



21世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

# 连锁企业商品采购

LIANSUO QIYE SHANGPIN CAIGOU

◎ 赵明晓 主编 邵菁菁 王菲 副主编 ◎



清华大学出版社·北京交通大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

# 连锁企业商品采购

赵明晓 主 编

邵苇苇 王 菲 副主编

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

· 北京 ·

## 内 容 简 介

“连锁企业商品采购”是高职高专院校连锁经营管理专业的核心课程之一。本书全面阐述了连锁企业商品采购管理所需具备的基本理论和实践知识,首度尝试采用“基于工作过程”的项目教学法编写。全书共包括商品采购部组织设计、商品采购计划编制、供应商管理、商品采购谈判、商品采购实施、商品采购质量管理和商品采购绩效控制七个技术模块。

本书可作为高职高专院校连锁经营管理专业的教材,也可作为经济类、工商管理类、物流管理类专业的参考教用书,还可作为连锁企业管理人员及相关人员的培训参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

### 图书在版编目(CIP)数据

连锁企业商品采购/赵明晓主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2010.4

(21世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列)

ISBN 978-7-5121-0094-7

I. 连… II. ①赵… III. ①连锁商店-采购-商业管理-高等学校:技术学校-教材  
IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第061676号

责任编辑:刘 洵

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>  
北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京东光印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:20.75 字数:460千字

版 次:2010年4月第1版 2010年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0094-7/F·635

印 数:1~4 000册 定价:32.00元

---

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。  
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: [press@bjtu.edu.cn](mailto:press@bjtu.edu.cn)。

21 世纪高职高专规划教材·连锁经营管理系列

## 编 委 会

主 任：周建共（大连职业技术学院教务长）

副 主 任：赵 顺（大连连锁协会秘书长）

张 敏（大连职业技术学院工商管理系副主任）

编委会成员：

赵明晓 李志波 王燕华 徐 佳

姜雪梅 张秀霞 崔 岫

# 前 言

19世纪60年代，连锁经营模式在美国出现，带来了世界零售业的第二次革命。从此，连锁经营逐渐成为现代零售业和服务业的主导经营方式。20世纪90年代，连锁经营方式引入我国，在近20年的历史中，取得了突飞猛进的发展。特别是随着沃尔玛等世界连锁业巨头纷纷登陆中国市场，中国连锁业在发展中学习，零售业态形式不断丰富，连锁经营管理技术不断进步，连锁经营效益不断激增，连锁业的竞争也越来越激烈。

采购管理作为连锁企业的核心技术之一，直接反映着企业核心竞争力的强弱。有效的采购管理，是连锁企业良好运营的先决条件，同时也直接决定了企业的经营成本、市场占有率和利润水平。同时采购不仅仅是一门技术，更是一种管理，有一定的流程，讲究一定的方法和艺术。本书在借鉴国内外现代采购理论的同时，更多地吸收国内外知名连锁企业的采购工作实际经验，结合连锁企业合格采购人员的工作技能，论述了商品采购部组织设计、商品采购计划编制、供应商管理、商品采购谈判、商品采购实施、商品采购质量管理和商品采购绩效控制7个技术模块。

本书打破以往教材的编写模式，首度尝试采用“基于工作过程”的项目教学法编写，每个项目单元分若干任务组，每个任务组由工作任务的布置起步，带着任务去学习“相关知识”。知识的学习是为完成任务，同时任务的完成又检验了知识的应用能力。在“相关知识”中，更注重知识的实用性和操作性。对理论性太强的知识，增加了“阅读链接”，保证了知识的完整性和系统性。每项任务都配有技能训练、案例分析和知识拓展，全面提高每项任务的理论和实践能力。同时本书在编写中将重要名词附以英文表达，目的是培养学生良好的学习习惯，提高学生的综合素质。

本书由赵明晓副教授主编，邵苇苇、王菲副主编。赵明晓负责组织编写、定稿和修改工作，具体负责编写课程导入、项目五和项目七。邵苇苇负责编写项目一、项目四、项目六；王菲负责编写项目二、项目三。

