

# 供应商定位和管理

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”！企业在危机下如何处理尖锐、复杂的供应关系？为什么采购订单老是在变更甚至取消？为什么我们面对强势的供应商垄断市场价格时一筹莫展？甚至面临市场巨成本压力之下要求降价时，我们的供应商配合不尽人意！那么通过此次课程培训我们要分析和掌握供应商的定位，通过系统和落地的方法管理好供应商，才能顺利达成我们的经营目标！

本课程是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，工作中难点、痛点问题立竿见影的解决！

## 课程目标

- 1.掌握明确建立“5W2H”的采购需求表
- 2.掌握掌握建立 POCKET 和波特“五种力量”
- 3.掌握供应关系重建的六大步骤
- 4.掌握疫情期间制造行业的采购降本十大方法
- 5.掌握采购谈判战略和战术部署的“天龙八部”
- 6.掌握供应商关系管理的“九阳神功”
- 7.掌握平衡计分卡在采购绩效考核的运用
- 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 明确采购的供应定位需求

情景案例 1：从“托盘欠料造成全线停产”来看如何正确申请的采购需求？

#### 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**

【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 通过成本分析如何选择优质供应商**

情景案例 2：从口罩涨价来看影响采购成本的主要因素

### **1.如何建立成本模型**

1.1 采购价格的决策

1.2 成本和价格分析的基础

### **2.如何有效分析市场**

2.1 波特价值链模型

2.2 细分供应市场

2.3 评价市场风险与机会

2.4 确定产品生命周期

### **3.如何确立采购成本关系**

3.1 采购成本构成

3.2 采购成本分类

3.3 采购总成本概念

① 与利润关系

② 与批量关系

③ 与提前期关系

④ 与质量关系

⑤ 与响应及服务关系

⑥ 与总成本关系

### **4.如何选择优质供应商**

4.1 选择合适的采购方法

4.2 选择潜在的供应来源

### 4.3 开发供应商主要渠道

【培训小技巧】POCKET 采购工作的运用

【案例解读】解读某企业电饭煲成功和失败的市场分析案例

【课题演练】请学员们分析大宗材料市场分析存在哪些盲点？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 如何选择采购渠道和供应商管理

情景案例 3：危机之下如何开发合适的供应商？

### 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】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 供应商管理/如何有效控制采购成本

情景案例 4：某家电企业在疫情期间如何有效的管控采购成本？

##### 1.如何制定采购降本布局

1.1 公司经营战略和采购成本关系

1.2 采购成本重点控制方式

##### 2.屠龙刀-采购招标在采购降本的实战技巧

2.1 采购招标投标基本概念和成本控制理念

2.2 采购招标“段式”管理模式

2.3 采购招标“降龙十八掌”

##### 3.倚天剑-价值工程和价值分析在采购降本的实战技巧

3.1 价值工程&分析成本管理概念

3.2 价值工程&分析降本实施战略

【培训小技巧】疫情期间制造行业的采购降本十大方法

【案例解读】美的集团战略降本增效的思考

【课题演练】分析我们在降成本最容易出现误区

#### 第五单元 如何和供应商实施高效谈判

情景案例 5：从“舌战群儒”来看如何制定一场成功谈判的策略

##### 1.启动谈判需要准备哪些工作

##### 2.如何分析采购谈判的主要因素

##### 3.如何准备采购谈判工作

3.1 立场性谈判与利益性谈判关注点，如何获得双赢

3.2 供需双方关系的风险等级和谈判要点

##### 4.分析采购谈判团队的性格，职业匹配，谈判风格

##### 5.制定谈判策略七步骤

第一步：明确谈判目标/第二步：双方立场和可能利益/第三步：双方实力优势和劣势/第四步：设定各自谈判可能存在的分歧目标/第五步：谈判最终策略是什么？最终目标是什么/第六步：谈判团队确定和分工/第七步：谈判具体战术制定

##### 6.谈判控场实施二十一实战技巧

##### 7.采购谈判战术“降龙十八掌”

【培训小技巧】采购谈判战略和战术部署的“天龙八部”

【案例解读】疫情期如何制定供应商的谈判策略

【课题演练】如何识别我们谈判策略出现“方向性的错误”

## 第六单元 如何健全和完善供应合同管理

情景案例 6：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）

## 第七单元 做好新老供应商日常管理和绩效评估

情景案例 7：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？