

《供应商开发与管理》

【课程背景】

随着我国制造大国地位的确立，一个企业的采购的目标达成依靠高效的供应商开发与管理，以及产品制造技术的飞速发展，供应链管理水平与能力将成为衡量制造企业核心竞争力的重要指标之一。企业需要根据自身的情况，制定出合适的采购策略，供应商管理策略，谈判策略来取得竞争优势。基于对供应链的研究，如何才能达到高效的采购工作状态呢？大家都在苦苦找寻，高效的执行力与提高工作的效率是如何实现的，并结合曾经在多年的管理经验及辅导经历，特推出该本课程给采购人员提供有效的管理工具、方法和技巧。

【课程收益】

本课程详细介绍了采购战略、供应商管理策略、供应商选择、交期、库存管理等方面的基础理论、核心框架及流程，并结合中国企业的实际运营情况，融合教学、研究、实践、实务为一体，能令越来越多的中国企业关注供应商管理策略的经营理念，并得以从中受益。

- 1、了解并掌握供应商选择与管理策略，了解标杆企业的做法；
- 2、了解并掌握供应商关系识别、维护与管理的方法、流程与工具，并能熟练运用；
- 3、了解并掌握供应商如何考核与管理供应商，保持有效激励供应商的手段与方法。

【学员对象】

采购总监、供应链总监、营运总监、财务总监、制造总监、物流总监、制造经理、采购经理、计划经理、物流经理、采购及供应链管理等相关人员。

【培训形式】

课程内容实战性，技术性强，寓理论于实战应用方法中，课堂生动，传授工作经验和专业知识，让学员在轻松的环境中演练管理技术，从而获得达到即学即用的良好培训效果。

【课程大纲】

第一讲 采购与供应商管理概述

第一节 采购业务管理概述

- ◇ 采购的职能介绍
- ◇ 采购组织机构的搭建
- ◇ 流程式采购与项目式采购的管理思路
- ◇ 采购流程与制度的建立与保证
- ◇ 采购全流程设计
 - 流程 1、管理产品技术需求 – 确定新物料选用
 - 流程 2、甄别与评定供应商资格
 - 流程 3、选择合格供应商及签订合同
 - 流程 4、执行采购
 - 流程 5、供应商绩效管理流程 (QCDS...)
 - 流程 6、供应商选择方式及因素

第二节 供应商管理概述

- ◇ 供应商管理职能介绍
- ◇ 开发/评估/选择/考核/关系管理概述
- ◇ 供应商管理的目标
- ◇ 供应商管理体系介绍
- ◇ 如何对供应商绩效进行综合考评？
- ◇ 如何对供应商进行评级管理？
- ◇ 如何按绩效与等级分配订单？
 - ★ 案例：某大型企业供应商管理体系介绍
 - ★ 案例：XXX 公司供应商管理体系介绍与分享。
 - ★ 案例：XXX 的核心竞争优势分析：采购与供应商管理员；

第二讲 如何开发与评估供应商？

第一节 供应商开发与评估概述

- ◇ 为什么要进行供应商开发与评估？
- ◇ 供应商开发与评估的原则
- ◇ 供应商资格认证体系的建立
- ◇ 供应商评估体系介绍

第二节 供应商开发与评估的主要步骤

- ◇ 采购项目的分类

- ◇ 搜集厂商资料
- ◇ 供应商调查
- ◇ 供应商评估
- ◇ 送样和小批量试验
- ◇ 价格评估
- ◇ 筛选

第三节 供应商开发与评估办法

- ◇ 供应商开发与评估的具体方法与措施
- ◇ 建立分析机制与绩效标准
- ◇ 合作伙伴关系的选择标准与管理
- ◇ 进行供应商评估的“三阶九步法”

★案例：某 500 强制造企业“三阶九步”的供应商评估体系介。

第四节 供应商开发与评估的工具介绍

- ◇ 供应商信用调查
- ◇ 供应商问卷调查
- ◇ 供应商实地评审(管理人员的综合素质\专业技术能力\设备先进度\原材料供应状况\质量控制能力\管理制度的规范程度\财务状况…)

★案例：某大型制造业供应商开发过程及相关模板介绍。

第三讲 如何战略性地选择供应商？

1. 供应商选择十大原则介绍
2. 如何建立供应商选择标准？
3. 供应商选择的步骤与方法
4. 对单一供应商的选择
5. 对合作性供应商的选择
6. 对伙伴性供应商的选择
7. 对竞争性供应商的选择
8. 如何从 QCT 来选择供应商？
9. 如何战略性地选择供应商？

★案例：某 500 强企业供应商选择标准及模板介绍。

第四讲 供应商管理技术与技巧

第一节 供应商管理概述

- ◇ 什么是供应商管理？（从 CRM 到 SRM）
- ◇ 传统的供应商关系管理方法
- ◇ 供应商管理的目标
- ◇ 供应商关系管理介绍（8 种供应商关系模型及对应采购策略介绍、案例分析）

