



高等职业教育在线开放课程
新形态一体化教材

高等职业教育商科类专业群
物流类新专业教学标准配套教材

新专标

采购与 供应链管理

主编 张彤 马洁



高等教育出版社

目 录

第一章 采购与供应链管理

概论 / 001

第一节 采购和采购管理 / 003

第二节 供应链和供应链管理 / 010

第三节 供应链视角下的采购和 采购管理 / 015

第二章 供应链战略与采购

战略 / 027

第一节 企业竞争战略 / 029

第二节 基于企业竞争战略的 供应链战略 / 038

第三节 基于企业竞争战略 与供应链战略的采购 战略 / 046

第三章 供应链管理组织结构与

采购组织结构 / 057

第一节 企业组织结构 / 059

第二节 供应链管理组织结构 / 068

第三节 采购组织结构 / 073

第四章 供应链合作伙伴关系与

供应商关系管理 / 087

第一节 供应链合作伙伴关系 / 089

第二节 供应链战略联盟 / 097

第三节 供应商关系管理 / 105

第五章 供应链采购与供应商 管理 / 117

第一节 供应链采购模式 / 119

第二节 供应链采购控制 / 125

第三节 供应商管理 / 136

第六章 供应链库存控制与 订货点采购 / 153

第一节 供应链环境下的库存及 其相关成本 / 155

第二节 供应链库存控制策略 / 161

第三节 订货点采购 / 168

第七章 供应链生产计划与MRP 采购 / 181

第一节 供应链环境下的生产计划 与控制 / 183

第二节 供应链环境下的主要生产 计划 / 191

第三节 MRP采购 / 208

第八章 供应链物流管理与 采购物流 / 219

第一节 供应链环境下的 物流管理 / 221

第二节 供应链环境下的运输与 配送 / 226

第三节 采购物流 / 239

并在仓库安装了监控器以掌握库存水平并及时补充库存。

通过这个项目，家电生产企业获得了更加简化的订单和库存管理流程。此外，由于企业仅需要在每次补货时为上一次消耗掉的库存向供应商支付货款，这样显著降低了运营成本。

（三）VMI采购的实施

VMI采购的主要思想是供应商在需求方用户的允许下设立库存，确定库存水平和补给策略，拥有库存的控制权。

VMI采购的实施步骤如下：

（1）选择合适的供应商。采购方在选择供应商时，首选的是经过较长时间合作的供应商，双方在合作过程中建立了相互信任，在此基础上，实施VMI采购才能够比较顺利。

（2）采供双方制定VMI协议。采购方与供应商一起通过协商，制定VMI协议，确定订单处理的业务流程、库存控制参数（如再订货点、MAX/MIN库存水平等）和库存信息传递方式，明确货物的所有权转移节点、付款条件和考核标准。

（3）建立供应链信息共享机制。信息的及时传递与共享是成功实施VMI采购的前提，因此需要建立供应链信息共享机制。首先，建立网络化的企业运营方式。核心企业与上下游企业作为供应链的成员，运用相同的信息管理系统，实现多个企业的同步化运作，从整体出发制订业务计划，共享信息，实现整体优势。其次，建立统一的信息系统架构。其重点是创建统一的操作标准以及信息传递和共享规范机制，强调体系的一致性和标准化。只有创建统一的信息系统架构，才能保证信息的及时传递与共享。

第二节

供应链采购控制

为了保障供应链整体优势，需要对供应链上游的采购过程加以控制，重要的控制节点在于：控制供应链采购质量、控制供应链采购进度和控制供应链采购成本。

一、控制供应链采购质量

随着社会经济的发展和生活的改善，质量日益成为企业竞争力的一部分。不能满足质量要求的产品会导致返修、重做、报废、退货等额外费用支出，进而影响企

业的声誉,降低客户的满意度。

据统计,企业的产品中55%~60%的价值是经过采购由供应商提供的,而产品质量缺陷的25%~30%是由于不合格的采购物料造成的。在整个供应链中,最终产品质量有赖于上游采购原材料、零部件以及辅助材料等的质量。供应商质量直接影响到最终成品的质量。因此,供应链采购质量的控制重点是对供应商质量的控制。

(一) 质量与质量规范

1. 质量

质量是客户要求被满足的程度。当供应商和客户对产品的要求达成一致,并且要求被满足时,就认为产品或服务满足了质量要求。有形产品的质量特性包括性能、可靠性、耐用性、安全性、经济性五个方面。无形产品(服务)的质量特性包括时间性和舒适性。采购质量是质量的一个组成部分。

2. 质量规范

对于质量的描述通常使用“规范”。“规范”的定义包括两个部分:第一,明确产品必须具备的外观和功能。第二,规定可量化衡量的部分。根据采购产品和服务的不同,对所采购产品或服务提出技术要求,形成质量规范。

质量规范的主要表现形式有:

(1) 性能规范和设计规范。性能规范定义了产品和服务必须满足的性能指标。它们经常被用来定义固定资产类设备或服务所必须实现的性能指标。设计规范为产品和服务提供了一个完整和详细的描述。它们通常定义了制造出产品的工艺流程,以及需要使用的原材料。

(2) 内部规范和外部规范。内部规范是指组织内部所使用的规范。通常由研发设计部门或质量部门的技术专家来制定。外部规范是指由组织以外的相关方制定的规范,一般是行业标准或国家标准。

