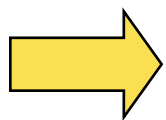


授课时间安排

章节	分享时段
第一天	
开场	9:00-9:40
第一讲：供应商管理的挑战有哪些？	9:40-11:10
第二讲：如何优化采购运作流程？	11:10-15:00
第三讲：如何做好供应商的分类管理？	15:00-17:00
第二天	
第四讲：如何做好供应市场的调查？	9:00-10:10
第五讲：如何选对我们的采购对象？	10:10-11:15
第六讲：如何评估新供应商？	11:15-14:05
第七讲：如何防范合同的纠纷？	14:05-15:00
第八讲：如何做好供应商的日常管理？	15:00-16:30
第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？	16:30-17:00
结尾	

《豪仕采购流程优化及供应商评估与管理》



第一讲：供应商管理的挑战有哪些？

第二讲：如何优化采购运作流程？

第三讲：如何做好供应商的分类管理？

第四讲：如何做好供应市场的调查？

第五讲：如何选对我们的采购对象？

第六讲：如何评估新供应商？

第七讲：如何防范合同的纠纷？

第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

本讲的内容提要

- 一. 供应商参假，打工的采购人员将承担什么样的责任？
- 二. 采购人员应该具备哪些能力和要求？
- 三. 招聘采购人员应该注意哪些要素？
- 四. 公司应该怎么做来避免采购人员犯错？
- 五. 外资企业和民营企业的采购管理差异在哪里？

供应商参假出事，采购方有无责任

三鹿奶粉系列案一审宣判名单

姓名	身份	罪名	一审判决
田文华	原三鹿董事长	生产、销售伪劣产品罪	无期徒刑
王玉良	原三鹿副总	生产、销售伪劣产品罪	有期徒刑15年
杭志奇	原三鹿高管	生产、销售伪劣产品罪	有期徒刑8年
吴聚生	原三鹿高管	生产、销售伪劣产品罪	有期徒刑5年
张玉军	奶贩	以危险方法危害公共安全	死刑
张彦章	奶贩	以危险方法危害公共安全	无期徒刑
高俊杰	劣质奶生产者	以危险方法危害公共安全	死刑、缓期两年
薛建忠	行唐县化工试剂店店主	以危险方法危害公共安全	无期徒刑
张彦军	劣质奶生产者	以危险方法危害公共安全	有期徒刑15年
肖玉	劣质奶生产者	以危险方法危害公共安全	有期徒刑5年
耿金平	正定金河奶源基地负责人	生产、销售有毒食品	死刑
耿金珠	金河奶源基地送奶司机	生产、销售有毒食品	有期徒刑8年

**错误的市场营销活动
最多导致公司经济上的损失**

**而错误的采购、生产管理
可能会将_____**

“家丑” 怎么会曝光

- 一. 成品_____
- 二. _____（福喜公司）
- 三. _____举报（台湾“地沟油”）
- 四. _____报复
- 五. _____的检查

如何提升我们的采购能力及操守?

一. 采购人员的_____—与销售人员比较

二. 对_____的了解

三. 管理_____

四. 掌握现代_____

五. 掌握基本的_____

六. 采购人员的职业操守

1. _____

2. _____

A. 履行采购程序的主要目的_____

B. 尽量_____与供应商来往

C. 注意个人的_____

什么样的人适合做采购?

一. _____

1. 经验

2. 可被_____

二. _____

三. _____

四. 老板的_____

- 能力与操守的平衡

如何使采购人员具有良好的操守?

一. 采购人员的道德制约力

二. _____

三. 公司运作的_____

四. _____的适当性

五. 降低对个人的_____

六. 正规的监督体系—_____

七. 实施采购_____

八. _____

如何实施采购轮岗制度

- 一. 轮岗的意义
 - 1. 相互_____
 - 2. 使供应商失去给回扣的_____
- 二. 轮岗搞不好的后果
 - 1. 采购管理_____
 - 2. 采购人员_____
- 三. 如何轮岗
 - 1. 轮_____
 - 2. 轮_____
 - 3. _____间轮岗
- 四. 轮岗频率 — _____
- 五. 做好轮岗制度的前提
 - 1. 完善的_____
 - 2. 完善的_____

完善的采购制度体系

采购流程		一级文件	二级文件	三级文件： 作业指导书	四级文件：工作表格		岗位职责说明书				
寻找供应商		公司 采购 管理 总则	原材料 采购 管理 的 标准 操作 规程	如何寻找新供应商作业 指导书	供应市场调研报告		采购 部 经 理 岗 位 职 责 说 明 书	全 责 采 购 员 岗 位 职 责 说 明 书	新 供 应 商 开 发 采 购 员 岗 位 职 责 说 明 书		
选择供应商				如何实施新供应商评估 作业指导书	生产某产品的供应商名录表						
					新供应商调查评估问卷表						
					新供应商评估打分表						
					新供应商审批及合格供应商档案库						
砍价	谈判			如何进行采购谈判作业 指导书	消耗性采购物品询价表						
					资产性采购物品询价表						
					采购谈判计划表						
					采购谈判提问表						
	招投标			如何进行采购谈判作业 指导书	采购谈判备忘录						
					招投标邀请函						
					投标方须知						
					综合评标法的评分方法						
下达并跟踪 采购订单				如何做好采购订单管理 作业指导书	采购订单				订 单 管 理 采 购 员 岗 位 职 责 说 明 书		
					采购订单跟踪表						
					采购订单风险评估表						
供应商绩效 评估				如何进行供应商表现的 评估作业指导书	供应商表现考核表						
					供应商强弱项分析表						
					供应商年度综合评估表						
					新供应商审批及合格供应商档案库						
采购管理的 绩效考核				如何编制采购支出预算 作业指导书	采购支出预算表						
					采购员预算完成率评估表						
				如何实施采购人员绩效 考核作业指导书	新供应商开发采购员绩效考核表						
					跟单采购员月度绩效考核表						
					采购人员年度绩效评估表						

豪仕商务服务



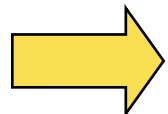
外资与民企相互学习些什么？

	采购管理的核心特点
外资企业（上市性企业）	
民营企业（家族性企业）	
国营企业	

向外资企业学____，向民营企业学____

《豪仕采购流程优化及供应商评估与管理》

第一讲：供应商管理的挑战有哪些？



第二讲：如何优化采购运作流程？

第三讲：如何做好供应商的分类管理？

第四讲：如何做好供应市场的调查？

第五讲：如何选对我们的采购对象？

第六讲：如何评估新供应商？

第七讲：如何防范合同的纠纷？

第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

本讲的内容提要

- 一. 采购流程包括哪些环节？
- 二. 某些环节的特别关注点是什么？
- 三. 采购管理流程有哪几大类型？以及它们的利与弊。
- 四. 采购流程优化有哪四大步骤？

采购管理的功能流程是什么？

	主要工作	逻辑顺序？
1	评估并选择供应商	
2	签定合同	
3	询价与砍价	
4	提出采购需求	
5	下达并跟踪采购订单	
6	收货	
7	寻找供应商	
8	供应商表现的评估	
9	付款	
10	制定采购计划	
11	确定采购要求	

谁提供采购物品的书面标准

一. 《中华人民共和国_____》

- 国家标准、行业标准、地方标准和_____

二. 标准的基本内容

1、产品的适用范围； 2、产品的品种、规格和结构形式； 3、产品的_____； 4、产品的试验方法和检验规则； 5、产品的标志、包装、存放和运输等方面的要求。

三. “产品的主要性能”包括：

1. _____要求

2. _____和环境保护要求

零售业如何‘确定采购要求’

一. 零售业确定采购要求是指：

1. 进多少_____

2. 具体进_____

二. 进货品种越多越好还是不要太多好

1. 品种太多 -

2. 品种太少 - 丧失_____机会

门店应该引进何种新品

一. 商圈内目标客户的需求（本零售企业的定位）

1. _____便宜型
2. _____齐全型
3. _____方便型
4. _____导向型

二. 商圈内_____的情况

三. 本店经营的商品分类

1. 按照_____分类—易于区分、能够管理的一组产品
2. 按照_____分类—消费者认为该组商品是相关的或者是可以替代的
 - A. 咖啡与咖啡机相互组合—_____
 - B. 零售业采购的_____

什么是“买手”

一. 买手(buyer)是_____零售商品行业的一种采购职业

二. 他（她）主要关注

1. _____什么

2. 到哪些_____处采购

‘寻找供应商’时的注意事项

- 一. 设计（使用）部门推荐供应商时，不能只_____。
- 二. 采购人员寻找供应商时，先不要_____

砍价与评估供应商的先后关系

一. 先砍价，后评估 —— — _____

二. 先评估，后砍价 —— — _____

三. 先评估，后砍价的优点

1. 防止_____

2. 为评估提供_____（评估带有储备性）

如何做到“性价比”最高

一. 原材料性供应商

1. 采购部_____
2. _____评估，确认其合格性
3. 采购部砍价
4. _____确认价格

二. 备件性供应商及服务性供应商

1. _____推荐
2. _____评估、砍价
3. 审计部门确认价格

三. _____不要代为确认

砍价的方式

一. 首推_____

1. 合格的供应商_____

2. 我方的采购量有_____

二. 采购_____

“采购计划”包含哪些内容

一. 项目性采购（一次性采购）的采购计划

- 1. 从寻找供应商到付款的_____过程计划
- 2. 由_____负责制定

二. 重复性采购的“采购计划”

- 1. 由_____或使用部门负责制定

() 月/周采购计划

编制人：

计划日期：

序号	物料编码	名称	规格型号	所属产品	计划数量	计划到库日期		备注
A	12345	水泥	x型	水泥柱	100吨	1月20日	20吨	
B	45678	钢材	Y型	水泥柱	50吨	1月20日	0	

‘付款’工作的主要内容

- 一. 向财务部提交今后**1-3**个月的_____
- 二. 收集、核查收货_____
- 三. 解决争议与纠纷
- 四. 按照公司_____

影响采购运作流程的因素有哪些？

- 一. _____大小（街边店与企业集团）
- 二. 采购物品的_____（原材料采购与服务性采购的差异）
- 三. 采购管理_____（全责制与分段制）
- 四. _____程度的不同

什么是‘全责制与分段制’

一. 全责制采购

1. 同一采购员_____采购
某一物品的所有工作

二. 分段制采购

1. 采购部内，按照不同功能，
_____相对独立运作
2. 不同采购功能，隶属_____

‘全责制与分段制’的优缺点

	优点	不足	适用的对象	怎么办
全责制			新供应商的开发量____； ____采购	定期____
采购部内分段制	专业		新供应商的开发量____	考核指标____渗透
部门分段制	方便		生产、计划的____大	____汇报制

