

**《供应商管理与采购成本降低》**

主讲：杨华



学习笔记：

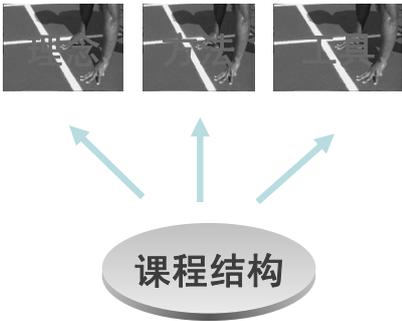
---

---

---

**课程大纲**

- 第一章： 供应商选择与绩效评估
- 第二章： 供应商激励与控制
- 第三章： 高效采购过程实施
- 第四章： 降低采购成本的策略



学习笔记：

---

---

---

树立采购和供应相对平等的观念

树立与供应商互利共赢的观念

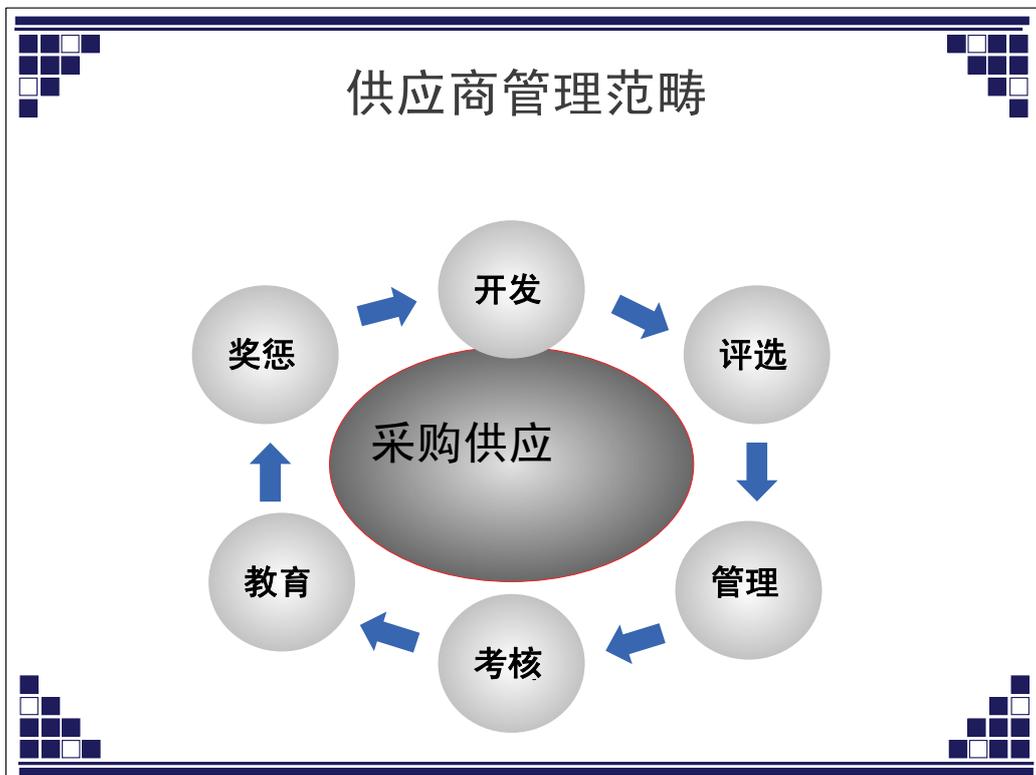
树立与供应商战略合作的意识

学习笔记:

.....

.....

.....

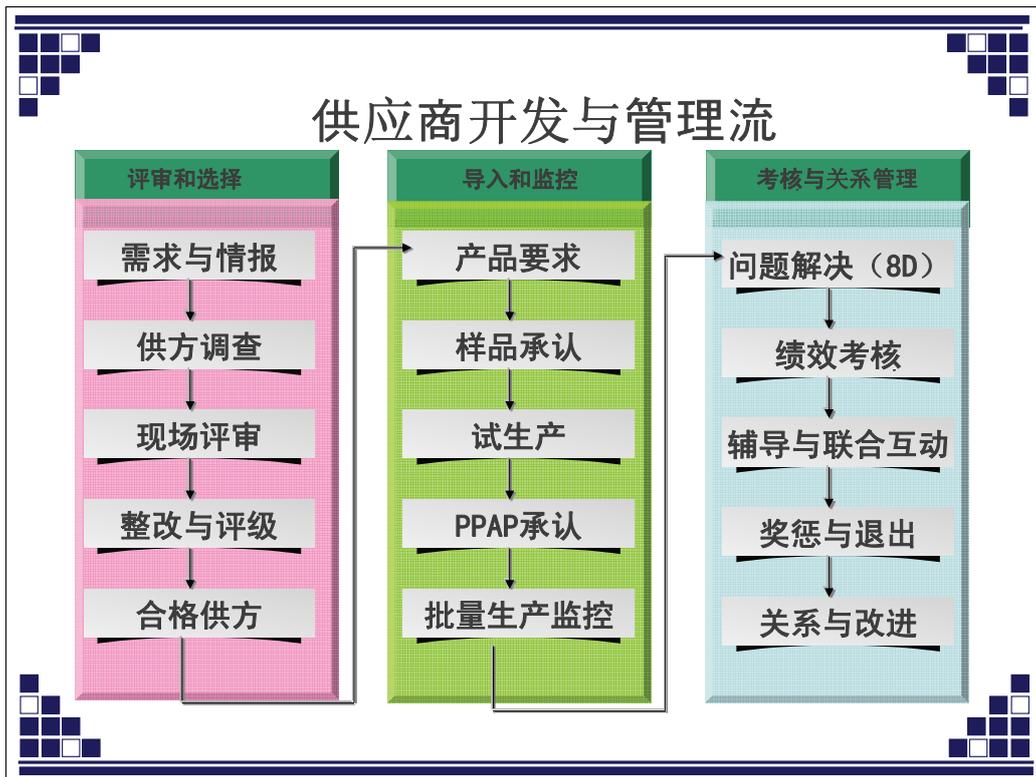


学习笔记:

.....

.....

.....

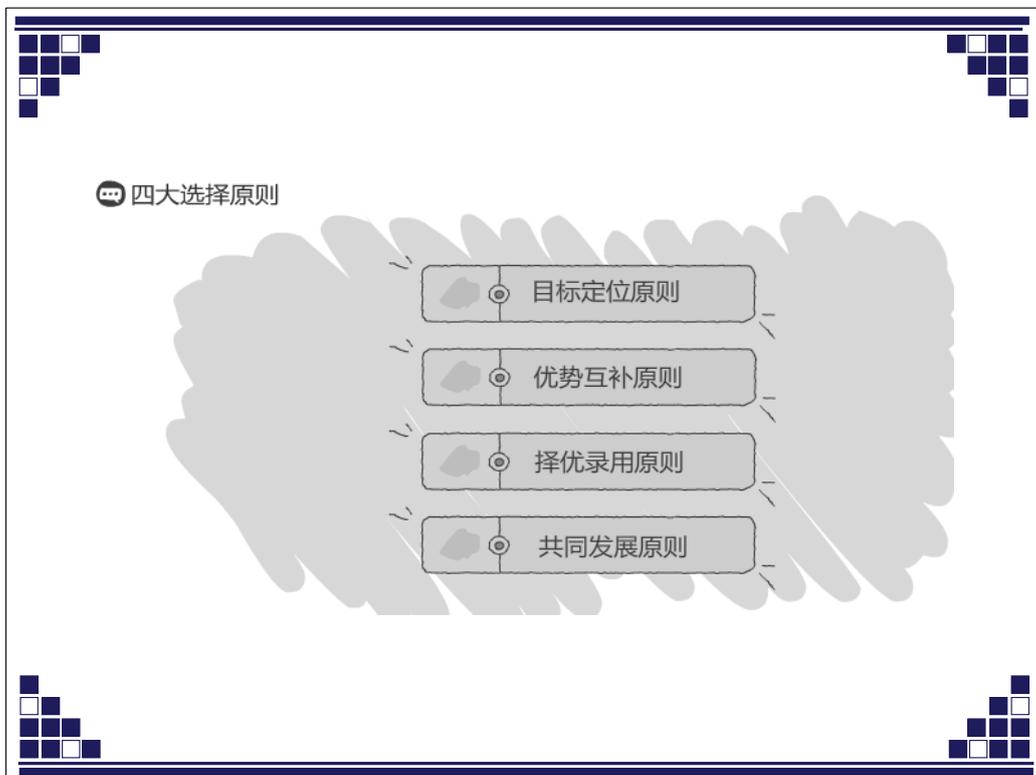


学习笔记:

.....

.....

.....

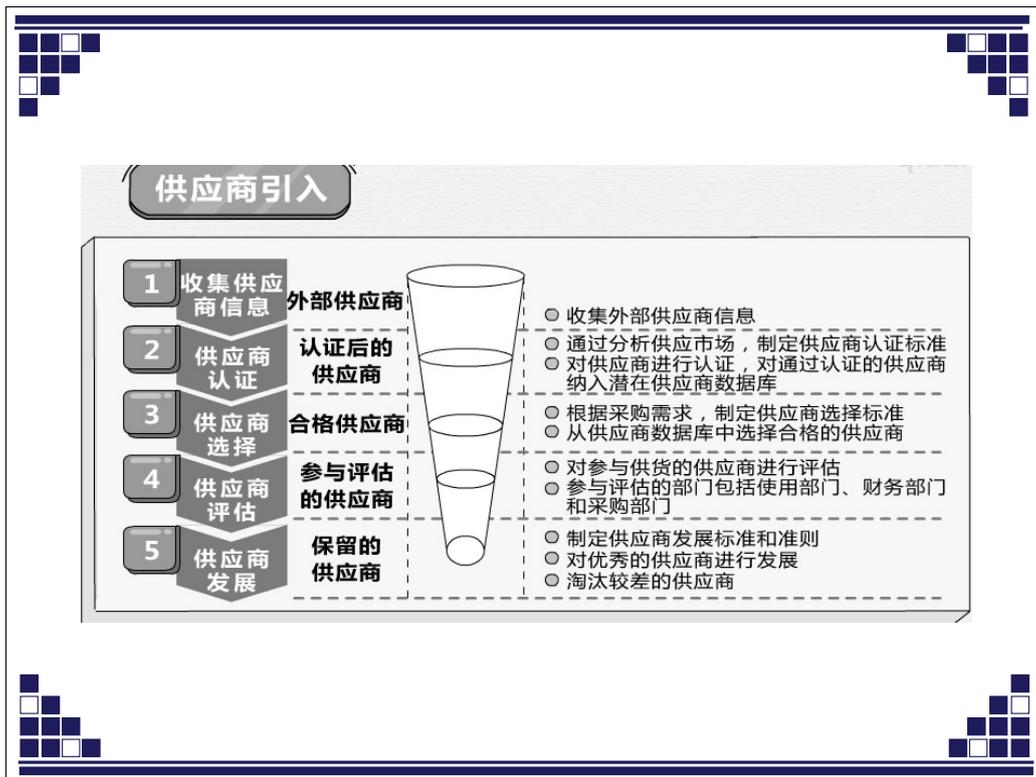


学习笔记:

.....

