

连锁企业采购管理

©高文华 主编



LIANSUO
QIYE
CAIGOU
GUANLI



南京大学出版社

连锁企业采购管理

主 编 高文华
副主编 李为民 李 霜
李凤燕 尹微微



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业采购管理 / 高文华主编. —南京: 南京大学出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-305-14450-9

I. ①连… II. ①高… III. ①连锁企业—采购管理—
高等职业教育—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 288222 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 连锁企业采购管理

主 编 高文华

责任编辑 王抗战 陈 洪 编辑热线 025-83596997

照 排 江苏南大印刷厂

印 刷 常州市武进第三印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 16.25 字数 380 千

版 次 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-14450-9

定 价 34.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025)83594756

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

前言

连锁行业要发展,人才培养是关键,而人才培养的一个重要方面就是为学生量身定做一套合适的教材,只有一流的教材才能造就一流的人才。本书是从高职高专的办学层次和培养目标出发,根据用人单位的用人需求和老师的教学经验来组织编写。在体系的设置和内容的选取上,立足于基本知识和基本技能的教育,以项目为驱动,融工作流程与岗位职责于教学设计当中,着眼于连锁企业采购行业管理的实际运用,全面系统地分析、介绍连锁企业采购管理的理论、观点和方法,力求以新的视角来审视连锁企业采购管理的本质,并通过追踪国内外连锁企业采购管理的发展动向,结合国内当前采购行业的发展趋势,探讨我国连锁企业采购管理的课程改革。

本书针对高职高专人才培养的特色及要求,在学习借鉴国内外先进连锁企业采购管理理论和经验的基础上,编写团队将多年的专业教学经验倾注其中。全书共分为八个项目,每个项目都相对独立地形成研究一个专题。并且每个项目通过任务分解来描述岗位技能的需求,从强化与培养操作技能角度出发,较好地体现了连锁企业采购管理最新的实用知识与操作技术。理论讲解简单化,在强化知识要点的同时有机融入大量操作性较强的流程图和岗位职责,提高了教材的可读性和实用性。重视实践环节,强化实际操作的训练,通过实训加深对理论知识的理解。

本教材由高文华、李为民进行总体设计和后期的整理、修改、统稿、定稿工作。编写项目的具体分工是:项目一连锁企业采购管理认知(高文华)、项目二连锁企业采购商品需求分析(尹微微)项目三连锁企业采购决策(李霜)、项目四连锁企业采购计划与预算(李霜)、项目五连锁企业供应商管理(李凤燕)、项目六连锁企业采购谈判与合同签订(李凤燕)、项目七连锁企业商品验收与退货管理(李为民)、项目八连锁企业采购风险防范与绩效评估(李为民)。江苏省苏盐连锁有限公司赵广辉在本书编辑过程中提供了大量案例,再此表示深深谢意。

本书在编写过程中得到了一些连锁企业采购人员的大力支持,他们提出了许多建设性的宝贵意见;我们也参考了大量的文献资料,利用了不少相关的网络资源和企业资料,引用了国内外众多学者的研究成果和一些公司的案例资料。我们在此一并表示崇高的敬

意和诚挚的谢意。

由于采购行业处于不断发展之中,连锁企业采购管理的理论在不断更新和完善,加之编写人员的能力和水平的不足,书中不当之处在所难免,恳请广大读者批评指正,以便我们加以提高和完善。