本书在编写过程中参考了大量的文献资料，借鉴和吸收了国内外众多学者的研究成果，在此对相关文献的作者表示诚挚的感谢。由于连锁经营管理在我国正处在成长发展阶段，“项目（任务）教学法”也刚刚起步，编者希望在职教材编写中做个尝试，但因编者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请各界同仁、广大读者批评指正。

编 者  
2010年4月

# 目 录

学习领域定位 .....	(1)
课程导入 .....	(3)
项目一 商品采购部组织设计 .....	(16)
任务1 商品采购部组织结构 .....	(17)
任务2 商品采购部岗位职责 .....	(34)
综合案例分析 .....	(47)
项目二 商品采购计划编制 .....	(50)
任务1 采购需求调查 .....	(51)
任务2 采购数量确定 .....	(65)
任务3 采购计划制订 .....	(75)
任务4 采购预算编制 .....	(90)
综合案例分析 .....	(100)
项目三 供应商管理 .....	(103)
任务1 供应商选择 .....	(104)
任务2 供应商管理 .....	(121)
任务3 供应商评价 .....	(138)
综合案例分析 .....	(154)
项目四 商品采购谈判 .....	(157)
任务1 商品采购谈判方案的制订 .....	(157)
任务2 商品采购谈判实施 .....	(169)
任务3 商品采购合同订立 .....	(183)
综合案例分析 .....	(196)
项目五 商品采购实施 .....	(199)
任务1 商品采购技术 .....	(200)
任务2 商品采购流程实施 .....	(221)
任务3 商品采购风险 .....	(236)

综合案例分析 .....	(247)
<b>项目六 商品采购质量管理 .....</b>	<b>(250)</b>
任务1 采购商品的质量管理 .....	(250)
任务2 采购商品质量认证与不合格品的管理 .....	(268)
综合案例分析 .....	(281)
<b>项目七 商品采购绩效控制 .....</b>	<b>(284)</b>
任务1 商品采购成本控制 .....	(285)
任务2 商品采购绩效评估 .....	(297)
任务3 商品采购回扣的杜绝 .....	(311)
综合案例分析 .....	(321)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(323)</b>

# 学习领域定位

连锁企业商品采购是连锁经营管理专业的核心课程之一，学生通过一段时间的基础课程学习，已经掌握了连锁经营的基础理论知识，熟悉连锁企业的运营特征，具备了一定的营销管理、商品管理技能，通过本课程的学习将进一步提升学生的采购管理技能。



## 一、专业能力目标

1. 完成采购部组织结构设计和人员配备；
2. 编制商品采购计划；
3. 进行供应商管理；
4. 实施商品采购谈判；
5. 完成商品采购实施任务；
6. 能够对采购商品进行质量控制；
7. 评估采购绩效。

## 二、社会能力目标

1. 培养员工良好的职业道德和社会责任心；
2. 建立本企业采购团队，协调整个团队的工作；
3. 能够很好地汇报工作，理解连锁采购的意义；
4. 正确处理员工之间的人际关系、培养与人合作的能力；
5. 有较强的沟通和语言表达能力，有能很好地处理与外界关系的能力；
6. 有较强的文字能力，能定期向总部汇报采购营运状况。

## 三、方法能力目标

1. 通过自学获取新技术的能力；





2. 利用网络、文献等获取信息的能力；
3. 制订短期项目工作计划及评估工作结果（自我、他人）的能力；
4. 自我成长的能力。



## 学习内容

本学习领域根据课程教学目标，分析连锁企业采购员岗位特点，按照采购员岗位的典型工作任务，将课程内容设计为七部分，分别为商品采购部组织设计、商品采购计划编制、供应商管理、商品采购谈判、商品采购计划实施、商品采购质量管理和商品采购绩效控制。七个学习项目构成了采购员工作的完整流程，既相对独立，又前后关联、密不可分。每个教学项目都有自己的工作任务和工作目标，构成了采购能力的单项训练项目，通过此七部分技能的完整训练，学生将较好地掌握采购员的工作技能，适应采购部工作任务。

