

示范性职业技术学院建设项目系列教材



物流管理实务

杨文忠 主编

 科学出版社
www.sciencep.com

示范性职业技术学院建设项目系列教材

物流管理实务

杨文忠 主 编
孙明泰 副主编

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书从高职高专的办学层次和培养目标出发编写,着眼于物流管理的实际运用,侧重企业基层物流作业与管理层面相关内容的讲述。全书共分 8 个教学项目,主要介绍了采购作业管理、物流商品包装设计、装卸搬运作业管理、物资储存作业与管理、物流配送作业与管理、运输管理、供应链管理、第三方物流管理等内容。

本书可作为高职院校物流管理相关专业的教材,也可供社会相关从业人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

物流管理实务/杨文忠主编. —北京:科学出版社, 2010. 7

(示范性职业技术学院建设项目系列教材)

ISBN 978-7-03-028188-3

I. ①物… II. ①杨… III. ①物流-物资管理-高等学校:技术学校-教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 124746 号

责任编辑:王纯刚 朱大益 / 责任校对:耿 耘
责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

百 善 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 7 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2010 年 7 月第一次印刷 印张:15 1/2

印数:1—3 000 字数:354 000

定价:25.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈百善〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62138978-8205 (VP04)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前 言

物流要发展,人才培养是关键,而物流人才培养的一个重要方面就是为学生提供一本切合实际的教材。

本书从高职高专的办学层次和培养目标出发,立足基本知识和基本技能的教育,着眼于物流管理的实际运用,注重与职业资格标准的结合,突出体现“以就业为导向,以能力为本位”的职业教育特色,紧密贴近企业基层物流作业与管理实际,重点突出,通俗易懂。全书共分8个教学项目,主要介绍了采购作业管理、物流商品包装设计、装卸搬运作业管理、物资储存作业管理、物流配送作业管理、运输管理、供应链管理、第三方物流管理等方面的内容。

本书每个项目均设有知识目标和技能目标,使学习者了解应掌握的知识内容和技能要求;各项目前配有项目任务资料和任务要求,以引导学生与教师共同完成学习目标;分项目后配有任务提示,为学生完成任务提供思路;项目后配有相应的复习思考题及项目实训,供教师和学生参考选用。

本书由北京工业职业技术学院杨文忠任主编,京煤集团培训中心孙明泰任副主编。具体编写分工如下:北京工业职业技术学院陈翠翠负责编写项目1,杨文忠负责编写项目2、项目4、项目6和项目8并负责全书的设计、编排和最后统稿,孙明泰负责编写项目3、项目5和项目7。

本书在编写过程中得到了南华大学经济管理学院陈建华教授的热情指导和北京西南物流公司(北京工业职业技术学院校企共建实习实训基地)等单位的大力支持和帮助,同时还参考了国内外同行的许多著作,在此一并向他们表示诚挚的谢意!

物流业正处于快速发展中,相关理论和操作方法有待不断更新和完善,因编者水平有限,对任务驱动教学法认识和实践尚在探索阶段,书中疏误及不当之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

杨文忠

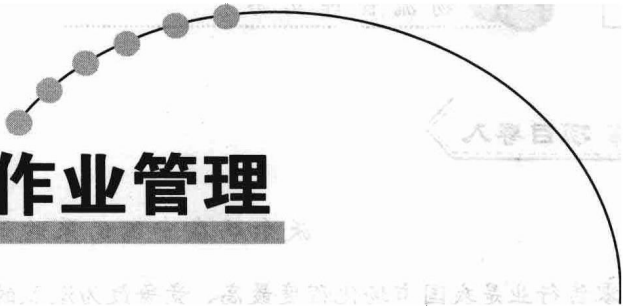
2010年4月20日

目 录

项目 1 采购作业管理	1
1-1 组建采购管理组织	3
1-2 供应商的选择与管理	8
1-3 现代采购管理	17
复习思考题	28
项目实训 1 商品采购作业	30
项目 2 物流商品包装设计	31
2-1 选择包装材料	33
2-2 选择包装技术	52
2-3 包装合理化设计	56
复习思考题	64
项目实训 2 物资包装作业	66
项目 3 装卸搬运作业管理	67
3-1 选择装卸搬运的作业方式	69
3-2 装卸搬运设备的选择与运用	79
复习思考题	88
项目实训 3 装卸搬运作业与管理	89
项目 4 物资储存作业与管理	90
4-1 储存保管作业	92
4-2 商品出入仓库作业	108
复习思考题	117
项目实训 4 物资仓储保管作业	118
项目 5 物流配送作业与管理	120
5-1 配送作业流程规划	122
5-2 物流配送作业方法	131
5-3 现代配送中心规划与设计	139
复习思考题	153
项目实训 5 配送作业管理	154



