

供应链环境下的采购谈判

讲师：彭峰涛

课程背景

供应链下的经济活动，现阶段呈现出独特的矛盾点：原材料在产成品中所占的比例越来越高，有时甚至高达 60%以上，因此采购在企业成本绩效模型所起的作用也越来越大。台湾管理之神王永庆曾经说，“在企业的经营中，买永远比卖重要”。管理大师德鲁克说，“企业运营就两件事，开源和节流”。通过提高谈判技能来降低企业成本是最有效的途径。

谈判是一种买卖双方的博弈，是组织能力和个人能力对抗的结果。企业的组织能力是客观存在的现实，是谈判者赖以对抗的力量源泉，但是个人能力在谈判过程中的作用是极为重要的，它可以通过累积、学习、训练、模拟等活动逐步增强，这一能力的增强有利于处在职位上的个人在与对方的较量中为企业做出重大贡献。因此，在供应链环境下的今天企业面临成本巨大压力的情况下，企业中各种面对博弈的管理人员，都有必要通过这一课程来提升谈判中获

胜的能力。

课程目标

能够根据企业战略目标，分解出谈判目标；

能够清晰地找出实现谈判目标的变量；

能够区分对待单赢和双赢的战术选择；

能够发挥个人表现的特点，组成谈判团队，实现谈判目标；

能够轻易识别合作对手的特征，选择有效应对策略；

掌握拆分供应商产品价格结构的方法、步骤，达到降价的目的；

具备财务工具数据分析能力，让采购工作更加系统和科学；

获得更低的采购成本、建立更牢靠的合作关系。

课程时间：2天 6小时/天

课程对象：企业市场、销售、运营、售后服务、供应链总监/经理、采购总监/

经理等一切欲提升谈判能力的中高级管理者

授课方式：讲解、工具、方法、模拟训练、点评

课程大纲

第一单元：谈判到底是什么？

真相一：中英政府关于香港回归问题的谈判始末

真相二：中国加入 WTO 的谈判历程

真相三：最好的结果是双赢，是双方关系的平衡

真相四：谈判是组织能力和个人能力的综合，需不断修炼才能达成

1、谈判及其重要性

2、选择谈判时机

3、了解采购背景

4、供应市场的价格分析

5、采购和供应战略的选择

6、供应商关系类型及确定单赢或双赢

工具：《谈判准备一览表》

第二单元：谈判中的策略到底起何作用？

1、确定谈判目标

2、目标的不同层次：公司目标、职能目标、谈判目标

3、目标的相关性

4、变量和选择：确定变量、考虑各种选择：每个变量都涉及不同选择的组合

5、设定变量目标的原则：切中主题、远大但又现实、详尽、可度量、公正、协调性

6、明确谈判的范围：判定对方的目标、目标对比、考虑利益而非立场、多重变量

7、制定策略：策略涉及哪些、单赢和双赢、立场的确定、谈判的次序

8、策略应用

(1) 谈判阶段的准备阶段：

谈判准备---不做准备就是在准备失败、为什么要准备、准备什么、如何准备

(2) 会谈阶段的策略分解：

● 开场谈判策略：

策略一：提出的比想要的永远要多—大胆开口源于自信

策略二：永远不要接受第一次报价/还价

策略三：学会感到意外/大吃一惊

策略四：避免对抗性谈判

策略五：不情愿的买家和卖家

策略六：钳子策略

策略七：谈判资源有效应用

- 中场谈判策略：

策略一：应对没有决定权的对手

策略二：服务价值递减原理

策略三：绝对不要折中

策略四：如何破解僵局

策略五：应对困境

策略六：应对死胡同

策略七：任何让步一定要索取回报

- 终场谈判策略

策略一：白脸黑脸策略

策略二：蚕食策略

策略三：让步策略

策略四：收回条件

策略五：欣然接受

(3) 后续阶段：谈判总结

为什么要总结、总结什么、如何总结

工具：复盘、《谈判总结报告》

第三单元：谈判中的重要变量分析：价格和成本

1、价格和成本分析的重要性：成本定价、需求定价、当价格过低时怎么办

2、分析供应商的价格

3、建立成本模型：原材料、劳动力、管理费用、利润

4、获取成本和价格的市场信息：报价、参考价格、原材料价格、趋势分析、

专家的独立评估

工具：杜邦财务体系分析、盈亏平衡点分析、现金流分析、马尔斯通曲线、单

位可变成本的计算

第四单元：谈判中双方力量分析：知己知彼

1、了解供应商组织

2、评价供应商能力和策略

3、供应商如何看待公司

4、双方所涉及的人员

5、谈判团队及角色扮演：团队领导、专业支持、总结人员、观察人员

6、主将的谈判风格：温和型、强硬型、理智型、创新型、成交型

7、双方实力的抗衡：组织的实力、个人的实力

工具：中经网、红盾网、德勤中国、普华永、SWOT分析

第五单元：谈判的战术运用：百战不殆

1、谈判阶段：开始阶段、试探阶段、提议阶段、讨价还价阶段、达成协议阶

段

2、积极倾听的艺术

3、提问的艺术

4、观察的艺术

练习：请与坐在你对面的同学互猜九型人格和血型（120秒）

5、说话的艺术：

“说”之技巧

视频：崔万志的演讲：抱怨没有用，一切靠自己

6、肢体语言：观察和读心

7、同其他国家的人谈判：文化因素、语言、环境

7、地点的选择和氛围的营造

8、暂停和倒计时

9、微信谈判的特殊性及普遍性：沟通及时、沟通彻底、沟通频繁、交易果断、

支付便捷、成交容易

管理工具：ABC 分析、矩阵分析、学习曲线、定价方法、LSR、WBS、甘特图

第六单元：谈判主将是成败的关键因素：谋定而后动

主将的谈判风格：温和型、强硬型、理智型、创新型、成交型

不同的风格表现形式不一样，基本原则是一致的。

1、谈判原则

原则一：究竟谈判中谁先开价有利（SWOT）

原则二：为什么不要让对方起草合同

原则三：每次都要审读协议有什么好处

原则四：选定谈判对象，不是所有供应商都可以谈

原则五：成功谈判的关键在于焦点

原则六：装傻为上策

原则七：议题策略：先易后难

原则八：一定要祝贺对方吗

原则九：每一次谈判都要做好记录……

2、化解谈判冲突

途径一：调解与仲裁（方法）

途径二：从“因”导入

途径三：第三方（者）介入的考虑

途径四：哈佛式单一文件法

工具：调停者四象限战术、SWOT 分析

3、谈判压力点

压力点一：时间压力（三种情况）

压力点二：信息权力

压力点三：随时保持离开的权力

压力点四：先斩后奏

压力点五：热土豆

压力点六：最后期限

压力点七：供应商联盟

第七单元：后续工作及谈判实例演练

1、形成正式协议

2、监督和管理协议的履行

3、评估谈判绩效

4、评价谈判

呈现工具：PPT、图片、表格、EXCEL