

采购如何培养战略眼光

南斌 (2天)

课程背景

全球供应链已经处于复杂且多变的经济环境中，采购部门已从企业原来的“成本中心”转变成为“利润中心”！那么现代企业发展需要职业经理人要具有全局性、高度性、长远性的战略眼光和规划布局能力，“互联网+”模式改变我们的思维模式，企业的发展需要职业经理人要具有全局性，高度性，长远性的战略眼光和分析规划能力，如何培养采购从业者具备战略供应链思维，从国内外政治经济环境出发，立足于市场、客户、公司运营战略需求，保持高效，准确，敏捷的快速反应供应体系，是目前企业面临的重要课题！

本课程南斌老师结合国内外上市公司多年采购工作实践经验，专门为采购管理人员开发的一门专业、实务、实操的课程。本课程具有大量且落地的实战技巧，管理工具，结合经典的案例解读、辅以“情境式”的演练，让学员深刻理解，迅速掌握，工作难点、痛点问题立竿见影的解决！

课程目标

- 1.掌握供采购预测；波特价值链分析；PEST 模型
- 2.掌握采购战略实施计划-七部曲；供应定位模型；供应感知模型
- 3.掌握疫情期间制造行业的战略采购降本十大方法
- 4.掌握采购计划的五部曲
- 5.掌握战略供应商关系管理的“九阳神功”
- 6.掌握采购人员高效工作五个好方法
- 7.课程鼓励学员大胆提问，通过现场互动交流来快速理解和运用培训知识
- 8.课堂首创引入“情景式”教学方式，通过“情景演练”、“实战小技巧”等切合企业管理现状的培训方式，企业让学员在刺激中掌握难记的知识点，在掌声和欢呼声中愉快的结束全部课程
- 9.微咨询效果：各组设置采购项目改善课题，进行小组间 PK，老师最终点评，破解实际商务操作中的困惑

课程对象

总经理/副总、采购、供应链管理、财务、研发、品质管理及相关部门人员

课程大纲

第一单元 如何构建长期稳定的采购战略

情景案例 1：从京东如何应对疫情危机来看如何做好战略布局

1.新形势下采购战略的十大策略

- 1.1 品项管理策略
- 1.2 采购前置策略
- 1.3 多态化的供应开发战略

- 1.4 资源整合集中采购策略
- 1.5 向技术要成本的降本策略
- 1.6 模块化精准匹配采购策略
- 1.7 JIT/VMI 的采购策略
- 1.8 战略外协
- 1.9 精准的计划管控
- 1.10 智慧化采购模式

2.如何规划采购战略计划

- 2.1 疫情下供应链计划预测五大方法
- 2.2 危机下供应链调整计划--波特价值链分析
- 2.3 疫情如何确定市场供应趋势-- PEST 模型
- 2.4 如何做好供应链战略计划—长，中，短期计划的措施
- 2.5 危机下供应链供应战略

3.采购战略发展方向

- 3.1 被动式转换为驱动式
- 3.2 全球采购资源共享模式
- 3.3 供应关系的重组
- 3.4“棋盘式”的采购模式--“一荣俱荣，一损俱损”利益共同体

【培训小技巧】供应链计划预测五大方法；波特价值链分析；PEST 模型

【案例解读】疫情下全球供应链得采购战略制定的八个要点

【课题演练】请学员们分析自己企业采购计划存在的漏洞，利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议

第二单元 双剑合璧--采购战略中策略和战术如何完美结合

情景案例 2：华为未来采购战略五大特点

1.采购战略管理方案

- 策略 1：供应定位模型，建立采购战略品项管理
- 策略 2：集合采购，分权订购
- 策略 3：全员采购成本控制模式
- 策略 4：信息化资源共享，促进采购利益最大化
- 策略 5：采购风险管控等级管控，优化采购战略体系

2.采购战术实施方案

- 2.1 采购战术地图--差异化采购策略
- 2.2 采购价值分析工程--供应定位模型
- 2.3 采购供应分析策略--供应感知模型

2.4 采购战略实施计划-七部曲

2.5 询价和谈判的方案

2.6 战略实施的关键绩效监控

2.7 确定战略合作联盟的关系

3.新形势下采购协作的基本模式

3.1 研发新品建立 VA/VE 的项目合作模式

3.2 打造全面质量管理的成本管理模式

3.3 协同财务建立目标管理的基本模式

3.4 协同生产物流建立精益化成本模式

3.5 协同市场营销建立大宗物料材料成本控制模式

【培训小技巧】采购战略实施计划-七部曲；供应定位模型；供应感知模型

【案例解读】海尔采购战略案例分享

【课题演练】为什么说，采购战略执行起来难度那么大？利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议

第三单元 从采购成本分析学会采购的战略思维

情景案例 3：某家电企业在疫情期间如何有效的管控采购成本？

1.如何精准分析成本

1.1 成本构成九大因素

1.2 疫情期间生产成本&采购成本管理因素

2.如何理解材料市场分析成本模式

2.1 市场分析主要因素

2.2 供应定位模型

2.3 波特“五种力量”

