

Purchasing and Supply Chain Management, 3e

采购与供应链 管 理

(第3版)

罗伯特·蒙茨卡
(美) 罗伯特·特伦特 著
罗伯特·汉德菲尔德
王晓东 刘旭敏 熊 哲 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



物流与供应链管理系列

Purchasing and Supply Chain Management, 3e

采购与供应链 管 理

(第3版)

罗伯特·蒙茨卡

(美) 罗伯特·特伦特 著

罗伯特·汉德菲尔德

王晓东 刘旭敏 熊 哲 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert Monczka, Robert Trent, Robert Handfield: Purchasing and Supply Chain Management, 3e
EISBN:0-324-20254-7

Copyright © 2005 by South-Western, a part of Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. All Rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究。

PHEI is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中国大陆（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书贴有 Cengage Learning 防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2007-1366

图书在版编目（CIP）数据

采购与供应链管理：第3版 / （美）蒙茨卡（Monczka, R.），（美）特伦特（Trent, R.），（美）汉德菲尔德（Handfield, R.）著；王晓东，刘旭敏，熊哲译．—北京：电子工业出版社，2008.10

（物流与供应链管理系列）

书名原文：Purchasing and Supply Chain Management, 3e

ISBN 978-7-121-07144-7

I. 采… II. ①蒙… ②特… ③汉… ④王… ⑤刘… ⑥熊… III. ①采购—物资管理 ②物资供应—物资管理 IV. F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 109674 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：北京市海淀区四季青印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：32.75 字数：817 千字

印 次：2008 年 10 月第 1 次印刷

定 价：65.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

Preface

译者序

采购与供应链管理是所有企业、机构都无法回避的重要管理课题。它对提高企业竞争力,保持企业、机构的正常运转有着极其重要的现实意义。和很多管理问题一样,国外的相关研究起步较早,并在多年理论研究与管理实践中形成日渐完善的理论体系,成为供应链与物流管理领域的非常重要的组成部分。

在我国,采购与供应链管理一向被赋予了过多的“关系”色彩,甚至成为不可捉摸的“黑匣子”,商业贿赂的重要源地。随着国内市场经济体系的逐步完善,企业竞争的日趋激烈,人们对采购与供应链管理问题的关注也在逐渐升温,如何规范采购与供应环节,提高管理效率,降低供应风险就成为当代企业家、机构管理者成功的关键。

罗伯特·蒙茨卡(Robert Monczka)、罗伯特·特伦特(Robert Trent)和罗伯特·汉德菲尔德(Robert Handfield)合著的《采购与供应链管理》是一本采购与供应链管理方面的经典之作。它有很强的针对性,对采购与供应链管理的整体流程、管理的各个侧面都有较为详细的介绍。书中大量的实际案例生动再现了采购与供应链管理中的具体业务和管理模式,有很强的实践指导意义。既可以用做课堂教学用书,也可以带给从业人员很多有益的启迪。也正因为如此,我们对能够将本书呈现给读者深感荣幸。

本书的三位作者都是著名的供应链管理教授,并在专业协会担任顾问或领导职务。其中,蒙茨卡先生任亚利桑那州立大学供应链管理系教授,同时在高级采购研究中心主管 10X 项目。该项目致力于有关战略和最优实践的 5~10 年的滚动构想,该构想可将绩效提高 10 倍。特伦特先生是里海大学尤金慈善联合会的管理学教授,也是一位供应链管理项目的主管。他在密歇根州立大学获得采购学博士学位,研究方向包括基于企业的采购、战略采购和全球采购的方法。汉德菲尔德先生则是北卡罗来纳州立大学管理学院著名的供应链管理教授,他是该校资源供应链协会主管。研究领域主要集中在有关企业供应链管理战略、供应商开发和 B2B 电子商务的现场调研方面。汉德菲尔德先生同时也是《运营管理杂志》(*Journal of Operations Management*)、《决策科学》(*Decision Sciences*)杂志的编辑。

《采购与供应链管理》是作者与全球众多行业的采购与供应链管理者深入讨论后的成果。书中的许多见解和话题都基于实际案例,包括由美国高级采购研究中心、卡罗来纳州立大学物流资源协会的研究成果,以及由美国国家科学基金会就供应商整合开展的项目等。与前两

