

## 供应链的采购与库存管理

### 3.1 供应链采购管理概述

#### 3.1.1 采购的含义

广义的采购是指除了以购买的方式占有物品之外,还可以通过租赁、借贷、交换等各种途径取得物品的使用权,来达到满足需求的目的。

#### 3.1.2 采购管理的含义和内容

##### 1. 采购管理的含义

采购管理是企业为了达成生产或销售计划,在合适的时间,以合适的价格,购入合适数量的商品所采取的管理活动,即 5R 管理,如图 3-1 所示。

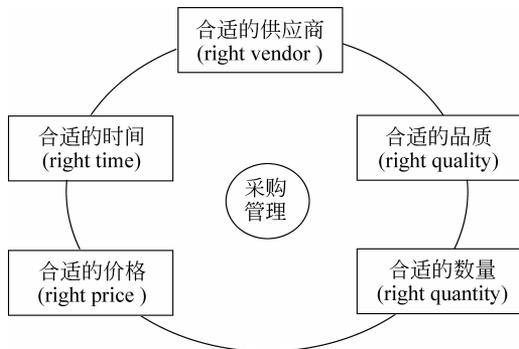


图 3-1 采购流程 5R 图

##### 2. 采购管理的内容

企业的采购管理主要包括三项内容:保证企业所需的各种物资的供应;从资源市场获取各种信息,为企业物资采购和生产决策提供信息支持;与资源市场供应商建立起友好且有效的关系,为企业营造一个宽松有效的资源环境。

#### 3.1.3 传统采购模式的主要特点

传统的采购模式有以下几个主要特点。

(1) 传统采购过程是典型的非信息对称博弈过程。

选择供应商在传统的采购活动中是首要的任务。采购方为了能够从多个竞争性的供

应商中选择一个最佳的供应商,往往会保留私有信息,因为如果给供应商提供的信息越多,供应商的竞争筹码就越大,这样对采购一方不利。这样,采购、供应双方都不进行有效的信息沟通,这就是非信息对称的博弈过程。

(2) 验收检查是采购部门的一个重要的事后把关工作,质量控制的难度大。

传统采购模式下,要有效控制质量和交货期只能通过事后把关的办法。因为采购一方很难参与供应商的生产组织过程和有关质量控制活动,相互的工作是不透明的。

(3) 在传统的采购模式中,供应与需求之间的关系是临时性的,而且竞争多于合作。

由于缺乏合作与协调,采购过程中各种抱怨和扯皮的事情比较多,很多时间消耗在解决日常问题上,没有更多的时间用来做长期性预测与计划工作,供需之间这种缺乏合作的气氛增加了许多运作中的不确定性。

(4) 响应用户需求能力低。

由于供应与采购双方在信息的沟通方面缺乏及时的信息反馈,在市场需求发生变化的情况下,一方也不能改变已有的订货合同,采购一方在需求减少时库存增加,需求增加时则出现供不应求。供需之间对用户需求的响应没有同步进行,缺乏应对需求变化的能力。

### 3.1.4 供应链管理环境下的采购

在供应链管理的环境下,企业的采购方式和传统的采购方式有所不同。这些差异主要体现在如下几个方面。

#### 1. 从为库存而采购到为订单而采购的转变

在传统的采购模式中,为库存而采购,采购计划很难适应制造需求的变化。供应链管理模式下,采购活动是以订单驱动方式进行的,制造订单驱动采购订单,采购订单再驱动供应商。这种准时化的订单驱动模式,使供应链系统得以准时响应用户的需求,从而降低了库存成本,提高了物流的速度和库存周转率。订单驱动的采购方式有如下优点:

