

---

# 采购成本控制与供应商管理

## 【课程背景】

企业经营的理想状态是什么？就是“买得贱，卖得贵，中间环节不浪费”，看似简单的语言，却直白地表述了企业如何在采购，营销与运营环节通过管理要效益的现实挑战。

本课程根据企业的现状，导入先进的采购管理理念指引系统的方法，实现企业对质量，成本与交付等核心价值的追求，这就是要求首先树立战略采购的思想，并构建先进的采购系统，战略采购坚持将总成本最低作为至高无上的采购原则，而推进集中采购直至集成采购，发展供应商关系，强化高级采购，鼓励早期参与，是实现最低总成本的重要保障,基于对战略采购与采购系统的理解，需要及时制定采购政策，设计完整的采购流程并持续优化，使流程趋于完善，推动采购核心价值的实现，并最终为公司效益最大化做出应有的贡献。

## 【课程收益】

- 明确采购发展的五大阶段
- 掌握采购系统构成与流程优化的思路与方法
- 掌握采购的组织建设的方法与采购人员能力发展思路
- 掌握如何构建采购的审计体系
- 掌握采购的原则内容与各种不同的采购技术的运用方法
- 掌握如何构建供应商关系策略思路与方法运用

- 
- 掌握采购谈判的思路，方法与步骤
  - 掌握采购成本的构成内容与如何降低采购成本的思路，步骤与方法
  - 掌握如何改进采购中的质量改善的思路与方法
  - 掌握如何控制采购中的库存量，并提升库存周转率的思路与方法
  - 掌握如何缩短采购周期的思路，工具与方法运用

### 【课程对象】

供应链经理，采购经理，采购主管，采购人员，SQE 主管，SQE 工程师，仓库主管

### 【课程时间】

3 天 (6 小时/天)

### 【课程老师】

郭涛老师

### 【课程方式】

60%理论+30%案例讲解演练+10%点评总结

### 【课程大纲】

## 一、采购系统与流程优化

前言：从两句名言谈起

1、传统采购的四大误区

---

## 讨论：你心中的采购是什么样的？

2、从传统采购到战略采购（采购发展五阶段模型）

3、战略采购的四大关键特征（TCO 成本模型）

4、采购的六大核心价值（价值模型）

5、战略采购系统的四大特征（采购策略核心要素表）

## 案例分析：NTI 公司采购管理模型（采购系统与模式）

6、采购流程设计与流程优化（采购的基本流程图、流程优化四大手法表）

- 采购流程设计四要素
- 采购流程优化—四分开原则

## 案例分析：可口可乐采购，外协流程图

7、采购的组织建设与能力发展

- 采购的三大职责
- 采购的组织分工与设计
- 采购与各部门的关系模型
- 采购人员的能力发展两大方向

(采购关系模型、采购组织构架图、ASK 与 KASH 模型、采购部门技能矩阵图)

