

集合采购实战

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经济环境中，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！对于企业和采购人员的提升会有很大的帮助！

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.掌握集合采购谈判战略和战术部署的“天龙八部”
- 6.掌握集合采购战略的制定的七部曲
- 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

6.1 QCDS 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

【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

10.集合采购招标方式（降龙十八掌）

【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 集合采购商务谈判

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】集合采购谈判战略和战术部署的“天龙八部”

【案例解读】如何制定和集合采购供应商的谈判策略

【课题演练】如何识别我们集合采购谈判策略出现“方向性的错误”

第六单元 集合采购是企业降成本的驱动器

情景案例 6：解读格力集合采购的秘籍

1.公司经营战略和集合采购成本的关系

2.集合采购具体措施

2.1 建立采购品项管理

2.2 采购需求分析

2.3 供应市场分析

2.4 制定采购策略

2.5 策略执行

2.6 落地实施

2.7 持续改善

3.集合采购战略影响因素

3.1 供应商关系对战略采购的影响

3.2 供应链模式对战略采购的影响

3.3 财务运作模式对战略采购的影响

3.4 危机之下制定战略采购的 10 大原则

4.集合采购战略管理降成本方案策略

4.1 集合采购，分权订购

4.2 利用采购二八原则确定采购定位模型，制定采购战略

4.3 全员采购成本控制模式

4.4 信息化资源共享，促进采购利益最大化

【培训小技巧】集合采购战略的制定的七部曲“科尼尔战略采购七步法”

【案例解读】危机之下某家电企业集合采购报告分析

【课题演练】如何建立我们的集合采购品项管理