



21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

采购管理与库存控制

主 编 张 浩



LOGISTICS



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

采购管理与库存控制

主 编 张 浩



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。全书共分 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，供应商管理，采购谈判，采购合同管理，采购价格与成本管理，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，以便于其正确理解所学知识。本书在实用性和操作性方面都具有很强的指导作用。

本书可作为高等院校物流类专业的教材，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. —北京：北京大学出版社，2010.2

(21 世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材)

ISBN 978-7-301-16921-6

I. 采… II. 张… III. ①采购—企业管理—高等学校—教材②库存—企业管理：仓库管理—高等学校—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 020141 号

书 名：采购管理与库存控制

著作责任者：张 浩 主编

策划编辑：刘 丽

责任编辑：程志强

标准书号：ISBN 978-7-301-16921-6/F·2431

出 版 者：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> <http://www.pup6.com>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电子邮箱：pup_6@163.com

印 刷 者：北京宏伟双华印刷有限公司

发 行 者：北京大学出版社

经 销 者：新华书店

787mm×1092mm 16 开本 18.75 印张 429 千字

2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷

定 价：30.00 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

电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材

编写指导委员会

(按姓名拼音顺序)

主任委员	齐二石			
副主任委员	白世贞	董千里	黄福华	李荷华
	王道平	王槐林	魏国辰	徐琪
委员	曹翠珍	柴庆春	丁小龙	甘卫华
	郝海	阚功俭	李传荣	李学工
	李於洪	柳雨霁	马建华	孟祥茹
	倪跃峰	乔志强	汪传雷	王海刚
	王汉新	王侃	吴健	易伟义
	于英	张军	张浩	张潜
	张旭辉	赵丽君	周晓晔	

本书编写人员名单及工作单位

主 编：张 浩（南京林业大学经济管理学院）

副 主 编：（按字母排序）

宓 燕（南京林业大学经济管理学院）

彭鸿广（浙江科技学院）

王婷睿（大连民族学院）

编 委：（按字母排序）

陈业玲（青岛农业大学）

张 玲（浙江科技学院）

丛书总序

物流业是商品经济和社会生产力发展到较高水平的产物，它是融合运输业、仓储业、货代业和信息业等的复合型服务产业，是国民经济的重要组成部分，涉及领域广，吸纳就业人数多，促进生产、拉动消费作用大，在促进产业结构调整、转变经济发展方式和增强国民经济竞争力等方面发挥着非常重要的作用。

随着我国经济的高速发展，物流专业在我国的发展很快，社会对物流专业人才需求逐年递增，尤其是对有一定理论基础、实践能力强的物流技术及管理人才的需求更加迫切。同时随着我国教学改革的不断深入以及毕业生就业市场的不断变化，以就业市场为导向，培养具备职业化特征的创新型应用人才已成为大多数高等院校物流专业的教学目标，从而对物流专业的课程体系以及教材建设都提出了新的要求。

为适应我国当前物流专业教育教学改革和教材建设的迫切需要，北京大学出版社联合全国多所高校教师共同合作编写出版了本套《21世纪全国高等院校物流专业创新型应用人才培养规划教材》。其宗旨是：立足现代物流业发展和相关从业人员的现实需要，强调理论与实践的有机结合，从“创新”和“应用”两个层面切入进行编写，力求涵盖现代物流专业研究和应用的主要领域，希望以此推进物流专业的理论发展和学科体系建设，并有助于提高我国物流业从业人员的专业素养和理论功底。

本系列教材按照物流专业规范、培养方案以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师编写而成。教材立足于物流学科发展的需要，深入分析了物流专业学生现状及存在的问题，尝试探索了物流专业学生综合素质培养的途径，着重体现了“新思维、新理念、新能力”三个方面的特色。

