

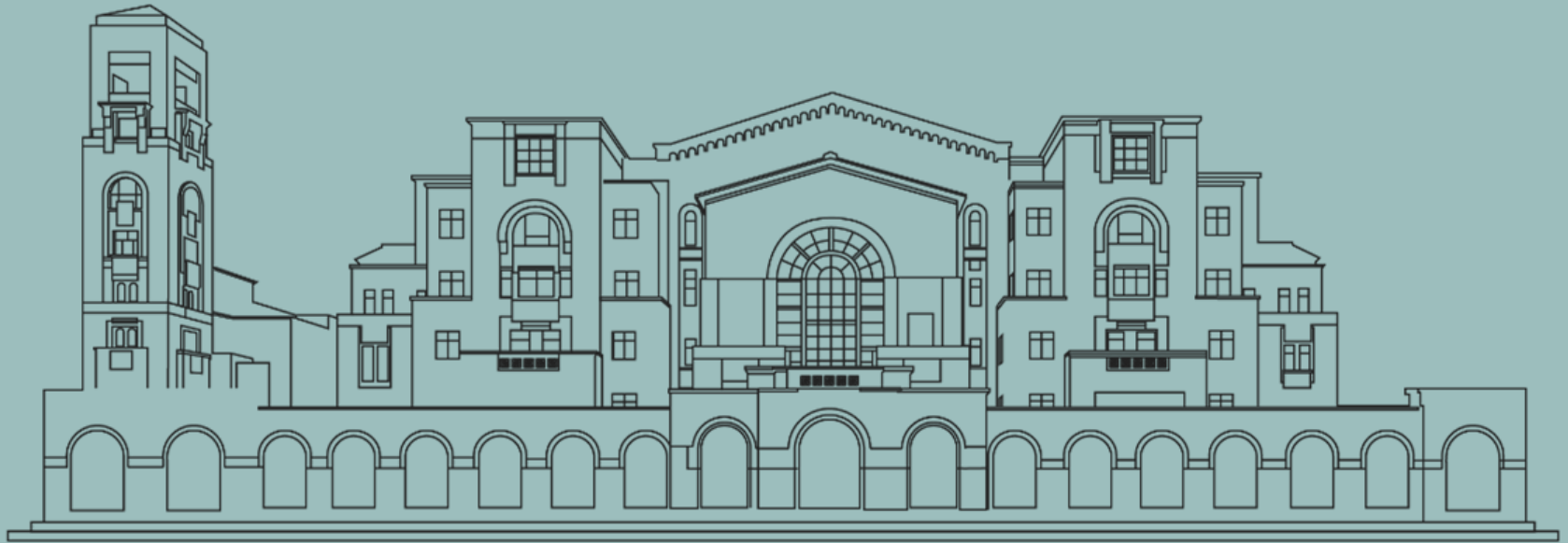
從專業採購 談人生決策術



主講人：臺灣大學財務處永續發展中心
執行長 劉鴻章

劉鴻章 簡歷

- 現職：臺灣大學永續發展中心執行長
- 經歷：花旗銀行副總裁（臺灣區採購負責人）
復健診所合夥人
立點效應媒體公司董事總經理
日商 OKI 公司總經理
美商 3M 公司中國辦公用品部主管
- 學歷：美國費城 DREXEL 大學 MBA
政治大學公共行政系



台灣大學永續發展中心介紹

臺灣大學永續發展中心

- 臺灣大學永續發展中心任務：
 - 籌募臺大所需資源與經費，以支持臺大邁向世界頂尖大學；
 - 同時也扮演橋樑的角色，協助企業與基金會和臺大鏈結，得以運用臺大教學與研究資源。