(1) 由于供应商与制造商建立了战略合作伙伴关系,签订供应合同的手续大大简化,不再需要双方的询盘和报盘的反复协商,交易成本也因此大为降低。

(2) 在同步化供应链计划的协调下,制造计划、采购计划、供应计划能够并行进行,缩短了用户响应时间,实现了供应链的同步化运作。

(3) 采购物资直接进入制造部门,减小采购部门的工作压力,实现供应链精细化运作。

(4) 信息传递方式发生了变化。在供应链管理环境下,供应商能共享制造部门的信息,在订货过程中不断进行信息反馈,修正订货计划,使订货与需求保持同步。

(5) 实现了面向过程的作业管理模式的转变。订单驱动的采购方式简化了采购工作流程,采购部门的作用主要是沟通供应与制造部门之间的联系,协调供应与制造的关系,为实现精细采购提供基础保障。

#### 2. 从采购管理向外部资源管理转变

在建筑行业中,采用工程业务承包时,为了对承包业务的进度与工程质量进行监控,企业会派有关人员深入到承包工地,对承包工程进行实时监管。这种方法也适用于制造

企业的采购业务活动,这种将事后把关转变为事中控制的有效途径叫外部资源管理。

外部资源管理主要是对供应商的管理,增加与供应商的信息联系和相互之间的合作,建立新的合作模式。外部资源管理主要包括以下内容:①与供应商建立一种长期的、互惠互利的合作关系。②通过提供信息反馈和教育培训,促进供应商质量改善和质量保证。③参与供应商的产品设计和产品质量控制过程。④协调供应商的计划。一个供应商有可能同时参与多条供应链的业务活动,在资源有限的情况下必然会造成多方需求争夺供应商资源的局面。在这种情况下,下游企业的采购部门应主动参与供应商的协调计划。⑤建立一种新的、有不同层次的供应商网络,并通过逐步减少供应商的数量,致力于与供应商建立长期良好的合作伙伴关系。

供应商越少越有利于双方的合作。外部资源管理并不是通过采购一方(下游企业)的单方面努力就能取得成效的,而是需要供应商的配合与支持,为此,供应商也应该从以下几个方面提供协作:①帮助拓展用户(下游企业)的多种战略;②保证高质量的售后服务;③对下游企业的问题做出快速反应;④及时报告所发现的可能影响用户服务的内部问题;⑤基于用户的需求,不断改进产品和服务质量;⑥在满足自己的能力需求的前提下提供一部分能力给下游企业,即能力外援。

### 3. 从一般买卖关系向战略协作伙伴关系转变

供应链管理模式下采购管理的第三个特点,是供应与需求的关系从简单的买卖关系向双方建立战略协作伙伴关系转变。

传统采购是一种简单的买卖关系,无法解决一些涉及全局性、战略性的供应链问题。基于战略伙伴关系的供应链管理模式下的采购方式为解决这些问题创造了条件。这些问题如下。

(1) 库存问题。传统采购模式下,供应链各级企业无法共享库存信息,节点企业独立地采用订货点技术进行库存决策,信息扭曲,供应链的整体效率不高。而供应链管理模式下则共享库存数据。

(2) 风险问题。供需双方通过战略性合作关系,可以降低由于不可预测的需求变化带来的风险,比如运输过程的风险、信用的风险、产品质量的风险等。

(3) 通过合作伙伴关系可以为双方共同解决问题提供便利的条件,不必再为日常琐事消耗时间与精力。

(4) 降低采购成本问题。合作伙伴关系避免了许多不必要的手续和谈判过程。

(5) 准时化采购问题。战略性的伙伴关系消除了供应过程的组织障碍。

### 3.1.5 集中统一进行商品采购的作用

从零售业发展的趋势和潮流来看,分散采购是绝对不可取的。采购就一定要集中采购,集中统一的商品采购是连锁零售业实现规模化经营的前提和关键,只有实行统一采购,才能真正做到统一陈列、统一配送、统一促销策划、统一核算,才能真正发挥连锁经营的优势。

