

# 采购人员的职业素养

南斌（2天）

## 课程背景

2020年由于新冠肺炎全球蔓延，全球经济和供应链已经处于复杂多变的发展环境中，企业采购部门也从企业原来的“成本中心”转变成为“利润中心”！采购管理水平与能力将成为衡量企业核心竞争力的重要指标之一。企业需根据自身情况制定出合适采购策略及采购流程，成本管理策略，采购谈判策略来取得竞争优势。为此，采购员忠于职守，廉洁奉公，娴熟掌握市场动态和采购物料成本分析，按照企业需求开发，评估，引入符合企业战略合作的供应商队伍，如何更好把控采购、鉴别和规避供应中的风险以达到降低成本的目的，为此提升采购员职业素养和职业能力是目前企业成本控制和管理能力提升的重要目标！

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.掌握采购人员的“八大潜能”提升计划
- 2.掌握采购管理流程优化的SWOT分析模型
- 3.掌握如何建立我们的采购成本模型
- 4.掌握疫情期间制造行业的采购降本十大方法
- 5.掌握供应商评审的“海陆空”体系的运用
- 6.掌握疫情期间供应商关系管理的“九阳神功”
- 7.平衡计分卡在绩效考核的运用

8.课堂首创“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 采购管理者基本素质和能力修炼大法

情景案例1：从“任正非谈采购工作及采购人员的能力要求”来看优秀采购管理的具备的基因

#### 1.“常从河边走，就是不湿鞋”--如何做一个企业信任的采购者

- 1.1 采购者素质如何炼成
- 1.2 诱惑抗拒就可以了么

1.3 忠诚度和职业操守是采购的底线

## **2.“工欲善其事必先利其器”采购人员职业能力的八大利器**

2.1 POCKET 采购中市场分析原则

2.2 供应定位模型

2.3 采购成本分析模型--九阴真经

2.4 价值工程&分析降成本方式

2.5 降本方法分析法--6M1E 分析方法

2.6 供应商感知模型

2.7 采购商务谈判--态势分析法则

2.8 PDCA 工作方法

## **3.采购基本业务能力**

3.1 产品熟悉能力

3.2 价格/成本分析

3.3 财务管理

3.4 采购系统与流程管理

3.5 项目管理

3.6 仓储与物流的管理

【培训小技巧】采购人员的“八大潜能”提升计划

【案例解读】如何成为合格的采购从业者？东风特汽专用车采购人员的“自白书”

【课题演练】聊聊我们采购管理过程中存在的错误观点

## **第二单元 如何制定高效采购流程**

情景案例 2：从某国际啤酒巨头的采购总监任职报告看采购组织架构存在的问题

### **1.如何搭建采购组织架构**

### **2.管理学的四类型组织结构**

2.1 常规的技术

2.2 非常规的技术

2.3 工艺技术

2.4 工程技术

### **3.采购管理的基本组织结构功能**

### **4.影响采购流程的因素**

### **5.精益供采购组织架构建设 12C 法则**

5.1 采购人员的基本职业素质

5.2 如何提升采购能力及操守

5.3 如何组建采购组织结构

5.4 如何确认高效职责分工

## **6.如何建设采购廉洁制度**

6.1 如何实施采购轮岗制度

6.2 如何通过采购稽核审计优化采购流程工作

6.3 如何做好采购到岗和离职的交接制度

6.4 如何评估和完善采购流程

【培训小技巧】SWOT 分析模型

【案例解读】国内企业的三种采购组织架构的优劣势分析

【课题演练】为什么说采购流程成为制约我们采购管理工作效率提升的“陷阱”

## **第三单元 供应商的成本是如何算出来的**

情景案例 3：揭秘吉利低制造成本的秘诀

### **1.影响供应商成本的主要因素**

1.1 运营成本因素

1.2 加工成本因素

1.3 管理成本因素

1.4 政策和市场变动成本因素

### **2.如何分析供应商报价**

2.1 供应商的产品价格怎样定出来

① 什么是行情定价法

② 什么是价值定价法

③ 什么是成本定价法

2.2 如何获取供应商成本报价

① 如何分析供应商产品成本

② 如何分析供应商生产成本

2.3 采购成本分析的五力模型

① 关键类物料五力模型分析方法和技巧

② 杠杆类物料五力模型分析方法和技巧

③ 瓶颈类物料五力模型分析方法和技巧

④ 间接类物料五力模型分析方法和技巧

【培训小技巧】如何建立我们的采购成本模型

【案例解读】核心零部件的成本核算模式—某国内汽车尾板的成本分析体系

【课题演练】我们经常犯的六大采购的误区？

## **第四单元 采购降成本的“屠龙刀”是如何炼成**

情景案例 4：某家电企业在疫情期如何有效的管控采购成本？

### **1.如何建立成本模型**

- 1.1 采购价格的决策是什么
- 1.2 成本和价格分析的基础是什么

### **2.如何制定采购降本布局**

- 2.1 公司经营战略和采购成本关系
- 2.2 采购成本重点控制方式

### **3.屠龙刀-采购招标在采购降本的实战技巧**

- 3.1 采购招标投标基本概念和成本控制理念
- 3.2 采购招标“段式”管理模式
- 3.3 采购招标“降龙十八掌”

### **4.倚天剑-价值工程和价值分析在采购降本的实战技巧**

- 4.1 价值工程&分析成本管理概念
- 4.2 价值工程&分析降本实施战略

【培训小技巧】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

## **第五单元 如何高效开发、评估、考核供应商**

情景案例 5：危机之下如何开发合适的供应商？

### **1.供应关系重建的六大步骤**

(定位&需求&组合&合作&扶持&共担)

### **2.确定正确的供应战略**

- 2.1 明确采购供应定位需求
- 2.2 供应商开发的渠道
- 2.3 制定开发供应战略地图

### **3.建立正确供应商开发体系**

- 3.1 构建供应商合作框架九大步骤
- 3.2 供应商评价基本构建模式
- 3.3 选择供应商五大原则

### **4.供应商识别筛选与调查**

- 4.1 供应商识别筛选方式
- 4.2 筛选供应商供应能力十一种方式
- 4.3 供应商基本调查的问卷和形式

5.如何培养战略核心的供应商管理关系

## 5.1 建立科学的供应商评估体系

- ① 科学评估模型设置
- ② 执行周期评估
- ③ 评分统计与公布
- ④ 评估绩效分析与改进

## 5.2 如何建立战略供应关系

- ① 如何扶持和提升核心供应商发展
- ② 如何邀请标杆供应商参与产品开发和设计的提升工作
- ③ 如何建立数据共享
- ④ 如何建立利益共赢关系

【培训小技巧】 供应商评审的“海陆空”体系的运用

【案例解读】 选择比管理更重要，看美的公司供应商建立供应商评估体系

【课题演练】 如何建立多品种小批量的供应体系？

## 第六单元 如何管控采购合同风险

情景案例 6：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）

## 第七单元 如何量化考核目标，做好绩效考核

情景案例 7：从疫情期间看小米如何采购紧急防疫物资来看供应关系如何培养？

### 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

### 5.采购绩效改善方法

5.1 定期分析绩效不足的原因

5.2 整体绩效亮点和需要改进的地方

【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？