

普
华
经
管

创业者要懂的24堂 采购与物流 管理课

刘小明◎著

创业者提升采购能力和物流
工作效率的必读工具书！

理清采购与物流工作思路
完善采购与物流工作流程



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

创业者要懂的 24 堂采购与物流管理课

刘小明 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

创业者要懂的24堂采购与物流管理课 / 刘小明著

— 北京：人民邮电出版社，2016.7

ISBN 978-7-115-42955-1

I. ①创… II. ①刘… III. ①采购管理②物流—物资管理 IV. ①F253.2②F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第143356号

内 容 提 要

在“大众创业，万众创新”的时代，创业企业如雨后春笋般涌现。企业要想实现经济效益，就必须做好采购与物流管理工作。如何建立完善的采购和物流体系？如何选择合适的供应商？如何通过采购和物流工作创造更多的利润？本书给出了这些问题的答案。

《创业者要懂的24堂采购与物流管理课》强调了采购与物流管理工作在企业初创时期的重要性，将创业者要掌握的采购与物流管理知识、技能总结成了仓储管理、包装管理、装卸搬运管理、运输管理、供应链管理等24堂课。每堂课都阐述了采购与物流管理工作中的相关概念和工作思路，并针对具体问题给出了有效对策。本书能够帮助广大创业者学会怎样为企业节省采购成本，提高物流效率。

本书适合广大创业者以及各类企业的管理者阅读。

◆ 著 刘小明

责任编辑 张国才

执行编辑 徐晓菲

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14.5

2016年7月第1版

字数：150千字

2016年7月河北第1次印刷

定 价：45.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

前言

刚刚起步的创业企业需要面对比较陌生的市场环境，自身对市场的分析能力比较弱，这使得它们在发展过程中常常遭遇各种阻碍。同时，由于大多数创业企业没有足够的行业经验，企业的管理体系尚不完善，再加上相对薄弱的经济基础，企业的发展之路可谓困难重重。

采购和物流作为与企业经济效益直接挂钩的两项工作，是企业稳定发展的基础，也是创业者需要着重把握的两大内容。采购工作是企业生产顺利进行的基本保障，企业通过采购为生产提供必要的原材料，以保证生产链的正常运转。只有生产链正常运转，企业才能不断扩大市场份额，才能创造更多的经济效益。

物流贯穿于生产链的各个环节之中，从最开始的物料采购到后期的产品输出，这些都离不开物流的支持。物流是企业产品实现价值，获取利润的通道。物流将企业与各个相关机构联系在一起，它们之间通过亲密协作来保证产业链的高效运转。

同时，物流将企业 and 客户紧密地联系在一起。通过相关的物流手段，企业可以获取更多的客户信息，进一步了解客户的消费习惯和偏好。以此为基础，企业就能不断优化产品结构，提高物流工作效率，最大程度地满足客户需求，为企业创造更多的价值。



对创业者来说,学习采购管理以及物流管理至关重要。面对采购与物流工作中出现的各种问题,企业管理者都要及时、准确地进行分析,并予以解决。只有这样,管理者才能从宏观上牢牢把握企业的发展方向,合理配置企业资源,实现企业效益的最大化。

本书是为创业者量身定制的,以授课的形式对采购和物流管理工作进行了详细解析,语言通俗易懂,内容细化深入。创业者可以了解到采购和物流过程中的各种要素,全面认识采购和物流管理的工作内容。

本书分为两大部分,第 1 部分是采购课,共 13 课。第 1 课向创业者介绍了采购管理的定义和相关内容;第 2 课道明了在采购管理中可能遇到的困境;第 3 课介绍了企业组建采购团队的重要性;第 4 课介绍了企业采购的主要方式;第 5 课讲述了采购管理的常用策略;第 6 课介绍了采购管理的主要方向;第 7 课介绍了采购谈判的技巧;第 8 课和第 9 课介绍了采购合同和采购订单的管理;第 10 课主要介绍了如何提高采购质量;第 11 课、12 课、13 课介绍了企业如何把控客户管理、绩效以及战略。

