



“十三五”普通高等教育本科规划教材
高等院校物流专业“互联网+”创新规划教材

(第 2 版)

采购管理与库存控制



张 浩◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



“十三五”普通高等教育本科规划教材
高等院校物流专业“互联网+”创新规划教材

采购管理与库存控制 (第2版)

张 浩 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书从供应链的角度全面系统地介绍了采购管理与库存控制的理论与实务。全书共 10 章，主要内容包括：采购管理与库存控制概论，采购管理基础，采购价格与成本管理，供应商管理，采购谈判，采购合同管理，库存控制基础，库存控制策略，企业内部库存控制，供应链库存管理。

本书在理论够用的基础上，相对侧重于实用性和操作性方面的指导，并提供了大量应用案例、小贴士、小思考、知识链接、习题和案例分析等供读者阅读、训练使用，以便其正确理解所学知识。

本书既可作为高等院校物流类、商务类（含电子商务）专业的教材，也可以作为企业的物流经理、采购经理、供应链经理以及其他各类管理人员的参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

采购管理与库存控制 / 张浩主编. —2 版. —北京: 北京大学出版社, 2018. 8

(高等院校物流专业“互联网+”创新规划教材)

ISBN 978-7-301-29768-1

I. ①采… II. ①张… III. ①采购管理—高等学校—教材②库存—仓库管理—高等学校—教材 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 172732 号

- 书 名** 采购管理与库存控制(第 2 版)
CAIGOU GUANLI YU KUCUN KONGZHI(DI-ER BAN)
- 著作责任者** 张 浩 主编
- 策划编辑** 刘 丽
- 责任编辑** 李瑞芳
- 数字编辑** 陈颖颖
- 标准书号** ISBN 978-7-301-29768-1
- 出版发行** 北京大学出版社
- 地 址** 北京市海淀区成府路 205 号 100871
- 网 址** <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社
- 电子信箱** pup_6@163.com
- 电 话** 邮购部 010-62752015 发行部 010-62750672 编辑部 010-62750667
- 印 刷 者** 河北滦县鑫华书刊印刷厂
- 经 销 者** 新华书店
- 787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 18.5 印张 429 千字
2010 年 2 月第 1 版
2018 年 8 月第 2 版 2018 年 8 月第 1 次印刷
- 定 价** 43.00 元



未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话: 010-62756370

第2版前言

编者曾为企业做过一些管理方面的讲座，企业常提出这样的问题：为什么“爱立信”现在成了“索尼-爱立信”？为什么有许多企业在合同中上当受骗？为什么许多企业销量增加但没赚到钱？或者因资金周转不灵而倒闭？原因是：企业采购管理和库存控制没做好！流程管理没做好！不明白供应链管理的本质！这一观点得到了企业管理同仁的认同。

现代企业的竞争已不是单纯的企业与企业之间的竞争，而是整条供应链的竞争。我国正处于供应链的形成与整合时期，特别是现在处于电子商务时代，如何降低成本、提高效率是各行各业共同关注的问题。采购管理与库存控制则是解决这一问题的有效途径，作为供应链管理的重要手段，它越来越受到人们的重视。

我国在采购管理与库存控制方面的人才非常欠缺，各高等院校也正在积极进行人才培养模式的转变及教学方法的改革。然而，目前很多相关教材的理论性偏强，很少从供应链整合及整体库存控制的角度来看待采购问题，并且对一些实际操作问题的阐述不够具体（如总体成本问题、谈判问题以及采购合同的风险管理等）。另外，除了企业培训资料外，很多教材没有从企业实际工作的角度来分析库存问题的真正成因，也没有从整条供应链和企业内部管理实务的层面上，以及从与库存控制有关的具体环节上讲解如何控制库存，致使读者学习有关理论后往往不知道在哪儿用、如何用。

本书从供应链整合的视角出发，以库存问题的成因和控制为主线，结合企业的实际情况，对采购和库存问题进行系统梳理；在第1版的基础上，通篇进行压缩、修订和补充，并对各章节进行必要的调整，使全书的系统性和逻辑性更强；同时，每章都采用二维码形式实现了“互联网+”教学。本书除了理论上的阐述外，还加强了应用上的指导，以期达到以下目的。

(1) 指出常见的一些认识误区，帮助读者从供应链整合及库存控制的视角来正确看待采购问题，使读者能正确应对采购中的实际问题，如谈判、订单处理、风险防范等。

(2) 让读者明白企业实际工作中库存的成因和控制方法，除了介绍有关策略和方法外，还指出企业运营活动中涉及库存控制的常见实际问题及处理方法，比如采购价格问题、供应商管理问题、出入库作业中的问题，以及销售和生产中的管理问题等。

(3) 为希望进一步做深入研究的读者指明所涉及问题的研究方向和知识链接。

书中提供了大量生动的案例、形式多样的习题等供读者阅读、练习使用，以巩固所学的知识，提高综合应用能力。此外，本书的相当一部分内容是基于对企业培训讲座的再创作，因此可读性较强。具体来说，本书具有以下编写特点。

(1) 在思路和结构上系统性较强。

很多同类教材要么单独讲采购，要么单独讲库存，这样虽然内容上比较丰富，但容易将有关知识孤立起来，形成库存是由采购造成的这种片面的理解。本书是以供应链为视角，并从供应链整合与库存控制的角度来分析和梳理，使读者理解起来比较系统。

