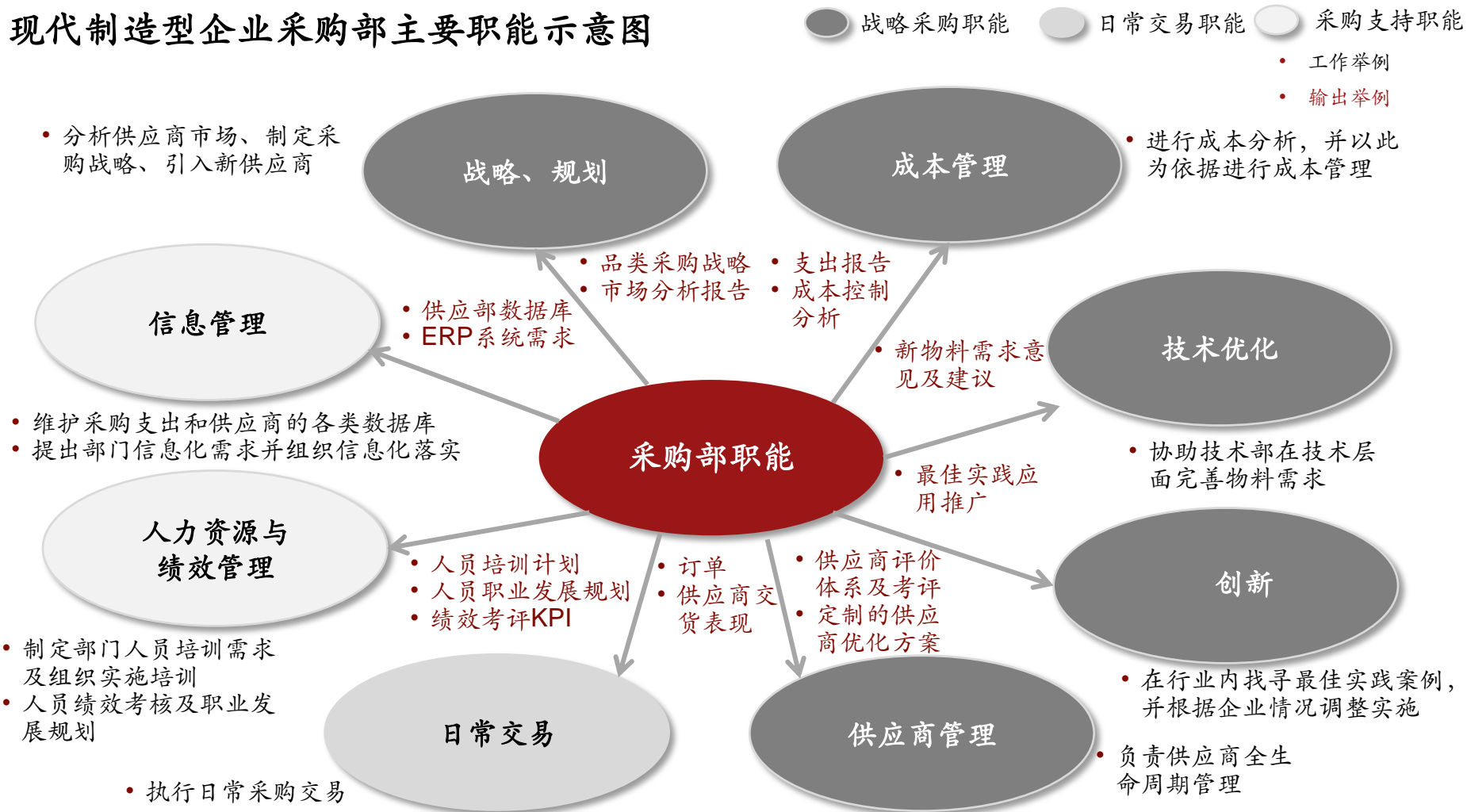
违规后果

- 预先确定公开、确定、严厉的违规后果，增加采购人员与供应商的违规成本，以便在对已发生的违规行为进行归责的同时，降低未来违规行为发生的可能性

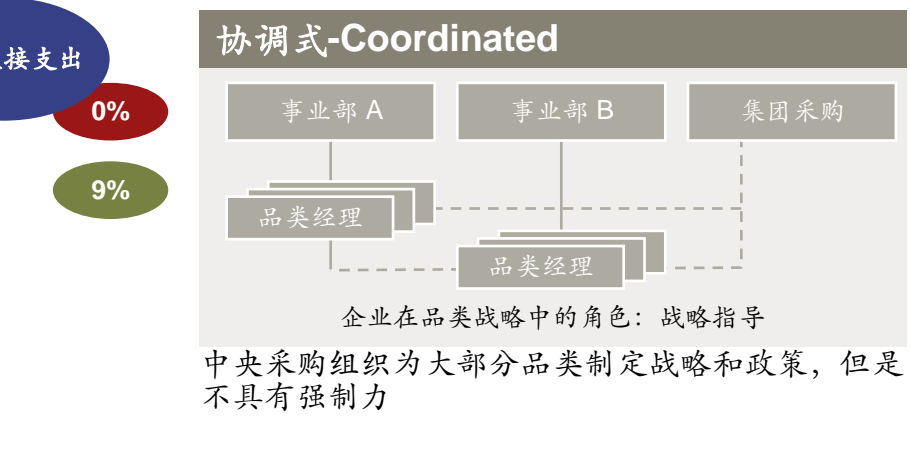
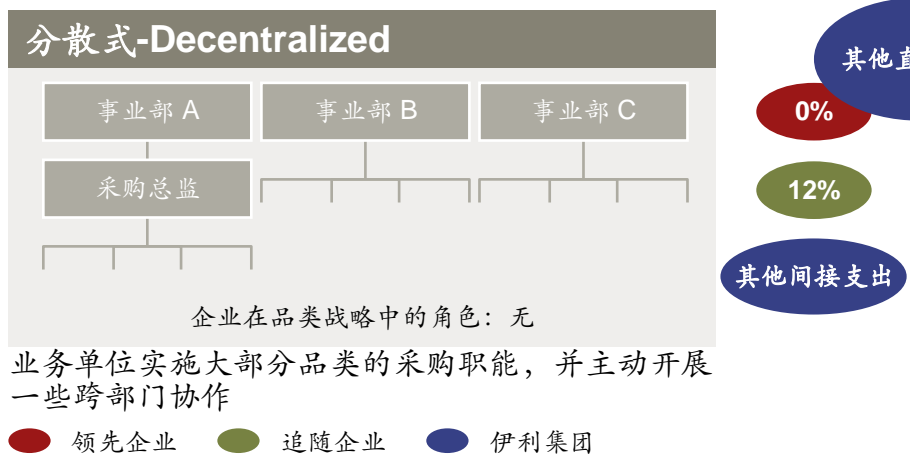
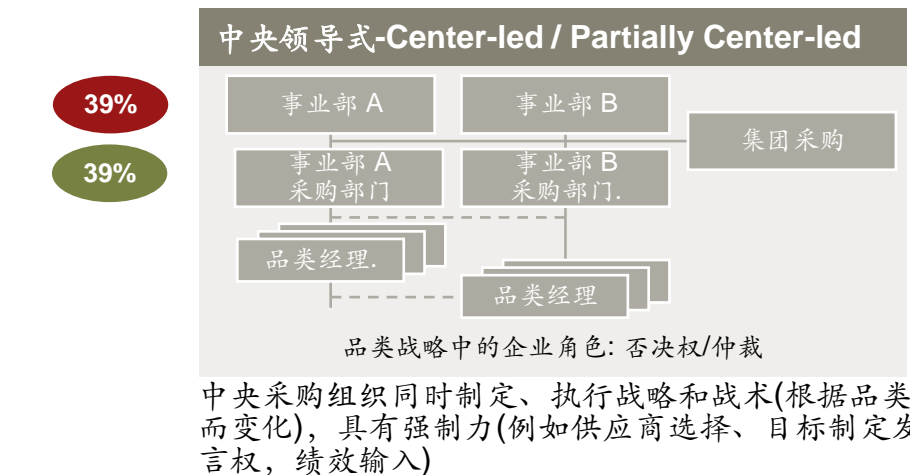
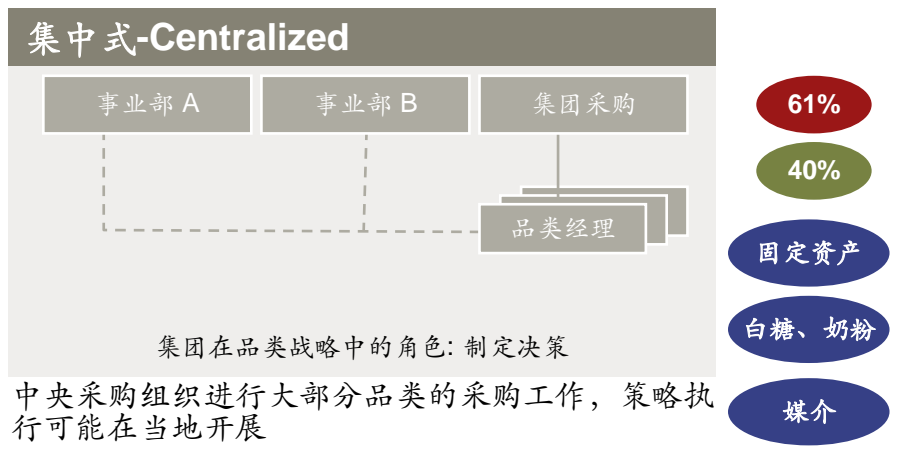
1. 合规性管理流程建议：详见第5模块：运营管理流程
来源：科尔尼分析

