

权威 实用 具体 全面

点滴知识汇聚一书

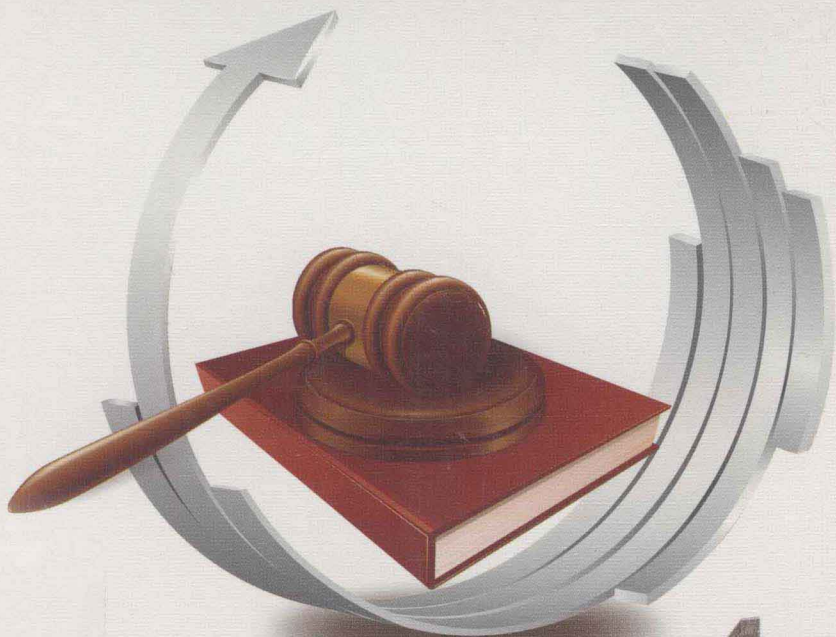
重点、难点全掌握

采购、供应 法务与合同管理



周容 编著 ZHOURONG

本书向你展示的不仅有采购，还有供应；不仅有法务，还有合同。只要你认真阅读本书，与采购有关的一切经济合同绝对难不倒你！

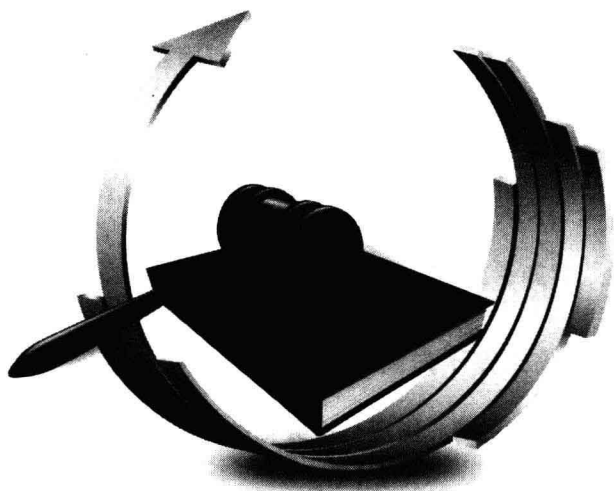



经济科学出版社

采购、供应 法务与合同管理



周 容 编著 ZHOURONG



 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购、供应：法务与合同管理/周容编著.

—北京：经济科学出版社，2011.5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0649 - 7

I. ①采… II. ①周… III. ①采购 - 招标投标法 - 基本知识 - 中国②物资供应 - 物资管理 - 法律 - 基本知识 - 中国③采购 - 经济合同 - 管理 - 基本知识 - 中国④物资供应 - 经济合同 - 管理 - 基本知识 - 中国 IV. ①D922.29
②D923.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 080021 号

责任编辑：周胜婷 郎 晶

责任校对：杨 海

技术编辑：王世伟

采购、供应：法务与合同管理

周 容 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行电话：88191613

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

香河县宏润印刷有限公司印刷

710×1000 16 开 17 印张 280000 字

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0649 - 7 定价：35.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

在市场经济条件下，采购、供应、法务和合同是公司的核心问题。在采购与供应中涉及许多方面的法律问题，尤其是《合同法》。合同和合同管理是非常复杂的过程，涉及很多方面的关系。如果不懂得合同、《合同法》以及与采购密切相关的其他法律，就无法开展正常的采购业务。本书介绍了采购、供应、法务和合同从形式到内容、从签订前到最后履行以及法律救济的全过程，并介绍了专业采购管理人员所需的其他法律知识，如招投标法、政府采购法等，还对合同管理的原则、合同签约前的管理、合同签约管理、合同履行管理等各方面的内容进行了讲解。

