
《采购谈判技巧与全面成本削减》

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 特聘讲师)，将与您一起回顾“采购谈判技巧与全面成本削减”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、不同产品、同一产品的不同生命周期的成本控制方法与供应商管理策略……故此，特推出该《采购谈判技巧与全面成本削减》课程。

【培训对象】

采购、供应链、财务、质量、工程、审计、物流等部门领导，以及所有与采购管理、供应商管理、供应链管理工作相关的人员。

【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：采购职能体系与采购成本控制的关系

1. 如何设置成本导向型的采购职能体系？

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

如何界定采购成本控制的职能？

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. 如何设计成本导向型的全采购流程？

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：华为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. 如何设计采购成本及相关绩效指标?

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?....

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\华为采购策略及全流程采购运作方式介绍;

第二部分：采购与供应商成本管理基础

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

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

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……

3. 与采购成本相关的各项费用

与原材料成本相关的费用

与采购过程成本相关的费用

与采购管理不善成本相关的费用……

4. 供应商成本分析方法介绍

PEST 分析法

五力模型分析法

SWOT 分析法

其它分析方法 ……

案例分析：深圳某知名电器企业产品成本分析案例探讨；

案例分析：多家标杆企业供应商成本分析案例；

案例分析：富士康成本分析策略与优势介绍。

第三部分：如何分析供应商定价？

1. 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

2. 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

3. 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：供应商定价策略案例分析

第四部分：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：某著名制造企业如何实现单台采购成本下降 40%的精典案例分析；

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)。

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

第五部分：采购战略&战术与采购谈判的关系

1. 供应关系识别与采购战略制定

供应商关系图谱与谈判战略分析

供应定位模型与谈判战略分析

供应商感知模型与谈判战略分析

供应商能力模型与谈判战略分析

产品生产周期与谈判战略分析

如何实现供应商分级管理与订单比例分配？

如何维护与供应商的关系？

2. 采购战略与谈判管理

战略 1：集中认证，分散采购

战略 2：“WIN-WIN”

战略 3：与重要供应商建立战略合作伙伴关系

战略 4：采取多种采购方式，并与供应商共享采购预测

战略 5：电子采购

战略 6：国际采购……

3. 采购战术与谈判管理

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……

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：某知名汽车制造企业供应商考核体系与订单比例分配案例分析。

第六部分：谈判管理之---谈判心理分析--(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：

胆汁质的谈判对象

多血质的谈判对象

粘液质的谈判对象

抑郁质的谈判对象

3. 从文化差异分析谈判者心理

美国

日本

中国

一流谈判者的十种性格特征

理解和容忍

自重和尊重

正直和公正

坚忍不拔，锲而不舍

责任感

幽默感

亲和力

灵活但不放弃原则

自律和自我控制……

4. 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：不同企业文化下的采购谈判心理特征分析与探讨；

案例：课程中会穿插大量经典的采购谈判案例；

第七部分：谈判管理之---采谈判前的需求分析与准备---(凡事预则立，不预则废!)

1. 采购谈判的资料搜集

了解产品和服务

买方\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. 采购需求分析

3. 采购资源的市场分析

供求关系

产品的销售状况和渠道

产品的竞争状况

4. 潜在供应商的情报分析

潜在供应商的资信和经营作风

潜在供应商的经营状况

5. 准备备选方案

基本目标

价格，质量，服务(交货期)

产品的技术参数

材料和替代品

材料和设备

运输方式、保证条款

变动和不可变动条款

激励机制

其他目标

支付条款

赔偿责任

服务细节

专利和侵权

包装细节

特殊工具和设备的所有权.....

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

故布疑阵

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

避开中间商，直接向厂商采购

长期合作的采购策略.....

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

有备则赢

知己知彼

和对手共事

搜集“暗藏的动机”……

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)

交换原则

不轻易让步,让步必须有回报

不过快止步

有意泄密,假情报

设置最后期限

拖延技巧……

7. 讨价还价的技巧

打有准备之仗

保持耐心

对新产品、专用产品杀价要狠

冷漠

沉默是金

察言观色……

8. 控制情绪技巧

在压力下要暂停

在让步前要暂停

气愤时要暂停

兴奋时要暂停

充足的休息是控制情绪的保证

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。