

**培训时间/地点:** 2024 年 10 月 26~27 日 (星期四六 ~ 星期日) / 上海

**收费标准:** ¥4500/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:

近年来,随着成本的持续上升和日益激烈的市场竞争,传统制造业的利润率越来越低,普遍面临着巨大的成本压力,因此企业管理层在面对资产和 MRO 两大品类的采购方面企业变得更为谨慎和关注成本。

资本支出 (Capex) 指企业用于收购、维护和升级固定资产的资金。这些可能包括财产、厂房和设备 (PP&E), 如建筑物、机器和办公基础设施。这些资产通常是长期资产,其使用寿命或生产目的超过一个会计周期。

企业的资产(CAPITAL)采购简单可以分为两大类,一类是资产设备类的采购,既可以是支持企业日常运营的常规办公类设备如服务器、打印机等,也可以是支持生产用的专用设备。二大类是资产服务类采购,具体包括基建和安装,工程与设计,技术咨询和其他资产服务等。资产采购由于其投资金额巨大,回报周期长,对企业的运营和生产的影响大,因此资产类采购被认为具有战略重要性,通常会得到公司管理层的高度关注。在中小企业中,企业主或者公司管理层甚至会直接管理和参与资产类采购。

MRO, 顾名思义就是支持企业日常生产所需的维护保养、维修以及运营所需物料及/或服务的总称, 广义而言, 生产过程中凡是不在 BOM 中的物料都属于 MRO 的范畴。通常情况下, MRO 采购的平均金额较低, 而且 SKU 数量十分庞杂, 但 MRO 的采购成本能占到企业总采购成本的百分之三十到百分之六十不等, 而且 MRO 中的设备备品备件的库存如管理不善则会大量占用企业的流动资金。也正因如此, MRO 的采购和供应链管理作为企业供应链的重要一部分也越来越被采购和财务部门负责人甚至是公司管理层加以重视和关注。同时, 越来越多的企业尤其是大中型企业已经把间接采购包括 MRO 在内集中起来加以管理, 成立集团层面的采购团队, 整合采购需求, 提高采购和供应链的数字化水平, 从而保证供应和降低采购成本。这无疑对 MRO 采购的从业者提出了新的、更高的要求。

资产和 MRO 品类对企业运营成本的影响越来越大, 有效的采购和供应链管理可以为企业持续运行提供更高的保障, 同时又能降低采购成本及相关的库存成本。本课程从供应链的视角, 深入探讨资产和 MRO 采购管理、库存管理、品类战略、需求管理、采购数字化等专题, 讲解资产与 MRO 采购和供应链管理的实践。



## 课程目标:

- 理解资产和 MRO 品类的基本知识与概念
- 熟悉如何制定合适的资产和 MRO 品类采购战略
- 资产采购的成本结构和成本节省
- 了解 MRO 品类的长尾支出管理的实践
- 熟悉备品备件采购的主要管理指标 KPI
- 了解驱动 MRO 库存的各种因素
- 了解 MRO 需求管理的概念、方法及实践
- 了解 MRO 采购的数字化趋势和实践
- 通过课堂互动分组讨论, 探讨企业资产和 MRO 问题的解决方案

## 参训对象:

企业资产与 MRO 采购管理人员, 备品备件管理人员如设备维修经理, 运营及工艺管理人员等

## 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:

### 一、资产品类(CAPEX)的基本知识

- 资产采购的定义: 资产设备和资产服务
- 资产与费用的区别
- 资产采购的细分品类定位
- 资产采购的主要特征
- 资产采购的一般流程
- 资产采购的预算编制及方法

### 二、资产采购的成本节省和成本避免

- 资产采购的成本结构分析
- 关注资产设备采购的总持有成本(TCO)
- 资产服务中的建筑服务采购详解



- 资产采购的成本节省杠杆
- 资产采购的实践分享

### 三、MRO 品类的基本知识

- MRO 的定义和品类细分
- MRO 品类的发展趋势
- MRO 采购的特点与挑战
- MRO 采购管理的成熟度分析
- MRO 品类的供应商类型
- MRO 采购常见的寻源模式

### 四、MRO 的品类规划及品类战略

- MRO 品类的不同划分方法
- 基于不同类别 MRO 的品类采购战略
- 长尾支出如何管理
- 长尾支出的概念及难点
- 长尾支出管理的实践

### 五、MRO 的库存管理

- MRO 库存的分类
- 库存总成本
- 库存管理策略的制定
- 供应商管理库存 JMI 和寄售
- 库存管理的实践

### 六、通过 MRO 的需求管理来降低成本

- MRO 的需求管理的概念
- 需求管理的方法和思路
  - 消掉不必要的需求
  - 减少需求



- 规格或品牌的改变
- 变废为宝
- 工艺改进
- 利用技术进步

➤ 案例分享

## 七、MRO 采购的数字化

- MRO 采购的数字化及其意义
- MRO 电子采购平台简介 (以 Ariba 为例)
- MRO 反向竞标介绍
- MRO 物料管理的 IT 系统介绍, 如 CMMS

### 讲师介绍: 占老师

近 20 年的外资制造行业采购和供应管理工作经验。既熟悉制造行业的直接采购, 也负责过销售公司的非生产性物料包括服务类采购。曾任职于奔驰中国、丹佛斯, 尤其擅长于采购和供应管理的优化, 包括但不限于采购转型、采购流程优化、供应风险管理、基于价值的战略采购和谈判、采购的数字化转型、价值分析和价值工程等。

曾长期担任持续改善部门的成本改善项目中国区负责人, 主要的工作内容包括支持降低产品成本的 VA/VE 项目 (价值分析和价值工程), 降低间接采购成本尤其是 MRO 成本的改善项目, 以及公司采购工具和流程的培训。

### 主要负责过的工作和项目包括:

- 负责新产品导入 NPI 的项目采购工作, 涉及多个品类如铸件、锻件、钣金, 深冲、机加工, 金属原材料、电子元器件、橡塑件等
- 生产制造企业的 MRO 采购
- 服务类采购, 包括市场营销、FM、人力资源服务、专业服务、IT 和物流等
- 提供采购转型、采购流程优化、采购成本节省等外部咨询服务
- 领导和支持价值分析 VA/VE 项目



- 领导和参与中国区跨事业部的间接采购持续改善项目
- 发展、维护和培训采购有关的工具如采购流程、成本分析、采购平台和电子拍卖、基于价值的采购谈判等
- 国外项目工作经验，曾派驻美国、波兰和斯洛文尼亚支持当地的成本改善项目，对外资企业文化和跨文化沟通有深入的了解
- 拥有 ISM 的 CPSM 以及 APICS 颁发的 CSCP 证书
- 正在申请 APICS 和 ISM 的认证讲师资格，参加 TTT(train the trainer)和 LDI (Learning Dynamics for instructor) 培训

## 讲授过的课程：

- 《MRO 采购管理》
- 《基于价值的采购谈判实务》
- 《直接采购成本分析工具》
- 《采购支出分析和机会评估》
- 《价值分析和价值工程》

