
《标杆采购管理》

吴诚老师

【课程背景】

随着我国经济大国、制造大国、消费大国地位的确立，以及互联网的飞速发展，采购与供应链管理将成为企业核心竞争力的重要指标之一。时代再次对采购提出了更高的要求：

如何建立标杆，学习标杆，提升采购管理能力？

如何制定采购战略、战术？如何制定供应商合作策略与模式？

采购成本控制，不再只是采购部门的责任，为什么？

如何推动研发、质量、工艺、生产、供应商一起来降低采购成本？一起保证供应？

如何有效控制库存？降低库存成本与风险？

如何有效约束与监控采购行为与过程，防范采购风险？

吴诚博士(曾任：华为公司采购商务总监;富士康采购与供应链高层主管;康佳集团采购总监、集团副总经理;现任：北京大学、清华大学、人民大学等高校总裁班 特聘讲师)，将与您一起回顾“标杆采购管理”的知识，一起分享知名企业的管理经验，一起分析成功与失败的案例，一起探讨不同行业、产品、产品的不同生命周期的供应商管理与成本降低策略

【培训对象】

采购、财务、法务、供应链、物流、计划、营运、工程等部门管理人员，以及所有与采购、供应链业务相关的专业人员。

【课程特点及受益】

本次课程详细介绍标杆采购管理、供应商管理的基础理论，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优化与供应商管理的经营战略，并得以从中受益。

【授课方式与特点】

1. 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；

2. 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；

3. 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；

4. 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；

5. 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：标杆采购管理概述

1. 采购与标杆采购管理的概念？

价值链、供应链的定义及发展

何为标杆？如何分析标杆？

采购管理的主要内容、目标、要求及挑战

采购是供应链的重要利润源泉

采购是企业产品质量的基本保证

采购是库存控制的中坚力量

如何结合自身特点与现状，不断学习、借鉴标杆？

2. 采购对供应链业务的影响

采购与供应链计划管理

采购与产品成本控制

采购与分销物流管理

采购与运营绩效管理

3. 标杆采购战略&战术管理分析

集成供应链管理(如何实现 ISC?)

供应链一体化管理(如何实现横向、纵向一体化、前向一体化、后化一体化?)

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)

采购战略规划与管理

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)

推式、拉式管理与库存规划

延迟制造与快速反应管理

JIT、VMI、JMI 技术

供应链管理监控平台设计与智能分析工具

案例：华为、富士康、康佳集团采购与供应链管理体系介绍与对比分析;

案例：“联想\戴尔\小米”采购与供应战略&战术分析;

第二部分：如何实现标杆采购管理？

1.如何界定采购业务的职能？

采购组织机构的搭建

采购业务绩效的衡量

采购流程与制度的建立与保证

战略性地选择供应商

战略采购管理

2.战略采购流程的设计

流程 1、管理产品技术需求--确定新物料选用

流程 2、甄别与评定供应商资格

流程 3、选择合格供应商及签订合同

流程 4、执行采购

流程 5、供应商绩效管理流程(QCDS...)

流程 6、供应商选择方式及因素

3.战略采购的重点业务

供应商合同管理

供应商交期管理

供应商品质管理

供应商成本管理

采购价格管理

供应商激励管理

供应商绩效考评和管理

4.供应商管理体系及绩效分析

准时交货率

价格趋势

材料合格率(PPM)

批次合格率

整体配合度

如何实现供应商分级管理与订单比例分配?

如何维护与供应商的关系?

案例：丰田、华为、富士康等知名制造企业供应商等级管理与订单分配原则介绍;

案例：“海尔、华为、美的”等知名企业采购组织架构及职能划分详细介绍。

第三部分：供应商关系管理与采购策略的制定

1.供应商管理概述

从 CRM 到 SRM，再到 SCM

传统的供应商关系管理方法

供应商关系管理的目标

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

供应商能力模型与采购战略分析

2.如何有效制定采购策略，来降低交付风险?

战略 1：集中认证，分散采购

战略 2：“WIN-WIN”

战略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系

战略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测

战略 5：电子采购与国际采购

3.如何设计采购战术及方案，来降低交付风险?

