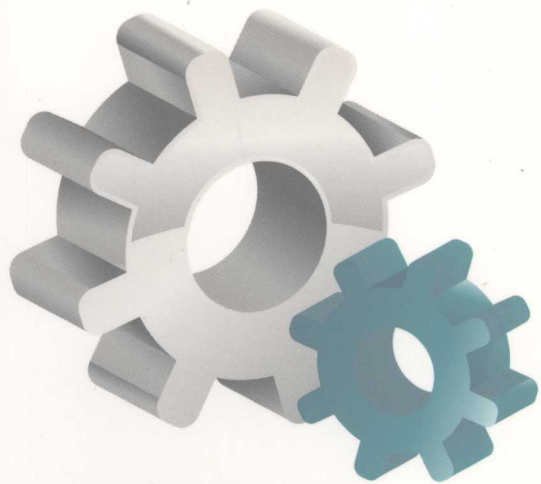


丛书主编 易发久 白沙

影响时空  
管理丛书

生产主管系列



# “链”就 竞争力

## 采购、物流与仓储管理的 6大环节

影响力中央研究院教材专家组 编著

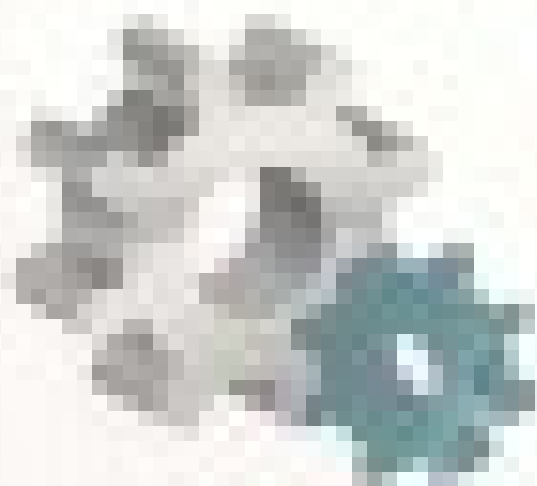
工具化、本土化、实战化、系统化  
让您的职业生涯从此发生实质性改变



供应链管理(第2版)



中国物资出版社



# “道”就竞争力

## 采购、物流与仓储管理的 6大环节

中国物资出版社

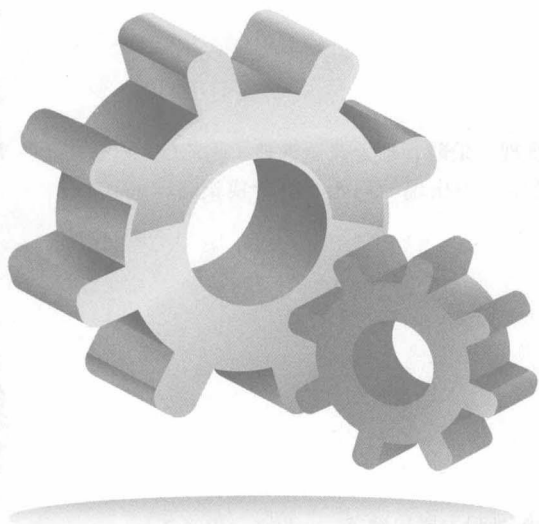


中国物资出版社

丛书主编 易发久 白沙

影响时空  
管理丛书

生产主管系列



# “链”就 竞争力

## 采购、物流与仓储管理的 6大环节



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书从供应链管理的理论入手,运用大量图表、工具和案例,从订单管理、采购管理、仓储管理、物流配送管理、供应链信息管理和资金管理6个方面,深入浅出地讲解了供应链管理中出现的问题及其解决策略,有助于企业轻松“链”就竞争力,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

“链”就竞争力:采购、物流与仓储管理的6大环节/影响力中央研究院教材专家组编著. —北京:电子工业出版社,2009.6

(影响时空管理丛书·生产主管系列)