本书的每个章节都经过仔细规划，引导读者逐步学习。同时还提供了案例分析，以帮助读者掌握主题内容，了解和掌握采购的必备知识，掌握采购合同从最初的签订到最后履行的全过程，了解与采购密切相关的重要法律，懂得采购管理的过程及合同纠纷的处理。

本书在编写过程中，吸收了许多专家的研究成果或实践经验，在此向这些参考文献的作者表示感谢！

由于作者水平有限，书中难免有疏漏或不妥之处，敬请读者批评指正。

编 者



目 录

第 1 章 采购概述	(1)
1.1 采购的基本概念	(3)
1.2 采购组织的类型	(6)
1.3 采购方式分类及选择	(11)
1.4 采购调查、计划、预算	(14)
1.5 采购流程概述	(36)
第 2 章 采购成本控制与绩效评价	(43)
2.1 采购成本分析	(45)
2.2 ABC 分析法	(51)
2.3 价值分析法	(57)
2.4 采购绩效	(60)
2.5 采购绩效的评估	(64)
2.6 改进采购绩效的途径	(69)
第 3 章 政府采购	(73)
3.1 政府采购总述	(75)
3.2 政府采购方式	(87)
3.3 政府采购合同	(109)
第 4 章 供应商的开发与管理	(125)
4.1 供应商的开发与选择	(127)
4.2 供应商评价指标体系	(136)
4.3 供应商的评价方法	(141)
4.4 供应商关系管理	(144)



第5章 合同概述	(149)
5.1 合同的定义	(151)
5.2 协议的定义	(151)
5.3 合同的内容	(151)
5.4 合同成立的时间和地点	(154)
5.5 合同订立的一般程序	(154)
5.6 合同谈判中应注意的问题	(158)
5.7 缔约过失责任	(162)
第6章 相关采购合同范本	(165)
6.1 一般商品买卖合同	(167)
6.2 采购办公用品及耗材买卖合同	(169)
6.3 铁路货物运输合同	(174)
6.4 水路货物运输合同	(175)
第7章 招标投标	(177)
7.1 招标投标概述	(179)
7.2 招标	(189)
7.3 投标	(232)
第8章 与采购相关的法律	(249)
8.1 反不正当竞争法	(251)
8.2 消费者权益保护法	(255)
参考书目	(263)



第1章

采 购 概 述

本章主要内容

- 1.1 采购的基本概念
- 1.2 采购组织的类型
- 1.3 采购方式分类及选择
- 1.4 采购调查、计划、预算
- 1.5 采购流程概述

1.1 采购的基本概念

采购是人类社会最常见并大量存在的行为，其历史可以追溯到人类诞生的时候，不过那时的采购是以交换（物物交换为主）的形式进行的。随着人类社会的进步，采购不论是形式还是职能都发生了变化，不变的是采购仍然是各个企业所共有的职能，也是企业经营的开始环节，同样也为企业创造价值。因为采购不仅是保证生产正常运转的必要条件，而且也为企业降低成本、增加盈利创造条件。

1. 采购的含义

对于采购的含义，不同的人有不同的理解。美国亨瑞芝在其《采购原理与应用》一书中认为采购概念的范围远远大于交易行为本身，它包含了采购交易前的计划、供应货源的研究和采购交易后的合同管理，如交货的追查、货物的检验等。通常来说，采购是指采购人或采购实体根据生产、转销、消费等目的，购买商品和劳务的行为，它和销售一样常见。一般而言，狭义的采购有购买的意思，是指通过商品交换和物流手段从资源市场取得资源的过程，指企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、经过商务谈判确定价格、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的过程。广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外，还可以用下列各种途径取得物品的使用权，如租赁、借贷及交换来达到满足需求的目的。

(1) 租赁。租赁是一方以支付租金的方式取得物品的使用权，使用完毕或租期满后将物品归还给物主的一种非永久性行为。企业在生产经营中经常租赁的物品有厂房、车辆、生产设备、仪器、办公用品等。

(2) 交换。交换就是通过以物易物的方式取得商品的所有权和使用权，但是并没有直接支付商品的全部价款。这种交换有很多好处，企业不仅可以取得自己想要的东西，还可以盘活自己闲置或多余的东西。

