



采购一体化管理书系

Purchasing Management

采购过程控制: 谈判技巧·合同管理·成本控制

李 政 编著

第二版



化学工业出版社



采购一体化管理书系

Purchasing
Management

采购过程控制:

谈判技巧·合同管理·成本控制

李 政 编著

第二版



化学工业出版社

· 北 京 ·

《采购过程控制》第一版一经出版，即荣登同类书销售排行，三大网店读者评价全部给予好评。

本次改版首先对采购过程控制进行了整体分析，然后详细介绍了采购的谈判技巧、采购的合同管理以及采购成本的控制三方面内容。书末附有采购业务中常用的中英文词汇及短语对照。

书中涵盖采购管理的多个方面，实用性强，可供制造业、服务业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专毕业生，有志于从事采购管理的人士学习参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

采购过程控制：谈判技巧·合同管理·成本控制/李政
编著. —2 版. —北京：化学工业出版社，2015. 1

(采购一体化管理书系)

ISBN 978-7-122-22010-3

I. ①采… II. ①李… III. ①企业管理—采购管理
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 233178 号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：边 涛

装帧设计：史利平

出版发行：化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装：化学工业出版社印刷厂

710mm×1000mm 1/16 印张 11 $\frac{3}{4}$ 字数 216 千字 2015 年 2 月北京第 2 版第 1 次印刷

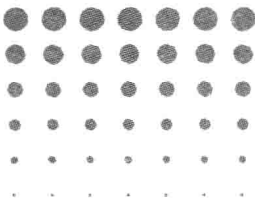
购书咨询：010-64518888(传真：010-64519686) 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：38.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

采购作为物流活动的起点，涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息、服务流动的全过程。企业通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动，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，以有限的资金保证经营活动的有效开展，在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

随着市场竞争的加剧，企业从重视生产、营销已经逐步发展到重视采购、物流和供应链的时代。可以毫不夸张地说，采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购流程是否规范，采购效益与效率的高低，直接决定企业的盈利能力和市场竞争力，决定企业的生存和发展。然而，人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”，似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大的关系，而与理财及人才专业和职业素质更无直接的联系。这种不合乎国际运营规范的理念和封闭无知的认识，极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。

如果我们再不重视采购体系的建立、流程的规范，如果我们的采购人员仍局限于原始落后的人为行事、缺乏职业专长和管理素质，那么我们的企业也将陷于缺乏效益的市场局面和被动淘汰的危险境地。

当然，有许多管理者也想建立完善的采购管理系统、全面提升采购人员的素质，却无从着手。组织人员参加专业培训，又花时间又费钱；购买一些书籍来边学习边运用，却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。我们在进行企业管理咨询过程中，就常常碰到这样的管理者、采购经理、采购员，他们建议我们将自己的实战经验积累编辑成书，让更多的企业、更多的人花最少的钱学习到最好的东西。基于此，我们几经思考，于

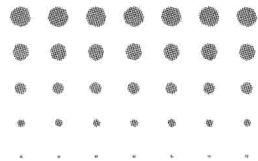
2009年根据自己十几年来辅导实践经验和使用过的培训资料整理成册，策划出“采购一体化管理”书系，“采购一体化管理”书系包含《采购主管工作手册》《采购部规范化工作指南》《采购过程控制：谈判技巧·合同管理·成本控制》和《采购管理必备制度和表格》等。

“采购一体化管理”书系出版以后获得读者的一致好评，不断再版。许多活跃在采购一线的工作人员看了本书以后通过来信、来电、短信留言、QQ、微信等方式与我们交流探讨采购方面的业务，同时，也提出了很多建议和要求，为此，我们再一次认真总结近几年来的管理辅导经验，经过认真研究斟酌，在原书基础上，增加了一些新的与时俱进的内容。同时，在原丛书基础上又增补了《采购精细化管理与库存控制》《采购成本控制与供应商管理》和《优秀采购员工作手册》等书。

