



高等职业教育物流专业规划教材

Procurement Management Practice 采购管理实务

主 编 周 蓉 于春艳



高等职业教育物流专业规划教材

Procurement Management Practice 采购管理实务

主 编 周 蓉 于春艳
副主编 寇 飞
参 编 杨金云



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务 / 周蓉, 于春艳主编. —杭州:
浙江大学出版社, 2016.6
ISBN 978-7-308-15966-1

I. ①采… II. ①周… ②于… III. ①采购管理
IV. ①F253.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 131632 号

采购管理实务

周 蓉 于春艳 主编

责任编辑 曾 熙 (zxpeggy@zju.edu.cn)
责任校对 杨利军 秦 瑕
封面设计 杭州林智广告有限公司
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 杭州杭新印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16.5
字 数 360 千
版 次 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-15966-1
定 价 33.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571)88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

前 言

该书在内容的选择与组织上,紧扣企业采购岗位的业务构成,并兼顾采购管理的基础知识与目前现代化采购方式的发展,突出系统性和实用性。整个教材内容分为三个模块,第一个模块为采购与采购管理基本认知,是全书学习的基础;第二个模块为采购岗位业务单元构成,具体以采购岗位的工作流程为脉络,分为八个单元,分别为确定采购需求、制定采购计划、供应商管理、组织招标采购、组织采购谈判、采购合同管理、采购的进货、验收与库存管理、采购的成本控制与绩效管理,每个单元为一个业务构成部分;第三个模块主要介绍现代化采购方式。

本书的编写具有如下特点:

第一,以任务来整合相应的知识与技能,坚持知识服务于采购业务技能的训练。每个单元均由若干个任务构成,每个任务均有知识研修与技能训练部分,并辅以课堂案例、思考讨论、资料链接、知识拓展部分。同时,每个单元均有知识闯关与综合能力训练部分,帮助学生归纳所学知识,并将知识的掌握转化为业务能力的提高,使学生通过课程的学习,能够具备企业要求的采购岗位的基本业务技能。

第二,内容的选取以企业采购岗位的业务能力要求为依据,并综合参考助理采购师和助理物流师的国家职业标准,做到更贴近社会、贴近企业要求。同时内容的选取避免高深,着眼应用,简明扼要,通俗易懂,力求更适合高职学生的学习。

本书由周蓉(武汉职业技术学院)、于春艳(武汉船舶职业技术学院)任主编,寇飞(长江职业学院)任副主编,杨金云(武昌职业学院)参编。具体分工为:周蓉负责编写模块二单元五、单元六、单元七,并负责全书的框架设计、统稿、加工整理工作;于春艳负责编写模块一、模块二中的单元一和单元三;寇飞负责编写模块二中的单元八与模块三;杨金云与周蓉共同完成模块二中的单元二与单元四。

在编写过程中,编写组成员参考了大量同行专家相关的研究成果、有关著作与企业

规章制度等资料,在此表示衷心感谢。

本书可作为高职物流管理、连锁经营、工商管理等相关专业学生的教材使用,同时也可作为企业采购人员及相关管理人员短期培训的学习参考书。

由于行业发展日新月异,编者的水平也有限,书中难免有疏漏与不足之处,敬请读者批评与指正。

编者

2016 年 3 月

目 录

模块一 采购与采购管理基本认知.....	1
采购与采购管理基本认知.....	1
任务一 了解采购.....	2
任务二 了解采购管理	14
模块二 采购岗位业务单元构成	35
单元一 确定采购需求	35
任务一 采购市场调查	36
任务二 确定采购需求	50
单元二 制订采购计划	67
任务一 编制采购计划	67
任务二 将计划转化为预算	79
单元三 供应商管理	89
任务一 开发与选择供应商	90
任务二 考核供应商.....	101
任务三 供应商关系管理.....	106
单元四 组织招标采购.....	120
任务一 了解招标采购	121
任务二 实施招标采购.....	124
单元五 组织采购谈判.....	136
任务一 认识采购谈判.....	136
任务二 采购谈判的组织与实施.....	144

