

主题：《多品种少批量交期短精准采购管理》

主讲:李文发

一、【培训背景与目标】

新时代企业面临着多品种少批量短交期的采购订单模式，外部供应市场竞争的激烈，产品生命周期的缩短，产品创新不断增多，批量不断减少，采购订单不但要以市场需求和客户个性化的要求来确定，还要根据企业制造资源的实际能力和库存、生产进度的动态变化来调整，精准采购管理成为提高企业核心竞争力不可回避的管理模式。

本课程从精准采购管理的角度出发，提升采购管理人员多品种少批量交期短的精准采购管理水平，让采购人员了解最新行业动态，掌握多品种少批量交期短精准采购管理的方法与方向，引导采购供应链人员进一步职业化，通过培训达到以下目标：

- 了解当今供应链发展对采购岗位能力的新要求
- 掌握多品种少量交期短采购订单的特点与采购战略
- 做好多品种少批量采购需求分析与采购计划管理
- 有效地对多品种少批量供应商进行开发、评估和选择
- 对多品种少量供应商绩效和关系进行管理
- 多品种少量订单质量和交期如何管理
- 多品种少量采购成本控制管理与价格谈判技巧
- 多品种少批量采购风险控制手段

二、【培训对象】

采购工程师、供应商管理人员、订单管理人员、物流人员、采购经理、其他与采购供应链相关人员。

三、【培训时间】

共2天

四、【培训方式】

讲师讲解+现场讨论+案例分析+学员现场演练（出方法，出策略，出表单,出工具、出解决方案）

五、【培训大纲】

第01部分：谋战略——多品种小批量交期短采购的特点和采购战略

一、采购管理面对的问题和现状分析

- 1、多种少量——采购计划、执行难度加大
- 2、交期短——采购供应商管理人员压力越来越大
- 3、质量要求高——既要保证货期又要保证质量
- 4、成本要求低——企业必须降低运营成本
- 5、流程、制度方面——流程不够合理和操作不够规范
- 6、信息沟通——跨部门协调和沟通不够，信息传递慢

7、协调一体化方面——采购、品保、工程协调不充分、不一致，质量问题不能得到迅速处理

8、方法、手段、措施——如何来解决这些问题

二、精准采购管理的核心价值

1、精准采购的本质就是降低企业的成本

2、降低企业采购成本的五个要素和方法

3、分析：如何实现采购的核心价值？

三、多种少量采购特点与采购战略

1、由传统采购向柔性战略型采购的转变

2、采购早期参与

3、大力发展同供应商关系

4、采购团队的建设和新要求

5、适应多种少量订单的采购信息系统的创新

6、多种少量采购流程的优化

7、多种少量交期短订单的采购策略

四、工具表分析

1、传统采购管理与多种少量柔性采购模式

五、案例分析

1、多品种少批量精准采购模式与采购系统的创新

六、解决问题：

1、你公司采购流程复杂吗？针对多品种少量采购订单的管理，你认为在采购流程、采购模式、供应商管理，采购方式、采购计划，付款方式、采购谈判策略、物流配送方式等方面要不要做出调整和创新？如何创新？

