

# 让供应商和我们一起成长

## - 供应商开发、选择、考核与关系管理

公开课课纲

**培训时间/地点:** 2024年9月12~13日(星期四~星期五)/上海

**收费标准:** ¥4800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

### 课程目标:

作为供应链管理系统的的重要组成部分, 供应商全生命周期管理从寻源开始

供应商管理涵盖以下基本内容:

寻源、评估、选择、商务谈判与签约、绩效管理、供应商开发及贯穿全生命周期的供需方关系管理

供应商绩效管理的重点: 供需方全过程合作中, 供方的实物质量、服务质量包括交期与成本管理的绩效测量以及绩效的持续改善、等级评定及绩效激励等活动。

为什么我们竞争对手的供需关系如胶似漆?

只考虑质量不考虑成本, 路走不远; 只考虑成本, 不考虑质量, 路走不起来。

如何看待与处理供应商产品质量、交期问题与采购价格及成本之间关系?

本课程系统、全面地以全生命周期的供应商管理为主线, 案例教学法为主并结合被国际公认的采购供应管理理论与方法, 案例包括外资企业、民营企业、股份制企业等管理实例以及参训学员的可公开问题(不可公开问题可作为个案一对一交流与探讨), 剖析企业内部管理的影响因素与管理对策的同时, 分析供应市场环境影响因素——供应市场地位、供方营销策略与销售管理者手段, 企业如何对供应商分类与分级管理并采取不同政策与对策, 改善供方绩效与需方管理绩效。

课程从供应链节点企业的管理角度, 系统性建立供应商管理的合规性流程, 完整地帮助企业、学员了解并掌握供应商管理方法、工具与手段, 改善企业内、外部供应管理环境, 提升企业与管理者供应商绩效管理。

### 参训对象:

供应链管理\采购管理\Sourcing\SQE\MC\质量管理\产品研发设计\财务\审计

### 授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



# 让供应商和我们一起成长

## - 供应商开发、选择、考核与关系管理

### 课程大纲:

#### 第一讲 供应商绩效管理概述

##### 一、采购供应工作职能细分

- Sourcing 的职能与使命
- Buyer 或 MC 的职能与使命
- SQE 职能、价值与使命
- 供应商管理者的基本能力要求
- “如何让需求部门配合我们的供应工作？”

##### 二、企业供应商管理的普遍症结与对策

- 供应商管理体系建立

组织架构与流程

流程的威力与合规性

- 企业制度性流程建立与绩效标准建立

供应商管理流程与流程执行

供应商管理基本内容与 SQE 关联性：生命周期全过程

- 供应商被指定问题的普遍性与特殊性

恶意与善意

成本与收益

- 采购腐败并非采购供应系统腐败，而是供应链系统可能存在腐败

##### 三、供应商绩效

- 企业供应链管理的基础

- 供应商绩效表现

过去、今天与未来

- 供应商管理涵盖以下基本内容：

寻源、考察、评估、商务谈判、选择、交易、绩效管理、供应商开发与贯穿全生命周期的供需方关系

管理



### 第二讲 供应商评估与选择

#### 如何面对供应商涨价与年降的双重压力

#### 案例分析

- 供应商评估
- 供应商评估流程

#### 一、寻找供应源 (Supply Sourcing)

寻找供应商的途径有哪些？

进入供应管理岗位

第一件不能做的事

第一件要做的事

- 资源搜寻战略

什么是采购战略

供应商全生命周期管理从寻源开始

新供应商导入可能的风险来源-风险可能来自双方

资源搜寻战略应考虑战略采购

#### 二、供应商评估

- 供应商评估的方法

我们的评估标准是否合理？

#### 三、建立评估基本标准

- 对待评估的结果

供应商评估体系建立

案例 评估体系的建立

#### 四、供应商的选择

1. 供应商选择原则:
2. 供应商选择的步骤、方法及合规性流程



# 让供应商和我们一起成长

## - 供应商开发、选择、考核与关系管理

标准流程

一般流程

法定流程

### 3. 商务谈判与议价

如何考虑价格\质量\交期等因素选择供应商?

- 了解供应商定价的主要方法
- 总购置成本与全生命周期成本

## 五、 供应商风险管理

- 决定供应商供应能力的因素及可能的风险分析
- 采购供应过程风险管理与策略
- 风险识别与防范
- 供应商分类管理的策略与方法

案例分析

### 1. 单一供应商的选择

### 2. 单一供应商的管理

如何应对单一甚至具有市场垄断地位的供应商?

案例

单一供应商应对策略

### 3. 面对供应商被指定的问题对策

客户指定供应商怎么办?

