

主题：《创新采购与采购管理综合技能提升系统培训》

主讲:李文发

一、【课程背景与优势】

人类社会正在经历一个自动化、智能化、新信息技术快速发展的新时代，物联网、互联网、云计算、大数据等背景下信息技术的发展给采购管理带来了巨大的改变。一个以用户为中心、面向服务，注重用户创新、开放创新、协同创新、大众创新的创新采购大数据信息化时代已经全面到来，激发了采购管理领域的创新和发展。基于大数据信息化背景下认识新时代创新采购发展趋势与信息化采购的应用，对促进社会经济的发展和提高经济效益的重要性已日益被各企业所意识到。新时代物联网、互联网信息技术的发展和物联网技术及人工智能技术的进步，也为企业推行创新采购和互联网信息化采购准备了充分的条件。

李文发老师长期聚焦采购供应链管理、咨询和培训，精通企业战略采购运营模式、采购需求计划预算、采购 TCO 成本、价格分析、采购谈判与合同、采购成本控制、如何有效降低采购成本，集团战略供应商选择、评估和管理，供应商产品质量管理、供应链管理系统优化。具有丰富的采购、供应商及供应链管理和培训经验。在培训中，多以优秀企业采购成本、供应商管理、采购招标、谈判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。

二、【培训目标】

- 1、了解新时代精益供应链的核心及精益供应链发展方向
- 2、采购创新与互联网采购的方式与运用
- 3、通过案例介绍采购需求管理，做到合理的需求规划和采购预测
- 4、预测的方法与工具的运用
- 5、了解新时代行业供应链各环节的信息流运用
- 6、如何编制采购计划的方法
- 7、理解物料成本构成
- 8、采购成本价格分析及控制成本的策略与工具
- 9、如何收集市场行情信息；
- 11、供应商上游原材料市场价格日常监控方式及应对方法
- 12、供应风险种类、风险信息的收集渠道和收集方法、控制手段
- 13、如何对供应商准入的评审及关系的管理
- 14、获悉供应结构持续优化的目的、手段及方式
- 15、供方产品变更的管理
- 16、精益采购绩效的管理
- 17、采购的质量与交付的管理
- 18、战略采购谈判与合同管理的技能
- 19、招投标管理与采购方式
- 20、精益物流与库存控制
- 21、采购人员的职业发展规划
- 22、新时代优秀企业采购供应链管理案例分享

三、【学员对象】

采购人员、供应商管理人员、合同管理人员、订单管理人员、物流人员、采购经理、其他与采购相关人员。

四、【培训时间】14天

说明：

- (1) 本采购技能培训项目计划一年，客户可根据公司的实际，选择培训时间和培训重点；
- (2) 培训可采购集中式的，每个月一期，每期二天；
- (3) 培训之后可进行测评（考试、写改善方案），每下一次培训启动前，会对上一期培训成果进行评估和跟踪，落实；
- (4) 分七个阶段14天集中面授（每个月一期，每期2天集中面授）：
 - 1、第一阶段——精益供应链协同+创新采购+敏捷采购需求分析+采购计划编制篇
 - 2、第二阶段——采购成本价格分析+成本控制工具+降低采购成本策略篇
 - 3、第三阶段——全面供应商管理篇
 - 4、第四阶段——采购供应链商务合作：采购商务谈判与合同管理篇
 - 5、第五阶段——采购招投标管理篇
 - 6、第六阶段——创新物流与库存控制篇
 - 7、第七阶段——采购风险、绩效管理与职业发展篇

序号	主题	对应的章节	内容	时间
第一阶段	创新采购、信息化采购与供应链协同篇	第01到第03部分	精益供应链+创新采购+信息化采购+敏捷采购需求分析+采购计划	2天
第二阶段	采购成本控制篇	第04到第06部分	采购成本价格分析+成本控制工具+降低采购成本策略	2天
第三阶段	全面供应商管理篇	第07到第10部分	供应商开发、选择、关系持续、产品质量和交期管理	2天
第四阶段	采购供应链商务合作篇	第11到第13部分	采购谈判准备+采购谈判技巧策略+采购合同管理	2天
第五阶段	采购方式与招投标管理	第14到第18部分	采购方式+招标文件+招标过程控制+招标监督	2天
第六阶段	精益物流与库存控制	第19到22部分	精益物流仓库规划+物流信息化+库存控制+物流配送	2天
第七阶段	供应链风险控制篇	第23到第25部分	采购供应链风险控制+采购绩效管理+职业发展	2天

五、【培训方式】

讲师讲解+现场讨论+案例分析+学员现场演练（出方法，出策略，出表单,出工具）+评委评比（排次，记分，奖励）+笔试

六、【培训大纲】

第一阶段—精益供应链协同+采购创新+互联网信息化采购+敏捷采购需求分析+采购计划编制篇

第01部分：精益供应链协同篇——精益供应链打造与观念的形成（培训目标——理解精益供应链管理的目标、实施原则与运用方式和发展方向，快速响应客户，满足用户要求）

一、企业精益供应链管理

- 1、精益供应链管理
- 2、供应链的类型、特征与形式和发展
- 3、供应链管理的目标及要求
- 4、供应链管理战略的设计及要求
- 5、供应链发展方向

二、供应链管理的模式与实施原则

- 1、供应链主要运作方式——拉动式供应链的建立
- 2、降低运营成本的模式——业务外包的战略选择
- 3、供应链一体化的基本模式
- 4、供应链管理中的常见问题与风险规避
- 5、实施供应链管理增强企业竞争力的途径与建议

三、企业战略供应链管理的核心工作

- 1、系统的构筑
- 2、需求与供应联携管理
- 3、计划与预测管理执行管理
- 4、物流与配送网络等

四、案例分析

案例分析 1——企业战略供应链管理带来的业绩

案例分析 2——以供应链管理促企业转型升级

案例分析 3——供应链一体化的基本模式的优势分析

案例分析 4——如何规避运营计划与供应链转型中的风险

五、现场分组讨论并解决——面对供应链管理的核心竞争要素的要求，如何做？

问题 1、如何以客户为关注焦点？

问题 2、如何实现贸易伙伴间密切合作，共享利益，共担风险？

问题 3、如何应用信息技术（信息软件平台），实现管理目标？

问题 4、如何根据市场需求的扩大，提供完整的产品组合？

问题 5、如何根据市场需求的多样化，缩短从接受订单到消费者的周期？

问题 6、如何根据市场需求的不确定性，缩短供给市场与需求市场的距离？

第02部分：创新采购与采购信息化管理篇——创新采购管理与采购信息化

（培训目标——掌握创新采购管理与信息化采购系统要求和流程控制，采购人

员要求和团队的组织建设)

