

# 高效采购管理

## 课程背景：

企业的运营成本中，通常采购成本占到 40%-80%。供应商提供的产品和服务将直接影响到采购组织能否满足客户的需求。越来越多的企业开始关注供应商管理，如何开发到合适的供应商将直接关系到采购组织在市场中的竞争优势。找到合适的供应商只是开始，执行的全面的供应商管理才能从质量、成本和交期的关键绩效上为采购组织的战略目标提供强有力的支撑。采购人员作为供应商管理的直接负责人，应该了解如何通过高效供应商管理为企业增值，这正式企业面对市场竞争，实现战略目标的需要。

在企业采购工作中，采购人员几乎每天都会遇到这样那样的谈判，有简单的，也有困难的；有与企业内部其它部门进行谈判的，也有与外部供应商进行谈判的。具备卓越的谈判技巧是资深采购人员的必备杀技，这将极大地解决采购工作中遇到的诸多困难和问题。

在采购过程中如何准备适用的合同，了解买卖双方的主要义务，确定明确的合同条款也是企业采购必须具备的能力。而现实情况是，很多企业的大多数采购员非常缺乏谈判技巧和合同管理的能力，无法及时、有效地解决采购与供应过程中出现的问题和困难，严重影响个人、采购与供应部门的绩效和公司目标的实现。

企业在激烈的市场竞争压力下经过多年谈判降本，单纯的压价方式已经难以为继。采购流程局限在操作层面，缺乏战略性流程如战略寻源、供应商关系管理和战略成本管理。采购人员核心能力的提升有助于提高企业的供应绩效，增强企业的供应链竞争力。

## 课程收益：

本课程可以帮助学员：

- 了解采购管理、合理的采购组织的重要性
- 掌握供应商评审的流程、组织方式、评估工具和手段
- 了解供应商绩效管理的方法和标准
- 学会通过与供应商的互动协作实现双赢
- 应用技巧和策略优化供应商管理
- 学会谈判的重要性。
- 了解成功谈判的阶段。
- 掌握谈判中的让步策略，何时让步、如何合理让步。
- 避免一些常见的错误，让谈判更有效力，让结果更满意。
- 了解采购合同的特征、功能。
- 熟练掌握采购合同的内容。
- 了解解决合同争议的几种方法。
- 熟悉应采购合同的几种管理方法。

**课程时长：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业总经理/董事长、副总、采购/供应链总监、采购经理、供应商开发工程师等专业人员，物料部门、质量部门等参与供应商开发的相关人员。

**课程特色：**本课程中高效采购管理中采购人员的核心技能、采购组织、领导力以及采购战略构建高效采购管理核心框架，并结合企业的实际运营案例进行研讨、关键讲解、提问互动以及经验分享。

## 课程大纲

### 第一讲：企业战略概述

1. 企业战略与供应链战略
2. 为什么需要采购战略？
3. 采购管理组织及规划

案例：某公司的供应链管理与采购战略案例

## 第二讲：采购基础知识

### 一、采购类型与方式

1. 采购的内容
2. 采购对企业的意义
3. 采购的类型及方式

### 二、采购作业流程

1. 采购基本流程
2. 采购作业流程的变革方向
3. 采购作业流程的控制与管理

案例：某汽车制造公司的采购流程案例

### 三、采购管理基本知识

1. 采购管理 5R 原则
2. 采购管理的重要性
3. 采购管理的内容与模式

## 第三讲：供应商管理

### 一、供应商管理之寻源

1. 寻找供应商的途径有哪些？

#### 2. 寻源战略

- 1) 信息分析
  - 2) 供应库竞争度分析
  - 3) 采购源类型及其对采购的影响
3. 供应商开发寻源流程

### 二、供应商管理之评估和选择

1. 评估与选择的基本原则

#### 2. 供应商评估与选择的关键要素

- 1) 质量
  - 2) 成本
  - 3) 供货表现
  - 4) 服务表现
3. 评估与选择的基本流程
  4. 现场审核的重点和难点

#### 5. 供应商评估与选择的标准

- 1) 评定供应商的等级
- 2) 供应商分类-初选供应商的结果

案例：某公司的供应商选择案例

### 三、供应商管理之绩效

1. 用于分析供应商执行能力的因素
2. 供应商绩效及改善的通用流程
3. 供应商绩效考评质量指标
4. 供应商绩效考评细则

案例：供应商绩效考评表格示例

#### 四、全面供应商管理之关系

1. 决定供应商关系的因素
2. 采购组织与供应商的关系模型
3. 不同采购生命周期中的供应商关系管理
4. 供应商关系的五种类型分析
5. 如何建立供应商伙伴关系
6. 制定和执行供应商退出战略

案例：某公司的伙伴战略案例

### 第四讲：采购谈判

#### 一、采购谈判概述

1. 谈判是一种力量的博弈
2. 谈判的三大阶段

#### 二、采购谈判的准备工作

1. 了解谈判背景
2. 识别双方的谈判实力
3. 确定谈判目标
4. 制定策略

#### 三、采购谈判的五大要领

1. 采购谈判的时机
2. 成功的谈判团队
3. 提问和倾听
4. 从兴趣入手
5. 赞美的威力

案例：谈判小故事

#### 四、采购谈判八大技巧

1. 重视谈判前的铺垫
2. 精准数据营造谈判势力
3. 出牌技巧
4. 找对人，说对话
5. 让好每一步
6. 黑白配
7. 离开的时机
8. 白纸黑字不能少

案例：某公司进口设备的谈判案例

视频：跟电影学谈判技巧

### 第五讲：采购合同管理

#### 一、采购合同管理——概念篇

1. 采购合同的概念与特征
2. 采购合同的功能
3. 采购合同的分类

#### 二、采购合同管理——内容篇

1. 采购合同的条款
2. 采购合同的签订

3. 采购合同的违约责任与索赔
4. 采购合同的变更、中止和解除

案例：某企业合同签订后因更改造成的风险案例

### 三、常见采购合同的管理重点

1. 不同重要性物料的合同管理重点
2. 涉外采购合同管理重点
3. 采购外包合同管理重点

### 四、合同管理-有效执行

1. 合同管理政策与流程
2. 建立采购合同管理团队
3. 制定合同管理计划

案例：某企业项目部合同管理办法

### 五、合同风险管理

1. 合同履行中的风险风险类型及应对
2. 避免违约的途径
3. 制定风险登记表
4. 风险管理战略

案例：某企业合同签订后因更改造成的风险案例

## 第六讲：战略采购管理

### 一、战略采购管理概述

1. 战略采购管理的基本概念
2. 战略采购管理的重要原则

### 二、战略采购管理的四大实施方式

1. 集中采购
2. 扩大供应库
3. 优化采购流程
4. 标准化

案例：某公司的标准化改善案例

### 三、七步实施战略采购管理

1. 分析及建立采购品类
2. 评估与建立供应库
3. 制定采购策略
4. 选择供应商
5. 整合供应商
6. 比较与优化