(1) 集中采购有利于提高连锁零售企业与供应商谈判中的议价能力。

(2) 集中采购有利于降低商品采购成本。

(3) 集中采购有利于规范企业的采购行为。

### 3.1.6 我国采购管理存在的问题及发展趋势

随着全球经济一体化和信息时代的到来,采购管理的工作将被提升到一个新的高度。采购管理表现出如下发展趋势。

#### 1. 采购管理集中化

采购管理集中化可以集中全公司和集团的采购力,对整个供应市场产生影响,使采购处于有利地位;同时,采购的集中也有利于公司对供应商的管理,便于公司主体资源的优化。在商品经济的竞争环境下,同类产品的价格相差无几,这样企业的利润完全取决于自己的成本控制。如果企业对成本控制不力,利润就很难保证,甚至亏损。一旦亏损,企业就无力开发新品种、开拓新市场,无法应付对手的进攻,从而处于不利的竞争地位。采购管理的集中可以增强企业的核心竞争力,从而推动企业的发展。

#### 2. 采购管理职能化

近年来,越来越多的公司的采购部门从生产部门或其他部门独立出来,开始直接向总经理、副总经理汇报。相应地,采购部门发挥着越来越大的作用,采购职能也从原来被动地花钱,开始有了节省资金、满足供应、降低库存等一系列目标。

要完成这些任务,采购需要做好需求分析、采购计划、资金占用计划,形成采购供应战略,让采购成为供应链管理的强有力的一环。将生产计划、物料计划、采购、仓储、运输集成为一个反应迅速、总成本最低、物流速度快、响应市场要求灵敏的链条。企业不再是自己单打独斗,而是需要联合供应链上的每一个成员的力量,形成一条成本低、反应快、服务好的供应链、价值链。这样,采购部门就会成为公司核心竞争力的一部分,是公司连接供应商和客户的桥梁,是公司的核心业务部门。

#### 3. 采购管理专业化

采购员需要了解购买的物品,了解产品的原理、性能要求,了解市场行情、价格走势,了解供应商的实力、供应商报价的合理性,实地考察供应保证能力,需要极强的谈判能力和计划能力,有能力在保证供应的同时保证价格和质量标准。这些能力不是一蹴而就的。总的来说,作为专业采购人员,需要掌握至少一门符合企业实际需要的采购内容的专业知识;同时,采购人员需要有能力与公司其他国家的同样的物品采购部门进行沟通,了解世界市场变化和供应商的表现,因此英语表达和沟通能力、计算机网络知识也很重要。而资深采购专家则需要项目管理、财务管理、供应链管理等专业技能。

#### 4. 采购管理一体化

采购管理一体化要求生产计划、库存控制、质量检查和采购之间紧密合作,采购不能只遵循自身的原则。例如,采购要与生产计划结合起来,按照生产计划的需要制定采购规范;如果企业实行即时生产,那么为保证即时生产的顺利运行,必须实行即时采购,严格要求采购品的质量。

#### 5. 环境问题

在许多国家,环境问题越来越普遍。各国政府制定的环境法规越来越严格。例如,在

德国,有关工业包装的严格法规最近已经开始生效,所有不必要的包装都必须加以避免。包装物生产商将要逐渐对使用过的包装废弃物负责。如大众公司在制造其最新的 Golf 轿车时,要求在汽车生命周期的最后可以把不同的部件和零件(较容易地分拆开)进行重新加工利用。大众汽车公司甚至为了达到这个目标而建立了自己的再加工部门。环境问题给采购管理提出了全新的挑战,它们将给制造企业带来新的问题。与供应商一起寻求解决问题的思路和措施也是采购管理的任务,这些思路和措施应该能够解决或缓解这些环境问题。

## 3.2 准时采购策略

准时采购是在 20 世纪 90 年代,受准时制生产(JIT 生产)管理思想的启发而出现的。准时制生产方式最初是由日本丰田汽车公司在 20 世纪 60 年代率先使用的。

### 3.2.1 准时采购的基本思想

准时采购(JIT 采购法)的基本思想是:“彻底杜绝浪费”“只在需要的时候,生产所需要的产品。”这种生产方式的核心是在恰当的时间、恰当的地点,以恰当的数量、恰当的质量提供恰当的物品。其中关于供应商的选择(数量与关系)、质量控制是其核心内容。追求一种无库存生产系统,或是库存量达到最小的生产系统,为此开发了包括“看板”在内的一系列具体方法,并逐渐形成了一套独具特色的生产经营系统。

