

# 供应商管理与采购谈判技巧

南斌 (2天)

## 课程背景

2020年伊始由于新冠肺炎全球蔓延，全球经济和供应链已经处于复杂多变的发展环境中，企业的采购部门也从企业原来的“成本中心”转变成为“利润中心”！危机之下，采购成本往往是企业挥之不去的噩梦！单从原材料成本角度看，通常有50%-85%的成本是支付给供应商，采购员会将60%的时间用于与外部供应商的各种采购谈判，供应商对企业的重要性与日俱增，人们都在谈供应商是我们的合作伙伴，可现实我们不断对弱势供应商下达降低成本指标，可那些垄断行业的强势供应商却拿着高利润！

本课程南斌老师结合国内外上市公司多年采购工作实践经验，专门为采购管理人员开发的一门专业、实务、实操的课程。本课程具有大量且落地的实战技巧，管理工具，结合经典的案例解读、辅以“情境式”的演练，让学员深刻理解，迅速掌握，工作难点、痛点问题立竿见影的解决！

## 课程目标

- 1.掌握明确建立“5W2H”的采购需求表
- 2.掌握建立POCKET和波特“五种力量”
- 3.掌握供应关系重建的六大步骤
- 4.掌握一个优秀采购管理者谈判中的八大利器
- 5.掌握采购谈判战略和战术部署的“天龙八部”
- 6.掌握采购谈判中谈判的规范的话术
- 7.掌握采购战略实施计划-七部曲；供应定位模型；供应感知模型
- 8.课程鼓励学员大胆提问，通过现场互动交流来快速理解和运用培训知识
- 9.课堂首创引入“情景式”教学方式，通过“情景演练”、“实战小技巧”等切合企业管理现状的培训方式，企业让学员在刺激中掌握难记的知识点，在掌声和欢呼声中愉快的结束全部课程
- 10.微咨询效果：各组设置采购项目改善课题，进行小组间PK，老师最终点评，破解实际商务操作中的困惑

## 课程对象

总经理/副总、采购、供应链管理、财务、研发、品质管理及相关部门人员

## 课程大纲

### 第一单元 明确采购的供应定位需求

情景案例1：从“托盘欠料造成全线停产”来看如何正确申请的采购需求？

#### 1.明确采购申请需求条件

#### 2.明确采购需求标准

##### 2.1 业务性需求和资本性需求

2.2 生产性需求和非生产性需求

### **3.明确采购需求条件**

3.1 明确采购需求的五大必备条件

3.2 分析六种不同采购条件的主要优势与劣势

### **4.明确采购预测基本方法**

4.1 如何预测和确定需求数量

4.2 如何确认交付和供应商服务/响应时等主要问题

### **5.战略采购的需求管理原则**

【培训小技巧】建立“5W2H”的采购需求表

【案例解读】某家电采购部是如何制定紧急物资采购的需求计划

【课题演练】如何鉴别各种含糊不清的采购申请

## **第二单元 通过成本分析如何选择优质供应商**

情景案例 2：从口罩涨价来看影响采购成本的主要因素

### **1.如何建立成本模型**

1.1 采购价格的决策

1.2 成本和价格分析的基础

### **2.如何有效分析市场**

2.1 波特价值链模型

2.2 细分供应市场

2.3 评价市场风险与机会

2.4 确定产品生命周期

### **3.如何确立采购成本关系**

3.1 采购成本构成

3.2 采购成本分类

3.3 采购总成本概念

① 与利润关系

② 与批量关系

③ 与提前期关系

④ 与质量关系

⑤ 与响应及服务关系

⑥ 与总成本关系

### **4.如何选择优质供应商**

4.1 选择合适的采购方法

4.2 选择潜在的供应来源

### 4.3 开发供应商主要渠道

【培训小技巧】POCKET 采购工作的运用

【案例解读】解读某企业电饭煲成功和失败的市场分析案例

【课题演练】请学员们分析大宗材料市场分析存在哪些盲点？利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议

## 第三单元 如何选择采购渠道和供应商管理

情景案例 3：危机之下如何开发合适的供应商？

### 1. 供应关系重建的六大步骤

(定位&需求&组合&合作&扶持&共担)

