



国际金融公司
世界银行集团



本地采购 入门指南

本指南面向寻求与当地中小企业合作共赢的公司

合作伙伴：

**ENGINEERS
AGAINST
POVERTY**

目录

本指南内容介绍

本指南介绍了如何制定本地采购政策和为成功的采购项目打好基础的四个主要步骤。

- **第一章 公司自我评估** 6
把脉本地采购经验，了解各部门目前的投入水平。
- **第二章 商业驱动力** 7
确定并传达商业论证，凝聚整个公司的力量于一个行动计划。
- **第三章 对“当地”的定义** 11
明确目标公司的类型。
- **第四章 政策制定** 19
为本地采购计划设定基本规则。

本指南包括了能够帮助本地采购流程更为严格规范的几项工具。它们是：

- **附录 1:**
公司自我评估工具 25
- **附录 2:**
社区企业验证表样本 39
- **附录 3:**
关于一家中小型企业和一家矿产企业建立合资公司的案例研究 40
- **附录 4:**
供应商多样性问卷 41
- **附录 5:**
关于工作小组 43
- **附录 6:**
明确当地商业机会并确定优先顺序的工具 44
- **附录 7:**
针对重点中小企业的问卷调查 51
- **附录 8:**
本地采购项目的设计范例 53
- **附录 9:**
本地采购项目的工作计划范例 54
- **附录 10:**
本地采购计划的预算考虑 56
- **附录 11:**
本地采购项目的关键绩效指标 58
- **附录 12:**
中小企业合同的措辞范例 59



介绍

本地采购是指向当地企业购买产品和服务的行为。通常来说，它发生在新兴市场和发达国家中（比如澳大利亚和加拿大）那些希望获得新发展机会的当地社区。本地采购也被称为商业联合、本地供应商发展、本地内容或本地承包。在开采业，国际公司日益偏好将本地采购作为其商业战略工具。

主要原因有以下三点：

- 为了减轻公司运作风险
- 响应政府规章或投资协议中对本地内容水平的规定
- 通过与当地企业合作，创造可持续的商业机会，从而为当地社区带来效益。

进行本地采购的公司必须真正投入这项工作，在一种既能帮助当地供应商提高竞争力和盈利能力的方式下提升它们的综合能力。

通常，这些供应商都属于中小企业。为了赢得竞标和合同机会，本地中小企业通常需要培训来使其达到所要求的操作、安全、环境和技术标准。本地采购项目试图帮助本地中小企业弥补其当前能力与合同方要求标准之间的差距。

帮助内容包括外部帮助和内部帮助。外部帮助包括向中小企业提供培训、辅导和其他支持，内部帮助包括齐心协力寻找机遇，沟通传达商业论证，激励员工为本地采购尽职尽责。

本指南的读者对象

本指南的读者对象可以是任何希望发展本地采购的公司。本地采购与公司内的许多不同部门相关——从社区关系部门到健康与安全部门——但是在实践中，常常由采购部来协调和启动。

定义和缩写

公司

相关的大型开采业企业。

终端用户

使用一种产品（商品或服务）并向他们的采购部门提供产品规格要求的人或部门。

工程、采购和建设管理

将工程的一个建造阶段承包出去的常见形式，承包商交付委托给它建造的工厂。

中小企业或当地企业

公司所在国、地区或社区的中小企业。

背景

成功的关键因素

为了获得成功，本地采购必须符合以下条件：

- 它是由商业需要所驱动的
- 公司全体员工都能理解其商业形式
- 获得高级管理层的支持
- 拥有一支专门的团队尽早开始。培养当地企业的能力是需要时间的，项目启动越早，成功的机会就越大。
- 尽早开始。培养当地企业的能力是需要时间的，计划项目启动越早，成功的机会就越大。

自2001年起，国际金融公司（IFC）与几家石油、天然气和矿业公司建立合作伙伴关系，共同促进和推动本地采购。我们共同实施了多个项目，致力于培训当地企业，使其产品和服务达到跨国企业的标准和要求。利用我们在新兴市场的多年经验，国际金融公司已经制作了多个关于实施本地采购项目的良好操作手册¹。

本简明指南手册则退后一步，旨在帮助采掘业公司的工程现场操作者制定本地采购政策和战略。

围绕这个目的，本手册将从以下几个方面展开内容：

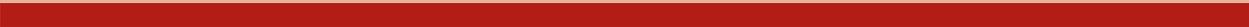
- 寻找确认能让本地采购成为一种战略工具的商业驱动力，而不仅仅是一项出于良好意愿的行动
- 确立给“本地，当地”这个概念划定恰当的的定义的方法以及制定本地采购政策和设计采购计划的模板
- 关于评估一个公司是否具备成熟条件进行本地采购计划的建议

建议公司为本地采购项目设立合理的理由，以便获得各个部门的支持，比如采购部门，健康、安全和环境部门，企业社会责任部门和负责操作的终端用户。

本文件是在2007年首次出版的Business Linkages Practice Notes²一书的基础上扩充而成。

1 http://www.ifc.org/ifcext/advisoryservices.nsf/Content/Business_linkages_Practice_Notes

2 http://www.ifc.org/ifcext/advisoryservices.nsf/Content/Business_linkages_Practice_Notes





第一章

展开公司自我评估

通过自我评估，可以很好地了解公司目前对本地采购的参与程度和投入程度。我们设计了一套基于Excel的网上自测工具³，帮助你识别不足之处。请见附录1。该工具把本地采购过程分为三个阶段进行评估。

- 1.支持结构评估：公司内任何现有政策、项目协调、专门的员工或激励体系
- 2.现有流程评估：识别和结构化采购机会的流程、以及管理相关合同的流程
- 3.对中小企业的支持：任何现有的对中小企业发展的信息或资源支持

自我评估以测试的形式进行，包括关键问题和打分系统。测试对象包括高级管理层、供应链/采购部门的经理以及终端用户，因为对本地采购的投入需要跨部门协作和创造性思维。

自测完成后，结果将会以蜘蛛图/雷达图的形式出现（见附录1，第40页），内容包括六个主要方面：领导力、员工、预算、战略、目标和机会、中小企业和合作伙伴的对应关系。该项工具还提供应对这六个方面缺陷的解决方案示例。

一个专门的本地采购团队对机会优化至关重要。

秘鲁亚纳科查（Yanacocha）矿山1993年以来的经验表明，有必要建立一个专门的办公室来帮助中小企业进行竞标和管理合同。依据他们所获得的经验，在加纳的阿哈福(Ahafo)金矿，首要赞助商纽蒙特(Newmont)矿业公司设立了配备充足员工的专门的本地采购办公室，推行其采购项目。⁴

加纳纽蒙特(Newmont)的这支由3至4人组成的专门的本地采购团队，制定了一套全面的操作流程、一个清晰的沟通计划以及验证要求。该团队的职责包括：为公司本地采购设立量身定制的流程，教育当地供应商使其了解客户商业行为标准，帮助中小企业实现合规，帮助它们实现多样化发展，提供投标培训。

³ <http://www.commddev.org/content/document/detail/2626/> p. 21

⁴ <http://www.icmm.com/document/733>



发展商业论证

本地采购的理由要符合公司的核心商业目标，这一点非常重要。

对一些公司来说，进行本地采购的基本目的是满足法律、政府或合同的要求。对另一些公司来说，它们的目标更具有战略性。比如，它们可能希望最大化当地的经济利益，从而扩大其发展影响力。与此同时，它们还可以为其经营获取社会许可。

评估本地采购的财务收益

你可以在commdev.org这个网站上找到由德勤、力拓和国际金融公司设计的“计划和财务评估工具”（FV工具）⁵。它可以帮你计算可持续发展计划和社区投资计划所能带来的财务收益——具体来说，它们能够如何创造或保护价值。

该工具使用Excel来估量具体地点投资的当前净值，比如以培训当地企业使其成为供应链的一部分为例。在实施本地采购的情况下，评估工具会衡量成本（比如资源和培训）和公司的收益。后者包括创造的价值（节约了成本或带来了正现金流）和对价值的保护（减轻了风险/避免的成本）。

⁵ <http://www.commddev.org/content/document/detail/2596/>

第二章

关键的商业驱动力

有七个关键的商业驱动力：

- 政府规定
- 竞争优势
- 为经营获取社会许可
- 能源和环境
- 缩减成本/提高质量
- 业务的持续性（物流和效率）
- 长远的经济多元化

一个清晰明了的本地采购理由会鼓励新思路和新方法。它能让员工明白这项变化对企业的成功非常关键。你还会发现，识别商业驱动力能促进本地采购项目的设计和实施。

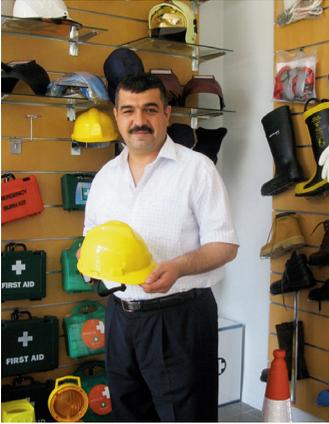
阿哈福（Ahafo）经验⁶

当纽蒙特（Newmont）加纳金矿公司在加纳的布朗阿哈福（Brong-Ahafo）地区开采金矿时，1700户居民受到影响，有一些被迫搬离住所，有一些则失去经济来源。公司落实了复杂的赔偿协议。受影响最严重的社区要求优先享有利益。比如，在金矿建造的过程中，当地的中小企业无视自身的专业能力，认为它们自然而然地有权利承包金矿。这些要求向纽蒙特加纳金矿公司发出一个信号：它需要为其经营获取社会许可。

为了应对这种情况，该公司联合国际金融公司（IFC）在2005年启动了阿哈福合作计划。该计划提倡利用正式的商业实践来增强竞争，并且为通过本地采购项目和专门的办公室获得承包项目而确立了清晰的规则。该计划为超过210个当地中小企业提供档案记录、商业管理、市场多样化、财务改善、技术能力建设等方面的培训。

于是，2007至2009年，阿哈福社区的99家供应商赢得了纽蒙特加纳公司的承包合同，总值超过1400万美元。当地公司还与其他客户签订新的合同，总值达到680万美元。

6 <http://www.newmont.com/sites/default/files/Ahafo%20Linkages%20Program%20-%20Lessons%20Learned%20-%20IFC%20Case%20Study%20Final.pdf>
http://www.newmont.com/sites/default/files/Ahafo_Linkages_Program_Wins_Award-04_30_2010.pdf



把前期成本转变为储蓄

当BP（英国石油公司）在特立尼达和多巴哥当地建立其子公司，其目的是创造一家有可持续收益的当地企业。该子公司在石油和天然气领域与公司、职业机构和教育机构构筑了同盟关系以此支持本地能力建设。它建立了两家合资公司：

- Fluor/Summit公司，由美国的Fluor公司与当地的Summit公司合资建立的工程建筑管理公司。
- 特立尼达离岸加工公司（Trinidad Offshore Fabricators Unlimited (TOFCO)），该合资公司的两家母公司分别是美国的Chet Morrison Contractors公司和当地的Weldfab公司。

合资公司为技术、知识和技能的转移创造了条件，同时帮助国外合作伙伴了解特立尼达和多巴哥的情况。

2002年，特立尼达离岸加工公司在特立尼达南部建造了“Cannonball”平台。建筑成本比公司之前在路易斯安那州的平台要高出将近1000万美元。然而，根据BP特立尼达和多巴哥公司的计算，在当地开展业务有可能为公司节约长远开支。

