**采购成本控制、谈判策略与合同管理**

课程时间

**2024年11月7-8日**

本课程课时2天，（第一天9:30-16:30；第二天/第三天9:00-16:00；6H/天）

培训费用

**3800元/人**（含教材、午餐、茶点和证书）

培训地点

苏州市姑苏区宝带西路1177号世茂广场I幢1211室（方之见多媒体教室）

疑问联络

苏州：刘老师，13913134747；邮箱：cs07suz@kcf.com.cn；

深圳：罗老师，13825249181；邮箱：lisa@kcf.com.cn；

**课程背景**

采购成本控制的目的是帮助降低企业管理购进物资或服务的成本。科学正确运用谈判策略，可以帮助企业以更低更有竞争力的价格进行采购，促进供需双方的关系和合作。合同管理流程帮助企业提高合规管理水平，有效降低合同风险。

一些企业缺乏系统性方法和工具管理采购成本，采购团队谈判技能不足，在采购工作中面临价格高，与供应商谈判不顺畅的挑战。还有的企业缺乏完善合同管理流程，缺少合同评审流程，导致履约风险。

本课程讲授如何分析采购价格构成，如何管理采购成本，如何有效地与供应商谈判，如何进行合同管理，为企业的采购降本，提高采购管理水平带来了新方法和新的思路。课程讲授的成本管理和谈判的方法工具，合同管理的方法，结合讲师的亲身降本项目经历和案例，让学员掌握采购降本和谈判管理的知识和工具，学习领先企业的成功经验，在本企业贯彻落地。

**二、课程收益**

* 掌握分析价格和不同行业的成本构成工具和方法，提升谈判议价及采购降本技能；
* 掌握作业成本法、总拥有成本法、价值成本分析法、实现成本管理和降本节支
* 学会搭建成本模型和定价模型，促进采购工作中的成本管理和定价管理
* 学习采购谈判的策略和技巧，提高谈判能力‘
* 掌握采购谈判的策略，作为谈判人员如何掌控局势完成谈判；
* 掌握谈判中的让步策略，何时让步、如何合理让步，如何打破僵局，改善谈判结果；
* 了解采购合同的特征、功能，清晰理解合同的基本条款，如何识别和应对风险；
* 学会合同管理的方法，如何利用合同来避免误解和争议。提高企业合规管理水平。

**三、培训对象**

采购总监，采购经理，采购员、供应链总监，供应链经理，供应链专员、运营总监，运营经理、研发人员

**四、课程方式**

知识点讲解+案例研讨+分组教学+互动问答+模拟演练

**五、部分课程工具**

作业成本法、价值成本分析法、面向成本设计法、SWOT分析法、最佳替代方案

**六、课程大纲**

* **第一讲：企业经营成本构成与计算**

一、成本的四大类别

第一类：直接成本

第二类：间接成本

第三类：变动成本

第四类：固定成本

二、成本核算的方式

1. 从售价到经营成本的计算

2. 直接法计算成本

3. 间接法计算成本

4. 原材料成本的计算

5. 固定资产折旧费用计算

6. 直接人工和间接人工费用的计算

7. 管理费用的计算

三、不同业态的成本构成

举例：手机的生产成本构成和计算方式

举例：专业服务行业的成本构成和计算方式

练习：学员分析某专业服务的成本构成，老师点评

四、定价的四大方法

1. 随行就市法

2. 成本加成法

3. 撇脂定价法

4. 歧视性定价法

5. 基于认知价值定价

五、分析供应商的报价

1. 价格的构成

1） 价外税与价内税

2） 材料的用量和成本等

2. 分析供应商报价中的“水份”

