

---

# 《采购成本控制与谈判技巧》大纲

## 吴诚老师

### 【课程背景】

随着我国经济大国、制造大国、消费大国地位的确立，以及产品制造技术的飞速发展，采购成本控制水平将成为衡量企业核心竞争力的重要指标之一。时代再次对采购人员提出了更高的要求：

采购成本占到产品成本的比例越来越高，为什么？

采购成本控制，不再只是采购部门的责任，为什么？

如何推动研发、质量、工艺、生产一起来降低采购成本？

如何制定供应商合作策略与模式？

如何制定采购战略、战术，来降低采购成本？

如何制定供应商管理与采购谈判战略、战术来降低采购成本？.....

吴诚博士(曾任：华为公司采购商务总监;富士康供应链高层主管;康佳集团采购总监、集团副总经理;现任：北京大学、清华大学、人民大学等高校 总裁班 特聘教授)，将与您一起回顾“采购成本控制与谈判技巧”的理论知识，一起分享知名企业的管理经验，一起分析成功与失败的案例，一起探讨不同行业、产品、不同生命周期的成本控制方法与策略……故此，特推出该《采购成本控制与谈判技巧》课程。

### 【培训对象】

采购部、质量部、工程部、生产部、物流部、财务部等业务中，与采购工作相关的人员。

### 【课程特点及受益】

本课程详细介绍了：采购业务流程与采购成本的关系，采购成本分析的各种方法，供应商的定价方法及如何获取价格折扣，采购成本控制与采购谈判管理的各种策略、方法、技巧、工具、模板，课程案例丰富，接近实战，收益颇多。

### 【授课方式与特点】

1. 丰富性与针对性。信息量大，专业性及针对性强，案例多，能结合企业所在行业特点与现状，有针对性地制定大纲及培训；

---

2. 指导性与实用性。不作空洞无物的讲解，能从企业职能、组织、流程上对企业进行优、劣势分析与判断，提供改善意见与建议，现场研讨具体工作问题；

3. 操作性与实效性。除了专业地进行讲解，将现场分析、分享标杆企业的做法，提供丰富具体的“管理流程、制度、工具模板”供学员参考、借鉴、落地；

4. 通俗易懂，参与性强。深入浅出，通俗易懂，专业问题通俗化，复杂问题简单化，混乱问题标准化。不忽悠，不故弄玄虚。鼓励提问质疑，现场分析解答；

5. 气氛活跃，妙趣横生。因材施教，因人施教。适时、适度、适当调节课堂气氛，风趣幽默，旁征博引，气氛活跃，轻松愉快中完成课程。

## 【课程大纲】

### 第一部分：采购职能、流程、绩效体系分析

#### 1. 如何界定采购业务的职能？

采购绩效的衡量

采购部门与职能的设置

采购流程与制度的建立

如何选择与考核供应商？

案例：华为等知名企业采购组织架构及职能划分详细介绍。

#### 2. 如何设计采购流程？

什么叫全流程式的采购？

流程 1、物料规格型号的确认流程

流程 2、供应商资格的评定流程

流程 3、采购合同的审批与签定流程

流程 4、采购合同的执行流程

流程 5、供应商绩效考核流程(QCDS...)

流程 6、供应商选择流程

案例：麦德龙、宜家、百安居等知名企业采购业务流程详细介绍。

---

### **3. 采购在供应链管理中的核心作用与地位**

采购是供应链的重要利润源泉

采购是工厂供应链管理过程中的主导力量

采购是企业产品质量的基本保证

采购管理过程的关键业务分析

### **4. 如何设计采购绩效指标？**

如何设置采购成本下降率？

如何保障物料的及时供应？

如何控制库存？

如何应用新的采购技术？

如何制定准确的采购计划？

如何设置安全库存量？

如何选择外包供应商？

案例：华为、富士康、美的集团：供应商管理体系介绍与分享；

案例：IBM 采购策略及运作方式介绍；

## **第二部分：采购成本构成及供应商报价分析**

### **1. 采购成本的构成**

采购成本的分类

采购总成本的概念

质量成本的构成

效率成本的构成

资金占用成本的构成

---

## 2. 影响采购成本的主要因素

影响原材料成本的因素

影响采购过程成本的因素

因采购不良而造成的管理不善成本

采购成本与利润的关系

采购成本与批量的关系

采购成本与质量的关系

采购成本与提前期的关系

采购成本与响应及服务的关系

采购成本与总成本的关系

案例分析：深圳某知名电器企业产品成本分析案例探讨；

## 3. 供应商定价分析

成本加成定位法

目标利润定价法

采购商理解价值定价法

竞争定价法

投标定价法

## 4. 不同付款方式下供应商的报价不同

付款折扣

数量折扣

地理折扣

季节折扣

推广折扣

---

## 5. 常用价格分析方法

竞争性方案

与公布价格的比较

历史对比

内部成本估算-细节分析

实绩法

目标价格

横向比较法

案例分析：工程项目合同供应商定价策略案例分析

## 第三部分：如何进行采购成本控制？

### 1. 采购成本的降低所带来的收益分析

采购成本对销售收入的影响

采购效率对市场占有率的影响

采购质量对客户满意度的影响

如何建造“双赢”的采购成本管理

### 2. 采购成本控制的方法与技术简介

传统的控制采购成本的方法介绍

如何通过设计控制来降成本？

如何通过性能控制来降成本？

如何通过质量管理来降成本？

如何通过采购控制来降成本？

### 3. 降低采购成本的十大手法(精典案例分析)

---

VA、VE

采购谈判

目标成本法

杠杆采购

价格与成本分析法

标准化与归一化

长单与一揽子订单

#### **4. 其它常用的 30 余种降低采购成本的方法介绍(系列案例分析)**

自制或外包

利用学习曲线 LEARNING CURVE

产品生命周期成本法

总成本法 TCO

供应商先期参与(Early Supplier Involvement ESL)