项目 6 运输管理	156
6-1 现代运输方式的选择	159
6-2 现代运输方式综合评价	169
复习思考题	172
项目实训 6 运输管理实训	173
项目 7 供应链管理	175
7-1 物流供应链的内容设计	177
7-2 供应链管理体系的构筑	186
7-3 现代供应链管理方法的实施	195
复习思考题	205
项目实训 7 供应链管理	207
项目 8 第三方物流管理	209
8-1 第三方物流服务业务设计	211
8-2 制定第三方物流的发展规划	222
8-3 第三方物流管理模式的比较与选择	231
复习思考题	236
项目实训 8 第三方物流管理模拟	237
参考文献	239



采购作业管理

项目 目 1



知识目标

- 1) 掌握组建采购管理组织、供应商调查、供应商开发、供应商考核、供应商选择、供应商使用及供应商激励与控制等方面的知识。
- 2) 掌握经济订货批量采购管理、准时制(just in time, JIT)采购管理、商品招标投标采购的方法和程序。
- 3) 了解现代采购管理, 包括供应链采购管理、电子商务采购管理和政府采购管理的主要内容。



技能目标

- 1) 会进行供应商调查、供应商开发、供应商考核和供应商选择。
- 2) 会进行企业采购管理机制和采购管理组织机构设计。
- 3) 会用经济订货批量采购、JIT 采购等管理方法采购商品。



项目导入

沃尔玛在中国的采购流程

零售行业是我国市场化程度最高、竞争最为激烈的行业之一。伴随我国持续高速增长的经济、巨大的市场潜力,特别是将逐步取消外国零售业进入我国的各种限制后,国际零售巨头沃尔玛、家乐福、麦德龙等纷纷快速抢拼我国市场。成熟先进的采购经验和流程使这些跨国公司在我国的业务进行得如鱼得水。现以沃尔玛为例简单介绍一下该集团在我国采购流程。

沃尔玛有一个专门的采办事业部负责采购。为完成采购任务,采办事业部一般会成立一个6~10人的小组,他们最先要做的是产品信息采集,主要是各地供应商提供的新产品及报价,这是日常性的工作。在对信息经过简单的分类后,该小组会用E-mail的方式和沃尔玛全球主要店面的采购人员沟通,采购人员确定大致需要的产品,在世界各大区采购人员来到中国前(一般一年两到三次),采办事业部的员工会准备好样品,样品上清楚标明价格和规格,但决不会出现厂家的名字,因此,采购人员并不知道该样品的生产厂家。在采办事业部的办公室里,采购人员开始选择产品,他们将最后决定采购哪个产品,每个采办事业部的员工都有一定的推荐权限。随后采购人员会和采办事业部的员工对被选中的产品进行价格方面的内部讨论,定下大致的采购数量和价格,由采办事业部的员工通知厂家与采购人员就细节和价格谈判;在此之前,采购人员基本上不能和厂商直接碰面。正式下单后,采办事业部的员工将继续负责跟单,以确保商品的质量、数量和准时到货,整套采购流程至此基本结束。

问题:

- 1) 沃尔玛为什么能成为国际零售巨头?
- 2) 如果你在物流公司从业应当怎样做?



项目任务

××物流公司现有10万平方米的自动化立体仓库,配有自动导向小车、堆垛机、传送带、辊轮机、中央控制台等现代化设备。另有50万平方米的小型仓库一座,配有货架、手动叉车、托盘等物流设备。今有北京大型商场(西单商场、王府井百货大楼等)需要不同型号的高档西装5000套,要求××物流公司负责采购并配送。

要求:

- 1) 组建采购管理组织。
- 2) 进行供应商调查、供应商开发、供应商考核、供应商选择。
- 3) 用JIT采购管理方法、经济订货批量采购管理方法采购商品。
- 4) 模拟签订购货合同。



1-1 组建采购管理组织

一、采购管理

采购包括两个基本意思，一是“采”，二是“购”。因此，从学术角度来说，采购比购买的含义更广泛、更复杂。采购的基本含义主要有：①所有采购都是从资源市场获取资源的过程；②采购既是一个商流过程，也是一个物流过程；③采购是一种经济活动。

