



现代物流丛书

XIANDAI WULIU CONGSHU

采购与仓储管理

Purchasing & Warehouse Management

熊伟 徐明 林旭东 朱桂平 编著



高等教育出版社

HIGHER EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

采购与仓储管理/熊伟等编著. —北京:高等教育出版社,2006.7

(现代物流丛书)

ISBN 7-04-019514-3

I. 采... II. 熊... III. ①采购—企业管理②仓库管理 IV. ①F274②F253.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 083477 号

策划编辑 李 云 责任编辑 刘自挥 封面设计 吴 昊 责任印制 潘文瑞

| | | | |
|------|----------------|------|---|
| 出版发行 | 高等教育出版社 | 购书热线 | 010-58581118 |
| 社 址 | 北京市西城区德外大街 4 号 | | 021-56964871 |
| 邮政编码 | 100011 | 免费咨询 | 800-810-0598 |
| 总 机 | 010-58581000 | 网 址 | http://www.hep.edu.cn |
| 传 真 | 021-56965341 | | http://www.hep.com.cn |
| | | | http://www.hepsh.com |
| 经 销 | 蓝色畅想图书发行有限公司 | 网上订购 | http://www.landaco.com |
| 排版校对 | 南京展望文化发展有限公司 | | http://www.landaco.com.cn |
| 印 刷 | 宜兴德胜印刷有限公司 | 畅想教育 | http://www.widedu.com |
| 开 本 | 787×960 1/16 | 版 次 | 2006 年 7 月第 1 版 |
| 印 张 | 24.75 | 印 次 | 2006 年 7 月第 1 次 |
| 字 数 | 505 000 | 定 价 | 33.00 元 |

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 19514-00

《现代物流丛书》编委会

主 任 沈祖志
副主任 陈子侠 范晓屏 刘 南
编 委 (以姓氏笔画为序)
马 林 邓明荣 叶 彪
刘 南 李 浩 肖 亮
余福茂 沈祖志 陈子侠
陈畴镛 张光明 范晓屏
林旭东 郑才林 傅培华
谢敦礼 熊 伟 潘文安

前 言

20 世纪 90 年代以来,在经济全球化及知识经济的背景下,企业的生产经营从单个企业发展到多个企业共同满足迅速变化的市场和个性化的顾客需求,竞争的形式由企业之间的竞争转变为包括供应链等诸多因素之间的竞争,也就是生产经营模式由纵向一体化演变为横向一体化。为此,作为降低成本、加速流通、获取顾客满意的重要途径的物流与供应链管理在企业经营中的重要性不断被人们所认识,企业物流与供应链管理出现了飞跃性的发展,如今已成为企业谋求长远发展和增强竞争力的主要源泉之一。特别是在我国,加强物流与供应链管理已作为深化企业改革、加强科学管理和战略管理的重要举措而得到全社会的高度重视。

采购与供应是物流系统的重要组成部分。采购与供应活动的改进能为企业每年节省很大一笔支出,很多企业首席执行官,包括通用电气公司(GE)的杰克·韦尔奇和思科(Cisco)的约翰·钱伯斯都声称,采取有效、科学的采购与供应模式已为他们的企业节省了数百万美元。

当企业迈向采购科学化之际,人们又惊异地发现,从古至今一成不变的仓库,似乎也成为了一个新的利润源。如何进行仓储规划,如何有效地进行库存控制,如何用现代化的方法建立起最适当的仓储模型,进而对库存的数量进行计算,辅以有效而科学的管理模式,集中体现在“仓储”这一课题上,从而有希望把古老黯淡的仓库变成闪闪发光的“金库”。

本书通过“供应”这一核心把以“采购”和“仓储”为主的供应链上的诸多环节紧密地联系在一起,进行了新的诠释。为了提高读者的学习兴趣、增强学习效果,全书采用案例式叙述方法,以案例引出每章的教学内容,同时,在第 15 章集中给出案例。希望能够在每章之首以企业的实际案例引起读者的共鸣,激发读者思考问题,带着问题深入学习每章内容,并在最后通过案例巩固读者所学到的知识,更方便读者把所学知识迅速转化为实践。