JIT 原理虽简单,但内涵却很丰富。

- (1) 品种配置上,保证品种有效性,拒绝不需要的品种。
- (2) 数量配置上,保证数量有效性,拒绝多余的数量。
- (3) 时间配置上,保证所需时间,拒绝不按时供应。
- (4) 质量配置上,保证产品质量,拒绝次品和废品。

JIT 供应方式具有很多好处,主要有以下三个方面。

- (1) 零库存。用户需要多少,就供应多少。不会产生库存,占用流动资金。
- (2) 最大节约。用户没有需求的商品,就不用订购,可避免商品积压、过时变质等不良品浪费,也可减少装卸、搬运以及库存等费用。
- (3) 零废品。JIT 能最大限度地降低废品流动所造成的损失。废品只能停留在供应方,不可能配送给客户。

### 3.2.2 准时采购的原理与步骤

当年,丰田公司的大野耐一创造准时化生产方式,是在美国参观超级市场时受超级市场供货方式的启发而萌生的想法。美国超级市场除了商店货架上的货物之外并不另设仓库。商场每天晚上都根据当天的销售量来预计第二天的销售量而向供应商订货。第二天清早供应商按指定的数量送货到商场,有的供应商一天还分两次送货,基本上按照用户需要的品种、需要的数量,在需要的时候、送到需要的地点。所以,基本上每天的送货刚好满足用户的需要,没有多余,也没有库存,更没有浪费。大野耐一就想到要把这种模式运用

到生产中去,因而产生了准时化生产。

实际上,超市模式,本来就是一种采购供应的模式。有供应商,有用户,双方形成了一个供需“节”。在这个供需节中,需方是采购方,供应方是供应商。采购方向供应商发出订货,供应商应当根据需方的订货,送货到需方。在超市模式下,超市是需方,供应商给超市进行准时化供货,它们之间的采购供应关系,也就是一种准时化的采购模式。

### 1. 准时采购的原理

(1) JIT 的采购送货是直接送到所需求的点上。

(2) 用户需要什么,就送什么,品种规格应符合客户要求。

(3) 用户需要什么质量,就送什么质量,品种质量应符合客户要求,杜绝不合格品。

(4) 用户需要多少,就送多少,不少送,也不多送。

(5) 用户什么时候需要,就什么时候送货,不晚送,也不早送,保持准时。

(6) 用户在什么地点需要,就送到什么地点(如生产线上需要,就送到生产线上;库房需要,就送到库房)。

(7) 送货的方式应满足上述需要。

这几条,既做到了很好地满足用户的需求,又使得用户的库存量最小,用户不需要设库存,只在货架上(或在生产线上)有一点儿临时的存放,一天销售完毕(一天工作完,生产线停止时),这些临时存放就消失,库存完全为零,真正实现了零库存。

### 2. 准时化采购的实施条件

成功实施准时化采购策略,需要具备一定的前提条件,我们认为下面的这些条件是实施准时化采购最为基本的条件。

(1) 距离越近越好。

供应商和用户企业的空间距离小,越近越好。太远了,操作不方便,发挥不了准时化采购的优越性,很难实现零库存。

(2) 制造商和供应商建立互利合作的战略伙伴关系。

准时化采购策略的推行,有赖于制造商和供应商之间建立起长期的、互利合作的新型关系,相互信任、相互支持,共同获益。

(3) 注重基础设施的建设。

良好的交通运输和通信条件是实施准时化采购策略的重要保证,企业间通用标准的基础设施建设,对准时化采购的推行也至关重要。所以,要想成功实施准时化采购策略,制造商和供应商都应注重基础设施的建设。诚然,这些条件的改善,不仅取决于制造商和供应商的努力,各级政府也须加大投入。

(4) 强调供应商的参与。

准时化采购不只是企业物资采购部门的事,它也离不开供应商的积极参与。供应商的参与,不仅体现在准时、按质、按量供应制造商所需的原材料和外购件上,而且体现在积极参与制造商的产品开发设计过程中。与此同时,制造商有义务帮助供应商提高产品质量,提高劳动生产率,降低供货成本。

