
《采购与集成供应链管理》

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，及电子商务的飞速发展，采购与供应链管理
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：

采购成本控制与供应商管理，不再只是采购部门的责任，为什么？

如何推动研发、质量、工艺、采购、供应商一起来降低采购成本？

如何推动客户、销售、采购、物流，共同有效控制库存与风险？

如何制定供应商合作策略与模式？如何制定采购战略、战术？

如何形成产业集群模式下的集成供应链管理(ISC).....

为此，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 总裁班 特聘讲师)，基于对采购、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验及辅导经历，特推出该《采购与集成供应链管
理》课程。

【培训对象】

采购总监、供应链总监、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，及所有与采购、供应链业务相关的人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了：采购与集成供应链的管理理念、采购流程与策略、供应商管理策略，供应商开
发与评估，供应商关系维护与管理，采购成本分析与控制，市场预测计划与库存控制管理的各种策
略、方法、技巧、工具、模板。课程案例丰富，接近实战，收益颇多。

【授课时间】

4-6 天

【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】

第一篇：采购成本分析与控制

第一部分：采购成本管理基础

1. 采购成本的构成

采购成本的分类

采购总成本的概念

质量成本的构成

效率成本的构成

资金占用成本的构成

2. 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

采购成本与利润的关系

采购成本与批量的关系

采购成本与质量的关系

采购成本与提前期的关系

采购成本与响应及服务的关系

采购成本与总成本的关系

案例分析：某著名制造企业产品成本分析案例探讨；

3. 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……

案例分析：某企业采购成本模型分析与介绍

第二部分：如何分析供应商成本？

1. 供应商的成本结构分析

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？

2. 从财务管理角度的分析

基本分析要点

产品制造成本的费用构成

产品制造成本的分析要点

3. 从运营管理角度的分析

基本分析要点

产品制造成本的构成

从价值链看供应商的成本

4. 供应商成本分析方法介绍

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……

案例分析：多家标杆企业供应商成本分析案例；

案例分析：“一汽”采购策略与成本优势分析。

第三部分：如何分析供应商定价？

1. 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

2. 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

3. 常用价格分析方法

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：供应商定价策略案例分析

第四部分：如何有效控制采购成本？

1. 采购成本的降低所带来的收益分析

采购成本对销售收入的影响

采购效率对市场占有率的影响

采购质量对客户满意度的影响

如何建造“双赢”的采购成本管理

2. 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？

3. 降低采购成本的十大手法(精典案例分析)

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

4. 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)

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：某著名制造企业如何实现单台采购成本下降 30%的精典案例分析；

案例：我国制造企业的成本控制之道；

案例：“IKEA、FOXCONN、中联重科”的采购成本控制的特点及案例分析；

5. 供应链全面成本管理研讨与演练

研发与质量成本控制

计划与库存成本控制

采购与供应商成本控制

物流与配送成本控制

第二篇：产业链与集成供应链管理

第一部分：产业链、产业集群与集成供应链管理概述

1. 产业链与价值链分析

产业链概念与基础知识介绍

产业链的形成与集群效应分析

产业链、产业集群与集成供应链管理模型探讨(ISC)

价值链理论的提出与发展

价值链分析法的现实意义

价值链的战略和战术应用

从价值链到供应链

2. 供应链与供应链管理理论介绍

什么是供应链与供应链管理？

SCOR 供应链模型介绍

供应链管理的四大支点

供应链管理规划的八大原理

制造业供应链管理的主要问题分析

制造业供应链管理的途径与措施分析

3. 供应链绩效体系与 KPI 指标体系分析

计划及时齐套发货率(%)

原材料库存周转率(次/年)

合同平均运作周期(天)

采购成本下降率(%)

低周转及呆滞物料比例(%).....

