

# 课题：《烟草采购控制价编审业务培训》

主讲：李文发

## 一、【课程优势】

李文发老师聚焦采购招投标管理、咨询和培训 30 多年，多年给烟草行业做采购管理培训：中国烟草行业（贵阳卷烟厂、长沙卷烟厂、四平卷烟厂、贵州毕节烟草、中国烟草集团、广州烟草公司、红河烟草公司、合肥烟草公司、杭州烟草公司、重庆烟草有限公司。。。。。。做采购管理系列培训与咨询，精通采购预算与计划、战略采购运营模式、采购 TCO 成本控制、价格分析、采购谈判与采购法律法规与招投标管理、合规管理、采购成本控制、如何有效降低采购成本，战略供应商评估和选择，采购方式的选择与流程、采购内部审计与反腐倡廉等工作... ..具有丰富的采购及供应链管理和培训经验。在培训中，多以优秀国有烟草采购管理成功案例分析为主线，多讲案例分析、策略方案、解决问题的方法、工具、模板的运用，让学员很快落地运用。

## 一、【培训对象】

采购员，采购主管，采购经理及供应链管理人员，企业流程管理，流程再造人士，采购谈判人士，跟单人员，暂未从事采购行业但寻求从事采购行业的人员等。

## 二、【培训时间】

1-2 天

## 三、【课程目标】

- 掌握针对不同品类采购（物资与服务）价格编制与控制
- 采购预算的编制与管理●采购需求规划与采购计划制定●采购涉及的法律法律与合规管理
- 不同物资与服务采购招标管理
- 采购对供应商进行开发管理●采购过程风险管理
- 不同品类物资采购的创新手段

## 四、【课程大纲】

### 第 01 部分、烟草采购预算的编制与管理

#### 一、采购预算的编制与流程

- 1、采购预算编制的依据
- 2、采购预算编制的流程
- 3、常用采购预算编制的方法及其优缺点
- 4、采购预算的执行与控制
- 5、采购预算调整和变更
- 6、采购预算的监督管理

#### 二、采购预算管理的责任单位

#### 三、采购预算的执行

#### 四、案例分析

- 1、银行采购预算的流程介绍

## 2、银行采购预算管理制度介绍

# 第02部分、烟草采购需求规划与采购计划制定

## 一、采购需求的规划与预测分析

- 1、如何对供应市场进行分析
- 2、正确认识采购市场的周期
- 3、分析市场需求，制定相应采购政策
- 4、了解影响企业产品需求的因素
- 5、学会运用采购需求的工具——需求曲线和需求定理
- 6、决定需求的有哪些因素
- 7、要考虑需求量的变化和需求水平的变化
- 8、需求分析同时考虑成本、利润和收益
- 9、需求的优化和合理化、
- 10、用户市场需求预测的四种方法
- 11、市场预测分析方式——定性和定量分析
- 12、综合案例分析和现场作业：如何从市场调查报表中分析需求的变化规律？
- 13、现场练习：企业的需求分析曲线图和供应分析

## 二、采购计划实质和重要性

- 1、采购计划——采购管理的启动开关（计划工具）
- 2、采购计划的类别和制订要求
  - (1) 年度采购计划
  - (2) 月度采购计划
  - (3) 日采购计划
  - (4) 日常经营需求计划
- 3、现场讨论分析：影响采购计划有哪些主要因素
- 4、采购计划与各部门之间的关系

## 三、采购计划编制与执行的实操技巧

- 1、采购计划的主要内容
- 2、采购计划编制的流程
  - (1) 制定认证计划——工具
  - (2) 制定订单计划——工具
- 3、现场分析——制定合理完善的采购计划的要求
- 4、思考讨论——编制和执行采购计划注意点

## 四、物资采购数量的确定与采购计划的编制

- 1、确定采购数量的依据
- 2、采购数量的计算
  - (1) 采购数量计算方法——定期订购法和定量订购法
  - (2) 最适当的采购数量计算方法——经济订购量（EOQ）
- 3、如何编制采购计划的表格
  - (1) 物料年度采购计划表
  - (2) 物料采购月计划表
  - (3) 订单采购计划表
  - (4) 物料定期采购计划表

## 4、如何处理采购计划的变更——采购变更申请表

- 5、汇总采购计划
- 6、采购计划的落实注意的问题

## 五、综合案例分析、现场思考和模拟演练：

- 1、案例分析——采购计划安排表
- 2、案例分析——采购计划管理办法
- 3、你在确定请购量前是否查明库存数量及是否有替代品
- 4、请购量是否符合经济批量
- 5、怎样确定材料清单的正确性