新改版后的“采购一体化管理”书系涵盖采购管理的方方面面，实用性非常强，可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专学生，有志于从事采购管理的人士学习参考。其中，《采购部规范化工作指南》和《采购管理必备制度和表格》两书由图书+电子版DIY实操文件组合而成。DIY实操文件（请发邮件至 cipcaigou@163.com，通过邮箱索取）可供使用者阅读、检索、打印、复制、下载，根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

在本书编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有李政、李亮、李锋、陈锦红、王建伟、郑时勇、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李敏、李永江、许丽洁、许华、刘作良、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、况平、刘珍、杨雯，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！由于编著者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编著者



第一版前言

采购涵盖了从供应商到需求方之间的货物、技术、信息、服务流动的全过程。通过实施有效的计划、组织与控制等采购管理活动，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，企业可以有限的资金保证经营活动的有效开展，在降低企业成本、加速资金周转和提高企业经营质量等方面发挥着积极作用。

随着市场竞争的加剧，企业从重视生产、营销已经逐步发展到重视采购、物流和供应链的时代。可以毫不夸张地说，采购竞争优势已经成为企业竞争力的一部分。采购流程是否规范，采购效益与效率的高低，直接决定企业的盈利能力和市场竞争力，决定企业的生存和发展。然而，人们对采购的理解往往局限于“购买”和轻松的“花钱办事”，似乎与企业经营的战略和管理的绩效无多大的关系，与理财及人才专业和职业素质更无直接的联系。这种不合乎国际运营规范的理念和封闭无知的认识，极大地影响了相当一部分企业的经营业绩和管理效率。

如果我们再不重视采购体系的建立、流程的规范，如果我们的采购人员仍局限于原始落后的人为行事、缺乏职业专长和管理素质，那么我们的企业也将陷于缺乏效益的市场局面和被动淘汰的危险境地。

当然，有许多管理者也想建立完善的采购管理系统、全面提升采购人员的素质，却无从着手。组织人员参加专业培训，又花时间又费钱；购买一些书籍来边学习边运用，却找不到合适的、成体系的、实操性强的管理图书。我们在开展企业管理咨询过程中，就常常碰到这样的老板、采购经理、采购员，他们建议我们将自己的实战经验积累编辑成书，让更多的企业、更多的人花最少的钱学习到最好的东西。几经思考，我们决定把自己十幾年来的辅导经验和手头上的培训资料，整理成册，最

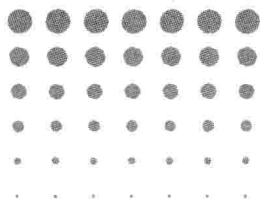
后策划成一个采购管理书系，该书系由《采购主管工作手册》、《采购部规范化工作指南》、《采购过程控制——谈判技巧·合同管理·成本控制》、《采购管理必备制度和表格》组成。

该书系涵盖采购管理的方方面面，实用性非常强，可供制造业、服务业、零售业、商业、政府部门、教育机构的管理者、采购经理、采购员，以及新入职的大中专毕业生，有志于从事采购管理的人士学习参考。其中，《采购部规范化工作指南》和《采购管理必备制度和表格》两书由图书+DIY实操光盘文件组合而成。DIY实操光盘文件可供使用者阅读、检索、打印、复制、下载，根据机构与企业的自身需要进行个性化修改。

在本书编写整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有杨吉华、严凡高、王能、李政、李亮、李锋、陈锦红、姜宏锋、陈小兵、杨丽、吴定兵、朱霖、段水华、朱少军、赵永秀、邵小云、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生、刘建伟，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于作者水平所限，书中疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编著者



目录

CONTENTS

导读 采购过程控制分析

一、采购过程	2
二、采购行业类别	3
三、采购实施人员	4

第 1 章 采购过程控制：谈判技巧

第一节 采购谈判的内容与程序	10
一、采购谈判的内容	10
二、采购谈判的流程	14
第二节 采购谈判规划与准备	18
一、采购谈判规划	18
二、采购谈判准备	21
第三节 采购谈判的过程控制	30
一、有礼貌地相互介绍	30
二、立场表现要明确	32
三、议程中遵循三原则	34
四、选择适当的谈判方式	35
五、僵局一定要打破	37
六、谈判结束时的掌握	38
第四节 采购谈判策略与技巧	39
一、把握准谈判对手的性格	40
二、不同优劣势下的谈判技巧	43
三、采购谈判的沟通技巧	45