# 课程导入

## 一、采购基础知识

### （一）采购的意义

采购（Purchase）狭义上指“进货”。美国学者亨瑞芝（S. F. Heinritz）在其所著的《采购原理与应目》（*Purchasing Principles and Applications*）一书中，对“采购”的定义作了更明确的阐释：采购者，不仅是取得需要原料与物资的行为及其应负的职责，并包括有关物资及其供应来源计划、安排、决策及研究与选择，以确保正确交货的追查，以及验收的数量与品质检验。

采购是指以最低总成本，在需要的时间与地点，以最高效率，获得最适当数量与品质的物资，并顺利及时交由需求单位使用的一种技巧。

采购实质上是根据企业本身的销售计划去获取所需要的物料、原料、设备，以作生产销售使用。由于采购会影响到企业“成本与利润”及产品售价高低和销售量大小，所以现代企业均设有专门的部门来负责整个企业各种物料与设备的采购事宜，在采购前均会根据企业生产发展的需要，先研拟一套采购计划，同时考虑自身资金、库存量、市场动态等因素，并加以分析，再拟订采购政策与方针，编订预算，选择供应商及采购时机，同时对于采购方法与交货方式均有一个整体性规划。也就是说，任何有关执行采购的步骤，都是依一定流程来监管，可见采购本身不但是是一种技术，更是一种管理。

### （二）商品采购的原则

商品采购的基本原则，就是人们常提到的5R，即适时（Right Time）、适质（Right Quality）、适量（Right Quantity）、适价（Right Price）、适地（Right Place）地从供应商手中购买到企业所需商品。

#### 1. 适时

在企业，较为流行的采购理论，是基于零库存和及时供给理论，也就是在不对生产和销售造成任何影响的前提下，大量减少库存的持有量。这样一来，为确保企业计划的完成，减少和杜绝“窝工待料”，及时库存就是零库存理论的最好补充。这就需要在最恰当的时候，购回企业所需要的商品。



## 2. 适质

一个优秀的采购人员，应该是精明的商人和合格的品质管理人员这样一个双重的角色。因为一方面，采购人员要以最便宜的价格购买到企业经营所需要的最佳商品；另一方面，采购人员要不断地去推动那些长期合作的供应商们去完善其品质管理体系，以提供质量更加稳定的商品。

采购的商品因为品质方面的原因，对企业的影响往往是致命的。

① 导致生产计划延误。由于耽误了交货时间，会降低客户对企业的信誉度，会失去更多的客户。

② 返工率大大增加。不良商品的采购，会使商品销售质量受到极大的影响，误工、窝工、待修现象增多，影响经营效率。

③ 检验成本增加。商品品质不良，商品的甄选、分类会耗费更多的时间和精力，使得企业检验费用增加，产品成本居高不下。

④ 管理费用剧增。客户投诉、产品返工、运营效率低下，这些问题都使得管理人员疲于应付，徒增更大的管理成本。

适当品质的物料，要具有以下特性。

① 适当性。即“适当的品质”，要根据企业经营的实际需要，考虑其经济与实用两方面的成本和价值。

② 可用性。“可用性”是指在合理的时间内，可随时以合理价格获得充足的数量。

③ 经济性。是指使采购费用继续维持在最低水平，以期达到最佳经济效益。

## 3. 适量

商品采购，是一次性采购还是分批量采购？采购人员要对经营需求、商品损耗、搬运和仓储费用等进行仔细的计算，来制订周密的采购计划，最终确定究竟采用哪一种采购方式。

## 4. 适价

适价是指采购所需的商品，在满足数量、质量、时机的前提条件下，支付最合理的价格。之所以提出“适价”这一目标，就在于付出的原材料采购成本，能确保公司产品处于有利的竞争地位，并在维持商品买卖双方共赢的前提下，使原料供应源源不断。

## 5. 适地

通过对商品的数量、品种、价格的选择后，很重要的一项是供应商的确定，这直接影响最终的商品交货地点和交货时间的确定。通常企业会利用“群集效应”和“JIT（准时化采购）”理论，同时考虑沟通方便、处理事务快捷便利、降低采购成本等方面来综合考虑选择最佳供应商、最佳供货地点。