老板式采购模式的利与弊

	长处	不足	适宜的情况
老板式采购模式			企业

采购运作流程不合理的后果

- 一. 流程过于复杂- 降低_____
- 二. 流程过于简单- 缺乏_____
- 三. 流程不够明确-

如何做好采购运作流程的优化

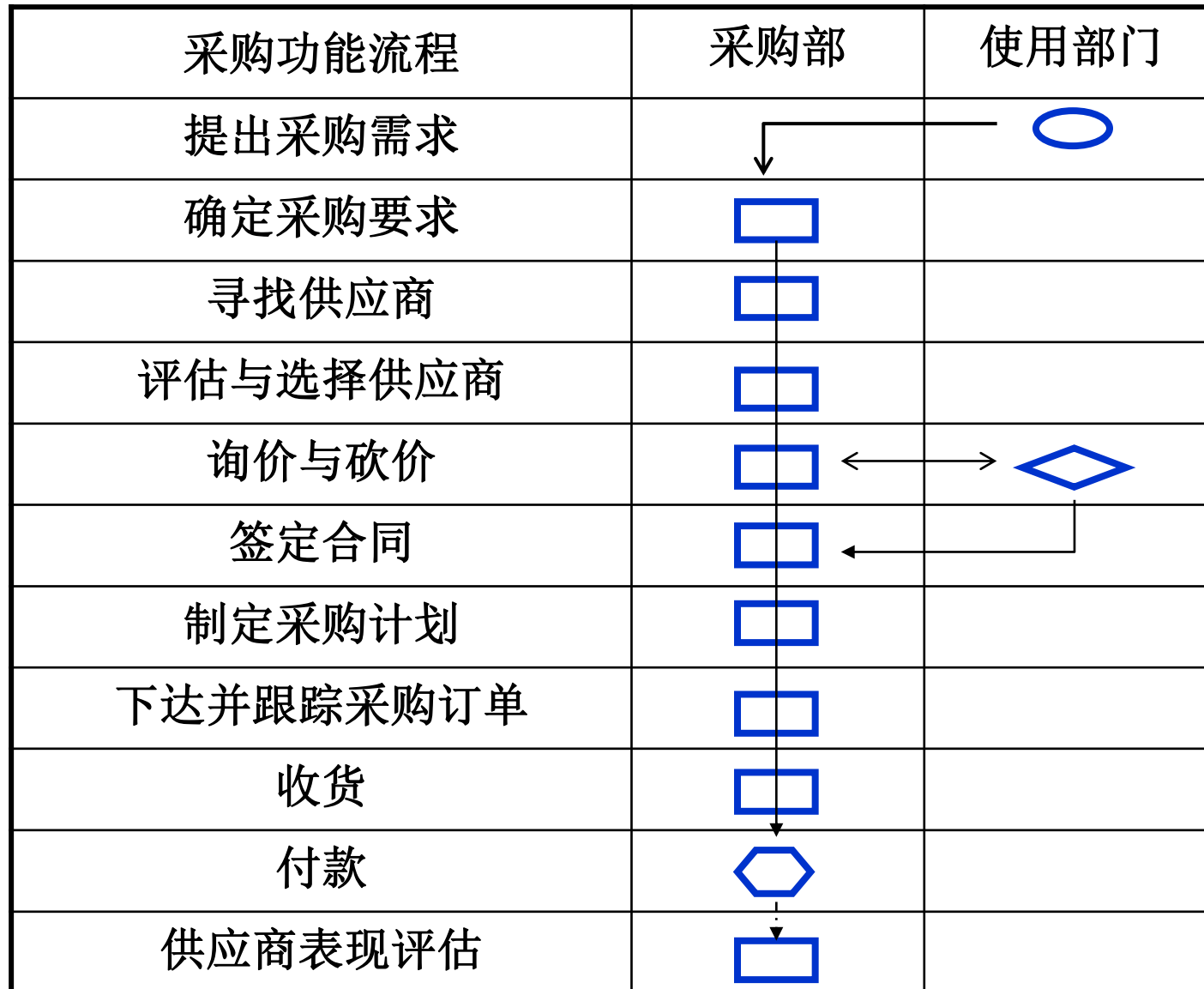
第一步：将公司现行的采购运作编制成采购运作_____

第二步：调整流程中_____

第三步：调整采购岗位的_____

第四步：更新 “_____说明书”

某公司运作型采购的流程图



如何表述流程



活动



输入/输出（文件、报表、报告等）



活动顺序、逻辑关系等



XX公司原材料采购的工作顺序

步骤	工作
1	营销部提出销售需求，经批准，交给设计部
2	设计部确定采购要求，并交给采购供应商开发组
3	‘采购供应商开发组’寻找供应商
4	‘采购供应商开发组’选择供应商，并经过品管部审核通过
5	‘采购供应商开发组’寻价与砍价，砍价结果获财务部确认
6	‘采购供应商开发组’签订合同
7	生产计划部向‘采购订单管理组’下达采购要求，‘采购订单管理组’向供应商下达采购订单
8	‘采购订单管理组’跟踪订单进度
9	储运部收货
10	付款
11	供应商绩效评估

XX公司原材料采购的流程图-1

采购功能流程	财务 审计 部	品管部	设计部	采购供 应商开 发组	采购订 单管理 组	计划部	营销部	原材料 仓
提出采购需求								
确定采购要求								
寻找供应商								
评估与选择供应商								
询价与砍价								
签定合同								
制定采购计划								
下达并跟踪采购订 单								
收货								
付款								
供应商表现评估								

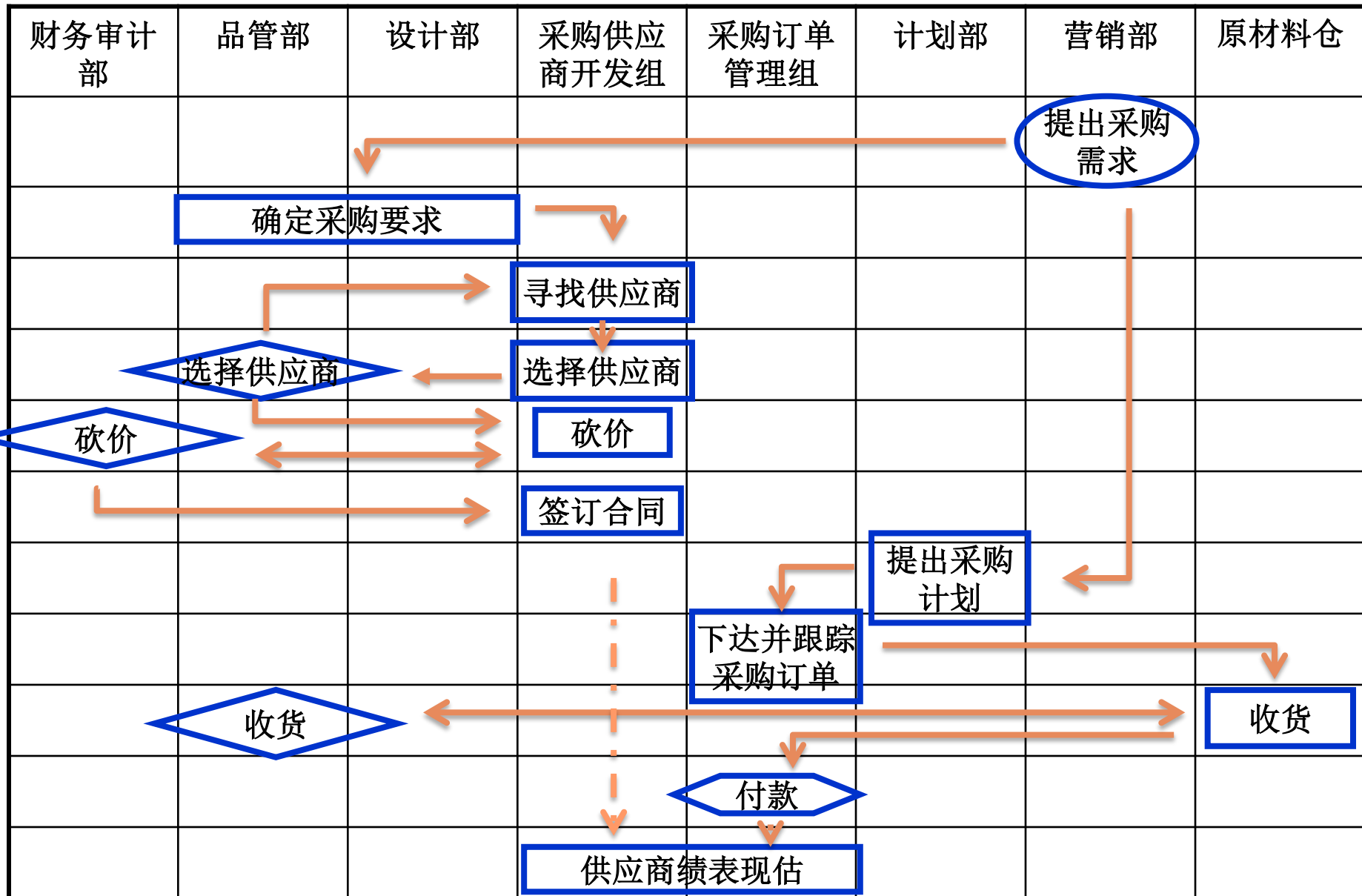
XX公司原材料采购的流程图-2

采购功能流程	财务 审计 部	品管部	设计部	采购供 应商开 发组	采购订 单管理 组	计划部	营销部	原材料 仓
提出采购需求								
确定采购要求								
寻找供应商								
评估与选择供应商								
询价与砍价								
签定合同								
制定采购计划								
下达并跟踪采购订 单								
收货								
付款								
供应商表现评估								

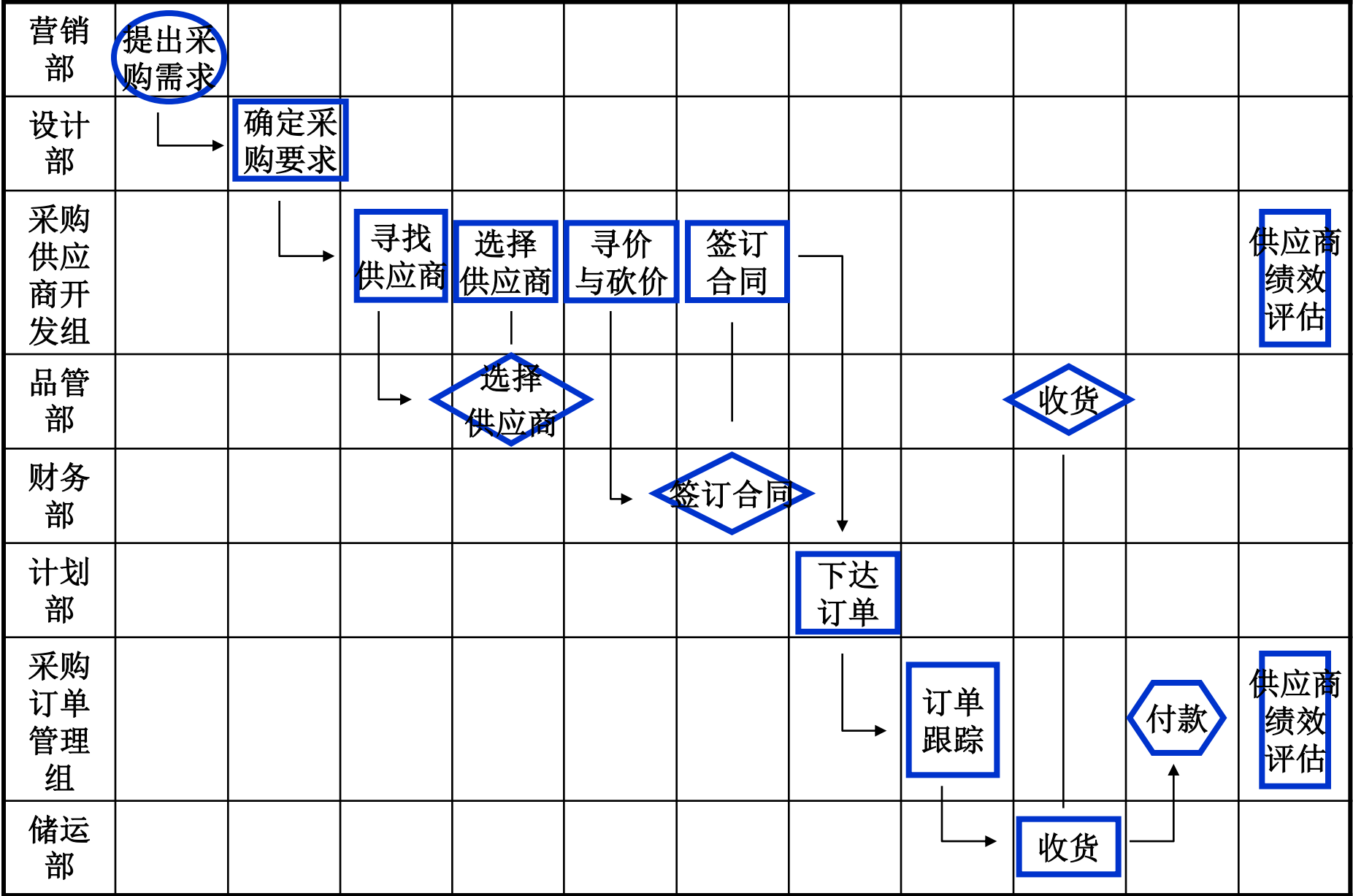
如何将公司现行的采购运作画成流程图

- 一. 确定采购 “_____” 的内容和顺序
 - 分析、确定各采购_____之间的先后或并行关系。
- 二. 确定参与本项工作的_____（成员）
- 三. 用图示法填画 “_____”
 - 采购各_____先后或并行关系