2 采购组织：符合现代企业发展要求的采购体系应该具备8个主要职能

现代制造型企业采购部主要职能示意图



2 所有领先企业和多数追随企业采用集中式的和中央领导式的采购组织架构，而伊利综合使用了3种不同的采购组织



● 领先企业 ● 追随企业 ● 伊利集团

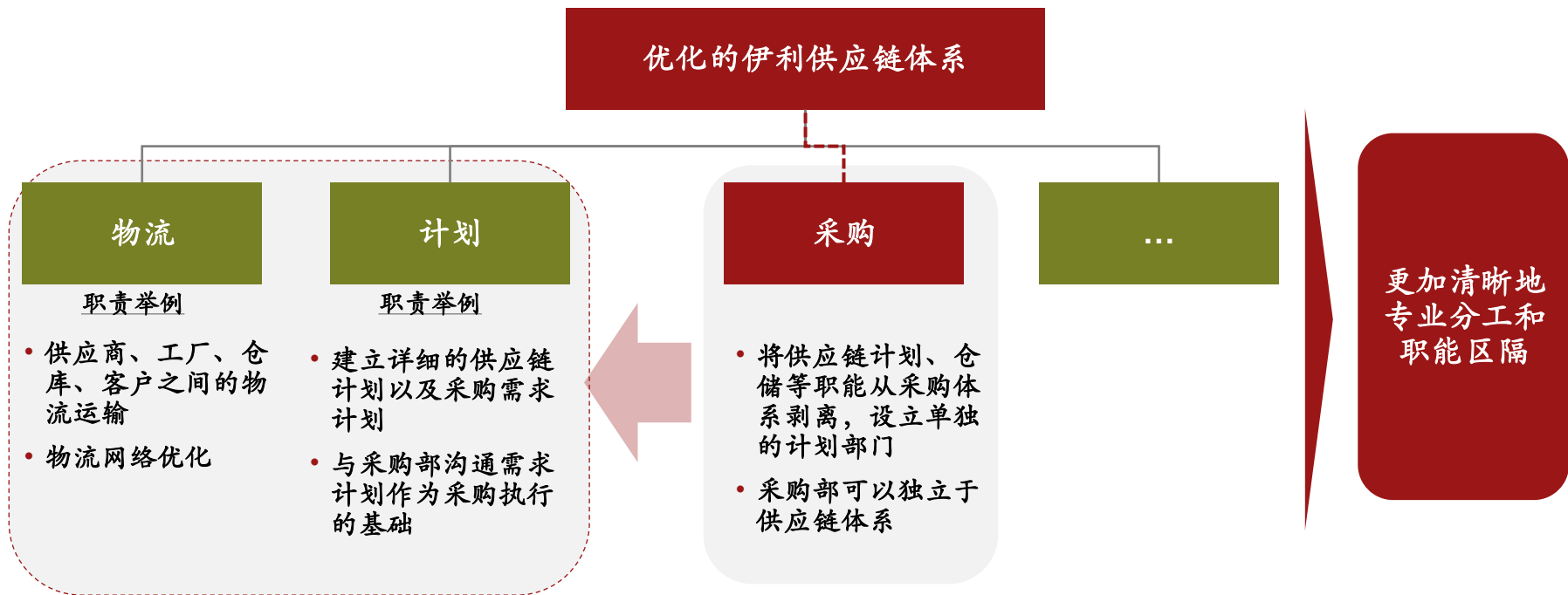
2 项目组根据领先企业采购组织的对标分析并结合伊利现状，建议伊利的采购组织做如下调整

	主要组织变动	涉及层面	对应的待提升方面
完善供应链组织与职能	<ul style="list-style-type: none"> 从整体供应链角度出发，将计划、库存管理等职能从采购剥离 在集团层面成立独立的模块负责相关重要供应链职能 	<ul style="list-style-type: none"> 集团 	<ul style="list-style-type: none"> 伊利的采购体系承担部分物流和库存管理的职能 完善和专业的供应链计划部门，将提高整体供应链的计划性
完善战略采购职能	<ul style="list-style-type: none"> 设定独立团队承担战略性采购，将之前未涉及的战略采购职能补充完善，确定品类负责人 将原先分散在准入组（规划组）、业务组（定价组）的品类管理职能进行合并 	<ul style="list-style-type: none"> 集团 事业部 	<ul style="list-style-type: none"> 将日常事务及战略事务分开，避免日常事务占用战略事务的时间与精力 确保品类绩效由品类经理负责
完善采购持续改善的职能设置	<ul style="list-style-type: none"> 设立独立的团队负责采购持续改善，强化目前集团已有的相关职能，专注于跨事业部/职能层面的战略采购议题，如：采购集中化 进行采购业务的持续改善 	<ul style="list-style-type: none"> 集团：设置完整的职能 事业部：设置协调员职能 	<ul style="list-style-type: none"> 明确并强化对于重要战略采购议题的管控，系统提升跨事业部和职能层面战略采购实施效果
完善供应商管理职能	<ul style="list-style-type: none"> 在集团设定独立的团队负责供应商管理，该团队将与品类负责人密切合作，主要负责重点在于供应商管理的体系建设 在事业部设置供应商管理的执行团队，主要负责供应商准入、评估评价的具体执行 	<ul style="list-style-type: none"> 集团：设置体系建设团队 事业部：设置执行团队 	<ul style="list-style-type: none"> 集团供应商管理团队为供应商全生命周期管理打造坚实体系 具体执行由战略采购团队与供应商管理执行团队负责，受品类策略的指引

