
《战略采购与风险控制》课程大纲

说明：

- 1、本《大纲》的制定，在兼顾知识体系与结构完整性的同时，也会充分考虑客户的需求，并可以依据客户进一步的要求，作一定的调整与修正；
- 2、本《大纲》涉及的内容较多，需要2天左右的培训课时。具体讲解的侧重点，可以根据客户的要求，或以现场的学习效果，来作一定的调整；

【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，制定出合适的供应链规划，生产流程，采购流程，及库存策略来取得竞争优势。为此，基于对供应链理论知识的研究，并结合曾经在多家企业的管理经验及辅导经历，特推出该《战略采购与风险控制》课程。

【培训对象】

企业总经理、营运总监、供应链总监、财务总监、制造总监、采购总监、物流总监、制造经理、采购经理、计划经理、物流经理、供应链管理相关人员，及其相关人员。

【课程特点及受益】

本课程详细介绍了采购业务管理、采购价格分析、采购成本控制、采购风险控制等方面的基础理论，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采购成本与风险的经营战略，并得以从中受益。

- 1、了解采购业务管理的方法及标杆企业的做法，树立采购成本意识及采购总成本理念；
- 2、掌握采购成本分析与控制的管理体系及流程，及建立采购成本控制与监控平台；
- 3、掌握采购策略、采购战术，及供应商管理办法；
- 4、掌握采购风险控制的方法，规避采购合同可能隐藏的风险；

【授课方式与特点】

1. 丰富性，针对性。课程包含丰富的专业知识及管理经验，并结合企业所在行业特点与现状，有针对性地进行培训与指导；
2. 指导性，实用性。能从企业职能、组织、流程上对企业进行优、劣势分析与判断，从而提出改善意见与建议，让培训更有指导性与实用性；
3. 操作性，实效性。课程中将分析大量标杆企业的管理经验，并分析、分享标准的工

作流程、制度、模板等工具等，以便学员可以下课堂后直接参考借鉴；

4. 通俗易懂，参与性强。授课方式深入浅出，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；并鼓励学员积极提问、质疑，现场分析、解答。

【课程大纲】

第一部分：如何制定采购战略及采购战术？

第1节 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

第2节 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

第3节 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

第4节 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

第 5 节 采购管理过程的关键业务分析

◇ 如何控制采购交期并保证齐套水平

◇ 如何控制库存

◇ 现代企业的采购技术的应用

◇ 采购的需求预测与计划方法

◇ 安全库存量与经济订货批量(EOQ)

◇ 自制和外包的战略选择

第 6 节 案例分析

★案例：XX 通讯设备制造企业采购战略探讨；

★案例：XX 知名企业采购运作方式-IBM 采购理念；

第二部分：如何战略性地选择与评估供应商？

第 1 节 供应商开发与认证概述

◇ 为什么要进行供应商认证与开发

◇ 供应商开发与认证的原则

◇ 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 供应商开发与认证办法

◇ 供应商开发与认证的具体方法与措施

◇ 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：某知名企业“三阶九步”的供应商评估体系介绍；

第4节 供应商开发与认证的工具介绍

◇ 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：某知名通讯设备制造企业供应商开发过程及相关模板介绍；

第三部分：如何有效管理与维护供应商关系？

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(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…)

★案例：CIPS 对供应商关系管理的模型介绍

◇ 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

第2节 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

第3节 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：某通讯生产企业供应商管理体系及模板介绍

第四部分：如何分析采购成本，规避价格陷阱与成本风险？

1. 采购成本的管理基础

- ◇ 采购成本的构成
 - 质量成本的构成
 - 效率成本的构成
 - 资金占用成本的构成
- ◇ 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
- ◇ 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

2. 如何进行价格分析

- ◇ 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
 - ◇ 利用可变成本和固定成本分析供应商报价
 - 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. 供应商的价格与成本结构
 - ◇ 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
 - ◇ 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
 - ◇ 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
 - ◇ 战略采购成本分析
 - 公司战略和采购成本目标
 - 采购成本重点的选择
 - 供应商关系对采购成本的影响
 - 供应链对采购成本策略的影响
 - 工厂成本控制与价值分析
 - 从财务的角度进行成本控制与价值分析

★ 案例分析：某企业供应商报价成本分析模板分享

5. 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

★ 案例分析：某企业采购折扣案例经验分享

★ 案例分析：多种价格陷阱与风险案例分享

第五部分：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. 降低采购成本的方法

- ◇ 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
- ◇ 联合采购法
- ◇ 折扣法
- ◇ 品质分级法
- ◇ 善用合约
- ◇ 开发新供应商&新材料
- ◇ 简化内部流程/缩短 L/T

-
- ◇ 集中采购与采购外包
 - ◇ 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（某著名电器制造企业）

第六部分：如何管理采购合同及规避风险？

1. 采购合同风险分析

- ◇ 目前企业合同管理存在的问题
- ◇ 《合同法》的基本原则
- ◇ 合同的订立——合同纠纷及风险防范案例分析
 - 合同的形式和内容
 - 要约与承诺
 - 格式条款
 - 缔约过失责任
- ◇ 合同的效力——合同纠纷及风险防范案例分析
 - 合同的生效
 - 无效合同
 - 可变更或可撤销的合同
 - 当事人名称或者法定代表人变更不对合同效力产生影响
- ◇ 合同的履行、变更与终止——合同纠纷及风险防范案例分析
 - 合同的履行
 - 合同的变更
 - 合同的解除
- ◇ 违约责任——合同纠纷及风险防范案例分析
 - 违约责任的概念
 - 承担违约责任的条件和原则

-
- 承担违约责任的方式
 - 因不可抗力无法履约的责任承担
 - ◇ 买卖合同纠纷及风险防范
 - ◇ 合同争议的解决
 - 解决合同争议的方法
 - 仲裁
 - 诉讼

2. 采购合同风险防范

- ◇ 合同陷阱与防范案例分析
 - 假合同的六大骗术
 - 常见的合同陷阱
 - 防范合同欺诈的五大有效措施
- ◇ 招标采购的风险防范
 - 招标的方式及合理选择
 - 招标运作的程序
 - 招标与投标十大舞弊行为分析
 - 如何防范招标中的风险

★案例：某公司招标管理办法案例分析

- ◇ 企业采购行为风险防范
 - 企业采购外部因素风险
 - 企业采购内部因素风险

★案例：某企业技术部门指定供应商、产品品牌，造成采购处于被动地位的教训

- ◇ 企业采购风险防范与管理审计
 - 如何搞好采购全过程审计、全方位的监督
 - 如何防范采购舞弊

★案例：某知名企业《供应商选择程序》模板与案例分析

3. 采购合同风险控制

- ◇ 控制风险的五大策略
- ◇ 如何建立信任和规避风险----游戏：“红与蓝”的博弈
- ◇ 讨论：如何建立信任、如何规避风险、如何理解让步和妥协

◇ 导致采购合同风险的五大因素分析

★ 案例：某企业有效控制采购谈判风险案例分析