1. 新思维

(1) 编写体例新颖。借鉴优秀教材特别是国外精品教材的写作思路、写作方法，图文并茂、清新活泼。

(2) 教学内容更新。充分展示了最新最近的知识以及教学改革成果，并且将未来的发展趋势和前沿资料以阅读材料的方式介绍给学生。

(3) 知识体系实用有效。着眼于学生就业所需的专业知识和操作技能，着重讲解应用型人才培养所需的内容和关键点，与就业市场结合，与时俱进，让学生学而有用，学而能用。

2. 新理念

(1) 以学生为本。站在学生的角度思考问题，考虑学生学习的动力，强调锻炼学生的思维能力以及运用知识解决问题的能力。

(2) 注重拓展学生的知识面。让学生能在学习到必要知识点的同时也对其他相关知识有所了解。

(3) 注重融入人文知识。将人文知识融入理论讲解，提高学生的人文素养。

3. 新能力

(1) 理论讲解简单实用。理论讲解简单化，注重讲解理论的来源、出处以及用处，不做过多的推导与介绍。

(2) 案例式教学。有机融入了最新的实例以及操作性较强的案例，并对案例进行有效的分析，着重培养学生的职业意识和职业能力。

(3) 重视实践环节。强化实际操作训练，加深学生对理论知识的理解。习题设计多样化，题型丰富，具备启发性，全方位考查学生对知识的掌握程度。

我们要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师，他们为本系列教材的出版付出了大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因，本系列教材肯定还存在不足之处。我们相信，在各位老师的关心和帮助下，本系列教材一定能不断地改进和完善，并在我国物流专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

齐二石

2009年10月

齐二石 本系列教材编写指导委员会主任，博士、教授、博士生导师。天津大学管理学院院长，国务院学位委员会学科评议组成员，第五届国家 863/CIMS 主题专家，科技部信息化科技工程总体专家，中国机械工程学会工业工程分会理事长，教育部管理科学与工程教学指导委员会主任委员，是最早将物流概念引入中国和研究物流的专家之一。

前 言

编者曾为企业做过一些管理方面的讲座，其间提出过一些问题：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？为什么许多企业因资金周转不灵而倒闭？出现问题的原因是，企业的采购管理和库存控制没做好！流程管理没做好！这一观点得到了企业管理人员的认同。

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和整合时期，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，人才非常欠缺，各高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(重点在算法上，如EOQ)，很少从供应链整合和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，也没有在整条供应链以及企业内部管理实务的层面上，从与库存控制有关的具体环节上讲解如何控制库存，致使学生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，除了理论上的阐述外还有应用上的指导，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和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的实际问题(如出入库作业中的问题、备件管理问题等)及处理方法。

(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。

基于以上几点，本书的编写思路及设计如下。

本书共 10 章，分为四大部分。第一部分即第 1 章，首先从理念上进行梳理，理清采购管理与库存控制的作用和相互关系，介绍全书的知识结构，分析常见的认识误区，然后由第二、第三部分展开阐述。第二部分讲解采购管理，从供应链角度出发，在介绍采购的基本知识后，重点介绍供应商管理问题、谈判问题、合同管理及风险问题、采购价格及成本控制问题，以上内容构成了 2、3、4、5、6 章。第三部分讲解库存控制，同样是先介绍基本知识，然后介绍库存控制的策略和方法以及应用，有关内容将在第 7、8 章介绍。单纯依靠采购来进行库存控制是不够的，应该包括供应链这个大流程的输入与输出，除了预测与订单处理环节外，还应包括销售管理、仓储管理、生产计划与控制、供应商管理等，甚至是备件管理(要管好供应链上的各个环节)。因此，本书第四部分(9、10 章)从库存的成因入手，分别介绍企业内部与库存控制有关的主要环节以及从供应链角度出发的库存控制方法。



本书中提供了大量生动的案例(包括导入案例、实用案例和小思考等几种类型,每章后面还有案例分析)、形式多样的习题等供读者阅读、训练使用,以便于其对所学知识的巩固和综合能力的培养。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,因此可读性很强。具体来说,本书的编写特点如下。

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,容易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,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上入手;采购管理与库存控制更是一个流程问题等。

3. 兼顾理论性和实践性,并且实践性和实用性较强

虽然理论介绍是必要的,但本书不做冗长的推演,而偏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参考文献和知识链接,指导读者如何进行深入研究。

本书由张浩负责设计全书结构、草拟写作提纲、组织编写工作及统稿定稿。各章具体分工如下:第1、9章由张浩编写,彭鸿广审稿;5.3节由张浩编写,宓燕审稿;第2章由张玲编写,第3、10章由陈业玲编写,第4章由彭鸿广编写,5.1节、5.2节和第6章由宓燕编写,第7、8章由王婷睿编写,以上章节均由张浩审稿。

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!

