

# 采购成本降低与采购谈判技巧

## 【课程背景】

1、采购成本很多企业遇到以下问题：

目前环境下制造业采购体系的发展态势及新型采购方法是越来越多，哪种适合我们企业呢？

如何掌握实施降低采购成本的技巧？

很多企业不知道供应商报价的方法？以及不同形势下的降低采购成本的策略、比质比价的策略。

洞悉采购部门横向和纵向关系协调处理的关系，以改善内部采购关系和外部供应商关系？

2、在采购谈判企业常常会遇到以下问题：

在商战中，采购、销售人员的谈判能力就是公司的战斗力，一线团队的谈判能力直接影响公司的获利能力。从谈判中让价格上浮或下降一个百分点，常使利润额增长数十个百分点，这就是谈判对公司利润的杠杆效应。

久经谈判的人们深刻地总结：你不是得到你应该得到的，而是得到你谈得到的。

谈判如此重要，而您该如何应对以下挑战？

价格已压无可压，供应商越来越不合作，您如何实现降低成本的要求？

软弱的供应商无能力，有能力的供应商不配合，您如何掌握主动？

谈判常进入僵局，谈崩的结果将是两败俱伤，如何另辟蹊径解开死结？

强硬带来破裂的风险，温和带来损失的风险，您的风格应该如何根据形势调整？

公说公有理，婆说婆有理，如何才能有效率地引导双方形成共识？

不合作会双输，合作又被人算计，创造价值与争取利益如何平衡？

## 【授课时长】

两天(12 小时)

## 【课程收益】

了解目前环境下制造业采购体系的发展态势及新型采购方法。

掌握实施降低采购成本的技巧。

正确分析供应商报价的方法。

不同形势下的降低采购成本的策略。

比质比价的策略。

洞察成本日益升高之内幕。

洞悉采购部门横向和纵向关系协调处理的关系，以改善内部采购关系和外部供应商关系。

采购部门的成本考核方法及考核体系借鉴。

根据买卖关系构建有效的谈判策略。

如何分析谈判的环境与挑战。

财务工具在采购谈判中的运用。

掌握五种说服方法。

掌握开价与还价技术。

提升谈判认同度 - 了解市场营销的重要性。

用“解构法”估算对方底价。

运用博弈论进行策略分析。

“决策树”和“沉锚效应”。

采购谈判收尾技术。

### **【授课对象】**

采购总监（经理）、采购工程师、采购分析师、采购专员、采购计划专员、成本核算专员、供应部、采购部、财务部、合同制定部、采购稽核部（成本审计）、商务部等与采购业务之有关人员。

### **【课程特色】**

讲授法，学员演练法，小组讨论法，案例分析法，视频教学法，老师点评法等。

### **【课程大纲】**

#### **第一部分：采购成本降低（第一天）**

##### **一、采购价格的全面认识**

1、采购单价≠采购成本，采购成本的在不同企业的及不同产品中的区别 - 常识和误区

- 2、全面立体剖析供应商的报价，价格 = 成本 + 价值，我们如何入手
- 3、别的部门如何看待采购部门提供的价格数据，我们应该做什么样的解释

## 二、采购价格分析

### 1、采购价格的组成：固定成本和变动成本

- (1) 材料、人工、加工制造
- (2) 研发费用的分摊、管理费用分摊、费用的分摊、财务费用的分摊
- (3) 物流费
- (4) 税金、利润

2、案例：关键在于关注要点，日本高田（KATAKA）的精细分析，可以不理解但必须尊重日本人的精细态度

### 3、对报价进行专业的渗透性分析

### 4、根据历史纪录进行“K”线图分析——来自霍尼韦尔中国

### 5、部件和原料的分析原理：市场差异、地区差异、国产化因素 . . . . .

- (1) 财务分析之固定成本分析：诸如各种费用的分摊本质，他们的依据是什么
- (2) 技术分析：工艺流程及技术参数，特殊工艺的添加是否会导致价格的上升
- (3) 利润分析：利润标准的设置，不能让供应商任意的摆弄我们
- (4) 固定的利润水平（level）和灵活的利润水平在采购中的应用

### 6、案例：上海电气西门子汽轮机的采购价格分析

### 7、采购价值分析，供应商提供产品的附加值分析

- (1) 是否能提供柔性的库存很柔性的供应能力
- (2) 垫资周期的长短之比较

### 8、案例：厦门 ABB 采购时对供应商的附加值要求分析

### 9、案例：苏州 3M 的附加值采购比较

## 三、比质比价体系的建立及应用 -- 综合成本分析 - QCDSO

- 1、Q quality 质量成本，根据质量保证金或 PPM 标准参数进行单价的调整
- 2、C cost 成本分析，是否有最小订货量（MOQ），量大，单价也许就越低吗
- 3、D delivery 交期成本，警告供应商，不同的交期标准不同的价格
- 4、S services 服务成本，让 SQE 给供应商一个服务周期时间，最好是最佳时间
- 5、O others 其他成本，是否有地方保护主义成本、回扣成本、包装损失、意外损失成本、技术变更 . . . . .