第 2 部分是物流课,共 11 课。第 14 课和第 15 课介绍了物流管理和物流系统;第 16 课至第 24 课依次介绍了仓储管理、包装管理、装卸搬运管理、运输管理、配送管理、信息管理、供应链管理、物流客户管理和国际物流管理。

书中介绍的内容具有很强的实用性,创业者可以将它们应用在实际的管理工作中,使企业的采购和物流管理工作更规范、更高效。

最后,需要特别说明的是,作者在创作本书的过程中,得到了众多朋友的大力支持,他们提供了部分有价值的素材,以及诸多有益的建议。他们分别是陈龙海、郭彦宏、安睿、朱蕊、罗时迁、钟海平、罗飞丽、陈选燕、陈龙武、李玫诺、曹珊、胡月然等,在此向本书的所有贡献者一并致谢。

目 录

Part 1

采购课

- 第 1 课 采购管理：企业成本控制的核心 / 3
- 什么是企业采购管理 / 3
- 企业的采购行为 / 6
- 采购管理的 5R 原则 / 8
- 采购管理的四个误区 / 11
- 第 2 课 明困境：企业采购的四个失败原因 / 13
- 重心偏移：采购观念滞后 / 13
- 随意性强：采购缺乏规划 / 15
- 实力限制：采购成本居高不下 / 16
- 策略单一：严重影响采购质量 / 18



- 第 3 课 搭班子：企业采购部门要“限量保质” / 21
 搭建轻型采购团队 / 21
 聘用德才兼备的采购人员 / 23
 分段式采购：采购部门的核心体制 / 25
- 第 4 课 懂方式：企业采购要灵活多变 / 28
 现用现购 / 28
 预购备用 / 30
 投机采购 / 32
 长期合约采购 / 34
 独家采购和多家采购 / 36
 联合采购 / 39
- 第 5 课 习策略：善用策略才能以弱胜强 / 41
 策略先行，引导采购工作 / 41
 全面施压：买方市场采购策略 / 43
 随机应变：卖方市场采购策略 / 45
 平衡慎重：均势市场采购策略 / 47
- 第 6 课 定方向：企业须严格执行采购计划 / 49
 制订采购计划的重要性 / 49
 采购计划的类别划分及管理 / 51
 采购计划的主要内容 / 53
 制订采购计划的前期调研 / 55
 采购计划的制订流程和方法 / 57
 执行采购计划的注意事项 / 59



目 录

第 7 课	巧谈判：强化初创企业的议价能力 / 61
	采购谈判的八个原则 / 61
	影响采购谈判结果的因素 / 64
	设计采购谈判流程 / 66
	采购谈判实战的九个技巧 / 68
	采购谈判中的五个误区 / 71
第 8 课	签合同：创业者必须具备契约精神 / 74
	制定采购合同主干与细则 / 74
	设计采购合同的签署流程 / 77
	采购合同的履行与督导 / 78
	采购合同的结算管理 / 80
第 9 课	控订单：掌握采购信息的关键方式 / 82
	订单是采购管理的“军令状” / 82
	采购订单的下达、实施和管理原则 / 84
	建立实时反馈的采购订单信息系统 / 86
第 10 课	把质量：交货验收须谨慎 / 88
	逾期交货的责任认定 / 88
	如何保障供应质量 / 90
	确定采购物料的质量规范 / 92
	创业者如何安排采购验收工作 / 94
第 11 课	管客户：高效管理采购供应商 / 97
	创业者如何寻找采购供应商资源 / 97
	供应商的评估和选择应亲力亲为 / 99
	制定供应商的考评与分级规范 / 101



