

高等职业教育**连锁经营管理**专业规划教材



连锁 企业采购管理

李春杰 柳娜 ⊙ 主 编
郝强 景文艳 ⊙ 副主编



清华大学出版社

高等职业教育连锁经营管理专业规划教材

连锁企业采购管理

李春杰 柳 娜 主 编

郝 强 景文艳 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

“连锁企业采购管理”是高职高专院校连锁经营管理专业的主干课程之一。本书全面阐述了连锁企业采购管理的理论与实践知识,在结构体系的设计和素材的选取上体现了适用与创新并重的特点。

本书共8章,主要内容包括认识连锁企业采购与采购管理、连锁企业采购计划、连锁企业商品采购决策、连锁企业采购方式、采购谈判与采购合同管理、连锁企业供应商管理、连锁企业采购作业管理、连锁企业采购绩效评估。

本书既可作为连锁经营管理专业的教材,也可作为经济类、工商管理类专业的教学参考读本,还可作为连锁企业管理人员及相关从业人员的培训参考书。

本书配有课件,下载地址为<http://www.tupwk.com.cn/downpage>。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

连锁企业采购管理 / 李春杰, 柳娜 主编. —北京: 清华大学出版社, 2013

(高等职业教育连锁经营管理专业规划教材)

ISBN 978-7-302-34145-1

I. ①连… II. ①李… ②柳… 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(2013)第 243488 号

责任编辑: 施 猛 马遥遥

封面设计: 周晓亮

版式设计: 方加青

责任校对: 邱晓玉

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 刷 者: 北京市人民文学印刷厂

装 订 者: 三河市溧源装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 16.5 字 数: 381 千字

版 次: 2013 年 11 月第 1 版 印 次: 2013 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1~2200

定 价: 28.00 元

前言



随着经济的全球化和信息技术的发展、国外大型连锁企业经营管理模式的进入,我国的连锁经营企业发生了翻天覆地的历史变革。百货、家电、医药、餐饮、建材、保健等行业的连锁零售企业越来越多,企业之间的竞争更加激烈。采购是企业经营的核心环节和获取利润的重要来源,企业采购管理技术水平的高低直接反映了企业核心竞争力的强弱,有效的采购与供应管理可以为企业经营的成功作出贡献。作为连锁企业三大核心技术之一的采购管理技术,同信息管理技术、物流管理技术一样在我国连锁零售企业的经营管理中发挥着日益重要的作用。

连锁经营作为我国零售业中发展最快、最富活力的经营形式,已从零售领域向批发领域、生产领域和服务领域迅速扩张。连锁经营模式改变了现代普通消费者的消费习惯,得到消费者的普遍认可,成为我国流通业特别是零售业的支柱性经营模式。连锁企业经营竞争日益激烈,对降低采购成本提出了更高的要求。为帮助现代连锁企业培养采购管理人才,促进连锁企业采购管理工作向“规范化、系统化、制度化”发展,降低交易成本,增强企业竞争力,也为了满足高等职业教育连锁采购管理教学的需要,我们组织了教学经验丰富的老师编写了本书。

本书引入了国内外现代采购管理的新理论、新观点和新方法,全面介绍了连锁企业采购管理的理论与实践,为连锁经营企业提供了完整的、可借鉴的采购管理实践范例。本书内容深入浅出,并以“基本”和“新”为原则,在结构体系的设计和素材的选取方面符合高职高专教育的特点和要求,突出应用性和可操作性,注重管理的学科特点,每章都附有相关链接、思考题、案例分析和实训项目等,便于读者理解所学的内容。

本书由黑龙江职业学院李春杰(第4章连锁企业采购方式、第6章连锁企业供应商管理)、黑龙江职业学院柳娜(第3章连锁企业商品采购决策、第5章采购谈判与采购合同管理)担任主编,黑龙江职业学院郝强(第7章连锁企业采购作业管理、第8章连锁企业采购绩效评估)、黑龙江职业学院景文艳(第1章认识连锁企业采购与采购管理、第2章连锁企业采购计划)担任副主编。