2、针对多品种、少量、交期短订单模式，采购人员要做出什么改变？

第02部分：定计划——多品种少批量采购需求分析与采购计划制定

一、多品种少批量采购需求规划与预测分析

1、对供应市场进行分析

2、正确认识采购市场的周期

3、分析市场需求，制定相应采购政策

4、影响企业产品需求的因素

5、运用采购需求的工具——需求曲线和需求定理

6、决定需求的因素

7、需求量的变化和 demand 水平的变化

8、需求分析同时考虑成本、利润和收益

9、需求的优化和合理化

10、需求预测的四种方法

11、市场预测分析方式——定性和定量分析

□ 综合案例分析：如何从市场调查报表中分析需求的变化规律？

□ 现场练习：企业的需求分析曲线图和供应分析

二、精准采购计划的分类和依据

1、采购计划——采购管理的启动开关

2、采购计划的类别和制订要求

(1) 年度采购计划

(2) 月度采购计划

(3) 日采购计划

- (4) 日常经营需求计划
- 3、分析影响采购计划有哪些主要因素
- 4、采购计划与各部门之间的关系
- 三、精准采购计划编制与执行的实操技巧
- 1、采购计划的主要内容
- 2、采购计划编制的流程
 - (1) 制定认证计划——工具
 - (2) 制定订单计划——工具
- 3、分析制定合理完善的采购计划的要求
- 4、讨论编制和执行采购计划注意点
- 四、采购数量的确定与采购计划的编制
- 1、确定采购数量的依据
- 2、采购数量的计算
 - (1) 采购数量计算方法——定期订购法和定量订购法
 - (2) 最适当的采购数量计算方法——经济订购量 (EOQ)
- 3、如何编制采购计划的表格
 - (1) 物料年度采购计划表
 - (2) 物料采购月计划表
 - (3) 订单采购计划表
 - (4) 物料定期采购计划表
- 4、如何处理采购计划的变更——采购变更申请表
- 5、汇总采购计划
- 6、采购计划的落实注意的问题
- 综合案例分析
- 1、案例分析——采购计划安排表
- 2、案例分析——新产品采购计划表
- 3、案例分析——采购计划管理办法
- 现场思考和模拟演练：
 - 1、你在确定请购量前是否查明库存数量及是否有替代品
 - 2、请购量是否符合经济批量
 - 3、怎样确定材料清单的正确性

第03部分：建关系——多种少量供应商开发、评估及关系管理

- 一、多种少量供应商开发战略
- 1、企业的产品特征将供应商的分类
- 2、企业在供应商矩阵图中处于什么位置
- 3、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——关键点在哪里
- 案例分析——高效的柔性供应商开发流程介绍
- 二、供应商的开发调查
- 1、开发供应商途径
- 2、初级供应商提供的资料——如何认识和掌握这些资料的真实性
- 3、供应商调查的要素和要求
- 4、如何组建供应商调查团队
- 5、如何对供应商调查进行分析

□ 案例分析——如何确保供应商的柔性能力？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、如何对供应商进行测试认证？

□ 案例分析——企业供应商调查项目分析

四、多种少量供应商的选择和评估

- 1、供应商的评价内容
- 2、供应商评价的操作步骤
- 3、供应商评价的主要方法
- 4、供应商评价体系的设计

□ 案例分析：

案例工具 1：供应商评价体系（结构和内容）

案例工具 2：供应商考核评分表

案例工具 3：公司供应商评价办法

五、多种少量供应商绩效管理

- 1、建立供应商绩效指标
- 2、鼓励供应商早期参与
- 3、加强与供应商的沟通和反馈
- 4、实施供应商改善项目——加强供应商辅导
- 5、供应商战略关系的建立与整合

六、培养优秀而忠诚的供应商

- 1、把供应商当作分厂看待
- 2、选择合适的供应商
- 3、平等对待供应商
- 4、维护供应商的利益

□ 案例分析：

1 案例、多种少量交期短——应对强势供应商的策略

2 案例、有效地供应商整合和激励手段

第 04 部分：提质、准交——多品种少批量采购订单质量和交期管理

一、多种少量采购订单质量控制要点

- 1、供应商早期参与——产品开发
 - (1) 经济方面——进行价值分析
 - (2) 技术方面——产品设计、工艺设计、生产和检验测试
 - (3) 管理方面——建立责任制，保持沟通畅通无阻
- 2、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
- 3、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
- 4、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

□ 案例分析：

- 1、如何提高员工的品质意识的？
- 2、供应商品质体系查检表
- 3、实施采购质量事故责任追究制度

□ 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？

五、交期管理的规划

- 1、确保订单按时交付的重要性
- 2、交期的规划与决策
- 3、采购前期时间的要考虑的问题
- 4、采购交期跟催常用方法和工具介绍
- 5、采购各阶段交期跟催要点