4. 供应链组织结构与流程变革的探讨

供应链组织变革必要性分析

供应链组织变革改进方法介绍

供应链组织变革工具介绍

如何控制供应链变革风险

案例：传统制造业(格力、联想)VS 现代电商企业(戴尔、小米)的供应链竞争模式分析;

案例：“华为、FOXCONN、美的电器”供应链管理体系介绍与比较;

第二部分：供应链管理战略&战术与其应用案例分析

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)

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

ODM、OEM 策略选择

B2B 电子商务与企业供应链管理

物流网络规划与再造

JIT、VMI、JMI 技术

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：供应链管理战略、战术在“传统制造业”中的应用案例分析；

案例：供应链管理战略、战术在“电商企业”中的应用案例分析；

第三部分：集成供应链运作模式分析，及标杆企业供应链管理案例研讨

1. 供应链组织结构、主要流程与运作模式介绍

什么是流程管理？

计划管理流程(需求预测、计划、订单、库存管理)

采购管理流程(采购管理、供应商管理、成本管理)

物流管理流程(物流、配送、仓储管理)

运营体系与监控体系(日常运营、风险监控……)

2. 系列标杆制造业供应链运作模式探讨

华为、富士康供应链运作模式介绍与探讨

海尔、美的、TCL 等企业供应链运作模式介绍与探讨物流管理流程

戴尔、小米供应链运作模式探讨

其它部分标杆企业供应链运作模式探讨……

案例：系列标杆企业运作模式对比分析与研讨；

案例：分小组长研讨与分析；

第四部分：集成供应链管理之----采购策略与供应商管理策略

1.如何界定采购业务的职能？

采购业务组织的搭建

采购业务绩效的衡量

采购流程与制度的建立与保证

采购风险管理……

2.如何实现全流程采购模式(集中与分散相结合)?

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……

案例：IBM 全流程采购体系介绍;

3.供应商关系维护与管理策略

如何战略性地选择供应商?

供应商关系维护与管理

从 CRM 到 SRM，再到 SCM

传统的供应商关系管理方法

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……

案例：某知名药品生产企业“三阶九步”法认证供应商程序介绍

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;

4.采购战略&战术分析与制定

采购战略管理与分析

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：电子采购……

采购战术及方案设计

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

战术 6：配套类……

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

JIT 采购管理

MRP 方法

电子采购模式

电子商务采购管理……

案例：某著名设备企业采购策略与采购运作方式介绍(IBM 采购理念);

案例：采购策略与采购成本的关系安全探讨：宜家家居采购策略详细探讨;

第五部分：集成供应链管理之----物流与分销配送管理

1.物流与配送管理模式分析

物流、配送、仓储管理模式分析

物流的业务内容与流程介绍

物流系统的规划与设计

物流中心、配送中心、仓储中心的概念、种类、功能介绍

配送中心的规划与设计

物流设施、设备分析与介绍

物流效率&物流成本管理的四大方向探讨

案例：为什么说物流成本是“沉没成本”?--物流效率、成本与服务的综合管理模式探讨;

案例：消费品行业物流配送体系分析;

2. 物流管理体系与运作流程

仓储系统和 workflows 的设计

入库管理

出库管理

拣货管理

搬运作业管理

仓库盘点

退货管理

叉车等设备使用管理

配载装车管理

案例：仓储设施规划与物流管理经验分享；

案例：某著名 OEM 企业仓储计划与调度体系介绍。

3. 物料管理技术与技巧

仓库空间规划技巧

仓库内部区域划分与标识技巧

货位的合理规划及仓库的优化布置

提高仓库空间利用率的方法

如何提高仓库储存能力

物料堆放的技巧

库区规划及通道设置技巧

确保物料先进先出的方法

物料 ABC 管理法

仓位设置方法及颜色管理

如何做好仓库的安全与保卫工作

案例：如何合作利用货架、条码等工具来提升物流水平？

案例：如何实现分区、分库、分位规划，提供物流效率？

第三篇：市场需求调研、预测与计划管理

第一部分：需求预测与计划管理

1. 需求预测与计划管理策略介绍

如何做好需求预测管理(预测、计划、订单等)?

制定预测的原则与一般步骤

2. 需求预测制定方法与工具

PEST 分析法

五力模型分析法

SWOT 分析法

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\ERPII\DRP\DRPII...)

3. 物料计划制定方法

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)

甘特图计划(什么是甘特图?如何制作甘特图?)

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?