2006年，BP特立尼达和多巴哥公司与当地公司再次合作，设计并建造两个平台，Mango和Cashima。得益于供应商的经验和标准化能力，公司在设计成本上节约了1100万美元。此外，流程的优化还缩短了建造时间（从Cannonball的16个月缩短到12个月）⁷。

七个关键的商业驱动力：

下表给出了每一种驱动力的简短定义和潜在的好处，还包括当你试图将驱动力与公司目标结合时需要考虑的关键问题。

驱动力	好处	可供考虑的问题
政府规定或合同要求	<ul style="list-style-type: none"> 保持公司合规，行为符合协议、合同和/或期待 更多的政府支持 	<ul style="list-style-type: none"> 政府是否要求本地采购？ 本地采购是否成为一个问题，以至于政府需要企业进行本地采购？ 招标文件中是否要求分包商选自当地企业？
竞争优势	<ul style="list-style-type: none"> 通过将当地企业纳入供应链，以此展示公司实现经济发展的能力 让企业获得新的特许或客户；通过政府合同，企业有更大的可能获得政府更多的特许 	<ul style="list-style-type: none"> 竞争对手是否与当地供应商合作？ 地采购取得成功对将来获得特许有什么好处？
为经营获取社会许可	<ul style="list-style-type: none"> 进行一项能够为中小企业提供长期机会的活动，以此获得当地社区的支持 与社区建立合作伙伴关系 为企业活动提供便利（比如公路） 带来直观的好处或影响 	<ul style="list-style-type: none"> 利益相关者对公司的看法和期待是怎样的？ 停工是否经常发生？ 抗议是否经常发生？在哪里发生过？ 抗议造成的成本是多少？
能源和环境	<ul style="list-style-type: none"> 减少碳足迹 缩减能源成本 	<ul style="list-style-type: none"> 供应链的碳足迹是什么？ 成本是多少？ 供应链中哪些地方可以本地化？本地化的作用影响是什么？
缩减成本/提高质量	<ul style="list-style-type: none"> 供应的可靠性、降低风险、缩短交货时间（特别是较远的地点） 设计和生产变化时会更加便利 随着内部服务用户和供应商的交流更加顺畅，质量监控和创新能力得到提升 提高供应商的多样性 	<ul style="list-style-type: none"> 本地采购怎样缩减成本、提高质量？ 是否有证据表明依靠国际供应商会出现成本增加、供应中断或其他风险？
业务的持续性（物流和效率）	<ul style="list-style-type: none"> 靠近供应商，缩短了货运时间 较近的距离也意味着合作更加方便 	<ul style="list-style-type: none"> 供应链是否在一些方面会降低效率？
长远的经济多样化	<ul style="list-style-type: none"> 本地采购促进多样化经济基础的形成，假如石油、天然气和采矿公司退出，当地经济也能自我维持。 	<ul style="list-style-type: none"> 经济多样化是不是公司所在当地/该国的正式确立的发展目标？ 经济多样化是不是该公司退出时的要求或计划中的一个要素？



对“当地”的定义

在评估与当地公司合作机会之前，应当确定你的目标公司类型。对“当地”下一条清楚的定义能帮你明确重点，处理好政府、社区和其他利益相关者的期望。

根据本地采购项目的优先顺序和商业驱动力，可以使用以下标准来定义，主要为：

- 监管
- 地理
- 所有制
- 企业规模
- 弱势群体

本节取材于“ENGINEERS AGAINST POVERTY”组织的一份简报“低收入国家当地企业对石油、天然气和采矿项目供应链贡献的最大化”。⁸

英美资源集团对“当地”的定义⁹

“本地采购是指从当地供应商那里采购商品或服务。当地包括社区、土著群体和弱势群体，根据情况也可以是省、国家和地区层面。”

⁸ http://www.engineersagainstpoverty.org/_db/_documents/EAP_Briefing_Note_-_Local_Enterprise_Participation.pdf

⁹ http://www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/SC_LocalProcurement_Policy.pdf

第三章

“当地”的定义标准

监管要求

（法律或生产共享协议所规定的）监管要求可能会明确给出“当地”内容或“当地”公司的定义。一个国家的监管要求通常是针对国际级企业的，所有制可能取决于注册地点、关键员工、持股组合或者生产地。

地理区域

受到公司项目直接影响的社区常常十分期待工作机会，或者可能担心项目引起问题。本地采购能否为公司在当地社区创造可持续的商业机会，这一点值得探究。优先派遣公司的社区事务人员调查当地情况¹⁰。在公司进行环境和社会影响评估的同时，社区事务部门将为本地采购项目收集信息，比如社区的经济活动、商业机构的存在状况、员工数据和技能水平。

如果当地公司能供应商品和服务，那么就值得考虑一下是否花力气把这些公司纳入供应链。

农村的面积越大，供应商越难找。你可以考虑分解合同或建立合资公司（见附录3），使农村的公司有更大的机会拿到承包合同。

请参见国际金融公司（IFC）和纽蒙特加纳金矿公司的“在农村背景下为同盟计划奠定基础”¹¹一文。

当地所有

根据这个标准，仅仅在一个国家开展业务不足以成为当地企业，重要的是它的所有制属性。以下举例说明使用所有制标准来定义“当地”。

一级

处于X国的外资供应商

二级

当地参股外资控股的供应商

三级

当地控股的供应商

四级

当地全资所有的供应

¹⁰ For a more detailed guide to evaluating the risk profile of communities see the Strategic Community Investment Handbook http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/Publications_Handbook_CommunityInvestment

¹¹ http://www.ifc.org/ifcext/advisoryservices.nsf/Content/Business_Linkages_Practice_Notes

阿哈福 (Ahafo) 项目的当地供应商认证¹²

为了避免非当地微小企业和中小企业以当地价格获取承包机会，纽蒙特加纳金矿公司设计了一套处所验证流程。当地官员或社区代表需要在验证表上签字，证明该企业确实是当地企业，有资格享受优待。

如果有必要，你还可以要求所有感兴趣的当地企业填写表格并获得相关人员的签字。样表见附录2。

以阿哈福为例，成为当地供应商的条件是位于公司工程12公里半径以内。必须得到村长的验证才能将其纳入当地公司的范畴。

南非的所有制¹³

所有制标准可根据当地情况进行调整。必和必拓 (BHP Billiton) 把南非的当地所有制定义为“由历史上弱势的南非人所有的，而不是移民/长住民所有的”。他们将所有制分为以下几个级别：

- 当地社区所有制公司：超过一半的股份由居住在公司运作所在社区的历史上弱势的南非人控制和管理
- 黑人所有企业：超过一半的股份由居住在当地社区的历史上弱势的南非人控制和管理
- 由黑人持一定股份的企业：超过25%但低于50%的股份由历史上弱势的南非人控制和管理
- 有黑人影响力的企业：超过5%但低于25%的股份由历史上弱势的南非人控制和管理

如果与“黑人经济振兴”计划（南非政府推出的旨在向历史上弱势的南非人提供经济机会的计划）指定的公司进行采购交易，必和必拓政策规定将交易总量（而不是根据黑人的所有和管理的股份比例进行计算）记为“黑人经济振兴”计划开支，并进行记录。

12 <http://www.newmont.com/sites/default/files/Ahafo%20Linkages%20Program%20-%20Lessons%20Learned%20-%20IFC%20Case%20Study%20Final.pdf>
http://www.newmont.com/sites/default/files/newmont_ghana_local_procurement_policy.pdf

13 A Sustainable Perspective: BHP Billiton's Sustainability Report 2005 Case Study page 2
<http://www.bhpbilliton.com/bbContentRepository/docs/SustainableDevelopment/policiesAndKeyDocuments/BeeProcurementPol.pdf>

企业规模

你的本地采购计划可以只针对中小企业。中小企业的参与非常重要，因为它们在创造就业岗位和分配经济发展利益方面起到了关键作用。实际上，在不发达地区，大多数当地企业都是中小企业。

与地理标准一样，你的公司可以将“企业规模”纳入获取社会许可的战略中。

纽蒙特加纳金矿公司对中小企业的分类

中小企业	<ul style="list-style-type: none"> 在加纳注册总署进行注册获得执照的企业（包括用于纳税） 员工总数3-99人 固定资产总额不超过100万美元
当地中小企业	<ul style="list-style-type: none"> 在加纳注册总署进行注册获得执照的企业（包括用于纳税） 在矿山租赁区域至少有一个办公室，并经过社区代表的验证（参见附录2的企业验证表）和外事部的确认
国家中小企业	<ul style="list-style-type: none"> 在加纳注册总署进行注册获得执照的企业（包括用于纳税） 不需要经过社区代表的验证

未被充分代表的群体

注：除了关注于女性群体，本建议同样适用于任何少数人群体或在历史上未被充分代表的群体。

大型企业为当地的弱势群体或社会边缘群体——比如女人和年轻人——为他们创造机会是一个不错的想法。将未被充分代表的群体纳入供应链能够增加供应商的多样性和数量，进而增强竞争力，促进供应链质量、服务和效率的提高。对女性贫困和社会福利的关切也能为公司经营巩固社会许可¹⁴。

为女性创造机会的途径包括提供更好的教育、培训和融资机会。尽管这给公司的采购政策又增加了一个维度，但它同时是采购政策的一种补充。

验证一个企业是女性所有。

- 企业主在业内是否活跃？
- 她的具体职责是什么？
- 雇佣实践是怎样的？
- 女性员工的数量是多少？

为什么针对女性采取特别措施？

在传统的男性主导的采掘业中，女性企业家常常受到忽视。在这个行业里，女性所有者的企业所面临的不利条件常常多于一般的中小企业。在一些传统的社会里，工作职位不接受女性应聘¹⁵。缺少融资、培训以及财产权利的限制、较低识字率是对女性的主要挑战。

经验表明，如果没有具体的措施来确保接纳这个弱势群体，她们通常都会被排除在发展过程之外，她们的意见和利益很可能被忽视，导致进一步的边缘化。解决当地社区的性别不平衡是一个很大的挑战。针对性别的便利措施和技术，加上在检测和评估中保持对性别问题的重视能够帮助应对这些问题。

摘自《社区投资手册》

以下是一些可采取的实践步骤：

- 采用一条广为接受的对女性企业的定义
- 通过分析现有的供应链，寻找符合上述定义的供应商，与其加强合作伙伴关系
- 发布针对女性所有者企业的广告
- 主办女性信息会议，就供应链的工作方式、公司所需的商品和服务以及中小企业如何注册竞标提出建议
- 向女性和女性公司在创新方面提出挑战
- 招聘有希望成为企业家的女员工，与女性所有者企业保持良好关系，成为其导师
- 提高针对女性所有者企业的采购预算，把更多的女性所有者企业纳入供应链中
- 向同事与员工发送可能进行采购交易的供应商列表（尤其是在“征求意向”的阶段）