8、采购政策

## 案例分享：NTI 公司 2015 年度工作计划

---

## 二、 采购技术

### 1、 采购的 5R 原则

案例分享：丰田汽车的“采购半径”（标准采购订单表）

### 2、 采购的几大关键点（ABC 管理法表）

### 3、 采购人员必掌握的三张财务表

案例分析：雀巢咖啡“全面降低成本 20%”（利润表/负债表、降成本/增销售对比表）

### 4、 采购技术--价值分析 VA 与价值工程 VE

案例分享：某产品通过 VA 分析降低成本（5W2H 表、5WHY 表）

### 5、 常用的采购技术（采购合同）

- 规模采购/学习曲线/批量采购
- 期货采购/联合采购/合同管理

案例分享：某企业采购合同

- 供应商辅导与谈判技巧

## 三、 供应商关系策略

### 1、 供应商开发的五大阶段（五阶段模型）

### 2、 供应商关系策略的一八四法（供应商分类模型、供应商风险评估表）

案例讨论：为什么供应商都配合

### 3、 供应商选择（多因素模型图、主因素衡量指标、供应商选择表、供应商评估标准表）

- 
- 供应商选择的“三，六，七因素”理论

案例分析：麦当劳在中国推动社会责任

- 供应商开发与认可十步法

案例分析：百事可乐胶瓶从应商审批

#### 4、供应商的评估（质量保证协议、供应商审核表、持续改善项目表）

- 供应商评估的两大维度

案例分析：玛氏中国供应商审核表

- 供应商绩效改进的三步法

案例分析：日本 NTI 公司供应商持续改善项目表

#### 5、供应商激励

案例分析：某公司供应商评价与激励细则（停止/恢复供货通知单）

### 四、 采购成本分析与采购成本降低

#### 1、建立价格信息体系（成本构成表）

案例分析：沃尔玛的价格信息体系

#### 2、掌握成本分析的三大步骤

（单位成本构成表、分解报价表、配件产品分解报价表、总成本构成模型图）

- 分析本公司产品的成本构成

案例分析：可乐公司碳酸饮料成本构成

---

- 制定本公司的分解报价表

案例分析：某公司分解报价表

- 重点关注总成本分析

案例分享：某企业总成本分析表

#### 4、几种不同方式的报价处理方式（市场结构分析模型）

案例分析：戈恩如何拯救日产？

#### 5、技术降低成本的四大方法（成本构成表）

案例分析：雷诺和日产共享零部件，削减成本 30%

案例分析：雀巢速溶咖啡的

#### 6、商务降成本六大方法（招标采购流程、综合性评审评分表）

案例分析：运输部运价审计的初步情况

#### 七、结构降成本四大方法（结构降本收益预估表、集中采购分析表、电子采购流程图）

案例分析：惠普集中采购

案例分析：各企业电子采购成本节约

### 五、采购谈判与合同识别，规避，控制采购风险的能力

案例导入：分柚子

#### 1、谈判概论

视频案例：历史转折中的邓小平片段

---

## 2、谈判的八大要素

游戏演练：红黑之战 谈判的要素模型

## 3、谈判战术分析与运用—筹码/技巧（产品价格构成表）

案例：李经理如何谈价格

## 4、谈判对手的组织分析（性格模型）

案例：供应商的感知模型分析

- 了解所涉及人员---温和型/强硬型/逻辑型/创新型/成交型

视频案例：了解对手

- 组织能力与个人能力

案例演练：看看你是属于什么类型人员

- 立场与利益

## 5、谈判的五个阶段（谈判五阶段模型图）

- 准备--开局--提议--谈价--成交

视频案例：中国式合伙人

案例演练：价格谈判

## 6、谈判的五大技巧运用

视频案例分析：八国联军片段/三国演义片段

袁世凯说服梁启超

---

## 7、采购合同风险识别，规避与控制

- 如何调查审验供应商
- 供应商常态化管理与激励
- 采购合同关注的八大问题是什么？
- 采购合同变更，转让和终止是怎么回事？
- 采购合同控制的五大要点是什么？
- 采购合同斯诈的表现形式有哪些
- 采购合同斯诈的常用手段有那些？
- 采购合同纠纷的处理办法
- 采购风险的事前事中事后风险防范分析

案例分析：这个采购合同中有什么问题？

## 六、供应商的质量管理与改善

- 1、质量管理的两个维度
- 2、质量与质理管理（三不策略模型图、PDCA 循环表、质量成本构成表）
  - 质量概念的变迁与简介
  - 质量意识的“三不”策略与质量的“三步”曲
  - 质量成本与控制方法
- 3、采购中的质量改善六步法（供应商早期参与流程、8D 改善报告、质量改善协议）

---

案例分享：西门子供应商资格认证

案例分享：某企业供应商 8D 改善报告

## 七、采购库存控制

1、库存控制与周转（制造型企业运作流程）

案例分析：高露洁与国内牙膏企业库存周对比

2、库存计划的四个关键模型（库存管理三角形原理、库存的成本模型图）

现场演练：库存计划计算

3、订货量计算的五种方法（经济订购批量法）

现场演练：需求计算

4、加快库存周转率两大方向与八大步骤（库存趋势分析表）

案例分析：西门子公司的 VMI

## 八、采购周期缩短

1、交货期与准时交货率

2、如何缩短订单处理周期（电子化订单处理流程、滚动预测计划表）

■ 组织保障

■ 流程优化

■ 电子化

■ 精准预测

---

### 3、如何缩短采购周期（供应商库存管理方式表）

- 供应商库存管理
- 供应商的关系发展
- 共享的信息平台

案你分享：日本 NTI 公司采购周期缩短

总结，答疑