

模块2 采购谈判技巧

1. 采购师在采购组织中具有独特的地位，他们必须履行多样化的职能，以保证采购职能的有效性和效率性。下列是采购师有时会履行的几种职能：

- (1) 对供应商保持忠诚
- (2) 与需求方合作，阐明各种需求
- (3) 为需要的商品和服务寻求供应商
- (4) 评估供应商的能力
- (5) 接收材料时，亲自计数并检查
- (6) 分析报价和提议，选定能为组织提供最佳价值的供应商
- (7) 需要时，花费对本组织来讲最低的总成本同供应商谈判，以获取需要的产品和服务
- (8) 处理定货要求的质量和实际收到的产品质量之间的差异
- (9) 处理所接收材料数量上的差异
- (10) 将发票、接收文件等与采购定单条款相匹配。

在以上职能中，哪些是采购师最为重要的工作：A

- A. (3)，(4)，(6)，(7)
- B. (7)，(8)，(9)，(10)
- C. (1)，(2)，(3)，(4)
- D. (5)，(7)，(8)，(9)

解析：排除法，排除明显有问题的选项(1)(5)，(8)，所以排除BCD选项。

2. 与其他职业一样，作为一名成功的采购师也需要一整套知识、技术和能力。下面列举的就是几项这种知识、技术和能力。

- (1) 对各种产品的知识
- (2) 进行有效的口头和书面沟通的能力
- (3) 轻松结交朋友的能力
- (4) 商务和合同方面的法律知识

- (5) 每天工作12个小时的能力
- (6) 心理学知识
- (7) 运用商务数学/算术的能力
- (8) 会计和财务知识

在以上的知识、技术和能力中，哪些对于一名采购新手取得成功具有最为重要的作用？(B)

- A. (1)，(3)，(5)，(7)，(8)
- B. (2)，(4)，(6)，(7)，(8)
- C. (1)，(2)，(3)，(4)，(5)
- D. (2)，(3)，(6)，(7)，(8)

解析：题目重点在于“采购新手”，(5) 每天工作12小时，肯定不对，排除A、C选项。对于采购人员来说(4) 要比(3) 重要，所以选项B正确。

3. 大多数富有经验的谈判代表都会赞同谈判的基本原理包括以下方面，除了：(D)

- A. 做好你的功课（准备工作）
- B. 和对方建立和谐的关系
- C. 听和学
- D. 当你胜利了，他们就失败

4. 国际采购商在与海外供应商交易时，往往在谈判上无能为力，因为：(A)

- A. 往往依照“赢一输”谈判学派的方式
- B. 强调唯一和单一货源
- C. 使用拖延的战略战术，要求供应商等到采购方的财政年末再对合同或定单进行谈判。
- D. 试图寻找需要获得定单位以保证地充分就业供应商

5. 大多数谈判代表认为“BATNA”是谈判的一个重要成分。下面哪个一般说来不能评估对方的“BATNA”。(A)

- A. 我是否还有可取代我正在谈判的家的公司的其它公司？
- B. 他们能否利用他们已控制的资源来达到他们的目的？为了达到他们的目的，他们还

需要其它的什么组织？

- C. 他们是否有吸引人的有竞争性的可选择的其它组织可以帮助他们达到目的？
- D. 是否有客观的原因使两方必须达成协议？

解析：BATNA Best alternative to negotiated agreement，最佳代替方案。评价对方BATNA，是在考虑对方的BATNA怎么样，A选项指的是自己的BATNA。

6. 下面哪一项不属于谈判定义？（D）

A. 谈判是一个互动沟通过程，当我们需要他人满足我们的某些需求或他人有求于我们时，会进行谈。

B. 谈判是一个彼此沟通过程，目的是将彼此不同的需求或看法达成一致意见，并签订协议。

C. 谈判是销售过程的终结游戏。

D. 谈判仅仅是为了从供应商处获得绝对低价。

7. 下列哪项不是与供应商谈判的理由？（B）

A. 合同总价值或数量过大

B. 采购随处皆卖的物品如日用品

C. 采购牵连到资本密集厂房和设备的使用

D. 采购牵扯到特殊关系或合作关系

8. 磋商要求提出后多长时间内，争端各方可以通过谈判来解决问题？（A）

A. 60天

B. 90天

C. 12月

D. 2年

9. 以下哪个手法不是一位好的谈判代表所使用的。（C）

A. 允许尽可能多的时间

B. 问许多试探性问题

- C. 提出额外要求
- D. 观察卖方的面部表情

10. 以下哪个手法是一个好的谈判代表应该使用的。 (D)

