**MRO非生产性物料采购策略及全流程解决方案（2天）**

**（1.5天培训+0.5天日立电梯参观解答）**

**开课时间：**2022年5月19-20、9月22-23上海

**参加对象：**企业非生产、间接采购管理人员和IT、设备维护保养、合规等相关业务人员

**课程费用：**¥4500元/人（包含：培训费、培训教材、增值税发票、证书、午餐及茶歇）

**特别收益：**拥有CPSM证书人士参加培训可以获得（7个/天）CPSM继续教育学时

**企业内训：**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

**课程介绍：**

近年来，企业对间接采购的有效管理与成本管控的重视程度越来越高，专业化与体系化管理已经是企业对间接管理的基础要求。

设备购买如何防止被指定？项目型采购如何划分责任避免扯皮？MRO如何做到内部客户要就有，而且库存低？

作为企业及间接采购人，我们需要掌握什么技能，怎样做才能给企业创造更大的商业价值？这堂课将 一 一 剖析间接采购管理体系的各种误区，演示间接采购不同品类的管理模式和方法。

**课程收益：**

* 价值发现：打破企业对间接采购固有认知，提炼间接采购多维的价值
* 厘清目标：不彷徨不迷茫，用平衡轮来厘清间采重点方向及目标定位
* 体系搭建：掌握横向到边、纵向到底的网状体系搭建方法，避免间采多头管理或管理缺失
* 协同意识：间接采购管理是全员参与，各司其职的协同工作，找到多快好省及合规平衡点
* 有效管控：识别误区和风险，解决间接采购措施落地最后一公里问题，帮企业规避重大质量或关键机密泄漏等问题
* 工具应用：品类分类分级模版，服务类评价模版，IT类需求定义模版，以及各类数据报表模版，让你瞬间成为识货、懂货的间采行家
* 群策群力：找到企业间采盲点，有效制订行动方案

**课程大纲：**

1. **间接采购，价值挖掘**
   1. 间接采购在企业里总被认为是可有可无的附属品，怎样才能得到管理层重视？
      1. 企业里不同部门与角色（老板、技术、用户、审计、供应商、生产、仓库等）对间接采购有哪些抱怨？
      2. 间接采购的特点：三多四低
      3. 间接采购与直接采购之间的差异
   2. 间接采购、MRO的定义、范围、误区
      1. 备件、固定资产、工程采购、服务采购、工程采购、物流采购、促销品、员工福利、食堂外包、媒体广告，都有哪里属于间接采购？
      2. 间接采购是什么？具体有跟些范围？不同企业的边界如何界定？
   3. 除了降低成本以外，间接采购还有什么赖以生存的重要价值？作为采购人如何把这个价值体现出来？
      1. 企业一年利润，够为1宗尘肺埋单吗？-----间接采购是助力企业成功助推企业死亡？
      2. 南京禄口机场疫情，对间接采购管理有什么警示？
      3. 间接采购虽不起眼，但一票定生死，以树状图表示间接采购金额占比。-------经营保障中心
      4. 数据导向，以供应商合作工厂分布饼图、品类申请退回率柱状图表示。-------数据决策中心
      5. 以案例“购入了国际知名品牌高仿设备”说明间接采购共性风险问题，以及风险管控铁三角：制度、流程、执行标准，同时，展示流程的示例。--------合规管理中心
      6. 以实例图表：年度降本汇总/节支率；以及采购流程耗时分析柱图，分别展示降本、增效直观效果。-------供应链增值中心

