

系统性供应商选择评估绩效考核及关系管理

主讲：何芳老师 课时：二天

课程大纲：

第一章：供应商管理对采购职能绩效及组织价值的影响

1. 杰克韦尔奇眼中的采购
2. 采购的杠杆作用是什么？
3. 采购的五大核心任务是什么？
4. 供应商管理在采购的核心任务里面的地位如何体现？
5. 组织中的采购绩效管理-采购管理与公司战略的关系
6. 现代企业供应商管理的挑战有哪些？
8. 采购如何通过供应商管理为组织实现等价的增值？
9. 供应商管理与 SCM 的关系
10. 案例分析：某全球 500 强供应商管理体系的分析

第二章：如何更有效的进行供应商的 SOURCING

A：专业的新供应商 SOURCING 的前提-供应市场的分析

- 1、什么是供应市场分析？为什么要进行供应市场的分析？
- 2、全球性或区域性的生产供应厂家的数量
- 3、评估市场壁垒的一些量化指标
- 4、区域行业政策与法规的影响
- 5、供应商供应产品的分类
- 6、供应市场竞争状态分析
- 7、原材料供应的特点
- 8、行业的生命周期阶段
- 9、供应市场所在行业的利润水平
- 10、撰写供应市场的调研报告
11. 实战评估：XX 公司供应市场调研报告

B：新供应商 SOURCING 的方法

1. 供应商寻源的方法有哪些？
2. SPM 模型
3. SPM 中采购品项的定位对供应商寻源的影响是什么？
4. “主动”和“被动”的方式来进行供应商寻源
5. 从“等待与观望”到“寻找与发现”
6. 感知在供应商寻源里面的作用是什么？
7. 供应商在采购寻源时需要提供的资料有哪些？

8. 基于采购战略的供应商寻源的特点是什么？
9. 案例分析：选用竞争对手的供应商的利弊？
10. AVL 已有的供应商应该不需要再进行 SOURCING 了吗？
11. 案例分析

B：高级的 SOURCING 分析技巧

1. 供应定位模型
2. 供应商的动机与喜好分析模型
3. 价值链模型
4. 从小采购 EPC 到大采购 PEPC 的变革
5. 五力模型-对供应商的竞争能力进行分析
6. 提升供应商能力的三大战略
7. SWOT 的分析
8. 供应商寻源的团队分享-让客户先进店的方式

案例分析

第三章：系统性供应商评估的方式及评估过程的流程优化

1. 讨论：如何进行供应商的评估？
2. 供应商评估的流程
3. SPM 在供应商评估中的作用及重点？
 - 关键型品项
 - 杠杆型品项
 - 日常型品项
 - 瓶颈型品项
4. 什么是成本导向的供应商评估技术？
5. 什么是价值导向的供应商评估技术？
6. 供应商评估过程中流程是最重要的吗？
7. 全面的供应商评估应该包含哪些内容？
8. 什么是供应商的商务审核？
9. 什么是供应商的系统审核？
10. 什么是供应商的制程审核？
11. 授予前供应商评估的重点是什么？
12. 授予后供应商评估与授予前的有什么不一样？
13. 感知在供应商评估中的作用是什么？
14. 供应商审核是由采购部门主导的吗？

A：授予前的供应商评估-商务评估，系统评估与制程评估

15. 授予前供应商评估的步骤解析
16. 为什么要进行供应商的商务评估？
17. 商务评估是由哪个部门来做更有效？
18. 商务评估的主要重点是哪些内容？

- 19.如何从商务评估看供应商的长期和短期能力？
- 20.一些值得讨论的商务评估的测量指标？
- 21.商务评估的缺点是什么？
- 22.采购是系统审核的主导部门吗？
- 23.如何发现供应商现场的一些问题？
- 24.系统审核里有问题的供应商就不可以用？
- 25.如何看待供应商的二次审核？
- 26.质量方面的供应商评估最重要的考虑因素是什么？
- 27.如何对供应商进行成本降价能力进行评估？
- 28.服务的能力在供应商的评估中如何进行量化？
- 29.如何对供应商进行交期的评估？
- 30.产品生命周期如何影响供应商的交期评估？
- 31.如何通过企业管理成本负担来帮助进行供应商评估？
- 32.杠杆型采购项目的供应策略是否应该具有多样性？
- 33.如何评价供应商对组织的积极性？
- 34.供应商系统审核最容易出现的问题点是什么？
- 35.参观工厂及生产线的注意事项
- 36.一些对供应商进行系统审核的参考表格
- 37.为什么在授予前要进行制程的评估？
- 38.制程评估对采购成本的影响有哪些方面？
- 39.是不是所有的采购类别都需要进行制程评估？
- 40.制程评估中采购是否需要参与？
- 41.一些实用的供应商评估的技术-7C，SMART，5R 等