(2) 观点新颖且有学术支持。

本书的许多观点比较新颖，并且已得到有关专家、学者的认同。例如，本书认为零库存



只是一种境界而非绝对的;合理库存的提出:降低库存要从各个环节入手;采购管理与库存控制实际上是流程问题等。

(3) 在理论够用的基础上强调实用性。

虽然理论介绍是必要的,但本书不做冗长的推演,而侧重于在实践中如何使用理论。另外,本书对于最新的研究动向做引导性的介绍,并列出了参考文献和知识链接,指导读者进行深入研究。

本书由张浩担任主编,负责全书的结构设计,组织编写工作及统稿定稿。全书编写分工如下:第1、3、9章由张浩编写;第2章由张玲编写;第4、10章由陈业玲编写;第5章由彭鸿广编写;第6章由孙伟编写;第7、8章由王婷睿编写。各章审稿修改分工如下:第1、2章由王婷睿审稿;第3、4、10章由彭鸿广审稿;第5、6章由张浩审稿;第7章由孙伟审稿;第8章由陈业玲审稿;第9章由张玲审稿。

由于本书可读性较强,所以建议教学时可参考知识链接或参考文献中的内容,进行适当的补充,综合运用知识讲解、案例分析、讨论、训练、习题等方式,以达到良好的教学效果。

本书在编写过程中参考了有关书籍和资料,在此向其作者表示衷心的感谢。本书在编写过程中得到了南京林业大学经济管理学院的支持,在这里一并表示感谢。

由于编者水平所限,书中难免存在疏漏之处,敬请广大读者批评指正。

编者
2018年2月



【资源索引】

目 录

第1章 采购管理与库存控制概论	1	3.1.1 采购价格影响因素	53
1.1 采购管理与库存控制的智慧	2	3.1.2 供应商产品成本构成	54
1.1.1 基本理念和思维方式	2	3.1.3 供应商定价方法	55
1.1.2 采购管理与库存控制的关系	4	3.1.4 采购价格的确定	58
1.1.3 管理实践中常见的认识误区	5	3.2 采购成本的分析	59
1.2 采购管理概述	9	3.2.1 整体采购成本的理念	59
1.2.1 采购管理的演变与发展	9	3.2.2 具体采购成本的分析	60
1.2.2 供应链管理对采购的要求	10	3.3 采购成本的控制	63
1.3 库存控制概述	11	3.3.1 控制采购成本的战略思考	63
1.3.1 库存控制的发展	12	3.3.2 控制采购成本的常见策略	64
1.3.2 供应链管理对库存控制的要求	12	3.3.3 控制采购成本的策略选择	66
本章小结	15	本章小结	67
习题	16	习题	68
第2章 采购管理基础	19	第4章 供应商管理	70
2.1 采购管理的概念与作用	21	4.1 供应商管理概述	71
2.1.1 采购与采购管理的概念	21	4.1.1 供应商	71
2.1.2 采购的地位与作用	23	4.1.2 供应商分类	71
2.2 采购流程	24	4.1.3 供应商管理	73
2.2.1 采购作业的一般流程	24	4.2 供应商的选择与开发	74
2.2.2 供应链环境下的采购流程	27	4.2.1 供应商选择与开发前需考虑的问题	74
2.3 采购模式	30	4.2.2 供应商开发与选择的程序	76
2.3.1 询价采购	30	4.3 供应商日常管理	81
2.3.2 招标采购	32	4.3.1 供应商绩效考评	81
2.3.3 政府采购	35	4.3.2 供应商激励	85
2.3.4 国际采购	36	4.3.3 供应商整合	87
2.3.5 电子采购	39	4.3.4 加强供应商管理的措施	88
2.4 采购需求与计划	42	本章小结	92
2.4.1 采购需求	42	习题	93
2.4.2 采购计划	43	第5章 采购谈判	98
本章小结	47	5.1 采购谈判概述	99
习题	47	5.2 采购谈判的程序	101
第3章 采购价格与成本管理	51	5.2.1 采购谈判的准备	101
3.1 采购价格	53	5.2.2 开局阶段	104
		5.2.3 谈判的正式磋商阶段	107
		5.2.4 谈判的终局阶段	109
		5.3 采购谈判的技巧	110