ISBN 978-7-121-07609-1

I. 链… II. 影… III. ①采购—企业管理 ②企业管理—物流—物资管理 ③企业管理:仓库管理  
IV. F27

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第166642号

责任编辑:李 静

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:860×1092 1/16 印张:10.5 字数:170千字

印 次:2009年6月第1次印刷

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线:(010)88258888。



# 前 言

---

20 世纪 80 年代中后期，随着信息技术的出现和社会生产力的飞跃发展，市场经济走向了国际化，构建全球化的采购、生产和销售网络已势在必行。传统供应链模式遭遇了前所未有的挑战。在面对不同市场和不同变化的需求时，信息量的庞大和信息传递路径的复杂，导致各环节相互牵制，企业决策调整缓慢，很难做出快速的反应来面对和迎接这种挑战。为了解决传统供应链管理的弊端，现代供应链管理应运而生。在此大环境下，企业需要与上下游企业一起优化产业结构，实现信息共享和协同设计，提高企业的核心竞争力。

本书共分 6 章。第 1 章介绍了订单管理的概念、流程、常见问题，“炼”出大单的技巧，订单异动问题的解决方法。第 2 章指明了采购、采购管理的概念、区别，控制采购成本的策略，选择供应商的方法，以及对最优供应商的管理与评估的技巧。第 3 章介绍了入库管理、自动化立体仓库，以及优化库存管理的方法。第 4 章介绍了第三方物流、第四方物流的概念、区别，物流配送中心的规划，掌控承运商的技巧。第 5 章详细阐述了供应链信息管理的概念、类型，电子商务在供应链中的运用。第 6 章从有效控制资金支出、保证资金畅通无阻、设法减少不良账款 3 个方面剖析了解决资金管理问题的方法。

本书在介绍国内外最新的物流、供应链等基本理论的基础上，结合简短易懂的语言、翔实的案例、深入浅出的工具和方法，帮助于企业轻松“链”就竞争力，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

本书案例丰富、新鲜，工具、方法实用，读者通过阅读本书，能够了解现代供应链管理的理念，并可熟练运用书中的工具、方法解决供应链管理中遇到的实际问题。



# 目 录

---

## 第 1 章 订单管理——由意向订单到“变现” 1

1.1 订单管理.....	2
工具 订单索赔原因分析表.....	5
案例讨论 某高科技公司的订单管理.....	6
1.2 实战操作：如何“炼”出大单.....	7
工具 大客户内部关键人物信息表.....	14
案例讨论 2 小时签下 100 万元订单.....	14
1.3 订单异动问题.....	15
工具 订单业务流程.....	20
案例讨论 雀巢的 VMI 系统.....	21
本章小结.....	22

## 第 2 章 采购管理——将成本降到最低 23

2.1 采购与采购管理.....	24
工具 采购计划表.....	28
案例讨论 加强采购管理以解燃眉之急.....	28
2.2 有效控制采购成本.....	29

工具 供应商基本情况调查表 .....	32
案例讨论 美心集团控制成本的策略 .....	33
2.3 供应商的管理势在必行 .....	35
工具 A公司评估供应商的要点 .....	39
案例讨论 国际大型零售商如何选择供应商 .....	40
2.4 采购管理的新发展 .....	41
工具 准时采购与传统采购的区别 .....	44
案例讨论 海尔的采购体系 .....	45
本章小结 .....	47

### 第 3 章 仓储管理——从此“轻装上阵” 48

3.1 入库与出库管理：从细致入微到准确无误 .....	49
工具 产品入库后的检查表 .....	54
案例讨论 纳贝斯克的仓库管理系统 .....	54
3.2 仓储管理的革命：自动化立体仓库 .....	56
工具 CVA 管理法 .....	59
案例讨论 蒙牛的自动化立体仓库 .....	59
3.3 优化库存管理 .....	61
工具 库存管理面临的挑战 .....	68
案例讨论 “入乡随俗”——戴尔的零库存策略 .....	68
本章小结 .....	70