单元六 采购合同管理·····	171
任务一 编制采购合同·····	171
任务二 履行和管理采购合同·····	181
单元七 采购的进货、验收与库存管理 ·····	192
任务一 采购物品的接收·····	193
任务二 采购物品的货款支付·····	202
任务三 采购库存的控制·····	209
单元八 采购的成本控制与绩效管理·····	218
任务一 控制采购成本·····	219
任务二 组织绩效评估·····	228
任务三 改进采购绩效·····	235
模块三 现代化采购方式·····	241
现代化采购方式·····	241
任务一 进行电子采购·····	242
任务二 进行供应链采购·····	247
参考答案·····	255
参考资料·····	258

模块一 采购与采购管理基本认知

采购与采购管理基本认知

知识目标

- 熟悉采购的流程。
- 掌握采购管理的内容。
- 掌握各种不同的采购方式的优缺点及适用性。
- 了解不同采购岗位的职责。

技能目标

- 能够根据实际情况选择不同的采购方式。
- 能够根据实际情况设计采购组织。
- 能够设计合理的采购流程。



案例导入

企业管理的重要环节——采购

采购是各个企业所共有的职能,是企业经营的起始环节,同样也为企业创造价值。随着企业规模的不断扩大及精细管理和信息技术的广泛应用,采购的作用日益突出。它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、增加盈利创造了条件。

采购居于企业管理的核心地位,虽然行业有所不同,但采购成本所占比例都非常大,例如五金行业的原材料一般占产品成本 50% 以上,最大比例占到 90% 以上。房地产行业一般占到 30% 以上,糖果行业一般占到 40% 以上,酒类行业一般占到 60% 左右,等等。降低采购成本是提高企业利润的最佳方式,因此,企业为了获取尽可能多的利润,就必须想方设法加快物流和信息的流动速度,充分发挥供应链上所有节点企业的

积极性。这也是进入 21 世纪以后,物流行业蓬勃发展的重要原因。

(资料来源:智库文档,<http://doc.mbalib.com/view/4b89db260180008b0b8392d914561af1.html>)

任务一 了解采购

➤知识研修

一、采购的概念

(一)基本概念

狭义的采购是指买东西,就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、通过商务谈判确定价格和交货条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式,可以说是最普通的采购途径,无论是个人还是企业机构,其消费或者生产的需求大都是通过购买的方式来满足的。因此,在狭义的采购之下,买方一定要先具备支付能力,也就是要有钱,才能换取他人的物品来满足自己的需求。

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过其他途径取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。广义的采购除购买之外,还可以通过租赁、借贷和交换等途径来完成。

我们可以从以下几个方面来全面理解采购的概念:

1.采购是从资源市场获取资源的过程

采购对于生产或生活的意义在于能提供生产或生活所需要、自身缺乏的资源。这些资源,既包括生活资料,也包括生产资料;既包括物质资源(如原材料、设备、工具等),也包括非物质资源(如信息、软件、技术、文化用品等)。资源市场由能够提供这些资源的供应商组成,从资源市场获取这些资源却是通过采购的方式进行的。采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取它们所需要的各种资源。

2.采购是商流、物流和信息流三者的统一

采购的基本内容,首先是采购者获取有关的商品信息,其次是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中的过程。在这个过程中,一是要实现将资源的所有权从供应者手中转移到用户手中,二是要实现将资源的物质实体从供应者手中转移到用户手中。前者是个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现;后者是个物流过程,主要通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。采购过程实际上是这三个方面的完整结合,缺一不可,只有这三个方面完全实现了,采购过程才算完成了。因此,采购过程实际是商流、物流与信息流过程的统一。