- A. 经常给出最后通牒
- B. 知道什么时候不要说话保持沉默
- C. 知道在每个条款中都要降低价格
- D. 主要考虑买卖双方获得最大的资金回报

11. 以下关于合同谈判的概述都是正确的，除了： (D)

- A. 主要目的是建立长期的合作关系
- B. 它应包含职责，资金，技术和商务管理方法
- C. 价格是谈判期间一项重要议题
- D. 主要考虑买卖双方获得最大的资金预算

12. 以下哪个手法是一个好的谈判代表应该使用的： (D)

- A. 经常给出最后通牒
- B. 知道什么时候不要说话保持沉默
- C. 知道在每个条款中都要降低价格
- D. 忽视小价值购买

解析：B选项本身没有问题，但是我们是站在供应链角度来说，D选项更合适。

13. 一个好的谈判师应当应用以下哪一技巧。 (A)

- A. 预料到谈判中可能出现的“ZOPA”
- B. 无论如何不要修改议程
- C. 采用输赢谈判策略
- D. 成立谈判小组，由工程师领导进行讨论和谈判

解析：ZOPA zone of possible agreement

14. 一个好的谈判师应当应用以下哪一技巧。(D)

- A. 忽视文化因素在谈判过程中的影响
- B. 在和供应商的首轮还价中就将钱压得很低
- C. 避免用团队的办法
- D. 在谈判前进行详尽的成本价格分析

15. 以下哪一项不是谈判人员达不到目标或陷入僵局的原因?(C)

- A. 他们忽视了对方问题
- B. 他们太注重价格了
- C. 他们太注重共同点了
- D. 他们关注的是利益而不是立场

16. 下列哪一项不是谈判有效的条件之一?(C)

- A. 当买方需要与供应商就价格、质量、交付、风险分担和产品支持等多因素达成一致时
- B. 买方可要求供应商早期参与时
- C. 当卖方清楚采购品是具体规格或要求时
- D. 当供应商无法确定风险和成本时

解析：本题考点是考核竞标、谈判分别的使用条件。竞标适合：需求规格清晰、没有首选供应商；谈判适合：需求规格不明晰，有首选供应商。

17. 以下除___之外都是与供应商谈判过程中选择合同类型的重要参考因素。(A)

- A. 买方和供应商之间的物理距离
- B. 买方与卖方之间的信任程度
- C. 工艺流程或技术的不确定性
- D. 供应商成本控制能力

解析：合同类型一般指的是固定价格合同、成本加激励合同、总括合同等等。合同类型的选择一般基于BCD。如：信任程度不高一般选择固定价格合同，不会选择总括合同；供应商工艺不稳定、成本控制力不够，可以选择成本加激励，促使其进行工艺优化、成本

控制。一般认为和物理距离无关。

18. 总括订单往往更多地用于_____采购。(B)

- A. 稀缺品
- B. 低价值品
- C. 复杂品
- D. 现货

解析：总括订单（也称一揽子协议）是在规定的时间范围内购买服务和商品的承诺。可以通过减少订单处理的数量减少管理成本。一般与供应商签订中长期采购协议，一定签订，多次要货。相对标准件或低值易耗品较常见。4个选项中B答案最合适。

19. 经理的BATNA（最佳）方略应该总是包括：(D)

- A. 公开你的BATNA
- B. 削弱对方的BATNA
- C. 强化自己的BATNA
- D. 上述B和C

解析：BATNA Best alternative to negotiated agreement，最佳代替方案

20. 当销售人员讲，其产品是最好的时候，你应该：(A)

