

采购与供应链管理

课程背景

- ◆企业通常有 50% 到 85% 的成本是支付给供应商的，花在供应链上的，除此之外，供应商所提供的品质、交期及服务，无不直接影响您企业的竞争力。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，采购供应管理是各企业利润的源泉。
- ◆在微利时代下，如何降低采购的各项成本，是我们各企事业单位头痛的问题。
- ◆采购与供应战略之间关系。
- ◆明确采购与供应管理基本流程。
- ◆企业采购计划及采购预算不知道如何制定？
- ◆企业采购质量不知道如何管理？
- ◆采购绩效管理 with 评估？
- ◆很多企业采购定价和合同没有进行有效管理。

课程收益

- ◆通过学习，学员了解采购与供应的相关概念和内容。
- ◆课程详细介绍了采购与供应管理的基本流程、采购计划与采购预算的制定、采购质量管理和采购绩效评估。
- ◆通过学习能进行采购定价和合同进行有效管理。
- ◆掌握采购常见问题的管理方法与技巧。

课程对象

制造业企业总经理、副总经理、PMC、采购、计划、调度、运作、生产、资材/库存等部门相关人员。

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

一至两天(12 小时)

课程大纲

一、采购与供应链管理

- 1、采购与供应管理概念
 - (1) 采购与供应的概念
 - (2) 采购与供应管理的概念
 - (3) 采购与供应管理的目标
- 2、采购与供应管理的作用
 - (1) 利润杠杆的作用
 - (2) 资产收益率的作用
 - (3) 信息源的作用
 - (4) 劳动效率作用
 - (5) 对企业竞争优势的作用
- 3、采购分类
 - (1) 按采购范围分
 - (2) 按采购时间分

- (3) 按采购主体分
- (4) 按采购制度分
- (5) 按采购输出结果分
- 4、采购部门及其职责
 - (1) 采购部门在企业中的隶属关系
 - (2) 采购部门与其它部门的关系
 - (3) 采购部门职责
- 5、采购与供应链管理的发展趋势
 - (1) 采购与供应链管理职能部门的产生和演变历程
 - (2) 采购与供应链管理发展趋势
- 6、案例分析：海尔供应链组建及采购部门职责区分

二、采购与供应战略

- 1、企业战略概述
 - (1) 企业战略的概念
 - (2) 企业战略层次
 - (3) 企业战略与职能的异同
 - (4) 企业战略类型
- 2、采购与供应战略及其构成因素
 - (1) 采购与供应战略的概念
 - (2) 采购与供应战略与企业战略的关系
 - 采购与供应战略属于职能战略
 - (3) 采购与供应战略的作用
 - 实现企业战略目标,是企业战略有机组成部分
 - 体现供应方面的机会和问题
- 3、采购与供应战略的制定
 - (1) ABC 分析方法
 - (2) ABC 法与供应细分分析法的比较
 - (3) SWOT 分析方法
 - (4) 企业市场与环境分析
- 4、案例分析：海信采购共赢战略的制定与执行
- 5、小组研讨：
 - (1) 我们现在采购有制定供应战略吗？
 - (2) 通过本章知识的学习，小组群策群力制定供应战略
 - (3) 每个小组派代表分享，老师点评

三、采购系统与供应链管理流程

- 1、传统采购的四大误区
- 2、从传统采购到战略采购的转变
- 3、战略采购的四个关键特性
- 4、现代企业先进的采购管理系统
- 5、采购的基本程序
 - (1) 采购分为 8 个步骤
 - (2) 需求确定与采购计划制定
 - (3) 供应源搜索分析
 - (4) 采购定价
 - (5) 拟定并发出订单
- 6、采购手册编制与执行
 - (1) 为什么采购要有采购手册
 - (2) 采购手册的作用