### （三）商品采购的方式

随着市场的发展，采购方式也趋于复杂。通常选择采购方式，须视采购机构规模的大小，需要物资的性质、数量的多寡、使用的缓急及市场供需情况如何而决定。

## 1. 报价采购

目前采购方式虽然很多，不过以报价采购应用较广。

### (1) 报价采购的意义

拟购置货品时，先寻找理想供应商或货源，再向其询价，寄出订购函，请其寄上报价单或正式报价，这种方式的采购称为报价采购。通常卖方所寄发的报价单，其内容包括：品名、数量、单位、价格、交易条件及有效期间，有时卖方为获取买方的信任，会主动提出信用调查资料供参考，有时也会寄上“样品”、“目录”及“说明书”，如果报价内容买方完全同意，此项报价采购买卖契约即算成立。

### (2) 报价采购的种类

报价采购的责任与约束力，视合同内容而定。由于合同内容不同，报价采购的种类也不同。一般而言，报价种类虽多，但主要可分两大类，即：确定报价与条件式报价。其他尚有还报价、更新报价、再复报价、联合报价等。

① 确定报价。确定报价指在某特定期限内才有效的报价。换句话说，这种报价是指在有效期内，卖方所提价格为买方所接受，这种交易行为即告成立，若是逾期对方不寄发接受通知，此买卖交易行为即不存在，但是若对方（买方）在接受此报价时，尚附有条件者，则原有“确定报价”即告失效，但是却成为一种新的要约。确定报价是目前国际贸易中，最普遍的一种报价。

② 条件式报价。所谓条件式报价，是指厂商在报价时附有其他条件，由于条件内容不一，因而其形态十分复杂。仅就其要点分述如下。

- 无承诺的报价。此类报价一般仅可作为参考，卖方是按当天市价报价，若遇物价波动，卖方得自行调整其价格，所以这种报价寄发时，务必声明：“本报价不受承诺的约束”，或“本报价格得按市价而增减”，或“价格得随时适时变更，无需通知”。

- 卖方确认的报价。此类报价必须经卖方确认后才算生效，此类报价较无承诺的报价好些，它既对买方表达出交易的诚意，又可防范风险。不过若遇特殊理由，卖方可叙明原因而取消确认。

- 可以先销售的报价。这种报价对卖方较有利，即卖方以一批货同时向两家以上顾客报价，如果其中有人接受此报价，则后到接受者，对已售货品的报价即自动失效。

- 买方在同意后的报价。此类报价又称许可退货的报价，即买方须看到货品满意后才成立的报价方式，这种报价对卖方极不利，因此很少被采用。

条件式的报价除上述外，尚有卖方为防范货物无法如期供应所附加的各种条件限制。例如，“货物安全抵达时才有效”的报价，或“获得输出许可证才有效”的报价等。

③ 还报价。所谓“还报价”，事实上是一种讨价还价的方式。它是指买方对卖方报价单所提交易条件、产品品质规格、付款方式都很满意，但嫌价格太高，要求对方减价。但这种还报价与接受是不同的，还报价必须由卖方接受后交易行为才告成立，如卖方不同意减价，则交易还是无法成立。



- ④ 更新报价。更新报价是指报价有效期间已过，以同样交易条件重新另外再报价。
- ⑤ 再复报价。再复报价，是指买方要求卖方依照上次该货品成交条件报价。
- ⑥ 联合报价。联合报价是一种带有附带条件的报价方式，如“非全购即不卖”。

### (3) 报价的一般原则

① 报价单上可附带任何条件，这些附带条件的重要性与主要项目一样，常见的附带条件如：“本报价单有效时间至××××年××月有效”、“本报价单仅限该批货售完为止有效”等。