(3) 外包。外包是指企业将一些与企业核心业务关联性不强的业务外包给别的专业公司，以取得专业优势，从而降低成本的一种新型采购方



式。这种方式的优势很明显，能有效地减少资金的占用率，化解投入大量资金建设生产线所引起的高额投资风险，可以大大缩减产品获利周期，有利于提高企业的核心竞争力。

综上所述，采购就是企业为了满足某种特定的需求，以购买、租赁、交换、外包等途径，取得商品及服务使用权的活动过程。在日常经营活动中，我们所讲的采购主要是指狭义的采购。

2. 采购管理

由于企业采购服务于生产经营活动，并且以盈利为目的，由此决定着企业采购要面临采购风险和投入产出问题，为了实现企业的经营目标，必须对企业采购活动和过程进行必要的计划、组织与控制，这就是采购管理。采购管理是企业的重要职能，也是企业专业管理的重要领域之一。它包括管理供应商关系所必需的所有活动，着眼于企业内部、企业和其供应商之间的采购过程，是从整体考虑的一项职能。

采购与采购管理是两个不同的概念，如果企业采购处于一种自发状态，没有实施有效的计划、组织与控制职能，那么可以说企业有采购活动，却没有采购管理。在考虑风险、资金占用、适度规模、及时性和成本等因素的条件下，通过实施科学的采购管理，可以合理选择采购方式、采购品种、采购批量、采购频率和采购地点，可以以有限的资金保证生产经营的需要，为企业降低成本、加速资金周转和提高产品质量做出积极的贡献。

前面讲过，采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，是管理活动，是面向整个企业的管理活动，不但面向企业全体采购人员，而且也面向企业组织的其他人员（进行有关采购的协调配合工作），一般由企业的采购科（部、处）长或供应科（部、处）长或企业副总理承担。其使命就是保证整个企业的物资供应；其权力可以调动整个企业的资源。

而相对来讲，采购只是指具体的采购业务活动，是作业活动，一般是由采购人员承担的工作，只涉及采购人员个人，其使命就是完成采购科长布置的具体采购任务；其权力只能调动采购科长分配的有限资源。可见，采购管理和采购不完全是两回事。但是，采购本身也有具体管理工作，它属于采购管理。采购管理本身，又可能直接涉及具体的采购业务的每个步

骤、每个环节、每个采购人员。可见，采购管理与采购又是有联系的。

虽然个人采购、一般家庭采购当中也有管理工作，但那是非常简单的采购管理工作，人们习惯上不把它看成一种管理工作，因此在日常生活中也没有采购管理的概念。而一般的集团采购，如企业采购、政府采购、事业单位采购、军队采购等，由于采购面大、品种多、牵涉面广、事情复杂，管理工作必不可少，所以都毫无例外地设有采购管理组织机构，而且企业越大，采购管理工作就越重要。

3. 采购的产生和发展

(1) 采购的起源。

最早提出采购重要性的是查尔斯·巴贝奇（Charles Babbage）。巴贝奇在1832年出版的关于机械和制造经济的书中指出“物料人”将负责几个不同的功能，并认为负责资源的关键职员，是“负责选择、采购、接收和配送一切所需物品的物料人”。19世纪中期，美国的铁路发展使采购受到了重视，1866年宾夕法尼亚铁路在供应部门（处）成立了采购部门。1887年，芝加哥和西北铁路的审计官出版了第一本包括采购部门在内的书《铁路供应的管理——铁路采购和存储》。他所讨论的采购问题在今天仍有重大的意义，例如，他提出了在采购代理商中技术专业化的需要，在个人控制下的采购部门的中心化需要，以及在为采购代理商选择采购人员这一问题上缺乏足够重视等问题。

(2) 传统的采购发展时期。

采购发展的第二个比较重要的时期开始于20世纪初，在这个时期连续出现了具体讨论工业采购功能的文章。其中《机械杂志》对合格的采购人员需求和物料专业的发展给予了很大的关注，采购流程和理念得到了发展。1905年，出版了第一本针对非铁路行业采购的书《关于采购》，在这本书中介绍了采购的一般原则和在不同公司采购系统中所使用的形式和流程。在第一次世界大战期间，人们对采购越来越重视，这主要是由于采购的核心作用在于原材料的订购及能获得重要战争物料。

第二次世界大战时，采购进入了一个新时期。在战争期间，对获得所需（或稀缺）物料的重视促使人们对采购的兴趣有了增长，而且公司中的其他部门已经认识到采购部门的重要性，很多大学都开始讲授采购专业的课程，对采购理论的提高起到了一定的推动作用。第二次世界大战后，企