编 者

2014年9月

目 录

项目一 连锁企业采购管理认知	1
任务一 连锁企业采购职责的认知	1
任务二 连锁企业采购流程的编制	26
技能训练一 连锁企业采购职责的编制	33
技能训练二 连锁企业采购流程的编制	34
项目二 连锁企业采购商品需求分析	38
任务一 采购商品需求调查	38
任务二 采购需求预测	47
技能训练一 采购商品需求调研	54
技能训练二 PC 纸杯公司的市场需求预测	55
项目三 连锁企业商品采购决策	65
任务一 商品采购品类与数量决策	65
任务二 采购价格与成本决策	86
技能训练一 校园超市商品采购品类决策	95
技能训练二 校园超市商品采购决策的制定	96
项目四 连锁企业采购计划与采购预算	100
任务一 采购计划制定	100
任务二 采购预算编制	111
技能训练一 制订某门店采购计划	122
技能训练二 某连锁酒店客房易耗品采购预算	122
项目五 连锁企业供应商管理	128
任务一 供应商选择	128
任务二 供应商关系管理	150
技能训练一 某连锁酒店客房物品供应商的选择	156
技能训练二 运用 ABC 分类法制定供应商关系管理策略	158
项目六 连锁企业采购谈判与合同签订	162
任务一 采购谈判	162

任务二 采购合同签订与履行·····	180
技能训练一 采购谈判方案的设计·····	193
技能训练二 采购合同的制定·····	194
项目七 连锁企业商品验收与退货管理·····	199
任务一 商品验收管理·····	199
任务二 商品退货管理·····	217
技能训练一 采购商品的模拟验收·····	222
技能训练二 采购商品退货·····	223
项目八 连锁企业采购风险管理 with 绩效评估·····	226
任务一 采购风险的防范·····	226
任务二 采购绩效评估·····	237
技能训练一 采购绩效评估方案设计·····	247
技能训练二 连锁企业采购新模式的应用·····	248
参考文献·····	253

项目一 连锁企业采购管理认知

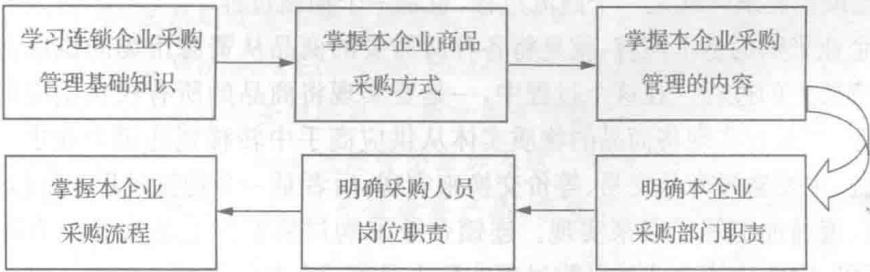
【项目简介】

过去,采购成本的节省主要通过压价来实现。今天,在产品盈利幅度减少的情况下,企业压价的空间也相应减少了。要想大幅度降低企业的采购成本不能再停留在价格上,而是要把采购的所有环节有效地管理起来,向管理要绩效。采购管理对于连锁企业而言是主要的利润来源。金伟是刚入职某超市采购部的员工,掌握采购管理的相关知识、明确岗位职责、遵循合理的采购管理流程、处理好与其他部门的协作关系以提高采购部门的运营能力是他开展采购工作的主要任务。

【项目目标】

- 能掌握连锁企业的采购类型
- 能掌握连锁采购管理的内容
- 能明确采购管理职责
- 能准确绘制连锁企业采购管理流程图

【工作流程】



任务一 连锁企业采购职责的认知

一、连锁企业采购的认知

(一) 连锁企业采购的含义

连锁企业商品的采购是其全部运作的第一个环节,功能和作用十分重要。只有采购这一环节顺利完成,连锁企业的全部业务才能够得以运作。此外,连锁企业运作的最终目

的是要取得利润,利润主要来自商品的进销差价及由于商品售出带来的利益。这一行业特点决定了采购成本是所有成本的主体。因此,开展良好的采购工作,是连锁企业成功的一个很重要的环节。

1. 采购的概念

在市场经济和社会化分工飞速发展的社会里,采购已变成一项不可或缺的经济活动。采购的概念一般可以从狭义和广义两方面来理解。所谓狭义的采购,是指以购买的方式来获得商品,即企业根据需求编制采购计划、审核采购计划、选择供应商、经过双方商务谈判确定价格和交货条件,最终签订采购合同并按要求收货付款的过程。可以看出,狭义的采购是指以货币换取物品的方式,即买方将货币支付给卖方,卖方将商品转让给买方,在双方交易的过程中发生了所有权的转让及占有。因此,在狭义的采购概念下,买方一定要先具备支付能力,也就是要有资金,才能换取他人的物品来满足自己的需求,否则无法完成采购的过程。广义的采购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,达到满足自身需求的目的。除了用资金购买之外,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。一般连锁企业的采购属于狭义的采购,即通过购买的途径取得商品或劳务的使用权或所有权,以满足自身使用要求。