由于编者水平有限,本书一定存在诸多不足,恳请各位读者不吝赐教,对本书进行批评指正,以期不断完善。反馈邮箱: wkservice@vip.163.com。

编者

2013年8月

目 录

第1章 认识连锁企业采购与采购管理	1	2.2.2 品种组合计划的制订	42
1.1 认识连锁企业采购	1	2.3 商品采购数量的确定	44
1.1.1 采购的概念	2	第3章 连锁企业商品采购决策	58
1.1.2 连锁企业采购的概念与特征	4	3.1 采购商品品种的确定	58
1.1.3 连锁企业采购的分类	5	3.1.1 采购目录的制订	58
1.2 认识连锁企业采购管理	14	3.1.2 主力商品管理	63
1.2.1 采购管理的概念	14	3.1.3 采购单品品项决策	65
1.2.2 采购管理的职能	15	3.2 采购质量决策	66
1.2.3 采购管理的内容	15	3.2.1 采购商品质量的含义	66
1.2.4 采购管理的重要性	16	3.2.2 控制采购商品质量的意义	67
1.2.5 连锁企业采购的功能和目标	19	3.2.3 采购商品质量管理与控制	68
1.2.6 连锁企业采购的原则与基本要求	21	3.3 采购数量决策	71
1.2.7 连锁企业采购的任务	24	3.3.1 大批量采购	71
1.2.8 采购管理的“80/20”法则	25	3.3.2 适量采购	71
1.2.9 连锁企业采购管理的内容与 流程	26	3.4 采购时机决策	72
第2章 连锁企业采购计划	29	3.4.1 固定周期采购	72
2.1 认识采购计划	29	3.4.2 定量采购	73
2.1.1 连锁企业采购计划的概念	30	3.5 采购价格与成本决策	74
2.1.2 编写连锁企业采购计划的目的和 依据	30	3.5.1 采购价格概述	74
2.1.3 采购计划的制订流程	32	3.5.2 采购成本分析	78
2.1.4 采购计划制订的营销因素	35	3.5.3 降低采购成本的方法	80
2.1.5 采购计划的编程序	36	3.5.4 采购成本的控制	82
2.1.6 采购的主要环节	38	3.6 新产品开发与滞销品淘汰	89
2.2 采购计划的制订	39	3.6.1 新产品开发	89
2.2.1 品种计划的制订	39	3.6.2 滞销品淘汰	91
		第4章 连锁企业采购方式	96
		4.1 集中采购与分散采购	96

4.1.1 集中采购	96	5.5.2 采购合同的履行	151
4.1.2 分散采购	98	5.5.3 采购合同履行中的担保	153
4.1.3 选择集中采购和分散采购的标准	99	5.5.4 采购合同的跟踪	155
4.2 联合采购	101	5.5.5 合同跟踪过程	155
4.2.1 连锁企业实施联合采购的必要性	101	5.5.6 补充说明	156
4.2.2 联合采购的特点和方式	101	5.5.7 采购合同的变更、终止和解除	156
4.3 询价采购	102	5.6 采购合同的争议、索赔和纠纷	157
4.3.1 询价采购的特点	103	5.6.1 争议、索赔和理赔	157
4.3.2 询价采购的实施步骤	103	5.6.2 争议、索赔和纠纷的处理	158
4.4 网上招标采购	106	第6章 连锁企业供应商管理	165
4.4.1 招标采购的定义、特点和方式	106	6.1 供应商调查与开发	166
4.4.2 招标采购的程序	109	6.1.1 供应商调查	166
4.4.3 招标采购的组织形式	110	6.1.2 供应商开发	168
4.4.4 网上招标的意义和流程	111	6.2 供应商评估与选择	176
4.4.5 招标中的常见问题与解决方法	113	6.2.1 供应商评估的指标	176
第5章 采购谈判与采购合同管理	117	6.2.2 供应商选择的原则	178
5.1 采购谈判概述	117	6.2.3 供应商选择的方法	178
5.1.1 采购谈判的定义、特点和内容	117	6.2.4 供应商选择的步骤	180
5.1.2 采购谈判的基本原则	120	6.3 供应商评价	182
5.2 商品采购业务谈判	122	6.3.1 供应商分类管理	182
5.2.1 供应商的预约与谈判	122	6.3.2 供应商评价的步骤	185
5.2.2 影响采购业务谈判的因素	124	6.3.3 供应商考核指标体系	187
5.2.3 采购业务谈判的程序	125	6.4 供应商激励与控制	188
5.3 商品采购谈判技巧	128	6.4.1 供应商激励	188
5.4 采购合同管理	132	6.4.2 供应商控制	192
5.4.1 采购合同概述	132	6.4.3 防止被供应商控制	193
5.4.2 采购合同签订前的准备工作	145	第7章 连锁企业采购作业管理	200
5.4.3 采购合同订立的原则	147	7.1 连锁企业商品订单作业	201
5.4.4 采购合同的签订程序	147	7.1.1 采购订单的格式	201
5.4.5 合同的草签与正式签订	150	7.1.2 订单的准备	202
5.4.6 合同的公证与签证	150	7.1.3 选择供应商	203
5.5 采购合同的履行	150	7.1.4 订单的签订	204
5.5.1 采购合同的履行原则	151	7.1.5 订单的跟踪	205
		7.1.6 订单的归档	205

