



全国高等教育自学考试采购与供应管理专业



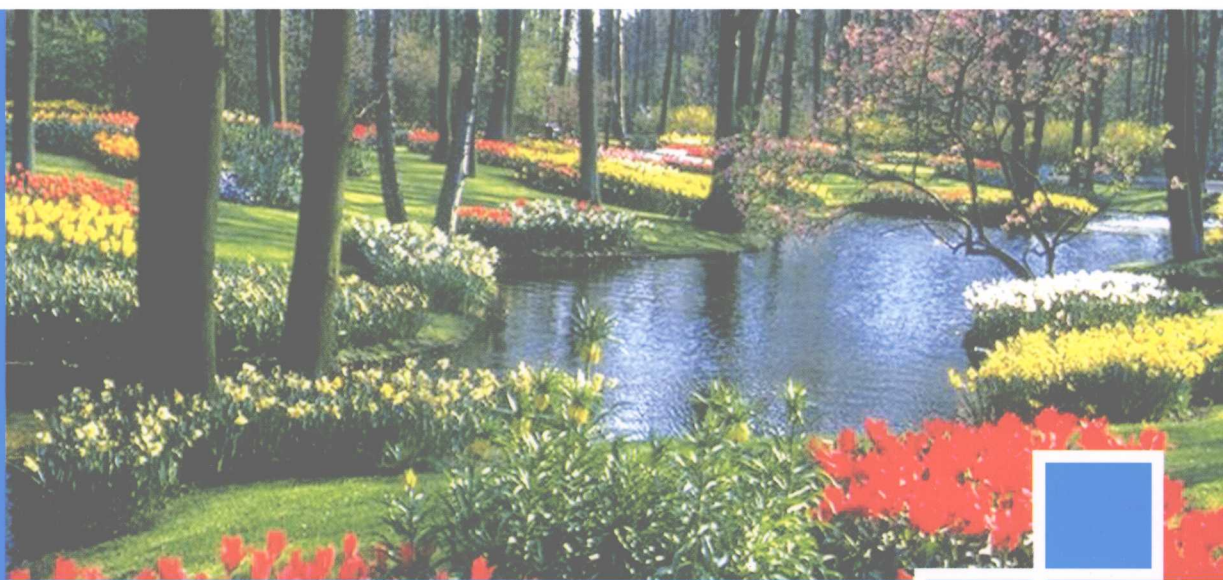
中英合作采购与供应管理职业资格证书考试

指定教材

采购与供应链管理丛书

采购过程与合同管理

北京中交协物流人力资源培训中心◎组织编译



英国CIPS认证系列教材

附采购过程与合同管理考试大纲



机械工业出版社
China Machine Press



采购与供应链管理丛书

采购过程与合同管理

北京中交协物流人力资源培训中心 组织编译



机械工业出版社

随着供应链技术的不断发展,采购功能的地位在整个供应链中越来越重要。而采购合同管理一直是采购业务中的核心环节,贯穿采购业务流程的始终。只有理解并掌握合同管理,才能进行有效的采购工作,才能使采购业务为组织带来价值增值。本书着重讲解了合同的形成、合同涉及的法律问题、合同的定价方法、合同的条款以及争议处理,还介绍了国际采购合同中的法律适用性和国际贸易条件等问题。

采购过程就是采购活动的全过程,本书从供应链的视角讲解了采购过程中的需求分析、招标程序、供应源搜寻、供应商评价和供应商关系管理等基本原理和方法,读者还将了解到如何对采购进行质量控制,采购中的客户服务以及各种采购组织不同的采购方式。通过学习,读者可以对采购过程中所涉及的相关问题有一个广泛的理解,并能够最终提高采购技能。

本书适合采购与供应管理专业从业人员及相关专业师生阅读。

Copyright © 2003 by CIPS.

