



高职高专连锁经营主干课规划教材



● 主 编 杨 刚

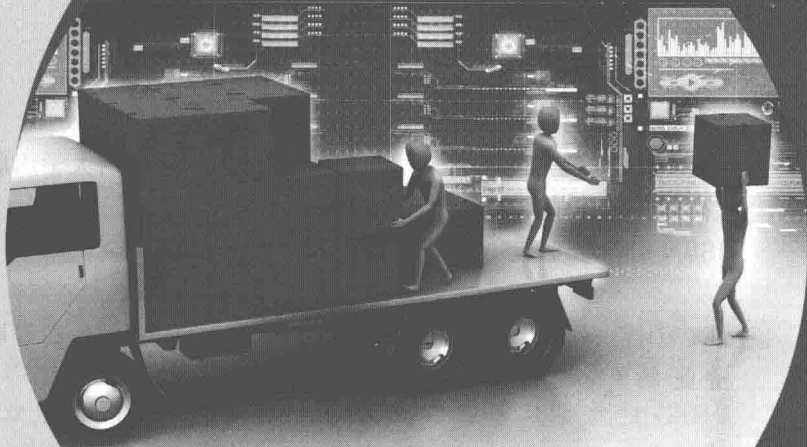
副主编 查伟华 司银霞

连锁企业 采购与配送管理



厦门大学出版社 国家一级出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS 全国百佳图书出版单位

高职高专连锁经营主干课规划教材



主 编 杨 刚

副主编 查伟华 司银霞

连锁企业 采购与配送管理



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业采购与配送管理 / 杨刚主编. — 厦门 : 厦门大学出版社, 2016. 2

(高职高专连锁经营主干课规划教材)

ISBN 978-7-5615-5902-4

I. ①连… II. ①杨… III. ①连锁企业-采购管理-高等职业教育-教材②连锁企业-物资配送-高等职业教育-教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 006876 号

出版人 蒋东明
责任编辑 吴兴友
装帧设计 蒋卓群
责任印制 吴晓平

出版发行 厦门大学出版社
社 址 厦门市软件园二期望海路 39 号
邮政编码 361008
总 编 办 0592-2182177 0592-2181253(传真)
营销中心 0592-2184458 0592-2181365
网 址 <http://www.xmupress.com>
邮 箱 xmupress@126.com
印 刷 厦门市明亮彩印有限公司印刷

开本 720mm×970mm 1/16
印张 12
字数 220 千字
印数 1~3 000 册
版次 2016 年 2 月第 1 版
印次 2016 年 2 月第 1 次印刷
定价 28.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换



厦门大学出版社
微信二维码



厦门大学出版社
微博二维码

总 序

伴随着经济全球化和区域经济一体化的迅速发展,连锁经营已成为商品流通业中最具活力的经营方式,在零售业、餐饮业、酒店住宿业等服务行业中得到普遍应用。据中国连锁经营协会统计,2012年我国连锁百强销售规模达到1.87万亿元,同比增长10.8%;自1997年以来,我国连锁百强已经连续15年保持两位数增长。连锁业的快速增长形成了对连锁经营管理人才的巨大需求,尤其是对中基层经营管理人才的需求。可以预见,作为世界上连锁经营体系规模最为庞大、最具发展潜力的国家,中国未来连锁行业的人才需求还将持续走高,加大连锁专业人才培养将是经济和社会发展的必然要求。

为了满足连锁企业对人才的需求,全国许多高职院校相继开设了连锁经营管理及相关专业,为社会培养了大批专业人才。例如,浙江经贸职业技术学院连锁经营管理专业,作为浙江省内首家培养连锁经营管理人才的专业,经过十多年建设,成效显著,先后被确定为浙江省高职高专重点建设专业、特色专业和优势专业;累计为社会培养了一千多名高质量毕业生,为地区经济和社会的发展提供了强有力的支持。