(5) 建立实施准时化采购策略的组织。

企业领导必须从战略高度来认识准时化采购的意义,并建立相应的企业组织来保证采购策略的成功实施。这一组织的构成,不仅应有企业的物资采购部门人员,还应包括产品设计部门、生产部门、质量部门、财务部门等人员。其任务是,提出实施方案,具体组织实施,对实施效果进行评价,并进行连续不断的改进。

(6) 制造商向供应商提供综合的、稳定的生产计划和作业数据。

综合的、稳定的生产计划和作业数据可以使供应商及早准备,精心安排其生产,确保准时、按质、按量交货;否则,供应商就不得不求助于缓冲库存,从而增加其供货成本。有些供应商在制造商工厂附近建立仓库以满足制造商的准时化采购要求,实质上这不是真正的准时化采购,只是负担的转移。

(7) 着重教育与培训。

通过教育和培训,使制造商和供应商充分认识实施准时化采购的意义,并使他们掌握准时化采购的技术和标准,以便对准时化采购进行不断的改进。

(8) 加强信息技术的应用。

准时化采购是建立在有效信息交换的基础上的,信息技术的应用可以保证制造商和供应商之间的信息交换。因此,制造商和供应商都必须加强对信息技术,特别是电子数据交换(EDI)技术的应用投资,以更加有效地推行准时化采购策略。

### 3. 准时化采购的步骤

想要成功实施准时化采购策略,除了要具备一定的前提条件外,还必须遵循一定的科学实施步骤。企业在实施采购时,大体可以遵从下面具体步骤。

(1) 制订计划,确保沟通,确保采购有计划、有步骤地实施。

要制定采购策略以及改进当前采购方式的措施,包括如何减少供应商的数量、供应商的评价、向供应商发放签证等内容。在这个过程中,要与供应商一起商定准时化采购的目标和有关措施,保持经常性的信息沟通。

(2) 创建准时化采购班组。

准时化采购班组的作用,就是全面处理 JIT 采购有关事宜。要制定准时化采购的操作规程,协调企业内部各有关部门的运作,协调企业与供应商之间的运作。准时化采购班组除了采购部门的有关人员之外,还要由本企业以及供应商企业的生产管理人员、技术人员、搬运人员等共同组成。一般应成立两个班组。一个是专门处理供应商事务的班组,该班组的任务是培训和指导供应商的准时化采购操作,衔接供应商与本企业的操作流程,认定和评估供应商的信誉、能力,与供应商谈判、签订准时化购货合同,向供应商发放免检签证,等等。另外一个班组是专门协调本企业各个部门的准时化采购操作、制定作业流程、指导和培训操作人员,并且进行操作教研、监督和评估。这些班组人员,对准时化采购方法应有充分的了解和认识,必要时要进行培训。

(3) 精选少数供应商,建立伙伴关系。

供应商和制造商之间互利的伙伴关系,意味着双方之间充满了一种紧密合作、主动交流、相互信赖的和谐气氛,共同承担长期协作的责任。在这种关系的基础上,发展共同的目标,分享共同的利益。当然,这种互利的伙伴关系的建立需要经过长期的工作,要求双

方有坚定的决心和奉献精神。

#### (4) 进行试点工作。

先从某种产品或某条生产线开始,进行零部件或原材料的准时化供应试点。在试点过程中,取得企业各个部门的支持是很重要的,特别是生产部门的支持。通过试点,总结经验,为正式的准时化采购实施打下基础。

#### (5) 搞好供应商的培训,确定共同目标。

准时化采购是供需双方共同的业务活动,单靠采购部门的努力是不够的。需要供应商的配合,只有供应商也对准时化采购的策略和运作方法有了认识与理解,才能获得供应商的支持和配合,因此,需要对供应商进行教育培训。

#### (6) 向供应商颁发产品免检合格证书。

在实施准时化采购策略时,核发免检证书是非常关键的一步。核发免检证书的前提是供应商的产品100%合格。为此,核发免检证书时,要求供应商提供最新的、正确的、完整的产品质量文件,包括设计蓝图、规格、检验程序以及其他必要的关键内容。