- A. 认为这是“营销的过分宣传”，并要求他们证实其说法
- B. 认为这是明确的担保
- C. 认为这是一种“别有用心”的表达
- D. 认为这是对商品“适销性”的保证

21. 在BATNA中，下面哪个是最不关键的要素？(D)

- A. 可以替代的产品
- B. 内部制造的能力
- C. 供应源可选项
- D. 供应商的产能

解析：BATNA主要包括其他供应商（包括外部和内容部）、其他代替产品。

22. 缩写ASAP被用来表示“尽快”，一些需注者和采购师在询问交货时使用该缩写，下列哪项是关于这一惯例的错误陈述？（C）

- A 应该避免该种用法, 因为它过于含糊, 可以被不同的采购师理解为不同的意思
- B 应该避免该种用法, 因为它可以被解释为“只要当我们准备好装运时”
- C 使用该用法很有帮助, 因为每个人都知道它指的是什么, 并节省了采购师的时间
- D 应该避免该种用法, 因为准备产品和进行装运所需要的时间取决于产品的类型, 而且交货时间并没有明确地说明

23. 缩写ASAP被用来表示“尽快”，一些需求者和采购师在询问交货时间时使用该缩写。下面哪项是有关这一惯例最正确的陈述？（A）

- A. 应该避免该种用法, 因为它过于含糊, 可以被不同供应商理解为不同的意思
- B. 可以用这种方法, 只要采购师和供应商都明白其意
- C. 该用法很有帮助, 因为每个人都知道它指的是什么, 并节省了采购师的时间
- D. 应该避免该种用法, 因为它也指“供应商确保生产率”

24. 当项目利益相关方之间发生利益冲突时，采购经理应该把谁的利益放在首位？（D）

- A. 项目团队
- B. 采购经理自己决定
- C. 高级管理层
- D. 客户

25. _____是指卖方绕过销售的中间环节，尝试与最终用户直接接触并进行销售行为。（C）

- A. 内保
- B. 招标
- C. 独立买卖
- D. 谈判

26. 下列情况除_____以外，都是进行竞争性投标是最有效的方法。（D）

- A. 买方可为合格的供应商为其所购买的商品或服务提供明确的需求描述
- B. 采购量大，值得成本投入
- C. 公司没有首选供应商
- D. 采购品为新产品或技术复杂，且规格不明确

解析：本题考点是考核竞标、谈判分别的使用条件。竞标适合：需求规格清晰、没有首选供应商；谈判适合：需求规格不明晰，有首选供应商。

27. 许多企业允许其广告代理商自行选择，谈判并购买打印材料，从下面列举的各项中选出正确的是（ ）。（A）

- A. 这是一项很好的办法，因为代理商可以更好的设计广告
- B. 这是一项很好的作法，因为代理商对供应商了解得更多，并能节省采购部门的时间
- C. 这是一个不好的主意，因为会促使企业向供应商付更高的价钱
- D. 这是一个不好的主意，因为代理商不会控制成本

解析：广告代理商与其他代理是不一样的，广告代理商是打印材料的直接使用者，打印材料的质量直接影响广告代理服务。所需让其自行采购有助于其更好的设计广告。（不同于旅行服务代理，旅行服务代理不是旅行服务的“使用者”）

28. 许多企业允许行政助理或秘书通过旅行代理商为老板和其所在部门的员工预定旅游服务，从下列举例的各项中选出最佳答案。（B）

- A. 这是一项很好的作法，因为旅行代理商可以和预定人员形成良好的关系
- B. 这是一项很好的作法，因为旅行代理商对旅行供应商了解更多，并能节省采购部门的时间。
- C. 这是一个不好的主意，因为旅行代理商可能不会主动为公司提供最佳的供应商。
- D. 这是一个不好的主意，因为代理商会增加代理费。

29. 不同文化背景的采购团队陷入相互误解的痛苦中，采购经理在评估如何改进沟通

和合作，不正确的是？（C）

- A. 只有那些意识到文化差异作为一种资源被充分利用的人，才能在国际业务中幸存下来。
- B. 来自不同文化的人们具有共同的背景他们可以在没有不能解决的冲突的情况下互相影响
- C. 文化差异将永远是跨文化采购团队的一个障碍
- D. 跨文化能力是国际采购采购竞争优势的关键杠杆

