

# 非生产型采购-IT、设备、MRO、耗材等物资采购与管理

## 课程目标：

- 1、了解现代企业非生产物资采购类型
- 2、如何制定和实施设备 MRO 与非生产物资的采购战略和实施流程方案
- 3、如何管理设备及配件的供应商
- 4、如何把供应商进行分类（战略与一般型）
- 5、明确不同供应商的采购策略
- 6、如何对供应商进行开发、评估与选择的步骤、方法与工具
- 7、如何控制非生产物资的采购计划并掌握交期及交付的技巧
- 8、如何确保非生产物资的质量与采购风险
- 9、掌握非生产物资采购成本降低的机会
- 10、采购成本分析与报价分析成本控制的方法
- 11、高效谈判的技巧与策略
- 12、其他优秀企业案例分析

**课程对象：**采购人员、供应商管理人员、非生产物资采购人员、供应链部门人员和其他部门管理人员、物资员等

## 课程时间：

2天/12小时

## 课程大纲：

**第 01 部分：非生产物资战略规划篇——非生产物资采购战略规划与流程优化策略与实施方案（培训目标：了解非生产性物资采购的情况和降低成本的机会，由传统采购到战略采购的转变，明确采购人员的要求）**

一、如何制订非生产物资、备品采购的战略

- 1、搞清非生产物资与和和直接生产物资的区别
- 2、设备备品配件采购的特点，现状及面临的挑战
- 3、设备及配件非生产物资采购的发展趋势及存在的成本降低的机会
- 4、创建非生产物资[采购管理](#)的依据
- 5、评估非生产物资采购及财务支持
- 6、如何实现从传统采购到战略采购的转变

二、采购组织设计与流程优化

- 1、采购组织如何设计
- 2、识别客户需求
- 3、评估采购流程
- 4、建立先进的采购[管理](#)系统的要素和要求
- 5、采购部门工作流程解读与优化

三、采购应具备的六大能力建设和基本素质要求

- 1、采购人员的五大能力建设
- 2、采购人员的专业知识要求
- 3、采购人员的五大职业素养和十项专业技能

四、现场演练：

1、非生产型物资采购流程的设计和优化应注意什么问题？有哪些关键点需要掌握？

2、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？

(分析考核的要素和指标)

五、案例分析：

案例分析 1、深圳富士康公司高效的流程优化的作法——针对这个案例理解流程的重要，如何建立标准和提高效率？

案例分析 2：OPPO 公司对非生产物资设备配件如何进行科学分类？

**第 02 部分：非生产物资供应商管理篇——供应商分类、开发、认证、选择、评估步骤、方法和工具（培训目标：理解非生产性物资采购如何对供应商进行分类管理，如何对不对供应商进行开发、评估和关系的维持）**

一、非生产物资供应商开发的前期准备工作

1、如何根据企业的设备配件特征将供应商的分类

2、供应商开发管理有什么好的方法和工具

3、掌握供应商开发管理所必备的知识和要求

4、供应商行业结构布局情况是怎么样的，怎么识别

5、供应商开发管理的具体步骤和流程是什么，关键点在哪里

6、案例分析：某公司高效的供应商开发流程图分享

二、如何进行供应商的开发

1、开发供应商有哪些途径

2、初级供应提供哪些资料给企业，如何认识和掌握这些资料的真实性

3、如何对供应商进行分析

4、如何确保供应商资料真实性？如何确保供应商的能力？我们要重点关注供应商的哪些能力？

### 三、如何对供应商进行认证

1、供应商认证工作的前期要做什么准备

2、如何初选新的供应商，标准是什么？

3、如何对供应商样品进行测试认证？

4、如何进行供应商中试认证？

5、如何进行批试认证？

6、如何与供应商签订采购协议？框架协议如何制订和如何签？签协议要注意什么问题？

### 四、如何培养优秀而忠诚的战略供应商

1、如何看待我们的供应商？

2、如何选择合适的供应商

3、对待供应商有什么策略

4、在公司利益和供应商的利益面前如何实现双赢？

5、如何对供应商进行定期评估

6、评估供应商怎么评？评的依据是什么？关键点是什么，权重如何界定？

7、如何利用供应商的评估结果对供应商进行管理？

8、“恩威相济”管理供应商的具体策略是什么？

9、如何对供应商进行激励？

10、激励有哪些方法对供应商行之有效？是处罚还是奖励，如何把握度？

### 五、案例分析：

案例 1、深圳华为科技有限公司战略供应商与一般供应商分类档案分析

案例 2、三星电子有限公司（东莞）战略型供应商调查分析评估案例分析工具和模板研究

案例 3、VIVO 公司供应商业绩评估研究案例

案例 4、德国西门子公司非生产物流供应商评估制度

案例 5、美国 GE 公司供应商的改善小组是如何实现供应商改善工作的

案例 6、联想集团公司对设备供应商调查项目数据分析研究

**第 03 部分：非生产物资成本控制与谈判篇——非生产物资采购价格分析与降低成本与谈判的技巧和策略（培训目标：使学员明确如何针对非生产物资进行成本和价格分析，如何降低采购成本，如何针对不同产品和不同供应商进行**采购谈判**，谈判的战略和战术和技巧。）**