由于编者水平所限,书中难免存在疏漏之处,敬请读者批评指正。

编者

2009年11月

目 录

第 1 章 采购管理与库存控制概论1	
1.1 采购管理概述.....3	
1.1.1 采购管理的演变与发展.....3	
1.1.2 供应链管理对采购的要求.....4	
1.2 库存控制概述.....5	
1.2.1 库存控制的发展.....6	
1.2.2 供应链管理对库存控制的要求.....6	
1.3 采购管理与库存控制的关系及实践误区.....9	
1.3.1 采购管理与库存控制的关系.....9	
1.3.2 管理实践中常见的认识误区.....10	
本章小结.....14	
第 2 章 采购管理基础18	
2.1 采购管理的概念与作用.....20	
2.1.1 采购与采购管理的概念.....20	
2.1.2 采购的地位与作用.....22	
2.2 采购流程.....23	
2.2.1 采购作业的一般流程.....23	
2.2.2 供应链环境下的采购流程.....26	
2.3 采购模式.....28	
2.3.1 政府采购.....29	
2.3.2 国际采购.....30	
2.3.3 电子采购.....33	
2.3.4 招标采购.....36	
2.4 采购需求与计划.....42	
本章小结.....44	
第 3 章 供应商管理48	
3.1 供应商管理概述.....49	
3.1.1 供应商.....49	
3.1.2 供应商管理的概念、意义及目标.....50	
3.1.3 供应链管理环境下的供应商管理.....50	
3.2 供应商的选择与开发.....51	
3.2.1 供应商选择与开发前需考虑的问题.....51	
3.2.2 供应商选择与开发的程序.....53	
3.3 供应商绩效考评.....60	
3.3.1 供应商绩效考评的目的.....60	
3.3.2 供应商绩效考评的原则.....60	
3.3.3 供应商绩效考评的准备.....61	
3.3.4 供应商绩效考评的指标.....61	
3.4 供应商关系管理.....64	
3.4.1 供应商关系的演变.....64	
3.4.2 供应商关系的分类.....65	
3.4.3 供应商合作伙伴关系管理.....66	
3.4.4 在线供应商关系管理.....69	
3.5 加强供应商管理的措施.....71	
3.5.1 供应商动态管理.....71	
3.5.2 防止被供应商控制.....73	
3.5.3 对供应商的科学管理.....74	
3.5.4 友好结束供应商关系.....76	
本章小结.....76	
第 4 章 采购谈判81	
4.1 采购谈判概述.....82	
4.2 采购谈判的程序.....84	
4.2.1 采购谈判的准备.....84	
4.2.2 谈判的开局阶段.....87	
4.2.3 谈判的正式磋商阶段.....90	
4.2.4 谈判的终局阶段.....92	
4.3 采购谈判的技巧.....93	
4.3.1 报价技巧.....93	
4.3.2 还价技巧.....95	
4.3.3 让步技巧.....99	