从不同角度采购可作以下基本分类：①按照采购价格通常分为招标采购、询价现购、比价采购、议价采购、定价收购、公开市场采购；②按采购主体可分为个人采购和集团采购（含政府采购）；③按照采购方法可分为传统采购和科学采购。

所谓采购管理，是指为保障企业物资供应而对企业采购进货活动进行的管理活动，也就是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动。一般来说，采购有四个基本目标：适时适量保证供应、保证货物质量、费用最省和管理供应商。采购管理在保障供应、保障企业正常生产经营、避免缺货风险、保证产品质量、降低生产成本等方面有着重要作用。

1. 采购管理与采购的区别

为了深入理解采购管理的含义，我们首先需要探讨一下采购管理与采购的联系和区别。

采购管理是对整个企业采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制活动，是面向整个企业的管理活动，不但涉及企业全体采购员，而且面向企业组织其他人员（进行有关采购的协调配合工作），一般由企业的采购科（部、处）长、供应科（部、处）长或企业副总（为行文方便，以下统称采购科长）来承担。其使命，就是要保证整个企业的物资供应；其权力，可以调动整个企业的资源。

相对来说，采购只是指具体的采购业务活动，是由一般采购人员承担的作业活动，只涉及采购人员个人。其使命，就是完成采购科长布置的具体采购任务；其权力，只能调动采购科长分配的有限资源。

可见，采购管理与采购是有区别的。但是，采购本身也有具体管理工作，它属于业务采购管理；采购管理本身，又可以直接接触到具体采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。因此，采购管理与采购又是有联系的。两者既有区别又有联系，互相协调，相互配合，共同保证企业采购活动的顺利开展。

2. 采购管理的作用

1) 对制定最优的采购策略提供信息支持，企业可以利用这些信息选择最好的供应商、最好的产品和最好的运输路线、运输方式，进行最有效率的采购。

2) 收集资源市场中资源的发展变化动态、技术动态信息等，为企业随时制定和调



整产品策略、对企业进行生产决策提供有力的支持。企业应当根据资源的发展变化来随时调整其产品策略和生产策略。

3) 有利于与供应商建立起一种比较友好的关系, 为企业的物资采购和生产提供比较宽松的、高效率的外部环境条件。现代供应链思想的核心就是要建立起企业与供应商之间的高效运作体系, 物资采购的一个重要职能就是要通过物资采购人员建立起与资源市场的各个供应商之间的友好、宽松、有效的供应链关系。

3. 采购管理的目标

一言以蔽之, 采购管理的总目标即以最低的总成本为企业提供满足其需要的物料和服务。采购管理总目标的实现不仅仅是采购部门的事情, 它需要整个企业的共同努力。但在某一时期, 企业可能专注于一个具体的目标。总目标可以具体分解为以下子目标: ①为企业提供所需的物料和服务; ②力争最低的成本; ③使存货和损失降到最低限度; ④保持并提高自己的产品或服务。