此外,本书集中学术与实践的双重优势,从战略、技术、实践三个层面上,论述采购供应与仓储库存管理理念和操作实务,介绍此领域的新发展、新观点及新技术。从供应链的角度平行论述制造业和流通业采购与供应的效能,并就我国加入 WTO 之后政府行为的采购模式的变更进行阐述。提供企业采购供应与仓储库存的实践框架,反映数字时代先进的电子采购管理的趋势。书中大量的实例为读者分析和处理实际问题提供指南。全书内容丰富,视角宽广,观点新颖。它既可作为本科物流管理专业的教材,也

可作为工商管理研究生和相关专业师生的研究参考书,以及各行各业物流管理者们的实践指导书。

本书共有 15 章。第 1 章至第 8 章主要介绍采购与供应管理,从采购与供应管理的基本理念入手,介绍如何进行采购环节的计划、供应商选择以及供应质量的管理模式,最后以采购与供应链的 e 世代化作为终结。第 9 章至第 14 章介绍的是仓储管理与库存控制,在介绍传统的各种仓储管理与库存控制的概念和模型的基础上,就实现管理和控制智能化的问题进行深入的介绍,其中包括在现今供应链管理的系统中耳熟能详的物料需求计划(MRP)以及企业资源计划系统(ERP)。第 15 章是集前 14 章之大成,在介绍各种基本理念以及最新动向后,以实际的案例来对知识的融会贯通进行引导。

本书的内容特色主要体现在五个方面:(1) 理论与实践相结合,从战略、技术、实践三个方面构建本书的整体框架;(2) 跟踪此领域的最新发展,而定量化的仓储与库存技术是本书的特点;(3) 阐述采购与供应质量管理技术;(4) 剖析在日益激烈的全球竞争环境下的新型电子采购与供应关系;(5) 提供在全球化商业环境下企业采购供应与仓储库存的实践框架。

本书由熊伟负责全书的结构和最后统稿。编著人员分工如下:浙江大学熊伟教授(第 1、5、6、8 章,第 15 章第一至第六节),徐明讲师(第 1、2、3、4、7 章),林旭东助理研究员(第 9、10、11 章);浙江工商大学朱桂平副教授(第 12、13、14 章,第 15 章第七、八节)。参加本书部分章节(包括案例)编著的还有:浙江省烟草专卖局周博工程师(第 7 章,第 15 章第六节);浙江数码港信息技术公司章连军经理和郭熔翔总裁(第 15 章第五节);浙江大学研究生周炜、周晶晔、李恒、龚彧、邢惠芬、林小芳和莫申江同学;香港理工大学—浙江大学品质管理研究生顾明、王红女和宓颖。

国务院参事郎志正教授,国际质量机能展开组织(ICQFD)主席、国际质量科学院院士赤尾洋二教授,中国工程院院士刘源张教授对采购与供应质量管理的有关内容进行了细心的指导,浙江大学管理学院沈祖志研究员、范晓屏教授、刘南教授、邓明荣副研究员对本书的工作给予了有力的支持,在此表示感谢。本著作的完成,还得衷心感谢编著者的通力合作,应该说,本书包含了全体著作者及相关人员的心血。在本书最后书稿的形成过程中,浙江大学物流管理专业的陈瑛珺、莫申江、雷微娜、李璟琰、倪斌、刘维明、刘光熙、厉叶森同学完成了许多相关的工作。本书编写过程中参考了大量的国内外同类教科书和专家学者的文献资料,许多未能一一列出,在此一并致以衷心的感谢!

由于本书内容广泛,写作时间紧迫,作者水平有限,书中难免有错误和不足之处,衷心希望得到读者的批评和指正。

熊 伟

2006 年 3 月 26 日于浙江大学求是园

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010)58581897/58581896/58581879