教材是教学开展的重要载体,是人才培养的蓝本。经过多年的探索,高职教育的定位越来越清晰。教育部颁布的《国家教育事业第十二个五年规划》明确指出:“高等职业教育重点培养产业转型升级和企业技术创新需要的发展型、复合型和创新型的技术技能人才”,强调要“充分发挥劳动力市场对人才培养的引导作用,根据产业需求优化专业结构,促进职业教育与劳动力市场的开放衔接,



推动职业院校面向市场自主办学”。这就要求高等职业教育的课程设计应以提高学生职业道德和职业技能,满足产业发展需求为目标。但目前,我国职业教育课程改革和教材开发还远远不能满足新形势下社会经济发展对高职教育的要求。

厦门大学出版社为推进高职高专院校教材建设,更好地满足社会对高职教育的需求,组织经验丰富的教师和资深行业企业专家,共同编写了这套“高职高专连锁经营主干课规划教材”。本套教材编写过程中,依据中国连锁行业校企合作工作组的岗位标准和人才成长路径研究成果,并引入了国家职业标准。本套教材在理论上,既有对行业发展先进理论的阐述,又有对国内连锁经营企业特色的总结;在实务上,紧密联系连锁多业态运营现状,突出应用型人才培养的特色,并展示出连锁企业的未来发展趋势;具有实践性强、指导明确和通俗易懂的特点。

本套教材在体例安排、内容设置、教法运用等方面,进行了一些尝试和探索,意在为高职高专教材建设尽一份绵薄之力。尽管我们投入了很大精力,但由于时间和水平有限,不足之处在所难免,期待连锁经营管理相关专业广大师生和连锁行业从业人员提出宝贵建议。

浙江经贸职业技术学院院长

2013年12月

前 言

目前连锁经营这一组织形式在综合零售业、酒店住宿业、餐饮业等行业的应用日益广泛,同时连锁企业间的竞争也日趋激烈。为提升竞争力,许多连锁企业开始从粗放型发展转向集约型发展,从追求网点数量转向追求运营效益。在这一背景下,作为连锁企业经营核心业务之一的采购和配送管理,越来越受到企业的重视。高效的采购和配送管理,可以有效提升企业竞争力和盈利能力。

本教材以连锁企业采购与配送工作流程为主线,选取商品采购计划编制、采购谈判与合同管理、供应商管理、进货作业管理、商品在库管理、出货作业管理、配送优化管理等七个典型工作环节作为学习内容;采用项目化教学,把专业知识学习与实际问题解决有机结合,使学习者在系统掌握专业知识的同时,得以培养和锻炼相关专业技能。

本教材由浙江经贸职业技术学院与杭州联华华商集团有限公司共同编写,浙江经贸职业技术学院杨刚任主编,查伟华、司银霞任副主编。其中杨刚负责模块一、二、三、四的编写,查伟华负责模块七、八的编写,司银霞负责模块五、六的编写,杭州联华华商集团有限公司人力资源部王训成、世纪联华杭州和平店杨荣辉负责模块九的编写,并负责案例、表格、流程的提供和整理。

本教材在编写过程中参考和借鉴了一些专家、同仁的著作、论文,在此表示诚挚的感谢!由于编者精力和水平有限,错误和疏漏之处在所难免,敬请广大读者不吝赐教,以便本教材的不断完善。

编者

2016年1月

目 录

项目一 连锁企业采购与配送概述	1
项目二 连锁企业采购计划编制	11
任务一 采购需求分析	11
任务二 采购预算编制	27
任务三 采购计划制订	38
项目三 采购谈判与合同管理	48
任务一 商品采购谈判	48
任务二 商品采购合同签订	61
任务三 商品采购合同履行	66
项目四 供应商管理	74
任务一 供应商关系管理	74
任务二 供应商选择	82
任务三 供应商绩效评估	90
项目五 进货作业管理	96
任务一 订单处理	96
任务二 商品入库流程管理	101
项目六 商品在库管理	110
任务一 储位及商品堆垛管理	110
任务二 盘点管理	122
项目七 商品出库管理	129
任务一 出货作业管理	129
任务二 分拣作业管理	134
任务三 补货及退货	143
项目八 配送优化管理	149
任务一 连锁企业配送中心选址优化	149



