

向华为学习-先进企业采购业务实践分享

公开课课纲

培训时间/地点: 2025年5月27~28日(星期二~星期三)/上海

收费标准: ¥6200/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

课程目的:

- 通过此课程的学习,了解到:
- 内控基础知识
- 内控能带来的管理收益
- 内控建设工作思路
- 内控考核方案
- 先进企业内控实践等

参训对象:

采购、供应链管理等部门的专业人士、质量与运营部主管、财经部门主管等

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、华为采购概览

1. 华为采购业务概览
2. 华为采购业务变革历程
3. 价值采购业务策略
4. 阳光采购基本框架
5. 华为采购 IT 系统

二、华为采购实践

1. 华为采购组织架构
2. 采购运作原则
 - 分层分级决策



3. 华为采购角色
4. 采购供应链关键 KPI 指标
5. 采购总体策略
 - 阳光采购、价值采购
 - 聚焦战略品类及战略供应商
 - 基于 TCO 选择供应商
 - 质量优先战略
6. 采购策略
 - 集中认证、分散采购
 - 按物料品类专业化管理
 - 分类分级进行供应商管理

三、华为供应商管理实践

1. 管理供应商认证
2. 管理供应商选择
3. 管理供应商绩效
4. 管理供应商组合
5. 管理供应商质量与体系
6. 管理供应商组织关系
7. 管理供应商退出

四、采购早期介入业务介绍

1. 采购代表作为 PDT 成员深度参与产品开发
2. 采购职能支撑流程
3. 采购职能支撑流程与采购流程的关系
4. 可采购性设计 (DFP) 需求基线

五、华为供应链管理实践

1. 供应链组织



2. 供应链策略
3. 业务运作
 - 流程和 IT
 - 供应解决方案业务
 - 计划业务
 - 订单业务
 - 物料业务

六、华为采购内控实践

1. 华为采购内控基本原则
 - 总体运作原则
 - 职责分离原则
 - 承诺授权原则
 - 公平透明原则
 - 道德遵从原则
 - 采购禁止原则
2. 华为内控框架
3. 阳光采购
 - 构建健康、公平、透明的采购环境，杜绝舞弊
4. 采购红线
 - 禁止使用关联供应商
 - 禁止采购绕过
 - 禁止违规制定二级供应商
 - NO PO, NO WORK
 - 禁止转包
 - 海外工程分包禁止违规使用中方供应商
 - 禁止违规引入代理商



- 禁止使用黑名单供应商
- 5. BCG 反腐败要求
- 6. BCG 经济类违规问责

讲师介绍：Peter 汪老师

- 哈尔滨工业大学 硕士研究生
- 大连冷冻机股份有限公司 (1997-2000)
- 华为 (2000-2020)
- 中央研发部，负责交换机、接入网等产品硬件开发；
- 华为研发质量部部长，负责研发业务流程变革、流程建设及推行等。
- 华为政企咨询——IPD 数字化转型变革相关咨询工作。

二十年华为研发领域工作经历，曾担任研发部质量与运营部部长，华为 19 级专家；

华为 IPD 业务流程变革经验，曾主导研发能力中心业务流程、IT、组织等变革，并完成 IPD 关键指标流程成熟度评估和改进。

- 采购及供应链领域流程变革。

专业能力：

- 20 年华为开发工作经验，长期从事产品研发、流程建设和推行、质量保证、内控合规等
- 精通 IPD 产品研发流程和流程变革，参与多家大型国企 IPD 变革和数字化转型，流程建设、推行和变革实践经验丰富；
- 理解能力、沟通能力、推动能力、协同能力强。

擅长领域：

在华为工作期间，先后从事硬件研发、研发质量运营、采购及供应商管理等工作。

- 研发业务流程变革管理
- 研发组织变革管理



- 流程 IT 项目规划
- 研发质量管理
- 信息安全和隐私保护、内控
- 采购供应链业务流程变革

关键项目经验（华为内部）：

流程变革项目：

- 研发部硬件业务研发流程设计、推行和流程成熟度评估（TPM）；从 IPD 模型原则、架构、流程使能器 3 个维度，9 个领域（业务分层、结构化流程、基于团队的管理、产品开发、有效的衡量标准、项目管理、异步开发、共用基础模块、以用户为中心的设计）设计变革进展指标，阶段性开展回顾和总结，及时发现问题，分析根源，执行对策，确保项目最终结项时 TPM 评估分数达到 3.5 分，达成公司要求。
- 研发能力中心流程变革、流程 IT 项目规划和开发及流程成熟度 TPM 评估；
- 技术开发/技术合作项目流程建设、流程试点和推行；
- 研发质量管理，TR 评审要素、DI 值目标设定，以及研发度量指标定义等；
- 研发项目管理，重点是项目群的管理流程优化和改进。

关键项目经验（外部）：

1、南京钢铁集团 IPD 导入咨询项目

- 负责研发质量管理和研发流程管理两个模块的诊断、评估、根因分析及变革建议：基于南钢的业务特点，结合华为先进实践，对南钢的研发质量体系 and 流程管理体系进行全面诊断和评估，识别关键发现和业务痛点，提出了解决建议、改进方向。
- 对客户进行华为研发度量实践、华为需求管理和产品规划实践的培训。

2、沈阳 HF 数字化转型变革项目

- 负责 IPD 采购领域的流程构建。主要活动有流程诊断、关键发现及根因分析、流程高阶方案设计、流程架构卡、流程泳道图、L5 文件的开发等工作。



- 负责可制造性设计 (DFM) 赋能专项。指导客户完成了 DFM 能力架构、DFM 体系构建、DFM 需求基线开发流程 (5 步法)、开发典型部件的 DFM 需求基线及试点应用等。
- 完成 IPD Dry Run 方案及落地实施 (采购领域和 DFM)。
- 对客户进行采购、集成供应链领域、DFX 设计等方面的华为实践培训。

3、东风柳汽集团 IPD 变革咨询项目

- 参与东风柳汽 IPD 变革咨询项目，负责技术开发和技术合作两个模块的流程诊断、评估、关键发现及根因分析、关键对策设计、流程高阶方案设计、流程概要图、流程泳道图、流程架构卡、及流程 L6 的文件开发指导工作。
- 对客户进行华为技术立项实践、华为质量度量实践的培训。

4、沈阳 HF 数字化转型深化应用变革项目

- 负责 IPD 流程的深化应用和推行。重点包括试点项目辅导、流程审计和流程评估，通过实际项目提升流程应用深度。
- 审计流程遵从执行情况，深入研发、工厂一线，对 IPD 流程活动和交付件进行深入检查；同时总结流程推行的优秀实践并在集团内部推广；对流程执行过程中发现的流程本身问题进行优化、改进。
- 应用 TPM 进行流程成熟度评估，从流程推行、流程效果两个维度进行打分，对标华为，给出改进建议和措施

承担研发过程质量提升专项工作：负责产品研发过程中质量提升专项工作，重点包括质量策划、过程和交付件审核、质量组织、质量度量、质量回溯五个模块。对标华为优秀实践，分析差距，给出改进措施并落实，目前正在实施中。

