

**培训时间/地点:** 2024年8月15~16日(星期四~星期五)/北京

**收费标准:** ¥4800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

## 课程背景:

市场竞争的日益激烈,采购已经不再仅仅是按照要求低成本买进的过程;新冠疫情防控的常态化趋势和国际地缘政治风险的不加剧,断供及其他供应风险频发,采购职能被组织重视的程度徒然提高了,这也意味着组织对采购职能的前瞻性、全局性及职能成果的期待正在倍增!因此,需要从采购到供应、再到供应链的职能范围扩展,并要求采购各项职能的很多重要环节必须同步扩展和提升,目标是与上下游组织能力互补、协同创新、共创利益和价值,以更低的供应链总成本、更高的客户服务水平。当然,也许你所在的组织还没有展现出以上趋势,但在这一大潮流下,对采购人员的眼界和水平和期待和要求已经凸显了,更是采购人员迎风赶上、为组织创造供应链价值的好时机。

“供应商选择、考核、发展与关系战略”的制定与实施,就是采购工作的重要环节,在供应链管理体系下,不仅是惯常的供应商准入、跟踪和考核的“前/中/后”式管理,还要为组织导入重要的外部资源,包括有市场竞争力的物料、零部件或服务,以及重要并互补的技术及稀缺性资源、战略合作关系资源;同时,采购人员还要通过VOC(倾听客户之声)来贡献供应市场经验、组建快速服务供应链系统(由上游联盟组织组成),以超越竞争对手!那么,供应商发展和关系战略,就是惯常供应商管理体系的升级和补充。

那么,什么是供应商发展?如何与供应商建立不同类型的关系?供应商关系战略又包括什么?如何发展与组织能力互补、协同共进、同甘共苦的供应商?同时,在惯常的供应商选择、考核过程如何升级?如何优化供应库并降低风险?如何满足合规要求?作为采购管理人员,如何安排与供应库建设的工作绩效指标与KPI?如何设计与高层沟通、总结/述职汇报中有关采购管理成果的“关键词句”,以促进高层共鸣、促进提升自我影响力的提升?这些内容,即是本次培训的收益所在。

## 参训对象:

供应链经理/主管、采购经理/主管、供应商管理与开发经理/主管

## 授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



## 课程大纲:

**引言：对标先进组织的供应商管理管理体系与岗位职能设置，理解不同类型供应商及关系的资源价值**

## 第一讲 怎样理解供应商的选择、考核、发展与关系战略，需要哪些管理基础

**案例：“某项目甲方委托联合寻源的后果”——组织的供应库需要具备一定的行业竞争力**

### 供应商的选择、考核、发展与关系战略--供应商管理的完整体系

- 一个闭环：战略寻源/日常寻源与“前/中/后”式的供应商管理、合规性、竞争力塑造
- 多种策略：分类采购策略与关系战略、合同定位，确定供应商管理战略的基调（结合 Kraljic 矩阵、品类管理等工具）
- 全生命周期：关于供应商发展和供应商关系的生命周期管理闭环
- 特例情况：大宗商品的供应商管理，供/需等力场与期货，战略采购经理的关键职能
- 纳入绩效：供应商绩效与采购部门绩效的一致性

### 寻源过程中的关键环节，是供应商准入的专业控制过程

- 预先筹划寻源策略，启动战略寻源或日常寻源，并了解从哪里可以找到供应商
- 寻源流程中的关键环节
  - ✧ 采购数据分析与管理，分析模板及样表；寻源战略与组织营销战略的配合
  - ✧ 供应市场分析与供应策略制定，模板与样例

POCKET 环境分析（宏观）——了解采购外部风险的来源与影响，一些先行指数的观察与分析，用于价格影响因素分析的样例

五力模型分析（中观）——了解行业竞争程度及各种力量，支持物料/供应商替代及关系定位决策

SWOT 分析（微观）——与供应商之间的相互价值、机会或风险发现过程

原料和成品的生命周期分析，结合供应商的优势因素分析，系统安排新品种上线、老品种下线的采购策略

- ✧ 采购成本分析与成本分析

先进组织的价格管理与成本分析对寻源团队的，但寻源经理需要先行掌握



应该成本与合理价格的推算

理解影响采购成本的主要因素

- ◇ 演练：采购价格的影响因素及结果、支持采购决策
- ◇ 供应商管理的“前/中/后”

## 第二讲 供应商的选择、跟踪、考核流程

### 供应商的选择流程

- 建立协同的供应商管理机制
  - ◇ 供应商评估流程及联合评审机制
  - ◇ 评估小组（或委员会）的组成与任务分配、不相容原则的遵守
- 供应商评估标准（指标）体系及标准分析系，如何设计标准分值、权重并计算分值
- 供应商评估标准（指标）及案例介绍：
  - ◇ 质量、可获得性、成本等的五类标准库介绍
  - ◇ 产能、研发、物流、成本的等九类标准库介绍
  - ◇ 利用基本的财务指标来分析供应商的经营风险
- 运用供应商偏好模型，理解供应商如何看待潜在客户并纳入评估因素
- 收集与核实收到的信息，启动评估；结合 SWOT 分析并形成合格供应商名单 AVL
- 供应商的分级管理与改进计划、未入库供应商评估结果的告知

