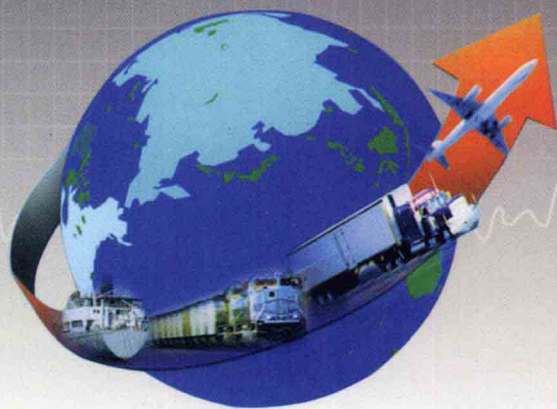




教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育现代物流规划教材

物流管理案例与实训

Logistics Cases and Practice



主编 范 珍



武汉理工大学出版社
WUTP Wuhan University of Technology Press

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
高等职业教育现代物流规划教材

物流管理案例与实训

主 编 范 珍

副主编 赖礼芳 孟军齐

武汉理工大学出版社

武汉

内 容 提 要

“物流管理案例与实训”是与物流管理专业理论教学相配套的高职教材。本教材共六个模块,分别为采购管理、仓储配送管理、配送中心规划设计、运输管理、报关管理、企业物流案例与实训。本实训教材作为一种文字教材,还需密切配合现场训练、现场教学、模拟教学、案例教学、情景演练、计算机软件操作等灵活多样的教学方法,才能达到培养职业岗位能力的目的。

本教材的编写是将物流管理岗位的“应知”与“应会”按其内在的联系,采用模块式编排,以模块——“实训项目”为单元,进行组合排列,将岗位所需操作模块和应达到的能力目标一一列出,每个模块下再按“实训目标”、“时间安排”、“实训任务”、“实训方式”、“相关知识”、“实训资源”、“实训步骤”、“重点及注意事项”、“典型案例”、“习题与思考题”顺序编列。

本书适用于高职院校物流管理专业教学用书,还适用于成人教育、中职物流管理专业实训教材及物流管理人员自学用书,也是学习物流管理的“实训指导书”或工作手册。

图书在版编目(CIP)数据

物流管理案例与实训/范珍主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2008.5

ISBN 978-7-5629-2680-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 050224 号

出版发行:武汉理工大学出版社(武汉市洪山区珞狮路 122 号 邮政编码:430070)

<http://www.techbook.com.cn> 理工图书网

经 销 者:各地新华书店

印 刷 者:荆州市鸿盛印务有限公司

开 本:787×960 1/16

印 张:17.75

字 数:358千字

版 次:2008年5月第1版

印 次:2008年5月第1次印刷

印 数:3000册

定 价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。本社购书热线电话:(027)87397097 87394412

E-mail:wutp2005@126.com quswwutp@163.com

前 言

“物流管理案例与实训”是与物流管理专业理论教学相配套的实训教材。编写本教材的目的是培养学生的实践能力,通过一系列实际训练,提高学生的职业技能。本教材的编写有两大特色:一是充分体现职业教育的特色;二是体现了“校企合作”。

本实训教材的编写充分突现职业教育的特色,体现高职教育培养“技能型”、“应用型”人才模式的特点,在教材的编写中不求理论性和系统性,但求完成某项职业岗位任务的“适用性”和“完整性”。

本实训教材的编写以物流行业内各岗位(群)工作为训练目标,通过角色扮演的方式,让学生熟悉各岗位的工作,掌握工作岗位相应的技能,实现学生从业的“零过渡”训练。在编写体例上,不按传统教材的篇、章、节结构,而是针对职业岗位所需的职业能力(或职业技能),从职业岗位能力分析入手,将本岗位的“应知”与“应会”按其内在的联系,采用模块式编排,以模块——“实训项目”为单元进行组合排列,将岗位所需操作模块和要达到的能力目标一一列出,每个模块下再按“实训目标”、“时间安排”、“实训任务”、“实训方式”、“相关知识”、“实训资源”、“实训步骤”、“重点及注意事项”、“典型案例”、“习题与思考题”顺序编列。编写文字要求简明扼要,叙述条理清晰,指导性强。