四、采购谈判的禁忌	48
第五节 采购价格谈判	50
一、影响采购价格的因素	50
二、采购询价	52
三、供应商报价	57
四、价格确定	58
第六节 采购压价技巧	59
一、还价技巧	59
二、杀价技巧	61
三、让步技巧	61
四、讨价还价技巧	62
五、直接议价技巧	64
六、间接议价技巧	65

第 二 章 采购过程控制：合同管理

第一节 订立合同	72
一、签订采购合同的步骤	72
二、确保合同有效性的条件	73
三、签订采购合同的注意事项	74
第二节 采购合同的内容	76
一、开头	76
二、正文	77
三、结尾	81
第三节 不同采购项目的合同及范本	82
一、设备采购合同	82
二、物料采购合同	83
三、ODM 合同	83
四、OEM 合同	84
五、政府采购合同	85

第四节 采购合同履行、修改、取消、	
终止与管理	114
一、履行采购合同的督导	114
二、采购合同的修改	116
三、采购合同的取消	116
四、采购合同的终止	117
五、采购合同的管理	119

第三章 采购过程控制：成本控制

第一节 采购成本的观念	124
一、企业采购支出成本观	125
二、采购价格成本观	127
第二节 通过 VA/VE 分析采购成本	129
一、何谓 VA/VE	129
二、价值分析工作运作步骤	130
三、采购过程价值分析的案例	131
第三节 产品周期成本分析	133
一、产品周期	133
二、产品周期对采购成本影响	134
三、产品采购周期案例分析	135
四、产品所处生命周期测定	136
第四节 目标成本法降低采购成本	137
一、目标成本法	137
二、目标成本法的采购意义	138
三、目标成本法案例分析	138
四、目标成本法运作步骤	139
第五节 早期供应商参与	139
一、早期供应商参与的定义与目的	139
二、早期供应商参与的优点	140

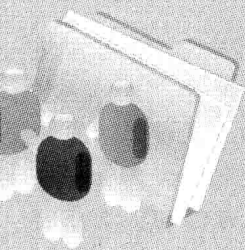
三、早期供应商参与的层次	141
四、早期供应商参与案例	142
五、供应商早期参与的条件	142
第六节 集权采购降低采购成本	143
一、集权采购	143
二、集权采购的优点	144
三、集权采购的实施	145
四、集权采购实施案例	145
五、集权采购的雷区	146
第七节 招标采购降低成本	148
一、招标采购	148
二、招标采购的成本意义	148
三、招标采购的实施	149
四、招标书	149
五、招标采购案例	150
第八节 采购成本控制 ABC 法	151
一、物料 ABC 法	151
二、ABC 分类标准	152
三、ABC 分类的采购	152
第九节 Lot for Lot (按需订货) 降低成本 ...	154
一、Lot for Lot 采购	154
二、按需订货的前提	155
第十节 固定期采购控制成本	156
一、何谓定量采购	156
二、定量采购的优点	156
三、定量采购的缺点	156
四、定量采购的实施	157
第十一节 固定批量采购控制成本	157
一、定期采购的含义	157
二、定期采购的优点	158

三、定期采购的缺点	158
四、定期采购的实施	159
第十二节 经济性批量采购成本法	159
一、经济性批量	159
二、经济性订货点计算	160
三、案例分析	161
四、EOQ 适用范围	161
五、不足和缺陷	162
第十三节 通过战略采购实现成本控制	162
一、什么是战略采购	162
二、战略采购成本发生的环节	163
三、战略采购的原则	165
四、战略采购的策略	166
五、战略采购的实际操作步骤	167