一、互联网信息化采购发展及对采购创新对组织的价值

(一) 科技的发展对企业组织的采购模式提出挑战

- 1、传统企业采购模式存在的问题
- 2、新形势下大力推广互联网大信息化采购模式
- 3、互联网信息化模式的采购
- 4、信息化互联网采购的优点
- 5、信息互联网模式下采购模式

(二) 互联网信息化采购平台的功能设计和工具使用

- 1、功能设计
- 2、工具运用
 - (1) 电子招标采购
 - (2) 供应商的评价和选择
 - (3) 电子采购对组织的价值和注意的问题
- 3、案例分析：
 - (1) 全球经济持续低迷，企业网上采购异常活跃
 - (2) 大型集团公司与必联“5+1”合作模式启动

二、创新采购新技术应用

- 1、采购信息技术的运用
 - (1) 数据和信息的收集整理
 - (2) 数据和信息的传递交换
 - (3) 辅助决策和决策支持
 - (4) 远程沟通和谈判协调
- 2、新采购模式的突出应用——全球采购
 - (1) 全球采购
 - (2) 全球采购的特点
- 3、全球采购成功的先决条件
- 4、全球采购中供应商的选择
- 5、案例分析：海尔公司全球采购降低采购成本

三、创新采购采购突出应用——联盟采购

- 1、传统的集中采购与联盟采购有什么不同
- 2、联盟采购模式实现的前提和给组织带来的价值

四、信息化采购如何选择优秀的供应商

- 1、供应商评价体系建立
- 2、如何改善供应商绩效

五、创新采购组织设计与流程控制

- 1、采购组织的基本类型
- 2、案例分析：集团公司物资采购部门组织如何设计**
- 3、互动：如何实现从传统采购到战略采购的转变
- 4、互动：作为采购经理人如何把控战略采购的四个关键特征和六大核心价值
- 5、建立先进的采购管理系统的要素和要求
- 6、案例分析：公司采购部门工作流程解读**
- 7、练习：本公司采购流程的设计和优化应注意什么问题？有哪些关键点需要掌握？
- 8、案例分析：德国大众企业高效的流程优化的作法——针对这个案例理解流程的重要，如何建立标准和提高效率？**

六、创新采购人员应具备的六大能力建设和基本素质要求

- 1、采购人员的五大能力建设
 - (1) 案例分析——考察你的分析能力
 - (2) 案例分析——考察你的沟通表达能力
 - (3) 案例分析——考察你的预测能力
 - (4) 案例分析——考察你的风险管理能力
 - (5) 案例分析——考察你的战略思维能力
- 2、采购人员的专业知识要求
 - (1) 案例分析——考察你的财务知识
 - (2) 案例分析——考察你的仓库物料知识
 - (3) 案例分析——考察你的生产方面的知识
- 3、采购人员的职业素养
 - (1) 案例分析——考察你工作中具备敬业的精神
 - (2) 案例分析——考察你与供应商业务中的公正与诚实

七、现场讨论与模拟演练：

- 1、本公司采购流程如何，需要对采购流程设计与采流程优化吗？如何优化和疏理？
- 2、如何提高采购人员的工作绩效，你是如何做好采购人员的绩效考核的？（分析考核的要素和指标）
- 3、如何预防采购人员的商务腐败行为？

第 03 部分：信息化采购需求分析与计划篇——信息化采购需求和分析需求做

好采购计划（培训目标——通过案例介绍采购需求规划和预测管理，了解供应链各环节的信息流运用，确定合理的采购计划）

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

第二阶段—采购成本价格分析+成本控制工具+降低采购成本策略篇

第04部分：采购成本价格分析篇——如何对采购成本和价格进行分析（培训

目标——巩固采购成本账务管理、分析采购成本结构、比重、掌握成本分析的思路和方法及成本模型结构，其他行业成本分析案例分享。成果——呈现采购成本分析解决方案和模板)

一、采购的本质就是降低企业的成本

- 1、案例分析——打造具有竞争力的采购供应链系统
- 2、案例分析——如何降低采购的成本？
- 3、降低企业采购成本的五个要素和方法
- 4、互动讨论——什么时候采购性价比高，成本低——比价采购模式
- 5、互动讨论——解读企业采购的四大重要作用
- 6、排除对采购工作的4大误区，为采购正身

二、行业采购成本对企业的影响

- 1、采购——第二利润来源——采购创利手段
- 2、不同行业的采购价格减低对总成本的影响
- 3、采购成本管理四个方法

方法 1——运用价值链分析方法

方法 2——重视无形成本动因和采购竞争优势——TCO 分析方法

方法 3——通过资源共享来降低采购成本

方法 4——利用信息管理系统来降低采购成本

- 4、传统成本管理和战略成本管理比较

三、采购人员必备的财务成本分析的能力

- 1、学会理解经营损益表和资产负债表和现金流量表

- 2、三个财务工具表运用

四、对企业采购成本的全面认识——TCO 成本分析

问题 1——企业维持成本

问题 2——企业订购成本

问题 3——企业断料成本

问题 4——采购不当的间接成本

问题 5——供应商的生产成本结构

6、现场解决问题：如何降低供应商的生产成本？各成本占的比例如何？分别提出降低成本的方法

7、案例分析（1）——供应商成本构成分析表解析

8、案例分析（2）——材料成本构成和比重分析——如何突出成本优势？

五、如何进行采购成本分析

解决问题 1——如何分析产品的成本结构

解决问题 2——如何制定本公司的分解报价表

解决问题 3——如何重点关注总成本分析

六、对采购价格的调查工作如何展开

方法 1——确定采购价格调查的主要范围

方法 2——进行采购价格信息收集

方法 3——采购价格信息收集渠道

4、现场解决：如何处理采购市场的调查的信息资料？如何确保调查信息的真实性？

七、如何进行采购价格分析

1、现场讨论：全面立体剖析供应商的报价如何入手？

2、互动分析：价格分析中要考虑的项目——影响价格的因素

3、价格分析要注意的问题

4、现场讨论：如何进行采购价格的计算？

八、采购成本计算：

1、案例分析——固定成本和变动成本分析计算

2、举例分析——QDA 分析与计算

3、举例分析——一份产品成本分析报价的清单与计算

九、价格分析和计算的 11 种方法

十、综合案例分析：

1、案例分析——对大宗原材料比价采购技术运用——亮点——直采、集采、合同、约定、降本

2、案例分析——对采购成本会计数据分析

3、案例分析——西门子集团设备/器材配件采购成本模型分析

4、案例分析——原料类采购——招标比价的运用

第05部分：采购成本分析的方法与工具——采购成本分析四大基本方法和五大工具运用 (培训目标——学习成本分析四大基本方法和五大工具的原理和运用。效果呈现——学会运用成本分析的方法和专业分析工具)