任务二 连锁企业配送路线优化·····	155
任务三 配送运输和配载优化·····	164
任务四 配送绩效分析·····	171
项目九 连锁企业采购与配送新趋势·····	177

项目一 连锁企业采购与配送概述

采购与配送是连锁企业核心业务活动之一,也是连锁企业竞争力的重要体现和组成部分。采购与配送活动的组织和管理直接关系到连锁企业的效率和效益。

一、连锁企业采购的含义及特征

采购是指以最低的总成本,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过程。采购概念可以从狭义和广义两个方面来理解,从狭义角度看,所谓采购就是以购买方式来获得商品,及企业根据需求编制采购计划、审核采购计划、选择供应商、经过双方的商务谈判确定价格和支付条件,最终签订采购合同并按要求收货付款的过程;而广义的采购还包括通过租赁、借贷和交换等途径来获得商品。

连锁企业采购是采购活动中的一种,同其他企业采购有共同点也有差异。连锁企业采购的主要特征有:

1. 实行统一采购制度

对于连锁经营企业来说,其真正的核心竞争力在于实行统一采购制度。只有实施了统一采购制度,才能真正做到统一陈列、统一配送、统一促销策划、统一核算,才能真正发挥连锁经营的规模经济效应。

在连锁经营中,商品采购权主要集中在总部,由总部设立专门的采购部门或配送中心,承担采购任务,各门店一般不承担采购职能。统一采购是连锁经营的基本特征,是连锁企业实现规模化经营的关键环节。与传统商业分散采购相比,统一采购有利于降低采购成本,规范采购行为和稳定商品质量。

2. 购销业务统分结合

虽然连锁企业实行统一的采购和购销分离的经营体系,但总部采购人员的职责绝不仅仅是将商品采购进来,他们还要对商品的销售负责,统一规划促销活动。这就促使采购人员在决定采购商品前应及时掌握销售动态,真正做



到“以销定购”，同时门店也可在总部授权下对少数具有特殊配送要求的商品进行采购和加工，如生鲜食品中的叶菜、鲜活水产品、熟食等。

3. 采购计划性强

连锁企业采购计划的制订，建立在对市场状况和供应商情况进行深入调查研究的基础上，充分体现了消费的需求和商品的供应趋势。因此，连锁企业的商品采购必须制订周密的计划，并按严格的程序执行，以此体现连锁企业的经营方向和经营方针。

4. 采购批量大

连锁企业由于拥有庞大的销售网络体系，占据众多的零售终端渠道，实现巨额的销售业绩，因此，与其他形式的企业相比较，其商品采购批量特别大。这导致连锁企业在与供应商进行采购谈判时处于相对优势的地位。连锁企业有条件在互惠互利的基础上，要求进入连锁销售网络的供应商以较低的价格提供商品，从而降低成本，提高利润。

二、连锁企业采购制度

采购制度，是指企业采购中使用的采购方式和采购行为准则。在实际工作中，采购制度主要有三种：集中采购制度、分散采购制度、混合采购制度。具体选择何种采购制度，取决于该企业的规模、地理条件、产品种类等。

（一）集中采购制度

集中采购是指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进货业务。通常情况下，大型连锁企业都采用集中采购制度。

集中采购制度图示如图 1-1。

1. 集中采购制度的优点

①价格优惠。通过对采购计划进行整合，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扣和良好的服务。

②管理统一。集中采购由专门的采购部门来处理所有的采购业务，而其他部门对很多物资都无权采购，这样保证公司采购正常与作业规划比较容易统一。

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，可以使采购作业成本降低，效率提升；建立各部门的共同物料标准规模，除可以简化种类、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可以相互转用。

