

---

# 《采购流程优化与供应商评估管理》

## 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，以及制造技术的飞速发展，采购与供应商管理水平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：

如何设计并适时优化采购业务流程，保证物流的高效、低成本、低风险的运转？

如何制定采购战略、战术？如何制定供应商合作策略与模式？

如何有效控制库存？降低库存成本与风险？

采购成本控制，不再只是采购部门的责任，那么应该如何推动周边部门及供应商一起来降低采购成本？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“采购流程优化与供应商评估&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、计划、仓储、物流、供应链、营运、工程、PM、品质、生产等部门总监级以上管理人员，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】

本次课程详细介绍采购流程优化与管理、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评估&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：采购组织、流程的建设及优化

#### 1.如何界定采购业务的职能？

采购业务绩效的衡量

采购组织机构的搭建

采购流程与制度的建立与保证

战略性地选择供应商

采购业务风险的构成因素分析

#### 2.如何设计采购业务流程？

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.如何监控采购关键业务？

如何控制采购交期并保证齐套水平

采购成本分析与控制

---

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：某大型房地产企业供应商管理体系介绍；

案例：华为全流程采购体系及分工合作模式介绍；

案例：华为公司供应商管理体系介绍与分享。

## **第二部分：如何开发与评估供应商？**

### **1. 供应商开发与评估管理概述**

为什么要进行供应商开发与评估？

供应商开发与评估的原则

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…

案例：某大型房企供应商开发过程及相关模板介绍；

案例：IBM“三阶九步”法的供应商评估选择体系详细介绍；

### **第三部分：如何战略性地选择供应商？**

1. 供应商选择十大原则介绍
2. 如何建立供应商选择标准？
3. 供应商选择的步骤与方法
4. 对单一供应商的选择
5. 对合作性供应商的选择
6. 对伙伴性供应商的选择
7. 对竞争性供应商的选择
8. 如何从 QCT 来选择供应商？
9. 如何战略性地选择供应商？

---

案例：万科供应商选择标准详细介绍

## **第四部分：供应商关系维护与管理**

### **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. 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

### **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：8种供求关系定位的分析及其对应采购策略、案例讲解;

案例：ITC对供应商关系管理的模型介绍;

案例：某知名房企应商管理体系及模板介绍;

## **第五部分：供应商合作战略&战术管理**

### **1.供应商合作战略管理与分析**

策略1：集中认证，分散采购采购策略

策略2：“WIN-WIN”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

策略5：电子采购

### **2.供应商合作战术及方案设计**

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

### **3.供应商合作模式设计与选择**

标准采购订单

一揽子采购订单与JIT供货

---

长单采购

VMI 采购

JMI

JIT 采购

风险采购

OEM 采购

案例：某著名通讯设备企业采购策略与采购运作方式介绍(IBM 采购理念);

案例：3C 行业供应商管理策略与技巧分析。

## 第六部分：供应计划、跟单与库存管理

### 1.采购计划管理

如何做好采购计划管理(预测、计划、订单等)?

制定预测的原则与一般步骤

需求计划制定方法

专家意见法(情景分析法、德尔菲法)

市场测试法

定量分析法

基于计算机的物料计划系统(MRP\MRPII\ERP\ERP II\DRP\DRPII...)

采购计划制定方法

一般计划方法

物料需求计划(MRP)(ERP : MDS 管理-MPS 管理-MRP 管理)

订货点法(最小\最大库存计划方法)

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?

---

如何保证计划的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)?

如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

## **2.跟单、供应与调度管理**

欠料的原因分析, 及如何有效解决欠料(机制、措施、方法与工具)

跟单管理办法、工具与技巧

如何运用合理的库存管理模式(安全库存、VMI、JIT)?

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

如何处理例外信息(提前、推迟、取消、变更)?

呆滞物料产生原因的分析与规避

## **3.如何有效控制库存?**

供应链管理环境下的库存控制方法

定期\定量库存控制

经济订货批量

库存分类管理

产品预测准确率的控制方法(产品预测准确率模型及应用)

VMI、JIT、“糖果人”等模式

其它库存控制方法与策略

缩短提前期

防止价格上涨

提供销售折扣

减小采购批量

## **4.如何有效监控与管理库存?**

---

库存的构成、分类与分析概述

呆坏帐的监控与管理

物料低周转、呆滞的原因分析

如何监控与处理呆滞物料(处理的原则、要求、途经)

如何及时处理呆滞物料(替代、消耗、变买)

如何实现库存的动态监控?如何进行库存分析?如何制作《库存分析报告》?

案例：“华为”、“富士康”计划跟单模式与技巧介绍;

案例：20余种库存控制方法案例讲解;

案例：某知名消费品生产企业库存失控的案例分析。

## **第七部分：采购与供应商成本管理**

### **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

### **4.成本控制的方法与技术**

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.降低供应商成本的十大手法(系列经典案例分析)**

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 余种降低供应商成本的方法介绍(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：深圳某知名手机 ODM 企业是如何某产品采购成本下降 20%的？

案例：我国消费电子产品的成本控制之道(深圳某知名电器生产企业系列经典案例分享)。

## **第八部分：采购与供应商绩效管理**

### **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。

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;

案例：某著名手机生产企业供应商考核体系介绍;

案例：互动、答疑。