2. 连锁企业采购的含义

连锁企业采购的含义可以从以下几方面来理解。

(1) 所有连锁企业采购都是从资源市场获取资源的过程

采购能提供给人们在生产或生活中需要但是自己缺乏的资源。在连锁企业采购中,这些资源就是能保证企业正常经营活动所需要的各种商品。能够提供这些资源的供应商共同组成了资源市场,从资源市场获取这些资源都是通过采购的方式来进行的。可以说,连锁企业采购的基本功能就是帮助人们从资源市场获取他们所需要的各种商品。

(2) 连锁企业采购既是一个商流过程,也是一个物流过程

连锁企业采购的基本内容,就是将各种所需要的商品从资源市场的供应商手中转移到仓库或货架上的过程。在这个过程中,一是要实现将商品的所有权从供应商手中转移到连锁企业,二是要实现将商品的物质实体从供应商手中转移到连锁企业中。前者是一个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现;后者是一个物流过程,通过运输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现。连锁企业采购过程实际上是这两个方面的完整结合,缺一不可,因此连锁企业的采购过程实际上是商流与物流的统一。

(3) 连锁企业采购是一种经济活动

连锁企业采购是连锁企业经营活动的主要组成部分,是连锁企业经营活动的起点。既然是经营活动,就要遵循经济规律,追求经济效益。在整个连锁企业采购活动中,一方面,通过采购获取了资源,保证连锁企业销售活动的顺利进行,这是连锁企业采购的效益;另一方面,在连锁企业采购过程中也会发生各种费用,这就是采购成本。连锁企业采购人员要追求采购经济效益的最大化,就要不断降低采购成本,以最低的成本去获取最大的效益。而要做到这一点,关键是要做到科学采购。科学采购是实现连锁企业经营者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）采购的类型

采购按照不同的标准可以划分为不同的类型。

1. 按采购进行的方式分类

（1）直接采购

直接采购是指直接向制造商进行采购,这是连锁企业最主要的采购方式。这种采购方式可以免去中间商的加价环节,也可以免去中途调包等事情的发生。供应商通常有生产日程,交货日期比较确定;为维护产品信誉,一般都比较重视售后服务;并且制造商因投资规模庞大,不会因业绩下降或无利可图而停业,所以直接与其来往可以建立长期的供需关系。不过,制造商通常只接受数额可观的大额订单,如果采购的数量有限则无法进行采购;而且由于直接采购的量值很大,有时制造商会要求预付定金或担保人担保等,交易过程复杂。



案例分享

沃尔玛对中国女性经营企业采购额1年高达27亿

沃尔玛全球采购办公室正式参展第116届中国进出口商品交易会(简称“广交会”),在琶洲展馆设立展区,沃尔玛还现场介绍其采购业务流程以及成为其国际市场供应商的必备条件。此次不仅是沃尔玛全球采购办公室首次参展广交会,其采购团队还将特别帮助参会女性企业家寻找市场合作机会,为她们创造进入沃尔玛全球供应链的机会。沃尔玛全球采办介绍,2014财政年度,即2013年2月至2014年1月,沃尔玛对中国女性经营企业的采购金额已高达近27亿元人民币(合四亿四千一百万美元),与上一财政年度的18.9亿元人民币(合三亿零九百五十万元美元)相比,增长幅度高达42.7%。

