

采购流程优化与供应商管理

【课程背景】

随着我国经济大国地位的确立，以及产品制造技术的飞速发展，采购与供应商管理水平将成为衡量企业核心竞争力的重要指标之一。企业需要根据自身的情况，制定出合适的采购策略及采购流程，供应商关系管理与维护策略来取得竞争优势。为此，基于对供应链的研究，并结合多年的企业管理经验及辅导经历，特推出该《采购流程优化与供应商管理》课程。

【授课时长】

一至两天(6至12小时)

【课程收益】

本课程详细介绍了采购战略与战术管理、采购流程管理、采购成本控制、供应商管理与关系维护等方面的基础理论、核心框架及流程，并结合中国企业的实际运营情况，融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的中国企业关注采购流程与供应商管理的经营理念，并得以从中受益。

了解并掌握采购流程管理、采购策略与战术管理的基本方法与工具，了解标杆企业的做法；

掌握供应商管理与关系维护的体系及流程，及建立供应商管理与监控平台；

掌握供应商绩效考核的方法与技巧，实现有效正向、负向激励。

【授课对象】

采购总监、供应链总监、营运总监、财务总监、制造总监、物流总监、制造经理、采购经理、计划经理、物流经理、采购及供应链管理等相关人员。

【课程特色】

丰富性与针对性。信息量大，专业性及针对性强，案例多，能结合企业所在行业特点与现状，有针对性地制定大纲及培训；

指导性与实用性。不作空洞无物的讲解，能从企业职能、组织、流程上对企业进行优、劣势分析与判断，提供改善意见与建议，现场研讨具体工作问题；

操作性与实效性。除了专业地进行讲解，将现场分析、分享标杆企业的做法，提供丰富具体的“管理流程、制度、工具模板”供学员参考、借鉴、落地；

通俗易懂，参与性强。深入浅出，通俗易懂，专业问题通俗化，复杂问题简单化，混乱问题标准化。不忽悠，不故弄玄虚。鼓励提问质疑，现场分析解答；

气氛活跃，妙趣横生。因材施教，因人施教。适时、适度、适当调节课堂气氛，风趣幽默，旁征博引，气氛活跃，轻松愉快中完成课程。

【课程大纲】

第一部分：采购组织、流程的建设及优化

一、如何界定采购业务的职能

- 1、采购组织机构的搭建
- 2、采购业务绩效的衡量
- 3、采购流程与制度的建立与保证
- 4、战略性地选择供应商

二、采购流程的设计

- 1、采购全流程设计
- 2、流程 1、管理产品技术需求 -- 确定新物料选用
- 3、流程 2、甄别与评定供应商资格
- 4、流程 3、选择合格供应商及签订合同
- 5、流程 4、执行采购
- 6、流程 5、供应商绩效管理流程 (QCDS...)
- 7、流程 6、供应商选择方式及因素

.....

三、战略采购与供应链管理

- 1、如何实现采购一体化管理 (如何实现横向、纵向一体化、前向一体化、后化一体化?)
- 2、物流规划与管理 (内部物流、外部物流、第三方物流、第四方物流)
- 3、采购战略管理
- 4、供应商关系维护与管理策略 (如何实现战略采购与供应商合作伙伴)
- 5、推式与拉式生产规划与管理
- 6、供应链的信息化管理策略
- 7、延迟制造与快速反应管理
- 8、精益供应链、敏捷供应链、绿色供应链管理策略
- 9、柔性计划与均衡生产管理
- 10、自制和外包的战略选择 (ODM、OEM)
- 11、案例分析

★案例 1：美的集团采购模式与流程介绍

★案例 2：宜家家居采购与供应链优势竞争力分析

第二部分：如何有效管理供应商？

一、什么是供应商关系与供应商管理？

- 1、从 CRM 到 SRM
- 2、传统的供应商关系管理方法
- 3、供应商管理的目标(获得符合企业质量和数量要求的产品或服务\以最低的成本获得产品或服务\确保供应商提供最优的服务和及时的送货\发展和维持良好的供应商关系\开发潜在的供应商...)
- 4、案例分析：
 - ★供应商关系图谱与采购战略分析
 - ★供应定位模型与采购战略分析
 - ★供应商感知模型与采购战略分析

二、供应商管理的重点业务

- 1、供应商合同管理
- 2、供应商交期管理
- 3、供应商质量管理
- 4、供应商成本管理
- 5、采购价格管理
- 6、供应商激励管理
- 7、供应商绩效考评和管理

第三部分：如何制定采购战略及采购战术？

一、采购战略分析

- 1、战略 1：集中认证，分散采购
- 2、战略 2：“WIN-WIN”
- 3、战略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系
- 4、战略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测
- 5、战略 5：B2C 采购

第 2 节采购战术分析

- 1、战术 1：一般性方案
- 2、战术 2：低附加值加工类
- 3、战术 3：高技术定制加工类
- 4、战术 4：垄断及准垄断供应类
- 5、战术 5：价格频繁波动类
- 6、案例分析

★案例 1：一汽采购战略与分析探讨；

★案例 2：XX 知名企业采购运作方式分析（IBM 采购理念）；

★案例 3：华为、康佳采购策略案例分析与比较；

第四部分：如何战略性地选择与评估供应商？

一、供应商开发与认证概述

- 1、为什么要进行供应商认证与开发
- 2、供应商开发与认证的原则
- 3、供应商资格认证体系的建立
- 4、供应商评估体系介绍

二、供应商开发的主要步骤

- 1、采购项目的分类
- 2、搜集厂商资料
- 3、供应商调查
- 4、供应商评估
- 5、送样和小批量试验
- 6、价格评估
- 7、筛选供应商

三、供应商开发与认证办法

- 1、供应商开发与认证的具体方法与措施
- 2、建立分析机制与绩效标准
- 3、合作伙伴关系的选择标准与管理
- 4、进行供应商评估的“三阶九步法”