部门流程式-上下式



部门流程式-左右式)



第二步：调整流程中不合理的部分

一. 该做的，是否做的_____

1. 销售能否口头下采购单？
2. 向供应商下单后，设计或质量要求还能改吗？
3. 给采购部下单时，应给采购多长_____

二. 哪些可以_____

1. 每步都要老板批吗？

三. _____是否明确

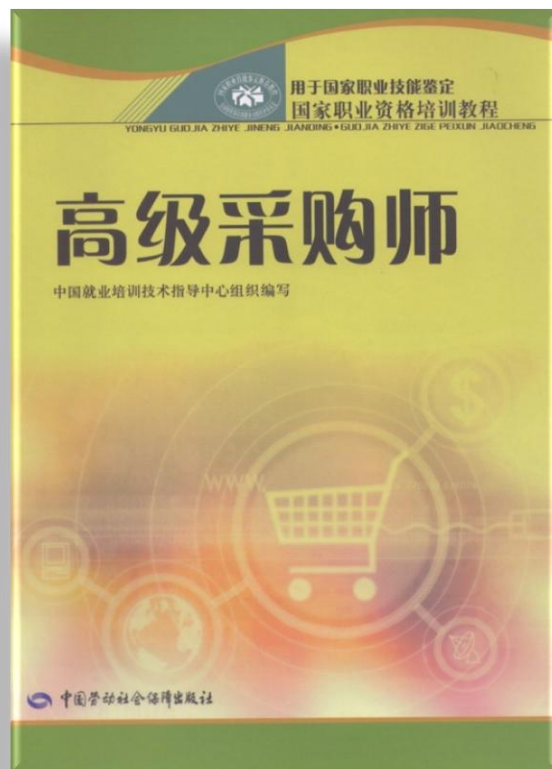
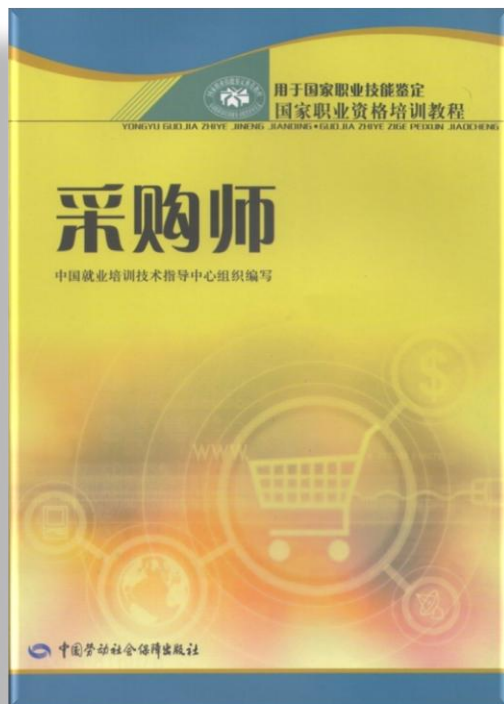
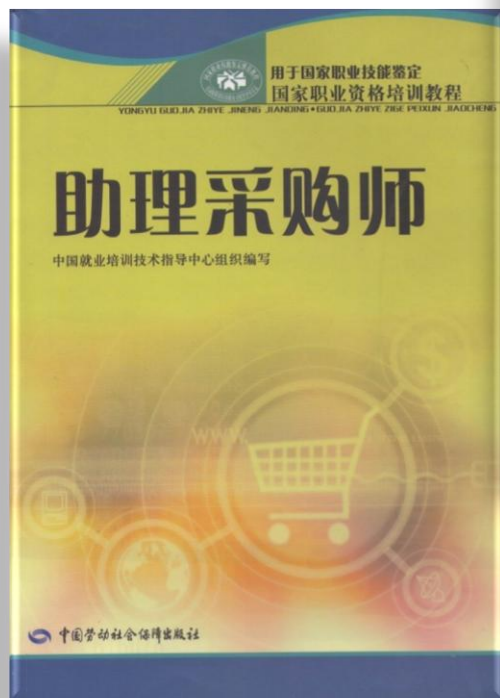
1. 新供应商的确认，_____说了算或是哪个部门说了算
2. 谁负责跟踪采购订单的_____

第三步：调整采购岗位的设置

- 一. 先有岗位还是先有流程
- 二. _____（萝卜与坑）
- 三. 岗位级别与_____的区别
 - 建立聘任制专业_____制度

什么是聘任制专业职称评级制度

- 一. _____根据本企业的业务特性，对被聘用人员进行专业职称评级，
- 二. 与_____挂钩。
- 三. 该评级对外_____。
- 四. 国家或社会颁发的职称评级证书只具有_____



制造业采购岗位设置的基本模式

	主要 原材 料	辅助 原材 料	运作 性材 料	
新供 应商 开发				
采购 订单 管理				

设定‘现金（紧急）采购员’的意义

- 一. 提高采购部门的_____
- 二. 如何设定现金_____
 1. 过低
 2. 过高
- 三. 设置现金采购员的风险— _____
 1. _____

第四步：更新“岗位职责说明书”

	《岗位要求及待遇说明书》	《岗位职责说明书》
目的	便于____及确定薪酬待遇	指导____如何工作
制定部门		
保密要求		公司内____

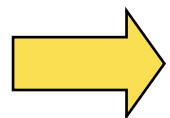
《岗位职责说明书》应包括哪些内容

<u>职责</u>
<u>工作权限</u>
<u>隶属关系</u>
<u>相关的指导性文件</u>

《豪仕采购流程优化及供应商评估与管理》

第一讲：供应商管理的挑战有哪些？

第二讲：如何优化采购运作流程？



第三讲：如何做好供应商的分类管理？

第四讲：如何做好供应市场的调查？

第五讲：如何选对我们的采购对象？

第六讲：如何评估新供应商？

第七讲：如何防范合同的纠纷？

第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

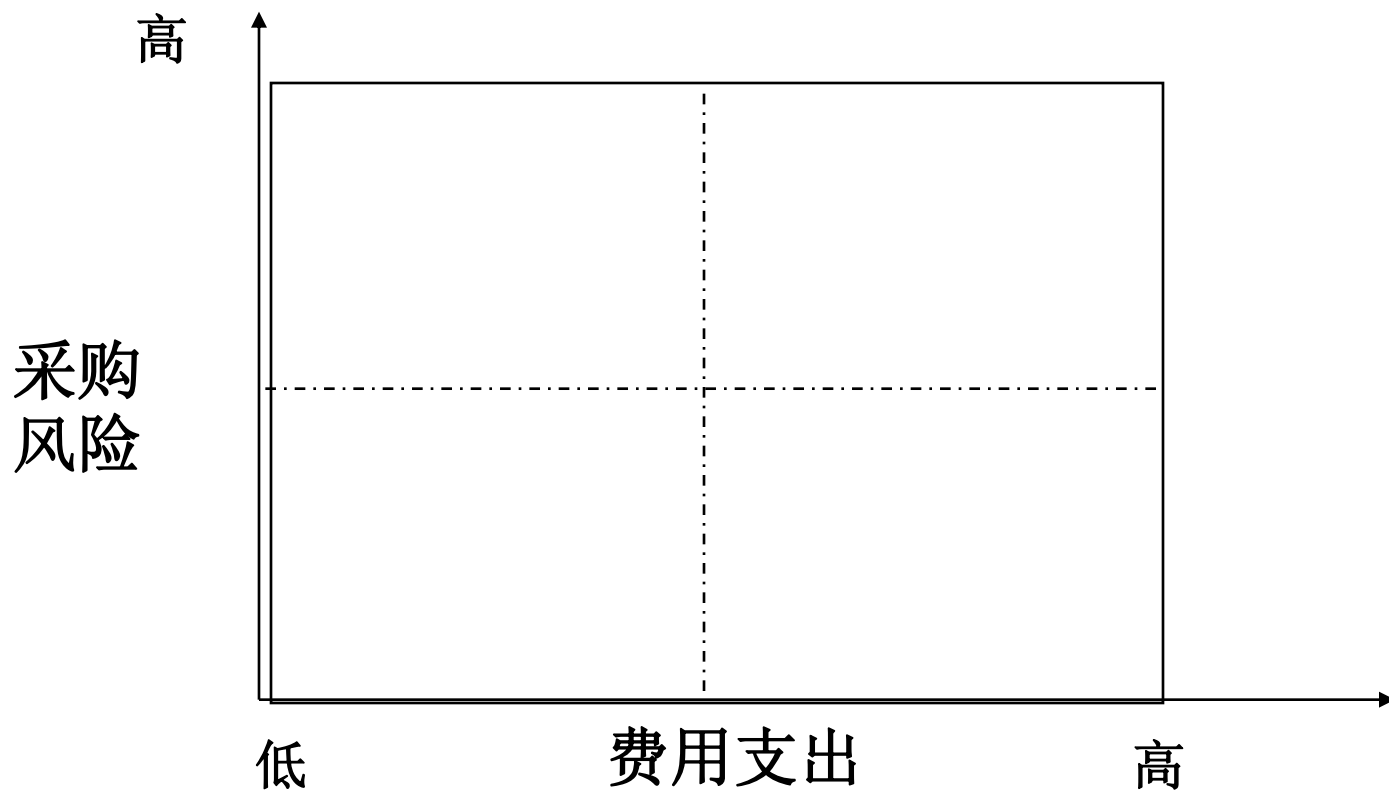
本讲的内容提要

- 一. 采购管理分几大类？
- 二. 原材料的四大类别是什么？
- 三. 四大类别分类的意义是什么？
- 四. 如何具体实施原材料的分类工作？
- 五. 商贸企业的采购物品是如何分类的？以及它的指导意义。

采购管理有几大类别？

- 一. _____ 采购（与销售的数量直接挂钩）
- 二. _____ 采购
 - 1. _____ 采购（**MRO**-Maintenance, Repair, Operating）
 - 2. _____ 采购
 - 3. 物流采购
 - 4. 行政、后勤性采购
- 三. _____ 采购
 - 1. 同一供应商，_____ 的产品
 - 2. 每次采购，_____
- 四. 商贸性采购
 - 1. _____
 - 2. _____