校企合作是职业教育的特色与生命线。本教材的编写不同于传统教材的编写,而是采取“校企合作”的方式,与物流企业共同开发实训教材,以取长补短,各自发挥自身的优势。本教材是与第三方物流公司中海物流(深圳)有限公司合作编写的,由学校专业教师担任主编,行业专家担任副主编,充分体现校企合作的精神。

本教材共六个模块,分别为采购管理、仓储配送管理、配送中心规划设计、运输管理、报关管理、企业物流案例与实训。本实训教材作为一种文字教材,还需密切配合现场训练、现场教学、模拟教学、案例教学、情景演练、计算机软件操作等灵活多样的教学方法,强化学生的实践能力训练,才能达到培养职业岗位能力的目的。

本教材由范珍副教授担任主编,负责总体框架设计、编写大纲、初稿的增删修改、统稿和定稿。具体分工:模块一由马贵平(达州职业技术学院)编写,模块

二、模块三由范珍(重庆电子工程职业学院)编写,模块四由莫仁边(重庆电子工程职业学院)编写,模块五、模块六由赖礼芳(中海物流(深圳)有限公司)、孟军齐(深圳职业技术学院)编写。

本教材适用于高职院校物流管理专业教学用书,还适用于成人教育、中职物流管理专业实训教材及物流管理人员自学用书,也是学习物流管理的实训指导书或工作手册。

本教材作为一种探索,突破了传统教材的编写体例,试图在职业教育教材的编写中有所突破,然而,这种尝试也给尔后的编写工作带来了不少的困难。再加上编写人员自身实践经验的不足,使本书编写工作距离预订的目标还有一定的距离。在此,衷心地希望本书的使用者,提出宝贵的意见,供再版时及时修订。我们深信,通过编者与读者的沟通与合作,定能使本教材最终达到预期的目的。

本教材在编写中得到中海物流(深圳)有限公司、上海乐龙人工智能软件有限公司的支持,提供了相关资料,特此致谢!同时,对本书编写过程中所参考的相关文献资料的作者表示感谢!

编 者

2007年12月26日

目 录

1 采购管理案例与实训	(1)
1.1 实训项目——供应商管理实训	(1)
1.2 实训项目——招投标管理	(11)
1.3 实训项目——采购合同的管理	(22)
2 仓储配送管理案例与实训	(28)
2.1 实训项目——仓储配送管理实训	(28)
2.2 实训项目——仓储合同实训	(97)
3 配送中心规划设计案例与实训	(110)
3.1 实训项目——仓储型配送中心模型设计	(110)
3.2 实训项目——复合型配送中心模型设计	(132)
4 运输管理案例与实训	(152)
4.1 实训项目——运输管理实训	(152)
4.2 实训项目——运输路线选择分析	(192)
5 报关管理案例与实训	(195)
5.1 实训项目——跟单实训	(195)
5.2 实训项目——通关实训	(221)
6 企业物流案例与实训	(244)
参考文献	(277)

1.1 实训项目——供应商管理实训

实训目标 ▼

- (1) 熟悉供应商调查的内容和方法;
- (2) 掌握对供应商调查表的编制;
- (3) 熟悉对供应商评价的标准。

时间安排 ▼

6~8 学时。

实训任务 ▼

到校外实训基地了解该企业的供应商,并完成以下任务:

