

# 供应商管理

## 【课程背景】

在微利时代下，如何管理好供应商是各企业头痛的问题。

企业相关供应商管理人员无法明确其管理的基本流程。

企业采购计划及预算不知道如何制定？

供应商质量参差不其，经常出现同类质量异常，企业不知道如何管理？

供应商绩效管理与评估无法实施？

企业供应商定价和合同没有进行有效管理。

供应商谈判是个成为供应商管理的很大的阻力，如何提升谈判技巧与策略呢？

## 【授课时长】

一至两天(6至12小时)

## 【课程收益】

通过学习，学员了解供应商概念和管理内容。

课程详细介绍了供应商管理的基本流程，供应商开发、评估和选择，供应商质量的衡量、分析和管  
理，及供应商关系管理。

通过学习能有效对供应商合同进行规范和管理。

提升与供应商的谈判技巧与策略。

## 【授课对象】

供应商管理相关部门和人员。

## 【课程特色】

讲授法，演练法，小组讨论法，案例分析法，视频教学法，学员分享法，老师点评法等。

## 【课程大纲】

### 一、供应商管理概述

#### 1、什么叫外协？

- 2、什么叫供应商？
- 3、公司为什么要对供应商进行管理？
- 4、供应商管理部门之职责和权限
- 5、采购与供应链管理的发展趋势
  - (1) 采购与供应链管理职能部门的产生和演变历程
  - (2) 采购与供应链管理发展趋势
- 6、传统采购的四大误区
- 7、从传统采购到战略采购
- 8、战略采购的四个关键特性
- 9、先进的采购管理系统

## 二、供应商管理的内容

- 1、外协加工产生的原因
  - (1) 受到自身技术或设备限制而要外协加工
  - (2) 受到自身产能限制而要外协加工
  - (3) 策略性的外协加工
  - (4) 企业战略类型
- 2、外协加工的类型
  - (1) 按照外协交工的对象来区分
  - (2) 按照外协加工在制造过程中所处的位置来区分
  - (3) 按照外协加工对物料的需求来区分
- 3、供应商管理重点

## 三、供应商的评估

- 1、寻找供应源
- 2、寻找供应商的途径有哪些？
- 3、供应商评估
  - (1) 供应商评估的方法
  - (2) 建立评估基本标准
  - (3) 我们的评估标准是否合理？
  - (4) 选择供应商应考虑六大条件
- 4、供应商评估的意义
- 5、供应商评估体系建立
- 6、评估供应商流程—三阶七步（流程：样品-小试-中试-试采-现场评估）
- 7、评估过程收集信息渠道-金盾网 中经网……
- 8、供应商评估原则
  - (1) 资质—全
  - (2) 能力—深
  - (3) 财务—透
- 9、案例分析：某集团公司供应商评估体系的建立
- 10、讨论：供应商如何看待现场认证

## 四、供应商的选择

- 1、供应商选择原则:
- 2、供应商选择的步骤与方法
- 3、对单一供应商的选择
  - (1) 其他部门指定供应商怎么办？

(2) 客户指定供应商怎么办？

4、如何考虑价格与质量因素选择供应商？

(1) 了解供应商定价的主要方法

(2) 性价比？怎么比？

## 五、供应商考核评定

1、对供应商考核的量化管理

2、供应商等级评定的定量分析指标

3、供应商等级评定的定性分析

4、供应商等级评定目标

5、如何对合格供应商进行有效管理

6、供应商评估指标体系与评估方法

7、案例：等级评定系统的建立

## 六、供应商开发

1、什么是“供应商开发”？

2、供应商开发目标

3、供应商开发的方法

4、新产品开发中如何避免措手不及？

## 七、衡量供应商的质量

1、统计技术

(1) 统计技术的分类

(2) 收集统计数据

(3) 统计技术注意事项

2、抽样检验

(1) 全数检验

(2) 抽样检验

(3) 抽样检验的风险

3、做了控制图后派上什么用途？

4、变差分析步骤

5、过程能力指数的计算

6、测量系统分析(MSA)