有些公司在核发免检证书的初始阶段,只发放单件产品的免检证,但最终目标还是发放供应商的免检证,并完全免除采购物资中常规产品的进货检查。达到这个目标后,就只需对尚未获得免检证书的新产品和新零件进行进货检查,直到它们也达到免检要求为止。最后,所有采购的物资就可以从卸货点直接运至生产线上使用。

#### (7) 实现配合准时化生产的交货方式。

向供应商采购的原材料和外购件,其目标是要实现这样的交货方式:当你正好需要某物资时,该物资就运抵卸货月台,并随之直接运至生产线,生产线拉动它所需的物资,并在制造产品时使用该物资。

### 3.2.3 准时化采购的特点

准时化采购和传统采购在质量控制、供需关系、供应商的数目、交货期的管理等方面有很多不同,具体表现见表3-1。

表 3-1 准时化采购与传统采购的区别

项 目	准时化采购	传统采购
采购批量	小批量,送货频率高	大批量,送货频率低
供应商选择	长期合作,单源供应	短期合作,多源供应
供应商评价	质量、交货期、价格	质量、价格、交货期
检查工作	逐渐减少,最后消除	收货、点货、质量验收
协商内容	长期合作关系,质量和合理价格	获得最低价格
运输	准时送货,买方负责	较低的成本,买方负责
产品说明	供应商革新,强调性能宽松要求	买方关心设计,供应商无创新
包装	小,标准化容器包装	普通包装,没有特别说明
信息交流	快速、可靠	一般要求

### 1. 采用较少的供应商,甚至单源供应

单源供应指的是对某一种原材料或外购件只从一个供应商那里采购,或者说,对某一种原材料或外购件的需求,仅由一个供应商供货。准时化采购思想认为,最理想的供应商的数目是:对每一种原材料或外购件,只有一个供应商。因此,单源供应是准时化采购的基本特征之一。

传统的采购模式一般是多头采购,供应商的数目相对较多。从理论上讲,采取单源供应比多源供应好。一方面,对供应商的管理比较方便,而且可以使供应商获得内部规模效益和长期订货,从而可使购买的原材料和外购件的价格降低,有利于降低采购成本;另一方面,单源供应可以使制造商成为供应商的一个非常重要的客户,因而加强了制造商与供应商之间的相互依赖关系,有利于供需之间建立长期稳定的关系,质量上比较容易保证。

但是,采用单源供应也有风险,比如供应商有可能因意外而中断交货。另外,采取单源供应,使企业不能得到竞争性的采购价格,会对供应商的依赖性过大等。因此,必须与供应商建立长期互利合作的新型伙伴关系。在日本,98%的JIT企业采用单源供应。但实际上,一些企业常采用同一原材料或外购件由两个供应商供货的方法,其中以—个供应商为主,另一个供应商为辅。

从实际工作中看,许多企业也不是很愿意成为单一供应商。原因很简单,一方面,供应商是独立性较强的商业竞争者,不愿意把自己的成本数据披露给用户;另一方面,供应商不愿意成为用户的一个产品库存点。实施准时化采购,需要减少库存,但库存成本原先是在用户—边,现在转移到供应商。因此,用户必须意识到供应商的这种忧虑。

### 2. 采取小批量采购的策略

小批量采购是准时化采购的一个基本特征。准时化采购和传统的采购模式的一个重要不同之处在于,准时化生产需要减少生产批量,直至实现“—个流生产”,因此,采购的物资也应采用小批量的办法。从另外一个角度看,由于企业生产对原材料和外购件的需求是不确定的,而准时化采购又旨在消除原材料和外购件库存,为了保证准时、按质按量供应所需的原材料和外购件,采购必然是小批量的。但是,小批量采购必然增加运输次数和运输成本,对供应商来说,这是很为难的事情,特别是供应商在国外等远距离的情形,在这种情况下实施准时化采购的难度就很大。解决这一问题的方法有以下四种。