版相比,第3版增加了许多新的内容,如书中所有案例几乎全部更新以反映最新的实践状况,有关跨职能部门团队、供应商参与新产品开发、采购自动化、战略成本管理、企业资源计划、第三方物流、合同及因特网法律、精益供应链等部分的内容都有了更新和扩展,特别是第5部分,增加并深入探讨了采购与供应绩效的衡量、供应链信息系统和电子商务等方面内容。第6部分也更新了采购与供应链管理的发展前景预期。

本书的案例和理论部分自始至终贯穿了“团队”这个概念,而我们这次的翻译工作也是一次非常令人难忘的团队合作。整个翻译工作在王晓东副教授的指导下展开,各章节初稿分别由以下成员完成:黄莉(第2,3,4,5章)、戴文静(第6,7,8,9,10,20章)、刘旭敏(第1,11,12,13,14,15章)、熊哲(第16,17,18,19章)。审校工作主要由王晓东、刘旭敏、熊哲承担,戴文静和黄莉给予了非常多的帮助。

翻译工作是对原作的再创作过程,虽然我们努力遵循“信、达、雅”准则,力图完美呈现原作的理论高度和实践特色,但由于译者水平有限,译稿难免存在一些疏忽和不足,请读者批评指正,以便日后再版校正。

Introduction

前言

《采购与供应链管理》(第3版)是与全球许多行业的采购与供应链经理进行讨论后的成果。在这一版里,我们加入了自己的经验和研究,从管理角度出发总结了在整合供应链环境中对采购职能进行有效管理所要求的核心任务及面临的主要问题。尽管之前的版本已讨论过与取得货物和服务相关的许多因素,但此版将进行更为完整的论述,以帮助管理者制定有助于实现企业和商业目标的供应链战略。新的版本包括许多新内容,而这些内容源自本书作者最近所进行的研究项目的成果。本版新介绍的或进行了扩展的内容包括:

- 成立跨职能部门团队;
- 采购与供应绩效考核;
- 供应商参与新产品开发;
- 通过使用采购卡和电子系统,如电子商务软件制造商 Ariba 和 Commerce One 开发的系统和完全电子采购与供应,来实现采购的自动化;
- 供应商开发;
- 战略成本管理和所有权的总成本;
- B2B 电子商务和电子逆向拍卖;
- 企业资源计划;
- 第三方物流;
- 价格分析工具和技巧;
- 模拟谈判;
- 合同及因特网法律;
- 建立精益供应链;
- 未来趋势及扩展的综合案例。

我们为这个新版本感到骄傲。因为我们相信,本书将呈现给读者许多在公共领域刚刚出现的新的内容。

课程介绍

采购与供应链管理 是专门为大专或大学等高校开设的课程,也被称为采购、物料管理、

供应链管理、采购管理或其他类似的名称。本书也适用于采购人员培训用教材。同时,在针对管理层人员的教育论坛上也会用到本书的部分内容。在本科生和 MBA 开设的采购、电子商务、运营管理和物流等课程中都可用到本书内容。同时,本教材还适用于与物料管理问题相关,且符合美国商学院协会要求的选修课或必修课的教学。书中所包含的大多数案例都有事实根据,而且所有案例都被作者在课堂上使用并进行过修改。

课程目标

根据课程安排或教师自己的原则,本书可以满足不同的目的:

(1) 学生应该明白公司利益相关者对采购与供应链经理的要求。

(2) 作为未来的管理者,学生需要明白采购与供应链管理对现代企业能否在竞争中成功及盈利性大小的影响。

(3) 学生应当理解采购与供应链专家们所面临的道德、合同和法律等问题。

(4) 学生必须明白采购日益重要的战略地位,尤其是要明白以下事实——采购远远不仅仅是购买货物和服务。

(5) 即将参加或正在工作的学生必须明白采购对其他重要的职能活动的影响。这些职能活动包括产品设计、信息系统设计、电子商务、生产计划和管理、库存管理、人力资源开发、财务计划、预测、销售、质量管理和许多其他领域的活动。

本版的特点

本书所包含的许多见解和话题都基于实例。这些例子通过与高层管理人员进行讨论获得或来自不同的研究结果,其中包括由美国高级采购研究中心发表的研究,卡罗来纳州立大学物流资源协会的工作成果,以及由美国国家科学基金会就供应商整合开展的项目。此外,本书每章都有一定的结构,其中包括开篇案例,一系列的“采购快照”和结尾的典型案例分析,这些案例能说明并连接每章所包含的话题。

