

# 《采购谈判策略与技巧》培训大纲

武文红 2天/12小时

采购人员与供应商打交道，沟通与谈判是必不可少的，至少占据 60%的时间和更多的精力投入。与供应商谈判的结果不外乎就是两种：成功或失败。因此，谈判策略与技巧的水平高低与现场发挥，对采购人员是非常重要的，也是采购的对手---供应商的重要销售技能、主攻领域。采购谈判的艰巨性，在于需要更多的准备，要占据整体谈判过程的 75%以上，包括日常的经营环境、市场、产品、供应商及其对手行情等信息的收集和分析准备，以及心理和行为的准备，这些是谈判的底气和自信的来源，最终是谈判品项的商务情况分析、价格或成本情况分析等，谈判策略才呼之欲出。

通过培训，学员将学会如何以一种专业的方法去准备和进行谈判，即如何精心准备谈判以增加成功的机会；如何制定一个实际的、可行的谈判目的和目标，以及如何制定一个有效的谈判策略，还包括提问的艺术、积极的倾听、战术的运用以及不同的谈判技巧的学习和使用。

通过本次学习和训练，学员深刻认识到：如何专业地制定、实施采购与供应战略，将对企业战略目标实现起到重要作用；好的谈判技能不是天生的，它可以不断发展和改进。

**培训形式：**知识讲解+案例研讨+学习互动+实战工具运用

**培训对象：**采购经理、采购主管、供应链管理人员、外协管理人员，  
计划部、质量管理部的经理和员

**课程内容：**

**互动启发：**

- ◇ 柠檬市场与劣币驱良币现象
- ◇ “合作专家的大信封”与“海盗分金”
- ◇ 采购人员应该怎样理解谈判及其准备
- ◇ 采购谈判流程框架

## 1 采购管理体系对供应商谈判策略的影响

### 1.1 提高采购谈判能力的途径

### 1.2 采购实践发展的五个过程、管理的三个阶段，以及相应的降本策略

#### 1.2.1 实践过程：供料、降价、总成本 TCO、需求管理、总价值 TVO

#### 1.2.2 管理阶段：规范化阶段、专业化阶段、供应链整合阶段

#### 1.2.3 企业风险管理和审计角度的采购监控要求

- ◇ SOD，分权与分工
- ◇ 需求管理及单一源的机制控制
- ◇ 供应商管理（开发/事前评估/事中交付管理/事后续效评价/改善专项建设）
- ◇ 合同管理

### 1.3 环境、行业、市场等方面的分析准备

#### 1.3.1 POCKET 模型看环境与市场

#### 1.3.2 “五力模型”看行业与竞争

- 1.3.3 关于产品的供求、供应、弹性方面对谈判策略的支持
- 1.3.4 运用 MI 系统来分析供应商及其对手
- 1.3.5 原料及成品的生命周期分析、企业优势因素分析，支持谈判策略制定
- 1.4 分类制定采购策略及谈判策略
  - 1.4.1 四种不同产品分类方法，及相应的采购策略
  - 1.4.2 采购策略制定演练
  - 1.4.3 分析企业吸引力，以及供应商可能的合作态度、可能的合作关系
  - 1.4.4 分析谈判背景，可能的谈判风格定位—分配型、整合型、适应型
  - 1.4.5 供应商可能的销售策略分析与谈判策略预判

## 2 采购谈判流程及心理/行为准备

- 2.1 采购谈判的实质、特点、一般技术原则
- 2.2 谈判过程即是信息收集与验证、学习与掌握、分析与预测过程
- 2.3 如何把握谈判时机及识别风险（何种情况下，切莫启动谈判）
- 2.4 采购谈判流程详解
- 2.5 如何了解并分析谈判者的风格、心理，及措施应对
  - 2.5.1 自我测试与对手判断
  - 2.5.2 采购视角的行为分类及应对：温和型、强硬型、创新型、理智型、成交型
  - 2.5.3 销售视角的行为分类及应对：友善型、表现型、分析型、冲动型
  - 2.5.4 谈判分型及行为汇总：整合型、分配型、适应型
- 2.6 进一步了解：双方实力的对比要素、立场与利益分析
- 2.7 行为方式与沟通技巧调整，不要留下被推断的痕迹

## 3 收集情报/分析报价或成本--具体问题准备

- 3.1 收集商业情报，了解供应商的定价方法
- 3.2 分析供应商的过往表现、改善目标是否实现等
- 3.3 如何分析供应商的报价（五种分析方法）
- 3.4 如何分析采购品项成本
  - 3.4.1 如何利用“应该成本与标准成本”，来推断供应商的成本
  - 3.4.2 如何利用“固定成本与变动成本”，来推断供应商的成本
  - 3.4.3 关于生命周期成本、总拥有成本、不良质量成本、库存成本
  - 3.4.4 有些情况下，需要工艺成本
  - 3.4.5 成本分析案例
- 3.5 通过 SWOT 分析，推演谈判变量
- 3.6 再次考量供应商的财务稳定性及简单的标杆对比
- 3.7 面对企业内部相关利益部门，了解他们的需求、分析并调整他们的期望值

## 4 制定谈判策略--筹码/策略/战术准备

- 4.1 制定谈判计划
  - 4.1.1 确定谈判目标：谈判初始立场与问题排序设计，谈判区的推断案例

#### 4.1.2 谈判的时间、地点、谈判团队组建和准备

#### 4.1.3 谈判议程设计与进展控制

- ◇ 分配型与整合型的不同谈判议程设计
- ◇ 秘密会议、中途茶歇的特殊安排
- ◇ 不可忽视的谈判记录

#### 4.1.4 谈判对策

- ◇ 情景案例与演练：如何理解和运用“筹码”、“变量包装”、“BATNA”、“离席点与拒绝点”、“锚定点”
- ◇ 需要理解并准备的降本增效方法或专项，在谈判中作为变量包装的素材
- ◇ 需要收集的一些帮扶供应商的本企业资源，在谈判中作为可能的筹码
- ◇ 采购谈判战术：
  - 卖方优势下的战术（整合型）要点、案例
  - 买方优势下的战术（分配型）要点、案例
  - 双方势均力敌情况下的战术（适应型）要点、案例
  - 如何利用非价格因素
  - 供应商涨价的应对
  - 其他十种战术简介

### 5 采购谈判技巧、现场控制

#### 5.1 谈判沟通的模式

- 5.1.1 整合型与分配型，不同的谈判沟通模式
- 5.1.2 囚徒困境及破解，供应商的价格应对策略

#### 5.2 说服技巧

- 5.2.1 权利力、领导力、影响力在沟通中的作用
- 5.2.2 冲突与僵局的应对
- 5.2.3 谈判控场（分阶段介绍）：开始阶段、验证阶段、建议阶段、讨价还价阶段、协议阶段
- 5.2.4 注意总成本最低原则

### 6 复盘并形成企业过程资产

- 6.1 合同执行的监督与管理
- 6.2 复盘：回顾谈判过程，总结经验和教训
- 6.3 分析自我、分析对手行为表现
- 6.4 SWOT 分析，是否需要调整相关流程、数据库、监控、制度等，最终编入管理信息系统来提示或控制---形成“企业过程资产”
- 6.5 用于参考对比：优秀谈判者的有哪些特点