

采购人员核心技能提升

武文红 2天/12小时

在我国市场经济转型不断深入和市场竞争不断加剧背景下，企业的成长与快速发展的另一引擎---采购与供应系统的专业贡献已经彰显出来，先进的企业正在协同上下游企业共同塑造供应链竞争力。因此，采购人员的专业提升已经势在必行，跟上企业当前和未来的需要。

本次培训，将从采购专业的核心技能内容着手，据研究统计企业迫切期望解决的问题，如：如何选择合适的供应商？如何进行供应商交付管理和绩效评价、关系维护？如何做好采购谈判？如何降低采购成本？……

本课程围绕上述企业问题展开学习，结合医药企业 GMP 和 GSP 要求进行，帮助学员提供有效的管理思路、方法与工具。

课程内容

一、 当今采购工作的新定位与合规要求

1. 从传统采购到采购与供应、采购与供应链
2. 互联网、大数据、环保与社会责任对采购工作的引导和催化
3. 采购部的岗位设计、人员分工、发展与晋升路线图，以及与其他部门的关系
4. 采购管理的特点：两段式分权、三阶段发展，控制系统与管理循环系统

二、 如何做好供应商管理

1. 采购品项分类方法，供应策略制定与演练
2. 采购寻源的方法与步骤
3. 如何进行供应商评估与筛选---事前
 - 1) 供应商评估的基础及评估流程
 - 2) 供应商评估四种和九类指标体系的建立、具体的权重设计、分值设计
 - 3) 积极性测评模型：供应商感知模型，来理解供应商如何看待潜在客户（客户分类与不同应对）
 - 4) 实行评估，并进行评估后的 SWOT 分析，形成合格供应商名单 AVL
 - 5) 供应商的分级管理及改进计划、未入库供应商的评估结果的告知
4. 如何进行供应商的交付管理---事中
 - 1) 供应商交付质量管理（直方图、鱼骨图等）
 - 2) 供应商交付时间管理
5. 如何进行供应商绩效评价及改善专项共建---事后及关系发展
 - 1) 供应商绩效度量的方法、指标和权重建议，并需要与供应商提前达成共识
 - 2) 不同供应商绩效结果的分类、订单分配、改善建议、供应商来年交付目标的再核定
 - 3) 采购或供应商的早期参与、标准化、VA/VE 等供应商共建的“改善专项”

- 4) 要激励优秀供应商、帮扶并提升潜力供应商、应对低分值供应商，以提升企业供应商库 AVL 的竞争力，形成供应链竞争力。供应商的战略合作关系，是有意为之或自然发展的结果，如何创建和发展。

6. 关于战略采购

- 1) 战略采购包含的范围和具体内容，与企业战略和采购部门工作计划的关系
- 2) 如何启动战略采购
- 3) 战略采购与寻源、供应商关系、合规建设
- 4) 采购人员要积极参与企业各种专项建设，主动承担采购专项建设

三、采购降本技术，要练中学，重点是下市场

1 采购成本分析与降本技术

- 1) 工业品的成本构成、传统核算方法、应该成本的估算

供应定位模型与不用品项的采购策略

沟通企业未来的应用技术预计，跟踪供应市场和储备供应商

常规品项：支出管理入手，简化降本（降低管理费用）

瓶颈品项：改变需求性质，风险最小化（质量和交付）

杠杆品项：利用供应商之间的竞争，总成本最小化

战略品项：寻找与供应商的联合优势，合作降本

- 2) 成本分类角度的降本技术

固定成本与变动成本

了解供应商的定价策略及报价技巧

- 3) 成本科目角度的降本技术

材料费，要了解 BOM 及消耗定额、供应商采购折扣情况等来估算成本

制造费，要了解使用的设备情况、能耗及公用分摊等来估算成本

人工费，要了解加工工时数据及现场情况，来估算成本

专项费，定制产品时有哪些成本陷阱

需求管理中的规格降本技术

降本增值专项：简化、VA/VE、标准化、EPI、ESI、DFP 等

- 4) 总成本 TCO 角度的优化技术，采购降本要权衡考虑是否引起了其他费用增加

- 5) 生产工艺中的降本机会挖掘

销售工程师与采购工程师

了解工艺价格，需要采购人员到供应市场和生产现场去学习

- 6) 关于供应商转换成本

- 7) 谈判降本（分配型与整合型），采购合同中起草过程中，需要注意的成本控制条款

- 8) 从供应商方面可以争取的其他非价格条款

2 采购价格分析及降低技术

- 1) 影响供应商价格变动的主要因素
- 2) 批量折扣比较与分析
- 3) 账期折扣法
- 4) 渠道折扣法
- 5) 季节折扣法

- 6) 相关因素回归分析法
- 7) 标准分解报价单---不同供应商报价分项比较、交叉沟通逼近
- 8) 招标比价法

3 采购降本的绩效衡量与供应链中的降本增值专项简介

四、采购合规建设与风险管理

1. 采购风险管理

- 1) 演练：企业内外的采购供应领域风险征兆挖掘
- 2) 风险征兆与风险分析、预警，如何在供应商管理三阶段、成本级流程控制中降低风险
- 3) 采购舞弊可能发生的领域、征兆及心理因素，如何加强管理控制
- 4) SOD分权与分工，关键职能的上移，形成合规与风控网络
- 5) 企业风险管理系统和审计角度的采购监控要求
- 6) 企业级别的风险管控，其中的采购相关内容及准备（合同挫败、财务风险、质量事故、供应安全、外包和连外包的风险、技术和信息风险、企业社会责任与可持续性风险、绿色供应链）
- 7) 关于行为准则的建立：采购岗位行为准字（如：评估与评价供应商时、采购整体工作时…）、供应商行为准则、“合规大使”的职能