原材料、运作性采购物品如何分类



金额的**20%**

金额的**80%**

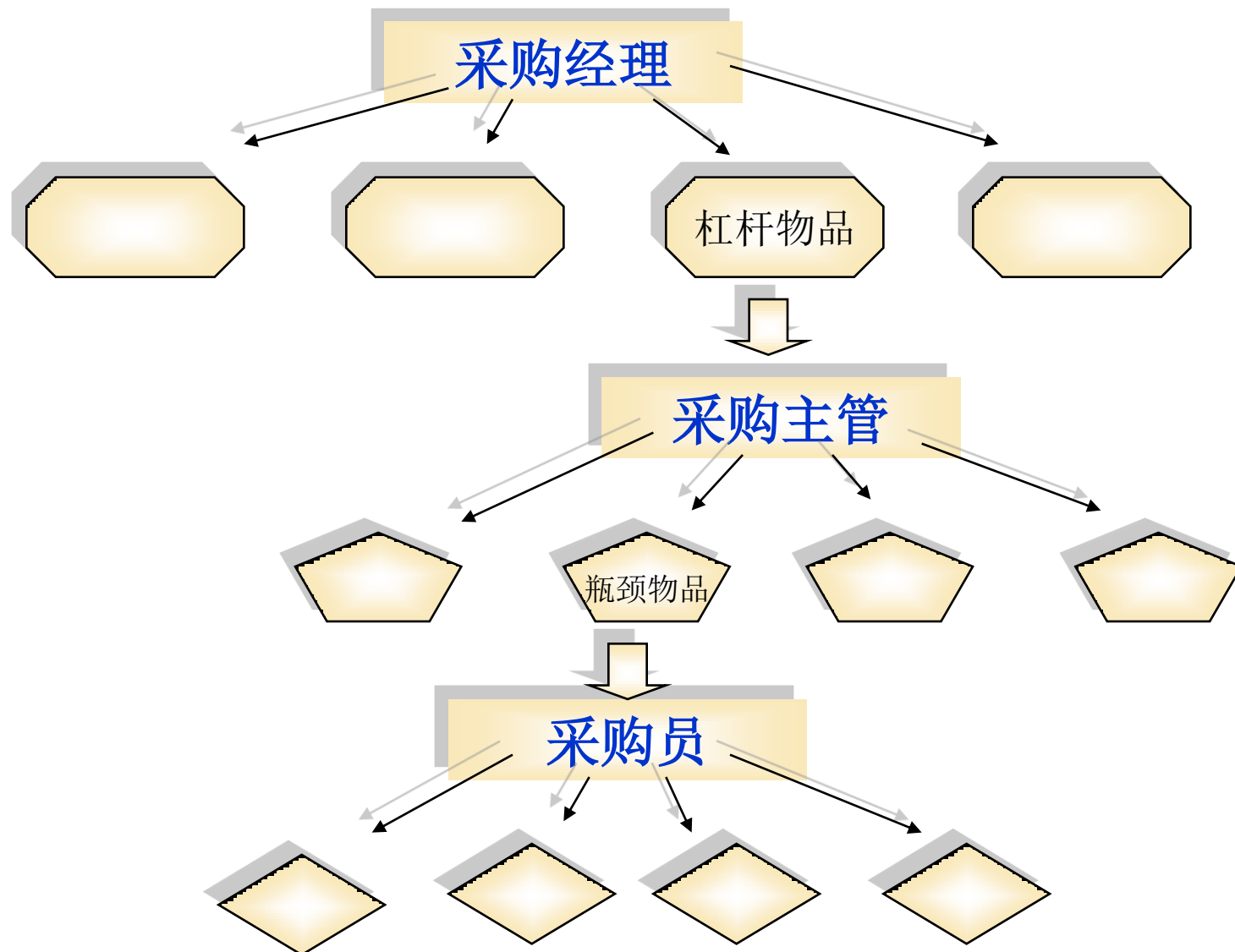
某饼干公司的原材料分类

饼干生产的部分原材料	分类
面粉 (70%左右)	
起酥油(20%-30%)	
添加剂	
包装材料	

本人所负责的采购物品分类

分类	代表性物品
关键物品	
杠杆物品	
瓶颈物品	
一般物品	

采购物品分类的相对性



采购物品分类的作用是什么？

- 一. 分散采购好还是_____？
- 二. 买卖关系的_____
- 三. _____各类物品的采购成本？

一、分散采购好还是集中采购好？

情况一：_____的供应商的单一与多家？

情况二：经销商的集中与分散？

情况三：采购中心与基层采购_____

同一物品的单一与多家策略

- 1. 单一采购的目的是什么？
- 2. 单一采购的缺点是什么？

	单一与多家采购
关键物品	
杠杆物品	
瓶颈物品	XXX
一般物品	XXX

经销商是多好还是少好？

一. 为什么要用经销商？

二. 什么是经销商的_____，优点：

1. 减少_____

2. 加大_____

哪种物品应经销商综合化

	一家供或各供各
关键物品	XXX
杠杆物品	XXX
瓶颈物品	
一般物品	

集中采购的优缺点

	优点	缺点
集中采购		

采购中心与各单位采购分工

一. 采购中心负责

1. 对于通用性物品中的_____和杠杆物品
 - 要_____
2. 对于通用性物品中的瓶颈与一般物品，以及非通用性物品
 - 只负责供应商的_____

二. 使用部门负责

1. 通用性物品中的瓶颈与一般物品、以及非通用性物品的_____

二、买卖关系的类别

一. _____关系

买卖关系可以随时中断。

二. _____关系

无论冲突如何，买卖关系不能即刻中断。

三. 买卖关系的确定主要是由该采购物品的市场_____确定

两类关系的采购策略区别？

一. 交易型关系

1. _____控制为前提
2. 与供应商_____
3. _____为主要管理方式

二. 合作型关系

1. 以供应的_____
2. 与供应商保持 “_____”
3. _____为主要管理方式
4. 双方_____, 以期降低运作成本来降价

买卖关系的确定

	与供应商的关系
关键物品	
杠杆物品	
瓶颈物品	
一般物品	

三、如何降低各类物品的采购成本

	怎么降低
关键物品	
杠杆物品	
瓶颈物品	
一般物品	

服务性供应商的分类意义是什么

	指导原则
关键性服务商	1. _____; 2. _____型关系; 3. _____;
杠杆性服务商	1. _____ 2. 找好_____ 3. 交易型关系 4. _____
瓶颈性服务商	1. 合作型关系; 2. _____;
一般性服务商	_____

采购物品分类的关键难度是什么

- 一. 如何进行_____
- 二. 如何界定采购风险的大小

什么是Pareto(帕累托)分类法

- 一. _____，意大利人
Vilfredo Pareto(帕累托)提出：社会财富的80%是掌握在20%的人手中，而余下的80%的人只占有20%的财富。渐渐地，这种“关键的少数(vital few)和次要的多数(trivial many)”的理论，被广为应用在社会学和经济学中，并被称之为Pareto帕累托原则(Pareto Principle)。
- 二. _____，美国通用电器公司(GE)的H. Ford Dicky在对公司的库存产品进行分类时，首次提出将公司的产品，根据销量、现金流量(Cash Flow)、前置时间(Lead Time)或缺货成本，分成ABC三类。



威尔弗雷多·帕累托

如何进行帕累托分类？

第一步：对所需分析的指标，从大到小_____

第二步：计算每一物品占总体的百分率

第三步：计算每一物品的_____

第四步：编制帕累托曲线图

第五步：对物品进行_____

第一步：对所需分析的指标，从大到小进行排序

序号	物品名称	单价	数量	总金额
1	a	11.11	90	1000
2	b	20.00	10	200
3	c	20.00	20	400
4	d	22.50	40	900
5	e	11.43	70	800
6	f	3.75	80	300
7	g	7.78	90	700
8	h	20.00	5	100
9	l	850.00	1	850
10	j	12.50	40	500
11	k	19.00	50	950
12	l	7.50	20	150
13	m	3.00	30	90
14	n	0.89	90	80
15	o	0.75	80	60
16	p	1.40	50	70
17	q	2.50	20	50
18	r	0.44	90	40
19	s	0.22	90	20
20	t	0.33	90	30

表1

序号	物品名称	单价	数量	总金额
1	a	11.11	90	1000
2	k	19.00	50	950
3	d	22.50	40	900
4	l	850.00	1	850
5	e	11.43	70	800
6	g	7.78	90	700
7	j	12.50	40	500
8	c	20.00	20	400
9	f	3.75	80	300
10	b	20.00	10	200
11	l	7.50	20	150
12	h	20.00	5	100
13	m	3.00	30	90
14	n	0.89	90	80
15	p	1.40	50	70
16	o	0.75	80	60
17	q	2.50	20	50
18	r	0.44	90	40
19	t	0.33	90	30
20	s	0.22	90	20

表2

第二步：计算每一物品占总体的百分率

单品占总数百分率=本品金额÷_____

序号	物品名称	金额	单品占总数的%
1	a	1000	13.72%
2	k	950	13.03%
3	d	900	12.35%
4	l	850	11.66%
5	e	800	10.97%
6	g	700	9.60%
7	j	500	6.86%
8	c	400	5.49%
9	f	300	4.12%
10	b	200	2.74%
11	i	150	2.06%
12	h	100	1.37%
13	m	90	1.23%
14	n	80	1.10%
15	p	70	0.96%
16	o	60	0.82%
17	q	50	0.69%
18	r	40	0.55%
19	t	30	0.41%
20	s	20	0.27%
合计		7290	100.00%

第三步：计算每一物品的累积百分率

某物品的累积百分率=_____所有物品金额之合计÷总物品合计

序号	物品名称	金额	单品占总数的%	累积百分率
1	a	1000	13.72%	13.72%
2	k	950	13.03%	26.75%
3	d	900	12.35%	39.10%
4	l	850	11.66%	50.76%
5	e	800	10.97%	61.73%
6	g	700	9.60%	71.33%
7	j	500	6.86%	78.19%
8	c	400	5.49%	83.68%
9	f	300	4.12%	87.79%
10	b	200	2.74%	90.54%
11	i	150	2.06%	92.60%
12	h	100	1.37%	93.97%
13	m	90	1.23%	95.20%
14	n	80	1.10%	96.30%
15	p	70	0.96%	97.26%
16	o	60	0.82%	98.08%
17	q	50	0.69%	98.77%
18	r	40	0.55%	
19	t	30	0.41%	
20	s	20	0.27%	
合计		7290	100.00%	

计算累积百分率的捷径法

某物品的累积百分率 = _____ 的累积百分率 + 本物品占总数的百分率

计算累积百分率的意义

	物品的数量
累积金额在 80% 以内的物品有哪些？	
累积金额为 80%—95% 的物品有哪些？	
累积金额大于 95% 的物品有哪些？	

第四步：如何画帕累托曲线图？ 附件1

如何应用80:20法则

一. 分类单位

1. 以采购物品为单位

2. _____单位

二. 用哪年的数据

1. _____数据

三. 谁提供

1. _____

造成采购风险的因素有哪些？

- 一. 采购实物与_____
- 二. 一次性或重复性
- 三. 出问题的影响大小
- 四. 公司不同原材料_____的设定策略
- 五. 供应市场的特点
- 六. _____稳定性高低

不同供应市场的采购风险分析

	采购风险的大小
垄断型材料	
普遍型材料	
寡头型材料	
海外供应材料	
农副产品	
指定型材料	

为什么采购需求老不稳定？

- 一. _____ (Make to Stock—MTS)
 - 库存—销售
- 二. _____ (Make to Order—MTO)
 - 销售—生产
- 三. _____ 并生产 (Make to Purchase—MTP)
 - 销售—采购—生产
- 四. _____ 、采购并生产 (Make to Design — MTD)
 - 销售—设计—采购—生产

不同采购类型的分类区别

- 一. 原材料、运作性采购的物品如何分类
- 二. _____采购的物品如何分类

商贸性采购的物品如何分类

分类	如何界定
_____商品	
_____商品	
_____商品	销量较大，品牌间_____
_____商品	_____经营的商品
_____商品	市场_____

有些商品为N合一的商品

商贸采购的战略定位

- 一. 不同类别商品的_____
- 二. 找厂家好还是_____
- 三. _____如何确定
- 四. 如何提高_____

五类商品的采购要求

分类	采购要求
客流量商品	
招牌性商品	
盈利性商品	
“我也有”商品	
“黑马”性商品	符合客户_____

找厂家好还是中间商好

分类	厂家或中间商
客流量商品	
招牌性商品	
盈利性商品	
“我也有”商品	
“黑马”性商品	

商贸采购的买卖关系确定

分类	买卖关系
客流量商品	
招牌性商品	
盈利性商品	
“我也有”商品	
“黑马”性商品	

如何提高获利性

分类	获利方式
客流量商品	
招牌性商品	
盈利性商品	
“我也有”商品	
“黑马”性商品	

收取通道费是否合理？

一. 通道费包含的主要内容：

_____、新增商品进场费、新增门店进场费、堆台位置费、立柱位置费、促销区域位置费、其他旺销位置费、促销广告费、灯箱类广告费等。

二. 通道费收取的合理性是什么

1. 驻场商品所获取的_____, 应该支付不同的费用
2. 设立一定的_____

三. 收取通道费的关键

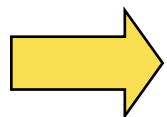
1. _____
2. 签订_____
3. _____公开且明晰

《豪仕采购流程优化及供应商评估与管理》

第一讲：供应商管理的挑战有哪些？

第二讲：如何优化采购运作流程？

第三讲：如何做好供应商的分类管理？



第四讲：如何做好供应市场的调查？

第五讲：如何选对我们的采购对象？

第六讲：如何评估新供应商？

第七讲：如何防范合同的纠纷？

第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

本讲的内容提要

- 一. 供应市场调研有哪十三项内容？
- 二. 物价指数对采购管理的指导意义是什么？
- 三. 如何获取供应市场的信息？

1、供应产品如何分类

一. 为什么要调研它

1. _____，更易掌握特定产品的属性

2. 避免_____

2、 如何了解供应市场的大与小

一. 供应市场越大， _____

二. 造成供应商数量多少的原因

1. _____的多与少

2. ‘生产’ 的 _____

3、造成‘生产’难度的因素有哪些？

一. 技术、工艺壁垒

二. _____

三. 政策壁垒

四. 资源壁垒

五. _____壁垒

4、产品供应的地域性特征

一. 什么意思？

1. _____

2. 区域性

3. 本地性

二. 为什么要调研它？

1. 能否实施_____

5、生产供应厂家的数量及部分名录

一．分布区域

二．_____的名单

三．为什么要调研它？

— 该选的供应商，_____

6、众多供应商，我选谁？

	市场角色	降价的能力	可靠性	服务态度
1				
2				
3				
4				

7、行业及企业的生命周期阶段

行业及企业的生命周期阶段	特点

8、行业政策与法规的影响

一. 什么意思？

1. _____制度
2. 国内税收政策
3. 进出口政策
4. 汇率
5. 环保政策
6. 劳动用工政策
7. 。。。

二. 为什么要调研它

1. 评估供应商的_____有所不同
2. 一旦有变，我们怎么办？

9、供应市场竞争的特点？

一. 什么意思？

1. 成本竞争为主
2. _____为主
3. _____为主

二. 为什么要调研它？

1. 成本导向型—
2. 价值导向型—
3. 关系导向型—

10、营销模式

一. 什么意思?

