
《供应链与供应商管理》

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，以及产品周期的越来越短，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：

如何制定采购战略、战术？

如何制定供应商合作策略与模式？

采购成本控制，不再只是采购部门的责任，为什么？

如何推动研发、质量、工艺、生产、供应商一起来降低采购成本？一起保证供应？

如何有效控制库存？降低库存成本与风险？

如何商务沟通与谈判能力，提升采购专业的核心竞争力？……

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“供应链与供应商管理”的知识，一起分享知名企业的管理经验，分析成功与失败的案例，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、供应链、物流、计划、营运、工程、PM、财务等部门管理人员，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】

本次课程详细介绍供应商管理、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：采购与供应链管理概述

1.供应链的定义及发展

从价值链到供应链

什么是供应链与供应链管理？

SCOR 供应链模型介绍与结构分析

供应链管理的四大支点

供应链管理规划的八大原理

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)

2.供应链核心流程管理内容介绍

什么是流程管理与流程变革(BPR)?

销售预测与供应链计划管理流程

采购与供应商管理流程

物流与仓储配送管理流程

运营与绩效管理流程……

3.供应链战略&战术管理

集成供应链管理(如何实现 ISC?)

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

ODM、OEM 策略选择

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

供应链管理信息技术支持(ERP\MES\APS)

JIT、VMI、JMI 技术

Milk-Run 技术

TOC 技术……

4.如何理解采购在供应链管理中的核心作用?

采购是供应链的重要利润源泉

采购是企业产品质量的基本保证

采购是库存控制的中坚力量……

采购职业所需的能力与素质要求

基本的工作能力

基本的业务能力

基本的个人素质

采购职业的素质要求与训练

案例：“华为、富士康、美的电器”供应链管理体系介绍、比较，与流程变革(BPR)分析。

案例：“戴尔”、“小米”供应链模式分析及“端”到“端”管理分析。

案例：华为采购任职资格——专业采购簇素质模型与任职资格说明

第二部分：如何实现战略采购管理？

1.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

供应商管理……

2.战略采购流程的设计

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.战略采购的重点业务

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

供应商激励管理

供应商绩效考评和管理……

4. 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：丰田、华为、富士康等知名制造企业供应商等级管理与订单分配原则介绍;

案例：“海尔、华为、美的”等知名企业采购组织架构及职能划分详细介绍。

第三部分：供应商关系管理与采购策略的制定

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. 如何有效制定采购策略，来降低交付风险?

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：电子采购与国际采购……

3.如何设计采购战术及方案，来降低交付风险?

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……

4.战略采购模式设计与选择

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

“糖果人”采购

外包与第三方采购 ……

案例：宜家采购运作模式分析;

案例：八种供应商关系管理模型(SRM)及对应谈判对策(精典案例分析)。

第四部分：如何开发、评估与选择供应商?

1. 供应商开发与评估概述

2. 供应商开发与评估的主要步骤

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. 供应商开发与评估办法

供应商开发与评估的具体方法与措施

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. 供应商开发与评估的工具介绍

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…)

5. 如何战略性地选择供应商?

竞价法

招标法

成本分析法

综合分析法……

案例：某知名服装生产企业供应商选择标准及模板介绍；

案例：“耐克”“三阶九步”的供应商评估体系介绍。

第五部分：供应商成本分析与控制

1.供应商是如何定价的？

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.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；

4.如何实现战略采购成本控制？

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.降低采购成本的十大手法(系列经典案例分析)

VA/VE

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 余种降低采购成本的方法介绍(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：系列服装、鞋、家纺知名企业的采购成本控制案例分析；

案例：我国消费品生产企业的成本控制之道分析。

第六部分：供应商质量体系与过程管理

1. 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

2. 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……

3. 供应商产品质量绩效改善工具与应用

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”管理

防错防呆

6 西格玛

鱼骨图分析法

4. 供应商辅导与激励技术

注意供应商的长期培养

供应商辅导核心技巧

供应商辅导前工作准备

供应商辅导过程的工具运用

供应商辅导的向上沟通与发问技巧

案例分析：宜家家居供应商质量体系分析与分享

第七部分：采购计划、跟单与库存控制管理

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\ERPII\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：3C 行业 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。

第八部分：采购谈判管理之---采购谈判前的需求分析与准备---(凡事预则立，不预则废!)

1. 采购谈判的资料搜集

了解产品和服务

买方的议价能力

卖方的议价能力

充分的成本和价格分析

了解卖方

文化差异

2. 采购需求分析

3. 采购资源的市场分析

供求关系

产品的销售状况和渠道

产品的竞争状况

4. 潜在供应商的情报分析

潜在供应商的资信和经营作风

潜在供应商的经营状况

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

5. 准备备选方案

基本目标

价格，质量，服务(交货期)

产品的技术参数

材料和替代品

材料和设备

运输方式、保证条款

变动和不可变动条款

激励机制

其他目标

支付条款

赔偿责任

服务细节

专利和侵权

包装细节

特殊工具和设备的所有权

产品损毁和不一致

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

第九部分：采购谈判管理之---采购谈判战略、战术与技巧--(制定战略&战术，运筹帷幄，决胜千里!)

1.买方占优势的采购谈判战略

先苦后甜
规定期限
最后出价
故布疑阵
借势发力
化整为零
强势压价……

2.卖方占优势的采购谈判战略

吹毛求疵
先斩后奏
攻心技巧
疲惫技巧
权力有限
迂回采购
避开中间商，直接向厂商采购
长期合作的采购策略……

3.均势的采购谈判策略

察言观色策略
避免争论策略
抛砖引玉策略

留有余地策略

避实就虚策略……

4.针对谈判对手的谈判战术

疲劳战

沉默战

挡箭牌

磨时间

激将法……

5.针对谈判条件的谈判战术

声东击西

空城计

吹毛求疵

货比三家

最高预算……

6.针对谈判过程的谈判战术

试探性策略

处理性策略

综合性策略……

7. 采购谈判技术与技巧

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

案例：现场与学员沟通工作的实际案例，答疑。

案例：36计在采购谈判中的运用举例。