如果潜在的供应商比中小企业的规模大，你应该考虑以下几点：

- 与第三方机构合作，确认、验证公司供应链中的女性所有者企业
- 在公司的采购部任命一位“女性企业专员”，由她跟踪供应商多样性统计

使用附录4中的调查问卷范例，判断一家中小企业是否属于未被充分代表的群体。

以培训为目的的合资公司

为促进培训和辅导，一些石油、天然气和采矿企业邀请当地大型企业与较小的企业或未被充分代表的群体建立合资公司（见附录3）



第三章

定义“当地”的一个框架

当然，情况和要求各有不同，要提供一条统摄所有情况的定义不太可能。所以，我们设计了一套框架，帮助你根据自己本地采购计划的需求形成一条定义。

步骤	描述	例子
第一步	根据期待/要求确定对“当地”的定义	<ul style="list-style-type: none"> 政府的要求：政府是否需要一定数量的本地内容？他们如何定义“当地”？ 社会许可：当地是否期待通过本地采购项目解决一些就业问题或经济发展问题？
第二步	确定优先事项，考虑风险因素	<ul style="list-style-type: none"> 与当地事务办公室合作，寻找提供许可经营的社区以及它们希望公司带来的可持续利益。 确定当地社区所认可的中小企业。 基于目前社区公司的技能，确认有哪些机会能够实现本地化。 当地企业在进行培训/辅导计划以后，有哪些机会能够实现本地化。 按照公司位置制作一张中小公司地图，评价该计划解决当地问题的可能性。 如果在附近社区没有中小企业，那么社会责任部门的项目就应该优先执行。企业家应考虑在这些地区设立合资公司发展当地中小企业。
第三步	结合你的关注区域，分析公司的风险评估，给“当地”下一个合适的定义	<ul style="list-style-type: none"> 地理条件：中小企业位于公司一定半径范围内，或处于某个地理区域内，同时第三方对其进行认证；或者，中小企业需要满足以下地理条件： <ul style="list-style-type: none"> - 当地注册 - 当地纳税编号 - 处所位于当地 投入条件：大量的生产投入由当地生产 所有制条件：一定比例的员工和/或大多数股东是当地人



制定本地采购政策

本章将帮助你起草公司的本地采购政策。

制定公司采购政策展示了公司对本地采购的投入，它能够帮助公司制定相应的战略、系统、计划和项目，以便提高当地供应商的能力，使其达到公司的采购标准。因为需要为当地公司提供培训支持，你的政策应当包含公司将通过哪些方式最大化中小企业的机会。

培养商业驱动力、进行公司自我评估以及合理定义“当地”之后，你应该已有足够的信息来说服高级管理层和相关部门，阐述制定本地采购政策的理由。

英美资源集团（Anglo American's）的本地采购政策¹⁶

“本地采购对英美资源集团具有重要的战略意义。它在确保我们的开矿权、发展当地社区、提高供应链效率和确保获得关键供应商方面发挥了关键作用。本地采购政策的目标是确保当地企业能够利用我们的供应链所提供的机会。

我们的领导、直线经理、监管者和所有代表公司与供应商打交道的员工都有责任积极支持本地采购。”

¹⁶ http://www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/SC_LocalProcurement_Overview.pdf
http://www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/SC_LocalProcurement_Policy.pdf

第四章

快速评估

要确定本地采购项目的内容，必须首先评估外部环境，同时了解公司总部的内部政策和流程。

寻找合作：建立一支工作小组有利于寻找合作，尤其是在采购项目的起步阶段。关于工作小组的基本介绍，请见附录5。附录6包含了帮助你找到合作机会并进行优先排序的工具。

对外部环境的评估——尤其是当地企业的实力以及政府部门和竞争者的活动——将决定你的公司的运营环境。它还能显示出哪些地方的发展需要本地采购。同时，对现有的内部流程的理解能够帮助你制定符合公司战略的本地采购政策。

比如，一些本地采购政策包含了对中小企业的融资条款或特殊的付款条款。然而，如果公司内部已经存在为中小企业提供融资的系统，那么这些条款可能就没有必要了。下面是一个由一系列访谈组成的快速评估工具，你的本地采购团队可以用它来帮助公司作出关于本地采购项目的决定。

快速评估问卷1：你的公司

对象	问题
终端使用者	<ul style="list-style-type: none"> • 你在当地供应商采购方面有什么经验？ • 这些供应商分布在哪里？ • 它们的表现如何？它们最大的挑战是什么？ • 你采取怎样的流程寻找当地企业？ • 你在本地采购的商品和服务的质量如何？ • 本地采购与常规渠道的成本相比如何？
采购人员	<ul style="list-style-type: none"> • 你在当地供应商采购方面有什么经验？ • 这些中小企业分布在那里？它们的表现如何？ • 供应商面临的最大挑战是什么？ • 当地中小企业属于什么产业？ • 你采取怎样的流程寻找当地企业？ • 这些当地供应商怎样才能进入公司的核心业务？ • 你与当地供应商合作过程中遇到了什么挑战？你是如何应对这些挑战的？
社区关系	<ul style="list-style-type: none"> • 社区中有些什么公司？ • 有哪些行业协会？ • 社区对我们公司的期待是什么？

快速评估问卷2：其他公司和机构

对象	问题
采购人员	<ul style="list-style-type: none"> • 你与当地供应商有什么合作经验？ • 这些供应商分布在哪里？ • 它们的表现如何？ • 你采取怎样的流程寻找当地企业？ • 你在本地采购的商品和服务的质量如何？ • 你在与当地供应商合作过程中遇到了什么挑战？你是如何应对这些挑战的？
商务局/产业局	<ul style="list-style-type: none"> • 小企业在市场上有哪些机会？ • 小企业有哪些资源？ • 当地小企业面临的挑战是什么？ • 政府或私人部门是否采取措施帮助小企业应对挑战？ • 你推行了哪些与当地中小企业相关的措施？ • 你觉得哪些领域有合作的可能？
金融机构	<ul style="list-style-type: none"> • 中小企业有哪些融资方式？ • 你是否提供营运资金和设备贷款？ • 你给企业提供哪些类型的贷款？
会计公司和律所	<ul style="list-style-type: none"> • 当地供应商的商业环境如何？ • 中小企业的组建过程是怎样的？ • 企业注册如何进行？需要多少时间？ <p>参见：http://www.doingbusiness.org</p>
中小企业样本组	<ul style="list-style-type: none"> • 你们是否已经组建公司？如果是的话，拿的是哪种执照？ • 你们有没有商业计划？ • 你们有多少个员工？有没有扩张计划？ • 你们过去提供什么服务？你们向什么公司提供服务？有没有证明人？ • 你需要什么样的商业或技术培训？什么水平的培训？ <p>参见：附录 7 “针对中小企业焦点群组问卷调查”</p>
当地培训公司	<ul style="list-style-type: none"> • 哪些类型的公司接受过培训？ • 这个地区哪些培训的需求最大？ <p>参见：http://www.businessedge-africa.com 和 http://www.businessedge-me.com</p>

第四章

起草本地采购政策

政策应先表明增加本地采购的愿景和目的，表述方式应当鼓舞人心且具有前瞻性，同时应该清晰说明公司本地采购的目的。

政策应该包括几个关键问题：人员，采购，健康、安全和环境以及预算。政策文件提供本地采购的概述，类似英美资源集团（Anglo American）¹⁷和必和必拓（BHP Billiton）¹⁸的本地采购政策。

一旦政策文件获得批准，可以进行下一个步骤：为本地采购的实施设计战略和计划。附录8中有一项工具可以参考。附录9、10、11、12分别包含了起草工作计划、预算、关键业绩指标的工具。

制定本地采购计划的模板

板块	描述	措辞范例
目的	<ul style="list-style-type: none"> 文件的目的是关于政策实施的关键信息，比如地区重点和启动日期 可以包括公司业务的概述，社区环境和监管框架，关键的社会、政治和环境问题 	本文件的目的是说明我们的全球性的本地化政策。该政策自20xx年1月1日开始生效。20xx年1月还有待仔细审核。
愿景	<ul style="list-style-type: none"> 鼓舞人心、具有前瞻性的表述 	我们的愿景是实现可持续的、负责任的本地采购，有助于建立一个有弹性的供应链，为当地和该国的经济社会发展作出贡献。
战略目标	<ul style="list-style-type: none"> 政策将带来的整体效果 	<ul style="list-style-type: none"> 综合考虑质量、价格和售后服务的同时，优先考虑从位于（某个国家/地区/区域）和为该地居民所有的公司处采购商品和服务，为（公司名）获取最有价值的商品和服务。（Global Expo中摘取的例子¹⁹） 为履行产品共享合同（或类似要求）和其他法律和监管要求中规定的有关本地内容的义务。

¹⁷ http://www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/SC_LocalProcurement_Overview.pdf

¹⁸ <http://www.bhpbilliton.com/bbContentRepository/docs/SustainableDevelopment/policiesAndKeyDocuments/BeeProcurementPol.pdf>

¹⁹ http://www.globalexpo.co.bw/upload/file_38.pdf

制定本地采购计划的模板 续

板块	描述	措辞范例
战略目标续		<ul style="list-style-type: none"> 在保证成本、质量和安全的前提下，增加本地采购商品和服务的比例。 创造更多的、质量更高的工作。 本地采购对英美资源集团 (Anglo American) 具有重要的战略意义。它在确保我们开矿权、发展当地社区、提高供应链效率和确保获得关键供应商方面发挥了关键作用。本地采购政策的目标是确保当地企业能够利用我们的供应链所提供的机会。²⁰
范围	<ul style="list-style-type: none"> 政策的适用范围与所涉及相关业务 对“当地”的定义 一个给出所有词语和概念准确定义的术语表达 	<ul style="list-style-type: none"> 该政策覆盖 (相关业务名/子公司名)。大型第三方承包商将执行这项政策。 当地公司的定义是在 (相关业务名/子公司名) x公里范围内成立和运作的公司 这项政策适用于所有采购活动，不论价值大小。
定义	<p>如下细节：</p> <ul style="list-style-type: none"> 改变采购流程，使其更加包容当地供应商 	<ul style="list-style-type: none"> 本地采购：从当地获取的商品、服务和劳动力。 当地中小企业：在 (国家名) 注册总署注册并获得执照的企业 (包括税务目的)，在矿山租赁区域至少有一个办公室，并经过社区代表的验证 (参见企业验证表) 和外事部的确认。 当地：包括x市、y市、z市。
内部采购流程		<ul style="list-style-type: none"> 招标商品和服务时，根据我们的优先矩阵，优先考虑满足技术、商业和安全要求的当地中小企业。

制定本地采购计划的模板 续

板块	描述	措辞范例
内部采购流程 续	<ul style="list-style-type: none"> • 供应商认证（确认其所有制、主管、管理层、设施等的状况） • 为公司提供竞标支持 • 改变招标分类，考虑招标类型，使用不同的打分表 • 在招标截止日前制定时间表，确保供应商的开发经理有时间制定计划 • 通过分拆合同包，确认承包机会（或鼓励第三方承包商） 	<ul style="list-style-type: none"> • 为确保当地中小企业参与招标过程，我们将提供帮助。 • 不会在价格、服务、安全、环境影响或其他商业或技术要求方面区别对待当地供应商。 • 我们的评价体系会对女性企业家和35岁以下的青年企业家给予特别支持。 • 我们为加入我们的供应链的当地中小企业尽可能减少障碍，建立一支致力于优化本地采购的团队。 • 我们将简化流程，清晰透明地沟通我们的要求和标准，让有兴趣的当地中小企业更容易理解。 • 我们会建立一个当地供应商数据库，用于每次招标过程。 • 标的价值大于X美元的承包商将在战略上把当地供应商作为其分包商。（附录12）
能力建设	<ul style="list-style-type: none"> • 为当地企业家提供商业诊断和培训等商业发展支持 • 提供合资公司支持，实现核心技术转移 	<ul style="list-style-type: none"> • 我们将针对当地中小企业使用最合适的沟通方法。 • 我们将在关键领域为当地中小企业提供管理培训和技术培训支持。 • 我们将通过咨询师或导师提供在职培训。每一个终端用户部门将指定至少一名导师。所有导师每个月将提供x小时的培训。 • 我们的培训和辅导计划会特别关注可能会出现风险的年轻人。 • 我们会帮助当地中小供应商和世界级公司建立合资公司。
员工和预算	<ul style="list-style-type: none"> • 用于支持政策实施的员工资源 • 预算估计和主要融资来源 	<ul style="list-style-type: none"> • 我们会组建一个跨部门的任务小组或工作团队来实现政策目标。 • 我们会安排适当的金融资源来支持当地中小企业培训