4. 采购管理的内容与过程

采购管理的基本内容与过程如图 1-1 所示。

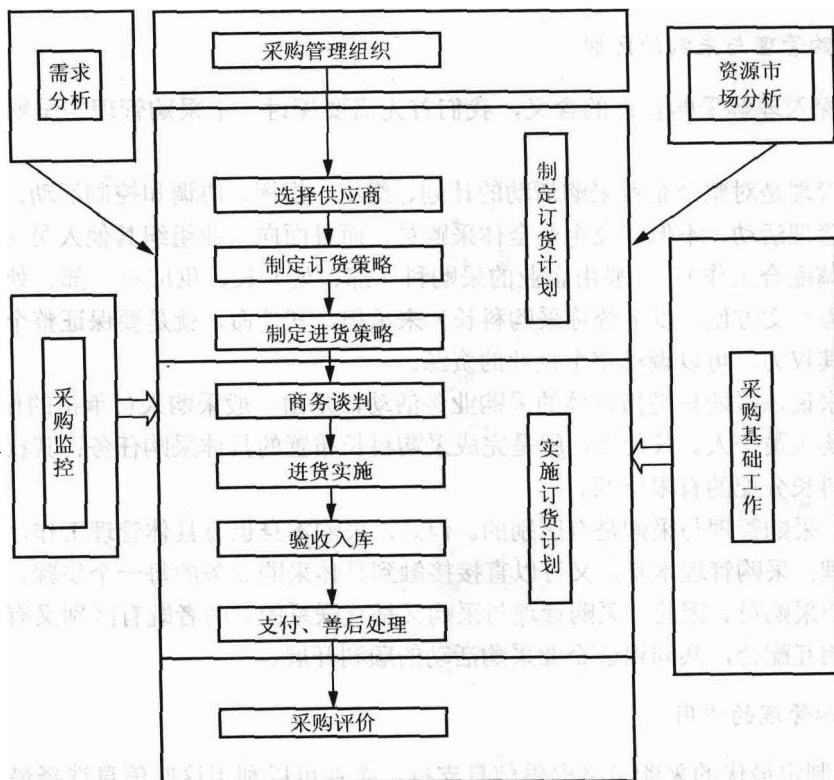


图 1-1 采购管理的内容与过程



5. 采购管理的重要性

采购管理的重要性表现为如下几个方面。

1) 物资采购为企业保障供应、维持正常生产、降低缺货风险创造条件。物资供应是物资生产的前提条件,生产所需要的原材料、设备和工具都要由物资采购来提供;没有采购就没有生产条件,没有物资供应就谈不上组织生产。

2) 物资采购供应的物资质量好坏决定着本企业产品质量的好坏。能不能生产出合格的产品,取决于物资采购所提供的原材料以及设备工具的质量的好坏。

3) 物资采购的成本构成了物资生产成本的主体部分,其中包括采购费用、购买费用、进货费用、仓储费用、流动资金占用费用以及管理费用等。物资采购的成本太高,将会大大降低物资生产的经济效益,甚至亏损。

4) 物资采购是企业 and 资源市场的关系接口,是企业外部供应链的操作点。只有通过物资采购部门人员与供应商的接触和业务交流,才能把企业与供应商联结起来,形成一种相互支持、相互配合的关系。在条件成熟以后,可以组织成一种供应链关系,使企业在管理方面、效益方面都登上一个崭新的台阶。

5) 物资采购是企业与市场的信息接口。物资采购人员虽然直接和资源市场打交道,但是资源市场和销售市场是交融混杂在一起的,都处在大市场之中。所以,物资采购人员也是和市场打交道的,对市场信息比较容易获得,是企业的市场信息接口,可以为企业及时提供各种各样的市场信息,供企业进行管理决策。

6) 物资采购是企业科学管理的开端。企业物资供应是直接和生产相联系的。物资供应模式往往会在很大程度上影响生产模式。例如,实行JIT采购制度,企业的生产方式就会改成看板方式,企业的生产流程、搬运方式都要作很大的变革。再如,实行供应链采购,则需要供应商掌握库存、多频次小批量补充货物的方式,这也将大大改变企业的生产方式和搬运方式。因此如果物资采购提供一种科学的物资采购供应模式,必然会要求生产方式、物料搬运方式都作相应的变动,合在一起共同构成一种科学管理模式。而且这种科学管理模式是从物资采购供应作为开端而运作起来的。

二、采购管理组织设置的原则

采购管理组织是采购管理最基本的组成部分,为了搞好企业复杂烦琐的采购管理工作,需要有一个合理的管理机制和一个精干的管理组织机构,以及一些熟练的管理人员和操作人员。

采购管理部门应该依据以下原则进行设置:

- 1) 部门设置应同企业的性质和规模相适应。
- 2) 部门设置应同企业采购目标、方针相适应。
- 3) 部门设置应同企业的管理水平相适应。

如果企业导入了物料需求计划(material requirement planning, MRP)或JIT系统,那么采购的需求计划、订单、收货、跟单均可通过计算机按MRP或JIT系统操作控制,其采购机构的设置显然有别于手工作坊式的企业。



三、组建采购管理机构

采购管理具有巨大的潜在作用,相对于提高销售的努力,仅只付出较少的时间和精力就能获得巨大的效益。但这仅仅是一种可能性,并不一定会发生,其发生的条件就是高层管理者的重视。尽管一些企业的高层管理人员就是从采购工作做起的,但这一情况非常不普遍,在中国更是少之又少。研究报告表明,采购部门的经理最常用的头衔是副总裁(31%),紧接着是主任(30%)。可以相信,把采购主管提到公司高层的位置,再配备高素质的员工并给予正常的权力,采购部门必将发挥巨大的作用。