② 买方对于报价单内容一旦同意接受，则事后不得将其退回或毁约。也就是说，报价单所列附带条件经接受后则不得撤回，这是国际贸易的惯例。

③ 报价单的有效期，须以报价送达对方所在地时始生效，并不是以报价人的报价日期为基准。

④ 报价后尚未被买方接受时，卖方可撤回其报价。

⑤ 报价单若超过报价规定接受期限，则此报价即自动失去其效力，但若未规定时限，在相当期限内买方仍未发出接受函，此报价仍失效。

⑥ 报价若是电报内容误传，报价人不负此项错误的责任。

## 2. 招标采购

所谓招标又称公开竞标，是一种常见的采购方法。这是一种按规定的条件，由卖方投报价格，并择期公开当众开标，公开比价，以符合规定的最低价者得标的一种买卖契约行为。此类型的采购具有自由公平竞争的优点，可以使买者以合理的价格购得理想物料，并可杜绝徇私、防止弊端，不过手续较烦琐，而且费时，对于紧急采购与特殊规格的货品无法适用。

### (1) 招标采购的程序

公开招标采购必须按照规定作业程序来进行。一般而言，招标采购的流程可分为：发标、开标、决标、签订合同四个阶段。

① 发标。发标之前须对采购物品的内容，依其名称、规格、数量及条件等详加审查，若认为没有缺失或疑问，则开始制发标单、刊登公告并开始准备发售标单。

② 开标。开标之前须先做好事前准备工作，如准备开标场地、出售标单；然后再将厂商所投的标启封，审查厂商资格，若没问题再予以开标。

③ 决标。开标之后，须对报价单所列各项规格、条款详加审查，看其是否合乎规定，再举行决标会议，公布决标单并发出通知。

④ 签订合同。决标通知一经发出，此项买卖即告成立，再依招标规定办理书面合约的签订工作，合约一经签署，招标采购即告完成。

### (2) 招标采购的技术

在整个招标采购的过程中，最重要的是标书的订定。理想的标书必须具备三原则，即具体化、标准化、合理化，否则整个标购工作将弊端丛生，前功尽弃。因此，如何拟订出一份理想的标书，是标购作业中不可忽视的一项重要基础工作。一份理想的标书，至少须具备下

列几项特质。

- ① 能够拟定适当的标购方式，不要指定厂牌开标。
- ② 规格要明确，对于主要规格开列须明确，次要规格则可稍富弹性。
- ③ 所列条款务必具体、明确、合理，可以公平比较。
- ④ 投标须知及合约标准条款，能随同标单发出，内容订得合情合理。
- ⑤ 标单格式合理，发标程序制度化、有效率。

### (3) 招标采购须注意的事项

- ① 品名是否明确，标购物品所列名称是否采用标准名称，品名书写是否有笔误。
- ② 品质、规格是否适合本身经营的需要，并了解主要规格与次要规格的作用。
- ③ 注意数量，了解各种计量单位如吨、毛重、净重的计算与换算方法，力求准确。
- ④ 包装方法及条款是否适宜。
- ⑤ 交货日期必须明确制订，避免使用含糊不清的用语，以免届时发生不必要的纠纷与困扰。根据国际采购的惯例，国外装船的期限即是交货期限，而不是抵岸日期，此点务必注意。
- ⑥ 付款注意开发信用证的日期需配合装船期限。
- ⑦ 价格条件采用 FOB 或 CIF 等方式。
- ⑧ 必须确定价格，若价格不确定，或订有浮动条款，计价基础不统一，则各标价格高低难定，无法公平比价。

### (4) 招标书的格式

目前招标采购所采用的格式均为标准格式，一般而言，标书的格式有两大类：三用式标书和二用式标书，其中以前者应用较广。所谓三用式标书，是指一份标书中包括：招标书、投标书及合约三种。买方将拟采购的物品名称、规格、数量、条款等列在招标书中，而投标厂商将其所报价格及条件分别填在投标书各栏及价格栏后签章投入标箱，经买方审核认可，将合约各栏予以填注，并经负责人签章后即构成合约。

## 3. 议价采购

议价采购是针对某项采购物品、品牌物料，以不公开方式与厂商个别进行洽购并议订价格的一种采购方法。由于价格是双方磋商后订定，因此这种采购方式又称为双方议价法。美国采购学者亨瑞芝认为议价比公开招标更易接近理想价格，因为各种采购的细节与内容，均可在双方磋商过程中得以解决，进而取得最适当的价格，同时由于公开竞价手续烦琐，且过于重视价格基础，对于厂商的优劣与特殊规格物品难以适用。

