
变成本中心为利润中心

《采购成本缩减 5 个驱动力与 SCM 供应链 2 个盈利增值点》

主讲：张小强 导师

一、课程简介：

当今世界，在市场经济体制下，物料管理工作的优劣直接影响到企业的生产、技术、劳务、运输和财务等多方面的经营活动和经济效益。以制造型企业和能源型企业为例，物资消耗占总成本的1/3以上。采购环节每降低1%的成本，企业利润将增加5-10%，一旦采购环节出现松懈，将导致企业蒙受巨大的损失。事实证明，采购是企业成本控制的首要环节，当下，在我国大多数企业中，采购环节的管理还比较薄弱；采购成本持续攀升、采购物资的质量起伏不定、资金占用有增无减、业务漏洞难以封堵……。目前各企业正面临能源与材料价格上涨、客户需求个性化强、技术更新加快、采购成本高、部分供应商垄断、开发供应商难度大等严峻形势，迫切需要用战略思维构筑企业可持续发展的战略采购体系，更新采购观念和创新采购模式。信息不充分，如何判断对方价格底限、摸清供应商的底牌？谈判中为什么屡屡受制于人，如何把握谈判的主动权？谈判中虚虚实实，如何识破供应商的“障眼法与陷阱”？价格是唯一决定因素吗？如何综合分析价格与整体成本，避免落入“价格圈套”？面对形形色色的谈判对手，如何在谈判中有效了解对方，因人施谈？如何才能游刃有余地使用各种谈判技巧，从而可以不战而胜？……

的确，当今企业的竞争已成为企业间供应链管理的竞争，从供应链上游节点到企业内部直至下游客户企业，采购供应链管理是各企业利润的源泉。公司要发展应该从两方面去着手，一是开源、二是节流，采购成本的降低无疑会给公司节约出大量的资金，兵家有云：“兵马未动，粮草先行。”作为公司的采购以及质量、物料部门无论是在财务的角度还是战略的角度，都占有及其重要的作用。做为21世纪的一位的管理人员不但要熟练掌握维护供应商的技巧，还要具备开发新的供应商能力以顺应这个瞬息万变的市场，那对于新供应商我们应该如何评价呢？对新的供应商又该如何选择呢？在已有的众多供应商中，企业该如何合理优化现有供应商？