1. _____

2. 直营型

3. 复合型

A. KA (Key Account)销售 — _____

B. 渠道销售

二. 为什么要调研它?

1. 正确把握厂家直供或_____

11、供应链特性

一. 什么意思？

1. 自产型

2. _____

3. 复合型

二. 为什么要调研它？

1. 有效管理供应商的_____

如何管理供应商的外包行为

	优点	不足	适宜对象
供应商 自制			
供应商 外包			

12、原材料供应的特点

一. 什么意思？

1. _____

2. 季节性

二. 为什么要调研它

1. 制定原材料_____

2. 确定供应风险的防范级别

13、供应价格变化的影响因素

- 一. _____的变化
- 二. 产品需求的变化
- 三. 金融货币因素
- 四. 国家利益之争
- 五. _____的影响

物价指标的类别

一. **CPI**指标

二. **PPI**指标

三. _____

什么是CPI指标?

- 一. _____(Consumer Price Index)
- 二. 一般说来当CPI_____的增幅时我们称为Inflation，就是通货膨胀；而当CPI_____的增幅时，我们把它称为Serious Inflation，就是严重的通货膨胀。

什么是PPI?

- 一. _____ —Producer Price Indexes
- 二. 我国**PPI**的调查产品有**4000**多种(含规格品**9500**多种), 覆盖全部**39**个工业行业大类, 涉及调查种类**186**个。
- 三. **PPI**_____, **CPI**在后

环比: 本期统计数据与上期比较, 例如2016年7月份与2016年6月份相比较。

同比: 与历史同时期比较, 例如2016年7月份与2015年7月份相比,

什么是PMI?

- 一. _____ —Purchase Management Index。
- 一. 分为制造业PMI、_____ PMI，也有一些国家建立了建筑业PMI。
- 二. PMI与PPI的区别
 - 1. PMI包括_____：新订单、生产、就业、供应商配送、存货、新出口订单、采购、产成品库存、购进价格、进口、积压订单。
- 三. 制造业PMI指数在_____, 反映制造业经济总体扩张；低于**50%**，则通常反映制造业经济总体衰退。
- 四. 目前，全球已有**20**多个国家建立了PMI体系。中国采购经理指数是由国家统计局和中国物流与采购联合会共同合作完成。

如何获取供应市场的信息？

一. 电子网络

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

二. 专业刊物

三. 本企业内部的信息源

四. 行业协会

五. 工业品_____活动

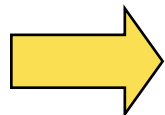
《豪仕采购流程优化及供应商评估与管理》

第一讲：供应商管理的挑战有哪些？

第二讲：如何优化采购运作流程？

第三讲：如何做好供应商的分类管理？

第四讲：如何做好供应市场的调查？



第五讲：如何选对我们的采购对象？

第六讲：如何评估新供应商？

第七讲：如何防范合同的纠纷？

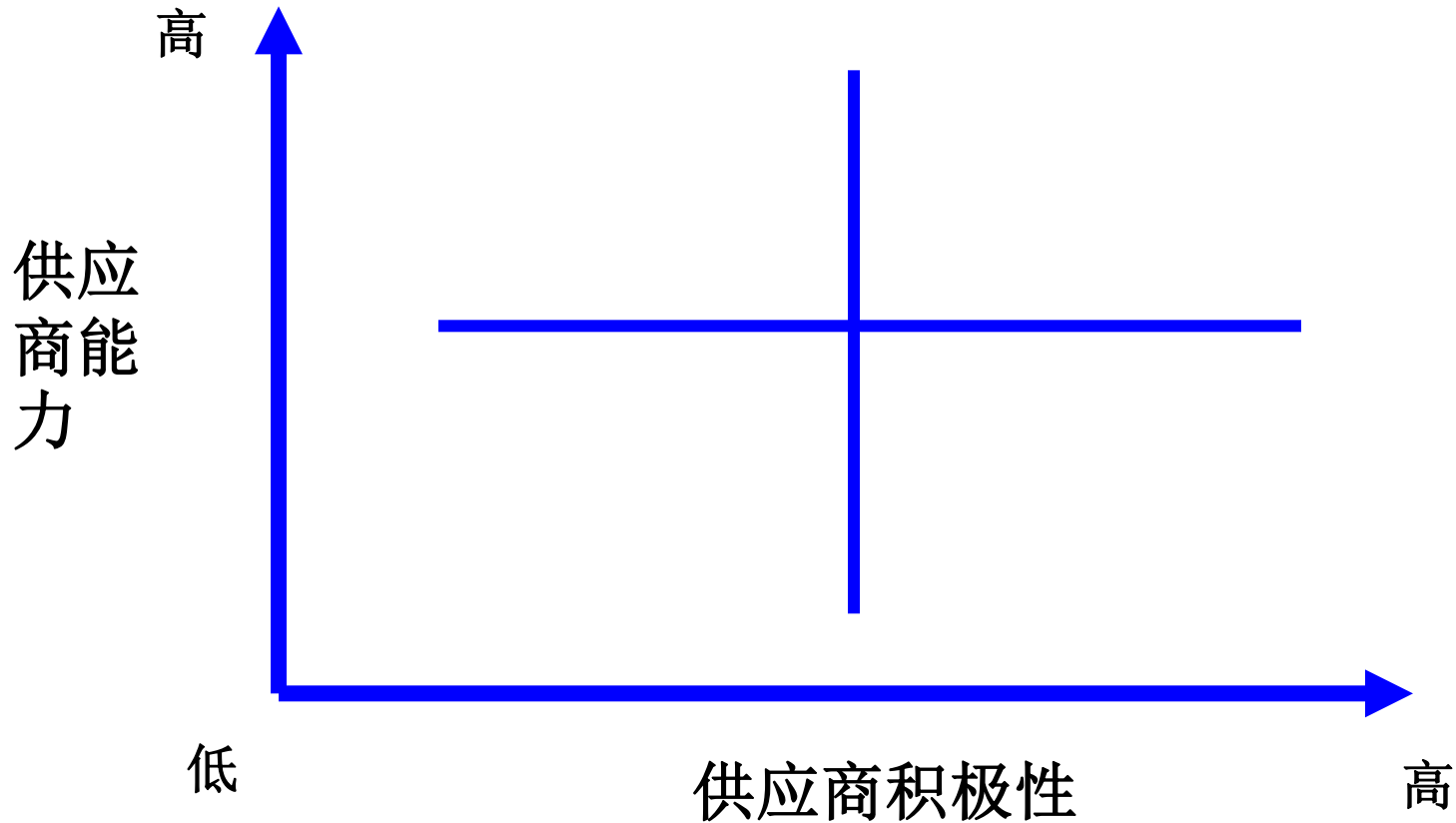
第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

本讲的内容提要

- 一. 采购按照供应商的表现分为哪四类？
- 二. 如何减少傲慢型供应商？
- 三. 如何减少尴尬型供应商？

供应商表现分类



供应商要选就应选择‘最好的’

我们应该认真培养供应商

如何减少傲慢型供应商

- 一. _____与消费品营销的区别
- 二. 供应商是如何_____

工业品营销与消费品营销的区别

1. _____

2. _____

客户的终身价值

=

平均交易额

×

年购买频率

×

客户寿命期望

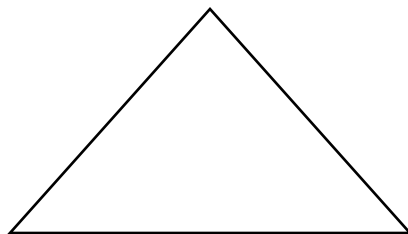
客户就是上帝？

卖方的关注点

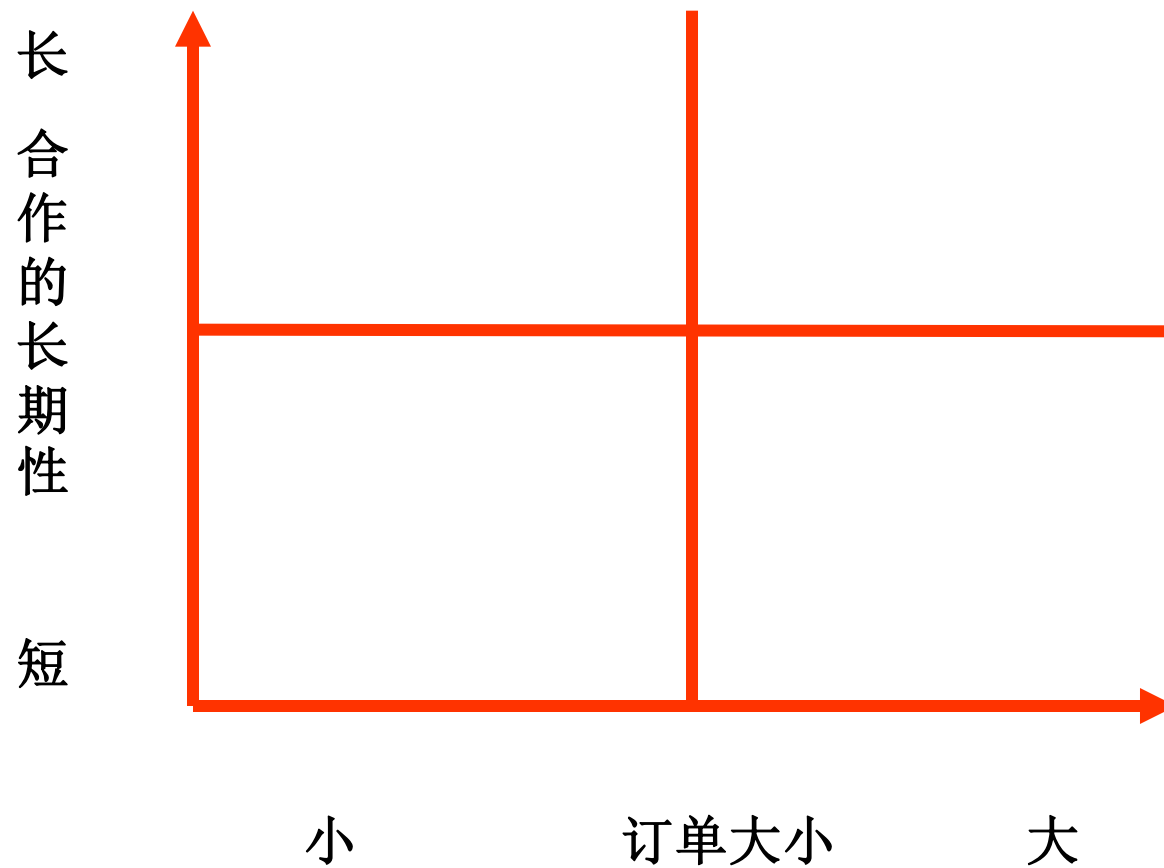
1. 价格与利润
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

买方的关注点

1. 价格与成本
2. 供货的保障能力
 - 随时性能力
 - 质量保障能力
3. 降低库存成本及资金需求



供应商的客户分类



供应商为何会报不同的价？

- 一. 某供应商的某产品的单位固定成本分摊为7元。
其单位变动成本为2元。
- 二. 该供应商给四家客户的分别报价
 - 甲：25元
 - 乙：15元
 - 丙：10元
 - 丁：8元
- 三. 请问这四家客户在该供应商中的定位如何？