### 供应商的跟踪管理流程

- 供应商交付时间管理：跟单管理中的平衡线法、VMI
- 供应商的交付质量管理：SQE 常用的质量术语与质量工具
  - ◇ 常用的质量术语
  - ◇ 常用的质量工具：鱼骨图、直方图、统计过程控制 SPC、8D 报告等

### 供应商交付绩效的度量或考核

- 供应商绩效度量的方法、指标与权重建议，需要与供应商提前达成共识或纳入合同
- 根据供应商绩效结果的订单分配、改善或帮扶建议、供应商来年交付目标的确定



- 供应商分类分级管理与供应库优化

## 第三讲 供应商的发展与关系战略

### 采购方与供应商的关系类型与细分

- 日常交易关系、连续型关系、伙伴关系、协同与战略联盟关系、收购兼并关系
  - ◇ 各种细分供应商关系的含义与案例
  - ◇ 讨论：当组织进行收购兼并时，采购人员对被收购方的估值、收购后的整合工作，如何发挥重要价值
- 结合供应商的选择、考核，理解与供应商关系的生命周期，理解与供应商的战略与战术合作的含义
- 结合组织战略，与不同类别的供应商建立不同的关系（关系战略的确定）

**供应商发展与供应商帮扶，根据需要建立目标供应商关系，并共同磨砺出伙伴型供应商、战略联盟型供应商**

**战略联盟型供应商，必须具备的决策要素及承诺**

**理解供应商的客户分类、客户偏好及营销策略，必要时启动良好供应商关系促进活动**

**采购或供应商的早期参与 EPI/ESI、标准化、VA/VE、VMI 等供应商共建的“改善专项”**

**案例：供应商关系管理 SRM 与客户关系管理 CRM，如何协同起来为组织创造价值**

## 第四讲 采购管理的阶段性发展与合规要求、采购专项审计简介

### 采购管理的发展阶段

- 规范化阶段、专业化阶段、整合供应链的价值创造阶段
- 采购管理的战略、战术、操作层次内涵，对应高层、中层、操作层的管理内容
- 供应商管理的合规性要求

### 组织风险管理和采购专项审计

- 组织风险管理框架与供应商风险管理与控制
- 演练：AVL 风险征兆挖掘与供应商管理改善，提升人员的风险管理意识

**如何衡量“供应商选择、考核和关系战略”工作的成果？日常工作绩效与 KPI 设计**

**与高层沟通、总结/述职汇报中有关采购管理成果的“关键词句”建议，促进高层共鸣和认同，促进自我影响力的提升**



## 讲师介绍：武老师

南开大学 MBA 硕士，曾供职于欧洲最大的集中医药产品批发、中医药教学、中医门诊为一体的经营实体 CMC Tasly Group BV (荷兰阿姆斯特丹) 总经理；先后担任过某集团进出口部经理、国际供应链总监（负责国际供应链、市场开发及策划、外派人员的教育培训）、某销售公司战略渠道总监。

- 32 年五百强企业实战经验，16 年外部职业培训经历
- 中物联供应链管理专家委员会委员
- 天津市智能科技领域专家咨询委员会军民融合领域专家
- 天津市政府投资项目评审中心专家
- CPSM SCPM CPIM(APICS) ITC CPCP 授权讲师
- ISO 9000 内审员
- ISO 9000 内审资质

## 培训特点与风格

经验分享 模拟演练 情景案例 实用工具

## 主讲课题、专题

采购供应链管理体系搭建

采购与供应链管理领导力

采购成本分析与控制、价格/预算中心

采购与供应战略制定

库存周转率改善

采购合规建设与风险控制

联盟采购

采购与供应链中的降本增值专项

供应商绩效与发展

采购方式的选择

采购综合技能提升

采购谈判





项目采购管理

仓储运作与运输管理

采购需求明确与数据库建立

需求预测与计划

采购寻源/供应市场分析

采购流程优化与合规

采购部门设立与绩效管理

供应商管理体系建立

供应商开发、选择、考核与关系管理

## 客户见证

清华大学、北京大学、浙江大学、荣昌制药、国药集团、中航集团、伊利集团、蒙牛集团、中核集团、乐普医疗、荣昌集团、山东久泰能源、德力西集团、天津龙达集团、成都移动、四川移动、北京移动、国家电网、南方电网、三一集团、一汽丰田、现代摩比斯汽车、北京现代、上海大众汽车、上海大众联合公司、CETC 第 18 所、中国电子、科技集团、杭州丽珠医疗器械、招商银行、民生银行、湖南建行、思宜珐码工程、汾酒集团、中海油、三元食品、成都移动、华润三九制药（深圳）、中俄工业产品能源贸易公司、中铁集团等

