

# 主题：《采购管理专业技能提升培训》

主讲:李文发

## 一、【课程优势】

李文发老师聚焦采购供应链管理、咨询和培训 30 年，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、供应链管理、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、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
- 3、预测的方法与工具的运用
- 4、了解新时代行业供应链各环节的信息流运用
- 5、如何编制采购计划的方法
- 6、理解物料成本构成
- 7、采购成本价格分析及控制成本的策略与工具
- 8、如何收集市场行情信息；
- 9、供应商上游原材料市场价格日常监控方式及应对方法
- 10、供应风险种类、风险信息收集渠道和收集方法、控制手段
- 11、如何对供应商准入的评审及关系的管理
- 12、获悉供应结构持续优化的目的、手段及方式
- 13、供方产品变更的管理
- 14、精益采购绩效的管理
- 15、采购的质量与交付的管理
- 16、战略采购谈判与合同管理的技能
- 17、采购人员的职业发展规划
- 18、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】6 天

序号	主题	对应的章节	内容	时间
第一阶段	战略采购与供应链协同篇	第 01 到第 03 部分	精益供应链+战略采购+敏捷采购需求分析+采购计划	1 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	1-2 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	1 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	1 天
第五阶段	供应链风险控制篇	第 14 到第 16 部分	采购供应链风险控制+采购绩效管理+职业发展	1 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+战略采购+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的不确定性，缩短供给市场与需求市场的距离？

## 第 02 部分：采购系统控制篇——新时代战略采购管理系统及采购流程优化与

**团队建设（培训目标——掌握战略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、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？

#### 二、采购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

#### 三、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：采购需求分析与计划篇——了解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、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——一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，提供解决的方案)**

### 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的体系和方法

### 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？

## **第三阶段、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的策划和准备工作，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，具备法力效力吗？

#### 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、采购风险控制——采购风险控制与职业发展篇

### 第 14 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 15 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 16 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、兴达艺术品、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》

广东华兴玻璃集团公司——《MRO 采购实务》



500 强中国移动总公司——《战略采购与招投标》

华南铝材集团——《采购合同与职业操守》



宏华集团——《采购成本管理与谈判技巧》