

课题：《采购成本控制与供应商全面管理》

一、【培训对象】采购经理、采购工程师、采购分析师、采购专员、采购计划专员、采购员、供应商管理专员、SQE、供应部、采购部、质检部等与采购业务之有关人员

二、【课程背景】培训的时间：一天/6 小时

三、【课程背景】

目前，制造企业更要面临能源原材料价格上涨、客户需求个性化强、技术更新加快、采购成本高、部分供应商垄断、开发供应商难度加大等严峻形势，迫切需要用战略思维构筑企业可持续发展的战略采购体系，更新采购观念和创新采购模式。如果进行采购成本分析，如何降低企业采购成本工作变得更加重要。

拥有并保持一个具有高度竞争力的供应市场，具有成本领先优势，对任何一个公司，都是具有关键战略意义的。随着市场竞争的趋激烈，面对日益严峻的成本压力和残酷的市场挑战，外购或寻找合适供应商提供原来由自己制造的产品或服务，已成为众多企业规避风险、提升核心能力的必然选择，采购成本控制与供应商管理已成为影响企业未来市场竞争能力的关键因素。因此通过科学的采购与供应商管理，每年在供应链环节成本可节约 6-8%。传统的采购管理模式正面临巨大冲击，采购部门已不仅仅“买东西”，寻找和培养适合公司战略需要的供应商已成为采购部门的重要职责。供应链管理的发展，要求降低供应环节的风险，提高服务的响应速度和持续的降低成本，如何对供应商进行有效的管理已成为采购部门关注的焦点。

四、【课程目标】

- 了解目前环境下制造业采购体系的发展态势及新型采购方法
- 掌握如何进行成本分析的方法，掌握实施降低采购成本的技巧
- 正确分析供应商报价的方法
- 洞察成本日益升高之内幕，掌握多种降低采购成本的工具和方法
- 掌握供应商开发的方法、技巧，改善供应商质量的管理方法

- 掌握供应产品的质量和交期控制的方法和技巧
- 提高供应商正常供应和非正常供应的能力以增加生产柔性
- 控制库存的策略及采购计划的制定
- 技术变更和质量变更的应急措施
- 洞悉采购部门横向和纵向关系协调处理的关系，改善内部采购和外部供应商关系

五、【课程大纲】

第一部分：从传统采购到战略采购的转变

- 1、 案例分析：沃尔玛采购管理成功的关键对我们的启示
- 2、 解读传统采购的 4 大误区

- 3、 如何实现从传统采购到战略采购的转变
- 4、 企业实现战略采购的四个关键特征
- 5、 企业关注的是总体的采购成本而不仅仅是单价
- 6、 正确理解采购的 6 个核心价值（采购核心功能）
- 7、 如何建立先进的采购管理系统的四个要求
- 8、 如何进行采购流程设计与采购流程优化
- 9、 案例：某台日集团公司采购流程设计中优质高效的作法
- 10、 现场分组讨论：（1）在你的企业中，采购管理系统有没有问题？通过课程学习，将来你准备在公司采购系统建设中哪些方面有所改变或创新？试举例说明。（2）你所在企业中采购流程复杂吗？需要优化吗？通过本章学习，你打算如何对公司的采购流程进行优化（参考流程优化的四个要素和四个手法），试举例说明。

第二部分：采购成本分析与降低采购成本

现场操练：

思考 1：笔者曾经到一家台资企业讲课，有位 HR 经理问我一个问题：老师，我是做 HR 经理的，张先生是我们的生产经理，刘先生是我们开发部经理，您以为我们三个经理哪个对企业更加重要？如果是您，怎么回答这个问题？

思考 2：有人说，采购成本控制，重在于杀价，越低越好，所以控制成本关键在于采购谈判技巧！

- 一、采购人员要学会看经营损益表和资产负债表
- 二、企业利润增加的三种途径
- 三、降低成本对利润贡献更大
- 四、如何进行价值分析和价值工程（VA/VE）

五、对采购成本的全面认识

思考：采购单价≠采购成本吗？

- 1、掌握成本分析的三个步骤
- 2、生产型材料采购总成本的元素
- 3、影响采购价格有哪些因素，如何分析？
- 4、现场思考：在一家企业，如何了解占采购价值 80%的“重要少数”的原料价格变动行情？

