

---

# 《采购职业与专业技能提升》

## 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，以及产品研发技术的飞速发展，采购与供应商管理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：

企业已不再是产品的竞争，而是价值链、供应链的竞争！采购应该扮演什么样的角色？

采购成本控制，不再只是采购部门的责任，但采购的作用却更加重要，为什么？

如何制定供应商合作策略与模式？

如何评估、选择、辅导、管理供应商，保持供应链上的竞争优势？

如何制定采购谈判战略、战术，保证业务的顺畅与成本的优势？

如何制定供应商管理绩效标准与考评系统？……

吴诚博士(曾任：华为公司采购商务总监;富士康采购与供应链高层主管;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“采购业务管理”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《采购职业与专业技能提升》课程。

### 【培训对象】

采购、供应链、SQE、成本、财务等部门工程师、主管、经理、总监，及相关人员。

### 【课程特点及受益】

本课程详细介绍了：采购业务能力模型构成、采购与供应商管理的策略、流程、供应商评估与选择，供应商关系管理与合同管理，以及采购谈判的策略、战术、技巧等方面的内容。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：采购职业所需的能力与素质要求

#### 1. 基本的工作能力

分析问题的能力

PEST 分析法

波特五力模型分析法

SWOT 分析法

鱼骨图分析法……

预测与判断能力

沟通与表达能力

人际关系与商务管理能力……

#### 2. 基本的业务能力

产品熟悉能力

价格/ 成本分析

QCT 管理

采购系统与流程管理

项目管理

---

库存管理

谈判管理……

### **3. 基本的个人素质**

职业操守与廉洁自律

学习与创新能力

成本意识

团队与合作意识

法务与合同知识

风险管理与预测应对能力

积极的职业心态……

案例：HAY 采购专业族素质模型与认证体系及模板分主享；

### **4. 采购职业的素质要求与训练**

采购面临的职业挑战分析

采购涉及的 CRM

什么是“采购职业化”？

什么是职业化的采购人员？

采购人员的职业素养模型

采购人员必须具备的能力与知识

采购人员高效工作法则

采购人员的职业发展阶梯……

案例：华为公司采购工程师 KPI 考核体系介绍

案例：某 500 强公司采购人员 1-5 级认证体系介绍；

案例：华为采购任职资格——专业采购簇素质模型与任职资格说明

---

## **第二部分：如何建立采购的职能、流程、绩效体系？**

### **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：某知名快速消费品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：某知名地产企业采购业务流程详细介绍。

### **3. 如何设计采购绩效指标？**

如何保障物料的及进供应？

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；

### **第三部分：如何开发与评估供应商？**

#### **1. 供应商开发与评估概述**

#### **2. 供应商开发与评估的主要步骤**

采购项目的分类

搜集厂商资料

供应商调查

供应商评估

送样和小批量试验

价格评估

筛选……

#### **3. 供应商开发与评估办法**

供应商开发与评估的具体方法与措施

建立分析机制与绩效标准

合作伙伴关系的选择标准与管理

进行供应商评估的“三阶九步法”

案例：某知名企业“三阶九步”的供应商评估体系介绍；

#### **4. 供应商开发与评估的工具介绍**

供应商信用调查

供应商问卷调查

---

供应商实地评审(管理人员的综合素质\专业技术能力\设备先进度\原材料供应状况\质量控制能力\管理制度的规范程度\财务状况…)

案例：某大型商品流通企业供应商开发过程及相关模板介绍;

案例：某 500 强企业供应商选择标准介绍。

## **第四部分：如何有效管理与维护供应商关系？**

### **1. 供应商管理概述**

从 CRM 到 SRM

传统的供应商关系管理方法

供应商管理的目标(获得符合企业质量和数量要求的产品或服务\以最低的成本获得产品或服务\确保供应商提供最优的服务和及时的送货\发展和维持良好的供应商关系\开发潜在的供应商…)

案例：8 种供应商关系定位模型及对应采购策略介绍

供应商关系图谱与采购战略分析

供应定位模型与采购战略分析

供应商感知模型与采购战略分析

### **2. 供应商管理的重点业务**

供应商合同管理

供应商交期管理

供应商品质管理

供应商成本管理

采购价格管理

供应商激励管理

供应商绩效考评和管理……

### **3. 供应商管理体系及绩效分析**

---

准时交货率

价格趋势

材料合格率(PPM)

批次合格率

整体配合度……

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

案例：EMS企业应如何分析、识别、定位供应商关系？如何制定采购策略与模式？

案例：丰田、华为、富士康、康佳供应商等级管理与订单分配原则介绍。

## **第五部分：采购成本控制与管理**

### **1. 供应商是如何定价的？**

成本加成定价法

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. 如何向供应商索取价格折扣？**

付款折扣

数量折扣

地理折扣

季节折扣

推广折扣

---

### **3. 如何分析供应商的报价?**

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：供应商定价策略系列案例分析与讨论

案例分析：某保健品材料供应商定价策略案例分析;

### **4. 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

### **5. 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……

## **6. 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：“山寨”手机采购成本优势探讨(某国内 OEM 手机龙头企业的成本控制案例)

案例：我国制造业低成本生存之道及模式探讨

## **第六部分 采购合同及风险管理**

### **1. 采购合同风险分析**

目前企业合同管理存在的问题

《合同法》的基本原则

合同的订立——合同纠纷及风险防范案例分析

合同的效力——合同纠纷及风险防范案例分析

合同的履行、变更与终止——合同纠纷及风险防范案例分析

违约责任——合同纠纷及风险防范案例分析

买卖合同纠纷及风险防范

合同争议的解决

### **2. 采购合同风险防范**

合同陷阱与防范案例分析

---

招标采购的风险防范

企业采购行为风险防范

企业采购风险防范与管理审计

案例：某公司合同条款存在漏洞，合同审核不严格问题分析

### **3. 采购合同风险控制**

控制风险的五大策略

如何建立信任和规避风险----游戏：“红与蓝”的博弈

讨论：如何建立信任、如何规避风险、如何理解让步和妥协

导致采购合同风险的五大因素分析

### **4. 采购招标管理及其实务**

招标方式、作用与范围

招标的程序与步骤

招投标争议的解决

案例：某公司招标管理办法及风险控制案例分析

案例：品牌供应商如何签定系列《采购框架协议》、《采购合同》、《采购订单》、《交货凭证》……等系列法务文本?系列模板与案例分析。

## **第七部分：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；

**第八部分：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. 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

---

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

## 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

产品损毁和不一致

案例：课程中会穿插大量实用的采购案例；

## 第九部分：采购谈判战略&战术---(制定战略&战术，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……

## **4. 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……

### **5.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……

### **6.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。