## 第 03 部分、烟草采购物资与服务价格编制

### 一、对不同品类采购物资与服务采购成本的全面认识

- 1、采购单价≠采购成本吗？
  - 2、什么是成本及企业成本的类型
  - 3、如何进行有效成本分析——两种方法
  - 4、掌握成本分析的三个步骤
  - 5、影响采购价格有哪些因素，如何分析？
  - 6、现场思考：如何了解占采购价值 80%的“重要少数”物资价格变动行情？
- ### 二、针对不同品类采购价格全面调查工作如何展开——采购价格信息寻源与评价

- 1、采购调查的主要范围
- 2、采购信息收集渠道
- 3、处理调查资料
- 4、全面立体剖析供应商的报价，价格 = 成本 + 价值，我们如何入手？

### 三、如何进行采购成本分析

- 1、成本分析中要考虑的项目
- 2、成本分析时注意问题
- 3、如何计算采购价格
- 4、案例分享：比价采购技术运用

### 四、如何有效降低采购成本

- 1、管理好采购人员
    - (1) 为什么说采购人员容易出事——管好采购人员
    - (2) 选人重人品、用人重绩效
    - (3) 轮换与审计
    - (4) 设立供应商投诉专线
    - (5) 案例分析：采购职业道德规范
  - 2、活用采购原则
    - (1) 采购 5R 原则的运用
    - (2) 三个关键性的采购原则
    - (3) 采购物资 ABC 管理法
  - 3、降低成本的八大方法
  - 4、降低成本的八大策略
- ### 五、有关市场物资与服务类方面综合案例分析：
- 1、针对服务类采购具体实践运用了什么策略？
  - 2、如何处理物资比价采购技术运用
  - 3、采购成本模型分析与控制成本的工具
- ## 4、各类物资与服务采购管理方式

## 第 04 部分、烟草物资与服务采购招标管理

- 一、采购招标基本程序和节点
- 二、招标前准备阶段

- (1) 制定总体方案
- (2) 项目综合分析
- (3) 确定招标方案
- (4) 编制招标文件
- (5) 组建招标小组——如何组织和要求

### 三、招标阶段过程分析和要求

#### 1、招标

- (1) 发布招标公告
- (2) 资格审查——如何进行审查
- (3) 发招标文件。

#### 2、投标

- (1) 编制投标文件。
- (2) 投标文件的密封和标记
- (3) 送达投标文件
- (4) 投标文件的变更

#### 3、开标前准备工作

- (1) 核实能够参加投标的潜在的供应商
- (2) 准备开标会议室
- (3) 确定评标人员并通知确认能够参加
- (4) 落实所有开标、评标需要的打印材料
- (5) 一般企业招标小组构成和责任
- (6) 招标小组决定的事项
- (7) 潜在投标人实地考察(调查)

#### 4、开标仪式

#### 5、评标标准设置、程序和过程

- (1) 审查投标文件的符合性——针对项目类标的标准如何建立
- (2) 询标
- (3) 综合评审
- (4) 评标结论

#### 6、定标

- (1) 审查招标小组的评标结论(评标报告)
- (2) 定标
- (3) 中标通知
- (4) 签订合同

#### 7、要注意的几个问题

- (1) 如何积极响应投标——投标时间问题
- (2) 标书的澄清问题
- (3) 中标通知书的理解和应对
- (4) 应对资格审查及投标保证金具体操作的有关问题

#### 8、常用评标标准与方法

#### 9、最高限价与最低限价

#### 10、投标保证金

#### 11、履约保证金

#### 12、投标项目成功的要素

#### 13、废标的权利依据

#### 14、投标失败原因及对策

#### 15、投标的生效和撤回

- 16、投标人不得为的行为
- 17、约标竞价项目履行和跟进
- 18、招标活动禁止行为

#### 四、有关市场与服务类项目相关案例分析

- 1、案例分析——招标程序及各个环节的要点解析
- 2、案例分析——针对公共服务型项目类评标标准分析
- 3、案例分析——项目如何设置评标标准分析
- 4、案例分析——有关交货期和投标有效期的问题的案例分析
- 5、案例分析——有关预防投标人串标的案例分析
- 6、案例分析——邀请招标失败原因及对策的案例分析

