

采购降成本利器—采购招投标管理

南斌（2天）

课程背景

2020年伊始由于新冠肺炎全球蔓延，全球经济和供应链已经处于复杂多变的发展环境中，企业的采购部门也从企业原来的“成本中心”转变成为“利润中心”！采购招投标成为企业成本控制的一个重要工具，随着国家招标投标法规的完善和执法力度加大，规范化的招标投标运作是大势所趋。作为招标采购方，首先考虑的是如何制定完善的招标文件、科学合理的评标规则和有效风险评估体系，利用公开、公正、公平的商业竞争来实现企业成本最大化。为达此目标，培养掌握规范化招标投标流程和熟练运用招标降成本工具的采购人才至为关键，因此此课程重点培训大量的招标技巧的从业人员，并为企业创造更大价值。

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.掌握现代化招标的标准流程
- 2.掌握招投标物料的波特“五种力量”模型
- 3.掌握采购招标战略实施计划-七部曲；供应定位模型；供应感知模型
- 4.掌握供应商评审的“海陆空”体系的运用
- 5.掌握采购招标降龙十八掌
- 6.掌握采购招标合同风险评估表
- 7.掌握平衡计分卡在绩效考核的运用
- 8.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
- 9.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
- 10.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、品质管理及相关部门人员

课程大纲

第一单元 采购招标的运作模式

情景案例1：采购招投标降本1.2亿背后的故事

- 1.采购招标投标基本概念
- 2.采购招标投标成本控制理念

- 3.采购招标投标物料分类
 - 4.采购的供应定位模型
 - 5.采购招标投标条件、运作方式
 - 6.采购招标“段式”管理模式
 - 7.采购招标的“前世后生”发展规律
 - 8.顺势而为，新形势下的招标变革模式
- 【经验分享】解读美的的采购招标模式
- 【案例解读】某小家电公司年度采购招标“罪与罚”
- 【课题演练】聊聊我们采购管理过程中存在的错误观点

第二单元 为什么说招标物料需求和定位决定招标成功的关键

情景案例 2：某电机公司招标腐败案例深刻深思

1.采购招标物料需求条件

2.明确采购招标需求标准

- 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.明确采购招标需求条件

- 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.明确采购招标预测基本方法

- 4.1 预测和确定需求数量
- 4.2 交付和供应商服务/响应时等主要问题
- 4.3 价值分析/价值工程
- 4.4 预测和确定需求招标计划

5.采购招标中供应市场

- 5.1 供应市场确定优先顺序
- 5.2 理解和细分供应市场
- 5.3 波特“五种力量”模型
- 5.4 产品生命周期阶段
- 5.5 建立成本/价格模型
- 5.6 市场细分的主要变量
- 5.7 POCKET 市场分析方法

【培训小技巧】波特“五种力量”模型

【案例解读】疫情期间如何分析大宗材料走势

【课题演练】市场价格如何波动，聊聊我们采购的痛点

第三单元 在招标中采购战略和规划供应如何双剑合璧

情景案例 3：未来采购招投标战略和战术的五大特点

1.采购招标战略管理方案

策略 1：供应定位模型，建立采购战略品项管理

策略 2：集合采购，分权订购

策略 3：全员采购成本控制模式

策略 4：信息化资源共享，促进采购利益最大化

策略 5：采购风险管控等级管控，优化采购战略体系

2.采购招标战术实施方案

2.1 采购战术地图--差异化采购策略

2.2 采购价值分析工程--供应定位模型

2.3 采购供应分析策略--供应感知模型

2.4 采购战略实施计划-七部曲

2.5 询价和谈判的方案

2.6 战略实施的关键绩效监控

2.7 确定战略合作联盟的关系

3.新形势下采购招标协作的基本模式

3.1 研发新品建立 VA/VE 的项目合作模式

3.2 打造全面质量管理的成本管理模式

3.3 协同财务建立目标管理的基本模式

3.4 协同生产物流建立精益化成本模式

3.5 协同市场营销建立大宗物料材料成本控制模式

【培训小技巧】采购招标战略实施计划-七部曲；供应定位模型；供应感知模型

【案例解读】政府招标和名企招标的优劣势分析

【课题演练】为什么说，采购招标组织起来难度那么大？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 如何建立供应商开发管理体系和风险控制

