

关键商品采购与项目管理

1 课程背景

对于采购管理而言，需要对于所有采购零部件进行有效分类，区分出战略商品，瓶颈商品，杠杆商品与一般商品。其中对于战略与瓶颈类关键商品的管理通常是采购的重点工作，这些商品往往决定了企业产品的研发效率，功能特征，质量水准，市场响应度，盈利能力等重要特性。在产品的全生命周期内，从产品研发阶段的市场资源导入，到产品生命周期结束时的收尾，如何运用好有限的资源，高效且精准地管理好这些关键零部件与供应商，既是成功的采购组织所必须具备的能力要求，也是衡量采购管理水准的重要标尺，同时也是企业基于业务可持续发展而对于采购团队的期望。要想管理好关键零部件与供应商，必须熟练运用对于从业务需求和机会分析开始，建立基于早期洞察力的关键零部件的采购战略从市场研究与价值杠杆着手，提升采购管理的格局和战略采购管理的能力，掌握关键零部件采购管理过程中对于人（内部的利益相关方，团队与外部供应商），市场（内部需求，外部市场，环境影响），数据（内部数据，供应商数据，市场数据），供应商（业务定位喜好与行为），损益分析，战略方案制定，供应商分级管理以及方案实施管理及持续改善管理等的过程中涉及的原理，方法与工具应用。本课程基于从产品生命周期的全过程视角，成功的采购管理，是如何从关键零部件的产品生命周期初期的采购项目启动，从任务与方向设定，到产品生命周期中期的供应商管理与持续改善，直到产品生命周期结束时的处置，关键零部件采购全过程的管理之旅。

2 课程收益

- 1.掌握识别关键采购零部件的方法
- 2.了解关键零部件采购管理带来的显性收益与隐性收益
- 3.掌握关键零部件采购战略管理全景图
- 4.掌握项目初期启动阶段的关键目标与工具，活动和辅助方式（团队组建，利益相关人分析，沟通计划，项目状况分析）
- 5.掌握对于关键采购零部件管理建立早期洞察力和方向设定的方法(价值杠杆，业务需求)
- 6.掌握市场研究的关键目标与工具，活动和辅助方式（三层数据分析，供应商定价与成本分析，生命周期与环境分析，5力模型分析，市场定位分析，供应商偏好分析，供应商关系策略）
- 7.掌握制定关键采购零部件采购战略方案的方法，工具与过程（SWOT，分析结果汇总与标准，方案组成与甄选，风险应对与项目计划，方案类别）
- 8.掌握关键采购零部件采购战略方案实施过程的方法，工具与过程（变革管理，RFx，招标与拍卖，供应商选择与谈判，合同管理）
- 9.掌握有效驱动关键采购零部件供应商绩效提升的管理方法
- 10.掌握关键零部件采购管理持续改善方法

3 培训对象

建议参加对象：合适的有针对性的人员

不建议参加对象：

4 培训时间

2天

5 课程大纲

一、基于价值驱动的采购管理重点：关键零部件采购

- 1.成功的采购管理：有限的资源 VS 价值最大化
- 2.什么是关键零部件？
- 3.关键零部件采购管理的价值收益如何呈现？（显性与隐性）
- 4.如何有效甄别与洞察到机会？
- 5.有效驱动关键零部件采购管理的全景图

二、启动关键零部件采购管理项目

- 1.建立任务与目标
- 2.如何设定方向？（机会分析，现状描述）
- 3.如何有效进行跨职能团队协作(利益相关人分析，沟通计划)
- 4.通过项目计划制定来规划可预期的未来
- 5.降本增效的利器-价值杠杆
- 6.确认组织对于业务的需求

三、采购如何进行市场研究？

- 1.任务与目标
- 2.关键零部件的数据从何处来？如何分析？（内部数据，供应商数据，市场数据）
- 3.关键零部件供应商是如何定价的？（基于博弈力量的6种定价模型）
- 4.关键零部件采购成本分析：4大开发步骤
- 5.关键零部件的生命周期与技术路线图
- 6.研发阶段的供应商早期介入
- 7.决定关键零部件采购战略方向的工具有哪些？（5力模型，供应定位模型，供应商偏好模型，组合分析与策略关系定位）

四、如何有效制定关键零部件采购战略方案？

- 1.任务与目标
- 2.分析与洞察：SWOT分析
- 3.制定关键零部件战略方案的6步法
- 4.制定风险与应急计划
- 5.用甘特图制订项目计划
- 6.成本与效益分析
- 5.生成战略方案

五、如何有效突破障碍成功实施方案？

- 1.任务与目标
- 2.直面困难与障碍
- 3.制定项目详细计划
- 4.直面变革管理的挑战
- 5.过程，方法与工具（流程，RFx，招标与拍卖，谈判）
- 6.供应商选择步骤与筛选模板
- 7.合同执行管理（商业文件类型，合同退出计划）

六、基于持续改善的供应商管理

- 1.供应商关系管理
- 2.如何有效驱动供应商绩效提升
- 3.实施供应商分级管理

七、未来的前景

- 1.如何持续地获得最高管理层的支持？
- 2.持续成功的基石：学会有效展示管理绩效
- 3.未来的前景