7.2 连锁企业进货验收作业·····	206	8.1.4 影响采购绩效评估的因素·····	233
7.2.1 收货·····	207	8.2 连锁企业采购绩效评估的实施·····	234
7.2.2 接收·····	214	8.2.1 采购绩效评估的流程·····	234
7.2.3 卸货·····	215	8.2.2 采购绩效评估的主要方法·····	236
7.2.4 验收·····	216	8.2.3 实施绩效评估应该注意的问题·····	238
7.3 连锁企业商品出货作业·····	221	8.2.4 采购绩效评估指标·····	239
7.3.1 出货作业的概念·····	221	8.2.5 采购绩效评估的标准·····	242
7.3.2 出货作业的主要内容·····	221	8.3 提高连锁企业采购绩效的途径·····	244
7.3.3 出货作业流程·····	225	8.3.1 开发采购绩效评估和考核系统·····	244
第8章 连锁企业采购绩效评估·····	228	8.3.2 建立标杆管理机制·····	245
8.1 连锁企业采购绩效评估的基本 内容·····	229	8.3.3 采用多种绩效指标·····	248
8.1.1 连锁企业采购绩效评估概述·····	229	8.3.4 向领导层报告·····	249
8.1.2 连锁企业采购绩效评估的目的·····	231	8.3.5 实施电子采购·····	250
8.1.3 连锁企业采购绩效评估的内容·····	232	8.3.6 改进采购绩效的技巧·····	250
		参考文献·····	255

第1章

认识连锁企业采购与采购管理

本章将介绍连锁企业采购与采购管理的相关概念，包括采购的定义、采购管理的概念、采购管理的重要作用等，使读者能对连锁企业采购与采购管理有个宏观的认识和了解。

知识目标

1. 了解采购的含义与分类；
2. 了解连锁企业采购的概念与特征；
3. 了解采购管理的职能与内容；
4. 了解连锁企业采购管理的功能与目标。

技能目标

1. 能够掌握采购的原则与基本要求；
2. 能够掌握连锁企业采购的任务；
3. 能够掌握连锁企业采购管理的流程。

1.1 认识连锁企业采购

连锁企业是现代企业的一种新型的组织经营方式，其外在形式表现为总部领导下的若干门店或分支机构组成联体式的经营活动，其内在本质是实现流通活动的统一化、标准化、专业化和简明化，从而达到规模效益的目的。

采购活动是人类经济活动的基本环节，无论是生产领域还是流通领域，都离不开采购活动。生产领域离开采购活动，企业就无法获得生产所需的原材料、零部件和其他辅助材料，就无法组织生产；流通领域没有采购活动，就无货可销，流通即告终止；其他领域，如科学、教育、文化、卫生、体育及一切社会部门的运行都需要物资支持，同样都离不开采购活动。采购在整个经济和社会生活中起着十分重要的作用，所以必须加强采购管理，深入研究其内在的规律，以指导我们的采购实践。