制定本地采购计划的模板 续

板块	描述	措辞范例
员工和预算 续		<ul style="list-style-type: none"> 我们要求供应商与我们一起改善供应链的本地采购结果。
融资支持	<ul style="list-style-type: none"> 帮助中小企业从金融机构获得融资 制定融资便利政策，为公司提供现金预支或其他形式的融资 	<ul style="list-style-type: none"> 我们将提供金融支持，包括至多x%的贷款（比例视情况而定）和金融机构的便利渠道。 在招标合同签订后，我们将提供合同金额x%的现金预支。 我们的付款条款将适应中小企业的需求。
问责与责任	<ul style="list-style-type: none"> 对相关部门或个人及其所负责的政策概述 	<ul style="list-style-type: none"> 我们的供应商发展经理会确认需要进行招标的商品和服务。 我们将建立一支跨部门的任务小组，优先处理本地采购合同。 我们在评价相关员工和部门绩效时会考虑他们的本地采购个人目标的完成情况。
健康、安全及环境标准	<ul style="list-style-type: none"> 健康、安全及环境标准 	<ul style="list-style-type: none"> 我们将确保我们的公司和供应商遵守健康、安全及环境标准。
第三方条款监控和评价	<ul style="list-style-type: none"> 招标文件中包含一个要求，即工程、采购和建筑或其他第三方承包商应尽可能地利用当地公司。这可以是评价结果的一个重要因素。 	<ul style="list-style-type: none"> 招标文件中会要求第三方承包商描述在当地社区逐渐进行分包的计划。如果需要对企业进行培训使其符合相应标准，招标方应索要一份包括所有额外成本和详细实施时间表的计划。（合同措辞范例见附录12）
监控和评价	<ul style="list-style-type: none"> 根据既定标准来判定项目成败 	<ul style="list-style-type: none"> 我们会制定指标以监测战略目标的实施进展，确保为当地中小企业和社区带来长期利益 我们将每月进行监测

结论

本地采购是一种因地制宜的活动。成功推出本地采购计划需要透彻理解公司的商业驱动力和本地商业环境。

有两处重点需要关注，一是公司内部活动，二是当地企业培训。

附录中有本地采购计划后续阶段的优化工具和模板：制定计划、组织工作计划、设定预算以及使用关键绩效指标。



附录

• 附录 1:	25
公司自我评估工具	
• 附录 2:	39
社区企业验证表样本	
• 附录 3:	40
关于一家中小型企业和一家矿产企业建立合资公司的案例研究	
• 附录 4:	41
供应商多样性问卷	
• 附录 5:	43
关于工作小组	
• 附录 6:	44
明确当地商业机会并确定优先顺序的工具	
• 附录 7:	51
针对重点中小企业的问卷调查	
• 附录 8:	52
本地采购计划的设计范例	
• 附录 9:	54
本地采购项目的工作计划范例	
• 附录 10:	56
本地采购计划的预算考虑	
• 附录 11:	58
本地采购项目的关键绩效指标	
• 附录 12:	59
中小企业合同的措辞范例	

附录 1

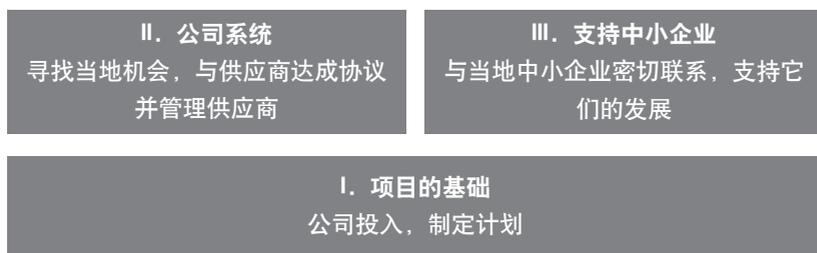
公司自我评估工具 (2009年版)

以下工具旨在提供评估公司对本地采购活动的支持程度。它帮助你评估公司对本地采购的当前投入程度，包括是否存在一套本地采购政策和战略，是否存在一套鼓励和嵌入本地采购的系统。它的目的是通过自我评估客观地了解情况。理想情况下，你的公司每年进行一次自我评估，检查是否有进步和变化。

多个主题能帮助你确认公司正处于本地采购的哪个阶段：形成期、起步期、成熟期或领先期。评估结果显示在蜘蛛图/雷达图中，同时标明强项和弱项。如果公司希望加强本地采购活动，工具会提供弥补弱项的解决方案。

这项工具基于国际金融公司（IFC）以及该领域其他专家的集体经验完成。可在以下网址下载其Excel文件<http://commdev.org/content/document/detail/2626/>。该工具将本地采购过程划分为三个阶段。

该工具有方便用户使用的自动版本，可通过访问如下网址获得相关信息：
<http://commdev.org/content/document/detail/2626/>



第一阶段：项目的基础

目标：为本地供应商发展计划打下基础，确保计划成功。

- 公司投入：领导层、员工和资源
- 计划：政策、机会与中小企业基本状况、战略

第二阶段：公司系统：公司内部的本地采购

目标：通过开发系统和流程，将本地采购嵌入公司内部

- 机会管理：寻找机会并将其结构化
- 合同管理：招标、中小企业沟通和合同

第三阶段：支持当地中小企业

目标：通过提供信息渠道和发展支持接触当地工商业

- 中小企业联系：当地中小企业数据库、沟通和评价
- 中小企业发展：辅导、培训当地中小企业，并向其提供融资渠道

附录 1

工具使用流程



访谈

主要访谈

- 供应链/采购经理
- 供应链监管人
- 购买者

附加访谈（如果可行的话）

- 当地中小企业
- 终端用户部门
- 企业社会责任部门
- 中小企业发展合作伙伴

计分

形成期：极少活动或无活动

- 1 无活动
- 2 极少活动

表现糟糕。可能有一定意识，但没有结构性实施和协作。基本的流程和监控还未形成或发挥作用。

起步期：存在相关工作，通常是被动的、不系统的

- 3 在遇到危机时，才进行这方面工作
- 4 一些不定期的工作

表现不连续，低水平、零散活动，较差的协作。存在一些流程和监控，但实施情况不佳。

成熟期：定期进行质量尚可的工作

- 5 定期进行且实施情况良好
- 6 实施情况优秀，并可利用反馈进行项目改善表现良好。

实施情况良好并进行相关监控，但缺乏全面协作。并没有实现完全的系统化。

领先期：100%的系统性，高质量

- 7 出色的实施，系统运行良好
- 8 杰出的表现，通过持续改进获得完美的结果

表现出色。活动以高水平完成，可以进行全面合作，系统给出持续反馈从而不断完善表现。

附录 1

公司自我评估工具

1. 项目基础

1. 公司投入：管理层提供可见的领导资源、足够的员工和资源，致力于本地采购。

领导：各级管理人员对本地采购作出可见的投入

问题	计分	
• 高级管理层通过何种方式推动本地采购？	形成期 1 2	组织的关注重点是它的核心活动；本地采购不是优先事项。
• 高层官员如何审核、审计和管理本地采购活动？	起步期 3 4	对本地采购的重要性有一定认识；但推动本地采购的活动通常不是系统性的。
• 本地采购是否写入公司战略？战略是如何实施的？	成熟期 5 6	本地采购被视作公司的优先事项，公司进行一些活动来推动它的发展。
• 采购人员通过何种方式感知到并推动本地采购？	领先期 7 8	所有的高层管理者、采购主管和利益相关方都认为本地采购是一个优先事项。公司采取系统的长期活动来推动它的发展。
• 公司采用何种方式定期沟通本地采购？		

人员配备：一支训练有素的支持团队和当地合作伙伴对本地采购给予支持

问题	计分	
• 有没有一名固定的员工对本地采购负责？他/她的级别和汇报路径是怎样的？	形成期 1 2	员工偶尔进行本地采购活动，或不进行该活动。
• 参与本地采购的员工包括谁？他们的级别是什么？他们汇报给哪个部门（企业社会责任部还是采购部）？	起步期 3 4	一些员工和合作伙伴致力于本地采购，但是他们没有经过良好的训练，并且没有清晰的组织结构。
• 本地采购是否具有清晰的组织结构、明确的员工、合作伙伴和角色？	成熟期 5 6	员工和合作伙伴一切就绪，投入本地采购；他们受到了足够的训练，普遍清楚各自的角色和责任。
• 已经有哪些当地合作伙伴（金融机构、培训团体）支持中小企业的发展？	领先期 7 8	接受充分训练的专职员工和强大的当地合作伙伴参与该工作，组织结构划分清晰。本地采购是采购和公司社会责任的重要组成部分。

附录 1

领导：各级管理人员对本地采购作出可见的投入

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> • 有没有本地采购预算？预算有多少？是否足够？ • 预算使用是否有效率？ • 预算分配到了哪些活动上（员工、中小企业发展和融资等）？ • 预算是如何分配的（临时安排、年度预算、长期预算计划）？ 	形成期 1 2	本地采购没有特别的财务资源。
	起步期 3 4	分配给本地采购的财务资源使用效率低或数量有限；分配方式主要是临时安排。
	成熟期 5 6	大多数员工和中小企业支持项目都有足够的预算；一些预算是按照计划分配的。
	领先期 7 8	所有的员工和中小企业支持项目都在长期计划中有充足的预算。

1. 项目基础

2. **计划：**公司有长期的采购政策和计划，融内部机制。

政策和激励手段：公司采用最先进的本地采购政策和激励手段，由员工去实施政策。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> • 是否存在一项本地采购政策？如果是的话，它是否包括以下内容： <ul style="list-style-type: none"> - 对“当地”的清晰定义 - 在给合同分值加权时优先当地公司 - 对是否向当地供应商支付额外费用有明确的指示 - 成本/收益分析 - 促使员工使用当地承包商或劳动力的激励机制 - 在一级承包商转包时推行本地采购计划 	形成期 1 2	不存在相关政策。本地采购不是或几乎不是重点。
	起步期 3 4	政策不完整。存在非正式的激励员工和促进本地采购的实践。
	成熟期 5 6	有相关政策和最佳实践的要素。实践推动本地采购。
	领先期 7 8	有最先进的政策。本地采购流程在公司经营中十分活跃。