一、成本分析的基本方法

- 1、成本管理的业务改进 5W1H 检讨法
- 2、标准化方法和简单直接法
- 3、运用工作改善的方法
- 4、运用分拆成本结构、比重的方法

二、成本分析的五大工具

1、价值分析与价值工程 (VA/VE)

- (1) 价值分析/价值工程(VA/VE)的分析原理
- (2) 价值分析/价值工程(VA/VE)曲线分析
- (3) 下单前和下单后成本比重分析
- (4) 价值与功能的关系——价值公式： $V=F/C$
- (5) 提高价值的路线图
- (6) 价值系数
- (7) 功能系数计算
- (8) 功能系数、价值系数计算举例
- (9) 价值分析和价值工程的在成本分析中的具体应用**
- (10) 价值工程的工作步骤
- (11) 价值分析与降低采购成本方法对比

2、盈亏平衡点

- (1) 盈亏平衡点分析的工作原理
- (2) 产品总成本（固定成本与变动成本）、销售总收入的关系与计算
- (3) 盈亏平衡点案例分析**
- (4) 盈亏平衡点在采购成本控制中的实践意义

3、生命周期成本分析

- (1) 生命周期成本包括的范围
- (2) 生命周期成本分析的对象
- (3) 生命周期成本分析的案例分析**
- (4) 生命周期成本分析对采购成本管理的实践意义

4、学习曲线分析

- (1) 学习曲线的分析原理
- (2) 学习曲线的应用分析**
- (3) 学习曲线对采购在成本管理中的实践

5、总拥有成本分析

- (1) 总成本的范围
- (2) 总成本在交易前、中、后的具体原素的指标
- (3) 总成本的结构和总成本建模
- (4) 总成本中的质量成本分析
- (5) 总成本的结构和比重分析
- (6) 案例分析——依据总成本分析的工具，如何选择合适的设备**

第06部分：采购成本控制篇——企业降低采购成本的策略和方案 (培训目标

——**分层分析降低成本的方法和策略，理解供应商上游市场成本、价格日常监控方法，以及市场价格变化对采购策略方式的影响与应对。效果呈现——使企业成本真正落地)**

一、降低采购成本的策略之一——管理好采购人员

- 1、现场讨论：为什么说采购人员容易出事——如何管好采购人员
- 2、方法1——选人重人品、用人重绩效
- 3、方法2——轮换与审计
- 4、方法3——设立供应商投诉专线
- 5、**案例分析——采购职业道德规范解读**

二、降低采购成本的策略之二——招标比价采购降低成本

- 1、如何控制招标的过程
- 2、招标文件的管理
- 3、招标过程中风险规避
- 4、如何通过招标降低采购成本
- 5、现场讨论：如何预防招标过程中合谋和串通的发生
- 6、**案例分析：对大宗项目招标过程控制和评标过程解析**

三、降低采购成本的策略之三——活用采购原则

- 1、采购5R原则的具体工具运用
- 2、三个关键性的采购原则
- 3、采购中ABC管理法运用
- 4、**案例分析——采购物品的“采购半径”——成本和风险管理**

四、降低采购成本策略之四——日常事务中控制采购过程降低成本

- 1、鼓励供应商之间竞争
- 2、包装和运输优化
- 3、延长付款时间
- 4、大力实施材料标准化
- 5、推动全球采购

6、**案例分享——全球化采购的成本节约成功经验分享**

五、降低采购成本策略之五——精益库存管理降低采购成本——有效库存合理管理

- 1、精准库存量的设定
- 2、加快库存的周转
- 3、分析库存成本的构成
- 4、提高库存准确度
- 5、加速仓库物品周转

6、**案例分享——丰田公司VMI/JMI/JIT模式有效降低库存成本**

六、降低采购成本的策略之六——供应商的早期介入向供应商要成本

- 1、供应商战略关系的打造
- 2、采购供应商早期参与
- 3、供应商能力的输入
- 4、供应商早期介入的要求
- 5、改变设计，减少变更

6、**案例分析——采购供应商由被动变主动介入规避风险降低成本**

七、降低采购成本的策略之七——通过改变采购质量和交期降低成本

- 1、提高采购产品质量的三个办法和手段、

- 2、如何应对强势力供应商降低采购成本
- 3、如何改进供应商降低成本
- 4、如何缩短采购周期，提高交期达成率降低成本
- 5、案例分析——如何提高交付达成率降低成本——绿色通道如何实现
- 八、降低采购成本的策略之八——其他 21 种降低采购成本的方法介绍
- 九、综合案例分析和现场讨论：

1、案例分析——行业咨询公司对企业降低采购成本的方式进行调研，通过数据分析如何实现采用这些模式或策略降低成本？

2、现场讨论——您企业采购运用了有哪些降低成本的方法和策略与大家分享？

第三阶段——全面供应商管理篇

第 07 部分：供应商开发选择篇——对新供应商进行开发、调查、评估和选择

(培训目标——掌握根据不同产品对供应商分类，不同供应商如何寻源、开发、认证、评估和选择。效果呈现——为公司找到合适的战略合作的供应商)

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——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、如何对供应商进行认证

1、供应商认证工作的前期要做什么准备

2、如何初选新的供应商，标准是什么？

3、方法 1——如何对供应商样品进行测试认证？

4、方法 2——如何进行供应商中试认证？

5、方法 3——如何进行批试认证？

6、方法 4——如何与供应商签订采购协议？框架协议如何制订和如何签？签协议要注意什么问题？

7、案例分析——公司研究院供应商调查项目分析

8、现场练习——表单设计：请每个小组进行讨论，然后由组长综合大家讨论的结果设计一份简易的供应商调查表（主要强调要调查的项目和重要方面）

四、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：公司的供应商评价体系（结构和内容）

案例工具 2：公司供应商考核评分表

案例工具 3：公司供应商评价办法

第 08 部分：供应商关系维护与改进篇——有效控制供应商,提高供应商绩效

(培训目标——对供应商进行考核，激励、培养和建立供应商的战略伙伴关系。

效果呈现——打造战略合作性供应商关系，解决供应商管理中的问题，提供解决方案)