### 第05部分、烟草采购涉及的法律法律与合规管理

#### 一、采购相关法律法规的要求

- 1、《中华人民共和国招标投标法》及其实施条例
- 2、《中华人民共和国政府采购法》及其实施条例
- 3、《中华人民共和国合同法》：规定了保护合同当事人的合法权益，维护社会经济秩序，促进社会主义现代化建设的目的和要求。
- 4、《消费者权益保护法》：是调整在保护公民消费权益过程中所产生的社会关系的法律规范。
- 5、《产品质量法》规定了因产品存在缺陷造成人身、缺陷产品以外的其他财产损害的，生产者应当承担赔偿责任。
- 6、《反不正当竞争法》：经过国家制定的，用以调整在市场经济活动中形成的不正当竞争关系的法律规范的总称。
- 7、《知识产权法》：公民或法人等主体依据法律的规定，对其从事智力创作或创新活动所产生的知识产品所享有的专有权利，又称为“智力成果权”、“无形财产权”，主要包括专利权、商标权、版权、商业秘密专有权等。
- 8、国家行政政策、通知等。。。

#### 二、采购合规管理

- 1、什么是采购合规管理
- 2、采购合规管理的目标
- 3、采购合规管理的依据
- 4、采购合规管理的原则

#### 三、合规的采购管理要求

- 1、采购管理分类
- 2、采购价格管理
- 3、采购方式的选择与实施
- 4、采购计划的编制
- 5、采购程序和规定
- 6、采购的验收管理
- 7、采购合同管理与文件管理
- 8、采购监督管理与责任追究

#### 四、合规供应商的行为规范与供应商的合规性评价

- 1、交易中应遵循的道德行为
  - (1) 廉洁自律
  - (2) 对公司的忠诚
  - (2) 公正地对待你要接触的人
  - (3) 忠于职守、敬业

- (4) 诚实
- (5) 感恩
- 2、正确对待商业礼物、娱乐和款待
- 3、正确处理供应商关系
- 4、防止出现不道德的行为
  - (1) 采购者、采购组织与供应商自律，遵守道德底线
  - (2) 通过制度和程序来规范行为
- 5、供应商的合规性评价
- 6、案例分析
  - (1) 企业采购合规管理制度
  - (2) 企业采购交易行为规定

## 第06部分、烟草采购对供应商寻源与开发管理

### 一、供应商开发的前期准备工作

- 问题 1、企业的产品特征将供应商的分类
- 问题 2、思考你企业在供应商矩阵图中处于什么位置
- 问题 3、供应商开发管理所必备的知识和要求
- 问题 4、供应商行业结构布局情况是怎么样的，怎么识别
- 问题 5、供应商开发管理的具体步骤和流程——关键点在哪里
- 6、案例分析——一高效的供应商开发方案

### 二、进行供应商的开发和调查

- 方法 1、开发供应商有哪些途径
- 方法 2、初级供应提供哪些资料给企业——如何认识和掌握这些资料的真实性
- 方法 3、供应商调查的要素和要求
- 方法 4、如何组建供应商调查团队
- 方法 5、如何对供应商调查进行分析
- 6、现场讨论——如何确保供应商的能力？我们要重点关注供应商的哪些能力？