附录 1

机会、中小企业和合作伙伴的三者对应关系：公司已将潜在机会、当地中小企业的能力和当地合作伙伴的能力对应起来。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 年度采购开支是多少？在三到五年的时间里，本地采购的比例可能达到多少？预计的方法是什么？ 本地中小企业市场的特点（数额、技能水平和产业部门）是什么？如何了解到这些情况的？ 本地中小企业市场在商业和技术上存在哪些限制？如何了解到这些情况的？ 潜在的当地发展合作伙伴是哪些公司？它们有什么能力？ 是否已经与该地区/国家的其他公司探讨有多大意愿/机会合作支持当地供应商的发展？ 是否考虑过为当地供应商/它们的员工制定认证要求的障碍是什么？ 	形成期 1 2	几乎不了解进行本地采购的可能性以及当地企业家、合作伙伴的能力。
	起步期 3 4	发现了明显的机会和一些合格的当地中小企业。
	成熟期 5 6	非常了解本地采购的机会，对当地中小企业和合作伙伴有整体性了解。
	领先期 7 8	清楚地发掘并利用了本地采购的机会；通过定期的调查和匹配准确掌握当地中小企业和合作伙伴群体。

战略和目标：公司有一个清晰的三至五年的本地采购战略

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 有没有一个定期更新的本地采购计划（包括目标）？如果有，那么这个计划是否包括以下内容： <ul style="list-style-type: none"> 清晰恰当的本地采购目标 采购项目拥有足够的人员和资源 为中小企业提供支持、融资和发展机会 定期更新计划的系统 如何让终端使用者参与到计划过程中来？ 如何审计和改善本地采购？审计多久进行一次？ 	形成期 1 2	几乎没有清晰的本地采购计划。
	起步期 3 4	主要为短期机会制定的本地采购计划。目标并不广为所知，没有共享和追踪。
	成熟期 5 6	具有清晰恰当的计划共同的目标。计划中仍存在一些缺陷。整个公司并不是一直清楚并同意该计划。
	领先期 7 8	具有领先的计划，并为全公司所知晓。终端使用者积极参与计划过程。为达到目标，进行详尽的跟踪和计划。

附录 1

II. 公司系统

3. 机会管理：系统发掘并利用本地承包机会

需求细分：对公司不同项目阶段的所有机会进行分类，包括其中一些适合进行本地采购的机会。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> • 是否根据项目的不同阶段对机会进行了系统分类？ 如果是的话，那么， <ul style="list-style-type: none"> - 是否分类是否覆盖项目的所有阶段（开工、建造、操作等）？ - 是否评价了机会的重要性和执行的复杂性？ - 其结果是不是每个发展阶段都出现了本地采购的机会？ • 终端使用者和主要的分包商如何参与这个过程？ 	形成期 1 2	未曾细分需求，主要是低技能的服务和低附加值的商品
	起步期 3 4	为短期活动进行临时细分。不过，终端用户不参与细分过程。
	成熟期 5 6	对机会进行较完善的细分，细分过程有终端用户和主要的分包商的参与。
	领先期 7 8	对机会进行系统分类，所有的利益相关者在项目各个阶段系统地开发新机会。

开发新机会：通过外包、分拆和/或为主要承包商设定使用分包商的目标，系统开发本地采购的新机会。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> • 除了细分以外，还有什么开发新机会的方法？ • 如何确认新的外包机会？ • 在什么情况下将合同和二级合同分拆？ • 为了让主要的分包商使用当地分包商和/或劳动力，给它们设置什么目标？ • 终端使用者和主要的分包商如何参与到确认机会的过程中来？ • 有没有对潜在的机会进行系统研究，以判别其可行性？过程是怎样的？ 	形成期 1 2	组织的关注重点只是现有的机会，而没有开发新机会。
	起步期 3 4	开发一些新机会，然而只是临时开发，和最终使用者通常并不参与。
	成熟期 5 6	通过外包、分拆和/或与承包商合作，开发本地采购的新机会。
	领先期 7 8	通过分拆合同和二级合同，外包公司职能和为主要承包商设定本地内容目标，实现本地采购新机会的系统研究和开发。

附录 1

风险管理：系统评估并减轻本地采购风险

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 找出与本地采购相关的风险类型（比如当地承包商的能力或技能限制）？ 如何在发掘机会的同时，系统地寻找这些风险？ 如何通过对合同的结构化管理减轻这些风险？（比如通过辅导或与国际公司达成合作以帮助当地供应商）？ 	形成期 1 2	对本地采购的风险缺乏了解，或者认为本地采购风险过大。
	起步期 3 4	试图确认和减轻与本地采购相关的风险；在问题出现后被动应对。
	成熟期 5 6	对本地采购风险有很好的理解。共同吸取了大多数教训，有支持当地企业的系统。
	领先期 7 8	在进行需求细分的同时进行系统的风险评估；系统地吸取教训，并以此减轻风险。

II. 公司系统**4. 合同管理：以公平和透明的方式管理招标和合同。**

招标：公司有一套透明、公平的招标流程，当地竞标者适应这个流程。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 竞标广告、接待和决定流程是怎样的？ 竞标文件及其解释是否翻译为当地语言？ 为防止共谋采取哪些措施？ 为防止腐败（比如使用电子竞标系统）采取哪些措施？ 招标委员会的组成人员有哪些？有没有来自终端使用部门的代表？ 	形成期 1 2	招标过程不透明，当地竞标者不适应。
	起步期 3 4	对透明度和当地竞标者有一定关注，但是相关工作并未协调好。
	成熟期 5 6	招标过程的设计有助于公开透明，并且考虑了大多数当地承包商的需求。
	领先期 7 8	招标过程公开透明，主动、系统地针对当地承包商的问题，因而提高了他们的市场份额。

附录 1

中小企业沟通：针对潜在的和已签约的当地中小企业，公司有一套开放、透明的沟通体系。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 对失败的竞标者如何给予反馈？是面对面的形式吗？ 潜在的和已签约的当地中小企业通过什么系统与公司的采购部门联系？ 当地承包商通过什么系统与公司的终端用户部门联系？ 沟通方式是什么（书信、电邮、电话、面对面）？是否能够保证及时、高效的沟通？ 	形成期 1 2	没有有效的沟通方式。当地中小企业很难联系到采购部门和终端用户部门。
	起步期 3 4	企业努力简化与当地企业的沟通方式。不会定期向失败的竞标者进行反馈。
	成熟期 5 6	公司与当地中小企业保持着良好的沟通。大多数情况下，它们能得到适当的反馈。
	领先期 7 8	公司与当地中小企业之间有着系统化的双向沟通。公司向失败的竞标者提供系统反馈。

绩效管理：有适当的监管和提高当地承包商的机制。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 每份合同的绩效管理指标和关键绩效指标是如何确立的？ 如何就这些指标达成一致并写入合同文件？ 如何评价绩效并在采购部门、终端用户、中小企业和提供中小企业支持的员工之间沟通绩效？ 通过哪些激励手段来鼓励当地承包商达到和超越目标？ 	形成期 1 2	绩效指标定义不清晰。没有适当的绩效管理系统。
	起步期 3 4	确定了一些绩效指标。在合同持有人、采购方以及当地中小企业之间缺乏协作。只有在事后才进行绩效评价。
	成熟期 5 6	绩效指标通过协作的方式得到清晰的定义。大多数当地承包商了解指标；绩效评价经常进行。
	领先期 7 8	绩效指标定义清晰，关键绩效指标的监控通过协作的方式进行。支持并激励当地承包商实现持续的进步。

附录 1

III. 中小企业支持

5. 中小企业的参与：当地中小企业充分了解商业机会和需要达到的标准，通过评估确定他们的水平。

承包商数据库：通过当地中小企业数据库来管理潜在的中小企业。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 企业是否拥有一个当地潜在在中小企业供应商的数据库？ 如果有的话，数据库是否包含以下内容： <ul style="list-style-type: none"> - 基本的企业信息（联系信息、历史、法律地位） - 中小企业表现（销售额、合同价值等） - 培训和融资细节 企业如何管理、更新和使用这一数据库？ 	形成期 1 2	没有这样的数据库，或不使用数据库。
	起步期 3 4	留存当地中小企业的记录，但是信息不完整，不是定期使用。
	成熟期 5 6	保存并使用当地中小企业数据库，尽管它还缺少一些信息。
	领先期 7 8	保存并定期更新关于所有当地中小企业信息的详细数据库。将其作为一项工具与当地中小企业进行沟通并跟踪其发展。

关于机会的沟通：当地中小企业定期获取关于机会和标准的信息。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 用什么渠道来向当地商业群体发布机会（比如公开研讨会、广告、通告板、商业协会）？ 使用这些沟通渠道的频率有多高？ 是否努力将机会传达给女性所有者企业、其他未被充分代表的种族团体和来自农村的中小企业？ 这些机会是否提前（6至12个月）发布，以便企业做好准备？ 当地供应商如何获知企业标准并进行相应培训？ 	形成期 1 2	没有或几乎不把机会和标准传达给当地商业社会。
	起步期 3 4	把一些机会传达给当地社区，但是信息不一贯或者不透彻。企业的标准并没有得到广泛理解。
	成熟期 5 6	定期沟通大多数机会，企业标准得到传播。
	领先期 7 8	所有机会都系统地在宣布招标前6至12个月定期传达给当地社区。努力与多个领域的中小企业进行沟通。标准完善，每种合同的标准都获得理解。

附录 1

中小企业评估：中小企业通过资格预审并定期接受评估以获得持续发展。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 对潜在的中小企业供应商进行评价/资格预审的过程是怎样的？ 如何透明化评价标准并将其与国际最佳实践衔接？ 在合同执行期间和合同终止后，评价当地供应商的流程是什么？ 这些评价用于提高中小企业表现的依据有哪些？ 	形成期 1 2	没有对当地承包商的评价，没有适当的资格预审流程。
	起步期 3 4	对潜在当地承包商有资格预审流程。一旦合同订立，很少对承包商进行再评价。
	成熟期 5 6	大多数竞标的资格预审都有明晰的评价流程。评价由公司及其主要分包商协作完成，能促进企业持续发展。
	领先期 7 8	在资格预审期、合同执行期间和合同终止以后系统地进行明晰的评价。评价过程对所有利益相关方公开、透明。

III. 中小企业支持

6. 中小企业发展：系统地支持当地中小企业提升技术和管理技能，帮助其融资。

出色的商业表现：通过合适的辅导和培训项目帮助当地供应商提升管理技能

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> 公司有哪些辅导、培训项目来提高当地中小企业的商业技能？ 这些项目是否专注于现有的和潜在的供应商（不仅是当地中小企业）？ 这些支持项目如何应对终端使用者和采购部门所确认的绩效差距？ 主要承包商对辅导和培训的贡献是什么？ 	形成期 1 2	没有适当的商业辅导和培训项目。
	起步期 3 4	有一些商业辅导和培训项目，但通常是为了解决操作问题。
	成熟期 5 6	确认了大多数存在的差距，公司协调资源对此进行辅导和培训。
	领先期 7 8	系统地确认了存在的差距，公司及其主要承包商提供相应的辅导和培训项目。

附录 1

出色的技术实力：通过合适的辅导和培训项目帮助当地供应商提升技术能力。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> • 公司有哪些辅导、培训项目来提高当地中小企业的技术能力？ • 这些项目是否专注于现有的和潜在的供应商（不仅是当地中小企业）？ • 这些支持项目如何应对终端使用者和采购部门确认的绩效差距？ • 主要承包商对辅导和培训的贡献是什么？ 	形成期 1 2	没有适当的技术辅导和培训项目。
	起步期 3 4	有一些技术辅导和培训项目，但通常是为了解决操作问题。
	成熟期 5 6	确认了大多数存在的技术差距，公司协调资源对此进行辅导和培训。
	领先期 7 8	系统地确认了存在的技术差距，公司及其主要承包商提供相应的辅导和培训项目。