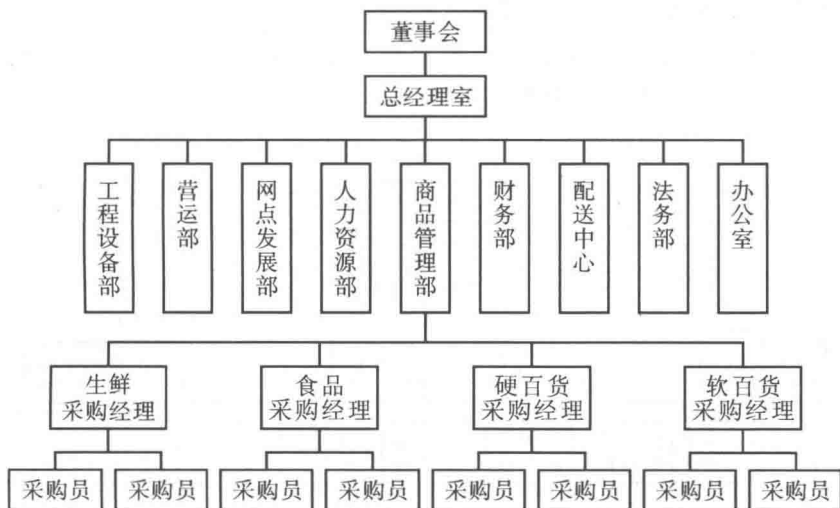


图 1-1 集中采购制度图

⑤易于与供应商建立长期关系。集中采购易于稳定本企业与供应商之间的关系,得到供应商技术开发、货款结算、售后服务支持等诸多方面的支持与合作。

2.集中采购制度的缺点

- ①采购流程过长,延误实效;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.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产品或劳务的需求。
- 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,采购工作集中由一个单位办理,不至于影响需求实效。
- ③企业虽然有多个生产机构,但产品种类大同小异,集中采购可以达到“以量限价”的效果,采购规模效应明显。

(二)分散采购制度

分散采购是将采购工作分散给各需求部门自行办理,由企业下属各单位



或各门店实施的满足自身生产经营需要的采购。分散采购是集中采购的完善和补充,有利于采购环节与存货、供料等环节的协调配合,有利于增强基层工作责任心,使基层工作富有弹性和成效。

