**响应市场，速度制胜——“互联网+”供应商管理革新**

**培训时间地点：**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **三月** | **四月** | **五月** | **六月** | **七月** | **八月** | **九月** | **十月** | **十一月** | **十二月** |
| 8-9 深圳 | 18-19 深圳 | 30-31 深圳 | 27-28 深圳 | 25-26 深圳 | 8-9 深圳 | 12-13 深圳 | 25-26 深圳 | 14-15 深圳 | 19-20 深圳 |

**课程对象：**总经理、采购总经理、采购总监、战略采购、供应链管理人员

**培训费用：**5200元/人（培训费用、资料费、茶歇、结业证书、税费等）一年内可免费复训

认证费用：凡希望参加认证考试学员，在培训结束后参加认证考试并合格者，颁发与所参加培训课程专业领域相同职业资格证书。(参加认证考试的学员须交纳此费用，不参加认证考试的学员无须交纳**)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **证书类别** | **证书级别** | **费用** | **出证日期** |
| HKTCC香港培训认证中心 | 中级 | 1000元/人 | 10个工作日内出证快递 |
| HKTCC香港培训认证中心 | 高级 | 1200元/人 |
| 中管院专业人才技能证书 | 中、高级 | 800元/人 | 7个工作日出出证快递 |

备注：以上课程可同步线上直播学习，也可更加贵司的培训需求做定制化内训服务！

**课程背景：**

供应商作为企业的一个重要伙伴群体，有着特殊的意义他们运作的好坏直接影响道企业的战略与绩效。首先产品的70%左右的价值是由供应商负责供应的，其次供应商的产品质量水平决定了最终产品的品质等级，第三供应商产品的研发迭代速度决定了新产品的推出与迭代速度，第四供应商的成本与制造能力决定了产品的性价比。因此供应商群管理发展的意义非常重大，必须依赖专业系统的方法与工具来保障供应商群的协同一致性。

在整个供应商管理发展系统中，供应商的选择是关键的一步，选对了供应商事半功倍选错了则恰恰相反。同时供应商的质量交期与数量的保证都是需要强大的供应商管理系统来支撑的。在调查分析总结中发现以下几个问题在供应商管理中非常普遍：

▉ 很难开发出合适的供应商；

▉ 供应商绩效管理很难实施；

▉ 供应商的交期，品质与价格总是不能让人放心，难以把握；

▉ 供应商为什么越来越“不听话”？库存太大怎么解决？

▉ 如何管理供应商的关系，从而为公司的增长、利润，和风险管理做出贡献。

为了系统地解决以上的问题，本课程“互联网+”供应商管理革新从系统建设的角度展开，集成供应链管理，从供应商职能的转换，供应商的开发选择，供应商绩效管理与供应商关系管理等方面从理论道实践到工具方法一一导入，做到能找到合适的供应商，保证供应商绩效达标，并把关键供应商集成到公司的系统，流程和产品里，实现成本最优效率最高。旨在帮助企业建立持续打造爆品的供应商管理系统。

**课程收益：**

▉ 理解供应链集成管理、精益管理，消除信息鸿沟和管理浪费；

▉ 系统理解供应商的定位，掌握战略寻源的关键技术；

▉ 掌握供应商选择、评估和管理的流程；

▉ 清晰明白针对不同的产品，设定供应商评审的要素和权重；

▉ 掌握通过系统评审确保供应商质量，及应对封闭供应链和垄断供应商的方法；

▉ 学会管理供应商风险以及供应商关系管理的重要性。

**课程特色：**

——针对企业普遍存在的供应商开发与管理的实际问题，结合以工作实务为核心，针对性的进行培训；理解日系企业供应商品质管理的精髓，典范企业SQE案例。

——所讲的先进技术与方法、工具中20%全球跨国企业正在引用，30%国内优秀、知名企业引用，50%普遍企业正在引用并已实施。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程方式：**案例分析+工具导入+实操训练