融资渠道：存在适当的系统以帮助当地承包商获取营运资本和投资。

问题	计分	
<ul style="list-style-type: none"> • 当地银行市场对中小企业的支持如何？有什么证据？ • 增值税方面，当地承包商和国际承包商是否能在公平的环境中竞争？ • 公司与准备帮助当地中小企业的当地银行机构的关系如何？ • 公司与金融机构设计了哪些工具来支持当地中小企业？ 	形成期 1 2	当地承包商面对的金融限制并没有被纳入公司的考虑范围。
	起步期 3 4	为了应对问题，有时会建立融资机制；但是没有建立预防问题发生的系统。
	成熟期 5 6	企业为了解当地承包商的融资需求进行了切实的尝试。公司提供了结构化的援助。
	领先期 7 8	公司完全掌握了当地承包商的融资需求，并建立了一系列内部和外部系统以提供帮助。

附录 1

解决方案建议

1. 项目基础

1. 公司投入

名称	建议
领导层	<ul style="list-style-type: none"> 向CEO和高层领导汇报并进行讨论以获得内部支持 将本地采购作为一个要素纳入公司战略 在整个企业内进行关于本地采购目标、战略和活动的培训和市场活动 把本地采购的目标和结果纳入企业通讯中
员工	<ul style="list-style-type: none"> 任命一名全职的优秀员工负责本地采购 对终端使用者、采购团队和企业社会责任团队，三方各自的本地采购责任作出清晰划分 与能够提供培训和融资帮助的当地合作伙伴建立关系
预算	<ul style="list-style-type: none"> 将本地采购作为常规项目纳入长期预算中

2. 计划

名称	建议
政策和激励措施	<ul style="list-style-type: none"> 制定一项与终端使用者、采购部门和企业社会责任部门进行合作的本地采购政策 将本地采购目标写入所有相关部门的公司与个人的评分表中
机会、中小企业和合作伙伴的对应关系	<ul style="list-style-type: none"> 对未来3至5年的机会进行初步评价和细分 对中小企业进行基础对应关系分析，掌握其数据、实力和专长 通过对应关系分析，掌握中小企业发展合作伙伴的范围和实力
战略和目标	<ul style="list-style-type: none"> 与终端使用者、采购部门和企业社会责任部门合作制定未来3至5年的本地采购计划

附录 1

II. 公司系统	
3. 机会管理	
名称	建议
需求细分	<ul style="list-style-type: none"> 让终端使用者和采购部门参与到系统评价和细分未来3至5年的的机会。制定计划，并保持至少每三个月进行一次定期回顾和更新。
寻找新机会	<ul style="list-style-type: none"> 制定寻找和研究新机会的系统性流程。这些机会可能来自以下方面： <ul style="list-style-type: none"> - 外包：确认并研究将目前由机构内部提供的商品和服务进行外包的可行性 - 分拆：确认将现有的合同分拆为较小的合同以便当地供应商执行的做法是否可行，以及公司是否接受 - 为主要承包商设置目标：在当地分包商/当地劳动力的数量上对主要分包商设定目标，并要求其执行
风险管理	<ul style="list-style-type: none"> 将风险管理评估和缓释作为确定机会和订立合同中的一个关键因素
4. 合同管理	
名称	建议
招标	<ul style="list-style-type: none"> 审核招标的公布流程，确保当地供应商能获取该信息 审核并判断是否有将招标文件翻译成当地语言的需要终端使用者和采购人员 审核共谋防止机制，确保最大限度避免共谋 审核接受和评审投标的流程，确保最大限度防止腐败。可以考虑采用电子投标系统。 确保评审委员会的成员包括终端使用者和采购人员
中小企业沟通	<ul style="list-style-type: none"> 对进入最后一轮但落选的当地企业给出当面的反馈 开发一套系统帮助潜在供应商联系采购部门 确定一个统一的联系人 为当地供应商开发一个联系采购部门和终端使用部门的系统
绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> 为合同建立一个包含关键绩效指标的机制 在终端用户、采购部门和中小企业之间建立一套沟通、反馈机制 把激励手段写进合同，促进供应商达到、超越目标

附录 1

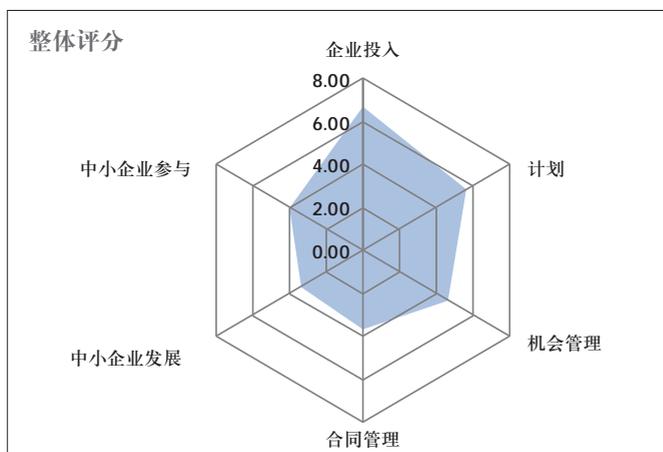
III. 中小企业支持

5. 中小企业参与

名称	建议
承包商数据库	<ul style="list-style-type: none"> 开发并使用全面的当地供应商数据库并定期更新
沟通相关机会	<ul style="list-style-type: none"> 定期举行会议（每隔3到6个月），沟通即将到来的商业机会和结果 开发一套当地供应商全面通知系统，包括电子邮件、短信、电子公告板、广播、当地媒体 为当地供应商提供培训，提高其生产标准
中小企业评价	<ul style="list-style-type: none"> 开发并实施对当地中小企业进行资格预审和评价的系统 开发在合同期间和合同终止后评价中小企业的系统。评价不只关注（合同管理部分的）关键绩效指标，同时关注中小企业的整体商业和技术竞争力

6. 中小企业发展

名称	建议
出色的商业表现	<ul style="list-style-type: none"> 建立一个基于商业和技术支持的内部监管计划 与外部合作伙伴一起，建立一个基于商业和技术支持的培训计划
出色的技术表现	<ul style="list-style-type: none"> 与外部合作伙伴一起，建立一个基于商业和技术支持的辅导计划
金融机会	<ul style="list-style-type: none"> 与当地银行建立关系/签订谅解备忘录 缩短付款时间 为当地供应商建立一套内部预支系统 为供应商融资提供专门的途径



这是蜘蛛图/雷达图的例子。

附录 2

社区企业验证表样本

本表由纽蒙特加纳金矿公司 (Newmont Ghana Gold Limited) 制作，用于确认一个企业是否位于当地社区。确认一个企业是否是当地企业，必须获得相关主体的验证，并填写本表。

个人信息		
全名		
名字	中间名	姓
生日	出生地	
日 / 月 / 年	村、区和区域	
家庭住址		
公司名		
公司地址		
联系方式		
我证明本表中的信息真实、完整、无误。我明白本表中的任何错误、引起误解的语言或遗漏都可能导致我目前所签署合同的终止。		
签字	日期	
验证部分		
验证人		
领导		
议员		
青年代表		
名字	签字	日期
注册号码: (公司使用)		

附录 3

关于一家中小型企业和一家矿产企业建立合资公司的案例研究

中小企业与矿产公司的合资公司

中小企业与大型、专业化、经验丰富的承包商建立结构简单的合资公司能够弥补其技术不足，尤其适用于拥有石油、天然气、开采行业的发展中国家的偏远地区。合资公司也为大型专业化公司提供了一个解决方案。它们可以通过分包来支持当地企业，同时不会牺牲商品和服务的采购质量。

背景

A公司与南非城市约翰内斯堡、比勒陀利亚、勒斯滕堡的公司达成承包合同。同时，它努力达到南非的“黑人经济振兴”的管理目标，并希望给临近社区的中小企业增加机会。通过与国际金融公司的合作，A公司证明了它能够作为西北省份开采地附近的中小企业提供更多的支持，那里技术劳动力非常缺乏，同时失业率很高。该计划帮助中小企业理解投标过程，与专业化公司进行协商，以及起草和登记合资公司文件。合资公司的建立过程非常困难，不论是专业化公司，还是中小企业都需要耐心和投入。尤其重要的是，既要在辅导过程中维持原则，又要履行客户合同义务。但同时，合资公司合同是一个提供在职培训的特殊机会。

下面合资公司的介绍范例

XYZ有限公司的组织结构简介

B公司（一个在开采服务方面拥有15年专业经验的公司）与中小企业团体合作建立合资公司，其中A公司起到了协调和中介的作用：

- 中小企业1：企业主为一名男性，有七年采矿服务经验
- 中小企业2：企业主为四名女性，商业经验非常有限
- 中小企业3：企业主为四个年轻人，毫无商业经验

中小企业2和中小企业3建立了合资企业1。而合资企业1又与中小企业1建立了合资公司，以便与专业化公司达成协议。

该合资公司最终与A公司签订了一个为期五年、价值约400万美元的合同，进行地下机器和矿物传送带的除尘和清洁专业化工作。

附录 4

供应商多样性问卷

供应商多样性的公司简介模板

使用以下模板来创建供应商多样性表格，包括相关产业领域和原则。

供应商多样性的公司简介			
公司名:		
主要联系人:	职务:
城市: (包含邮编)	国家:
电话:	传真:
电子邮件:	网址:
公司成立日期:		
过去三年的销售收入:	年份:	美元:
	年份:	美元:
	年份:	美元:
法律结构 (选择一个):			
<input type="checkbox"/> 公司制	<input type="checkbox"/> 合伙人制	<input type="checkbox"/> 个人所有制	<input type="checkbox"/> 合资公司
<input type="checkbox"/> 连锁经营	<input type="checkbox"/> 非营利性公司		
公司是不是社会少数人群所有?	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
公司是不是女性所有?	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
公司是不是年轻人所有?	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
员工中社会少数人群和女性的百分比:			
	文员/劳工	专业人员	高层管理
	董事会成员		
少数人		
女性		

下页待续

附录 4

供应商多样性的公司简介

公司产品、服务描述：

.....

.....

.....

业务/商品、服务类型：

<input type="checkbox"/> 零售制造业代表	<input type="checkbox"/> 经纪人	<input type="checkbox"/> 制造商
<input type="checkbox"/> 批发商	<input type="checkbox"/> 建筑承包商	<input type="checkbox"/> 专业服务
<input type="checkbox"/> 出版/广播	<input type="checkbox"/> 咨询	<input type="checkbox"/> 分销商/经销商
<input type="checkbox"/> 服务提供商	<input type="checkbox"/> 货运/运输	<input type="checkbox"/> 其他

服务区域：

当地 地区 国家 国际

请具体说明：

你是否获得认证？

受到国家少数人群委员会/机构认证 是 否

受到国家女性企业委员会/机构认证 是 否

由行政实体认证，即联邦、州立或地方政府机关 是 否

其他（请具体描述）

.....