All rights reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2008-4354

图书在版编目(CIP)数据

采购过程与合同管理/北京中交协物流人力资源培训中心
组织编译. —北京:机械工业出版社, 2008. 5

(采购与供应管理丛书)

ISBN 978-7-111-23939-0

I. 采… II. 北… III. 采购—经济合同—管理—中国
IV. D923. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 053252 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 责任校对:侯 灵

封面设计:任燕飞 责任印制:洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2008 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·14.75 印张·210 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-23939-0

定价:35.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379706

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着我国社会主义市场经济的快速发展和世界经济全球化步伐的加快,中国正在成为全球采购与供应的重要市场,然而目前存在经济快速发展对采购专业人员的巨大需求与采购专业人员严重短缺的突出矛盾。为解决这一矛盾,多渠道、多层次、多方面加快实用型、专业型人才的培养,教育部考试中心与中国交通运输协会决定,在全国共同实施中国采购与供应管理职业资格证书考试(Certificates in Purchasing and Supply,简称CPS)。该项目同时也是中英合作教育项目,引进和吸收了英国皇家与采购供应学会(以下简称CIPS)建立的采购与供应职业资格证书学习体系的内容,对我国采购与供应从业人员学习国外采购管理经验,实现与国际专业采购与供应人才的接轨,提升在国际市场的竞争力具有重要意义。

中国采购与供应管理职业资格证书分为初级、中级、高级三个级别。各级证书规定了不同的考试课程。初级证书包含采购原理与战略、国际物流、采购环境与供应市场分析、采购绩效测量与商业分析、采购过程与合同管理五门课程。中级证书包含采购与供应谈判、采购环境、采购与供应关系管理、采购法务与合同管理、采购绩效管理五门课程。高级证书除了包括中级的五门课程外,还包含采购与供应链案例、采购项目管理或运作管理中任选一门,共七门课程。中国采购与供应管理职业资格证书初级证书、中级证书与CIPS国际证书接轨,实现互认。取得中国采购与供应管理职业资格证书单科合格成绩,可以在全国高等教育自学考试采购与供应管理专业(专科、独立本科段)中顶替相应课程的学分。

本课程是中国采购与供应管理职业资格初级证书课程和英国CIPS采购与供应国际高级证书课程之一,又是高等教育自学考试采购与供应管理专业(专科段)的课程之一。该教材基于CIPS认证教材进行翻译和编写,引用了大量国际上的一些跨国公司的案例。学员在学习过程中应注意国际背景并结合我国的实际情况进行学习理解。该教材由陈韬等翻译和编写,北京中交协物流人力资源培训中心组织校译。在此谨向他们付

出的辛勤劳动致以衷心的感谢。

由于时间仓促，编译中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

教育部考试中心
中国交通运输协会

目 录

前言

第一部分 合同管理

第1章 合同概述

- 1.1 合同的概念和功能 1
- 1.2 合同的形成 3
- 1.3 合同的要素 6
- 1.4 合同能力 13
- 1.5 合同的形式 14
- 1.6 导致合同无效的因素 15
- 1.7 合同关系不涉及第三人原则 18

第2章 法律对合同的影响

- 2.1 货物销售合同法 21
- 2.2 货物与服务供应法 23
- 2.3 不公正合同条款法 24
- 2.4 电子合同涉及的法律 26

第3章 合同条款

- 3.1 条件条款和保证条款 31
- 3.2 其他条款 33
- 3.3 条款之战 40

第4章 合同定价方法

- 4.1 固定价格 47

4.2 可变价格 51

4.3 成本累加/成本补偿定价 54

第5章 合同管理

5.1 合同管理目标 57

5.2 合同管理的好处 58

5.3 风险识别与管理 59

5.4 支付条款 61

5.5 合同违约处理与争议处理 65

第6章 国际问题

6.1 国际采购所依据的国际法律——准据法 73

6.2 国际贸易术语解释通则 75

第二部分 采购过程

第7章 需求分析

7.1 需求与规格 81

7.2 制定规格的方法 86

7.3 采购质量 92

7.4 质量控制与质量保证 98

7.5 客户服务 100

第8章 采购技术

8.1 资本与运营采购技术 107

8.2 招标程序 120

8.3 报价分析 130

第9章 供应源搜寻与供应商评价

9.1 供应源搜寻与供应商评价决策概述 141

- 9.2 供应源搜寻决策的领域 143
- 9.3 供应源搜寻的过程 145
- 9.4 供应商评价标准 146
- 9.5 供应商评估与卖主等级评定 149
- 9.6 供应源搜寻的职业道德 153
- 9.7 电子供应源搜寻 157

