

# 采购成本降低与采购谈判技巧

## 课程背景

- ◆目前，企业更要面临能源原材料价格上涨、客户需求个性化强、技术更新加快、采购成本高、部分供应商垄断、开发供应商难度加大等严峻形势，迫切需要用战略思维构筑企业可持续发展的战略采购体系，更新采购观念和创新采购模式。如果进行采购成本分析，如何降低企业采购成本工作变得更加重要。
- ◆拥有并保持一个具有高度竞争力的供应市场，具有成本领先优势，对任何一个公司，都是具有关键战略意义的。
- ◆随着市场竞争的趋激烈，面对日益严峻的成本压力和残酷的市场挑战，外购或寻找合适供应商提供原来由自己制造的产品或服务，已成为众多企业规避风险、提升核心能力的必然选择，采购成本控制与供应商管理，采购谈判，采购法规的要求，已成为影响企业未来市场竞争能力的关键因素。
- ◆因此通过科学的采购与供应商管理，每年在供应链环节成本可节约 6-8%。传统的采购管理模式正面临巨大冲击，采购部门已不仅仅“买东西”，寻找和培养适合公司战略需要的供应商已成为采购部门的重要职责。
- ◆供应链管理的发展，要求降低供应环节的风险，提高服务的响应速度和持续的降低成本，如何对供应商进行有效的管理已成为采购部门关注的焦点。

## 课程收益

- ◆了解目前环境下采购体系的发展态势及新型采购方法。
- ◆如何制定和优化采购流程。
- ◆掌握如何进行成本分析的方法，掌握实施降低采购成本的技巧。
- ◆正确分析供应商报价的方法。
- ◆洞察成本日益升高之内幕，掌握多种降低采购成本的工具和方法。
- ◆提高供应商正常供应和非正常供应的能力以增加生产柔性。
- ◆控制库存的策略及采购计划的制定。
- ◆技术变更和质量变更的应急措施。
- ◆洞悉采购部门横向和纵向关系协调处理的关系，改善内部采购和外部供应商关系。
- ◆全面掌握供应商谈判技巧及采购合同及法规的要求，如何规避风险。

## 课程对象

采购总监（经理）、采购工程师、采购分析师、采购专员、采购计划专员、成本核算专员、供应部、采购部、财务部、合同制定部、采购稽核部（成本审计）、商务部等与采购业务之有关人员。

## 课程形式

讲授法，学员演练法，小组讨论法，案例分析法，视频教学法，老师点评法等。

## 培训时长

两天(12 小时)

## 课程大纲

### 第一篇、战略认识篇

#### 第 01 部分 认识篇——如何做一个专业化的采购

- 1、开篇案例分析：WAL-MART 公司采购管理成功的关键是什么？
- 2、打破传统，解读我们对采购工作的 4 大误区，为采购正身
- 3、公司如何实现从传统采购到战略采购的转变，其需要什么资源和技术支持？
- 4、公司实现战略采购的四个关键特征和六大核心采购价值
- 5、如何你是一名采购经理，你如何建立先进的采购管理系统，讲师的四个要求与大家分享

- 6、你公司采购流程如何，需要对采购流程设计与采流程优化吗？
- 7、如何对采购组织进行重新设计，如何提高采购人员的工作绩效，你是如何做好采购人员的绩效考核的？
- 8、采购人员必备的三大能力，五项心态，你有吗？
- 9、视频教学：
  - (1) 看看他们是如何敬业的？
  - (2) 如何与上下级和平级进行沟通。
- 10、案例分享：某集团公司采购流程设计中优质高效的作法
- 11、现场分组讨论：
  - (1) 在你的企业中，采购管理系统有没有问题？通过课程学习，将来你准备在公司采购系统建设中哪些方面有所改变或创新？试举例说明。
  - (2) 你所在企业中采购流程复杂吗？需要优化吗？通过本章学习，你打算如何对公司的采购流程进行优化（参考流程优化的四个要素和四个手法），试举例说明。

