
供应商管理之五步法

【课程背景】

当今企业的竞争已成为企业间供应链管理的竞争，从供应链上游节点到企业内部直至下游客户企业，采购供应管理是各企业利润的源泉；但是，客户定单变更甚至取消的情况经常发生，市场变化加剧使企业对采购管理应对变化的要求加高，而企业提高、稳定供货质量与降低采购成本的呼声又不断加大，采购供应工作存在的症结问题在哪里？如何面对与处理？

本课程从采购的定位与价值导向展开，通过供应商管理五步法之供应商分类，评估，选择-寻源（生个健康宝宝），并对供应商绩效管理对供应商进行后天教育，督促，帮助供应商，让供应商绩效更上一层楼，让供应商真正成才。

【课程收益】

- 明确采购管理发展的五阶段内容
- 掌握“大采购”与“小采购”的对象/层次/导向的区别
- 掌握如何实现从“小采购”到“大采购”的思路与方法
- 掌握供应商管理之供应商分类的思路与工具方法运用
- 掌握供应商管理之供应商评估的思路与工具方法运用
- 掌握供应商管理之供应商选择的思路与工具方法运用
- 掌握供应商管理之供应商绩效管理的思路与工具运用
- 掌握供应商管理之供应商集成管理的思路与工具方法运用
- 掌握国外大供应商/强势供应商管理与应对方法

【课程对象】

采购经理，采购主管，采购人员，SQE 主管，SQE 工程师等

【课程时长】

2 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+10%现场演练+5%点评总结

【课程大纲】

一、从“小采购”到“大采购”

前言：“小采购”到“大采购”路径图（路径图）

1、采购管理发展的五个阶段（采购五阶段发展模型）

现场讨论：为什么要像销售一样做采购？

2、从“小采购”到“大采购”

视频案例分析：采与购

■ 如何从“小采购”到“大采购”

案例讨论：采购管理人员是什么？

案例分析：供应商关系经理

3、大采购—影响全成本（降本三台阶图、VE/VA 表）

案例分析：VE/VA 分析之水瓶成本

案例分析：为什么集中采购不成功？

二、供应商管理的主要任务

1、为什么要进行供应商管理（供应链管理风险图、供应商管理与绩效图）

案例讨论：从威利·萨顿的故事想到了什么？

- 供应链中的两个 70%
- 供应链全球化，要求供应商管理
- 供应商管理是保持和提高供应商绩效的关键
- 没有统一清晰的供应商管理流程
- 没有统一的供应商管理组织与供应商 KPI

案例讨论：从唐僧管徒弟的启示

2、供应商管理的三大主要任务（任务模型）

讨论：供应商管理的主要任务是什么？

3、供应商管理的五步流程 五步流程模型图

4、供应商管理常见的三大误区

- 误区一：追求料号与项目层次小优化

案例讨论：最低价中标是采购能力不足的表现

- 误区二：轻选择，重淘汰且频繁试错
- 误区三：过度依赖市场竞争来管理供应商

案例分析：多少供应商才能算竞争

5、有章可循的供应商管理（五步法模型图）

- 供应商管理五步法
- 什么是有章可循的供应商管理

案例讨论：如何根治采购腐败

三、供应商分类—区别对待，重点管理

1、供应商分类的意义

2、供应商分类方法（产品类型模型图）

■ 供应商分类之 ABC/二八原则法

案例分享：某企业年度支出分析

■ 市场供应与重要度分类

案例分析：产品的四种策略

3、供应市场五种力量（波特五力模型图）

案例分析：波特五力模型分析图

4、供需市场结构分析表 供需市场分析表

5、供应商分类种类（SWOT 分析表、供应商管理模型图、供应商等级模型）

■ 分析你的产品

■ 认清自己-SWOT 分析

现场演练：SWOT 分析

■ 供应商分类种类

6、不同类别的供应商对待策略（区别对待标准表）

案例分析：某企业不同类别供应商对待策略

现场演练：结合企业实际给供应商分类并制定对策

四、供应商评估—历史绩效与质量，生产和物料管理体系

1、供应商评估要考虑的容

2、供应商评估的三大维度（供应商财务能力表、供应商能力评估表、SWOT 表）

-
- 财务分析与评估
 - 合作意愿评估
 - 质量，生产，物料系统分析与评估

案例分析：某企业供应商财务能力分析表

案例分析：供应商积极性测评

案例分析：某企业供应商评估表

现场演练：结合企业实际设计供应商评估标准

3、供应商评估之结果分析

案例讨论：那家供应商好

五、供应商选择—与供应商建立长期关系

1、选择供应商的两个标准

案例分析：哈弗 H8 汽车为什么连续两次推迟上市

2、你眼中的供应商定位（供应商定位模型）

- 你眼中的供应商
- 供应商眼中的你

案例讨论：为什么相同的产品不同的报价

3、与供应商的关系定位（供应商关系模型图、合同协议六步模型图）

- 明确与各供应商的关系
- 供应商合同签订六步曲
- 合同签定的常见问题

4、几种常见的供应商关系

案例讨论：“一品一点”还是“一品多点”

案例讨论：“猎人模式”与“牧人模式”

六、供应商绩效管理—维持绩效，更上层楼

1、供应商管理指标金字塔（供应商管理指标模型）

案例分析：价格值多少钱

2、供应商持续提高，改进（指标改进推移图、服务调查表、交货柔性统计表）

■ 质量指标

案例讨论：只是供应商的错吗？

案例讨论：不快乐的质量人

■ 成本指标

案例分析：供应商买了便宜的材料

■ 服务指标

案例分析：你对这个供应商有多满意？

■ 技术指标/资产管理

■ 员工与流程

案例讨论：为什么新系统上马，指标下滑

现场演练：结合企业写出供应商管理的 KPI 指标

七、供应商集成—供应商管理的最高层次

1、设计阶段：供应商早期介入（供应商集成与降本关联图）

案例分享：某企业供应商早期介入案例

2、生产阶段（供应商 VMI 分析表）

案例分享：陆福公司的供应商早期介入设计案例

3、电子商务无缝连接 (WEB/EDI 等)

- 预测与生产计划
- BOM/图纸规范/设计变更/电子 RFQ/订单管理
- 交付/付款

4、供应商整合之核心—解决问题

案例分享：迪尔的 424 种手套

案例讨论：整合后的供应商为什么不降价

5、问题解决与淘汰供应商

案例讨论：一朝天子一朝臣与供应商的稳定性

6、海外大供应商/强势供应商如何管理

案例分析：最后一块美元的游戏

总结，答疑