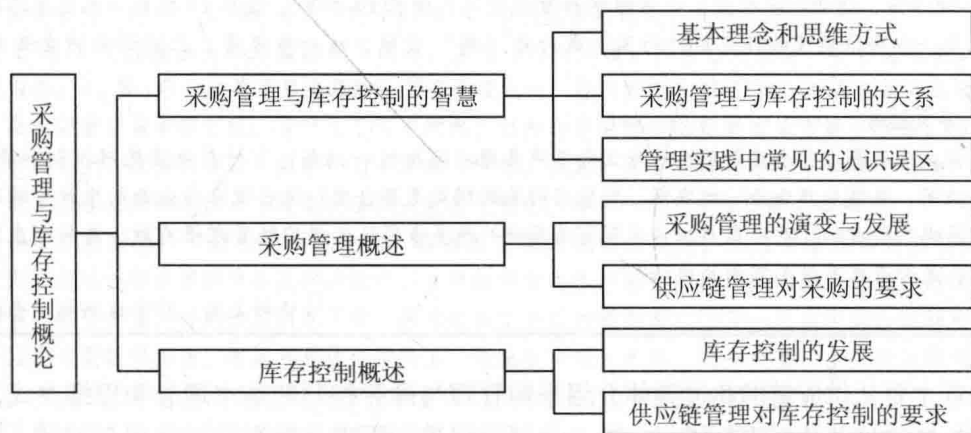


5.3.1 报价技巧	110	7.4 库存控制方法	173
5.3.2 还价技巧	111	7.4.1 库存结构控制	173
5.3.3 让步技巧	115	7.4.2 流程管理	174
5.3.4 其他应对技巧	116	7.4.3 库存量决策	178
5.4 电子谈判	119	7.5 现代生产管理思想与库存	179
5.4.1 电子谈判特点和分类	119	7.5.1 ERP 与库存管理	180
5.4.2 电子谈判系统	120	7.5.2 JIT 与库存管理	183
本章小结	121	本章小结	185
习题	122	习题	186
第6章 采购合同管理	127	第8章 库存控制策略	189
6.1 采购合同的内容和形式	128	8.1 库存结构的控制策略	190
6.1.1 采购合同的含义	128	8.1.1 ABC 分析法	191
6.1.2 采购合同的内容	130	8.1.2 CVA 管理法	196
6.1.3 采购合同的形式	131	8.2 订货模式的选择策略	196
6.2 采购合同的实施管理	133	8.2.1 定量订货法	197
6.2.1 采购合同的订立	133	8.2.2 定期订货法	198
6.2.2 订单跟踪	135	8.2.3 双堆法	201
6.2.3 交货期管理	137	8.3 订货时间与批量的确定	202
6.2.4 质量管理和检验	140	8.3.1 经济订货批量模型	202
6.3 采购合同的风险管理	145	8.3.2 定量订货法的订货点	206
6.3.1 采购合同风险及承担	145	8.3.3 定期订货模型的订货量	209
6.3.2 采购合同风险的形成	147	8.4 安全库存的设定	210
6.3.3 采购合同风险的防范	152	8.4.1 订货提前期固定, 需求量	
本章小结	155	变化的情况	211
习题	156	8.4.2 需求量固定, 订货提前期	
第7章 库存控制基础	159	变化的情况	211
7.1 库存基础知识	160	8.4.3 需求量和订货提前期都随机	
7.1.1 如何看待库存	161	变化的情况	211
7.1.2 库存的分类	161	本章小结	212
7.2 库存产生的原因	162	习题	214
7.2.1 计划性或策略性库存	163	第9章 企业内部库存控制	217
7.2.2 管理失误产生的库存	163	9.1 仓储管理中的库存控制	219
7.2.3 为提高服务水平而保有的		9.1.1 入库作业中的库存控制	219
库存	164	9.1.2 保管作业中的库存控制	222
7.2.4 为降低总成本而增加的		9.1.3 出库作业中的库存控制	224
库存	164	9.2 生产管理中的库存控制	227
7.2.5 不确定性因素的影响	164	9.2.1 生产系统规划中的	
7.2.6 供应链中“牛鞭效应”的		库存控制	227
影响	165	9.2.2 生产计划与运行中的	
7.3 库存管理思想和目标	168	库存控制	229
7.3.1 库存管理思想	168	9.2.3 质量管理中的库存控制	232
7.3.2 库存管理目标	169	9.3 营销管理中的库存控制	233

9.3.1 市场调研中的库存控制	233	10.2.2 VMI 的实施	260
9.3.2 渠道与价格管理中的 库存控制	234	10.2.3 实施 VMI 应注意的问题	263
9.3.3 售后服务中的库存控制	235	10.3 联合库存管理	264
9.4 其他环节中的库存控制	236	10.3.1 JMI 概述	264
9.4.1 产品设计中的库存控制	236	10.3.2 JMI 的实施策略	266
9.4.2 滞废料管理中的库存控制	240	10.3.3 JMI 绩效评价	267
9.4.3 备件管理中的库存控制	243	10.3.4 JMI 的保障措施	269
本章小结	246	10.4 多级库存优化管理	270
习题	247	10.4.1 多级库存管理概述	270
第 10 章 供应链库存管理	251	10.4.2 多级库存管理策略	271
10.1 供应链库存管理概述	252	10.4.3 供应链多级库存管理 应注意的问题	273
10.1.1 供应链库存	252	10.5 协同规划、预测和补给	274
10.1.2 供应链库存管理的特点	254	10.5.1 CPFR 概述	274
10.1.3 供应链库存管理存在的 问题	254	10.5.2 CPFR 的优势和不足	276
10.1.4 供应链库存管理的改进 方向	256	10.5.3 CPFR 的流程模型	277
10.2 供应商管理库存	257	本章小结	281
10.2.1 VMI 概述	258	习题	282
		参考文献	285

第1章 采购管理与库存控制概论

【本章知识架构】



【本章教学目标与要求】

- 理解采购管理与库存控制的基本理念和思维方式。
- 正确认识并掌握采购管理与库存控制的含义、作用、发展以及相互关系。
- 明确供应链管理对采购和库存控制的要求。
- 了解采购管理与库存控制中常见的认识误区。



导入案例

中国服装业的再次思考

1. 2006年的情况

本书第1版给出了一系列案例和数据,特别是介绍了2006年中国服装业库存问题的严重性,南极人、俞兆林等保暖内衣行业的领导品牌到处抛售其前几年的库存,班尼路、佐丹奴等休闲服装以甩卖求生存,多家企业倒闭。这一系列现象引发了很多思考,电子商务是解决这一问题的“神话”吗?10年后的情况又如何呢?