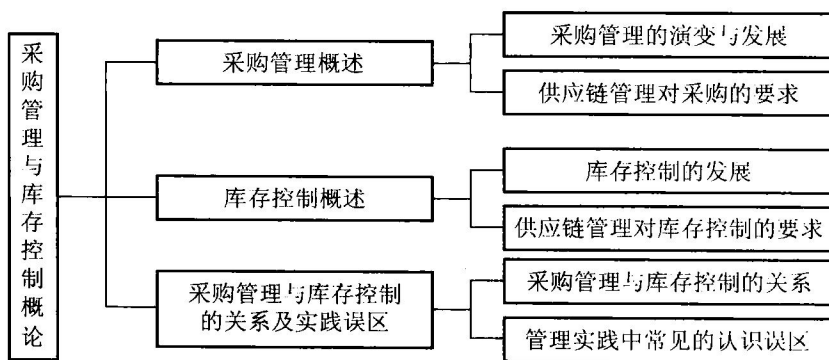


4.3.4 其他应对技巧	101	7.1.2 库存的分类	165
本章小结	103	7.1.3 库存周转率与库存周期	166
第 5 章 采购合同管理	108	7.2 库存的成本结构	167
5.1 采购合同的内容和形式	109	7.2.1 随库存量增加而增加 的成本	167
5.1.1 采购合同的含义	109	7.2.2 随库存量增加而减少 的成本	168
5.1.2 采购合同的内容及范例	110	7.2.3 库存总成本	168
5.2 采购合同的实施管理	115	7.3 现代生产管理思想与库存	170
5.2.1 采购合同的订立	115	7.3.1 ERP 与库存管理	170
5.2.2 订单跟踪	117	7.3.2 JIT 与库存管理	173
5.2.3 交货期管理	119	7.4 库存产生的原因	176
5.2.4 质量管理和检验	121	7.4.1 计划性或策略性库存	176
5.3 采购合同的风险管理	127	7.4.2 管理失误产生的库存	177
5.3.1 采购合同风险及承担	127	7.4.3 为改善客户服务保有 的库存	177
5.3.2 采购合同风险的形成	128	7.4.4 为降低总成本而增加 的库存	177
5.3.3 采购合同风险的防范	133	7.4.5 不确定性因素的影响	178
本章小结	137	7.4.6 供应链中“牛鞭效应” 的影响	178
第 6 章 采购价格与成本管理	140	本章小结	182
6.1 采购价格	142	第 8 章 库存控制策略	185
6.1.1 采购价格影响因素	142	8.1 库存结构的控制策略	186
6.1.2 供应商产品成本构成	143	8.1.1 ABC 分析法	187
6.1.3 供应商定价方法	144	8.1.2 CVA 管理法	192
6.1.4 采购价格的确定	147	8.2 订货模式的选择策略	193
6.2 采购成本的分析	148	8.2.1 定量订货法	193
6.2.1 采购成本的组成	148	8.2.2 定期订货法	194
6.2.2 整体采购成本	151	8.2.3 双堆法	198
6.3 采购成本的控制	153	8.3 订货时间与批量的确定	198
6.3.1 控制采购成本的 战略性思考	153	8.3.1 经济订货批量模型	198
6.3.2 控制采购成本的 主要方法	154	8.3.2 定量订货法的订货点	202
6.3.3 控制采购成本的 策略选择	157	8.3.3 定期订货模型的订货量	205
本章小结	159	8.4 安全库存的设定	206
第 7 章 库存控制基础	162	8.4.1 订货提前期固定, 需求量 变化的情况	206
7.1 库存基础知识	164	8.4.2 需求量固定, 订货提前期 变化的情况	207
7.1.1 如何看待库存	164		

8.4.3 需求量和订货提前期都 随机变化的情况	207	第 10 章 供应链库存管理	249
本章小结	208	10.1 供应链库存管理概述	250
第 9 章 企业内部库存控制	213	10.1.1 供应链库存管理的概念	250
9.1 仓储管理中的库存控制	215	10.1.2 供应链库存形成的原因	251
9.1.1 入库作业	215	10.1.3 供应链库存管理存在的 问题	253
9.1.2 出库作业	218	10.1.4 供应链库存管理的改进 方向	255
9.1.3 保管作业	221	10.2 供应商管理库存	256
9.2 生产管理中的库存控制	224	10.2.1 供应商管理库存概述	257
9.2.1 生产系统规划设计对 库存的影响	224	10.2.2 VMI 的实施	259
9.2.2 生产计划与运行	226	10.2.3 实施 VMI 应注意的问题	262
9.2.3 质量管理	229	10.3 联合库存管理	263
9.3 营销管理中的库存控制	231	10.3.1 JMI 概述	263
9.3.1 市场调研	231	10.3.2 JMI 的实施策略	265
9.3.2 订单处理	232	10.3.3 JMI 绩效评价	267
9.3.3 渠道与价格管理	233	10.3.4 JMI 的保障措施	268
9.3.4 售后服务	234	10.4 多级库存优化管理	270
9.4 滞废料的管理	236	10.4.1 供应链多级库存	270
9.4.1 滞废料及其产生	236	10.4.2 多级库存管理策略	272
9.4.2 滞废料的预防	237	10.4.3 供应链多级库存管理 应注意的问题	273
9.4.3 滞废料的处理	238	10.5 协同规划、预测和补给	274
9.5 备件管理中的库存控制	239	10.5.1 CPFR 概述	274
9.5.1 备件库存管理的特殊性	239	10.5.2 CPFR 的优势和不足	276
9.5.2 提高备件库存管理水平 的渠道	241	10.5.3 CPFR 流程模型	277
本章小结	244	本章小结	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】

- 了解采购管理与库存控制的基本知识。
- 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。



中国服装业的深度思考

1. 中国服装业的一些现象

通常企业越做越大,仓库也越建越大,销售额翻了几番,账面上的流动资金却没见增长多少,几年辛苦地积累,都跑到仓库去了,这是服装企业最普遍的现象。通常企业都有成品仓库和原材料仓库,大一点的企业加上分公司及办事处的仓库、代理商仓库、经销商仓库,光仓库数量就已经不是小数目了。

