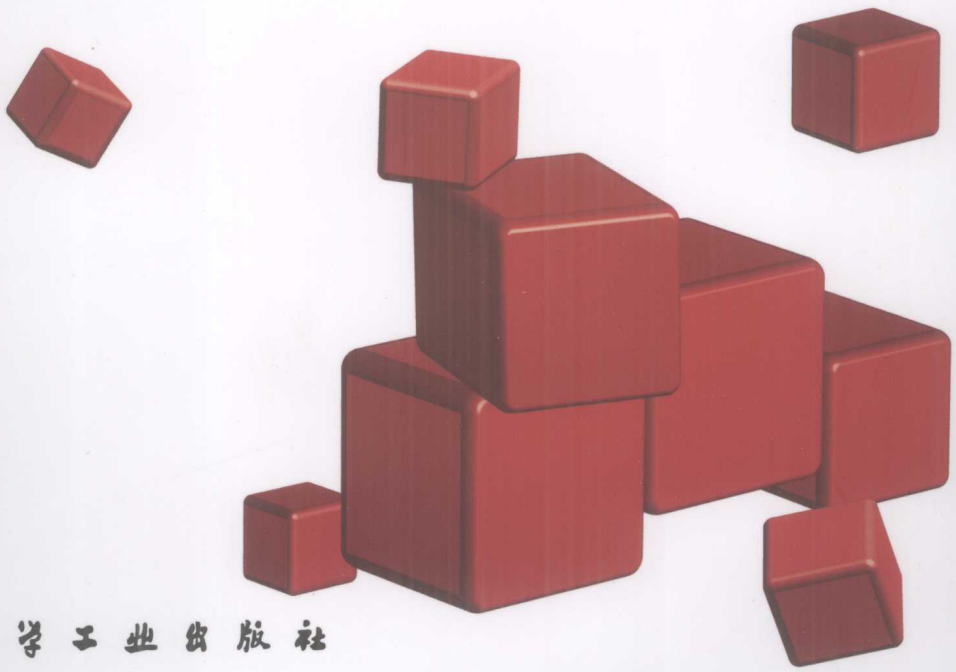
李 政　姜宏锋　编著

采购过程控制

谈判技巧·合同管理·成本控制

CAIGOU GUOCHENG KONGZHI



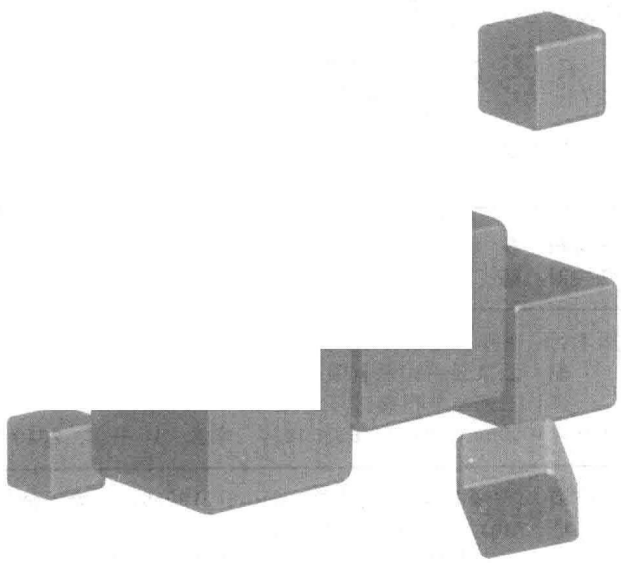
化学工业出版社

李 政　姜宏锋　编著

采购过程控制

谈判技巧·合同管理·成本控制

CAIGOU GUOCHENG KONGZHI



化学工业出版社
·北　京·

本书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。

本书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，姜宏锋编著. —北京：化学工业出版社，2010.1
ISBN 978-7-122-07167-5

Ⅰ.采… Ⅱ.①李…②姜… Ⅲ.采购-企业管理 Ⅳ.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 213441 号

责任编辑：陈 蕾　　文字编辑：冯国庆
责任校对：陈 静　　装帧设计：尹琳琳

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　　刷：北京云浩印刷有限责任公司
装　　订：三河市前程装订厂
720mm×1000mm 1/16 印张 10½ 字数 191 千字 2010 年 1 月北京第 1 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：28.00 元