一、加强与供应商的沟通

方法 1、沟通的心态转变

方法 2、沟通的主动性

方法 3、提出问题的技巧

方法 4、指责的技巧

方法 5、员工访谈的技巧

二、供应商辅导与改善策略

1、目标：降低成本、提高效率、稳定质量；

2、策略：改进加工工艺，完善质量控制；

3、辅导：存在问题及潜在问题改善辅导。

4、案例：供应商辅导作业基本流程

三、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

四、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

五、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

六、有效地供应商整合

工具 1、供应商数量整合

工具 2、减少供应链中不增殖的活动

七、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

八、为采购提供供应商管理过程中的问题解决方案

1、有关采购交期问题解决方案

2、有关品质问题解决方案

3、有关合同风险问题解决方案

4、供应商关系其他问题

第 09 部分：供应商品质控制篇——改进供应商的产品品质提高合格率 (培训

目标——如何改进供应商产品质量，解决品质问题。效果呈现——提高产品质量合格率)

一、采购产品品质控制规划

1、品质控制事前的规划

- (1) 决定品质的标准和规格
- (2) 与供应商一起确认标准
- (3) 了解供应商的承制能力
- (4) 双方确认验收标准
- (5) 要求供应商建立品质控制等级制度
- (6) 准备及校正检验工具或仪器

2、品质控制事中执行

- (1) 检查供应商规范作业
- (2) 样品的提供
- (3) 检验人员驻厂控制
- (4) 品质控制措施的落实

3、事后品质考核

- (1) 严格执行品质验收标准
- (2) 处理企业与供应商之间品质分歧
- (3) 提供品质异常报告
- (4) 要求供应商承担品质责任
- (5) 不合格供应商的处理

二、帮助供应商导入新的质量标准化体系和方法

1、质量管理体系的导入和维持——ISO 系统

- (1) 管理责任要求
- (2) 产品实现过程控制要求
- (3) 资源的要求
- (4) 测量和分析和改进的要求

2、全面质量管理 TQM

- (1) 如何实现三全四个一切
- (2) PDCA 的运用等

3、品质改进工具的运用

- (1) QQC 的导入和运用
- (2) 品质五大工具的操作
- (3) QC 七大手法的综合使用

4、如何对供应商进行培训和辅导实现持续改进

- (1) 培训计划建立和实施
- (2) 培训的重点和要求
- (3) 持续改进的方法和策略

5、积极欢迎供应商的抱怨与投诉

- (1) 建立供应商投诉的机制
- (2) 受理投诉
- (3) 供应商投诉的处理与预防

三、采购品质控制具体实践

1、培训供应商的品质意识——三不政策

2、制定品质控制的标准

- 3、建立采购品质目标——如品质合格率
- 4、成立采购品质机构
- 5、建立品质管理制度和品质体系
- 6、建立供应商扣款办法和流程
- 7、签订质量保证协议
- 8、审查供应商品质体系
- 9、供应商的早期参与

四、案例分析：

- 1、如何提高员工的品质意识的？
- 2、公司供应商品质体系查检表
- 3、公司实施采购质量事故责任追究制度

五、分组讨论：

- 1、供应商质量控制的有效方法的哪些，请举例说明。
- 2、如何对供应商之不合格品进行判定与处理？

第 10 部分：供应商交期控制篇——如何提高采购订单交期达成率（培训目标——如何提高供应商交期，解决采购交期问题。效果呈现——提高采购交期达成率）

一、采购交期管理的规划

- 1、确保订单按时交付的重要性
- 2、交期的规划与决策
- 3、采购前期时间的要考虑的问题

二、针对多品少量交期紧的订单与JIT两程类型的订单管理

- 1、多品少量订单的交期管理
- 2、JIT 订单的交期管理条件和要求

三、采购交期跟催常用方法和工具介绍

- 1、常规跟催
- 2、定期跟催
- 3、物料跟进表
- 4、物料跟催箱

四、采购各阶段交期跟催要点

- 1、下单阶段跟催要点
- 2、订单执行阶段跟催要点
- 3、生产阶段跟催要点
- 4、交货阶段跟催要点

五、采购交期延误原因分析及对策

- 1、交期延误原因分析
- 2、改善与供应商的沟通
- 3、建立并加强交期意识等制度
- 4、编制实绩资料

六、案例分析——交期进度控制中常见问题

问题 1——客户样品未出，订单却来了，怎么办？

问题 2——技术资料（如 BOM、图纸、工艺资料）来得慢，怎么办？

问题 3——订单的生产物料一时到不了位，怎么办？

问题 4——客户的多种少量的订单更改太快，有时只有交期无明确的产品（技术、产品未

定)，怎么办？

七、现场讨论

1、案例分析——紧急订单切换案例研究。

2、案例分析——遇急单问题如何解决？

3、综合案例分析讨论——（1）进度异常分析与如何工作改进？（2）插单生产如何应对？（3）多品种小批量订单如何采购？（4）产销失调原因及对策？

第四阶段、采购供应链商务合作篇——采购商务谈判与合同管理

第 11 部分：采购供应商谈判规划篇——供应商谈判前的规划与准备工作（培

训目标——如何做好供应商谈判的方案策划和准备工作，如何获得谈判筹码，

进行战术安排。效果呈现——知己知彼百战不殆——谈判筹码创造、方案和需

要准备的资料)