花旗銀行採購經驗分享

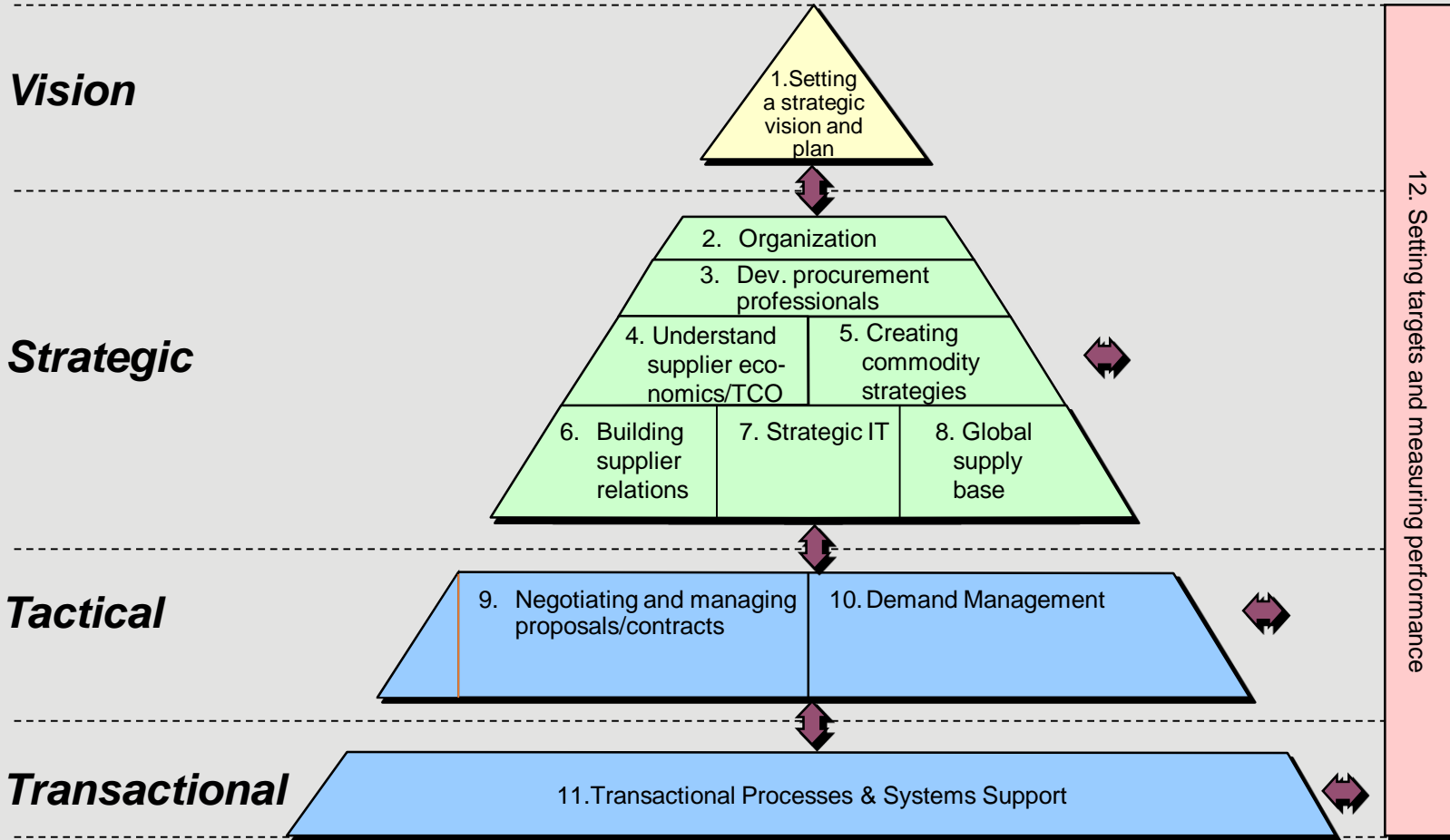
- 採購部門人力：8人
- 服務範疇
 - 200萬名花旗客戶
 - 3300位花旗員工
 - 管理900家供應商
 - 審核合格供應商
 - 培訓指導40位供應商經理 (Vendor Manager)

花旗銀行採購部主管職責

- 制定公司採購政策、供應商管理政策、及採購細節規範
- 根據公司營運目標制定採購部門目標
- 訂定採購策略及施行方法與規範
- 提昇7位採購專業人員專職技能及年度培訓40位供應商經理
- 檢視法令遵從及定期自我評核

世界級採購的12個評核標準

Procurement Capabilities Framework



採購分隔模型



採購策略

1. 獲得主管支持
2. 儘可能使用合格供應商(共同供應契約);
詳細檢視非合格供應商的支出
3. 透過流程改善方案進一步降低成本
4. 藉評估產品品質及競爭廠商關係尋求成本降低機會
5. 整合支出，減少”漏網之魚”。減少使用非合格供應商。

供應商的護身符

- 獨家代理
- 獨家產品
- 使用者指定
- 壟斷性事業
- 例外簽准採購

花旗銀行採購經驗分享

- 年度目標：

每年節省15%!