1.1.1 采购的概念

采购(Purchasing),是指企业在一定的条件下从供应市场获取产品或服务作为企业资源,以保证企业生产及经营活动正常开展的一项企业经营活动。

人类在原始社会为了满足生存的需求,基本上依靠自身进行劳动生产,完全处于一种“自给自足”的生存状态。为了生存,人们打野兽,将肉取食,用皮毛做衣服。随着人类社会的不断发展和进步,物质资料出现了剩余,人们满足自身需求的方式也随之增多,不再简单地依赖“自给自足”的劳动,于是有了购买方式的出现与应用。最初人们进行物物交换,以达到用自己的剩余物品换取所需物品的目的。货币出现以后,人们开始用货币作为等价物来换取自己所需的物品,这也就是我们现在最广泛采用的购买方式。

但是,“购买”与我们将要学习的“采购”,在概念上还是不一样。例如我们已经站到了食堂的柜台旁,如果对卖饭菜的师傅说,我“采购”4两饭,那肯定会引得大家侧目,心里在想“这个人是不是哪里不对劲了”,这时只能说我“购买”4两饭。又例如,你在路上碰到一个采购员,你问他到哪儿去,干什么?如果他说“我到江南去‘采购’一批原材料”或者说“我到江南去‘购买’一批原材料”,你就会理解成不同的意思。说“采购”的话,你可能就理解为他要到江南各地到处跑跑,选购许多不同品种的原材料;说“购买”的话,你可能会理解为他要到江南某地某个商店去购买一批原材料。这二者的意思实际上差别很大。

现在,我们来分析一下,“采购”和“购买”有什么区别。采购应当包含着两个基本意思:一是“采”,二是“购”。“采”,即采集、采摘,是从众多的对象中选择若干个的意思。“购”,即购买,是通过商品交易手段把所选定的对象从对方手中转移到自己手中的意思。所以,所谓采购,一般是指从多个对象中选择性地购买自己所需要的物品。这里所谓的对象,既可以是市场、厂家、商店,也可以是物品。因此,说“我到江南去采购一批原材料”,其意思就是:“我要到江南各地各个商家去选购一批原材料。”

从学术的角度上来说,采购的含义比购买更为复杂与广泛。采购的含义一般包含以下一些基本内容。

1. 所谓采购,就是从资源市场获取资源的过程

能够提供某些资源的供应商,形成了一个资源市场。为了从资源市场获取这些资源,必须通过采购的方式。也就是说,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资源。

2. 采购,既是一个商流过程,也是一个物流过程

采购的基本作用,就是将资源从资源市场的供应者手中转移到用户手中。在这个过程中包括两个方面,一方面是要实现将资源的所有权从供应商手中转移到用户手中,另一方面是要实现将资源的物质实体从供应商手中转移到用户手中。前者是一个商流过程,主要通过商品交易、等价交换来实现商品所有权的转移。后者是一个物流过程,主要通过运

输、储存、包装、装卸、流通加工等手段来实现商品空间位置和时间位置的转移与完整结合。两个方面缺一不可，只有这两个方面都完全实现了，采购过程才算完成。因此，采购过程实际上是商流过程与物流过程的统一。

3. 采购是一种经济活动

在整个采购活动过程中，一方面，通过采购获取了资源，保证了企业正常生产的顺利进行，这是采购的效益；另一方面，在采购过程中，也会发生各种费用，这就是采购成本。我们要追求采购经济效益的最大化，就是要不断降低采购成本，以最少的成本去获取最大的效益。而要做到这一点，关键的关键，就是要努力追求科学采购。科学采购是实现企业经济利益最大化的基本利润源泉。

采购实践可分为日常采购(Procurement)和战略采购(Sourcing)两部分。

日常采购是采购人员根据确定的供应协议和条款，以及企业的物料需求时间计划，以采购订单的形式向供应方发出需求信息，并安排和跟踪整个物流过程，确保物料按时到达企业，以支持企业的正常运营的过程。