3. 价格折扣和返点

六、调研市场行情

1． 分析供应市场行情趋势

2． 建立价格库

* **第二讲：成本分析和价格模型**

一、成本分析对企业管理的帮助

1. 对预算管理和业务决策的支持

2. 对运营、生产、采购等工作的支持

二、成本分析的三种方法

方法一：作业成本法

方法二：专家分析法

方法三：比较法

工具：作业成本法

三、成本分析的五步骤

第一步：确定分析对象

第二步：收集成本数据

第三步：建立分析模型

第四步：进行标杆对比

第五步：识别成本优化机会

四、通过成本分析建立价格模型

1. 价格模型举例

2. 管理价格模型的侧重

3. 价格模型的优缺点

案例分析：某企业在采购PCBA中的运用作业成本法分析供应商成本

练习：学员搭建某产品的成本模型，老师点评

* **第三讲：采购降本的两大工具**

工具一：价值成本分析法

1. 价值成本法计算成本

2. 价值成本法的成功关键因素：发掘价值点、核算成本

案例分析：某家电企业在产品开发中应用价值成本分析法的例子

讨论：学员企业中运用价值成本分析法的案例或机会

练习：学员运用价值分析法找到某产品的降本机会，老师点评

工具二：面向成本设计法

1. 面向成本设计法介绍

方法一：模块化设计

方法二：标准化设计

讨论：如何把握标准化设计与产品个性化之间的平衡

2. 面向成本设计法的操作

3. 面向成本设计法的成功关键因素：大胆假设、科学验证

4. 供应商在产品设计中的早期介入

案例分析：某通讯企业运用标准化设计降低机柜的成本

导入：

1. 双赢谈判的定义和特点

2. 双赢谈判的五个阶段

* **第四讲：双赢谈判第一阶段——准备阶段**

一、如何在谈判前“知己知彼”

工具：SWOT分析法

1. 从财务数据中找到对方的弱点和机会

2. 寻找双方的最佳替代方案BATNA

工具：最佳替代方案BATNA

二、设定谈判目标

1. 分析供应商的报价

2. 分析供应商的成本

3. 分析可能成交区间ZOPA

1）推测供应商的可能成交区间——胜利的曙光

2）处理没有可能成交区间的情况——创造条件

4. 设定谈判目标和出价策略

1）如何设定谈判目标价格

2）如何设定其它谈判目标

——列出目标：付款期，售后服务，升级换代等

三、如何组建谈判团队

1. 确定谈判团队的架构分工

2. 确定成员的人选

四、选择谈判场地的技巧

1. 场地选择对谈判双方的重要性

2. 场地选择的建议

五、准备谈判计划和方案的技巧

案例分析：某企业与物流供应商的谈判准备

案例分析：某企业与原材料供应商的谈判准备

练习：学员编写谈判准备资料

* **第五讲：双赢谈判阶段二——开场阶段**

一、谈判开场方式的技巧——“先声夺人”

1. 开场前的预热沟通

2. 开场会议气氛营造

二、谈判目标铺垫的技巧

1. 开场时向供应商传达“特殊”信息

2. 给对方一定的压力

3. 避免过早亮出底牌

案例讨论：某企业与物流供应商谈判时的开场方式

* **第六讲：双赢谈判阶段三——摸底阶段**

一、摸底的主要目标

——摸底阶段需要达成的目的

二、了解对方的底线的技巧

1. 提问

2. 观察对方

3. 倾听

三、隐藏自己底线的技巧

1. 回答问题的技巧

2. 管理自己的身体/肢体语言的技巧

3. 管理自己的表情和神态的技巧

四、摸底阶段的谈判策略

策略一：“投石问路”

策略二：“空城计”

策略三：“引蛇出洞”

五、摸底后的回顾

——总结摸底的结果

——决定下一步行动策略

* 案例讨论：某企业与零件供应商谈判的摸底过程
* 案例讨论：某企业与包材供应商谈判的摸底过程
* 练习：学员以角色扮演方式练习谈判的摸底
* **第七讲：双赢谈判阶段四——磋商阶段**

**一、谈判磋商的主要过程**

1. 出价发盘

2. 提出还盘

3. 反复磋商

**二、双方出价的先后对谈判主动权的影响**

通常的出价顺序：卖方先出

——先出价不一定失去主动

**三、供应商的报价方式**

1. 书面报价

2. 口头报价

3. 价格条款

4. 供应商沟通价格时的语术

**四、买方的还价方法**

1. 需要关注的供应商报价条款

1）价格单位

2）价格有效期

3）浮动价格与固定价格

2. 需要关注价格以外的条款

1）供货数量

2）供货期等

3. 有效还价的技巧

1）先提问摸底

2）回应和评价报价的话术和技巧

讨论：如果报价落在买方的目标范围内，怎么应对

**五、谈判中的磋商和让步**

1. 寻找双方共同把蛋糕做大的共赢机会

1）发掘我方的筹码

2）了解供应商的筹码

3）寻找双方可以交换的筹码

2. 处理让步的技巧

——“交换筹码是最佳的让步”

3. 打破相持不下的僵局

1）分析双方的分歧点

2）解决分歧的方法

**六、磋商阶段常用的谈判策略**

1. 欧式报价法

2. 日式报价法

3. 吹毛求疵

4. 步步为营

* 案例分析：某企业与物流供应商的谈判磋商过程
* 案例分析：某企业与电缆供应商的谈判磋商过程
* **第八讲：双赢谈判阶段五——成交阶段**

**一、谈判的成交阶段的主要步骤**

1. 消除分歧

2. 达成交易

3. 签订协议合同

**二、如何判断成交的时机点**

1. 磋商结果获得双方认可支持

2. 不存在大的谈判机会、待讨论问题

**三、促成成交的方法**

1. 总结进展和成果

2. 消除余下的分歧

3. 表达合作的诚意

4. 争取最后的利益

**四、合同及签约安排**

1. 备忘录的作用

2. 签约的安排

**五、谈判成交阶段的策略**

1. 权利有限

2. 最后通牒

3. 顺手牵羊

* 案例：某企业与原材料供应商谈判成交的过程
* 案例：某企业与外包供应商谈判成交的过程
* 练习：学员以角色扮演的方式演练谈判的磋商和成交
* **第九讲：采购合同管理**