策略性採購：品類結構分析

成本

Volume concentration
Reduce number of suppliers
Leverage second tier suppliers

關係

Secure long-term relationship
Expand supply base

槓桿效應

Goal: Price

Buyers Market – Many Suppliers

策略夥伴

Goal: Relationship

Few Suppliers or Buyers

非關鍵

Goal: Price & Process

Buyers Market – Many Suppliers

重要/關鍵

Goal: Secure Supply

Few Suppliers or Buyers

High

Financial impact
Purchase value

低風險 / 高價值

企業衝擊

高風險 / 高價值

低風險 / 低價值

Low

Financial impact
Purchase value
Business criticality

高風險 / 低價值

Low

Supplier switching costs
Commodity complexity
High competition

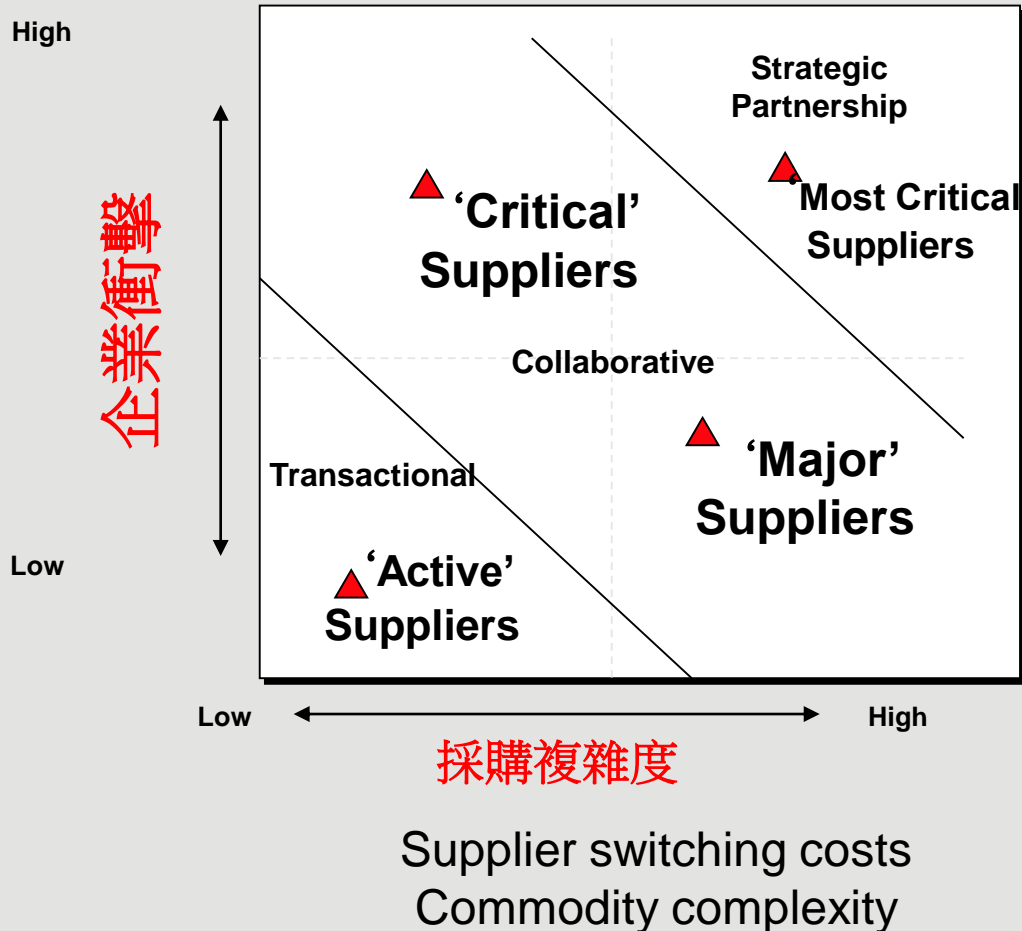
採購複雜度

High

Supplier switching costs
Commodity complexity

供應商分類管理

供應商關係與品類結構對應圖



Supplier Relationship Definitions

▶ Strategic Partnership

- Long term relationship
- High business importance and purchase value
- May involve sharing of costs data, and even cross-investment
- Supplier provides clear competitive advantage by providing crucial technology, knowledge, or products/services

▶ Collaborative

- Typically lower dollar value
- Usually limited or no sharing of cost data
- Limited or no cross investments
- Suppliers in this category might evolve into strategic partners over time

▶ Transactional

- Lowest dollar value
- Standard product/service
- Standard supplier
- Price is main factor or consideration in relationship

