
《采购策略与供应商管理技巧》

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，以及电子商务与供应链管理的飞速发展，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，时代再次对采购人员提出了更高的要求：

企业已不再是产品的竞争，而是价值链、供应链的竞争!采购应该扮演什么样的角色?

采购成本控制，不再只是采购部门的责任，但采购的作用却更加重要，为什么?

如何制定供应商合作策略与模式?

如何评估、选择、辅导、管理供应商，保持供应链上的竞争优势?

如何制定采购谈判战略、战术，保证业务的顺畅与成本的优势?

如何制定供应商管理绩效标准与考评系统?.....

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“采购业务管理”的理论知识，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、不同产品、同一产品的不同生命周期的成本控制方法与供应商管理策略……故此，特推出该《采购策略与供应商管理技巧》课程。

【培训对象】

采购、供应链、PM、SQE、成本、财务等部门工程师、主管、经理、总监，及相关人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了：采购基础知识、采购与供应商管理的策略、流程、供应商评估与选择，供应商关系管理与合同管理，以及采购谈判的策略、战术、技巧等方面的内容。课程案例丰富，接近实战，收益颇多。

【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：采购职业所需的能力与素质要求

1. 基本的工作能力

分析问题的能力

PEST 分析法

波特五力模型分析法

SWOT 分析法

鱼骨图分析法……

预测与判断能力

沟通与表达能力

人际关系与商务管理能力

2. 基本的业务能力

产品熟悉能力

价格/ 成本分析

QCT 管理

采购系统与流程管理

项目管理

库存管理

谈判管理……

3. 基本的个人素质

职业操守与廉洁自律

学习与创新能力

成本意识

团队与合作意识

法务与合同知识

风险管理与预测应对能力

积极的职业心态……

案例：HAY 采购专业族素质模型与认证体系及模板分共享；

4. 采购职业的素质要求与训练

采购面临的职业挑战分析

采购涉及的 CRM

什么是“采购职业化”？

什么是职业化的采购人员？

采购人员的职业素养模型

采购人员必须具备的能力与知识

采购人员高效工作法则

采购人员的职业发展阶梯……

案例：华为公司采购工程师 KPI 考核体系介绍

案例：某 500 强公司采购人员 1-5 级认证体系介绍；

案例：华为采购任职资格——专业采购簇素质模型与任职资格说明

第二部分：采购组织的职能、流程、绩效体系

1. 如何界定采购业务的职能？

采购绩效的衡量

采购部门与职能的设置

采购流程与制度的建立

如何选择与考核供应商？

2. 如何设计采购流程？

什么叫流程式的采购？

流程 1、物料规格型号的确认流程

流程 2、供应商资格的评定流程

流程 3、采购合同的审批与签定流程

流程 4、采购合同的执行流程

流程 5、供应商绩效考核流程(QCDS)

流程 6、供应商选择流程

3. 如何设计采购绩效指标？

如何保障物料的及进供应？

如何控制库存？

如何应用新的采购技术？

如何制定准确的采购计划？

如何设置安全库存量？

如何选择外包供应商？

案例：IBM 采购策略及运作方式介绍；

案例：“戴尔”服务外包(BPO)策略分析;

案例：OEM、ODM、3PL、MRO、BPO 外包模式分析、比较与探讨。

第三部分：供应商开发、评估与选择

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)

案例：“戴尔”、“小米”与供应商合作模式介绍;

案例：某知名企业物流外包的“三阶九步”法介绍;

案例：某大型商品流通企业供应商开发过程及相关模板介绍;

第四部分：如何有效管理与维护供应商关系(SRM)?

1. 供应商管理概述

从 CRM 到 SRM

传统的供应商关系管理方法

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...

SRM1：供应商关系图谱与采购战略分析

SRM2：供应定位模型与采购战略分析

SRM3：供应商感知模型与采购战略分析

SRM4：供应商能力与积极性模型与采购战略分析

案例：8种供应商关系定位模型及对应采购策略介绍

2. 供应商管理的重点业务

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

3. 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：服务外包企业应如何分析、识别、定位供应商关系?如何制定采购策略与模式?

