

《降低采购成本及供应商谈判技巧》

1 采购概述

目的：概论中将对采购工作的各主要部分做概括式的介绍，让听众能够了解采购理念的转变以及采购管理包含的主要话题。

包括以下具体内容：

- 物料成本最少占总成本的 65%以上对企业的影响以及因此奠定了现代企业采购职能的重要因素之一；
- 生产的外包趋势的扩大是现在企业采购职能重要的原因之二；
- 采购职能在企业中的地位的变化过程；
- 采购的基本要素是对质量、可获得性、服务与相应以及成本四个方面的把控；
- 了解如何获取采购价格信息以及理解价格确定的依据是什么是采购工作的重要话题；

在对采购进行概述的基础上，后续内容将详细剖析各管理方面的基本道理。

1.1 采购与企业战略目标的联系与组织结构

1.1.1 与企业战略以及业务相关联的采购职能

目的：是让我们理解企业所处的行业不同采购与供应工作的重点不同，在这里着重讨论中小型制造业面临的挑战。

1.1.2 采购部门、职能与流程的联系

目的：让我们能够理解采购部门所做的工作并不是采购的全部工作，因此要想让采购工作发挥作用，就必须建立起系统管理的理念，才能为企业业务目标的实现做出贡献。

其中涉及三个重要的概念：

- 部门、职能与流程。
- 详细介绍组成采购流程的各个环节的内容。

1.1.3 采购部门与其他部门之间的相互影响

目的：让我们进一步讨论其他部门对采购工作可能带来的帮助和阻碍，企业应该在政策指定和业务流程设计过程中如何扬长避短。

1.1.4 采购从“节约”到“创收”的变革

目的：让我们树立起采购从“节约”到“创收”的新理念，并了解采购该怎样做才能是这个转变成为现实。

新理念基础上对现代采购人员的新要求。

1.2 采购成本构成与控制

1.2.1 成本以及成本的含义

目的：从非财务人员的角度来理解成本的概念。会涉及到众多管理成本方面的知识以及可能降低的途径和手段。

掌握固定成本与变动成本、直接与间接成本、技术与酌量成本、所有权总成本、转换成本、机会成本、交易成本等概念

1.2.2 明确采购需求过程中的成本

目的：让采购人员理解在明确需求的过程中，以及在技术规格确定的过程中，采购人员是如何能够事先规避某些可以规避的成本，以及在此过程中采购人员应该如何去做。

重点介绍内部标准化对成本降低起到的重要作用，以及采购人员如何协同供应商使用 VA/VE 手段去实现内部标准化以及为进一步规避未来成本所起的重要作用。

1.2.3 供应市场中机会与风险

目的：理解市场的结构，了解供应市场中的价格决定因素，学会用 POCKET 的分析模型来判断供应市场机会与风险，并基于风险与机会的判断，重点要学会对企业所采购的产品进行合理分类（供应定位模型）的方法。

分类结果就是人们常说的四类采购：常规、杠杆、关键和瓶颈。

1.2.4 不同类别物资采购策略的制定

目的：根据不同的采购分类制定相应的通用采购策略。涉及与供应商的合同方式、供应商基数、以及合适的供应商应具有的特征。

涉及到以下合同方式：现货合同、长期合同和伙伴合同。

1.2.5 供应商评价的目标与标准制定

目的：根据产品分类制定供应商评价标准，重点探讨供应商两个方面的表现：能力合积极性，引入新的供应商分类模型（供应商）感知模型，据此对供应商做较为科学的评价以及培养。

1.2.6 获取与选择报价时的策略

目的：根据产品分类模型，重点讨论获取与选择报价过程中应该采取的对策，例如报价方法、评价标准和接洽供应商的数量等，详细论述在这些方面可能会有哪些风险或成本的发生以及如何规避。

在 2.5 和 3.6 中将涉及到以下具体的内容：

- 供应商管理
- 选对供货商是一项非常重要的工作
- 供货商的选择
- 好的供货商，应有下列几项主体
- 寻找和评估供货商
- 供货商评估主要控制要点
- 供货商的控制方法
- 报价、比价、议价

2 供应商谈判以及技巧

2.1 谈判的含义

- 认识谈判的重要性以及如何能促进采购与供应效率的提高；
- 认识选择谈判时机的重要性；不是所有的采购都需要同样的谈判
- 描述谈判过程的主要阶段及其特征：谈判前、谈判中和谈判后等阶段的主要内容

2.2 获得信息以及谈判的准备

- 在准备谈判时应考虑以下因素：
- 进行价格/成本分析并为供应商建立成本模型作为谈判的基础。
- 依据供应商对公司业务的积极性来评价是否达成期望的供应商关系类型。
- 了解自己的谈判风格以及应对对手的四种主要谈判风格。
- 决定双方组织和个人实力的均衡。
- 对谈判的双方进行 SWOT 分析

2.3 设定谈判目标与制定采购策略

- 设定现实的可完成行的目标。

- 确定谈判的不同变量与证明要点。
- 分析不同的选择。
- 确定每个变量的指标以及它们的优先次序。
- 制定谈判战略。
- 决定所采用的说服技巧和方法。
- 组织和规划谈判

2.4 谈判技巧与战术

2.4.1 技巧

- 情感
- 逻辑
- 折衷
- 讨价还价
- 威胁

2.4.2 战术

- 设置障碍技巧
- 沉默
- 重复，重复...
- 暂停
- 区分与控制
- 心领神会
- 再次调整需求
- “还有一件事”
- 最后期限
- 节制

2.5 谈判的实施

- 确认谈判的不同阶段。
 - 区分和使用不同类型的问题。
 - 认可谈判中积极倾听对方的重要性。
 - 确认并考虑对方的利益。
 - 识别作为非口头交流的肢体语言的特定形式。
 - 了解文化因素对谈判的重要影响。
 - 通过电话进行谈判时应考虑一些特殊的问题

2.6 达成协议及后续工作

- 如果达成协议能够描述关键问题。
- 评价执行一个特定谈判的绩效。