作业成本导向法

案例：如何降低采购成本案例分析(某著名建材家居制造企业);

案例：某著名彩电企业如何实现单台采购成本下降 40%的典范案例分析;

案例：“IKEA、FOXCONN、美的电器”的采购成本控制的特点及案例分析;

案例：我国手机制造企业的成本控制之道(某国内 OEM 手机龙头企业的成本控制案例)。

#### **第四部分：如何通过采购战略、战术来降低成本?**

##### **1. 采购战略管理与分析**

策略 1：集中认证，分散采购

策略 2：“WIN-WIN”

---

策略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系

策略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测

策略 5：电子采购……

## 2. 采购战术及方案设计

战术 1：一般性方案

战术 2：低附加值加工类

战术 3：高技术定制加工类

战术 4：垄断及准垄断供应类

战术 5：价格频繁波动类

战术 6：配套类……

## 3. 供应商合作模式的制定与选择

标准订单

一揽子订单

VMI

网上采购

跨国采购

订货点采购模式

JIT 采购管理

MRP 方法

电子采购模式

电子商务采购管理……

案例：采购策略与采购成本的关系安全探讨；宜家家居采购策略详细探讨；

案例：某供应商管理策略与成本控制技术分析；

---

## 第五部分：如何管理与测评供应商关系来降低成本？

1. 什么是供应商关系管理(SRM)?
2. 供应商关系管理的目标是什么?
3. 如何通过供应商关系管理获取竞争优势?
4. SRM1：供应商关系图谱与采购战略分析
5. SRM2：供应定位模型与采购战略分析
6. SRM3：供应商感知模型与采购战略分析
7. SRM4：供应商能力与积极性模型与采购战略分析

案例：八种供应商关系管理模型(SRM)及对应谈判对策(精典案例分析)。

案例：XX 通讯生产企业供应商管理体系及模板介绍。

## 第六部分：采购谈判与心理分析---(优秀的谈判心理与素质，是谈判成功的关键!)

### 1. 采购谈判的基本观念

采购谈判的定义

采购谈判的种类

影响谈判结果的因素分析(态度、同理心、交流分析、说明的技巧、发问与答复的技巧)

### 2. 谈判者的心理分析

谈判者感情的表现

如何面对不同性格气质的谈判对象：(胆汁质、多血质、粘液质、抑郁质)

从文化差异分析谈判者心理

一流谈判者的十种性格特征

### 3. 如何培训采购谈判的心理素质与能力

---

谈判人员必备的心理素质分析

如何揣摩谈判对手心理，实施心理诱导

如何营造谈判氛围，把握时机

商务谈判人员必备的能力分析

正确运用商务谈判的感觉和知觉(第一印象、晕轮效应、先入为主、刻板……)

商务谈判情绪的调控

谈判的情绪对策与反应

案例：课程中会穿插大量精典的采购谈判案例;

## **第七部分：采购谈判前的需求分析与准备---(凡事预则立，不预则废!)**

### **1. 采购谈判的需求分析资料搜集**

了解产品和服务

买方的议价能力

卖方的议价能力

充分的成本和价格分析

了解卖方

文化差异

### **2. 谈判人员的准备**

采购谈判队伍的规模

采购谈判人员应具备的素质

谈判人员的配备

谈判人员的分工和合作

### **3. 情报的搜集和筛选**

---

决定谈判实力对比的因素

信息情报搜集的主要内容

信息情报搜集的方法和途径

信息情报的整理和筛选

#### **4. 采购谈判计划的制定**

确定谈判目标

确定谈判的地点和时间

确定谈判的议程和进度

制定谈判的对策

#### **5. 模拟谈判**

模拟谈判的作用

模拟谈判的方法

全景模拟法

讨论会模拟法

列表模拟法

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

第八部分：采购谈判战略---(制定战略，运筹帷幄，决胜千里!)

#### **1. 买方占优势的采购谈判战略**

先苦后甜

规定期限

最后出价

借势发力

---

化整为零

强势压价……

## **2. 卖方占优势的采购谈判战略**

吹毛求疵

先斩后奏

攻心技巧

疲惫技巧

权力有限

迂回采购

原厂采购

长期合作……

## **3. 均势的采购谈判策略**

察言观色策略

避免争论策略

抛砖引玉策略

留有余地策略

避实就虚策略……

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

## **第九部分：采购谈判战术---(制定战术，能征善战，左右逢源!)**

### **1. 针对谈判对手的谈判战术**

疲劳战

沉默战

---

挡箭牌

磨时间

激将法……

## 2. 针对谈判条件的谈判战术

声东击西

空城计

吹毛求疵

货比三家

最高预算……

## 3. 针对谈判过程的谈判战术

试探性策略

处理性策略

综合性策略……

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

## 第十部分：采购谈判技巧---(工欲善其事，必先利其器!)

1. 采购谈判的礼仪

2. 采购谈判的方式(邮件、电话、传真…，如何有效沟通，并获取足够的信息?)

3. 信息的对称与不对称

4. 谈判时机与节奏的控制技巧

5. 谈判团队角色的分工技巧

6. 让步技巧(或称，不作无条件的让步)

7. 讨价还价的技巧

---

8. 控制情绪技巧

9. 三十六计在采购谈判的应用技巧举例

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

案例：现场与学员沟通工作的实际案例，答疑。