**一、采购合同的种类**

1． 框架性合同

2． 固定式合同

3. 保密协议，质量协议等

**二、采购合同的形式**

1． 书面纸质合同

2． 电子合同

**三、采购合同的内容和主要条款**

1． 合同的主体

2． 合同的标的

3． 合同的价格

4． 合同的履行地点和方式

**三、采购合同管理流程**

1． 合同的草拟和模版

2． 合同的评审

3． 合同的谈判

4． 合同的签署

5． 合同的归档管理

6． 合同的执行

* 案例分析：某企业管理合同的流程

**四、采购合同风险的管理**

1． 合同条款的风险和管理方法

2． 合同签署的风险和管理方法

3． 合同履行的风险和管理方法

* 案例分析：某企业的采购合同风险

**讲师介绍：**

**周老师 采购供应链管理实战专家**

**30年采购供应链实战经验**

美国亚利桑那州立大学MBA供应链管理专业（全美供应链MBA前三名）

注册职业采购经理（CPPM）

精益六西格玛（绿带）

**曾任：**英国电信（中国区）丨采购总监-采购中心负责人

**曾任：**西门子（手机部亚太及中国区）丨供应链运营总监

**曾任：**飞利浦（中国）丨高级经理

**擅长领域：**供应链管理、供应链流程和绩效（交货，库存）改善、供应链数字化、采购战略、降本管理、供应商评价与管理、采购谈判等

**01-专注专项：**周老师投身于企业采购供应链管理领域30年（20年企业实战经验+10年项目执行落地以及授课经验），对采购供应链管理领域有着独特的见解，曾**为正泰电气、扬子江药业、众华电子等企业制定相对应的采购供应链的优化方案，真正做到帮助企业走出“困境”。**

**02-超凡实力：**周老师擅长采购供应链的全链条**（采购战略→供应商开发评估管理→供应链流程设计优化→供应链计划管理→库存控制→供应链信息化规划和实施）**并将自身的经验萃取自成一套方法论+工具，并应用于企业的项目执行落地当中，曾主导操盘200多个采购供应链项目，**真正做到“有用”“会用”“实用”。**