早在2011年,沃尔玛就宣布将发挥其辐射全球的业务规模优势,启动“沃尔玛全球妇女经济自立”(Global Women's Economic Empowerment)项目,旨在通过其全球强大的供应链系统来帮助推动全球妇女经济自立,为世界女性提供更多的生存发展机会,并生活得更好。目前,已经有45家中国女性经营企业加入这一项目,行业范围涉及玩具制造与加工、季节性产品制作、体育用品、卫生健康类产品、家电类,以及服装和家居等各行各业,1年的采购金额已达近27亿元人民币。

(资料来源:<http://www.scea.org.cn/a/zixun/xhxx/2014/1027/7498.html>)

（2）间接采购

间接采购是指连锁企业通过中间商采购商品,如批发商、代理商及经纪人等。换句话说,连锁企业并非直接向商品的制造者购买。连锁企业间接采购有时也是必需的,因为许多中小制造商大多会选择—个总代理商销售其产品,而且许多国外产品进入他国市场也大多靠代理商进行推销。间接采购的优缺点基本上与直接采购相反,因此比较适合与中小制造商的零星交易,而且要以标准化商品为限,因为中间商没有能力接受连锁企业的定

制、修改经销商品的外观或功能。

(3) 委托采购

委托采购是指连锁企业委托中间商进行的采购,如委托代理商采购等。这种采购方式可以更经济和更有效率,因为执行采购操作的机构都具有很专业的水平,并且由于同时替若干家连锁企业完成采购,采购量可以集中。因此中小型连锁企业可以委托采购组织完成自己的采购功能。

(4) 联合采购

联合采购目前在国内还不盛行,而在国外则非常流行。连锁企业联合采购,一般是指中小连锁企业为了取得规模采购的优势而进行的一种合作采购方法。联合采购就是汇集同业的连锁企业向供应商集中订购。这种采购方式采购数量庞大,价格特别优惠;各连锁企业也因为与同业联合采购,建立了合作的基础,有助于平时交换情报,提高采购绩效。不过联合采购由于参与的商家太多,作业手续复杂,通常会因数量分配及到货时间产生许多争端。同时,同业者也可能利用联合采购,进行“联合垄断”,操纵供应数量及市场价格。总之,由于买方势单力薄,以及进口管制下发生紧急采购时数量都比较小,因此,唯有利用联合采购“积少成多”,才能引发供应商报价的兴趣,增加买方谈判的筹码。

2. 按采购订约方式分类

(1) 订约采购

买卖双方以订立合约的方式进行的采购。

(2) 口头电话采购

买卖双方不经过订约方式而是以口头或电话洽谈的方式进行的采购。

(3) 书信电报采购

买卖双方借助书信或电报的方式进行的采购。

(4) 试探式订单采购

连锁企业在进行采购时,因某些原因不敢下大量订单,而先以试探方式下少量订单,销售顺利时才下大量订单的采购。

3. 按与供应商交易的方式分类

(1) 代销方式

有极少部分商品,连锁企业会以代销方式进货。即连锁企业在计算机系统中记录详细的供应商及商品信息,在每月的付款日准时按“当期”的销售数量及当初双方进货时所认可的商品进价付款给供应商。此时卖不完的退货是交易条件之一。代销商品的库存清点差异通常是由供应商来承担的。代销采购具体有如下两种形式。

① 定期结算。定期结算是指双方在约定时间期限内(一般是三个月以内),根据所采购商品的销售情况付款给供应商。连锁企业实际销售多少,便给供应商结算多少,已在连锁企业但还没销售的商品暂不结算,待下次结算时再根据销售情况结算。

② 批次结算。批次结算也称翻单结算,即连锁企业与供应商约定,供应商送来第一批商品,连锁企业暂不付款,在连锁企业要求进下一批货时再将上次所欠货款全部付清。结算的利润分成由双方事先在合同中约定,没有固定模式。这种采购方式的最大优势是