### 第 4 章 物流配送管理——别让配送“拉”走利润 71

4.1 物流配送概述 .....	72
工具 企业成为第四方物流必备的条件 .....	79

案例讨论 亚物天津的第四方物流系统 .....	80
4.2 物流配送中心规划 .....	81
工具 确定物流配送中心位置的原则 .....	89
案例讨论 联华超市的物流配送中心 .....	90
4.3 把控好承运商 .....	91
工具 选择承运商的主要指标 .....	94
案例讨论 丰园公司对承运商的动态管理 .....	96
本章小结 .....	97

## 第 5 章 供应链信息管理——信息就是利润 98

5.1 供应链信息管理概述 .....	99
工具 企业做信息规划的步骤 .....	109
案例讨论 沃尔玛的供应链管理系统 .....	110
5.2 电子商务与供应链管理 .....	111
工具 中小企业建立电子商务的步骤 .....	114
案例讨论 中远集团成功运用电子商务 .....	115
本章小结 .....	117

## 第 6 章 资金管理——让资金运转如流水 118

6.1 有效控制资金支出 .....	119
工具 控制生产成本的方法 .....	125
案例讨论 追求精益管理的上海纳铁福 .....	126
6.2 保证资金畅通无阻 .....	127
工具 中小企业资金紧缺原因分析 .....	133
案例讨论 某化妆品用品公司的员工持股会 .....	134





## 目录

6.3 设法减少不良账款 .....	135
工具 应收账款控制表 .....	139
案例讨论 某生物公司的应收账款责任制 .....	140
本章小结 .....	141

后记

142

参考文献

144



## 第 1 章

# 订单管理——由意向订单到“变现”

订单管理能为客户提供整合的一站式供应链服务，它是物流管理链条中不可或缺的部分。为了帮助企业做好订单管理、为客户提供优质服务，本章详细阐述了订单管理的概念、常见问题及解决方案；将“炼”出大单、拿下大单的技巧以简明扼要的语言展现出来；结合中小企业的情况，分析常见的订单异动原因，并对其产生的不良现象之一——牛鞭效应进行了深刻的剖析。

### 1.1 订单管理



#### 本节要点

1. 订单管理的类型
2. 传统订单管理流程
3. 订单管理常见问题及解决办法
4. 优化订单管理

订单是企业的生命线，有了订单，企业才能获得利润。订单既是一次交易的结束，又是下一次交易的开始。而如何通过订单的优化管理使交易形成一个良性的循环，是本节要探讨的问题。

#### 1. 订单管理的类型

一般来说，订单管理有3种类型：

- ① 自然的随意性管理，经销商凭感觉下订单；
- ② 凭经验的订单管理，主要是根据上一年同期的销量和现有库存情况，凭借以往经验进行订单管理；
- ③ 科学优化管理，即运用PDCA循环的动态管理。

#### 2. 传统订单管理流程

我国主要的经济形态是推动式经济，即以生产为中心，按照生产计划进行生产并推销给客户。这种经济形态是大工业化的产物，适用于供给小于需求的市场，企业无须担心产品的销售量。另一种经济形态是拉动式经济，即以客户为中心，根据客户需求下订单，按照订单进行生产、销售。拉动式经济下的供应链可称为拉动式供应链，是市场经济中供大于求、客户需求不断变化的结果。能否满足客户需求成了企业发展的关键，所以企业对客户订单的及时响应与处理是非常重要的。虽然许多企业已经意识到应采用拉动式供应链管