版权所有 违者必究

前言
PREFACE

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，我们决定把自己十几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

2009 年 9 月

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

第一章　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 …… 26
一、有礼貌地相互介绍 …… 27
二、立场表现要明确 …… 28
三、议程中遵循三原则 …… 30
四、选择适当的谈判方式 …… 31
五、僵局一定要打破 …… 33
六、谈判结束时的掌握 …… 35
第四节　采购谈判策略与技巧 …… 35
一、把握准谈判对手的性格 …… 36
二、不同优劣势下的谈判技巧 …… 38
三、采购谈判的沟通技巧 …… 40
四、采购谈判的禁忌 …… 43
第五节　采购价格谈判 …… 46
一、影响采购价格的因素 …… 46
二、采购询价 …… 48
三、供应商报价 …… 52
四、价格确定 …… 54

第六节　采购压价技巧 …… 54
一、还价技巧 …… 55
二、杀价技巧 …… 56
三、让步技巧 …… 57
四、讨价还价技巧 …… 57
五、直接议价技巧 …… 60
六、间接议价技巧 …… 60
案例及分析　某企业生产线采购的谈判 …… 61
某国外政府采购招标的投标谈判 …… 64

第二章　采购过程控制：合同管理

第一节　订立合同 …… 68
一、签订采购合同的步骤 …… 68
二、确保合同有效性的条件 …… 69
三、签订采购合同的注意事项 …… 70
第二节　采购合同的形式 …… 72
一、开头 …… 72
二、正文 …… 73
三、结尾 …… 77
第三节　采购合同管理 …… 78
一、履行采购合同的督导 …… 78
二、采购合同的修改 …… 80
三、采购合同的取消 …… 80
四、采购合同的终止 …… 81
第四节　设备采购合同 …… 83
一、设备采购合同的定义和特点 …… 83
二、设备采购合同范本 …… 83
第五节　物料采购合同 …… 86
一、物料采购合同的定义和特点 …… 86
二、物料采购合同的范本 …… 87
第六节　原材料采购合同 …… 92
一、原材料采购合同的定义和特点 …… 92
二、原材料合同范本 …… 92

第七节　ODM 合同 …… 94
一、ODM 合同的定义和特点 …… 94
二、ODM 合同范本 …… 95
第八节　政府采购合同 …… 102
一、政府采购合同的定义和特点 …… 102
二、政府采购合同范本 …… 102

第三章　采购过程控制：成本控制

第一节　采购成本分析 …… 108
一、企业采购支出成本观 …… 109
二、采购价格成本观 …… 111
三、成本控制手法 …… 113
第二节　通过 VA/VE 分析采购成本 …… 115
一、何谓 VA/VE …… 115
二、价值分析工作运作步骤 …… 116
三、采购过程价值分析的案例 …… 118
第三节　产品周期成本分析 …… 119
一、产品周期 …… 119
二、产品周期对采购成本影响 …… 120
三、产品采购周期案例分析 …… 121
四、产品所处生命周期测定 …… 122
第四节　目标成本法降低采购成本 …… 123
一、目标成本法 …… 123
二、目标成本法的采购意义 …… 124
三、目标成本法案例分析 …… 124
四、目标成本法运作步骤 …… 125
第五节　早期供应商参与 …… 125
一、早期供应商参与的定义与目的 …… 125
二、早期供应商参与的优点 …… 126
三、早期供应商参与的层次 …… 127
四、早期供应商参与案例 …… 128
五、供应商早期参与的条件 …… 128