## 第二篇、采购方法篇

### 第 02 部分 方法 01——如何做采购成本分析与供应商报价

现场操练：

思考 1：怎么回答这个问题？

思考 2：有人说，采购成本控制，重在于杀价，越低越好，所以控制成本关键在于采购谈判技巧！

- 1、采购人员要学会看经营损益表和资产负债表
  - 2、企业利润增加的三种途径
  - 3、降低成本对利润贡献更大
  - 4、如何进行价值分析和价值工程 (VA/VE)
  - 5、对采购成本的全面认识
  - 6 思考：采购单价≠采购成本吗？
    - (1) 掌握成本分析的三个步骤
    - (2) 生产型材料采购总成本的元素
    - (3) 影响采购价格有哪些因素，如何分析？
    - (4) ) 现场思考：在一家企业，如何了解占采购价值 80%的“重要少数”的原料价格变动行情？
  - 7、采购价格全面调查工作如何展开？
    - (1) 采购调查的主要范围
    - (2) 采购信息收集渠道
    - (3) 处理调查资料
  - 8、全面立体剖析供应商的报价，价格 = 成本 + 价值，我们如何入手？
  - 9、如何进行采购成本分析
    - (1) 成本分析中要考虑的项目
    - (2) 成本分析时注意问题
    - (3) 如何计算采购价格
  - 10、如何降低采购成本
    - (1) 管理好采购人员
- 为什么说采购人员容易出事——管好采购人员
- 案例分析：沃尔玛公司的采购职业道德规范
- 选人重人品、用人重绩效
- 轮换与审计
- 设立供应商投诉专线
- (2) 活用采购原则

采购 5R 原则的运用

三个关键性的采购原则

采购中 ABC 管理法

(3) 招标采购与竞争性谈判

(4) 集中采购与电子采购

(5) 不可忽视的采购采购成本的方法

鼓励供应商之间竞争

包装和运输优化

延长付款时间

大力实施材料标准化

推动全球采购

案例分享：GE 公司电子采购的成本节约

11、现场讨论：除了讲师讲过的有效降低采购成本的方法外，你还知道哪些好的采购方法降低成本与大家共同分享？

### 第 03 部分 方法 02——如何选择一个合适的供应商

#### 1、供应商管理的内容

(1) 供应商的分类

(2) 供应商管理的方法

(3) 供应商管理所必备的知识

(4) 供应商行业结构布局要求

(5) 供应商管理的步骤

(6) 案例分析

#### 2、如何供应商开发

(1) 开发供应商有哪些途径

(2) 初级供应提供资料的要求

(3) ) 对供应商进行分析

(4) 小组讨论：如何确保供应商资料真实性？如何确保供应商的能力？

#### 3、供应商的认证

(1) 供应商认证工作的准备

(2) 如何初选供应商

(3) 如何对供应商样品进行测试认证

(4) 中试认证

(5) 批试认证

(6) 签订采购协议

(7) 案例：某股份有限公司采购合同

#### 4、如何培养优秀而忠诚的供应商

(1) 把供应商当作分厂看待

(2) 选择合适的供应商

(3) 平等对待供应商

(4) 维护供应商的利益

(5) 供就商定期评估

(6) “恩威相济”管理供应商

(7) 案例分析：

某供应商实地调查表

## 某供应商业绩评估表

- (8) 案例分析：某工厂的三人改善小组
- (9) 供应商激励方法探讨
- (10) 案例分析：某工厂处理供应商关系的 15 条原则

## 第三篇、采购应对篇

### 第 04 部分 应对 01——高效采购谈判技巧与策略

#### 1、采购谈判的概论

- (1) 什么是谈判？
- (2) 什么是采购谈判？
- (3) 采购谈判的目的
- (4) 采购谈判的内容
- (5) 采购谈判的特点
- (6) 采购谈判的七大原则