.....

.....



学习笔记:

.....

.....

.....

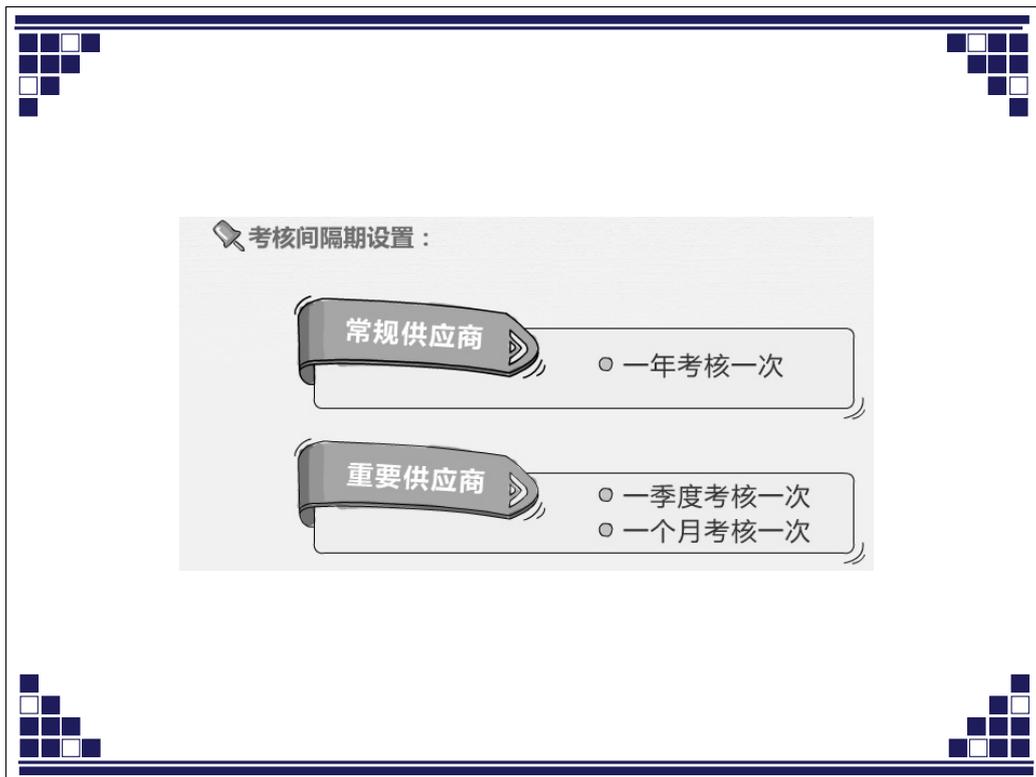


学习笔记:

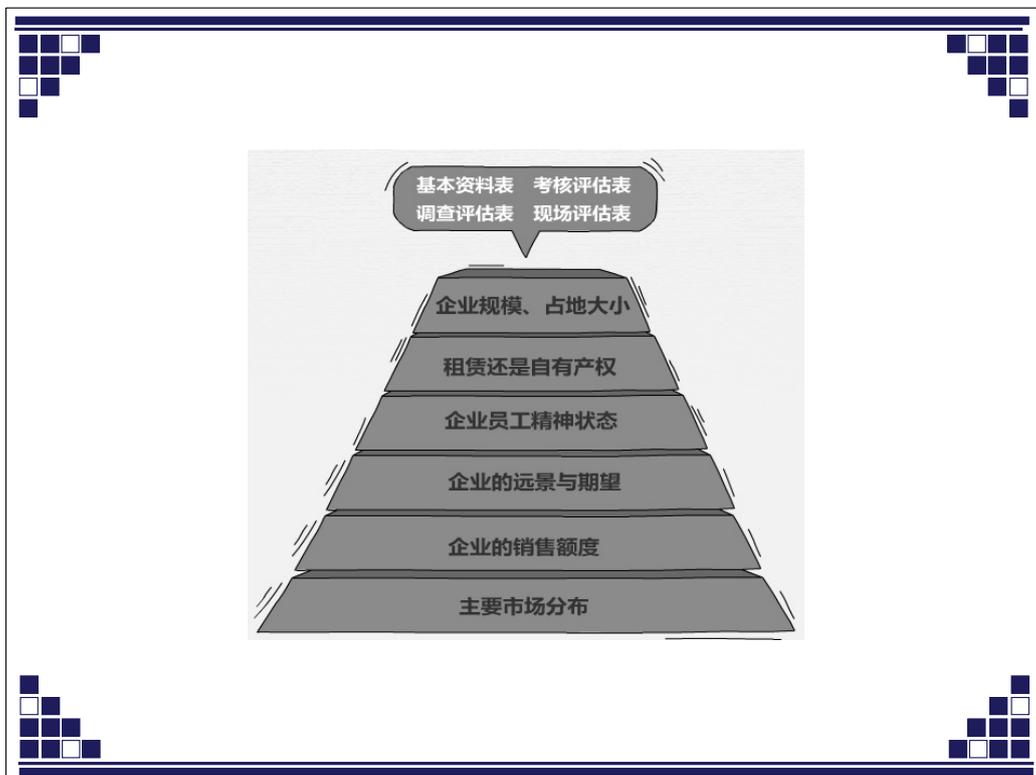
.....

.....

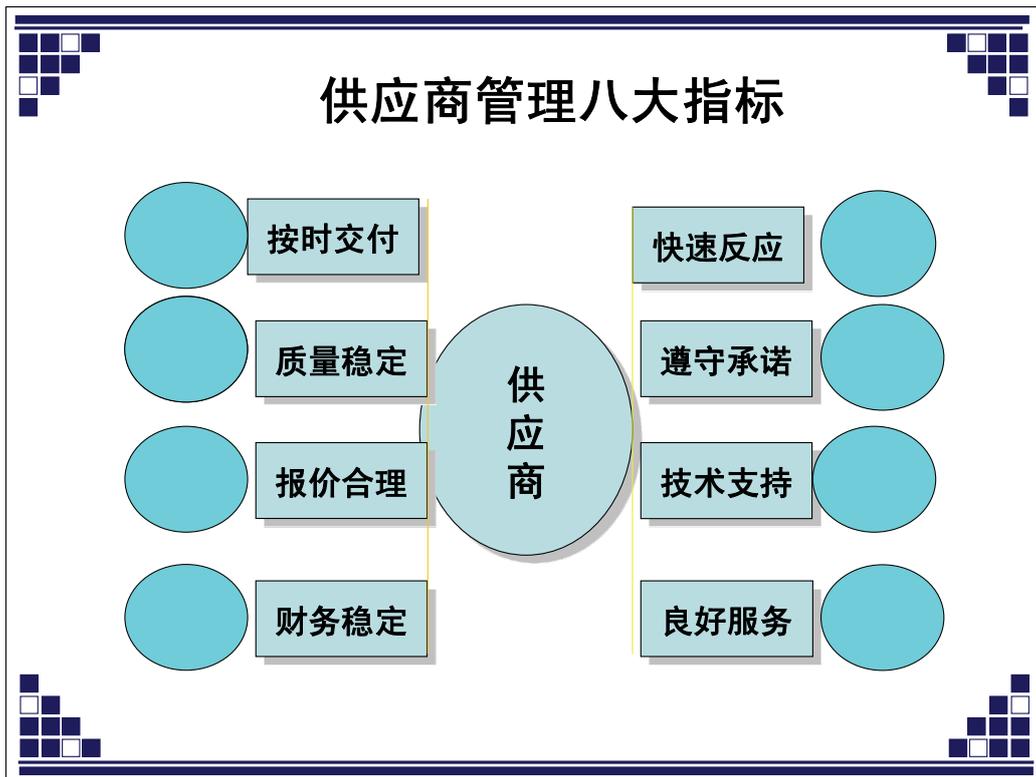
.....