3.采购是一种经济活动

采购是企业经济活动的主要组成部分。既然是经济活动,就要遵循经济规律,追求经济效益。在整个采购活动过程中,一方面,通过采购获取了资源,保证了企业正常生

产的顺利进行,这是采购的效益;另一方面,在采购过程中也会发生各种费用,这就是采购成本。我们要追求采购经济效益的最大化,就要不断降低采购成本,以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点,科学采购是必然要求。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。要实现科学采购,就要科学地进行采购管理。

(二)相关概念

1.订购、购置和购买

采购与订购、购置、购买等概念是不同的。订购是采购过程的一部分,它是指依照事先约定的条件向供应商发出采购订单,在还没有询问供应商的条件下直接发出采购订单的情况。购置一般用于固定资产和设备的采购。购买主要指获取商品所有权的采购活动,是采购中的商流活动。采购比购买的含义更广泛、更复杂。

2.供应

在美国和欧洲,供应是包括采购、存储和接收在内的更广泛的含义。在中国,供应一词的基本含义是指供应商提供产品或服务的过程,偏重于物流活动,而采购更偏重于商流活动。

3.开发原料来源

在物流领域里正越来越流行的一个术语是“开发原料来源”。它包括寻找供应源、保证供应的连续性、确保供应的替代源、搜集可获得资源的信息等活动。这些活动中的大多数与采购过程中的寻找和选择供应商有关。

4.采购管理

采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等。它着眼于企业内部、企业和其供应商之间构建采购关系和持续改进采购过程,因此采购管理包括内部和外部两个方面内容。

(三)企业采购与个人消费的差异

企业采购源于企业需求,根据企业的采购制度,以采购订单的形式向供应方发出需求信息,并安排和跟踪整个物流过程,确保材料按时达到企业,以支持企业正常运营的过程。而个人消费是基于个人需求而产生的购买行为,二者的主要区别见表 1-1。

表 1-1 企业采购与个人消费的差异

对比项目	企业采购	个人消费
采购目的	保证生产	满足个人需要
采购动机	主要出于理性考虑	带有个人喜好或冲动
采购功能	专业职能、企业行为	消费者个人行为
采购决策	多人参与、程序化过程	个人决定
产品与市场知识	系统、宽广	零散、有限
采购量	大	小

续表

对比项目	企业采购	个人消费
采购需求	由生产及发展驱动、波动性强	生活所需为导向、通常较稳定
采购市场价格	弹性有限	弹性相对较大
供应商	数量有限、往往地域性集中	数量很多、地域分散

二、企业采购的作用

采购的主要作用有利润杠杆作用、资产收益率作用、信息源作用、营运效率作用、对企业竞争优势作用五个方面。

(一) 利润杠杆作用

采购的利润杠杆作用是指当采购成本降低一个百分点时,企业的利润率将会上升更高的比例。这是因为采购成本在企业的总成本中占据着比较大的比重,一般在 50% 以上,而这个比例远远高于税前利润率。例如,某公司的销售收入为 5000 万元,假设其税前利润率为 4%,采购成本为销售收入的 50%,那么采购成本减少 1%,就将带来 25 万元的成本节约,也就是利润上升到了 225 万元,利润率提高了 12.5%。可见,利润杠杆效应十分显著。

就美国和日本的制造业而言,采购支出占销售收入的平均百分比为 53%,当采购支出(直接原料)降低 5% 时,则利润增加 2.7%。若欲获得相同的结果,则直接人工必须降低 22%,制造费用必须降低 24%,等等,如表 1-2 所示。

表 1-2 企业各项支出对利润的影响

成本结构	占比(%)	降低比率(%)	利润增加率(%)
直接原料	53	5	2.7
直接人工	12	22	2.7
制造费用	11	24	2.7
管销费用	16	17	2.7
税前净收入	8		

