

# 经典采购员入门

十项必会基本功

# 目 录

经典采购员入门.....	1
十项必会基本功.....	1
第一招：『采购员入门』之供应商评选.....	3
第二招：『采购员入门』之询价.....	5
第三招：『采购员入门』之报价.....	6
第四招：『采购员入门』之成本分析.....	8
第五招：『采购员入门』之价格分析.....	9
第六招：『采购员入门』之议价技巧.....	9
第七招：『采购员入门』之合同签订.....	15
第八招：『采购员入门』之交货.....	17
第九招：『采购员入门』之验货.....	20
第十招：『采购员入门』之结算.....	20

# 第一招：『采购员入门』之供应商评选

## （一）成立评选小组

供应商之评选，第一步应该是成立调查小组，对合格厂商的各项资格或条件进行分析及审议。小组的成员可包括采购部门、工程部门、生产部门、品质保证部门、财务部门等。

## （二）决定评审的项目

由于供应商之间的条件，可能互有轩轻，因此，必须有客观的评分项目，作为选拔合格厂商之依据。评审项目通常包括：

### 1. 一般经营情况

- （1）公司成立的历史。
- （2）负责人的资历。
- （3）登记资本额。
- （4）员工人数。
- （5）主要客户。
- （6）财务状况。
- （7）营业证照。

### 2. 供应能力

- （1）生产设备是否新颖。
- （2）生产能力是否已充分利用。
- （3）厂房空间是否足够。
- （4）工厂地点是否邻近买方。

### 3. 技术能力

- （1）技术是自行开发或依赖外界。
- （2）有无与国际知名机构技术合作。
- （3）现有产品或试制样品之技术评估。
- （4）技术人员人数及教育程度。

### 4. 管理制度之绩效

- （1）生产作业是否顺畅合理，产出效率如何？
- （2）物料管制流程是否以电脑化，生产计划是否经常改变。
- （3）采购制度是否能确实掌握材料来源及进度。
- （4）会计制度是否对成本计算提供良好的基础。

### 5. 品质能力

- （1）品质管制制度之推行是否落实，是否可靠？
- （2）有无品质管制手册。
- （3）是否订有品质保证的作业方案。
- （4）有无政府机构的评鉴等级。

## （三）设定评审项目之权数

即针对每个评审项目，权衡彼此的重要性，分别给予不同的权数。不过，无论评审项目多少，各项目权数的总和必定是1（100%）。

然而每个评审项目的权数，在评选小组各组员之间，仍必须按其专业程度加以分配。譬如以技术能力而言，生产人员所占的该项权数的分配比率，应该比其他组员为高。

评选小组决定了供应商的评审项目及权数后，可将供应商调查问卷送交相关厂商填写。然后进行访谈或实地调查，并定期召集评选会议，按照供应商资格评分表（如下表示）进行评定的工作。

### 供应商资格评分表

公司名称：

电 话：

地 址：

评审状况

( ) 初审 ( ) 追查 ( ) 改进 ( ) 核准 ( ) 不合格

审查

#### ① 评分表

评核项目	配分	审 查 小 组 分 数		
		工 程	品 管	采 购
1 一般经营状况	15	×0.2	×0.2	×0.6
2 制造能力	20	×0.4	×0.4	×0.2
3 技术能力	20	×0.5	×0.3	×0.2
4 管理制度绩效	15	×0.3	×0.3	×0.4
5 品管能力（成品）	20	×0.3	×0.4	×0.3
6 品管能力（原料）	10	×0.3	×0.4	×0.3
100	总 分			

注：1 每一评核项目均予适当配分

2 除非另有规定,否则总分在 60 分以下视为不合格供应商

#### ② 一般评语

采购部门评审：

工程部门评审：

品管部门评审：

#### （四）合格厂商之分类分级

合格厂商分类系按各厂之专业予以归类，分级系将各类的合格厂商按其能力划分等级。分类的目的，避免厂商包办各种采购条件，预防外行人做内行事；分级的目的，防止厂商大小通吃，是配合采购的需求，选择适当的厂商。通常，采购人员最不喜欢“什么都能交（物品）”的厂商。因为他们通常并非专业厂商，只是到处承揽业务的“掮客”，对货品的性质并不十分熟谙，且多在拿到订单后，才寻找来源。一旦交货有问题或品质出错，经常缺乏能力解决，且极力规避责任。换言之，在高度分工专业化的时代，每一个供应商应有其“定位”——最专精的产品或服务，因此，供应商的分类及分级，可以避免“鱼目混珠”，达到寻求最适当来源之目的。

## 第二招：『采购员入门』之询价

询价通常可分为下列两种方式：

### 1. 口头询价

由采购人员以电话或当面向供应商说明采购案件的品名、规格、单位、数量、交货期限、交货地点、付款及报价期限等资料。

口头询价的方式相当便捷，可以免除以书面方式询价所需耗费的邮寄时间；不过，询价的物品应以双方经常交易，且规格简单、标准化者为宜。

### 2. 书面询价

鉴于口头询价可能发生语言沟通上的错误，且口说无凭，若将来发生报价或交货规格上的差异，不但浪费时间，也容易引起交易纠纷。因此，对于规格复杂且不属于标准化的产品，应采用书面询价为宜。但为了节省双方通信时间，目前许多公司皆使用传真机或电脑将询价单发送给供应商，不但详实而且快速。

询价单的参考格式如下：

询价单/报价单

NO: ——0310

品种	规格	结算规格	等级	数量	单价	金额
mm	mm	m2	元/m2	元		
980×103×16.5		920×92×15	A			
1900×103×16.5		1820×92×15	A			
980×103×17		920×92×15	A			
1900×103×17		1820×92×15	A			

说明：

#### 一、报价须知

- 1、 交货期限：订购后           天内交清。
- 2、 交货地点：工厂仓库。
- 3、 结算价格：含税价
- 4、 付款方法：交货验收合格后付款。
- 5、 订购方法：签订一年期合同，每月 20 日下达下月订单。