本书强调了团队这个概念。许多案例练习都要求学生进行小组合作。我们建议教师让学生就这样的项目进行团队合作,以帮助他们为适应大多数组织的团队环境做准备。

本书结构

本书由 6 篇、共 20 章构成,包括了采购与供应链管理的详细内容。

第 1 篇:概述

第 1 章向读者概述采购与供应链管理。本章首先对采购下了定义,接着介绍了供应链的概念,然后总结了作为一项组织活动,采购与供应链管理的发展过程。

第 2 篇:采购运作和结构

通过第 2 篇的章节,可以对运营活动——采购的基本构成有更加深入的了解。这些章节主要侧重采购作为职能活动的基本构成。如果对其没有扎实的理解,那么理解采购的重要作用会变得很困难。

第 2 章通过描述世界级采购组织的目标,专业采购人员的责任、采购周期、不同的采购

单据及不同的采购概述了采购流程。第3章阐明了不同的采购政策和程序的种类。大多数企业都有一系列包括行政管理指令在内的政策。这些指令可以指导行为的进行和决策的制定,并界定员工的行为范围。第4章将采购作为一种跨边界职能进行描述。采购所涉及的活动需要与其他职能领域或供应商进行交流和合作。本章说明了采购部门与其他团队,包括供应商之间的公司内部联系。第5章的重点为采购与供应链组织,其中包括采购部门在整个组织结构中的地位,采购部门的组织状况及采购权利的分配。同时,本章还描述了将团队作为组织结构的方法。

第3篇: 战略采购

本书的一个重要前提条件是:采购是一个关键流程;它与生产、营销、设计一样为实现公司的战略目标做着重要的贡献。有创新意识的企业相信,采购会对总体质量、成本、配送、技术和对外部客户的反应度产生影响。第3篇主要论述了企业为了从采购流程中获得竞争优势必须采取些什么措施。这些优势的取得需要我们改变对采购的认识:从对策性或履行任务式的活动转变为专注于战略供应管理的活动。战略供应管理包括制定战略、实施方式和方法,以及从采购流程中获得竞争优势,尤其是通过与供应商进行直接的交流和合作。

第6章主要论述了企业如何制定采购战略。这个流程应当包括在采购活动中,为实现企业最终目标和具体目标提供支持必须要执行的预测和计划。显然,战略计划流程应当作为任何有关战略供应管理讨论的出发点。第7章主要介绍当前企业采用的最主要的流程之一,即供应商评估、选择和考核。选择正确的供应商有助于确保买方能够依照自己的质量、成本、配送和技术要求,接收到正确的货物。同时,选择正确的供应商还能将来与供应商建立密切的合作关系打下基础。如果有要求的话,可以进一步改善绩效水平。第8章主要讲了先进的企业一旦选择了供应商,它们将如何管理和改进供应商质量。改进供应商质量可能也会为它们带来竞争对手所不能获得的优势。同时,这一章也对六西格玛(Six Sigma)的应用进行了讨论。第9章描述了公司应如何管理和改善世界级供应基地的绩效。供应商开发是重点。第10章重点为全球采购。随着公司开始在全球寻找最好的资源,全球采购也成为战略供应管理中很重要的一部分。

第4篇: 战略采购流程

第11章的重点是战略成本管理和成本或价格分析。先进的企业将成本的管理与降低作为改善(即降低)采购价格的方法。对于采购商而言,理解成本的基本构成并清楚如何及何时运用高级成本核算方法非常重要。本章详细描述了不同类型的成本和成本分析技巧,并讨论了影响供应商价格的因素。同时,本章还讨论了总成本分析,基于成本的定价和其他用于提供精确且及时的成本数据的创新技巧。

采购专家依靠一系列工具、技巧和方法来管理采购和供应链流程。第12章阐述了采购商用来解决问题和改进绩效的不同的工具和技巧。运用这些工具和技巧能够帮助采购商达到一定的目的,如降低成本或价格、提高质量、缩短时间及改善供应商的货物交付绩效。

第13章主要讨论了采购谈判。合格的采购人员懂得应该如何制定合同计划和进行谈判,这些都能够给买卖双方创造价值。逐渐地,采购合同不再仅仅关注采购价格。买卖双方可能会就成本降低、交付条件、质量水平、支付条款或其他任何对双方重要的要素进行谈判。当