你是否曾与我们公司有过合作？

是 否

请填写所有适用的项目，然后将此表连同你的认证文件一起提交。公司信息需要两份。

附录 5

关于工作小组

工作小组是公司内部的一个工作团队，它由以下人员组成：

- 采购人员
- 关键的终端使用者（社区关系、可持续投资、运营）
- 熟悉采购和购买的主要承包商的代表

工作小组的主要目的是：

- 确定适合本地化的承包机会，它将是按部门细分的，有确定的项目开支和时间节点（见附录6的优先矩阵）
- 为每个业务单元确定一名公司内部的优秀本地采购员工，他将协助当地公司进行相关领域的弱点分析，为培训/辅导项目提供信息
- 监控运营绩效，每一名优秀本地采购员工负责他所在业务单元的关键绩效指标。

附录 6

明确当地商业机会并确定优先顺序的工具

该工具有方便用户使用的自动版本，可通过访问如下网址获得相关信息：
<http://commdev.org/content/document/detail/2729/>

本附录将帮助你识别本地采购机会并对其进行优先排序。

这项工具分为以下两方面：第一步是矩阵，它是一个PDF文件²¹，可以下载；第二、三、四步是一个工具，是一个Excel文件²²，也可以下载。矩阵将带领你了解流程的多个步骤：

- 确定能够本地采购的商品和服务
- 将入围机会细分为三个级别：低风险/容易至更高风险/困难
- 按照短期、中期、长期将机会进行优先排序

第一步

任务小组举行会议。会议成员来自采购部门、终端用户部门和社区关系部门。对可能由本地企业提供的商品和服务进行头脑风暴式讨论。你可以用三张工作表来开始这个流程：

- 1A：潜在服务列表
- 1B：潜在商品列表
- 1C：按运营阶段细分的机会列表²³

第二步

使用第二步的工具，根据风险/难度级别对机会进行分类。此定义基于国际金融公司对其客户的经验，请根据你所在公司的情况进行调整。你还可以根据长期/短期合同和合同规模的大小进一步分类。

第三步

优先关注一部分机会。该工具将利用第四章提到的快速评估²⁴所收集的知识，帮助确认可能的“快速成功”的机会。

第三步的工具要使用一个真实的案例来进行调节。在“部门/子部门”下列出符合要求的所有机会。该项工具说明排名和权重，它们应根据项目的不同而调整。比如，加入创造就业岗位对你的公司来说很重要，那它就应该比其他活动的权重要大。

第四步

通过关键绩效指标监控计划的结果和影响，比如合同的数量和所创造的职位的数量。当你与利益相关者沟通时，这项信息非常重要。

²¹ <http://commdev.org/content/document/detail/2729/>

²² <http://commdev.org/content/document/detail/2729/>

²³ 从当地社区的中小企业采购。澳大利亚石油和天然气开采部门的良好实践指南。
<http://commdev.org/content/document/detail/2634/>

²⁴ 快速评估中的信息能帮助确定当地市场可获得的经验和培训，确定在既定情况下培训计划的持续时间。比如，如果一个中小企业只需要学习如何计算产品成本，那么它要比获得提高技术、改善产品和流程所需的培训要短得多。

附录6：用于寻找当地商机并进行优先排序的工具 步骤1B 筛选可能在当地采购的服务

在下列清单产品中选择潜在的机会

短期服务机会

食物供给	办公用品供应	建筑材料	清洁产品	硬件	家具和固定装置	燃料和润滑油	机动车	家电	医疗用品供应
新鲜蔬菜	打印用品	沙、砾石	肥皂	工具	书桌、椅子、餐桌	机动车燃料	轿车	洗衣机	
水果	空瓶装/复印纸	水泥	洗涤剂	油漆	床	液化石油气	多用途车	洗碗机	
肉类	打印耗材	木材	溶剂	钉子	窗帘	煤油	四驱车	烘干机	
海鲜	书写工具	石、砖、砖块	光泽剂	小零件	地板	简单引擎润滑油	摩托车	电视	
牛奶	订书机、针、夹子等	钢	扫帚		陶器、刀具		卡车	音响设备	
鸡蛋		脚手架	拖把		床上用品和浴室纺织品			个人电脑	
杂货		预制板材制作						小家电	
饮料		预制隔热板						电灯	

长期服务机会

工程耗材	设备	电脑和通讯设备	材料制造
焊接耗材	管道	电话	基本修理工具
化学品	泵	总机	水泵
紧固用品	伐	路由器	基本的绝缘和配件
安全设备	配件	高端计算机	电子开关
灭火剂	绝缘器材	绘图仪	门阻断/止回阀
清洗剂	容器		采用电动机和常规泵
	仪器		地下电缆
			拖车建造
			仪器阀
			国外管道制造
			发电机
			换热器
			塔
			容器
			汽车/卡车设备

附录6：用于寻找当地商和非进行优先排序的工具
步骤1C 采矿阶段和关键投入*

	矿产资源评估	勘探	矿产评估、可行性评估	矿井综合体开发	矿产资源评估	闭矿和闭矿后工程
服务	供应链服务 法务、监管和协商服务 金融和风险评估服务 勘探和矿产资源评估服务 环境服务		可行性评估 工程和建筑服务		级别控制	
建筑材料				钢、基础结构 水泥 机械、挖掘	采矿 维护、修理	工程
资本设备				钻井 电子设备 电气设备		
耗材		炸药和配件		矿井支持	石灰 研磨介质 氧化物和其他试剂 替换零件 燃料和相关材料	
水电和批量服务	能源 废弃物服务 电信	燃料和相关材料				
支持服务和设备	现场非核心服务			制服、安全和保护设备 个人服务：培训、医疗等 办公用品和设备供应 其他耗材		

附录 7

针对重点中小企业的问卷调查

针对重点中小企业是收集当地供应商信息和了解它们所面临的挑战的一种有效方式。这是评价中小企业培训需求和评估它们争取新业务的需求的绝佳机会。

问题范例

整体——内部

- 你们公司位于哪里？
- 经营类型是什么？
- 有没有使命陈述？
- 你们公司是否在有关部门注册过？
- 具体提供哪些商品或服务？ 分别的百分比是多少？
- 你们公司的所有制结构是怎样的？
- 有没有董事会？ 董事会成员有谁？ 他们是如何选出来的？
- 你们有多少雇员？
- 他们的技能和培训如何？
- 你们有没有商业计划？
- 你们公司的成长机会是什么，如果有的话？
- 你们是否为投标作准备？
- 你们如何获得新客户？
- 你们有没有年度预算？
- 你们多久作一次财务状况评估？
- 你们多久进行一次营收、利润、现金流的预测？
- 你们的业务能否获利？
- 你们的员工是否穿戴保护设备？
- 你们如何丢弃垃圾？ 是否进行回收？

挑战——外部

- 你觉得你所在区域的商业环境如何？
- 你们最大的挑战是什么？
- 你们如何获得融资？ 费用比例是多少？
- 你们如何获得营运资本？
- 你们在寻找能够胜任工作的员工方面是否遇到过问题？
- 你们有没有经营执照？ 公司注册是如何进行的？ 需要多长时间？ 注册过程是否顺利，或者有没有特别的困难之处？
- 如果你们曾为大公司服务过，你对投标过程有什么看法？ 是否容易找到方向？ 你们有没有必要的信息和资源？
- 你们作为大型石油、天然气、开采公司的供应商，最大的挑战是什么？

可能的解决方案

- 你认为如何才能让融资变得更简单些？（请如实作答）
- 如何才能简化寻找好的管理人员和员工的问题？
- 如何才能简化企业的注册过程？
- 投标过程如何调整能让申请过程更简单些？

附录 8

本地采购计划的设计范例

一旦有了适当的本地采购政策，下一步就是设计本地采购项目。这一步可以由企业内部员工或外部咨询公司进行。下面的模板提供了应包含的项目计划大纲。

要素	描述
执行摘要	计划概貌：包括计划组成部分，任务时间表、合作伙伴、挑战和关键问题
背景	国家和当地的整体情况
介绍	公司背景的简单介绍
国家和地区状况	<ul style="list-style-type: none"> • 有关的历史、社会、经济、政治背景，包括与公司运营相关的贫困指标²⁵ • 项目区域的经济社会总体状况。确认该国的“Doing Business”（关于经营监管的排行榜）排名²⁶ • 企业部门的组成，尤其是中小企业。还包括该公司目前的供应链和相关的当地社群 • 分析商业环境：中小企业的主要需求，面对面商业和技术技能的获取途径，融资和市场的获取途径。 • 机构环境：商业会员组织比如商业协会和商业局；整体的商业环境（法律和监管要求、腐败、企业文化、基础设施等等）
项目目标	<ul style="list-style-type: none"> • 使命陈述/目标；SMART战略（明确、可衡量、可达成、相关、时限） • 与商业驱动力和目标群组
商业理由（见第二章）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 商业论证（风险缓释、成本效益、与公司商业驱动力保持一致） 2. 可持续性论证（发展影响力、可持续性提案、与企业社会责任战略协调） <ul style="list-style-type: none"> • 合作伙伴在附加值和计划可持续性方面的作用
项目设计	<ol style="list-style-type: none"> 3. 准备 <ul style="list-style-type: none"> 治理结构 <ul style="list-style-type: none"> • 指导委员会 • 汇报关系（计划管理结构） • 设计项目报告 4. 评估和筛选 <ul style="list-style-type: none"> • 评估公司的购买需求（工作小组） • 选择本地化部门 • 中小企业对应关系 • 中小企业评价 • 制定沟通计划——准备中小企业培训 5. 培训和辅导 6. 监督和评估 <p>* 任务小组从多个部门获取专业知识，包括采购、社区发展、政府事务、终端用户。任务小组每月例会上对关键部门和适合进行本地采购的合同进行确认。</p>

25 参见世联公司的环境和社会影响评估以及法兰克福高等研究院（FIAS studies）、人类发展指标（the Human Development Index）、经济智力人智库（the Economist Intelligence Unit）等信息来源。
26 <http://www.doingbusiness.org/>

附录 8

本地采购计划的预算考虑

要素	描述
项目预算（见附录10）	<ul style="list-style-type: none"> 制定全面的预算计划，包括固定成本和可变成本。在成本回收和与合作伙伴、中小企业分摊成本方面进行创新
融资计划	<ul style="list-style-type: none"> 制定计划为本地供应商活动融资
实施	
项目时间和覆盖面	<ul style="list-style-type: none"> 决定项目的持续时间 明确项目的地理范
设计项目结构	<ul style="list-style-type: none"> 设计一张图表（或更高级的组织结构图），包括以下内容： <ul style="list-style-type: none"> - 项目组成部分（每个组成部分及其合作伙伴） - 清晰的汇报关系 - 指导委员会：成员、会议、主持人、报酬
确定人员安排	<ul style="list-style-type: none"> 涉及的人员总数和他们的角色 负责实施的员工；他们的角色和责任（比如采购部、沟通团队、外事团队、社区发展团队）
确定合作伙伴	<ul style="list-style-type: none"> 外部合作伙伴和他们的职责
确认交叉需求	<ul style="list-style-type: none"> 融资渠道 能力建设 性别 边缘群体
制定工作计划	<ul style="list-style-type: none"> 绘制表格，标明关键活动、时间节点、可交付内容、关键负责人（见附录9的范例）
监管和评估	<ul style="list-style-type: none"> 确定用于评价计划成功与否的指标 确定汇报要求（包括时间节点、相关文件和个人） 评估协调计划结果与员工绩效的方式（激励措施）
挑战和风险	
挑战/风险	<ul style="list-style-type: none"> 根据公司自我诊断性评估，确认内部和外部的挑战 制定可能的解决方案
风险	<ul style="list-style-type: none"> 确认可能的风险（比如对外方的依赖、声誉风险、环境和社会风险） 制定风险缓释战略

