

主题：《采购品类管理与供应商整合》

主讲：李文发

一、【课程目标】

采购品类管理、策略分析是采购与供应链管理的核心工作之一，是采购工作的源头，采购品类策略的制定是品类管理的前提。采购品类策略分析，是采购人员必备的能力，通过对采购品类供应商的开发、评价与整合，达到降本增效、规避供应链风险，保持供应商协同关系的目的。

本课程的学习，使采购供应链管理人员：

- 理解采购品类管理的重要性和意义
- 掌握品类管理商品分类的方法
- 熟悉采购中常用的品类管理策略
- 掌握优秀品类策略报告的基本结构和内容
- 采购品类管理策略如何实现
- 品类管理人员的责任与要求
- 如何策划和制作品类策略分析报告
- 品类管理供应商的开发与整合管理
- 优秀企业品类管理与供应商整合案例分享

二、【培训时间】

2天

三、【培训对象】

采购、供应链管理人员、品类管理人员

四、【课程提纲】

第一部分、认知采购品类管理——采购品类与采购品类管理

一、采购品类及采购品类管理

1、采购品类管理的内涵

2、品类管理的过程

3、品类管理结构

二、采购商品的分类

1、商品分类方法

2、商品分类原则

三、采购品类策略

1、品类角色分类

2、商品组合

(1) 组合形式

(2) 组合的基本结构

3、商品群

4、商品组合思路

◆ 案例分析：优秀企业采购品类管理

第二部分、采购品类管理前提——精准采购需求分析

一、采购需求与规划供应

1、决定与明确需求要回答的问题

2、需求不明确的产品和服务会导致的风险

3、各种需求的类型与分类标准

◆ 案例分析：企业需求分类标准

- 现场演练：评价公司采购订单需求是否明确（完善性、供应商澄清及信息）

二、明确产品或服务采购需求规格

1、产品规格的项目要素

2、产品规格：品牌和商标、供应商/行业编码、样品、技术规格、构成/成分组成规格、功能和性能规格

3、产品规格优劣分析

- ◆ 案例分析：技术规格的案例说明书
- ◆ 案例分析：不同产品规格适用的工具表
- 现场练习：不同产品的规格

4、明确产品检测及要求

- (1) 设计阶段的检查或批准
- (2) 过程检查控制
- (3) 在生产结束、装运或交货前检测
- (4) 在接收货物、安装或试运转时验收

5、明确服务规格

- (1) 服务规格更难于明确
- (2) 应尽可能精确、清晰并可考核
- (3) 应以产出（输出成果）形式加以描述
- (4) 要说明时间(期限)框架
- (5) 要描述所需的专业人员

- ◆ 案例分析：不同服务规格适用范围工具表

6、利用外部规格标准

- (1) 行业标准 (由贸易和行业协会开发)
- (2) 国内标准
- (3) 地区标准 (如欧盟)
- (4) 国际标准 (如国际标准化组织)

◆ 案例分析：保护公众的安全、健康，政府强制设立的标准

7、标准涵盖范围及要开发的标准

8、使用现有标准的优势劣势分析

◆ 案例分析：建立公司内部标准化——障碍、优先权、涉及的部门和员工

9、如何进行价值分析与价值工程

- (1) 价值分析 (VA) /价值工程 (VE)
- (2) VA/VE 结构性分析方法步骤
- (3) 何时使用 VA / VE
- (4) VA/VE 对成本影响的能力