**课程大纲**

**第一讲：“互联网+”加速供应链集成**

**一、供应链集成管理－精益管理**

**1. “互联网+”的风起云涌**

1）信息技术的价值升级

2）个性化与工业化的平衡

**2. 高效供应链构建**

1）市场导向的供应链战略

2）供应链的协同流程和机制

3）完善的产品生命周期管理

**3. IT重构-信息高速路**

1）管理模式与业务过程的柔性

2）信息系统的敏捷性与适应性

**4. 零库存-虚拟工厂**

1）微利时代的铁血赢家

2）服装行业的虚拟工厂

**案例分析：**恐龙与狼群

**二、“互联网+”供应链管理－新挑战**

**1. 客户融入生命周期管理：产品研发**

1）统计分析客户的真实感受

2）将客户感受转化为产品需求与设计思想

**2. 制造快速转换技术：定制化**

1）柔性化改造升级

2）C2M-客户对工厂

**3. 供应商虚拟管理：采购与计划**

1）信息代替库存-信息的可视性

2）流程节点的压缩

**案例分析：**开厂、雇人和裁人、关厂的游戏

**第二讲：供应商管理能力开发**

**一、轻资产与供应商管理能力**

**1. 重资产的穷途末路**

1）重资产模式供应商的优势

2）重资产模式供应商的优势

3）与产品相匹配的资产模式

**2. 供应商管理常犯误区**

误区一：高分低配的供应商

误区二：价高的供应商才专业

误区三：我做精益，你备库存

误区四：降龙三招“压、逼、换”

误区五：人员的“车水马龙”