附录 9

本地采购项目的工作计划范例

需要一个全面、具体的工作计划来帮助监督绩效。工作计划应列出关于实施的工作任务，对计划的各工作内容明确其责任方。

下面这个简化的工作计划列出了一些关键活动。

活动	负责人	月份												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
可持续性计划														
设立本地采购项目经理这个职位和相应的支持人员职位；确认并培养新员工	高级采购经理； 培训公司													
开发工具和结构，包括中小企业数据库、评价系统、培训课程大纲、辅导项目、孵化器	本地采购计划经理；培训公司													
开发工具和结构，包括中小企业数据库、评价系统、培训课程大纲、辅导项目、孵化器建立并嵌入一项支持中小企业未来发展的机制，接收并管理来自供应商和周边企业的贡献	本地采购计划经理；财务经理													
中小企业合同														
制定承包合同，全面检查目前公司的机会，确定中小企业的机会	本地采购项目经理													
建立数据库，向公众发布中小企业机会	本地采购计划经理；培训公司													
为招标过程提供便利和支持														
可持续性计划														
完成xx中小企业诊断性评价	本地采购计划经理；培训公司													
根据既定的年度课程模块安排，比如人力资源、金融														
完成xx中小企业商业系统设置														
建立商业孵化器，培养xx中小企业														
为xx中小企业提供辅导	本地采购计划经理；培训公司 指定高级经理													
监管和评价														
为中小企业合同、人员培训和增设岗位设定月度计划完成目标和月度监控系统														
本地采购项目团队召开每月例会，根据目标回顾进度和结果，讨论即将到来的本地采购机会的招标过程	高级采购经理；本地采购计划经理； 培训公司；相关的终端用户													
更新月度计划监控系统，与目标进行比较	本地采购计划经理													
对外部培训公司进行季度总结，对本地采购计划进行半年度总结	高级采购经理；本地采购计划经理													

附录 10

本地采购计划的预算考虑

项目初期就设置多年预算对本地采购项目的实施和可持续性非常关键。请牢记许多成本将会在一开始出现（比如开发工具和系统，雇佣长期中小企业发展培训顾问）。下表将帮助你决定关键的预算。它包含创造收入的方法，以确保你的本地采购项目具有可持续性。

活动	潜在成本	潜在收入/成本回收/成本节约
运营	<p>办公室面积</p> <ul style="list-style-type: none"> 在现有的办公室分配面积或建立专门的办公室（比如在靠近社区的地方）？ 办公室设置成本（租金、电力、设备、材料）？ 考虑商业中心/孵化器？ 本地采购计划获得自我持续能力的典范（比如与当地的商业部达成合作伙伴关系） <p>人员</p> <ul style="list-style-type: none"> 将需要多少员工？ 是否需要招聘额外员工，包括咨询顾问在内？ 是否需要承包给非政府组织/咨询公司，而不是依赖员工/咨询顾问？ 	<ul style="list-style-type: none"> 使用商业孵化器的费用？一次性付清或按使用次数付费？ 已经紧密参与或实施过程中的部门，包括采购、财务、社区事务部门，它们现有的人力资源如何为本地采购计划服务？
中小企业发展	<p>中小企业培训和辅导</p> <ul style="list-style-type: none"> 将制定什么样的计划？（需要多少培训？提供多少培训？） 每个主题/参与者的培训成本是多少？ 中小企业和赞助商（公司或捐赠者）各分担多少培训成本和一对一辅导/咨询成本？ 如果要为筹建合资公司提供便利，有没有一些相关成本可由赞助公司承担？ <p>中小企业辅导</p> <ul style="list-style-type: none"> 志愿提供辅导的员工是否应当获得额外的报酬？你是否应该设定奖励或认可方式，以鼓励员工？（比如“最有价值的导师”） <p>为中小企业融资</p> <ul style="list-style-type: none"> 公司能否分配一定数额的现金预支或贷款？ 	<ul style="list-style-type: none"> 培训模块的收费是怎样的？费用设置应该高到让参与者认为该课程有价值，同时低于他们能够承担。 在大多数发展中国家市场，让中小企业承担培训或咨询服务的全部费用是不现实的。但是，它们应该象征性地付费，以确保它们对计划的投入。 递增式收费方法是一个好办法；中小企业在培训过程中会看到它们所享受的服务的价值，于是它们会逐渐愿意承担全部费用。 有没有收取融资手续费的可能？ 公司能否为中小企业介绍一些当地的、区域的或国家的融资创业公司？
外部和内部沟通	<p>市场推广</p> <ul style="list-style-type: none"> 需要什么类型的市场推广？ 向社区进行推广的成本是什么？ 向外部进行推广的成本是什么？（比如向股东和顾客） 	<ul style="list-style-type: none"> 推广成本能否与其他部门分担？（比如市场部、沟通部门、公共关系部） 有没有创造性的成本回收方法能用来帮助当地中小企业进行推广？（比如根据中小企业数据库建立一个当地公司名录，让企业分担该项成本）

附录 11

本地采购项目的关键绩效指标

在开始一项本地采购项目之前，需要建立进步衡量基线。关键绩效指标可以是定量的、定性的或是财务的。重要的是把关键绩效指标纳入公司现有的流程中，这样它们能对组织的进步和成功发挥作用。

衡量项目活动的指标

- 举办的研讨会或活动数量
- 参与合作伙伴关系、培训或发展计划的公司数量
- 为计划作贡献的公司人员和小时数

衡量对公司活动的结果的指标

- (比较之前和之后) 本地采购商品和服务的货币价值
- (比较之前和之后) 本地采购商品和服务的数量
- 本地采购占公司总采购的百分比
- 供应链中当地企业的数量

衡量对当地企业/供应商的结果的指标

- 企业/供应商员工的变化
- 合同数量的变化
- 合同规模的变化
- 收入的变化
- 公司客户数量的变化 (逐渐降低对一流公司的依赖)
- 因为计划而发生改变/改善公司流程的企业数量 (比如新的管理实践、工作条件、改善的产品、经销渠道、新市场)
- 对计划满意或非常满意的供应商的员工数量/百分比

多样性指标

- 培训的当地人/女性/少数人群的数量
- 签订合同的当地人/女性/少数人群的数量
- 合同的货币价值

可持续性指标

- 资源使用的对比 (电力、燃料、水、纸张、供给物资)

衡量对当地发展所产生的影响的指标

- 当地就业水平的变化
- 当地商业社区多样性的变化，包括提供的业务/服务范围，女性/少数人群控制的商业

附录 12

中小企业合同的措辞范例

对于大型合同，特别是建筑或餐饮服务，投标人应该在提交的材料里附上本地采购计划。否则就会错失本地采购的机会。下面是一些措辞范例以及一份关于附在投标文件内的公司问卷。

通用措辞

第x条 分包商进行当地和区域采购

- x.1 为履行合同，承包商应最大限度地提供和使用当地分包商，或者在当地购买或租赁材料、设备、设施、建筑工厂，在合同安排所规定的时间和次数内，以合理的成本产出符合本合同要求数量和质量的工作和材料。
- x.2 在可行范围内，承包商应按照下面的优先顺序进行上述活动
- (1) 一号社区的公司
 - (2) 二号社区的公司
 - (3) 三号社区的公司
 - (4) 四号社区的公司

在合同履行期间的任何时候，本公司提出要求的情况下以及至少每月一次，承包商应当根据附录A提供地区经济发展状况的书面报告，其中包括上一条款规定的当地分包商的使用情况，优先顺序的决定情况，以及通常情况下任何与本条款相关的工作。

- x.3 (投标文件包的另一部分) 投标须知：本公司致力于发展和支持本地和本区域发展，并希望承包商将本地社区（Y部分所定义的“社区”）纳入工作范围。作为这项投入的一部分，本项目的任何招标分析都把在本地和本区域社区的参与程度作为招标评估标准之一。

这项承诺也包含在合同中，特别是第x条。

为了恰当评估该标准，投标人应对公司的本地和本区域战略和措施提出建议，支持和使用本地/本区域的公司和劳动力。

本地和本区域战略将包括：

- 通过培训、合作、合作伙伴和分包协议，支持本地和本区域分包商的工作计划和行动，包括时间范围和可衡量的目标
- 与本地和本区域分包商分享专业技能和经验的战略，这项活动将以合同的形式确认，或在合同期间进行

附录 12

投标人必须填写以下问卷：

区域经济发展中区域化及本地化投标评价表

地区1（本地）：尚未决定

地区2（当地）：尚未决定

区域经济发展中区域化及本地化投标评价表

1. 产品购买	
<ul style="list-style-type: none"> 你是否要求过当地供应商报价，以确保最大限度地使用本地和本区域的服务？ 你是否愿意从本地或本区域的公司购买任何产品？ 如果是的话，来自地区2的产品的货币价值估计是多少？ 如果是的话，来自地区1的产品的货币价值估计是多少？ 在地区1的价值中，预计百分之多少是来自本地公司？ 	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
2. 服务分包	
<ul style="list-style-type: none"> 你是否要求过当地供应商报价，以确保最大限度地使用本地和本区域的服务？ 你是否愿意向本地或本区域的公司分包任何服务？ 如果是的话，分包给地区1的服务的货币价值估计是多少？ 在地区1的价值中，预计百分之多少是来自本地公司？ 	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
3. 能力发展举措	
<ul style="list-style-type: none"> 你是否正在或愿意向本地或本区域的公司转移技能或技术？ 如果是的话，请附上相关文件，说明技能/技术的详情和类型，以及本地或本区域公司的范围和名称。 	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
4. 本地合作伙伴关系/联盟或本地创业企业	
<ul style="list-style-type: none"> 你是否已经或将要与本地或本区域的供应商建立合作伙伴关系或联盟？ 如果是的话，请说明该合作伙伴关系，附上任何相关文件。 你打算在该区域建立暂时的还是长期的业务？请说明。 	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>

联系方式

希望本手册对您有所帮助。如果您希望了解关于IFC的出版物和相关服务的最新信息，或有任何评论或问题，请发电子邮件至：

businesslinkages@ifc.org

致谢

本指南由Robin Weisman主编，Gosia Nowakowska-Miller和Marcela Sabino作出了重要贡献。

同时感谢以下在平行评审中提供了意见和建议的相关人员：Dafna Tapiero, Elizabeth N.M. Byaruhanga, Beth Jenkins, Maria Arsenova, Linda Wedderburn, Ramon Cabo, Jorge James, Gillette Conner 和 Jelena Lukic。特别感谢Ishira Mehta, Prisca de Beauchamp, Alex Burger, Cheick Fantamady Kante 和 Farzin Mirimotahari，他们基于国际金融公司的全球项目经验，帮助进行了工具标准化。我们还希望感谢国际金融公司的其他许多员工，由于人数众多，就不一一列举。他们帮助我们获得了许多经验，本指南正是在这些经验基础上编撰而成的。

我们还非常感谢来自“ENGINEERS AGAINST POVERTY”组织的Peter Matthews, Matthew Lynch, Dave Prescott和 Judy Kuszewski，我们感谢他们的合作，以及Bechtel公司的Harry Pastuszek所提供的承包人视角。我们非常感谢我们的客户，他们与我们分享了很多经验。

本指南由James von Leyden编辑，Frank Schroeder设计。

最后，我们还想对我们的同事Juanita Amanda Darmono表达感谢和怀念，她细致周到的工作让人难以忘怀。

本指南的制作由挪威政府提供资助。



NORWEGIAN MINISTRY
OF FOREIGN AFFAIRS

国际金融公司

地址：美国华盛顿宾夕法尼亚大道 2121号

邮编：20433

电话：202 473-1000

传真：202 974-4384

www.ifc.org