

采购成本控制与供应商全面管理

课程背景

- ◆ 当代企业面临能源原材料价格上涨、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、开发供应商难度加大等严峻形势，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。如果进行采购战略定位、如何认识采购及供应链的本质、如何进行采购成本分析，如何降低企业采购成本，如何建立供应商标准等工作变得更加重要。拥有并保持一个具有高度竞争力的供应市场，具有成本领先优势，对任何一个公司，都是具有关键战略意义的。
- ◆ 随着市场竞争的趋激烈，面对日益严峻的成本压力和残酷的市场挑战，外购或寻找合适供应商提供原来由自己制造的产品或服务，已成为众多企业规避风险、提升核心能力的必然选择，战略采购与供应链的管理，已成为影响企业未来市场竞争能力的关键因素。因此通过科学的供应链管理，每年在供应链环节成本可节约 6-8%。传统的采购管理模式正面临巨大冲击，采购部门已不仅仅“买东西”，寻找和培养适合公司战略需要的供应商已成为采购部门的重要职责。供应链管理的发展，要求降低供应环节的风险，提高服务的响应速度和持续的降低成本，如何对供应商进行有效的管理已成为采购部门关注的焦点。
- ◆ 本课程从采购供应商管理系统的高度，策划编写了全面管理供应商的课程，既有理论高度，又联系企业采购工作中具体实际，既讲方法，又有工具，同时还有采购供应商管理的策略和技巧，通过培训学习，能使企业采购人员在采购供应商管理技能上有着质的飞跃。

课程收益

- ◆ 如何组建采购部门及对采购流程进行优化。
- ◆ 正确分析供应商报价的方法和报价的合理性。
- ◆ 学会成本费解，创建成本模型。
- ◆ 握成本分析，核算报价真实性。
- ◆ 洞察成本日益升高之内幕，掌握多种降低采购成本的工具和方法。
- ◆ 掌握预测技术，判断价格走势。
- ◆ 掌握供应商开发的方法、技巧，改善供应商质量的管理方法。
- ◆ 掌握供应产品的质量和交期控制的方法和技巧。
- ◆ 提高供应商正常供应和非正常供应的能力以增加生产柔性。
- ◆ 控制库存的策略及采购计划的制定。
- ◆ 技术变更和质量变更的应急措施，严格控制采购成本。
- ◆ 洞悉供应链之横向和纵向关系协调处理的关系，改善内部采购和外部供应商关系。

课程对象

采购员，采购主管，采购经理及供应链管理人员，企业流程管理，流程再造人士，合同审核人士，暂未从事采购行业但寻求从事采购行业的人员等。

课程形式

讲授法，演练法，小组讨论法，案例分析法，视频教学法，学员分享法，老师点评法等。

培训时长

两天(12 小时)

课程大纲

第一部分：认识篇——必须认识采购的本质才能正确地采购

- 1、 开篇案例分析：某公司采购管理成功的关键是什么？
- 2、 打破传统，解读我们对采购工作的 4 大误区，为采购正身；
- 3、 公司如何实现从传统采购到战略采购的转变，其需要什么资源和技术支持？
- 4、 公司实现战略采购的四个关键特征和六大核心采购价值
- 5、 如何你是一名采购负责人，你如何建立先进的采购管理系统，讲师的四个要求与大家分享
- 6、 你公司采购流程如何，需要对采购流程设计与采流程优化吗？如何优化和梳理？
- 7、 如何对采购组织进行重新设计，如何提高采购人员的工作绩效，你是如何做好采购人员的绩效考核的？
- 8、 采购人员必备的三大能力，五项心态，你有吗？
- 9、 视频教学：
 - (1) 看看他们是如何敬业的？
 - (2) 如何与上下级和平级进行沟通。
- 10、现场采购游戏：考考你做采购的分析能力。
- 11、案例分享：某公司采购流程设计中优质高效的作法
- 12、现场分组讨论：
 - (1) 在你的企业中，采购管理系统有没有问题？通过课程学习，将来你准备在公司采购系统建设中哪些方面有所改变或创新？试举例说明。
 - (2) 你所在企业中采购流程复杂吗？需要优化吗？通过学习，你打算如何对公司的采购流程进行优化（试举例说明。

第二部分：方法篇——如何进行采购成本分析并降低公司采购成本

- 1、 采购人员要学会看经营损益表和资产负债表
 - 2、 企业利润增加的三种途径
 - 3、 降低成本对利润贡献更大
 - 4、 如何进行价值分析和价值工程 (VA/VE)
 - 5、 如何做好前期控制——预防比纠正更要
 - 6、 对采购成本的全面认识
- 思考：采购单价≠采购成本吗？
- 1) 掌握成本分析的三个步骤
 - 2) 生产型材料采购总成本的元素
 - 3) 影响采购价格有哪些因素，如何分析？
 - 4) 现场思考：在一家企业，如何了解占采购价值 80%的“重要少数”的原料价格变动行情？
- 7、 采购价格全面调查工作如何展开？
 - 1) 采购调查的主要范围
 - 2) 采购信息收集渠道
 - 3) 处理调查资料
 - 8、 全面立体剖析供应商的报价，价格 = 成本 + 价值，我们如何入手？
 - 9、 供方的 6 种成本结构，供应商 6 种报价方式
 - 10、案例分享：广州某厂比价采购技术运用
 - 11、3 个维度评估成本的合理性
 - 12、如何降低采购成本
 - (一) 管理好采购人员
 - 1) 为什么说采购人员容易出事——管好采购人员
 - 2) 案例分析：沃尔玛公司的采购职业道德规范
 - 3) 选人重人品、用人重绩效
 - 4) 轮换与审计
 - 5) 设立供应商投诉专线
 - (二) 活用采购原则
 - 1) 采购 5R 原则的运用
 - 2) 三个关键性的采购原则