2 在集团层面，建议进一步完善供应链组织架构与相关职能¹，将目前采购正在执行的一部分供应链职能从采购体系剥离

供应链体系组织与职能调整建议

示例



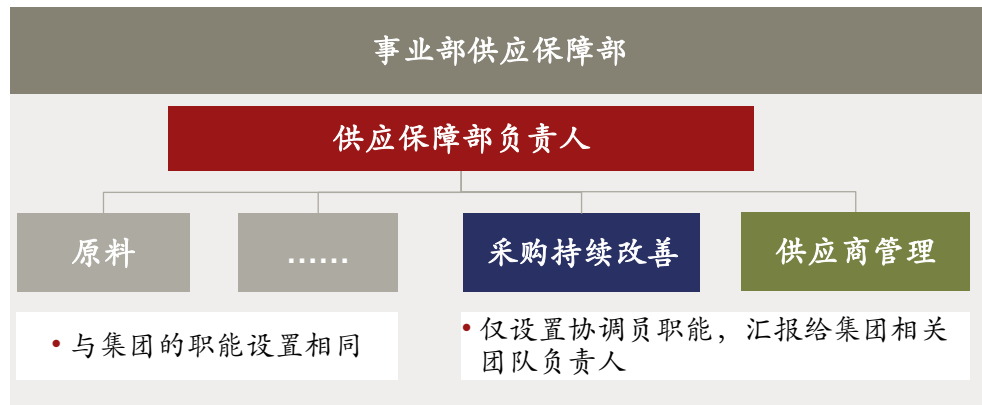
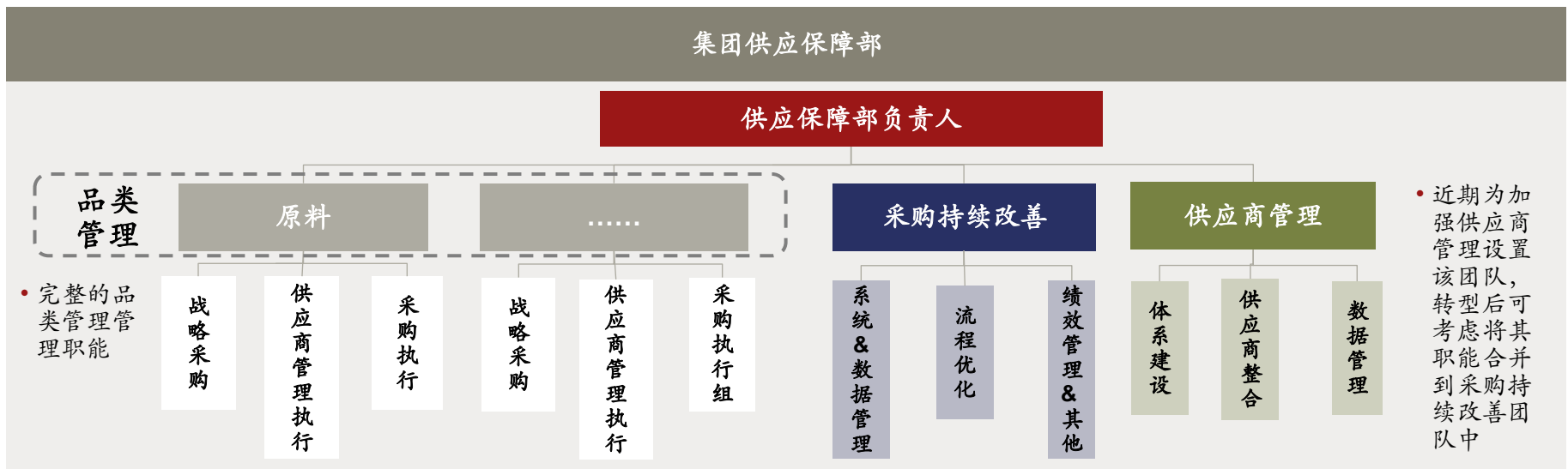
评述

- 完整且高效协作的供应链体系是确保企业运营优异性的前提，建议的方案将填补伊利目前供应链职能不完善，工作开展缺乏科学性和深度的现状
- 将采购目前正在执行的部分供应链职能从采购剥离有助于采购专注于增值采购业务，增加价值创造

1. 仅在集团层面进行相应改动，替代目前集团以及事业部的相关工作
来源：科尔尼分析

2 采购组织应该更加专注于战略性采购，优化后的组织架构主要包含品类管理、持续改善与供应商管理

采购组织架构优化建议

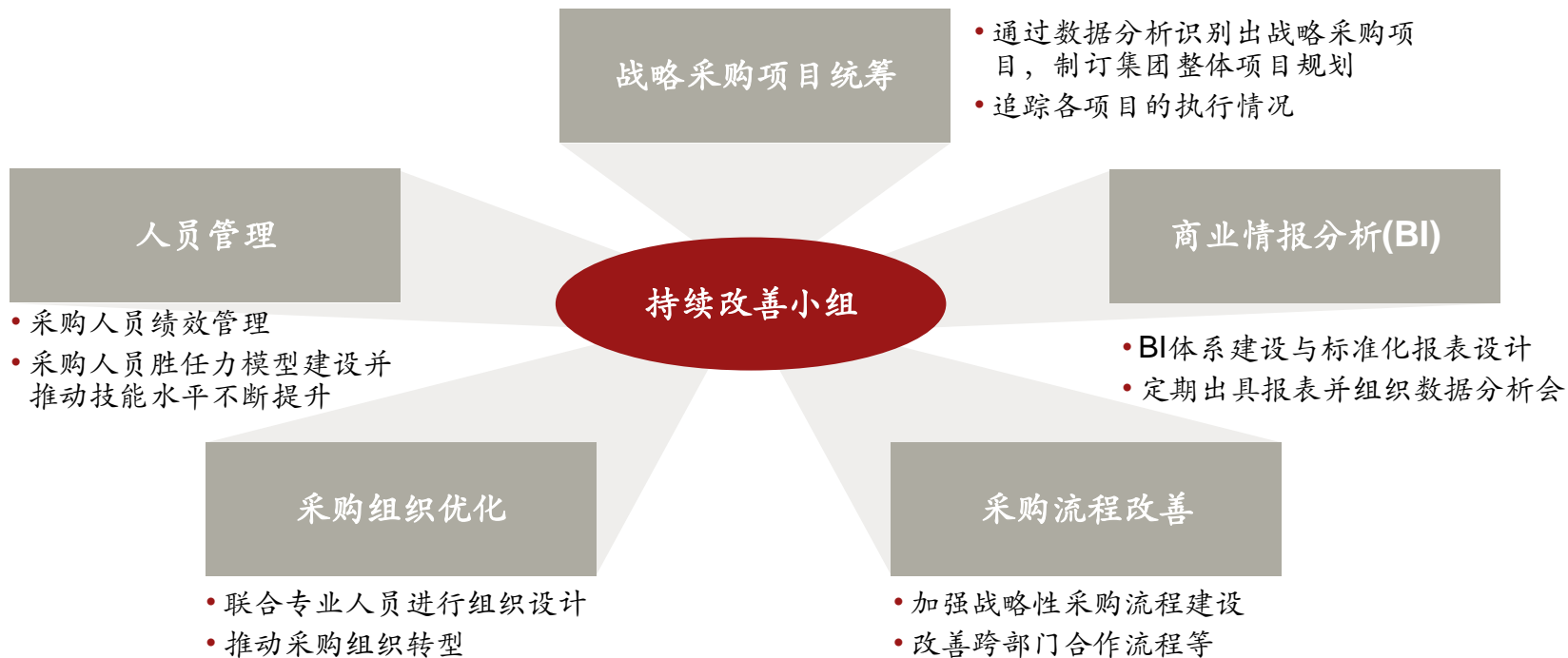


- **战略采购**：负责需求分析，数据分析以及采购战略的制定，并推动采购执行与供应商管理执行团队的工作
- **采购执行**：负责交易性采购，包括采购策略执行、合同签订与主订单维护，并监督和协调工厂实施
- **供应商管理**：承接品类策略，制定供应商管理策略，包括准入标准、分类体系、绩效体系、关系管理等
- **供应商管理执行**：在供应商管理团队指导下，负责具体的策略执行、重点关注准入审核与绩效追踪