### 三、供应商的选择和评估

- 1、供应商的评价内容
- 2、供应商评价的操作步骤
- 3、方法 1——供应商评价的主要方法
- 4、方法 2——供应商评价体系的设计
- 5、案例分析：

案例工具 1：金融公司的供应商评价体系（结构和内容）

案例工具 2：某保险公司供应商考核评分表

案例工具 3：邮蓄银行——供应商评价办法

### 四、培养优秀而忠诚的供应商

- 策略 1、把供应商当作分厂看待
- 策略 2、选择合适的供应商
- 策略 3、平等对待供应商
- 策略 4、维护供应商的利益

### 五、同战略供应商建立合作伙伴关系

- 1、不同类型供应商合作关系的特点
- 2、如何同伙伴供应商长期合作

### 六、应对强势、弱势供应商的策略

- 策略 1、如何应对强势供应商
- 策略 2、如何整合弱势供应商资源

## 七、有效地供应商整合

工具 1、供应商数量整合

工具 2、减少供应链中不增值的活动

## 八、建立供应商的激励机制

1、实战案例：供应商控制模式

2、实战案例：对供应商的激励机制的尝试

## 第 07 部分、烟草采购过程风险管理

### 一、正确认识采购风险控制所面对的问题

问题 1、采购风险及其危害

问题 2、采购风险的分析

问题 3、采购风险具备的特点

问题 4、采购风险管理面临的几大问题分析

问题 5、控制采购风险需要转变四个观念

问题 6、现代企业对采购管理观念的四大创新

### 二、企业采购风险的分析与管理方法

1、企业采购的外部风险分析

2、企业采购的内部风险分析

3、采购风险管理的四个阶段

4、采购风险的管理四个方法

方法 1——风险转移

方法 2——风险自留

方法 3——损失融资

方法 4——风险控制

### 三、企业防范采购风险的内部控制措施

措施 1——应建立与完善企业内控制度，加强教育，提高素质

措施 2——对物资采购招标与签约监督

措施 3——对采购供应全过程、全方位的监督

### 四、采购风险的控制手段与工具

1、风险的分散

2、风险的转移

手段 1——市场价格波动的风险

手段 2——套期保值

### 五、供应链环境下降低采购风险的实践

1、集中采购——四种形式介绍

2、建立供应商的长期伙伴关系

3、加快物资采购的信息化建设

4、推行准时制采购管理模式

### 六、采购时间风险控制的最佳实践

1、进度上造成延迟的可能原因

2、阻止延期的措施

3、采购时间风险控制的工具

### 七、采购成本风险控制

1、成本风险形成的原因

2、阻止或最小化成本风险的措施

3、采购成本风险控制工具和方法

### 八、采购质量风险控制

- 1、质量风险产生的可能的原因
  - 2、降低或最小化质量风险的措施
  - 3、全面质量管理（TQM）
  - 4、采购时间、成本与质量风险的三维控制
- 九、合同管理与法务风险规避
- 1、合同变更风险
  - 2、争议的处理
  - 3、索赔
- 十、采购中的道德风险
- 1、采购人员的行为矩阵
  - 2、采购工作人员工作标准
  - 3、采购中道德违规行为
  - 4、防范采购舞弊措施
  - 5、如何杜绝“回扣”
- 十一、防止受制于供应商降低风险
- 1、案例分析——如何规避供应商风险

## 六、【专家介绍】

### 李文发——著名采购管理品牌专家

#### （一）专家背景：

- ◆武汉大学学士，华南理工大学 EMBA 硕士，中国管理科学院研究员，PPT 国际职业培训师；
- ◆清华大学、上海交通大学、西北工业大学、中山大学特邀客座教授；
- ◆30 年聚焦采购/物流/供应链运营管理的实践/咨询和培训；
- ◆17 年集团公司采购/物流/供应链运营经理/总监/副总职务；
- ◆13 年专职管理咨询顾问和培训授课经验；
- ◆中国改革开放第一代采购供应链管理领航者和开拓者；
- ◆中国供应链管理联盟高级顾问；
- ◆中国、国际注册采购师职业资格授权讲师；
- ◆中国十强精益生产管理讲师；
- ◆中国培训界采购供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。

#### （二）核心价值：

■**企业工作经历：**李老师作为中国改革开放以来第一代采购物流供应链管理者，他拥有 17 年外企、港企、台资、日企、大型民企公司采购/物流/供应链/PMC 运营管理一线现场实战管理经验，曾任固特集团采购供应链总监，韩国三星通信科技、德国西门子通信、日本三洋集团精益供应链运营管理高级经理，华科集团采购/PMC/供应链副总经理，步步高集团运营副总经理。90 年代中期，作为深圳外资企业早期供应链管理代表派往韩国三星本部，学习高效领先的供应链管理和现场精益生产管理技术。



■**培训咨询经历**：李老师拥有 13 年的专职培训咨询经验，曾帮助多家国有企业，外资企业，中小型民营企业做过 80 多个整体的采购与供应链及 JIT 精益现场管理和改善咨询案，多年的现场咨询成功项目，为李老师授课，提供了大量的落地实战案例。

■**从业核心价值**：30 年以来，李老师最早将企业采购与供应，订单预测分析，柔性生产计划管理，立体化智能化仓库管理、精益物流管理、精益生产运营管理整合成企业供应链集成管理，将企业组织、上下游客户和供应商融合成一个实现增值流的整体，从而找到一条将企业和员工、供应商和客户间创造神话般双赢的根源。最早将《精益供应链集成一体化管理》作为一个行业培训领域，推向全国！作为中国第一代精益采购与物流供应链管理的引领者、开拓者、播种者和实践者，他培训行程全国 31 个省、直辖市和自治区，每年均授课量 200 多天，年授课量居全国讲师同行中前列，被业界同行推崇为采购供应链领域人气最佳的“培训铁人”！接触过的企业家、企业高管无数。多年来，他努力引导企业改变传统的采购模式、计划模式和运营运营方式，通过对企业内部和企业间上下游的供应链模式转型、联盟融合、协同，快速降本，实现增值。

