

## 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

#### 课程目标

企业供应商管理的基本内容：从寻源、评估、选择到供需方全过程合作中，供应商实物质量、服务质量与成本管理绩效表现的持续改善与评价的过程。

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、服务质量与采购价格、成本之间关系？

本课程系统、全面地以供应资源搜寻到风险评估、供应商选择、考核、开发与关系管理为主线，通过外资企业、民营企业、股份制企业等管理案例，结合被国际公认的采购供应管理理论与方法，在剖析企业内部管理的影响因素与管理对策的同时，分析供给侧环境影响因素——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，改善供应商管理绩效。

课程从供应链节点企业管理的角度，系统性、完整地帮助企业、学员了解并掌握供应商管理的方法、工具与手段，改善企业内部与外部的供应管理环境，提升企业与管理者的供应商绩效管理水平和。

#### 课程对象

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

#### 课程大纲

##### 第一讲 供应商绩效管理概述

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

##### 一. 采购供应工作流程

◆ Sourcing 的职能与使命

◆ Buyer 或 MC 的职能与使命

##### 二. 企业供应商管理的普遍症结与对策

##### 三. 供应商绩效管理概述

◆ 企业供应链管理的基础

◆ 供应商管理的基本内容：供应商评估/选择/考核/关系管理/开发

##### 第二讲 供应商评估与选择

◆ 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？

◆ 资源搜寻战略

## 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?

- ◆ 选择供应商应考虑六大条件和 35 个要素

## 三. 建立评估基本标准

- ◆ 对待评估的结果

## 四. 供应商评估的意义

## 五. 供应商评估体系建立

案例 评估体系的建立

## 六. 供应商的选择

1. 供应商选择原则:
2. 供应商选择的步骤与方法

- ◆ 决定供应商供应能力的因素分析
- ◆ 采购供应过程风险应对策略  
风险识别与防范
- ◆ 供应商分类管理的策略与方法

案例分析

3. 对单一供应商的选择

- ◆ 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?

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 12 法
- 4. 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

## 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
- ◆ 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

### 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

#### 二. 供应商开发目标

#### 三. 供应商开发的方法

#### 四. 新产品或项目型定制化产品开发、生产中如何避免采购措手不及?

- ◆ 面对供应商推荐者“我们只考虑质量符合要求, 至于价格, 与我们无关, 是你们采购的事”  
我们如何面对?

#### 案例

### 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
- 二. 对供应商产品及服务质量的控制
- 三. 如何评估供应商质量
- 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
- 二 供需合同管理

案例 合同风险与招标采购的陷阱防范

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

控制供应商的策略、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

#### 第一讲 供应商绩效管理概述

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

二. 采购供应工作流程

- ◆ Sourcing 的职能与使命

- ◆ Buyer 或 MC 的职能与使命

二. 企业供应商管理的普遍症结与对策

三. 供应商绩效管理概述

- ◆ 企业供应链管理的基础

- ◆ 供应商管理的基本内容：供应商评估/选择/考核/关系管理/开发

第二讲 供应商评估与选择

- ◆ 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？

- ◆ 资源搜寻战略

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？

- ◆ 选择供应商应考虑六大条件和 35 个要素

三.建立评估基本标准

- ◆ 对待评估的结果

四.供应商评估的意义

五.供应商评估体系建立

案例 评估体系的建立

六. 供应商的选择

1. 供应商选择原则:

2. 供应商选择的步骤与方法

- ◆ 决定供应商供应能力的因素分析

- ◆ 采购供应过程风险应对策略

风险识别与防范

- ◆ 供应商分类管理的策略与方法

案例分析

3. 对单一供应商的选择

- ◆ 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？

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 12 法

#### 4. 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

### 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
- ◆ 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

### 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

#### 二. 供应商开发目标

#### 三. 供应商开发的方法

#### 四. 新产品或项目型定制化产品开发、生产中如何避免采购措手不及?

- ◆ 面对供应商推荐者“我们只考虑质量符合要求,至于价格,与我们无关,是你们采购的事”我们如何面对?

#### 案例

### 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

二. 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

二. 对供应商产品及服务质量的控制

三. 如何评估供应商质量

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

二 供需合同管理

案例 合同风险与招标采购的陷阱防范

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

控制供应商的策略、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

**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。