#### 二、报价期限

报价单请于           年       月       日以前惠予报价以便洽购。

单位：XXXXXXXXXX 业有限公司供应部

单位：

地址：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

地址：

电话：XXXXXXXXXX

电话：

传真：XXXXXXXXXX

传真：

负责人签字（盖章）：

负责人签字（盖章）：

年   月   日

年   月   日

## 第三招：『采购员入门』之报价

### （一）报价的基础

一般而言，供应商的报价可根据三种基础来推行：

#### 1. 成本加成法

指供应商的报价是以前提供物品或劳务所必须投入的成本总额（包括材料成本、器具损耗、人员费用、运销费用、管理费用以及税金等），加计预期的利润成数而订定。此一定价方式，即俗称的“将本就利”。但是卖方削价求售时，它的订价可能只吸收一部分成本而非全部成本。

#### 2. 市价法

指价格系以供需双方的关系而订定。当卖方市场价格趋高时，供应商可能获取暴利，只要一个愿、打一个愿挨，交易仍然顺利成立；反之，买方市场货品滞销时，供应商也会血本无归。由于供需情况变化无常，价格往往脱离成本基础，暴起暴落。

### （二）报价的种类

供应商的报价依付款方式不同，可分为下列几种：

#### 1. 到厂价与出厂价

##### ①到厂价

系指供应商的报价，负责将物品送达买方的工厂或指定地点，其间所发生的各项费用概由卖方承担。

##### ②出厂价

系指卖方的报价不包括运送责任，即由买方雇用运输工具，前往卖方的制造厂提货。此种情形通常出现在买方拥有运输工具或卖方加计的运费偏高时，或当卖方市场时，供应商不再提供免费的运送服务。

#### 2. 现金价与期票价

##### ①现金价

以现金之方式支付货款。

##### ②期票价

买方以延期付款的方式来采购物品。通常卖方会加计延迟付款期间的利息于售价中。

#### 3. 现货价与合约价

##### ①现货价

指每次交易时，由供需双方重新议定价格，若有签定买卖合同，亦以完成交易后即告终止。在众多的采购项目中，采用现货交易的方式最频繁；买卖双方按交易当时行情进行，不必承担预立契约或价格可能发生巨幅波动的风险或困扰。

##### ②合约价

指买卖双方按照事先议定的价格进行交易，此一合约价格涵盖的期间依契约而定，短者几个月，长者一两年。由于价格议定在先，经常造成与时价或现货价的差异，使买卖时发生利害冲突。因此，合约价必须有客观的计算公式或定期修订，才能维持公平、长久的买卖关系。

#### 4. 定价与实价

##### ①定价

指物品标示之价格。若商场的习惯是不二价，自然牌价（定价）就是实际出售的价格，但有些商场仍然流行“讨价还价”的习惯，例如某些老式的商场或一般的艺术品店等，常使不知道内情的外地人吃亏上当。当然，使用牌价在某些行业却有正常的理由。当买方叫货时，卖方则以调整折扣率来反应时价，亦无需提供新的报价单给买方。所以牌价只是名目价格，而非真实价格。

## ②实价

是指买方实际上所支付的代价。特别是卖方为了达到促销的目的，经常会提供各种优惠的条件给买方，例如数量折扣，免息延期付款，免费运送与安装等，这些优待都会使买方真实的总成本降低。

### （三）报价的方式

一般而言，供应商在接获采购部门的询价后，应在买方约定的期限内提出报价。若以报价的方式而言，可分为：

#### 1. 口头报价

此即由供应商以电话或当面向采购人员说明报价内容，报价之物品则以买卖双方常交易、规格简单且不易产生错误者为宜。此种报价方式系基于双方的互信，“言出必行”，可以节省书面报价所必须的书写或邮寄时间。

#### 2. 书面报价

供应商以自备的报价单或采购部门的投标单或报价单，将价格、交货日期、付款方式、交货地点等必要资料填入后，寄给采购部门；但金额较大时，有些公司规定报价单必须以密封方式，寄给稽核或财务单位，以便将来公共拆封比价。

报价单的表格形式见询价单

## 第四招：『采购员入门』之成本分析

### （一）成本分析之工作内容

成本分析系指就供应商所提报的成本估计，逐项作审查及评估，以求证成本的合理性与适当性。通常，成本估计中应包括下列的项目：

1. 工程或制造的方法。
2. 所需的特殊工具、设备。
3. 直接及间接材料成本。
4. 直接及间接人工成本。
5. 制造费用或外包费用。
6. 管销费用及税捐、利润。

换言之，成本分析也就是查证前述各项资料的虚实，这包含了两项工作：

1. 会计查核工作：必要时，可查核供应商的帐簿和记录，以验证所提供的成本资料的真实性。
2. 技术分析：系指对供应商的成本资料，就技术观点所作出的评估，包括制造技术、品质保证、工厂布置、生产效率及材料损耗等，此时采购部门需要技术人员的协助。

### （二）成本分析之运用

采购人员要求进行成本分析，通常以下列情形最为常见：

1. 底价制定困难。
2. 无法确定供应商的报价是否合理。
3. 采购金额巨大，成本分析有助于将来的议价工作。
4. 运用制式的成本分析表，可以提高议价的效率。

至于，采购人员如何增进自己从事成本分析的能力的呢？下列是可以加强的途径：

1. 利用自己的工作经验。
2. 和厂商学习（了解他们的制程）
3. 建立简单的制度如成本计算公式等。
4. 养成分析成本、比价和议价的观念。

### （三）成本分析表

XX 厂家成本分析表

项目	XXXXXXXX 厂	XXXXXXXX 厂
(年产量 3 万 m <sup>2</sup> )	(元/m <sup>2</sup> )	(元/m <sup>2</sup> )
原料(XX)	27.45	63.24
辅料(XXX)	1.80	5.00
燃料动力(煤、电、水)	1.50	2.00
人工工资	11.50	8.20
制造费	1.00	1.00
修理费		
折旧费	3.00	2.65
管理费	3.00	1.50
财务费	0.40	1.90
林业规费	15.50	2.00
税收	11.00	
成本合计	65.15	98.49