5、案例：如何开发 OEM 供应商

四、供应商开发与认证的工具介绍

1、供应商信用调查

2、供应商问卷调查

3、供应商实地评审(管理人员的综合素质\专业技术能力\设备先进度\原材料供应状况\质量控制能力\管理制度的 规范程度\财务状况…)

4、案例分析

★案例 1：某知名通讯设备制造企业“三阶九步”法认证供应商程序介绍

★案例 2：某 500 强供应商考核体系与考核模板案例分享；

第五部分：供应商管理之----质量管理

一、供应商质量检验流程与节点

1、判定标准

2、如何确定抽样容量？

3、进货检验(IQC)

4、过程检验(IPQC)

5、最终检验(FQC)

6、出货检验(OQC)

7、严格度（宽严程度）

8、正常检查、加严检查和放宽检查

9、合格质量水平 AQL

二、供应商的质量控制手段

1、供应商物料品质管制实施手法

2、采购物料验证方法协议

3、样件承认

三、供应商产品质量改善工具与应用

1、质量成本

2、学习曲线

3、机制分析/价值工程

4、零缺陷—零浪费

5、质量改进及 8D

6、防错防呆

7、案例分析

★案例 1：如何与供应商签订质量协议及系列文件？如何有效规避质量风险？

★案例 2：某著名生产企业供应商质量体系文件分析与分享

第六部分：供应商管理之----成本管理

一、采购成本分析

1、全面采购成本的构成

2、影响采购成本的主要因素

3、与采购成本相关的各项费用

二、供应商的价格分析

1、供应商的报价方式及分析(1)

2、供应商的报价方式及分析(2)

3、与供应商报价相关的因素

4、运输和配送的因素

- 5、可变成本、固定成本与盈亏平衡点
- 6、利用可变成本和固定成本分析供应商报价

三、采购成本控制的技术与方法

1、采购成本控制的技术与方法

- (1) 传统的控制采购成本的方法介绍
- (2) 何通过设计控制来降成本
- (3) 如何通过性能控制来降成本
- (4) 如何通过质量管理来降成本
- (5) 如何通过采购控制来降成本

2、其它常用的降低采购成本的方法介绍

- (1) 自制或外包
- (2) 利用学习曲线 LEARNINGCURVE
- (3) 产品生命周期成本法
- (4) 总成本法 TCO
- (5) 供应商先期参与
- (6) 作业成本导向法

3、降低采购成本的通用十大手法

- (1) VA/VE
- (2) 采购谈判
- (3) 目标成本法
- (4) 杠杆采购
- (5) 价格与成本分析法
- (6) 标准化与归一化
- (7) 长单与一揽子订单

4、案例分析

- (1) 案例 1：“宜家家居、美的电器”的采购成本控制之道对比案例分析
- (2) 案例 2：如何降低采购成本案例分析（某著名电器制造企业）

第七部分供应商管理之----快速交付与库存控制

一、采购快速交付管理

- 1、常用的物料齐套管理办法及工具
- 2、如何运用合理的库存管理模式（JIT、VMI、JMI 等）
★案例：某知名制造企业的采购体系研究；
- 3、如何建立安全库存
- 4、计划管理 IT 工具的应用介绍(ERP、APS 及其它辅助工具)
★案例：某大型制造企业 IT 系统应用状况介绍；
- 5、相关需求\独立需求的管理
- 6、长周期物料、高价值物料的计划方法分析
- 7、生产欠料的原因分析
- 8、如何有效解决欠料（机制、措施、方法与工具）
★案例：某大型设备制造企业预、缺料处理办法介绍；
★案例：某 OEM 制造企业欠料（RYG）处理办法介绍；
- 9、物料基础数据在采购计划中的重要性及管理技巧与方法
- 10、呆滞物料产生原因的分析与规避

二、库存管理与控制

- 1、库存控制的重要性
- 2、降低库存的有效途径分析
- 3、供应链管理环境下的库存控制方法与工具
- 4、库存分析的方法与技巧
- 5、如何制定库存监控体系
- ★案例：某设备制造企业《库存分析报告》研讨；
- 6、库存管理的基本方法及其优缺点分析
- 7、库存的分类：周转库存、缓冲库存、安全库存
- 8、物料在库天数分析和计算
- 9、低周转率的原因分析
- 10、库存积压资金的原因分析
- ★案例：某电器生产企业库存失控的案例分析；
- 11、呆滞料产生的原因分析
- 12、呆料处理的原则与要求
- 13、有效处理呆滞料的途径
- 14、呆废料预防技巧
- 15、呆废料分析和评价技巧
- 16、内部物流产生的风险分析及规避办法
- ★案例：某 500 强企业如何有效管理呆滞物料的经验分享；

第八部分：如何测评、考核与管理供应商？

一、供应商绩效体系的建立

- 1、准时交货率
- 2、价格趋势
- 3、材料合格率 (PPM)
- 4、批次合格率
- 5、整体配合度
- 6、如何实现供应商分级管理与订单比例分配？
- 7、如何维护与供应商的关系？
- 8、案例：华为公司供应商管理体系及模板介绍

二、供应商等级评定与订单比例分配

- 1、如何对供应商绩效进行综合考评？
- 2、如何对供应商进行评级管理？
- 3、如何按绩效与等级分配订单？……
- 4、案例分析

★案例 1：某著名手机生产企业供应商考核体系介绍；

★案例 2：华为、美的、家乐福供应商等级管理与订单分配原则介绍

★案例 3：现场与学员沟通工作的实际案例，答疑