传 真：(010)82086060

E - mail：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118

目 录

| | |
|----------------------------------|----|
| 第 1 章 采购与供应链管理概述 | 1 |
| [引例] 物美超市的统一采购供应管理 | 1 |
| 第一节 采购与供应的基本内涵 | 3 |
| 第二节 采购与供应职能的进化 | 11 |
| 第三节 供应链环境下的采购与供应链管理 | 14 |
| 第四节 战略性采购与供应管理 | 18 |
| 【习题】 | 24 |
| 第 2 章 采购与供应的决策和组织结构 | 25 |
| [引例] 联华超市采购与配送运作模式的改进 | 25 |
| 第一节 采购与供应管理的目标 | 27 |
| 第二节 采购与供应的决策 | 31 |
| 第三节 采购与供应管理的组织 | 42 |
| 【习题】 | 49 |
| 第 3 章 采购供应链管理 | 51 |
| [引例] 施乐整合供应系统优化流程 | 51 |
| 第一节 采购供应链概述 | 54 |
| 第二节 采购与供应的业务流程 | 56 |
| 第三节 企业采购供应链管理 | 60 |
| 第四节 企业采购供应的运作 | 66 |
| 【习题】 | 70 |
| 第 4 章 采购计划和预算管理 | 71 |
| [引例] 如何增强企业采购计划的有效性 | 71 |
| 第一节 采购计划和预算概论 | 73 |
| 第二节 采购计划制定的流程 | 75 |

| | | |
|-------|-----------------------------|-----|
| 第三节 | 预算功能和预算方法的应用 | 82 |
| 第四节 | 采购计划策略管理 | 92 |
| 【习题】 | | 106 |
| 第 5 章 | 供应商选择决策与管理 | 107 |
| [引例] | 波音公司商用飞机供应商选择与管理 | 107 |
| 第一节 | 外包采购业务决策 | 109 |
| 第二节 | 供应商选择决策 | 112 |
| 第三节 | 供应商绩效评估 | 116 |
| 第四节 | 供应商关系管理 | 118 |
| 【习题】 | | 122 |
| 第 6 章 | 采购与供应质量控制 | 123 |
| [引例] | 通用汽车公司的供应商质量工程和全球采购原则 | 123 |
| 第一节 | 采购质量管理概述 | 125 |
| 第二节 | 供应链环境下的质量策略 | 134 |
| 第三节 | 采购质量管理的基本方法 | 138 |
| 第四节 | ISO9000 质量保证 | 142 |
| 第五节 | 六西格玛质量改善 | 144 |
| 第六节 | QFD 顾客满意实现 | 148 |
| 【习题】 | | 153 |
| 第 7 章 | 政府采购 | 154 |
| [引例] | 政府××部门救灾专用单帐篷采购 | 154 |
| 第一节 | 政府采购的含义和特征 | 157 |
| 第二节 | 政府采购制度的基本功能及采购流程 | 161 |
| 第三节 | 建立适合中国国情的政府采购制度 | 165 |
| 第四节 | 招投标采购管理 | 169 |
| 第五节 | 主要国家(地区)政府采购机构及采购模式 | 183 |
| 【习题】 | | 187 |
| 第 8 章 | 电子采购与供应 | 188 |
| [引例] | 惠普公司——电子采购之典范 | 188 |
| 第一节 | 电子采购概述 | 189 |

| | | |
|---------------|-----------------------------|-----|
| 第二节 | 电子采购基本原则 | 192 |
| 第三节 | 电子采购战略 | 192 |
| 第四节 | 电子采购的模式 | 193 |
| 第五节 | 电子采购的流程与方案 | 197 |
| 第六节 | 采购与供应管理的信息系统的设计 | 200 |
| 第七节 | 电子采购的未来 | 201 |
| | 【习题】 | 203 |
| 第 9 章 | 仓储管理概述 | 204 |
| | [引例] 规范仓储管理的效能监察——北京市糖业烟酒公司 | 204 |
| 第一节 | 仓储与仓储活动 | 205 |
| 第二节 | 仓储管理的任务 | 213 |
| 第三节 | 仓储的功能与仓储组织 | 218 |
| 第四节 | 我国仓储业现状和发展趋势分析 | 221 |
| | 【习题】 | 224 |
| 第 10 章 | 仓库与仓储规划 | 225 |
| | [引例] 受困于“物流瓶颈”的日立 | 225 |
| 第一节 | 仓库的作用及其分类 | 227 |
| 第二节 | 自动化立体仓库 | 232 |
| 第三节 | 仓储机械设施与装备选择 | 238 |
| 第四节 | 仓储规划设计 | 249 |
| | 【习题】 | 266 |
| 第 11 章 | 仓储业务管理 | 267 |
| | [引例] 仓储信息随时知 压库之忧不再有 | 267 |
| 第一节 | 仓储业务过程 | 268 |
| 第二节 | 仓储信息化管理 | 280 |
| | 【习题】 | 289 |
| 第 12 章 | 库存控制原理 | 290 |
| | [引例] 弗米亚制造公司关注库存削减 | 290 |
| 第一节 | 合理化原理 | 292 |
| 第二节 | ABC 原理 | 295 |