战略采购是一种有别于日常采购的思考方式，它与普遍意义上的采购相比较，区别是前者注重的要素是“最低总成本”，而后者注重的要素是“单一最低采购价格”。所谓战略采购是采购人员根据企业的经营战略需求，制订和执行采购企业的物料获得的规划，通过对内部客户需求进行的分析，以及对外部供应市场、竞争对手、供应基础等的分析，在标杆比较的基础上设定物料的长短期的采购目标、实现目标所需的采购策略及行动计划，并通过实行动寻找合适的供应资源，满足企业在成本、质量、时间、技术等方面的综合指标。战略采购即是一种系统性的、以数据分析为基础的采购方法。

4. 一般采购过程

采购过程包括以下8个步骤。

第一步，接受采购任务，制订采购单。

第二步，制订采购计划。

第三步，根据既定的计划联系供应商。

第四步，与供应商洽谈、签订订货合同、最后成交。

第五步，运输进货及进货控制。

第六步，到货验收、入库。

第七步，支付货款。

第八步，善后处理，对本次采购活动进行评价，找出优点和缺点，为下一次采购奠定基础。

5. 采购要求

首先，要求所订货物符合质量要求，而且要长期稳定。这样，可以保证能够用供应商提供的产品生产出自己合格的产品。

其次，对交货期要求严格，要求准时送货。因为生产企业是连续生产，在生产过程中，不允许缺货，缺货就会影响生产；也不允许超量进货，因为这会增加仓储，增加费用。所以生产企业应要求供应商适时适量供货，也就是准时供货。

1.1.2 连锁企业采购的概念与特征

所谓连锁企业采购，是指连锁企业根据连锁经营需求提出采购计划、审核计划，有目的地选择供应商，并经严格的商务谈判，确定商品价格、交货方式及相关条件，最终签订合同并按合同要求收货付款的过程。连锁企业采购的主要特征如下。

1. 实行统一采购制度

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，各门店一般不具有采购职能。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。集中采购和分散采购反映的是现代商业与传统商业在组织化程度高低上的一种本质区别。

2. 购销业务统分结合

虽然连锁企业实行统一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，他们还要对商品销售负责，统一规划促销活动。这就促使采购人员在决定商品采购前及时掌握销售动态，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，如生鲜商品中的叶菜、鲜活水产和各类熟食品等。

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之上，充分体现了消费的需求和商品的供应趋势。这也是连锁企业经营战略中的重要内容。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，有实力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。这就使连锁企业在与供应商进行采购谈判时处于相对的优势地位。连锁企业有条件、有理由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，从而帮助连锁企业自身降低成本，提高利润。

1.1.3 连锁企业采购的分类

1. 按照采购主体不同分类

采购活动按采购主体不同可以分为个人采购、家庭采购、企业采购、政府采购、其他采购(如事业单位采购、军队采购等)。

1) 个人采购

个人采购,是指个人生活用品的采购。一般是单一品种、单次、单一决策、随机发生的,带有很大的主观性和随意性。即使采购失误,也只影响个人,造成的损失不至太大。

2) 家庭采购

在家庭生活中,家庭成员为了家庭的生活需要,几乎每天都要发生采购活动。其所采购的物资不是只满足其中一个成员的需求,而是综合家庭所有成员的需要进行的采购行为,比之个人采购要复杂一些。

3) 企业采购

企业采购是市场经济下一种最重要、最主流的采购。企业是大批量商品生产的主体。为了实现大批量商品的生产,也就需要大批量商品的采购。其特点是采购数量多、金额巨大,属于一种理性的群体行为。

4) 政府采购

政府采购是政府机构对所需要的各种物资的采购。这些物资包括办公物资,例如计算机、复印机、打印机等办公设备及纸张、笔墨等办公材料;也包括基建物资、生活物资等,例如各种原材料、设备、能源、工具等。

5) 其他采购

其他采购如事业单位(如学校、医院、文体单位)、军队等的采购活动,基本部分与政府采购差不多,也是一种集团采购,也是以公款购物为主。

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与个人的利益。连锁企业的采购决策一旦失误,将对企业造成较大损失。因而连锁企业的采购,必须遵循“谨慎、严格、规范、科学”原则,以确保采购的顺利进行。

