

# 采购成本削减与谈判技术

## 【课程背景】

“Cost down ! Cost down !!”公司每年都会给指标，原材料成本却逐年上升！当今企业的竞争已成为企业间供应链管理的竞争，从供应链上游节点到企业内部直至下游客户企业，采购供应链管理是各企业利润的源泉。如何有效降低采购成本成为每个采购人员不得不面临的问题。而谈判技术作为采购人员必备的一项技能，也已经成为企业招聘和培训采购人员的一项必要内容。然而，摆在采购人员面前的问题经常是：无法准确的核算供应商成本，对如何降低采购成本缺乏头绪；原材料价格总是在浮动，供应商的报价也总是变化，给成本管理工作带来更大难度；想降低采购成本，但是似乎只能想到硬着头皮去谈价，缺少其他降低成本的方法与手段；采购价格真的是唯一衡量采购成本高低的标准么，采购价格真是是我们谈判的唯一目标么；采购中发生缺货时，叫天天不应，叫地地不灵，库存大了，又怕被指责，我们好苦；采购谈判到底谈什么？压低了价格，却还被老板骂供应商变得越来越难对付，变化的市场越来越难捉摸，采购谈判的难度越来越大；降低采购成本只是我们自己在头疼，能否找到与供应商双赢的方法，大家共同为将降本而努力；

..... 针对采购人员采购谈判与成本管理中的困惑，特别推出“采购成本削减与谈判技巧”课程培训，专门为因成本管理及采购谈判而头疼的采购人员设置，拥有众多成本降低成功经验及谈判经验的优秀讲师将带领您共同探索成本降低之道，并帮助你认识自己独有的谈判风格，并从心态上和行为上提高你的谈判能力和素质！

## 【课程收益】

- 课程目标 明确采购发展的五大阶段
- 明确“大采购”与“小采购”的区别
- 掌握如何从“小采购”到“大采购”的实施思路与方法路径
- 掌握如何构建采购价格信息体系的思路与方法

- 掌握采购成本分析的三大步骤的实路思路
- 掌握如何有效处理各种报价的思路与方法
- 掌握如何有效降低采购成本的思路，步骤与方法
- 了解采购降价三阶段的内容
- 掌握采购谈判的时机与八大要素
- 掌握采购谈判的重点内容—筹码
- 掌握采购谈判全面战术运用的思路与方法
- 掌握采购谈判准备阶段六大环节的具体内容,实施工具与方法
- 掌握采购谈判实施阶段的五阶段的具体内容,实施工具与方法
- 掌握采购谈判议价技巧四步法的具体内容与实施方法
- 掌握采购谈判三工具箱的具体内容与工具运用

#### **【课程对象】**

供应链经理，采购经理，采购主管，采购人员，SQE 主管，SQE 工程师等

#### **【课程时长】**

3 天 (6 小时/天)

#### **【课程老师】**

郭涛老师

#### **【授课方式】**

60 %理论+30%案例讲解演练+10%点评总结

#### **【课程大纲】**

### **一、从“小采购”到“大采购”**

前言：“小采购”到“大采购”路径图（路径图）

### 1、采购管理发展的五个阶段（采购五阶段发展模型）

- 采购是一个人在公司的最后一点站？
- 采购在小批量行业的崛起
- 采购管理发展的五阶段

现场讨论：为什么要像销售一样做采购？

- 全面增值-企业运营管理的“铁三角”

### 2、从“小采购”到“大采购”

- “大采购”与“小采购”的区别

视频案例分析：采与购

案例分析：英国石油如何构建市场导向的大采购

- 如何从“小采购”到“大采购”

案例讨论：采购管理人员是什么？

案例分析：供应商关系经理

案例分享：如何从“正三角”到“倒三角”

### 3、大采购—影响全成本（降本三台阶图）

- 大采购影响的内容
- 降本三台阶
- 大采购对总成本影响的两种方法

案例分析：为什么集中采购不成功？

## 二、采购成本分析与降低采购成本

## 1、建立价格信息体系（成本构成表）

- 建立价格信息体系的目的
- 建立价格信息体系的三种方式
- 价格信息体系的三份关键资料

### 案例分析：沃尔玛的价格信息体系

## 1、 掌握成本分析的三大步骤

（单位成本构成表、分解报价表、配件产品分解报价表、总成本构成模型图）

- 分析本公司产品的成本构成

### 案例分析：可乐公司碳酸饮料成本构成

- 制定本公司的分解报价表

### 案例分析：某公司分解报价表

- 重点关注总成本分析

### 案例分享：某企业总成本分析表

## 3、如何处理各种报价（市场结构分析模型）

- 价格的市场影响因素

### 案例分析：王老吉与佳多宝

- 全面理解供应商报价
- 如何处理相同的报价
- 如何处理垄断供应

### 案例分析：戈恩如何拯救日产？

## 4、技术降低成本（成本构成表）

- 通用化设计

案例分析：雷诺和日产共享零部件，削减成本 30%

- 新型化设计

案例分析：雀巢速溶咖啡的

- 轻量化设计

案例分析：可乐公司瓶装水

案例分析：高露洁牙膏

- 包装优化

## 5、商务降成本（招标采购流程、综合性评审评分表）

- 招标采购

案例分析:中移动的一次招标采购

- 竞争性谈判技巧

- 鼓励供应商间的竞争

- 延长/调整付款时间

- 优化运输管理

案例分析：运输部运价审计的初步情况

- 反向拍卖

## 6、结构降成本（结构降本收益预估表、集中采购分析表、电子采购流程图）

- 集中采购

案例分析：惠普集中采购

- 电子采购

案例分析：各企业电子采购成本节约

- 本地化供应
- 全球采购

案例分析：沃尔玛的采购秘密

### 三、采购谈判技术

1、采购谈判概论（时间控制表、协议书、观察分析判断表）

- 采购降本三台阶
- 谈判的概论

案例分析：分柚子

视频案例：《对话》栏目

- 谈判的时机
- 谈判的八大要素

情景模拟：红与黑

- 谈判的战术分析与运用—筹码/技巧

视频案例：大秦帝国片段（分秦）

2、采购谈判准备六环节（产品成本构成表、采购物料金额表）

- 环节一—目标确立

视频案例分析：士兵突击片段

- 环节二—了解你的对手

现场演练：看看你是属于什么类型人员

视频案例分析：三国（张辽说服关羽）

- 环节三--对问题进行优先级排序

视频案例分析：三国演义片段（乌巢）

现场演练：如何对问题进行排序

- 环节四—设定每个谈判问题界限

- 环节五—检查界限的合理性

现场演练：企业采购原料谈判准备

### 3、采购谈判实施五阶段法（SWOT 分析表）

- 阶段一-介绍阶段

视频案例分析：李嘉诚自我介绍

- 阶段二-冲突阶段

视频案例分析：大秦帝国片段

- 阶段三-综合阶段

视频案例分析：历史转折中的邓小平--知彼此/划模块/分类别/后焦点/控节点

- 阶段四-决定阶段

视频案例分析：乔家大院片段（茶商）

- 谈判总结

### 4、采购谈判谈价技巧四步法（谈价技巧模型图）

- 步法一-谈价前的准备

案例分析：某企业产品成本构成

- 步法二-谈判策略

现场演练：如何谈

- 步法三-采购优劣势分析--**SWOT** 分析

现场演练：供应商 SWOT 分析

- 步法四-谈价技巧

视频案例分析：辛丑条约片段

## 5、采购谈判之三工具箱（四种让步策略）

- 工具一--找对人

- 工具二--让步策略

- 工具三--打破僵局六大方法

总结，答疑