2. 电子商务之路

核心事实:服装电商曾经盛极一时,在2012年中国网购用户最常购买的商品中,“服装、鞋帽、箱包、户外用品类”商品占比最大,为38.7%。根据艾瑞咨询统计数据,2012年的服装网购规模为3188.8亿元,同比增长56%,占整体网购市场的27%,占比居首。但现在由于高库存问题让曾经的服装巨头伤不起,仅2015年,左岸、维斯凯等多家企业倒闭,关店几乎成为2015年度各大品牌的“常规动作”。国内服装行业“一哥”海澜之家日前披露的年报显示,截至2015年12月31日,公司存货达95.8亿元,占总资产的比例超过了40%。

3. 2016年的情况——高库存已经成为中国服装行业的噩梦

“高库存”梦魇仍在服装行业蔓延。事实上,饱受库存困扰的并不是海澜之家一家,美邦服饰的存货金额也达到了18.33亿元,约占总资产的三成,两年关店约2000家。森马服饰的存货较上一年的年初增长98.9%,达20.57亿元。七匹狼的存货规模同比增长10.59%,达9.15亿元。九牧王的存货规模为6亿元。如今依然没能摆脱这种局面,成为电“殇”灾区。进一步来看,上游的面料企业更是举步维艰。

4. 再次思考

为什么库存高会让企业倒闭?为什么电子商务难以解决这一问题?有什么办法能够控制和降低库存?原料供应商、服装生产企业、批发商、零售店的采购模式是否合理?这些现象与企业的生产系统及信息系统有关系吗?所有的这些现象与工作流程有关系吗?很多专家认为供应链管理很有效,为什么在实践中总出问题?是否存在有效而实用的办法?

(资料来源:作者根据相关资料整理。)

本章主要从供应链的角度整体介绍采购管理与库存控制的基本理念和思维方式,对管理实践中一些常见的认识误区进行分析,分别介绍采购管理与库存控制的相互关系、发展过程和基本要求,并将对全书的知识结构进行系统梳理。

1.1 采购管理与库存控制的智慧

1.1.1 基本理念和思维方式

本书的核心思想是如何更好地开展采购管理和库存控制工作,从而降低成本、提高效率。要做好这件事,最重要的是掌握基本理念和思维方式,然后才是相关理论、知识和技术的学习和应用。

1. 供应链管理的理念

供应链管理(Supply Chain Management, SCM)是本书的核心理念,相关理论和方法在管理实践中得到了广泛的认可和应用,即以最少的成本管理从采购开始到满足最终客户的所有过程,协调企业内外资源来共同满足消费者需求,实现四项目标:缩短现金周转时间、降低企业面临的风险、实现盈利增长、提供可预测收入。本书的书名也可以是《供应链管理实务》,这是因为库存控制是供应链的核心问题,而采购管理是解决这一问题的必要方法之一,从供应链管理思想的提出就不难看出这一点。



实用案例 1-1

快速反应系统

供应链管理思想的提出可追溯到 20 世纪 70 年代至 80 年代初期的美国。背景是以中国为主的大量廉价纺织品进口急剧增加,市场占有率不断上升,美国政府和企业非常不安,采取了很多措施但作用不大。零售业咨询公司 Kurt salmon 经过了大量充分的调查后指出,纺织品产业供应链的整体效率不高。

举个例子,通常情况下,一家服装店 1 个月进 1 次货,进货量为 20 万元。货物可分为 3 类:A 类,市场需求不强的,这通常会成为库存积压,因为有时降价也解决不了问题,至少利润贡献率是低的;B 类,市场需求较强的,通常是利润主要来源,但也面临两难问题:一方面,要摊销各种成本(房租、水电、员工工资等),要弥补 A 类商品可能的亏损,而不得不卖出高价;另一方面,激烈的市场竞争使得高价很难实现;C 类,市场潜在需求较强的,这是他们进货时想不到的,或者是进货时想进但没有货源的。

这种情况下,这家服装店将必然面临以下问题:①市场预测不准,因为它是提前一个月进货的,1 个月内会发生很多事,A、B、C 三类是不易分清的;②资金投入大,每次要投入 20 万元,而资金是有成本的,形成商品后,必须依靠销售才能变现;③产生了库存成本,因为进货后商品必然要有地方进行存放;④进货价格高,尽管有的与上一级批发商有长期合同关系以降低价格,但是如果供应链的思想不清楚仍解决不了这一根本问题,电子商务也是如此,只不过是交易形式发生了变化,降了一点儿房租费等成本而已。

