

供应商全生命周期管理

【课程背景】

全球经济正在加速融合，企业面对的竞争压力越来越大，企业的运营成本中，通常采购成本占到 40%-70%，成本降低方法不仅仅局限于采购部门，成本控制的范围已经延伸到整条供应链成本，不断优化和整合供应链，消除不必要的浪费，才能打造出企业最经济的供应链。

供应商提供的产品和服务将直接影响到采购组织能否满足客户的需求，越来越多的企业开始关注供应商管理，如何开发到合适的供应商将直接关系到采购组织在市场中的竞争优势；找到合适的供应商只是开始，执行全面的供应商管理，才能从质量、成本和交期的关键绩效上为采购组织的战略目标提供强有力的支撑。

新商业环境下，如何有效实施供应商全生命周期管理已成为提升组织采购竞争力的关键举措。本课程引用丰富的案例并通过系统的方法论，全面解析供应商开发、评估、选择、绩效、关系及风险管理的主要策略、方法与工具。采购及供应商开发人员作为供应商管理的直接负责人，应该了解如何通过高效供应商管理为企业增值，这正是企业面对市场竞争，实现战略目标的需要。

【课程收益】

- 掌握供应商开发、调查、选择、绩效、提升的科学流程体系（优化供应商选择程序与方法；优化供应商绩效管理体系；供应商改善提升体系）；
- 掌握在供应链管理环节中供应商管理的理念、方法、技能；
- 掌握识别和应对合同风险的技巧，熟悉应合同的评审及执行，学会利用合同来避免误解和争议；
- 掌握如何建立并强化供应商品质，并实施品质改进；供应商品质发展为自主保证体系；
- 学会通过与供应商的互动协作实现双赢，应用技巧和策略优化供应商管理；

【课程方式】

讲师讲授+案例分析+互动讨论+情景演练+问答互动

【课程对象】

采购负责人、供应链负责人、采购工程师、供应链管理人员、SQE、工程/品质等参与供应商开发及管理的相关人员、其他对此课程感兴趣的人员

【课程特色】

- **体验式学习**：真实场景演练，本课程结合企业供应商开发及管理，使学员能够学以致用；
- **源于实战**：课程内容来源世界五百强企业的实践经验，注重实战；
- **专业易懂**：将专业的供应商管理模式，采取简单易懂的案例进行阐述；
- **价值度高**：课程内容经过多家企业验证，对企业管理模式转变和提升大有裨益；
- **方法领先**：在实践中不断改善创新，实践结果效益显著；

【课程时间】

2天，6小时/天

【课程大纲】

第一讲：供应商管理重要性及管理内容

- 一、供应商管理的重要性
- 二、供应商管理内容

案例：供应商管理流程图

- 三、供应商开发的标准建立

工具：供应商开发标准表单

第二讲：选择寻源策略与途径

探讨：寻找供应商的途径有哪些？

- 一、规范寻源程序

解决问题：如何开展寻源工作？

- 二、明确货源策略

解决问题：要开发什么样的供应商？

- 三、制定寻源策略

解决问题：选择何种寻源方式？

- 四、选择寻源途径

解决问题：确定从哪里获取潜在资源？

1. 内部与外部

2. 线上与线下

讨论：你的企业在开发供应商时会遇到哪些困难问题？

第三讲：供应商评估与选择

- 一、评估供应商基本资质

解决问题：快速辨识不符合资质要求的供应商

1. 评估方法

2. 评估重点

工具模板：供应商基本资质评估表

- 二、评估供应商专业资质

解决问题：评估供应商真实水平

工具模板：供应商核心能力评估表

三、评估供应商潜在风险

解决问题：如何识别供应商潜在风险？

1. 财务风险
2. 合规风险
3. 健康、安全与环保
4. 供应链风险

案例分享：因忽视供应商潜在风险造成了供应中断（供应商倒闭）

案例分享：现场审核的重点和难点

四、供应商的等级分类

案例：五百强企业的供应商等级划分

工具：《供应商综合能力现场评审表》

五、采购合同管理

1. 采购合同的组成
2. 采购合同的订立
3. 采购合同签订的程序
4. 合同的审查与审批

业务部门合同审查内容

法务部门合同审查内容

技术、财务部门合同审查内容

合同常用条款审查提示

合同审批的一般流程

案例：某公司的合同条款

案例：供应商引入管理办法

第四讲：有效管理供应商绩效

一、评估供应商绩效

解决问题：如何制定供应商绩效评估标准并有效开展供应商绩效评估？

1. 供应商绩效管理程序
2. 供应商绩效评估标准

工具模板：供应商绩效评估标准

二、管理供应商绩效

解决问题：如何应用绩效评估结果推动供应商绩效改善？

1. 设定供应商绩效目标

2. 实施供应商绩效激励
3. 推动供应商改善绩效

案例研讨：针对低绩效供应商采取的不同管理方式

三、供应商绩效考评

案例：某企业供应商绩效评价指标

第五讲：供应商关系与发展

一、划分供应商类别与等级

1. 交易型
2. 合作型
3. 战略型
4. 绩效等级 ABCD

二、实施供应商分级分类管理

三、改善供应商关系管理

最佳实践：标杆企业供应商管理策略

分享案例：丰田公司推动供应商一体化关系建立

四、供应商的激励、淘汰和持续改进

实战案例：美国、日本和韩国的供应商控制模式

实战案例：某合资企业对供应商的激励机制的尝试

第六讲：强化供应商日常管理

一、解决供应商产品质量问题

1. 挖掘重点质量问题
2. 完善产品质量管控举措
3. 完善质量异常管控举措
4. 实施供应商质量改善计划

案例：世界五百强企业如何推动供应商品质改善提升（供应商管理输出、供应商管理输出项目计划表、供应商管理输出专项总结报告）

二、改善供应商交付绩效

1. 有效管控紧急采购订单
2. 定期跟踪交付绩效状况
3. 实施差异化的供应模式

工具表单：采购订单交付状况管控表

最佳实践：标杆企业运用差异化供应模式提升交付可靠性

三、实施供应商风险管控

1. 识别供应商风险
2. 评估供应商风险
3. 降低供应商风险
4. 监控供应商风险

工具表单：供应商风险评估表

最佳实践：标杆企业供应链风险监控举措

相关表单：

供应商综合能力现场评审表
XX年XX月供应商评价报告
供方异常问题考核通知单
XX月供方处罚台账
供应商引入管理办法
合格供应商管理办法

课程收尾

1. 企业自评
2. 回顾课程
3. 答疑解惑
4. 合影道别