

# 采购谈判和渠道选择战略

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”！面对日益复杂的采购环境，采购谈判水平和供应渠道选择能力将成为衡量企业核心竞争力的重要指标之一，商务谈判技巧已成为招聘和培训采购人员的一项必要内容。单从原材料成本角度看，通常制造密集型企业的50%-60%的成本支付给供应商，采购员将60%甚至更多的时间用于与外部供应商展开各种采购谈判，供应渠道如何选择？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，可现实是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，我们却无能为力！为此提升采购员谈判能力和供应渠道的管控能力是目前企业成本控制和管理能力提升的重要目标！

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.掌握建立“5W2H”的采购谈判需求表
- 2.掌握一个优秀采购管理者谈判中的八大利器
- 3.掌握采购谈判战略和战术部署的“天龙八部”
- 4.掌握采购谈判中谈判的规范的话术
- 5.掌握选择合适的供应渠道中的开发，评估，选择和考核的基本工具
- 6.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
- 7.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
- 8.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 如何分析和确定采购谈判需求

情景案例1：危机之下如何确定紧急物资的采购需求

#### 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 采购谈判具有的基本工具和能力**

情景案例 2：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？

## **第三单元 如何制定谈判策略**

情景案例 3：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”

## 第四单元 如何实施有效谈判

情景案例 4：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

## 第五单元 如何选择采购渠道和供应商管理

情景案例 5：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？