(二) 资产收益率作用

资产收益率作用是指采购成本的节减对于企业提高资产收益率带来的巨大作用。资产收益率指的是企业的净利润和企业总资产的比率,用公式表示出来就是

$$\text{资产收益率} = \text{净利润} \div \text{总资产} \quad (1-1)$$

该公式可以转换为:

$$\text{资产收益率} = (\text{净利润} \div \text{销售收入}) \times (\text{销售收入} \div \text{总资产}) \quad (1-2)$$

公式右边第一个括号里的内容我们称之为利润率,第二个括号里面的内容叫作资产周

转率(投资周转率),这样,资产收益率就可以表示为企业的利润率和资产周转率的乘积的形式。当采购成本下降一定比例时,通过利润杠杆效应可以使利润率提高更大的比例。另一方面,采购费用减少,则库存同样数量物资占用的资金就少,即资产降低,这就提高了投资周转率,两者的乘积就是一个更大的比例,大的收益率有利于企业在资本市场的融资(见图 1-1)。

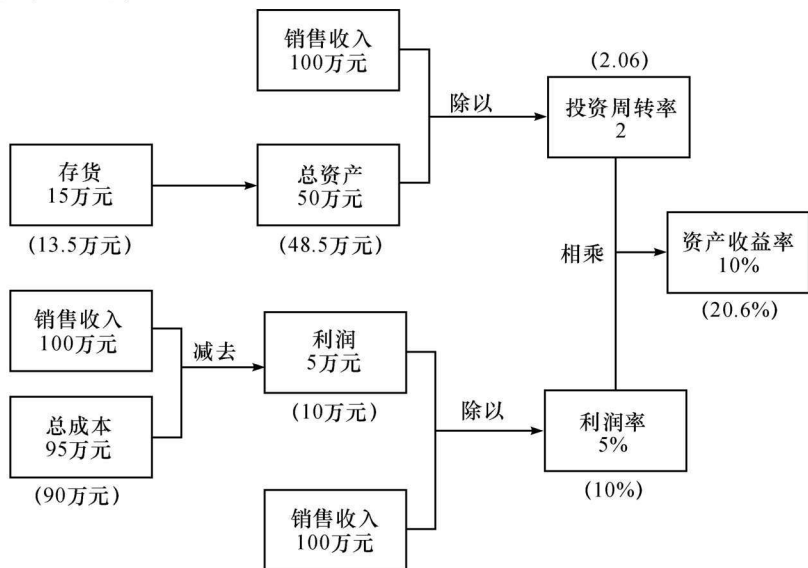


图 1-1 资产收益率示例

注:方框内数字表示达到 10% 资产收益率的各相关量的值,方框外的括号内数字表示的是假定采购成本减少 10%,各相关量的变化情况。

当采购成本下降一定比例时,一方面,通过利润杠杆效应可以使利润率提高更大的比例。另一方面,采购费用减少,则库存同样数量物资占用的资金就少,即资产降低,这就提高了投资周转率。两者的乘积就是一个更大的比例,大的资产收益率有利于企业在资本市场的融资。

(三)信息源作用

采购部门与市场的接触可以为公司内部各部门提供有用的信息,主要包括价格、产品的质量、新供应源、新产品及新技术信息。这些信息对企业的其他许多部门都具有重要作用。供应商所采用的新的营销技术和配送体系可能对销售部门大有用处。关于投资、兼并对象,国际政治经济动态,即将来临的破产,提升和任命以及当前和潜在顾客等方面的信息,对销售、财务、研发和高层管理部门都有重要意义,由于直接与市场接触,采购部门可以广泛地收取各种信息。

(四)营运效率作用

采购与供应部门运作的有效性将直接反映在其他部门的运作上。采购部门的运作会对其他部门的营运效率产生很大的影响。

(五)对企业竞争优势作用

采购部门能够保证企业在恰当的时间和地点获得需要的产品和服务,从而保证企业可以及时提供满足客户需要的产品,提高和维系客户满意度。采购部门的行动还会直接影响到公共关系和企业形象。如果采购部门的行为为企业带来了良好的影响,就会和供应商建立良好的关系,带来企业持续的成本节减,增强企业的竞争力。