- (1) 了解该企业是如何选择供应商的。
- (2) 了解该企业是怎样管理供应商的。
- (3) 根据该企业的实际情况,编制一份供应商调查表。

实训方式 ▼

实际操作与实地调查相结合。

相关知识 ▼

1.1.1 供应商的开发步骤

1. 物料分类

- (1) 将主生产物料和辅助生产物料等按采购金额比重分成 A、B、C 三类。
- (2) 按材料成分或性能分类,如:塑胶类、五金类、电子类、化工类、包装

类等。

2. 搜集厂商资料

根据材料的分类,搜集生产各类物料的厂商,每类产品在5~10家,并填写在厂商资料表上。

3. 供应商调查

根据厂商资料卡名单,采购部门将供应商调查表传真至供应商填写。

4. 成立供应商评估小组

由副总经理任组长,采购、品管、技术部门经理、主管、工程师组成评估小组。

5. 调查评估

(1)根据反馈的调查表,按规模、生产能力等基本指标进行分类,按A、B、C物料采购金额的大小,由评估小组选派人员按供应商调查表所列标准进行实地调查。

(2)所调查项目如实填报于调查表上,然后由评估小组进行综合评估,将合格厂商分类并按顺序统计记录。

6. 送样或小批量试验

调查合格的厂商可以通知送样或小批量采购,送样检验或试验合格者即可正式列入“合格供应商名册”。以后的采购只可从合格供应商中进行。

7. 比价和议价

对送样或小批量合格的材料评定品质等级,并进行比价和议价,确定一个最优的价格性能比。

8. 供应商辅导

列入合格供应商名册的供应商,公司应给予管理、技术、品管上的辅导。

9. 追踪考核

(1)每月对供应商的交期、交量、品质、售后服务等项目进行统计,并绘制成图表。

(2)每个季度或半年进行综合考核评分一次,按评分等级分成优秀、良好、一般、较差几个等级。

10. 供应商的筛选

(1)对于较差的供应商,应予以淘汰,将其列入候补名单,重新评估。

(2)对于一般的供应商,应予以减少采购量,并重点加以辅导。

(3)对于优秀的供应商,应加大采购量。

1.1.2 如何评价供应商

1. 查看资格文件

查看一个公司是不是一个合格的法人单位,要查看其营业执照(是否按期年



检)、税务登记证(分国税和地税)、组织机构代码证等;同时还要查看其企业的资格是否具有 ISO 9000 质量体系认证、ISO 14001 安全体系认证、特殊产品的生产许可证、荣誉证书、获奖证明、入网证明、国家相关部门的鉴定报告等,一般的供应商都应该具备这些资格文件。

2. 查看技术文件

一个企业技术水平的高低决定了其产品质量,因此,我们可以查看该企业的工艺流程、技术标准、质量保证措施以及各道工序的检验记录,因为这些内容可以反映一个企业实际运行的情况。

3. 实地考察

百闻不如一见,眼见为实,所以实地考察一番才最可行,考察时应注意以下几个方面的内容:

(1)办公环境:是否整洁、井然有序,办公区域的划分是否合理,人员的精神面貌、待人接物的态度是否彬彬有礼。

(2)生产车间:原材料、成品、半成品摆放是否合理,工人是否有闲谈或开小差的,生产设备的先进性如何,机器设备的使用率如何,车间的环境和光线如何等。

(3)检验设备:检验是保证产品合格的基础,因此应考察检验设备是否满足要求,检验人员是否有相应的资质,检验人员的素质如何。

(4)仓库:摆放是否混乱,通道是否通畅,标识是否清晰。

4. 供货体验

通过实际接触,具体感觉供应商情况,主要从以下几个方面考察:

(1)供货质量:质量是否满足合同要求,是否存在以次充好或“打擦边球”(在标准的边界,不好判定合格与否)的情况。

(2)产品包装:包装是否坚固耐用,大小和重量是否合理、易于装卸搬运、易于计数,标记是否清晰,相似规格产品是否不易产生混淆。

(3)交货期:在约定的交货期交货,不提前,更不能拖后,这是评判供应商诚信的一个最主要的指标。

(4)售后服务:服务很重要,要考察其现场服务和培训方案是否可行,服务是否到位,是否随叫随到。

(5)是否能为客户着想:合同中难免有漏洞,供应商如果可以用其经验,细心为客户纠正一些错误或提供一些合理化建议,将为客户的工作打上一个双保险。

1.1.3 供应商调查的内容和相关表格

1. 供应商名称

地址:

电话： 传真：
电子邮件：
厂长(总经理)： 业务联系人：

2. 基本情况

(1) 公司成立时间： 注册资本： 公司性质：
(2) 工厂占地： 建筑面积： 厂房自有、租赁(选择)
(3) 员工总数： 其中直接生产工人： 各类专业技术人员：
高级职称： 中级职称： 初级职称：
(4) 工厂(公司)组织架构图(或附件)：
(5) 正常工作： 周/天 生产班次： 各班时间： 办公时间：
(6) 主要产品： 产量(前年)： 产量(去年)： 产量(今年)：
平均出口比例(%)：
(7) 工厂设计产量： 现有产量：
(8) 主要客户： 主要产品： 年供应量： 供货周期(天)：

3. 质量体系

(1) 质量方针/政策是：
(2) 质量代表及职位：
(3) 质量管理体系架构图(或附件)：
(4) 是否 ISO 9000 认证? 若是, 附件书; 若否, 计划何时开展认证工作?
(5) 今年的质量目标主要有：
(6) 来料检验标准按 标准执行, 主要指标有：
(7) 过程质量目标为：
(8) 是否用 PPM? 是否用 SPC?
(9) 交货质量执行的标准为: 主要缺陷 AQL(或其他);
次要缺陷 AQL(或其他)
(10) 有无质量实验室? 若有, 主要设备及检测项目有：
(11) 产品认证通过 [] CCEE; [] UL; [] CSA; [] DVE; [] BSI;
其他

4. 生产计划及物料管理

(1) 企划部门、生产部门、采购部门、销售部门的关系与架构为(或附件)：
(2) 相关人员数： 生产计划： 物料管制： 客户服务(订单/送货安排)：
(3) 接单、安排生产、交货的主要流程或程序为(或附件)：
(4) 交货时间(周期)： 打板(样)/天： 第一份订单交货周期/天：
正常业务交货周期/天： 在制品库存/天：

(5)原材料采购周期/天: 原材料库存/天:

本地原材料采购周期/天: 占 %;进口原材料采购周期/天: 占 %

(6)是否有最小生产批量?若有,为多少?

(7)可接收订单变化范围为士 %,确认订单需要时间: 小时(天)

(8)有否采用 MRP 或 EBP 等系统,若有,列出名称及应用范围:

5. 生产技术、工艺水平及工程能力

(1)开发、工程(工艺)部门的功能、架构图(或附件):

(2)产品研发人数: 工艺(程)人数: 过程工程师人数:

其他工程技术人员人数(列明):

(3)自己设计的主要产品有: 工具、模具有:

(4)主要设计所使用的设备(或其他)有:

(5)产品的开发周期为多久?

(6)是否有客户参与产品或工艺开发,如何参与?

(7)是否有供应商参与产品或工艺开发,如何参与?

(8)主要设计软件及功能:

(9)主要生产设备(可附件):

(10)设备利用率: 设备故障率: 生产效率:

(11)模具制造维修主要设备设施有:

(12)技术人员年流失率: % 职员年流失率: % 工人年流失率: %

6. 环境管理

(1)有无环境方针/政策?如有,其中心是:

(2)有无环境管理者代表?若有,是何人?

(3)有无 ISO 14001 认证?若有,附证书;若无,计划何时开展认证工作?

(4)今年的主要环境目标为:

(5)公司/工厂生产的产品设计或工厂建设是否进行了环境影响评估?若有,简单介绍。

(6)生产的产品或工艺过程是否含有或使用重金属,如有,含量多少?如何控制?

(7)公司/工厂生产的产品交货及生产过程中包装材料是否循环使用?如何使用?