虽然,集中企业采购权于一个部门是采购管理发展的趋势,但要根据企业的具体情况来决定采购部门的设置,主要是企业的规模和产品的多少。但是,无论采购部门如何设置,都必须企业中拥有较高的地位,最好能向最高领导直接汇报工作,因为这是保证采购部门发挥作用的必要条件。

1) 如果企业规模较小,产品结构较单一(典型的例子就是单一的工厂或企业,分公司距离较近的大公司也可以),设置单一的采购部门并直接向总经理汇报工作较好,如图 1-2 所示。



图 1-2 企业采购部门设置形式（一）

2) 一些企业的规模较大,如大型的跨国公司或国内的大型国有企业,还有一些企业业务较多、管理烦杂。这些企业可以设置独立的采购部门体系,并向分管采购的副总经理汇报工作。这样,不仅满足了采购集中化的要求,也方便了公司的管理,如图 1-3 所示。

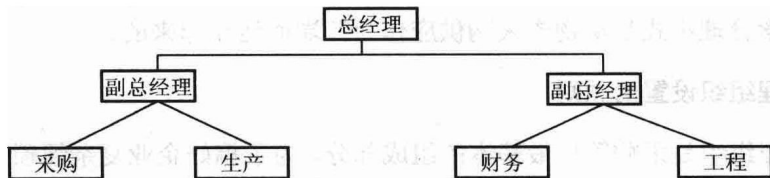


图 1-3 企业采购部门设置形式（二）

3) 对于一些规模大、产品种类多、原材料需求差异性大、各子公司的地理位置距离远的企业,可采用集中分散的采购设置模式。在公司总部设采购部,负责总公司采购战略和计划的制定,协调各子公司之间的采购行动,避免恶性竞争,集中采购总公司共性化的产品和服务,实现采购成本最低化。同时,在各子公司或某一地理区域分设采购部,这样便于各子公司满足个性化的需求,保持同供应商之间的密切联系,以此促进公司的发展,如图 1-4 所示。



图 1-4 企业采购部门设置形式（三）

四、采购管理部门人员设置

当明确了采购部在公司中的设置后，接下来就要考虑采购部内部人员的设置。采购部内部岗位责任的设置一般有三种方式。

1) 根据采购物料设置，不同的采购物料配备不同的采购人员。具体如图 1-5 所示。



图 1-5 某石化厂的采购部门设置

2) 根据采购流程设置，采购的不同环节设置不同的采购人员，便于采购人员更好地熟悉业务，精通招标、谈判等技能，同时，有利于各个环节之间相互监督，避免浪费和腐败现象，减少内部审计成本，还有利于培养团队合作精神。但这要求内部更好地协调和合作，否则会造成采购效率低下，管理混乱，如图 1-6 所示。

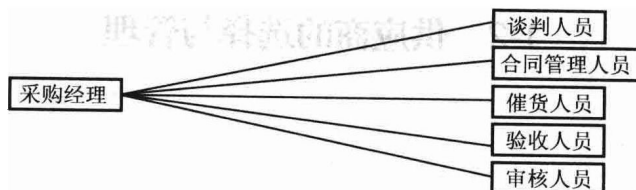


图 1-6 按采购流程和环节设置采购人员

3) 根据综合采购物料和采购流程设置采购人员

这种方式主要适合一些大企业。在这些企业中，原材料需求多、数量大、专业性强，采购组织也相应复杂得多，如图 1-7 所示。

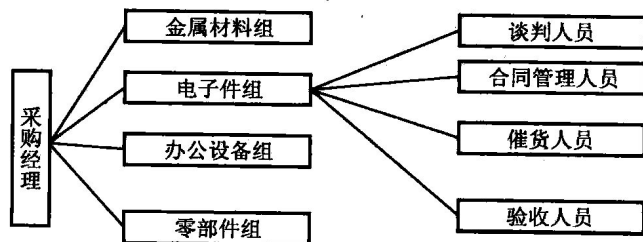


图 1-7 综合采购物料和采购流程设置采购人员



五、采购管理部门的职责

要想发挥采购的集中管理优势，首先要坚持采购职能的中心化。“中心化”意味着采购部门是公司对外供应商的唯一窗口。同时，采购部门也是能对公司客户产生极大作用的组织，是连接公司客户和供应商的纽带，其主要职能表现在两个方面：一方面是对外职能，即选择和管理供应商，控制并保证价格优势；另一方面是对内职能，即控制和保证采购流程的实施，保证采购质量和交货周期能够满足公司生产和市场的需要。