## 第五招：『采购员入门』之价格分析

就采购人员而言，低价与成本分析表只是提供了将来议价的参考价值，也就是获得一个合理的价格之依据，它解决“量”的问题。至于“质”的问题，也就是各供应商报价单的内容，采购人员必须先加以分析、审查、比较，才能达到公平竞争的基础，即所谓“拿苹果比苹果”。

### （一）价格分析的效益

事先发现报价内容有无错误，避免造成将来交货的纷争。确保供应商所附带的任何条件，均为买方可以接受者。将不同的报价基础加以统一，以利将来的议价及比价工作，而不会发生“拿苹果和橘子比”的错误。

### （二）培养采购人员成本分析能力，避免按照“总价”来谈判价格的缺失。

价格分析是一种参考资料，采购人员和厂商谈价一定尽力，不给厂商暴利，但也不给它们亏本，以合理的利润，相辅相成。采购主管可以拿分析资料来查核采购人员订购的价格是否合理。

## 第六招：『采购员入门』之议价技巧

### 一．采购谈判的“规划”

采购主管的主要工作之一，就是要降低采购成本，因此必须懂得如何谈判。而成功的谈判必须有妥善的规划。谈判的规划工作，包括预测，学习，分析及谈判策四项，分析如下：

#### （一）预测

好的预测包含下列几项：

##### 1. 尽早由供应商处得到协助

供应商对产品的了解，通常较买方为多，要求供应商给予技术、管理、财务等方面的协助。

##### 2. 使用量预测

收集过去使用量的资料，作为未来订购量的参考。同时有了过去及未来的详细采购资料，有助于在谈判时得到较大的折扣。

##### 3. 掌握特殊重大事件

如能掌握有关罢工、天灾、坏天气、关税、法令、运输状况等重大事件，将可更准确预测合理价格，而于谈判桌上居于优势。这些重大事件除了由报章杂志收集外，尚可由销售人员处得知。