间接采购价值方向：经营保障中心、数据决策中心、合规管理中心、效益产出中心

互动演练：学员对企业进行自诊-------价值平衡轮运用

1. **从需求管理到品类管理**
   1. 需求管理是间接采购万恶之源-------为什么我们需要重视间接采购的需求管理？
      1. 以案例：扫地机的采购，使用人的需求描述与供应商理解之间的差异。以及“狮子剪成狗”来说明需求不清所闹出的笑话。
      2. 回归企业场景，神一样的采购申请：一桶没需求时间和重量的油漆；一个没规格型号的垫圈；一项没范围、没验收标准的保洁外包服务。来说明间接采购需求的不确定和随意性。
      3. 总结出间接采购需求“三性一急”：随意性、不清晰性、不确定，十万火急
   2. 间接物料是采用编码管理好？还是去码管理？该怎么选择？
      1. 物料编码是神丹or毒药？
      2. 物料编码在间接采购里的利弊对比
      3. 间接采购“物料唯一性”的误区
   3. 间接采购品类管理方法与步骤
      1. 间接采购品类区分常用依据
      2. 间接采购品类管理实施方法与步骤

* 费用支出分析
* 品类范围与划分
* 确定品类管理重点
* 成立项目组，实施品类差异化采购管理策略
* 实施与改善
  + 1. 间接采购品类管理实施难点与对策
    2. 数据收集与分析的各种不同维度实例展示
    3. 示例展示：品类差异化采购管理策略
  1. 需求管理入门：数据清洗与分类

案例：备品备件MRO怎么买？

* 1. 需求管理进阶：「内部顾问」四步两法
     1. 从“被通知走流程”到“内部顾问”：做好采购提前接入的四步骤
* 5W1H
* 提供参考案例
* 请供应商协助
* 确定SOW

案例：招标项目结束后，需求还不断变更，该如何管理？

* + 1. 两法
* 归一法
* 早期管理法
  + 1. 需求管理的标准化/常规化思维法

案例：间接采购常用管理模板《招标书技术内容》《固定资产合同模板》《服务品类方案要素模板》《固定资产方案要素模板》《间接供应商注册准入审核要点》《招标项目流程与示例问题》

案例：用户指定供应商/指定品牌，怎么办？

1. **间接采购体系化与全流程管理**
   1. 今天我又当背锅侠了

案例： 完全按要求买回来的软件，过不了验收，要我来负起这个责任，为啥受伤的总是我？

案例：员工在集采平台上买了东西回家用，这是谁之过？

* + 1. 间接采购工作有序开展的基本保障
    2. 三权分立管理模式
  1. 间采关键： 需求/定商定价/验收/支付/使用/评价
     1. 案例：一家集团企业间接采购流程是如何形成闭环
     2. 体系与流程的建设与完善方法 僵化-固化-优化
  2. 与各部门之间除了吵架以外，还有什么方法可以化解相互之间的矛盾？
  3. 间接采购不是采购一个部门能完成的，但其他部门总是说：我很忙，凭什么我要配合你们？--------间接采购跨部门沟通
     1. 对策一 流程责任制度化：作业内容、作业顺序、责任主体、形成制度、目标考核
     2. 对策二 业务过程可视化：需求确定过程、定商定价过程、履约过程、验收与支付过程、供应商生命周期过程

示例：信息及时沟通（关于缺货问题回复叶科长的邮件）、（就特殊供应商处理发给品类技术部门的邮件）

* + 1. 对策三 沟通交流利他化：了解对方目标、找出共性、提供数据、共享成果

示例：表达真诚的感谢---邮件

* + 1. 对策四 团队水平向上化：精进本专业、专心品类专业、跳出围墙、共建生态

1. **间接采购降本策略**
   1. 间接人被贴着的“只会挑便宜货”的标签，怎么撕掉？
      1. 间接采购人给用户的印象就只有：招标、竞价与降本？
   2. 间接采购常用定价策略及应用场景

4.2.1展示间接采购策略与说明（固定资产、服务外包、物料类）

案例：强势IT软件原厂每年涨价，怎么控制成本？

* 1. 价值分析与价值工程（VA/VE）在间接采购同样大有作为

案例：工作服与刀具如何通过VA/VE手段实现降本5%和30%

* 1. 服务类外包合同续签，需要每年进行招标吗？
     1. 案例：绿化养护合同到期招与不招？ 三发问
     2. 自营or外包？优劣分析案例参考 （安保、通勤、绿化、医疗）
  2. 视角四：价格成本vs全生命周期的总成本