公司内有人推荐甚至指定供应商怎么办?

## 第三讲. 供应商绩效考核与等级评定

### 一、 对供应商绩效考核

- 对供应商绩效考核的量化管理
- 供应商绩效考核的定量分析指标



# 让供应商和我们一起成长

## - 供应商开发、选择、考核与关系管理

- 供应商绩效考核的定性分析与量化方法

对定性分析结果的量化方法

### 二、供应商等级评定的目标与方法

案例

- 评定计算方法
- 评定计算的权重分配
- 评定后的行动

### 三、如何对合格供方进行有效管理

- 确定合格供方管理的分工职责
- 原始统计资料的来源
- 考核的频率

### 四、供应商绩效指标体系建立与考核方法

- 供应商绩效考核工具与方法
- 供应商绩效表现与企业供应商管理制度

案例 考核工具的实操应用

----供应商绩效考核五大步骤与 19 个必不可少的细节

案例 供应商等级评定系统的建立

- 供应商管理慎用“淘汰制”

如何分手，善始善终

## 第四讲 供应商开发

### 一、什么是“供应商开发”？

- “供应商开发”的严格定义

开发与优化

### 二、供应商开发目标

### 三、供应商开发的方法



# 让供应商和我们一起成长

## - 供应商开发、选择、考核与关系管理

### 四、供应商全生命周期的“高光”时刻

- 独家垄断地位的供应商风险与管理对策
- 新产品或项目型定制化产品开发过程，供应商定位与角色
- 如何面对小批量、多品种甚至单件定制化生产特征的企业采购

标准件与非标准件如何区别对待？

➢ 面对供应商的推荐者“我们只考虑产品技术与工艺符合要求，至于价格，与我们无关，是你们采购的事”

供应商管理者如何面对？

- 案例分析与分享

新产品（新项目）开发、设计、试制及未来供应风险与成本问题的思考及对策

### 第五讲 供应商质量管理

#### 供应商质量管理的演变与发展

- 新供应商导入的 SQE 早期介入
- 新产品开发的 SQE 早期介入

供应商质量管理 APQP&CP-PPAP

#### 供应商质量管理的四个层次

##### 一、质量检验

- 检验与成本
- 检验人员不可承受之重—抽检？全检？

##### 二、质量控制

- 对供应商实施质量制程保证的二种措施

案例 过程质量控制三步骤

##### 三、缺陷预防

案例分析



### 四、零缺陷目标

#### 建立供应商质量管理体系

##### 一、供应商质量管理的步骤与方法

SQE 参与质量体系审核、监督与质量过程控制

确保供方产品质量一致性、稳定性与可靠性

##### 二、对供应商产品及服务质量的控制

SQE 参与供方产品设计及初始产品质量控制的全过程

SQE 后期质量控制与供货质量保证工作

派驻与优化

##### 三、如何评估供应商质量管理能力

##### 四、如何考核供应商质量

➢ 四大内容与 12 个细节

对质量问题抱怨的分析与处理

##### 五、供应商产品质量改善与成本降低的应对策略

➢ 工具的应用

### 第六讲 供应商关系管理

#### 一、决定供应商关系的因素

供需关系管理贯穿于全生命周期

#### 二、供需合同管理

案例 合同风险与招标采购的陷阱防范

招标采购的法定流程与供应商导入风险规避

欲建立稳固、可靠供应商关系，如何入手？

➢ 避免部门间冲突与矛盾,采购管理部门怎么做?质量管理部门怎么做?

#### 三、控制与管理供应商





# 让供应商和我们一起成长

## -供应商开发、选择、考核与关系管理

公开课课纲

管控供应商的策略、方法与手段

防止被供应商控制

案例

➢ 如何避免供应商突然断货

跟单的重要性（被动的供应商管理）

➢ 催货与跟单

跟单与拜访

案例

为全面的供应链管理作准备

案例分享 战略合作，从供方的不良品改善说起

--如何改善供应商管理之内、外部环境

### 讲师介绍：朱老师

资深物流、采购与供应链管理培训讲师。长期从事采购、物流管理与企业供应链管理工作，尤其擅长建立现代企业物流管理系统与采购管理工作流程及供应链管理模型。

国际物流与运输学会 CILT 会员。

曾赴美国、日本国接受商务培训。

### 资历资质

二十多年内、外资企业（其中四家外资跨国公司）采购、物流、供应链管理工作，丰富的制造业、商业流通企业、国际著名大型营销咨询公司采购、物流、生产与销售实战及管理经验；深谙商品质量控制与商务谈判经验和技巧；MRPII及 ERP 实践经验；卓有成效的供应商管理经验。

