

供应商管理与成本控制

【课程背景】

随着我国经济大国、制造大国、消费大国地位的确立，以及制造技术的飞速发展，供应商管理策略与成本控制技术水平将成为衡量企业核心竞争力的重要指标之一。时代再次对采购人员提出了更高的要求：

- ◇ 物料采购成本占产品营收的比例说明什么？
- ◇ 采购成本控制，不再只是采购部门的责任；
- ◇ 如何推动研发、生产、工艺、质量、供应商一起来降低采购成本？
- ◇ 降低供应成本与防范经营风险都要求有效控制库存；
- ◇ 如何制定与供应商高效协作的供应链管理新模式？
- ◇ 如何让供应商降价具有惯性？
- ◇

彭峰涛老师(曾在高校任教，具备良好的师资素养；曾在鸿基物流、珠江物流、盐田国际码头、宏宝实业等大中型企业担任要职高管，形成了分析疑难问题的独特思维；彭峰涛老师行业经历达 35 年以上，是国内少有的理论功底与实战经验融为一体的物流、采购、供应链管理专家，且在培训与咨询活动中因丰富的知识储备与较好的跨界能力而广受好评；内训授课企业包括美泰玩具、国家电网、中国移动、飞利浦电子、创维集团、富士康各大园区、比亚迪、三一重工、中船重工、中国长江三峡集团、冀东水泥等几百家，此外还应邀到多所高校及县级以上政府做专业讲座(相关资讯在百度搜索)。

彭峰涛老师在本次课程中将与您一起温习供应商关系管理与成本控制技术的基本知识，一起分享知名企业的管理经验，一起分析成功与失败的案例，一起探讨不同行业、产品、不同生命周期的供应商管理与成本降低策略……

【培训对象】

采购部门、供应链管理部门、及相关管理人员。

【课程特点及受益】

参加本课程学习的受众将掌握供应商管理，供应商开发、评估、排序、选择的流程要领，并通过供应商关系管理优化采购管理的战略与战术；同时受众将掌握供应成本的控制要点，通过库存控制优化订货方式并降低经营风险，通过商务谈判优化合同管理并谋求价值传导最优，从而为形成企业核心竞争优势创造软实力；课程案例丰富，接近实战，收益颇多。

【授课方式与特点】

1. 丰富性与针对性。信息量大、针对性强、专业性高、案例丰富；能结合企业所在行业特点与现状，有针对性地制订课程大纲，并根据受众场景在课程中动态调节范围与高度。
2. 操作性与实效性。除了专业讲解，还进行管理工作现场分析，通过案例分享标杆企业的做法，鼓励学员提出相关疑难问题，现场提供思维流程和研讨解决方案。

3. 模型性和交融性。良好的理工科背景让“硬模型”的运用信手拈来，同时管理经济学与管理心理学素养及运筹学与博弈论的运用，让不失人文情怀的管理者获得许多“软模型”。
4. 通俗性和互动性。深入浅出、通俗易懂；专业问题通俗化、复杂问题简单化、混乱问题标准化；鼓励学员表达，适时归纳小结，确保学习高效。
5. 活跃性与生动性。因问施教、因岗施教、因景施教；适时、适度、适当调节课堂氛围；旁征博引、行云流水、气氛活跃，让受众在轻松愉快的氛围中享受课程并达成目标。

【课程总纲】

- 一、新商业背景下重新认知采购管理与成本控制(1.5H)
- 二、根据市场环境建立开发评估选择供应商机制(2.0H)
- 三、用供应链视野看待供应商关系管理及其要领(2.0H)
- 四、采购总成本构成分析及供应商报价分析策略(2.5H)
- 五、供应成本控制的有效途径及采购谈判的技巧(3.0H)
- 六、国企条件下如何建立供应商的惯性降价模型(1.0H)

【课程大纲】（多次沟通后以课件为准）

第一部分：新商业背景下重新认知采购管理与成本控制

1. 如何界定采购业务的职能？
 - ◇ 采购业务组织的搭建
 - ◇ 采购业务绩效的衡量
 - ◇ 采购流程与制度的建立与保证
 - ◇ 采购风险管理
 -
2. 采购流程的设计
 - ◇ 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

.....

3. 供应商管理的重点业务

◇ 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：华为公司供应商管理体系简介；

★ 案例：某知名计算机制造企业供应商考核体系介绍；

★ 案例：某大型手机制造企业供应商管理体系介绍；

★ 案例：宜家家居的核心竞争优势分析：供应商管理策略与成本控制技术员；

第二部分：根据市场环境建立开发评估选择供应商机制

1. 供应商开发与评估概述

2. 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

.....

3. 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”

4. 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…)

5. 供应商排序

- ◇ 关于认证供应商
- ◇ 关于优秀供应商
- ◇ 关于合格供应商
- ◇ 关于首选供应商
- ◇ 关于期待供应商
- ◇ 关于负标供应商
- ◇ 供应商的数量
- ◇ 供应商的 ABC 分类管理

……

6. 如何战略性地选择供应商？

- ◇ 竞价法
- ◇ 招标法
- ◇ 成本分析法
- ◇ 综合分析法

……

★ 案例：某 500 强企业供应商选择标准及模板介绍。

★ 案例：某 500 强通讯设备制造企业“三阶九步”的供应商评估体系介绍；

★ 案例：某大型制造业供应商开发过程及相关模板介绍；

第三部分：用供应链视野看待供应商关系管理及其要领

1. 供应商管理概述

- ◇ 从 CRM 到 SRM，再到 SCM
- ◇ 传统的供应商关系管理方法
- ◇ 供应商关系管理的目标
- ◇ 供应商关系图谱与采购战略分析
- ◇ 供应定位模型与采购战略分析
- ◇ 供应商感知模型与采购战略分析
- ◇ 供应商能力模型与采购战略分析

.....