### (1) 议价采购的优缺点

#### ① 优点：

- 议价采购最适于紧急采购，它可及时取得迫切需要的物品；
- 议价采购较其他采购方式更易获取适宜的价格；
- 对于特殊性规格的采购品，议价采购最适宜，且能确保采购品质；
- 可选择理想供应商，有利于提高服务品质并保证交货安全；

- 有利于政策性或互惠条件的运用。

## ② 缺点:

- 议价采购是以不公开方式进行磋商议价, 容易给采购员舞弊机会;
- 秘密议价违反企业公平、自由竞争的原则, 易造成垄断价格;
- 独家议价易造成厂商哄抬价格。

## (2) 议价采购的条件

如果想采用议价方式, 必须符合下列条件并征得财务部同意:

- 同一地区, 仅有一家厂商有此项物品的;
- 一次所需物品, 无一家能全部供应的;
- 该物品是专利品, 或原厂牌的配件, 不能以其他产品替代的;
- 各机关相互间洽购物品的;
- 经连续办理比价两次, 而仅有一家参加的;
- 比价采购案件, 屡经公告无人报价的。

## (3) 议价采购厂商的选择

议价采购的主要优点是在于可选择最理想的供应商, 以提供最佳品质与价格的物品, 因此如果没有良好的供应商, 就无法进行议价工作, 所以议价采购对于供应商的选择十分重要。选择供应商应考虑的因素有:

- 以品质、价格、交货与服务作为选定供应商的首要条件;
- 尽量以本地或本国产品为优先考虑;
- 对于国外购品, 可选择代理商或制造商来供应;
- 该厂商对本公司日后业务发展有助益者;
- 该厂商信誉卓著, 商业道德良好;
- 所选择的厂商不会影响到公司利益或造成某种利益冲突。

## (4) 议价价格预估的方法

议价采购在国内而言, 通常都是由厂商直接向买方寄出估价单报价, 但是若与国外厂商议价, 有时通过当地代理商报价, 不过尽管报价方式不同, 议价价格计算不易, 也可根据下列方法来寻求一适当合理的价格, 以供价格预估的参考。

① 采购设备, 若厂商有产品目录或价目表, 可用于参考, 并参酌市场行情预估。

② 实际从事市场商情调查, 可通过同业所提供的采购资料, 实际调查比较三家以上厂商的价目表, 以其平均值作为预估价格。

③ 采购原料, 可参考以往进价及市场预估。

④ 对于大宗材料的采购, 除参照以往进价外, 还应电询批发市场作为依据。

⑤ 若所采购物资无以往相同规格资料可参考时, 则以性质相似的采购物资价格资料作参考, 或以国家或同业公会所订价格来预估。

## (5) 议价采购的步骤

① 编拟议价单，寄给厂商或代理商要求报价。所谓议价单，是指买方将所需采购的物质名称、规格、数量及交货条件列在格式类似标单的纸上，连同议价函寄给厂商，请其在某一期限内提出报价单，然后再进行洽议。

② 审查报价单。审查厂商寄来的报价单，通常必须注意下列几点：

- 品名、规格、品质是否符合需求；
- 报价是否确定，有无附带不确定价格条款；
- 付款条件、报价有效期是否合理；
- 交货期与交货方式是否合乎要求；
- 是否附有特别条款如索赔、违约罚款、不可抗力等因素，其内容是否合理。

③ 订期议价及签约。买方接到卖方寄来报价单后，经过审查后若认为合理，即可由买方择期议价，对于大宗特殊设备有时需要历经多次长期磋商，分析每项条款之后，才可以决定，再由买卖双方正式签合约。

