

MRO 备品备件采购及管理

南斌 (2天)

课程背景

2020年随着新冠肺炎在全球范围蔓延，全球供应链已经处于复杂且多变的发展环境中，采购部门已从企业原来的“成本中心”转变成为“利润中心”！MRO采购是一种采购价值比较低，采购过程耗时耗力，却又对企业生产影响重大的采购活动。MRO采购是通过MRO企业实现非生产性物品的全球采购，是一个服务于企业各部门的工作，主要协调各部门之间的发展，那么如何去帮助企业进行MRO物料预测、规划、调拨？如何来管控MRO备件采购和供应中的风险，以达到降成本目的？如何评估每年的MRO供应商绩效评估究竟发挥了多大作用？如何建立完善科学的MRO管理规则，高效利用信息化手段来管理MRO已是现代化企业的发展趋势，为此培训采购人员如何掌握MRO备件备品采购及管理成为每个企业成本控制和管理能力提升的重要目标。

本课程南斌老师结合国内外上市公司多年采购工作实践经验，专门为采购管理人员开发的一门专业、实务、实操的课程。本课程具有大量且落地的实战技巧，管理工具，结合经典的案例解读、辅以“情境式”的演练，让学员深刻理解，迅速掌握，工作难点、痛点问题立竿见影的解决！

课程目标

- 1.掌握采购需求的五大必备条件
- 2.掌握MRO采购预测计划基本方法
- 3.掌握MRO安全库存
- 4.掌握MRO采购成本八大工具
- 5.掌握MRO供方开发，评审，绩效管理的要点
- 6.了解MRO最新的发展趋势
- 7.课程鼓励学员大胆提问，通过现场互动交流来快速理解和运用培训知识
- 8.课堂首创引入“情景式”教学方式，通过“情景演练”、“实战小技巧”等切合企业管理现状的培训方式，企业让学员在刺激中掌握难记的知识点，在掌声和欢呼声中愉快的结束全部课程
- 9.微咨询效果：各组设置采购项目改善课题，进行小组间PK，老师最终点评，破解实际商务操作中的困惑

课程对象

总经理/副总、采购、供应链管理、财务、研发、品质管理及相关部门人员

课程大纲

第一单元 如何评估MRO采购需求

情景案例1：危机之下如何确定紧急MRO物资的采购需求

1.当下MRO管理方向

1.1 当前 MRO 管理存在的问题

1.2 MRO 的采购管理的瓶颈

2.MRO 采购物料需求条件

2.1 明确采购需求的五大必备条件

2.2 分析六种不同采购条件的主要优势与劣势

3.明确 MRO 采购预测基本方法

3.1 如何预测和确定需求数量

3.2 如何确认交付和供应商服务/响应时等主要问题

3.3 MRO 需求的变量分析曲线

3.4 分级定位模式

4.MRO 战略采购的需求管理原则

【培训小技巧】MRO 采购三个维度五个方面

【案例解读】某电器行业的品项管理

【课题演练】请学员们分析设备采购需求的问题点，利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议

第二单元 MRO 采购计划及库存管理

情景案例 2：从丰田设备管理的零故障来看 MRO 的采购库存的问题

1.MRO 采购计划

1.1 MRO 物料建档管理

1.2 开发和应用新的工具

1.3 使用电子化数据对未来采购计划进行预测

2.MRO 采购库存管理

2.1 衡量库存指标

2.2 库存周转率

3.MRO 安全库存

3.1 安全库存量 3 大要素

3.2 库存服务水平

3.3 安全库存管理现状值

3.4 安全库存设置的因素

3.5 安全库存设定的合理性

4. 制定合理的 MRO 库存管理

4.1 MRO 库存管理的重点

4.2 额外成本

4.3 库存管理最佳实践

5.JIT 供应管理

5.1 零库存管理

5.2 JIT 供应类型

5.3 JIT 供应利弊

6.VMI 管理

6.1 准确预测与服务

6.2 订单驱动

6.3 高度的信息共享

【培训小技巧】如何设定 MRO 的安全库存

【案例解读】某知名 LED 照明公司处理呆滞芯片的反思和教训

【课题演练】请学员们分析 MRO 的库存管理计划的问题点，利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议