企业开始关注非价格问题及长期且复杂的采购协议时，采购谈判会变得越来越重要。

第 14 章，讲述了签订合同的基本原理。正式的合同签订流程，构筑了在两个或多个企业之间指挥贸易的框架。因此，理解合同签订原理对于管理买卖双方的成本是很重要的。第 15 章讲述了有关采购的法律方面的主要因素。这一章还讨论了美国相关法律的来源、担保、采购订单合同、违约、专利和知识产权等。因为合同的签订是法律过程的一部分，所以这一章很自然地接在合同那章之后。

第 5 篇：关键的供应链要素

第 5 篇描述了与供应链管理有关或为供应链管理提供直接支持的主要活动。一些活动涉及具体的领域，如库存管理或运输；其他一些活动与开发供应链支持系统有关。这些系统包括绩效考核系统和计算机信息技术系统。这部分所介绍的活动可能是也可能不是采购企业的正式组成部分。然而，它们却是采购与供应链管理的关键构成要素。没有它们，采购部门可能无法有效地实现其最终目标和具体目标。因此，学习采购的学生必须熟悉与供应链相关的一系列活动。

第 16 章的重点是一个越来越引起人们关注的话题——企业库存投资管理。公司在库存上的开支金额通常占其财务资源的很大一部分。本章讨论了公司内库存的作用、造成库存浪费的因素、建立精益供应链、管理公司库存投资的方法，以及库存管理未来的发展趋势。在一些公司里，采购部门还负责库存的日常管理。

另外一个人们感兴趣的地方是运输和其他服务的采购。过去的几年，我们见证了运输所发生的重要变化，且许多变化都对采购产生了影响。自从 20 世纪 80 年代，美国国会对运输行业解除管制以来，采购人员的作用也产生了急剧的变化。采购部门比任何时候都更积极地参与到运输承运人的评估、选择和管理过程中。即使当采购人员不直接参与到运输中时，掌握这个充满活力的领域运营的相关知识也非常重要。第 17 章强调了采购部门在购买运输服务时所起到的作用，介绍了用来制定运输框架的决策制定框架，讨论了管理和影响入库运输的方法，并评估了影响运输服务采购的趋势。另外，本章也提到了在其他服务上的开支。

信息技术系统不断变化。采购也能从现代信息技术的开发中获益。第 18 章讨论了供应链信息系统和电子商务的作用。本章还描述了公司间通过电子数据交换所形成的电子连接。这一章的最后，讨论了一些高级的未来电子采购和供应系统的应用。信息技术系统的应用大大加强了采购部门以最高效率和效力水平进行运营的能力。

第 19 章主要论述了绩效考核和评估。企业必须逐渐开发有效的考核系统来表明公司绩效水平，其中包括采购与供应链管理工作的绩效。这些系统应与公司的整体目标相联系。考核系统通过提供精确且及时的绩效数据为采购决策的制定提供支持。本章涉及的内容包括：为什么要考核企业绩效；确定不同的采购绩效考核种类；如何开发采购绩效考核系统等。

第 6 篇：未来方向

第 20 章主要论述了在 21 世纪采购与供应链管理的发展前景。这些趋势根据对全球不同组织的关键执行经理进行调查而得到，有助于学生识别采购与供应链管理领域正在发生的变化，以及应对这些变化所需具备的技能。本章还包括由美国高级采购研究中心进行的 10X 项目的最新的预测成果。

Contents

目 录

第1篇 概述

第1章 采购与供应链管理概论	2
1.1 新的竞争环境	4
1.2 采购部门的重要性	4
1.3 理解采购与供应链管理的语言	5
1.4 供应链伞	10
1.5 采购与供应链管理的四种驱动因素	11
1.6 采购与供应链管理的发展过程	14
1.7 展望	17
思考题	17

第2篇 采购运作和结构

第2章 采购流程	20
2.1 采购目标	21
2.2 采购部门的职责	23
2.3 电子采购和采购流程	25
2.4 采购类型	41
2.5 改进采购程序	44
小结	50
思考题	50
第3章 采购政策和程序	51
3.1 政策概述	52
3.2 采购政策——提供指导	54
3.3 采购程序	64

小结	68
思考题	68

第4章 进行采购整合 提高竞争优势	70
4.1 整合	71
4.2 内部整合	72
4.3 外部整合	74
4.4 跨职能采购小组的重要作用	78
4.5 整合采购部、工程部和供应商以开发新产品和服务	84
小结	95
思考题	95