- 3) 采购中 ABC 管理法
- 4) 案例分析：日本丰田公司的“采购半径”。

(三) 招标采购与竞争性谈判

(四) 集中采购与电子采购

(五) 不可忽视的采购成本的方法

- 1) 鼓励供应商之间竞争
- 2) 包装和运输优化
- 3) 延长付款时间
- 4) 大力实施材料标准化
- 5) 推动全球采购

(六) 案例分享：公司电子采购的成本节约

第三部分：技能篇——加强供应商全面管理（开发、认可、评估和激励）

1、供应商管理的内容

- 1) 供应商的分类
- 2) 供应商管理的方法
- 3) 供应商管理所必备的知识
- 4) 供应商行业结构布局要求
- 5) 供应商管理的步骤
- 6) 案例分析

2、如何供应商的开发

- 1) 开发供应商有哪些途径
- 2) 初级供应提供资料的要求
- 3) 对供应商进行分析
- 4) 小组讨论：如何确保供应商资料真实性？如何确保供应商的能力？

3、供应商的认证

- 1) 供应商认证工作的准备
- 2) 如何初选供应商
- 3) 如何对供应商样品进行测试认证
- 4) 中试认证
- 5) 批试认证
- 6) 签订采购协议
- 7) 案例：某股份有限公司采购合同

4、如何培养优秀而忠诚的供应商

- 1) 把供应商当作分厂看待
- 2) 选择合适的供应商
- 3) 平等对待供应商
- 4) 维护供应商的利益
- 5) 供就商定期评估

5、“恩威相济”管理供应商

6、案例分析：某工厂的三人改善小组

7、供应商激励方法探讨

8、案例：某公司全面考核战略供应商的体系分享

第四部分：技能篇——如何改进供应商的产品质量和提高交期达成率

(壹) 质量的控制

案例分享：海尔公司是如何提高员工的品质意识的？

- 1、正确的质量意识的培养——“三不政策”；
- 2、质量方法的“三步曲”
- 3、质量成本及其控制方法
- 4、采购中质量改善
 - 1) 明确采购标准
 - 2) 供应商参与设计
 - 3) 供应商资格认证
 - 4) 检验与试验
 - 5) 关口前移实施免检的做法介绍
 - 6) 供应商质量持续改善

- 5、供应商扶植
- 6、认证机构品质认证
- 7、案例分析
 - 1) 某公司供应商品质体系查检表
 - 2) 某公司实施采购质量事故责任追究制度
- 8、分组讨论：
 - 1) 供应商质量控制的有效方法的哪些，请举例说明。
 - 2) 如何对供应商之不合格品进行判定与处理？

(二) 交期的控制

- 1、交期管理的规划
 - 1) 什么是交期管理
 - 2) 确保交期的重要性
 - 3) 交期的规划与决策
- 2、采购跟催确保交期
 - 1) 采购业务四个阶段
 - 2) 采购各阶段交期管理技巧
- 3、供应商交期延误原因分析及对策
 - 1) 交期延误原因分析
 - 2) 改善与供应商的沟通
 - 3) 建立并加强交期意识等制度
 - 4) 编制实绩资料
- 4、案例分析：
 - 1) 某公司交期跟催表
 - 2) 某公司交期管制表
- 5、小组讨论：如何缩短订单处理的周期
 - 1) 组织保障
 - 2) 流程优化
 - 3) 电子化
 - 4) 加强预测
- 6、如何缩短采购周期
 - 1) 供应商库存的管理
 - 2) 供应商关系的发展策略
 - 3) 共享的信息平台
 - 4) 加强跟催和沟通

第五部分：技能篇——如何加强采购中的库存控制，提高库存周转率

- 1、库存的周转
 - 1) 衡量一个企业运营好不好的四个指标
 - 2) 库存的周转的两个指标及其计算
 - 3) 加速库存周转的意义
- 2、库存管理
 - 1) 库存管理的核心思想——一个中心、两个基本点
 - 2) 库存成本的构成——由两部分构成
 - 3) 提高库存准确度——它是保证库存计划准确的关键。
- 3、如何加速仓库物料周转
- 4、如何降低原材料库存
 - 1) 供应商管理库存
 - 2) 与供应商的关系发展——由对立关系转变为战略关系
 - 3) 共享的信息平台——用信息代替库存。
- 5、案例分享——西门子公司的VMI

第六部分：创新篇——促成企业采购成功的三大法宝

- 1、运用供应链（SCM）的影响提高绩效
 - 1) 什么是供应链管理（SCM）
 - 2) 供应链管理在企业如何实施
 - 3) 供应链管理四大原则
 - 4) 案例分析：某公司供应链管理带来的业绩

2、标杆管理对采购的影响

- 1) 某公司是标杆管理的范例
- 2) 标杆管理如何运行

3、采购交易中的诚信和道德

- 1) 采购中应遵循这样几条道德行为原则
- 2) 如何对待商业礼物和款待
- 3) 如何有道德地处理供应商事务
- 4) 如何防止出现不道德的行为
- 5) 案例——CIPS 道德准则介绍
- 6) 遵循道德的供应来源——供应商不能接受的行为