六、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、建立并加强交期意识等制度
- 4、编制实绩资料

□ 案例分析：采购订单质量和交期异常问题原因分析和解决办法

第 05 部分：降成本——多品种少批量采购成本控制

一、立体剖析供应商报价

- 1、在什么情况下要进行成本分析
- 2、多种少量订单采购成本分析策略

□ 解决问题：

- (1) 强势供应商不提供产品报价清单，怎么办？
- (2) 采购人员对产品成本结构和比重不清楚时，如何进行成本分析？

(3) 如何进行供应商二次报价（借鸡生蛋）？

(4) 在什么情况下尽量不要进行成本分析？不做成本分析时，又要采用什么方法来降低采购成本？

(5) 如何透过供应商表面报价了解真正的成本情况？

3、成本分析中要考虑的项目

4、成本分析时注意问题

二、柔性采购成本分析工具和方法

1、采购成本分析的五大工具

2、降低成本的几种方法

三、案例研究：

□ 世界 500 强企业设计院是如何打造具有竞争力的供应链的降本的？

□ 500 强集团如何降低采购成本？

第 06 部分：避风险——多种少批量订单采购风险的识别和控制

一、采购风险控制所面对的问题

1、风险及其危害

2、风险的分析

3、风险具备的特点

4、风险管理面临的几大问题

5、控制风险需要转变四个观念

二、采购风险的分析与方法

1、企业采购的外部风险分析

2、企业采购的内部风险分析

3、采购风险管理的四个阶段

4、风险的管理四个方法

三、防范采购风险的内部控制措施

措施 1——应建立与完善企业内控制度，加强教育，提高素质

措施 2——对物资采购方式监督

措施 3——对采购供应全过程、全方位的监督

四、采购风险的控制手段与工具

1、风险的分散

2、风险的转移

手段 1——市场价格波动的风险

手段 2——套期保值

五、降低采购风险的实践

1、集中采购——四种形式介绍

2、建立供应商的长期伙伴关系

3、加快物资采购的信息化建设

4、推行准时制采购管理模式

六、合同管理与法务风险规避

1、合同变更风险

2、争议的处理

3、索赔

七、采购中的道德风险

八、防止受制于供应商降低风险

第 07 部分：交流——你问我答解决问题

六、【专家简介】

李文发——著名采购/供应链管理品牌专家

（一）专家背景：

- ◆武汉大学学士，华南理工大学 EMBA 硕士，中国管理科学院研究员，PPT 国际职业培训师；
- ◆清华大学、上海交通大学、西北工业大学、中山大学特邀客座教授；
- ◆33 年聚焦采购/物流/供应链运营管理的实践/咨询和培训；
- ◆17 年集团公司采购/物流/供应链运营经理/总监/副总职务；
- ◆16 年专职管理咨询顾问和培训授课经验；
- ◆中国改革开放第一代采购供应链管理领航者和开拓者；
- ◆中国供应链管理联盟高级顾问；
- ◆中国、国际注册采购师职业资格授权讲师；
- ◆中国十强精益生产管理讲师；
- ◆中国培训界采购供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。

（二）核心价值：

■**企业工作经历：**李老师作为中国改革开放以来第一代采购物流供应链管理专家，他拥有 17 年（5 年德国西门子设备+3 年日本欧姆龙电子+5 年韩国三星科技+4 年民企步步高）标杆外企与大型民企公司采购、物流、供应链运营管理经理、

部长、副总经理管理经验。90 年代中期，作为外资企业早期供应链管理代表派往韩国三星本部，学习高效领先的供应链管理和现场精益生产管理技术。

■**培训咨询经历：**李老师拥有 16 年的专职培训咨询经验，曾帮助多家国有企业，外资企业，中小型民营企业做过 100 多个整体的采购、物流与供应链及 JIT 精益现场管理和改善咨询案，多年的现场咨询成功项目，为李老师授课，提供了大量的落地实战案例。

■**从业核心价值：**30 多年以来，李老师最早将企业采购与供应，订单预测分析，柔性生产计划管理，立体化智能化仓库管理、精益物流管理、精益生产运营管理整合成企业供应链集成管理，将企业组织、上下游客户和供应商融合成一个实现增值流的整体，从而找到一条将企业和员工、供应商和客户间创造神话般双赢的根源。最早将《供应链集成一体化管理》作为一个行业培训课程，推向全国！作为中国第一代采购与物流供应链管理的引领者、开拓者、播种者和实践者，他培训行程全国 33 个省、直辖市和自治区、特区，每年均授课量 200 多天，年授课量居全国讲师同行中前列，被业界同行推崇为采购供应链领域人气最佳的“培训铁人”！接触过的各类企业、组织、事业单位 2000 多家。多年来，他努力引导企业改变传统的采购模式、计划模式和运营运营方式，通过对企业内部和企业间上下游的供应链模式转型、



