

# 供应商管理与采购谈判技巧 培训大纲

(1-2天课程)

**【培训对象】**：采购经理、主管、供应链负责人、计划员、运营负责人、产品设计人员、物流负责人

**【培训收益】**：在当今的新经济时代，采购工作被认为是“仅限于日常进货和常规流程”的观念已经逐步得到转变，这对于采购人员和采购管理者的综合技能提出了新的要求。采购工作已融入到企业内外的供应链活动范畴，专业的采购与供应链管理对企业核心竞争力具有卓越的贡献，正被越来越多的企业所认识和尝试。

本培训将在大量实战案例和模拟演练的基础上，带领学员进入到系统的、专业的领域，获取采购与供应链管理基础知识、供应商开发、选择与评估、报价评审方法、采购谈判策略等专业方法，使学员对采购工作有一个全面系统的了解，全面提升采购技能，并达到专业化水平，提升采购部门的绩效进而整个组织的管理水平。

**【培训内容】**：

## A 供应商开发、评价与选择

### 1 供应商选择开发、评价的框架简介

- 1.1 明确采购请审部门的需求
- 1.2 供应市场的结构分析
- 1.3 采购与供应策略的制定
- 1.4 确定供应商评价的基本目标
- 1.5 选择供应商评价的要素指标
- 1.6 影响供应商积极性的因素判定
- 1.7 从哪里找到供应商——获取信息和情报
- 1.8 对信息和情报进行分析
- 1.9 供应商级别的划分
- 1.10 供应商的培养以剔除
- 1.11 采购职能的发展阶段介绍
- 1.12 采购与供应链管理部的新职能分工介绍
- 1.13 需求的分类
- 1.14 供应链管理时代的采购竞争力案例分享

### 2 供应市场分析 with 供应商开发

- 2.1 明确采购品项的实际需求
  - 2.1.1
  - 2.1.2 需求的具体表达方法
  - 2.1.3 关于需求预测技术
  - 2.1.4 关于采购预算
  - 2.1.5 **供应定位模型**将采购品项进行专业分类
- 2.2 供应市场结构分析
  - 2.2.1 准备进行供应市场分析需预先明确的问题
  - 2.2.2 评价供应市场竞争程度和影响
    - ◇ 供需曲线的应用
    - ◇ 波特的“五种力量”模型
    - ◇ 与竞争和非竞争市场相关的风险和机会
  - 2.2.3 理解供应市场的驱动力
  - 2.2.4 供应商定价原则
    - ◇ 明确产品价格的构成因素

- 
- ◇ 价格/成本模型
  - ◇ 供应商的定价方法
    - ✓ 成本加成定价法
    - ✓ 目标利润定价法
    - ✓ 理解价值定价法
    - ✓ 市场定价法
    - ✓ 投标定价法
  - ◇ 关于成本/价值/竞争的定价策略
  - ◇ 供应商的核心竞争力及与砍价时机确定
  - ◇ 从哪里可以找到需要的供应商

### 3 不同采购品项的供应策略

- 3.1 日常品项供应策略
- 3.2 杠杆品项供应策略
- 3.3 瓶颈品项供应策略
- 3.4 关键品项供应策略
- 3.5 转换成本和供应商开发之间的权衡
- 3.6 不同供应策略决定了与供应商的期望关系/不同类型的采购合同
- 3.7 **课堂讨论**：根据企业的实际，我们如何对我们所采购的产品进行合理的分类。

### 4 供应商评估、报价评审与激励发展

#### 1.1 供应商评估

- ◇ 供应商能力与积极性评价模型
- ◇ 供应商感知模型及报价策略分析工具——

##### 供应商感知模型下的

- ✓ “边缘”式供应态度
- ✓ “盘剥”式供应态度
- ✓ “核心”式供应态度
- ✓ “发展”式供应态度

##### 供应商报价演练

如何激发和发展供应商积极性

如何培养供应商能力

- ◇ 潜在供应商能力的评估标准
- ◇ 给供应商设定权重与评定等级

#### 1.2 供应商激励与发展策略

- ◇ 选择供应商的数量应该是多少为好？
- ◇ 与供应商的合同关系该怎样确定（现货合同、长期合同以及伙伴关系的合理选择）
- ◇ 供应商激励与发展策略与方法（等级划分前提）