**实战经验：**

**西门子-【物料采购供应链改善项目】**

**→**曾负责西门子（手机部亚太及中国）手机工厂生产物料计划、订购、库存和物料管理，针对新品投产时的物料保障，退市品的报废风险，带领团队通过供应链改善项目持续提高供应链灵活度，缩短供货期，提高库存周转率，降低退市产品物料风险。

**成果：**降低物料采购周期50%，物料库存周转50次以上，退市物料报废率0.1%。

**英国电信-【中国采购中心筹建项目】**

**→**主导英国电信中国区采购战略制订，倡导建立中国采购中心，招募和培养采购团队；同时推动供应商风险管理，帮助供应商在生产现场管理、EHS、质量管理等方面的整改和改善。

**成果：**从0到1创办中国采购中心，加快了有合作潜力的中国供应商的认证和导入过程，大幅提高了英国电信在中国的采购金额数10倍。同时制定风险管理计划，大幅降低了80%以上供应商出现政策法规合规事件的风险。

**扬子江制药公司-【战略及运营改善项目】**

**→**曾为企业梳理完善采购管理流程，招标管理流程和供应商管理流程，完善采购岗位职权分工的设计，通过谈判和招标为企业实现降本增效。

**成果：**规划企业采购管理制度与流程，同时为采购团队提供《谈判技巧》，《采购战略》等培训，大大提高采购团队的专业水平，为企业实现降本节支近百万元

**保乐力加公司-【采购管理改善项目】**

**→**协助企业完善和建立了包装材料及非生产物资采购流程和供应商评价及管理流程，完成团队组建。协助企业进行供应商寻源开发，谈判等供应商导入工作。保障了产品的上市销售。

**成果：**建立企业的非生产物资采购流程，并成功组建一支高专业度的采购团队，为企业实现数采购降本十万元

**浙江三叶草生物制药-【供应链流程和信息化改善项目】**

**→**主导完善优化供应链计划、客服和仓储管理流程，识别影响干扰供应链计划的其它流程及因素，通过跨部门协同合作解决BOM清单不准确问题，变更管理流程问题等，解决了物料需求计划数据不准确的问题。

**成果：**提升了50%的效率，将物料需求计划准确率提高至95%以上，确保生产物料供应。

**部分授课经验：**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **企业** | **授课课题** | **期数** |
| 1 | 扬子江制药 | 《采购战略规划与供应商管理》《双赢采购谈判技巧》 | 5 |
| 2 | 正泰电气 | 《供应链管理与改善实践》《企业采购的降本增效》 | 4 |
| 3 | 苏州锐必利 | 《库存管理与控制》《供应商绩效管理》 | 4 |
| 4 | LVMH集团 | 《供应链运营TFC模拟沙盘》 | 3 |
| 5 | 武田制药 | 《采购战略规划与供应商管理》 | 3 |
| 6 | 徐工集团 | 《战略采购成本管理》 | 3 |
| 7 | 汇丰银行 | 《供应链运营TFC模拟沙盘》 | 3 |
| 8 | 平安保险 | 《供应链运营TFC模拟沙盘》 | 3 |
| 9 | 上海市青浦开发区 | 《供应链管理》 | 3 |

**主讲课程：**

《库存控制与优化》

《双赢采购谈判技巧》

《供应商选择与评估》

《企业采购的降本增效》

《供应链管理与改善实践》

《采购战略规划与供应商管理》

《产品全生命周期中的供应链管理》

**授课风格：**

**理论结合实践：**讲授理论知识，传授实践经验，学员在学习中融会贯通，工作少走弯路

**全局观和聚焦结合：**既有全局全方位的知识，聚焦到各知识点，避免知识孤岛

**实操与理论结合：学员通过课堂的练习，讲师的讲解，加深对知识的理解**

**授课现场辅导：可以按学员现场疑问开展针对性的咨询辅导及问题解决帮助**

**部分服务客户：**

LVMH、正泰电气、扬子江药业、众华电子、武田制药、三叶草生物制药、苏州锐毕利、京东金融、汇丰银行、延锋汽车内饰、平安保险、欧坚网络、安德鲁通讯、国正电子、徐工集团、易煤网、复星集团、国药控股、天能电池、青岛电缆、墨盾网、深睐科技、青创营、伊芙令食品、安加公司、星迪电子、汇銮光电、强生医疗、维凯化工、日宝钢材、熊猫电子、远景能源、精诚皮革、硅智科技、艾泰电子、凌志软件、美淼科技、美士达包装、通乐科技、阅面科技、新安电器、雍敏科技等

**部分客户评价：**

周老师讲课专业度很高，知识点清晰易懂，给我们的采购和供应链管理工作带来很多启发。特别是课程中学到的供应商评估模型、风险评估工具，真的是直接学了就能用、会用，老师的课程真的很实战，真正可以帮助我们企业解决问题，

**——正泰电气 寿总**

周老师讲课生动风趣，很受我们年轻同事的欢迎，讲课中的案例和工具对我们的采购工作很有帮助。老师用的案例都是实战的案例，很贴近我们的工作场景，非常棒。

**——武田制药 顾总**

周老师《采购供应链》的这门课程帮助我们全面了解了采购与供应链管理的重要性和运作方式，提供了实用的工具与技巧，并通过案例分享和互动学习让我们更好地应用所学知识，对我们的采购工作将产生积极的影响。

**——三叶草生物制药 余总**

周老师的授课很专业，他的现场辅导对我们的供应链管理工作，尤其是库存管理这个板块，在专业上提供了一种全新的角度，让我们可以优化自身的库存管理制度，对我们的企业有很大帮助。

**——苏州锐毕利 徐总**

周老师是我们聘请过的老师里专业度最高，也是做事最认真踏实的老师。他把我们企业采购和生产管理的整个过程仔细调研和梳理了一遍，提出的意见和建议都非常有针对性，帮助我们点对点的解决企业的采购问题。

**——太仓众华电子 蔡总**

**方之见管理培训服务解决方案**

       方之见搭建内外部良好的知识管理系统和资讯分享的平台，建立严谨科学的讲师人才梯队培养方案，确保培训讲师在各自专业领域的不断精进，达成和超越客户专业服务满意度。

目前课程体系包括：

**●**ISO管理体系

**●**质量管理与研发

**●**精益制造

**●**卓越绩效评价

**●**采购与供应链

**●**生产与物流仓储

**●**人力资源与个人能力提升

**●**领导力与组织发展

**●**营销与客服

**●**公益沙龙、在线讲座

关于我们更多详情及资料获取，请扫描KCF官方二维码。