#### 2、采购谈判的主要环节

#### 3、采购谈判的基本步骤

- (1) 准备阶段
- (2) 开局阶段
- (3) 交锋阶段
- (4) 妥协阶段
- (5) 签约阶段
- (6) 履约阶段

#### 4、采购谈判心理分析

- (1) 心理特征分析（心理定势分析）
- (2) 行为举止分析（动势因素分析）
- (3) 情绪波动分析

#### 5、买卖双方双方优劣势技术分析

#### 6、采购谈判议价通用技巧

#### 7、采购谈判议价分类技巧

- (1) 采购方占优势议价技巧-压迫式议价

借刀杀人

过关斩将

化整为零

压迫降价

- (2) 卖方占优势的议价技巧

迂回战术

直捣黄龙

哀兵姿态

釜底抽薪

- (3) 买卖双方势均力敌时议价技巧

欲擒故纵

差额均摊

#### 8、报价与还价还应注意的问题

#### 9、影响谈判的五大障碍

#### 11、[案例分析]

(1) 某公司采购议价技巧要点

(2) 编织袋生产线的洽谈

11、小组讨论：由于是新开发出来的供应商，采购对其材料（产品）价格一无所知，如果是您将如何正确议价？以免上当受骗？

## 第 05 部分 应对 02——正确管理采购合同管理

1、识别采购合同及其在商务活动的作用

2、采购合同哪些是主要条款，哪些是附属条款，两种条款要求受法规影响相同吗？

3、合同的形成要求

4、到底由谁起草合同才有效，采购方起草合同有什么优势？

5、构成合同的四大要素，这四大要素之间有什么关系，只有什么要素才具备法律效力？

6、我国的《民法通则》规定合法合同的能力——三个问题的思考：

(1) 签订合同的有效性受年龄的限制吗，法律如何规定？

(2) 精神病人、喝酒或吸毒的人，他们的合同能力受限制吗？如果规避法律风险？

(3) 有限公司和其他一些法人的合同能力受到限制吗？如何界定？

7、请区分什么是企业法人、什么是法定代表人、什么是法人代表、什么是法定代表授权人，他们对合同的能力受限制吗？都有法律效力吗？

8、授权人再次授权行为人，具备法律效力吗？

9、合同有哪三种形式？你通常采用什么合同方式？口头合同有效吗？如何维持口头合同的取证？

10、导致合同无效的四个因素，请分别分析；

11、可撤销合同的几种类型分析；

12、思考：（1）如何区分无效合同与可撤销合同？（2）什么样的合同不要求当事人签字，仍然有效？

13、合同关系不涉及第三人原则

14、解密：东莞某公司一起合同纠纷案；

15、合同的主要条款和附属条款的要求和区别

16 解密——合同条款是否有效，要考虑三条标准

17、采购合同其他条款详解

(1) 免责和限责条款要求：如何表述，如何提醒，如何检测？

(2) 预定损害赔偿条款和惩罚条款：如何界定，如何限制？

(3) 所有权保留：请思考三种情况下物料的所有权有没有转移？现场做三个练习题。

(4) 案例分析：石龙某电子连接器公司物料所有权纠纷案解读。

(5) 赔偿条款：如何追责？

(6) 不可抗力：什么情况下是不可抗力，如何区别商业落空？生活中有哪些具体案例可以界定为不可抗力？

(7) 如何解决合同纠纷——介绍常用四种方法

18、合同的条款之战

(1) 条款之战的过程；

(2) 条款之战要提供哪些资料和证据

(3) 如何规避条款之战

19、合同定价方法的介绍及如何使用它们？

(1) 固定价格

(2) 可变价格

(3) 成本累加（成本补偿）定价

20、采购合同的支付条款

(1) 支付方式——支票、银行转账、汇票；

(2) 分期付款（支付周期）

- (3) 发票处理条款
  - (4) 确定支付点
  - (5) 支付的货币种类
  - (6) 分析分期付款的优点
  - (7) 如何规避分期支付中不履行合同的风险？
- 21、预付款（又称合同订金）保留金如何处理？

非常感谢您关注刘小明老师的课程！