## 第 1 章 订单管理——由意向订单到“变现”

理，但由于我国推动式经济的长期影响，目前的订单管理流程仍以库存—生产为依据。那么，传统的订单管理流程是什么？图 1-1 清晰地给出了答案。

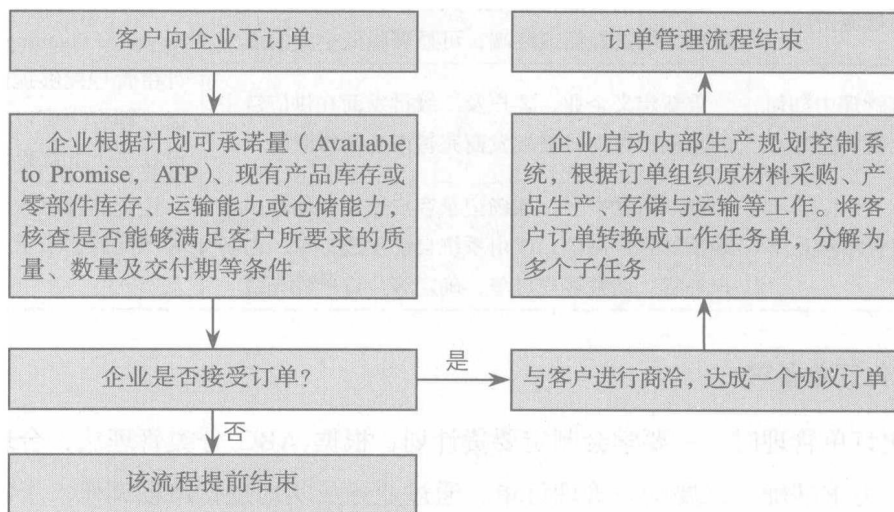


图 1-1 传统的订单管理流程

### 3. 订单管理常见问题及解决办法

客户单方面取消订单给企业带来的损失、企业无法掌控订单目前进行到哪种作业状态、无法提高订单满足率等问题，都是订单管理中常见的异常情况。表 1-1 介绍了订单管理中常见的问题及解决办法。

表 1-1 订单管理常见问题及解决办法

常见问题	解决办法	备注
客户每次下达多个品种订单，如何确定所订购货物满载与否	向客户提供订单工具，使客户在确定订单数量、品种时，确保车辆尽量满载，最大限度减少空间浪费	增强装载能力，能有效降低企业的物流费用
季节性产品订单可能导致供应链的收益不平衡	1. 企业收集客户订单按季前订单的 50% 生产，余下根据市场需求 15 天内及时补货 2. 订满整车才发货对客户的库存没有多大影响，不会导致客户库存积压，也能够显著降低企业的物流成本	

## 第 1 章 订单管理——由意向订单到“变现”

续表

常见问题	解决办法	备注
如何降低物流费用	在快速消费品行业里，大客户将大量货物直接送到二级批发商或终端，可显著降低企业的成本	企业资源计划（Enterprise Resource Planning, ERP）的订单管理能够提供这样的功能，即客户可以把送货地点设在二级批发商处
在供应链管理中如何实现二级批发商直送	重新定义企业、客户及二级批发商在供应链中的角色，帮助二级批发商完善市场销售职能	
如何提高订单满足率	推广信息平台，准确记录客户进销存信息，准确预测客户需求；或由系统自动生成订单，向客户补货。调整客户订单，确定客户订单优先级	让企业及时收到指定期限内产品的需求信息、补货信息

### 4. 优化订单管理

在优化订单管理时，一要学会制定要货计划，根据 ABC 分类管理法，合理控制库存的各要素，力求准确；二要动态管理订单，通过业务员实地进行市场调研，了解掌握二级批发商、零售商的库存情况，近期产品的动销走势等情况，对订单进行动态的、必要的调整和管理。优化订单管理流程如图 1-2 所示。

