

服务采购管理策略

尽管大多数机构在服务上的花费都占总预算中的很大份额，但是没有几个机构能够像了解商品和物料成本那样了解服务的成本。甚至对于最高效的企业，服务开支也可能得不到研究。

但是，服务采购管理可以帮助您选择服务来源和管理服务，从而获得最大限度的节省。本课程重点针对服务采购中，有关各类服务的管理进行探讨与研究。由于服务采购与物料产品类采购，存在相当的管理差距，如何借鉴物料采购的策略用于服务采购中成为本培训课程的关键。

【培训课程对象】：服务采购经理、服务采购工程师，以及相关服务采购的部门人员。

【培训课程收益】：本课程帮助学员认识服务采购的无形，如何评估采购价格与采购价值的关系？如何设计有效的服务采购流程确保服务采购合规、合理？如何应用评估工具选择评价服务采购供应商的绩效？如何针对不同类别的服务，制定服务采购策略？

【课程版权信息】：©《服务采购管理策略®》教材和课程大纲内容，国家版权局 2010 年 2 月 10 日，著作权登记证号：2010-G-8602，核准在案© 汤晓华。版权所有。Copy Right Reserved by Tangxiaohua。2010-2017 持续升级版。

【课程大纲】

□ 服务采购的特点

- 为什么服务采购难于把握和控制？对策是什么？
- 由于服务的无形性使得确定其范围和要求更加困难？对策是什么？
- 对服务本身或服务供应商的评价更多的是主观评价？对策是什么？
- 有些内部客户认为它们所需要的服务非常特别，很难在市场上找到新的供应商？对策是什么？
- 有些服务要求会直接面向企业内部的其他部门，可能会越过已经制定的采购流程？对策是什么？
- 有时企业会面临某种服务无法归类的情况？对策是什么？
- 讨论：服务采购中具有的特点是什么？

□ 服务采购的分类

- 高风险/低价值 = 短缺采购。包括独特的服务要求，供应商的能力很重要，由于需求很少和/或供应很少造成的选择性差，难以替代，和使用波动很大并难以做常规的预测。
- 高风险/高价值 = 策略采购。包括企业运营要求该服务持续的可得性，客户定制的独特服务要求，供应商的能力很重要，没有几个供应商具有足够的技术水平

或服务能力，要改变供应渠道比较困难，现有供应商难以替代。

- 低风险/低价值 = 非紧急采购。包括标准的服务要求或“日用品”型的服务，替代服务很容易获得，由许多服务供应商构成的竞争性市场。
- 低风险/高价值 = 杠杆采购。包括因为用量大使得对单位服务成本的管理很重要，寻求替代是可能的，由不多的几个供应商构成的竞争性市场。
- 采用服务采购分类方法，所有的服务采购都可以根据他们的特性分为四种类型：非紧急采购，杠杆采购，短缺采购，和策略采购。据此，采购管理部门就可以应用适当的工具和技术来确定具体的采购方法并有效的管理某一类服务。
- 讨论：服务采购过程中应该如何分类？

□ 服务采购流程研究

- 第一步，对服务采购支出进行结构分析。关键的问题有：
 1. 企业总支出的百分之多少是用于服务采购的？
 2. 企业采购了那些服务？
 3. 每一类服务采购的支出比重是多少？
 4. 这些服务的类型在卡拉杰克 (Kraljic) 2x2 矩阵中落在何处？(非紧急的，杠杆的，短缺的和策略的)
- 第二步，确定适宜的服务采购流程。一般来说，企业应该对非紧急的和杠杆采购实行自动化的或程序化的采购方法，为每一种策略采购确定一个首选服务供应商；建立一个团队来取消短缺采购。关键的问题有：
 1. 是否可以使用电子工具获得所需服务？在线招标是否可行？
 2. 是否需要跨职能部门的解决方案？如果需要，在企业内部采取什么样的方法才是有效的？
- 第三步，确定清晰的服务范围和服务要求。关键的问题有：
 1. 企业是否拥有足够的内部资源来确定清晰的服务范围和要求？
 2. 如果企业内部资源不足，所需要的技能是否可以从企业外部获得？代价多大？
 3. 有关的知识是否可以向企业内部转移？
- 第四步，利用精心设计的采购流程来进行信息搜集和分析，并做出选择。
- 讨论：服务采购流程是什么？是否可以改进？

□ 服务采购策略总结

- 由于服务采购存在特殊性和差异性，如何从综合采购策略中，形成行业特点的采购策略？如何在资金管理部门内达成共识？(管理者与执行者)
- 在技巧层面上，针对服务采购的特点是否有实用可行的技巧？回是那些？
- 讨论：服务采购管理指导手册的制定与意义？

【讲师简介】：

汤晓华

采购与供应链管理方面的实战专家，旅居美国马萨诸塞州波士顿，频繁往返中美负责国际采购业务，并帮助企业改善采购管理水平。在采购与供应链管理、商务谈判技巧领域颇有影响力。他曾在日本跨国公司中国集团公司担任采购部长，主要负责领导国际采购工作。作为一流的采购专家，他具有超过 20 年的采购实战经验和超过 10 年的培训教育经历。他具备独立开发和定制采购管理领域和商务谈判领域培训课程的能力。

一直以来，他努力的提供启发性与实用性兼备的高质量培训课程。他说：“教育的目的，不能只是教我们挣得面包，而是让每一口都更加香甜。”在课程教学方面，他坚称：“如何挣面包是低层次的学习，使面包更加香甜是高层次的学习”。事实上他的课程不仅能教学生如何快速挣得面包，同时他还努力通过课堂使每一口面包都更加香甜。

他服务的客户从国际跨国在华企业诸如：奔驰汽车、飞利浦、西门子，到国内中小型企业诸如：蒙牛、德力电器、烟台万华，汤老师均为这些企业提供过采购服务和谈判辅导。他作为先进理论和技能的传播者，已经有超过 10 万采购与销售人员的接受过其系统的采购和谈判策略培训，实用性被广泛认同。参加过汤晓华培训课程的学员，除了国内企业的采购工作者，还有大量来自台湾、香港、德国、美国和新加坡地区的人士。

擅长领域：战略采购管理、投资早期成本策划、投资早期采购策划、投资早期物流与供应链策划、供应商管理与评估技术、成本削减方法、谈判与供应关系策略、双赢谈判技巧。