

一本从采购职员到高层领导必读的专业指南



战略采购和 供应链管理

实践者的管理笔记

卡洛斯·梅纳 (Carlos Mena)

[英] 罗姆科·范·霍克 (Remko van Hoek) ◎著

马丁·克里斯托弗 (Martin Christopher)

张凤 樊丽娟◎译

LEADING PROCUREMENT
STRATEGY DRIVING VALUE
THROUGH THE SUPPLY CHAIN



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

一本从采购职员到高层领导必读的专业指南



战略采购和 供应链管理

实践者的管理笔记

[英] 卡洛斯·梅纳 (Carlos Mena)
罗姆科·范·霍克 (Remko van Hoek) ◎著
马丁·克里斯托弗 (Martin Christopher)
张凤 樊丽娟◎译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

战略采购和供应链管理：实践者的管理笔记 / (英) 梅纳, (英) 霍克, (英) 克里斯托弗著；张凤, 樊丽娟译. — 北京：人民邮电出版社, 2016. 2
ISBN 978-7-115-41353-6

I. ①战… II. ①梅… ②霍… ③克… ④张… ⑤樊… III. ①采购管理②物资供应—物资管理 IV. ①F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第302843号

版权声明

Copyright© Carlos Mena, Remko van Hoek and Martin Christopher, 2014

本书经 Kogan Page 独家授权，同意经由人民邮电出版社出版中文简体字版本。非经书面同意，不得以任何形式任意重制、转载。

内 容 提 要

采购在企业发展的过程中扮演着重要的角色，其作用和地位也越来越受到重视。本书全面解析了在当今经济大发展背景下企业需要采取战略性采购的原因，以及采购过程中如何建立和维系稳健的供应网络、如何管理供应链并实现顺利交付等内容，同时还在科学分析的基础上展望了采购的未来。

本书内容全面，阐述的方法科学系统，观点实用且具有前瞻性，足以引领未来采购的发展趋势，能够为读者提供全面、科学、有效的采购和供应链管理策略。相信通过阅读本书，读者一定能够对战略性采购和供应链管理等知识有一个系统的认知，进而制定出更有效的公司发展计划和采购策略。

◆ 著 [英] 卡洛斯·梅纳
罗姆科·范·霍克
马丁·克里斯托弗

译 张 凤 樊丽娟

责任编辑 李士振

责任印制 周昇亮

◆ 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>
三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：720×960 1/16

印张：15.75

2016年2月第1版

字数：398千字

2016年2月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2015-6188号

定价：68.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

领导力：未来一片光明

作为一家专业机构的执行总裁（CEO），我所在的环境里充斥着各式各样的标准和任职资格，我也致力于使这一专业达到最佳状态。我和同事们都清楚地认识到，当下我们这一专业所需要的正是强大的领导力。请不要误解，我们的确有一些出色的人物正在“引领向前”，但是，我们必须聚精会神地塑造明天的领导者，必须让我们的专业为未来做好准备，为优异的领导力储备技能和能力。

我们正缓慢地走出一场前所未有的最糟的经济衰退期，但是未来一片光明——虽然是否能回归正常（无论“正常”指什么）尚难以预料，但等待我们的是令人振奋而又挑战重重的时代。供应链风险、原材料匮乏、环境和经济问题等都把采购和供应推到了商业活动的前沿。没有哪个专业发展得像我们这个专业一样快，没有一个专业像我们专业一样是名副其实的全球化，也没有任何一个专业有能力满足我们所生活并工作的全球化世界的需求。

在未来的世界中，风险管理关乎人人。这意味着供应专员所需的专业技能必须有所改变。采购和供应将担起二元性的用途：既是实干者又是促成者，既能降低成本又能产生有形价值。采购专员应有能力胜任内部网络工作、数据分析、发展全球供应基地等任务，并能吸引创新；同时品类管理又要求他们具有企业家的品质和强有力的领导技能。在软实力方面，我们需要有文化意识、合作能力和创新能力的人员；而最为重要的是拥有一支有能力破除功能性、国家性和虚拟性边界的领导团体。一旦满足上述条件，我们深信这一专业将得到许可。我们必须要有顶尖的人才来领导这一本质上至关重要的部门。