B：授予后的供应商绩效评估系统

-供应商的 QDCS 与年度审核及其它的绩效考核的注意事项

- 42.什么是 QDCS？什么是 ScoreCard？
- 43.供应商的基本测量指标有哪些？
- 44.按 SMART 原则与六个因素来进行供应商的绩效评估
- 45.所有的供应商都应该进行供应商的基本测量吗？
- 46.如何区分不同类型的供应商的基本测量指标？
- 47.加权与不加权所得到的测量结果有差别吗？
- 48.如何通过供应商的评估来配合组织的供应商战略？
- 49.供应商的高级测量指标有哪些？
- 50.如何从战略的角度来评估高级测量指标？
- 51.所有的供应商都需要进行高级测量指标的评估吗？
- 52.如何进行供应商的年度审核？
- 53.供应商的年审与 ISO 的要求如何取得一致？
- 54.降低供应商年审成本的一些方法介绍

C: 有关供应商评估的一些其它内容

- 55.授予前的供应商清单
 - 56.授予后的供应商清单管理及供应商分级管理
 - 57.沟通对于供应商评估的重要性是怎样的？
 - 58.根据现有的供应商绩效结果来评估供应商的持续改善的能力
 - 59.如何对现有的供应商的不足进行帮助？
 - 60.供应商评估的奖励制度是否应该存在？
 - 61.供应商评估中的利益相关者有哪些？
 - 62.利益相关者的管理矩阵
- 63.讨论：对系统性的进行供应商评估的问题？

第四章：如何进行战略的采购与供应商的关系管理

1. 供应商日常绩效和关系管理和战略绩效和关系管理有什么不同？
2. 什么是买卖双方关系图谱？
3. 如何区分九种不同的采购与供应商关系？
4. 买卖双方关系图谱对供应商市场战略的影响？
5. 采购方应如何了解供应市场来制定供应商的关系管理战略？
6. 供应商感知模型
7. 如何理解供应商对与采购方关系的期望？
8. 采购方需要如何考虑供应商对我方战略的感知？
9. 如何运用供应定位模型来进行针对性的供应商战略管理？
10. 采购在企业的角色和定位对供应商关系战略的影响有哪些？
11. 战略供应商关系管理的全能模型:采购方/供应方市场管理矩阵
12. 案例分析

第五讲：如何防范合同的纠纷？

1. 合同是契约吗？
2. 一个人可以形成合同吗？
3. 日常的传真及邮件是合同吗？
4. 口头协议有效吗？
5. 签了字的合同就有效了吗？
5. 要约与要约邀请？
6. 价格是所有合同的主要条款吗？
7. 什么叫合同的履行？
8. 给付义务与随付义务有分别吗？
9. 格式合同的范围
10. 为什么会产生合同纠纷？
11. 合同将不得含以下条款？
12. 不可抗力的合理性确定

13. 国际合同与国内合同的区别

第六章：了解项目性采购的特点

- 项目型采购的特点
- 采购做什么：采购型项目分析
- 一些项目型采购的项目管理的基本方法
- 如何建立适合于项目的采购内部流程？
- 项目采购的金三角：时间，成本，质量
- 定位你的项目性采购，服务与功能
- TCO 在设备类或项目性采购中的运用

第四章：项目采购的管理方式与解决问题的技巧

- 了解项目所处的外部环境以及竞争情况
- 采购项目生命周期管理（计划，跟进，执行以及监督）
- 完美的团队是成功实施项目的基础
- 清楚采购团队在采购项目中的作用是什么？
- 分享你的项目问题点，让我们共同来讨论