

# 战略采购与供应商管理

南斌 (2天)

## 课程背景

全球供应链已经处于复杂且多变的经济环境中，采购部门已从企业原来的“成本中心”转变成为“利润中心”！那么现代企业发展需要职业经理人不仅要具有全局性、高度性、长远性的战略眼光和规划布局能力，还要具备风险管控意识和能力，如何培养采购从业者具备战略供应链思维和风险管控意识，是现代企业发展和竞争的主要课题！

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.掌握构建采购战略十大策略
- 2.掌握采购战略实施计划-七部曲
- 3.掌握战略供应商九大合作关系原则
- 4.掌握战略采购降本十大方法
- 5.掌握采购战略风险管理体系九大工具
- 6.掌握平衡积分卡在绩效考核中的运用

7.课堂首创“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

8.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 如何构建长期稳定的采购战略

情景案例 1：从京东如何应对疫情危机来看如何做好战略布局

#### 1.新形势下采购战略的十大策略

- 1.1 品项管理策略
- 1.2 采购前置策略
- 1.3 多态化的供应开发战略
- 1.4 资源整合集中采购策略
- 1.5 向技术要成本的降本策略

1.6 模块化精准匹配采购策略

1.7 JIT/VMI 的采购策略

1.8 战略外协

1.9 精准的计划管控

1.10 智慧化采购模式

## **2.如何规划采购战略计划**

2.1 疫情下供应链计划预测五大方法

2.2 危机下供应链调整计划--波特价值链分析

2.3 疫情如何确定市场供应趋势-- PEST 模型

2.4 如何做好供应链战略计划—长，中，短期计划的措施

2.5 危机下供应链供应战略

## **3.采购战略发展方向**

3.1 被动式转换为驱动式

3.2 全球采购资源共享模式

3.3 供应关系的重组

3.4“棋盘式”的采购模式--“一荣俱荣，一损俱损”利益共同体

【培训小技巧】供应链计划预测五大方法；波特价值链分析；PEST 模型

【案例解读】疫情下全球供应链得采购战略制定的八个要点

【课题演练】请学员们分析自己企业采购计划存在的漏洞，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

## **第二单元 双剑合璧--采购战略中策略和战术如何完美结合**

情景案例 2：华为未来采购战略五大特点

### **1.采购战略管理方案**

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】海尔采购战略案例分享

【课题演练】为什么说，采购战略执行起来难度那么大？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

## **第三单元 如何开发和管理战略供应商**

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 如何完成采购战略降本工作

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.如何精准分析成本

- 1.1 成本构成九大因素
- 1.2 疫情期间生产成本&采购成本管理因素

### 2.如何理解材料市场分析成本模式

### 3.八大成本分析模型

### 4.供应商的产品价格怎样定出来

### 5.如何高效的实施采购降成本

#### 5.1 如何制定采购降本布局

- ① 公司经营战略和采购成本关系
- ② 采购成本重点控制方式

#### 5.2 屠龙刀-采购招标在采购降本的实战技巧

- ① 采购招标投标基本概念和成本控制理念
- ② 采购招标“段式”管理模式
- ③ 采购招标“降龙十八掌”

#### 5.3 倚天剑-价值工程和价值分析在采购降本的实战技巧

- ① 价值工程&分析成本管理概念
- ② 价值工程&分析降本实施战略

【采购小技巧】 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 如何建立采购战略风险管理体系

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

【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 如何提升采购战略的绩效考核

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？