为什么进货价格高呢?不妨看一下批发商。其实批发商的成本也很高,并且面临零售商同样的问题:①他要满足零售商的进货而提前准备足够的库存,这样其资金成本和库存维持的成本高;②进货时间要更提前,假设提前 2 个月备货,这样的预测就不准,因为要有 2 个月的提前量;③万一货卖不掉,同样面临库存积压问题;④他进货的成本高,原因可再往上推到上一级批发商或生产商。进一步看,生产商可推到原料商(例如面料),并且生产的提前期会更长(通常要提前 3 个月或半年),各种成本同样很大。

因此,从整体供应链来看,大家的成本都高,反应都慢。Kurt salmon 公司则建议供应链的各个成员进行合作,共享信息资源,建立一个快速反应系统(Quick Response, QR)来实现销售额增长。具体来说,供应链成员企业之间建立战略合作伙伴关系,利用 EDI(电子数据交换)等信息技术进行信息交换与信息共享,要求快速反应,缩短预测和生产的提前期,用高频率、小批量配送方式补充商品,缩短交货周期。这样可大幅度减少库存、降低成本,并提高顾客服务水平和企业竞争力。

(资料来源:作者根据相关资料整理。)

供应链管理是很复杂的问题,国内外学者都进行了探索并取得了丰硕成果,但不离以下核心内容:以合理满足顾客需求为目的,以合作互利为理念,进行必要的分工,但要有软硬两方面约束,在此基础上,在系统理论与方法的指导下,综合运用现代信息技术、数据分析方法、现代物流技术等使整体供应链不断提升。



【拓展知识】

2. 合作与双赢的理念

供应链管理的核心理念是合作与双赢,即大家共同努力,互相信任,互相帮



助,有利益共同分享,有风险共同分担。其实这与中国传统文化(如佛、道、儒)的智慧是契合的,但传统文化中讲得更到位,即越是利益他人,越大智慧,甚至是完全利他,所以供应链管理中的合作、双盈、互利相对得到了更多的认同。至少从反面来观察,如果一个人或企业太自私了,其结果通常是不利的。从企业管理来看,做人做事的方式如果与智慧相应一分就成功一分,相应两分就成功两分,背离一分则失败一分。进一步看,我们期待的幸福、快乐、健康等,也是同样的道理。

3. 必要的分工和约束

合理分工与合作是成就事业的基础,而如何分工、如何合作则涉及扬长避短的基本原则。从供应链的角度看,合作通常要通过谈判等方式落实,但只有合作理念和分工约定是不行的,更要通过法律等手段进行必要的约束,比如以合同的形式加强管理。这就如同两个人结婚(有合作意向,也采取了行动),但若没有婚姻法和相应的道德约束,可能结果是不乐观的。同样的道理,企业之间也需要各种相互制约的手段,除法律外,还可借助行业协会等其他力量共同制约。

4. 流程视角下的系统观

系统观是普遍认同的基本观点,强调整体供应链系统处于最佳状态,或系统最优,而不是某个企业或某个环节最好。例如,有些做法虽然可在采购中享有批发价,但后续环节中的成本增加更大则可能不合理。因此,本书特别强调系统观,其中的内容很多,主要从两个最容易实现的角度讨论:①总成本最小(第6章);②流程管理,即用最合理的方法做事,例如对先做什么、后做什么的合理安排,这通常对于排队时间长、浪费多等现实问题有立竿见影的效果。

5. 相关的理论、方法和技术

以上内容如果在实践中加以应用,必要的理论方法和技术是要学习的。例如,采购和成本的基础知识(第2、3章)、供应商管理理论与方法(第4章)、谈判原理与技巧(第5章)、合同约束与风险防范(第6章)、库存控制的基本理论(第7章)、库存控制的策略(第8章),以及库存在企业内部和企业之间的应用(第9、10章)。其中相关的数据分析、流程分析、物流技术、电子商务技术等内容,将融入各有关章节中。

1.1.2 采购管理与库存控制的关系

采购管理与库存控制都是供应链管理中降低成本、提高效率的有效途径,是供应链管理的重要手段,两者之间是紧密联系的,不能把两者孤立起来理解。

1. 采购管理应以库存控制为工作准则

采购管理涉及的内容很多,但是其基本职能是满足需求、保障供应。在企业中,需求有两种表现形态:一是直接需求,二是间接需求。直接需求就是需求点的需求,此时采购的物资直接在需求点进行消耗,不设仓库库存;间接需求就是基于仓库的需求,此时设有仓库库存,采购的物资先存入仓库,再由仓库去满足各需求点的直接需求。无论是哪种需求,都应进行库存控制。

对于直接需求而言,要尽量做到库存最小,这是后续讨论的主要问题。采购的任务主要是维持“零库存”(后面会具体分析)运行,即采购的物资正好满足生产或销售的需要,没有多余的库存;对于间接需求而言,采购的物资应大于或等于需求点上的实时总消耗,但又不能使库存过高,这就必须进行库存控制。

因此,采购管理应把库存控制作为指导思想,即除了满足各种需求之外,还有降低库存的要求,应将库存控制作为自己的工作准则,而工作准则就是制定和实施某项工作的依据和评价标准,也就是说,库存控制是采购工作考核指标体系中的基本指标之一。

2. 采购管理是库存控制的重要手段

库存控制的方法和手段很多,绝不仅仅是确定订货策略,而是从供应链的大流程出发,从库存的成因入手,重视企业管理的各个环节,从流程上进行控制,但是采购管理是库存控制的重要手段。