总之,随着市场竞争的不断加剧以及经营管理理念和方法的发展,采购在企业中起着越来越重要的作用,采购部门也必将在未来产生更深远的影响。

三、企业采购的流程

采购的基本程序因采购品的来源(国内采购、国外采购)、采购的方式(议价、招标)及采购的对象(物料、工程发包)等不同,而在作业细节上有若干差异,但每个企业的基本采购程序大同小异。

采购的基本流程如图 1-2 所示。

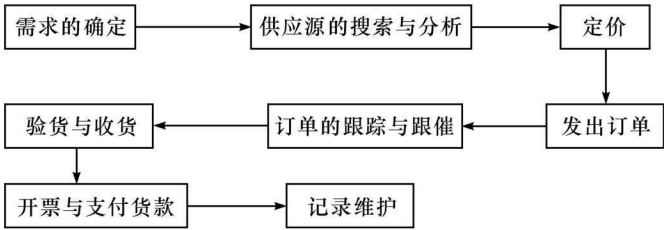


图 1-2 采购作业流程

(一)需求的确定

需求的确定是采购的初始环节,物料需求部门的负责人向采购部门提出申请,发出请购单,采购部门经过核实后开始进行供应源的搜索与分析,寻找合格的供应商。

(二)供应源的搜索与分析

供应源的搜索与分析可以通过多种渠道,简单的可以通过电话,复杂的则会涉及很多方面,一般来说,分析供应源时,首先,采购部门要列出一份候选供应商的名单(其中可能包括一份优先供应商名单,对该名单中的供应商,企业则会优先选择),然后根据不同的指标和方法对名单上的供应商进行评价筛选,确定出数家进入最后竞争的供应商。评价时,有必要的话采购商会对供应商进行实地考察。

(三)定价

筛选出最后几家供应商后,则进入定价阶段。如果供应商情况满足使用竞争性报价条件,则可使用竞争性报价方法。竞争性报价把产品询价单发给候选供应商,供应商做出自己的报价,采购商选择最后中标的供应商。若供应商情况不满足使用竞争性报价条件,则可用谈判的方法,但是谈判的方法较为复杂且成本较高。

(四)发出订单

在定价结束后,最终供应商即被确定,采购商发出订单订货。订单详细说明了采购商所需物品的规格、型号、单价、数量等信息,是采购中非常重要的书面凭证。

(五)订单的跟踪与跟催

订单发出并不意味着采购商的事情已经结束,采购商还要对订单进行订单的跟踪与跟催,以确保供应商按质按量完成供应任务,必要时,采购商还派出专门的跟催人员。

(六)验货与收货

供应商交货后,采购商正式收货前还要进行验收。验收分以下几个步骤:确定检验时间、地点,确定检验部门及人员,货物的检验以及不合格货物的处理,最后由检验部门及人员填写检验报告。检验完成后采购商接收货物,其中协商送货事宜、货物入库和处理货物接收过程中的问题则是接收过程中三个比较重要的环节。

(七)开票与支付货款

一般来说,货物入库后采购商将向供应商支付货款,采购部门向财务部门提供入库证明,连同发票一起向财务部门支取款项。

(八)记录维护

采购的最后一项就是记录维护。记录维护是把采购部门订单的有关副本汇集成档,作为以后查询核账的依据。

课堂案例

美国福特汽车企业采购流程改造

美国福特汽车企业原有的采购流程,可以说是相当传统的。采购部将订单一式三份分送给会计部、厂商和验收单位。厂商将货品送到验收单位,同时将发票送给会计部;验收单位将验收结果填写验收单送到会计部;会计部将所持的验收单、订单和发票等三种文件相互查验,如都相符,就如数付款给厂商。