##### 4. 注意价格趋势：

（1）过去供应商有多少产品项目价格上涨（何时、上涨幅度、通报方式）。

（2）比较供应商的价格上涨模式与该产业的模式（是否比同业涨得快，涨得多）。

## （二）学习谈判模式

从所获得的资讯中学习谈判的问题、对象及内容，是谈判成功的关键。下面分为容易得到（少花钱及时间）的资讯与不易得到（多花钱及时间）的资讯两部分叙述之。

### 1. 容易得到的资讯

#### （1）谈判及价格的历史资料

- a. 找出供应商谈判技巧的倾向。
- b. 供应商处理上次谈判的方式。

#### （2）产品与服务的历史资料

价格的上涨有时是隐含于品质及服务水准的降低。工程部门及使用该产品的制造部门不难揭发实情，此点可作为谈判的筹码。

#### （3）稽核结果

从会计或采购稽核可发现待加强控制之处（例如供应商常发生错误的账款）。

#### （4）最高指导原则

挟公司政策、政府法令、和过去发生的先例，以增强你的谈判力。

#### （5）供应商的营运状况

从其销售人员及竞争能力可了解供应商的问题与优劣势，知己知彼才能百战不殆。

#### （6）谁有权决定价格

收集谈判者的个人资料加以运用。（卖方通常较易对陌生人抬高价格）

#### （7）掌握关键原料或关键因素

运用 80/20 原理。（对非紧要项目可予退让，对重要项目紧守谈判原则）

#### （8）利用供应商的情报网络

可从销售人员处得到一些有价值的资讯（例如价格趋势、科技的重要发明、市场占有率、设计的改变等）。

### 2. 不易得到的资讯

#### （1）寻求更多的供应来源（包括海外）

即使你仍向原来的供应商采购，但更多的供应来源可增强你的议价能力。

#### （2）有用的成本、价格资料与分析

良好的成本、价格分析可提供有效的采购谈判工具。必要时应借重成本分析师，这是一种投资而非成本。

#### （3）供应商的估价系统

化整为零——从供应商各个部门的生产过程来推估其合理的成本。

#### （4）限制供应商的谈判能力

- a. 提供对方愈少的资讯愈好。
- b. 尽量让对方发表意见，仔细聆听并从中找出对策。

#### （5）了解供应商的利润目标及价格底线

需耐心地透过各种管道求得（谈判过程也是管道之一）。

## （三）分析

### 1. 如何建立报价系统

利用专业成本分析师从事成本分析，借以估算底价。

### 2. 如何比价

#### （1）价格分析

相同成分或规格比较其价格或服务。

#### （2）成本分析

将总成本分为细项——包含人工、原料、外包、制造费用、管理费用、利润。卖方与买方估计的价差，需要双方讨价还价来达成协议。

### 3. 找出决定价格的主要因素

是人工、原料、或外包？这可作为谈判的依据。

### 4. 价格的上涨如何影响供应商的边际利润

供应商的成本虽然上涨（例如由于通货膨胀），但其价格通常不止反应成本的增加（常有灌水现象）。

5. 实际与合理的价格是多少？

6. 对付价格上涨的最好对策

重要的是方法与时机的掌握——最好有专家的协助。

#### （四）谈判策略

1. 涨价时让销售人员当面提出

通常书面通知涨价比电话通知容易，面对面通常是比较难以启齿的。因此，耐心地等待销售人员提出涨价的妥协意见。

2. 双重退避

当销售人员报价时，买方采购人员应表示惊讶得难以接受，同时他的老板也应如此。这样才能让对方明白他们无法接受高报价的立场，否则下次卖方可能会食髓知味。

3. 不要马上谈到正题

如此卖方会承受一股无形的压力而变得焦虑，这样对你的谈判较有利。

4. 声东击西

先要求对方给一些不是你真正想要的好处，然后再拿这些来交换你真正想要的。

5. 不要轻易给卖方第一次相对的好处

当你想提供好处给供应商时，最好预留余地以供讨价还价，同时要求对方有所回报。

## 二．采购优劣势之分析

采购部门必须评估与供应商谈判力量，究竟有哪些优势或劣势，才能够选择适当的谈判策略与方法。例如属于买方力量占优势的状况，有下列各项：

（一）采购数量占供应商的产能的比率愈大

（二）供应商产能的成长超过买方需求的成长

（三）供应厂商产能利用率偏低

（四）卖方最终产品的获利率高

（五）卖方市场竞争激烈，而买方并无指定的供应来源

（六）物料成本占产品售价的比率低

（七）断料停工损失成本低

（八）买方自制能力高，而自制成本低

（九）采用新来源的成本低

（十）买方购运时间充裕，而卖方急于争取订单

观察采购力量与供应力量的对抗情形，自然可以找出机会或弱点，据此能够发展对付供应商的策略（压榨策略或平衡策略或多角化策略），此等策略将成为采购人员执行工作的行动方针。

## 三．议价技巧之一 —— 当买方占优势时

（一）借刀杀人

通常询价之后，可能有数个厂商报价。经过报价分析与审查，然后按报价之高低次序排列（比价）。议价究竟先从报价最高者着手，还是从最低者开始？是否只找报价最低者来议价？是否与报价的每一厂商分别议价？事实上，这并没有标准答案，应视状况而定。

一般采购人员工作均相当忙碌，若逐一与报价厂商议价，恐怕“时不我与”。且议价的厂商愈多，通常将来决定的时候困扰就愈多。若仅从报价最低的厂商开始议价，则此厂商可能倨傲不训，降价的意愿与幅度可能不高。故所谓“借刀杀人”，即从报价并非最低者开始。若时间有限，先找比价结果排行第三低者来议价，探知其降低的限度后，再找第二低者来议价，经过这两次议价，“底价”可能就浮现出来。若此一“底价”比原来报价最低者还低，表示第三、第二低者承做的意愿相当高，则可再找原来报价最低者来议价。以前述第三、第二低者降价后的“底价”，要求最低者降至“底价”以下来承做，达到“借刀杀人”的目的。若原来报价最低者不愿降价，则可交予第二或第三低者按议价后的最低价格成交。若原来最低价者刚好降至第二或第三低者的最低价格，则以交

给原来报价最低者为原则。

“借刀杀人”达到合理的降价目的，应即见好就收，免得造成报价厂商之间的“割颈竞争”，致延误时效。此外，摒除原来报价偏高的厂商之议价机会，可以鼓舞竞争厂商勇于提出较低的报价。

### （二）过关斩将

所谓“过关斩将”，即采购人员应善用上级主管的议价能力。

通常供应商不会自动降，必须采购人员据理力争，但是，供应商之降价意愿与幅度，视议价的对象而定。因此，如果采购人员对议价的结果不太满意，此时应要求上级主管（课长）来和供应商（业务员或课长）议价，当买方提高议价者的层次，卖方有受到敬重的感觉，可能同意提高降价的幅度。若采购金额巨大，采购人员甚至进而请求更高的主管（如采购经理，甚至副总经理或总经理）邀约卖方的业务主管（如业务经理等）面谈，或直接由买方的高阶主管与对方的高阶主管直接对话，此举通常效果不错。因为，高阶主管不但议价技巧与谈判能力高超，且社会关系及地位崇高，甚至与卖方的经营者有相互投资或事业合作的关系，因此，通常只要招呼一声，就可获令人料想不到的议价效果。

由于，业务人员若为回避“过关斩将”而直接与采购经理或高阶主管洽谈，势必会得罪采购人员，将来有丧失询价机会之虞，所以通常会接受此种逐次提高议价者层级的安排。

### （三）化整为零

采购人员为获得最合理的价格，必须深入了解供应商的“底价”究竟是多少？若是仅获得供应商笼统的报价，据此与其议价，则吃亏上当的机会相当大。若能要求供应商提供详细的成本分析表，则“杀价”才不至于发生错误。因为真正的成本或底价，只有供应商心理明白，任凭采购人员乱砍乱杀，最后恐怕还是占不了便宜。因此，特别是拟购之物品是由几个不同的零件组合或装配而成时，宜要求供应商“化整为零”，列示各项零件并逐一报价，并另洽制造此等零件的专业厂商独立报价，藉此寻求最低的单项报价或总价，作为议价的依据。如此做法，也会面临以完成品买进或以个别零件买进自行组装的采购决策问题。

### （四）压迫降价

所谓压迫降价，是买方占优势的情况下，以胁迫的方式要求供应商降低价格，并不征询供应商的意见。这通常是在买方处于产品销路欠佳，或竞争十分激烈，致发生亏损或利润微薄的情况下，为改善其获利能力而使出的杀手锏。由于市场不景气，故供应商亦有存货积压，急于出脱产品换取周转资金的现象。因此，这时候形成买方市场。采购人员通常遵照公司的紧急措施，通知供应商自特定日期起降价若干；若原来供应商缺乏配合意愿，即行更换来源，当然，此种激烈的降价手段，会破坏供需双方的和谐关系；当市场好转时，原来委曲求全的供应商，不是“以牙还牙”抬高售价，就是另谋发展，供需关系难能维持良久。