7. 综合该供应商的基本情况调查,初步意见:

[]优秀 []良好 []一般 []差

对供应商审核认可的工作安排建议:[]继续 []停止

评审人: 日期: 核定人:

采购员: 采购经理:

8. 供应商调查表(如表 1-1)

表 1-1 供应商调查表

供应商名称				地址			
服务类别				职工总人数		技术人员	
固定资产				流动资金		体制	
序号	调查项目	情况记录					备注
1	检验设备						
2	技术要求						
3	人员配备能力						
4	环境保证能力	质量管理					
5		质量记录					
6	质量保证能力	服务现场					

审查意见:

签名:

年 月 日

制表:

日期:

生产日期:

9. 供应商评价调查报告(如表 1-2)

表 1-2 供应商评价调查报告

供应商名称		供应商编号		统计日期	年月日	评价人员
评价项目		得分	比重(%)	总分	审查意见	
经营评价			30			
品管评价			30			
工程评价			40			
评价总分				评价等级		

批准:

审核:

承办:

10. 供应商每月评价记录(如表 1-3)

表 1-3 供应商每月评价记录

厂商名称		评价分数		评价等级	
厂商编号		产品料号			
项目					小评
(一)品质 50%	1	品质水准 品质评分:			品管部门负责评分
(二)交期 30%	2	总迟交批数 总交货批数: 评分:			采购部门负责评分
(三)综合配合度 20%	1	品质配合度 10% 配合度: 评分:			品管部门负责评分
	2	交期配合度 10% 配合度: 评分:			采购单位负责评分
实施评价者			采购部门主管		总经理
品管部门		采购部门		综合评估	批准

实训步骤 ▼

- (1) 教师将学生分成若干小组,根据学生和校外实训基地的情况,安排学生到实训基地调查;
- (2) 下达实训任务;
- (3) 学生进行实地调查;
- (4) 汇总调查情况;
- (5) 根据企业的实际情况,编制一份供应商调查表。

重点及注意事项 ▼

1. 调查供应商主要涉及的问题
 - (1) 公司性质,基本情况;
 - (2) 公司质量体系;
 - (3) 生产计划及物料管理;
 - (4) 生产技术、工艺水平及工程能力;

(5) 环境管理。

2. 其他注意的问题

(1) 查看资格文件和技术文件过程中,应注意现在这些文件弄虚作假的比较多,所以查看这些文件只是一个最基础的评价。

(2) 对供应商深入调查必须是在选取了几个作为选择对象的基础上,不能对所有可能的供应商都做深入调查,否则会对人力、物力造成极大浪费。

典型案例 ▾

案例 1.1 强化供应链管理 提升企业竞争力

2005年7月30日,备受业界瞩目的美的荣事达中美合资公司股权重组签约仪式在合肥举行。美的集团董事局主席、CEO何享健和荣事达集团董事局主席、CEO仇旭东代表双方,签署了股权重组的相关协议。重组后的美的荣事达合资公司将致力于打造“成为在全球运营的,专注于冰箱、洗衣机产业的行业领导者”,并明确了“用3至5年的时间冲击冰、洗行业前三强”的战略目标。

为确保战略目标的实现,作为现代企业提升竞争力核心环节的采购与供应链管理首先成为其重点变革的对象。经过周密的调研并根据企业产品特点,合资公司确定了采购与供应链管理的长远目标——均衡采购与供应链管理长短期利益,以总成本最低获取所需的物料和服务,从而提高公司在市场中的竞争力。在具体实施上,美的荣事达合资公司重点强化了三项措施:

1. 整合供应链采购资源

重组后实行集中采购,且塑料等大宗物料由美的集团采购中心统一采购,既形成了规模采购,又提高了抗风险能力。通过整合优化供应商资源、技术革新及招投标相结合等策略,2005年美的荣事达合资公司仅冰箱用蒸发器的采购成本节约了650万元,配套件的采购成本降低达6000万元。

2. 建立完善的供应商开发、考评与激励机制

美的荣事达合资公司坚持贯彻执行“完全开放、充分竞争、规范管理、优胜劣汰”的供应商管理原则,以供应商开发认证流程、供货比例管理流程、供应商绩效评价流程为重点,配合结算条款、货款支付条款及供货比例条款,建立完善的供应商开发、考评与激励机制。同时加大对供应商的激励、新产品的联合开发及淘汰激励手段的应用。为此,公司建立了供应管理的相关企业标准《供方评审管理规定》和《新供方管理规定》。采取资料评估(通过对供方提供的相关资料进行评估,评价其质量保证能力、技术保证能力、生产能力、资金实力等是否满足要求,是新选择供方预审的主要形式)和现场评审(通过到供方现场进行审查而判断其质量保证能力、技术保证能力、生产能力、资金实力、经营情况等能否满足要求,