#### 1.3 向供应商询价的方法与价格评审

- ◇ 是否选择了正确的获取报价（询价）方法
  - ✓ 非正式报价法
  - ✓ 询价/报价法
  - ✓ 正式招标法

- 
- ✓ 利用电子市场报价法
  - ◇ 是否选择了正确的评议报价标准
    - ✓ 最低价格法
    - ✓ 最低所有权总成本法
    - ✓ 加权评分法
    - ✓ 价值评估法
  - ◇ 是否邀请了合适的供应商来报价
  - 1.4 供应商评估、价格评审过程中的调研
    - ◇ 信息的从哪里来
    - ◇ 一手信息而二手信息的作用
    - ◇ 信息分析：定量和定性分析的手段和方法介绍
    - ◇ 企业实践中的经验总结
      - ✓ 如何对供应商进行现场考察
      - ✓ 现场考察团队的组建
      - ✓ 现场考察中应该注意的事项
  - 1.5 关于供应商的财务数据简介
  - 1.6 供应商管理的评价模板实案介绍

## B 采购谈判技巧

### 1 采购谈判概述

- 1.1 采购谈判案例情景展现
  - 1.1.1 案例启发：引导并概述其中的谈判技术
- 1.2 采购谈判的重要性及对供应绩效的影响
- 1.3 谈判成本与谈判时机选择
- 1.4 谈判过程的主要阶段及其特征

### 2 谈判前准备 I：采购基础工作与对相关信息资料的理解

- 2.1 在谈判前，要做好如下准备工作
  - ✓ 重读并确定请购部门（甚至使用者）的需求
  - ✓ 供应市场的环境前期分析与跟踪
  - ✓ 采购品项的专业分类方法——“知己过程”

#### 供应定位模型回顾

- ◇ 日常采购品项
- ◇ 杠杆采购品项
- ◇ 瓶颈采购品项
- ◇ 关键采购品项
- ✓ 采购品项的战略及所期望的与供应商的关系
- ✓ 供应商的不同市场竞争策略分析
- ✓ 降低采购价格的最佳时机
- 2.2 进行价格/成本分析并为供应商建立成本模型作为谈判的基础策略
- 2.3 依据供应商对公司业务的感知来评价达成所希望的供应商关系类型的可行性策略
  - ✓ 供应商的积极性及报价策略分析工具——

---

## 供应商感知模型回顾

- ◇ “边缘”式供应态度
- ◇ “盘剥”式供应态度
- ◇ “核心”式供应态度
- ◇ “发展”式供应态度

✓ 供应商报价演练

✓ 如何激发和发展供应商

### 2.4 关于谈判风格

- ◆ 温和型
- ◆ 强硬型
- ◆ 理智型
- ◆ 创新型
- ◆ 成交型

✓ 谈判风格测试练习

✓ 如何应对对方或许也会使用的五种主要谈判风格策略

### 2.5 决定双方组织和个人实力的对比策略

### 2.6 对谈判双方进行 SWOT 分析策略

### 2.7 案例：SWOT 分析

## 3 谈判前准备 II：设定谈判目标与策略

### 3.1 设定现实可行的谈判目标策略

✓ 目标的不同层次

✓ 谈判的目标应远大和现实

### 3.2 确定谈判的不同变量或问题策略

✓ 谈判变量间的关联性，并协同支持谈判目标

### 3.3 分析并选择不同的谈判策略

✓ 在不知道最佳选择之前不要开始谈判，否则谈判会失败

### 3.4 为每个变量的设定目标以及确定他们的优先级策略

### 3.5 制定谈判策略

✓ 你自己的谈判目标

✓ 对方的立场和可能的利益

✓ 双方的相对优势和劣势

### 3.6 说服技巧和方法的准备

✓ 情感说服

✓ 逻辑论证

✓ 讨价还价

✓ 折中

✓ 威胁

### 3.7 谈判战术准备

✓ 可供采用的谈判战术详解

---

◆ 设置障碍技巧

◆ 沉默

◆ 重复、重复...

◆ 暂停

◆ 侵害与控制

◆ 争取同情

◆ 重新调整需求

◆ “还有一件事”

◆ 最后期限

◆ 节制

✓ 组织和策划谈判策略

✓ 谈判团队的组建

#### 4 谈判桌上的技术与技巧

4.1 确定谈判的不同阶段策略

4.2 使用不同形式的提问

4.3 积极倾听对方的重要性策略

4.4 确定并考虑对方的利益策略

4.5 肢体语言的特定形式策略

4.6 可能影响和来自其他国家的人谈判的文化因素

4.7 通过电话进行谈判时应考虑的一些特殊问题

#### 5 谈判的后续工作

5.1 谈判后达成协议阶段的工作要点

5.2 评估谈判绩效