六、采购价格全面调查工作如何展开？

- 1、采购调查的主要范围
- 2、采购信息收集渠道
- 3、处理调查资料

七、全面立体剖析供应商的报价，价格 = 成本 + 价值，我们如何入手？

八、如何进行采购成本分析

- 1、成本分析中要考虑的项目

2、成本分析时注意问题

3、如何计算采购价格

九、案例分享：湖南某筑路机械厂比价采购技术运用

十、如何降低采购成本

(一) 管理好采购人员

1、为什么说采购人员容易出事——管好采购人员

2、案例分析：沃尔玛公司的采购职业道德规范

3、选人重人品、用人重绩效

4、轮换与审计

5、设立供应商投诉专线

(二) 活用采购原则

1、采购 5R 原则的运用

2、三个关键性的采购原则

3、采购中 ABC 管理法

4、案例分析：日本丰田公司的“采购半径”。

(三) 招标采购与竞争性谈判

(四) 集中采购与电子采购

(五) 不可忽视的采购采购成本的方法

1、鼓励供应商之间竞争

2、包装和运输优化

3、延长付款时间

4、大力实施材料标准化

5、推动全球采购

(六) 案例分享：GE 公司电子采购的成本节约

十一、现场讨论：除了讲师讲过的有效降低采购成本的方法外，你还知道哪些好的采购方法降低成本与大家共同分享？

第三部分、供应商的开发、认可、评估和激励

一.供应商管理的内容

1、供应商的分类

2、供应商管理的方法

3、供应商管理所必备的知识

4、供应商行业结构布局要求

5、供应商管理的步骤

6、案例分析

二、如何供应商的开发

1、开发供应商有哪些途径

2、初级供应提供资料的要求

3、对供应商进行分析

4、小组讨论：如何确保供应商资料真实性？如何确保供应商的能力？

三、供应商的认证

1、供应商认证工作的准备

2、如何初选供应商

3、如何对供应商样品进行测试认证

4、中试认证

- 5、批试认证
 - 6、签订采购协议
 - 7、案例：某股份有限公司采购合同
- #### 四、如何培养优秀而忠诚的供应商
- 1、把供应商当作分厂看待
 - 2、选择合适的供应商
 - 3、平等对待供应商
 - 4、维护供应商的利益
 - 5、供就商定期评估
 - 6、“恩威相济”管理供应商
 - 7、案例：（1）某供应商实地调查表；（2）某供应商业绩评估表
 - 8、案例分析：某工厂的三人改善小组
 - 9、供应商激励方法探讨
 - 10、案例分析：某工厂处理供应商关系的 15 条原则

第四部分、如何改进供应商产品品质

- 1、质量意识的培养——“三不政策”；
- 2、质量方法的“三步曲”
- 3、质量成本及其控制方法
- 4、采购中质量改善
 - （1）明确采购标准
 - （2）供应商参与设计
 - （3）供应商资格认证
 - （4）检验与试验
 - （5）关口前移实施免检的做法介绍
 - （6）供应商质量持续改善
- 5、供应商扶植
- 6、认证机构品质认证
- 7、案例：
 - （1）某公司供应商品质体系查检表
 - （2）某公司实施采购质量事故责任追究制度
- 8、分组讨论：
 - （1）供应商质量控制的有效方法的哪些，请举例说明。
 - （2）如何对供应商之不合格品进行判定与处理？

第五部分、如何提高供应商产品交期达成率

- #### 一、交期管理的规划
- 1、什么是交期管理
 - 2、确保交期的重要性
 - 3、交期的规划与决策
- #### 二、采购跟催确保交期
- 1、采购业务四个阶段
 - 2、采购各阶段交期管理技巧
- #### 三、供应商交期延误原因分析及对策
- 1、交期延误原因分析

2、改善与供应商的沟通

3、建立并加强交期意识等制度

4、编制实绩资料

五、案例：1、某公司交期跟催表；2、某公司交期管制表

六、讨论：1、如何缩短订单处理的周期

(1) 组织保障

(2) 流程优化

(3) 电子化

(4) 加强预测

2、如何缩短采购周期

(1) 供应商库存的管理

(2) 供应商关系的发展策略

(3) 共享的信息平台

(4) 加强跟催和沟通

第六部分、学员成功经验分享、你问我答