### **(三) 授课风格：**

李老师培训主张“三不”（不忽悠、不虚假包装、不吹捧）和讲究“三实”（实干、实料、实用），在培训中以实战案例开眼，意识入手开刃，解决实际问题见长。理论与实际相结合，辅以小游戏，管理视频，小组讨论，情景模拟等培训方式，通俗易懂，诙谐幽默，深受企业和学员喜爱和极高评价。

### **(四) 品牌课程：**

《精益供应链集成管理》 《采购管理专业技能提升》 《采购成本控制与供应商管理与谈判技巧》 《招投标、合同管理与法务风险规避》 《供应链全面成本分析与控制》 《立体化仓储管理与现代物流配送》 《多种少量生产交期管理与排程技巧》 《柔性生产计划与物料控制 PMC》 《精益物料管理与库存控制》 《新时代智慧物流与供应链协同管理》 《MRO\设备、行政非生产采购管理与控制》。

### **(五)服务客户:**

●**通讯金融业**：华为科技、三星通讯、步步高集团、联想科技、中国电信、中国移动、中国银行惠州支行、中国银行东莞支行、中国工商银行... ..

●**家居家纺业**：杭州顾家家居、北京克拉斯、富宝沙发、万家沙发贸易（北京）公司、宜家集团、东莞宝林、杭州华唐、宁波富邦、深圳兴利、香港简欧集团、富安娜公司、金盾服饰公司、浙江华欣家纺、深圳维纳诗床上用品公司、佛山嘉韵家饰、江苏紫罗兰家用纺织品、广州梦特娇……

●**医药行业**：石家庄以岭药业、云南白药、北京药业集团、江苏南京正大丰海制药、山西振东药业集团、哈尔滨哈药集团、联邦制药、三九集团、山西亚宝药业公司、上海国药集团、河南仲景药业、新昌药业公司……

●**食品、日化工业**：中粮生化、成都新都化工集团、浙江物产集团、大宝化工制品、恒利化工材料、三友化工集团、拉芳集团、澳思美日用化工、隆利奇集团、嘉宝日化集团、丹麦曲奇食品、广东甜甜乐食品、无锡凯得灵糖果食品厂、深圳糖果乐园食品、广东可罗食品、天津大成食品集团、湖南绝味食品集团。。。。。

●**汽车行业**：长春一汽大众、北京汽车集团、重庆长安汽车、厦门金龙汽车、神龙汽车、深圳航盛集团、湖北骆驼集团、陕西汽车集团、中国中车时代、华集汽配、上海大众集团、丰田集团、东风悦达·起亚、一汽奥迪、东方电气集团、亚普汽车集团、德根芬（鹤壁）汽车集团、喷达汽车集团、泰盛汽车集团、斯美达汽车集团、理研汽车集团、凌云汽车集团...

...

●**物流物业**：河北物流集团、顺丰速递、新希望集团物流、广州港物流、大连港务局、深圳盐田港物流、WAL-MART 物流、中粮集团、沃尔玛物流中心、北京万家物流中心、深圳福田保税区物流中心、深圳联想物流中心、山西振东股份物流中心、上海大众物流中心、顺丰物流中心、圆通快递公司、中信物业、华丰物业集团、赛格物业... ..

●**房地产公司**：万达地产、万科集团、碧桂园、龙湖地产、中信房地产、华润置地、远洋地产、金科实业（地产）股份、新世界地产.....

●**能源钢铁煤炭行业**：长江三峡、无锡国联能源、华北电网、南方电网、东北电网、茂名石化、天津电力、中电投、爱默生、大唐新能源、粤电集团、大庆油田、中国海洋石油、中国神华神东、中国华能集团、宝钢集团（钢铁）... ..

●**电子电器业**：顺德美的集团、海尔集团、歌尔声学、漫步者电子集团、TCT 电子、歌尔股份、华勤集团、金立电子、合兴电子、中深光电、百一电子集团、东聚集团、固特电子、华科电子集团、东莞伟创立集团、东芝泰格、NEC 中国、创维电子、茂元电子、凯尔斯电子、顶美电子、茂弘电子、达宏电子、光宝集团、卓瀚电子、恒通电子、美维电子集团、熬器电子、恒达电子、高科润电子、精灵电子、三达电子集团、翰宇电子... ..