2. 供应商管理的重点业务

- ◇ 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

1. 采购战略管理与分析

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

.....

2. 采购战术及方案设计

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

.....

3. 采购模式设计与选择

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

.....

- ★ 案例：8种供求关系定位的分析及其对应采购策略、案例讲解；
- ★ 案例：ITC对供应商关系管理的模型介绍；
- ★ 案例：某知名企业供应商管理体系及模板介绍；

第四部分：采购总成本构成分析及供应商报价分析策略

1. 采购成本的构成

- ◇ 采购成本的分类
- ◇ 采购总成本的概念
- ◇ 质量成本的构成
- ◇ 效率成本的构成
- ◇ 资金占用成本的构成

.....

2. 采购总成本的控制

- ◇ 采购管理的目标
- ◇ 采购总成本的构成
- ◇ 采购总成本的科目排序
- ◇ 成本冰山说
- ◇ 成本黑地说
- ◇ 交替损益现象

.....

3. 降低采购总成本

- ◇ 第一项好处
- ◇ 第二项好处
- ◇ 第三项好处
- ◇ 第四项好处

.....

4. 供应商定价分析

- ◇ 成本加成定位法
- ◇ 目标利润定价法
- ◇ 采购商理解价值定价法
- ◇ 竞争定价法
- ◇ 投标定价法

5. 不同付款方式下供应商的报价不同

- ◇ 付款折扣
- ◇ 数量折扣
- ◇ 地理折扣
- ◇ 季节折扣
- ◇ 推广折扣

6. 常用价格分析方法

- ◇ 竞争性方案
- ◇ 与公布价格的比较
- ◇ 历史对比
- ◇ 内部成本估算-细节分析
- ◇ 实绩法
- ◇ 目标价格
- ◇ 横向比较法

.....

- ★ 案例分析：工程项目合同供应商定价策略案例分析
- ★ 案例：“一汽”采购战略分析与探讨；
- ★ 案例：某著名通讯设备企业采购策略与采购运作方式介绍(IBM 采购理念)；
- ★ 案例：手机行业供应商管理策略与成本控制技术分析。

第五部分：供应成本控制的有效途径及采购谈判的技巧

1. 影响采购成本的主要因素

- ◇ 影响原材料成本的因素
- ◇ 影响采购过程成本的因素
- ◇ 因采购不良而造成的管理不善成本
- ◇ 采购成本与利润的关系
- ◇ 采购成本与批量的关系
- ◇ 采购成本与质量的关系
- ◇ 采购成本与提前期的关系
- ◇ 采购成本与响应及服务的关系
- ◇ 采购成本与总成本的关系

2. 采购成本控制的方法与技术简介

- ◇ 传统的控制采购成本的方法介绍
- ◇ 如何通过设计控制来降成本？

- ◇ 如何通过性能控制来降成本？
- ◇ 如何通过质量管理来降成本？
- ◇ 如何通过采购控制来降成本？

3. 降低采购成本的一般途径

- ◇ VA/VE
- ◇ 采购谈判
- ◇ 目标成本法
- ◇ 杠杆采购
- ◇ 价格与成本分析法
- ◇ 标准化与归一化
- ◇ 长单与一揽子订单

4. 降低采购成本的特殊途径

- ◇ 自制或外包
- ◇ 利用学习曲线 LEARNING CURVE
- ◇ 产品生命周期成本法
- ◇ 总成本法 TCO
- ◇ 供应商先期参与 (Early Supplier Involvement ESL)
- ◇ 作业成本导向法

5. 买方占优势的采购谈判战略

- ◇ 先苦后甜
- ◇ 规定期限
- ◇ 最后出价
- ◇ 故布疑阵
- ◇ 借势发力
- ◇ 化整为零
- ◇ 强势压价……

6. 卖方占优势的采购谈判战略

- ◇ 吹毛求疵
- ◇ 先斩后奏
- ◇ 攻心技巧
- ◇ 疲惫技巧
- ◇ 权力有限

- ◇ 迂回采购
- ◇ 避开中间商，直接向厂商采购
- ◇ 长期合作的采购策略……

7.均势的采购谈判策略

- ◇ 察言观色策略
- ◇ 避免争论策略
- ◇ 抛砖引玉策略
- ◇ 留有余地策略
- ◇ 避实就虚策略……

8.针对谈判对手的谈判战术

- ◇ 疲劳战
- ◇ 沉默战
- ◇ 挡箭牌
- ◇ 磨时间
- ◇ 激将法……

9.针对谈判条件的谈判战术

- ◇ 声东击西
- ◇ 空城计
- ◇ 吹毛求疵
- ◇ 货比三家
- ◇ 最高预算……

10.针对谈判过程的谈判战术

- ◇ 试探性策略
- ◇ 处理性策略
- ◇ 综合性策略……

.....

- ★ 案例：某建材制造企业采购成本下降 5%的典范案例分析；
- ★ 案例：FOXCONN 的采购成本控制的特点及案例分析；
- ★ 案例：我国手机制造企业的成本控制之道；
- ★ 案例：授课讲师参与或主持的大型项目谈判。

.....

第六部分：国企条件下如何建立供应商的惯性降价模型

(版权内容只在课堂展示)