经重新审视,并应用电脑网络,福特公司有了全新的采购作业流程。

采购部将订单输入电脑资料库,如果是固定往来厂商,则以 EOS 电脑订货系统自动向厂商下达订单。如果不是固定厂商,则以订单传真和信函通知厂商。厂商交货给验收单位后,验收单位从电脑资料库取出订单资料,再验收所交的物品。如相符,就将验收合格资料输入电脑,经一段时间,电脑自动签发支票给厂商;如验收不符,同时也将验收结果输入电脑。如此,采购部和会计部都可以从电脑资料中,随时查询和了解采购状况。

因为采用了电脑和网络,废除了发票,而且核对和签发支票等改为由验收单位负责,因此会计部人员几乎在整个采购作业中不需要投入大量的人力,仅负责定期作订单、验收等与财务有关的稽核工作。会计部在改善前职员超过 500 人,改善后仅需要

125人,这个效应也延伸到其他部门,有的部门人数甚至缩减为原来的1/20。

福特企业的验收人员可以利用电脑来取代会计人员取得对过去厂商的品质评定,以便于做出是否签发支票给厂商的判断。同时,借助电脑可以将信息同时传递给各相关人员,以同步工程的方式来缩短处理时效。如果充分授权而没有稽核,将变成弃权或滥权,但是若派人去厂商抽样稽查,又将被厂商视为不被信任,反而带来更大的负面效果。采用电脑信息技术,及时按统计资料进行分析,任何相关业务人员都可以通过电脑提取信息差异、例外分析等资料,从而即时采取对策进行处理。经由这种方式,被充分授权者也不敢再任意滥权。

(资料来源:百度文库, http://wenku.baidu.com/link?url=3ttfP7uPSosmo1hwAS_2tAQLbQt1oxK8Magf64TqvkrKZKbK7tDvhYO3SZ-MhebBo2kfRSvc-D1xBu53T3anzoSAAIFwhquTFaS6Tklenky)

【案例提示】

要大幅度缩短流程时效,必须采取一人多能、充分授权,并采用电脑信息技术来做全方位改革。

四、企业采购业务流程设计注意事项

企业规模越大,采购金额越高,管理者对程序的设计越重视。这里将一般采购作业流程设计应注意的要点阐述如下。

(一)控制关键点

企业应建立以采购申请、经济合同、结算凭证和入库单据为载体的控制系统,使各项处理中的采购作业在各阶段均能被追踪管制。譬如在国外采购时,询价、报价、申请输入许可证、开信用证、装船、报关、提货等均有管制要领或办理时限。

(二)注意划分权责或任务

- (1)货物的采购人同时不能担任货物的验收工作。
- (2)货物审批人和付款执行人不能同时办理寻求供应商和索价业务。
- (3)货物的采购、储存和使用人不能担任账目的记录工作。
- (4)货物审核人应同付款人职务分离。
- (5)接受各种劳务的部门或主管这些业务的人应适当地同账务记录人分离。
- (6)记录应付账款的人不能同时担任付款任务。

(三)注意流程的先后顺序及时效控制

应当注意作业流程的流畅性与一致性,并考虑作业流程所需时限。比如,避免同一主管对同一采购案件做多次签核;避免同一采购案件在不同部门有不同的作业方式;避免同一采购案件会签部门过多,影响实效。

(四)价值与程序繁简相适应

程序繁简或被重视的程度应与所处理业务或采购项目的重要性或价值大小相适应。凡涉及数量比较大,价值比较高或者易发生舞弊的作业,应有比较严密的处理监

督;反之,则可略微予以放宽,以求提高工作效率。

(五)避免作业过程发生混乱

要注意变化性或弹性范围,以及偶发事件的因应法则。譬如在遇到“紧急采购”及“外部授权”时,应有权宜的办法或流程来特别处理。

(六)流程设计应适应现实环境

应当注意流程的及时改进,早期设计的处理流程,经过若干时间段后,应加以审视,不断加以改进,以适应组织变更或作业上的实际需要。

(七)配合作业方式的改善

譬如当手工的作业方式改变为信息化的作业方式时,流程就需要做相当程度的调整或重新设计。

五、企业采购的类型

(一)按采购范围分类:国内采购和国外采购

1.国内采购

指企业以本币向国内供应商采购所需物资的一种行为。国内采购主要是指在国内市场采购,并不是指采购的物资都在国内生产的,也可以向国外企业设在国内的代理商采购所需要的物资,只是以本币支付货款,不需要外汇结算。