(3) 采购手册的格式及内容

(4) 采购手册的下发、执行、内容变更及修改

7、采购业务流程及改善

(1) 业务流程改善的意义

(2) 采购业务流程改善的三种方式

8、案例分析：华为的采购实践

9、教学方法：小组讨论，头脑风暴

四、采购需求、计划及采购预算制定

1、采购需求的确定

(1) 如何进行采购需求预测

(2) 采购需求确定方法

(3) 独立需求物料采购需求的确定

(4) 相关物料采购需求的确定

2、采购与计划制定

(1) 什么是采购计划

(2) 为什么要做采购计划

(3) 采购计划制定的依据

(4) 采购计划制定的方法

(5) 采购计划的下达以及变更

3、采购预算确定

(1) 采购预算的概念

(2) 采购预算编制的方法

(3) 采购预算编制的依据

(4) 采购预算的调整与管理

4、案例分析：

(1) 云南白药采购需求分析、预算与计划管理

(2) 中国移动集团年度采购需求分析、预算的编制、修订与审批

五、供应商选择与管理

1、供应商选择

(1) 供应商选择步骤

(2) 供应源调查

(3) 供应商评估

(4) 案例：沃尔玛对供应商评估与选择步骤

(5) 供应商问卷

(6) 采购人员的职业道德规范

2、供应商质量管理

(1) 供应商质量管理的概念

(2) 供应商质量管理策略

3、供应商关系管理

(1) 供应商关系分类

(2) 供应商合作伙伴关系

(3) 传统模式和供应商合作关系的模式区别

(4) 供应商合作伙伴关系的建立

4、案例分析

(1) 格力电器对供应商选择与管理

(2) 美的集团对供应商的选择与管理

六、采购定价与合同管理

1、采购定价

- (1) 采购价格概述
- (2) 采购定价方法
- (3) 总获取成本
- (4) 生命周期成本
- 2、为什么要选择这个供应商
- 3、这个供应商报价的依据
- 4、采购谈判
 - (1) 采购谈判概述
 - (2) 采购谈判的过程
 - (3) 采购谈判的策略与技巧
- 5、如何进行价格谈判
- 3、采购合同
 - (1) 采购合同的组成要素
 - (2) 合同的定义
 - (3) 合同成立的形式
 - (4) 要约
 - (5) 要约的构成要件
 - (6) 要约与要约邀请
 - (7) 承诺的概念
 - (8) 承诺的构成要件
 - (9) 采购合同的履行与监控
 - (10) 仲裁
 - (11) 仲裁与诉讼的区别
 - (12) 仲裁协议的效力
 - (13) 贸易纠纷的处理
 - (14) 救济方法
 - (15) 索赔与理赔应注意的问题
 - (16) 采购合同终止

4、案例分析

- 案例 1:买方要求损害赔偿
案例 2:是否构成根本违约案
案例 3:分批交货下的合同解除
案例 4:当事人间的习惯法
案例 5:要约
案例 6:要约的撤销
案例 7:逾期承诺
案例 8:按标准条款订立合同
案例 9:相关错误
案例 10:语言差异

七、采购质量管理

1、采购与采购质量管理

- (1) 采购与质量管理管理的概念
- (2) 全面质量管理
- (3) 全过程质量管理
- (4) 全员参与的质量管理
- (5) 全企业质量管理
- (6) PDCA
- (7) 服务质量管理与产品质量管理的区别

2、质量成本

- (1) 什么是质量承办
- (2) 质量成本的构成
- (3) 各种质量成本之间的管理

3、采购质量管理

- (1) 采购质量管理概念
- (2) 采购质量管理对于企业的作用
- (3) 采购质量管理的内容
- (4) 采购质量管理的基本原则
- (5) 采购质量管理的基本原则
- (6) 建立采购质量管理体系

4、采购质量管理的基本技术

- (1) 调查表法
- (2) 因果法
- (3) 抽样检验
- (4) 技术标准型一次抽样方案
- (5) 直方图
- (6) 质量功能展开

5、案例分析：华为对供应商质量的管理

6、小组研讨：

- (1) 目前我们供应商质量管理情况如何？
- (2) 质量最差的前三种物料和前三个供应商分别是？
- (3) 我们应如何对物料和供应商的质量进行管理

八、采购绩效评估

1、采购绩效评估概述

- (1) 采购绩效概念
- (2) 采购绩效评估
- (3) 采购绩效评估分类
- (4) 采购绩效评估标准

2、采购绩效评估指标

- (1) 采购绩效评估指标确定原则
- (2) 价格和成本绩效指标
- (3) 质量绩效指标
- (4) 时间绩效指标
- (5) 效率绩效指标
- (6) 物流绩效指标
- (7) 供应商绩效指标
- (8) 战略绩效指标
- (9) 绩效测量指标的典型分类

3、采购绩效的评估

- (1) 采购绩效评估的步骤
- (2) 评估指标设定的方法
- (3) 基于标杆管理的采购绩效评估
- (4) 对财务指标的思考
- (5) BSC 观察企业的四个方面
- (6) 平衡计分卡

4、案例分析

- (1) 东方电器集团对供应商绩效评估与管理

(2) 沃尔玛对供应商绩效考核与关系管理

5、课程研讨：借鉴一些企业的经验，我们应该如何对供应商进行绩效评估

九、采购常见问题的管理方法

1、波士顿矩阵分类法管理：四种象限产品的管理方法

2、分类管理的方法及其实践

3、采购管理的要素

(1) 数量就是力量

(2) 选择综合性供应商

(3) 本地采购

(4) ERP 的系统运用

(5) 及时回款

4、采购队伍的激励制度

(1) 细分供应商

(2) 细分供应市场

(3) 激励，监控采购团队

(4) 供应商管理方法

5、案例分析：

(1) 三菱压缩机的采购激励机制

(2) 格力空调的激励机制

(3) 美的采购供应链管理