业经营重点是满足客户需求和不断扩大的市场需要，而且公司面对的是稳定的竞争和充足的原材料，使得人们对采购的重视并没有延续到战后。采购没有被列入主要的职能部门，在这一时期采购处于平静的发展阶段。

20世纪60年代后期，采购在美国工业发展中受到新的重视。在经历了20世纪60年代越南战争和70年代的石油短缺之后，美国原材料市场变得相对紧张，企业为了寻求新的成本控制和市场发展途径，开始重视物料的采购和控制，采购活动的重点在于降低系统的总成本，而不仅是以控制所购部件的单位成本为目标的。

从20世纪80年代开始，由于美国和欧洲各国开始卷入全球化市场竞争，市场对交货期、质量和价格提出了更高的要求。此时采购部门已被最高领导层视为最重要的业务部门之一。采购部门要通过向公司其他部门及时提供对公司战略目标可能产生影响的原材料潜在价格和供货情况信息，来支持并加强公司的竞争优势。

（3）采购的高速发展时期。

如今采购已逐步脱胎换骨，走到了令人瞩目的前台，其地位有了较大的提高。经济全球化使采购的理论和实践都发生了巨大的改变，各种新颖的理论如雨后春笋般不断出现，如战略采购、采购竞价、电子采购等。采购地位的不断提高离不开经济大环境和市场竞争的发展趋势。这是因为，一方面，随着竞争的加剧，销售部门的压力越来越大。企业把开源节流、提高效率作为提高利润的重要途径。如何节省采购成本和提升采购效率对降低生产总成本起着关键的作用。另一方面，技术的快速发展对新品上市的周期要求越来越短，相应的研发费用越来越高，采购部门不但要保证产品供应及时，还要在产品成本控制上提出最佳的供应方案。采购部门已不再是单一的执行部门，而越来越多地参与企业的决策。

21世纪以来，随着市场竞争的白热化，大到企业的董事长、总经理，小到中层的采购部门经理或主管，乃至普通的采购人员都认识到，采购成本及费用的降低对提高企业的竞争力有着极其重要的作用。采购越来越引起人们的重视。

1.2 采购组织的类型

在现实生活中，组织结构是千差万别的，普遍适用的、唯一的、最好

的组织结构是不存在的。“依条件而变”、“因地制宜”、“量体裁衣”，选用一种最适合本组织的结构设计方案，是组织结构设计的一条基本原则。现代管理学者提出“权变理论”，就是强调不同的企业及同一企业在不同的发展阶段上，都应当根据特定的具体条件来选择和设计相适应的组织结构，环境、战略、规模、技术、人员素质等权变因素影响组织模式的选择。作为企业组织结构的一个重要组成部分，采购组织结构对企业的表现同样意义重大。企业的采购组织必须考虑不同的组织结构的特点及其适用的采购模式，同时还要充分考虑公司的战略和竞争环境。伴随着企业组织结构的演变，采购组织结构也经历了“分散型采购——集中型采购——混合型采购——跨职能采购小组”结构的变迁。

1. 分散型采购组织

(1) 基本概念。

分散型采购，是指由各预算单位自行开展采购活动的一种采购实施形式。分散型采购组织结构是伴随着总部对企业运作管理权限的放开，分支机构掌管了日常事务后出现的，如图1-1所示。

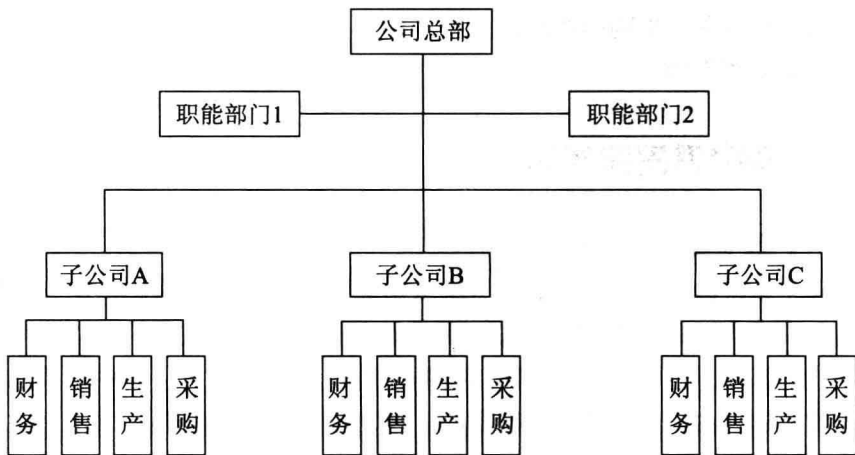


图 1-1 分散型采购组织结构

分散型采购组织的一个重要特点，就是每个经营单位的负责人不仅要负责采购原材料的质量，而且要对他自己的财务后果负责，使分支机构采购服务的客户满意度不断提高。总部通常以“参谋”（而不是直线职能）的角色或以内部咨询机构的名义进行监督，制定合作政策，消