我们应该如何选择供应商？

- 一. 有没有可能某供应商是我们的A类供应商, 但我们却是他的C类客户？
- 二. 我们不一定要选最 “ ” 的, 而应该选最 “ ” 的.
- 三. 如何做到?
 1. 不要_____
 2. 我们应比供应商_____（我们一定要清楚我们‘要什么’）

如何减少尴尬型供应商

- 一. 正确选择供应商的_____
- 二. 正确选择“培养_____”或“开发新供应商”
- 三. 正确掌握开发_____

如何选择恰当的供应商生产类型

	供应链类型	定价的高低	适用对象
1	按库存生产		
2	按订单生产		
3	按订单采购并生产		
4	按订单设计、采购并生产		

培养供应商与开发新供应商的比较

	优点	不足	适宜对象
培养现用 供应商			____其他 供应商可 选

开发新供应商的原则

- 一. 先看能力还是先看态度
- 二. 哪个容易改进
 - 1. 供应商的_____
 - 2. 供应商的态度

供应商开发的三步曲



《豪仕采购流程优化及供应商评估与管理》

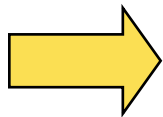
第一讲：供应商管理的挑战有哪些？

第二讲：如何优化采购运作流程？

第三讲：如何做好供应商的分类管理？

第四讲：如何做好供应市场的调查？

第五讲：如何选对我们的采购对象？



第六讲：如何评估新供应商？

第七讲：如何防范合同的纠纷？

第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

本讲的内容提要

- 一. 评估新供应商的五大步骤具体是什么？

新供应商评估的五大步骤

第一步：_____

第二步：应该问谁？

第三步：怎么问？

第四步：如何打分？

第五步：新供应商评估审批表的_____

第一步： 供应商评估的四大内容

- 一. 产品的_____
- 二. 供应商的_____?
- 三. 供应商的_____
- 四. 供应商的_____?

不同类型供应商的评价侧重点

		重复性 供应商	一次性 供应商	海外供 应商	代理性 供应商
1	产品的现状				
2	供应商的愿望				
3	供应商的实力				
4	供应商的保障能力				

产品的现状

- 一. 合法性
- 二. 产品性能状况
- 三. 产品的_____
- 哪些指标
 - _____
- 四. 供货期
- 五. 价格
- 六. 供应商的_____策略
- 七. 物流配送水平
- 八. 售后服务水平
- 九. _____的影响力

选用价格便宜
供应商的
底限是什么？

产品的性能与质量

一. “产品的性能不错，但质量较差”

二. 什么是供应商的质量水平

1. 产品各指标的_____

2. 产品各指标的_____

如何评估供应商的保障能力？

一. 基础设施

二. _____

三. _____

四. _____

五. 设备

六. 现场管理

七. 监测与改进

管理认证的意义

一. 认证体系的评估比采购方的评估_____

二. 如何防止作假

1. _____认证机构的真伪性

三. 目标

1. _____的供应商有证书

培训评估为什么重要

一. _____无法避免

二. 如何评判供应商的培训

1. 评估的_____

- _____

2. 评估的_____

- _____说明书

供应商的采购管理

一. 供应商的供应商现状

1. 提交它的主要_____

2. _____供应商

二. 物料入库的验收

1. 检测的_____

2. 检测的_____

三. 物料的库存策略

1. 哪些原材料_____

2. _____

设备管理

一. 设备的_____

二. 设备的_____

三. 设备的_____

供应商的内部监测与改进

- 一. _____
- 二. 生产过程的控制
- 三. 记录的保管与控制
- 四. 不合格品的控制
- 五. 纠正和预防措施
- 六. 客户投诉的处理
- 七. _____

供应商的实力？

- 一. _____实力
- 二. 生产能力
- 三. _____力量
- 四. 产品检验的测试手段和能力
- 五. 经营的_____

评估实力的依据

	评估的依据
资金实力	
生产能力	
研发及技术力量	专职_____数量
产品检验的测试手段 和能力	
经营的经验	

如何评估供应商的愿望

- 一. 供应商的_____
- 二. 我方采购量占供应商_____

不同生产类型供应商的评估重点

供应商类型	评估的重点
按库存生产	
按订单生产	原材料_____及瞬间生产能力
按订单采购并生产	_____的反应效率
按订单设计、采购并生产	内部_____

服务性供应商的特点

- 一. _____（采购前看不到）
 - 评估时很好， _____
- 二. _____可分割
 - 服务的过程是评估的 _____
- 三. _____
 - 服务的好坏与双方的 _____
- 四. _____，有完成期
- 五. 服务的实施由 _____ 负责
 - 各部门的 _____

服务性供应商的评估指标

- 一. _____
 - 设备、设施、外观形象
- 二. _____
 - 服务流程是否清晰、专业
- 三. _____（对投诉或要求）
 - 及时性（时间承诺）
- 四. _____
 - 服务人员的数量和素质
- 五. _____
 - 对客户要求的理解性
- 六. _____
 - 可联系上的客户名单

生产外包供应商（经销商）的评估

- 一. 它是实物采购与服务采购的_____
- 二. 采购方要评估其_____
- 三. 评估双方_____的模式
- 四. 供应质量的评估包括:
 1. _____
 2. 产品的稳定性

第二步:应该问谁?

	问谁?
背景资料	
供应商的财务状况	
供应商的愿望	
供应商的保障能力	

第三步：怎么问？

	优点	不足	适宜对象
面谈评估			
电话评估			
问卷评估			

调查问卷设计的注意事项

一. _____，就不要这么问

1. “你们的产品质量好不好？”

2. “你们的产品质量_____”

二. 迫使供应商_____

1. 贵公司最擅长的产品有哪些？

2. 贵公司最擅长的产品有哪些_____

三. 提出的问题_____, 避免提一般性的问题

1. “你们采购供应体系如何？”

2. “你们的供应商_____”

四. 问题设计要多样化

问题设计的形式

- 一. _____
- 二. 是否式
- 三. 多项单选式
- 四. 多项限选式
- 五. 多项排序式
- 六. 多项任选式
- 七. _____（表格式）
- 八. 开放式（自由式）

第四步：如何给供应商的现状打分？

_____	_____	_____
产品的现状	产品性能状况	
	供货期	
	。 。 。	
供应商的实力	资金实力	
	生产能力	
	。 。 。	
供应商的愿望	供应商的核心业务	
	我方采购量占供应商收入的%	
	。 。 。	
供应商的保障能力	基础设施	
	管理认证	
	。 。 。	

如何制定打分的标准

一. 如何制定打分的标准

1. 公司书面制定的_____

2. 评估员的_____

二. 如何计算打分的结果

1. 各指标平均值

2. 各指标_____

为什么要进行权重性计算

- 一. 供应商的强项，未必是_____
- 二. 便于_____的供应商的比较

评估指标的权重分析

	指标	权重
1	供应商的实力	
2	成本	
3	产品的现状	
4	供应商的愿望	
5	供应商的保障能力	
	合计	

办公家具供应商的评估权重

如何分析调研结果？

指标	权重	A供应商		B供应商		C供应商	
		评分	乘积	评分	乘积	评分	乘积
供应商的实力	5%	9	0.45	6	0.30	4	0.20
成本	40%	5		7		9	
产品的现状	30%	4		7		9	
供应商的愿望	10%	6	0.60	5	0.50	4	0.40
供应商的保障能力	15%	8	1.20	5	0.75	2	0.30
合计	100%						

10分 – 1分

新供应商是否合格的评判标准

大项	子项	子项权重	评分	乘积	大项权重	小计*大项权重
产品的现状及能力	产品性能状况	20%	9		20%	
	供货期	10%	5			
	成本水平	50%	3			
	物流配送水平	10%	5			
	售后服务水平	10%	5			
	小计					
供应商的实力					10%	
供应商的愿望					20%	
供应商的保障能力					50%	
总分						

总分低于7分者_____

第五步：新供应商评估审批表的填报

一. 为什么要填报“新供应商评估审批表”

1. 明确选用供应商的_____
2. 审核该供应商评估的_____
3. 便于建立供应商管理的档案

二. 没有该表，_____不予付款

三. 如何设计“新供应商评估审批表”

‘新供应商评估审批表’模版

供应商的基本信息
参与评估的人员
评估的方式
评估的内容及评分、权重的结果
管理层审批意见
附件

什么是供应商的认证?

一. 供应商认证的意义是什么?

1. 在具体项目比价/砍价/确认之前, 供应商的____已经得到确保

二. 认证的类别

1. _____的分级鉴别体系 (资质)
2. _____设定认证级别及具体内容
3. 两者结合

三. 如何认证

1. 自己派员工认证
2. _____代为认证
3. _____支付认证费

四. 如何确保认证制度被实施

1. _____系统挂钩

《豪仕采购流程优化及供应商评估与管理》

第一讲：供应商管理的挑战有哪些？

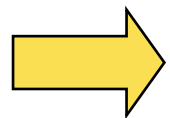
第二讲：如何优化采购运作流程？

第三讲：如何做好供应商的分类管理？

第四讲：如何做好供应市场的调查？

第五讲：如何选对我们的采购对象？

第六讲：如何评估新供应商？



第七讲：如何防范合同的纠纷？

第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

本讲的内容提要

- 一. 五个采购纠纷案例各说明什么？
- 二. 合同中的价格有几种设定方法？
- 三. 国际采购合同的特殊性有哪些？

为什么会产生合同纠纷?

- 一. 不懂法律而产生纠纷
- 二. _____合同条款而产生纠纷（不同的法律，对合同条款的解释可能不同）
- 三. 发生了不可预见的阻碍性事件，导致违约

合同欺诈与合同纠纷的区别

案例一

- 一. 甲企业与乙企业达成口头协议，由乙企业在半年之内供应甲企业**50吨**钢材。并实施了第一批交易。
- 二. 三个月后，乙企业以原定钢材价格过低为由要求加价，并提出，如果甲企业表示同意，双方立即签订书面合同，否则，乙企业以口头协议无效为由将不再供货。
- 三. 甲企业表示反对，并声称，如乙企业到期不履行协议，将向法院起诉。

口头协议有效吗？

- 一. 书面形式
- 二. _____
- 三. 推定形式（既定事实）
- 四. 其它形式

案例二

- 甲方厂与乙方厂签订了一份自动控制电焊生产协议。
- 协议约定,乙方厂根据甲方厂提供的电焊技术要求设计试制一套专用的自动控制电焊机,并为甲方厂培训两名技术人员。
- 甲方厂负责电焊机现场安装,支付费用**13**万元。经双方共同调试并运行两周,达到各项技术指标后即可办理移交手续。
- 协议签订后,甲方厂向乙方厂支付了**13**万元,乙方厂组织了专门的课题终于试制出一套样机。经安装调试,自动控制电焊机焊接的船体平面焊缝各项技术指标均符合协议约定的要求。
- 但管道等非平面部分没有达到要求。甲方厂认为乙方厂违约,应赔偿还损失。乙方厂认为研究工作本身存在风险,对于损失,不应由乙方厂独自承担

不同合同类型的纠纷

合同类型	特点
	实物交易
	风险责任共担
	合同的成立与生效分离
	包括过程和结果

案例三

- 甲公司与乙公司订立一份合同，约定由乙公司在十天内，向甲公司提供新鲜蔬菜6000公斤，每公斤蔬菜的单价1元。
- 乙公司在规定的期间内，向甲公司提供了小白菜6000公斤，甲公司拒绝接受这批小白菜，认为自己是职工食堂所消费的蔬菜，炊事员有限，不可能有那么多人力用于洗小白菜，小白菜不是合同所要的蔬菜。双方为此发生争议。
- 甲公司认为自己的食堂从来没有买过小白菜，与乙公司是长期合作关系，经常向其购买蔬菜，每次买的不是大白菜就是萝卜等容易清洗的蔬菜，乙公司应该知道这种情况，但是其仍然送来了我公司不需要的小白菜，这是曲解了合同标的。
- 乙公司称合同的标的是蔬菜，小白菜也是蔬菜，甲公司并没有说清楚要什么样的蔬菜，合同的标的规定是新鲜蔬菜，而小白菜最新鲜，所以我公司就送了小白菜过去，这没有违反合同的规定。