采购的战略范围必须扩大。在过去 10 年里，采购从策略性到战略性的转变，取得了重大进展。但是，在某种程度上“策略”这一想法仍然只存在于本部门之内，属于花费范畴。如果从文化角度理解采购的增值能力，那么其战略意义就会变得更大。我们迎接前方挑战的方式将指引未来的采购专员，甚至可以“武装”采购的领导者。

大卫·诺贝尔

皇家采购与供应学会集团总裁

我第一次发现采购能为公司创造战略性价值是在 30 多年前。1983 年，我第一次在《哈佛商业评论》中发表了关于采购的文章，介绍了日后采购中最常使用的供应商部分。从那时起一切都悄然变化着。如今，我无比坚信，采购对企业业绩的提高有着至关重要的作用。

本质上，采购和面向供应商的活动基本都是商业化的，因此需要有顶尖人才。其实，“采购”一词远不能涵盖采购部门的全部工作，而“供应链”一词更为恰当。采购主管和经理们完全可以对其成果感到自豪。如今，大多数公司都设有直接向董事会汇报的首席采购官，采购小组也影响着整个商业活动：不仅影响了成本竞争，还影响了可持续性、创新、风险和现金管理等领域。因此，采购专业的学生大可为未来和尚需完成的事业振臂欢呼。对于梦想扬名立万、赢取大额投资回报率、跻身于采购业和商业进程的很多人而言，采购部门正成为企业中的“香饽饽”。

我很高兴能学习克兰菲尔德商学院专家团队的这本新著作。自然，克兰菲尔德有供应链遗产，而作为商业学院，它所聚焦的是如何塑造未来的领导者，如何将思维领导力转化为实际行动。这正是未来 30 年我们所需要的！

皮特·卡拉杰克

麦肯锡公司名誉主任

第 1 部分 企业需要优势采购战略

01

采购的战略角色日益重要

采购部门的角色随着时间的变化而变化着，并已基本成为更具战略性的部门，而有些公司和行业并未认识到这一点，所以处于落后的境地。

采购及其对利润的影响	4
图表 1.1 销售与总投入的比例：跨行业对比	5
采购与可持续竞争优势	5
图表 1.2 采购与可持续竞争优势	6
微型案例 丰田汽车的关系投资方式	7
微型案例 宝洁公司在采购方面的创新	8
采购的作用已转变	9
图表 1.3 采购的成熟型模式	12
实施战略采购的环境	15
图表 1.4 战略采购的环境	16
微型案例 宜家应对供应基地的挑战	17
本书内容简介	18
图表 1.5 本书结构	19

采购与企业未来息息相关

02

自从发现采购部门对外在开支的来源领域有战略性意义，并且有助于工厂和企业巩固、协调开支，使其入大于出以后，这一状况已经发生了改变。众多大中型企业都很重视采购能力、领导力和部门发展，其商业原因是为了获取更好的机会以组织和协调外部开支、提高签约和协商影响力、建立更精细的供应基地。

采购与其他部门相配合	22
微型案例 约翰·迪尔公司带来的启示	23
案例研究 作者的经验	24
图表 2.1 典型的采购部门结构	26
三种典型的采购队伍和其成熟之路	27
图表 2.2 采购的三个关键的子流程	28
内部联系是产生有效的供应市场影响力的前提	30
微型案例 强生公司的采购关键领域	30
图表 2.3 采购：CEO 调整模型	32
图表 2.4 图解三大调整方略	34
充分利用外部联系	37
未来采购部门的人才	37
微型案例 葛兰素史克亚洲公司聘用未来采购领导	39

