

企业采购核心技能与风险管控提升

【课程背景】

采购管理一直是国内企业的管理软肋，平时表面上看大问题没有，但小问题连绵不断。主要是采购总是在关键时刻不“给力”：计划出现延迟、质量出现异常、供应商价格毫无征兆地上涨、单一供应商牛气冲天，采购运营总成本居高不下……传统粗管理模式下的采购人员疲于奔命却收效甚微。

面临着日益激烈的市场竞争，如何降低运营成本已经成为企业管理的主要内容，作为企业运营当中的关键环节—采购环节，它有着“成本比重高、资金投入大且管理复杂”的突出特点。根据对多家世界 500 强企业调查发现：采购环节成本每降低 1%，企业利润便会增加 5-10%。由此可见，采购管理在整个企业管理过程中的地位越来越重要，企业若想切实有效地降低成本和提高利润，就必须高度重视采购管理。

本课程将结现代企业采购发展趋势，分析国内、内外开展采购管理的现状，全面系统地分析如何实施对采购进行有效采购管理、供应商管控与成本分析，降低采购成本，达成高绩效采购，提高企业的赢利能力。

通过学习，使学员树立现代精益化采购、供应商管理、采购成本控制、采购谈判等新理念，理解搞好企业供应链精益化管理的具体方式，通过现场模拟操作，使学员掌握采购操作的方法和技巧，提升采购管理的运营水平，降低采购成本和风险，促进企业可持续发展。

【课程对象】 采购总监、采购经理、物流经理、采购与供应主管、等从事采购供应的人士

【课程时间】 2D/12H

【授课方法】 知识讲授、小组讨论、视频演示、角色扮演、情景模拟

【课程纲要】

第一讲：现代企业采购策略与运营风险

日新月异的商务环境下采购的现代角色

企业采购认识的最大误区

采购绩效对运营成本的影响

国内采购管理的现状

采购发展的四阶段

精益化采购战略模式背景

精益化战略采购的价值定位

战略采购的关键原理

DELL 与 TOYOTA 的采购运营模式

采购中的 Q/C/D/S

21 世纪采购的特点与采购新趋势

采购未来发展方向

第二讲：供应商开发与绩效管理风险

供应商的选择

供应商开发的流程

一些工厂的常见现象

供应商开发必要性

新供应商的评核和开发流程步骤

供应商开发流程分析

如何发现潜在供应商

评估潜在供应商

厂商评估策略与方法

供应商选择的其他考虑

如何评估潜在供应商需要考量的因素

在收集供应商信息之前，必须制定出筛选的标准/供应商评估的要素

供应商营业执照/组织机构代码和合法性评估

重复性采购供应商认证

供应商价格评估

供应商绩效考核的流程

供应商考核 KPI 指标的确定

供应商辅导与改善策略

供应商考核目标的执行与修改

绩效反馈

案例：某世界 500 强企业的供应商绩效管理

供应商关系管理

第三讲：采购成本控制

优化采购管理基础

建立科学化的采购管理系统

描述和使用

这些物品如何使用：功能性需求分析

当前价格、条件和年度支出

当前和约与失效日期

总体拥有成本（TCO）观念

采购价格分析

供应商定价的方法分析

市场状况与价格分析

简单价格分析工具

市场分析的分析手法

Quantity Discount Analysis(QDA)

成本分析与降低成本的方法与具体运用

利用学习曲线 LEARNING CURVE

VE/VA 价值工程/价值分析

产品生命周期成本法

供应商先期参与（Early Supplier Involvement ESI）

如何构筑自己的谈判能力

时间 VS 情报 VS 权利谈判力的误解

详细的谈判计划

优势的谈判行动

降低期待系数

三种类型的谈判伎俩及破解

第四讲：企业采购招投标与合同风险管控

招投标的基本特征

企业招投标的项目策划与行动计划

招投标的前期准备工作

采购经理的招标工作

招投标的基本程序及流程与工作分解

- 组建工作组
- 编制招标文件
- 发布公告
- 预审文件
- 投标人报申请
- 发预审合格通知和投标邀请书
- 现场考察
- 投标文件的编写
- 投标书的送达，投标
- 开标
- 评标
- 评标原则和要求
- 中标的条件
- 评标方法
- 评标报告
- 定标

- 中标通知书

- 签订合同

企业招投标的各个步骤风险分析与防范技巧

企业招投标的合同管理

合同管控的重点

案例分析：某公司的招标合同纠纷与分析

柳荣老师

原三菱制造部长、采购与供应链总监
国内知名实战采购供应链与精益化管理顾问
华夏管理培训网特聘制造管理类首席顾问
中国制造业管理在线特约管理专家
清华大学/中山大学/华南理工大学/人大商学院
EDP/浙江大学制造总监班、MBA 专家团成员
香港国际经济管理学院客座教授
香港企业生产力协会顾问
多家企业集团总裁私人企业发展运作顾问
《经理人》等多家知名媒体的特约撰稿人



柳老师拥有十多年世界级企业的生产制造管理和采购物流管理的高层运作经验。1997 年受企业委派至日本丰田公司学习半年，是国内第一批全面系统学习精益化企业、采购与供应链管理的企业学员。后曾多次应邀到日本、美国等等参加制造管理研讨，有丰富的生产制造管理系统和采购物流管理提升的导入经验。专注于制造型企业诊断、采购与供应链、成本管理技术与生产力提升、业务流程分析与优化。

柳老师主讲的课程以观念和实务为特色，大量列举常见事例丰富课程讲解，主题鲜明、事例生动，理论部分观点新颖，常有惊人之语；实务部分主要由十余年的企业管理和职业顾问经历所积累的丰富案例为主，其演绎充满活力、富

有激情、极具感染力，贴近企业的实际需要。

柳荣老师的课程以其丰富的工作经历为背景，结合大量企业实际运营案例列举常见事例丰富课程讲解，主题鲜明、事例生动，理论观点逻辑清晰，工具方法实用实效；实务部分主要由十余年的企业管理和职业顾问经历所积累的丰富案例为主，其演绎富有激情、极具感染力，贴近企业的实际需要。

服务过的客户包括：一汽大众、广州本田、东风日产、东风汽车、江铃汽车、宇通客车、中兴汽车、海信电子、海尔集团、厦新电子、美的电器、高科集团、戴尔 DELL、富士施乐、信利集团、深开发股份、赛尔康、精诚股份、南太集团、中国电子 54 所、三一重工、蒂森电梯、爱默生、大洋电机、TDK、OKI 电气、麦克维尔、广州地铁、蒙牛乳业、伊利乳业、圣元乳业、金丝猴集团、青岛啤酒、中国电信、万华股份、丝丽雅集团、富裕塑胶、松泽集团、SOLA 镜片、横店集团、当利纳印刷、南方包装、天威集团、安踏鞋业、七匹狼、东软股份、中国石油、中国航油、中国移动、中国南车、华帝集团。