一、采购谈判的背景和规划

1、谈判的定义及其特征

2、谈判的主要特点

3、谈判要遵循的原则

4、采购谈判适用的情况

5、不同类型的谈判性质不同

（1）竞争性如何处理

（2）适应性如何处理

（3）合作性如何处理

（4）分配性、让步性、整合性谈判风格比较

（5）谈判结果分析——案例分析——企业谈判战略的选择

（6）案例分析——面对强势商务谈判如何应对？

二、谈判前的准备工作

1、采购谈判时机的选择

2、谈判前的自我审问

3、谈判前的预测工作

4、常用采购资讯的了解和采购现状分析

5、分析采购需求

6、收集供应商信息资料

7、确定谈判目标

8、制定谈判方案

9、谈判人员的选择和分工

10、开展谈判模拟工作

三、如何寻找和创造筹码

1、寻找筹码的途径

2、创造筹码的八个手段

四、制定采购策略，作好谈判战术安排

1、涨价时让信销售人员当面提出

2、双重退避

- 3、不要马球上谈到正题
- 4、声东击西
- 5、不要轻易送给卖方第一次相对的好处
- 6、案例分析——企业通过谈判背景分析作出谈判战略的选择

第 12 部分：采购供应商谈判实施篇——高效供应商谈判技巧和策略（培训目标——掌握谈判过程控制，供应商谈判中的技巧、策略，效果呈现——达成谈判目标）

一、采购供应商谈判过程

- 1、新产品开发前早期输入的供应商谈判
- 2、供应商调查阶段的谈判
- 3、试产阶段的谈判
- 4、产量阶段的谈判

二、采购谈判每个阶段谈什么内容

- 1、谈判的内容
- 2、采购谈判的环节：询盘—发盘—还盘—接收—签约
- 3、讨论思考——谈判的什么环节已经具备了法律效力

三、采购谈判的基本步骤和流程

1、开局阶段的方法和策略实战

策略 1——选择正确的开局方式

策略 2——积极主动地创造和谐的谈判气氛

策略 3——收集尽可能多的信息，探测对方情况

策略 4——会说不如会听

策略 5——倾听容易出现的问题

2、交锋阶段是核心阶段，实际操作和注意点

策略 1——走马换将

策略 2——红脸白脸——角色扮演

策略 3——声东击西

策略 4——疲劳轰炸

策略 5——浑水摸鱼

策略 6——故布疑阵——现场练习——案例中采用什么策略——“托儿”的案例分享

策略 7——欲擒故纵

策略 8——投石问路

策略 9——以退为进

策略 10——最后通牒——出其不意，最后通牒案例分析

3、妥协阶段有几种类型，如何让步，让步的目的是什么——打破僵局的策略

四、采购谈判心理分析

1、心理特征分析——心理定势分析

2、行为举止分析——动势因素分析

3、情绪波动分析

五、买卖双方双方优劣势技术分析

1、买方优势的表现形式

2、观察买卖双方力量对抗情形采用合适策略

策略 1——打压策略

策略 2——平衡策略

策略 3——多角化策略

策略 4——不同策略下的行动方针

六、影响谈判的五大障碍

七、采购谈判议价分类技巧

1、采购方占优势议价技巧——压迫式议价

技巧 1——借刀杀人，见好就收，切勿割颈竞争——案例分析

技巧 2——过关斩将——案例分析

技巧 3——化整为零——案例分析

技巧 4——压迫降价，切勿以牙还牙，杀鸡取卵——案例分析

2、卖方占优势的议价技巧

技巧 1——迂回战术，寻求委托代理——案例分析

技巧 2——直捣黄龙，原厂直供——案例分析

技巧 3——哀兵姿态——来日方长，感恩图报——案例分析

技巧 4——釜底抽薪——进行成本分析和核算——案例分析

3、买卖双方势均力敌时议价技巧

技巧 1——欲擒故纵——案例分析

技巧 2——差额均摊、中庸之道——案例分析

4、当供应商要提高价格时议价技巧

技巧 1——直接议价协商

技巧 2——间接议价技巧

八、杀价绝招六式

绝招 1——咄咄逼人，开低走高——一开始就斩尽杀绝，然后逐档提价

绝招 2——置死地而后快，欲擒故纵——迫使对方让步

绝招 3——鸡蛋里挑骨头，百般挑剔

绝招 4——疲劳轰炸，死缠烂打

绝招 5——直讲经费紧张，博得对方同情

绝招 6——施以哄功，给他搭桥作媒

九、谈判中的有效话术

1、谈判中的五种话术类型

3、谈判话术模式

4、威胁的五个不同特点

5、提问的技巧

十、谈判中的冲突管理

1、什么是冲突

2、解决冲突的战略

3、处理利益冲突的方法

4、冲突管理

十一、成功谈判者的特点、风格

1、比较不同的谈判风格

2、成功谈判者的特点

3、成功谈判与性格有关系

十二、大型项目谈判综合案例分析：公司对项目的洽谈的具体实践运用了什么谈判策略

十三、谈判角色扮演——现场演练

第 13 部分：采购合同管理篇——对采购合同内容条款理解,问题应对及规避

法务风险（培训目标——规范合同条款，认识合同重要性，规避合同中的法务

风险)

一、认识采购合同的本质和风险规避

- 1、合同的本质以及在商务中合同的作用
- 2、合同的基本特征
- 3、合同的内容和表现形式
- 4、为什么要对合同进行管理
- 5、识别合同的风险及规避风险

二、合同基本结构、主要内容条款和形成过程

- 1、合同条款的主要内容和基本结构
- 2、采购合同的两种条款受法务影响
- 3、合同的形成的过程——条款之战
- 4、现场针对案件讨论——针对合同中的品质、技术、交付和售后维护约定的主要条款要注意的问题及如何应对。**

三、法律规定的合同能力

1、法律规定合法合同的能力——三个问题的思考：

- (1) 签订合同的有效性受年龄的限制吗，法律如何规定？
- (2) 精神病人、喝酒或吸毒的人，他们的合同能力受限制吗？如果规避法律风险？
- (3) 有限公司和其他一些法人的合同能力受到限制吗？如何界定？

(4) 案例分析——某公司采购商务人员不能正确理解合同的能力——订单、送货单等交易证据签订不规范所带来的法律纠纷——导致收款危机

2、合同成立的三个要件

3、三个案例分析：

- (1) 案例分析——试分析这家公司是否违约？是否承担赔偿责任？
- (2) 案例分析——被告有违约行为吗？为什么？
- (3) 案例分析——采购合同涉嫌侵犯第三方商标权的案例解读，根据以上案例，指出商务人员是否违反合同？说明你的理由。

4、现场讨论三个问题：

- (1) 企业法人、法定代表人、法人代表、法定代表授权人合同的能力
- (2) 授权人再次授权行为人，具备法律效力吗？

四、合同的形式及导致合同无效的因素

1、合同有哪三种形式？你通常采用什么合同方式？口头合同有效吗？如何维持口头合同的取证？

2、讨论——什么样的书面合同不用签字或盖章仍然有效？

3、导致合同无效的四个因素，请分别分析说明

4、可撤销合同有几种类型

5、讨论以下问题：

- (1) 如何区分无效合同与可撤销合同？
 - (2) 什么样的合同不要求当事人签字，仍然有效？
- #### 6、案例分析——双方当事人达成的口头协议有无法律效力？为什么？

7、分析合同生效的四个要件

五、合同关系不涉及第三人原则

1、讨论几个问题：(1) 用户发现产品质量有问题应该起诉当事人还是生产商？(2) 采购商务人员外发产品或服务，质量由谁控制？(3) 如何在合同中约定供应商管理库存VMI，规避风险？