2 其中，采购持续改善组则将成为伊利采购组织不断提升卓越性的重要内部推动力量

示例

持续改善小组的主要职能设计建议



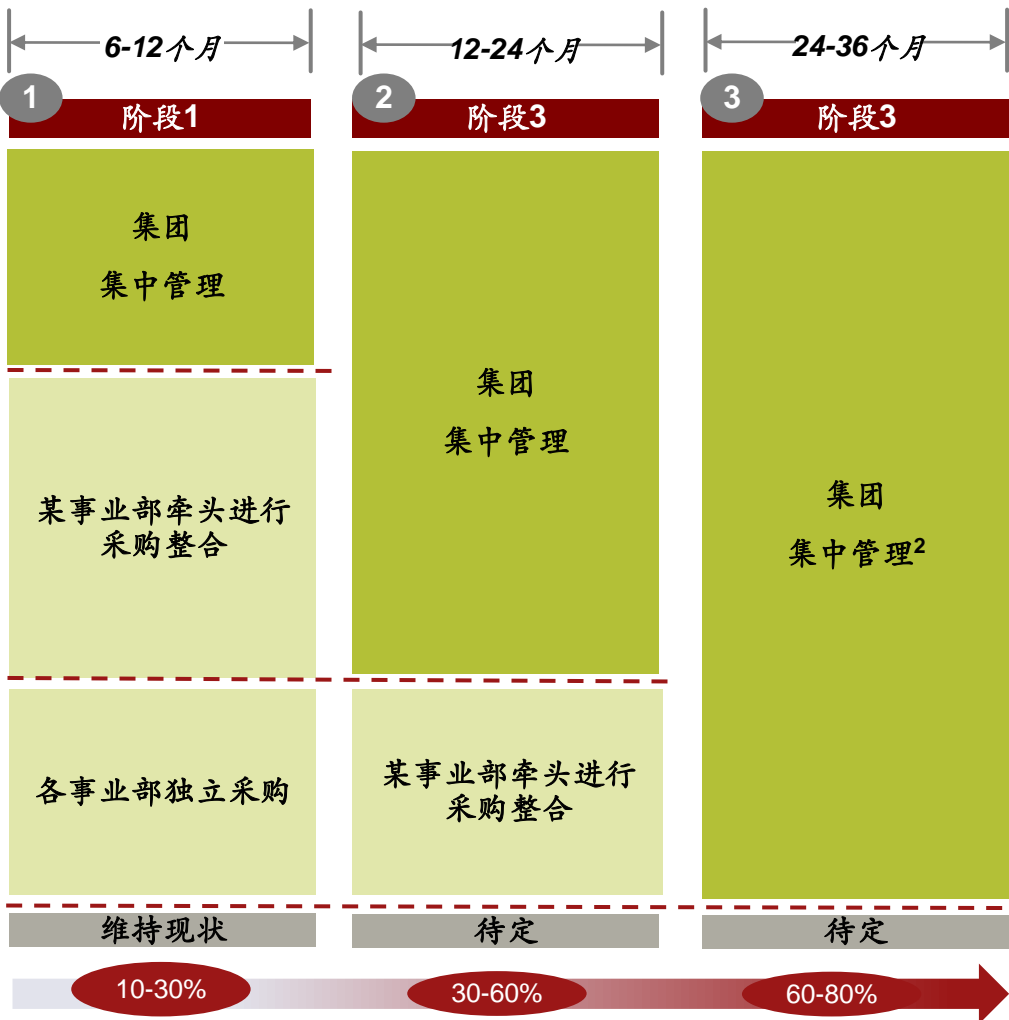
该团队在集团和事业部的定位差异

转型初始，集团与事业部同时设立“持续改善小组”，但随着转型的深入，事业部小组角色得到弱化，更多扮演集团“持续改善小组”在事业部的联系人角色

2 采购组织的不断优化，也将成为伊利循序渐进提升集中采购比例的重要基础

集中采购推行计划

预计所需时间



品类 ¹	采购金额(亿元)
瓦楞纸箱	18
塑料硬包装	7
广促品	5
塑料软包装	5
纸包装盒	45
乳品原料(除奶粉)	18
运输	25
食品添加剂	13
农副产品	13
油脂类	4
技术服务	3
广告媒介服务	22
设备专用类	12
营销	8
咨询服务	6
公共事业	4
土地出让金	1
密封件	1
牛奶	97

目标集采比例

1. 三级品类，除去目前集团正在集中采购的糖，奶粉与基建
 2. 仍然会有部分品类在事业部独立采购
 来源：科尔尼分析

2 伴随集中采购的推进，针对不同集中程度的采购方式，集团与事业部之间更加明晰的职能分工也会被逐步落实

	职能定义	绩效考核重点
集中采购	<ul style="list-style-type: none"> 集团供应保障部品类经理被任命为该品类负责人，主要工作： <ul style="list-style-type: none"> 品类策略制定与供应商管理：从各事业部寻求输入 品类策略执行过程中的跨部门沟通：需直接与各事业部相关部门沟通，各事业部该品类采购人员仅为协调角色 追踪和考核各事业部的执行和落实情况 	<ul style="list-style-type: none"> 需为该品类的整体表现负责，不仅关注需求量大的事业部的表现，可以为各事业部的品类管理表现设置权重
某事业部牵头采购	<ul style="list-style-type: none"> 某事业部品类经理被任命为该品类负责人，主要工作： <ul style="list-style-type: none"> 品类策略制定与供应商管理：从其他事业部寻求输入 品类策略执行过程中的跨部门沟通 领导跨事业部的具体实施 重点通过领导和推动跨事业部采购项目来实现整合 品类负责人的选拔标准： <ul style="list-style-type: none"> 所在事业部的该品类支出水平 品类管理技能综合评估结果 职业发展期望与计划 	<ul style="list-style-type: none"> 需为该品类的整体表现负责，不仅关注所在事业部的表现 商业需求、供应商群的整合效果是绩效考核重点 在采购组织转型结束后，该品类负责人很有可能进入集团供应保障部，对其领导能力、协调能力、全局观等也需要进行考察
事业部各自采购	<ul style="list-style-type: none"> 维持当前实践 集团通过加强数据透明度和分析进行跟踪和优化 	<ul style="list-style-type: none"> 维持当前实践
信息共享平台	<ul style="list-style-type: none"> 覆盖品类超过总支出90%以上，包括集中采购、某事业部牵头采购、事业部各自采购 集团供应保障部与信息部合作，建立集团范围内的采购信息共享平台，包括支出数据、绩效报告、采购项目追踪PMO、最佳实践分享等，为各种品类管理方式提供支撑 	

目录

- 采购体系诊断总结
- 采购体系提升高阶建议
 - 战略层面
 - 运营层面
 - 支撑层面
- 采购组织转型路线图

3 品类管理：伊利应该着重建立品类管理机制和规范的战略采购流程，同时完善相关的数据库和工具库

品类管理改善建议

建议

品类管理机制

- 指定“品类负责人”：合理化品类细分，指派专门的“品类负责人”主导战略性采购，全面负责该品类的绩效表现
- 制定品类管理战略：根据品类特点制定差异化的管理战略，从整体战略层面寻找解决方案，针对未来的需求而不仅是解决已有的问题
- 鼓励差异化采购策略：对不同品类制定差异化的采购策略

品类管理流程

- 设计采购策略相关流程：
 - 建立采购策略制定与审批流程，策略需与利益相关方沟通并达成共识；
 - 采购需主动发起跨部门采购改善项目，进行策略执行追踪
- 明确配合策略的规定：
 - 制定采购策略的品类需覆盖总支出的80%以上
 - 提高支出分析、需求分析与市场分析结果对策略制定的支撑作用