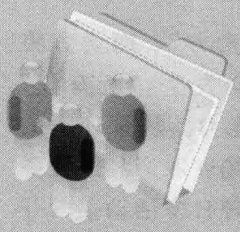
第六节　集权采购降低采购成本 …… 129
一、集权采购 …… 129
二、集权采购的优点 …… 130
三、集权采购的实施 …… 131
四、集权采购实施案例 …… 131
五、集权采购的雷区 …… 132
第七节　招标采购降低成本 …… 134
一、招标采购 …… 134
二、招标采购的成本意义 …… 134
三、招标采购的实施 …… 135
四、招标书 …… 135
五、招标采购案例 …… 136
第八节　采购成本控制 A、B、C 法 …… 137
一、物料 ABC 法 …… 137
二、ABC 分类标准 …… 138
三、ABC 分类的采购 …… 138
第九节　Lot for Lot（按需订货）降低成本 …… 140
一、Lot for Lot 采购 …… 140
二、按需订货的前提 …… 141
第十节　固定期采购控制成本 …… 141
一、何谓定量采购 …… 141
二、定量采购的优点 …… 142
三、定量采购的缺点 …… 142
四、定量采购的实施 …… 143
第十一节　固定批量采购控制成本 …… 143
一、定期采购的含义 …… 143
二、定期采购的优点 …… 144
三、定期采购的缺点 …… 144
四、定期采购的实施 …… 145
第十二节　经济性批量采购成本法 …… 145
一、经济性批量 …… 145
二、经济性订货点计算 …… 146

三、案例分析 …… 147
四、EOQ 适用范围 …… 147
五、不足和缺陷 …… 148

附录　采购专业常用英语

一、英文缩写对照 …… 150
二、英语术语对照 …… 151
三、应用英语范例 …… 152

参考文献 …… 155



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



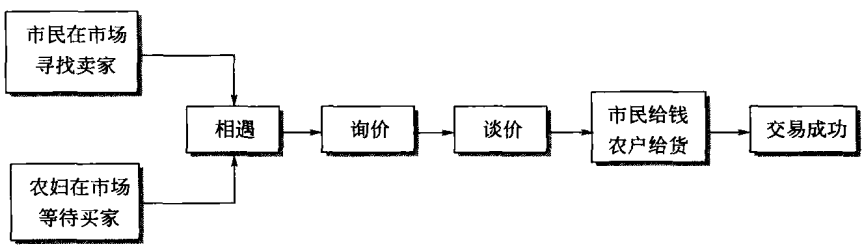
所谓的采购，简单而言，是指买方将“货币”转让给“卖方”，而卖方将“货品”转移给“买方”。在买卖双方的交易过程中，一定会发生“所有权”（Ownership）的转移及占有，但同时买方一定要先具备支付能力。从管理学的角度来看，采购是指企业或者组织在一定的条件下，从供应市场获取产品或服务作为企业或者组织的资源，以保证企业与组织生产、经营、管理日常活动正常开展的一项企业经营、组织管理的活动。采购是一个商业性质的有机体为维持正常运转而寻求从体外摄入的过程。

