

# 盈利性采购 OTEP 体系设计与运营管理|体系设计班

时间：2 天 1 晚

## 【课程背景】

有一个大型企业邀请你去担任采购总监，走马上任后发现采购与供应链管理出现各种问题：

每年都说降成本，该降的成本都降了，如何可持续降成本呢？

应对繁杂重复、深陷异常救火的工作环境，效率和绩效如何提升？更谈不上厘清思路脉络，开阔运营视野，塑造竞争力的采购职能，提升采购价值贡献。

人员与组织面临多种少量的 VUCA 时代，采购组织需要建立战略采购框架与系统，以革新采购职能，突破绩效瓶颈，如何提升采购职能竞争优势？

面临着日益激烈的市场竞争，采购如何可持续降本增效呢？……

但由于历史原因，国内企业采购管理相对原始粗放，对采购系统化运营管理更是缺乏，“裸奔”的采购管理被近似为纯粹买卖管理，由此带来的被动局面在追求高效商务竞争过程中往往处于高成本、低效率的劣势，除了损害企业竞争力还牺牲战略资源。

本课程将基于国家版权 OTEP 采购与供应链模型，通过知识讲解与案例系统全面展示一个企业采购体系设计的整体思路与运营策略，从采购战略到绩效、团队职业化，以及通过价值流分析如何优化采购流程与组织设计，并且有效预防职业腐败。通过学习，使学员树立现代采购管理体系与流程优化紧迫性，通过现场模拟操作，使学员掌握采购操作的方法和技巧，提升采购人员的基础运营水平，降低采购成本和风险，促进企业可持续发展。

**【课程对象】** 总经理、副总经理、采购经理、采购与供应等从事采购供应的人士

**【课程时间】** 2.5D/15H

**【授课方法】** 知识讲授、小组讨论、视频演示、角色扮演、情景模拟

## 【课程纲要】

### 第一部分：现代企业战略采购管理制度与方案

#### 一、多品种少批量环境下采购特点

案例思考：ZARA 供应链与采购战略

供应链同步

供应链是平的

供应链变革关键

ZARA、优衣库、H&M

精益供应链怎么构建？

VUCA 时代的新常态

工业 4.0

市场需求发展是复杂且动态

阿什比理论

外部复杂与内部复杂

面对 VUCA，每个人和组织的能力标准：

企业竞争战略维度

企业采购战略

## 二、基于竞争优势的 OTEP 采购战略设计

什么是 OTEP 采购模型

---建立采购供应链管理体系

采购战略步骤

TOYOTA 的战略传承

战略一致性与传承性

供应链管理与采购战略设计

为什么要实施采购战略

精益化战略采购的价值定位

战略采购的关键原理

案例：采购模式战略性调整如何支持企业实现战略发展

## 三、OTEP 采购体系实施

1、实施战略采购转型，企业所面临的挑战

(管控理念、人员素质与能力要求，组织架构适应性，业务流程重整等)，

2、采购战略转型的几种方式

3、采购战略四流程

4、实施采购战略的考量因素：

1) 商机评估

2) 商品识别与战略

3) 供应市场战略分析与产品匹配

4) 采购策略与流程树立

5) 采购商务手段确立

6) 流程实施与调整

5、OTEP 绩效管理

--- 供应商管理 (认证、评估、质量控制)

--- 采购谈判与成本控制

6、人员职业化

采购职业腐败、采购队伍建设与团队管理

---采购腐败七大环节

---采购人员素质、能力、绩效评价

## 第二部分：OTEP 采购流程运营与组织管理

什么叫流程？

战略转化与一致传承实施

流程价值

跨部门协助

流程实施的三大工具

流程的分级

分级流程

流程效率性大打折扣

采购业务流程

流程设计

流程图  
流程主体设计-跨职能流程设计  
流程优化  
流程管理上的三大“癌症”  
缺乏战略的流程  
流程优化的原则  
三个指标评量：影响/规模/范围  
流程规范精细化程度  
流程管理的 5 原则  
信息化流程推行  
不同采购对象的流程差异与事项  
流程反馈与绩效改善  
绩效表现—重要性矩阵  
采购流程设计与无效采购  
采购组织关键确认点设计  
RACI 责任矩阵模型  
组织具体岗位责任设置  
案例：组织与流程管控

### **第三部分：盈利性 OTEP 模式的运营**

采购管理最高运营  
——采购手册  
采购运营的四大原则  
---保持与改善  
---标准化 SDCA  
---关注结果，重视过程