第5章 采购和供应链组织	96
5.1 采购部在组织结构中的地位	98
5.2 采购功能部门的组织结构	100
5.3 采购部的权利划分	103
5.4 供应链管理的组织	107
5.5 将小组团队作为组织结构的一部分	108
5.6 未来组织的建立	110
小结	114
思考题	114

第3篇 战略采购

第6章 采购及产品战略发展	116
6.1 采购与企业战略的联系	118

6.2 将长期目标和阶段目标相结合——采购战略制定流程	123
6.3 采购战略的类型	129
6.4 内包或外包战略的重要作用	132
6.5 内包或外包的决策过程	132
6.6 发展采购战略	137
小结	141
思考题	142
第7章 供应商评估及选择	143
7.1 供应商评估及选择过程	144
7.2 关键供应商评估的标准	150
7.3 进行供应商评估和选择的检验	155
7.4 关键的供应商选择问题	160
7.5 缩短供应商评估及选择的周期	161
小结	164
思考题	164
第8章 供应商质量管理	166
8.1 供应商质量管理概述	167
8.2 影响采购对供应商质量管理作用的因素	169
8.3 供应商素质管理中全面质量管理观念的应用	170
8.4 追求六西格玛供应商质量	176
8.5 采用 ISO 9000 及 Baldrige 评价标准来评估供应商质量体系	177
小结	184
思考题	184
第9章 供应商管理及发展：创建世界级供给库	185
9.1 供应商绩效考核	186
9.2 优化供给库：创建一个易管理的供给库	193
9.3 供应商发展：改进的战略	197
9.4 克服供应商开发障碍	200
小结	208
思考题	209
第10章 全球采购	210
10.1 全球采购概述	212

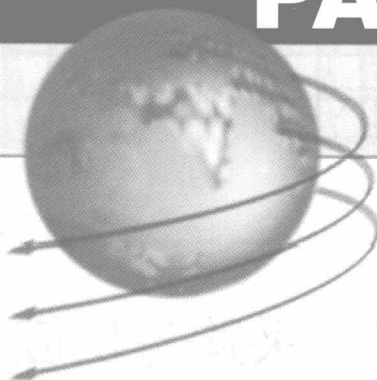
10.2 从国内采购向跨国采购发展	215
10.3 从跨国采购向全球采购发展	225
小结	233
思考题	234

第4篇 战略采购流程

第11章 战略成本管理	236
11.1 战略成本管理：降低成本的构造法	237
11.2 价格分析	241
11.3 成本分析技巧	248
11.4 总拥有成本	254
11.5 协同成本管理法	257
小结	263
思考题	263
第12章 采购和供应链分析：工具和技巧	264
12.1 项目管理	265
12.2 学习曲线	274
12.3 价值工程或价值分析	278
12.4 数量折扣分析	281
12.5 流程图	284
小结	289
思考题	289
第13章 谈判	291
13.1 谈判的定义	292
13.2 谈判结构	292
13.3 制定谈判计划	297
13.4 谈判力	300
13.5 让步	301
13.6 谈判对策：努力取得成功	302
13.7 双赢谈判	304
13.8 跨国谈判	305
小结	309
思考题	309
第14章 合同管理	311
14.1 合同类型	312
14.2 长期合同	316

14.3 非传统合同	320
14.4 如何起草合同	326
14.5 解决合同争端	327
小结	331
思考题	332
第 15 章 采购法及道德	333
15.1 采购经理的法定权力 及个人责任	334
15.2 采购道德	336
15.3 合同法	341
15.4 美国统一商法典	348
15.5 专利和知识产权	354
15.6 影响采购的其他法律	356
小结	358
思考题	358
第 5 篇 关键的供应链要素	
第 16 章 供应链库存管理与最佳 客户订单配送	362
16.1 理解供应链库存	364
16.2 对库存进行投资的合理原因	368
16.3 对库存进行投资的错误原因	370
16.4 创建精益供应链	372
16.5 库存投资管理	377
16.6 最佳客户订单交付	382
小结	385
思考题	386
第 17 章 服务采购	387
17.1 运输管理	388
17.2 将物流外包给第三方物流 服务供应商	400
17.3 服务和非生产性物料的采购	403
17.4 采购专业服务	408
小结	414
思考题	414
第 18 章 供应链信息系统和电子商务	416
18.1 电子供应链概述	418
18.2 新的供应链系统和应用程序的 驱动因素	423
18.3 企业资源规划	424
18.4 采购数据库和数据仓库	426
18.5 买卖双方间的电子通信技术	427
18.6 电子采购或供应和网基系统	430
18.7 电子采购和供应：完全整合的 系统	435
小结	443
思考题	443
第 19 章 绩效考核和评估	445
19.1 采购与供应链的绩效 考核和评估	446
19.2 采购与供应链绩效考核的 分类	448
19.3 开发绩效考核和评估系统	457
19.4 绩效标杆管理：与最好的 进行比较	460
19.5 采购考核及评估的特征总结	463
小结	465
思考题	465
第 6 篇 未来方向	
第 20 章 采购及供应链的发展趋势	468
20.1 绩效改进要求	469
20.2 采购及供应商的重要性	470
20.3 企业及人力资源	472
20.4 信息系统发展	474
20.5 绩效评估	476
20.6 供给库管理	477
20.7 采购职责及活动	479
20.8 2005 年至 2010 年 12 项高度 冲击力的采购及供应链战略	483
小结	484
思考题	484
附录 A	485