是新选择供方正式评审的主要形式)相结合的方式对供应商进行审核。

通过制定企业标准《供方评价与考核管理规定》进一步明确供应商评价与考核的方法,以建立供应商供货表现为评价指标,对供方的供货表现进行打分评价、分级管理,依据评价结果对供方进行考核,促进供方持续改进。当供方出现质量、供货、配合等问题时,由相应考核部门按《合作协议》要求对供方进行处罚,直至淘汰。

3. 培育核心供应商

与核心供应商构建中长期战略联盟关系,实现协同战略、协同开发、协同计划、协同资源和协同利益,以提高供应链整体的响应速度、价值增值和成长能力。如采取提高生产订单的可靠性,尽量减少供应商的呆滞库存,提高存货周转率;引进规模不同的供应商,分类管理,在供应商之间形成很好的搭配,挖掘大规模供应商的成本优势,体现小规模供应商的供货灵活性;对信守合同、注重信誉的供应商给予大力宣传,通过树立金牌供应商,向供应商推出学习的榜样,总结他们取得最佳业绩的做法和经验,向各供应商提供这些信息,促进整个供应链的优化和提高等多项措施。此外,公司还在供应商中选择适合的伙伴,形成真正的战略联盟关系,并签订3~5年的《战略合作协议》,分步骤实施战略采购。

通过以上调整,截至2005年10月,美的荣事达合资公司加大对供应商的整合力度,优化率达到20%,共引进40家新供应商,同时淘汰了60家老供应商。

案例 1.2 日本卡斯美采购管理之道

日本卡斯美目前拥有102家超级市场,年销售额约为1480亿日元,折合人民币123亿元,经营品种约为1.2万种。卡斯美总部负责商品采购业务的部门称为商品部,商品部以商品的进货、开发和管理为中心,其职能包括起草进货和销售计划、负责商品开发、制品开发、渠道开发。

商品部内部设11个部门,设立的原则是根据其在经营额中的重要程度。目前卡斯美鲜鱼部的销售额约占15%,鲜肉部约占12%,果蔬部约占14%。

确定商品分类表,开办超市首先要做的工作就是决定卖什么商品,即把商品的大分类、中分类及小分类确定下来,这就要根据当地的消费水平、消费习惯来确定商品分类表。由于各地区生活习惯的差别,各地超市的商品分类表也不相同。比如说南方地区由于天气炎热,饮料可作为一个大类来经营。在商品的经营和管理上,卡斯美有一套根据自家的理解而设定的分类框架。通常的做法是,按照使用者的用途或TPOS(时间、场所、动机、生活方式)设定商品分类。分类框架设定好后,再筛选、找寻应具备齐的具体商品品种,最后建立起自己的MD体系(商品体系)。

日本超级市场的商品分类框架一般设定为5个梯度(五段分位法),即部门、族群、小分类、品种、品目。

根据当地实际编制出的商品分类表是推行标准化的内容之一,作用极大。一是界定所经营的商品范围,二是便于对经营业绩按商品结构进行分析。做商品分类后,计算机系统也同时对卖场进行分类管理,分析销售额、毛利率、损耗率、费用额、客单价、卖场销售效率、周转天数的变更。

确定大众品和实用品。根据业态理论,超市经营居民日常生活需要的食品和日用品,也就是高消耗、高周转的大众品和实用品。大众品不是指便宜的商品,而是一般老百姓日常生活要吃或要用的东西。实用品是指用完了还要周而复始地去购买的东西。就具体的小分类来讲,适合居民日常生活消费的特定商品,例如酒类,市场上最便宜的酒假设是3元1瓶,二锅头酒是5元1瓶,最贵的酒是洋酒。根据中国目前的收入水平,15元1瓶的酒应当作为大众品,这样在备齐商品的时候,15元1瓶的酒品目数应当最大、品种最全。