创业者要懂的 24 堂采购与物流管理课

供应商关系管理中的创业者行动原则 / 103

第 12 课 评绩效：采购团队的奖惩依据 / 105

采购部门绩效评估 / 105

采购人员绩效评估 / 107

制定与实施奖励和追责制度 / 109

优化调整绩效指标 / 111

第 13 课 强战略：领导高质量的战略采购 / 114

电子化采购：诚信度是关键 / 114

即时制采购：要掌控效率 / 116

根据实际情况选择集中采购或分散采购 / 118

Part 2

物流课

第 14 课 物流：企业供应链的核心 / 123

什么是物流管理 / 123

企业物流的内涵和特征 / 125

企业物流的分类 / 127

企业物流管理的 7R 理论 / 129

第 15 课 物流系统：选择合适的运营方式 / 131

自建物流系统和第三方物流系统 / 131

创业企业物流部门的组建 / 134

如何引导物流部门与相关部门的工作配合 / 135





目 录

	选择和管理第三方物流的五个因素 / 137
	如何让自建物流与第三方物流联合工作 / 139
第 16 课	仓储管理：物资安全的“守护神” / 142
	仓储管理的基本原则 / 142
	仓库的分类及作用 / 145
	自建仓库的管理方针 / 147
	外部仓库的租赁策略 / 149
	兼顾安全管理和库存管理 / 151
第 17 课	包装管理：质量与效率的保障 / 154
	包装在物流中的作用 / 154
	物流包装材料的类型和选择 / 157
	合理设计包装的原则和流程 / 159
第 18 课	装卸搬运管理：控制物流成本的关键 / 162
	装卸搬运工作包含的内容 / 162
	装卸搬运工作所需设备 / 164
	以合理化原则指挥装卸搬运工作 / 167
第 19 课	运输管理：让货物运输“一路顺风” / 169
	现代物流的运输方式 / 169
	如何实现合理化运输 / 172
	运输环节的安全管理 / 174
	如何管理多式联运中的交接工作 / 176
第 20 课	配送管理：高效对接终端市场 / 178
	配送管理，小而全的物流环节 / 178

- 常见的配送流程及模式 / 180
- 各配送节点的规范化管理 / 182
- 第 21 课 信息管理：让管理者实现全局掌控 / 185
- 仓储信息管理系统——数据库 / 185
- 数据交换系统——EDI / 188
- 自动订货系统——EOS / 189
- 自动识别系统——条形码和电子标签 / 191
- 运输信息系统——GPS 和 GIS / 194
- 第 22 课 供应链管理：企业效益的重要来源 / 197
- 有效供应链管理的目标和原则 / 197
- 供应链网络的设计、构建和评估 / 199
- 供应链体系的构成和管理 / 201
- 供应链管理方法——QR 和 ECR / 204
- 第 23 课 物流客户管理：客户满意度才是物流目标导向 / 207
- 客户信息的收集、分类和管理 / 207
- 客户行为数据分析 / 209
- 创新化客户服务模式 / 211
- 用 CRM 巩固客户关系 / 213
- 第 24 课 国际物流管理：开展跨境贸易 / 216
- 搞懂保税区和自贸区 / 216
- 国际物流的报检和报关 / 218
- 出口退税核销的基本知识 / 220

Part 1

采购课

第 1 课

采购管理：企业成本控制的核心

采购是企业经营活动的上游环节，同时也是决定企业生产成本水平的核心因素。千里之行，始于足下。创业者只有实施稳健的采购管理，才能牢牢把控企业的运营成本，扩大企业的利润空间。

什么是企业采购管理

采购管理是现代企业管理的重要组成部分，其主要目的是统筹企业采购活动的各个环节，为企业的生产、经营活动提供及时、稳定、低成本的物料支持。

企业采购活动的基本流程包括：制订采购计划；生成采购订单；执行采购订单；采购物品及入库；采购结算。任何一次企业采购行为都包含这一完整流程，其中的每一个环节都是采购管理的重要执行环节（如

图 1-1)。



图 1-1 企业采购流程

1. 采购计划管理

采购计划管理是采购管理的源头，其主要职责是根据企业的生产和经营需求确定所需物资的种类、数量、使用时间等因素，为采购计划的制订提供准确的数据依据和执行方式。

采购计划通常可分为定期采购计划（如年度计划、季度计划、月度计划）和非定期采购计划（如因临时需要产生的紧急采购计划），这些都是确保企业正常生产经营，应对各种突发状况的有力保证。