| | | |
|----------------|-----------------------------|------------|
| 第三节 | JIT 原理 | 298 |
| 【习题】 | | 301 |
| 第 13 章 | 库存控制模型 | 302 |
| [引例] | 关注库存跌价损失 | 302 |
| 第一节 | 库存控制系统 | 303 |
| 第二节 | 最优控制模型 | 305 |
| 第三节 | 定量订货模型 | 310 |
| 第四节 | 定期订货模型 | 314 |
| 第五节 | 单周期库存模型 | 317 |
| 第六节 | 安全库存的建立 | 320 |
| 【习题】 | | 323 |
| 第 14 章 | 库存控制决策分析 | 325 |
| [引例] | 摩托罗拉信息系统部再造库存管理流程 | 325 |
| 第一节 | 库存控制决策的内容 | 326 |
| 第二节 | 库存财务与库存成本分析 | 328 |
| 第三节 | 库存绩效分析 | 332 |
| 第四节 | 库存目标管理 | 334 |
| 【习题】 | | 339 |
| 第 15 章 | 案例集 | 341 |
| 第一节 | 杭州德昌隆 IT 服务的采购与供应流程管理 | 341 |
| 第二节 | 三洋科龙的供应商选择与管理 | 346 |
| 第三节 | 飞利浦照明的供应链质量管理策略 | 350 |
| 第四节 | 通用汽车全球供应商质量控制与改进程序 | 356 |
| 第五节 | 浙江数码港的电子采购平台系统 | 360 |
| 第六节 | 浙江烟草物流网络建设 | 367 |
| 第七节 | 三洋制冷的“零库存” | 375 |
| 第八节 | 伊利量身定制网络分销管理系统 | 378 |
| 【问题讨论】 | | 382 |
| 参考文献 | | 383 |
| 教学课件索取单 | | |

第 1 章

采购与供应 管理概述

[引例] 物美超市的统一采购供应链管理

物美是北京最大的现代流通企业之一,2002年拥有350家连锁店。其采购与供应的流程为:

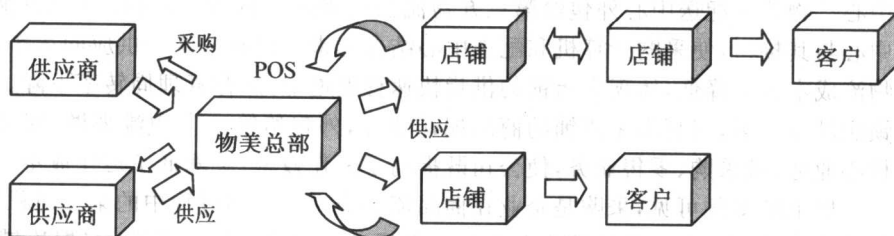


图 1-1 物美的采购与供应流程

图 1-1 所示,首先物美采取统一采购,所有店铺的采购权集中在总部,因此公司订货的量是很大的,随着订货量增大,采购成本降低,与供应商的议价能力增强,订货效益很好;第二是统一配送,这样能增

加物流对公司整个商业利润的贡献;第三,在采购当中,公司内部通过销售、采购、物流综合的选择和评价供应商,每三个月一次,包括他们的价格提供水平、反应程度、送货、到货的及时性、促销的手段、商品质量的信誉度几个指标。公司保留了一些特点,一类的商品都由一家供应商来做,也可分为两家,但不能分太多,太多采购量就分散了;每个季度进行评价,来淘汰和新增供应商。