PART 1



第 1 篇 概 述

第 1 章 采购与供应链管理概论

Chapter

1

第 1 章 采购与供应链管理概论



学习目的

- 理解采购和供应链管理的区别;
- 理解供应链和价值链的区别;
- 识别供应链管理活动;
- 认识供应链管理者的的重要性;
- 识别采购和供应链管理的发展过程。



案 例

CASE

采购的改善带来 Deere 公司的快速发展

John Deere 是一家总部位于伊利诺伊州 Moline 专门生产农业和建筑设备的公司。Deere 公司的标志是鹿,但它从未有过鹿一般快速、矫捷的发展。最近,有位客户订购了一件设备,要求 6 个月后交货。来自竞争者的压力使 Deere 意识到缩短前置期迫在眉睫。并且,在 Deere 公司还存在这样一个状况,即购买货物和服务的成本占制成品总成本的 70%,由此,不难理解渐进的采购方法将为 Deere 带来的潜在收益。

为提高最终效益,Deere 的供应经理们都采取了什么措施?首先,新的管理队伍很快做出如下决定:减少与 Deere 合作的供应商数目。有时,Deere 甚至要从 14 000 家供应商中进行采购,且公司的数据库中存有 80 000 多家供应商的信息。这种结果的一部分原因与 20 世纪 80 年代外包的兴起有关。公司的每个商业部门都独立做出自己的决定,很少或根本不与设计 and 采购中心进行协商,也很少得到公司采购团队的支持,这就出现了一个分割的不协调的供应基地。

同时,新的管理团队也意识到,和剩余的供应商建立更加亲密的合作关系对于改善供应基地起着至关重要的作用。新的发现使得供应商的发展成为新管理团队的关键战略之一。供应商的发展及改进至今仍是公司的一大战略,仅 2000 年一年,公司对其投资就达到 700

万美元。对此, Deere 公司的一位采购主管这样解释:“来自硬性资金的收益为 2 200 万美元, 与此同时也有很大一笔来自软资金的收益, 如低库存和减少的占地面积。但是最大的收益却是与供应商建立了更深入且相互信任的合作关系。”

公司还实施了战略采购流程, 对采购过程进行控制并制定了相关约束。如今, 采购专家们开始分析公司采购需求, 并把它们分成四个种类——独特产品、关键产品、一般产品及日用品。分类有利于在采购某种产品时决定采用哪种采购途径或战略。通过与各个部门的领导者合作, 采购团队还制定了一项计划, 允许地方厂商购买那些以前只在特定区域使用的配件。公司区域团队负责采购地区性商品, 公司供应管理团队负责检查公司内部的商品, 非生产物料战略采购团队则为非生产性商品制定采购战略。

管理成本也是受关注的重点之一。管理部门认为, 供应商成本管理是 Deere 公司目前做得最好的活动之一。管理流程的核心是一个三页纸的表格, 表格把物料成本细分成了三部分。如果供应商某商品的成本比表格里的高, Deere 公司可能会派供应商开发工程师去改进绩效。Deere 公司全球供应管理副总裁说:“问题是, 很多时候就连供应商本身都不清楚产品的确切成本, 或者是他们不想与你共享信息。”这将成为成本管理的一大长期挑战。

