**披沙拣金供应商的选择与评估**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年5月24-25日青岛培训讲师：陈飚课程费用： 4800元/人 （培训费、教材、午餐、茶点、发票）招生对象：企业中的采购各级从业人员；采购工作经历一年以上友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00011.htm> |

课程背景：

供应商管理，是在新的物流与采购经济形势下，提出的管理机制。现代管理学如MBA、EMBA等将其分为竞争式及双赢式两种模式。

供应商管理是供应链采购管理中一个很重要的问题，它在实现准时化采购中有很重要的作用。

供应商是指直接向零售商提供商品及相应服务的企业及其分支机构、个体工商户，包括制造商、经销商和其他中介商。或称为“厂商”，即供应商品的个人或法人。供应商可以是农民、生产基地、制造商、代理商、批发商（限一级）、进口商等，应避免太多中间环节的供应商。例如：二级批发商、经销商、皮包公司（倒爷）、或亲友所开的公司。

在物流与采购中提出客户关系管理并不是什么新概念，在传统的市场营销管理中早就提出了关系营销的思想，但是，在供应链环境下的客户关系和传统的客户关系有很大的不同。在市场营销中的客户指的是最终产品的用户，而这里的客户是指供应商，不是最终用户。

另外，从供应商与客户关系的特征来看，传统企业的关系表现为三种：竞争性关系、合同性关系（法律性关系）、合作性关系，而且企业之间的竞争多于合作，是非合作性竞争。供应商管理维护着客户，中间商和供应商之间的偏好信息，以确保成功的合作关系。

课程收益：

● 掌握供应商评价的目的

● 掌握供应商评价的三个时机

● 掌握供应商评价的准备工作与七个步骤

● 掌握供应商积极性评价模型-供应商感知模型

● 掌握供应商识别的三种方法

● 通过供应商评估的实际案例掌握如何做供应商评估

● 掌握供应商财务分析的两个工具：财务报表与财务比率

● 理解成为合格供应商以后还要采用的评估

授课方式：

讲师讲授+案例分析+情景模拟+实操演练

课程时间：

2天，6小时/天

课程大纲

第一讲：供应商管理的目的与时机选择

一、采购存在的价值

1. 供应持续

2. 价格便宜

3. 合同签订

载体：供应商

二、供应商评价的目的

1. 确定一个供应商是否能够按照企业的愿望完成供应任务

2. 确定企业认可的供应商名单

3. 制定供应商改进计划

4. 建立供应商评价体系

5. 与供应商建立业务关系

三、进行供应商评价的3种时机选择

1. 与新的供应商进行接洽

2. 为现在或未来的采购需求找到了新的潜在供应商

3. 满足持续进行的采购需求，企业必须保持对供应商进行；评价的连续性

引导案例：戴尔公司与供应商实现“双赢”

——选择供应商时前的几个注意事项：5W1H：Why、What、When、Where、Who、How

第二讲：供应商评估框架

一、供应商评价过程的七个主要步骤(步骤2-步骤8)