由于此种模式对内、对外两大职能的工作量很大，原则性和技术性很强，中心化的采购模式要求公司内的任何非采购部门人员均不能对外询价。采购中心化并不是采购部门什么都管，采购部门的主要职责必须明确，主要有以下几点。

- 1) 供应商选择与评价。
- 2) 保证公司在采购价格上的优势。
- 3) 制定采购制度和设计合理的采购流程。
- 4) 提高采购效率。
- 5) 控制采购风险。

任务提示：

- 1) 组建采购管理组织。
- 2) 明确采购部门的主要职责。

1-2 供应商的选择与管理

一、概述

1. 供应商管理

供应商是指可以为企业生产提供原材料、设备、工具及其他资源的企业。供应商可以是生产企业，也可以是流通企业。企业要维持正常的生产，就必须要有—批可靠的供应商为企业供应各种各样的物资，因此，供应商对企业的物资供应起着非常重要的作用，而采购管理的一个重要工作，就是要管理好供应商。

所谓供应商管理，就是对供应商的了解、选择、开发、使用和控制等综合性的管理工作的总称。其中，了解是基础，选择、开发、控制是手段，使用是目的。供应商管理的目的就是要建立起一个稳定、可靠的供应商队伍，为企业生产提供可靠的物资供应。

2. 供应商管理的意义

供应商是企业外部环境的组成部分，必然直接或间接地对企业造成影响。资源市场



中物资的供应总量、供应价格、竞争态势、技术水平等，都是由资源市场的所有成员共同形成的。而企业只能从这个资源市场中获取物资，所以采购物资的质量水平、价格水平都必然受到资源市场每个成员的共同影响。

供应商的一个特点，就是他们都是一个与购买者独立的利益主体，而且是一个追求利益最大化为目的的利益主体。按传统的观念，供应商和购买者是利益互相冲突的矛盾对立体，供应商希望从购买者手中多得一点，购买者希望向供应商少付一点，为此常常斤斤计较，甚至在物资商品的质量、数量上做文章。购买者为了防止伪劣质次产品入库，需要花费很多人力、物力，加强物资检验，大大增加了物资采购检验的成本。对购买者来说，物资供应没有可靠的保证、产品质量没有保障、采购成本太高，这些都直接影响企业生产和成本效益。

相反，如果我们找到了一个好的供应商，它的产品质量好、价格低，而且服务态度好、保证供应、按时交货，这样我们采购就可以非常放心，不但物资供应稳定可靠、质优价廉，准时供货，而且双方关系融洽、互相支持、共同协调，这样对企业的采购管理、对企业的生产和成本效益都会有很多好处。

为了创造出这样一种供应商关系局面，企业有必要非常注重供应商的管理工作，通过多个方面持续努力，去了解、选择、开发供应商，合理使用和控制供应商，建立起一支可靠的供应商队伍，为企业生产提供稳定、可靠的物资供应保障。

二、供应商的调查与开发

1. 供应商的调查

供应商管理的首要工作就是了解供应商、了解资源市场。要了解供应商的情况，就要进行供应商调查。

供应商调查可以分成三种，第一种是初步供应商调查，第二种是资源市场调查，第三种是深入供应商调查。

(1) 初步供应商调查

所谓初步供应商调查，是对供应商的基本情况的调查。主要是了解供应商的名称、地址、生产能力、能提供什么产品、能提供多少、价格如何、质量如何、市场份额有多大、运输进货条件如何。

1) 初步供应商调查的目的，是为了了解供应商的一般情况。了解供应商的目的，一是为选择最佳供应商做准备，二是为了掌握整个资源市场的情况，因为许多供应商基本情况的汇总就是整个资源市场的基本情况。

2) 供应商初步调查的特点，一是调查内容浅，只了解一些简单的、基本的情况；二是调查幅面广，最好能够对资源市场中所有各个供应商都有所调查、有所了解，从而能够掌握资源市场的基本状况。

3) 供应商初步调查的基本方法，一般可以采用访问调查法，通过访问有关人员而获得信息。例如，可以访问供应商单位市场部人员、用户或者其他的知情人士。通过访问建立供应商卡片，如图 1-8 所示。