采购商品计划的确定。所有的连锁店铺里面采用 POS 机、单品销售机和 MIS 管理,这样可以把每天店里销售的数据通过计算机网络传到总部进行商品分析,这是需求的第一个源头。老百姓在店里到底喜欢买什么东西、不喜欢买什么东西,把它归纳到对商品的选择。采购计划以市场需求为根据,通常要做市场调查,要去采样,500 个、1 000 个点就可以做市场统计分析了。连锁店铺里面采用 POS 机、单品销售机和 MIS 管理,所有的店每天有成千上万顾客到店里买东西,都被计算机记下来,由此指导商品的采购分析。对畅销、滞销品、库存异常状况进行分析,然后进行商品的淘汰和置换分析,排名后 5% 的就要逐步淘汰,同时增加新的商品。物美的采购计划要对商品的分析定位,这些数据直接来自于市场,来自于消费者的选择。

商品的供应与订单采购。知道了这些采购信息之后,公司通过互联网进行订货,先是对配送中心发出订货指令,然后配送中心通过库存调动,整车向下属各店铺配送,整个订货系统实现了数据传输网络化。

商品配送物流的外包。商业物流和工业物流有不同的特点,第一其订单的频率特别高,物美的连锁店有三百多家,两天订一次货,快的是一天订一次货;第二是品种非常多,在一个商店里面就有上万种品种;第三是商品需要拆零,一箱一箱的订货,但是最后送出去的时候要拆开,特别是小的零售店,商品数量需求少,大多要拆零,容易破损;第四是有频率很高的退货,店铺卖不掉的东西和残次品,通过物流环节退回去,物流活动的正向操作和逆向操作是不一样的,一笔退货比十笔进货都要麻烦。

物美信息处理系统通过店铺的销售分析,根据销售情况发出订货指令,然后到配送中心。物美的配送中心外包给第三方物流公司来进行管理,公司有一个物流部和续订中心与其接口,使采购计算机和配送中心结合起来。这种采购与供应的运作,使公司的物流成本大大降低,体现在店铺的供货快速程度增加,库存管理周转率下降。公司的连锁店越来越多,三百多家店铺的商品配送业务,外包给第三方物流来做,使公司集中于核心业务,做采购、零售业务,使公司既提高了运作效率,又降低了运作成本。

以上的案例可见,采购是企业商品流通或生产经营过程中的第一道程序,第一道程序的成功与否直接影响着企业整个业务活动。物美的统一采购,根据连锁店铺 POS 的信息制订采购计划,利用互联网向既定的供应商直接订货,保证在时间、数量、质量上满足企业的需求。合理的采购活动从源头上控制商品或物资的物流成本,使企业在经营活动中能有效地降低资源成本,从而减低商品的市场售价,提高企业的市场竞争能力,取得较好的经济效益。另一方面,物美的商品供应活动分为从供应商的进货和向客

户(包括企业内部和外部需求方)的供货。供应商对订货信息的及时处理和配送外包,使店铺的供货快速程度增加,库存管理周转率下降,提高了企业的客户服务水平。

本章“采购与供应管理概述”是企业采购与供应管理的基础知识,在界定供应管理内涵的基础上,提出采购与供应管理理念,明确采购与供应管理在企业中的作用和地位,并对供应管理的职能、管理体制、机构设置、人员的素质以及工作绩效等进行阐述。

【学习目的】

1. 使学生理解采购与供应管理的内涵和采购与供应管理的职能;
2. 了解我国企业采购与供应管理的发展;
3. 掌握供应链管理环境下的采购与供应的变化;
4. 明确采购与供应管理在企业中的作用和地位。

第一节 采购与供应的基本内涵

一、基本概念

通常人们容易混淆企业的购买与采购行为。购买行为是选购的过程:了解需求,寻找并选择供应商,就价格和其他相关条款谈判,最后是确保物品运送。采购行为的含义则更广一些,它包括购买、储存、运输、接受、入库检验以及废料处理等。企业为了生产本身优势较大的产品或者提供相对优势的服务,必须通过商品的交易来获取合适的资源,并且进行资源的转换获得产品或服务,才能达到经济和社会效益的最大化。因此,企业所消耗的东西大都是通过交易从他人手中获取的,而不是自己生产的东西,这就产生了采购。企业采购行为及管理的基本概念有:

(1) 购买(buying):用货币换取商品的交易过程。包括了解需求、找寻供应商、处理订单、价格谈判、货物交运。

(2) 采购(purchasing or procurement):比购买的概念更专业,含义更广泛。包括购买、储存、运输、接收、检验及废料处理。

(3) 供应(supply):是采购部门面向增值的业务活动,强化与供应商的关系,以流程为导向整合企业内外资源的战略性活动过程。

(4) 后勤管理(logistics):经过分销渠道到达最终用户的物料管理和信息管理。

(5) 物料管理(materials management):指供应链的中间部分物流和信息流。包括采购、库存管理、仓储管理、生产作业计划与控制、分销配送管理。即从原料的采购进厂、生产再到产品交给用户(第一级用户),不包括供应商的供应商和分销商的分销商及最终用户。

(6) 配送管理(physical distribution management):处理与企业最直接的用户之间

的业务关系,把产品销售给用户,但主要是一级用户,不涉及二级用户等非直接的用户。

采购可以从传统采购和供应链管理两个角度去理解。传统的采购,顾名思义,就是购物,是一个购买的过程。拓展开来就是企业根据需求提出采购计划、审核计划,选择供应商,经过商务谈判确定价格、交货及其相关条件,最终签订合同并按规定收货付款的过程。

传统采购的重点放在如何和供应商进行商业交易的活动上,特点是比较重视交易过程的供应商的价格比较,通过众多供应商的竞争,从中选择价格最低的作为合作者。虽然质量、交货期也是采购过程中的重要考虑因素,但在传统的采购方式下,质量、交货期等都是通过事后把关的办法进行控制,如到货验收等,交易过程的重点放在价格的谈判上。因此在供应商与采购部门之间经常要进行报价、询价、还价等来回的谈判,并且是多头进行,即与多个供应商同时交涉,最后从中选择一个价格最低的供应商签订合同,订单才决定下来。

在供应链管理的环境下,企业的采购方式和传统的采购方式有所不同。供应链管理是跨企业范围的比物料管理更广泛的管理,它从战略层次上把握最终用户的需求,通过企业之间的有效合作,获得成本、时间、效率、柔性等的最佳效果。包括从原材料到最终用户的所有活动,是对整个链的过程管理。现代供应链的物流管理是从配送管理、物料管理、后勤管理等概念延伸出来的,因此,供应链管理的环境下企业的采购模式包括了供应的职能,并赋予其更为丰富的内涵:采购与供应从为库存而采购到为订单而采购转变,从企业内部采购管理向外部资源管理转变,从一般买卖关系向战略协作伙伴关系转变。

本章的第三节将就供应链环境下企业的采购与供应和传统的采购方式比较,并进行详细的论述。

二、采购与供应的含义

就企业而言,采购与供应的活动是业务流程中的重要环节;这种源头的控制对企业战略计划的实现和经济目标的完成无疑是至关重要的。由上述采购与供应职能的进化的讨论和传统的采购与供应链管理环境下采购的对比论述可见,实际上采购行为包含供应活动或者说供应活动存在采购行为。

目前,我国《国家标准物流术语》对采购与供应的定义尚无记录。加拿大国家采购管理协会的《采购与供应关键词汇表》对供应的定义:“一个被许多组织机构所采用的系统管理观念,它被创造出来是为了使物料成本、质量、服务等各个因素更好地发挥作用。它是通过巩固下列活动而完成的:采购、运输、库存管理、物料的内部分配。这些活动又联合起来形成一个独立部门,类似于组织的物料管理形式的安排。”由于在供应链管理的环境下“供应”包含采购的行为,本文所叙述的采购管理中的采购一词也是在这一层面上的,与供应是同义词。所以,本文将采购和供应作为同一概念进行研究。我们将

采购与供应定义为：“采购与供应是企业通过购买、储存、运输、接收、检验、废料处理及配送等面向增值的业务活动，获得从成本、时间、效率、柔性等的最佳效果，并且进行强化与供应商的关系，以流程为导向整合企业内外资源的战略性活动过程。”