(1) 偏倚

(2) 重复性

(3) 再现性

(4) 稳定性

(5) 线性

7、案例：上海 GM 供应商质量改进程序

8、程序

9、产品质量策划时间表

10、计划与确定项目

11、产品设计和开发

12、控制计划

13、产品质量策划环

14、评审的流程

15、质量功能展开的应用步骤

- 16、相关矩阵
- 17、章鱼图应用举例
- 18、乌龟图应用举例

## 八、分析供应商的质量

- 1、产品的诞生
  - (1) 产品设计和开发
  - (2) 过程开发
- 2、批量生产
  - (1) 分供方/原材料
  - (2) 生产（每一道工序）
  - (3) 运输/搬运/贮存/包装
  - (4) 缺陷分析，纠正措施，持续改进
- 3、顾客关怀/顾客满意度
  - (1) 是否满足顾客对质量管理体系、产品和过程的要求？
  - (2) 顾客关怀是否得到了保证，是否收集和处理了顾客抱怨？
  - (3) 对抱怨是否快速反应，确保了产品供货？
  - (4) 与质量要求有偏离时，是否进行了缺陷分析并实施了改进措施？
  - (5) 员工素质是否满足了相应的岗位要求？
  - (6) 是否通过定期的内部审核？
  - (7) 是否满足了顾客对于包装、周转箱的标识以及数据交换的要求？

## 九、提升供应商的质量

- 1、现场改善工作于五个步骤，每个步骤相当于一个“S”
  - (1) 第一步：有用
  - (2) 第二步：有序
  - (3) 第三步：整洁
  - (4) 第四步：标准化
  - (5) 第五步：纪律
- 2、头脑风暴法
  - (1) 确定题目
  - (2) 遵循一些具体的基本规则
  - (3) 在许多情况下，以下“程序性规则”也有帮助的
  - (4) 对会议的论题展开头脑风暴
  - (5) 程序观念
- 3、持续改进
- 4、解决问题的方法

## 十、供应商质量管理

- 1、供应商质量管理
  - (1) 采购与质量管理的概念
  - (2) 全面质量管理
  - (3) 全过程质量管理
  - (4) 全员参与的质量管理
  - (5) 全企业质量管理
  - (6) PDCA
  - (7) 服务质量管理与产品质量管理的区别

## 2、质量成本

- (1) 什么是质量成本
- (2) 质量成本的构成
- (3) 各种质量成本之间的管理

## 3、采购质量管理的基本技术

- (1) 调查表法
- (2) 因果法
- (3) 抽样检验
- (4) 技术标准型一次抽样方案
- (5) 直方图
- (6) 质量功能展开

## 十一、供应商合同管理与规范

- 1、什么是供应商合同？
- 2、为什么要进行供应商合同管理？
- 3、供应商合同应包括的内容
- 4、合同终止的原因
- 5、续签或转向其它供应商须考虑的问题
- 6、转换成本的概念,与供应战略匹配

## 十二、供应商谈判技巧与策略

- 1、如何了解谈判的背景与策略及其对供需双方的意义
- 2、如何分析谈判的环境与挑战
- 3、如何更好的进行谈判的过程处理
- 4、如何为谈判的各阶段分配资源
- 5、谈判必备的“听、问、观、说”四大基本技能
- 6、采购谈判前(准备)-谈判中-谈判后各阶段常用策略
- 7、谈判原则
  - (1) 原则一：摘樱桃
  - (2) 原则二：红鲤鱼
- 8、谈判中异常问题的解决
  - (1) 问题一：谁先报价
  - (2) 问题二：如何运用时间策略
  - (3) 问题三：谈判僵局怎么办……
- 9、如何塑造谈判中“势”的力量
  - (1) 法定力
  - (2) 奖赏力
  - (3) 惩罚力
  - (4) 号召力
  - (5) 专业力
  - (6) 信息力
- 10、谈判收尾技术
- 11、小组模拟练习：谈判策略学员练习，上台展示，学员点评，老师建议

## 十三、供应商关系管理

- 1、决定供应商关系的因素
- 2、买卖双方力量对比影响关系决策

3、供需合同管理

4、供应商关系的五种类型分析

(1) 如何改善企业在供应链中的地位

(2) 供应链五角分析模型的价值、地位分析与对策欲建立稳固、可靠供应商关系，如何入手？

(3) 避免部门间冲突与矛盾,采购管理部门怎么做?质量管理部门怎么做？

5、供应商关系管理的价值

6、库存管理的途径与方法