

供应商选择、考核、发展与关系维护

培训大纲（2天） 武文红

【课程背景与收益】

在供应链管理体系下，采购与供应人员既要进行常规的供应商准入、跟踪和考核，以及“前/中/后”过程管理及分级管理，还要进行组织需要的重要外部资源导入，包括有市场竞争力的物料、零部件或服务，以及重要并互补性技术及稀缺性资源、战略型合作关系资源等；同时，还要积极参与到营销端的 VOC（倾听客户之声）活动中，来贡献供应市场行情和经验，以便组建差异化的供应链服务系统，与上游联盟供应商协同创造价值、共同取悦和服务下游各级客户，形成供应链竞争力以超越竞争对手，这就是供应商关系管理与客户关系管理的结合，是常规供应商管理体系的拓展和升级。

那么，常规的供应商选择、考核如何进行，并做好未来关系发展的铺垫？如何分级管理供应商、优化供应库以降低风险？如何满足合规要求？什么是供应商发展？如何与供应商建立不同类型的关系？如何发展与组织能力互补、协同共进、同甘共苦的伙伴型或联盟型供应商？怎样进行协同贡献并创造价值和竞争力？如何安排供应商管理绩效指标和 KPI 来适配各级战略？最后，如何进行总结/述职的战略框架梳理，并体现供应商管理的成果，以促进高层的共鸣、自我影响力的提升？这些内容，即是本次培训的收益所在。

【培训对象】 供应链经理/主管、采购经理/主管、供应商管理与开发经理/主管

【培训时间】 2天

【课程内容】

一 导入外部供应资源/协同创造价值/增强企业竞争力

- 1 案例：“某项目甲方被委托联合寻源的后果”——供应库需具备行业竞争力
- 2 闭环供应商管理体系的战略价值、战术目标与组成
 - 2.1 供应商选择与考核--合规性与供应库的竞争力
 - 2.2 供应商发展与关系维护--伙伴关系共同取悦于客户并创造价值
- 3 基础准备—组织职能方面
 - 3.1 采购与供应商管理的职能、岗位设置
 - 3.2 采购管理发展的不同阶段，适配不同企业
 - 3.3 与其他职能部门之间的关系
 - 3.4 项目式协同供应商选择与考核
 - 3.5 周期性战略供应商发展与关系维护
- 4 基础准备—采购战略及供应商策略方面
 - 4.1 三匹配：与组织战略、与友邻部门战略、与供应商绩效之间的匹配
 - 4.2 定位管理及差异化策略：分类采购策略与关系战略、合同定位
 - 4.3 特例情况：大宗商品的供应商管理，供/需等力场与期货，通常是战略采购经理的关键职能

4.4 全生命周期：物料与成品的不同周期阶段，采用不同策略

4.5 纳入绩效：供应商绩效是采购部门绩效的一部分

二、 寻源前期工作与供应商开发

1 寻源过程中的关键环节，是供应商准入的专业控制过程

2 寻源七部曲（包含供应商管理）

2.1 数据管理和分析：分析以往、预期未来（案例样板）

2.2 供应商搜寻、市场分析与供应策略（案例样板）

- ◇ 发现与识别潜在的供应来源
- ◇ POCKET 环境分析（宏观）——了解采购外部风险的来源与影响，一些先行指数的观察与分析，用于价格影响因素分析的样例
- ◇ 五力模型分析（中观）——了解行业竞争程度及各种力量，支持物料/供应商替代及关系定位决策
- ◇ SWOT 分析（微观）——与供应商之间的相互价值、机会或风险发现过程
- ◇ 原料和成品的生命周期分析，结合供应商的优势因素分析，系统安排新品种上线、老品种下线的采购策略

2.3 成本分析和管理的（案例样板）

- ◇ 理解影响采购成本的主要因素
- ◇ 先进组织的价格管理与成本分析对寻源团队的支持，但寻源经理需要先掌握
- ◇ 应该成本与合理价格的推算
- ◇ 成本管控的组织结构设置

- ◇ 一些成本节约的方法、交期改善的路径
- 2.4 供应商资格预审、报价评审、合同谈判
- 2.5 供应商质量与交付跟踪管理
- 2.6 供应商绩效管理、分类分级与正/负激励
- 2.7 供应商发展、关系维护、伙伴关系价值创造

三、供应商选择、跟踪与考核

1 供应商的选择流程

1.1 建立协同的供应商管理机制

- ◇ 供应商评估流程及联合评审机制
 - ◇ 评估小组（或委员会）的组成与任务分配、不相容原则的遵守
- 1.2 供应商评估标准（指标）体系及标准分析系，如何设计标准分值、权重并计算分值

1.3 供应商评估标准（指标）及案例介绍：

- ◇ 质量、可获得性、成本等的五类标准库介绍
 - ◇ 产能、研发、物流、成本的等九类标准库介绍
 - ◇ 利用基本的财务指标来分析供应商的经营风险
- 1.4 运用供应商偏好模型，理解供应商如何看待潜在客户并纳入评估因素
- 1.5 收集与核实收到的信息，启动评估；结合 SWOT 分析并形成合格供应商名单 AVL

1.6 供应商的分级管理与改进计划、未入库供应商评估结果的告知

2 供应商的跟踪管理流程

- 2.1 供应商交付时间管理：跟单管理中的平衡线法、VMI 等
- 2.2 供应商的交付质量管理：SQE 常用的质量术语与质量工具
 - ◇ 常用的质量术语
 - ◇ 常用的质量工具：鱼骨图、直方图、统计过程控制 SPC、8D 报告等
- 3 供应商交付绩效的度量或考核
 - 3.1 供应商绩效度量的方法、指标与权重建议，需要与供应商提前达成共识并纳入合同附件
 - 3.2 根据供应商绩效结果的订单分配、改善或帮扶建议、供应商来年交付目标的确定
 - 3.3 供应商分类分级管理与供应库优化

四、供应商发展、关系维护、伙伴关系价值创造

- 1 与供应商关系的类型与细分
 - 1.1 各种细分供应商关系的含义与策略
 - 1.2 理解理解供应商的客户分类及营销策略
 - 1.3 讨论：当组织进行收购兼并时，采购人员对被收购方的估值、收购后的整合工作，如何发挥重要价值
- 2 供应商发展的一些关键活动，包括培训、针对技术/质量/降本等方面的帮扶等
- 3 供应商关系维护中的一些关键问题：各种冲突管理、绩效管理、流程管理等
- 4 伙伴/联盟关系中的协同价值创造
 - 4.1 良好供应商关系的促进方法及活动
 - 4.2 战略联盟型供应商必须具备的决策要素及承诺

4.3 案例：供应商关系管理 SRM 与客户关系管理 CRM，如何协同起来为组织创造价值

五、 供应商管理的合规性、社会责任、采购专项审计内容简介

- 1 供应商管理中的合规性要求
 - 1.1 合规所包含的范围
 - 1.2 职责分离原则
 - 1.3 道德内容的规范化
 - 1.4 采购人员与供应商行为准则
- 2 主动地将社会责任融入到供应商管理中
- 3 采购专项审计中有关供应商管理方面的要求

六、 采购工作年终总结的战略框架简介，以及如何体现供应商管理的成果