

供应商选择评估与采购谈判技巧

课程收益：

- ◇ 了解供应商管理包含的内容以及流程
- ◇ 掌握供应商选择、评价、培养以及剔除等主要工作内容
- ◇ 掌握不同产品类别的供应商评价指标设定和理由
- ◇ 学会使用供应商评价模型对供应商进行全方面的考核以及管理
- ◇ 学会使用供应商的评分工具，并能够对供应商进行等级分类
- ◇ 理解供应商培养以及剔除的重要性
- ◇ 掌握供应商评信息的收集和分析方法和手段

课程大纲

I 供应商选择评估

一、 供应商管理涵盖的范围

- 供应商管理的四个主要方面？
 - 供应商选择
 - 供应商评价
 - 供应商培养
 - 供应商剔除
- 理想供应商的能力和积极性评价模型
- 供应商评价流程
 - 我们应该在什么时候、什么情况下，对哪些供应商进行怎样程度的评价？
 - 我们在市场中总会找到理想的供应商吗？
 - 有能力的供应商就一定是理想的供应商吗？

二、 供应商评价指标体系的制定

- 如何制定供应商具体评价指标
 - 供应商质量指标
 - 供应商交付指标
 - 供应商成本指标
 - 供应商服务指标
 - 及其他综合指标
- 如何针对不同采购类别选择合适评价指标
 1. 常规类指标
 2. 杠杆类指标
 3. 瓶颈类指标
 4. 关键类指标
- 与供应商关系对采购指标评价重点的影响
 - 指标与供应商评价模型中能力和积极性等两个评价要素之间的联系是什么？

- 我们为什么要对产品进行必要的分类？
- 我们应该如何对产品进行合理的分类？
- 如何通过分析产品的影响、机会、风险以及指出等要素形成供应定位模型？
- 市场结构、供需关系、产品寿命周期、细分市场、五力模型等理论是如何知道我们进行分析定位工作的？
- 供应定位模型之怎样知道我们开战采购管理工作和制定采购战略的？
- 帕累托的 20/80 法则是如何被用于产品定位分析中的

三、 供应商积极性评价模型

- 不同积极性决定的供应商对采购管理工作的影响
 - 什么是积极性？
 - 采购价值对积极性影响的程度有多大？
 - ◆ 视我们为核心类供应商态度
 - ◆ 视我们为发展类供应商态度
 - ◆ 视我们为盘剥类供应商态度
 - ◆ 视我们为边缘类供应商态度
- 如何改善供应商的态度，使之向有利于我们的方向发展
 - ◆ 有能力没有积极性的供应商
 - ◆ 有积极性而没有能力的供应商
- 什么是对供应商的吸引力？
- 它对供应商的积极性影响有多大？
- 供应商的报价为什么差别会很大？

这是供应商培养工作的重点内容，强调供应商培养是供应商管理中的一个关键部分。

四、 如何获得供应商评价信息

- 供应商评价实施的四个层级
 - 间接调查
 - 问卷调查
 - 现场查看
 - 第三证明人
- 信息获得的途径
 - 一手信息
 - 二手信息
- 数据整理和信息分析的主要方法
 - 定性分析
 - 定量分析
- 分析结果总结与回报
 - 你会怎么看待登门造访的供应商？
 - 你相信你公开媒体会其它来源获得的有关供应商信息吗？
 - 这些信息对我们究竟有什么帮助？
 - 你相信在供应商工厂看到的一切吗？你能保证看到了所要看的事情了吗？
 - 我们究竟该怎样才能掌握供应商的真实情况？
 - 分析结果时我们应该怎样合理使用加权评分的方法为供应商打分？
 - 为什么实践中加权评分法往往会流于形式，该怎样避免？

II 供应商谈判以及技巧

壹、 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

二、 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

三、 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

四、 谈判技巧与战术

- 技巧
 - 情感
 - 逻辑
 - 折衷
 - 讨价还价
 - 威胁
- 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

五、 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

六、 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。