

供应商开发、评估、选择与管理

【课程背景】

随著地球资源的约束、供应商的一体化、经济全球化、知识技术转化为产品过程的时间变短、消费者的个性化需求、外包战略、虚拟生产……导致企业对外外购比越来越大，英国贝利咨询机构统计，企业外购比例采购从 1940 年的 40%提升到今天的 60%以上，供应商的成本已成为公司利润目标实现的关键。

管理大师说，“商业中获益于独立性的最大的潜在机会，就在在于其生产企业与其供应商之间。这是所剩的赢取竞争优势最大的未开发领域----没有什么领域像该领域一样是如此地被人忽视”。如何在鱼目混珠的市场中开发适合自己的供应商？合作过程中如何控制供应商 T,C,Q?如何建立合适的供应商关系？如何击破供应商联盟？如何与强势供应商博弈？课程与您一起探讨。

【课程收益】

- 供应商事前选，事中控，事后评管控策略
- 与强势供应商博弈的策略
- 领悟分而治之的供应商管理思想
- 建立合乎时宜的采购流程与架构
- 掌握与供应商共同创值的方法与流程

【培训对象】

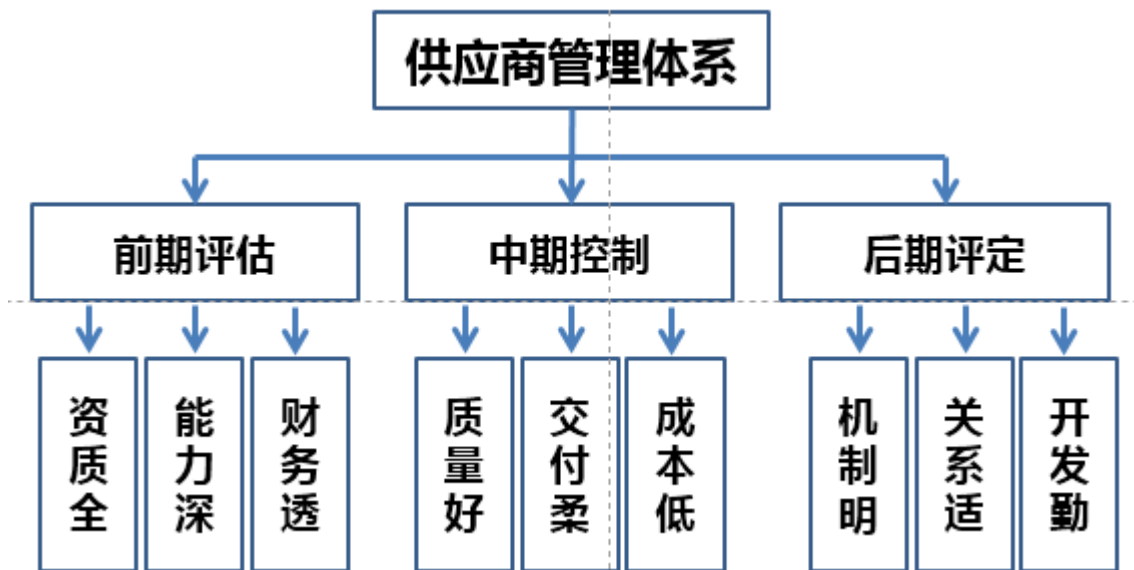
采购寻源、SPE、SQE、物流、采购、供应链管理或相关岗位人员。

【落地辅助工具】

工具一：《供应商评估模型》《供应商评定表》《现场评审表》（限制造型企业）

工具二：《供应商报价拆分模型》《订单跟催表》（适用战术物资）

【知识体系】



【课程大纲】

第一部分：新商业环境下的供应链一体化

- 21 世纪商业环境的新变化及采购职业前景
 - 采购在供应链中定位及意义（SC/SCM/SCOR SPDL 本质 目标 方向）
 - 供应链时间供应商关系异同（WORD）

- 策略性供应商管理细分采购策略，商品策略，谈判策略,架构策略

----一种量化技术而已

思考：生活中买米、肉、青菜、策略有何不同？

买菜与买电器又有何不同？

- 不同生产环境下对应的采购战略
- 做好市场分析
- 战略采购下的采购组织架构与流程
- 如何进行现场评估

模型：供应商长期、中期，短期管理关键点

第二部分：供应商三阶管理

导入：富士康的供应商管理体系---学分类和集采

第一讲：事前选择---供应商开发---选择比努力更重要

思考：了解自己的需求

- 资质—全 （信誉 资质 理念）
- 能力—深 （质量 成本 交付）
- 财务—透 （清偿能力 运营能力 盈利能力）

案例：美泰公司召回美国市场的 75000 只芭芭娃娃事件

阿斯顿马丁召回 17490 辆跑车事件

信义汽车供应商现场评估最佳实践

经验分享：HOLI 公司对供应商实地考察过程操作过程

思考：供应商选择有什么原则？（合适 基数 共赢 TCO）

练习：你如何面对供应商的折扣？《供应商评估办法》

工具：《供应商评估表》 《财务指标分析表》 《供应商现场评审表》

《供应商问券调查》

第二讲：事中控制-----不能以选代管如同不能能赛代练

- 成本 （三维成本控制）**单价不等于成本**
- 质量 （预防控制检测）
- 交付 （DP LT 跟催）

案例：上海福喜过期肉制品将洋快餐推高风口浪尖

讨论：低库存来源于计划，如何制定采购计划？

独立库存与相关库存策略有何不同？

故事：从扁鹊治病看供应商质量管理

工具：《供应商成本拆分表》《供应商订单跟催表》《盈亏平衡点分析》

第三讲：事后评估-----评估的是能力 评定的是绩效

- 道：关系建立

观点：关系的最高形式—供应商集成

案例：某公司签订战略关系框架协议流程

注意：供应商关系结束管理要点 《供应商评估办法》

- 器：评定方法-----**360 度供应商评鉴稽核系统**

方法论：给对方数据，分析问题，提出解决方案，提供资源支持

- 术：能力开发

案例：迈瑞医疗供应商关系策略

东芝泰格与供应商合作项目降低成本的实践

思考：供应商早期参与 **ESI** 的多视角分析 **ESI** 价值数据证明

为什么日本的牧人模式能打败美国猎人模式

参与项目分享：上海通胜公司的供应商扶持战略

工具：《供应商评定表》《项目管理》SWOT 象限分析 ABC

第三部分：从战略到实现

- 五大思想（思想 系统 平衡 风险 灵活）
- 必备素养（专业能力 责任心态 学习习惯 持续改善）
- 必备工具（流程控制 问题诊断 问题解决 项目管理）
- 学习自检：531 模型或 4F 模型
- 提问和问答

【授课风格】 案例剖析深入，理论结合实际，操作性强、系统性高

【学习方式】 互动、讲授、发问、头脑风暴、案例分析、角色扮演

【培训课时】 2 天(6H/天)