公司基本情况	名称					
	地址					
	营业执照号		注册资本			
	联系人		部门、职务			
	电话		传真			
	E-mail		信用度			
产品情况	产品名	规格	价格	质量	可供量	市场份额
运输方式		运输时间		运输费用		
备注						

图 1-8 供应商卡片

图 1-8 也可以作为调查表的形式，由供应商填写。

4) 供应商分析的主要内容。①产品的品种、规格和质量水平是否符合企业需要？价格水平如何？只有产品的品种、规格、质量水平都适合企业，才算得上企业的可能供应商，才有必要进行下面的分析。②企业的实力、规模如何？产品的生产能力如何？技术水平如何？管理水平如何？企业的信用度如何？其中，企业的信用度是指企业对客户、对银行等的诚信程度。表现为供应商对自己的承诺和义务履行的程度，特别是像产品质量保证、按时交货、往来账目处理等方面能够以诚相待、一丝不苟地履行自己的责任和义务。对信用度的调查，在初步调查阶段，可以采用访问制，从大众中得出一个大概的、定性的结论。在详细调查阶段，可以通过大量的业务往来统计分析供应商的信用程度，这时可以得到定量的结果。③产品是竞争性商品还是垄断性商品？如果是竞争性商品，则调查供应商的竞争态势如何？产品的销售情况如何？市场份额如何？产品的价格水平是否合适？④供应商相对于本企业的地理交通情况如何？进行运输方式、运输时间、运输费用分析，看运输成本是否合适。

在进行以上分析的基础上，为选定供应商提供决策支持。

(2) 资源市场调查

1) 资源市场调查的内容。供应商初步调查是资源市场调查的内容之一，资源市场调查不仅只调查供应商，还应包括以下基本内容：①资源市场的规模、容量、性质。②资源市场的环境，如市场的管理制度、法制建设、市场的规范化程度、市场的经济政治环境等外部条件、市场的发展前景。③资源市场中各个供应商的情况，也就是对供应商初步调查所得到的情况进行分析，得出资源市场自身的基本情况，如资源市场的生产能力、技术水平、管理水平、可供资源量、质量水平、价格水平、需求状况以及竞争性质等。

2) 资源市场分析的内容。①要确定资源市场是紧缺型的市场还是富余型市场；是垄断性市场还是竞争性市场，对于垄断性市场，将来应当采用垄断性采购策略；对于竞争性市场，应当采用竞争性采购策略，如采用招标投标制等。②要确定资源市场是成长型的市场还是没落型市场，如果是没落型市场，则要趁早准备替换产品，不要等到产品



被淘汰了再去开发新产品。③要确定资源市场总的水平,并根据整个市场水平来选择合适的供应商。通常要选择和资源市场中处于先进水平、产品质量优而价格低的供应商。

(3) 深入供应商调查

深入供应商调查,是指经过初步调查后,对准供应商进行的更加深入、仔细的考察活动。这种考察,是深入供应商的生产线,对各个生产工艺、质量检验环节甚至管理部门,对现有的设备工艺、生产技术、管理技术等进行考察,看看所采购的产品能不能满足企业所应具备的生产工艺条件、质量保证体系和管理规范要求,有的甚至要根据所采购的产品的生产要求,进行资源重组,并进行样品试制,试制成功以后,才算考察合格。只有通过深入的供应商调查,才能发现可靠的供应商,建立起比较稳定的物资采购供需关系。

2. 供应商的开发

供应商开发是一个很重要的工作,同时也是一个庞大、复杂的系统,需要精心策划,认真组织。

(1) 开发供应商的操作流程

新供应商的开发工作应有计划地进行,并应在预定的日期之前开发成功。本部分将根据开发新供应商的一般步骤按先后顺序来阐述:明确需求→编制供应商开发进度表(见表 1-1)→寻找新供应商资料→初步联系→初步访厂→报价→正式工厂审核→样品认证→批量试产→正式接纳为合格供应商→订单转移。开发新供应商的流程如图 1-9 所示。

表 1-1 供应商开发进度表

供应商开发进度表													
		项目负责人: 日期:											
序号	开发步骤	进度日期 (周)											
		WK1	WK2	WK3	WK4	WK5	WK6	WK7	WK8	WK9	WK10	WK11	WK12
1	寻找新供应商资料												
2	取得联系并初步会谈												
3	初步访厂												
4	报价												
5	工厂审核及整改												
6	制作样品												
7	评估样品												
8	小批量试产												
9	中批量试产												