附录 采购专业常用英语

一、英文缩写对照	170
二、英语术语对照	171
三、应用英语范例	173

参考文献



导 读

采购过程控制分析

- ◆ 一、采购过程
- ◆ 二、采购行业类别
- ◆ 三、采购实施人员



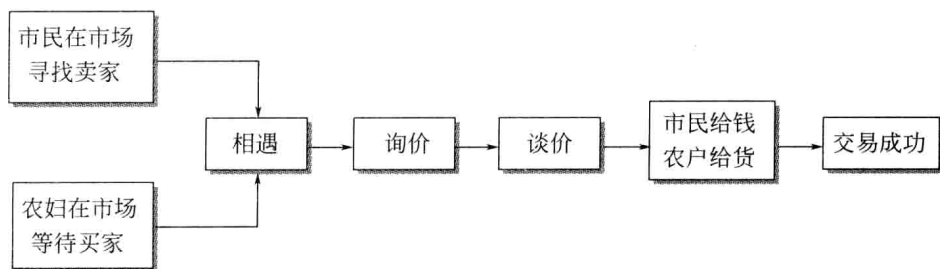
所谓的采购，简单而言，是指买方将“货币”转让给“卖方”，而卖方将“货品”转移给“买方”。在买卖双方的交易过程中，一定会发生“所有权”（Ownership）的转移及占有，但同时买方一定要先具备支付能力。从管理学的角度来看，采购是指企业或者组织在一定的条件下，从供应市场获取产品或服务作为企业或者组织的资源，以保证企业与组织生产、经营、管理日常活动正常开展的一项企业经营、组织管理的活动。采购是一个商业性质的有机体为维持正常运转而寻求从体外摄入的过程。

采购过程，即企业或者组织实现物质从体外摄入体内的过程；采购过程控制，即为实现这一目标而实施的各种管理方式。因此，采购不但涉及需求方，也涉及供货方。

一、采购过程

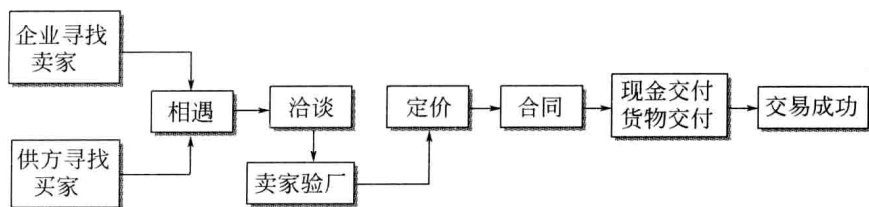
（一）采购过程

采购过程即买卖双方交易愿望达成的过程，根据复杂度而表现出不同的构成程度。而最简单的采购莫过于市民市场上买菜。而买菜也需要具备一定的过程，其过程如下图所示。

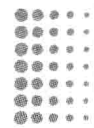


买菜过程

而企业采购的实现过程相对复杂，但也基本上遵循找、问、谈、成交四步骤，如下图所示。



企业采购过程



（二）采购过程的复杂度

从以上两个采购过程可知道，企业的生产经营采购与市民的日常生活采购相比，其复杂度表现在以下五个方面。

- ◆ 需求量大、物质种类多，实际操作复杂。
- ◆ 过程程序复杂，为了确保供应链与销售链的稳定性，双方都需要对对方实施严格考评。
- ◆ 各自为了追求最大的利润空间，谈判空前激烈。
- ◆ 操作的复杂必然带来成本巨额耗用，成本核算显得至关重要。
- ◆ 为了保证交易的合法性，合同成为一个必不可少的环节。

（三）采购过程控制管理

由于企业采购的复杂度，企业需要对采购的过程实施严密的控制管理。而这些过程则包括：谈判、签约以及采购成本的控制，其相对应建立的管理系统如下。



采购过程控制三系统：

- ◇ 采购谈判管理系统
- ◇ 采购合同管理系统
- ◇ 采购成本控制系统

随着零售业的兴起，大型零售商企业也开始专注采购的管控。比如沃尔玛、家乐福等大型超市均有严格采购控制系统；而政府性采购由于批量性大，开始采用集中采购的方式；一些专注于销售性的中转公司，也把采购看成是降低成本的有效手段。因此行业不同，各行业的采购控制细节也不尽相同。