学习笔记：



学习笔记：

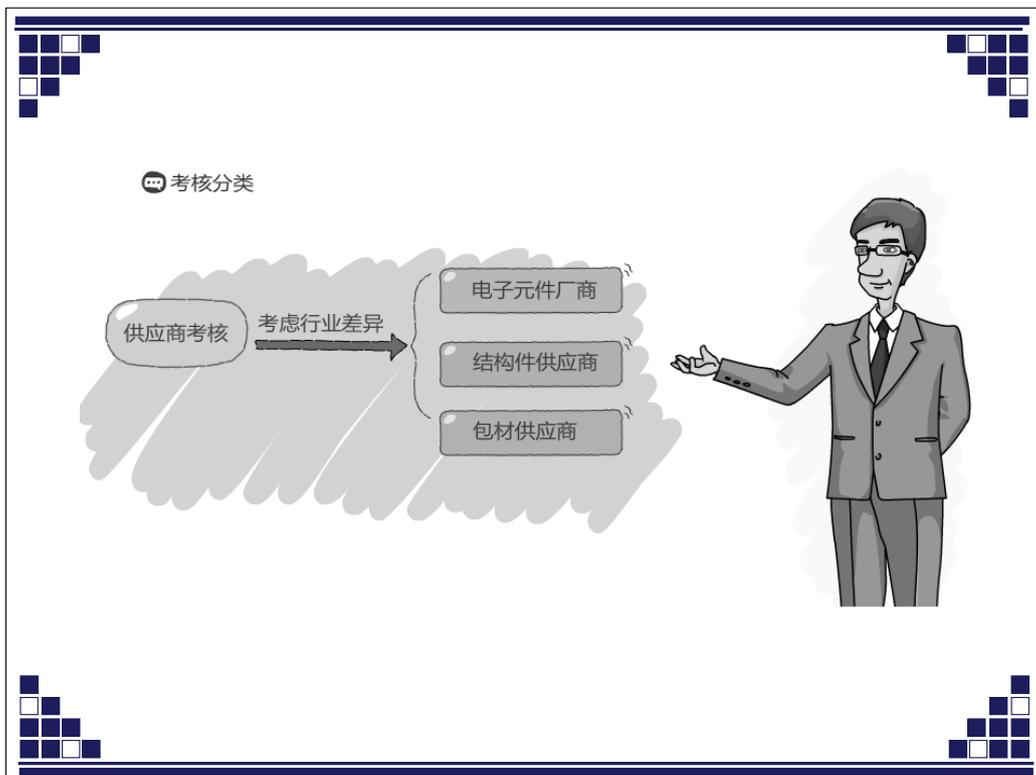


学习笔记:

.....

.....

.....



学习笔记:

.....

.....

.....

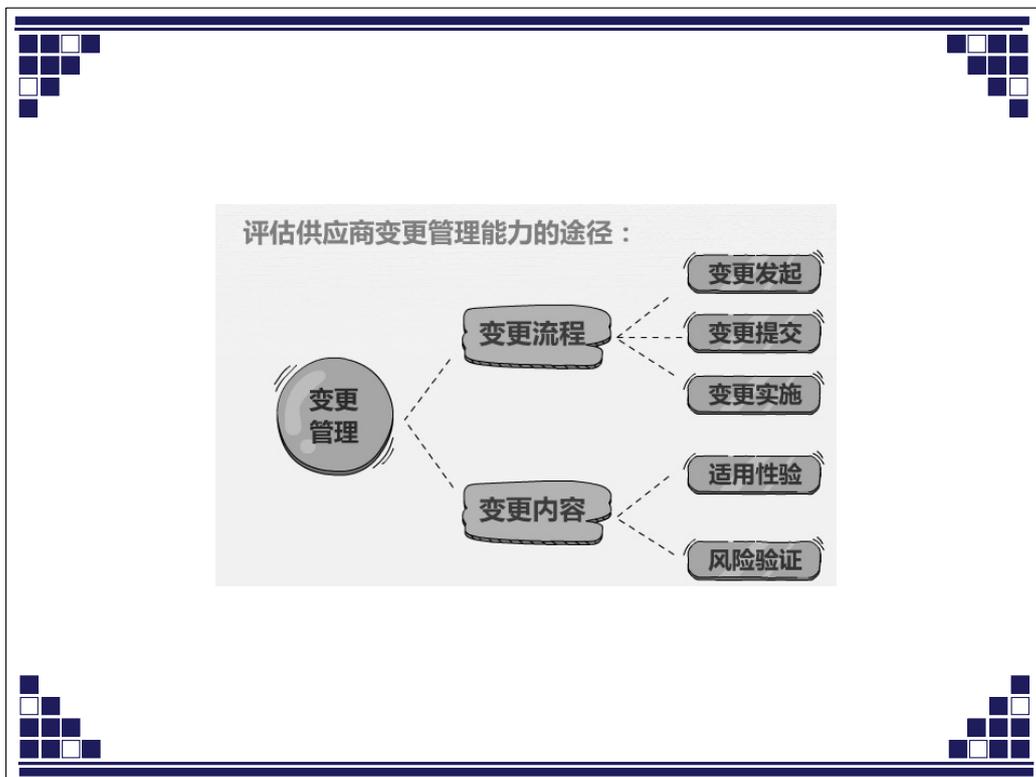


学习笔记:

.....

.....

.....

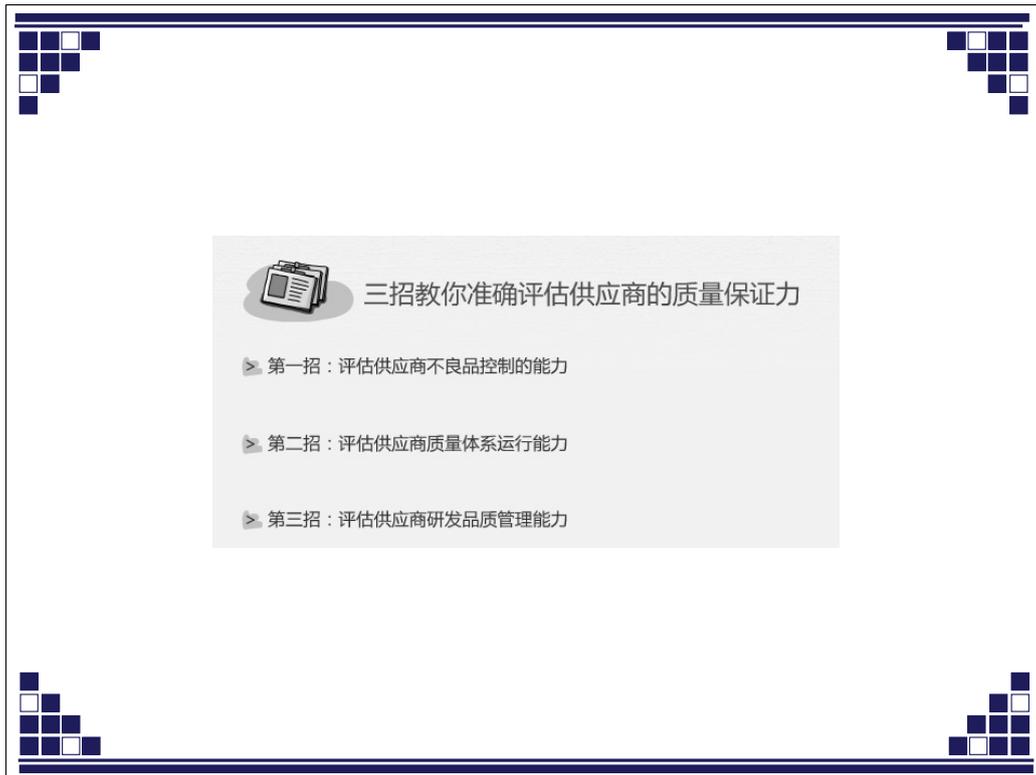


学习笔记:

.....

.....

.....



 **三招教你准确评估供应商的质量保证力**

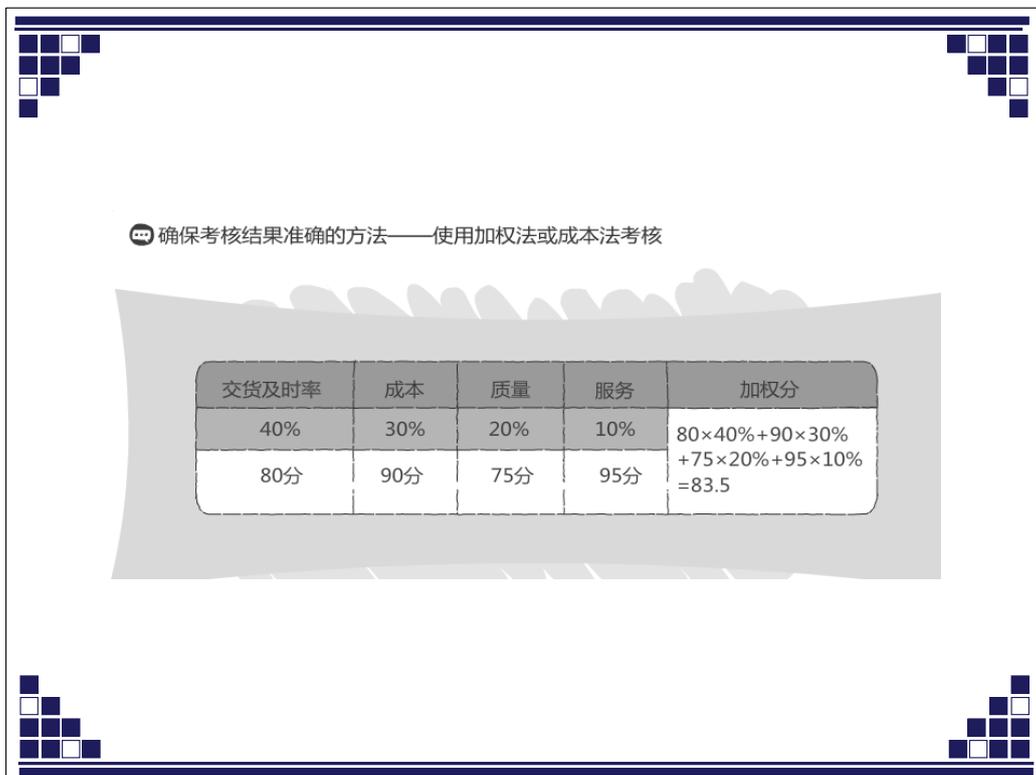
- 第一招：评估供应商不良品控制的能力
- 第二招：评估供应商质量体系运行能力
- 第三招：评估供应商研发品质管理能力

学习笔记：

.....

.....

.....



 确保考核结果准确的方法——使用加权法或成本法考核

交货及时率	成本	质量	服务	加权分
40%	30%	20%	10%	$80 \times 40\% + 90 \times 30\% + 75 \times 20\% + 95 \times 10\% = 83.5$
80分	90分	75分	95分	

学习笔记：

.....

.....

.....

☰ 如何处理考核中的问题

已出现问题处理

- ① 给予帮助，争取与供应商协商解决
- ② 协商无效，终止合同
- ③ 做好工作总结
  - 重视实地考察
  - 提前审核，以发现问题
  - 重视服务、产品质量等多方面因素

学习笔记：

.....

.....

.....

## 课程大纲

- 第一章： 供应商选择与绩效评估
- 第二章： 供应商激励与控制
- 第三章： 高效采购过程实施
- 第四章： 降低采购成本的策略

课程结构

学习笔记：

.....