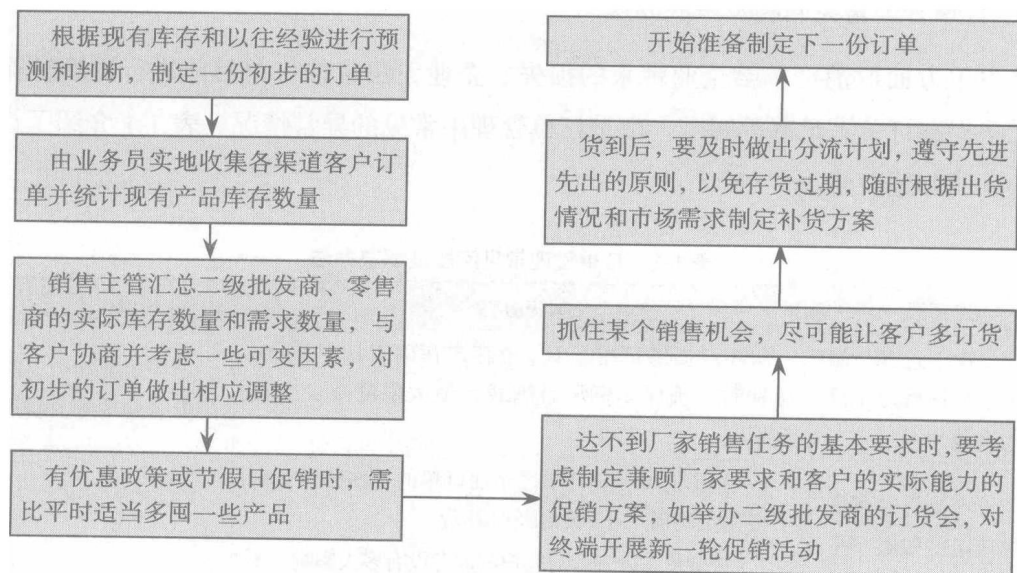


图 1-2 优化订单管理流程

## 第1章 订单管理——由意向订单到“变现”

上海汽轮机有限公司优化订单管理的例子，可以说明优化订单管理给企业带来的巨大变化。

上海汽轮机有限公司是由我国上海汽轮机厂与德国西门子公司于1995年11月共同投资组建的合资公司。

2003年，上海汽轮机有限公司的每一笔合同都是一台价值数千万元甚至上亿元的汽轮机机组，事实上即便是同为600MW装机容量的汽轮机机组，不同电厂对其技术指标、性能指标、控制系统的要求也各不相同。该公司必须针对每台机组单独设计图纸、编制工艺、组织采购、安排生产、控制质量和提供现场服务，因此设计了良好的订单管理系统。

该公司的优化订单管理始于1998年。当时，电站设备市场低迷，供大于求，客户对产品和服务提出了更高的要求，希望厂家优化设备的制造过程并满足客户的特定需求等。该公司从1998年开始实行项目管理，成立计划项目部，下设计划处、供应处和产品包装处，并任命项目经理，最终实现了优化订单管理的目的。表1-2汇总了上海汽轮机有限公司2002—2003年订单完成情况。

表1-2 上海汽轮机有限公司2002—2003年订单完成情况

单位：台

年份	装机容量 (万千瓦)	合同金额 (亿元)	600MW	300MW	135MW	125MW	50MW	共生产 机组	平均每台机 组合同金额 (万元)
2002	556	13.9	3	4	17	8.5	8	40.5	3 432
2003	812	20.1	2	7	23	9	8	49	4 100
合计	1368	34.0	5	11	40	17.5	16	—	—



### 工具 订单索赔原因分析表

表1-3、表1-4列出了订单发生索赔各种原因的比率，深入分析你所在的企业，看看是否存在这些问题，索赔是否在平均水平内。

## 第1章 订单管理——由意向订单到“变现”

表 1-3 订单索赔的根本原因

问 题	索赔平均百分比 (%)	你所在企业的情况
产品错误	30	
订单问题	25	
重复订单	15	
未被记录的取消	10	
其他	20	

表 1-4 财务索赔的根本原因

问 题	索赔平均百分比 (%)	你所在企业的情况
地址错误	30	
定价错误	20	
客户错误付款方式导致坏账/欠债	15	
促销消息不灵	10	
错误的增值税税率	5	
其他	20	



