

采购流程优化及供应商评估与管理

南斌 (2天)

课程背景

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”！那么如何建立科学、高效的采购流程和供应商管理规则，如何最大程度调动供应商积极性来配合我们的生产？如何在企业自身资金紧张的状况下调配供应商的账期的问题？来管控采购和供应中的风险，以达到降成本目的！

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.掌握供应定位模型和品项管理
- 2.掌握四种高效的采购流程工具
- 3.掌握高效开发供应商的基本工具
- 4.掌握供应商评估的七大步骤
- 5.明确供应关系风险防控和对策
- 6.掌握采购绩效考核基本工具
- 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、财务、研发、品质管理部门及相关人员

课程大纲

第一单元 如何构建采购需求和采购品项管理

情景案例 1：危机之下如何确定紧急物资的采购需求

1.明确采购申请需求条件

2.明确采购需求标准

2.1 业务性需求和资本性需求

2.2 生产性需求和非生产性需求

3.明确采购需求条件

3.1 明确采购需求的五大必备条件

3.2 分析六种不同采购条件的主要优势与劣势

4.明确采购预测基本方法

4.1 如何预测和确定需求数量

4.2 如何确认交付和供应商服务/响应时等主要问题

5. 战略采购的需求管理原则

6. 采购品项管理的四个象限法则

6.1 杠杆类物料的采购原则

6.2 关键类物料的采购原则

6.3 瓶颈物料采购原则

6.4 日常物料采购原则

【培训小技巧】建立“5W2H”的采购需求表

【案例解读】某家电采购部是如何制定紧急物资采购的需求计划

【课题演练】如何鉴别各种含糊不清的采购申请

第二单元 如何制定高效采购流程

情景案例 2：从某国际啤酒巨头的采购总监任职报告看采购组织架构存在的问题

1.采购人员的基本职业素质

2.如何提升采购能力及操守

3.如何组建采购组织结构

4.如何确认高效职责分工

5.如何建设采购廉洁制度

5.1 如何实施采购轮岗制度

5.2 如何通过采购稽核审计优化采购流程工作

5.3 如何做好采购到岗和离职的交接制度

5.4 如何评估和完善采购流程

6.采购管理的基本组织结构功能

7.影响采购流程的因素

8.精益供应链组织架构建设 12C 法则

【培训小技巧】SWOT 分析模型

【案例解读】国内企业的三种采购组织架构的优劣势分析

【课题演练】为什么说采购流程成为制约我们采购管理工作效率提升的“陷阱”

第三单元 优质的供应资源是这样开发出来的

情景案例 3：危机之下如何开发合适的供应商？

1. 供应商开发的渠道

2. 制定开发供应战略地图

3. 供应商开发评价框架

3.1 构建供应商合作框架九大步骤

3.2 供应商评价基本构建模式

3.3 选择供应商五大原则

4. 供应商识别筛选与调查

4.1 供应商识别筛选方式

4.2 筛选供应商供应能力十一种方式

4.3 供应商基本调查的问卷和形式

5. 供应商分级管理

5.1 供应定位模型

5.2 风险管控等级表

6. 如何设定供应商评审

6.1 如何设定和实施供应商开发和评审计划

6.2 如何规避供应商在评审设置的“陷阱”

6.3 如何评估供应商管理能力

6.4 如何评审供应商技术能力

6.5 如何评审供应商财务能力

6.6 供应商社会责任评审

6.7 供应商质量保证能力评估

6.8 如何评估供应商风险管控能力

【培训小技巧】 供应商评审的“海陆空”体系的运用

【案例解读】 选择比管理更重要，看美的公司供应商建立供应商评估体系

【课题演练】 如何建立多品种小批量的供应体系？

第四单元 如何培养优秀的供应商

情景案例 4：从“小米紧急防疫物资采购”来看供应关系如何培养？

1. 供应商导入流程

1.1 导入的基本因素

1.2 供应商的基本调查问卷

2. 运用 SPM 手法分析供应商匹配度

2.1 帕累托 20/80 法则或 ABC 法

2.2 供应给企业带来的影响、机会和风险

3. 运用供应商感知模型分析潜在供应商

3.1 利用供应商感知模型分析和评估

3.2 利用供应商定位模型分析供应商评审

4.如何确保供应商交货期保障生产延续性

4.1 运用采购战略解决小批量多品种物料供应问题

4.2 如何与技术专利垄断型，强势供应商沟通

4.3 如何与客户指定的供应商沟通

4.4“釜底抽薪”，如何干掉瓶颈供应商“扬眉吐气”

4.5 处理供应商关系“八字方针”

5.为什么采购总是被供应商牵着鼻子走

5.1“瓶颈”类物料供应商如何保证交货期

5.2“猎人模式”与“牧人模式”采购模式分析

6.如何和九类“头疼”的供应商处理好关系

6.1 供应商关系处理的“九阳神功”

6.2 双赢的供应关系合作原则

【培训小技巧】 供应商关系管理的“九阳神功”

【案例解读】 从口罩的断货来看供应关系如何培养

【课题演练】 双方都互相依赖类型供应商如何有效的管理

第五单元 如何建立供应风险管理体系

情景案例 5：从“福特供应链的自我救赎”来看供应商的风险管理对策

1.采购风险管控的概念和重要性

1.1 采购风险管控特点

1.2 采购风险管控关系类型

2.建立供应的风险管控体系

2.1 建立明确的质量管理标准

2.2 建立原材料的检验标准

2.3 管控过程的质量管控体系

2.4 确保稳定的供应管理体系

2.5 建立监督和持续改善的质量管理体系

3.制定采购风险管控计划

3.1 采购风险管控团队的职责和分工

3.2 采购风险管控的步骤

4.采购合同管控风险

4.1 常规采购合同的解读

4.2 采购合同的风险管控条款解读

4.3 识别和规避采购合同的风险漏洞

4.4 采购合同关系管理、争议和终止

4.5 合同中的风险评估

4.6 采购合同中的风险登记表

【培训小技巧】 供应商关系管理的“九阳神功”

【案例解读】 从“疫苗事件”看国内企业供应关系管理易犯的致命十大风险

【课题演练】 你的供应关系健康吗？（五大检测供应关系正常运营的方法）

第六单元 做好新老供应商日常管理和绩效评估

情景案例 6：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】 平衡计分卡在绩效考核的运用

【案例解读】 解读华为对采购部门进行 KCP 管理方案

【课题演练】 如何给我们供应商建立正确的考核目标？