减少了连锁企业资金占用和经营风险,但大量占用了供应商的流动资金,而且连锁企业的利润空间较小,在结算不及时的情况下,还容易引起经济纠纷。

(2) 购销方式

购销方式又称“经销”或“买断”方式,即连锁企业在计算机系统中记录详细的供应商及商品信息,结账时,在双方认可的购销合同中规定的账期(付款天数)到期后最近的一个“付款日”准时按当初双方进货时所认可的商品进价及收货数量付款给供应商。通常情况下,连锁企业的绝大部分商品均以购销方式进货,换货、退货是不存在的,但连锁企业的采购人员也会有因判断错误或由于供应商业务人员的误导、形势估计过于乐观等因素造成买进的商品库存量过大或商品滞销的情况。有诚心与远见的供应商销售业务人员,应主动解决连锁企业采购人员的困扰。如果供应商的业务人员不积极配合,连锁企业不会继续与其合作,因为通常情况下供应商会有较多的销售渠道处理这种滞销商品。

(3) 联营方式

连锁企业有少部分商品(如服装、鞋帽、散装糖果、炒货等)会以联营的方式进货,即连锁企业在计算机系统中记录详细的供应商信息,但不记录详细的商品进货信息。在结账时,连锁企业财务部在每月的付款日(或在双方认可的购销合同中规定的付款日),在“当期”商品销售总金额中扣除当初双方认可的“提成比例”金额后,准时付款给供应商。此时,联营商品的“退换货”及“库存清点”的差异都是由供应商来承担的。

4. 按采购价格分类

(1) 招标采购

连锁企业将采购商品的所有条件(如商品名称、规格、品质、数量、交货期、付款条件、处罚规则、投标保证金、投标资格等)详细列明,刊登公告。投标供应商按公告所要求的条件,在规定时间内缴纳投标保证金,参与投标。有关招标采购的开标,按规定必须有三家以上供应商从事报价投标方可开标,开标后原则上以报价最低的供应商中标,但如果中标的报价仍高过标底,采购人员有权宣布废标,或在征得监办人员的同意后,以议价方式办理。

这种采购方式采购方可以在更大范围内选择理想的最佳潜在供应商,以合理的价格、稳定的质量进行采购;而供应商也可以在公开、公平、公正的条件下参与竞争,不断自律自强、降低成本、提高经营管理的综合质量。它要求连锁企业要具有较大的规模和较高的市场信誉,国内外大型的连锁企业常常采用此方法。



案例分享

苏宁易购配送中心超大型节能风扇招标公告

- 一、标书购买时间:2014年3月4日9时—2014年3月17日12时
- 二、招标内容:苏宁易购根据业务发展需要,现对超大型节能风扇招标
 1. 项目名称:苏宁易购配送中心超大型节能风扇采购项目

2. 项目地点:苏宁易购配送中心(中国大陆区域)

3. 招标内容:

1) 根据各配送中心规划布局提供需求数量,每个仓库4~20台;

2) 采购方式:集团总部统一采购;

三、技术要求:

1. 风扇直径大于7米;

2. 变频无级调速;

3. 最大功率1.5 kW;

4. 噪音标准:40 dB;

5. 电压等级:380 V $\pm 10\%$;

6. 风量大于12 000 m³/min;

三、招标方式:公开招标。

四、投标单位资格要求:

1. 在中国境内注册,有独立法人资格和承担民事责任的能力,注册资金不少于100万元人民币。

2. 允许在中国注册的外国独资或中外合资、合作企业和国外公司参加投标,货源限于中华人民共和国境内。

3. 遵守中华人民共和国有关法律、法规和条例。

4. 从业时间3年以上,成功承接过国内相关业务不少于三例,最好承接过电商行业案例(投标时须提供合同复印件,放在资质证明内)。

5. 近年来有较好业绩且无不良商业行为。

6. 具有良好的商业信誉和健全的财务会计制度。

7. 本项目仅接受生产企业公司投标,要求提供生产能力证明。

五、请于3月4日起至招标联系人购买标书文件,标书文件200元/份。

六、有意向投标方请于3月14日前将资质证明,包括但不限于营业执照、组织机构代码证、税务登记证、生产能力证明电子档发送×××@cnsuning.com,邮箱标题注明“皮带输送线投标意向资料”。