2、案例解密——某公司一起合同纠纷案——针对合同约定和事实不清的案例。

六、合同的主要条款解读和分析说明及如何规避风险

- 1、合同的主要条款和附属条款的要求和区别
- 2、合同特定条款的要求和限制
- 3、检验合同条款是否有效的三条标准
- 4、采购合同其他条款详解与分析说明
 - (1) 免责和限责条款要求：如何表述，如何提醒，如何检测
 - (2) 预定损害赔偿条款和惩罚条款：如何界定，如何限制
 - (3) 所有权保留：请思考三种情况下物料的所有权有没有转移？现场做三个练习题
 - (4) 案例分析：某公司商品所有权纠纷案解读
 - (5) 赔偿条款：如何追责？
 - (6) 不可抗力：什么情况下是不可抗力，如何区别商业落空？生活中有哪些具体案例可以界定为不可抗力？

(7) 如何解决合同纠纷——介绍常用四种方法

- 5、采购合同的支付条款的识别与陷阱防范
 - (1) 支付方式
 - (2) 支付周期
 - (3) 发票处理条款
 - (4) 确定支付点
 - (5) 支付的货币种类
 - (6) 分析分期付款的优点
 - (7) 如何规避分期支付中不履行合同的风险？
 - (8) 合同定金与订金的不同？
 - (9) 合同保留金

七、合同履行的本质和基本原则

- 1、合同履行本质和原则
- 2、履行的规则
- 3、履行抗辩权
- 4、案例分析：合同的陷阱防范问题——甲方是否可以推迟交货？乙方是否违约？

八、合同变更与转让，合同权利义务的终止

- 1、案例分析——银行与乙公司签订的协议属于什么性质？对保证人的保证责任产生什么影响？
- 2、合同权利义务的终止和解除的不同
- 3、案例分享——这家公司是否有权解除合同？法院会支持 A 厂主张？B 厂能否要求损害赔偿？
- 4、案例分析——合同代理权和经销权不明确，导致的法律责任

九、合同违约与争议处理

- 1、合同违约处理的原则及法律规定
- 2、处理合同争议的五种方法
- 3、合同无效或撤销的法律后果
- 4、案例分析——甲方的要求认定合同不成立的请求有无法律根据？此案应如何处理？

第五阶段、采购方式与招投标——采购方式选择与招投标管理

第 14 部分：招投标文件管理篇——招标文件的编写及注意的问题（培训目标——如何编制招标公告、招标邀请、招标书等文件，如何让招标文件满足使用

部门需求，能够使供应商准确应标，如何评价项目清单和项目预算等内容的准确性和合理性。)

一、标书编写的基本原则

- 1、体现用户的需求
- 2、体现公正公平的原则
- 3、鼓励竞争性
- 4、传递正确的信息引导投标人做出响应

二、标书编写要求和禁止性规定

- 1、全面、准确、简洁
 - 2、招标文件内容禁止性规定
- ### 三、正确理解招标文件的结构、内容和要求

(一) 招标文件的编写

- 1、封面格式：物业项目名称、招标人名称、标号、盖章、日期
- 2、招标公告与投标邀请书（投标邀请函）
 - (1) 招标公告的如何编写
 - (2) 投标邀请书的如何编写
- 3、投标人须知——核心内容——如何编写
 - (1) 投标人须知前附表
 - (2) 投标人须知总则
 - (3) 投标人须知的有关内容和要求
 - (4) 招标文件的澄清与修改。
 - (5) 投标人须知对投标文件的要求
 - (6) 投标、评标、开标、合同授予的要求
 - (7) 纪律和监督及其他要求
 - (12) 附表格式要求

四、正确理解招标公告与招标邀请函及投标人须知的要求

- 1、招标公告——公开招标资格后审
- 2、投标邀请书——邀请招标
- 3、投标人须知——招标投标活动应遵循的程序规则和对投标的要求

五、理解并准备投标方要进行资格审查文件

- 1、投标函及投标函附录
- 2、法定代表人身份证明
- 3、法定代表人的授权委托书
- 4、联合体协议书（如果有）
- 5、投标保证金（如果有）
- 6、报价清单等

六、正确理解评标的办法（合理最低价法、综合总分法）

- 1、选择评标方法——最低投标价法、综合评估法或者法律、行政法规允许的其他评标方法。
- 2、确定评审因素和标准

七、对招标书中合同格式及主要条款的阅读理解

- 1、计价类型和合同条款要求
- 2、成本清单及编写注意事项
- 3、标底的参考作用和编制依据

八、现场讨论与案例分析

- 1、现场分组讨论：对招标文件的重点的理解和要求注意事项

- 2、案例分析：针对项目招标文件模板进行具体分析理解其要求和注意的问题
- 3、现场模拟：针对项目——投标方对招标文件的理解和识别

第 15 部分：投标前准备篇——在项目投标前如何做好准备工作（目标目标——

——投标前如何做好准备，知己知彼，百战百胜）

一、投标前期如何准备提高中标率

- 1、投标方如何了解招标信息
- 2、投标方如何与客户的进行前期接触
- 3、投标项目小组成员的组成和分工
- 4、认清对招标采购具有影响力的四种人
- 5、如何与招标方建立信任关系
- 6、建立关系技巧的四部曲

二、投标方对招标项目的可行性研究和分析

- 1、综合技术分析
- 2、周期分析
- 3、人员素质分析
- 4、承受能力和物资供应分析
- 5、环境分析
- 6、资金分析
- 7、利润分析
- 8、竞争分析
- 9、风险预测
- 10、投标性质分析——正常标还是非正常标

5、投标项目策划与行动计划如何建立

三、如何进行投标决策

- 1、投？还是不投？这是个问题！
 - 2、如决定投标，投什么性质的标？
 - 3、投标中如何扬长避短，竞争获胜？
- #### 四、对投标技巧与策略前期的思考

- 1、招标公告环节——讨论：如何做？
- 2、资格审查环节——如何做？
- 3、商务条款的倾向性——如何做？
- 4、技术参数的排他性——如何做？
- 5、与评委之间的关系——如何做？
- 6、与其他投标人的协调——如何做？