采购领导团队也很重视教育、培训、电子采购体系的开发等活动。上述的所有努力是否发挥作用还是徒劳无功? Deere 公司总裁如此评论:“我们在供应管理上所强调的一切及所做出的努力已带来了丰硕的成果。”在这个瞬息万变的世界, 只有一件事是确定不变的: 随着 Deere 公司的发展, 采购和供应商将会像公司制造的拖拉机一样, 帮助公司扫清前进路上的障碍。

如 Deere 公司的案例所说, 积极的采购方法及策略能帮助公司维持其在世界市场的领导地位。而在现实生活中, 经理们最近才把“日益重要”和“采购”两个词用在同一个句子里。不久前, 采购专家的生活是很惬意、很有前途的。当有客户需要什么商品时, 采购者向供应商发出竞争性招标邀请, 根据价格制定短期合同, 享受一顿免费的午餐或和销售人员一起参加一次舞会, 接着考虑如何处理技能要求不太高的绩效评估问题。虽然采购专员这个职位没有很高的声誉, 但却会得到一笔可观的退休金。

在没有来自全球市场的竞争对手参与之前, 这个模型相对来说运行得还是挺好的。竞争对手的到来表明在管理采购和供应基地方面还有更好的方法。新的更好的方法帮助这些竞争对手们大大削减了成本, 提高了质量指数, 并在缩短新产品的开发时间方面取得了前所未有的成功。新模型的特点包括: 和主要供应商建立更亲密的关系, 在签订长期合同前走访供应商, 在全球范围内寻找最好的供应源, 在产品 & 流程开发中加入供应商的参与。另外, 执行主管也开始要求采购专员改进绩效。然而, 真正改变采购者舒适生活的却是“免费午餐”的终止。

本章主要向读者介绍采购与供应链管理这个变化的世界。在近 15 年里这个世界的变化比之前的 150 年变化都要多。本章第 1 部分描述了一个新的竞争环境——我们现在所处的环境, 每一个主要行业都受到环境影响。接下来介绍采购日益重要的原因。第三, 我们将阐明一些容易混淆的采购与供应链管理的专用名词。然后介绍属于供应链管理部分环节的活动, 讨论构成卓越采购与供应链的四项基本要素, 并回顾了采购与供应链管理发展的历史过程。本章最后一部分对全书的内容做了总体概述。



1.1 新的竞争环境

新千年，新特点，越来越多的来自国内和国外的世界级的竞争对手开始涌现出来。为了保持自己的竞争地位，他们正迫切要求公司改善内部工作过程。精明的客户，包括工业企业和消费者，永远不会讨论价格提高的问题——他们要求的是降低价格。通过因特网人们可以很容易地获得信息，打破了买方和卖方的信息不对称。大量的竞争者和可选对象使得客户有条件追求质量更好、送货更快、总成本更低却满足他们个性化需求的产品或服务。如果一家公司达不到这些要求，客户会找到另外一家适合自己要求的公司。

从 20 世纪 60 年代到 70 年代，企业开始着手制定详尽的市场战略，旨在打造并维持顾客的忠实度。不久，企业认识到市场需求需要得到来自技术、设计、制造等各个职能部门的大力支持。设计工程师需要把客户的要求转化为产品或服务的规格，然后以合理的成本生产出高质量的产品或服务。随着 20 世纪 80 年代人们对新产品需求的增加，企业必须灵活、及时地变更既定产品、服务和流程，或开发新产品或服务以满足客户不断变化的需要。

20 世纪 90 年代，随着企业生产能力的进一步改进，管理层开始认识到从供应商处采购物料或服务的投入对他们满足客户需求的能力有极大的影响，这使得企业越来越重视供应基地和采购部门的责任。同时，管理层也意识到仅仅生产出高质量的产品是不够的，必须把正确的产品或服务在正确的时间、以合适的成本送达到正确的目的地和客户手中，并确保数量的正确。这就构成了一项全新的挑战。最近，出现了一种新的可以节约时间的信息技术和物流网络，用来应对这些挑战。

上述变化使企业意识到现在它们必须融入供应商管理当中（至少应对其持严肃的态度来对待）。同时，也必须参与到下游企业的网络体系中，因为这些下游公司负责对终端客户产品的配送及售后服务。从这些认识中诞生了“供应链”和“供应链管理”的概念。

有一些因素使供应链管理得到高度重视。第一，供应链企业间若能以低成本并较容易的途径得到信息资源，将有利于企业间建立联系，进而消除网络系统中时间延迟的可能性。第二，国内和国际市场的竞争水平要求企业必须做到快速、敏捷和灵活。第三，客户的期望变得更高，要求也更加苛刻。随着需求的增加，企业及其供应商必须及时地做出反应，否则将面临失去市场份额的现实。当今的竞争再也不只是单个公司间的竞争，那些拥有最好的供应链的公司才会成为市场的赢家。