.....

.....



## 供应商管理的八大误区

1. 误认为价格低的供应商就是好供应商
2. 选择供应商难;找准切合需求的供应商更难
3. 没有进行采购风险评估,最后被供应商垄断(培养BYD)
4. 用物品库存来缓解供应商的先天不足
5. 与供应商只是卖方与买方的关系
6. 用扣款及终止合作来惩罚供应商
7. 太注重面子而丢失里子(摩托)
8. 供应商评审流于报告及应付(企业自身态度是一一)



学习笔记:

.....

.....

.....

### 维护供应商利益的注意事项:

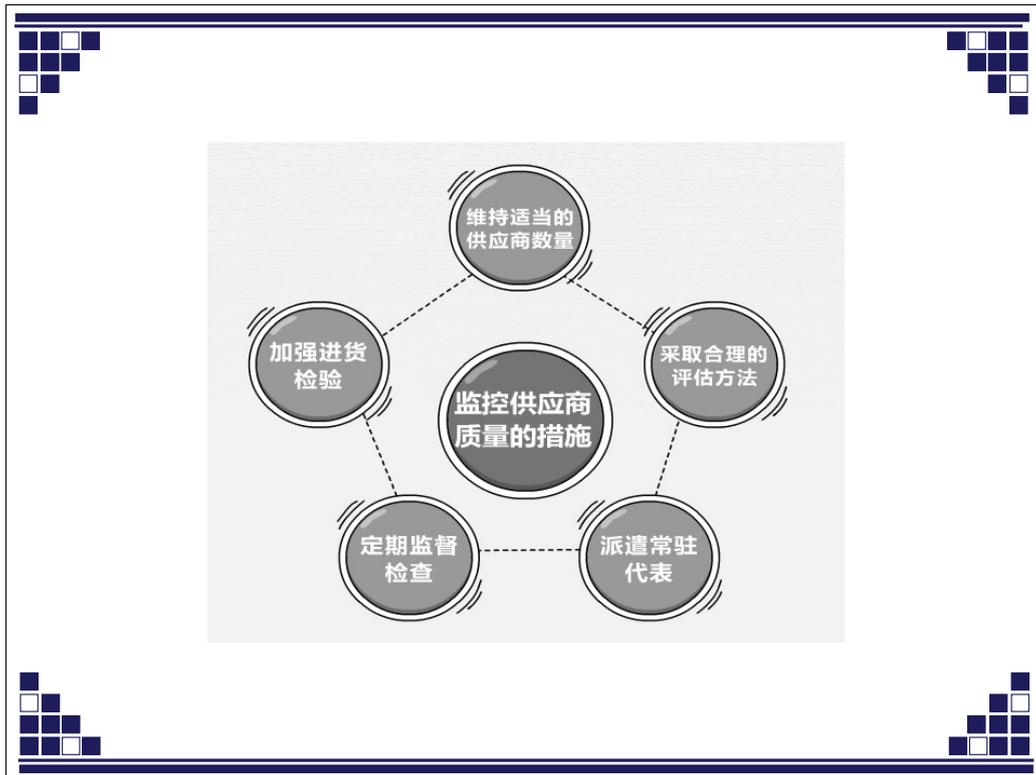
- 1 不要强制修改已经签订好的合同
- 2 不要轻易修改原有的技术标准和技术图纸
- 3 与供应商建立良好的防腐制度

学习笔记:

.....

.....

.....



学习笔记:

---



---



---

品质监控要点	
<p><b>采购前规划</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、决定品质标准并开列公平的规格;</li> <li>2、买卖双方确认规格及图样;</li> <li>3、了解供应商的承制能力;</li> <li>4、买卖双方确认验收标准;</li> <li>5、要求供应商实施品管制度(品管认证等级);</li> <li>6、准备校正检验工具仪器设备。</li> </ol>
<p><b>采购中执行</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、检查供应商是否按照规范化运作生产;</li> <li>2、检测试制品品质;</li> <li>3、派驻厂检验员监督制品的品质;</li> <li>4、供应商管制措施是否落实。</li> </ol>
<p><b>采购后验收</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、解决买卖双方有关品质的分歧;</li> <li>2、严格执行验收标准;</li> <li>3、提供品质检验报告;</li> <li>4、要求供应商承担保证和责任;</li> <li>5、淘汰不合格的供应商。</li> </ol>

学习笔记:

---



---



---

## 交货期延误判定及对策

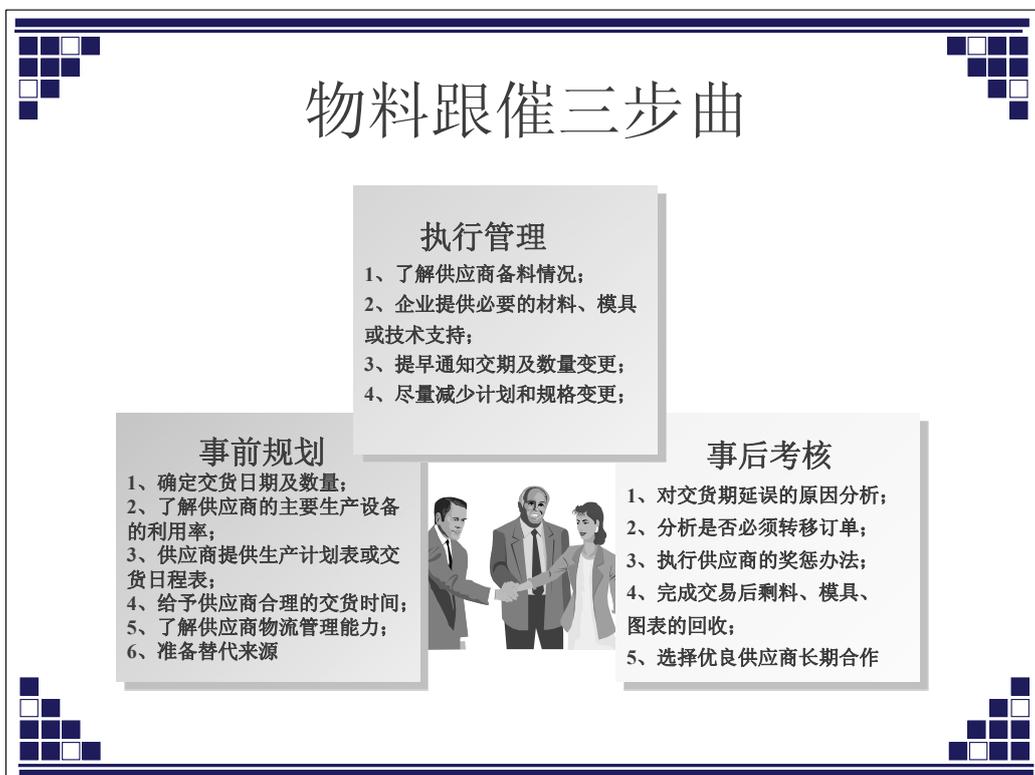
供应商的原因	1、制造能力不足； 3、缺乏责任感； 5、不良品率过高 7、报价错误	2、外包不善； 4、设计不当； 6、材料欠缺；
采购企业的原因	1、订购时间仓促； 3、生产计划不正确； 5、选错订购对象； 7、未能及时供应材料或模具； 9、低价订购	2、规格临时变更； 4、紧急订购； 6、跟催不积极； 8、技术指导不周；
其他原因	1、供需部门缺乏协调配合； 3、偶发不可抗拒的因素（战争、罢工、自然灾害、经济因素、政治或法律因素）	

 学习笔记：
 

---



---


 学习笔记：
 

---



---

WSM年度总结会

### 供应商的激励机制

1. 价格激励
2. 订单激励
3. 商誉激励
4. 信息激励
5. 淘汰激励
6. 新产品 / 新技术的共同发展
7. 组织激励



学习笔记:

---

---

### 根据评审结果实施奖励

- 评选绩优者, 优先取得交易机会
- 评选绩优者, 优先支付货款或缩短票期
- 对于推行改善成果显著者, 给予奖励
- 享受中心工厂各项国内外训练, 研习及考察机会
- 技术移动
- 颁奖

学习笔记:

---

---

## 供应商激励

### (1) 激励

- A. 获激励的前提条件：经供应商绩效分析和供应商评估后，对供应商进行打分评级（从高至低分别为A类、B类、C类、D类、E类），对A类之供应商进行适当之奖励（激励）；
- B. 被激励的对象：可以是企业（即供应商），可以是部门（即供应商的某个部门），也可以是个人（供应商企业中的管理人员或员工）；
- C. 激励目标：激励目标主要是通过某些激励手段，调动供应商的积极性，兼顾合作双方的共同利益，消除由于信息不对称和败德行为带来的风险，使供应链的运作更加顺畅，实现供应链企业共赢的目标；

2015-9-16

职业经理管理技能

学习笔记：  
.....  
.....  
.....

## 供应商激励

### D. 激励方式：

- 1. 价格激励：获此奖励之供应商，享有同类供应商更优惠合理的订单报价；
- 2. 订单激励：获此奖励的供应商，我司可以适当增加订单量；
- 3. 商誉激励：获此奖励的供应商，我司可颁发优秀供应商证书，并通过不同渠道予以表扬；
- 4. 信息激励：获此奖励的供应商，可以与我司共享新产品开发、新技术交流、以及双方的运行状况等信息；
- 5. 战略合作：获此奖励的供应商，可以与我司进行长期供应合作，建立战略同盟，享有以上所有奖励；

2015-9-16

职业经理管理技能

学习笔记：  
.....  
.....  
.....

