

《采购谈判实务与采购成本降低技术》培训大纲

武文红 1天/6小时

【培训对象】：供应链负责人、采购和计划人员、产品设计人员、质量人员等

【培训收益】：在企业与市场竞争日益激烈的今天，由于材料成本占生产成本的比例较大，控制好采购成本，是一个企业增加利润的重要和直接手段之一。因此，采购人员需要首先熟悉采购产品及供应市场，掌握采购品项成本分析的方法、产品分类策略与降本技术、产品阶段降本技术，并与设计/生产/营销等部门联合降本、协同降本，才能优化总成本 TCO 结构；其中财务知识、产品生产过程、质量控制方法、加工工艺是采购人员需要学习和了解的，以便助力供应商降本，整体供应链降本，而不是降低供应商的利润。从企业角度，需要建立统一的供应商管理系统，从机制上形成需求管理、单一供应源的控制，才能使采购总成本的控制在产品研发、生产、采购、销售等各部门协同进行，并追求各阶段的精益和增值 TVO，共同服务企业客户，提升企业盈利能力。

本培训将聚焦于采购成本分析和降低技术、各项措施，相应的采购与供应管理体系建设以及由企业各部门、或供应商参与的降本增值专项建设，为企业提升整体竞争力做贡献。

【培训内容】：

1 采购成本降低的杠杆效应，从 ROI 分析看企业生存价值与采购职能的重要性

2 建立统一的供应商管理体系，一致的对外促进竞争，或合作帮扶共进

3 采购成本分析与降本技术

3.1 工业品的成本构成、传统核算方法、应该成本的估算

3.1.1 工业品的成本构成案例

3.1.2 成本核算案例、财务记账方法演示

3.1.3 如何估算应该成本，并跟踪调整，应对谈判

3.1.4 参与财务部门标准成本的制定过程，理解并应用标准成本降本

3.1.5 哪类品项需要进行成本分析及价格分析

3.1.6 采购品项分类采购策略及降本策略

3.2 成本分类角度的降本技术

3.2.1 固定成本与变动成本，其中的成本分析与降低机会

3.2.2 了解供应商的定价策略及报价技巧

3.3 成本科目角度的降本技术

3.3.1 材料费，要了解 BOM 及消耗定额、供应商采购折扣情况等来估算成本

3.3.2 制造费，要了解使用的设备情况、能耗及公用分摊等来估算成本

3.3.3 人工费，要了解加工工时数据及现场情况，来估算成本

3.3.4 专项费，定制产品时有哪些成本陷阱

3.3.5 需求管理中的规格降本技术

3.3.6 降本增值专项：简化、VA/VE、标准化、EPI、ESI、DFP 等

3.4 总成本 TCO 角度的优化技术，采购降本要权衡考虑是否引起了其他费用增加

- 3.4.1 如何降低相关的管理费用
- 3.4.2 如何降低相关的财务费用
 - ◇ 库存成本的降低与权衡：库存水位、安全库存、不同订货方式
- 3.4.3 作业成本法及阿米巴对总成本 TCO 优化的支持
- 3.5 生产工艺中的降本机会挖掘
 - 3.5.1 销售工程师与采购工程师
 - 3.5.2 了解工艺价格，需要采购人员到供应市场和生产现场去学习
- 3.6 关于供应商转换成本
- 3.7 谈判降本（分配型与整合型），采购合同中起草过程中，需要注意的成本控制条款
- 3.8 从供应商方面可以争取的其他非价格条款
- 4 采购价格分析及降低技术（简介）**
 - 4.1 影响供应商价格变动的主要因素
 - 4.2 批量折扣比较与分析
 - 4.3 账期折扣法
 - 4.4 渠道折扣法
 - 4.5 季节折扣法
 - 4.6 相关因素回归分析法
 - 4.7 标准分解报价单---不同供应商报价分项比较、交叉沟通逼近
 - 4.8 招标比价法
- 5 采购谈判流程及心理/行为准备**

- 5.1 采购谈判的实质、特点、一般技术原则
- 5.2 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
- 5.3 如何把握谈判时机及识别风险（何种情况下，切莫启动谈判）
- 5.4 采购谈判流程详解
- 5.5 如何了解并分析谈判者的风格、心理，及措施应对
- 5.6 进一步了解：双方实力的对比要素、立场与利益分析
- 5.7 行为方式与沟通技巧调整，不要留下被推断的痕迹

6 收集情报/分析报价或成本--具体问题准备

7 制定谈判策略--筹码/策略/战术准备

7.1 制定谈判计划

7.1.1 **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

7.1.2 **谈判的时间、地点、谈判团队组建和准备**

7.1.3 **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

7.1.4 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

8 采购谈判技巧、现场控制

8.1 谈判沟通过的模式

8.1.1 整合型与分配型，不同的谈判沟通模式

-
- 8.1.2 囚徒困境及破解，供应商的价格应对策略
 - 8.2 说服技巧
 - 8.2.1 权利力、领导力、影响力在沟通中的作用
 - 8.2.2 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
 - 8.2.3 五种说服技巧简介