总之，在采取“压迫降价”时，必须注意切勿“杀鸡取卵”，以免危害长期的供应商关系或激起对抗的行动。

## 四. 议价技巧之二——当买卖双方势均力敌时

在买卖双方势均力敌时，采购人员的议价技巧有下列二种：

### （一）欲擒故纵

由于买卖双方势力均衡，任何一方无法以力取胜，因此必须斗智；买方应该设法掩藏购买之意愿，不要明显表露非买不可的心态，否则若被卖方识破非买不可的处境，将使买方落居劣势。所以，此时买方应采取“若即若离”的姿态，以试探性的询价着手。若能判断卖方有强烈的销售意思，再要求更低的价格，并作出不答应即行放弃或另行寻求其他来源的表示。通常，若买方出价太低，卖方无销售之意思，则不会要求买方加价；若卖方虽想销售，但利润太低，即要求买方酌予加价。此时，买方的需求若相当急迫，应可同意略加价格，迅速成交；若买方并非迫切需求，可表明绝不加价之意思，卖方极可能同意买方的低价要求。

### （二）差额均摊

由于买卖双方议价的结果，存在着差距，若双方各不相让，则交易告吹；买方无法取得必须的物资，卖方丧失了谋利的机会，双方都输家。因此，为了促使双方的交易，最好的方

式就是采取“中庸”之道，即将双方议价的差额，各承担一半，结果双方都是赢家。

## 五. 议价技巧之三——当买方处于劣势时

兹将在卖方占优势的情况下，特别是单一来源或独家代理，买方寻求突破议价困境的技巧，分述如次：

### （一）迂回战术

由于卖方占优势，正面议价通常效果不彰，采取迂回战术才能奏功。

### （二）直捣黄龙

有些单一来源的总代理商，对采购人员的议价要求置之不理，一副“姜太公钓鱼，愿者上钩”的姿态，使采购人员有被侮辱的感觉，真是“斯可忍，孰不可忍”？此时，若能摆脱总代理商，寻求原厂的报价将是良策。

### （三）哀兵姿态

在买方居于劣势下，应以“哀兵”姿态争取卖方的同情与支持。由于买方没有能力与卖方议价，有时会以预算不足作藉口，请求卖方同意在其有限的费用下，勉为其难的将货品卖给他，而达到减价的目的。一方面买方必须施展“动之以情”的议价功夫，另一方面则口头承诺将来“感恩图报”，换取卖方“来日方长”的打算。此时，若卖方并非血本无归，只是削减原来过高的利润，则双方可能成交。若买方的预算距离卖方的底价太远，卖方将因无利可图，不为买方的诉求所动。

### （四）釜底抽薪

为了避免卖方处于优势下攫取暴利，采购人员只好同意卖方有“合理”利润，否则胡乱杀价，仍然给予卖方可乘之机。因此，通常由买方要求卖方提供所有成本资料。以国外货品而言，则请总代理商提供一切进口单据，藉以查核真实的成本，然后加计合理的利润作为采购的价格。

## 六. 议价技巧之四——当供应商要提高价格时

由于外在环境的快速变迁，如国际局势动荡、原料的匮乏（例如稀少金属钴等之取得困难）等，往往造成供应商有机可乘，占有优势，形成卖方市场，并进而提高售价。此时采购部门责任更为重大，若能发挥议价协商的技巧，则能针对卖方所提高之售价，予以协议商谈，达成降价的目的。在议价协商的过程中，我们可以采用直接方式或间接方式，对价格进行谈判。兹说明如下：

### （一）直接议价协商

即使面临通货膨胀，物价上涨的时候，直接议价仍能达到降低价格的功能。我们可以采用下列四种技巧来进行协商。

#### 1. 面临售价的提高，采购人员仍以原价订购

当卖方提高售价时，往往不愿意花太多时间在重复议价的交涉上，因此若为其原有之顾客，则可利用此点，要求沿用原来价格购买。

#### 2. 采购人员直接说明预设底价

在议价过程中，采购人员可直接表明预设的底价，如此可促使卖方提出较接近该底价之价格，进而要求对方降价。

#### 3. 不拉倒

此技巧是一个较激进的议价方式，此法虽有造成火爆场面的可能，但在特定情况下仍不失为一个好的议价技巧，此法使用于：

（1）当采购人员不想再讨价还价时。

（2）当议价结果已达到买方可以接受的价格上限。

在上述二情形下，采用“不拉倒”的强硬手段，往往能扭转供应商的态度，进而有所让步。

#### 4. 要求说明提高售价原因

供应商提高售价，常常归因原料上涨、工资提高、利润太薄……等原因。采购人员在议价协商时，应对任何不合

理之加价提出质疑，如此可掌握要求卖方降价的机会。

## （二）间接议价技巧

在议价的过程中，好的开始便可说是成功的一半。所以不需一直采用直接议价方式，有时也可以采用迂回战术，即以间接方式进行议价。我们可用下列三种技巧来进行协商。

### 1. 议价时不要急于进入主题

在开始商谈时，最好先谈一些不相关的话题，藉此熟悉对方周围事物，并使双方放松心情，慢慢再引入主题。

### 2. 运用“低姿势”

在议价协商时，对卖方所提之价格，尽量表示困难，多说“唉！”“没办法！”等等字眼，以低姿势博取对方同情。

### 3. 尽量避免书信或电话议价，而要求面对面接触

面对面的商谈，沟通效果较佳，往往可藉肢体语言、表情来说服对方，进而要求对方妥协，予以降价。

在进行议价协商的过程中，除了上述针对价格所提出的议价技巧外，采购人员亦可利用其他非价格的因素来进行议价。以下列举三项议价协商技巧：

### 1. 在协商议价中要求供应商分担售后服务及其他费用

当卖方决定提高售价，而不愿有所变动时，采购人员不应该放弃谈判，而可改变议价方针，针对其他非价格部分要求获得补偿。最明显的例子，便是要求供应商提供售后服务，如操作机器训练。在一般的交易中，卖方通常将训练成本加于售价中，因此常使买方忽略此项成本。所以在供应商执意提高售价时，采购人员可要求供应商负担所有训练成本，而不将此项成本进行转嫁。如此也间接达到议价功能。