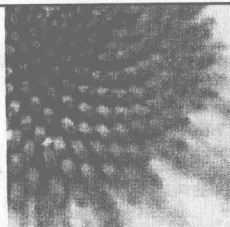
第10章 商业关系

- 10.1 产业变量和组织变量 165
- 10.2 各种类型组织的采购 166
- 10.3 采购谈判 172
- 10.4 供应商关系 175

练习参考答案

附录

- 附录一 应试指导 211
- 附录二 《采购过程与合同管理》考试大纲 213
- 附录三 CIPS 采购与供应职业道德准则 224



第一部分 合同管理

第 1 章

合同概述

1.1 合同的概念和功能

1.1.1 合同的定义

采购过程中的重要步骤是与提供产品或服务的供应商达成协议。这种协议又称为合同或受法律约束的协议。按照我国《合同法》第 2 条规定：“合同是平等主体的自然人、法人和其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的意思一致的协议。”

由于合同的广泛应用，所以对合同的概念也有不同的理解。从广义上说，合同是指任何确立当事人权利义务的协议，它不仅包括民事合同，而且还包括行政法、劳动法等所有法律部门的合同关系。

狭义的合同概念仅仅指民事上的合同，是确立、变更和终止民事法律关系的协议。本书中所讲的就是狭义的概念，是采购过程中所涉及到的合同。合同中涉及买方各方面的要求，包括同意的价格、规格、送货日期以及货物或服务的数量、其他商务条款等。

1.1.2 合同的功能

合同在商务活动中具有十分重要的功能，具体表现在：

- (1) 规定买卖双方的权利和义务。这是构成合同的主要内容，它们主要由合同条款加以规定，有些由法律规定而产生。
- (2) 阐明协议中的详细内容，例如价格、履行方式、规格、支付日期等。
- (3) 说明所依据的法律。
- (4) 明确买卖双方之间的责任。例如，如果供应商延迟交付货物，

买方将享有哪些权利?

为了理解订立合同的重要性,我们将学习一个案例。这个案例着重反映出:如果不正确订立合同,将会遇到意想不到的危险!

案例 1.1

索尼娅负责为公司采购所有的机械备件。她要完成紧急购进某项设计的 20 套辅助设备的任务。生产控制部门要求两周之内到货,这批货要用来完成一份订单,订单出自公司最重要的客户之一。事不宜迟,索尼娅立即与以前曾经供应过此种备件的供应商联系,商讨价格与发货情况。

第一家供应商承认,在两周内交货对他们来说比较困难。

第二家供应商的答复使索尼娅稍微放松一些。他们保证准时发货,并且报价很有竞争力,每套 160 美元。索尼娅下了 20 套设备的订单并立即寄给这位供应商。几天后,供应商承认已收到订单,并且确认价格是每套 160 美元。

但是索尼娅没有注意到承诺中供应商的一些商业标准条款。这些条款被列在承诺书的背面,其中两条如下:

第 4 条供应商有权改变供货数量,浮动范围为 10%。

第 7 条供应商不承担任何供货延迟的责任。

发货日期已到,供应商没有发货。生产控制部门联系到索尼娅,索尼娅答应与供应商联系。当联系后,供应商的销售代表通知她货物要延迟两天。索尼娅将此事向生产控制部门作了汇报,控制人员非常生气。

最终,货物延迟三天!然而,这还不是唯一问题,供应商竟然只提供了 18 套设备。索尼娅给供应商的销售代表打电话,结果令她十分恼怒。

销售代表平静地向索尼娅指出,根据他们的合同条款,供货商有权对订货数量做增加或减少 10% 左右的变动。由于时间紧迫,他们只能供应 18 套。

索尼娅被难住了。她的经理、执行总监告诉她再订购两套。她给供应商打电话并提出购货要求。他们的答复让索尼娅非常吃惊——“由于你只要两套设备,订购数量太少,每套将花费 270 美元。我们的最快发货时间为 21 天。”

索尼娅将情况报告了经理。“好吧!”他摇着头说:“这次我们好像要陷入困境了!因为延期我们将失去客户的这份订单。如果那样,这18套设备绝对成为我们的库存了。”

问题:

如果你负责管理这份合同,你会怎样做?