(1) 库存策略的选择和落实通常要通过采购来实现。对于直接需求,通常可以由企业资源计划(Enterprise Resources Planning, ERP)直接发出指令,采购部门执行;对于间接需求,订货点和订货量的确定是根据库存策略来的,不同的企业可能由不同的部门对此进行决策,但都需要采购来执行。

(2) 采购管理是整体供应链库存控制的重要手段。从整体供应链的库存控制来看,应以整体库存或成本最小为出发点,供应链下游的库存控制往往与销售有关,而供应链上游的各级库存控制则必然与采购有关,特别是对于供应商的管理,这是采购的一个重要职能,也是必要手段之一。

(3) 企业上、下游之间如果形成一个良好的供应链状态,则必然有相应的流程支撑,而这个流程中的核心抓手是库存,核心工作是采购。

3. 两者都应以供应链管理为基础

采购管理与库存控制是有区别的,但都应以供应链整合和优化为己任,以供应链整体的成本最低、效率最高为目标。未来的竞争不再是某个单个企业的竞争,而是整条供应链的竞争,特别是电子商务时代,因此不能追求局部最优,而应是系统最优。并且这两者应涉及企业的各个部门,绝不是某一个部门就能完成的,因此这里再次强调:采购管理与库存控制的本质更是一个流程管理的问题。

1.1.3 管理实践中常见的认识误区

在管理实践中,很多人对于采购管理和库存控制的认识存在许多明显的误区,因此在展开讲述前,先列举一些主要的认识误区,以便让大家正确理解这一问题。

1. 采购价格越低越好

有许多企业片面地追求绝对的低价格,不断压缩供应商的利润空间,这是一个误区。一方面,低价格可能带来质量下降,直接危害到用户和企业;另一方面,这种死拼成本的结果是,暂时获益的是终端客户,损害的却是该行业及相关行业的生存空间;最重要的是,眼中只有价格,忽略了更重要的管理智慧,如供应链管理。

采购不是孤立的资源保障活动,它应与企业的市场营销战略紧密结合,绝对的低价格并不代表企业高效益,大量事实证明它只能是压缩行业的利润空间,无异于自杀;如果采购以“相对的低价格”执行,也就是以行业内相对较低的价格执行则可避免这一问题,这是企业持续发展的保证,有助于整体供应链的健康发展。压价是必要的,但应以双赢为核心思想,以减少双方的成本为手段,并采取相应的配合措施,这在后面会提及,这叫智慧压价。

2. 拖欠货款有利

二十年前,国内出现了拖欠货款之风,通常少则3个月,多则半年,三角债的问题一度



成为焦点。但直到现在很多人仍持这种观点,部分财务人员甚至美其名曰“控制财务成本”。这种本位主义下的控制成本法给企业造成的是更大的采购损失以及企业的外部形象损害,这是一种狭隘的财务观念在作怪,总觉得供应商赚了自己很多钱,觉得这样做就占便宜了,这直接损害的是供应商的利益,间接受损害的还是企业本身。要知道需求和供应链管理一定是一种双赢或多赢的概念,不理解这一点就谈不上供应链管理。

3. 采购只要保证“货比三家”就行

询价采购是最常见的采购形式(第2章),但很多企业的管理者认为采购只要保证“货比三家”就行了,要求负责采购的工作人员申报采购方案时要提供至少3家报价,管理者审批时就看看有没有3家的比价,再选一个价格最低的,而进行所谓的“流程管理”。

其实,很多管理者都会发现“货比三家”的方法经常失灵:这3家是怎样选出来的?中间的代理商算不算数?同样类别的采购中,这次审批的3家和上次是不是相同?会不会有申报者通过操纵报价信息影响审批者决策的可能?

问题的根本原因是没有严格配套的供应商管理机制,对于采购过程的管理不严密。在这种情况下,采购的管理者最终签字选择供应商,表面上拥有绝对的决策权,但由于采购人员可以自由询价,从而拥有实际的决策权。这种管理模式不改变,无论怎样“货比三家”都是徒劳的。

4. 招标“一招就灵”

招标的采购方式给人以客观、公平、透明的印象,很多管理者认为采取招标方式可以引入竞争,降低成本,也就万事大吉了。但有时候招标也不是“一招就灵”的。为什么要招标?什么情况下应该招标?还有什么情况可以采用更合适的采购方式?这涉及采购方式选择的问题。目前,常用的采购方式有很多,主要有招标采购、竞争性谈判、询价采购、单一来源采购等。

合理运用多种采购方式,还可以实现对供应商队伍的动态管理和优化。例如,最初对采购内容的成本信息、技术信息不够了解,就可以通过招标来获得信息、扩大供应商备选范围。等到对成本、技术和分包商信息有了足够了解后,就转用询价采购。等到条件成熟,对这种采购商品就可以固定一两家企业长期合作生产了。反过来,如果对长期合作的厂家不满意,可以通过扩大询价范围或招标来调整、优化供应商或对合作厂家施加压力。