**案例分析：**公司越大越经不起折腾

**二、供应商管理的核心能力**

**1. 供应商管理团队的核心素质**

1）供应商的开发与管理

2）成本核算与权重评估

3）采购商务谈判能力

**2. 打造一流的供应商管理能力**

1）供应商管理流程清楚明确

2）职责清楚的供应商管理组织

3）完整的绩效管理与KPI指标

**案例分析：**公司越大越经不起折腾

**第三讲：供应商选择开发**

**一、供应商开发寻源策略（七步骤）**

**第一步-建立采购类别**

1）类似的供应商

2）相同的加工过程

**第二步-建立支出分析**

1）采购支出分析

2）供应商集中度分析

**第三步-建立需求分析**

1）整合客户的所有需求

2）评估满足需求的风险

**第四步-供应市场分析**

1）细分市场

2）供应商定位

**工具：**5力与SWOT模型

**第五步-制定采购策略**

1）定义物料组寻源目标

2）制定寻源战术

**第六步-进行供应商选择**

1）制定供应商列表

2）能力评估与审核

**第七步-管理供应商绩效**

1）制定表现管理流程

2）保证供应基础完备

**案例分析：**战略转型中的供应商开发

**二、供应商数据库建立三步骤**

**工具：**漏斗工具

第一步：采购类别与供应商候选名单

第二步：邀标书的发出-RFI/RFP/RFQ

第三步：评估及决定供中标应商名单

**案例分析：**没有满意的供应商

**第四讲：供应商分级管理**

**一、供应商管理体系中的关键点**

**1. 供应商管理的责任归属**

1）多权分立，无人负责

2）权责范围归属

**2. 用流程制度管理供应商**

1）建立供应商管理制度

2）梳理供应商管理流程

**3. 合适的才是最好的**

1）供应商选择忌好高骛远

2）供应商选择门当户对原则

**二、供应商系统评审**

**1. 供应商的分类管理**

1）按照供应商属性分类

2）类别的权重划分

3）供应商的分类-战略/伙伴/交易类

**2. 供应商分级模式**

1）传统的分级模式-类别的属性分类

2）ABC的分级模式-客观评估供应商

**3. 多因素评估法**

1）八大因素的设定方法

2）权重分解和细化指标

**案例分析1：**奇美电子

**案例分析2：**没有满意的供应商

**第五讲：供应商绩效管理**

**一、供应商绩效评估**

**工具：**计分卡

**1. 供应商绩效管理**

1）绩效管理周期

2）绩效考核范围

**2. 供应商绩效评估KPI－CDQS**

1）绩效指标的设定-CDQTFS等

2）指标权重的分解要点

**3. 推动供应商绩效改善-关键供应商**

1）关键供应商的选择

2）建立联合持续改善机制

4. 绩效管理-战略采购成果持久的关键

**二、供应商绩效评估技术**

**1. 项目列举法**

1）定性供应商评级

2）适用于中小企业

**2. 加权指数法**

1）定性供应商评级

2）权重设定的关键

**3. 成本比率法**

1）最客观的供应商评级

2）依赖数据与准确率

**案例分析1：**加权计算

**案例分析2：**NOKIA诺基亚

**第六讲：供应商关系与发展管理**

**一、供应商关系地图**

1. 供应商生命周期管理

2. 供应商关系创新（约定绩效与发展）

3. 降低供应商风险与供应商整合

4. 供应商集成是供应商管理的最高层次

5. A模式（狩猎式）VS J模式（牧羊式）

**案例分析：**丰田与通用

**二、供应商“体质“管理**

1. 供应商管理的体系框架

**2. 供应商年度审核**

1）供应商关系的升级于降级

2）供应商的优化改善项目

**流程工具：**审核方法

1）多因素体质评级

2）年度综合绩效评估

**3. 供应商认证管理**

1）认证体系的构成

2）优秀供应商的授权证书

**案例分析：**逆向激励-飞利浦

**授课讲师介绍**

**黎老师  爆品生态构建专家**

**10**年产品供应链管理实践经验

**15**年供应链管理培训经验

**SCM 精益供应链专家； QCD改善推进专家**

**曾任：**香港莱利（宏强）风帆全球第二大厂 |设计主管

**曾任：VALOR-GTI**电子有限公司（世界500强）|ERP技术主管

**曾任：**爱多电器有限公司（知名民营企业）|管理咨询部部长

**曾任：**江裕集团（EPSON制造商，上市公司）|管理咨询部部长

**曾任：**香港耀华制品（迪士尼授权制造商）|执行总监

**曾任：**华海电子科技（卡西欧制造商）有限公司|常务副总经理

**曾任：ELLE**（法国）时尚公司（世界时尚品牌）|董事长助理

**曾任：**威乐（中德合资）有限公司（德国邮政制品）|CEO

**※**曾为清华大学、浙江大学两所著名大学的总裁班、EMBA班授课

成为其中至少50+家企业的供应链管理顾问，并为总裁班学员中的30+中小企业提供略顶层设计。

**※**著名日资企业东风日产采购供应链全年指定顾问（2005-2016），欧派家居（2005-2016）与美的集团的连续十年（2007-2017）供应链顾问讲师

**※**累计个人专场公开课完成超过500场，企业内训超过1000场

**擅长领域：**精益供应链管理/精益采购管理/爆品打造/战略顶层设计

**实战经验：**

黎老师在23年的企业服务实践中，拥有丰富的**精益供应链管理**、**丰田式产品成本管理**经验，擅长**供应链视角下产品生态设计**，从**供应链系统、研发系统、产品品质系统、交付系统**等方面构建高性价比产品生态链，帮助企业打造**“创新、创意、创利”**的爆款产品。

**为VALOR-GTI（中国）电子、爱多电器、江裕集团、威乐公司等20+多家（上市企业构建SCM 与ERP企业资源管理系统**

**→ 香港莱利（宏强）风帆：**在短短六个月从设计助理升任设计部主管，负责美国，德国与法国客户产品样板的设计数据与图纸的初始化。长期与国际设计师合作担任助理设计师，为了配合国际设计师的工作时间夜间工作是常态，白天与工程部制造部开会交流产品进度。在两年内完成样品设计50+件，获得美国客户HOT,德国GUN，法国马田的喜欢，并且由客户向公司董事长提出他们的产品设计样品均要我来主导设计出样。

**→ VALOR-GTI（中国）电子：**常年与美国圣地亚哥总部通过卫星通信每天晚上十点与美国交换数据，得以养成全天候作业能力。配合美国同事以BPR 和HP UNIX技术重新梳理和重组业务系统的模式、模型、流程和节点，使得产品交付率大幅提升，即使在组织人员压缩了20%的情况下，工作效率仍提升了30%-50%，平均工时减少了5000个每月，产能从15K每月提升到了20K每月。独立研发了材料管理系统帮助企业有效地管理近7000万的物料，年度盘点误差从5%降低到了千分之一。

**→ 爱多电器：**为适应短时间内企业人数的激增（500→到5000人），运用BPR与ERP技术梳理了组织架构和业务流程，优化了产品供应链系统和研发系统，2年内企业从4000万做到了16亿，耗资2.1亿夺得1997年的央视标王，成为哈佛商学院的案例。成为行业领头羊。

**→ 江裕（EPSON制造商）：**从0到完成系统构建架构企业资源系统，运用EXCHANGE系统和SAP实施技术，在16个内完成了SAP系统的关键模块上线，比预计24个月缩短了8个月。其中供应链系统，降低了采购成本，大大缩短了原材料周转的速度和库存水平。减少了大约三之一约1800万的资金积压。获得董事会的认可。

**→ 耀华（迪士尼制造商）：**担任执行总监负责产品运营与制造系统，企业员工从800+两年增长到1600+，业绩也从8000+万增长到了2亿。增长的主要贡献来自于公司产品开发系统的高效，因为公司的营业部在香港，海外客户都存在时差，我改变了企业产品内部流程，以接力设计的模式替代了原来的传统八小时工作制，这样可以即时响应客户需求。打样的效率提升了三倍，客户对此高度满意。原来的迪士尼美国推荐了东京迪士尼，东京迪士尼转单给我司使公司业绩翻翻。