1. 界定潜在的供应商

2. 扫面潜在的供应商

3. 研究更深入的供应商信息

4. 给标准权重和给供应商打分

5. 对过滤后的供应商做SWOT分析

6. 把结果记录到供应商的资料库

7. 与供应商回顾结果

二、供应商评估过程的准备工作

1. 制定供应目标和优先级

2. 供应商市场分析

3. 定位采购项目

1）供应定位模型

a出发点：帕雷托法则

b 2大考虑因素

c目的：知道企业确定采购项目在供应商评价中的优先级别

2）采购项目四个象限分类

a日常型采购项目

b杠杠型采购项目

c瓶颈型采购项目

d关键型采购项目

3）与供应商之间可能建立的关系类型（采购项目的供应战略）：

图解：采购商-供应商关系连续图谱

4. 确定评价标准

1）绩效方程式：绩效=能力×积极性

2）潜在供应商绩效的二维分析

案例：通用电气对供应商的要求

第三部分：潜在供应商评价标准

一、理想的供应商的6大指标

指标一：价格——考核供应商成本

1）平均价格比率

2）最低价格比率

指标二：品质——考核供应商质量管控能力

1）质量合格率

2）平均合格率

3）批退率

4）来料免检率

指标三：交货期——考核供应商供应的弹性

1）准时交货率

2）交货周期

指标四：服务水平——考核供应商的意愿、态度、沟通能力

1）沟通手段

2）反馈信息

3）合作态度

4）共同改进

5）售后服务

6）其他因素

指标五：信用度——考核供应商信誉

指标六：配合度——考核供应商能力、意愿

二、4种采购项目的评价标准

1. 日常型采购项目（13个评价标准）

2. 杠杆型采购项目（4大评价标准）

3. 瓶颈型采购项目（13个评价标准）

4. 关键型采购项目（8个评价标准）

案例：关键型评价标准举例

案例：咖啡生产企业如何减低不含咖啡因的咖啡的生产成本

第四部分：供应商积极性评价模型

一、供应商感知模型的两个因素

——供应商感知模型：供应商如何看待潜在客户

1. 企业业务对供应商的价值

——企业份额=企业采购项目的支出/供应商营业额\*100%

2. 企业业务对供应商吸引力水平（五个关注点）

1）公司与供应商的业务战略一致吗？

2）供应商与企业业务往来很方便吗？

3）企业的付款记录与财务稳定性的总体情况如何？

4）供应商能从和企业的交往中获益吗？

5）企业是否能在供应商面前展现出未来业务发展和扩张的潜力

二、供应商感知模型

1. 定位供应商

2. 供应商感如何看待潜在客户

1）四个象限说明

a维持象限

b盘剥象限

c发展象限

d核心象限

2）可与供应商建立的关系

角度一：采购项目分类

角度二：供应商对公司业务的不同感知

三、评价供应商的总体积极性等级

1. 根据业务价值大小和对供应商的吸引力的高低，可以判定客户在心目中的定位:

1）N：可忽略

2）L: 低

3）M：中

4）H：高

2. 以上四个等级结合供应商感知模型的四个象限，得到供应商总体积极性的定位

第五部分：供应商的识别、筛选与调查

一、供应商的识别（三种方法）：

1. 等待与观望法

2. 诱惑与观望法

3. 寻找与发现法

渠道分享：8个供应商信息来源渠道分享

二、供应商筛选

1. 明确筛选的目的

1）快速确定供应商是否值得被全面评价，避免在根本不可能选中的供应商盛上浪费时间

2）在适当的情况下，将被评价的供应商数量降低到便于管理的数量。

2. 筛选的标准

1）产品范围 / 最低质量

2）最低 / 最高可获得数量

3）交付提前期

4）最高可接受价值和支付条件

5）整体声誉/ 主要问题

6）与公司竞争对手的业务关系

7）地理位置与出口经验

8）公司类型 (制造企业、批发商…)

9）规模

10）电子商务的使用

11）语言能力

三、供应商调查

1. 供应商识别所使用的信息源

2. 评价供应商能力和积极性的信息源

1）已经公开的信息源

2）供应商调查问卷

案例：供应商调查问卷实例

第六部分：设定权重与评定等级

一、设定供应商能力评价标准的权重

1. 设定供应目标 – 基础

2. 确定供应商6大指标的权重

1）质量

2）价格

3）交货

4）服务

5）信用度

6）配合度

案例：如何结合公司内部各方意见设定权重

实操：日本一家座椅厂同时供货马自达和通用汽车，

——评估结果却大不相同，试分析之

第七部分：供应商财务状况评估

一、财务报表

1. 资产负债表

2. 损益平衡表

3. 现金流量表

案例：视频讲述三张财务报表

二、财务比率(财务报表分析)

1. 利润比率

2. 偿债比率

第八部分：后合格供应商的评估工作

一、成为合格供应商后的分析

工具：SWOT分析

二、供应商分类：

1. 被认可的供应商

2. 可信任的供应商

3. 首选供应商

4. 认证供应商

5. 丧失资格的供应商

案例：代傲电子的供应商分级

三、记录供应商信息

1. 手工记录

2. 大数据-数据库

3. 系统中应包含的信息

四、供应商结果反馈

1. 成为合格供应商以后的反馈

2. 未成本合格供应商以后的反馈

五、提升供应商能力与激发供应商积极性

1. 提高能力

1）技术支持

2）资金支持

3）资讯系统支持

2. 激发积极性

1）加大采购量

2）提升知名度

案例：涨价的供应商

六、更新供应风险评估

七、合格供应商评估的频率

1. 月度

2. 季度

3. 年度

学员分享:贵司的做法？

培训讲师：陈飚

采购供应链管理专家

24年采购供应链实战经验

香港浸会大学硕士（亚洲50强大学）

中英双语授课

CFLP注册采购师（全国首批）

霍尼韦尔六西格玛（绿带认证）

ITC（国际贸易中心）采购师培训客座讲师

曾任：代傲电子控制有限公司（德资）|采购总监

曾任：霍尼韦尔传感控制公司（世界500强）|亚太区域采购经理

曾任：精博电子有限公司（美资）|采购经理

现任：大力神铝业股份有限公司|供应链副总

擅长领域：供应链管理、采购与供应商、采购谈判、仓储物流、采购成本管理等

【专业】采购授权管理认证、ISO9000:2000版主任审核员认证、供应商研讨会谈判1-4级认证

【专一】老师深耕采购供应链管理领域24年，拥有独有采购供应链管理优化方法，为任职企业多次达成采购降价目标，累计为企业实现成本节约1000+万

实战经验：

★代傲电子控制——采购总监

→为全球4个工厂制定的采购战略，成果：保障生产运行，采购成本控制预算误差小于5%。

→针对现有供应商进行评估并制定改善计划，成果：采购直接材料降低4000+万，降幅达5.3%。

→制定供应商财务规划及寄存协议策略，成果：实现付款周期从75天延长到80天。

★霍尼韦尔传感控制——亚太区域采购经理

→主导亚太区金属和材料的采购战略制定，成果：材料采购金额3000+万，占总采购金额30%

→建立采购绩效评估指标,促进供应商交付，成果：及时交付率超过99%，不良率低于100 PPM.