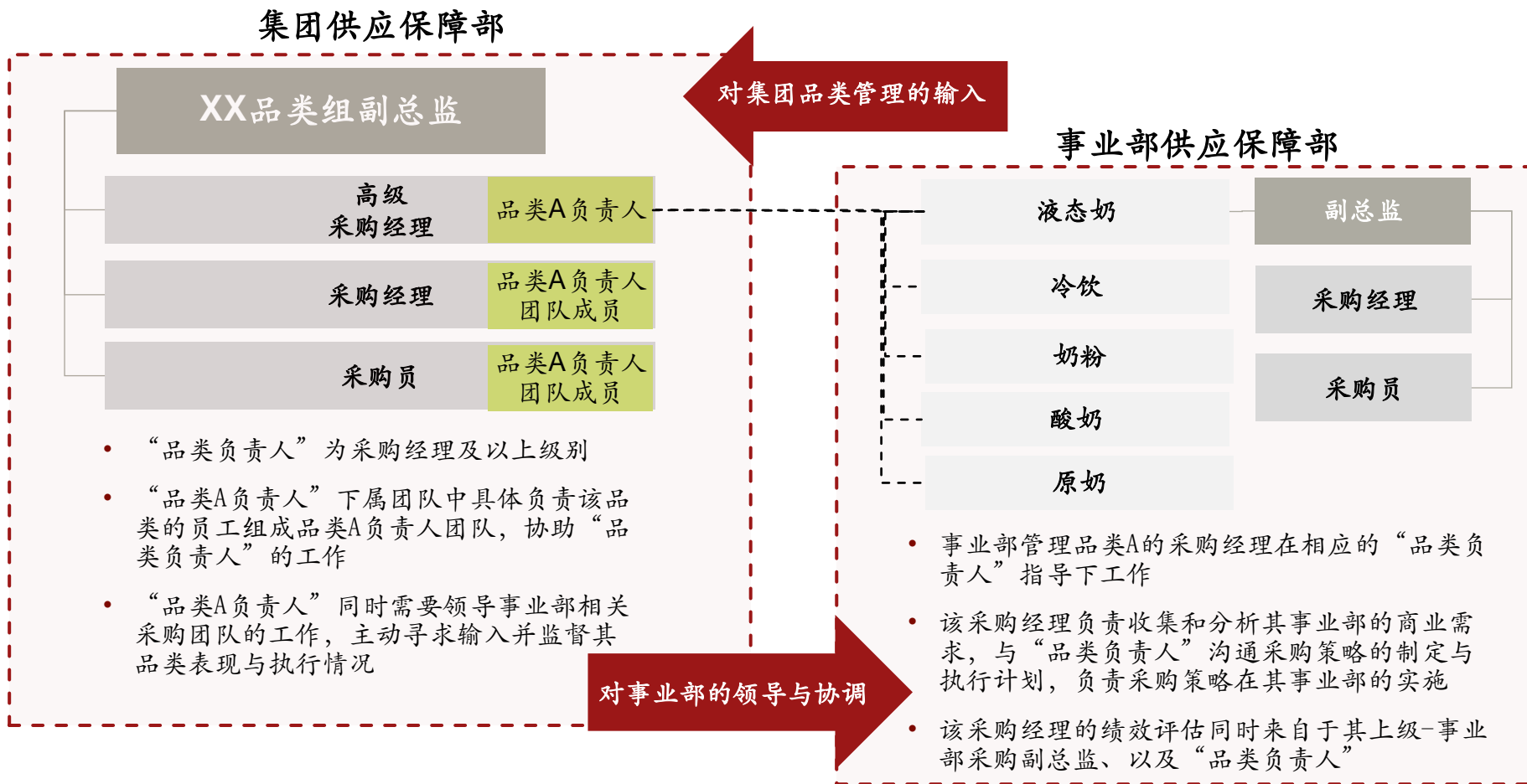
相关数据库与工具库

- 完善采购数据库：支出分析数据库、供应市场信息库、成本模型数据库
- 固化常用方法/工具：
 - 针对常用并且容易标准化的工具，识别内部专家，将其成功案例制作成最佳实践进行内部分享（如目标价格、智能交易结构、复杂度简化）
 - 通过培训和实际项目操作来熟练掌握多元化采购工具

3 明确定义“品类负责人”以及集团与事业部的合作机制，以获得品类管理的协同效应并兼顾各事业部的不同需求

“品类负责人”制度下集团与事业部的合作机制

示例：当品类负责人属于集团供应保障部



3 基于“科尔尼战略采购七步法”制定完善的战略采购流程，并在流程设计中嵌入充分的跨部门沟通协作

战略采购流程设计建议



参考：领先企业战略采购流程举例

A公司

确定范围

收集业务部门期望和需求

市场分析

设定目标

采购策略制定

与相关部门讨论获得审批

执行与定期回顾

C公司

与“科尔尼战略采购七步法”流程类似，这里不再重复

3 同时，品类策略的审批权限应该基于分级授权体系来设计，并且邀请利益相关方的同等级别人员参与策略审批

采购策略制定与跨部门审批人

示例

		集团供应保障部					事业部供应保障部					内部用户部门				
品类负责部门	品类	总监	副总监	助理总监	经理	...	总监	副总监	助理总监	经理	...	A部门总监	A部门副总监	B部门总监	B部门副总监	...
集团供应保障部	品类1	1					2					2				
	品类2		1				2							2		
	品类3			1				2					2			
				1				2							2
事业部供应保障部	品类11	2					1							2		
	品类12		2					1					2			
	品类13			2					1						2	
		2						1			2				
工厂	其他	无需制定品类采购策略														

说明：1：主导审批过程并负责审批；2：负责参与审批

3 关于制定品类策略的具体方法，伊利需进一步完善当前的品类4象限定位矩阵，建立多元化的工具库、方法库及专家体系

现行品类定位矩阵的改进



对业务的影响

- 支出水平
- 占支出比重
- 对核心业务的重要性
- 在产品差异化的影响
- 对最终产品用户的影响

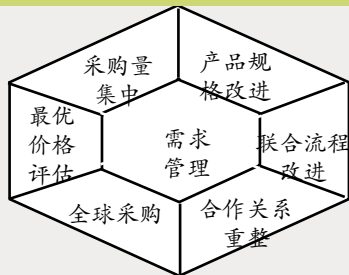
供应市场复杂度

- 市场竞争状况
- 供应源选择多少
- 买方内部制约因素
- 买方的谈判筹码
- 技术复杂程度

多元化工具库、方法库、内部专家

- 任命内部采购专家、采购方法的关键使用者和培训师，如：
 - 采购博弈棋盘重点方法
 - 采购钻石模型重点方法
 - 电子采购平台与电子采购工具
- 根据最佳实践建立重点工具和方法的模板和流程
 - 选择重点、先进、常用方法，集中利用项目制推动最佳实践的产生，可考虑计入各团队的绩效考核
 - 举例：A公司在采购策略制定、策略方法的使用过程中，根据不同支出池团队的当前最佳实践（CBA: Current Best Approach）建立相关流程
 - 建立内部分享机制，表彰积极使用多元化采购方法的同事，并利用采购会议、培训等机会进行内部分享

采购钻石模型



采购博弈棋盘

8	需求创新	用新采购流程	功能评价	规格评价	价值评价	收入评价	利益评价	战略评价
7	成本降低	采购流程优化	产品生命周期	生产流程优化	供应链优化	库存优化	运营效率	风险控制
6	整合管理	采购流程优化	产品生命周期	生产流程优化	供应链优化	库存优化	运营效率	风险控制
5	采购流程	采购流程优化	产品生命周期	生产流程优化	供应链优化	库存优化	运营效率	风险控制
4	采购流程	采购流程优化	产品生命周期	生产流程优化	供应链优化	库存优化	运营效率	风险控制
3	采购流程	采购流程优化	产品生命周期	生产流程优化	供应链优化	库存优化	运营效率	风险控制
2	采购流程	采购流程优化	产品生命周期	生产流程优化	供应链优化	库存优化	运营效率	风险控制
1	采购流程	采购流程优化	产品生命周期	生产流程优化	供应链优化	库存优化	运营效率	风险控制
	A	B	C	D	E	F	G	H

4 供应商管理：伊利应该搭建供应商全生命周期管理的体系，并重点加强供应商关系管理与能力发展

供应商全生命周期管理模型



伊利的供应商管理改善重点

供应商准入/开发

- 基于品类策略制定供应商准入标准，并结合供应商开发审核结果进行供应商开发
- 在明晰的职权则定义框架下，采购部领导并协调跨利益相关方的供应商开发流程

供应商关系管理

- 基于品类策略，从伊利与供应商的相互依赖程度出发制定供应商分类体系
- 针对不同关系类型的供应商，在战略伙伴关系，采购配比，新业务机会，研发与信息共享，付款优先级等多方面进行差异化管理

