

采购专业技能提升与风险管控

培训大纲（12小时/2天课程）

【培训对象】：采购员及负责人、计划员、运营负责人

【培训收益】：在当今的新经济时代，采购工作被认为是“仅限于日常进货和常规流程”的观念已经逐步得到转变，这对于采购人员和采购管理者的综合技能提出了新的要求。采购工作已融入到企业内外的供应链活动范畴，专业的采购与供应链管理对企业核心竞争力具有卓越的贡献，正被越来越多的企业所认识和尝试。

本培训将带领学员进入到系统的、专业的采购领域，包括采购人员日常必备的询比价技术、供应商评估框架、采购谈判要点等，还包括采购流程和制度建立要点、采购管控关键点设计等采购管控方式，使学员对采购工作有一个全面系统的了解，以便提升采购技能。

【培训内容】：

1 采购流程及风险/控制点分析

- 1.1 采购流程、制度、监控的关系，流程与子流程
- 1.2 采购流程中风险识别（问题讨论形式）及控制
- 1.3 采购与供应链管理体系介绍
- 1.4 供应定位模型将采购品项进行专业分类
日常品相、杠杆品项、瓶颈品项、关键品项
- 1.5 采购授权管理
- 1.6 如何梳理采购流程与子流程，做好“采”与“购”的分工，提升工作效率

2 采购策略、与供应商关系及不同形式的采购合作方式---采购的子流程之一

- 2.1 关于采购供应策略
 - 2.1.1 供应策略的五大要素
 - 2.1.2 识别供应定位模型的四个象限及其特征
- 2.2 供应商关系和合同类型
 - 2.2.1 供应方 - 采购方关系/合同连续图谱
 - 2.2.2 现货采购、定期采购、无定额合同、定额合同、伙伴关系、合资企业、内部供应及与外包比较

2.2.3 供应商感知和企业议价地位对供应策略的影响

2.2.4 转换成本和供应商开发之间的权衡

2.2.5 供应商感知模型同供应定位模型的结合

2.2.6 不同类型供应商合同关系的比较

2.3 不同品项不同供应策略介绍

2.3.1 常规品项的供应策略

2.3.2 杠杆品项的供应策略

2.3.3 瓶颈品项的供应策略

2.3.4 关键品项的供应策略

3 供应商评估子流程及供应商激励要点---采购的子流程之二

3.1 供应商评估框架

3.2 供应商积极性测评模型及评估方法

3.2.1 演练：如何扮演供应商给客户报价

3.2.2 供应商感知模型判断供应商对企业的商业态度（报价态度）

3.2.3 如何获得供应商靠谱的报价、更低的报价

3.3 供应商评估指标介绍

3.3 如何管理和激励供应商

4 采购询比价技术（获取与选择报价子流程）介绍（招标流程为主）---采购的子流程之三

4.1 询比价（获取与选择报价）的方法及不同品项适用性

4.1.1 非正式法询价

4.1.2 正式法询价

4.1.3 招标法

4.1.4 采用电子市场

4.1.5 识别询价过程中供应商诱惑陷阱

4.2 询比价（获取与选择报价）的标准及不同品项适用性

4.2.1 最低报价

4.2.2 最低所有权总成本（TCO）

4.2.3 加权评分

4.2.4 价值评估

4.3 （询比价）获取与选择报价的数量及不同品项适用性

4.3.1 单一供应源与唯一供应源的应对

4.3.2 谨防供应商抬高转换成本

4.3.3 向部分供应商询价

4.3.4 向尽可能多的供应商询价

5 采购谈判要点---采购的子流程之四

5.1 了解供应商

5.1.1 供应商定价原则

- ◆ 成本导向定价
- ◆ 需求导向定价（客户价值）
- ◆ 竞争导向定价

5.1.2 供应商的成品判定方法

- ◆ 供应商供应商成本的直接核算法
(如果你已经或能够了解原料供应市场行情)
- ◆ 供应商成本的比较核算法 (如果你不了解原料供应市场的行情,则需要邀请更多供应商报价后的比较分析过程)
- ◆ 批量折扣情况下的供应商报价分析 (如果你不了解原料供应市场的行情,又没有其他供应商报价供你参考比较时)

5.1.3 确定自己的谈判风格,如何应对对方或许也会使用的五种主要谈判风格策略

- ◆ 谈判风格现场测试,以便了解自己,判断和应对来着
- ◆ 决定双方组织和个人实力的对比策略

5.2 谈判目标与政策,谈判变量的灵活使用,五种可供采用的说服技巧

5.3 十种可供采用的谈判战术

6.3.1 监督合同绩效的主要指标

6.3.2 结果、过程和投入的指标

6.3.3 合同检查报告

6.3.4 整合方案

6.3.5 “争值 (EV)”和相关绩效指标

6.3.6 四个关键“驱动”指标

6.3.7 案例：四个关键“驱动”指标实例

6.4 合同监控与评价

7 集团采购关键点控制及标准化建设

7.1 管理联盟采购方案的日常运作

7.1.1 集团采购是如何诞生的,如何维持生存

7.1.2 运营控制体系、运营风险管理

7.1.3 收入和财务管理

7.1.4 处理纠纷,吸收和解除成员

7.1.5 编辑报表,开发供应商和客户;

7.1.6 遵守管制条例

7.2 集团化管理的标准化建设

7.2.1 关键词提炼、路线图/逻辑图设计

7.2.2 标准格式文件

7.2.3 项目管理方式的应用

7.2.4 绩效指标的运用

7.2.5 集团化沟通技术

6 项目采购关键点控制---采购的子流程之五 (仅限基建、工程类采购,看是否有需求)

6.1 制定合同管理计划

6.1.1 合同管理计划中所包含的各类信息

6.1.2 应用于合同管理计划的政策和程序

6.1.3 制定合同进度表

6.1.4 甘特图的使用

6.1.5 在做合同预算时要考虑的不同情况

6.1.6 合同质量计划

6.1.7 利用供应定位模型来确定合同管理计划实施的优先级

6.2 建立风险登记表

6.2.1 确定与合同实施有关的主要风险

6.2.2 进度风险、成本风险、质量风险

6.2.3 商业和其他方面的风险

6.2.4 制定风险登记表

6.2.5 战略/响应矩阵

6.3 监督和管理绩效