
《供应商管理策略与成本控制技术》

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，供应商管理策略与成本控制技术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：

采购成本占到产品成本的比例越来越高，为什么？

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？

如何有效控制库存？降低库存成本与风险？

如何制定供应商合作策略与模式？

如何制定采购战略、战术？.....

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、人民大学等高校 总裁班 特聘教授)，将与您一起回顾“供应商管理策略与成本控制技术”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案例，一起探讨不同行业、产品、不同生命周期的供应商管理与成本降低策略.....

【培训对象】

供应链总监，采购总监、物流总监、制造总监、质量总监、研发总监，以及所有与采购管理、供应商管理工作相关的专业人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了：采购组织与业务流程管理，供应商开发与评估，供应商关系维护与管理策略，采购战略战术管理，采购成本管理，采购与供应商绩效评估的各种策略、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：采购与供应商管理概述

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.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

3.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

供应商激励管理

供应商绩效考评和管理

案例：华为公司供应商管理体系介绍；

案例：某知名计算机制造企业供应商考核体系介绍；

案例：某大型手机制造企业供应商管理体系介绍；

案例：宜家家居的核心竞争优势分析：供应商管理策略与成本控制技术员；

第二部分：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 500 强企业供应商选择标准及模板介绍。

案例：某 500 强通讯设备制造企业“三阶九步”的供应商评估体系介绍;

案例：某大型制造业供应商开发过程及相关模板介绍;

第三部分：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

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：某知名企业供应商管理体系及模板介绍；

第四部分：采购战略&战术管理

1. 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：“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. 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

3.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

风险采购

OEM 采购

案例：“一汽”采购战略分析与探讨；

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：手机行业供应商管理策略与成本控制技术分析。

第五部分：采购成本构成及供应商报价分析

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：深圳某知名电器企业产品成本分析案例探讨；

3. 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

4. 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

5. 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：工程项目合同供应商定价策略案例分析

第六部分：如何进行采购成本控制？

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：如何降低采购成本案例分析(某著名建材家居制造企业);

案例：某著名彩电企业如何实现单台采购成本下降 40%的典范案例分析;

案例：“IKEA、FOXCONN、美的电器”的采购成本控制的特点及案例分析;

案例：我国手机制造企业的成本控制之道(某国内 OEM 手机龙头企业的成本控制案例)。

第七部分：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)

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：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。