4. 如何保证计划的严肃性与灵活性(如何“锁定”与有限“锁定”)?

5. 如何管理与评估计划变更?

6. 如何应对计划变更带来的风险与成本损失?

7. 如何制定各种计划管理监控报表及报告?

案例：某生产制造型企业 S&OP 体系介绍;

案例：我国某 500 强生产制造型企业 S&OP 机制简介；

第二部分：权变理论与调度管理

1.什么是物料供应管理(齐套的标准与定义)?什么是欠料(欠料的标准与定义)?

2.如何从组织\流程上进行齐套工作的分工与管理?

3.如何从策略上保证物料及时齐套供应?

L/T 管理机制

计划批量的设置

如何设定安全库存?

VMI\CMI\JMI 管理

JIT 管理

Milk-Run 管理

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

最小、最大库存管理

4.如何从技术上保证物料及时齐套供应?

生产调度例会管理机制

TOC 理论研讨

物料基础数据的监控与管理

IT 工具的运用管理(ERP、APS 及其它辅助工具)

库存告警机制的建设(RYG 管理、预缺料管理)

如何有效跟单与追料?

物料供应管理的其它办法及工具

案例：某大型消费品制造企业 PMC IT 系统应用状况介绍;

案例：富士康欠料(RYG)处理办法介绍;

第三部分：库存控制战略&战术管理

1. 供应商关系与库存控制策略

从 CRM 到 SRM

传统的供应商关系管理方法

供应商关系与库存控制策略(8 种供应商关系定位及对应采购&库存策略分析)

案例：供应商关系定位与采购&库存策略系列精典案例分析;

案例：“国美”采购体系与运作模式介绍;

2. 采购战略分析与库存控制

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：全球采购……

3. 采购战术分析与库存控制

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

战术 6：配套类 ……

案例：某著名电商采购策略与库存控制的经典案例分析；

案例：某 500 强商品流通商业企业采购策略分析。

案例：华为、富士康、康佳采购策略案例分析与比较；

4. 如何通过采购模式来控制库存？

采购模式的分析与选择

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：某知名消费品生产型企业采购策略与采购订单方式介绍；

案例：XX 知名企业采购运作方式分析(IBM 采购理念)；

第四部分：库存控制技术管理

1. 库存控制的重要性

2. 降低库存的有效途径分析

3. 供应链管理环境下的库存控制方法

定期库存控制

定量库存控制

经济订货批量

库存分类管理：

ABC

2/8 法则

周转库存

缓冲库存

安全库存

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

加大采购批量

以赊购方式购买

加大运输量

按经济批量订购

减少库存损耗

加强预测

库存物料标准化

及时处理呆滞物料

案例：汽车制造行业库存控制精典案例分析与分享；

案例：“中联重科”库存控制精典案例分析与分享。

第五部分：如何做好库存分析与监控？

1. 在途物料的管理(供应商在途、内部转仓、外部借料、发货在途…)
2. 超期物料的管理
3. 来料不良的监控与管理
4. 呆坏帐的监控与管理
5. 物料低周转的原因分析
6. 物料呆滞产生原因的分析
7. 如何监控与处理呆滞物料(处理的原则、要求、途经…)
8. 如何及时处理呆滞物料(替代、消耗、变买…)
9. 库存积压资金的原因分析
10. 内部物流的监控与风险管理
11. 如何实现库存的动态监控？
12. 如何进行库存分析？如何制作《库存分析报告》？

案例：某知名制造企业呆滞物料处理办法探讨；

案例：电商企业库存控制模式分析；

案例：汽车配件电商行业 20 余种库存控制方法案例讲解；

第四篇：采购与集成供应链绩效体系设计

第一部分：集成供应链考核与绩效体系设计

集成供应链管理的目标

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……

集成供应链 KPI 体系的设计与发展

QCT

QCDS

TQRDCESS

5R……

第二部分：采购与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……

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：采购与供应链业务绩效评价与激励机制探讨

案例：某企业库存计划业务流程再造(BPR)项目管理及 KPI 绩效提升计划介绍；

经验分享：现场答疑与经验交流