建立良好的战略采购循环

03

战略采购循环的目标是，将日常采购活动与企业的整体规划以及不同的企业单元联系起来并调整一致。该循环的各个阶段都有其目标，并取得了成果。

图表 3.1 战略采购循环图	42
图表 3.2 战略采购循环的目标与成果	43

清晰的前景、任务和目标.....	43
微型案例 NASA 采购部门的任务、前景和战略目标.....	45
图表 3.3 采购的平衡计分卡示例.....	46
采购前的情况分析.....	47
图表 3.4 SWOT 分析举例.....	48
图表 3.5 波特的竞争“五动力”模型.....	50
图表 3.6 立方体图解开支.....	51
建立采购战略.....	53
图表 3.7 简化的采购过程.....	54
图表 3.8 简单的价值流示意图 (VSM).....	55
图表 3.9 采购的战略因素和证据来源.....	57
图表 3.10 影响力网络.....	58
图表 3.11 战略示意图.....	59
实施采购战略.....	59
图表 3.12 相关利益方分析示意图举例.....	61
学习与提高.....	62
图表 3.13 采购战略发展的工具和方法.....	64

第 2 部分 采购需要稳健的供应网络

04

供应商关系管理

供应商关系管理作为一个尖端领域，主要目的是为了增加采购的重心、投资和优先权。事实上，供应商关系管理部门是用来安置不断增长的物资和员工的最大部门。因为越来越侧重供应商关系管理的趋势是制度走向成熟的一个标志，因此意义重大。

为什么致力于供应商关系管理?	68
构建同期供应商关系管理框架.....	69

图表 4.1 同时期基本框架.....	70
图表 4.2 卡拉杰克矩形图.....	71
图表 4.3 供应商细化风车图.....	73
实施供应商关系管理时遇到的挑战.....	75
微型案例 易安信公司从小型供应关系管理起步.....	76
微型案例 欧洲马尔斯公司获得供应商发言权.....	79
图表 4.4 欧洲马尔斯原理.....	80
不断改进和改变.....	82
图表 4.5 实施供应商管理的改变计划.....	83
供应商关系管理中的障碍：今天我们在哪里？.....	84
图表 4.6 供应商关系管理的阻碍：平均数值浮动在 -3 到 +3 之间.....	85

全球化趋势下的采购方式

05

20 世纪后半叶发生了急剧变化，制造业的范围已转移到“低成本国家”，尤其是工资成本，这里要远远低于那些传统的生产地。在集装箱运输驱动下发生了全球运输革命，这场革命使得这种采购方式在那些劳动力成本低廉的国家变得越来越具有吸引力。

微型案例 时装产业转移到成本低的国家.....	89
全球采购的实际成本.....	90
图表 5.1 现金周转图.....	91
改变供应链的重心.....	92
图表 5.2 重心需要改变.....	93
全球采购对灵活性的影响.....	95
微型案例 苹果公司的供应商战略.....	97
制定全球采购战略.....	98
管理全球采购系统.....	100

第3部分 采购过程中顺利实现交付

06

管理好战略成本

无论是在满足客户需求方面还是在降低成本上，战略成本管理都是促进公司发展的一个重要过程。同时，它也是一个新产品发展和持续改进的整体。为了确保决策中用到的成本是准确且有意义的，战略成本管理应基于总获取成本分析并且通过成本分析了解基本成本。

如何战略性地管理成本.....	106
微型案例 IBM 转型成为服务供应商.....	108
微型案例 亚马逊的供应链再设计.....	109
总获取成本.....	112
图表 6.1 实施总获取成本的五步法.....	112
图表 6.2 选择多个供应商时的潜在成本动因.....	115
成本分析.....	117
图表 6.3 成本分析估算的方法.....	119
改善成本的方法.....	120
微型案例 丰田制造系统.....	121

07

从采购成本到采购价值

从供应链的角度来看，顾客价值才是最终目标，应当带动实践并关注供应链的每一个细节。虽然采购并不直接与顾客互相作用，但它有潜力释放供应商创造顾客价值的的能力，不能从顾客的角度了解价值的定义会使采购功能面临孤立的风险。

改变成功的定义.....	125
--------------	-----

图表 7.1 向采购团队 / 业务部 / 董事会 / 供应商报告时的	
关键业绩指标.....	127
微型案例 采购中的顾客价值在可菲力公司的体现.....	128
突破障碍因素.....	129
图表 7.2 采购计划的不同标准.....	131
最大的差距：超越公司并了解顾客价值.....	134
图表 7.3 供应商信息的使用情况.....	135
图表 7.4 采购中营销策略的使用情况.....	136
微型案例 范德兰德与供应商合作创新.....	137