(3) 品牌或商品名称。

(4) 样品。样品能够代表少量实物。样品在大批量生产前根据产品设计先行由生产者制作加工而成,并将生产出的样品标准作为买卖交易中的产品标准。

(5) 工作说明书(Statement of Work, SOW)。工作说明书通常在项目采购中用于对所要提供的产品或服务的叙述性描述。

(二) 采购质量检验

采购货物的质量检验是企业产品和服务质量控制的第一环节,它直接影响企业的质量水平,因此应该严格执行对采购货物的质量检验。

1. 质量检验的作用

(1) 保证作用。通过质量检验,做到不合格的原材料不投产,不合格的半成品



知识链接:
6S 质量标准



素材:
采购货物质量检验制度

不加工,不合格的零部件不组装,不合格的产品不出厂,切实保证产品质量。

(2) 预防作用。原材料和外购件的入厂检验,前工序的把关检验,对后续生产过程和下道工序的生产,都起到了预防的作用。

(3) 报告作用。质量部门将检验结果用报告的形式反馈给管理部门,以便做出正确的评价和决策。

(4) 改进作用。通过质量检验结果,可以了解生产的各种影响因素和影响效果,提出更切实可行的建议和措施,推进质量持续改进。

2. 质量检验的方法

一般情况下,传统的质量检验方法可以分为全数检验和抽样检验两种。

根据检验原理、条件、设备的不同,质量检验的方法主要有:抽样检验法、感官检验法、理化检验法、生物学检验法。

3. 质量检验的流程

(1) 根据产品技术标准明确检验项目和各个项目的质量要求。

(2) 规定适当的方法和手段,借助一般量具或使用特定设备检测产品。

(3) 把测试得到的数据与标准和规定的质量要求相比较。

(4) 根据比较的结果,判断单个产品或批量产品是否合格。

(5) 记录得到的数据,把判定结果给有关部门,以促使其改进质量。

4. 质量问题的处理

在采购物资的质量检验过程中,发现不符合要求的不合格产品,应该及时处理,为企业的产品质量把关。不合格产品的处理方式如图5-4所示。

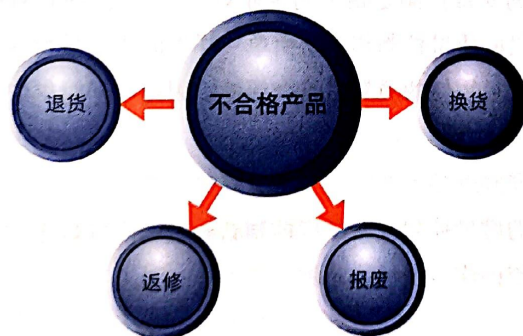


图 5-4 不合格产品的处理方式

实战训练:某供应商于2019年9月18日送来一车旺旺食品,送货单上标明:旺旺雪饼数量50箱,规格为1×20袋(500克),单价22元/袋,金额440元/箱,生产日期是2019年8月3日;旺旺烧米饼数量80箱,规格为1×20袋(500克),单价32元/袋,金额640元/箱,生产日期是2019年8月10日。这两种食品的保质期均为9个月。请问,这批食品应该如何验收?

在收货过程中,工作人员发现其中有4箱旺旺雪饼外包装破损,3箱旺旺烧米



素材:
检验报告单



素材:
来料检验日报表



素材:
不合格品报告单

饼外包装有水渍。请问，配送中心的收货员应该怎样处理这批有问题的货物？

（三）控制供应商供货质量

为了使供应商提供的产品能够持续满足企业生产经营的要求，企业需要根据实际情况和采购物资的特点，对供应商的产品质量进行严格控制。

采购部门向供应商采购物资时，重点对样品供应、小批量供应、批量供应的质量进行控制，如图5-5所示。

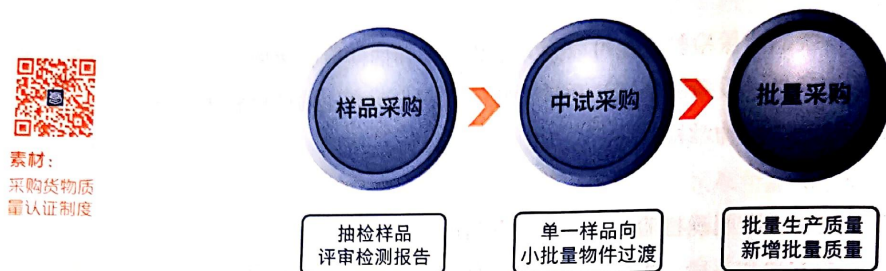


图5-5 供应商质量控制

1. 样品采购阶段的质量控制

样品采购阶段的质量控制是指采购企业按照规定程序对候选供应商提供的样品进行检验和评估。

2. 中试采购阶段的质量控制

中试采购阶段的质量控制是指采购企业对供应商提供的小批量物件进行检验、中试评估。这个阶段的质量控制焦点是由单一样件向小批量物件过渡。样品符合质量标准并不代表小批量物件的质量也符合标准。因此，要对供应商提供的小批量物件进行质量控制。

3. 批量采购阶段的质量控制

批量采购阶段的质量控制主要是指控制新开发产品批量生产物资供应质量的稳定性和新增批量物资供应质量的稳定性。

二、控制供应链采购进度

在确保供应商稳定的质量绩效和具有竞争力的价格水平的前提下，需要控制采购进度，加强采购交期管理。

采购交期管理是指采购人员发出采购订单或签订采购合同后，对于如何确保采购物资在交货期限内交付所采取的一切措施。其内容包括两个方面：一是合理确定交货期，二是及时掌握备货进度。其目的是保证所需物资的及时供应。