二、采购行业类别

由于行业不同，采购控制方法也不尽相同。所以在认识采购过程三系统时，我们必须了解采购行业的类别，其具体类别如下表所示。

采购行业的分类

序号	种类	定义	特点	实例
1	企业采购	专指工厂制造性企业的采购,主要采集产品制造的原材料与配件	采购量大、采购品种单一且固定	汽车制造商主要采购的是汽车配件,比如轮胎、车门等的采购管理
2	商业采购	专指大型超市、零售商的对外采购,主要采集日常营销用品	采购种类多、采购范围广、采购持久性长	沃尔玛、家乐福等大型零售商实施超市物料的采购
3	政府采购	指行政事业部门的对外采购,主要采集日常办公用品、社会救济物质以及粮油的战略储备物质	采购效率高、集中、量大	汶川大地震过后,国务院进行的帐篷、棉被、药品的采购
4	中转采购	专指一些销售性企业的对外采购,主要由销售任务与市场情况来确定采购物质	采购范围大、采购量小、采购品种不固定	贸易性公司主要采集物料为贸易常用物质,如服装、家电类贸易产品

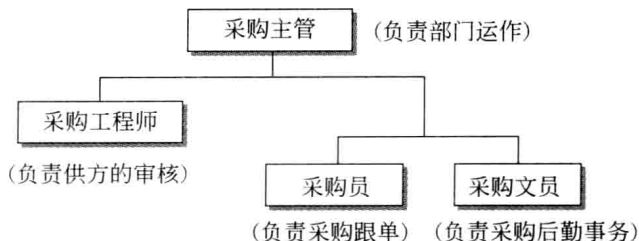
三、采购实施人员

采购系统的实施人员即供销双方的参与人员在采购过程控制中具有绝对作用。因此,我们还必须了解采购实施的人员配置与职责。

在实际的采购实施中,采购的行业不同并不影响采购过程的控制方法。一般来说,所有需求企业(除政府采购)都建立了采购部门来执行采购事务。只有部门内的采购人员都明确了各自的相应职责,才能确保采购事务的顺利进行。而所有的供方企业,一般都建立销售部,以方便与需求部门的联络,确保合作意向的达成。我们首先应知晓供需双方采购事务人员的配置与职责,其具体内容如下。

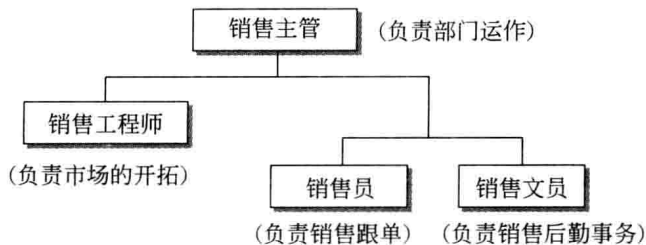
(一) 供需双方采购事务人员配置

1. 需方采购事务人员配置(如下图所示)



需方采购事务人员配置

2. 需方销售事务人员配置（如下图所示）



需方销售事务人员配置

（二）供需双方采购事务人员的职责

1. 供方采购事务人员的职责

（1）采购主管的职责

- ① 负责本部门的日常管理运作。
- ② 负责本部门的采购任务的达成、库存周转预算。
- ③ 指导采购员开展工作，并完成每年的采购任务和库存控制指标。
- ④ 发展与供应商的业务关系。
- ⑤ 督促落实每期采购计划，审核采购品项和价格。
- ⑥ 制订新商品引进计划和旧商品淘汰更换计划并监督落实。
- ⑦ 负责采购合同的签署。
- ⑧ 负责采购成本的控制。

（2）采购工程师的职责

- ① 主要原材料的估价。
- ② 供应商材料样板的品质初步确认。
- ③ 供应商的评审。
- ④ 材料样板的初期制作与更改。
- ⑤ 替代材料的搜寻。
- ⑥ 采购部门有关技术、品质文件的拟制。
- ⑦ 与技术、品质部门有关技术、品质问题的沟通与协调。
- ⑧ 与供应商有关技术、品质问题的沟通与协调。

（3）采购员的职责

- ① 贯彻执行公司的质量方针、目标和各项管理制度。
- ② 负责市场调研，提供符合公司要求的供应商名单，并建立合格的供方档案。
- ③ 执行询价、比价、议价制度，努力降低采购成本。