**→威乐（中德合资）：**在非常时期临危出任公司CEO，当时由于公司内部危机董事会于员工缠身激烈冲突，已经影响到了番禺区政府。我以顾问的形式与董事长交力沟通达成处理方案。有我出任CEO负责与德国合作方沟通以及与国内员工达成和解。公司在经历乐危机之后一蹶不振，我对组织管理架构及管理系统进行全面重组。为了挽回大量的客户优化产品开发系统与供应链，以三个月时间完成了过去12个月才能完成的样品开发，美国，以色列和德国邮政客户非常感动主动把撤出的1.6亿的订单重新移回威乐。同时与法院达成共识解封公司1.38亿的高端设备，使得产品供应得以保障。因为贡献巨大获得董事长给与的15%分红股权，三年后转为实股。

**组建产品研发技术团队**

**→ 爱多电器：**带领12名工程师研发一套支撑公司运作系统ERP，同时在整个产品研发周期这个效率的提升得到了很大的提高。产品研发速度提高了100%，产品开发周期从6个月缩短到3个月。运用VE价值工程技术使得产品性价比极高，竞品价格普遍在3000元左右，爱多一步到位定价1980一举夺得行业销量第一，一年销量内成为行业第一，2年内4000万创造了销售额到27亿的佳绩。

**主要成绩贡献：**六个月内完成项目团队组建于系统开发，使得公司产品于材料管理步入规范。新产品开发速度翻了一倍，开发周期从6个月缩短到3个月。由于精益供应链的应用使得产品成本获得极大性价比，在市场最低的售价1980元/台，公司的利润仍然保持在28%.

**主要方法运用：**BPR与ERP及PDM为主要方法工具，超级性价比的目标成本法与低成本设计指引的运用得以获得爆品，精益制造与供应链的作用也缺一不可。

**→ 华海电子（卡西欧制造商）：**运用BPR技术重建公司组织架构并重新梳理产品研发流程与产品设计指引，带领25人的产品创新团队，并用超级性价比的方法论来导入研发，使研发产品的速度和迭代提高了300%左右，研发的成本降低了20%，获得了国外客户的认可，最终订单翻倍，同时海外的订单也大幅度暴增，尤其是海外业务部在迪拜参展一次性获得了将近五千万的订单。其中两个产品型号K101与B98由于性价比超高而占领南非市场的75%的份额。

**主要成绩贡献：**优化组建研发团队，改变了传统的壁垒研发模式为同步工程模式，产品研发迭代的速度提升了三倍。研发成本降低了20%。一年内获得超过5000万新增的订单。

**主要方法运用：**爆品方法论，VE价值工程于同步工程用于产品开发，精益供应链SCM升级用于降低了28%的采购成本非常震撼，使得公司的利润率从往年的25%的当年增加到45%。

**→ 法国ELLE：**调整适应中国市场，进行产品选型及产品的设计、迭代。负责对于ELLE各大品类进行全国授权。皮包与衣服品牌5年1000万授权香港公司。被授权公司所有的产品都要报法国总部报备审核通过就可以生产销售。重组了业务和研发部产品选型迭代的部门，原来的产品选型都要提前6-12个月，选好再递交法国审核，来回周期太长导致失去市场机会。我通过**同步工程**技术建立了联合开发团队包含供应商开发人员法国同事，使得产品选型的时间压缩到了45天，在国际品牌中的时间效率最高。获得了法国总裁法国总部的认可。成功举办了两次全国招商大会，获得订单量超过了三千万，订单内容包含十五个区域授权费用和首批订货，按区域规模加盟费用15-45万/每家，加盟商首批订单均在100-200万。业绩目标达成时间远远超过了公司的预期，国际公司通常要计划3年左右达到千万级销售及全国市场的铺开。

**主要成绩贡献：**16个月内完成产品选型队伍组建，压缩产品选型时间从6个月到45天，16个月完成了预计36个月的销售业绩于市场目标

**主要方法运用：**跨功能跨文化团队组建与同步工程协同技术，解决了长期国际公司的困惑沟通时间于沟通成本的问题。运用VE价值工程选择产品，使得产品选型从原来的沙漏模式复杂的流程十几个节点转为简单直接五个节点完成。

**→ 威乐（中德合资）：**全面重建产品研发与工程技术团队，为了快速提升产品研发速度与效率，我利用自身的资源从美的和富士康招募了八名原来的学员，因为大家的价值观与方法论一至，所以能够快速启动充分融合。在三个月内完成了产品设计打样测试一系列的工作，获得海外客户的高度认可。其中美国，以色列和德国邮政冒着断货的风险把1.6亿的订单转回给威乐公司。在产品研发与工艺设备的调试过程中，我们充分运用爆品方法论与精益供应链思想使得产品一次性开发到位，客户一见倾心！