### 2. 善用“妥协”技巧

在卖方价格居高不下时，买方若坚持继续协商，往往不能达到效果，此时可采取妥协技巧，在少部分不重要的细节，可做让步，再从妥协中要求对方回馈。如此亦可间接达到议价功能但妥协技巧的使用须注意下列：

（1）一次只能做一点点的妥协，如此才能留有再妥协的余地。

（2）妥协时马上要求对方给予回馈补偿。

（3）即使赞同对方所提的意见，亦不要太快答允。

（4）记录每次妥协的地方，以供参考。

### 3. 利用专注的倾听和温和的态度，博得对方好感

在议价协商的过程中，威胁吼叫，咄咄逼人并非制胜的武器。因为即使取得了这次的合作，也难保下次合作的意愿。因此采购人员在协商过程中，应仔细的倾听对方说明，在争取我方权益时，可利用所获对方资料，或法规章程，合理的进行谈判。即“说之以理，动之以情，绳之于法”。

## 五、杀价绝招六式

一般人购物的杀价绝招，屈指数来计有六式之多：

（一）第一招是“咄咄逼人、开低走高”

即一开始就赶尽杀绝，三百的一杀就是一百五，然后逐档添价，步步进迫，一百六、一百七，并故作大方状：“已添了这么多的价钱，你还好意思不卖？”

（二）第二招是“置之死地而后生、欲擒故纵”

价钱杀不下来，索性不买了，掉头就走，藉此迫使对方让步。人给叫回来，买卖就成交了。

（三）第三招是“疲劳轰炸、死缠不放”

即考验耐力，不断唇枪舌剑磨价，今天不成，明天再来，谁能坚持最后五分钟，谁就是舌战之胜利者。

（四）第四招四“鸡蛋里面挑骨头、百般挑剔”

即把产品数落一番，东说这不好，西说那不好，指出毛病一箩筐，藉此挫低卖方士气，杀价目的或许可得逞。

（五）第五招是“装穷、博人同情”

譬如，逛珠宝店时，可以这样说：“这东西十全十美，中意极了，可惜我的钱不够，买它不起。”只要老板心儿软，价钱就好谈了。

（六）第六招是“施以哄功、做媒”

即循循善诱，希望其算便宜点，保证给其介绍大客户，予以利诱，使其立场软化，降低价格。

## 第七招：『采购员入门』之合同签订

买卖双方经过询价、报价、议价、比价及其它过程，最后双方签订有关协议，合约即告成立。

采购合同的签订要根据采购商品的要求、供应商的情况、企业本身的管理要求、采购方针等要求的不同而各不相同。在复杂的采购情况下，企业的任何采购合同都是由具有法人资格的双方当事人共同商定的，其中的有关条款必须符合相应的国家性、地方性法律法规。

根据《中华人民共和国合同法》并结合我公司法务部对合同内容审查的实际情况，采购合同的基本要求有以下几个方面：

### 一. 合同的组成

合同、合约、协议等作为正式契约，应条款具体、内容详细完整。一份采购合同主要由首部、正文、尾部三部分组成。

#### (一) 首部

合同的首部主要包括以下内容：

##### 1. 名称

如生产用原材料采购合同、品质协议书、设备采购合同、加工合同等。

##### 2. 编号

如 XXXX：C—2003—01。

##### 3. 当事人的名称或者姓名和住所。

#### (二) 正文

合同的正文主要包括以下内容：

##### 1. 标的物的名称、规格、型号、等级、单位、数量、单价、总价。

##### 2. 货物质量要求。

##### 3. 包装、运输要求。

##### 4. 交货时间、地点、方式。

##### 5. 验收标准及验收方法。

##### 6. 结算方式。

##### 7. 产品的售后服务。

##### 8. 违约责任及赔偿。

##### 9. 解决争议的方法。

#### (三) 尾部

合同的尾部主要包括以下内容：

##### 1. 合同的份数。

##### 2. 附件与合同的关系。

##### 3. 合同的生效日期和终止日期。

##### 4. 双方的签字盖章。

##### 5. 合同的签订时间。

### 二. 签订合同应注意的问题

#### 1. 合同起草

在合同起草讨论过程中应有采购、品管、财务、法律等相关人员共同参与，由具有法定资格的代表签署。

#### 2. 格式统一

对于生产用原材料与零部件应尽可能采用统一的合同格式和条款，以便于对供应商统一管理。

#### 3. 单价及交货数量

对于生产用原材料与零部件的采购合同，单价及交货数量尽可能采用“开口”方式。即只确定定价的原则与方法、交货数量的计算原则与方法，具体的价格用采购订单等合同附件进行约束，为定期评审价格与日常交货付款提供方便。

#### 3. 签约对象的主体资格

当前，经营单位的性质、种类较为复杂，为防范欺诈行为，降低交易风险，签订合同前，必须要对交易对方的法人资格、经营范围、履行合同的能力、信用等级进行严格审查。

#### 4. 合同条款的对等

合同条款的对等是公平原则的体现，其中包括义务、责任、权利等内容。

#### 5. 合同条款的明确

合同是双方交易的准则，根本要求是实用。合同条款用词要简洁、明了，不能含糊其词。同时条款之间不能存在有相互矛盾的地方。

#### 6. 仲裁机构名称要具体

明确仲裁机构，要求在我方所辖范围内进行裁决。

#### 7. 签字盖章同时操作

合同签订时，签字、盖章应同时进行，避免其它问题发生。传真签订的合同必须注明有传真件有效的字样。只签字或只盖章的合同在法律上属无效合同。

#### 8. 定金与订金的区别

定金在法律上是债务的一种担保方式，若给付定金的一方不能履行约定的债务，则无权要求返还定金。而收受定金的一方不能履行约定的债务，则应当双倍返还定金。在实际操作过程中常有人将定金写成订金，而订金在法律上是被认定为预付款。