### 主要课程

《采购成本分析、削减与谈判策略》、《供应链库存优化与需求管理》、《供应商开发、选择、考核与关系管理》、《制造型企业精益供应链管理》、《采购人员综合技能提升与职业能力再造》

### 部分受训单位

ABB、百事可乐、诺基亚、一汽集团、秦山核电站、亿阳信通、大唐电信、日东电工、中化集团、东芝、西岱尔、安费诺、施耐德、环球分子器、飞利浦、三洋、三九制药、宝适汽车部件、西门子、上海航





# 让供应商和我们一起成长

## - 供应商开发、选择、考核与关系管理

公开课课纲

空股份、派克汉尼汾、法维莱交通车辆、阿尔卡特、金佰利、爱立信、阿克苏、博世、德尔福、日产汽车、松下、库柏、杭州汽发铸造、雅马哈、汉高、安德鲁、NEC、尼桑、富士映像机器、联合汽车电子、VOLVO、中石油、伊顿、拉法基、BLACK&DECKER、梅特勒-托利多、佳通轮胎、索爱、TYCO、飞利浦、艾普尔、中达电通、好孩子、美的电器、中国移动、中国电信、上海益民一厂集团、中石油、中海油、宝德强、上医股份、贝发、索尼、爱生雅、上海汇众、奇瑞汽车、华晨金杯、韩国浦项、熙可食品、华润电力、正泰集团、中船集团、德固赛、大金空调、上海烟草、中广核（大亚湾核电站）、ATG、韩国晓星、科华、上汽集团、上海日立、斯必克（SPX）、海信集团、三星、正大、加多宝集团、埃斯顿、倍耐力、上海电气核电设备、美芝、瑞士立达、大陆汽车电子、TTI、库博标准、海太半导体、宝马汽车、艾默生、SMC、科世达、广汽三菱、伊莱克斯、阿克苏诺贝尔、松下（中国）、康师傅集团（上海）、长安福特、上汽集团、精研科技、汇川（苏州）、华灿光电、爱孚迪、富世华、上海三菱、菲尼克斯、东芝开利、现代重工、卓轮（天津）、金杯延锋、康德玛（大连）等。

连续 8 年 ILT\CIPS 体系核心课程培训。

2008 年于上海同济大学教学点接受英国皇家物流与运输学会（ILT）全球评选优秀教师奖。

授课与咨询风格：授课推崇务实、讲求实效，典型的实战型培训讲师；培训过程主要以课程体系为主线，全程案例研习、角色演练、小组讨论、工作实务模拟并同时伴以咨询式培训等形式，引导学员参与，并注重丰富的企业管理和咨询经验的案例分享；企业管理咨询项目注重企业管理问题的业务流程、管理体系与组织架构的立体诊断继而提供解决方案。

### 工作经历

上海普滨信息技术有限公司供应链管理 ERP 项目技术经理。

跨国企业派克丹尼逊（PARKER DENISON）中国工厂中央物流部采购供应及物流管理工作。

德国 OBI 独资欧倍德（中国）管理系统有限公司（总部）商场技术采购经理。负责企业采购技术、供应商管理及物流管理工作。

著名法国灵智集团（EuroRscg）上海精实营销咨询有限公司采购部主任。从事国际著名品牌商品及配套营销商品采购、仓储、运输的物流管理与内部培训工作，修改与制定采购工作 ISO9002 质量标准。

日本著名上市公司在华全额投资（在职时属独资企业）上海松尾钢结构有限公司任资材课系长、副课长（不设课长）。从事企业主、辅材料采购、仓储与物流管理工作。起草建立采购、物流流程与供应商管



# 让供应商和我们一起成长

## -供应商开发、选择、考核与关系管理

公开课课纲

理制度；主持建立日本行业 A 类质量供应体系；为 ISO9000 质量认证作基础准备工作。

中外合作上海恒德有色金属有限公司常务副总经理。全面负责企业物料采购供应、仓储、运输、生产、通关直至产品全面营销之供应链及其物流管理工作。

中外合资上海港龙铜材有限公司担任工厂进出口部采购、销售、经理。负责企业全球采购、销售、仓储、运输等物流管理工作，同时从事公司涉及海关、商检之进出口业务。

上海重型机器厂（属上海电气集团），上海市机械质量管理协会会员、专职 QC 技术员、助理工程师，从事技术与质量管理工作。从事机械加工机件的技术与质量工作、车间现场负责机械产品加工工艺与技术工作，同时从事委外加工现场质量控制、ISO 9000 质量体系基础工作等。

