

# 协同降低采购成本与管理供应商

## 培训大纲 (2天课程)

**【培训对象】**：财务、HR、建筑规划、市场部等，需要供应商提供服务，并且经常需要跟供应商打交道的业务部门

**【培训收益】**：在采购人员加强专业学习与实践、努力发展供应商关系、降低采购成本、构建采购系统性管理的同时，对“企业资源内部集成”的要求开始展现，原因是不仅采购部门面对工业供应市场/供应商，财务部、行政部、服务及物流仓储部、市场及研发等这些非采购部门，都与供应商有不同阶段与内容的沟通，只有采购与非采购部门在统一并理解的采购策略下发挥各自特长，形成对供应商的一致沟通和要求，才能集成企业内部资源，才能真正做好采购总成本降低与供应商发展与管理工作。

本培训将在大量实战案例和模拟演练基础上，带领学员通俗理解有关系统性采购管理框架内容；通俗理解供应商评估与选择、采购成本降低、供应商发展与管理（采购后期协作管理）的框架内容，将在其中重点贯穿非采购人员在各自专业领域的采购贡献与配合要素，帮助非采购人员做好采购协同工作、供应商管理协同工作。

### 【培训内容】：

导言：(第一天 9:00-12:00)

- ◆ 采购专业体系简介
- ◆ ZARA 案例/惠普案例/供应链运筹案例

## A：了解一些采购与供应链内容

### 1 不同采购品项的专业分类管理

- 1.1 明确采购需求——财务/客服/物流的数据最宝贵

- 1.2 供应规划与预算（采购/需求/财务协同完成的内容）

- ◇ 预算的概念和实质
- ◇ 业务性需求/资本性需求的预算方法
- ◇ 如何制定供应规划
- ◇ 服务采购需求与规划

- 1.3 采购组织结构设计与采购授权（提升采购效率，突出工作重点）

### 2 尝试一下：练习认识与理解供应市场

- 2.1 评价供应市场竞争程度和影响（练习回归你的商业感知）

- ◇ 供需曲线的应用
- ◇ “五种力量”影响供应市场
- ◇ 与竞争和非竞争市场相关的风险和机会

- 2.2 理解市场驱动力——供应商作为销售的致胜法宝

- 2.3 供应定位模型将采购品项进行专业分类

- 2.4 供应商定价原则和价格评价（特别邀请财务部门）

- ◇ 明确产品价格的构成因素
- ◇ 价格/成本模型
- ◇ 特定市场中供应商使用哪些不同定价因素？

（财务部门/使用部门谨记，特定市场我们一定面对过，展开讨论，暴露问题将在以下内容解决）

- 3 小组练习：采购品项分类/演示（第一天 13:30-16:30）

- 4 不同采购品项的供应策略（各部门都要谨记和统一遵守）

- 
- 4.1 日常品项供应策略
    - ◇ 非正式法询价（各部门完成）
  - 4.2 杠杆品项供应策略
    - ◇ 正式法询价（采购部完成）
  - 4.3 瓶颈品项供应策略
    - ◇ 招标法（各部门协同完成）
  - 4.4 关键品项供应策略
    - ◇ 采用电子市场（透明公开，使用有要求）

## B：供应商评估管理与报价评审

### 5 供应商评估与激励（谨记：不只是采购的工作，期待你的贡献）

#### 5.1 供应商评估与管理

- ◇ 潜在供应商的评估标准（各部门参与制定，单凭采购不能完成）
- ◇ 供应商积极性测评模型（供应商感知模型，了解供应商对你的认识和态度）
- ◇ **练习：销售角色报价**
- ◇ 给供应商设定权重与评定等级（各部门参与制定，单凭采购不能完成）

### 6 供应商关系（合同类型）与管理（各部门都要谨记和统一遵守，何时对供应商强硬，何时对供应商拉拢，要步调一致）

- ◇ 供应方 - 采购方关系/合同连续图谱
- ◇ 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
- ◇ 内部供应与外包比较
- ◇ 转换成本和供应商开发之间的权衡(理解意想不到的采购成本)

### 7 供应商报价的获取与评审

- #### 7.1 获取与选择报价的方法（怎样让供应商出价，要协商一致，专业分类进行，信息保密）

- #### 7.2 获取与选择报价的标准（怎样让评价，要协商一致，专业分类进行，信息保密）
- ◇ 最低报价（各部门完成）
  - ◇ 最低所有权总成本（TCO）；（各部门协同完成）
  - ◇ 加权评分（各部门协同完成）
  - ◇ 价值评估（各部门协同完成）
- #### 7.3 获取与选择报价的数量（各部门对采购的理解）

## 8 C:采购成本的控制技术（第二天 9:00-12:00）

### 9 认知供应商并透视其成本结构（特别是使用部门/财务部）

#### 9.1 供应市场数据库的建立

#### 9.2 供应商成本模型的建立

### 10 有效降低采购成本的方法（各部门协作，特别是财务和使用部门的参与）

### 11 降低采购成本的十种有效方法（各部门协作，特别是财务和使用部门的参与）

#### 11.1 采购前置期与采购成本的关系（采购/物流部门）

#### 11.2 库存/订货点控制与采购成本的关系（采购/物流部门）

#### 11.3 集权采购与采购联盟简介（所有部门，全员降低采购成本的大型活动）

12 演练：看不见的采购运作成本（第二天 13:30-16:30）

D:管理合同与供应商关系(采购后期管理，由使用部门和相关部门形成项目管理团队来运作)

13 制定合同管理计划

- 13.1 各类信息/合同管理计划的政策和程序
- 13.2 制定合同进度表
- 13.3 甘特图的使用
- 13.4 合同质量计划
- 13.5 利用供应定位模型来确定合同管理计划实施优先级

14 建立风险登记表

- 14.1 确定与合同实施有关的主要风险
  - ◇ 进度风险
  - ◇ 成本风险
  - ◇ 质量风险
  - ◇ 商业和其他方面的风险
- 14.2 制定风险登记表与战略响应矩阵
- 14.3 监督和管理绩效
  - ◇ 监督合同绩效的主要指标及整合方案
  - ◇ **案例：四个关键“驱动”指标实例**
  - ◇ 合同监控与评价
- 14.4 合同的行政事物管理和检查
  - ◇ 与合同行政事务管理有关的主要工作
  - ◇ 在进行支付时要记住的要点
  - ◇ 在合同完成时和完成后要采取与合同行政事务管理有关的措施
  - ◇ 服务采购后期维护跟踪
- 14.5 关系管理、争议和终止

- ◇ 管理同供应商的合作关系有关的主要问题
- ◇ 用于解决买卖双方问题的主要技术

15 演练：你考虑下游需求情境了吗？（如果有时间）