5. 货物卖出去,就万事大吉了

销售是企业的头等大事,但并非货物卖出去,就万事大吉。后续问题有:①货款回收,这方面的债务问题一直在不断上演;②售后服务,特别是质量问题;③消费者需求分析,这方面已是各大企业、咨询公司的关注热点,特别是目前的网络时代,大数据技术的应用已越来越普及;④由此产生的逆向物流、环保等问题,短视的企业通常在这方面不多考虑,但从长远来看,成功的企业应对此更加重视。事实上,也有企业



【拓展案例】 专注回收方面的经营并取得了很大的成功,例如日本的BOOK OFF公司。

6. 库存控制就是仓库管理

在谈到所谓“库存控制”或“库存管理”的时候,很多人将其理解为“仓储管理”,很自然地与库位摆放、先进先出、账物一致等词语联系起来,这实际上是个很大的曲解。

从狭义来讲,库存控制主要是针对仓库的物料进行盘点、数据处理、保管、发放等,通过执行防腐、温湿度控制等手段,达到使保管的实物库存保持最佳状态的目的。这只是库存控制的一种表现形式,或者可以定义为实物库存控制。

那么,如何从广义的角度去理解库存控制呢?库存控制应该是为了达到公司的财务运营目标,特别是现金流运作,通过优化整个需求与供应链管理流程,合理设置ERP控制策略,并辅之以相应的信息处理手段、工具,从而实现在保证及时交货的前提下,尽可能降低库存水平,减少库存积压与报废、贬值的风险。从这个意义上讲,实物库存控制仅仅是实现公司财务目标的一种手段,或者仅仅是整个库存控制的一个必要的环节。从组织功能的角度讲,实物库存控制主要是仓储管理部门的责任,而广义的库存控制应该是整个需求与供应链管理部门,乃至整个公司的责任。



【拓展视频】

7. 一味追求“零库存”

不少企业认识到了库存的重要性,将其视为洪水猛兽,管理中以降低库存为目标。将库存降到最低,提高物流周转的速度并提高资金利用率这一愿望本身没什么问题,然而真正能做到完全零库存的没有一家。“零库存”只是一种境界,一种追求。

(1) 将某企业的库存降到最低后,该企业的库存和营运成本可能确实暂时降低了,但是供应链的上下游企业却可能增加了相应的成本,从而成为一种成本转移。

(2) 要实现“零库存”,企业必须具备足够的实力和供应链管理能力和供应链管理能力,否则供应商不会牺牲自己的利益与其合作。即使暂时如此,时间长了还是会影响企业与供应商的合作关系,通常要用其他方式补偿,这样一来该企业在这方面节省的费用还是会花出去。

(3) 适度的库存是必需的,特别是在应急情况时,如果没有库存就会很危险。库存可以连接供应链各方的关系和利益,供应链上的各个企业都会有各自的上下游企业,而这些上下游企业还会有各自的供应商和客户,一旦情况发生变化,供应链各方都要受到影响,因此合理库存起到了重要的连接和缓冲作用,如果没有实物库存,供应链的合作是没有实际意义的。

(4) 库存是一个调节器,合理利用库存可能降低企业的采购成本,因此“合理的库存”更有意义,这也正是本书的一个核心观点,相关理论和方法将据此展开。



实用案例 1-2

所谓的“零库存”

美国某知名咨询企业在国内追求绝对的“零库存”理念,曾受其指导的某集团公司在2000年年底严格控制库存,致使该企业在钢材价格仅为2350元/吨时实行零库存管理,导致2001年年初该企业订单大增,而钢材价格直奔4000元大关的情况下,不仅采购损失惨重,更重要的是生产节奏不保。

(资料来源:作者根据相关资料整理。)

8. 库存周转率的计算

许多企业在降低库存时通过财务指标来进行控制,而财务控制的一个重要指标就是库存周转率,有关内容详见第7章,库存周转率的计算公式为:

$$\text{库存周转率} = \text{销售的物料成本} / \text{会计期间的平均存货} \times 100\% \quad (1-1)$$

但在实际操作中,财务人员在计算平均存货时会采用这种简单的方式,即

$$\text{平均存货金额} = (\text{期初的库存金额} + \text{期末库存金额}) / 2 \quad (1-2)$$

而实际上,几乎每家企业每天的库存都是变化不定的,因此这种算法是有问题的,正确的算法应是采用微积分的思想精确到每一天来计算。ERP可能解决这问题,但程序是人编



的,软件是人用的,因此重在实践,即应该从管理上落实。在这种算法的误导下,会导致许多不正常现象的发生,从而干扰企业的正常运营。这些现象有:到了会计考核期末,能不入库的尽量不入库,把物料压在货运那里;进了库房的物料不在ERP系统中反映,俗话说称“不入账”;期末大出货,把能发的货先发走等,因为这些行为会有效降低期末库存的账面金额。

9. 库存控制就是订货策略

订货策略的选择和运用确实是库存控制的重要手段,但库存控制更应从库存的成因入手,从各个环节抓起,综合运用各种方法和手段,如流程管理(Process Management, PM)、精益生产(Lean Production, LP)、准时制生产(Just In Time, JIT)、供应商管理库存(Vendor Managed Inventory, VMI)等,使供应链的库存最合理,提高整体供应链的效率和竞争力。