• 供应商能力发展

- 系统性地识别供应商发展和相应实施机会
- 制定供应商能力发展计划，通过跨部门协作来提升供应商能力

• 供应商绩效管理

- 供应商绩效体系的设计需要跨部门联合，各维度指标由相关部门分担
- 基于供应商关系分级与绩效表现，实施激励与惩罚并存的绩效考核结果运用方案

4 供应商的开发需要符合供应商挑选的基本原则，并充分结合品类策略制定

供应商准入/开发原则与标准

供应商挑选的原则

1. 寻找行业内最合适伊利的供应商：而未必是规模最大、品牌知名度最高的供应商
2. 所选定的供应商须严格遵守伊利品类策略的实施，着眼于建立长期的供应链竞争力
3. 供应商准入流程与标准公开透明：准入的步骤过程以及考核的指标向供方公开，确保过程的有效性

品类策略

- 品类的重要程度
- 品类的复杂度
- 供应市场复杂度
- 供需双方博弈力
- 新供应商开发难度
- 新老供应商转换难度

一汽大众和商务车型的优先保护前提下，双方发展为核心供应商，天纳克同时为一汽大众进行独家供货

限制
如本车型组原来只有一家车企供应商，虽然有机会竞争，但本车型组无法控制小车的销售节奏，不得不引入本车型组的供应商

德国大众将不同车型的车型分别交给了五家供应商

降低成本力巨大，由于供应商太多是国际大公司，即使过价压低价格也不会影响产品质量

供应商准入标准：技术与商业资质

差异化标准

+

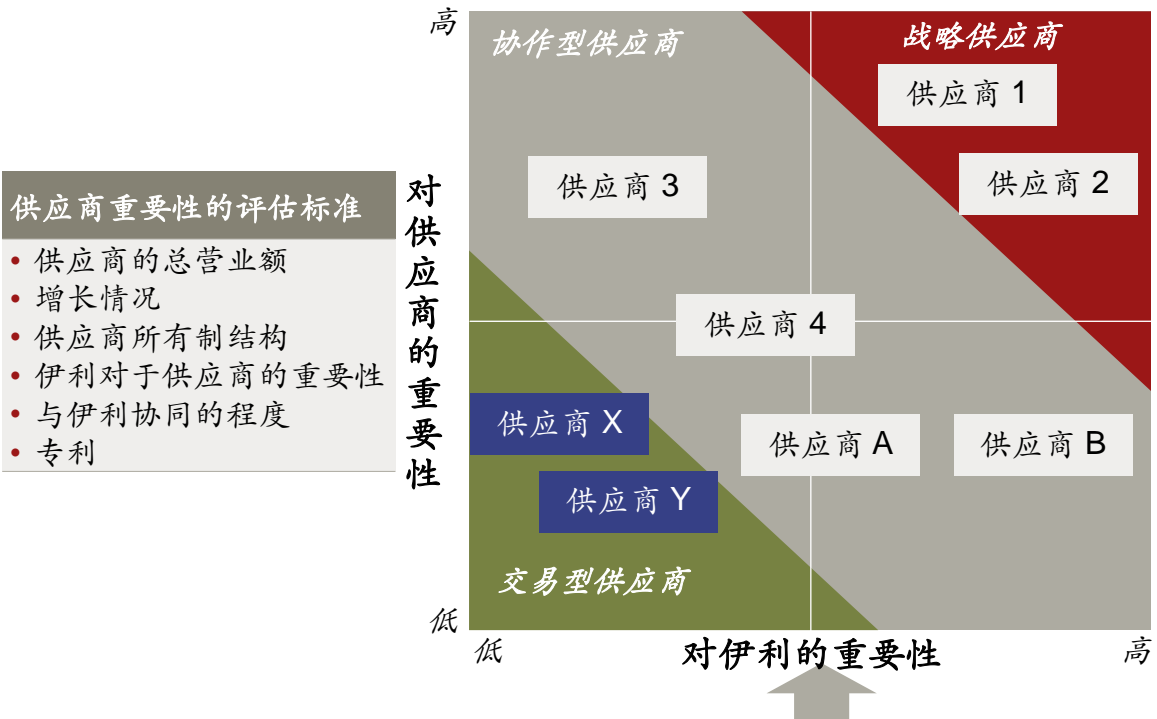
通用型标准

Supplier	Customer Goals	China Demand
Performance Management (do you provide all of the required data?)	提供数据	
Financial management	提供数据	
Contract management	提供数据	
Stock optimization	提供数据	
Lead-time management	提供数据	
Cost management	提供数据	
Production and quality control	提供数据	
Risk management	提供数据	
Customer satisfaction	提供数据	
Leadership	提供数据	

供应商开发基于品类策略意味着开发标准必须要具有差异化，例如：并不是所有品类都需要寻找“行业前三”的供应商

4 供应商分类是供应商关系管理的基础，伊利应该依据两个多特征的维度开展

供应商分类管理建议



- 供应商重要性的评估标准**
- 供应商的总营业额
 - 增长情况
 - 供应商所有制结构
 - 伊利对于供应商的重要性
 - 与伊利协同的程度
 - 专利

- 重要性的评估标准**
- 采购花费的水平和多样性 (数量、金额和事业部数量)
 - 采购花费的地域覆盖 (国家数量、工厂)
 - 买方企业对该业务的依存性
 - 创新上对于供应商的依赖程度
 - 协作性 (比如, 研发, 物流等)
 - 合规

- 伊利供应商分类体系现状**
- 当前分类标准主要是支出水平和绩效表现，尚未建立正式利用品类策略来进行供应商分类的管理体系
 - 部门负责人“很少或者不”参加供应商分类
 - 供应商管理缺乏前瞻性以及与战略目标的联系

- 伊利供应商分类体系建议**
- 集团供应商管理组负责分类体系的设计并组织整个分类过程
 - 利用新的分类框架，充分考虑多元化的分类标准，加强对创新、关系质量、供应商能力及协同性的考量
 - 公司高层参与战略供应商的定义
 - “品类负责人”参与所有供应商的分类与相应的策略制定

4 针对不同的供应商关系类型，设定差异化的关系管理举措

不同类型供应商的关系管理维度与举措

示例

关系类型 持续时间	交易型合作关系 短期	协作型合作关系 中期	战略合作关系 非常长期
进入和退出难度	<ul style="list-style-type: none"> 容易 	<ul style="list-style-type: none"> 相对容易 	<ul style="list-style-type: none"> 建立或结束相互依赖性困难的
信息共享 <ul style="list-style-type: none"> 类型 深度 开放性 	<ul style="list-style-type: none"> 对(产品)规格和表现的需求 非常有限的信息共享 不是非常开放 	<ul style="list-style-type: none"> 对(产品)规格和表现的需求 质量数据 有限的开放 	<ul style="list-style-type: none"> 对(产品)规格和表现的需求 质量数据，工艺流程，战略，研发重点等 非常开放
供应商盈利能力	<ul style="list-style-type: none"> 市场决定 	<ul style="list-style-type: none"> 市场决定 	<ul style="list-style-type: none"> 可能会比普遍情况更高
是否接受供应商出售产品给竞争对手?	<ul style="list-style-type: none"> 是 	<ul style="list-style-type: none"> 是 	<ul style="list-style-type: none"> 通常不
供应商是否为竞争对手	<ul style="list-style-type: none"> 可能是 	<ul style="list-style-type: none"> 最好不是 	<ul style="list-style-type: none"> 不是
每种物料的供应商数量	<ul style="list-style-type: none"> 任何数量,通常很多 	<ul style="list-style-type: none"> 任何数量 	<ul style="list-style-type: none"> 一个到几个
风险分担的程度	<ul style="list-style-type: none"> 很低，或者没有 	<ul style="list-style-type: none"> 低到中等程度 	<ul style="list-style-type: none"> 非常高
共享目标	<ul style="list-style-type: none"> 没有 由短期自我利益驱动 	<ul style="list-style-type: none"> 有一些 由中期自我利益驱动 	<ul style="list-style-type: none"> 广泛的 由长期共同利益驱动
产品研发的重要性	<ul style="list-style-type: none"> 很低，或者没有 	<ul style="list-style-type: none"> 有一些 	<ul style="list-style-type: none"> 很有可能高
产品竞争性价格的关注点	<ul style="list-style-type: none"> 通过询价和/或谈判来确定价格 	<ul style="list-style-type: none"> 通过询价和/或谈判来确定价格 	<ul style="list-style-type: none"> 总系统成本