合同法的四项基本原则

一. 合同自由原则

二. _____

三. 合法原则

四. 鼓励交易原则

案例四

- 一. 某果品公司因市场上西瓜脱销，向新疆某农场发出一份传真：“因我市市场西瓜脱销，不知贵方能否供应。如有充足货源，我公司欲购十个冷冻火车皮。望能及时回电与我公司联系协商相关事宜。”
- 二. 农场因西瓜丰收，正愁没有销路，接到传真后，喜出望外，立即组织十个车皮的货物给果品公司发去，并随即回电：“十个车皮的货已发出，请注意查收。”
- 三. 在果品公司发出传真后，农场回电前，外地西瓜大量涌入，价格骤然下跌。
- 四. 接到农场回电后，果品公司立即复电：“因市场发生变化，贵方发来的货，我公司不能接收，望能通知承运方立即停发。”
- 五. 但因货物已经起运，农场不能改卖他人。
- 六. 为此，果品公司拒收，农场指责果品公司违约，并向法院起诉。

要约与要约邀请

- 一. 要约邀请是发约者希望对方给自己发出要约。
- 二. _____ 一旦被对方确认，就一定要履行
- 三. _____ 没有履约的义务

案例五

- 一. 某商场新进一种**CD**机，价格定为**2598**元。柜台组长在制作价签时，误将**2598**元写为**598**元。
- 二. 赵某在浏览该柜台时发现该**CD**机物美价廉，于是用信用卡支付**1196**元购买了两台**CD**机。
- 三. 一周后，商店盘点时，发现少了**4000**元，经查是柜台组长标错价签所致。由于赵某用信用卡结算，所以商店查出是赵某少付了**CD**机货款，找到赵某，提出或补交**4000**元或退回**CD**机，商店退还**1196**元。
- 四. 赵某认为彼此的买卖关系已经成立并交易完毕，商店不能反悔，拒绝商店的要求。商店无奈只得向人民法院起诉，要求赵某返还**4000**元或**CD**机。

签了字的合同可以改吗？

一. 什么是无效合同

1. 合同可能没有问题，_____

二. 什么是可撤销合同

1. _____导致误解订立的合同
2. 在订立合同时_____
3. _____、胁迫而订立的合同
4. _____

价格经常波动的材料如何定价

一. 合同定价模式

1. 单次价
2. 合同期内_____

二. 如何设定浮动价模式

1. 只定_____
2. 定_____
3. 设定‘材料涨、跌’ _____
4. _____

国际合同与国内合同的区别

- 一. _____ 的差异
- 二. 报价方式及内容的差异
- 三. 货币汇率
- 四. 付款方式
- 五. 国际采购的特殊性
 1. _____
 2. 国际物流运输
- 六. 语言的理解差异

《豪仕采购流程优化及供应商评估与管理》

第一讲：供应商管理的挑战有哪些？

第二讲：如何优化采购运作流程？

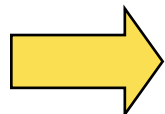
第三讲：如何做好供应商的分类管理？

第四讲：如何做好供应市场的调查？

第五讲：如何选对我们的采购对象？

第六讲：如何评估新供应商？

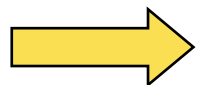
第七讲：如何防范合同的纠纷？



第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

第八讲：如何做好供应商的日常管理？



第一节：供应商的关系管理

第二节：采购订单的跟踪管理

第三节：供应商的风险管理

本节的内容提要

- 一. 正在供货的供应商如何细分？
- 二. 如何与合作型供应商相处？
- 三. 如何与老板选定的供应商相处？
- 四. 如何与对自己特别好的供应商相处？

区别对待，分类管理

	供应商日常管理的重点
一次性采购	_____的完整性及_____的防范
服务性采购	重点在_____
交易型重复采购	_____的准备
农产品采购	扶持与参与
合作型重复采购	加强_____

农产品采购

- 一.
 - “公司+农户”。由公司统一提供鸡苗、饲料、兽药，控制养殖的关键环节。
- 二.
 - 蔬菜、奶制品业模式
- 三.
 - 套期保值

合作型供应商的产生原因

- 一. ‘独家’ 供应
- 二. 买卖双方依存度高
 - 1. _____ 供应商
 - 2. _____ 供应商
 - 3. 供应商的_____
- 三. 老板选定
- 四. _____

如何与独家供应或依存度高的 的供应商相处？

一. 我方信息透明

1. 采购_____（准确度要高）

2. 我方_____

二. _____供应商内部运作模式

三. 与相关人员建立良好的_____

四. _____第二供应商

如何与“领导选定”的供应商相处

- 一. 克服“_____”的心理
- 二. 不要因为对方当事人的傲慢而否定该供应商的_____
- 三. 如果领导选定的供应商出现问题时:
 1. 要让_____
 2. 与此类供应商建立_____（不要有事再开会）

如何与“感情好，但能力较差”的供应商相处

- 一. 不要轻信供应商的_____ -
- 二. 该供应商是否有_____（有时间限制）
- 三. 一旦培养出来，他（她）还会_____

第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第一节：供应商的关系管理



第二节：采购订单的跟踪管理

第三节：供应商的风险管理

本节的内容提要

- 一. 订单流程包括哪几步？
- 二. 下单如何不浪费时间？
- 三. 如何跟单？
- 四. 抽样方法有几种？
- 五. 如何减少“不得不收”？

实物采购订货的工作流程

	流程	工作顺序	可能的问题
1	电脑提出补货要求		电脑数据_____ 电脑_____来提出补货要求
2	相关部门提出采购要求		要求是否_____
3	制定采购计划		_____是否合理
4	制定采购订单		_____
5	送达采购订单		对方是否_____
6	跟踪采购订单		能按时、_____
7	仓库验收入库		能发现_____

制定采购订单时的考虑要素

一. 一家忙不过来，怎么办

1. 分别找_____

2. _____总代理

二. 何时应该给两家供？

1. _____供货

2. 该料_____

三. 供应商应提前多少天到货

1. _____需要时间

2. 便于_____

如何确保供应商及时收到订单

- 一. 订单从发出到收到，耗时多长
- 二. 用E-mail或传真发送订单的弊端
 1. 我方发出后，对方_____
 2. 对方收到，但说没有收到。_____
- 三. 怎么办
 1. _____
 2. _____

如何跟单

一. 如何跟单

1. 当地供应商

A. _____

2. 外地供应商

A. _____要现场巡查

B. 其后订单, _____ (原始表格、手机拍照等)

C. _____ (独家且长期供应)

二. 订单跟踪人员是否对订单产品的质量负责

1. 跟单员应向_____. (直接上司和品管部)

三. _____跟单

如何把好入仓验收关

- 一. 验收入库后的物品，在生产（使用或销售）过程中发现有问題，可不可以向供应商索赔
- 二. 入仓验收_____
 1. 验收的_____
 - A. 书面标准
 - B. _____
 - 标准样、上限样和下限样
 - _____
 2. _____的方法是什么
 3. _____对方是否认可
- 三. 质量（数量）_____才可收货

为什么抽样方法很重要？

一. 从发现问题的角度来讲，抽样是_____好

二. 抽样太多的缺点是？

三. 如何准确抽样

1. _____？为什么？

2. _____

四. 采购合同中要明确

抽样的三类方法

- 一.

从总体中按统计学原理随机抽取样本的方法。
抽样数量较大。
- 二.

检查人员根据特定情况，主观性地抽取样品。
- 三.

检查人员随意选择样本的方法。
前提：认为总体的特征都是相同的。

如何抽样？

	抽样的方法
宝洁的一车洗发水产品	
200 袋一车的大米	
一批 2 万支的铅笔	

服装检验的抽样方法

一. **A类缺陷:**

单位产品上出现缝制不良、整熨不良、脏污、破洞、规格不符等严重影响整体外观及穿着性能的缺陷。

二. **B类缺陷:**

单位产品上出现缝制不良、线头、脏污等轻微影响整体外观及穿着性能的缺陷。

抽样数量及判定标准

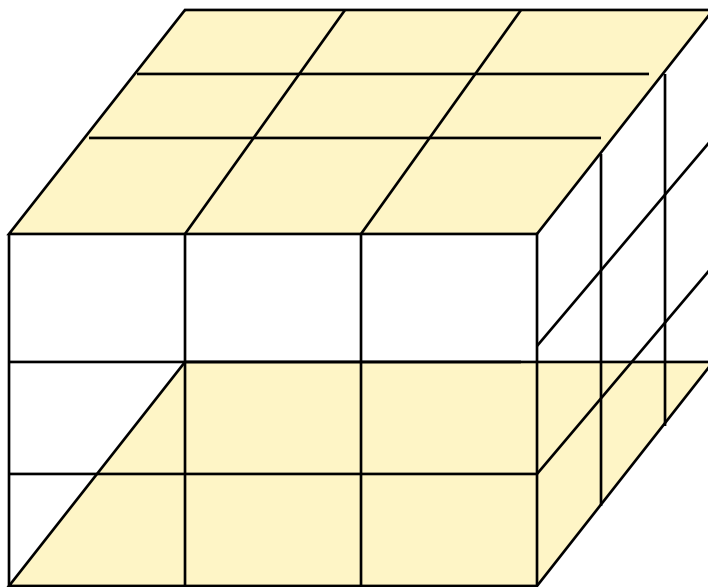
批量	抽样数	A类不合格		B类不合格	
		Ac	Re	Ac	Re
91-500	20	1	2	2	3
501-1200	32	2	3	3	4
1201-3200	50	3	4	5	6
3201-10000	80	5	6	7	8
10001-35000	125	7	8	10	11
35001-150000	200	10	11	14	15

中华人民共和国进出口商品行业标准SN/T0553-1996
出口服装检验抽样方法

如何取样?

一. _____ (500/20=25)

二. _____ 或 ‘田’ 字法取样



当部分来料有问题时

- 一. _____ 供应商处，或由供应商来我方处理挑货事宜
- 二. 我方‘挑着用’的后果
 - A. 增加我方的_____
 - B. 降低我方的生产效率
 - C. _____ 供应商
- 三. 除非我方_____

为什么会“不得不收”？

一. 什么时候_____

- 向供应商_____, 就向车间下单
- 材料_____, 才向车间下单

二. 紧急订单太多

三. _____的失误

工厂原材料的库存策略

	库存策略
关键物品	
杠杆物品	
瓶颈物品	
一般物品	

多备与少备：_____

库存管理如何“盯死它”？

- 一. _____（定量法）
- 二. 提高库存_____的准确性
- 三. 合理设置_____

商贸产品的库存策略

分类	库存策略
客流量商品	
招牌性商品	
盈利性商品	
“我也有“商品	
“黑马”性商品	

如何跟踪服务商的服务

进场			
○ ○ ○			
○ ○ ○			
○ ○ ○			
○ ○ ○			
○ ○ ○			
○ ○ ○			
离场			

第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第一节：供应商的关系管理

第二节：采购订单的跟踪管理



第三节：供应商的风险管理

本节的内容提要

- 一. 采购风险管理包括哪三步？
- 二. 如何找可能性？
- 三. 如何分清“轻重缓急”？
- 四. 如何准备解决预案？

什么是供应商的风险管理？

- 一. 2000年3月7日，一道闪电击中了一根电源输送线，结果导致荷兰飞利浦电子NV的一座半导体厂房发生高炉大火。高炉中存有的八大箱足够供应数以千计手机的硅胶片被毁掉了。总共数以百万的集成电路块被污染。
- 二. 远在芬兰的诺基亚供应链经理几乎是在同一时间觉察到发生了问题。在两天的大火中，诺基亚的事件管理系统表明有非常不妙的事情发生了，因为订货并未如期到达。于是，一位零部件采购经理电话联系了供应商，结果被告之了那场大火，同时被告知，生产有可能要中断大约一周左右的时间。
- 三. 诺基亚的工作人员迅速将飞利浦生产的五种零配件列入“特殊管理”名单。从那时起，诺基亚加强了对供给的监管，由每周检查改为每日检查。
- 四. 除此之外，诺基亚迅速派代表到达美国和日本的其他供应商处，确保其在获得集成电路块上的优先地位，并劝说它们以最快速度增加产量。同时，诺基亚还着手于改造它们的产品，使其可以使用其他供应商提供的有细微差别的集成电路块。
- 五. 与此同时，在事情发生的最初三天内，爱立信对大火以及大火对手机制造商的可能影响一直混沌无知，直到飞利浦的一位工作人员电话通知了爱立信的一位技术员，他们才如梦初醒。由于轻信了供应商关于这只是一个小事件的担保，爱立信在四月初才意识到行动的必要性。而那时，诺基亚早已成功地解决了自己的供给。不像行动迅速的芬兰人那样，爱立信没有可以选择的供应源，
- 六. 据估计，爱立信因为这场大火而在新产品的销售上损失了约4亿美元的收入。虽然稍后的保险索赔会抵消一部分损失，但无论如何，爱立信却被迫停止了手机的生产。

