

如何分析与降低采购成本

培训大纲（2天课程）

【培训对象】：采购经理、主管、供应链负责人、计划员、运营负责人、产品设计人员、物流负责人、成本控制人员

【培训收益】：一般情况下，产品成本中的60-70%是采购本，在市场竞争日趋激烈的今天，成本竞争优势显得非常重要，期待专业高效的采购成本管理来帮助企业获得战略性成本竞争优势。

本培训将从分析采购总成本的范围及构成、战略性采购成本管理入手，以最大限度地利用供应市场机会和规避风险为前提，聚焦于采购管理建设、成本降低技术两方内容，为采购人员提升采购绩效的同时，为企业塑造采购核心竞争力做贡献。

【培训内容】：

1 采购总成本范围及其构成

- 1.1 采购总成本的“此消彼长”特点
- 1.2 采购成本降低的杠杆效应
- 1.3 从ROI分析看企业生存价值与采购职能的重要性
- 1.4 采购活动在不同部门履行着职能、分散在各部门的采购总成本及构成
- 1.5 从采购总成本、到货成本、供应绩效的关系看采购总成本的构成
 - 1.5.1 采购成本（订购成本、材料成本、
 - 1.5.2 库存成本、缺货成本）
 - 1.5.3 运输成本（进项物流、生产物流、外向物流）
 - 1.5.4 质量成本
 - 1.5.5 设备维护成本
- 1.6 各阶段采购总成本降低的贡献参考参数

2 供应商成本结构分析

- 2.1 成本核算中的可视成本及分析
 - 2.1.1 固定成本与变动成本
 - 2.1.2 半固定/半变动成本的分摊
 - 2.1.3 本量利模型（CVP）与保本点/保利润点的计算
 - 2.1.4 直接成本与间接成本
 - 2.1.5 工程成本与酌量成本

2.1.6 可归属成本

2.2 成本核算体系

2.2.1 传统的核算体系

- ◇ 管理、财务、销售三项费用分析
- ◇ 如何计算分摊与折旧
- ◇ **案例：某产品成本结构认知练习**

2.2.2 采购职能、流程与组织分工

2.2.3 以职能为基础的成本核算体系

2.2.4 以流程为基础的成本核算体系

2.3 企业采购战略方面的成本——

需要采购管理高层建设的内容

2.3.1 交易成本

2.3.2 缺货成本

2.3.3 转换成本

2.3.4 关系成本

2.3.5 风险与机会成本

2.3.6 所有权总成本及产品的生命周期成本

2.3.7 资金的时间成本：净现值分析

2.3.8 空间成本

2.3.9 经验成本

2.3.10 布局与距离成本

3 订购成本分析及成本降低需要的基础建设、策略与手段

3.1 订购成本构成及需要的基础建设

3.1.1 订购成本的构成

人工、差旅、办公、折旧
内部交易成本、外部交易成

3.1.2 **演练：看不见的交易成本演练及如何降低讨论**

3.1.3 订购成本降低需要的基础建设

- ◇ 工作有重点、分工有专业（采
- ◇ 人员有发展、授权及预算控制手

与购)

段

- ◇ 产品命名规范
- ◇ 产品编码规范
- ◇ 产品规格专业描述方法
- ◇ 价值工程与价值分析（VA/VE）

3.2 订购成本降低策略与手段

- ◇ 降低内外交易成本（产品数据库及共享、采购流程与管理布控、标准请购单、询价单、比价单、跟踪数据库等确保沟通准确度、一次成型）

景、数

- ◇ 沟通文件的书写技巧（命名、背景、数据、编号、对比表格、概要题标、逻辑顺序等）

4 材料成本降低需要的基础建设、策略与手段

4.1 供应商的成本判定方法

4.2 材料成本的构成

4.2.1 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)

