

# 基于品类管理的战略采购实战训练

国作登字-2020-00011769

## 一、 为什么选择这个培训

杰克韦尔奇先生曾经说过：“在一个公司里只有采购跟销售是创造收入的部门，其他任何部门发生的都是管理费用。” 21 世纪，越来越多的企业已经开始向销售要收入，向采购要利润。采购已经从企业的成本中心转变为利润中心。而利润中心的构建离不开基于品类管理策略的战略采购的落地执行。品类管理已经成为采购管理系统升级的有效武器。课程通过分析一家名企，历经两大阶段，夯实三大基础，筑牢四大支柱，精进五大过程，透析六大策略，解锁七大关键，满足八方客户，落地九大表单，成就十全方案的过程建立的基于品类管理的战略采购的系统，提供了一套可参考、可落地的集势、道、法、术、器于一体的微咨询方案。

## 二、 谁要参加这个培训

企业高管、供应链管理部、研发技术部、采购部（招标）、战略采购经理、品类采购经理、总监、物流部、供应链质量管理人员等。

## 三、 课程收益

通过培训学员将收获：

- 了解从操作性采购向战略采购的进阶路线
- 掌握通过品类策略促进与相关方沟通跨部门降本增效的有效方法
- 掌握品类管理的三大基石与四大支柱
- 掌握品类管理策略构建的五大过程
- 掌握品类管理的六大策略及七大关键要素
- 掌握品类管理变革项目推进的九大关键表单构建自己的品类管理策略
- 对标跨国集团公司品类采购的最佳实践

## 四、 培训形式

专题讲解、情景案例分析、小组练习、标杆企业范例、群策群力

时间 2 天，每天 6.5 小时

## 五、 课程大纲

## 模块一 理论指导-采购系统升级与战略采购管理

- VUCA 时代外部环境对企业采购的挑战
  - ✓ 采购价值发挥面临的巨大挑战
  - ✓ 采购管理常见的七大误区
- 正本清源：采购的价值真实发现
  - ✓ 如何给采购下一个正确的定义
  - ✓ 采购的三大核心价值
    - ◆ 充分利用外部资源促进业务增长（当下）
    - ◆ 增效降本做好企业利润中心
    - ◆ 差异化寻源满足企业战略需要（未来）
- 转型升级：从传统采购到战略采购
  - ✓ 企业采购发展阶段特点解读
    - ◆ 以保证供应为导向的一条龙式采购
    - ◆ 以阳光透明为核心的集采、平台化采购
    - ◆ 以总成本最低的基于品类管理的战略采购
    - ◆ 以价值共创为目标的生态圈式采购
  - ✓ 基于品类管理的战略采购的三大基石
    - ◆ 战略采购环境的构建
    - ◆ 供应市场的分析与管理
    - ◆ 变革项目的有效推行
  - ✓ 基于品类管理的战略采购的四大支柱
    - ◆ 突破性思维的建立
    - ◆ 以客户为中心的流程梳理
    - ◆ 跨部门沟通于合作的氛围
    - ◆ 基于事实与数据的有效分析

## 模块二 战略采购之品类管理策略的势、道、法、术、器

- 企业采购组织绩效系统诊断-充分挖掘品类助力采购的必要性
  - ✓ 组织内部（集团及各分子公司）自我诊断
    - ◆ 集团级自我诊断
    - ◆ 分子公司/事业部级诊断
  - ✓ 他山之石：第三方（问卷与自我相同）诊断

- ✓ SWOT 分析
  - ◆ SO：寻找企业采购发展优势
  - ◆ WT: 发现采购组织改进机会
- ✓ 诊断结论：品类采购，箭在弦上，不得不发，集团级项目组成立。
- 集团采购管理委员会投石问路
  - ✓ 集团级采购管理组织架构确立
    - ◆ 集中/分散 管理模式确立
    - ◆ 品类管理组织架构设计
  - ✓ 集团级品类管理实施范围确定
    - ◆ 集团级采购支出数据清洗与分析
    - ◆ 聚焦：锁定大多数占支出 80% 以上
  - ✓ 集团级采购品类管理方法研讨
    - ◆ 三段法确立（现状、改善、实施）
    - ◆ 现状分析“品类定位矩阵”开发
    - ◆ 价值杠杆分析“牛眼图”应用
  - ✓ 集团级品类采购管理模板开发
    - ◆ 工作级模板开发（全面，全过程）
    - ◆ 批准汇报模板的开发（总体+关键）
  - ✓ 集团级品类采购管理流程梳理
    - ◆ 全球采购品类管理实施指导
    - ◆ 分子公司品类采购管理流程

### 模块三：落地实战 战略采购之品类管理策略之 现状分析

- 第二阶段：品类管理委员会层面试点执行
  - ✓ 试点品类的选择
    - ◆ 试点品类选择的基本原则
    - ◆ 试点品类的确定
  - ✓ 品类管理委员会
    - ◆ 品类管理委员会的使命
    - ◆ 品类管理委员会的工作章程
    - ◆ 品类管理委员会的职责分工
  - ✓ 品类采购管理的现状分析

- ◆ 业务需求分析 RAQSCI 模型建立
- ◆ 利害相关者（内部客户）要求分析 RACI
- ◆ 支出分析（谁买的？为谁买的？从哪里买的）、过去一年以及未来三年
- ◆ 供应商类型分析：一般制造、联合开发、功能型
- ◆ 供应商现状分析：核心能力，合同覆盖，绩效
- ◆ 供应风险分析：财务、供应、质量
- ◆ 供应市场分析：五力模型分析，潜在供方及需求匹配
- ◆ 品类精准定位：战略、瓶颈、日常、杠杆
- ◆ 品类精准定位工具

#### **模块四：落地实战 战略采购之品类管理策略之优化方案设计**

- ✓ 品类优化-价值杠杆分析
  - ◆ 四维八十招品类优化核心工具“牛眼图”介绍
  - ◆ 品类优化措施之需求管理优化
  - ◆ 品类优化措施之技术标准优化
  - ◆ 品类优化措施之商务关系优化
  - ◆ 品类优化措施之业务流程优化
  - ◆ 品类采购优化工作坊
  - ◆ 品类采购优化措施甄选及实施计划制定
- ✓ 品类管理策略报告的集成
- ✓ 品类采购策略的批准及执行与改善
  - ◆ 品类管理策略批准的流程及升级路线
  - ◆ 品类采购策略的执行与定期维护

#### **模块五 升华萃取 基于品类管理的战略采购系统的指导原则**

- 一个项目促转型
- 两大阶段定标准
- 三大基础必夯实
- 四大支柱要筑牢
- 五大过程更精进
- 六大策略明方向
- 七大关键定成败
- 八方要求需敬听

- 九大表单助落地

## **模块六 品类管理策略案例全解析**

- 跨国集团品类管理策略集成案例分析
- 基于品类的目录化采购案例
- 民企非生采购品类管理策略集成案例分析