战术 1：一般性方案

战术 2：低附加值加工类

战术 3：高技术定制加工类

战术 4：垄断及准垄断供应类

战术 5：价格频繁波动类

战术 6：配套类

4.战略采购模式设计与选择

标准采购订单

一揽子采购订单与 JIT 供货

长单采购

VMI\CMI\JMI 采购

JIT\TOC\“糖果人”采购

风险采购

OEM 采购

5.如何对供应商绩效进行综合考评?

6.如何对供应商进行评级管理?

7.如何按绩效与等级分配订单?

案例：华为公司采购运作模式分析(IBM 采购理念);

案例：八种供应商关系管理模型(SRM)及对应谈判对策(经典案例分析)。

第四部分：如何战略性的开发、评估与选择供应商?

1.供应商开发与评估概述

2.供应商开发与评估的主要步骤

采购项目的分类

搜集厂商资料

供应商调查、供应商评估

送样和小批量试验

价格评估

筛选

3.供应商开发与评估办法

供应商开发与评估的具体方法与措施

建立分析机制与绩效标准

合作伙伴关系的选择标准与管理

进行供应商评估的“三阶九步法”

4. 供应商开发与评估的工具介绍

供应商信用调查

供应商问卷调查

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…)

5. 如何战略性地选择供应商?

竞价法

招标法

成本分析法

综合分析法

案例：华为公司“三阶九步”的供应商评估体系介绍;

案例：某 500 强企业供应商选择标准及模板介绍。

第五部分：采购成本分析与控制

1. 供应商是如何定价的?

成本加成定价法

目标利润定价法

采购商理解价值定价法

竞争定价法

投标定价法

2. 如何向供应商索取价格折扣?

付款折扣

数量折扣

地理折扣

季节折扣

推广折扣

3.如何分析供应商的报价?

竞争性方案

与公布价格的比较

历史对比

内部成本估算-细节分析

实绩法

目标价格

横向比较法

案例分析：供应商定价策略系列案例分析与讨论;

4.如何实现战略采购成本控制?

传统的控制采购成本的方法介绍

如何通过设计控制来降成本?

如何通过性能控制来降成本?

如何通过质量管理来降成本?

如何通过采购控制来降成本?

5.降低采购成本的十大手法(系列经典案例分析)

VA/VE

目标成本法

杠杆采购

价格与成本分析法

标准化与归一化

长单与一揽子订单

6.其它常用的 30 余种降低采购成本的方法介绍(系列经典案例分析)

自制或外包

利用学习曲线 LEARNING CURVE

产品生命周期成本法

总成本法 TCO

供应商先期参与(Early Supplier Involvement ESL)

作业成本导向法

案例：系列制造业经典采购成本控制案例分析；

案例：“IKEA、FOXCONN、美的电器”的采购成本控制的特点及案例分析；

案例：我国消费产品的成本控制之道(某国内 OEM 手机龙头企业的成本控制案例)。

第六部分：采购谈判战略&战术管理

1. 采谈判前的需求分析与准备

采购谈判的资料搜集

采购需求分析

采购资源的市场分析

潜在供应商的情报分析

准备备选方案

2. 采购谈判战略管理

买方占优势的采购谈判战略

卖方占优势的采购谈判战略

均势的采购谈判策略

3. 采购谈判战术管理

针对谈判对手的谈判战术

针对谈判条件的谈判战术

针对谈判过程的谈判战术

4. 采购谈判技巧

采购谈判的礼仪

信息的对称与不对称

谈判时机与节奏的控制技巧

谈判团队角色的分工技巧

让步技巧(或称，不作无条件的让步)

讨价还价的技巧、控制情绪技巧

案例分析：采购商务谈判系列经典案例分享与研讨；

案例分析：三十六计在采购谈判的应用技巧举例。

第七部分：标杆采购与供应商绩效管理策略

1. 采购业务考核与绩效体系设计

采购业务管理的目标

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

采购业务 KPI 体系的设计与发展

QCT

QCDS

TQRDCSS

5R

2. 供应商管理体系及绩效分析

准时交货率

价格趋势

材料合格率(PPM)

整体配合度

如何实现供应商分级管理与订单比例分配?

如何维护与供应商的关系?

案例：某集团供应商考核体系介绍;

案例：互动、答疑。