除部门间的障碍，最终成为各分支机构间的沟通桥梁。因此，每个经营单位的管理者要对所有的采购活动负完全责任。这种组织的缺点之一，是不同的经营单位可能与同一个供应商就同一种产品进行谈判，结果达成了不同的采购条件。当供应商的能力吃紧时，经营单位相互之间会成为真正的竞争对手。

(2) 优缺点。

分散型采购组织的优缺点如表 1-1 所示。

表 1-1 分散型采购组织的优缺点

优点	缺点
自主性、灵活性、多样性	造成供应商分散和混乱
可在本地采购，受当地欢迎	技术人员短缺，成本上升
交叉交易	重复采购，分支机构间缺乏沟通
有利于部门间竞争	缺乏财务控制
有利于员工互换	过量的地方采购

分散型采购组织对拥有多样化经营单位结构的跨行业公司特别有吸引力，每个经营单位采购的产品都是唯一的，并且与其他经营单位所采购的产品有显著的不同。

2. 集中型采购组织

(1) 基本概念。

集中型采购指由一个部门统一组织本部门、本系统的采购活动（简称部门集中采购）的采购实施模式。因此集中型采购的实施主体可以是集中采购代理机构，也可以是一个部门委托采购代理机构进行。集中型采购组织结构是建立在职能一体化基础上的，通常是在董事会的领导之下，这种模式下的采购部门是一个整体。企业内分支机构的采购活动，都要接受总部的管理，总部也就是专业技能、档案和权力的聚集地。集中型采购组织结构如图 1-2 所示。福特（Ford）、施乐（Xerox）、卡特彼勒（Caterpillar）建立的就是集中型采购组织。

(2) 适用及优缺点。

集中型采购组织结构中，公司一级层面上设有一个中心采购部门，完

成的工作主要有：公司的采购专家在战略和战术层面上的运作；产品规格的集中制定；供应商选择的决策；与供应商之间的合同准备和洽谈。

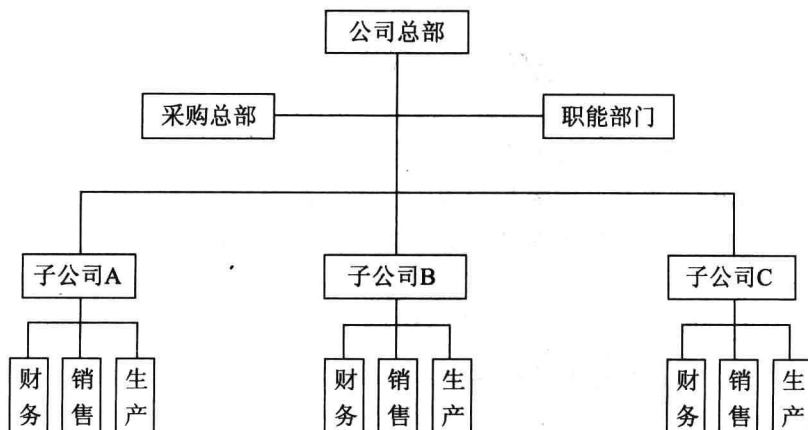


图 1-2 集中型采购组织结构

集中型采购组织的优缺点如表 1-2 所示。

表 1-2 集中型采购组织的优缺点

优点	缺点
规模效应	上下级之间的抱怨
标准化，有利于采购战略的实施	对系统的反抗
有利于财务管理	丧失机会
有利于评估，有利于监督	过高的管理费用
有利于采用信息技术与系统	对市场的反应较慢

通用汽车公司（欧洲）和大众汽车公司可以被当做将其战略和战术采购业务集中到一个相当高程度的例子。这种组织的主要优点是：通过采购协作可以从供应商处得到更好的条件（在价格和成本方面以及服务和质量方面）；将促进采购朝产品和供应商标准化的方向发展。但是集中型采购组织也有明显的缺点，单独经营单位的管理层只对采购的决策负有限的责任。通常的问题是，经营单位的管理人员相信他们能够靠自己达到更好的目标并将单独行动，这样他们将逐渐削弱公司采购部门的地位。另外，权力集中的管理方式，有可能造成企业决策与实际需求脱节、市场反应滞后等问题。