10. ERP一定能降低库存

ERP是个好东西!其核心管理思想是供应链管理,正确使用ERP确实能提高工作效率、降低库存,但也有许多企业上了ERP后并没有把库存控制好,主要原因如下。

(1) ERP的误导。某些软件公司将一些简单的进销存软件也称为ERP,误导企业认为使用了所谓的ERP就可以降低库存,似乎库存控制靠小软件就可以搞定了。也有一些软件确实有这方面的功能,但每个企业不一样,使用起来不一定如软件商讲得那么神奇。这里有个基本原理:软件是为人和企业服务的,可引导企业向流程更合理的方向改进,而流程是否合理与企业自身以及环境有关,没有最好,只有更好。

(2) ERP的选择。首先是谁来选择,其次才是如何选择。最常见的误区是多数企业会让IT(信息部)经理来负责选择软件。主要原因是不知道这是供应链的事,不知道这是流程管理的事,因此更合适的人选是对企业各个业务领域和流程都比较熟悉的物料经理来负责,并由财务和IT部门共同参与。

(3) ERP必须正确实施和使用。许多企业做不到这一点。例如,ERP的实施应有物料编码、订货周期等基础数据的支撑,这些数据必须准确可靠,并及时维护,许多企业这方面的工作不能准确到位。更重要的是ERP的实施涉及业务流程的改变,因此要求企业从观念上转变并逐步把企业由职能型组织过渡为流程型组织,而这

【拓展视频】 是一个艰辛的改革历程。



11. 电子商务是万能的

现在电子商务发展迅猛,采用新的商务模式和技术手段是必要的,但多数电子商务仍是换了一个交易手段,解决了信息交互和资金流动问题,现代一些技术手段如基于大数据分析软件也能起很大的作用,但是实体物流问题仍很难解决。更重要的是,交易双方乃至整体产业链上的企业之间仍是买卖关系,不能形成合作,即还是形不成良好的供应链状态,这也是为什么本书“导入案例”中所述的各种现象的根本原因。

但是我们已经进入电子商务时代,相关的方法和技术还是要掌握的。比如对客户信息的分析,这些宝贵的资料可以用于数据分析并辅助决策。本书后面的相关技术也是基于数据分析的,目前许多ERP软件的技术有助于实现它。



12. 物流完全由第三方搞定

近年来第三方物流的理论和实践均有很大的进展,比如麦当劳(金拱门)是最早成功运用第三方物流的企业,夏晖公司是其多年的合作伙伴。但是很多生产商和零售商把物流完全交给第三方也不合理,比如淘宝平台刚开始时是坚决不

做物流的，现在“菜鸟”平台的规模已很大。当然，每个企业的情况各不相同，具体问题应根据实际情况进行分析，并采取合理的措施。从某种意义上看，第三方物流更是一种深度合作

的供应商关系，有关内容参见第4章。

1.2 采购管理概述

1.2.1 采购管理的演变与发展

采购不同于简单的购买，采购更侧重于对商品的查找、比较、选择和研究。从不同的视角来看，采购可以作为一个职能部门、一个过程、供应链或价值链的一个环节、一种关系，一门学科或一个职业，但更多是将其看成一种作业活动，是为完成指定采购任务而进行的具体操作活动，而采购管理则被看成是与之有关的一系列管理活动。

自从人类有了市场交易后，购买行为就出现了，尽管采购的历史悠久，但高效采购的重要性在20世纪中叶后才得到广泛认同，人们开始重视采购管理，注重产品本身的状况。而把战略目标的重点放在采购过程、供需关系、供应绩效、系统效益上的现代采购管理是随后逐步形成和发展的，大体经历了以下阶段。

1. 以采购产品为中心的采购

这一阶段强调对具体产品的采购，注重采购产品的品质、价格等，是一个被动阶段，采购职能未以战略为指导，主要是对采购的需求做出初始反应。此时的特征是：大量时间用于解决日常事务工作；信息交互不畅，工作的透明度低；供应商的选择主要根据价格的高低和产品获取的方便程度而定。

2. 以运作过程为中心的采购

这一阶段开始关注采购的过程管理，采纳了新的采购技巧和方式，但其战略方向仍未与企业的整体竞争战略接轨，是一个相对独立的阶段。此时的特征是：以降低成本和提高效率来衡量绩效；加强采购的技术培训；高层领导开始认识到采购专业化的重要性并意识到采购中有许多创造利润的机会。

3. 以采购关系为中心的采购

这一阶段已充分认识到了供需关系的重要性并加强了对供应商的管理，采购战略开始对企业的整体战略起支撑作用。此时的特征是：采购计划开始与销售计划同步；供应商被看成是一种资源，强调其能力、经验、动力和态度；市场、产品和供应商的动向被时刻关注、分析。

4. 以采购绩效为中心的采购

这一阶段强调综合管理，并认为采购的绩效是多目标的，采购的战略应与企业的整体战略一致。此时的特征是：对采购人员进行交叉功能的培训；各职能部门之间的信息交流通畅；采购的战略是竞争战略；采购的绩效是以对企业的贡献来衡量的。

5. 以供应链管理为中心的采购

这一阶段对于供应链管理有了足够的重视，采购的权力下放但能得到集中控制，能大幅降低采购成本和供应链管理成本。此时的特征是：多种新型采购模式得以应用；信息化程度和效率明显提高；采购呈现出杠杆效应；货源的组织全球化。