分散采购图示如图 1-2。



图 1-2 分散采购图

1. 分散采购制度的优点

①分散采购对利润中心直接负责。分散采购时采购部门不向总部负责,而是直接向本级部门负责,对子(分)公司利益负责,对本级公司利润负责。

②对于内部用户有更强的顾客导向。

③较少的官僚采购程序。分散采购由各部门、各子(分)公司负责,无须总部控制,大大减少了采购审批、核准等程序。

④更少的内部协调。分散采购由各部门、各子(分)公司自己负责,部门之间或公司之间联系较少,对部门间、公司间内部协调要求不高。

⑤与供应商直接沟通。分散采购部门、各子(分)公司直接与供应商联系,需求信息能较及时、准确地传递到供应商,使其做出快速反应。

2. 分散采购制度的缺点

①分散采购能力,缺乏规模经济。

②缺乏对供应商的统一态度。

③分散的市场调查。

④对不同的经营单位可能存在不同的商业采购条件。

3. 适用条件

①离主厂区或集团供应基地、配送中心较远,其供应成本低于集中采购时的成本,如异国、异地等。

②分散采购优于集中采购的物品,包括费用、时间、效率、质量等因素均有

利,而不影响正常的生产与经营情况。如连锁企业的生鲜食品。

③小批量、单件、价值低、总支出在产品经营费用中所占比重小的物品。

④市场资源有保证,易于送达,较少的物流费用。

(三)混合采购制度

混合采购制度就是有些商品采用集中采购制度,由公司统一采购;而有些商品采用分散采购制度,由分公司或部门自行采购。

混合采购制度图示如图 1-3。

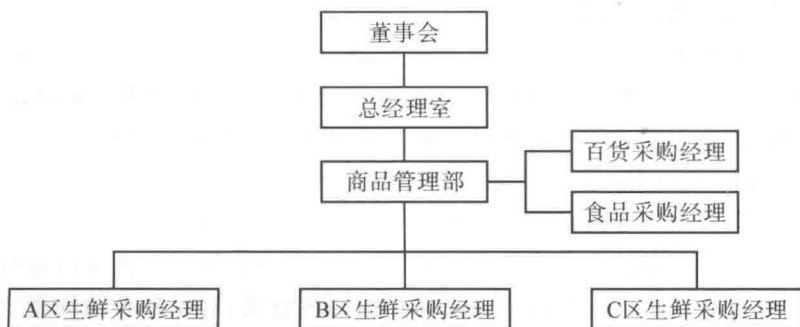


图 1-3 混合采购制度图

三、连锁企业采购流程

连锁企业采购作业流程会因采购方式及采购对象等不同而在作业环节上有所差异,但一个完整的采购过程,通常包括以下几个基本环节。

(一)确认采购需求——请购

任何采购都产生于企业中某个部门的确切需求。企业各部门应该清楚地了解本门店对商品的需求:需要什么、需要多少、何时需要等。采购部门根据各门店商品的需要加以汇总,从而进行采购。

(二)需求商品的说明

如果不了解使用部门到底需要什么,采购部门就不可能进行采购。因此,在确认需求之后,要对需求商品的细节加以描述,包括商品品质、包装、售后服务、运输及检验方式等,均加以准确说明和描述,以便使商品来源选择及价格谈判等作业能顺利进行。

为减少工作量,以及避免需求商品说明中出现误差,建议在需求商品说明中,用来描述所需服务或物品的字眼应该统一,为了避免误解可编写合适的名词手册。确保词汇统一的一个有效方法是采购部门要保留一份文件,列出经



常购买的物品的名称,这份文件要完善的规划、精心的维护,而且要不断更新,这样才有利于推动采购工作中对物品一致性的认识。

(三) 选择供应商

明确了采购需求之后,连锁企业就可以开始市场考察,以选择供应商。首先在原有供应商中选择业绩良好的厂商,通知其报价,或者采用各种方式选择新的供应商。供应商的选择是连锁企业采购活动中较重要的一环,它涉及企业是否能购买到所需的产品或服务。供应商的选择应结合价格、质量、交货时间、售后服务等综合考虑。

(四) 采购合同谈判

选定供应商之后,连锁企业要确定采购价格、采购条件、供货条件等,以便与供应商进行谈判。连锁企业可以通过招投标方法来确定价格条件,许多采购活动不是通过招标进行的,则可以和供应商进行谈判来确定。

(五) 签订采购合同和订单安排

采购合同的条款和条件达成一致后,连锁企业就可以与供应商办理订货签约手续。订货签约手续包括订单和合约两种方式:订单和合约均属于具有法律效力的书面文件,买卖双方的要求、权利及义务,必须在订单或合约中予以说明。在实际买卖中,供应商有自己的销售订单,而采购商也有自己的采购订单,到底选用哪一方准备的文书有时取决于双方相对实力的强弱、采购物品的特点、交易的复杂程度等。

(六) 商品跟踪和催货

连锁企业把采购订单发给供应商之后,应对订单进行跟踪和催货。当订单发出的时候,同时会确定相应的跟踪接触日期。

跟踪是对订单所做的例行追踪,以便确保供应商能够履行其商品发运的承诺。如果出现问题,如发运方面或货物质量、数量等方面的问题,可以尽早准备。跟踪的方式可以是电话或系统。不同类型的供应商,跟踪过程不同。对于加工型供应商,其备料、加工、组装、调试等过程均需一一跟踪;对于存货型供应商,只需从库房中调集相关产品及适度处理,即可发往买家。