联盟融合、协同，快速降本，实现增值。

(三) 授课风格：

李老师培训主张“三不”（不忽悠、不虚假包装、不吹捧）和讲究“三实”（实干、实料、实用），在培训中以实战案例开眼，意识入手开刃，解决实际问题见长。理论与实际相结合，辅以小游戏，管理视频，小组讨论，情景模拟等培训方式，通俗易懂，诙谐幽默，深受企业和学员喜爱和极高评价。

(四) 品牌课程：

《采购品类管理与供应商整合》《采购管理专业技能提升》《采购成本控制与谈判技巧》
《招投标、合同管理与法务风险规避》《供应链全面成本分析与控制》《立体化仓储管理与智慧物流配送》
《柔性生产计划与物料控制 PMC》《新时代智慧物流与供应链协同管理》

(五) 服务客户：

●**通讯金融业**：华为科技、三星通讯、步步高集团、联想科技、中国电信、中国移动、中国银行惠州支行、中国银行东莞支行、中国工商银行... ..

●**家居家纺业**：杭州顾家家居、北京克拉斯、富宝沙发、万家沙发贸易（北京）公司、宜家集团、东莞宝林、杭州华唐、宁波富邦、深圳兴利、香港简欧集团、富安娜公司、金盾服饰公司、浙江华欣家纺、深圳维纳诗床上用品公司、佛山嘉韵家饰、江苏紫罗兰家用纺织品、广州梦特娇.....

●**医药行业**：石家庄以岭药业、云南白药、北京药业集团、江苏南京正大丰海制药、山西振东药业集团、哈尔滨哈药集团、联邦制药、三九集团、山西亚宝药业公司、上海国药集团、河南仲景药业、新昌药业公司.....

●**食品、日化工业**：中粮生化、成都新都化工集团、浙江物产集团、大宝化工制品、恒利化工材料、三友化工集团、拉芳集团、澳思美日用化工、隆利奇集团、嘉宝日化集团、丹麦曲奇食品、广东甜甜乐食品、无锡凯得灵糖果食品厂、深圳糖果乐园食品、广东可罗食品、天津大成食品集团、湖南绝味食品集团。。。。。

●**汽车行业**：长春一汽大众、北京汽车集团、重庆长安汽车、厦门金龙汽车、神龙汽车、深圳航盛集团、湖北骆驼集团、陕西汽车集团、中国中车时代、华集汽配、上海大众集团、丰田集团、东风悦达·起亚、一汽奥迪、东方电气集团、亚普汽车集团、德根芬（鹤壁）汽车集团、喷达汽车集团、泰盛汽车集团、斯美达汽车集团、理研汽车集团、凌云汽车集团... ..

●**物流物业**：河北物流集团、顺丰速递、新希望集团物流、广州港物流、大连港务局、深圳盐田港物流、WAL-MART 物流、中粮集团、沃尔玛物流中心、北京万家物流中心、深圳福田保税区物流中心、深圳联想物流中心、山西振东股份物流中心、上海大众物流中心、顺丰物流中心、圆通快递公司、中信物业、华丰物业集团、赛格物业... ..

●**房地产公司**：万达地产、万科集团、碧桂园、龙湖地产、中信房地产、华润置地、远洋地产、金科实业（地产）股份、新世界地产.....

●**能源钢铁煤炭行业**：长江三峡、无锡国联能源、华北电网、南方电网、东北电网、茂名石化、天津电力、中电投、爱默生、大唐新能源、粤电集团、大庆油田、中国海洋石油、中国神华神东、中国华能集团、宝钢集团（钢铁）.. ..

●**电子电器业**：顺德美的集团、海尔集团、歌尔声学、漫步者电子集团、TCT 电子、歌尔股份、华勤集团、金立电子、合兴电子、中深光电、百一电子集团、东聚集团、固特电子、华科电子集团、东莞伟创立集团、东芝泰格、NEC 中国、创维电子、茂元电子、凯尔斯电子、

顶美电子、茂弘电子、达宏电子、光宝集团、卓瀚电子、恒通电子、美维电子集团、熬器电子、恒达电子、高科润电子、精灵电子、三达电子集团、翰宇电子... ..

