
供应商全生命周期管理

1 课程背景

在供应管理中，企业不可避免地会承担因为供应商提供的产品与服务存在的可获得性差，质量缺陷与不足而导致的风险，导致供应中断，延迟或成本上升。研究表明，企业产品的质量问题的 50% 是因为供应商问题所导致的。2017 年 6 月，日本著名的汽车部件制造商高田因为大规模的气囊质量申请破产，导致 19 家汽车制造商损失至少 100 多亿美金。而 2018 年 10 月印尼狮航和 2019 年 3 月埃塞俄比亚航空的两起空难事件，震惊全世界，导致 346 人遇难，研究发现，导致这一灾难的原因是两家航空公司的供应商，其重要产品波音 737MAX8 存在着严重的设计缺陷。这两个案例表明，企业要做好产品和服务的品质，就必须对于供应过程中的供应商管理进行系统性的有效管理，而这个管理必须贯穿从新供应商导入，产品验证，批量供应，问题的处理与解决，直至双方关系结束，而在整个关系生命周期内，需要推动供应商进行持续改善。这就要求采购与供应管理人员，必须具备对供应商全面管理的能力，能够建立供应商质量管理的体系，并且在管理过程中，制订，完善管理措施并有效实施。

2 课程收益

1. 理解供应商开发管理的重要性
2. 掌握如何基于需求与供应市场制定供应战略的方法与工具？
3. 掌握实施供应商开发管理的流程步骤
4. 掌握如何管理从开发，导入到与供应商中止合作各阶段步骤的方法与工具
5. 掌握如何推动供应商持续改善的方法与工具？

3 培训对象

建议参加对象：采购及供应链管理人员、SQE 及与供应商质量管理相关的人员等

不建议参加对象：

4 培训时间

2 天

4 课程大纲

一、基础篇：如何做好供应商管理？

1. 采购职能与供应链管理的关系（SCOR 模型）

-
2. 什么是采购职能的核心职责？（六大职责）
 3. 不同组织形式有哪些不同的供应商管理方式差异？
 4. 不同职能对于供应商要求的差异有哪些？
 5. 要做好供应商管理，必须具备哪些核心能力？
 6. 什么是全生命周期的供应商管理？
 7. 企业供应资源库应该具备哪些不同级别的供应商？

案例：从苏丹红事件看供应管理安全性

二、第一步：如何做好供应商能力需求匹配？

1. 如何分析与管理业务需求？
2. 尽早介入需求管理：EPI 与 ESI 的重要性
3. 面对采购需求的三重数据收集怎么做？
4. 需求的分析与确认应该怎么做？
5. 如何制定针对不同类型供应商的开发步骤？

三、第二步：互联网+时代如何实施高效寻源？

1. 有哪些信息收集的方法：两种寻源方式在实践中如何应用
2. 如何提高寻源效率:如何快速与精准匹配,如何妙用互联网+工具

四、第三步：如何制订开发供应商的关系策略

1. 如何获取供应商的信息-RFx
2. 这家供应商这个业务重要吗？（品类树与 ABC 分类，卡拉杰克模型）
3. 我们应该采取怎样的供应关系策略？（供应库分类管理，关系管理-竞争或合作）
4. 如何制定确认供应商评估的标准？（按需求分类制定评估标准）
5. 哪些是开发供应商应该识别和考虑的问题？

案例：星巴克对于供应商的关系策略

五、第四步：如何通过初审来筛选出潜在的合格供应商？

1. 资料审查：让供应商提供哪些资料？（SBI 和 SSS）
2. 有哪些调查分析工具？
3. 资格预审与资格后审适用于哪些业务场景？
4. 如何对初审结果进行评定？

案例：从四张图评判供应商

六、第五步：如何做好供应商现场审核？

1. 如何来策划一次完善的现场审核计划？
2. 如何明确现场审核的内容，标准与重点？
3. 应该让谁来参与现场审核？
4. 在审核各个阶段应该怎么做？（审核前，审核中和审核后）
5. 如何决定审核结果？
6. 供应商审核不合格怎么处理？

案例：毒奶粉的教训

案例：高田是如何造成客户超百亿损失的？

七、第六步：如何管理供应商产品导入各阶段？

1. 如何管理样品承认阶段？
2. 如何管理小批试产阶段？
3. 如何管理正式量产导入阶段？
4. 哪些是在开发与产品导入过程中常用的质量工具？

工具：SPC 过程稳定性分析

八、第七步：如何有效管理供应商的绩效表现？

1. 全生命周期中有哪些约束可以让供应商重视绩效？
2. 如何让供应商维持高绩效水平？
3. 有哪些推动供应商持续改善的工具与方法？
4. 如何处理好双方关系结束时的合作？

工具：QBR

工具：多种审核方式

九、第八步：如何做好合同与谈判管理？

1. 我应该怎么来管合同？
2. 合同谈判前要准备什么？
3. 做好谈判要掌握哪七大要领？
4. 怎样能做好谈判的开场，中场与收场？
5. 为什么这家供应商这么牛？
6. 遇到强势供应商，怎么办？

案例：通过采购谈判化解专利危机

十、课程回顾