### 三. 合同管理

合同的管理由专职人员操作，主要有包括以下内容：

#### 1. 计划审查

审查采购合同是否在规定的时间内转化为订单。

#### 2. 合同审查

审查合同编号、供应商、数量、单位、单价、总价、交货地点、交货时间等。

#### 3. 合同跟踪

检查合同的执行情况，对未按期交货的合同研究对策，加强监督。

#### 4. 缺料预测

(1) 与合同主办人员一起操作，根据生产需求情况，推测可能会产生缺料的供应合同，研究对策并实施。

(2) 根据实际采购情况，妥善处理合同的变更、合同的提前终止、合同的纠纷等。合同纠纷的解决办法有：

① 双方协商解决。

② 第三方调解解决。

③ 仲裁机构仲裁解决。

④ 司法机关组织的诉讼解决。

### 四. 合同正常执行的条件

合同正常执行的条件主要包括以下内容：

#### 1. 按照合同规定的条款执行

加强与供应商的沟通，合同提前或延缓要征得供应商的同意。

#### 2. 满足企业物料需求

正常的交货时间要严格执行，而且要有一定的柔性，对要求紧急交货的货物要能按时完成，对于需要延迟交货的物料要妥善处理。

3. 控制库存水平在合理的范围内，在缺料与库存之间找到平衡点。

## 第八招：『采购员入门』之交货

交货为采购作业中最为重要的一环。采购之目的，即在于货物之获取，而交货则是完成采购契约之关键作业。所谓交货，一般乃指货物所有权之移转，移转成立，即表示完成交货。

### （一）确保货期之重要性

货期（交货日期）是交货作业中最重要的因素。惟有能够确保货期，才能算是成功的采购。确保货期之目的，是要将生产活动所需货品，在必要的时候，获得供应，俾以最低的成本来达成生产。

所谓“必要的时候”，系指为了要以最低的成本达成生产活动，而预无计划的货品之进货时间而言。所以迟于该时间，固然不好，早于该时间亦非所宜。

兹将延迟交货及提早交货导致增加成本之原因，分述如下：

1. 货期的延迟，无可讳言会阻碍生产活动之顺利进行，对生产现场与其有关部门将带来有形、无形之不良影响，致成为增加成本之原因，而其主要者为：

- （1）由于货品进货之延误，发生空等或耽误而导致效率之减少。
- （2）制品之交货延迟，失去顾客之信用，招致订单之减少。
- （3）为恢复原状（正常生产），有需加班或例假出勤，致增加人工费用。
- （4）采用替代品或低品质物料，造成修改或误制。
- （5）交货延误之频度高，稽催的作业费用增加。
- （6）影响员工之工作士气。

2. 一般人总以为提早交货并无太大的不良影响，实际上提早交货也会成为增加成本。以下两点为其主要理由：

- （1）容许提早交货则会发生交货的延迟。因为供应厂商为资金调度之方便，会优先生产高价格的货品以提早交货，所以假如容许其提早交货，就会造成低价格货品的延迟交货。
- （2）不急于要用之货品的提早交货，必定增加存货而导致资金运用效率之恶化。

### （二）货期延迟之原因探讨

日本科学技术联盟所举办“采购、材料部门之 TQC 研究发表会（1986.3.8）”，某电机公司对该公司货期延迟的原因，提出检讨报告。下面的“货期延迟特性要因图”及“货期延迟之原因表”，就是该公司检讨的主要内容。

### 货期延迟之原因表

供应厂商要负责

之货期延迟原因      定货厂商要负责之货期延迟原因      买卖双方沟通不良

所造成之原因

    采购部门之责任      采购部门以外之责任

1. 超过产能之接单
2. 超过技术水准之接单
3. 产量之变动
4. 手边作业量之掌握不充分
5. 时间估计之错误
6. 对新下单品之不熟
7. 制程管理不完备或不良
8. 不良品之发生
9. 劳务管理之不適切
10. 品质管理之不充分
11. 需调度之材料零配件之人手延迟与品质不良
12. 遵守货期之责任感不足

13. 作业管理之不完备
14. 对再转包之管理能力的不足
15. 来自低工资之员工工作意愿低
16. 机器设备之不完备
17. 小批量之订单，合起来才生产
18. 由于经营业绩之不振，经营者之关心转了方向
19. 不可抗力
  1. 供应厂商之选定在基本上有误
  2. 供应厂商之产能掌握或技术水准之调查不足
  3. 业务手续之不完备与耽误
  4. 订单或指示联络事项之不完备与不彻底
  5. 材料、零配件之支给延迟
  6. 所要求之品质，说明不清楚
  7. 价格之决定很勉强
  8. 进度之掌握与督促之不 充分
  9. 技术指导之疏忽
  10. 采购人员之经验不足或确保货期之意识低
  11. 付款条件过严或付款耽误
  12. 频频改换供应厂商
  13. 下订单到过远的地方
  14. 资讯之交换不顺畅
  15. 各种指示或联络未能迅速而确定行使
    1. 调度之期间过短
    2. 调度基准日程之缺乏、不使用不完备、无效
    3. 未考虑材料或零配件之支给日就决定货期
    4. 模·冶工具之出借延迟
    5. 图面、规范之不完备
    6. 由于紧急订货而引起日程变更之混乱
    7. 生产计划之订定、实施错误或延迟
    8. 生产计划之变更
    9. 生产计划之变更未彻底之故，日程计划之重新安排未能迅速行使
    10. 设计变更或规范变更之指示未彻底
    11. 订货数量太少
    12. 来自特殊事情
      1. 未能掌握产能之变动
      2. 新下单品之规范规格之掌握不充分
      3. 机器设备之问题点的掌握不充分
      4. 经营状况之掌握不充分
      5. 指示、联络之不切实
      6. 日程之变更说明不足
      7. 图面、规范之接洽不充分
8. 单方面的货期指定