确定商品陈列面表,确定小分类的适当规模。在确定商品陈列面表时,卡斯美首先从理论上认为,商品陈列的货架越多、展示越充分,所实现的销售额也就越大。但是摆放多少货架总有个度,什么是适当规模、各个小类引进多少个名目、摆在多少个货架上最出效益呢?这并没有现成的计算方法,需要采购员对每个小类的陈列面与销售额进行对比、分析。确定各个小分类的适当规模的原则是:要满足一般老百姓生活需求的品目数的80%;了解其他商场各个小分类的布局情况;容易陈列,方便顾客选择购买。

卡斯美的酱油和奶酪分别有45个品目和69个品目,都是用两个货架摆放的;而棉针织品需用10个以上的货架才行,因为年龄段、性别不同,需要的各种规格、尺寸、颜色、式样十分复杂繁多,应按系列化做足才能满足顾客需求。卡斯美认为必须这样考虑设置多少个货架。

其次,卡斯美还十分注重陈列面管理表。在采购员的职责中,货架管理必须细致到对各个小分类的货架陈列进行设计,设计出来的货架陈列图样称为陈列面管理表。陈列面管理表规定了陈列格式:用几层隔板及隔板的尺寸,悬挂陈列时用多长的挂钩及使用数量;规定了每一种商品的售价、陈列位置、排面数及陈列量。使用这种标准化的陈列面管理表能够将总部的商品策略贯彻到每一个店铺,使整个连锁系统的商品营运容易控制,对于季节性变动修正及新品的增列、滞销品的删减等工作,执行起来效率比较高。

在卡斯美,陈列面管理表运用得非常广泛,几乎每家连锁店的每个店铺都有陈列面管理表,它是管理控制商品最基本的工具。因此一个店在开设之前,应当首先把陈列面管理表规划好,再进行一切硬件的设置与进货陈列。

新产品的导入。在日本,厂商推出新品有固定的日期,一般是春、秋两季各1次。每年年初,日本大厂商召开新产品发布会,各商业单位采购员到那里去看,对感兴趣的新品就会索取资料。在导入新品的时候,先要把旧的商品砍掉。

由于计算机程序比较完备,采购员在商品底账上敲进一个记号,第一次导入新品时,为了避免风险,一般先选择标准店铺进行试销,作堆头陈列,统计每天的顾客量、销售额、计算PI值。试销一星期,如卖况较好可引进,其陈列面数的安排可与老产品进行类比做出,如卖况不好就不再引进。在电视上做广告的新品要比别人更快地导入。

老产品的淘汰。在卡斯美,老产品的淘汰也是采购员的职责之一。当有新产品引进时必须先淘汰老产品,否则货架上的商品品目就会越来越多,而陈列面会越来越少,销售额就会下降。

淘汰老产品的标准主要是依据销售额。采购员根据计算机系统提供的小分类销售报表、商品销售额排序、商品销售量排序、ABC分析、部门管理表等资料,能够非常精确地淘汰掉那些卖况差的品目。

卡斯美的采购管理是现代零售业态和经营方式下的一种管理模式,是现代零售管理模式的重要标志之一。与传统的商业管理方式相比,这种操作方式使采购职能大大扩展,工作方法和手段的技术含量大大提高。

习题与思考题

1. 在整个供应商调查过程中要注意哪些因素?
2. 制作一份供应商卡片。
3. 到一个企业去了解该企业的供应商,并完成以下任务:
 - (1) 了解该企业是如何选择供应商的。
 - (2) 该企业是怎样管理供应商的。
 - (3) 根据该企业的实际情况,对企业现有的供应商进行评价,写出评价报告。

1.2 实训项目——招投标管理

实训目标 ▼

- (1) 熟悉招标投标书的格式、编写要求;
- (2) 掌握招标投标书的基本内容,会拟订一份合乎要求的招标书;
- (3) 熟悉招标投标的程序。

时间安排 ▼

6~8 学时。