2. 按采购方法不同分类

采购活动按照选择的采购方法不同,大致可以分为两大类,即传统采购与科学采购。

1) 传统采购

传统采购是企业一种常规的业务活动过程,即企业根据生产需要,首先由各需要单位在每个月的月末、季末或者年末,编制需要采购物资的申请计划,报下个月(季、年)需要采购的物资的品种数量,由采购科把这些表汇总,制订出统一的采购计划,并于下个月、季或年进行采购实施。最后将采购回来的物资存放、验收入库,以满足企业生产

的需要。在传统采购模式下,供需关系是简单的临时或者短期合作的关系。在采购过程中,采购方将更多的时间消耗在讨价还价、解决日常问题的过程中,而往往因为双方过于关注各自利益使采购方与供应商之间难以达成交易共识,导致采购方需要频繁更换供应商,调整采购计划和库存准备量。此种采购方式下的供需双方缺乏需求信息的沟通和长期的合作机制。

2) 科学采购

科学采购是指运用现代科学的采购技术和方法,通过计算机网络实现信息收集、供应商选择、物资的采购、运输、库存以及使用全过程的信息化、网络化,尽可能满足生产需要,降低采购物流成本,实现采购目标。科学采购主要有以下几类。

(1) 订货点采购。这种采购方法有两种,一种是根据库存量的多少来制定采购策略,叫做定量订货法;另一种是根据时间的长短来确定采购策略,叫做定期订货法。

定量订货法的原理是:随时监视库存量的变化,当库存量下降到某一数值时,开始发出订货;

定期订货法的原理是:每隔固定的时间就发出订货,需要控制每次订货量的多少。

(2) MRP采购。主要应用于生产企业。这种采购方法的原理是:企业预计将来的主产品数量,然后根据主产品和各个零部件的数量关系确定零部件的需求量,再根据目前库存量的多少确定需要采购的零部件的数量。

(3) JIT采购。也叫准时化采购,是一种完全以满足需求为依据的采购方法。它要求供应商恰好在用户需要的时候,将合适的品种、合适的数量送到用户需求的地点。基本思想是零库存和最大化杜绝浪费。

(4) 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,库存将由供应商进行管理和控制,本企业不再对库存进行管理。

(5) 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。它的基本特点是,在网上寻找供应商、寻找品种、洽谈贸易、订货甚至支付货款,在网上送货、进货。

相关链接

国美电器采购管理案例分析

1. 主要问题

国美电器作为中国最大的连锁型家电销售企业,在全国280多个城市拥有直营门店1200多家,但随着公司的急剧扩张,其采购系统也越来越复杂,采购品种五花八门,采购主体分散,供应商数量过多,分布不均匀。再加上旗下拥有国美、永乐、大中、黑天鹅等全国性和区域性家电零售品牌,出现采购没有统一性和采购重复严重的问题。因此,国美供应链系统必须根据家电行业的发展特性进行重新整合、优化和提高。以坚持其“薄利多销、服务争先”的经营策略,确保品牌形象和较高的顾客忠诚度。

2. 主要方案

国美针对存在的问题,实施集中采购、统一采购,创建自己的供销模式,实现ERP管理,建立物流信息系统,并在此基础上,重新梳理采购流程,建立规范化、标准化的业务流程,以此为依据开发电子采购管理系统,进行电子采购。

3. 实施改进方案的效益

预期的效益主要体现在:通过集中采购和统一采购的批量优势,降低采购成本;通过规范采购业务流程、减少采购工作环节,提高采购工作效率;通过高效的采购管理,降低人力资源成本和管理费用;通过实施ERP系统加强与供应商的合作,提升企业长期竞争优势;建立物流信息系统,从而降低采购中的物流成本,提升采购速度和反应速度,使企业能够降低库存和保持低价优势;创建自己的供销模式,摆脱中间商环节,直接与生产厂商进行交易,把市场营销主动权控制在自己手中,把厂家的价格优惠转化为自身销售的优势,进而以较低价格占领市场。

资料来源: <http://www.doc88.com/p-507502536436.html>

分析:

1. 现状简介

(1) 国美刚成立时,采购方式很简单,卖多少就进多少货,断货现象时常发生,经常用店里摆着的空包装箱充当产品。采购也全是靠着人力进行的,员工填单,领导审批,环节繁琐,流程不确定,员工出错率高,供货速度和货品质量无法保证,部门采购议价能力低,货品成本高。