●**烟草行业**：贵州毕节烟草、中国烟草集团、广州烟草公司、红河烟草公司、合肥烟草公司、杭州烟草公司、重庆烟草有限公司.....

●**纸箱、彩印、印刷行业**：广东亚太森博、松山纸品、李文集团、东莞合旺盈印刷、合肥、宁波创源文化、广东虎彩集团、福建凯达集团（彩印）、武汉昌大包装彩印、深圳旺盈印刷集团(国际)有限公司、立华彩印（昆山）有限公司。。。。。

●**制造业**：三一重工、华润集团、金固股份、万利达集团、富士康集团、骏材磁业、大同集团、TCL集团、联想科技、珠海兄弟工业、宏基集团、宏翔电器集团、三星电机、太华半导体、茂森集团、衡威集团、万家贸易、瑞升华科技、万江捷丰、珠海格力集团、创唯达实业、柏威五金、伟易达集团、正泰集团、加宝得材料、华南建材、大兴集团、恒腾达实业、嘉丝制品、乐百通实业、宇佳实业、徐工集团、图创实业、方鑫实业、印肯实业、东控实业、东瑞机械、龙江实业、平驰化工、群力制品、宏邦电器、科普电器、宏业金属... ..

●**其他行业**：上海航天、中国航天科工集团、中国航天信息集团、中航工业、国防兵器装备集团、二炮科工、中国兵装、中国船舶研究所、中电科研究院、中能建研究所、南京鹏力集团、顺德供销集团、华润超市、家乐福、沃尔玛超市、可口可乐集团、百事可乐集团、青岛啤酒、伊利集团、中粮生化、王老吉集团、新希望集团、光大集团（地产）、浙江物产集团、骆驼集团、长盈泰博精密公司、冠腾集团、广东乐从供销集团、广州兴森快捷集团、广州万宝集团、华坚集团、飞鸿集团、天昊科技、住友电工、企旗电线、希尔光学、金源光学集团、智通人才、汇安人力、富宝沙发、德州鞋材公司、益鸿鞋材、裕元鞋业集团、广州 CFS 鞋业有限公司、美迪集团、群心美甲、大宝纸品、卓荣塑胶、达宇器材、龙光电业集团、水源清密、东海精密、超卓五金、恒丰五金、耀辉五金、安力科技、汇电电池、富力电池、广州园林园艺公司、广东佛山艺园工艺品公司、兴达艺术品、精工灯饰、罗森照明、天宝五金、光华橡胶、科羽科技、为人信息工程、利达纸品印刷、才众电脑、优钢铁芯、飞天照明、中德精锻、海诚净化、广东省采购与供应链协会... ..

●**大学院校**：北京大学、清华大学、上海交大、西北工大、中山大学、深圳大学、汕头大学、广州外语外贸大学、东莞理工学院、茂名学院、华东理工大学... ..

(六)课堂剪影:



500 强中冶集团——《供应链成本与招投标管理》



广东佛山工艺品公司——《高效仓储物流运作》



广东顺德供销集团——《采购价格分析与成本降低》



昆山长盈精密切削——《战略供应链管理》



广州地铁集团——《精益仓库与物流控制》



武汉新都化工集团——《品类管理与供应商管理》



江苏苏州纽威集团——《供应链下柔性PMC》



中国移动南京分公司——《招投标与采购谈判技巧》



河南中光学集团——《采购成本降低与谈判技巧》



500强中国神华神东集团——《招投标管理实务》



浙江利欧集团——《采购技能与风险管控》



北京克拉斯家居连锁——《仓库物流配送与管理》



深圳通讯技术公司——《供应链环境下的PMC》



500强中国新希望集团——《供应链集成管理》



广东华兴玻璃集团公司——《MRO 采购实务》



华南铝材集团——《采购合同与职业操守》



500 强中国移动总公司——《战略采购与招投标》



广东本田集团——《供应商信用与风险管理》



500 强唐山三友集团——《采购专业技能培训》



一汽大众集团——《供应链之供应商管理》



500 东方电气集团——《高效招投标管理》



广东亚太森博纸业——《招投标管理实务》



上海航天集团——《采购谈判与成本控制》



500 强中国歌尔声学标杆企业——《采购技能提升》