国内采购又分为本地市场采购和外地市场采购。

(1)国内采购的优势

- ① 国内采购不会遇到商业沟通的困难。
- ② 国内采购不存在国际贸易运输、定价的问题,省却了在国际贸易中洽商运费、保险、交货、付款条件等问题。
- ③ 国内采购一般用时较短,面临的不确定性和风险较小。

(2)国内采购的劣势

对购买商的选择余地较小,可能不能获得高质量和高科技的产品等。

2.国外采购

又称国际采购和全球采购,主要是指国内采购企业,直接向国外厂商采购所需要的物资的一种行为。

(1)国外采购的优势

- ① 企业,尤其是大型跨国公司,对采购产品的质量有严格的要求,国外采购扩大了供应商的范围,购买商有很大的选择余地,就有可能获得更高质量的产品。
- ② 每个采购企业都希望降低采购成本,而国外的一些有竞争力的供应商可以提供更低价格的产品。
- ③ 参与国际采购可以锻炼自己适应经济全球化的能力,有利于企业的发展。
- ④ 国际采购还可以获得一些国内无法得到的商品,尤其是一些高科技产品。

(2)国外采购的劣势

不确定性高,风险大,手续比较复杂,同时由于运输、关税等方面的原因也会抬高采购成本。

(二)按采购时间分类:长期合同采购和短期合同采购

1.长期合同采购

采购商和供应商通过合同,稳定双方的交易关系,合同期一般在一年以上。

(1)长期合同采购的优点

- ①有利于增进双方的信任和理解,建立稳定的供需关系。
- ②有利于降低双方的价格洽谈费用。
- ③由于有十分明确的法律保证,可以通过法律来维持各自的利益。

(2)长期合同采购的缺点

①其价格调整比较困难,一旦将市场价格下降,采购双方将会由于不能随之调整采购价格而造成价差损失。

②合同对采购数量做了规定,不能根据实际情况的变化来调整。

③由于有了合同的限制,即使出现了更好的采购渠道,购买商也不能随意调整。

长期合同采购适合于采购方需求量大、有连续不断需求的情况。

2.短期合同采购

采购商和供应商通过合同,实现一次交易,以满足生产经营活动的需要。短期合同采购适合于非经常消耗品、价格波动较大物品和质量不稳定的物品。

(三)按采购制度分类:集中采购、分散采购、混合采购

1.集中采购

企业在核心管理层建立专门的采购机构,统一组织企业所需物品的采购业务。随着连锁店、特许经营和贴牌生产(OEM,Original Equipment Manufactory)厂商的出现,集中采购体现了经营主体的权力。

(1)集中采购的优点

- ①可以使采购数量增加,提高与卖方谈判力度,比较容易获得价格折扣和良好的服务。
- ②由于只有一个采购部门,采购方针比较容易统一实施,采购物料也可以统筹安排,也就是说可以协调企业内部的各种情况制定比较合理的采购方针。权力越分散,不一致发生的可能性就越大。
- ③采购功能集中,精简了人力,便于培训和训练,提高了工作的专业化程度,有利于提高采购绩效,降低采购成本。

④可以综合利用各种信息,形成信息优势,为企业经营活动提供信息源。

(2)集中采购的缺点

- ①采购流程长,时效性差,难以适应零星采购、地域采购以及紧急采购的需要。
- ②采购与需求单位分离开来,有时可能难以准确了解内部需求,从而在一定程度上降低了采购绩效。

(3)集中采购的适用情况