(2) 收购永乐后,存在的问题是:供应商的数量过多而供应实力参差不齐,采购重复,物流路线交叉过多,供应商管理不完善,与大供应商没有建立长期战略合作关系。

(3) 国美所面临的问题有:在日常经营管理上,营业员应以什么样的规范操作收款、验货能更方便顾客和有利于商品的流通;在制定进货政策上,进什么样的货,怎么进,进多少,供货商的价格、促销、服务、售后政策如何;在库存商品的管理上,安全存量是多少,理清整个物流系统什么商品滞销,为什么滞销,如何使滞销品变得畅销;根据销售商品的流向和趋势,物流部门如何协调广宣部、企划部、业务部等不同的部门进行运作。

(4) 为了保持低价的经营理念 and 较高的顾客满意度,国美电器必须降低门店的运营成本和产品价格,这要求国美要不断地降低采购成本但又不能影响与供应商之间的关系。

2. 问题综述

国美的快速发展带来了以下问题。

- (1) 收购永乐等区域零售商后,对外缺少统一形象;
- (2) 传统的采购成本过高;
- (3) 重复采购现象普遍;
- (4) 由于地区的局限,采购人员不一定能找到最优的供应商;
- (5) 缺乏统一的采购流程和采购规范;

- (6) 供应商的数量多, 实力参差不齐, 难以管理;
- (7) 缺乏跟供应商有效的信息共享;
- (8) 零售商的竞争日益白热化, 供销模式的改革大势所趋;
- (9) 随着公司的急剧扩张, 其采购系统也越来越复杂。

3. 可供选择的改进方案

针对案例可采用以下方案。

- (1) 集中采购;
- (2) 统一采购;
- (3) 电子采购;
- (4) 实现ERP系统管理;
- (5) 创建自己的供销模式。

4. 本案例采用方案

经过考虑, 国美决定综合运用集中采购、统一采购和电子采购等采购方式, 实施ERP系统, 建立物流信息系统和创建自己的供销模式以降低采购成本。

5. 案例介绍及分析

在深入分析采购环节后, 国美随即开始变革行动。国美从供应商优化、实现ERP系统管理、创建自己的供销模式、建立物流信息系统等几个方面着手实现对采购成本的压缩。

1) 供应商优化

国美经过多年的发展, 供应商的数量大量增加, 再加上收购了永乐、大中等地区性零售商, 供应商的数量过多并且复杂, 加之供应能力参差不齐, 加大了国美对供应商管理的难度。国美专门设置了供应商考核小组, 对供应商进行考核, 淘汰了一部分实力不足的供应商, 而与实力较强的供应商建立了长期合作, 确保了产品供应的质量和速度。同时国美将供应商分为大、中、小三个等级, 每个等级实行不同的管理和采购系统。

2) 实现ERP系统管理

ERP系统是企业资源计划的简称, 目的是为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台, 实现供应链管理。国美的膨胀发展, 对供应商供货的反应速度和库存的控制, 尤其是物流成本的控制提出了更高的要求。而实现与ERP系统对接之后, 供应商和国美都有机会降低交易成本, 而供应商将更为依赖国美系统所提供的各种数据资料。这可能形成一种更为“紧密”的零供关系。实现ERP管理的直接效果是, 国美和其合作供应商可以使用电子订单来下单、确认销售以及制订发货计划等, 整个过程全部由系统完成, 很少需要人工干预, 从而提高了采购效率。

而对接的理想状态, 是国美和供应商不仅能利用系统处理订单, 而且还可以互相了解对方的库存情况, 以及通过系统进行财务结算。

3) 创建自己的供销模式

通常, 经销商向生产商订的货越多, 拿到的价格就越便宜; 向消费者推出的售价越低, 来买货的消费者就越多, 需要向生产商订的货就越多。虽然供销商层层加价转给下一

层经销商，也是司空见惯的商业现象。但国美企业要想发展，就必须建立自己的供销模式，摆脱中间商的环节，直接与生产厂商交易，把市场营销主动权控制在自己手中。为此，国美经过慎重思考和精心论证决定以承诺销量的形式取代代销的形式。他们与多家生产厂家达成协议，厂家给国美优惠政策和优惠价格，而国美则承担经销的责任而且必须保证生产厂家产品相当大的销售量。承诺销量风险极高，但国美变压力为动力，他们将厂家的价格优惠转化为自身销售的优势，以较低价格占领了市场。