1.2 采购部门的重要性

当一些公司正努力通过改进绩效来提高客户价值时，许多公司把它们的焦点转移到了采购和供应链管理上。以本章开头提到的 John Deere 公司为例，一辆拖拉机 70% 的成本都来自从外部采购的物料。由此，每个人都能意识到供应商对一家公司总成本的影响。供应基地是供应链的一个非常重要的部分。供应商的供货能力能帮助区分生产厂商的最终产品或服务。

制造商每 1 美元的收益平均有 55 分都用于购买货物或服务，因此，很显然采购是一个可以实现成本节约的重要领域。20 世纪 80 年代，出色的供应商关系管理给日本汽车生产商带来了每辆小汽车 300~600 美元的成本优势，而这个优势是通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司所不具有的。

采购和供应链管理对产品和服务的质量也有很大的影响。在很多情况下,公司想提高它们外包的零部件、配件和服务的比例,以便集中精力专攻它们所擅长或占优势的领域。于是,采购、外部供应商和质量之间的关系就变得愈加重要。

下边的例子揭示了供应商的质量和产品质量的重要联系。欧洲一位苏打汽水饮用者因喝可口可乐公司的产品而生病,这个例子曾引起广泛的关注。可口可乐的首席科学家声称,事故原因是比利时的一个瓶装车间的质量疏忽。可口可乐的最终产品里被发现有污染了的二氧化碳(生成苏打饮料气泡的气体)。可口可乐公司的一个发言人证实,比利时车间没有对供应商的二氧化碳进行检验。而供应商申辩说,可口可乐从未要他们出示过有关气体质量确认分析的证明。这个例子说明,在管理供应商质量过程中,疏忽或遗漏可能玷污一个品牌,即使是世界上最有名的品牌。

采购,发挥着连接供应商和工程师的作用,并且有利于改进产品和流程的设计。例如,与没有引进供应商的公司相比,早期就与供应商建立合作关系的公司,在物料成本方面会有平均20%的降低;物料质量会有20%的改进;同时,产品开发时间也会缩短20%。包括供应商在内的研发小组也报告说,与不包括供应商的团队相比,他们会得到来自供应商的更多的改进建议。早期就与供应商建立联系意味着从那一刻起,采购就开始创造新价值。

许多总经理都一致认为,有效的采购是取得竞争优势的关键。20世纪90年代,美国电话电报公司一位负责电话产品的副总裁发表了这样的感慨:“迄今为止,采购是美国电话电报公司一个最大的职能部门。没有什么其他部门比采购更重要。”



1.3 理解采购与供应链管理的语言

任何一个写过有关采购和供应链管理方面文章的人都为相关的术语下过定义。但由于定义各有不同,理解起来难免会很困难。比如说,采购与供应管理有何不同?供应链和价值链是否相同?什么是供应链管理?什么是扩展公司?……定义不同术语的必要性不言而喻。



领导企业把采购引入早期设计

如今,领导企业知道应该让采购部门和供应商参与到产品与流程开发中去。此观点的支持者认为,如果他们在整个过程表现得很好,会得到很丰厚的回报。关键是要让采购部和供应商及早参与到“游戏”当中。戴姆勒-克莱斯勒(DaimlerChrysler)公司设计和技术部门的一位高级公关经理说:“我们在创造性的过程开始之前就做到了这一点。更确切地说:在开始开发新汽车前,我们就希望每个人都能参与进来。”高质量家电制造商美泰(Maytag)也开始意识到需要在新产品开发概念的形成阶段,就让采购部参与进来。美泰公司的一位采购总监说:“我们很快就意识到我们(采购部)若想促进创新,就必须让采购代表参与到研发领域。”

位于密歇根州的唐纳利公司是汽车行业的主要供应商,它使用一种团队概念来使供应商和采购代表参与到产品设计阶段。每一个开发团队都包括一位买方成员,通过与工程师的合作为供给商带来先进的工作理念。供给商在唐纳利公司的工作时间两个星期到两个月不等。在此期间,产品开发团队负责评审供给商的意见,并做出设计建议。

早期参与可以成为采购的一种途径,以应对严峻的改进压力所带来的挑战。哈雷-戴维