
《采购与供应链管理》课程大纲

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，采购与供应链管理将成为衡量制造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，制定出合适的供应链规划，采购策略与采购流程，及库存策略来取得竞争优势。为此，吴诚博士(曾任：华为采购商务总监;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 特聘教授)，基于对物流及供应链的研究，并结合曾经在多家知名企业的工作经历及辅导经历，特推出该《采购与供应链管理》课程。

【培训对象】

供应链总监、财务总监、制造总监、采购总监、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与供应链的基础理论，核心框架及流程，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链管理的经营战略，并得以从中受益：

- 1、了解供应链管理的特点及发展趋势，掌握供应链体系建立与管理的方法;
- 2、了解并掌握采购战略、战术、工具及方法，并能熟练分析与运用;
- 3、了解并掌握供应链模式下的供应商选择与管理的策略与技术，并能熟练应用;
- 4、了解并掌握采购与供应链 KPI 体系，并能有效分析与改善。

【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

第 1 节、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

第 2 节、供应链的核心竞争力表现

供应链管理的四大支点

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)

第 3 节、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

案例：华为公司供应链管理体系介绍；

案例：华为、FOXCO、康佳供应链管理体系介绍与比较；

第二部分：供应链管理之---现状及发展趋势

第 1 节、供应链管理现状

供应链面临的挑战及风险

供应链在国、内外的发展

制造业供应链存在的主要问题

制造业供应链管理的发展方向、对策、途径探讨

第 2 节、供应链管理发展趋势探讨

供应链管理设计的七大原则

供应链管理规划的八大原理

供应链管理有待进一步研究的问题

案例：宜家供应链管理策略分析；

第三部分：供应链管理之---战略管理

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?)

生产模式分析与流程再造(ETO、ATO、BTO、MTO 等优劣势分析与借鉴)

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)

推式与拉式生产规划与管理

库存策略与规划管理

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

ODM、OEM 策略选择

案例：多家标杆制造企业供应链管理战略分析与分析；

案例：现场分析贵公司所在企业的供应链管理策略应该是什么？

第四部分：供应链管理之一战术管理

B2B 电子商务与企业供应链管理

电子(商务)供应链面临的挑战

物流网络规划与再造

供应链管理信息技术支持(ERP、MES、APS)

JIT、VMI、JMT 技术

电子采购

协同计划、预测与补货(CPFR)技术

供应链 IT 系统优化

快速响应方法的要素分析

快速响应的方法与工具

供应链绩效管理监控体系

供应链管理监控平台设计与智能分析工具

案例：华为公司供应链 IT 系统应用状况介绍；

案例：分析沃尔玛是如何应用现代供应链管理技术的？

第五部分：供应链管理之一采购组织与流程管理

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、采购管理过程的关键业务分析

如何控制采购交期并保证齐套水平

如何控制库存

安全库存量与经济订货批量(EOQ)

自制和外包的战略选择

.....

案例：IBM 采购理念及其运作案例与实践；

案例：华为公司全流程采购体系介绍。

第六部分：如何制定采购战略与战术？

第 1 节、采购战略管理与分析

策略 1：集中认证，分散采购采购策略

策略 2：“WI-WI” 采购策略

策略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系采购策略

策略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测采购策略

第 2 节、采购战术及方案设计

战术 1：一般性采购战术

战术 2：低附加值加工类采购战术

战术 3：高技术定制加工类采购战术

战术 4：垄断及准垄断供应类采购战术

战术 5：价格频繁波动类采购战术

战术 6：配套类采购战术……

案例：华为、一汽采购战略对比分析与探讨；

第七部分：如何战略性的选择供应商？

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……

案例：某知名家电制造企业评估供应商的策略及细则；

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

进行供应商评估的十个步骤

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：标杆企业供应商认证模板介绍与分享

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；

第八部分：如何分析与控制采购成本？

第 1 节、采购成本的管理基础

采购成本的构成

影响采购成本的主要因素

与采购成本相关的各项费用

第 2 节、如何进行价格分析?

PEST 分析法

五力模型分析法

SWOT 分析法

其它分析方法

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、供应商定价分析

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

第 4 节、供应商的价格与成本结构

如何计算供应商产品成本

如何计算供应商生产成本

如何计算供应商材料成本

如何界定固定成本与可变成本

如何利用盈亏平衡的方法来分析成本

从财务管理角度的分析

从运营管理角度的分析

战略采购成本分析

案例分析：某企业供应商报价成本分析模板分享

第 5 节、不同付款方式下供应商的报价不同

付款折扣、数量折扣、地理折扣、季节折扣、推广折扣

第 6 节、降低采购成本的方法(30 余种分析方法与工具)

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、联合采购法、折扣法、品质分级法

善用合约、开发新供应商&新材料、简化内部流程、缩短 L、T、集中采购与采购外包

自制或外包、利用学习曲线 LEAIG CRVE、产品生命周期成本法

总成本法 TCO、供应商先期参与(Early SpplierIvolvemet ESL)

作业成本导向法……

案例：降低采购成本的通用十大手法及案例(以某著名电器制造企业为例)

案例：如何通过项目管理的方法来降低成本案例分析

第九部分：如何有效保证供需平衡(及时供应与库存控制)?

第 1 节、采购计划业务管理

如何做好需求管理(预测、计划、订单等)

制定预测的一般步骤与方法

如何管理及发放预测信息

常用计划方法(物料计划方法、订货点法、MRP、ABC、20、80 等)

如何保证计划的严肃性与灵活性

如何管理与评估计划变更

如何应对计划变更带来的风险与成本损失

如何制定各种计划管理报表及报告

案例：某通讯设备制造企业 S&OP 机制简介(包括：销售和运作计划(S&OP)操作实务);

案例：物料采购流程优化(某制造型公司采购计划流程优化案例)

第 2 节、采购齐套业务管理

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)

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)

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：某大型通讯设备制造企业预、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

如何处理例外信息

案例：某大型通讯设备制造企业例外信息业务处理办法探讨;

第 3 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：某通讯设备制造企业《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经

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；

第十部分：采购与供应链绩效考核管理

第 1 节、供应链考核与绩效体系设计

供应链管理的目标

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……

供应链 KPI 体系的设计与发展

QCT、QCDS、TQRDCSS、5R……

第 2 节、供应商管理体系及绩效分析

准时交货率、平均合格率

总合格率、整体配合度、价格趋势……

第 3 节、如何维护与管理供应商关系？

战略关系管理及风险

战术关系管理及其面临的挑战

买方、卖方关系图谱

供应定位模型及采购策略分析

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？……

第 4 节、案例

案例：某集团供应商考核体系介绍；

案例：XX 通讯生产企业供应商等级管理与订单分配原则介绍