一、非生产物资采购成本的全面认识

- 1、采购单价≠采购成本吗？
- 2、什么是成本及企业成本的类型
- 3、如何进行有效成本分析——两种方法
- 4、掌握成本分析的三个步骤
- 5、影响采购价格有哪些因素，如何分析？
- 6、现场思考：如何了解占采购价值 80%的“重要少数”的 MRO 品价格变动行情？

二、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

4、全面立体剖析供应商的报价，价格 = 成本 + 价值，我们如何入手？

### 三、如何进行采购成本分析

1、成本分析中要考虑的项目

2、成本分析时注意问题

3、如何计算采购价格

4、案例分享：某公司比价采购技术运用

### 四、如何有效降低采购成本

1、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) 选人重人品、用人重绩效

(3) 轮换与审计

(4) 设立供应商投诉专线

(5) 案例分析：某公司的采购职业道德规范

2、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 MRO 品 ABC 管理法

3、降低成本的八大方法

4、降低成本的八大策略

### 五、高效谈判的流程技巧与策略

1、采购谈判的基本步骤和流程——四个阶段的方法与策略

2、采购谈判心理分析

3、买卖双方双方优劣势技术分析

4、影响谈判的五大障碍

5、采购谈判议价分类技巧

6、杀价绝招六式

六、综合案例分析：

1、成都宏华集团公司对大型采购项目的洽谈的具体实践运用了什么谈判策略？

2、青岛海尔公司对大宗原材料比价采购技术运用

3、武汉华为概念股公司对生产设备/器材配件采购成本模型分析

七、现场演练——采购谈判角色扮演

**第 04 部分：非生产物资交期管理——如何提高供应商的交期率（培训目标：**

**如何进行非生产性物资供应商交期的规划，学习交期跟进的对策和工具，交期延误分析和改进)**

一、非生产物资供应商交期的管理

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) 立并加强交期意识等制度
- (4) 编制实绩资料

二、讨论：如何缩短订单处理的周期的六方法

三、案例分析与思考

- (1) 三星公司 MRO 品交期跟催表
- (2) 广东魅族公司 MRO 品交期管制表
- (3) 如何缩短订单处理的周期
- (4) 如何应对多种少量 MRO 品，如何应对 MRO 急单

**第 05 部分：非生产物资采购品质风险控制篇——改进供应商的品质合格率，减少质量风险（培训目标：如何改进供应商产品质量，质量控制点和质量改善工具和策略，减少质量风险。）**

一、采购物资、项目品质控制要点

1、品质控制事前的规划

- (1) 决定品质的标准和规格
- (2) 与供应商一起确认规格和图纸
- (3) 了解供应商的承制能力
- (4) 双方确认验收标准
- (5) 要求供应商建立品质控制等级制度
- (6) 准备及校正检验工具或仪器

2、品质控制事中执行

- (1) 检查供应商规范作业

- (2) 样品的提供
- (3) 检验人员驻厂控制
- (4) 品质控制措施的落实

### 3、事后品质考核

- (1) 严格执行品质验收标准
- (2) 处理企业与供应商之间品质分歧
- (3) 提供品质异常报告
- (4) 要求供应商承担品质责任
- (5) 不合格供应商的处理

## 二、采购品质控制具体实践

- 1、培训供应商的品质意识——三不政策
  - 2、制定品质控制的标准
  - 3、建立采购品质目标——如品质合格率
  - 4、成立采购品质机构
  - 5、建立品质管理制度和品质体系
  - 6、建立供应商扣款办法和流程
  - 7、签订质量保证协议
  - 8、审查供应商品质体系
  - 9、供应商的早期参与
- ### 三、案例分析：

- 1、海尔公司是如何提高员工的品质意识的？
- 2、通用公司供应商品质体系查检表

3、华为公司实施采购质量事故责任追究制度

四、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？

**第 06 部分：非生产物资的创新手段与互动篇——非生产物资的采购管理的持续改进互动交流（培训目标：非生产性物资采购创新手段，合理性建议，学员提问，解决问题）**

一、非生产物资的创新手段

1、供应商关系的改进；

2、采购方式的改进；

3、库存方式的改进

4、思想意识的改进

5、成本/交期/质量的改进

二、合理化建议

三、你问我答互动交流