4) 建立物流信息系统

采购活动离不开物流活动，以前以批发商为主的销售商，以大批量、小批次为主，而现在的市场对零售商的要求更加多样化，所以，供销模式一般是以小批量、多批次为主，这对国美的物流服务也提出了更高的要求。

国美自主开发的信息系统能够实现实时采购管理，即国美每销售一件商品，所有相关方面的库存就会自动消减，在门店可以实时了解每项货品的库存量，根据库存销售，实时进行采购以补充库存，避免因缺货造成损失和过多积压产品使库存成本过高。物流信息系统中的车辆管理和过程管理使每个车辆的配送、装货效率能达到最优，从而降低采购物流成本。

6. 实施新采购方案的成本效益分析

在本案例中，采用新的采购方案带来的改进效果表现为以下几个方面。

1) 采购成本明显降低

当“集中采购和统一采购”系统在国美实施后，其采购成本大大降低。首先，集中的大批量采购，使国美议价能力大大提升，供应商唯恐失去国美这么一个大客户，所以国美拿到的价格低于其他零售商的价格。其次，统一采购使国美和旗下的永乐等区域零售商绑定在一起，采购统一性使国美和永乐的采购成本都有所降低，同时避免了重复采购，又可以优化采购的物流路线，降低了整个采购链的成本。

2) 采购的物流成本明显降低

当建立物流信息系统后，采购过程中的物流成本明显降低，这得益于物流信息系统对采购路线的优化和对库存的管理，减少了无效的采购次数和保持了稳定的库存成本，从而降低了整个采购链的成本。

3) 采购效率大大提高

在优化供应商的基础上，基于电子采购的实施，国美公司降低了采购的复杂程度，采购订单的处理时间已经降低到1天，合同的平均长度减少了5页，内部的员工满意度提升了50%，“独立采购”也减少到8%。电子采购使采购这一行为在国美电器内部产生了效率的飞跃。

4) 供应商的满意度提高

自国美采用了ERP系统后，供应商最大的感受之一是更容易与国美做生意。统一的流程、标准的单据意味着更公平的竞争。集中化的采购方式更便于发展战略性的、作为合作伙伴的商业关系，这一点对采购尤为重要。从电子采购系统推广角度而言，供应商更青睐于通过简便快捷的网络方式与国美进行商业往来，与国美一起分享电子商务的优越性，从

而达到共同降低成本、共同增强竞争力的双赢战略效果。

5) 供应商逐渐从中间商过渡到生产商

国美建立了自己的供销模式，摆脱了中间商的环节，直接与生产商合作，从根本上降低了采购成本。同时，国美以承诺销量的形式取代代销形式，与多家生产厂家达成协议取得更多的优惠政策和优惠价格，并且将厂家的价格优惠转化为自身销售的优势，以较低价格占领了市场。销路畅通，使国美与生产商的合作关系更为密切；较低的采购产品的成本也为销售铺平了道路。

3. 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，用以自身经营。连锁企业国内采购，是指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由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，应优先考虑国内采购。国内采购又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，这样可以减少运输成本、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。这种采购方式一般通过直接向国外供应商采购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，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，国际性的企业规模大，产品的品质也比较精良。不过国外采购由于文化、语言的隔阂以及时空的差距，加上进口手续繁多，交货过程复杂，采购效率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，或国内无法制造，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，仅在中国的采购数量，一年就达数十亿美元。

相关链接

海尔公司采购

与大型国有企业相比，一些已经克服了体制问题，全面融入国际市场竞争的企业，较容易接受全新的采购理念，在这种类型的企业中，海尔走在最前沿。

海尔采取的采购策略是利用全球化网络，集中购买。以规模优势降低采购成本，同时