第三单元 如何做好 MRO 成本控制

情景案例 3：西门子的 MRO 的成本方法

1.MRO 采购成本构成

1.1 采购成本分类

1.2 采购总成本概念：维护运营成本/质量成本/管理成本

1.3 影响采购成本的主要因素

① 采购成本的主要因素

② 原材料成本因素

③ 采购过程成本因素

2.采购成本与利润关系

2.1 采购成本与批量关系

2.2 采购成本与质量关系

2.3 采购成本与提前期关系

2.4 采购成本与响应及服务关系

2.5 采购成本与总成本关系

3.MRO 成本管理的八大要素

3.1 品项管理

3.2 标准化

3.3 本地化

3.4 集合采购

3.5 信息化

3.6 经济采购模式

3.7 综合性供应资源

3.8 推动式供应模式

【培训小技巧】MRO 价格管理指数

【案例解读】松下公司的备件成本管控五步法则

【课题演练】请学员们分析 MRO 的成本控制的问题点，利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议

第四单元 MRO 供应商开发、评估、考核实战技巧

情景案例 4：看国外多品种少批量供应商开发的秘籍

1. 确定 MRO 正确的供应战略

1.1 明确 MRO 供应定位需求

1.2 梳理 MRO 供应商开发的渠道

1.3 制定 MRO 开发供应战略地图

2. 建立正确 MRO 供应商开发体系

2.1 构建供应商合作框架九大步骤

2.2 供应商评价基本构建模式

2.3 选择供应商五大原则

3. 供应商识别筛选与调查

3.1 供应商识别筛选方式

3.2 供应商基本调查的问卷和形式

4. 如何培养 MRO 供应商管理关系

4.1 科学评估模型设置

4.2 执行周期评估

4.3 评分统计与公布

4.4 评估绩效分析与改进

【培训小技巧】MRO 供应商定位

【案例解读】博世公司供应商开发技巧

【课题演练】请学员们分析 MRO 供应商管理的问题点，利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议

第五单元 如何量化 MRO 考核目标，做好绩效考核

情景案例 5：从疫情期间看小米如何采购紧急防疫物资来看供应关系如何培养？

1. 现代化采购管理的绩效考核目标

2. 采购绩效评估方案中角色分工和职责定位

2.1 采购绩效的要求和实施条件

2.2 如何科学制定绩效方案

3 . 采购绩效规划和执行

3.1 绩效指标之设定

3.2 绩效指标之执行力

3.3 绩效指标之变动管理

4. 如何高效实施采购绩效考核

4.1 如何建立供应商的绩效考核

4.2 如何建立采购人员绩效考核

4.3 绩效考核常见误区分析

5 . 采购绩效改善方法

5.1 定期分析绩效不足的原因

5.2 整体绩效亮点和需要改进的地方

【培训小技巧】平衡计分卡

【案例解读】某企业备件由绩效考核而导致供应商停供的问题分析

【课题演练】如何给我们供应商建立正确的考核目标？

第六单元 MRO 未来的采购模式

情景案例 6：西域机电 MRO 采购平台的智慧化

1.互联网、大数据的采购战略

1.1 历史数据分析

1.2 ABC 采购战略

1.3 电子商务化操作平台

2.MRO 采购组织架构和流程

2.1 职业化采购模式

2.2 电子审批流程

2.3 采购稽查

3.MRO 本地化一站式

3.1 本地化采购

3.2 一站式购物超市

3.3 采购联盟集中采购

【培训小技巧】MRO 集采方法

【案例解读】某电池行业如何针对 MRO 制定集合采购方案

【课题演练】为什么我们 MRO 的采购效率低下？学员分析问题点，利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议