前几年,保暖内衣行业风光无限,然后就是集体跳水,再到行业的几乎整体崩溃。为什么会这么快跳水?因为市场容量有限,产品卖不出去,库存积压太多,对于大部分厂家来说,不跳水肯定是死,跳水起码还能收回一部分资金。所以,一旦有品牌点燃导火索,价格大战马上一发不可收拾。南极人、俞兆林等保暖内衣行业的领导品牌今年还在到处抛售其前几年的库存。

休闲服装市场这几年增长很快,中山沙溪也成为全国知名的休闲服装生产基地。沙溪一个知名的休闲服厂家,2001年销售额为一个多亿,而其仓库库存也达到了一个亿以上,几乎和销售额持平。零售市场也是如此,像广州北京路上的班尼路、佐丹奴等品牌在新品上市时价格为80~100元,而到换季时候则经常19元、29元地疯狂大甩卖,购者云集。厂家出于处理库存、回笼资金的角度考虑而进行甩卖。而甩卖的结果是什么?消费者对品牌的价格体系严重产生怀疑。据调查,佐丹奴前几年还是消费者心目中的服装名牌,而现在呢,还有几个人会因为穿佐丹奴而荣?

女装的日子更难过。女装款式、面料更新很快,女性消费者谁也不愿意自己落伍。女装企业卖不出去的产品到第二年恐怕连处理都难了。现在聪明的消费者买衬衫通常会选择在转季的时候,因为那时候必然有很多品牌会为清货而进行打折。

2. 中国服装业的统计数据

根据有关统计年鉴的数据分析以及“北京大学联泰供应链研究与发展中心”的研究成果,下面给出中国服装业的一些数据统计结果。

中国服装制造业中,93.2%的企业原材料从库存仓库取货,只有33.8%的企业直接从车间取货(一些企业同时从两个渠道获取原料,两者相加的比例超过100%);原料来源的63%来自国内,37%来自国外;采购方式中,大宗订货的占58%,专门订货的占42%;95.5%的企业对供应商进行考评,但93.7%的企业会基于预期的销售订单向供应商订货,48.3%的企业信息系统中具有电子自动接收文件功能;生产方式中,订单生产的占52%,批量生产的占48%,78.9%的企业有自动产能计划和生产进度计划系统,70%的企业采用长流水线方式生产,30%的企业采用短模块化方式生产,只有33%的企业进行工作流程控制。

3. 深度思考

以上数据与现象之间有什么联系?中国服装业供应链中整体的库存都很大,有什么办法能够控制和降低?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?有没有更好的办法?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?

资料来源(部分):北京大学联泰供应链研究与发展中心.中国供应链现状:理论与实践[M].北京:北京大学出版社,2006.

本章主要从供应链的角度介绍采购管理与库存控制的基本知识、作用、相互关系及发展过程,并将对全书的知识结构进行系统梳理,对管理实践中一些常见的认识误区进行分析。

1.1 采购管理概述

1.1.1 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承认,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。



不同的企业对于采购管理的认识和管理水平各不相同，但上述 5 个阶段是共同的发展历程，并且以供应链管理为中心的采购将成为发展的必由之路。

1.1.2 供应链管理对采购的要求



小思考 1-1

采购经理的烦恼

作为一个采购经理，老王的核心使命就是用最低的价格购回质量最好的物料，而对他的考核也主要体现在采购成本的下降和采购质量合格率等单独环节上。企业的老板每到月底看财务报表，就将他叫到办公室，要求再进一步降低采购成本。原因是市场竞争激烈了，销售额增加了但净利润却在下降，主要是产品价格下降并且制造成本增加，若不降低成本，企业将面临很大的生存压力。这时老王只能实话实说，已经没办法再降了，再降就无法保证质量了，这样的恶性循环几乎每个月都要发生，老王痛苦不堪，因为他要时刻面临被炒鱿鱼的风险。

其实企业老板和老王都没有认识到问题的本质，问题并不是出在直接采购成本环节，而是采购人员没有站在整体供应链的角度去考虑问题，造成库存过大，资金占有成本大，从而引起库存成本大。为了降低采购成本，采购人员采用了集中大量的采购方式，虽然加大采购批量能使折扣加大，但由此引起了一系列的库存、运输等方面的成本增加。