2.4 采购产品生命周期

2.5 预测供应市场趋势的重要方法

2.6 建立成本模型

2.7 POCKET 方法

2.8 利用市场信息制定降成本的方法

2.9 获取有效信息的 6 个阶段

3.八大成本分析模型

4.供应商的产品价格怎样定出来

5.如何高效的实施采购降成本

5.1 如何制定采购降本布局

① 公司经营战略和采购成本关系

② 采购成本重点控制方式

5.2 屠龙刀-采购招标在采购降本的实战技巧

① 采购招标投标基本概念和成本控制理念

② 采购招标“段式”管理模式

③ 采购招标“降龙十八掌”

5.3 倚天剑-价值工程和价值分析在采购降本的实战技巧

① 价值工程&分析成本管理概念

② 价值工程&分析降本实施战略

【采购小技巧】疫情期间制造行业的采购降本十大方法

【案例解读】美的集团战略降本增效的思考

【课题演练】分析我们在降成本最容易出现误区

第四单元 如何建立采购战略体系

情景案例 4：疫情后如何建立采购战略计划？

1.采购策略和企业运营战略关系

2.采购需求

2.1 采购需求种类

2.2 一份正确的采购说明书要具备那些关键点

3.采购预算编制影响因素

3.1 采购供应成本

3.2 生命周期成本

3.3 总成本构成

3.4 采购支出优先级

4.采购策略

4.1 供应定位模型

4.2 供应感知模型

4.3 商务合同连续图谱

4.4 采购策略基本步骤

5.编制采购计划的基础

5.1 生产计划

5.2 用料计划

5.3 库存卡

6.采购计划编制程序

6.1 制定订单计划

6.2 计算订单容量

6.3 评估订单需求

6.4 准备订单计划

7.采购计划预测与制定战略定位

7.1 发展定位

7.2 战略目标

7.3 战略因素

7.4 制定过程

7.5 制定内容

【培训小技巧】采购计划的五部曲

【案例解读】海尔是如何预测和实施战略采购需求的

【课题演练】请学员们分析采购计划的问题点，利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议

第五单元 如何建立采购战略风险管理体系

情景案例 5：从“福特供应链的自我救赎”来看供应商的风险管理对策

1.采购风险管控的概念和重要性

1.1 采购风险管控特点

1.2 采购风险管控关系类型

2.建立供应的风险管控体系

2.1 建立明确的质量管理标准

2.2 建立原材料的检验标准

2.3 管控过程的质量管控体系

2.4 确保稳定的供应管理体系

2.5 建立监督和持续改善的质量管理体系

3.制定采购风险管控计划

3.1 采购风险管控团队的职责和分工

3.2 采购风险管控的步骤

4.采购合同管控风险

4.1 常规采购合同的解读

4.2 采购合同的风险管控条款解读

4.3 识别和规避采购合同的风险漏洞

4.4 采购合同关系管理、争议和终止

【培训小技巧】供应商关系管理的“九阳神功”

【案例解读】从“疫苗事件”看国内企业供应关系管理易犯的致命十大风险

【课题演练】你的供应关系健康吗？（五大检测供应关系正常运营的方法）

第六单元 如何提高采购战略执行能力

情景案例 6：从“任正非谈采购工作及采购人员的能力要求”来看采购管理的具备的战略能力

1.现代化采购管理的绩效考核目标

2.采购绩效评估方案中角色分工和职责定位

2.1 采购绩效的要求和实施条件

2.2 如何科学制定绩效方案

3.采购绩效规划和执行

3.1 绩效指标之设定

3.2 绩效指标之执行力

3.3 绩效指标之变动管理

4.如何高效实施采购绩效考核

4.1 如何建立供应商的绩效考核

4.2 如何建立采购人员绩效考核

4.3 绩效考核常见误区分析

【培训小技巧】平衡计分卡在绩效考核的运用

【案例解读】解读华为对采购部门进行 KCP 管理方案

【课题演练】如何给我们供应商建立正确的考核目标？