## 供应商激励

E. 激励举措:

1. A类供应商, 可优先取得交易机会;
2. A类供应商, 可优先支付货款或缩短票期;
3. A类供应商, 可获得品质免检或放宽检验;
4. 对价格合理化及提案改善, 品质管理、生技改善推行成果显著者, 另行奖励;
5. A、B、C类供应商, 可参加本公司举办之各项训练与研习活动;
6. A类供应商, 年终可获公司“优秀供应商”奖励。



2015-9-16职业经理管理技能

学习笔记:

---

---

## 供应商激励

(2) 惩处

A. 惩处的前提条件:

经供应商绩效分析和供应商评估后, 对供应商进行打分评级 (从高至低分别为A类、B类、C类、D类、E类), 对B类、C类、D类之供应商进行处罚, 对E类之供应商进行淘汰。

B. 被惩处的对象:

1. B类、C类、D类之供应商进行适当处罚;
2. E类之供应商进行淘汰;

C. 惩处目标:

主要是通过某些惩处手段, 唤起供应商的积极性, 同时通过考核淘汰机制的建立, 逐步确定一支相对稳定且诚实守信、质优价廉、服务优良的供应商队伍;



2015-9-16职业经理管理技能

学习笔记:

---

---

## 供应商激励

### D. 惩处方式:

1. 凡因供应商品质不良或交期延误而造成之损失, 由供应商负责赔偿;
2. C等、D等之供应商, 应接受订单减量、各项稽查及改善辅导措施;
3. E等供应商即予停止交易, 予以淘汰, 三年内不列入潜在供应商名单;
4. D等供应商三个月内未能达到C等以上供应商之标准, 视同E等供应商停止交易, 予以淘汰, 三年内不列入潜在供应商名单;
5. 因上述原因停止交易之供应商, 如欲恢复交易, 需接受重新调查评核, 并采用逐步加量之方式交易;
6. 信誉不佳之供应商酌情作延期付款之惩处;

2015-9-16

职业经理管理技能

3

学习笔记:

## 课程大纲

- 第一章: 供应商选择与绩效评估
- 第二章: 供应商激励与控制
- 第三章: 高效采购过程实施
- 第四章: 降低采购成本的策略



课程结构

学习笔记:

■采购就是买东西吗？

杰克韦尔奇：“在一个公司里,采购和销售是仅有的两个能够产生收入的部门,其他任何部门发生的都是管理费用。”

QCT → QCDS → TQRDCSS → 5 Right

无止境的目标  
需要突破

 学习笔记：
 

---



---



---

绩效考核模型D：5R

5R原则	影响的绩效
合适的价格	采购价格直接影响组织的成本
合适的质量	质量的提高有助于品牌的建立和提高客户对可靠性和服务的满意度；亦可降低企业的成本。
合适的数量	合适的数量可以减少库存，降低成本
合适的地点	影响库存，进而影响生产进程和客户服务质量
合适的时间	量

 学习笔记：
 

---



---



---

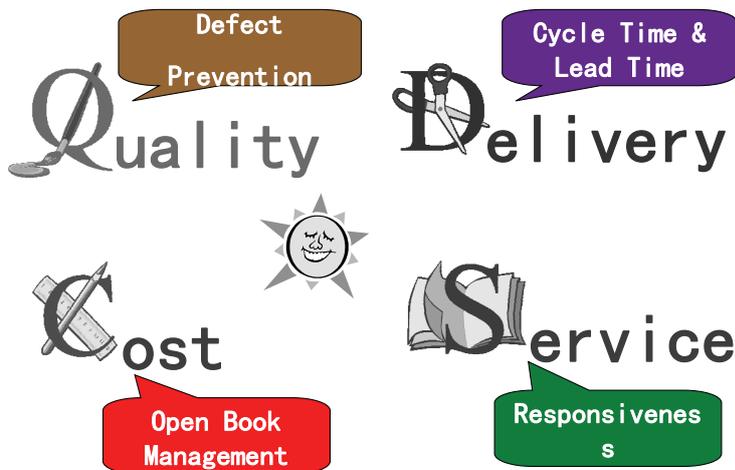
## 采购四大误区

- 1、采购就是杀价，越低越好
- 2、采购就是收礼和应酬
- 3、采购管理是要经常更换采购人员
- 4、采购控制是急催交货，拖延汇款

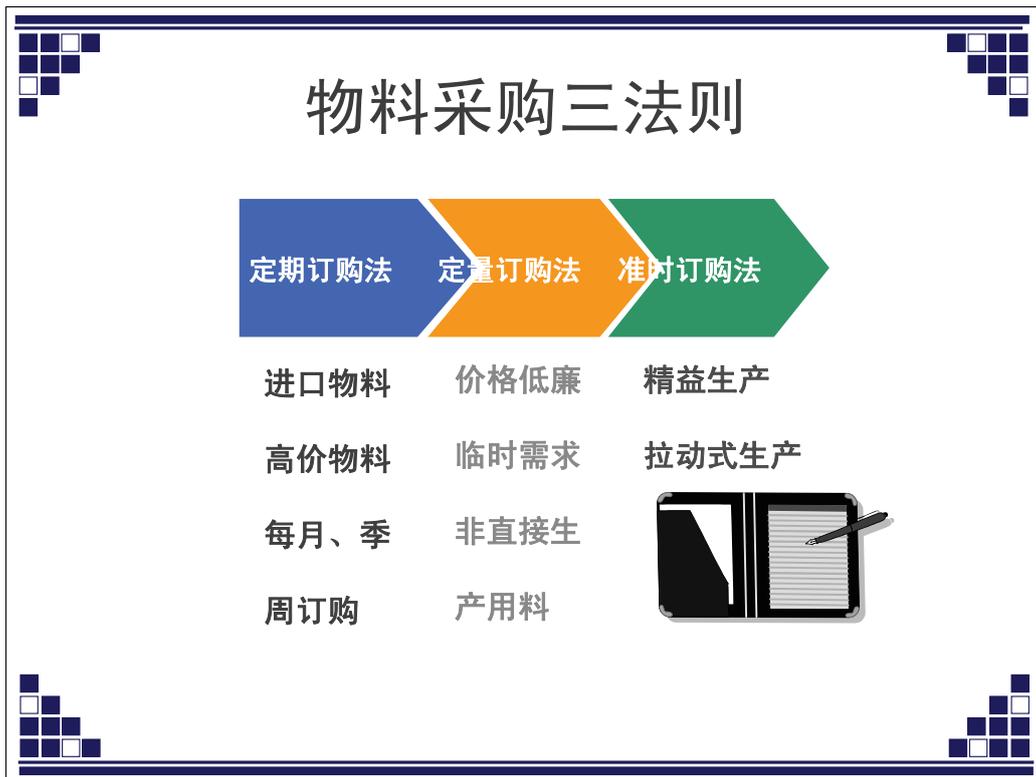


学习笔记:

## 采购管理的目标



学习笔记:



学习笔记:

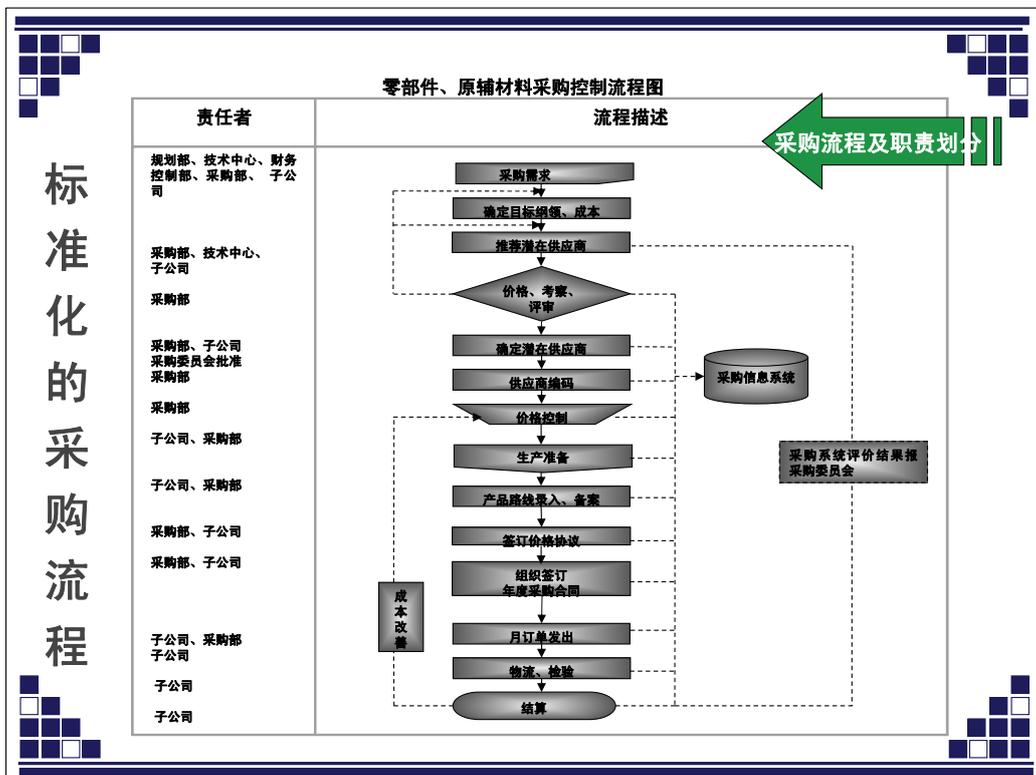
---



---



---



学习笔记:

---



---



---

设计采购流程五大注意事项

采购流程设计注意事项：

- ① 采购方案一定要经过审批
- ② 要明确各部门负责人，并要求其在采购方案上签字
- ③ 要确认采购权限，制定财务申请的付款制度
- ④ 明确检验要求
- ⑤ 考虑各方面因素，严密计算确定采购批量经济合理