**主要成绩贡献：**三个月内完成研发队伍组建于产品设计打样，挽回1.6亿的订单与三大客户

**主要方法运用：**运用了BPR业务重组，爆品方法论与精益供应链，爆品方法论主要用于产品开发，精益供应链主要用于采购成本控制与交期管理及供应的保障，主要技术包含战略采购杠杆谈判等。

**部分项目案例：**

主导过大型日资、台资、美资企业生产供应链整合：

**美的集团**-生活电器事业部的爆品爆品生态链优化项目，获得新产品上市时间的效率提升，从原来的3个月缩短到了30天；东风日产的精益供应链之国产化项目，达成了整车摸具从原来进口的15亿压缩到了国产12亿；

**欧派家居**的产品研发系统从传统的模式转为100%定制，定制效率之低无法忍受通过优化从95天的交付压缩到了45天；

**威乐-中德**实施爆品生态构建，3个月挽回1.6亿订单，产品迭代速度超过同行250%，只需要同行三分之一的时间完成产品开发，并且产品的满意度与性价比超高，达到客户下单毫不犹豫；

**德国宾克**五金-爆品突围项目，全面导入爆品生态系统一次开发成型产品，于2019年长沙博览会一展成名，成为门窗五金的知名品牌。

**部分授课案例：**

**美的集团**：自2007年至今，授课主题包含产品开发成本管理，精益供应链项目，精益采购管理。于美的集团累计授课超过150次。授课区域包含：顺德总部，安琥芜湖

**东风日产**：自2004年至2018，授课主题包含丰田方法论，产品项目管理，精益供应链项目，精益采购管理。于东风集团累计授课超过200次，授课区域包含：花都日产，襄樊日产，东风十堰，东风武汉总部，东风党校。

**广汽集团于广汽本田**：自2005年至今，授课主题包含VE价值工程，供应链风险，丰田方法论。累计上课超过50次。

**九牧卫浴于九牧王服饰**：授课主题产品VA价值分析，精益采购管理累计授课超过10次。

**广电运通**：授课主题VE价值工程，丰田方法论于精益供应链管理，累计授课超过5次。

**主讲课程：**

**爆品生态系列：**

《爆品原理——如何打造爆品体系》

《爆款之路-打造爆品的最佳实践》

《爆品打造的核心工具-价值工程》

**精益供应链系列：**

《资源整合-采购创新与成本控制》

《互联网+供应商管理革新》

《精益供应链创新与革命》

**授课风格：**

**※ 实用性强：**企业内部咨询分析独到、透彻，善于通过独特的促导技巧，启发深层思维。

**※ 寓教于乐：**运用多学科底蕴，声情并茂、跌宕起伏地把理论、实践、知识、技巧、方法和工具融入课程，巧妙实现艺术与互动结合的最佳培训效果。

**部分服务客户：**

**跨国企业：**VALOR-GTI电子、中兴通讯、精工爱普生公司、ELLE（法国）时尚公司、惠而浦（中国）、本田汽车、卡西欧、威乐、比亚迪、东风汽车集团

**电子、科技：**美的空调、爱多电器、广州毅昌科技、美的生活电器集团、美的制冷集团、广州擎天实业、广东昇辉电子、美的环境电器、美的（美芝）压缩机、佛山市国星光电、华海电子、惠州雷士光电科技、广东三和化工科技、ECHOM毅昌科技股份、广东联塑科技实业……

**机械、制造：**广汽丰田、武汉钢铁（集团）、松下·万宝（广州）压缩机、长沙中联重科环境产业、伊戈尔电气、广东科达机电、欧派家居集团、五羊-本田（广州）摩托车、广东联塑科技、佛山市简一陶瓷、广州市新兴电缆、日立电梯(中国)、中信戴卡、东莞慕思寝具销售有限公司、广州市新兴电缆实业、擎天实业、雷士照明、浙江物产化工集团……

**服装行业：**山东魏桥创业集团、报喜鸟集团、东莞宏泰皮具服饰……

**其他：**江裕集团、威乐（中德合资）、浙江物产化工集团、杭州市生产力促进中心、清华大学、浙江大学、广州酒家集团利口福食品、四特集团……