

# 集合采购和招投标实战技巧

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”！面对日益复杂的采购环境，智慧化采购异军突起！在互联网+时代下，越来越多的企业关注供应链各环节的资源整合和优化，关注在大数据里如何更加有效运营，集合采购就是典型大数据下的运作模式，如何将企业成本优势和资源开发整合运用到极致？如何从原来的单兵作战成为共享模式的利益最大化？如何从跨部门到跨行业，从砍价成为双赢的合作模式？集合采购实战将是企业获得新的竞争力和活力！

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.掌握需求定位和品项管理的工具
- 2.掌握组建集合采购的十个关键步骤
- 3.掌握供应商现场评审七个关键点和九大供应商关系处理方法
- 4.掌握疫情期间制造行业的采购降本十大方法
- 5.掌握集合采购常用工具--采购招标降龙十八掌
- 6.掌握集合招标合同管控的36点救命技巧
- 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 明确集合采购的需求和定位

情景案例1：危机之下某央企如何集采紧急物资的采购需求

#### 1.采购策略和企业运营战略关系

#### 2.如何明确集采战略需求

##### 2.1 集合采购需求的种类

2.2 集合需求具备那些关键点

### 3.如何编制集合采购预算

3.1 预算与采购供应成本核算关系

3.2 生命周期成本过程与预算关系

3.3 总成本构成

3.4 如何确定集采支出优先级

### 4.如何制定集合采购策略

4.1 分析采购策略

4.2 制定供应商管理策略

4.3 合同连续图谱确定战略合作关系

4.4 集采策略制定基本步骤

【培训小技巧】供应定位模型

【案例解读】某企业如何通过集采模式成功化解成本上涨危机

【课题演练】采购定位与需求对于集合采购工作开展的目的和意义

## 第二单元 如何制定集合采购商业计划和采购战略布局

情景案例 2：美的集合采购的战略布局

### 1.如何制定集合采购商业计划书

1.1 集合采购商业计划的背景介绍

1.2 集合采购的原因

1.3 集合采购的优势

### 2.如何分析市场走势和价格

2.1 市场走势分析战略地图

2.2 生产厂家的阶梯价格

### 3.集合采购组织方案书

3.1 采购商业联盟章程

3.2 组织目标和管理结构

### 4.集合采购方案运行方案

4.1 供应商评估和考核方式

4.2 采购方式

### 5.集合采购风险评估和防范

5.1 违约风险

5.2 防范措施

### 6.集合采购供应商绩效评估和考核

6.1QCDS 评估标准

6.2 实际达成效果

## 7.集合采购整个项目的绩效评估

7.1 目标完成达成率

7.2 需要持续改善方面

## 8.集合采购可持续改善的方案

## 9.集合采购的组建管理方案

策略 1：集合采购，分权订购

策略 2：利用采购二八原则确定采购定位模型，制定采购战略

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

【培训小技巧】集合采购筹备的十个关键步骤

【案例解读】国内 3 种不同集合采购体系运作下的优缺点

【课题演练】为什么集合采购企业往往会半途而废？请学员们分析分析存在哪些盲点？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 集采供应商如何开发选择考核

情景案例 3：海尔战略供应商开发的成功秘诀

### 1.集合供应商管理的原则

1.1 供应感知模型运用

1.2 供应商定位模型运用

### 2.集采供应商开发关键步骤

2.1 供应商认证 3 大原则

2.2 供应商资格认证

2.3 供应商开发渠道

2.4 验厂考评体系

2.5 分析供应商成本

2.6 样品验证和小批量流程制定

2.7 稳定供应成本

2.8 减少供应商隐形成本浪费

### 3.集采供应商评估与管理

3.1 供应商背景调查

3.2 量化日常考核能力

3.3 供应商合作框架

3.4 构建供应商合作框架 9 大步骤

3.5 供应商评价的基本构建模式

3.6 选择供应商 10 大原则

3.7 评估供应商的开发体系

#### **4.战略供应商绩效考核**

4.1 设定供应商的采购绩效指标

4.2 提升采购[执行力](#)

#### **5.建立采购战略**

5.1 建立供货商绩效评估表

5.2 绩效管理 3 项工具

5.3 绩效评估 5 项工具

【培训小技巧】 供应商现场评审七个关键点

【案例解读】 某企业在集采模式商务谈判经验分享

【课题演练】 为什么有绩效考核的供应商配合起来越来越难？请学员们分析分析存在哪些盲原因？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 集合采购成本的控制方式**

情景案例 4：某家电集团集合采购降本成功经验分享

#### **1.确定供应市场优先级**

1.1 市场优先级的主要因素

1.2 供应定位模型

#### **2.理解市场分析成本模式**

2.1 波特“五种力量”

2.2 采购产品生命周期

2.3 预测供应市场趋势

2.4 建立成本/价格模型

#### **3.正确评估和细分市场**

3.1 评估市场风险与机会

3.2 POCKET 工具运用

3.3 细分供应市场

3.4 评价成本风险或机会

3.5 确定市场供应优先顺序

3.6.分析市场信息制定降成本的方法

3.7 获取有效市场信息的 6 个阶段

#### **4.战略采购分析方法**

**5.采购成本重点控制十大方式**

**6.供应商关系对采购成本的影响**

## 7.供应链对采购成本策略的影响

## 8.工厂成本控制与价值分析

## 9.从财务角度进行成本控制与价值分析

【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 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

3.1 第十三掌：中标通知书下达，投标保证金启用（未中标的竞标供应商退换保证金）

3.2 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

3.3 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

3.4 第十六掌：竞标供应商稳定供应后，无息退回投标保证金

3.5 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

3.6 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 集合采购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”来看集合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】集合招标合同管控的 36 点救命技巧

【案例解读】集合采购风险如何控制？--解读某家电公司的风险管控措施

【课题演练】集合采购风险有哪些？如何避免？你的方法有效吗？