### 6、单一供应源不存在价格分析

### 7、案例：海尔的比质比价的体系分析

## 四、价格筛选及圈定供应商范围

### 1、比质比价结果的应用

2、物美价廉的误区，物美，价不廉；价廉，物不美，我们在这个方面对供应商的价格博弈

### 3、筛选顺序

- (1) 从价格低到价格高的顺序
- (2) 从高附加值到低附加值
- (3) 从固定成本低到固定成本高
- (4) 从变动成本低到变动成本高

### 4、案例：中小企业最适合的比价方式 - 武汉港迪电气的比价模式探悉

### 5、根据价格选定供应商的过程，希望用数据来说话

## 五、采购成本降低与控制的方式方法

1、价格拆分，如何掌握 -- 原则是不能过于详细但也不能过于笼统

- 2、案例分析：三菱价格分析
- 3、VA 的应用，让你对采购价格及成本降低有一个新的思路
- 4、外包采购对成本的思维模式及如何通过外包来降低采购成本
- 5、集中采购与分散采购对采购成本的影响及应用
- 6、溢价采购与折价采购

## 第二部分：采购谈判技巧

### 一、如何了解谈判的背景与策略及其对供需双方的意义

- 1、谈判的定义及其特征
- 2、如何运用谈判中的资源分配
- 3、谈判会经历哪些阶段？
- 4、谈判的影响因素有哪些？
- 5、如何选择谈判的战略？
- 6、什么是谈判战略里面最重要的因素
- 7、谈判的风险
- 8、交易交换和关系交换在谈判中作用
- 9、案例分析：某全球 5 0 0 强企业谈判战略的选择

### 二、如何分析谈判的环境与挑战

- 1、专业人员面临的挑战有哪些？
- 2、如何在谈判中实现增值？
- 3、EPC & PEPC
- 4、波特五力模型在谈判中的作用
- 5、供应商面对的三大战略
- 6、PESTEL 框架
- 7、S P M模型
- 8、如何用 S P M来为谈判进行充分准备？

### 三、财务工具在采购/谈判中的运用

- 1、如何区分固定成本与可变成本？
- 2、可变成本的计算及对采购谈判的意义
- 3、供应商定价的三种基本方法
- 4、如何在采购谈判中发挥采购的杠杆作用
- 5、制造组织的成本构成方法
- 6、供应商的价格战略及其在采购谈判中的运用
- 7、J I T是如何产出企业的财务优势的？
- 8、如何在采购谈判中运用价格弹性？
- 9、讨论：采购谈判在企业成本降低里面的贡献有哪些？

### 四、如何更好的进行谈判的过程处理

- 1、三种不同谈判战略的特点
- 2、如何评估环境对谈判的影响
- 3、为什么采购方与供应方的谈判可以达成？
- 4、可能影响供需双方（采购与）谈判的范围
- 5、如何管理谈判的利益相关者？
- 6、如何在谈判中运用说服技巧？
- 7、讨论：谈判的过程处理的影响因素

### 五、如何为谈判的各阶段分配资源

- 1、不同谈判战略的典型阶段
- 2、人员对谈判气氛的影响因素有哪些？
- 3、如何看待团队谈判与个体谈判的利弊？
- 4、人员和采购人员在谈判中有哪些权力可以运用？
- 5、权力的分类及其五种影响因素
- 6、如何在谈判中进行冲突处理？
- 7、博弈论在与采购谈判中的运用
- 8、案例分析：采购价格的谈判是必要的吗

#### 六、采购谈判中的战术运用与谈判结束

- 1、马斯诺需求理论在谈判中的运用
- 2、获得承诺与结束交易的方法谈判的目标及范围
- 3、其它在谈判中的一些战术
- 4、为什么谈判需要进行批准？
- 5、如何评估谈判者的责任？
- 6、个性和风格特点在谈判中的作用？
- 7、如何进行谈判的绩效评估？
- 8、实战：如何平衡谈判的道德困境？

#### 七、提升谈判认同度 - 了解市场营销的重要性

- 1、市场营销的核心概念
- 2、市场营销的 4 P
- 3、企业对待市场的导向如何决定人员的谈判定位？
- 4、认识关系和交易中谈判的不同点是很重要的
- 5、客户忠诚度阶梯对人员在谈判中的启示
- 6、如何通过调研来帮助人员进行谈判？
- 7、案例分析：谈判一对一

#### 八、谈判的其它要点

- 1、成功谈判者的特征
- 2、成功谈判者有哪些基本能力？
- 3、如何看待谈判的学习周期？
- 4、谈判团队的结构是成功的要点之一
- 5、信任在谈判中的作用
- 6、跨文化谈判的因素和影响

#### 九、谈判收尾技术

- 1、谈判收尾的模型
- 2、单议题变多议题
- 3、多议题变单议题
- 4、谈判收尾时可以引进议题吗？
- 5、谈判收尾时怎样夹带议题？
- 6、整批交易策略在谈判收尾时的应用
- 7、应用“搭配战术”在谈判收尾时引进新议题
- 8、未达成协议的与已达成协议的议题怎样挂钩？
- 9、关门让步策略
- 10、最后通牒策略
- 11、重新制造僵局策略

## 12、谈判成功的标准