作为公司的采购人员，您是否经常会为找不到合适的供应商而苦恼？

作为公司的品质人员，您是否经常会为采购成品偏高和物品不良重工而忧心？

作为公司的物料人员，您是否经常会为延误客户交期而遭受抱怨呢？

通过对本课程的学习，了解现代采购管理的发展趋势，改善企业的采购组织，完善供应

商管理体系，制定全面采购策略、确保采购工作高质量、高效率及低成本执行，使企业具有最佳的供货状态。从而为企业创造另一个持久利润增值点。

二、培训对象：

企业董事长、总经理、副总、采购管理、物资管理、计划、仓储、供应链、物流等人员

三、培训时间：2天（12小时）

三、培训纲要：

<p>基于采购导向为核心的 SCM管理模式创建</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、“三不”与“5R”物资管理模型建立 2、“5R”与SCM物资统筹分析 3、SCM三大管理周期控制 4、采购管理16大现实问题剖析与解读 5、物资成本与公司利润 6、物资有形成本与无形成本的构成 	<p>成本驱动一：采购供应与采购战略管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、建立物资供应风险防范组织体系 2、物资行业采购与项目采购的定位 3、物资采购金额与资源配置管理 4、物资市场调研与行业特性分析 5、物资采购导向与行情信息采集 6、案例：基于战略物资采购管理流程
<p>成本驱动二：采购供应商渠道管理与策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、物资渠道管理的八大误区 2、寻求采购买卖之间的门当户对 3、物资采购渠道竞争模式与合作模式界定 4、物资采购渠道管理6大原则与巡审管理 5、物资采购渠道统筹监控的8个指标 6、物资采购渠道流程规范与战略扶持 7、物资供应商大会与厂商辅导机制设定 	<p>成本驱动三：采购成本模型构建与采购计划</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、IBM--物资统筹分解成本采购模型 2、戴尔--物资“零库存”采购模型 3、思科--采购控价体系成本计划模型 4、一汽--集团化物资交易平台采购模型 5、丰田及OEM企业--精细化物资采购模型 6、ABC分类与定量定期物资采购计划模型 7、案例：食品企业物资分类采购计划模型
<p>成本驱动四：采购质量管理与采购风险</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、品质合约控制与免检风险防范 2、品质验收依据与物资变更管理 3、如何规避重型物资请购风险—设备 4、当下物资管理风险控制与应对 5、物资采购交易合同10大风险防范 	<p>成本驱动五：采购价格管理与议价技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、采购询价的4个原则 2、采购底价的制定与询价技巧 3、物资价格成本分析6种模式 4、采购价格分析的30个关键技术 5、如何预防供应商的报价陷阱

6、 案例：乙方厂是否应该承担责任	6、 货比三家与价比三家策略模型
7、 案例：合同的标的有错吗	7、 物资请购接受报价的 4个原则
8、 案例：他不想卖了怎么办	8、 如何制定物资采购底价
9、 案例：口头协议与条件条款	9、 以小博大的五种砍价策略
盈利增值一：物资周转与成本缩减	盈利增值二：物资统筹与供应链一体化
1、 剖析物资供应不足 6大方面	1、 建立面向供应链一体化的高效采购体系
2、 物资短缺 8大原因与七种预防对策	2、 供应链合作关系与传统供应商关系的比较
3、 周转进度督促技巧与采购货期跟进	3、 按库生产方式下的物资管理
4、 物资 4个存量管理与制定	4、 按单生产方式下的物资管理
5、 加速物资库存周转率的 8点要领	5、 按单设计生产方式下的物资管理
6、 案例：美资公司 6个月降低 2000万美元	6、 准时采购（ JIT ）物资管理

主讲：

张小强导师

中创投投资有限公司 董事长

厨佰汇科技（广州）有限公司 董事长

人社部“中国创翼” 国赛评委

共青团中央 中国青年创业导师

蓝天助学志愿者协会 会长

著作人

中国管理科学研究院人才战略研究所专家委员会委员，国资委特聘运营管理

专家；清华继续教育学院经理人研修班特聘专家；北京大学、山东大学、华中科

技大学、中山大学等院校客座教授；香港生产力促进中心精益管理顾问；“双七”领导力大中华区启航导师。

曾任职于 联想集团 S C M供应链中心总经理；鸿海集团富士康科技

PCEBG事业群生产本部协理；法国松源股份质量副总、总经理等职务。

长期致力于企业规范化运营管理系统搭建与优化，通过自主经营与投资孵化的经营模式，独创并研究出了一套适合中国企业经营环境下的运营管理模式：以精细化为基础支撑，以数智化为顶层设计，构建基于企业全价值链为导向的“人 -