不同类型的组织采购与供应的活动过程有所差异。制造性企业在生产过程中，采购与供应是获取加工资源进行分配和再分配的渠道之一，这些资源既包括生产资料也包括生活资料；既包括有形资源（机器设备、厂房、生产原料、零部件等），也包括无形资源（信息、服务、知识产权等）。从这层意义上看，采购与供应的功能是帮助企业从资源市场获取生产活动所需要的各种资源和物品。所以，采购与供应是制造业一个非常关键的问题。多年以来，商业竞争的三个首要重点一直是一致性质量、产品可靠性和产品可获得性。企业如果不能满足这些要求，就很难在竞争中存活。但是，其他重点已经悄然发生了变化，20世纪90年代以来，低价格与新产品的推出速度变得越来越重要，尤其是低价格上升为第四重要的竞争重点。顾客对以上四个方面的综合需要成为产品价值。对顾客而言，价值意味着以尽可能低的价格采购到高质量的产品。为了增加价值，企业必须改进那些顾客认为至关重要的产品性能标准，或者降低成本，或者两方面同时进行。而在制造性企业中，制造成本是运营成本的主要因素，供应和采购是否合理将直接影响企业的制造成本，进而影响企业在市场上的竞争优势。

例如，上海某电机厂是国家的大型企业。从20世纪50年代起，就成为全国制造汽轮发电机和大中型直流电机的重点骨干企业。该厂的产品种类繁多，产品主要用于电站、冶金、矿山、机械、石油化工、船舶、科研、交通、水利、轻纺、水泥、造纸、制糖、市政等企业，为国民经济各行各业服务，曾经为我国的经济建设和现代化建设做出了巨大的贡献。90年代后，卖方市场转变为买方市场，计划经济带来的供需优势已不存在。哈尔滨、东方、湘潭、沈阳等地电机厂异军突起，都在不断快速发展和赶超，其同类产品的竞争能力已经追上了该电机厂，销售额和市场占有率也超过了该厂。由于采购与供应的不合理，该电机厂的产品价格一般要高于竞争对手15%~25%。电机厂目前年产值约10亿元人民币，采购资金大约占50%，即5亿元。

可以说，原材料是电机厂成本的主要因素，如果原材料成本能够下降，将大大提高其产品在市场上的竞争优势。目前如果该厂年产值10亿元人民币，净利润5000万元人民币，假设改变采购、供应方式，在原材料采购上成本压缩10%，即5000万元人民币，相当于再增加10亿元产值。采购、供应的这种利润杠杆效应，可以为企业节约很大的成本。可见，企业改变采购与供应管理方式是解决问题的关键所在。如前面所阐述的那样，在供应链管理环境下的采购与供应中，供应商的选择是至关重要的环节，有时会直接影响总体成本。即使是已经决定的供应商，也需要时时监督，以保证交货质量。不合格的供应商的服务有可能造成严重的后果，如中断生产计划，增加存货成本，引发产成品的运送延误等。而良好的供应商关系则有可能带来企业的直接利益，如降低购买成本、降低运输成本、提高产品质量、改进产品设计、减少产品抵达市场所花时间；另

一方面,可以提高顾客满意度、减少存货成本、引进新产品、新工序等,与这些改进相关的收益也会得到提高。

从流通过程来看,采购与供应是商流、物流、信息流相结合的过程。从本章开头案例“物美的采购与供应”可以看出,物美作为流通企业,其采购、供应活动反映了商流、物流、信息流的综合效应。物美集团总部根据连锁店铺 POS 的信息制订采购计划,利用互联网向既定的供应商直接订货,通过对采购的信息管理,实现了商流和物流的分离,保证商品的供应在时间、数量、质量上满足企业的需求。采购与供应使商流、物流、信息流有机地结合起来,其合理的采购活动从源头上控制商品或物资的物流成本,使企业在经营活动中能有效地降低资源成本从而可以减低商品的市场售价,提高企业的市场竞争能力,取得更好的经济效益;另一方面,物美的商品供应活动分为从供应商的进货和向客户(包括企业内部和外部需求方)的供货。供应商对订货信息的及时处理和配送外包,使店铺的供货速度加快,库存管理周转率下降,提高了企业的客户服务水平。