08

妥善管理供应链风险

人们对供应链成本管理更加重视。此前公司更倾向于首先从金融角度来考虑风险问题，比如外汇汇率波动和利率变化的影响等，以及 / 或者从业务连续性的角度考虑，如防范 IT 故障或内部运行中断。现在，这些公司意识到，危及公司健康运行的最大风险来自更广泛的供应链。

微型案例 供应链管理和马肉丑闻.....	143
理解风险的定义.....	144
微型案例 约翰迪尔公司对上游风险的管理.....	145
图表 8.1 进行供应链风险预测.....	146
图表 8.2 失效模式和影响分析评级系统.....	148
图表 8.3 供应链风险的五个来源.....	149
进行供应风险预测.....	150
建立供应商风险审计机制.....	155
图表 8.4 供应风险评估框架.....	156
创建更有弹性的供应链.....	156
图表 8.5 建立弹性供应链.....	157
图表 8.6 寻找上游关键供应商.....	158

09

信息技术优化采购过程

电子采购已被广泛接受，采购的作用已经改变和提升。大部分的日常订单处理和项目采购工作，可以通过自动审批功能委托给在开支控制范围内的用户。因此，买方有更多的时间制定采购战略。从这个意义上来说，电子采购支撑着采购在企业中的地位和功能，对企业提高其对行业、商业和政府的贡献变得更具重要的战略意义。

电子采购机制	164
图表 9.1 电子购物机制	165
微型案例 卖方——欧时电子元件公司	166
图表 9.2 付款请求循环图	168
图表 9.3 请求支付应用程序的结构	169
微型案例 RTP 程序	169
图表 9.4 建立网上反向拍卖的步骤	174
微型案例 拍卖办公设施	175
微型案例 拍卖测量设备	175
业务管理和实施	176
图表 9.5 买方电子购物项目的成本 / 效益分析	179
图表 9.6 电子购物评价矩阵图	180

第 4 部分 未来需要可持续采购

10

什么是可持续采购

可持续发展有三个维度，也就是大家所熟知的“三重底线”，即经济、社会和环保。传统的采购专家把主要精力聚焦在经济决策维度。然而，可持续发展越来越重视环保和社会问题。因此，这就意味着不能用封闭的思想来判断公司对社会和环境的影响，而是应该延伸到整个供应链。

图表 10.1	“三重底线”：采购中的关键问题	187
微型案例	联合国“全球合约”十项原则	187
采购链的可持续发展		188
图表 10.2	战略采购中主要的可持续发展问题	189
微型案例	玛莎百货公司的 A 计划	192
可持续采购中的动力因素和阻碍因素		193
微型案例	奈斯派索 3A 可持续质量项目	195
图表 10.3	可持续采购中的推动者和阻碍者	197
可持续采购的方法		198
图表 10.4	图解“从发源地到发源地”	200
案例探究	德索地毯厂的“从发源地到发源地”	201
图表 10.5	最常用的可持续性标准	204
微型案例	CIPS 的行为守则	205
微型案例	碳足迹和沃克斯薯片	208
图表 10.6	一袋沃克斯薯片的碳排放量	208

描绘采购的美好前景

11

未来，采购决策更多地会影响到公司的内部绩效。采购部门会日益参与到业务流程升级过程中，并对成本、时间和质量管理投入更多。相应地，采购部门也会注重与其他业务流程进行融合。

图表 11.1	总支出的平均份额	213
日新月异的时代下的采购商业环境		213
微型案例	采购面临的挑战	214
图表 11.2	采购承受的压力	214
图表 11.3	未来采购的主要影响因素	217
案例研究	全球企业的发展趋势	218
未来采购：主要关注的领域		220

图表 11.4 未来采购将会探索的领域	220
案例研究 英国萨里都学院培养采购人才	225
未来采购的主要趋势	233
图表 11.5 未来采购的主要趋势	233
图表 11.6 从四个角度看待未来采购	236



第 1 部分

企业需要优势采购战略

01

采购的战略角色日益重要

采购部门的角色随着时间的变化而变化着，并已基本成为更具战略性的部门，而有些公司和行业并未认识到这一点，所以处于落后的境地。

卡洛斯·梅纳博士