这种结构适用于几个经营单位购买相同产品，并对他们具有战略重要性的情况。

3. 混合型采购组织

鉴于分散型和集中型采购组织各自的优缺点，现在有许多企业采用了混合型采购组织形式，如图 1-3 所示。在这种组织结构下，在公司一级的管理层次上设立公司采购部门，同时各个经营单位也有自己的采购部门。

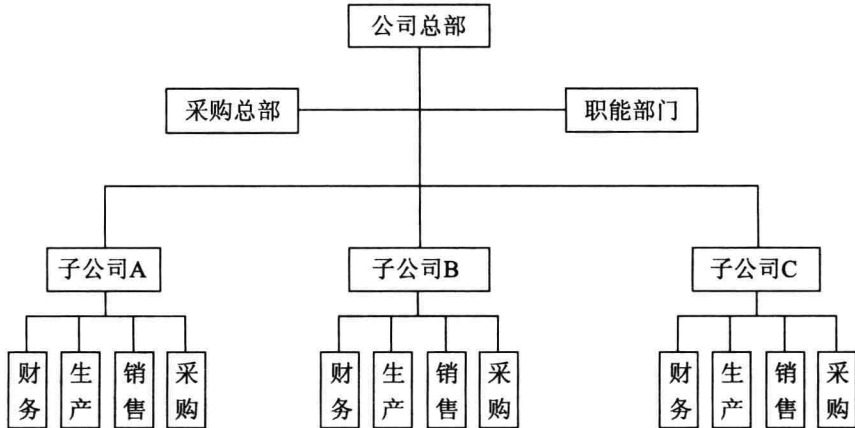


图 1-3 混合型采购组织结构

公司采购总部和职能部门采购部的分工一般如下：

- (1) 公司采购总部通常处理与采购程序和方针相关的问题。
- (2) 公司采购总部定期对下层经营单位的采购工作进行审计。
- (3) 公司采购总部对战略采购品进行详细的供应市场研究，经营单位的采购部门可以参考使用。
- (4) 公司采购总部协调、解决部门或经营单位之间的采购工作。
- (5) 公司采购总部不进行战术采购活动，完全由部门或经营单位的采购组织实施。
- (6) 公司采购总部可能对各经营单位采购部门的人力资源进行管理。而经营单位自己的采购部门实施具体的采购工作，即制订采购计划、与供应商联系、谈判、签订合同、支付货款等。

4. 跨职能采购小组

跨职能采购小组是采购中一种比较新颖的组织形式，在这里以 IBM 公司的采购小组为例来进行介绍。1992 年，IBM 公司由于财务出现了巨大的亏损，因此，IBM 的采购职能被加以重组。IBM 的新采购组织采用了一个与供应商的单一联系点（商品小组），由这个小组为整个组织提供对全部部件需求的整合，合同的订立是在公司层次上集中进行的。然而，在所有情况下的采购业务活动都是分散的。

采购部件和其他与生产相关的货物是通过分布在全球的采购经理组织的，这些经理对某些部件组合的采购、物料供应和供应商政策负责。他们向首席采购官（CPO）和他们自己的经营单位经理汇报。经营单位经理在讨论采购和供应商问题以及制订决策的各种公司业务委员会上与 CPO 会晤。CPO 单独与每一个经营单位的经理进行沟通，使得公司的采购战略与单独的部门和经营单位的需要相匹配。这保证了组织中的采购和供应商政策得到彻底的整合。IBM 通过这种方法将其巨大的采购力量和最大的灵活性结合在一起。

对与生产相关的物料采购，IBM 追求的是全球范围内的统一采购程序，供应商的选择和挑选遵循统一的模式。他们越来越集中于对主要供应商的选择和与他们签订合同，这些供应商以世界级的水平提供产品和服务并且在全球存在。这实现了更低的价格和成本水平、更好的质量、更短的交货周期，并因此实现了更低的库存。这种方法还实现了更少的供应商和逐渐增加的相互联系，因为采购总额被分配给更少的供应商，因此可以更多地关注价值链中与单个供应商的关系，并可以发展以持续的绩效改善为基础的关系。

1.3 采购方式分类及选择

采购方式种类很多，可从中选取最方便、最有利的方法进行采购，然而采购对象不同，所采用的采购方式也不相同。