七、在递交投标文件前,请于3月17日12:00之前交纳人民币壹万圆整(10 000元)投标保证金,投标保证金需汇入公司指定账户内,投标结束后无息退还。

八、投标文件购买截止时间:2014年3月17日12时。

九、递交投标文件地址:南京市玄武区徐庄软件园苏宁大道1号,物流事业部。

十、开标时间:2014年03月18日10时00分。

十一、开标地点:南京市玄武区徐庄软件园苏宁大道1号,苏宁总部。

十二、联系方式:

单位:苏宁云商集团股份有限公司

地址:南京市玄武区徐庄软件园苏宁大道1号

招标联系人:黄先生

联系电话:025-66996699 转×××

E-mail:×××@cnsuning.com

邮编:210042

友情提醒:

1. 如有意愿竞标,请先联系发标人员得到确认后再做其他操作(如缴纳标书费、保证金),否则由此引起的一切后果自负。

2. 索取标书时需请出具标书费交款及投标保证金交款凭据。

3. 招标中如有任何调整,以我司正式邮件说明为准。

本条信息最终解释权归属苏宁云商集团股份有限公司苏宁采购中心

(资料来源:<http://www.1688yes.com/news/show-32.html>)

(2) 询价采购

连锁企业采购人员选取信用可靠的供应商,向其讲明采购条件,并询问价格或寄以询价单,促请对方报价,比较后现价采购。然后,连锁企业通过一定的程序,比较各供应商的商品品质、价格等情况后,确定企业的商品采购数量。

(3) 比价采购

连锁企业采购人员请多家供应商提供价格,对其加以比较后,确定供应商,进行采购。这种采购方式可以节省采购的时间和费用;公开性和透明度都较高,能够防止采购时的舞弊事件;采购过程有规范的制度。但是当供应商数量有限时,可能出现轮流坐庄或恶性抢标的情况,使供应品种规格出现差异,可能影响生产效率,并加大企业消耗。

(4) 议价采购

连锁企业采购人员与供应商经过讨价还价后,议定价格进行采购。一般来说,询价、比价和议价是结合使用的,很少单独进行。这种采购方式可以节省采购费用和采购时间;可以减少失误,增加弹性;有利于和供应商建立互惠关系,稳定供需关系。但是议价往往价格较高;缺乏公开性,信息不对称,无法取得最新资讯;容易形成不公平竞争;技术难以改进。

(5) 公开市场采购

连锁企业采购人员在公开交易或拍卖时,随机地进行采购。一般需要大宗进货或价格变动频繁的商品常常采用这种方法采购。

5. 按采购主体分类

(1) 个人采购

个人采购是指消费者为满足自身需要而发生的购买消费品的行为,如购买生活必需品、耐用品等,实质上是一种购买偏好或购买习惯而引起的购买活动,购买对象主要为生活资料。其特点为单次、单一、单品种的决策,购买过程相对简单,并且带有一定的主观性和随意性;即使采购失误,也只影响个人,造成的损失不至于太大。

(2) 组织采购

组织有特定的结构形式,是人和事物按照一定的任务和形式所进行的有效组合,是实

现既定目标的手段。因此,组织采购是为实现组织目标而发生的采购行为。组织可以按不同标志进行分类,但从组织的经济活动,特别是从采购的角度分类,一般可分为如下两种。

① 政府、事业单位、军队采购。这一类组织的采购支出,按照国家相关的法律、法规,在一定价值以上都应实行招标采购。

② 企业采购。企业组织是社会经济的主体部分,因此,企业采购也就成为我们研究的重点。连锁企业采购属于企业采购范畴。企业采购一般分为生产企业采购和流通企业采购。生产企业采购是为了生产而采购,是一种生产性消费,采购对象以生产资料为主;商业流通企业采购是为了销售而采购,是一种生活消费,采购对象为生活资料。当然,流通企业除了商业流通企业,还有物流流通企业、粮食流通企业、外贸流通企业等,这些企业又可分为批发企业、零售企业等。

