
《采购岗位基础知识训练》

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，以及产品制造技术的飞速发展，采购谈判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“采购岗位基础”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……

【培训对象】

采购、供应链、SQE、财务等部门总监、经理、主管、工程师，及与采购业务相关的人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了采购组织与流程的建立，采购战略&战术管理、采购价格分析、采购成本控制、采购风险控制、供应商考核与关系维护等方面的基础理论，业务框架及流程，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与供应商管理的经营理念，并关注采购专业技能的提升，从而从中受益。

【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：采购与供应链管理概述

引言：21 世纪，为什么采购与供应链管理变得如此重要？

1. 供应链的定义及发展

什么是供应链与供应链管理？

供应链的类型、特征与形式

SCOR 供应链模型介绍

供应链管理的主要内容、目标及要求

2. 供应链的核心竞争力表现

供应链管理的四大支点

制造业供应链管理规划的八大原理

生产模式分析再造(ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴)

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)

供应链下的供应商评估体系介绍

信息技术及其在供应链管理中的重要地位

供应链一体化的基本模式(横向、纵向、前向、后向一体化)

3. 采购在供应链管理中的核心作用与地位

采购是供应链的重要利润源泉

采购是工厂供应链管理过程中的主导力量

采购是企业产品质量的基本保证

采购管理过程的关键业务分析……

案例：三家著名通信、计算机、电器集团供应链管理体系介绍与比较；

案例：某著名通讯设备制造企业“全流程采购”体系介绍

第二部分：采购岗位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

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……

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：HAY 采购专业族素质模型与认证体系及模板分主享；

案例：某 500 强通信设备制造企业采购人员 1-5 级认证体系介绍；

案例：某 500 强手机制造企业采购工程师 KPI 考核体系介绍

第三部分：采购组织、流程、制度建设

1. 如何界定采购业务的职能?

采购组织机构的搭建

采购流程与制度的建立与保证

采购业务绩效的衡量

战略性地选择供应商

2. 采购流程的设计

采购全流程设计

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. 供应商管理的重点业务

供应商合同管理

供应商交期管理

供应商质量管理

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. 供应商考评与评级

如何对供应商绩效进行综合考评?

如何对供应商进行评级管理？

如何按绩效与等级分配订单？

5. 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：宜家、一汽采购体系与流程管理经验分享；

案例：我国三家大型通信、手机、电器集团公司供应商管理体系介绍与分享。

第四部分：如何“评估与选择供应商”？

1. 供应商评估与选择概述

为什么要进行供应商评估与选择

供应商评估与选择的原则

供应商资格认证体系的建立

供应商评估体系介绍

2. 供应商开发的主要步骤

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. 供应商评估与选择办法

供应商评估与选择的具体方法与措施

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. 供应商评估与选择的工具介绍

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

质量控制能力

财务状况

案例：IBM“三阶九步”法的供应商评估选择体系详细介绍；

案例：某大型机械制造业供应商开发过程及相关模板介绍；

案例：某 500 强企业供应商选择标准介绍。

第五部分：如何“管理与维护供应商关系(SRM)”？

1. 供应商管理概述

什么是供应商管理？

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…)

供应商关系管理介绍(8种供应商关系模型及对应采购策略介绍、案例分析)

模型 1：供应商关系图谱与采购战略分析

模型 2：供应定位模型与采购战略分析

模型 3：供应商感知模型与采购战略分析

模型 4：供应商能力与积极性模型与采购战略分析

2. 供应商管理的重点业务介绍

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……

案例：8大供应商管理模型及采购策略的制定方法(详细介绍与系列案例讨论);

案例：供应商管理模型及系列案例分析。

第六部分：如何分析供应商的报价？

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

案例分析：某企业供应商报价成本分析模板分享

案例分析：多家知名企业供应商成本分析案例

第七部分：采购成本控制的方法与技术

1. 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

2. 降低采购成本的通用十大手法(重点介绍与分析)

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……

3. 其它常用的降低采购成本的方法介绍(30余种降低成本的方法介绍)

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：如何降低采购成本案例分析(某著名电器制造企业)

案例：我国手机制造企业的成本控制之道

案例：“山寨”手机采购成本优势探讨(某国内 OEM 手机龙头企业的成本控制案例)

第八部分:采购与供应商绩效评估

1. 采购与供应商考核与绩效体系设计

采购与供应商管理的目标

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……

采购与供应商 KPI 体系的设计与发展

QCT

QCDS

TQRDCSS

5R……

2. 供应商绩效体系的建立

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……

3. 供应商等级评定与订单比例分配

如何对供应商绩效进行综合考评?

如何对供应商进行评级管理?

如何按绩效与等级分配订单?……

案例：某知名生产企业供应商管理体系及模板介绍

案例：电子制造企业应如何分析、识别、定位供应商关系？如何制定采购策略与模式？

案例：丰田、某著名通信企业、某著名 OEM 代工企业、某电器集团供应商等级管理与订单分配原则介绍。