催货是对供应商施加压力,以便其履行最初做出的发运承诺,提前发运商品或加快已经延误的订单涉及的商品的发运。催货适用于采购订单的一小部分。在订货以前,企业已经对供应商作了全面的分析,那基本上所有的供应商都是可靠的。特殊情况除外,如货源紧张等。

(七) 商品验收和发票的核对

商品的验收是采购活动的一个重要环节,连锁企业一般都会集中验收,验

收部门直接或间接地向采购部门负责。

一般商品由配送中心负责验收,包括品质和数量;特殊商品则由使用部门、品管单位负责品质验收,物料部仅负责点收数量。在验收商品时,可根据供应商的表现进行严格检验或放宽检验,也可根据不同商品的重要程度选择不同的检验方法。发现短缺现象或质量与订单不符的情况,都要写出详细的报告交给采购部门。

(八) 验收不符与退货处理

凡所交货品与合约规定不符而验收不合格者,应依据合约规定退货,并立即办理,予以结案。

对于偶然性的质量问题,可由配送中心或订单人员通知供应商。对于多次存在的质量问题,由认证人员正式向供应商发出质量整改通知书,限期进行改正。对于重大问题或经常有问题的,由认证部门组织专题会议,讨论质量问题的对策,确认原因是采购方案的问题还是供应商的问题,如果是前者,则修正方案;如果是后者,则要对供应商进行处理,包括罚款、质量整改、降级使用、取消供应商资格等。对于致命或严重缺陷的应考虑换货,同时根据需求的紧急情况确定是重新采购还是等待供应商整改。

(九) 结案

验收合格付款,或验收不合格退货,均须办理结案手续,清查各项书面资料(合同、订单、验收单、发票、申请付款单等)有无遗失、绩效好坏等,报高级管理层或权责部门核阅批示。

(十) 记录与档案维护

凡经结案批示后的采购案件,均应列入档案,登记编号分类,予以保管,以备今后选择供应商时参阅或事后发生问题时查考。

四、连锁企业配送概念及特点

(一) 概念

商品配送是按用户订货要求,在配送中心或物流节点进行商品配备,并以最合理的方式送交用户的经济活动。连锁企业配送可以从两个方面理解:

(1)商品配送的本质是送货,一方面是指连锁企业在向门店送货的过程中,有确定的组织和比较明确的供货渠道,有相关的制度进行约束;另一方面是指连锁企业的送货是一种建立在备货和配货基础之上、按照门店的要求组织和安排的一种经营活动。

(2)商品配送是综合性的、一体化的物流运动。从运动环节上看,包含着



商品运输、集货、存储、理货、拣选、配货、配装等活动;从运作程序上看,商品配送贯穿着收集信息、备货、运送商品。

(二)特点

连锁企业配送有如下特点:

(1)满足门店的订货要求,并强调送货方式的合理性。对于连锁企业而言,配送应强调送货方式的合理性,即在时间、速度、服务水平、成本、数量等多方面寻求最佳。

(2)以支线运输为主。连锁企业的配送活动离不开运输,但它大多数情况下属于终端运输,大部分运输限于一定的地域之内,具有路线短、规模小、频率高等特点。

(3)“配”与“送”的有机结合。连锁企业的配送就是把“配”和“送”有机结合在一起,利用有效的分拣、配货等作业,使送货达到一定的规模,利用规模优势取得较低的送货成本。

五、配送中心主要功能

配送中心就是从事货物配备(集货、加工、分货、拣选、配货)和组织对用户的送货,以高水平实现销售和供应服务的现代流通设施。配送中心与传统的仓库、运输是不一样的,一般的仓库只重视商品的储存保管,一般传统的运输只是提供商品运输配送而已,而配送中心重视商品流通的全方位功能,同时具有商品储存保管、分拣配送、流通加工及信息提供的功能。