连锁企业采购属于商业流通企业采购,一般是多品种、大批量、大金额、多批次的采购,并且是持续进行的,采购的科学与否直接关系到企业的整体、群体与个体的利益。连锁企业的采购决策一旦失误,将对企业造成较大损失。所以,连锁企业的采购工作,必须按照“谨慎、严格、规范、科学”原则来进行。

6. 按采购地区分类

(1) 国内采购

国内采购是指企业向国内供应商采购所需物资的一种行为,通常使用本币,无须动用外汇。

例如,连锁企业向国内有关供应商采购各种商品,用于自身经营。连锁企业国内采购,是说连锁企业的采购市场在国内而不是在国外,但并不是指所采购的物资一定是国内生产的,也可以向国外企业设在国内的代理商采购所需的外国企业生产的物资。当国内采购与国外采购的品质与价格相同时,由于国内采购的安全存量较低、交易过程简单、售后服务较迅速,应以国内采购优先。国内采购分为本地市场采购和外地市场采购。在通常情况下,采购人员应首先考虑在本地市场采购,这样可以减少运输、节约时间、降低采购成本、保障物资供应,当本地市场不能满足需要时,再按就近原则从外地市场采购。

(2) 国外采购

国外采购是指企业向国外供应商采购所需物资的一种行为。这种采购方式一般是直接向国外供应商或通过本地的代理商来进行采购。连锁企业国外采购可以采购到许多新、奇、特物品,同时可以制衡国内采购的价格,并且通常采取延期付款的方式,买方将因本币升值而得到外汇兑换利益;另外,国际性的企业往往规模较大,产品的品质也比较精良。由于文化、语言的隔阂及时空的差距,加上进口手续繁多,交货过程复杂,国外采购效率通常很低且所需要的安全存量较高,并且一旦发生交货纠纷,索赔困难;对于紧急交货的要求,通常也无法满足。国外采购一般应用于价格比国内低廉、国内无法制造或供应数量不足的物品。世界零售巨头沃尔玛在国外采购的数量巨大,仅在中国的采购,一年就达数十亿美元。

7. 按采购方式分类

(1) 传统采购

企业传统采购的一般模式:每个月的月末,企业各个单位填制下个月的采购申请单,报下个月需要采购的物资的品种、数量,然后由采购部汇总这些表单,制定出统一的采购计划,并于下个月实行采购。采购回来的物资存放于企业的仓库中,满足下个月对各个单位的物资供应。这种采购,以各个单位的采购申请单为依据,以填充库存为目的,管理比较简单、粗糙,市场响应不灵敏、库存量大、资金积压多,这样企业的风险相对就高。

(2) 科学采购

① 订货点采购。订货点采购是指紧密根据需求的变化和订货提前期的长短,精确确定订货点、订货周期、订货批量、最高库存水平和最低库存水平等,建立连续的订货启动、操作机制和库存控制机制,达到既满足需求又使得库存总成本最小的目的的采购方法。订货点采购方法原理比较科学,操作比较简单,但由于市场的随机因素较多,预测难以全面可控因素,这使得库存的安全存量、市场响应的灵敏度相对变低。连锁企业目前大多采用这类采购方式。

② 准时化采购。也称 JIT 采购,是一种完全以满足需求为依据的采购方法。它对采购的要求,就是要供应商恰好在用户需要的时候将合适的品种和数量送至目的地,以需求为依据,改造采购流程和采购方式,使它们完全适合需求的品种、时间和数量,做到既灵敏响应需求的变化,又使库存向零库存趋近。准时化采购是一种比较科学、理想的采购模式。经营大众商品的连锁企业一般不采用这种采购方式。

③ 供应链采购。准确地说,这是一种供应链机制下的采购模式。在供应链机制下,不再由采购者操作,而是由供应商操作。采购者只需要把自己的需求规律信息即库存信息向供应商连续、及时传递,供应商根据自己产品的消耗情况,不断、及时、连续、小批量补充库存,保证采购者既满足需要又使总库存量最小。供应链采购对信息系统、供应商操作要求都比较高。它也是一种科学、理想的采购模式。尚未建立配送系统的小型连锁企业可以采用这种采购方式。