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

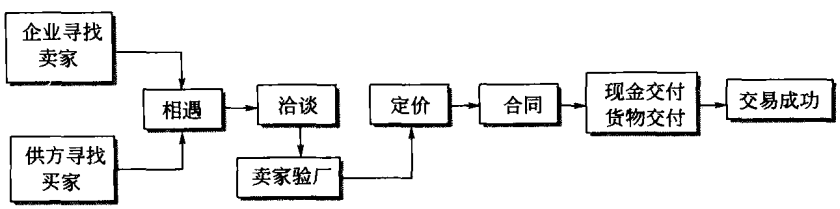
（一）采购过程

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

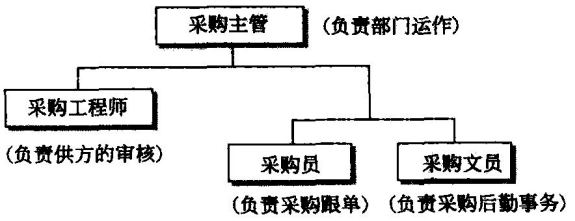
三、采购实施人员

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。

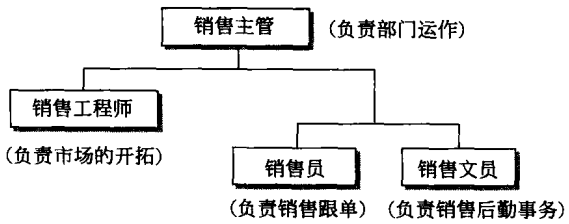
（一）供需双方采购实务人员配置

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 制定新商品引进计划和旧商品汰换计划并监督落实。

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。

⑨ 采购成本的评估。

（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。

④ 对商务谈判、采购进度、质量检验等全过程负责；按时完成采购任务，保证生产的正常进行。

⑤ 办理部分需要现金采购物资的个人借款和采购货款的结算手续。

⑥ 负责不合格品的处理。

⑦ 对采购业务进行汇总、分析，需要时向管理层提供采购报告。

⑧ 负责供应商的管理，与供应商维持健康、良好的商业合作关系；协助公司法律顾问，处理与供应商的各种纠纷。

⑨ 参与合同评审，配合有关部门做好报价、采购成本、交货期方面的方案。

⑩ 参与设计评审，配合研发部门开发新产品供应商。

⑪ 协助采购主管做好采购成本控制。

（4）采购文员的职责

① 负责收发各种文件、信件、公文、请购单、采购单，并及时交给经理审阅批示，做到不积压、不拖延各类文件。

② 做好各类文件的登记与存档，做好往来业务单据的登记，并协助领导检查采购过程。

③ 接听电话，并认真细致做好记录；接待来访客人，文明待客；做好会议记录及存档。

④ 协调采购主管与采购工程师，并做好采购成本核算。

⑤ 做好合格供应商的档案管理。

⑥ 做好采购合同的管理。

2. 需方销售事务人员的职责

（1）销售主管的职责

① 制定销售计划。

② 确定销售政策。

③ 设计销售模式。

④ 销售渠道与客户管理。

⑤ 财务管理、防止呆账坏账对策、账款回收。

⑥ 销售情况的及时汇总、汇报并提出合理建议。

⑦ 销售合同的签署。

⑧ 销售价格的确定。

⑨ 控制销售成本，促使销售利润最大化。

⑩ 负责与采购方主管面对面的谈判。

(2) 销售工程师的职责

① 系统整合客户资源、疏通销售渠道，全面负责产品的推广与销售。

② 掌握客户需求、建设渠道、主动开拓；完成上级下达的任务指标。

③ 独立完成项目的策划与推广，建立和维护良好的客户关系。

④ 掌握市场动态，并及时向领导汇报行情。

⑤ 项目合同的策划与撰写，以及负责产品的检验、交付。

⑥ 稳固老客户，发掘新客户。

⑦ 完善客户管理体系和市场竞争体系。

⑧ 评估、预测和控制销售成本，促使销售利润最大化。

⑨ 积极与相关部门沟通协调，促使生产与销售过程最优化。

⑩ 根据企业整体销售计划与战略，制定自身的销售目标与策略。

(3) 销售员的职责

① 与客户建立良好的关系，宣传和维护公司形象。为客户提供主动、热情、满意、周到的服务。

② 负责在公司授权的范围内进行业务洽谈，与客户签订销售合同，督促合同正常如期履行，及时催讨所欠应收款项。

③ 负责月度销售计划和资金回收计划的编制工作，不折不扣地完成各项销售指标和相关的销售报表。

④ 负责对销售成绩的统计与分析；按月填写“出差业绩表”。

⑤ 负责对办事处账、物的核对和各客户单位的往来账核对，建立业务往来台账。防止错账、漏账的发生。

⑥ 负责做好每半年一次的“客户走访报告”和一年一次的“用户满意度调查表”。

⑦ 收集一线营销信息和用户意见，对公司营销策略、广告、售后服务、产品改进、新产品开发等提出参考意见。

⑧ 负责对同行业、客户、市场环境进行调研，对产品市场的销售潜力进行调查和分析。掌握市场动态，积极适时、有效地开辟新的客户，拓宽业务渠道，不断扩大公司产品的市场占有率。

⑨ 负责做好产品的售后服务工作，并定期走访客户，及时处理好客户的投诉。从而确保客户满意，提高企业信誉度。

⑩ 负责与对方采购人员的接洽。

⑪ 负责对方采购订单的跟踪。

(4) 销售文员的职责

① 参与公司销售活动方案的设计、策划、实施与业务管理。

② 负责编制公司年度促销活动预算；提交年度促销方案；制定与协调各区