- ◇ 原材料供应市场的调查与分析：获取信息/数据的手段和方法
- ◇ 根据产品结构进行成本分解：BOM清单、物资消耗定额核算
- ◇ 标准加工工时的核算

4.2.2 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)**

4.2.3 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)**

4.3 供应商定价方法

4.3.1 成本导向定价

- ◇ 成本加成定价法
- ◇ 目标成本定价法
- ◇ 收支平衡定价法
- ◇ 变动成本定价法

4.3.2 需求导向定价（客户价值）

- ◇ 直觉价值定价法
- ◇ 差别定价法
- ◇ 增量分析定价法

4.3.3 竞争导向定价

- ◇ 现行价格定价法
- ◇ 竞争投标定价法

4.4 影响供应商价格变动的主要因素

4.4.1 供需关系（外部环境、政策等）

4.4.2 市场季节与采购时机

4.4.3 供应商成本的高低

4.4.4 规格与品质、交货调剂付款条件

4.5 材料采购成本降低需要的基础建设

4.5.1 基础建设I——采购品项的专业分类—— “知己过程”

了解供应市场的机会与风险（**机会成本、风险成本**）

供应定位模型下的

- ◇ 日常采购品项
- ◇ 杠杆采购品项
- ◇ 瓶颈采购品项
- ◇ 关键采购品项

4.5.2 基础建设II——是否考虑了供应商的积极性

供应商感知模型下的“知彼过程”

- ◇ “边缘”式供应态度
- ◇ “盘剥”式供应态度
- ◇ “核心”式供应态度
- ◇ “发展”式供应态度

供应商报价演练

4.5.3 基础建设III——是否建立了供应商评估体系与日常管理

如何激发和发展供应商
强势供应商的应对

4.5.4 基础建设IV——是否选择了正确的询价、比价/决策方法

- ◇ 是否选择了获取与选择报价的方法
非正式报价法/询价报价法
招标/利用电子市场（反向竞拍）
- ◇ 是否选择了正确的评价标准
最低成本法
最低所有权总成本法（**所有权总成本**）

加权评分法

价值评估法（**经验成本**）

- ◇ 是否邀请了合适数量的供应商

4.5.5 基础建设V——利用与供应商关系降低采购风险/成本（**关系成本**）

4.6 不同品项的成本与风险降低策略与手段

4.6.1 日常品项

4.6.2 杠杆品项（**供应商转换成本**）

4.6.3 瓶颈品项

4.6.4 关键品项

4.7 项目采购管理要点

5 库存成本降低需要的基础建设、策略与手段

5.1 库存成本的构成

5.1.1 存货资金占用成本（**资金的时间成本**）

5.1.2 损耗成本

-
- 5.1.3 仓库及设备折旧成本
 - 5.1.4 保险
 - 5.1.5 相关管理成本
 - 5.2 库存成本降低需要的基础建设 (**空间成本**)
 - 5.2.1 仓库异动管理与确保库存数据准确
 - 5.2.2 货位管理
 - 5.2.3 库存预测系统
 - 5.2.4 订货成本与库存持有成本平衡考虑
 - 5.3 不同采购品项的库存成本降低策略
 - 5.3.1 日常/杠杆/瓶颈/关键
 - 5.3.2 ABC分类管理与成本/风险降低
 - 5.3.3 各种不同的补货系统降低库存持有成本
(定期订购、定量订购以及JIT订购的选择以及对成本的影响)
 - 6 **运输成本降低需要的基础建设、策略与手段**
 - 6.1 运输成本的构成
 - 6.2 降低运输成本的五种方法
 - 6.3 运费结构对比、车型费用结构
 - 6.4 关于生产现场中的“七大浪费”与生产物流
 - 7 **质量成本降低需要的基础建设、策略与手段**
 - 7.1 质量成本产生的原因
 - 7.2 质量成本的构成
 - 7.3 降低质量成本的五种方法
 - 8 **通过采购谈判降低采购总成本**
 - 8.1 充分的谈判准备 (知己知彼、供应策略等简单回顾)
 - 8.2 利用好变量及组合
 - 8.3 商业交易条款
 - 8.4 其他影响采购成本的可能因素，不要有任何遗漏
 - 9 **通过集权采购、联盟采购、电子采购降低总采购成本间接**