一是储存保管功能。商品的交易买卖达成之后,除了采取直配直送的批发商之外,均将商品经实际入库、保管、流通加工包装后出库,因此配送中心具有储存保管的功能。

二是分拣配送功能。对连锁企业而言,配送中心最重要功能就是分拣配送,因此配送中心必须根据门店的要求进行分拣配货作业,并以最快的速度送达客户手中或者是指定时间内配送到客户。

三是流通加工功能。配送中心的流通加工作业包含分类、磅秤、大包装拆箱改包装、产品组合包装、商标、标签粘贴作业等。这些作业是提升配送中心服务品质的重要手段。

四是信息提供功能。配送中心除了具有行销、配送、流通加工、储存保管等功能外,更能为配送中心本身及上下游企业提供各式各样的信息情报,以供配送中心营运管理政策制定、商品路线开发、商品销售推广政策制定作参考。

六、配送中心工作流程

配送中心的特性或规模不同,其营运涵盖的作业项目和作业流程也不完全相同,但其基本作业流程大致可归纳如图 1-4 所示。

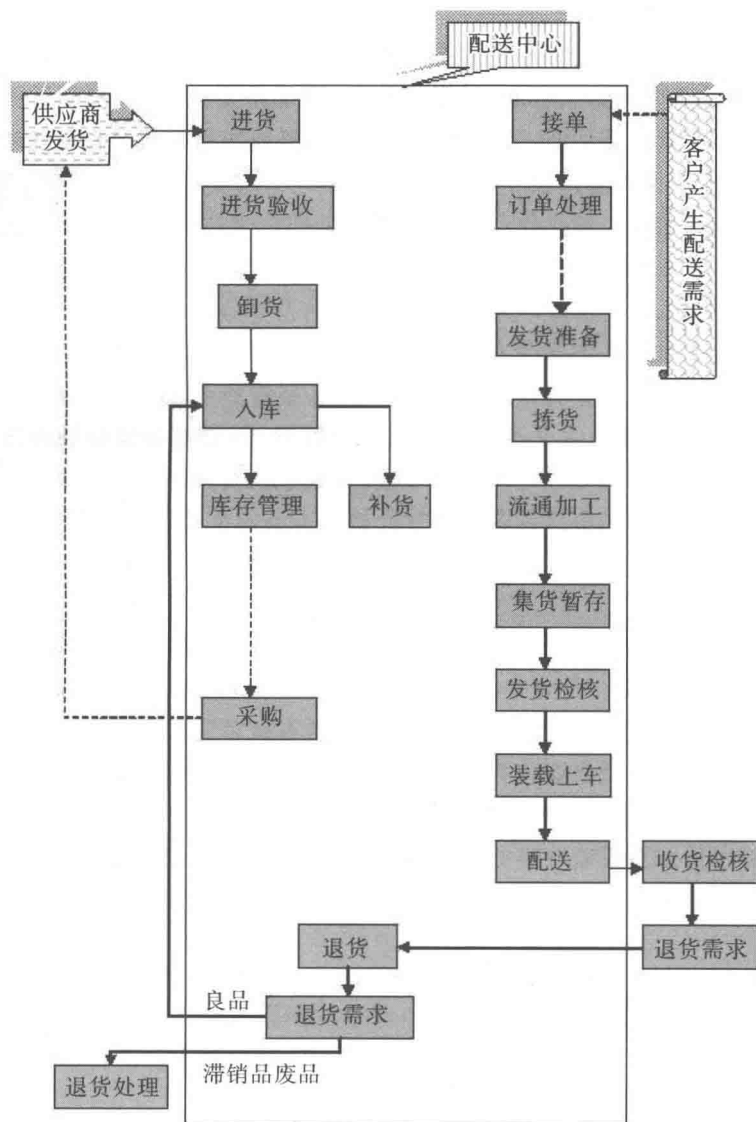


图 1-4 配送中心作业流程图