情景案例 4：危机之下如何开发投标的供应商？

1.供应关系重建的六大步骤

(定位&需求&组合&合作&扶持&共担)

2.确定正确的供应战略

2.1 明确采购供应定位需求

2.2 供应商开发的渠道

2.3 制定开发供应战略地图

3.建立正确供应商开发体系

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.如何培养战略核心的供应商管理关系

5.1 建立科学的供应商评估体系

① 科学评估模型设置

② 执行周期评估

③ 评分统计与公布

④ 评估绩效分析与改进

5.2 如何建立战略供应关系

① 如何扶持和提升核心供应商发展

② 如何邀请标杆供应商参与产品开发和设计的提升工作

③ 如何建立数据共享

④ 如何建立利益共赢关系

【培训小技巧】供应商评审的“海陆空”体系的运用

【案例解读】某外资采购部竞标商的评价体系

【课题演练】说说我们在供应商开发过程所走的弯路

第五单元 采购招标商务实操

情景案例 5：某央企招标败局的分析

1.采购招标商务实操训练课程

分为标前，标会和标后三个阶段

2.采购招标“降龙十八掌”

2.1 第一掌：成立招标委员会，明确各自的部门职责和行动方案

2.2 第二掌：明确招标需求和市场分析，制定招标方案立项书

2.3 第三掌：明确招标流程和职责，制定招标方案书

2.4 第四掌：按照需求和目标，开发和评审供应商的资源 and 配置

2.5 第五掌：组织供应商打样测试，明确招标物料要求

2.6 第六掌：梳理参与竞标供应商，并按照规定提交招标文件和投标保证金

3.招标会现场准备工作

- 3.1 第七掌：组织招标现场的接待和投标事宜
- 3.2 第八掌：招标竞标流程培训和会议纪律宣导
- 3.3 第九掌：招标管理委员会的职责分工、过程监督和评标参与活动
- 3.4 第十掌：每轮明标招标结果的唱标
- 3.5 第十一掌：招标管理委员会最终商务议标的组织
- 3.6 第十二掌：中标结果公布

4.招标后的安排工作

- 4.1 第十三掌：中标通知书下达，招标保证金启用（未中标的竞标供应商退换保证金）
- 4.2 第十四掌：制定中标供应商的打样、小批量测试，中批量测试和正常大货的推进计划表
- 4.3 第十五掌：中标供应商品质不良的改善和辅导，按照评审计划监督实施
- 4.4 第十六掌：竞标供应商稳定供应后，无息退回投标保证金
- 4.5 第十七掌：财务定期评估招标降成本的实际达成效果，改善不足方面
- 4.6 第十八掌：整体从 QSAR 等方面综合评估此次招标的绩效考核，形成招标项目评估报告，针对不足地方予以改善

【培训小技巧】采购招标降龙十八掌

【案例解读】如何发现围标？解读某电力公司的一场“特殊”的招标

【课题演练】某企业招标案例的演练

第六单元 采购招标合同管理和风险监控

情景案例 6：从“中标供应商拒签中标合同”来看招标的合同风险管理对策

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

【培训小技巧】采购招标合同风险评估表

【案例解读】有一笔招标保证金引起的经济纠纷官司

【课题演练】招投风险有哪些？如何避免？你的方法有效吗？

第七单元 采购招标绩效管理

情景案例 7：危机之下-如何考核招标供应商的绩效

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】解读招投标绩效考核的十种不合理现象

【课题演练】如何给我们供应商建立正确的考核目标？