问题：

如果你是老板，该如何应对这一现状呢？

采购管理涉及的内容很多，包括制订采购计划、对采购人员的管理、采购资金的管理、对供应商的管理、谈判及合同管理、采购成本管理、采购评价等。如果企业的战略以供应链管理为中心，提高企业和整体供应链的竞争力，则对采购管理提出了新的要求，通常体现在以下方面。

1. 提高反应速度和准确性

供应链管理的方法有很多，但其核心还是资源的整合以及如何提高供应链的反应速度和准确性。比如快速响应(Quick Response, QR)的重点就在于对消费者的需求做出快速的响应，要求供应链上各环节的信息共享，缩短需求的预测周期，从而提高预测的准确性，提高库存周转率，从而降低库存。这对采购管理提出了新的要求，互联网的普及以及 ERP 的使用有助于反应速度和准确性的提高，并有助于采用准时采购，另外，各种预测方法和技术的应用可以提高需求预测的准确性，从而在制订采购计划时更加有效。



小贴士 1-1

实际的采购操作中有点要特别注意：一是采购人员有递减的趋势，但对采购人员的要求更高了，太窄的基础知识是远远不够的；二是尽管本书也介绍了 EOQ 等有关方法，但方法本身的假设太多，实际应用时要加以修正；三是成功的采购一定是基于供应链互动的，而不是单方面建个模型求解出结果就行的。

2. 加强成本管理

有效客户响应(Efficient Consumer Response, ECR)是供应链管理的另一个重要方法，该

方法强调消除系统中不必要的成本和费用,给客户带来更大的利益,通过改善业务流程,采用连续补货等技术来提高效率。成本管理是供应链管理的另一重要思想,如何降低采购成本则更是采购管理中的研究热点问题,也是管理实践的焦点内容,本书对此有专门的介绍(第6章),但在实际应用中一定要坚持系统的观点,即系统的总成本最小而不是某一环节上的成本最小。

3. 加强对供应商的管理

传统的供应链管理中,供应链成员间处于一种对立竞争关系,供需双方进行零和博弈,供应商的选择主要侧重于采购价格,在竞标条件下,最终中标的应是报价最低的一家。价格是要关注的,但这容易造成只注重价格的短视行为,不利于企业的长期发展。因此现代供应链管理强调从战略的角度选择合适的供应商,并把他看成是一种资源,加强管理和培养,形成长期的合作伙伴关系,让供应商参与到需求预测、新产品开发、质量管理、物流管理等管理活动中,并且许多管理活动是相互渗透的。对于供应商的管理是采购管理的一个主要内容,这有助于供应链的整合,本书有专门介绍(第3章)。



实用案例 1-1

本田同供应商的“金钱”关系

本田在全球的供应商超过上千家,仅在中国就有上百家,为了降低成本,本田尽可能采用当地的供应商。与其他大多数汽车制造商一样,本田也有类似于供应商奖励或激励的计划,但其差别是本田认为“将多少金钱和时间精力投入到建立和维护与供应商的关系上是这些计划成功与否的关键。”

改善与供应商的关系是一个不断完善和发展的过程,是需要投入金钱、时间和精力,但在投入时,首先不要想到回报。例如,一个资信很好的供应商出现了意外的质量和交付问题,本田会派公司内部的专家去了解情况并帮助其解决问题,有一次本田曾派自己的4名员工到供应商的公司生活工作了10个月,而这些服务不收取任何费用,本田认为这是一种自我服务。

资料来源:钱智. 物流管理经典案例剖析[M]. 北京:中国经济出版社,2007.

4. 加强采购的执行力 and 风险管理

许多企业已经认识到了供应链管理的重要性,并正在进行业务流程再造(Business Process Reengineering, BPR),而采购管理是其中业务主流程的源头。因此在管理实践中需要更强的执行力作为支撑,需要加强流程管理,提高谈判的技巧,加强合同的管理,加强风险管理的能力等。此外,从合同签订到执行的全过程中可能会出现许多问题,比如支付方式、交货期管理、质量问题及处理、风险的防范等,有关内容本书第4、5章将详细介绍。

1.2 库存控制概述

先来看一个例子:有两家规模和产品相同的企业,服务的顾客相似,年产值都大约10亿元人民币,不同的是甲企业平均每天的库存资金约3000万元人民币,乙企业平均每天的库存资金约1亿元人民币,假设产品的毛利都是10%,那么哪家企业更赚钱呢?哪家企