
《采购流程优化与供应商管理》

吴诚老师

【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，吴诚博士(曾任：华为公司采购总监、富士康供应链高层主管、康佳集团采购总监、集团副总经理;现任：北京大学、清华大学 总裁班 特聘讲师)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。

【培训对象】

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。

【课程特点及受益】

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。

- 1、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;
- 2、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;
- 3、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：采购组织、流程的建设及优化

第 1 节、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

第 2 节、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

第 3 节、战略采购与供应链管理

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?)

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)

推式与拉式生产规划与管理

供应链的信息化管理策略

延迟制造与快速反应管理

精益供应链、敏捷供应链、绿色供应链管理策略

柔性计划与均衡生产管理

自制和外包的战略选择(ODM、OEM)

案例：IBM、华为采购模式与流程介绍

案例：宜家家居采购与供应链优势竞争力分析

案例：我们手机制造业供应链优势及成本竞争优势分析

第二部分：如何有效管理供应商？

第1节、什么是供应商关系与供应商管理？

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…)

案例：CIPS 对供应商关系管理的模型介绍

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

第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

案例：某电力企业供应商管理体系及模板介绍

案例：某知名计算机制造企业供应商考核体系介绍

第三部分：如何制定采购战略及采购战术？

第 1 节、采购战略分析

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：B2C 采购

第 2 节、采购战术分析

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

案例：一汽采购战略与分析探讨；

案例：XX 知名企业采购运作方式分析(IBM 采购理念)；

案例：华为、FOXCONN、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？

第 1 节、供应商开发与认证概述

为什么要进行供应商认证与开发

供应商开发与认证的原则

供应商资格认证体系的建立

供应商评估体系介绍

第 2 节、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……

第 3 节、供应商开发与认证办法

供应商开发与认证的具体方法与措施

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”

案例：如何开发 OEM 供应商——中国移动业务外包策略分析；

第 4 节、供应商开发与认证的工具介绍

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：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：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

第 1 节、供应商质量检验流程与节点

判定标准

如何确定抽样容量？

进货检验(IQC)

过程检验(IPQC)

最终检验(FQC)

出货检验(OQC)

严格度(宽严程度)

正常检查、加严检查和放宽检查

合格质量水平 AQL

第 2 节、供应商的质量控制手段

供应商物料品质管制实施手法

采购物料验证方法协议

样件

第 3 节、供应商产品质量改善工具与应用

质量成本

学习曲线

机制分析/价值工程

零缺陷—零浪费

质量改进及 8D

防错防呆

6 西格玛

案例：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：某著名手机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

第 1 节、采购成本分析

全面采购成本的构成

质量成本的构成

效率成本的构成

资金占用成本的构成

影响采购成本的主要因素

影响原材料成本的因素

影响采购过程成本的因素

因采购不良而造成的管理不善成本

与采购成本相关的各项费用

与原材料成本相关的费用

与采购过程成本相关的费用

与采购管理不善成本相关的费用

第 2 节、供应商的价格分析

供应商的报价方式及分析(1)

供应商的报价方式及分析(2)

与供应商报价相关的因素

运输和配送的因素

可变成本、固定成本与盈亏平衡点

利用可变成本和固定成本分析供应商报价

第3节 采购成本控制的技术与方法

采购成本控制的技术与方法

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

其它常用的降低采购成本的方法介绍(50多种降低成本的方法分析)

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

降低采购成本的通用十大手法

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

案例：“宜家家居、FOXCONN、美的电器”的采购成本控制之道对比案例分析；

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

第七部分 供应商管理之----快速交付与库存控制

第 1 节 采购快速交付管理

常用的物料齐套管理办法及工具

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；

如何建立安全库存

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；

相关需求\独立需求的管理

长周期物料、高价值物料的计划方法分析

生产欠料的原因分析

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；

物料基础数据在采购计划中的重要性及管理技巧与方法

呆滞物料产生原因的分析与规避

第 2 节、库存管理与控制

库存控制的重要性

降低库存的有效途径分析

供应链管理环境下的库存控制方法与工具

库存分析的方法与技巧

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；

库存管理的基本方法及其优缺点分析

库存的分类：周转库存、缓冲库存、安全库存

物料在库天数分析和计算

低周转率的原因分析

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；

呆滞料产生的原因分析

呆料处理的原则与要求

有效处理呆滞料的途径

呆废料预防技巧

呆废料分析和评价技巧

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？

第 1 节、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

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：华为公司供应商管理体系及模板介绍

第 2 节、 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：某著名手机生产企业供应商考核体系介绍;

案例：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：现场与学员沟通工作的实际案例，答疑