五、现场讨论与案例分析

- 1、现场讨论——投标方竞争策略——既有攻关手段，又要突出自己的卖点和优势
- 2、案例分析——项目投标前会议与分析应对策略

第 16 部分：投标书制作篇——如何积极响应招标方的要求制作高分投标书

（培训目标——投标前的准备和积极响应的投标书设计，是成功中标的重要一环）

一、如何编写高分投标书

- 1、投标文件内容

- (1) 投标函及其附录
 - (2) 投标保证金
 - (3) 授权委托书
 - (4) 联合体协议书
 - (5) 分项清单
 - (6) 报价表与说明
 - (7) 技术和服管理方案等
- 2、投标文件的编制、投交
- (1) 流程——投标书的编写、修改、签署、装订、密封和递交
 - (2) 投标有效期
- 三、编制投标文件注意事项
- 1、严格执行所有要求和规则
 - 2、符合招标人规定的格式与内容
 - 3、按规定填写投标书后，如未能全面准确表达自己的意思，可另附补充说明
 - 4、有不明确之处，应向招标机构及时咨询澄清，不可在投标书中加进额外条件，提出自己的要求
 - 5、反复审核，消除误差，制作精美
- 四、投标人须提供的资料
- 五、投标文件发出与修改
- 六、案例分析：项目投标书的分析和研究

第 17 部分：招投标过程控制策略及与风险防范（培训目标——如何规避低价控标的投诉，如何控制招投标过程的风险，如何进行投标控标核心环节把控）

- 一、案例分析：招投标基本程序
- 二、招投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) 投递投标文件。
 - (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、评标程序和过程
 - (1) 审查投标文件的符合性

- (2) 询标
 - (3) 综合评审
 - (4) 评标结论
 - (5) 投标方讲标的时机
 - (6) 投标方讲标的策略
 - (7) 如何突出自己的卖点
 - (8) 如何使招标方理解投标方的项目信价比高
 - (9) 讲标中沟通的策略
 - (10) 澄清的技巧
- 6、定标
- (1) 审查招标小组的评标结论
 - (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) 投标书的澄清问题
 - (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
- (1) 招标评标-合理低价法
 - (2) 技术、服务类招标-综合评分法
- 9、最高限价与最低限价
- 10、如何沟通投标保证金
- 11、如何沟通履约保证金
- 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、项目履行和跟进
- 18、招标活动禁止行为
- 19、招投标过程中如何预防违纪投标及处理对策

三、案例分析

- 1、案例分析——公司招标程序及各个环节的要点解析
- 2、案例分析——公司针对公共服务型项目类评标标准分析
- 3、案例分析——技术、项目、工程类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——有关委托代理商参加投标的案例分析
- 6、案例分析——有关预防投标人串标的案例分析
- 7、案例分析——邀请招标失败原因及对策的案例分析

第 18 部分：招标监督篇——招标活动的监督和管理（培训目标——重点介绍

在招标过程中如何对过程进行审核和监督，预防招标风险和商务腐败行为)

- 一、招标投标争议类型、表达方式及相关主体
- 二、招标异议、质疑的规定和答复的要求

- 三、投诉的受理、处理的程序和要求
- 四、监管机构的提前介入与过程跟踪
- 五、招标投标主要违法行为及其法律责任的判别
- 六、仲裁和民事诉讼程序
- 七、招标监管制度的建立与完善
- 八、案例分析与现场演练

三、综合案例实战分析

1、综合案例分析——招标过程中（1）通过什么渠道查询到人员信息？（2）如何调查供应商 A 与公司员工的亲戚关系？（3）如何调查供应商之间串标？（4）如何调查公司某员工有没有收取回扣？

2、综合案例分析——问题：（1）四家供应商是否存在围标、串标？（2）采购人员是否收受 A 供应商的回扣？（3）公司内部人员是否与各供应商之间存在勾结？

3、综合案例分析——检查某供应商引入资料时发现，供应商提供的营业执照地址造假，该供应商的采购额度较大，为公司长期供应常用物资，现怀疑供应商与公司内部人员存在勾结和利益输送，该如何查处？

4、综合案例分析——检查某供应商资质资料时发现，在国家工商总局等相关网站上完全找不到该供应商的相关记录，该如何往下查？

第六阶段、信息化库存控制篇——信息化物流管理与库存控制

第 19 部分：精益仓库物流管理再造篇——精益物流仓库管理再规划（培训目标——提高仓储效率与降低仓库成本的最好方法——提高物料在仓库的流动速度——仓库及仓库内部的布局和控制货流的系统）

一、仓库物流规划总原则和考虑的要素

- 1、仓库合理布局怎么做？
- 2、内外仓位置的合理性规划
- 3、对于仓库空间大小需要考虑的内容
- 4、仓库空间的计算
- 5、案例——某公司存储地面空间计算
- 6、仓库布局遵循的总原则
- 二、仓位规划与管理
- 三、仓库 6S 与目视管理
- 四、物料标志与物料标识
- 五、物料的储存、防护规划
- 六、危险化学品管理
- 七、实现仓库物资的“帐、卡、物一致”
- 八、呆废料的管理与防治

九、现场讨论：

问题 1：仓库的物料成百上千种，如何做到快捷发料？如何做到账、物、卡数量一致？仓库如何做到对生产车间物料的管控？

问题 2：我们有哪些方法，可以无须花费太多，不改变仓库空间而达到预期效果？

第 20 部分：物流信息管理篇——物流运营信息化技术管理（培训目标——理

解新时代物流运营信息化管理手段和系统工具)

一、物流信息化数据化的支撑与管理

- 1、货架/拣选/分拣系统/ERP/自动识别/通信呈现技术——通过 EDI 系统共享相关信息
- 2、物流管理信息系统----WMS—实时在线中心（核心系统）
- 3、条形码技术----条码与扫描仪 BC/POS
- 4、电子标签辅助拣选系统
- 5、RF/RFID 技术—无线射频/射频标签
- 6、车辆调度(跟踪)系统 GPRS
- 7、配送系统 DMS
- 8、财务会计系统 SMS
- 9、合成语音系统—更多地解放出双手劳动
- 10、OMS 订单管理系统
- 11、TMS 运输管理系统

二、物流信息化数据化的平台的建立——模式与工具

- 1、物流管理信息系统（LMIS）
- 2、物流管理信息系统分类
- 3、物流环节管理信息系统
- 4、供应链物流管理信息系统
- 5、公共物流信息平台

三、现场演练——如果公司没有新时代仓库设备，我们怎么把工作做好

第 21 部分：精益库存分析与成本控制篇——精益库存的分析及如何降低库存

提高周转率，降低物流成本（培训目标——进行仓库数据化分析和计算，如何

进行库存分析和计算，如何降低库存量，降低物流成本，提高物流周转率，掌

握数据分析的工具)

一、降低成本及库存控制的关键问题

- 1、何时补充库存(订货点问题)
- 2、应该补充多少库存（订货量问题）
- 3、应维持多少库存量（库存基准问题）
- 4、改善前置期控制状况——改变 MTS（Make To Stock）为拉动生产 Make To Order(订货频率问题)