4 领先企业A公司将所有供应商分为五类，并对于不同类别的供应商进行差异化管理

领先企业A公司的供应商分类管理体系

领先企业研究示例



供应商分级		战略伙伴关系	采购配比	新业务机会	研发与信息共享
<ul style="list-style-type: none"> • 供应商分级周期为1-2年 • 拥有标准化的供应商分级培训，但针对不同品类，分级方法相对灵活 	战略类	是	高	首选	提前介入
	必要类(市场型)	可能是	通常是垄断产品	尝试寻找替代供应商	提前介入
	必要类(经验型)	通常不是	基于竞争	通常优先	很可能提前介入
	竞争类	不是	基于竞争	基于竞争	依情况而定
	新供应商 ¹	依情况而定	依情况而定	依情况而定	依情况而定

1. 具体分级的分数界限由各品类情况及打分实际情况进行划定
来源：专家访谈；科尔尼分析

4 伊利在与战略性供应商发展长期合作关系时，应该建立起结构化的管理流程

战略供应商关系管理流程建议

示例



关键行动

- 在进行供应商关系管理之前就在内部进行机会分析
- 使用内部顾客的输入
- 使用结构化的流程共同确认机会并协同工作
- 针对实施计划达成一致意见
- 采用项目管理原则来确保取得结果

举例

- 内部跨部门研讨会
- 合作备忘录\协议
- 实施规划书
- 项目时间表
- 月度绩效回顾会议
- 季度高层会晤
- 年度供应商大会

“我们与战略供应商会签订有年度协议，包括协同工作的细节...”
- A公司专家访谈

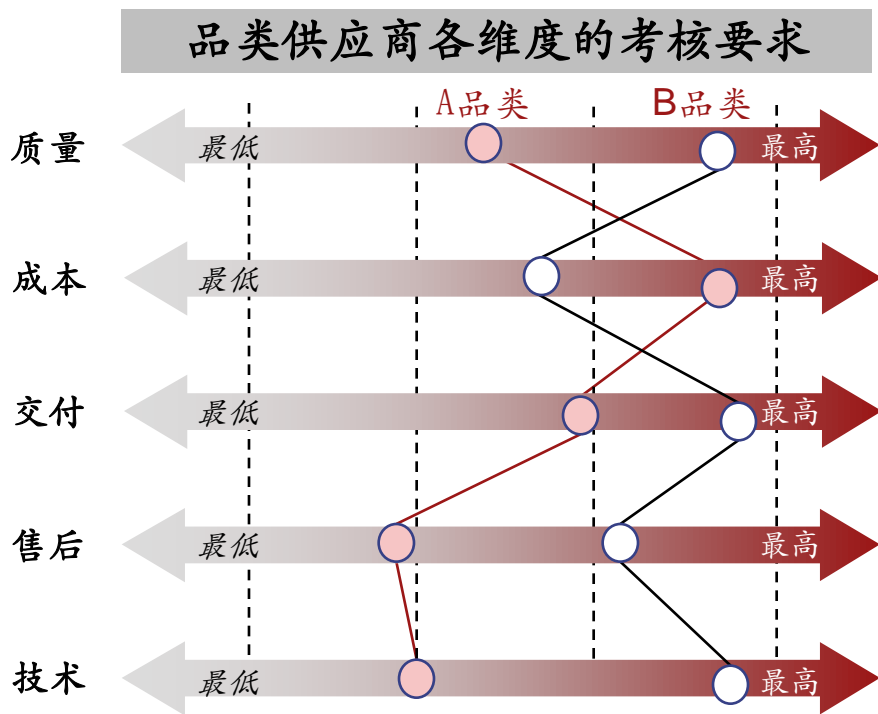
“我们与战略供应商举行年度创新大会，邀请他们参与研讨获得大量创新方案”
- B企业对标访谈

领先对标企业均使用结构化的流程进行战略供应商长期合作

4 在供应商绩效管理上，需要基于品类特性和品类策略，确立不同品类供应商在各绩效维度的差异化考核要求

品类供应商绩效考核体系建议

示例



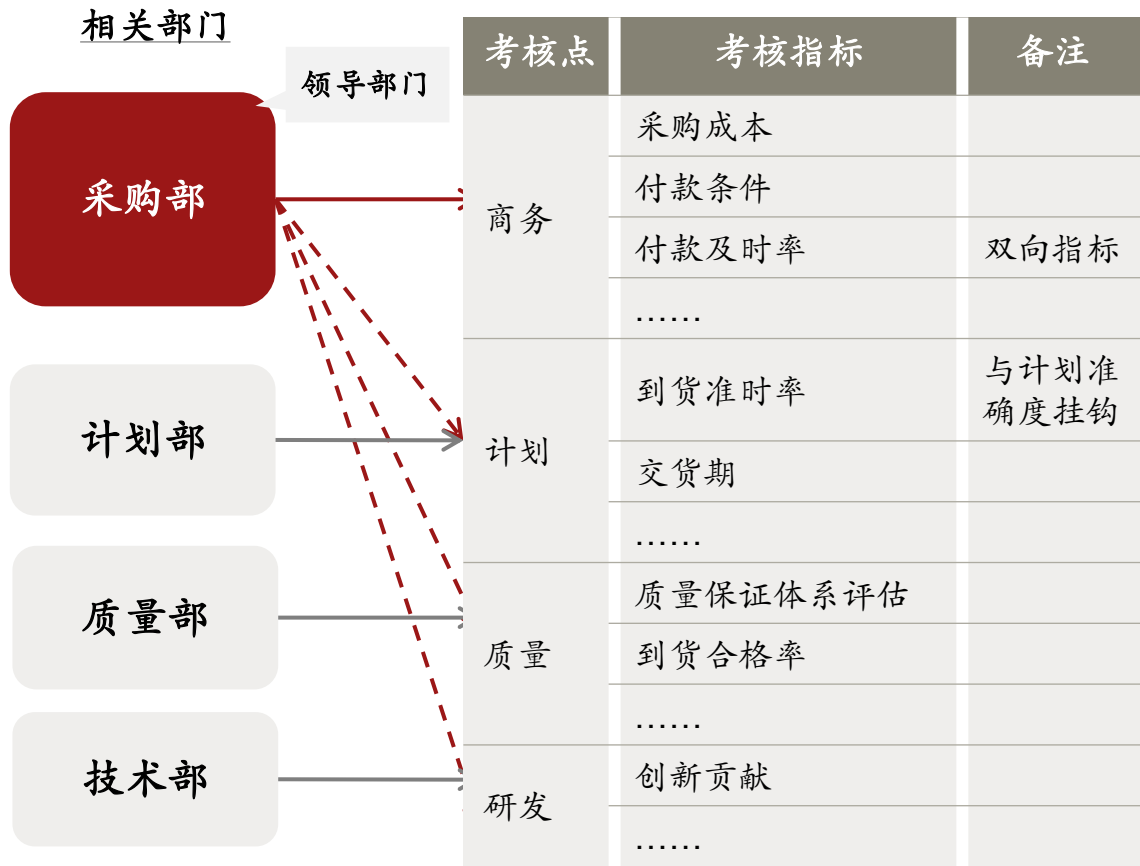
- ### 说明
- 对于不同品类的供应商，在质量、成本、交付、售后和技术方面的要求是有所不同的
 - 对供应商各维度考核要求的高低是考核方案重要的输入
 - 差异化的标准:** 例如品类A交付100%才可以得满分; 品类B交付99%以上就可以得满分;
 - 差异化的权重:** 根据各指标对不同品类\不同等级供应商的差异, 设置不同权重