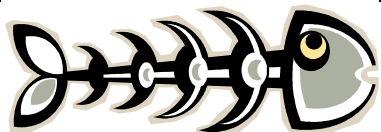
如何做好供应商的风险管理？

第一步：供应商不履约的_____会有哪些？

第二步：各种原因的排序性分析

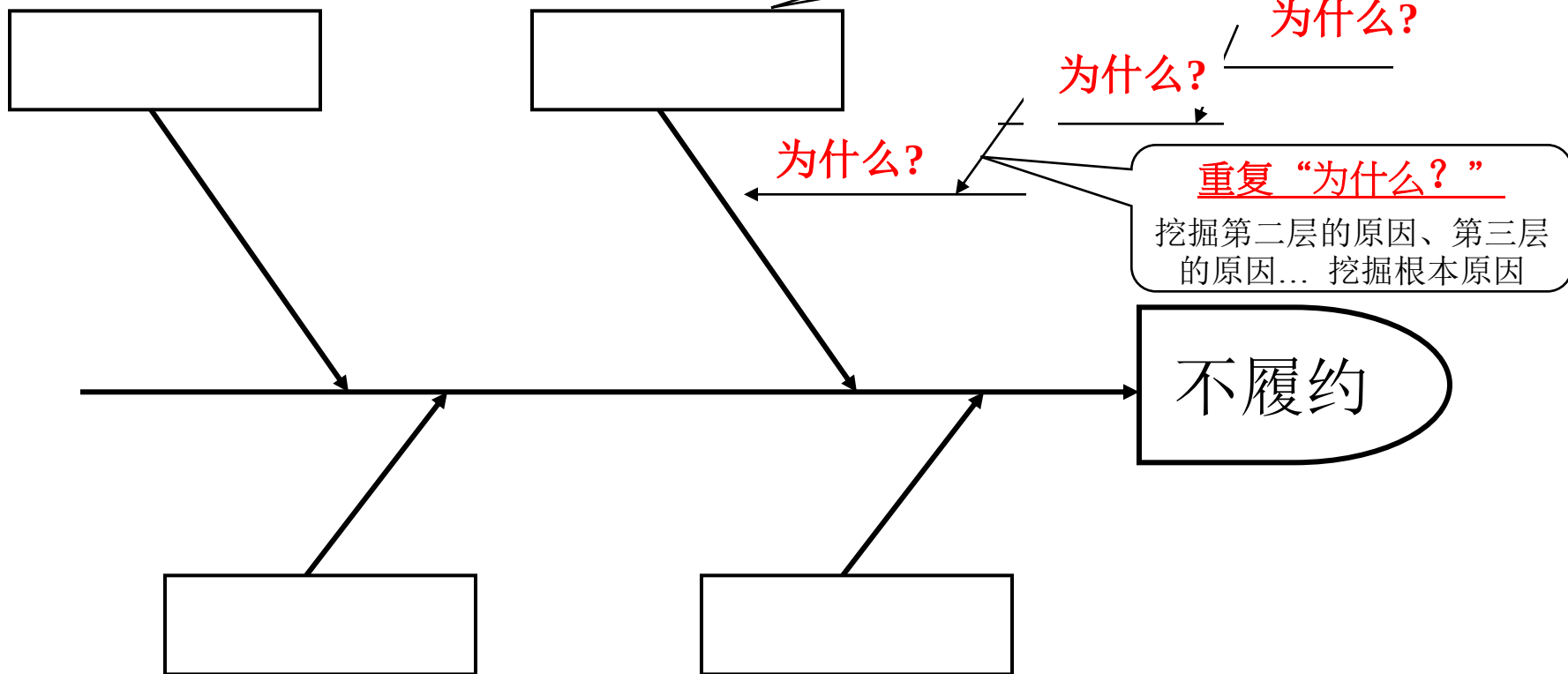
第三步：一旦发生_____

第一步：供应商不履约的原因会有哪些？ -鱼骨图法-

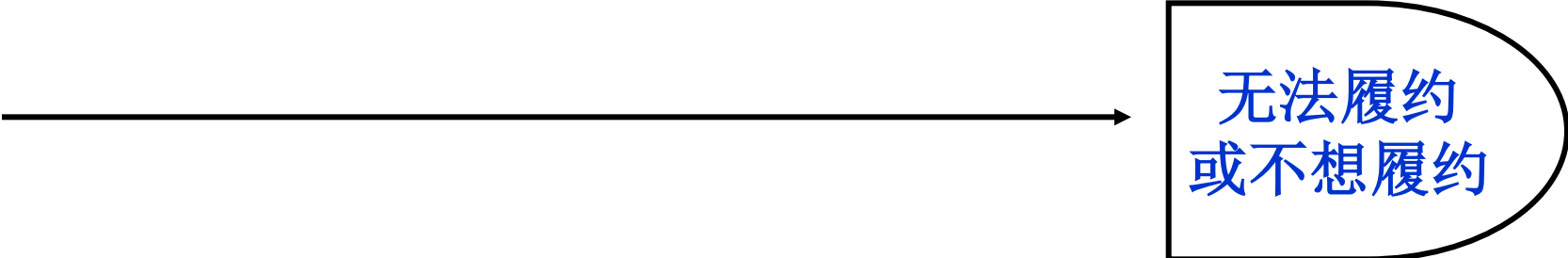


第一层次的“为什么？”

识别形成鱼头的主要原因



不履约的原因？



无法履约
或不想履约

供应商原因

我方原因

第三方原因

第二步：各种原因的排序性分析

	原因				合计
供应商原因	供应商原料短缺	8	6	7	
		7	2	8	
	供应商有意拖延	8	7	6	
	内部管理混乱	8	5	9	
我方原因	我方频繁更改要求	7	4	7	
	我方所给时间太短	9	8	8	
第三方原因		6	4	3	
	停电	8	6	1	

第三步：一旦发生怎么办？

原因	怎么办
供应商原料短缺	
供应商有意拖延	
内部管理混乱	
我方所给时间太短	
我方频繁更改要求	
运输出问题	

《豪仕采购流程优化及供应商评估与管理》

第一讲：供应商管理的挑战有哪些？

第二讲：如何优化采购运作流程？

第三讲：如何做好供应商的分类管理？

第四讲：如何做好供应市场的调查？

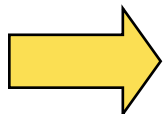
第五讲：如何选对我们的采购对象？

第六讲：如何评估新供应商？

第七讲：如何防范合同的纠纷？

第八讲：如何做好供应商的日常管理？

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？



第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

第一节：如何有效评估供应商的_____

第二节：如何做好采购人员的绩效评估

本节的内容提要

- 一. 现行供应商评估的原则是什么？
- 二. 现行供应商的评估指标有哪四类？
- 三. 现行供应商应该多长时间评估一次？
- 四. 供应商电子档案库应包括哪些内容？
- 五. 评价供应商表现的标准是什么？
- 六. 好的供应商如何激励？
- 七. 坏的供应商如何惩戒？

为什么要建立‘现用供应商’的评估体系

- 一. _____评价供应商(没有不犯错的供应商)
- 二. 供应商一旦出现问题, _____
- 三. 用于_____的绩效评估

新供应商评估与现行供应商评估的区别？

	新供应商	现行供应商
评估项目	全面	
侧重点	发现强弱项	_____变化或 问题出在哪里
目的	取舍	

现行供应商的评估的原则

- 一. 评估指标_____
- 二. 评估指标要_____
- 三. 绩效评估要_____
- 四. 供应商_____评估的结果

供应商表现的考评指标

一. _____

二. _____指标

三. _____指标

四. _____指标

质量指标

一. 送货单合格率 = $\frac{\text{合格送货单数}}{\text{总送货单数}}$

1. 与“每次送货的质量合格率标准”的区别

2. 每次收货， $\frac{\text{合格数量}}{\text{总数量}}$ 质量鉴定

二. $\frac{\text{在线报废数合计}}{\text{用料总数}}$

如何评估服务商的服务质量

服务子项				
合计				

供应指标

- 一. 送货单_____ = 按时到达的单数 ÷ 计划到达单数
- 二. 订单响应时间_____ (合同约定)
- 三. _____准确率 = 数量不缺的送货单数 ÷ 总送货单数
 - 有无允许数量偏差的_____

经济指标

- 一. 价格水平
- 二. 降低价格（成本）的_____
- 三. _____（预付款、赊账期等）

零售型供货商的经济指标

- 一. 商品的_____百分率或差额幅度
- 二. _____的支付
- 三. 商品促销的_____

服务指标

一. _____:

- 是否将本公司看成是重要客户

二. 改进的能力

三. _____

- 对订单、交货、质量投诉等的反应

四. 沟通手段

- 是否有合适的人员与本公司沟通，沟通手段是符合要求

五. _____的愿望

供应商表现的评估频率

一. _____评估。

1. 质量指标

2. 供应指标

二. _____评估。

1. 经济指标

2. 服务指标（各部门参与）

三. 现场巡查评估

建立供应商电子档案库的注意事项

一. 为什么要建立“供应商电子档案库”

1. 便于领导及各部门对供应商的_____
2. 为其他供应商的开发和管理_____

二. _____的供应商才可进入档案库

三. 备选和不合格的供应商应另外建两个档案库

四. 电子软件方式

1. 公司**ERP**
2. _____（能与公司**ERP**对接）

如何建立“合格供应商电子档案”

第一部分：基本资料

第二部分：新供应商评审记录

第三部分：

第四部分：

第五部分：年终评审记录

如何判断供应商表现的好与坏

- 一. 与历史比较
- 二. 与公司内其他供应商的比较
- 三. 与它的_____（**SWOT**分析法）

与它的同行比较（SWOT分析法）

供应商名称：

总体指标	比同行好	基本相同	比同行差
质量指标			
供应指标			
服务性评分			
现场评审结果			

它说明什么，如何改进？

供应商名称：

总体指标	比同行好	基本相同	比同行差
价位			X
供货期		X	
质量指标	X		
供应指标	X		
服务性评分		X	
现场评审结果		X	

它又说明什么、如何改进?

供应商名称:

总体指标	比同行好	基本相同	比同行差
价位	X		
供货期		X	
质量指标			X
供应指标			X
服务性评分	X		
现场评审结果			X

供应商的SWOT分析对采购员的要求是什么?

好供应商的奖励

- 一. 颁发_____，并分甲、乙、丙等级
- 二. _____付款期
- 三. 供应商分类的晋级
 1. _____
 2. _____
 3. _____
- 四. 提供一定的技术培训
- 五. 。 。 。

表现不佳的供应商？

- 一. 口头警告
- 二. _____
- 三. 降低供应商_____
- 四. 更换供应商

第九讲：如何做好采购管理的绩效评估？

第一节：如何有效评估供应商的表现

第二节：如何做好采购人员的绩效评估

本节的内容提要

- 一. 评价采购人员有哪三个方面？
- 二. 如何设立采购节约奖？

评价采购人员工作表现的三大方面

一. 有无违反公司规定的行为

1. 有无拿_____

2. 有无遵守公司_____

二. _____供应商的表现好坏

三. 采购支出_____

1. 建立采购人员“采购_____”制度

如何建立“采购节约奖”制度

- 一. _____采购支出预算目标。如何设定：
 1. 固定价格合同的供应商
 - A. _____/每销售**100**件成品
 2. 变动价格合同的供应商
 - A. 公司与采购责任人_____采购预算目标
- 二. 衡量到期时的实际支出与预算目标的相符率（**100%**相符时，_____）
- 三. 如有违规，或其管辖的供应商出现问题，在其应得的奖金中_____
- 四. 零售业采购人员
 - A. 从所辖商品销售总额的_____