(6) 议价采购应注意的事项

① 议价采购必须以指定厂牌或确定品质、规格为首要条件。

② 议价采购必须要求供应商提供原厂报价单或价目表正本，以防止中间商不实的报价，如果是复印件应要求对方提出原件核对或电询，以防止中间商涂改舞弊。

③ 有些代理商为争取生意，对买方所提条件，如规格、品质、交货期、价格等，往往未经原厂同意即一口承担，冀图早日订约获取佣金，以致日后发生纠纷。因此议价时须详细审核代理商与原厂商的代理契约关系，若是涉及规格、品质、交货期、价格等条款的修订与变更，必须要求代理商提出原厂的承诺文件才作决定。

#### 4. 现场估价采购

现场估价采购指买卖双方当面估价的采购方式，其方法是从数家供应商取得估价单，然后双方洽商其中的内容，一直到双方认为满意时才签订买卖合同。此种方式因有品质、服务及交货期等问题，所以买方不一定向价格最便宜的供应商采购，但一般都已经事先做好品质调查，向认为没有问题的供应商索取估价单，所以如果交货期及服务没有问题时，大部分都向价格较便宜的供应商订购。

(1) 优点

① 因为收集各供应商的估价单在一起比价的关系，所以是仅次于投标方式可获得单价便宜的方式。尤其在不景气的时候，想要取胜同业间的竞争，此方式在价格上会比较便宜。

② 可以省略供应商的估价手续及为了估价所需种种资料的准备，手续上比其他方式简单，而各种费用也可以减少。

③ 比投标方式在单价折让上较有弹性，因此对品质、交货期、服务等把握较有可能。

(2) 缺点及其对策

景气良好时供应商有许多订单，所以其单价常有偏高的倾向，因此，需适当地选择情报来源以便选择较多的同业或公司来寻求便宜的供应来源。





估价之前，同业供应商常事先商议而协定价格，而将估价提高或常耍花样。要防止这些则不应有委任供应商的事，而且分析估价所需的必要资料是否齐全，同时采购人员需要具备正确的价格知识，如果判断估价有异常，则应考虑再从其他公司索取估价单。

#### （四）商品采购制度

采购制度是指企业对采购工作的管理，究竟采取中央集权方式的“集中制”，还是地方分权式的“分散制”，抑或兼采分权与集权的混合方式的“混合制”。当然，采购管理方式的决策与企业的规模、地理条件、产品种类等皆有密切关系。换句话说，企业规模越小，分支机构分布越邻近，产品种类越相似，采用集中制的机会越大；反之，则采取分散制或混合制。

##### 1. 集中制采购制度

将采购工作集中于一个部门办理，一般情况下，总企业各部门、分企业及各工厂均无采购权责。

###### （1）集中制采购制度的优点

① 价格优惠。集中采购可以使采购数量增加，提高与卖方的谈判力量，比较容易获得价格折让和良好的服务。

② 管理统一。只有一个部门开展采购，因此采购方针与作业规划比较容易统一实施。

③ 节约成本。采购功能集中，可以精简人力，利于人才培养与训练。推行专业分工，使采购作业成本降低，效率提升。建立各部门共同物料标准规模，除可简化种类、互通有无外，也可节省检验工作。

④ 统筹规划。可以统筹规划供需数量，避免各自为政，产生过多的存货，并且各部门的过剩物资，也可以相互转用。

###### （2）集中制采购制度的缺点

① 采购流程过长，延误实效；对零星、地域性及紧急采购状况难以适应。

② 非共同性物料集中采购，并无数量折扣利益。

③ 采购与使用单位分离，采购绩效比较差。例如，规格确认、物品转运等费事耗时。

###### （3）集中制采购制度的适用条件

① 企业产销规模不大，采购量比较小，全企业只要一个采购单位来办理，即可充分满足各部门对物品或劳务的需求。

② 企业各部门及工厂集中一个地方，采购工作并无因地制宜的必要，或采购部门与需求单位虽然不在同一个地方，但是因为距离并不遥远，通信工具相当便捷，采购工作集中由一单位办理，尚不至于影响需求实效。

③ 企业虽然有多个用料机构，但是产品种类大同小异，集中采购可以达到“以量限价”的效果。

##### 2. 分散制采购制度

它是将采购工作分散给各需求部门自行办理。此种采购制度通常适用于规模比较大、分