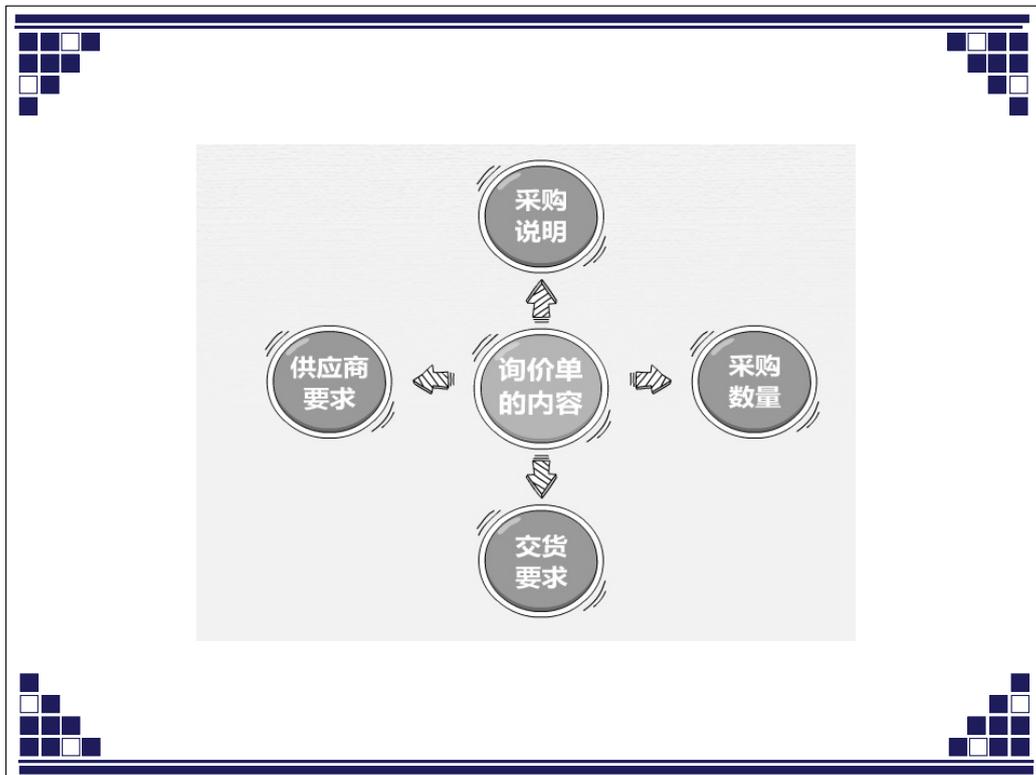


学习笔记：

.....

.....

.....

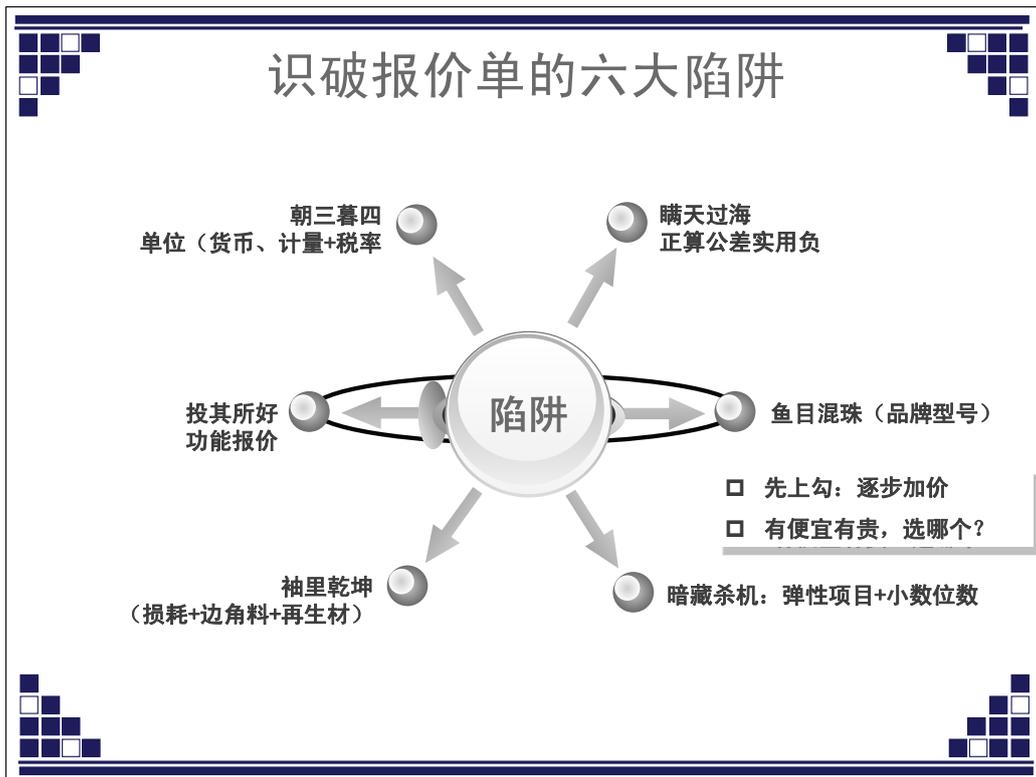


学习笔记：

.....

.....

.....



学习笔记:

.....

.....

.....



学习笔记:

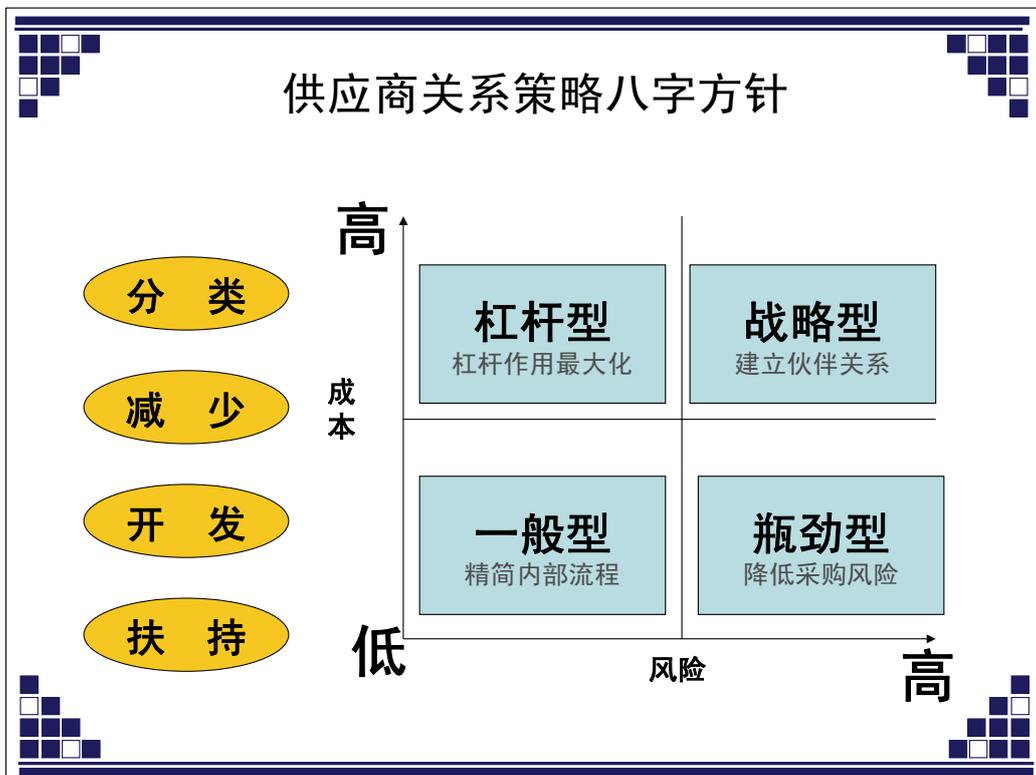
.....

.....

.....



学习笔记：



学习笔记：

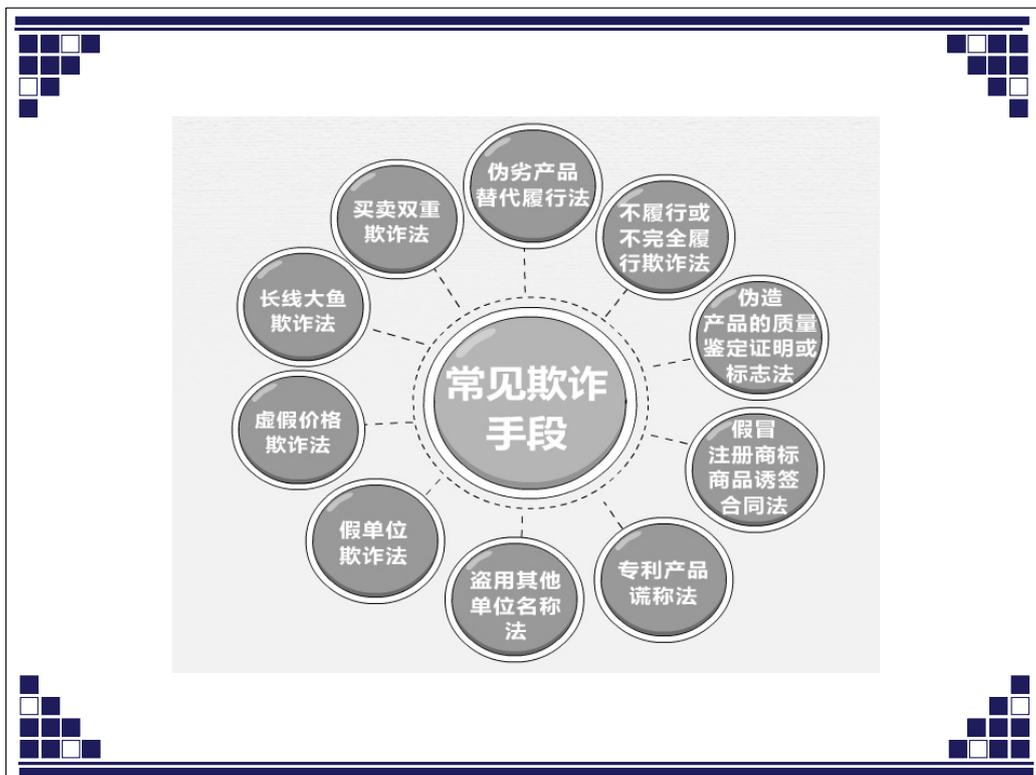


学习笔记:

.....

.....

.....



学习笔记:

.....

.....

.....

