

---

# 《供应商开发、评估、选择与管理》

## 吴诚老师

### 【课程背景】

随着我国制造大国地位的确立，以及产品制造技术的飞速发展，供应链管理水平与能力将成为衡量制造企业核心竞争力的重要指标之一。企业需要根据自身的情况，制定出合适的采购策略，供应商管理策略，谈判策略来取得竞争优势。为此，吴诚博士(曾任：华为公司采购商务总监;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 特聘讲师)，基于对供应链的研究，并结合曾经在多年的管理经验及辅导经历，特推出该《供应商开发、评估、选择与管理》课程。

### 【培训对象】

采购总监、供应链总监、营运总监、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、采购及供应链管理等相关人员。

### 【课程特点及受益】

本课程详细介绍了采购战略、供应商管理策略、供应商选择、交期、库存管理等方面的基础理论、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供应商管理策略的经营理念，并得以从中受益。

- 1、了解并掌握供应商选择与管理策略，了解标杆企业的做法;
- 2、了解并掌握供应商关系识别、维护与管理的方法、流程与工具，并能熟练运用;
- 3、了解并掌握供应商如何考核与管理供应商，保持有效激励供应商的手段与方法。

### 【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

#### 第 1 节、采购业务管理概述

采购的职能介绍

采购组织机构的搭建

流程式采购与项目式采购的管理思路

采购流程与制度的建立与保证

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

#### 第 2 节、供应商管理概述

供应商管理职能介绍

开发/评估/选择/考核/关系管理概述

供应商管理的目标

供应商管理体系介绍

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：某大型房地产企业供应商管理体系介绍

案例：华为公司供应商管理体系介绍与分享。

案例：宜家家居的核心竞争优势分析：采购与供应商管理员；

## **第二部分：如何开发与评估供应商？**

### **第 1 节、供应商开发与评估概述**

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

### **第 2 节、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

### **第 3 节、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”

---

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；

#### **第 4 节、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：某大型制造业供应商开发过程及相关模板介绍；

### **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：某 500 强企业供应商选择标准及模板介绍

### **第四部分：供应商管理技术与技巧**

#### **第 1 节、供应商管理概述**

什么是供应商管理?(从 CRM 到 SRM )

传统的供应商关系管理方法

---

供应商管理的目标

供应商关系管理介绍(8种供应商关系模型及对应采购策略介绍、案例分析)

模型 1：供应商关系图谱与采购战略分析

模型 2：供应定位模型与采购战略分析

模型 3：供应商感知模型与采购战略分析

模型 4：供应商能力与积极性模型与采购战略分析

## 第 2 节、供应商管理的重点业务介绍

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：供应商管理模型及系列案例分析。

案例：某知名企业供应商管理体系及模板介绍

案例：某知名企业供应商管理体系及模板介绍；

案例：如何通过协议、合同、订单及相关文本来约束供应商？

## 第五部分：如何有效维护供应商关系？

1. 供应商关系管理概述

2. 如何识别采购与供应商之间的关系？

3. 供应商关系图谱与采购战略分析

---

4. 供应定位模型与采购战略分析

5. 供应商感知模型与采购战略分析

6. 供应商能力模型与采购战略分析

案例：CIPS 对供应商关系管理的模型介绍

案例：ITC 对供应商关系管理的模型介绍

案例：各种定位模型的作用及其对应采购策略、案例分析

## **第六部分：供应商交期与库存管理**

### **第 1 节、采购模式与供应商管理策略**

标准采购订单

一揽子采购订单与 JIT 供货

长单采购

VMI 采购

### **第 2 节、采购计划管理**

如何分享与调整预测？

采购预、缺料处理(或称 RYG 管理)

供应商来料质量问题处理(RMA)

第三方物流与采购到货操作

ECO 更改采购到货监控管理

采购订单更改处理

生产欠料的原因分析

物料齐套管理办法及工具(VMI、JIT.....)

如何运用合理的库存管理模式，如何建立安全库存

---

案例：某大型通讯设备制造企业预、缺料处理办法介绍；

案例：某 OEM 制造企业欠料(RYG)处理办法介绍；

### **第 3 节、库存控制与管理**

库存管理的基本方法及其优缺点分析

降低库存的有效途径分析与方法介绍(50 余种方法与案例分析与分享)

案例：某通讯设备制造企业《库存分析报告》研讨；

库存积压资金的原因分析

案例：某电器生产企业库存失控的案例分析；

呆滞料产生的原因分析及处理办法

呆废料预防技巧

案例：某通讯设备制造企业如何有效管理呆滞物料的经验分享；

## **第七部分：采购与供应商管理策略**

### **1. 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

案例：华为公司采购战略探讨；

### **2. 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

案例：某 500 强通讯设备制造企业采购策略分析与探讨；

案例：一汽采购战略及其特点介绍与分析；

案例：XX 通讯生产企业供应商管理体系及考核模板介绍

## **第八部分：如何考核供应商？**

### **第 1 节、供应商管理概述**

从 CRM 到 SRM

传统的供应商关系管理方法

供应商管理的目标

供应商测评模型分析

### **第 2 节、供应商绩效体系的建立**

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？

案例：某著名通讯设备制造企业供应商管理体系及模板介绍

### **第 3 节、供应商等级评定与订单比例分配**

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：某著名手机生产企业供应商考核体系介绍;

案例：系列知名企业供应商等级管理与订单分配原则介绍