
采购七大核心管理技能提升

【课程背景】

产业升级、结构调整、管理变革……一系列趋势都预示着国内企业在向世界级的企业看齐。传统的依靠销售收入拉动利润的方式已经举步维艰，随着企业规模不断地扩大，采购的杠杆效果越来越明显，采购作为利润的“第二创造点”的作用愈来愈被老总们重视。

但遗憾的是，当企业真正重视采购的时候，却发现采购人才出现断层。由于国内院校少有采购专业，现有的采购人员大多非科班出身，采购人员缺乏系统的学习，更多地是靠着自身的经验积累。采购人才的匮乏成了当今许多企业发展的瓶颈，时代在呼唤更多专业采购人员的出现。

那么到底什么是专业采购和专业采购人员？采购专业化有什么好处？采购从业人员要懂得哪些“游戏规则”？采购从业人员应具备哪些素质，掌握哪些基本知识与技能？采购的基本工作流程是怎样的？采购人员要注重哪些实务技巧？怎样在短期内提高采购工作技巧和效率？

本课程将从以上问题直接切入剖析采购原理与实务，内容系统而全面，适合于在短期内想要提升和改善采购技能的采购供应人员，是采购与供应人员的必修课。

【课程收益】

- 掌握采购管理发展的五阶段内容
- 掌握“小采购”与“大采购”之间内容差异
- 掌握供应商管理五步法的思路，工具与方法运用

-
- 掌握采购市场分析的思路，方法与工具运用
 - 掌握采购计划编制与交期管理的思路，方法与工具运用
 - 掌握采购库存分析与库存控制的思路与方法
 - 掌握采购成本与商品价格分析的思路与方法
 - 掌握采购谈判的思路，技巧与分析工具运用的方法
 - 掌握采购合同风险识别，规避与风险控制的思路与方法

【课程对象】

采购经理，采购主管，采购人员，SQE 主管，SQE 工程师等

【课程时间】

3 天(6 小时/天)

【课程老师】

郭涛老师

【课程方式】

60%理论+30%案例讲解演练+10%点评总结

认清自己能力+市场分析能力+供应商管理能力+库存分析与控制能力+计划编制与交期管理能力+成本分析与降价能力+谈判技术与合同风险控制能力

【课程大纲】

一、认清自己的能力

前言：“小采购”到“大采购”路径图（路径图）

1、采购管理发展的五个阶段

现场讨论：为什么要像销售一样做采购？（采购五阶段发展模型）

2、从“小采购”到“大采购”

视频案例分析：采与购

案例讨论：采购管理人员是什么？

3、大采购—影响全成本

案例分析：为什么集中采购不成功？（降本三台阶图）

二、采购市场分析能力

1、供应市场调研价值（供应商数据库模型表）

2、供应市场的五种力量分析—多特模型

案例演练：本企业 SWOT 分析（SWOT 表）

案例分析：某企业产品投入期 VE 分析（VE 分析表）

3、不同产品的采购方法与问题解决（产品模型图）

- 日常产品采购方法与策略

- 杠杆产品的采购方法与策略

案例分析：某企业采购成本分析模型

- 瓶颈产品的采购方法与策略

- 关键产品采购方法与策略

案例分析：某日企不同产品采购策略分析

4、战略采购

案例分析：某企业战略采购方案（战略采购模型图）

三、供应商评估选择能力

讨论：供应商管理的主要任务是什么？

1、为什么进行供应商管理（供应链管理风险图、供应商管理与绩效图）

案例讨论：从威利·萨顿的故事想到了什么？

2、供应商管理五步法之供应商分类---区别对待，重点管理（供应商管理模型图、供应商等级模型）

案例分享：某电子企业对供应商区别对待方案

案例讨论：如何根治采购腐败

3、供应商管理五步法之供应商评估--历史绩效与质量，生产和物料管理体系
(供应商财务能力表、供应商绩效分析表)

案例分享：日本某 500 采购公司供应商评估案例

4、供应商管理五步法之供应商选择--与关键供应商建立长期的关系
(能力与意愿模型、合同协议六步模型图)

