
供应商评估与初选及闭环管理

讲师：彭峰涛

课程背景：

根据十九大报告建设现代化经济体系精神，现代供应链是企业竞争的根本，而在供应链条中，来自于上游的供应商是决定公司运营的核心竞争力之一，因此，一个公司对供应商的评估、初选和管理，是形成核心竞争力的关键。企业供应商管理体系是由若干项工作构成的：公司整体战略的制定和执行、采购职能的组织结构、供应商的认证体系、公司与供应商之间的沟通内容、供应商管理的主要考核指标、供应商的绩效评估，本课程旨在就以上几个方面加以讨论，以具体的案例剖析和分析，探讨适合自己企业的供应商管理的解决方案。

课程收益：

- 1、明晰公司供应商战略及采购职能的组织结构
- 2、明确供应商管理在采购组织结构中的主要接口分布
- 3、明确公司采购的物料分类及供应商的分类
- 4、明确供应商的认证体系、初选和评估体系
- 5、掌握公司与供应商之间沟通的主要内容
- 6、掌握供应商管理的主要绩效指标
- 7、掌握供应商考核和绩效改善的方法和途径

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：供应链总监、采购/计划/生产/销售/运营/质检/产品开发/售后服务/仓库等部门负责人、数据分析部门经理、物流管理部门经理等相关人员

授课方式：

1. 课前诊断、数据分析、明确问题
2. 课中演练、案例解析、解决问题
3. 课后落地、跟踪辅导、检查纠偏

课程大纲：

第一部分：面对产品的生命周期，供应商的工作从何时开始？

第 1 节：供应商的管理工作如何分配？

第 2 节：公司的采购物品和供应商是如何分类的？

第 3 节：主动的组织是如何解决早期介入产品对供应商进行评估的？

第 4 节：组织中供应商的评估有哪个策略中心来决定？

第 5 节：组织中供应商的交付和管理如何实施？

工具：组织管理学、采购流程、公司战略构成、SCOR 模型、约束理论

第二部分：公司采购物品的分类与供应商的分类

第 1 节：公司采购物品是如何分类的？

日常类、杠杆类、瓶颈类、关键类

第 2 节：每一个类别怎么处理供应商问题的？

第 3 节：每一个类别在供应商战略上有哪些战略选择和战术方案？

第 4 节：公司的供应商时如何分类的？

市场基础供应商、潜在供应商、合格供应商、核心供应商、战略供应商

第 5 节：每一个类别的供应商有什么特征、解决什么问题？

第 6 节：采购物品的分类与供应商的分类怎么有效地配合，并如何操作？

工具：PEST 模型、标杆管理、帕累托分析、需求预测、看板

第三部分：供应商的认证体系

第 1 节：采购组织中，哪个集合性的组织来决定供应商认证？

第 2 节：认证体系包含哪几个方面？

第 3 节：在认证体系中，对供应商主要关注的内容是什么？

技术、质量、响应、交货、成本、环境、社会责任

第 4 节：供应商认证的流程是什么，如何操作？

工具：供应链财务比列及指标、作业成本法（ABC）、价值树的财务模型、流程图

第四部分：公司与供应商之间的沟通内容

第1节：供应商与公司单一接口还是多个接口

第2节：供应商反馈的受理机制

第3节：公司核心价值观对供应商的影响

第4节：保密问题

第5节：礼品、馈赠、款待、回扣等道德政策是如何规定的

第6节：电子化交易的系统建设和执行

工具：关键路径分析、DMAICA、甘特图、思维导图、PDCA、SWOT分析

第五部分：供应商管理的主要绩效评估如何实施

第1节：质量指标

- 1、来料批次合格率：大宗商品及原材料型物料
- 2、来料抽检合格率：大批量、小体积物料
- 3、来料全检合格率：关键性核心部件
- 4、来料在线报废率：由操作人员负责统计
- 5、建立质量问题数据库

第2节：交货指标

- 1、按时交货率
- 2、交货的标准
- 3、延迟交货的原因：库存、能力、紧急事件、运输、
- 4、OTD 模式
- 5、同时考虑其他因素：数量、种类、混料

第3节：成本指标

- 1、供应商间报价的偏差
- 2、市场的价格
- 3、平衡关系

第4节：能力指标

- 1、供应商的类型和员工素质
- 2、供应商的设备种类和数量
- 3、供应商的生产工艺和技术水平
- 4、供应商的业务流程和信息化程度
- 5、供应商的成本管理能力

第5节：服务指标

- 1、配合度和合作意愿
- 2、报价的及时性

3、报价的合理性

第6节：指标之间的权重平衡

第7节：执行过程中快速、高效

工具：SMART、绩效测量和质量改进、仓库的关键绩效指标、平衡计分卡、标杆管理

第六部分：供应商的后续管理涉及的内容

第1节：方法列举

第2节：应用分析

工具：鱼骨图、关键路径分析、成熟度模型、基于时间的流程图、时间压缩

第七章：供应商管理的电子化操作和供应商管理系统（SRM）的导入

第1节：供应商管理系统（SRM）简介

第2节：SRM给公司和供应商带来的好处

第3节：操作规范及保密要求

第4节：客户端软硬件配置要求

第5节：SRM系统操作说明

工具：PDCA工具、关键路径分析、风险评估、头脑风暴法、五问法、8D法

课堂讨论：你们公司有哪些信息管理系统，如何兼容和升级以拉动采购流程