透過完整深入培訓提升採購專業技能

Training Topic	Content	Focus
策略採購概論	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sourcing process and basics <ul style="list-style-type: none"> - Research / baselining - Industry supplier analysis - Basic Cost modeling - Hypothesis generation 	Primarily diagnostic & opportunity identification focused
RFP 招標流程	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Key elements of the RFP ▶ Why use an RFP ▶ How to manage the RFP process 	VALIDATION & EXECUTION
談判議價	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elements of effective negotiations ▶ Negotiations exercise 	
成本模型	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cost elements and cost drivers ▶ Scale and utilization ▶ Uses for cost models ▶ Interactive modeling exercise 	
供應商管理	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Segment spend ▶ Supplier categories ▶ Commodity matrix 	
需求管理	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compliance & Policy ▶ Specification management ▶ Taking savings to the bottom line 	
品類管理	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Category binders ▶ Strategy development and review ▶ Measurement and tracking ▶ Demand management 	IMPLEMENTATION ORIENTED

HP碳粉匣採購案例分享

- HP碳粉匣年度花費4,900萬, 佔文具耗材費用的39%!

=>擬定採購議價策略

=>評估測試環保碳粉匣

- 品質較差但可接受, 單價較HP便宜25%-50%

- 與HP談判議價

- 最終議價單價節省13.4%, 年度節省660萬

募款信函採購案例分享

- 2019台大年度募款信函活動
- =>透過名單分析改善，減少無效名單
- =>透過郵件內容物精進改善，減少印刷費用
- =>透過郵寄法規分析，郵寄重量分析，郵費巨幅降低
- =>2019募款信函活動費用大幅節省！

採購

- 到底是要降低**成本(cost saving)**，還是減少**整體費用(reduce spending)**？
- 降低**成本(cost saving)**是降低單位成本。採購負責殺價、砍價。
- 減少**整體費用(reduce spending)**是減少**整體支出**
- **整體費用(Total Spending) = 單價 X 用量**

如何省錢/降成本 4P





Simon
人生決策術

策略規劃

目標策略方法

+

5 Whys




Simon


人生決策術

	<p>策略規劃</p> <p>目標策略方法 + 5 Whys</p>	<p>方案選擇</p> <p>SWOT 分析</p>
	<p>Simon</p> <p>人生決策術</p>	

	<p>策略規劃</p> <p>目標策略方法 + 5 Whys</p>	<p>方案選擇</p> <p>SWOT 分析</p>
	<p>Simon</p> <p>人生決策術</p>	<p>挑最好的</p> <p>37% 法則</p>
		

	<p>策略規劃</p> <p>目標策略方法 + 5 Whys</p>	<p>方案選擇</p> <p>SWOT 分析</p>
	<p>Simon</p> <p>人生決策術</p>	<p>挑最好的</p> <p>37% 法則</p>
		<p>解決小事</p> <p>兩分鐘原則</p>

	<p>策略規劃</p> <p>目標策略方法 + 5 Whys</p>	<p>方案選擇</p> <p>SWOT 分析</p>
	<p>Simon</p> <p>人生決策術</p>	<p>挑最好的</p> <p>37% 法則</p>
	<p>下一步怎麼做</p> <p>往前預測 倒後推理</p>	<p>解決小事</p> <p>兩分鐘原則</p>

	<p>策略規劃</p> <p>目標策略方法 + 5 Whys</p>	<p>方案選擇</p> <p>SWOT 分析</p>
	<p>Simon</p> <p>人生決策術</p>	<p>挑最好的</p> <p>37% 法則</p>
<p>嘗試新事物</p> <p>小實驗</p>	<p>下一步怎麼做</p> <p>往前預測 倒後推理</p>	<p>解決小事</p> <p>兩分鐘原則</p>

	<p>策略規劃</p> <p>目標策略方法 + 5 Whys</p>	<p>方案選擇</p> <p>SWOT 分析</p>
<p>隨興有驚喜</p> <p>隨機</p>	<p>Simon</p> <p>人生決策術</p>	<p>挑最好的</p> <p>37% 法則</p>
<p>嘗試新事物</p> <p>小實驗</p>	<p>下一步怎麼做</p> <p>往前預測 倒後推理</p>	<p>解決小事</p> <p>兩分鐘原則</p>

<p>無解</p> <p>放寬條件 才有解</p>	<p>策略規劃</p> <p>目標策略方法 + 5 Whys</p>	<p>方案選擇</p> <p>SWOT 分析</p>
<p>隨興有驚喜</p> <p>隨機</p>	<p>Simon</p> <p>人生決策術</p>	<p>解決小事</p> <p>兩分鐘原則</p>
<p>嘗試新事物</p> <p>小實驗</p>	<p>下一步怎麼做</p> <p>往前預測 倒後推理</p>	<p>解決小事</p> <p>兩分鐘原則</p>

Q&A

THANK YOU!

臺灣大學永續發展中心執行長 劉鴻章

E-mail: simonliou@ntu.edu.tw

Line ID: iamnetboy