模型 1：供应商关系图谱与采购战略分析

模型 2：供应定位模型与采购战略分析

模型 3：供应商感知模型与采购战略分析

模型 4：供应商能力与积极性模型与采购战略分析

模型 5：……

第二节 供应商管理的重点业务介绍

- ◇ 供应商合同管理
- ◇ 供应商交期管理
- ◇ 供应商品质管理
- ◇ 供应商成本管理
- ◇ 采购价格管理
- ◇ 供应商激励管理
- ◇ 供应商绩效考评和管理……
 - ★ 案例：供应商管理模型及系列案例分析。
 - ★ 案例：某知名企业供应商管理体系及模板介绍
 - ★ 案例：某知名企业供应商管理体系及模板介绍；
 - ★ 案例：如何通过协议、合同、订单及相关文本来约束供应商？

第五讲 如何有效维护供应商关系？

1. 供应商关系管理概述
2. 如何识别采购与供应商之间的关系？
3. 供应商关系图谱与采购战略分析
4. 供应定位模型与采购战略分析
5. 供应商感知模型与采购战略分析
6. 供应商能力模型与采购战略分析

★案例：CIPS 对供应商关系管理的模型介绍

★案例：ITC 对供应商关系管理的模型介绍

★案例：各种定位模型的作用及其对应采购策略、案例分析。

第六部分 供应商交期与库存管理

第一节 采购模式与供应商管理策略

- ◇ 标准采购订单
- ◇ 一揽子采购订单与JIT 供货
- ◇ 长单采购
- ◇ VMI 采购

第二节 采购计划管理

- ◇ 如何分享与调整预测？
- ◇ 采购预、缺料处理（或称 RYG 管理）
- ◇ 供应商来料质量问题处理（RMA）
- ◇ 第三方物流与采购到货操作
- ◇ ECO 更改采购到货监控管理
- ◇ 采购订单更改处理
- ◇ 生产欠料的原因分析
- ◇ 物料齐套管理办法及工具（VMI、JIT……）
- ◇ 如何运用合理的库存管理模式，如何建立安全库存
- ★案例：某大型制造企业预、缺料处理办法介绍；
- ★案例：某 OEM 制造企业欠料（RYG）处理办法介绍。

第三节 库存控制与管理

- ◇ 库存管理的基本方法及其优缺点分析
- ◇ 降低库存的有效途径分析与方法介绍(50 余种方法与案例分析与分享)
- ★案例：XXX 制造企业《库存分析报告》研讨；
- ◇ 库存积压资金的原因分析
- ★案例：XXX 生产企业库存失控的案例分析；
- ◇ 呆滞料产生的原因分析及处理办法
- ◇ 呆废料预防技巧

★案例：XXX 制造企业如何有效管理呆滞物料的经验分享。

第七部分 采购与供应商管理策略

1. 如何有效制定采购策略，来降低交付风险？

- ◇ 战略 1：集中认证，分散采购
- ◇ 战略 2：“WIN-WIN”
- ◇ 战略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系
- ◇ 战略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测
- ◇ 战略 5：.

★案例：XXX 公司采购策略探讨；

2. 如何设计采购战术及方案，来降低交付风险？

- ◇ 战术 1：一般性方案
- ◇ 战术 2：低附加值加工类
- ◇ 战术 3：高技术定制加工类
- ◇ 战术 4：垄断及准垄断供应类
- ◇ 战术 5：价格频繁波动类
- ◇ 战术 6：.

★案例：某 500 强通讯设备制造企业采购策略分析与探讨；

★案例：XXX 采购策略及其特点介绍与分析；

★案例：XX 通讯生产企业供应商管理体系及考核模板介绍

第八讲 如何考核供应商？

第一节 供应商管理概述

- ◇ 从 CRM 到 SRM
- ◇ 传统的供应商关系管理方法
- ◇ 供应商管理的目标
- ◇ 供应商测评模型分析

第二节 供应商绩效体系的建立

- ◇ 准时交货率
- ◇ 价格趋势
- ◇ 材料合格率 (PPM)
- ◇ 批次合格率

◇ 整体配合度

◇ 如何实现供应商分级管理与订单比例分配？

★案例：某著名制造企业供应商管理体系及模板介绍

第三节 供应商等级评定与订单比例分配

◇ 如何对供应商绩效进行综合考评？

◇ 如何对供应商进行评级管理？

◇ 如何按绩效与等级分配订单？……

★案例：某著名手机生产企业供应商考核体系介绍；

★案例：系列知名企业供应商等级管理与订单分配原则介绍。

第九讲 培训总结

◇ 问题答疑

◇ 与企业管理层及学员自由交流

◇ 培训总结