## 课程大纲

- 第一章： 供应商选择与绩效评估
- 第二章： 供应商激励与控制
- 第三章： 高效采购过程实施
- 第四章： 降低采购成本的策略

课程结构

学习笔记：

---

---

---

### 采购成本



采购人员不是在公司讨价还价，而是在为顾客讨价还价，我们应该为顾客争取最低的价格。

——山姆·沃尔顿（沃尔玛的创始人）



零售百货业



天天平价



控制采购成本

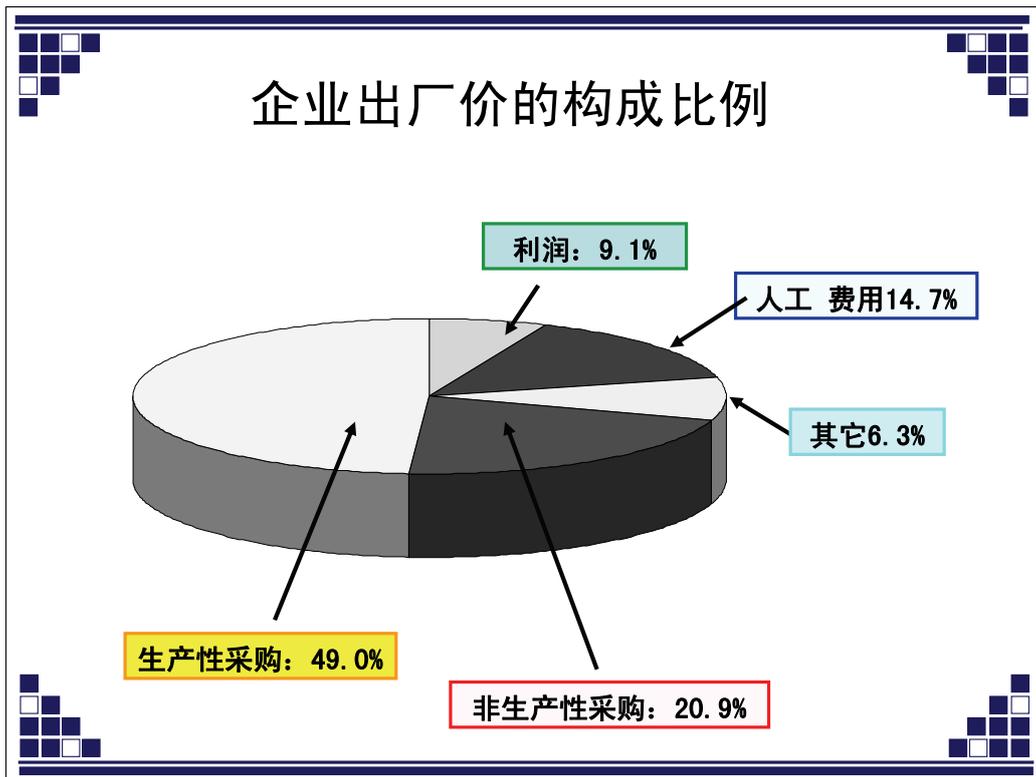
总体利润并不高

学习笔记：

---

---

---



学习笔记:

.....

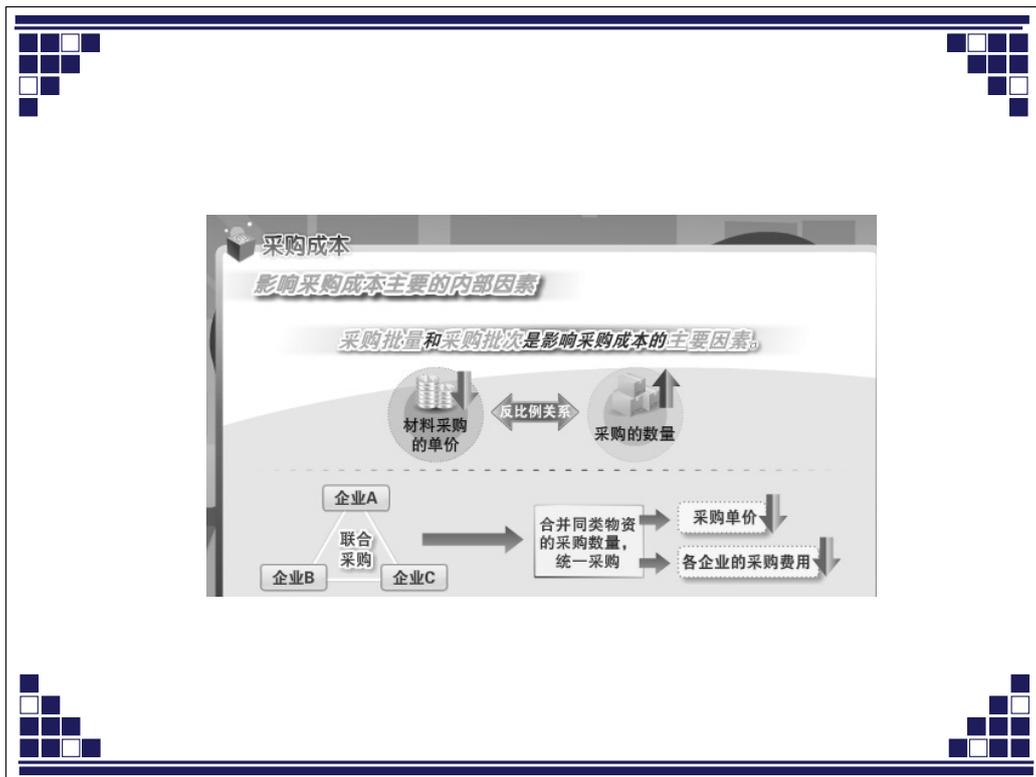
.....



学习笔记:

.....

.....

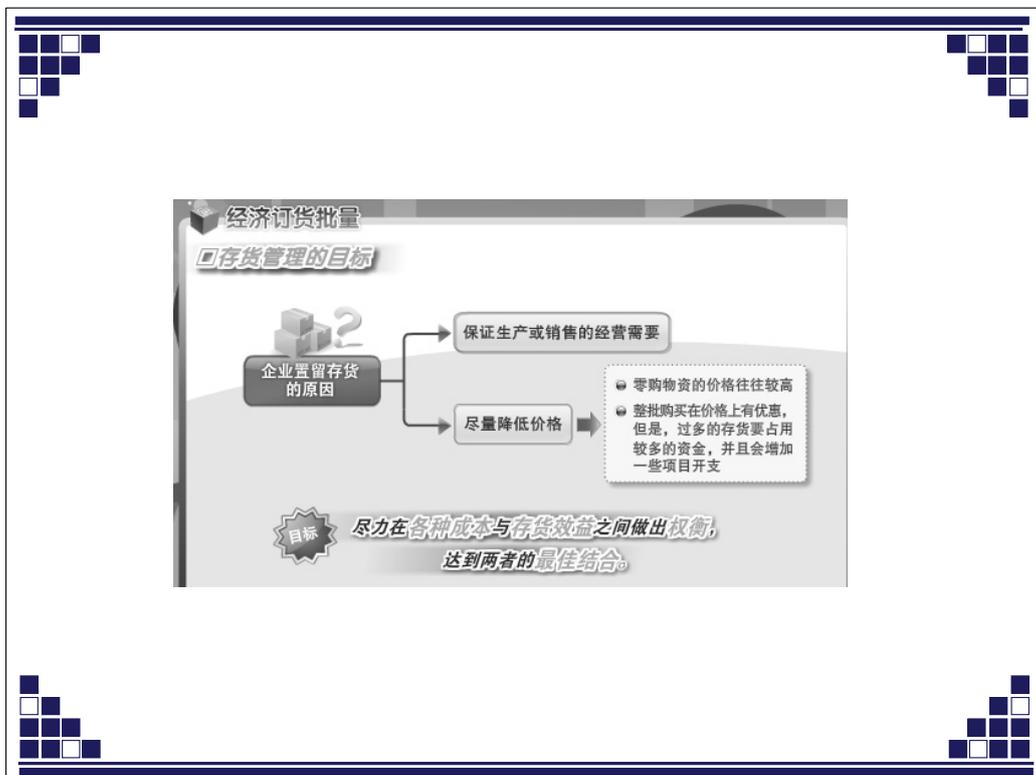


学习笔记:

.....

.....

.....



学习笔记:

.....

.....

.....

**采购供应链管理**

**供应链管理采购策略**

► **集中采购**

集中采购

降本治散、治乱的利器。

- 加大企业在市场进行价格、质量、服务谈判的筹码
- 提高其在供应链节点上作为核心企业的位置
- 摆脱供应链上各自为战、分散对外的被动局面
- 充分发挥联合优势
- 实现统一对外
- 提高抗风险的能力
- 最大限度降低成本
- 达到效益最大化目标

学习笔记：

.....

.....

.....

**零库存采购生产链**

**零库存**

从现代物流的角度看，供应链管理下的零库存应包括两层含义：

- 1 库存物资趋于零或等于零
- 2 库存设施、活动趋于零或等于零

学习笔记：

.....

.....

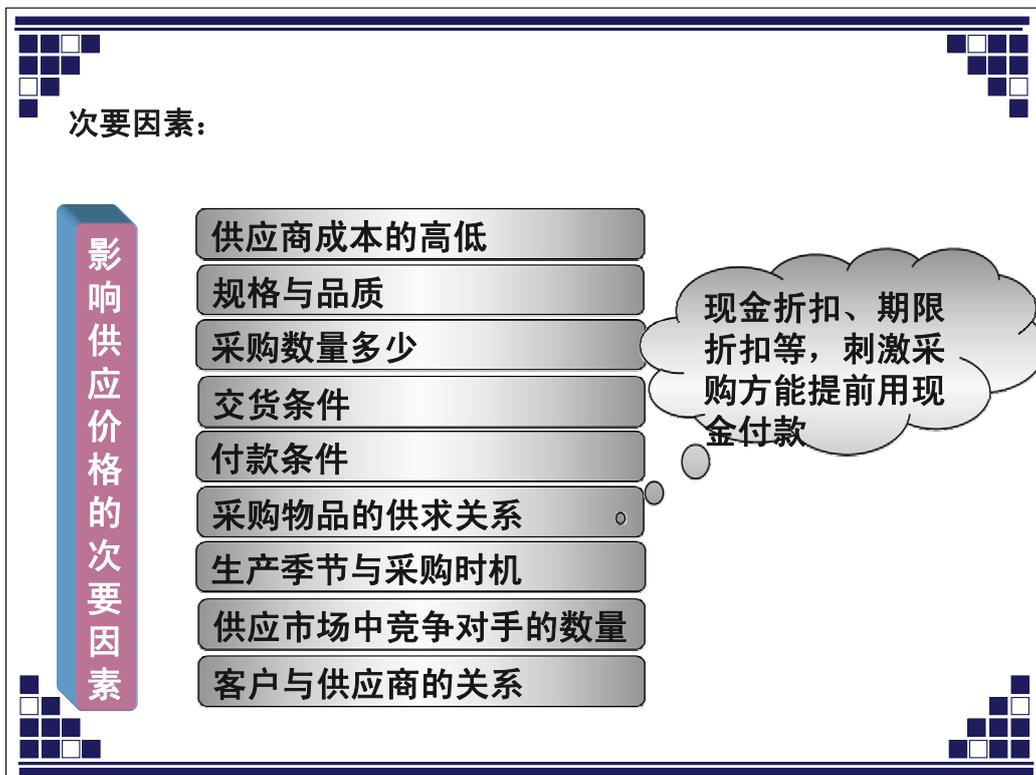
.....