如果我们要确保不陷入与索尼娅同样的困境,只有有效地订立与供应商之间的合同。

1.2 合同的形成

1.2.1 合同的主要条款

在商务活动中与供应商订立合同时,合同条款必须严密,也就是对许多细节问题要规定清楚,例如发货日期/完成日期,要求的规格、数量等。合同条款将构成当事人双方关系的基础。合同条款通常应在要求供应商提供报价之前就已经拟订。

在准备合同时,我们需要了解与供应商所签协议的合法性。例如,合同何时成立?这是合同成立的基本条件之一。合同成立所需具备的基本内容要首先加以规定,还有大量细节问题必须被包含在合同中。例如,在合同中规定许多不同定价方法以供选择。

除此以外,许多有助于澄清协议细节的条款,以及买卖双方责任与义务的确定等,也应在合同中规定。这些内容包括:

- (1) 支付条款(我们需要在工作开始时就与供应商达成这种协议)。
- (2) 违约(如果供应商没有按照合同期望执行协议,我们有权取消与他们订立的合同)。
- (3) 争议处理(如果与供应商发生争议,我们知道怎样去尽力处理)。

准备一份合同,我们需要考虑许多必须包含在合同中的细节问题。在要求供应商报价的文件中将这些问题详细说明,一直是最佳的处理方

式。买方应当只是向那些有能力执行供应任务的组织要求报价。供应商将利用买方提供的规格和合同条款提出他们的报价单。

1.2.2 形成合同

在与供应商签订协议的过程中买方需要做大量工作，需按图 1-1 中所列步骤进行。请购单中包括的许多信息都是由用户提出的，用户可能是生产计划部门或运营部门等。

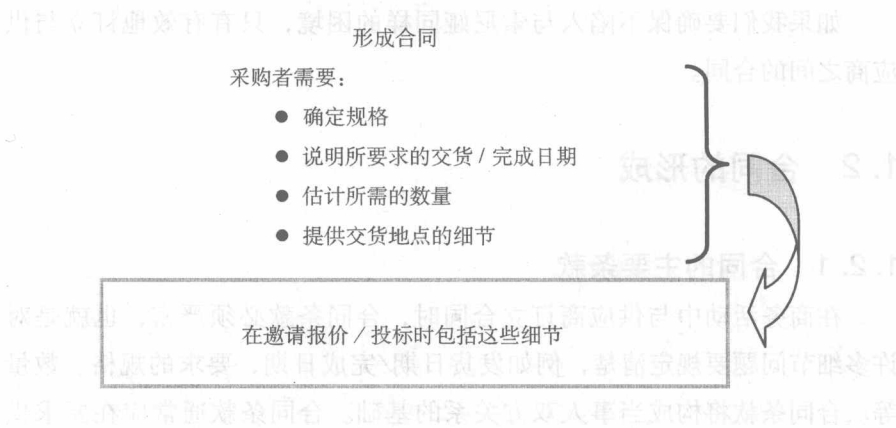


图 1-1 形成合同

买方一般通过发信、传真或电子邮件的形式请求供应商对需提供的产品或服务进行报价。这一般被称为“报价请求”或“投标邀请”。这种信可以附上图纸、规格以及买方的标准合同条款等。这种形式的文件中可以包含大量信息，例如：

- 标题，可以称为“采购询价”或“报价请求”。
- 买方的名称、地址、电话/传真号码、电子邮件地址等
 - 向供应商发出正式要求“请提供你们关于……的最好条款”等
 - 供应商的名称和地址等
 - 日期
 - 买方的证明
 - 需要的数量
 - 所需货物/服务的简要描述
 - 要求送货日期

- 要求送货/工作地点
- 留出供应商标示价格的空间
- 准备报价的供应商代表的签字
- 要求供应商提供的证明

法律合同成立的一个必要因素是当事人意见达成一致。供应商可以就买方的询价单或报价邀请提供一份报价单。买方可以有选择地接受供应商的报价。在许多法律体系中，这将产生一个有效的法律合同或当事人双方之间的一个可实施的法律协议。

1.2.3 合同的起草

一份标准合同可以由买方或供应商来起草，也可以由专业组织起草，例如，英国皇家采购与供应学会，或其他特殊商业领域的类似行业协会（例如，国际公路运输联盟）。图 1-2 说明了标准合同可以来源于不同的组织。