→建立全年采购价格分析模式，实行价格策略，成果：在原料大涨的背景下，仍实现成本降低5+%，成本节约180万，为企业压铸产品、机加工产品实现分别降价50%、20%。

★精博电子——采购部经理

→为企业完善采购标准化作业流程，成果：高效执行年度采购任务，采购总金额超18000万。

→建立供应商引入及评估流程，并针对单个材料实行Cost Down，成果：实现年均降价超3%，总降价金额超过600万

培训经验：

作为ITC（国际贸易中心）采购师培训客座讲师，连续14年在全国近10个城市开展采购师人才培养课程，学员超2000人。培养高级采师、注册采购师600+人

→ 曾开展注册采购师培训公开课，包括《库存管理》《供应商关系管理》《采购谈判》等多门课程，累计70+期

→ 曾为河南新大方开展《供应战略》《供应商选择》等课程，近10期

→ 曾为大盛微电科技开展《采购战略》《评估与选择供应商》等课程，3+期

→ 曾为河南格力、南京万德思、徐州金彭电动车厂等企业开展《采购管理》5+期

→ 曾为新乡心连心化肥等企业开展《采购战略》3+期

主讲课程：

《降本增效：采购成本的分析控制与降低》

《讲信修睦：采购合同准备实务》

《合作共赢：供应商谈判实务》

《披沙拣金：供应商的选择与评估》

《行慎致远：供应商战略制定》

《技术革新：数字化供应链》

《现金为王：企业库存管理》

授课风格：

● 启发式教学：授课前鼓励学员根据即将学习的供应链内容结合目前的工作提出问题

● 案例分析导入：关键知识点讲述前，通过典型案例导入将知识点的背景介绍清楚

● 串讲知识点：在授课完成后将授课内容的知识点进行串讲

● 实操型讲师：内容实用性强：具备丰富的实践经验和扎实的专业理论，学习结束针对学员工作过程中碰到的问题进行指导

部分服务客户：

河南格力电器股份有限公司、韩国三和集团、金彭车(集团)有限公司、台湾新唐科技股份有限公司、郑州新大方重工科技有限公司、南京博泰车联南京医药企业、台湾超丰电子股份有限公司、台湾日月欣半导体股份有限公司、深圳联创电器实业有限公司、浙江青莲食品股份有限公司、昆山出入境检验检疫局、南京万德斯环保科技股份有限公司、河南新乡心连心化肥有限公司、许昌大盛微电科技股份有限公司、成都士兰半导体制造有限公司、深圳弘如实业有限公司、深圳思必驰科技股份有限公司、深圳秋田微电子、常州浩峰汽车附件有限公司、镇江宏联电工邮箱公司、乐山无线电股份有限公司、无锡金澳塑业有限公司、扬州广菱电子有限公司

部分客户评价：

陈老师对待教学认真负责，语言生动，条理清晰，举例充分恰当，对待学生严格要求，能够鼓励学生踊跃发言，使课堂气氛比较积极热烈。课堂内容充实，简单明了，使学生能够轻轻松松掌握知识。

——河南新大方河南大区 张采购经理

老师上课诙谐有趣，他善于用凝练的语言将复杂难于理解的过程清晰、明确地表达出来。讲课内容紧凑、丰富，并附有大量例题和练习题，十分有利于同学们在较短时间内掌握课堂内容。教学内容丰富有效，教学过程中尊重学生，有时还有些洋幽默，很受同学欢迎。

——徐州金彭电动车厂 郝采购

陈老师教学条理清晰。教学步骤设计合理,由浅入深,循序渐进。基本功扎实,知识讲解准确,教学设计合理,始终围绕学生,灵活采用小组交流讨论,上台交流展示等形式,师生配合默契,取得了较好的学习效果。

——浙江青莲食品股份有限公司 骆采购

老师教态自然,语调亲切,并不断鼓励学生,充分发挥学生的主体作用。使学生在和谐融治的课氛围中学习,推进了知识的掌握和智力的发展,达到了良好的教学效果。

——南京万德思采购 王经理

老师组织教学效果好,语言清晰,培养学生创新能性提问,问题设计富有启发性。

——南京医药采购部 孙主任

老师授课的方式非常适合我们,他根据本课程知识结构的特点,重点突出,主次分明，理论和实际相结合,通过案例使知识更条理化。

——南京博泰车联质量部 刘经理