学习笔记:

---

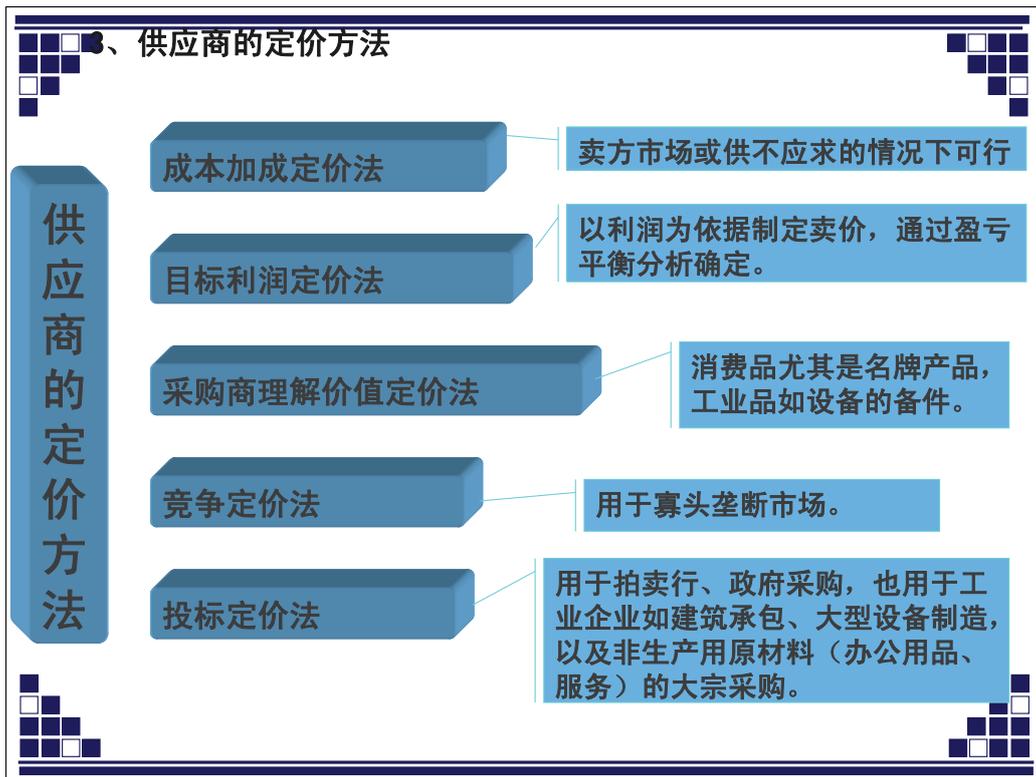
---



学习笔记:

---

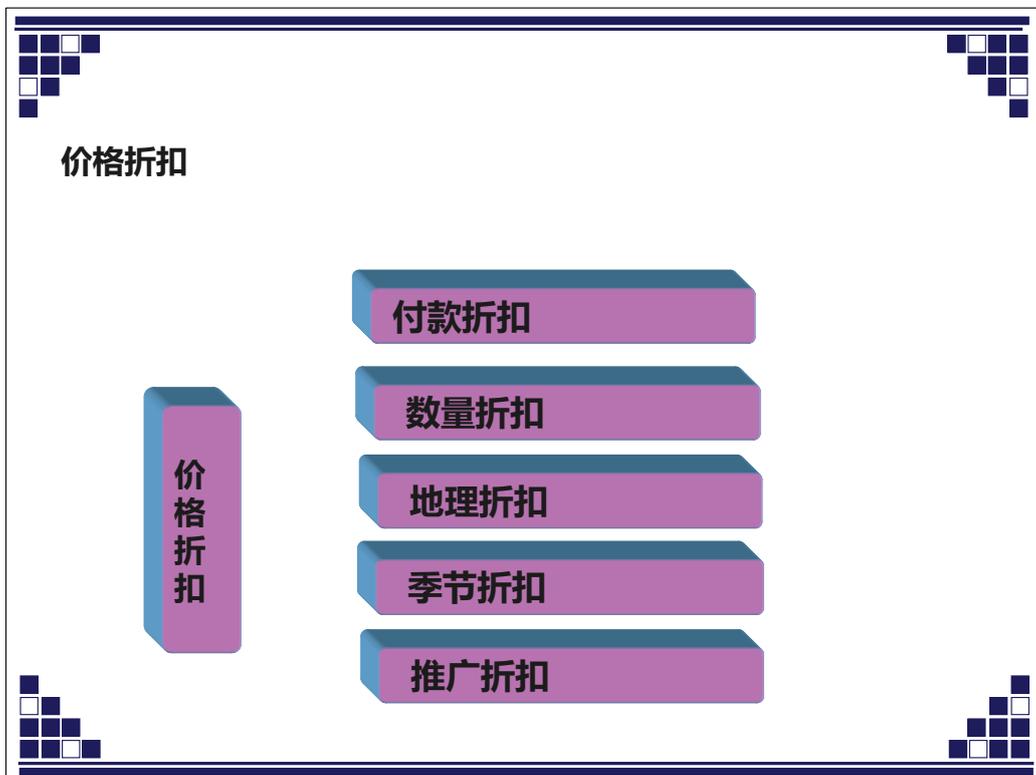
---



学习笔记：

---

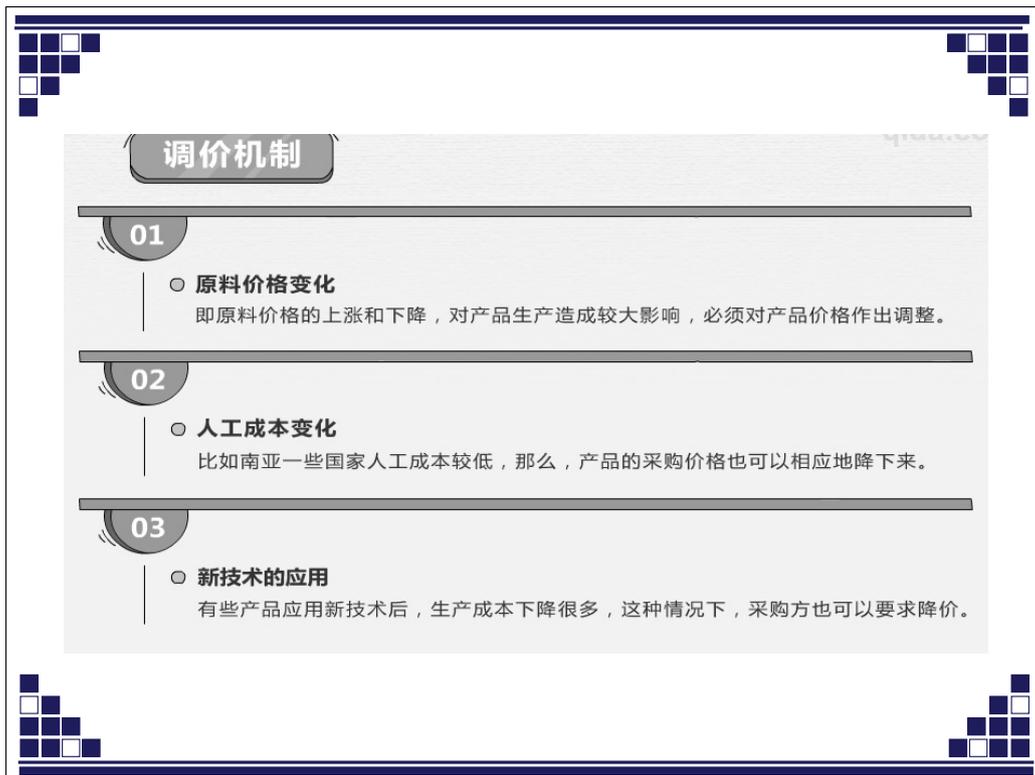
---



学习笔记：

---

---



### 调价机制

- 01 原料价格变化**

即原料价格的上涨和下降，对产品生产造成较大影响，必须对产品价格作出调整。
- 02 人工成本变化**

比如南亚一些国家人工成本较低，那么，产品的采购价格也可以相应地降下来。
- 03 新技术的应用**

有些产品应用新技术后，生产成本下降很多，这种情况下，采购方也可以要求降价。

学习笔记:

---

---



### 降低采购成本的十大手法

- (1) Value Analysis (价值分析, VA)
- (2) Value Engineering (价值工程, VE)
- (3) Negotiation (谈判)
- (4) Target Costing (目标成本法)
- (5) Early Supplier Involvement (早期供应商参与 ESI)
- (6) Leveraging Purchases (杠杆采购)
- (7) Consortium Purchasing (联合采购)
- (8) Design for Purchase (为便利采购而设计, DFP)
- (9) Cost and Price Analysis (价格与成本分析)
- (10) Standardization (标准化)

学习笔记:

---

---

## 物料成本控制策略

- 化整为零：集中采购、联合采购，以量制价
- 内外兼顾：突破“内购”便宜观念，拓展海外市场
- 自助人助：开发替代品，提高自制能力，加强同行联系
- 权变策略：推行“统购”避免重复申请，采购授权
- 财税导向：投资抵减、优惠关税、外汇操作
- 用人唯才：慎重选人、稽核制度

学习笔记：

---

---

# THE END THANKS !

学以致用,马上行动!!

学习笔记：

---

---