财 - 物 - 产 - 供 - 研 - 销 - 治”全面运营系统。开发并主讲课题有：《工业

4.0 与智能制造》《工匠精神与匠心智造》《零缺陷质量管理》《降本增效》

《精益生产》《基于价值链为导向的供应链管理》《订单及时化生产与计划管

理》《六型班组建设》《标杆管理与精益化生产运营》《以结果为导向的精益团

队打造》《基于数字化工厂构建的质量策划与质量赋能》

出版著作 11本：

《一本书读懂工业 4.0 》

《工业 4.0 与智能制造》

《匠心智造》

《砍掉浪费》

《中国智造转型升级之路与精益实践》

《不懂管理你就自己干到死》

《今天你创业了吗》

《在绝望中寻找希望》

《新常态正能量》

《受益一生的哈佛谈判课》

《疯狂管理》

服务客户代表：

中航工业、宇通客车、中国中车、广州本田、东风日产、中国一汽、五羊本、
玉紫集团、龙工集团、振华集团、中国空空导弹研究院、中沙石化福田汽车、
陕汽集团、博世科技、大众汽车、戴卡轮毂、浙减减震器、东风本田、德尔福
派克、德匡 GETRAG 、万安集团、洛阳正大、柳工集团、首农股份、新希、
新希望六合、通威集团、双胞胎、铁骑力士上美塑胶、Peer 皮尔轴承、中
宇集团、金麒麟集团、西安航天、太古飞机、国家核电、国家电网、中航六院、
沈鼓集团、沈飞集团、蓝英工业、秦川机床、现代摩比斯、上海沃尔沃、亿隆
自动化、南玻集团、TDK-EPC 爱普科斯、正泰电工、许继电气、威胜仪表、
华立仪表、海康威视、京东方、华为松山湖、歌尔股份、隆基股份、先声电器

OPPO 手机、中兴通讯、富士康科技、国人通信、海尔集团、海信集团、澳柯玛集团、美的家电、日立影像（中国）、日立电梯、格兰仕、TCL 集团、华阳多媒体、科锐电子、赛尔富电子、北方微电子、Varian 医疗设备、生益科技、铂阳集团、泰宝防伪、中集集团、三一重工、中联重科、中通客车、西蒙电气、格力股份、长虹 - 华意、皮尔轴承、金发科技、晚安家居、欧派家居、斯帝罗兰、九牧集团、TOTO 卫浴、惠达实业、立邦涂料、诺和诺德制药、伊利乳业、泸州老窖、茅台集团、汾酒集团、扳倒井酒业、黄河嘉酿啤酒、娃哈哈、稻香村、双汇股份、金锣食品、蒙牛集团、华润三九、国药集团、仁和药业、修正药业、石药集团、华润雪花啤酒、燕京啤酒、雅戈尔、奥康鞋业、红蜻蜓、比音勒芬、柒牌服饰、361 服饰、安踏股份、西得乐集团、南昌电力、紫金矿业、首铂集团、中国电力设备、烟台南山集团、科瑞石油装备、冀东水泥、南方水泥、中联水泥、中铝瑞闽、中石油集团、云天化集团等上千家国内外知名企业。

部分项目咨询辅导成果：

- 1、 2009-2012 年 辅导 南方水泥 精细化管理项目：降本 420 万元。
- 2、 2010-2012 年 辅导 西蒙电气 均衡化生产项目：产能提升 21%。

-
- 3、 2011-2014 年 辅导 振华电子 流程优化项目：生产周期从 11天缩减为 5 天。
 - 4、 2013-2015 年 辅导 攀钢重庆钛业 精益生产项目：降本 630 万元。
 - 5、 2015-2017 年 辅导 九江双蒸酒业 精细化管理项目：库存周转率提升 60%。
 - 6、 2017-2019 年 辅导 晋煤集团金石化工 价值链管理项目：计划达成率由 56%提升至95%，集约化管理减员 210 人，分公司通标件集采作业降本 700 万元。
 - 7、 2017-2020 年 辅导 通威股份 精细化管理项目：生产能耗降低 11.6% ，设备备件成本降低 23 万元，产品一次性合格率从84%提升至 99.5% 。
 - 8、 2018-2020 年 辅导 贵州轮胎 零缺陷质量管理项目：设计质量提升 30%，供应商质量提升 27%，生产过程质量提升15%。
 - 9 、 2019-2021 年 辅导 腾飞科技 技术整改项目：产 SKU 品类从 2700 种优化为 640 种，实现降本 1100 万元，增效 37% 。。
 - 10 、 2020 年 -2022 年 辅导 通合集团 供应链（军工板块）项目：生产产能提升 47% ，产品质量提升 31% ，出货同期从 16 天缩减为 7

天，综合降本 3300 万元。