采购与供应过程也是个信息交换的过程。供应链管理体系下的物流管理高度依赖于对大量数据信息的采集、分析、处理和及时更新。如企业与供应商之间利用电子数据交换(EDI)技术下订单和进行订单处理。电子数据交换是用电子技术来描述两个组织间传输信息的能力,已被确认为是企业间计算机与计算机交换商业文件的标准形式。企业内部成员之间可以利用 POS 技术,快速、准确收集客户需求信息,并及时对采集的有效数据进行处理并生成采购计划。POS 即销售时点信息(point of sale)系统,是指通过自动读取设备(如收银机)在销售商品时直接读取商品销售信息(如商品名、单价、销售数量、销售时间、销售店铺、购买顾客等),并通过通讯网络和计算机系统传送至有关部门进行分析加工以提高经营效率的系统。POS 系统最早应用于零售业,以后逐渐扩展至其他如金融、旅馆等服务行业,利用 POS 系统的范围也从企业内部扩展到整个供应链。企业与终端客户之间也可以借助电子商务技术,以电子交易为手段来完成金融、物资、服务和信息价值的交换,快速而有效地从事各种商务活动。

此外,从经济效益的角度来看,采购与供应是一个经济活动,必须讲究经济效益。要求整个经济行为的效益最大化,以最小的成本获取最大的经济效益。如前面所叙述上海某电机厂通过采购与供应的利润杠杆效应,改变采购与供应方式,在原材料采购上成本压缩 10%,即 5 000 万元人民币,相当于为企业增加 10 亿元产值。因此,如何降低采购与供应成本是整个采购与供应活动的核心问题。

三、采购与供应管理的内容

采购与供应管理指的是为了保质、保量、经济、及时地供应生产经营所需各种物品,对采购、库存、仓储、运输、配送、订单处理等一系列供应过程包括对供应商、内部成员以及终端客户进行计划、组织、协调与控制,以确保企业经营目标的实现。

1. 生产企业的采购与供应管理

生产企业的采购与供应管理应包括三方面的内容,一是供应管理的业务性活动,即计划、采购、储存以及供料等,二是供应管理的支持性活动,即供应环节中的人员管理、资金管理、信息管理等,三是供应管理的拓展性活动,即供应商管理。

(1) 业务性活动。

① 计划:根据企业总体战略与目标以及内外部顾客的需求,制定供应战略规划和物品的供应计划。

② 采购:提出采购需求,选定供应商,价格谈判,确定交货及相关条件,签订合同并按要求收货付款。

③ 储存:物品验收入库、保管保养、发货,确定合理库存量并对库存量进行控制。

④ 供料:编制供料计划,领料审批,定额供料,回收利用,消耗控制与管理。

(2) 支持性活动。

① 人员管理:制定供应岗位职责,对供应人员进行能力考察、素质培养、工作评估、绩效考核与激励。

② 资金管理:物品采购价格的控制,采购成本管理以及储备资金的核定与控制。

③ 信息管理:进行物品编码,建立供应管理信息系统,在MRP II、ERP系统中进行供应管理。

(3) 拓展性活动。

在生产企业中,占成本最大比例的物品及相关信息都发生或来自供应商,所以许多企业将管理之手伸向了供应商,将供应管理从内部管理拓展到对供应商的管理,包括对供应商的选择与认证、与供应商建立合作伙伴关系以及对供应商绩效的考评等,以此来降低成本、提高供应的可靠性和灵活性,提升企业的市场竞争力。

2. 流通企业的采购与供应管理

流通企业的采购与供应管理的主要内容是商品采购的管理,即为了达成销售计划,从适当的供应商,在确保品质的情况下,在适当的时期,以适当的价格,购入必需数量的商品所采取的一切管理活动。其内容包括选择适当的供应商、选择适当的商品品质、选择适当的时间和选择适当的价格。

(1) 选择适当的供应商。所谓“只有错买没有错卖”。采购最怕的就是选错供应商。因此,采购管理的工作原则之一,就是慎重选择合格的供应商,以建立平等互惠的买卖机制,维持长期合作的交易关系。

(2) 选择适当的品质。企业根据所处地段的消费群体的消费水平确定采购商品的档次与品质。一般而言,品质以适合可用为原则,品质太好,不仅购入成本会偏高,甚至会造成使用上的浪费;品质太差,将无法达到使用的目的,引起使用上的困难与损失,如购买制冷量不够的空调机,购买损耗率太高的煤气灶等。

(3) 选择适当的时间。采购的时间不宜太早也不宜太晚。太早则造成堆积存货,