(1) 使供应商在地理位置上靠近制造商,如日本汽车制造商扩展到哪里,其供应商就跟到哪里。

(2) 供应商在制造商附近建立临时仓库,实质上,这只是将负担转嫁给了供应商,而未从根本上解决问题。

(3) 由一个专门的承包运输商或第三方物流企业负责送货,按照事先达成的协议,收集分布在不同地方的供应商的小批量物料,准时按量送到制造商的生产线上。

(4) 让一个供应商负责供应多种原材料和外购件。

### 3. 对供应商选择的标准发生变化

由于准时化采购采取单源供应,因而对供应商的合理选择就尤其重要。可以说,能否选择到合格的供应商是准时化采购能否成功实施的关键。合格的供应商具有较好的技术、设

备条件和较高的管理水平,可以保障采购的原材料和外购件的质量,保证准时按量供货。

在传统的采购模式中,供应商是通过价格竞争而选择的,供应商与用户的关系是短期的合作关系,当发现供应商不合适时,可以通过市场竞标的方式重新选择供应商。在准时化采购模式中,由于供应商和用户是长期的合作关系,供应商的合作能力将影响企业的长期经济利益,因此,对供应商的要求就比较高。在选择供应商时,需要对供应商进行综合评价,而对供应商的评价必须依据一定的标准。这些标准应包括产品质量、交货期、价格、技术能力、应变能力、批量柔性、交货期与价格的均衡、价格与批量的均衡、地理位置等,而不像传统采购那样主要依靠价格标准。

在大多数情况下,其他标准较好的供应商,其价格可能也是较低的。即使不是这样,双方建立起互利合作关系后,企业也可以帮助供应商找出减少成本的方法,从而使价格降低。当双方建立了良好的合作关系后,很多工作可以简化以至消除,如订货、修改订货、点数统计、品质检验等,从而减少浪费。

#### 4. 对交货准时性的要求更加严格

准时化采购的一个重要特点是要求交货准时,这是实施准时生产的前提条件。交货准时取决于供应商的生产与运输条件。作为供应商,要使交货准时,可从以下几个方面着手。①不断改进企业的生产条件,提高生产的可靠性和稳定性,较少出现由于生产过程的不稳定导致的延迟交货或误点现象。作为准时化供应链管理的一部分,供应商同样应该采用准时化的生产管理模式,以提高生产过程的准时性。②为了提高交货准时性,运输问题不可忽视。在物流管理中,运输问题是一个很重要的问题。它决定准时交货的可能性,特别是全球的供应链系统,运输过程长,而且可能要先后经过不同的运输工具,需要中转运输等,因此,就有必要进行有效的运输计划与管理,使运输过程准确无误。

#### 5. 从根源上保障采购质量

实施准时化采购后,企业的原材料和外购件的库存很少,以至为零。因此,为了保障企业生产经营的顺利进行,采购物资的质量必须从根源上抓起。也就是说,购买的原材料和外购件的质量保证,应由供应商负责,而不是企业的物资采购部门。准时化采购就是要质量责任返回给供应商,从根源上保障采购质量。为此,供应商必须参与制造商的产品设计过程,制造商也应帮助供应商提高技术能力和管理水平。

#### 6. 对信息交流的需求加强

准时化采购要求供应与需求双方信息高度共享,保证供应与需求信息的准确性和实时性,由于双方的战略合作关系,企业在生产计划、库存、质量等各方面的信息都可以及时进行交流,以便出现问题时能够及时处理。只有供需双方进行可靠而快速的双向信息交流,才能保证所需的原材料和外购件的准时按量供应。同时,充分的信息交换可以增强供应商的应变能力。

#### 7. 可靠的送货和特定的包装要求

由于准时化采购消除了原材料和外购件的缓冲库存,供应商交货的失误和送货的延迟必将导致企业生产线的停工待料。因此,可靠的送货是实施准时化采购的前提条件,而送货的可靠性,常取决于供应商的生产能力和运输条件,一些不可预料的因素,如恶劣的