案例讨论：“一品一点”还是“一品多点”

5、供应商管理五步法之供应商绩效管理--维持绩效，更上层楼（供应商管理指标体系）

案例分析：降价 20%后为什么是这样？

6、供应商管理五步法之供应商集成--供应商管理的最高层次（供应商集成与降本关联图）

案例分享：某企业供应商早期介入案例

四、采购库存分析与控制能力

1、库存控制与周转（制造型企业运作流程）

- 库存与库存周转
- 加速库存周转的意义

案例分析：高露洁与国内牙膏企业库存周对比

2、库存计划的四个关键模型

- 库存的成本模型
- 库存计划的四个模型

现场演练：库存计划计算

（库存管理三角形原理、库存的成本模型图、库存计划模型）

3、加快库存周转率

- 库存周转率提升的两个方向与八大步骤
- 及时处理呆滞料

-
- 供应商库存管理的六种方式

案例分析：西门子公司的VMI（库存趋势分析表）

五、采购计划编制与交期管理能力

案例讨论：为什么要进行采购计划分析

- 1、采购需求识别
- 2、采购预算方法

案例：某企业采购预算编制表（预算编制表）

- 3、采购计划两大内容与两个层次
- 4、物料采购计划

案例：某企业定量/定期订货案例

案例演练：需求计算（生产运作计划模型、订货表）

5、供应商交期管理（进度看板）

- 供应商交期管理十战术
- 采购物料进度监控方法
- 采购进度落后措对应方法施

案例：GT企业物料跟催看板

物料动态监控系统

六、采购成本分析与商品价格降价能力

1、建立价格信息体系（成本构成表）

- 建立价格信息体系的三种方式
- 价格信息体系的三份关键资料

案例分析：沃尔玛的价格信息体系

2、掌握成本分析的三大步骤

- 分析本公司产品的成本构成

案例分析：可乐公司碳酸饮料成本构成

- 制定本公司的分解报价表

案例分析：某公司分解报价表

- 重点关注总成本分析

案例分享：某企业总成本分析表

（单位成本构成表、分解报价表、配件产品分解报价表、总成本构成模型图）

3、如何处理各种报价

- 价格的市场影响因素

案例分析：戈恩如何拯救日产？（市场结构分析模型）

4、技术降低成本

案例分析：雷诺和日产共享零部件，削减成本 30%（成本构成表）

5、商务降成本

案例分析:中移动的一次招标采购 (招标采购流程、综合性评审评分表)

6、结构降成本

案例分析：惠普集中采购

案例分析：各企业电子采购成本节约

(结构降本收益预估表、集中采购分析表、电子采购流程图)

七、采购谈判与合同识别，规避，控制采购风险的能力

案例导入：分柚子

1、谈判概论

视频案例：历史转折中的邓小平片段

2、谈判的八大要素

游戏演练：红黑之战 (谈判的要素模型)

3、谈判战术分析与运用—筹码/技巧

案例：李经理如何谈价格 (产品价格构成表)

4、谈判对手的组织分析

案例：供应商的感知模型分析 (性格模型)

- 了解所涉及人员---温和型/强硬型/逻辑型/创新型/成交型

视频案例：了解对手

- 组织能力与个人能力

案例演练：看看你是属于什么类型人员

5、谈判的五个阶段

准备--开局--提议--谈价--成交

视频案例：中国式合伙人

案例演练：价格谈判

6、五大谈判的技巧运用

视频案例分析：八国联军片段/三国演义片段

袁世凯说服梁启超

7、采购合同风险识别，规避与控制

- 如何调查审验供应商
- 供应商常态化管理与激励
- 采购合同关注的八大问题是什么？
- 采购合同变更，转让和终止是怎么回事？
- 采购合同控制的五大要点是什么？
- 采购合同斯诈的表现形式有哪些
- 采购合同斯诈的常用手段有那些？
- 采购合同纠纷的处理办法
- 采购风险的事前事中事后风险防范分析

案例分析：这个采购合同中有什么问题？

总结，答疑