

---

# 《供应商管理策略与技巧》

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，供应商管理策略与技巧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：

“QCT”理论为什么将供应商质量管理摆在首位？

采购成本占到产品成本的比例越来越高，为什么？

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、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“供应商管理策略与技巧”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策略.....

## 【培训对象】

采购、供应链、质量、研发、工程、生产等部门的领导及职员，以及所有与采购管理、供应商管理、质量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：供应商开发与评估，供应商关系维护与管理策略，供应商质量管理、供应商质量提升、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：供应商&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及八大原理

#### 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.供应商&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(MTS、ATO、MT、ETO 等生产模式的选择)

ODM、OEM 策略选择

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……

案例：华为、中兴等通讯类生产企业采购与供应管理体系的特征与模式分析；

案例：EMS 企业应如何分析、识别、定位供应商关系？如何制定采购策略与模式？

案例：“华为、戴尔、小类”等企业供应商等级管理与订单分配原则介绍。

## **第二部分：供应商管理之----供应商评估管理**

### **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…)

案例：华为公司“三阶九步”的供应商评估体系介绍;

案例：某著名手机 OEM 生产企业供应商开发过程及相关模板介绍;

### **第三部分：供应商管理之----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

合格质量水平 AQL

#### **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

PEST 分析法

波特五力模型分析法

SWOT 分析法

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：深圳某知名手机 ODM\OEM 企业供应商质量体系分析与分享；

## **第四部分：供应商管理之-----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：某知名电器生产企业供应商管理体系及模板介绍；

## **第五部分：供应商管理之----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：供应商管理之----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：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。

## **第七部分：供应商管理之-----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

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：供应商管理之-----绩效管理改善

### 1. 供应商考核与绩效体系设计

交货质量

质量

服务

价格和成本

整体能力

财务的稳定

贡献的能力……

如何对供应商进行评级管理？

如何按绩效与等级分配订单？

### 2. 供应商辅导、培训与绩效提升管理

供应商绩效项目管理

PDCA 管理

学习曲线管理

质量工程管理

---

零缺陷管理

“8D”管理

QCC 管理

鱼骨图分析法……

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。