30. 文化具体因素包括：（A）

- A. 宗教
- B. 语音
- C. 美学
- D. 观点

解析：宗教是文化因素。

31. _____提高影响行为的价值和观念。（C）

- A. 社会分层
- B. 参照人群
- C. 文化融合
- D. 基础结构

32. 公司A授权尼克作为公司的采购代理代为采购。在另外封邮件中，公司A向尼克解释，他只能以10万或更少的价格购买：换句话说，100000是他谈判的保留/退出价格。尼克开始与一个新的供应商B进行合同谈判，他在合同中以95000美元的价格购买了产品。尼克向供应商B展示了公司A给予他的授权书，但没有提到公司A在电子邮件中要求的10000退出价格。下列哪项表述是正确的？（A）

- A. 公司A受合同约束，因为Nick有合法的代理权力。
- B. 公司A不受合同约束，因为尼克为非法授权。
- C. 公司A不受合同的束因为价格不符合公司A的要求。

D. 以上均无。

33. 以下哪项不是未来采购的软实力？(D)

- A 协同工作方式
- B 创新的供应方法和领导能力
- C 领导虚拟的，地域分散的团队的能力
- D 成本分析

34. 采购经理Elena计划从她的供应商XHD那购买办公桌，目标价格是250，她通过报价150开始谈判。如果采购价不能低于300或以下，Elena将花320从其他供应商进行购买。供应商XHD的目标价格是把桌子卖到350。XHD将通过报价400来回应对方150元的最初报价。如果XHD不能从对方那里获得最低275的价格，XHD将把桌子以280的价格卖给其他公司。基于此谈判，下列哪一项表述是正确的。(B)

- A. Elena的退出价格是320，XHD的退出价格是280
- B. Elena的退出价格是300，XHD的退出价格是275
- C. Elena的退出价格是150，XHD的退出价格是400
- D. Elena的退出价格是250，XHD的退出价格是350

35. 采购经理Elena计划从她的供应商XHD那购买办公桌，目标价格是250，她通过报价150开始谈判。如果采购价不能低于300或以下，Elena将花320从其他供应商进行购买。供应商XHD的目标价格是把桌子卖到350。XHD将通过报价400来回应对方150元的最初报价。如果XHD不能从对方那里获得最低275的价格，XHD将把桌子以280的价格卖给其他公司。基于此谈判，下列哪一项表述是正确的。(C)

- A. Elena的最佳替代方案BATNA价格是300，XHD的最佳替代方案BATNA价格是275
- B. Elena的最佳替代方案BATNA价格是150，XHD的最佳替代方案BATNA价格是400
- C. Elena的最佳替代方案BATNA价格是320，XHD的最佳替代方案BATNA价格是280
- D. Elena的最佳替代方案BATNA价格是250，XHD的最佳替代方案BATNA价格是350

36. 采购经理Elena计划从她的供应商XHD那购买办公桌，目标价格是250，她通过报价

150开始谈判。如果采购价不能低于300或以下，Elena将花320从其他供应商进行购买。供应商XHD的目标价格是把桌子卖到350。XHD将通过报价400来回应对方150元的最初报价。如果XHD不能从对方那里获得最低275的价格，XHD将把桌子以280的价格卖给其他公司。基于此谈判，下列哪一项表述是正确的。(C)

议价区间ZOPA为：

- A. 150到300
- B. 275到400
- C. 275到300
- D. 250到350

37. 以下除了（ ）均为全球采购的障碍：(A)

- A 与复杂的国内销售相比，使用简化的国际贸易术语解释通则
- B 缺乏关于全球采购的知识和技能
- C 不同的商业习俗，语言和文化
- D 货币波动

38. 除（ ）外，以下所有条件均为竞争性投标的有效条件。(A)

- A. 买方具有该物品的首选供应商
- B. 较高的采购量
- C. 市场存在竞争
- D. 卖方清楚物品规格和要求