差异化的供应商绩效考核有利于实现资源的有效应用，并有重点、有针对性地提升不同供应商的不同方面的绩效表现

4 领先企业A公司的供应商绩效考核由采购部主导，联合其他部门共同执行，供应商绩效指标也被分摊到各职责部门

A公司供应商考核体系与职责部门

领先企业对标示例



相关部门职责

- 制定具体考核指标
- 收集考核评估所需信息
- 持续检测供应商的表现
- 制定计划帮助供应商提升在该考核点的表现

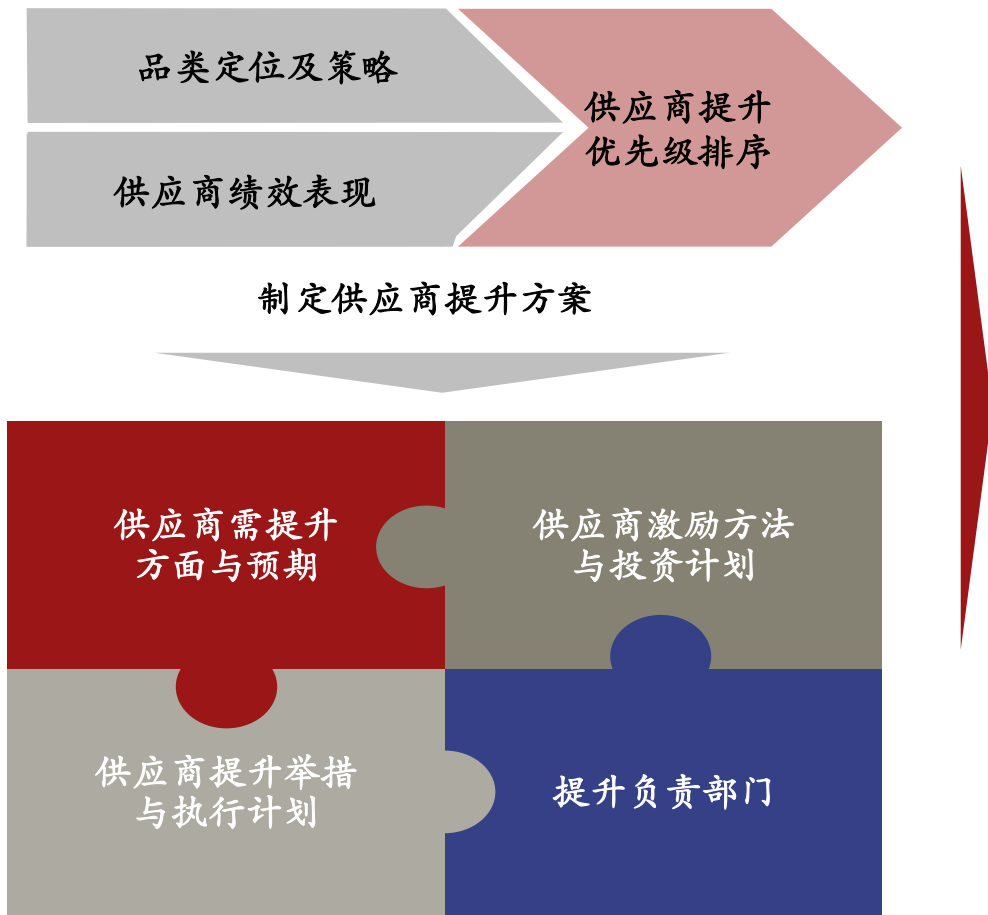
领导部门职责

- 协调各相关部门定期对供应商绩效进行考核
- 组织研讨论就供应商激励、发展、淘汰等举措制定计划
- 采购部是大部分品类的供应商管理负责部门；OEM供应商管理中，计划部承担了更加重要的作用

A公司的供应商绩效管理经历了从各支出池各自管理到统一管理的过程

4 伊利需要加强对供应商能力发展的关注与资源投入，由供应商管理团队主导提升方案的制定与跨部门合作实施

供应商能力发展建议



说明
<ul style="list-style-type: none"> • 职责分工： <ul style="list-style-type: none"> - 质量部需要成立单独负责供应商能力发展的团队，与供应商审核团队分开 - 供应保障部的供应商管理组负责供应商能力提升：1) 联合品类经理，根据品类策略，结合供应商绩效表现所反映的提升紧急程度，进行综合判断对供应商提升进行排序；2) 联合其他相关部门，在月度供应商绩效监控会议上与其讨论沟通方案并达成共识 • 提升方案应包含： <ul style="list-style-type: none"> - 需提升方面与预期：清晰的目标与衡量标准，需要与供应商达成共识 - 激励方法与投资计划：激励方法可包括长期合约、排他性条款等；投资方式可包括固定资产分担、技术投入等 - 提升举措与执行计划：每项举措与符合SMART原则的目标相联系，详细的计划表 - 参与部门：明确参与部门的不同职责分工

5 流程：对于品类管理、供应商管理以及利益相关方管理等，伊利需建立和实施标准流程，并提高流程成熟度

采购运营管理流程现状与改善建议

	伊利现状	项目组建议
品类管理	<ul style="list-style-type: none"> 品类策略的制定依赖个人经验，事业部之间差异大 缺乏流程中各步骤的负责部门、实施方法及实施工具 缺乏清晰的战略采购流程，及各步骤的输入及输出 	<ul style="list-style-type: none"> 已在高阶建议模块3“品类管理”中涉及
供应商管理	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏结构化的供应商关系管理流程 未明确供应商能力发展的负责及执行部门，及相关流程 	<ul style="list-style-type: none"> 已在高阶建议模块5“供应商管理”中涉及
利益相关方管理与跨部门协作	<ul style="list-style-type: none"> 供应保障部整体未意识到利益相关方管理的重要性 缺少对利益相关方的需求分析与主动管理 	<ul style="list-style-type: none"> 从采购部理念、流程设计、绩效联动、项目制行动上进行全面改进
采购标准成本管理	<ul style="list-style-type: none"> 标准成本未成为衡量供应链和内部管理绩效的重要基线 缺乏标准成本制定的跨部门的协作和审批流程 标准成本管理较为松散，缺乏有效的滚动预估 	<ul style="list-style-type: none"> 在现行预算流程基础上，进一步细化预算逻辑与编制流程，并明确集团与事业部的分工
采购闭环管理	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏采购闭环上各节点的控制，包括： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 签订价格到合同签署：当签署部门是业务需求部门时 ✓ 合同信息进入ERP系统：缺乏统一管理和监督 ✓ 减少合同外采购：避免需求计划未覆盖的合同外采购 缺乏采购闭环上交易性事务的统一管理 	<ul style="list-style-type: none"> 梳理采购闭环各节点的信息化程度，由ERP系统提供支持 部分交易性事务进行集中化管理甚至外包
合规性管理	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏事前规避，如通过流程/系统设置避免某些合规风险 重视事后检查，绩效组、审计部投入大量资源进行检查 	<ul style="list-style-type: none"> 优化流程设计与实现沟通 强化信息化建设减少管理漏洞

5 为更加有效地与利益相关方合作，伊利供应部需要建立利益相关方管理机制，从理念、流程到行动上进行全面改进

主动参与

- 采购体系中高层管理者主动发起一些跨部门沟通，要求利益相关方在某些决策前的讨论环节邀请采购参加
- 采购体系内部会议、供应商会议、培训等，主动邀请利益相关方参加

绩效联动

- 相关部门在关键绩效指标上体现合作性，如：
 - 质量改善：采购/质量
 - 供应商创新：采购/研发
- 各部门管理高层共同制定跨部门协作“N”件大事，作为跨部门共同的优先工作，如：
 - 在14年针对A品类，识别3家战略供应商并建立合作模式
 - 在14年推行供应商绩效考核数据进入ERP系统，覆盖50%的支出

标准化流程

- 针对品类策略制定、标准价格制定、供应商绩效改善、战略性供应商管理等具体事务，联合其他部门共同制定合作流程，包括：
 - 在关键合作原则上达成一致
 - 合理的RACI：如每项事务的不同环节谁负责，谁参与，哪些关键资料由谁提供
 - 沟通计划：如定期举办哪些沟通会议，会议目的，会议组织者，参与者，会议输入和输出

利益相关方 管理建议

项目制推动

- 在利益相关方管理流程实施的初期，运用项目制有利于各部门在项目期间配备合理资源，并有足够重视
- 后期应该将项目制作为跨部门合作的普遍方法，用项目制进行过程和记过的追踪

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/115120021132011043>