◆ 案例分析：对设备进行价值分析

三、需求数量的确定

1、明确数量——独立需求量与相关需求量确定

2、需求预测分析——五种方法和案例

3、确定需求量——需求量计算

◆ 案例分析：精准需求预测分析的流程

◆ 案例分析：如何确定采购需求量——经济订购批量(EOQ)、订购量与交货量

四、需求交付的确定

1、时间与进度

- (1) 需求的时间与地点
- (2) 供应商的提前期
- (3) 通过合同和协议条款加以巩固

2、交付地点

- (1) 详细地址
- (2) 联系人
- (3) 交付要求——时间、重量、车辆和包装尺寸
- (4) 交货地点
- (5) 管理与保密

3、运输与包装

- (1) 考虑损坏、时间与成本
- (2) 所需包装物的性质
- (3) 特殊的运输安排

◆ 案例分析：交付安排——在采购所在地进行交付要明确什么

五、进行采购成本分析

1、分析产品的成本结构

2、制定本公司的分解报价表

3、重点关注总成本分析

4、采购价格的调查工作

方法 1——确定采购价格调查主要范围

方法 2——采购价格信息收集

方法 3——采购价格信息收集渠道

5、进行采购价格分析

6、价格分析要注意的问题

7、成本分析的重要工具和方法

工具 1——盈亏平衡分析

工具 2——成立结构与比重分析

工具 3——运用总成本分析

工具 4——产品生命周期对成本分析

工具 5——学习曲线分析

六、明确供应商服务与响应

1、供应商响应——服务水平

2、技术支持

3、维护与修理

七、采购需求要考虑的其他信息

1、背景资料

2、采购合同信息

3、评估报价

4、有关法律法规、政策

(1) 危险品

(2) 健康与安全

(3) 环境保护

(4) 进口管制

◆ 案例分析：采购时需提供给供应商的其他信息

◆ 案例分析：采购需求说明书综合案例分析

第三部分、采购品类管理核心——采购品类策略分析与核心内容

一、采购品类管理策略分析

1、品类管理报告概述

2、目前采购品类管理的状况

3、机会和问题分析

4、计划目标

5、采购品类管理战略

6、行动方案

7、控制

二、采购品类管理策略分析的核心内容

1、品类类别界定

2、品类采购现状及问题分析

3、品类的技术分析

4、品类的供应市场分析

5、品类采购力量与能力分析

6、品类管理的供应定位与关系

7、品类管理策略及任务工作的分解（战术）

8、品类管理团队的组织架构与工作方式

◆ 案例分析：企业采购品类管理策略分析的样板（结构与内容）

第四部分、优秀企业对标——优秀企业采购品类管理策略分析

一、采购品类类别的界定

1、品类的分类标准

(1)行业标准

(2)本公司的特别分类标准

2、分类的维度

3、案例分析：公司的品类分类

二、针对采购品类的目前采购现状及问题分析

1、采购品类数据分析

2、品类现状和存在的问题分析

(1) 采购金额数据

(2) 供应商采购金额分布情况

(3) 采购 QCDS 绩效数据分析

(4) 面临的主要问题阐述

(5) 数据和案例的佐证

三、采购品类的技术分析

1、分析品类的特点

(1) 生产难易程度——产能和负荷分析

(2) 工艺流程特点分析；

(3) 质量的稳定性与问题表现分析

(4) 标准化的可行性分析——文件和技术参数

(5) 品类未来的技术趋势——新技术、新材料、替代品

(6) 产品成本分析——产品的成本结构、成本比重，成本模型和降低成本的思路和方法——成本改善空间

四、品类管理的供应市场分析

1、供应市场的成熟度——供应商数量、集中程度、供应商关系、供应商稳定性

2、不同类型供应商档案——现有和潜在的供应商清单（最优、好、中、差、淘汰）

3、不同供应商情况——市场份额、主要客户份额、地理位置、管理水平、技术水平、配合意愿

4、供应商历史绩效数据与信用分析

5、供应商绩效评价——评价的标准和要求及结果

五、品类管理采购方力量分析

1、采购方的话语权和影响力

(1) 历年采购金额历史数据

(2) 未来几年的采购金额预测

(3) 企业的采购金额占供应商营业额的百分比

(4) 目前采购的分散、集中程度——采用的采购方式

◆ 案例分析：采购方的优势分析报告

◆ 案例分析：如何搞定强势供应商

六、品类的供应定位

1、采购供应机会与风险大小分析

2、四个矩阵——战略、瓶颈、杠杆、日常

3、不同产品采用不同的采购模式

◆ 案例分析：打造战略型合作关系

七、采购品类管理的策略及任务分解

1、阐述品类未来的管理策略

2、品类管理策略建议

3、提出分解任务

4、行动计划时间、负责人、达成的目标

◆ 案例分析：填写表格需要注意供应目标、品类策略、行动计划的关联性和一致性

八、品类管理团队架构与工作方式

1、品类团队组建

2、层次关系

◆ 案例分析：品类管理组织机构和人员工作要求

九、品类管理策划输出

1、品类管理策略分析报告能呈现的重点

(1) 市场上合适的供应商的情况

(2) 公司需要什么类型的供应商

(3) 如何建立供应商之间的关系

(4) 采用什么类型的合作合同

(5) 与供应商之间采用什么样的合作策略

(6) 需要哪些资源和人力的配合

◆ 综合案例——优秀的采购品类策略分析报告

第五部分、品类供应商开发——品类供应商分类、开发、选择和评价