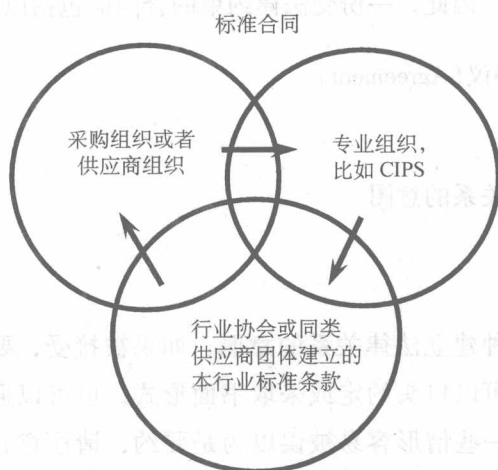


图 1-2 标准合同

实战 1.1

你的公司有货物或服务采购的标准合同吗？查看一下这些合同，如果没有，可以上网查询。这些合同包括什么内容？

1.3 合同的要素

合同是一份协议，依照法律可以实施，由双方或多方当事人商定做或者不做某些行为。协议必须满足的主要要求被称为合同约束条件，约束条件的内容将在以下逐一介绍。

参与买卖的双方一方提出要约(Offer)，另一方作出承诺。提出要约的一方被称为要约人(Offeror)，接受要约的一方为受要约人(Offeree)。

对要约的接受产生了协议，这是每份合同的核心。当事人必须对协议中的所有重要问题都达成一致。重要问题内容不完整或含糊不清将导致不确定性，可能使协议无法成为可以实施的合同。

对于从协议中所获得的利益，当事人双方一定要支付或约定要支付某种价值的东西作为对价(Consideration)，而且当事人双方必须具有设立法律关系的意图。因此，一份受法律约束的合同应包括以下要素：

- 要约
 - 承诺
 - 对价
 - 设立法律关系的意图
- } = 协议 (Agreement)

1.3.1 要约

要约表示一种建立法律关系的意愿，如果被接受，要约人将受其内容的约束。要约可以口头约定或采取书面形式，也可以通过要约人的行为默示。下面的一些情形容易被误以为是要约，请注意它们与要约之间的区别。

1. 要约邀请

要约邀请或要约谈判看上去与要约非常相似，但二者是有区别的。

要约邀请是一方当事人邀请或吸引对方当事人提出要约的意图表示。例如，“招标邀请”或“报价请求”都是要约邀请，它们不是采购合同的要约，只是用来邀请供应商制定一个明确的要约。

要约与要约邀请的另一个重要区别是，要约被接受后，可以转换成

为协议的一部分，但是要约邀请却不能。因此要约内容必须非常明确和确定，不能仅仅用来谈判。

另外还有一些要约邀请的例子，例如，供应商用来进行货物广告宣传的通知单、货物目录等。这种要约邀请对许多通过广告目录进行采购的组织来说非常重要。报纸或期刊杂志上的广告也是这种性质的要约邀请。

要约邀请是希望他人接受要约的表示。它不一定导致合同的形成。

要约邀请主要有以下几种表现形式：

- 广告

- 货物展示

- 目录和价目表

广告：广告本身不是要约，而是对要约的吸引。英国在 1968 年 Partridge 诉 Crittenden 一案中，报纸上“出售荆棘鸟、公鸡、母鸡，每只 25 元”的广告，被判为要约邀请。

货物展示：在商店橱窗里标有价格的货物展示是要约邀请。例如英国在 1961 年 Fisher 诉 Bell 一案中，一个店主被起诉违反了“1959 年攻击性兵器限制法”。该法规定，如果一个人制造、出售、出租兵器或者为兵器销售发出要约，将成为罪犯。该案中店主将一种轻型刀放入橱窗里并命名为“驱逐者刀”。他被起诉为轻型刀出售发出要约。法院判决，店主的行为仅仅是一个要约邀请，而不是要约。这条规则被扩展适用于超市货架上的商品展示。

另一个具有引导意义的案例为 1953 年的英国医药学会诉 Boots Cash 医药公司一案。Boots Cash 医药公司的一个药店店主被起诉违反了药品法，因为没有药剂师的证明而出售医药产品。采购者从货架上挑选标有价格的商品并拿到柜台上，英国医药学会声称这是要约和承诺。法庭裁定为要约邀请，理由是：如果没有药剂师的证明，卖方仍然可以拒绝接受要约。Boots Cash 医药公司被宣告无罪。

目录和价目表：在上述 Boots Cash 医药公司一案中，商品的展示不能成为要约，因为销售合同不是在顾客从货架上挑选商品时成立的，而是在收款台服务员接受了所挑选商品的采购要约后成立。同样的原则也适用于价格单、目录表、发行单、报纸或杂志上的价格展示。