④ 电子商务采购。也就是网上采购,是在电子商务环境下的采购模式。网络采购是电子商务的一种具体形式。网络技术的诞生为采购电子化的实现提供了充分的技术保障。互联网技术真正较为成熟地被应用于商业领域,尤其是采购领域,是近年发展起来的,但其带来的利益在很短时间就体现出来。比较三个有代表性的企业,其采用互联网技术前后的采购流程成本控制,施乐公司下降 83%,通用汽车公司下降 90%,万事达信用卡公司下降 68%。它的基本特点是:网上寻找供应商、寻找品种,网上进行贸易洽谈,网上实施订货,甚至在网支付货款,只是货物的进、出运输在线下进行。这种模式的好处是扩大了采购市场的范围,缩短了供需距离,简化了采购手续,减少了采购时间,降低了采购成本,提高了工作效率,是一种很有前途的采购模式。但是它要依赖于电子商务的发展和物流配送水平的提高。

电子商务采购的核心技术是电子采购系统,在零售行业中,应用最广泛的电子采购系统是电子自动订货系统(EOS),它对于零售采购管理的效应非常明显。



案例分享

快消品物流采购进入电子采购管理时代

伊利集团作为食品快消企业,每天都在面对物流采购与供应的艰辛,同时,也在不断实践和挑战物流管理的创新。

伊利集团旗下分液态奶事业部、冷饮事业部、酸奶事业部、奶粉事业部、原奶事业部共五大事业部,不同事业部对物流承运商的要求又有不同,比如液态奶事业部,由于奶制品对产品新鲜度、实用性和安全性要求极高,市场对产品的可追溯性要求也非常严格,对承运商的资源调配能力要求就会很高。再比如冷饮事业部,零下18摄氏度的低温条件是对承运商的最起码要求,对整个配送过程的恒温要求较高,这就需要具备高效的数据采集、跟踪管理和对物流供应商的评估管理能力。

自2010年伊利集团引入一采通电子采购管理系统后,建立了集团统一的供应商准入和审评体系,并且对各种物资采购在电子采购中的定价流程应用也积累了一定的经验。

2012年,以液态奶事业部为先导的物流管理部门希望能建立更有针对性的物流电子采购管理。在经过前后三次的深入交流与需求分析后,最后确定了伊利集团电子采购的深化应用,即伊利电子采购项目二期实施目标为:集团物流服务电子采购管理,重点保障物流承运商(即物流服务供应商)规范管理和基于物流成本明细的物流采购定价管理。

在伊利集团物流管理部、信息化部和一采通项目团队的通力协作下,2013年2月伊利集团物流服务电子采购平台顺利上线运行,平台上线的第一项工作是要求现有物流供应商进行网上注册,实现集团对现有物流供应商的全面了解。

电子采购平台实现了对物流供应商信息的全面梳理,伊利集团对合作的供应商有了系统化地了解,集团领导提出了寻找匹配伊利集团能力的战略供应商的要求,提出在物流采购上,要优选运输服务能力强、整合调度能力强的供应商。

伊利集团物流服务电子采购平台,相当于建设了一套基于互联网的物流信息服务沟通的高速路网,高速路网的一端是伊利集团的物流服务管理部门,另一端是众多的物流供应商。在物流电子采购平台上,形成了支撑伊利集团物流运输的实体运输网络。这在快消品行业、食品乳品行业,中国的物流运输服务领域,都具有开创性的意义。

(资料来源:2013年06月04日中国软件网)

(三) 集中采购制度

连锁企业采用的是集中采购制度。集中采购制度是指企业设有专门的采购机构和采购人员,统一负责企业的商品采购工作。它有两层含义:一是指单体经营的零售店实行购销分离,不再由柜组或商品部统筹购销职能,而是将采购职能分离出来,交由采购部门集中行使;二是指连锁企业的分店只负责销售,采购由采购部门统一集中行使。与之相对立的是分散采购,它是指连锁企业的各分店或单体零售店的各柜组(或商品部)在核定的总