### （三）适当的货期

如果完全按照请购部门的希望日程，向供应厂商办理订货手续，未必能够期待日程之遵守。为能在必要的时候将材料或零件确实拿到手，务必设定适当的货期。

譬如，对于制品之采购，倘若无视制造业者之生产状况，而一再进行交货期日很短的订货，则势必无法期待以

“适当的价格”取得“良好的货品”。

因此，采购人员须要经常和请购部门接触，在友善的气氛中，对于勉强的货期，应妥加协调双方的情况，以设定适当的货期。

所谓适当的货期乃指：

(1) 一般市贩品为业者之材料调配期间与运送期间。

(2) 制造品为业者之订定制造计划期间、材料调配期间、制造期间以及运送期间。

此外，尚要加上采购人员之能够选定适当的交易对象以及行使有利的采购谈判所必要之期间在内。

兹将适当货期之设定概念，图示如下：

#### 市贩品之适当货期

#### 市贩品之适当货期

#### (四) 如何确保如期交货

买方可借助下列方式，来确保供应商如期交货：

##### 1. 制定合理的购运时间：

即将请购、采购、卖方准备、运输、检验等各项作业所需的时间，予以合理的规划，避免造成供应商爱莫能助，强人所难。

##### 2. 销售、生产及采购单位加强联系：

由于市场的状况变化莫测，因此生产计划若有调整之必要，必须征询采购部门的意见，以便对停止或减少送货的数量、应追加或新订的数量，作出正确地判断，并尽速通知供应商，使其减少可能的损失，以提高配合的意愿。

##### 3. 期中稽催，驻厂查验：

请供应商提供生产计划或工作日程表，以便在交货之前查核进度，若有落后事情，即促其改善；若已缺乏交货能力，即停止交易，另有来源。因此，期中稽催之目的在于“亡羊补牢”。此外，为了避免交货品质不良，影响到可用数量，对于重要物料应派员驻厂查验，亦可省却将来退货的麻烦。

##### 4. 准备替代来源：

供应商不能如期交货的原因颇多，且有些是属于不可抗力；因此，采购人员应未雨绸缪，多联系其他来源，工程人员亦应多寻求替代品，以备不时之需。

##### 5. 加重违约罚则：

在签订买卖合同时，应加重违约罚款或解约责任，使供应商不敢心存侥幸；不过，若需求急迫时，应对如期交货或提早交货之厂商给予奖金，或较优厚的付款条件。

#### (五) 查核的重要性

采购人员如欲期待按照日程进货，则于订货后，必须有计划地进行查核工作。因为如果到了约定之交货时间，才作联络，可能为时已晚，无法补救。

制造品不可能在交货期日一次全部制造完成。其所以未能准时交货，通常都是在交货日期之前的生产过程中，其计划进度与实际进度发生偏差所致。

所以，查核的目的是要在尚有的余裕时间可以想办法时，确实掌握进行状况，以便采取必要行动。

#### (六) 进行状况之查核要点

进行状况的查核，应注意承制厂商生产过程中之重要环节。

## 第九招：『采购员入门』之验货

供应商交货时，验收的主要工作包括：

- 点收数量：即凭记数或藉度量衡器具，以查明物品之数量。
- 检验品质：即凭触感或藉简单的仪器，以鉴定或测度物品之外表及内容；或凭物理试验及化学分析，以鉴定或测度物品的性质或成分。

因此要做好验收工作，必须彻底执行下列各项：

1. 确认供应商：物料来自何处，有无错误或混乱。尤其是向两家以上采购的物品，应分别计算。
2. 确定送到日期与验收日期：前者用以确定厂商是否如期交货，以作为延迟罚款之依据。后者用以督促验收时效，避免藉故推拖，并作为将来付款期限之依据。
3. 确定物料的名称与品质，是否与合约或订单之要求相符，以免偷工减料、鱼目混珠，必要时可以检验方法来确定。
4. 清点数量：实际交货数量是否与运送凭单或订单所载相符，如数量太多时，可采用抽查方式来清点。特别要注意有固定包装者，是否数量一致，例如一打的包装者是否确实有十二个；一吨包装者是否确实有 1000 公斤，不要只顾计算“打”或“吨”，疏忽每打的个数及每吨的斤两。
5. 通过验收结果：使用部门以安排生产进度，采购部据以结案，会计部门据以登账付款或扣款、罚款。
6. 处理短损：根据验收结果若发生短损，应立即向供应商要求赔偿，向运输单位索赔，或是办理内部报损手续等。
7. 退还不合格物品：表示拒收，或等修补后再行验收，通常供应商对不合格的物品都延迟处置，仓储人员应配合采购部门催促供应商前来收回，否则逾越时限，即不负保管责任，或径行抛弃。
8. 处理包装材料：准备加以利用或积存至一定数量后对外出售。对于无法再用或出售者，最好能由供应商收回。
9. 标识：对已验收存储之物品须加以标识，以便查明验收经过及时间，并易于与未验收之同类物品有所区别。

## 第十招：『采购员入门』之结算

1. 供货商应及时将送货单、入库单和退货单进行核对，若有异议向供应部反映，并取得相关部门的最终确认。
2. 供应部收集好供应商采购合同、采购订单、质检报告、入库单、退货单后，根据实际付款期限，向财务部提出付款要求。
3. 财务部根据合同条款、相关票据和付款规定，填制结算单。供应部将结算单传真供应商，供应商必须在 2 日内核对，并根据复核后的结算单内容开具增值税发票（未出具增值税发票的企业必须由公司总经理、财务部长和供应部长特批）。
4. 供应部根据核对无误的结算单、发票、请款单，向财务部请款。
5. 财务部审核相关票据后，交供应部，供应部将付款凭据交总经理最终审批。
6. 财务部根据总经理最终审批意见向供应商付款。