案例：丰田、华为、富士康、康佳供应商等级管理与配额管理原则介绍。

第五部分：采购策略与供应商战略合作模式管理

1. 合作战略分析与制定

策略 1：集中认证，分散采购

策略 2：“WIN-WIN”

策略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系

策略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测

策略 5：全球采购

策略 6：电子商务采购

2. 采购战术及方案设计

战术 1：一般性合作模式

战术 2：低附加值加工类的合作模式

战术 3：高技术定制加工类的合作模式

战术 4：垄断及准垄断供应类的合作模式

战术 5：价格频繁波动类的合作模式

战术 6：配套类的合作模式

战术 7：项目类的合作模式

3. 供应商合作模式的制定与选择

标准订单

一揽子订单

VMI

网上采购

跨国采购

订货点采购模式

电子商务采购管理

案例：某大型 ODM 企业采购战略与采购模式分析；

案例：集团公司如何实现 ODM、ODM、3PL 等供应商合作模式。

第六部分：采购成本分析与控制

1. 供应商是如何定价的？

成本加成定位法

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：某保物流外包企业的定价策略案例分析；

案例分析：供应商定价策略系列案例分析与讨论

4. 采购成本控制的方法与技术简介

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(经典案例分析)

VA/VE

采购谈判

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(系列案例分析)

内包或外包

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：服务外包(BPO)的合作模式探讨；

案例：我国 OEM、ODM 企业如何通过“项目管理”实际整体成本下降 30%以上

第七部分：采购合同及商务风险分析与控制

1. 采购合同风险分析

目前企业合同管理存在的问题

合同的订立——合同纠纷及风险防范案例分析

合同的效力——合同纠纷及风险防范案例分析

合同的履行、变更与终止——合同纠纷及风险防范案例分析

违约责任——合同纠纷及风险防范案例分析

买卖合同纠纷及风险防范

合同争议的解决

2.采购合同风险防范与控制

合同陷阱与防范案例分析

招标采购的风险防范

企业采购行为风险防范

企业采购风险防范与管理审计

3.招投标管理与风险控制

招标方式、作用与范围

招标的程序与步骤

如何全面管理采购合同及规避风险？

招投标争议的解决

案例：华为等知名企业《采购框架协议》、《采购合同》、《采购订单》、《交货凭证》等系列合同文本、模板与案例分析；

案例：招投标风险管理经验总结(62条途径分析)。

第八部分：采购谈判管理之---采谈判前的需求分析与准备---(凡事预则立，不预则废!)

1. 采购谈判的资料搜集

了解产品和服务

买方的议价能力

卖方的议价能力

充分的成本和价格分析

了解卖方

文化差异

2. 采购需求分析

3. 采购资源的市场分析

供求关系

产品的销售状况和渠道

产品的竞争状况

4. 潜在供应商的情报分析

潜在供应商的资信和经营作风

潜在供应商的经营状况

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

5. 准备备选方案

基本目标

价格，质量，服务(交货期)

产品的技术参数

运输方式、保证条款

变动和不可变动条款

激励机制

其他目标

支付条款

赔偿责任

服务细节

专利和侵权

包装细节

特殊工具和设备的所有权

产品损毁和不一致

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

第九部分：采购谈判管理之---采购谈判战略&战术--(制定战略&战术，运筹帷幄，决胜千里!)

1.买方占优势的采购谈判战略

先苦后甜

规定期限

最后出价

故布疑阵

借势发力

化整为零

强势压价

2.卖方占优势的采购谈判战略

吹毛求疵

先斩后奏

攻心技巧

疲惫技巧

权力有限

迂回采购

避开中间商，直接向厂商采购

长期合作的采购策略

3.均势的采购谈判策略

察言观色策略

避免争论策略

抛砖引玉策略

留有余地策略

避实就虚策略

4.针对谈判对手的谈判战术

疲劳战

沉默战

挡箭牌

磨时间

激将法

5.针对谈判条件的谈判战术

声东击西

空城计

吹毛求疵

货比三家

最高预算

6.针对谈判过程的谈判战术

试探性策略

处理性策略

综合性策略

第十部分：采购谈判管理之---采购谈判技巧---(工欲善其事，必先利其器!)

1. 采购谈判的礼仪
2. 采购谈判的方式(邮件、电话、传真…，如何有效沟通，并获取足够的信息?)
3. 信息的对称与不对称
4. 谈判时机与节奏的控制技巧
5. 谈判团队角色的分工技巧
6. 让步技巧(或称，不作无条件的让步)
7. 讨价还价的技巧
8. 控制情绪技巧
9. 三十六计在采购谈判的应用技巧举例

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例;

案例：现场与学员沟通工作的实际案例，答疑。