### 案例讨论 某高科技公司的订单管理

某高科技公司的订单管理目前面临着以下问题：

- ① 所销售产品面临的市场竞争状况日趋复杂；
- ② 该领域正经历高速演变，不断呈现新的业务模式；
- ③ 产品生命周期不断缩短，新产品只需3~6个月就能上市；
- ④ 产品价格不断下降。

订单管理模型必须紧跟变化异常迅速的动态市场。订单在一年中分布不均匀，大订单往往集中在几个月。即使该公司能提前为这几个月做好详细规划，仍然很难准确地预测出订单将在某周或某天的具体情况。

通常，天与天之间的订单数浮动率为60%，月与月之间为30%~40%，旺季与淡季之

## 第1章 订单管理——由意向订单到“变现”

间为50%。因此，面对激烈的市场竞争，该公司是否能够制定灵活并快速响应的订单流程显得尤为重要。

针对这种情况，该公司成立了订单小组，重新制定订单管理模型，但是几个月下来还是收效甚微，难以适应市场的快速变化。这直接导致该公司在旺季时大量招兵买马，而在淡季业务下滑时则要为这些闲散员工承担相当大的财务压力。

### 案例提示

订单管理落后使该公司订单优化面临严峻挑战。面对错综复杂的市场环境，如何解决这些问题，采取合理、有效的管理方法，是该公司在市场上能否成功的重要因素。针对存在的订单管理问题，该公司成立订单小组并重新制定订单管理模型，但这只在一定程度上解决了一小部分问题。

### 讨论题目

1. 如果你是该公司的领导，如何制定适合该公司的订单管理模型？
2. 面对激烈的市场竞争，该公司应如何收集市场信息为订单管理服务？



### 思考

阐述你所在企业在订单管理方面存在的问题，以及优化订单管理的办法。

## 1.2

### 实战操作：如何“炼”出大单



#### 本节要点

1. 销售人员“炼”出大单的技巧
2. 中小企业如何拿到大单



## 第1章 订单管理——由意向订单到“变现”

### 1.2.1 销售人员“炼”出大单的技巧

一般而言，成交额在百万元以上的交易对大多数中小企业而言，都可称之为大单。大单常常为企业带来数倍于小订单的利润，所以，得到大单是企业生存、发展的推动力。

对销售人员而言，要赢得大单，就要找出产品需求方的真正决策者，并与其建立良好的合作关系。要做到这一点，销售人员就要给予客户足够的关注，并运用良好的沟通能力与决策者进行深入交流。

#### 1. 从无到有，“揪”出决策者

销售人员从发现一个潜在大客户到找到该大客户的决策者，需要面对两类人：看守者和拥护者。销售人员在“炼”大单的过程中，需针对这两类人采取不同的策略，如表 1-5 所示。

表 1-5 大客户决策者的类型及其应对策略

角 色	应对策略
看守者	看守者是那些允许或拒绝销售人员接近拥护者或最终决策者的大客户内部的员工或管理者。销售人员在初次接触大客户时，一般都要与看守者打交道，在向其提供方案时，看守者很可能会说“不”，但销售人员不应就此放弃。销售人员应继续以诚相待并认真听取他们的意见，这样，他们很快就会成为销售人员的引路人，并提供一些有价值的信息，如最终决策者与拥护者对哪些事情感兴趣，与两者搞好关系的方法、注意事项等
拥护者	拥护者是指能从购买产品中获得好处的人。例如，某大企业需要购买一部越野车供工程部使用，工程部即为拥护者。拥护者负责确认销售人员的产品和方案是否有助于实现企业实际目标。由于此类人对销售人员的产品最感兴趣，因此要和他们建立良好的关系。他们可以成为销售人员结识最终决策者的桥梁，会在企业内部为销售人员做宣传，成为销售人员的“内部销售人员”

销售人员需要通过和看守者和拥护者搞好关系，从大客户内部挖掘最终决策者，才能有的放矢地开展销售工作。