通过采购计划管理，企业能够将采购需求转变为直接、具体的采购任务，指导企业采购部门及相关负责人的具体工作职责和目标。

2. 采购订单管理

采购订单管理贯穿采购活动的始终，也是采购活动中的重要工具。企业通过对订单展开严密的管理，能够实现对采购任务的下达、供应商确认发货、物资的检查入库等各个环节的跟踪，实现采购全流程管理。

通过采购订单管理，企业的采购负责人能够实现对目标采购物资的库存状况、需求状况、在途状况、到货状况等环节的监控与管理，确保整个采购工作能够按照计划准确执行。

随着信息化技术的兴起，电子订单已经成为一种更高效、快捷的采购管理工具，便于供需双方开展快速远程交易，实现在线采购模式。

3. 执行订单管理

执行订单管理是采购管理的核心内容，包括明确采购任务、与供应商接洽、开展采购谈判、签订采购合同、对供应商发货进行督导等。如果执行订单管理不严密、不高效，整个采购活动的效果也将大打折扣。

执行订单管理的工作重心是采购订单，无论是供应商的选择、物资的选择，还是与供应商谈判的价格基准、合同的主要内容，都必须符合采购订单的具体要求，不能为求采购任务达成就降低采购质量。

4. 检查入库管理

检查入库管理是对采购物资质量进行把控的重要环节。任何采购物资送达企业后，相关负责人都要依据采购订单信息对物资的送达时间、数量、质量等进行检查，经检查无误后，方能入库。同时，物资的入库仓号、保管方式等，也要按照采购订单要求作出具体指示。

对于不完全达标的物资，相关负责人可依照自身权限或合同规定进行交涉。比如，送货时间延迟，应当按合同规定扣除相应的金额。对于严重不达标的物资，相关负责人应当予以拒收，并及时与最高负责人取得联络，与供应商进行交涉。

5. 采购结算管理

采购结算管理是采购管理的最终环节，在供应商履行完全部合同义务后，企业要在规定的时间内向供应商结算账款。

在每一次结算货款之前，采购负责人都应及时准备好与该采购合同有关的各项订单、谈判材料等。对于不完全达标的物资，应在结算前扣除相应的货款。同时，在结算完成后，结算信息及相关采购订单仍要妥善保管，避免日后发生争议时无据可查。

对于任何生产型企业来说，采购工作都是无法绕过的重要环节。只有



开展科学、有效的采购管理，才能提升企业的生产水平，产品才能按时、按量、按质生产出来并投放于市场中。只有开展具备成本优势的采购管理，才能为企业产品创造更大的利润空间，提高产品及企业的市场竞争力。

企业的采购行为

提高企业采购管理水平最终的目的是降低企业采购的总成本。任何行业的采购管理工作都有各自的重点，如果一概而论，往往不能准确掌握每个行业采购管理工作中的痛点，最终导致采购工作效率低下。因此，管理者首先要了解行业之间的差异，并了解企业采购行为的具体类别。

1. 生产型采购

生产型采购的目的是为了直接满足企业的生产所需。对生产型企业来说，采购主要分为原材料型采购和零配件型采购两种类型。

原材料型采购又称 MRP 采购，所采购的物料多是企业的生产原料或是中间产品，以实物产品为主。

零配件型采购又称 MRO 采购，主要用于企业生产机器的维修、维护、修理和运作。所购的零配件即为生产机器的更换配件或备用配件。

这两种采购行为虽然内容不同，但是都遵循同样的采购流程，即接收采购计划、询比议价、最终决定、下订单、审核采购清单、跟踪催货、收货、验货、付款和退货。在这一采购流程中，各个环节紧密相扣，每个环节都起着串联整个采购流程的作用。

2. 商贸型采购

商贸型采购主要针对零售商，与生产型采购相比，这一类采购注重