一、品类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

◆ 案例分析：高效的供应商开发流程

二、供应商的开发和调查

1、开发供应商有哪些途径

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

3、供应商调查的要素和要求

4、组建供应商调查团队

5、对供应商调查能力进行分析——对供应商七大核心能力的评价

■ 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？

■ 现场解决：（1）如何评审供应商的财务能力——供应商财务能力所涉及的主要指标，（2）如何应对评价不合格但必须要用的供应商（如独家供应商、客户指定的或者行业垄断的？）（3）如何掌握供应商的成本结构，如何进行评价？

◆ 案例分析：如何利用外力对供应商财务能力进行评价

三、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？

◆ 案例分析：供应商调查项目分析

- 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

◆ 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

五、改善供应商绩效

- 1、策略 1——建立供应商绩效指标
- 2、策略 2——鼓励供应商早期参与

3、策略 3——加强与供应商的沟通和反馈

4、策略 4——实施供应商改善项目

◆ 案例分析

案例分析 1：公司供应商评价指标

案例分析 2：供应商评价权重分析

第六部分、品类供应商管理——对应品类供应商整合与关系管理

一、加强与品类供应商的沟通

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——某公司供应商辅导作业基本流程

三、培养优秀而忠诚的战略供应商

1、方法 1——如何看待我们的供应商

2、方法 2——如何选择合适的供应商

3、策略 3——对待供应商有什么策略

4、方法 4——在公司利益和供应商的利益面前如何实现双赢

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

1、强势供应商的七种表现形式分析

2、策略——如何应对七种形式的强势供应商的策略

3、方法——解决强势供应商的方法研究

◆ 案例分析：如何整合弱势供应商资源

六、有效整合供应商

1、供应商数量整合

2、减少供应链中不增值的活动

◆ 案例分析——某公司供应商 VMI/JMI/JIT/JIS

七、建立供应商的激励机制、供应商淘汰

1、实战案例：500 强企业供应商控制模式

2、实战案例：企业对供应商的激励机制的尝试

3、案例分析：供应商淘汰退出

五、【专家介绍】

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；

- ◆33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；
- ◆16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专家，他拥有17年（5年德国西门子设备+3年日本欧姆龙电子+5年韩国三星科技+4年民企步步高）标杆外企与大型民企公司采购、物流、供应链运营管理经理、部长、副总经理管理经验。90年代中期，作为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16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100多个整体的采购、物流与供应链及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多年以来，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《供应链集成一体化管理》作为一个行业培训课程，推向全国！作为中国第一代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33个省、直辖市和自治区、特区，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”！接触过的各类企业、组织、事业单位2000多家。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：

《采购品类管理与供应商整合》 《采购管理专业技能提升》 《采购成本控制与

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》 《立体化仓储管理与智慧物流配送》 《柔性生产计划与物料控制 PMC》 《新时代智慧物流与供应链协同管理》

(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——《品类管理与供应商管理》



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》