### 2. 确定正确的供应战略

2.1 明确采购供应定位需求

2.2 供应商开发的渠道

2.3 制定开发供应战略地图

### 3. 建立正确供应商开发体系

3.1 构建供应商合作框架九大步骤

3.2 供应商评价基本构建模式

3.3 选择供应商五大原则

### 4. 供应商识别筛选与调查

4.1 供应商识别筛选方式

4.2 筛选供应商供应能力十一种方式

4.3 供应商基本调查的问卷和形式

### 5. 如何培养战略核心的供应商管理关系

5.1 建立科学的供应商评估体系

① 科学评估模型设置

② 执行周期评估

③ 评分统计与公布

④ 评估绩效分析与改进

5.2 如何建立战略供应关系

① 如何扶持和提升核心供应商发展

② 如何邀请标杆供应商参与产品开发和设计的提升工作

③ 如何建立数据共享

④ 如何建立利益共赢关系

【培训小技巧】供应商评审的“海陆空”体系的运用

【案例解读】选择比管理更重要，看美的公司供应商建立供应商评估体系

【课题演练】如何建立多品种小批量的供应体系？

#### 第四单元 采购谈判具有的基本工具和能力

情景案例 4：优秀谈判高手的具备的九大条件--九阳神功

##### 1.采购谈判基本概念

- 1.1 谈判心理模式
- 1.2.谈判基本原则
- 1.3.谈判五大特点
- 1.4.谈判基本阶段

##### 2.采购谈判基本能力和工具

- 2.1 谈判分析问题能力
- 2.2 PEST 分析法
- 2.3 波特五力模型分析法
- 2.4 SWOT 分析法
- 2.5 鱼骨图分析法
- 2.6 谈判预测与判断能力
- 2.7 谈判团队的沟通与表达能力
- 2.8 谈判商务管理能力

【培训小技巧】谈判中的八大利器

【案例解读】分享格力家电采购谈判的六大秘密武器

【课题演练】为什么我们的效果不尽人意？

#### 第五单元 如何制定谈判策略

情景案例 5：从“舌战群儒”来看如何制定一场成功谈判的策略

##### 1.启动谈判需要准备哪些工作

##### 2.如何分析采购谈判的主要因素

##### 3.如何准备采购谈判工作

- 3.1 立场性谈判与利益性谈判关注点，如何获得双赢
- 3.2 供需双方关系的风险等级和谈判要点

##### 4.分析采购谈判团队的性格，职业匹配，谈判风格

##### 5.制定谈判策略七步骤

第一步：明确谈判目标/第二步：双方立场和可能利益/第三步：双方实力优势和劣势/第四步：设定各自谈判可能存在的分歧目标/第五步：谈判最终策略是什么？最终目标是什么/第六步：谈判团队确定和分工/第七步：谈判具体战术制定

【培训小技巧】采购谈判战略和战术部署的“天龙八部”

【案例解读】疫情期如何制定供应商的谈判策略

【课题演练】如何识别我们谈判策略出现“方向性的错误”

## 第六单元 如何和供应商实施有效谈判

情景案例 6：华美超市精彩的采购谈判

### 1.谈判控场实施二十一实战技巧

1.1 如何管控谈判阶段/1.2 整个谈判如何掌控/1.3 哪种砍价方式更好/1.4 哪种谈判形式容易出问题/1.5 如何做好电话谈判/1.6 为什么我方会弱势/1.7 我方弱势怎么谈/1.8 什么是分阶段蚕食/1.9 分阶段蚕食的策略步骤/1.10 如何提升说服力/1.11 第三方的参考依据/1.12 如何提高谈判时的沟通/1.13 我们会问问题吗/1.14 如何问问题/1.15 反驳对方的几种方式/1.16 沟通禁忌/1.17 对方忽悠我怎么谈/1.18 如何挽回失误（失口）/1.19 出现僵局怎么谈/1.20.谈判结束时怎么办/1.21 如何与不同对象谈判

### 2.采购谈判战术“降龙十八掌”

第一掌：试探计/第二掌：声东击西计/第三掌：强人所难计/第四掌：换位思考计/第五掌：巧立名目计/第六掌：先轻后重计/第七掌：档箭牌计/第八掌：顺手牵羊计/第九掌：激将计/第十掌：限定选择计/第十一掌：人情计/第十二掌：小圈密谈计/第十三掌：奉送选择权计/第十四掌：以静制动计/第十五掌：车轮计/第十六掌：挤牙膏计/第十七掌：欲擒故纵计/第十八掌：红脸与白脸

【培训小技巧】采购谈判中谈判的话术

【案例解读】一个真实谈判案例的复盘

【课题演练】如何实现和关键材料供应商谈判的双赢

## 第七单元 采购谈判中策略和战术如何完美结合

情景案例 7：华为未来采购战略五大特点

### 1.采购战略管理方案

策略 1：供应定位模型，建立采购战略品项管理

策略 2：集合采购，分权订购

策略 3：全员采购成本控制模式

策略 4：信息化资源共享，促进采购利益最大化

策略 5：采购风险管控等级管控，优化采购战略体系

### 2.采购战术实施方案

2.1 采购战术地图--差异化采购策略

2.2 采购价值分析工程--供应定位模型

2.3 采购供应分析策略--供应感知模型

2.4 采购战略实施计划-七部曲

2.5 询价和谈判的方案

2.6 战略实施的关键绩效监控

2.7 确定战略合作联盟的关系

### **3.新形势下采购协作的基本模式**

3.1 研发新品建立 VA/VE 的项目合作模式

3.2 打造全面质量管理的成本管理模式

3.3 协同财务建立目标管理的基本模式

3.4 协同生产物流建立精益化成本模式

3.5 协同市场营销建立大宗物料材料成本控制模式

【培训小技巧】 采购战略实施计划-七部曲；供应定位模型；供应感知模型

【案例解读】 海尔采购战略案例分享

【课题演练】 为什么说，采购战略执行起来难度那么大？利用课堂培训的工具来制定改善方案，老师予以点评，并给出建议