4.5.1 案例：开发类软件采购

* 1. 20年采购经验谈：隐藏很深的成本空间在哪里？如何找出？

4.6.1案例：电力销售反向拍卖实现年降本99万元

* 1. 招标就一定合规？为何越招标，价格越高？

去招标为上---排他-----报备，的相应对策。

* 1. 如何设计评标规范 如何设计评议人员的权力。
     1. 评分、权重、合同、评委的设定原则与说明
     2. 技术与商务权重占比如何确定

示例：软件（QMS）招标评分、项目招标评分

1. **间接采购的供应商开发、评估、选择与绩效管理**
   1. 间接采购供应商过多难管控，过少缺乏竞争，怎么办？
   2. 独家vs多家？强势供应商咋办？
   3. 间接采购的供应商管理特点：数量多、标准少、跨行广、管理弱
   4. 寻源、推荐、准入、绩效与评价：供应商管理流程
      1. 供应商开发准入三步：看外貌、查门道、验真招

案例查门道：核验真假皮包公司

案例：清洁服务外包供应商怎么选择？

案例：众口难调的食堂外包服务商该怎么评价？

* 1. 关系户型供应商如何管？

案例：一个工程项目，多位领导推荐供应商，该怎么办？

* 1. 供应商绩效管理：“怎么组织跨部门评价“
  2. 绩效考核的方式如何设计？

5.7.1 规章制度：《供应商管理操作指引》

* 1. “黑名单”与《感谢信》

1. **集团型企业如何推行集中化间接采购**
   1. 集团企业推行间接集中采购的优势与劣势探讨
      1. 集团总部与分子机构分别的态度与想法
      2. 集中是指哪方面集中
   2. 间接物料全国供应，
   3. 实践分享：集中采购如何开展？

6.3.1 集中采购开展顺序：巧开头、事后跟、显数据、主动找、顺人心

* 1. 集中模式：流程集中化合规管理、固定资产集中招标、通用低值物资集中电商化采购、标准物资集中采购定价、供应商标准集中管理、供应商绩效集中设计

案例：全国上百家分子机构的集团如何推租赁服务集中

案例：从“区域供应商不陪玩”，思考分散采购如何管理

1. **无法回避的时代浪潮——间接采购数字化**
   1. 间接采购数字化的必然性在哪？
      1. 数字化三大抓手-----自身需求是什么？软件如何选择？周边系统如何协同？
      2. 间接采购数字化的现在与未来，采购人的时间分配差异在哪？
   2. 对数字化期望别太高-----数字化供应商如何选择？如何做需求对接？

案例：一家企业间接采购数字化之路

* 1. 在云端还是本地部署之间，该怎么选择？
  2. 电商解决资源问题，数字化平台解决内部合规、成本、跨部门协同问题

7.4.1有了电商平台，间接采购重要度是不就降低，会被取替吗？

案例：商城模式应用场景与管理要点

案例：寻源与比价系统场景与管理要点

* 1. 间接采购，插上数字化翅膀

**学员总结心得与行动计划，小组分享**

**课程总结与答疑**

**讲师介绍：何女士**

间接采购实践者、培训与咨询师

广东省采购与供应链管理协会 授权讲师、咨询顾问

上海帕迪企业管理咨询公司培训师 · 咨询师

现任500强外企间接采购负责人

**实战经验**

主导500强企业全集团间接采购体系建设，通过品类分析、集约采购、标准化、信息化等手段，实现全流程可视化、合规化。熟练掌握固定资产投资、一般物资、食堂外包、劳保用品、备品备件、信息软硬件、建筑工程、等等多元品类的采购全流程管理。