●**烟草行业**：贵州毕节烟草、中国烟草集团、广州烟草公司、红河烟草公司、合肥烟草公司、杭州烟草公司、重庆烟草有限公司.....

●**纸箱、彩印、印刷行业**：广东亚太森博、松山纸品、李文集团、东莞合旺盈印刷、合肥、宁波创源文化、广东虎彩集团、福建凯达集团（彩印）、武汉昌大包装彩印、深圳旺盈印刷集团(国际)有限公司、立华彩印（昆山）有限公司。。。。。

●**制造业**：三一重工、华润集团、金固股份、万利达集团、富士康集团、骏材磁业、大同集团、TCL 集团、联想科技、珠海兄弟工业、宏基集团、宏翔电器集团、三星电机、太华半导体、茂森集团、衡威集团、万家贸易、瑞升华科技、万江捷丰、珠海格力集团、创唯达实业、柏威五金、伟易达集团、正泰集团、加宝得材料、华南建材、大兴集团、恒腾达实业、嘉丝制品、乐百通实业、宇佳实业、徐工集团、图创实业、方鑫实业、印肯实业、东控实业、东瑞机械、龙江实业、平驰化工、群力制品、宏邦电器、科普电器、宏业金属...

...

●**其他行业**：上海航天、中国航天科工集团、中国航天信息集团、中航工业、国防兵器装备集团、二炮科工、中国兵装、中国船舶研究所、中电科研究院、中能建研究所、南京鹏力集团、顺德供销集团、华润超市、家乐福、沃尔玛超市、可口可乐集团、百事可乐集团、青岛啤酒、伊利集团、中粮生化、王老吉集团、新希望集团、光大集团（地产）、浙江物产集团、骆驼集团、长盈泰博精密公司、冠腾集团、广东乐从供销集团、广州兴森快捷集团、广州万宝集团、华坚集团、飞鸿集团、天昊科技、住友电工、企旗电线、希尔光学、金源光学集团、智通人才、汇安人力、富宝沙发、德州鞋材公司、益鸿鞋材、裕元鞋业集团、广州 CFS 鞋业有限公司、美迪集团、群心美甲、大宝纸品、卓荣塑胶、达宇器材、龙光电业集团、水源清密、东海精密、超卓五金、恒丰五金、耀辉五金、安力科技、汇电电池、富力电池、广州园林园艺公司、广东佛山艺园工艺品公司、兴达艺品、精工灯饰、罗森照明、天宝五金、光华橡胶、科羽科技、为人信息工程、利达纸品印刷、才众电脑、优钢铁芯、飞天照明、中德精锻、海诚净化、广东省采购与供应链协会... ..

●**大学院校**：北京大学、清华大学、上海交大、西北工大、中山大学、深圳大学、汕头大学、广州外语外贸大学、东莞理工学院、茂名学院、华东理工大学... ..

**(六)课堂剪影：**



500强中冶集团——《供应链成本与招投标管理》



广东佛山工艺品公司——《高效仓储物流运作》



广东顺德供销集团——《采购价格分析与成本降低》



昆山长盈精密切削集团——《战略供应链管理》



广州地铁集团——《精益仓库与物流控制》



武汉新都化工集团——《供应商全面管理》



江苏苏州纽威集团——《供应链下柔性 PMC》



中国移动南京分公司——《招投标与采购谈判技巧》



河南中光学集团——《采购成本降低与谈判技巧》



500强中国神华神东集团——《招投标管理实务》



浙江利欧集团——《采购技能与风险管控》



北京克拉斯家居连锁——《仓库物流配送与管理》



深圳通讯技术公司——《供应链环境下的PMC》



500强中国新希望集团——《供应链集成管理》



广东华兴玻璃集团公司——《MRO 采购实务》



华南铝材集团——《采购合同与职业操守》



500强中国移动总公司——《战略采购与招投标》



广东本田集团——《供应商信用与风险管理》



**500 强唐山三友集团——《采购专业技能培训》**



**一汽大众集团——《供应链之供应商管理》**



**500 东方电气集团——《高效招投标管理》**



**广东亚太森博纸业——《招投标管理实务》**



**上海航天集团——《采购谈判与成本控制》**



**500 强中国歌尔声学标杆企业——《采购技能提升》**