二、供给和需求变量分析

- 1、产生库存的主要源头在哪里
- 2、案例分析：如何应对需求频繁变化
- 3、案例分析：如何控制供应链下游库存水平
- 4、供应商经常延迟交货，我怎么做 JIT 供料”
- 5、供应商管理的方法与技巧

三、库存成本分析

- 1、缺货产生的最大成本是什么
- 2、不要过于依赖 VMI
- 3、企业库存量的控制
 - (1) 安全库存的实用计算方法
 - (2) 安全库存的细分与计算技巧

(3) 案例：供应链的库存风险防范与库存分配方法

四、什么时间订货与订多少货、补货的问题

- 1、订货点的计算
- 2、案例分享：看板订货与定时订货
- 3、不要再盲目考核“周转率”了
- 4、什么时候补货、补多少
- 5、理解前置时间的问题——订货周期
- 6、如何解决呆滞品的问题

五、精益仓库物流新技术

1、高效仓库管理评价

- (1) A、B、C分类法的区别与应用
- (2) 仓库出入系统管理及注意要点
- (3) 库存帐务处理系统

六、库存成本分析(对企业整体管理而言)

1、购人成本(Purchase cost)分析—存货单位购价+运保费用或者外协加工成本及其运费等。

2、订购、配货等准备成本分析 (Order\setup cost)

3、存成本 (Holding cost) 分析--存货持有成本

- (1) 资本成本(机会成本)
- (2) 储藏空间成本
- (3) 库存服务成本
- (4) 存货风险成本(贬值风险—保质期,但也有可能升值—原材料)

4、缺货成本(Out of stock cost)

七、企业库存成本分析要解决的问题

八、现场演练——如何计算库存量

第22部分：物流的配送管理篇——如何实现仓储、配送物流一体化管理（培

训目标——仓库配送一体化如何实现，物流配送与第三方物流的最佳合作模

式)

一、仓储与物料配送一体化管理

- 1、仓储与物料管理一体化的要点
- 2、仓储与物料一体化管理意义
- 3、物料配送流

二、高效物料仓储配送要解决的问题

- 1、如何打破部门界限，实现物料一体化
- 2、如何进行仓储与配送岗位职责定位
- 3、如何处理好物流部门的关系
- 4、如何处理好配送中物料交接和缺料扯皮问题
- 5、同步化物料配送
- 6、JIT物料的处理问题

三、拣货作业管理

1、三种方法介绍

四、物料配送的具体运作

- 1、计划配送运作
- 2、看板配送运作

- 3、电子标签看板配送运作
- 4、条形码拉动物料配送运作
- 五、成品配送流程
 - 1、订单处理
 - 2、分拣与备货作业
 - 3、装车作业
- 六、与第三方物流配送的合作模式

第七阶段、采购风险控制——采购风险、绩效管理与职业发展篇

第 23 部分：采购风险管理篇——供应商风险的识别和分析与防控（培训目标——了解企业常见的供应风险种类、风险信息的收集渠道和收集方法、常用的控制解决方式）

- 一、正确认识供应商风险控制所面对的问题
 - 问题 1、供应商风险及其危害
 - 问题 2、供应商风险的分析
 - 问题 3、供应商风险具备的特点
 - 问题 4、供应商风险管理面临的几大问题分析
 - 问题 5、控制供应商风险需要转变四个观念
 - 问题 6、现代企业对供应商管理观念的四大创新
- 二、企业供应商风险的分析与管理方法
 - 1、企业供应商的外部风险分析
 - 2、企业供应商的内部风险分析
 - 3、供应商风险管理的四个阶段
 - 4、供应商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、企业防范供应商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、供应商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（JIT 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、全球采购
- 2、开发新的供应商
- 3、注意业务经营的总成本
- 4、一次性采购
- 5、利用供应商的垄断形象
- 6、增强相互依赖性
- 7、更好地掌握信息
- 8、协商长期合同
- 9、与其他用户联手
- 10、让最终客户参与

十二、案例分析——集团企业如何规避供应商风险

第 24 部分：采购绩效管理篇——如何对采购进行绩效管理（培训目标——掌握采购绩效指标的设定、考核标准和采购绩效模型，采购绩效的改进方案）

一、采购系统绩效管理

- 1、采购绩效管理应用不当的情况
- 2、采购绩效管理的建立和绩效模型
- 3、采购绩效管理的模式
- 4、典型的采购部门绩效管理指标

二、采购部门目标分解

- 1、案例分析：采购部门目标分解表

三、采购部门绩效管理指标的分类

- 1、案例分析——利润贡献绩效指标
- 2、案例分析——基本工作量绩效指标
- 3、案例分析——采购系统和采购能力绩效指标
- 四、采购部门绩效管理实际操作注意问题
- 五、供应商的绩效管理的指标
 - 1、供应商管理的关键绩效指标
 - 2、对复杂供应商其他常用考核指标
 - 3、案例分析——复杂供应商资金的考核指标
 - 4、案例分析——考核供应商财务状况常用的比率
 - 5、问题思考——复杂供应商的绩效评价
 - 6、案例分析——联合绩效管理系统
- 六、采购人员绩效管理
 - 1、采购人员绩效管理要考虑的八大要素
 - 2、为保证采购人员管理工作正常进行，需要做好哪些工作？
 - 3、采购人员岗位描述
 - 4、案例分析——公司采购员工岗位说明书
- 七、如何对采购人员进行绩效管理
 - 1、采购人员绩效考核的要素和关键指标
 - 2、采购人员绩效考核的改进
 - 3、案例分析——采购人员绩效考核标准、指标和权重分析

第 25 部分：采购职业发展篇——采购人员进行职业生涯规划,成就自己的事业 (培训目标——采购人员如何进行职业发展的规划、如何成就自己的采购事业)

- 一、采购人员的职业发展
 - 1、采购人员的提升路径
 - 2、企业中采购职能的三个层次
 - (1) 战略层次
 - (2) 战术层次
 - (3) 运作层次
 - 3、不断学习，提升个人能力——进行职业生涯的规划
- 二、提升自己在企业中的地位
 - 1、具备良好的职业道德和仪表形态
 - 2、用满腔的热忱点燃工作的激情
 - 3、服务好自己有内外客户
 - 4、与各部门建立良好的关系
 - 5、不断提升自己的业绩
 - 6、你是一个卓越的采购管理人员

七、【专家简介】

李文发——著名采购/供应链管理品牌专家

(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，韩国三星科技、

德国西门子集团、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:



武汉新都集团——《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》



唐山三友化工集团——《采购价格分析与成本降低》



昆山长盈精密切削——《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》



北京克拉斯家居联锁——《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》