**MRO/CAPX/OPEX工厂设备**

**及备品备件采购管理**

**培训时间/地点：2022年6月11~12日（星期六~星期日）/上 海**

**收费标准：￥4200/人**

* 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
* 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用，早餐及晚餐

**课程背景：**

近年来，随着成本的持续上升和日益激烈的市场竞争，传统制造业的利润率越来越低，普遍面临着巨大的成本压力，因此企业管理层在面对资产和MRO两大品类的采购方面企业变得更为谨慎和关注成本。

资本支出 ( Capex ) 指企业用于收购、维护和升级固定资产的资金。这些可能包括财产、厂房和设备(PP&E)，如建筑物、机器和办公基础设施。这些资产通常是长期资产，其使用寿命或生产目的超过一个会计周期。

企业的资产(CAPITAL)采购简单可以分为两大类，一类是资产设备类的采购，既可以是支持企业日常运营的常规办公类设备如服务器、打印机等，也可以是支持生产用的专用设备。第二大类是资产服务类采购，具体包括基建和安装，工程与设计，技术咨询和其他资产服务等。资产采购由于其投资金额巨大，回报周期长，对企业的运营和生产的影响大，因此资产类采购被认为具有战略重要性，通常会得到公司管理层的高度关注。在中小企业中，企业主或者公司高级管理层甚至会直接管理和参与资产类采购。

MRO， 顾名思义就是支持企业日常生产所需的维护保养、维修以及运营所需物料及/或服务的总称，广义而言，生产过程中凡是不在BOM中的物料都属于MRO的范畴。通常情况下，MRO采购的平均金额较低，而且SKU数量十分庞杂，但MRO的采购成本能占到企业总采购成本的30%到60%不等，而且MRO中的设备备品备件的库存如管理不善则会大量占用企业的流动资金。也正因如此，MRO的采购和供应链管理作为企业供应链的重要一部分也越来越被采购和财务部门负责人甚至是公司高级管理层加以重视和关注。同时，越来越多的企业尤其是大中型企业已经把间接采购包括MRO在内集中起来加以管理，成立集团层面的采购团队，整合采购需求，提高采购和供应链的数字化水平，从而保证供应和降低采购成本。这无疑对MRO采购的从业者提出了新的、更高的要求。

资产和MRO品类对企业运营成本的影响越来越大，高效的采购和供应链管理可以为企业持续运行提供更高的保障，同时又能降低采购成本及相关的库存成本。本课程从供应链的视角，深入探讨资产和MRO采购管理、库存管理、品类战略、需求管理、采购数字化等专题，讲解资产与MRO采购和供应链管理的最佳实践。

**参训对象：**

企业资产与MRO采购管理人员，备品备件管理人员如设备维修经理，运营及工艺管理人员等

**课程目标：**

1. 理解资产和MRO品类的基本知识与概念
2. 熟悉如何制定合适的资产和MRO品类采购战略
3. 资产采购的成本结构和成本节省
4. 了解MRO品类的长尾支出管理的最佳实践
5. 熟悉备品备件采购的主要管理指标KPI
6. 了解驱动MRO库存的各种因素
7. 了解MRO需求管理的概念、方法及实践
8. 了解MRO采购的数字化趋势和实践
9. 通过课堂互动分组讨论，探讨企业资产和MRO问题的解决方案

**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。

**课程大纲：**

1. **资产品类(CAPEX)的基本知识**
2. 资产采购的定义：资产设备和资产服务
3. 资产与费用的区别
4. 资产采购的细分品类定位
5. 资产采购的主要特征
6. 资产采购的一般流程
7. 资产采购的预算编制及方法
8. **资产采购的成本节省和成本避免**
9. 资产采购的成本结构分析
10. 关注资产设备采购的总持有成本(TCO)
11. 资产服务中的建筑服务采购详解
12. 资产采购的成本节省杠杆
13. 资产采购的最佳实践分享
14. **MRO品类的基本知识**
15. MRO的定义和品类细分
16. MRO品类的发展趋势
17. MRO采购的特点与挑战
18. MRO采购管理的成熟度分析
19. MRO品类的供应商类型
20. MRO采购常见的寻源模式
21. **MRO的品类规划及品类战略**
22. MRO品类的不同划分方法
23. 基于不同类别MRO的品类采购战略
24. 长尾支出如何管理
* 长尾支出的概念及难点
* 长尾支出管理的最佳实践
1. **MRO的库存管理**
2. MRO库存的分类
3. 库存总成本
4. 库存管理策略的制定
5. 供应商管理库存JMI和寄售
6. 库存管理的最佳实践
7. **通过MRO的需求管理（Demand Management）来降低成本**
8. MRO的需求管理的概念
* 需求管理的方法和思路
* 消除不必要的需求
* 减少需求
* 规格或品牌的改变
* 变废为宝
* 工艺改进
* 利用技术进步
1. 案例分享
2. **MRO采购的数字化**
3. MRO采购的数字化及其意义
4. MRO电子采购平台简介（以Ariba为例）
5. MRO反向竞标介绍
6. MRO物料管理的IT系统介绍，如CMMS

**讲师简介：占老师**

Leo Zhan, CPSM, CSCP

超过18年的外资企业采购和供应管理工作经验。既熟悉制造行业的直接与间接采购，也负责过销售公司的非生产性物料包括服务类采购。有在企业内部负责采购持续改善的丰富经验，还曾在咨询行业为大型跨国企业提供采购咨询服务。曾任职的公司包括奔驰中国、毕马威咨询、丹佛斯等。