

采购价格分析与成本控制

课程背景

- ◆目前环境下制造业采购体系的发展态势及新型采购方法是越来越多，哪种适合我们企业呢？
- ◆如何掌握实施降低采购成本的技巧？
- ◆很多企业不知道供应商报价的方法？以及不同形势下的降低采购成本的策略、比质比价策略。
- ◆洞悉采购部门横向和纵向关系协调处理的关系，以改善内部采购关系和外部供应商关系？

课程收益

- ◆了解目前环境下制造业采购体系的发展态势及新型采购方法。
- ◆掌握实施降低采购成本的方法和技巧。
- ◆正确分析供应商报价的方法。
- ◆不同形势下的降低采购成本的策略。
- ◆比质比价的策略及体系的搭建。
- ◆洞悉采购部门横向和纵向关系协调处理的关系，以改善内部采购关系和外部供应商关系。
- ◆采购部门的成本考核方法及考核体系借鉴。
- ◆掌握采购谈判的策略和技巧，实现采购降本。

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，学员分享法，老师点评法等。

培训时长

一至两天(6至12小时)

课程大纲

一、采购价格的全面认识

- 1、采购单价≠采购成本，采购成本的在不同企业的及不同产品中的区别 - 常识和误区
- 2、全面立体剖析供应商的报价，价格 = 成本 + 价值，我们如何入手
- 3、别的部门如何看待采购部门提供的价格数据，我们应该做什么样的解释
- 4、建立价格信息体系
- 5、建立价格信息体系的三种方式
- 6、案例分析：万向集团对采购价格的全面认识

二、采购价格分析

- 1、采购价格的组成：固定成本和变动成本
 - (1) 材料、人工、加工制造
 - (2) 研发费用的分摊、管理费用分摊、销售费用的分摊、财务费用的分摊
 - (3) 物流费
 - (4) 税金、利润
- 2、案例：关键在于关注要点，日本高田（KATAKA）的精细分析，可以不理解但必须尊重日本人的精细态度
- 3、对报价进行专业的渗透性分析
- 4、根据历史纪录进行“K”线图分析——来自霍尼韦尔中国

5、部件和原料的分析原理：市场差异、地区差异、国产化因素

- (1) 财务分析之固定成本分析：诸如各种费用的分摊本质，他们的依据是什么
- (2) 技术分析：工艺流程及技术参数，特殊工艺的添加是否会导致价格的上升
- (3) 利润分析：利润标准的设置，不能让供应商任意的摆弄我们
- (4) 固定的利润水平 (level) 和灵活的利润水平在采购中的应用

6、采购价值分析，供应商提供产品的附加值分析

- (1) 是否能提供柔性的库存很柔性的供应能力
- (2) 垫资周期的长短之比较

7、案例分析：

- (1) VIVO 手机采购价格分析
- (2) 厦门 ABB 采购时对供应商的附加值要求分析
- (3) 希尔顿酒店的采购比较

三、比质比价体系的建立及应用 -- 综合成本分析 - QCDSO

- 1、Q quality 质量成本，根据质量保证金或 PPM 标准参数进行单价的调整
- 2、C cost 成本分析，是否有最小订货量 (MOQ)，量大，单价也许就越低吗
- 3、D delivery 交期成本，警告供应商，不同的交期标准不同的价格
- 4、S services 服务成本，让 SQE 给供应商一个服务周期时间，最好是最佳时间
- 5、O others 其他成本，是否有地方保护主义成本、回扣成本、包装损失、意外损失成本、技术变更
- 6、单一供应源不存在价格分析
- 7、案例：海尔的比质比价的体系分析
- 8、小组研讨：如何建立我们公司比质比价体系

四、价格筛选及圈定供应商范围

- 1、比质比价结果的应用
- 2、物美价廉的误区，物美，价不廉；价廉，物不美，我们在这个方面对供应商的价格博弈
- 3、筛选顺序
 - (1) 从价格低到价格高的顺序
 - (2) 从高附加值到低附加值
 - (3) 从固定成本低到固定成本高
 - (4) 从变动成本低到变动成本高
- 4、根据价格选定供应商的过程：希望用数据来说话
- 5、案例：中小企业最适合的比价方式 - 武汉港迪电气的比价模式探悉
- 6、小组研讨：我们公司是怎样进行价格筛选和圈定供应商的

五、采购成本降低的策略与方法

- 1、总成本分析
 - (1) TCO 模型分析及运用
 - (2) 总成本的使用分配
- 2、降低成本的策略
 - (1) 产品生命周期
 - (2) 供应商
 - (3) 互联网
- 3、采购成本七大浪费解析
 - (1) 库存浪费
 - (2) 运输浪费
 - (3) 空间和实施浪费

- (4) 时间浪费
- (5) 包装浪费
- (6) 管理知识浪费
- (7) 搬运装卸浪费

4、技术降成本

- (1) 通用化设计
- (2) 新型化设计
- (3) 轻量化设计
- (4) 包装优化

5、商务降成本

- (1) 采购招标
- (2) 竞争性谈判
- (3) 鼓励供应商之间竞争
- (4) 延长付款时间
- (5) 调整付款方式
- (6) 优化运输管理

6、结构降成本

- (1) 集中采购
- (2) 电子采购
- (3) 本地化采购
- (4) 推动全球采购

7、采购成本控制办法

- (1) 外包采购
- (2) 集中采购
- (3) 分散采购
- (4) 溢价采购
- (5) 折价采购
- (6) 第三方采购
- (7) 附加值采购

8、成本控制模型

- (1) 战略
- (2) 战术
- (3) 操作

9、成本控制的三维度

- (1) 物料成本：物流成本、库存成本、规格成本
- (2) 管理成本：供应商管理、信息系统运用、流程优化设计
- (3) 人员成本：工作职责、工作技能、道德素养

六、实践最佳采购谈判的策略和技巧，培养供应商管理的实战技能

1、什么是谈判？

2、采购谈判的基本原则

3、谈判的流程

4、准备谈判的六个环节

- (1) 目标确定
- (2) 了解你的对手
- (3) 对问题进行优先级拍讯

- (4) 列出各种可能的选择方案
- (5) 对每个谈判问题设定界限
- (6) 检验界限的合理性
- 5、外部谈判的四个阶段
- 6、议价的技巧
- 7、谈判金三角
- 8、采购谈判最容易犯的致命错误
- 9、采购谈判强调方式方法, 我们是帮助供应商, 而不是压榨供应商, 怎么认识到这一点
- 10、尊重事实和流程, 供应商开发的时候传递信息是关键中的关键, 如何做到零距离沟通
- 11、供应商关系管理
- 12、议价技巧
- 13、采购谈判工具箱
 - (1) 优秀谈判者的特质
 - (2) 采购谈判时要准备考虑的问题
 - (3) 如何开局致胜
 - (4) 如何相互了解
 - (5) 如何让步
 - (6) 如何打破僵局
- 14、案例：
 - (1) 某集团的谈判理念
 - (2) 采购李经理通过谈判“杀”了 30%的价, 但是他错了。
- 15、小组讨论：
 - (1) 选出最有可能通过谈判降本 的 3 个供应商。
 - (2) 我们如何利用谈判来促使这 3 个供应商降本？