2. 请求和提供信息

如果没有达成协议的明确承诺，就没有要约。“请求”肯定不是要约，但是针对“请求”的信息提供是不是要约呢？答案是不确定的。

(1) 如果对于一个请求报价的答复非常具体，包括了规格、价格、日期和供应的条款和条件等细节，那么这个答复完全可以成为一个要约。

(2) 然而，如果答复非常简单，只提供了价格并确认供应商存有这种货物，这种答复不是要约。

作为一条指导性的规则，首先考虑以下问题是有益的：如果对报价的答复中，买方简单地说“是”，而且表明双方将合理地受供应条款约束并支付货物或服务的价款，那么这个报价就足够形成一个要约。上述第一例中的报价充分表明是一个要约，第二例则明显不是要约。

3. 拍卖

拍卖必须遵循具体的规则。拍卖人被要求进行要约邀请，拍卖槌落下表示接受了一个特定的要约。拍卖人还可以通过其他通行的方法表示承诺。这时买卖根据拍卖人的条款和条件成交。这是因为拍卖人通过告示和通知清楚地表明，对所有要约的承诺必须按照这些条款执行。

关于这个问题的一个现代案例是 1972 年的英国汽车拍卖公司诉 Wright 一案。拍卖公司对一辆无法在公路上行驶的汽车进行拍卖并被开走。拍卖公司被起诉，理由是：它为废弃的汽车销售进行要约，违反了 1960 年的公路交通法。该案的争论焦点是：拍卖人在这样的拍卖活动中执行他们正常的工作是否是对落下槌的货物进行要约。

结论是，在严格的合同法律制度下，拍卖人邀请那些参加拍卖活动的人发出采购要约。出价人的报价就是要约，拍卖槌落下表示承诺。因此将拍卖人认定为货物销售进行要约在技术上是错误的。

4. 悬赏

悬赏广告看上去与商品促销相似，但是与销售广告不同。悬赏要约向公众发出，满足悬赏广告要求的人对其承诺。承诺不需要与要约人单独联系。

在 1893 年的 Carlill 诉 Carbolic Smoke Ball 公司一案中，被告在一广告

中声明, 任何人患了流感之后, 如果服用他们的香烟丸, 公司将支付 100 英镑作为赏金。Carlill 夫人按照广告服用香烟丸, 要求公司支付赏金, 被告公司辩称他们没有对她的承诺进行要约, 那只是一则广告。

法院裁定, 悬赏广告是对公众的要约, 可通过履行来表示承诺(也就是说, Carlill 夫人采购并服用香烟丸的行为代表承诺), 公司被迫支付赏金。

1.3.2 承诺和反要约

为了签订一个有效的合同, 必须有一个明确的无条件接受要约条款的承诺。承诺可以通过口头形式、文件或行为而成立。要准确地按照要约中的条款内容进行承诺, 从而使承诺有效。对一个有效要约的承诺必须明确而不含糊。

如果对要约的答复形成了一个“反要约”(Counter-offer), 那就不会产生承诺。反要约是对原要约的拒绝, 在大多数情况下具有取消原要约的作用。这种意味着承诺的接受产生了新的条款, 这是反要约, 最初的要约被取消。这将在后面“条款之战”中进一步研究。

承诺必须明确, 毫不含糊, 沉默通常不能代表承诺。然而, 就如 1877 年 Brogden 诉 Metropolitan 铁路公司一案中的情形一样, 承诺可以通过“沉默行为”表示成立。铁路公司每年都与一煤商签订合同。为了得到认可, 新的合同被送往煤商处(要约)。煤商对合同进行了轻微修正并将之返回(反要约)。

铁路公司既没做也没说。实际上, 他们把合同放到抽屉里, 忘记了签字和返回合同; 这本身不是承诺, 因为单纯的沉默不能表示接受。然而, 合同更新日期过后, 当事人双方开始履行合同, 好像认为合同已经存在并已被签字一样。这种行为充分表明铁路公司已经承诺。

在实践中, “通过行为进行承诺”通常表现在对货物的接受上。这项内容已被包含在“1994 年货物销售与供应法”第三节中, 该节是对 1979 年货物销售法 35 条款的修正。从中可以看出以后关于货物销售的注释。

关于要约、反要约、承诺的记录, 这些是正常的贸易实践, 包含着标准合同文件的使用。这种实践将不可避免地带来“条款之战”。