

The Supply Management Handbook, 7th Edition

供应链管理手册

(第7版)

约瑟夫·L·卡维纳托
(美) 安娜·E·弗林 著
拉尔夫·G·考夫曼
刘秉镰 刘勇 等译

The Supply Management Handbook, 7th Edition

供应链管理手册

(第7版)

约瑟夫·L·卡维纳托
(美) 安娜·E·弗林 著
拉尔夫·G·考夫曼
刘秉镰 刘勇 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Joseph L.Cavinato, Anna E.Flynn, Ralph G.Kauffman: The Supply Management Handbook, 7th Edition
Copyright © 2006 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。
未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2007-5713

图书在版编目（CIP）数据

供应管理手册：第7版 / （美）卡维纳托（Cavinato, J.L.），（美）弗林（Flynn, A.E.），（美）考夫曼（Kauffman, B.G.）著；刘秉镰等译. —北京：电子工业出版社，2010.2

（物流与供应链管理系列）

书名原文：The Supply Management Handbook, 7th Edition

ISBN 978-7-121-10129-8

I. 供… II. ①卡… ②弗… ③考… ④刘… III. 物资供应—物资管理—手册 IV. F252-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 236814 号

责任编辑：刘露明

文字编辑：刘淑敏

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：37 字数：902.6 千字

印 次：2010 年 2 月第 1 次印刷

定 价：79.00 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 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

译者序

采购是物流系统的重要组成部分，是物流供应链中的重要环节。通过科学的采购运作与管理，可以有效地降低企业的成本，提升企业的核心竞争力。

传统的企业管理模式下，采购部门常处于生产部门和会计部门控制之下，因此采购总是被看做任务导向型的工作。随着企业管理水平的不断提升，采购在企业中的地位越来越重要，采购活动的范围也不断扩大。随着采购领域深度和广度的不断扩展，采购已从企业中一个被动的从属性职能转化为具有主动性领导作用的战略实施手段。

采购与供应管理作为学科引入我国的时间比较短。我国在采购管理的理论、实践及未来发展趋势的研究等方面比较薄弱。为更好地促进我国采购供应管理的实践发展与理论研究，我们将约瑟夫·L·卡维纳托博士、安娜·E·弗林博士、拉尔夫·G·考夫曼博士所著的《供应管理手册》引入我国。本书的几位作者既具有精深的理论造诣，又具有比较丰富的实践经验，从而使本书呈现出以下几方面的特点。

1. 全面、系统地介绍了供应管理的知识。本书是一本采购与供应管理的百科全书，详细阐述了供应管理的发展历程、外部环境的变化、未来的发展趋势，精辟分析了全球竞争环境下的新型采购与供应关系，系统阐述了供应管理所面临的问题和机遇，详细介绍了供应管理的工具和技术。

2. 对最新的供应管理理论及实践活动进行了跟踪。本书系统分析了供应管理所面临的新的环境变化，深入分析了顾客需求、全球化、技术发展、产业结构，以及制度变革对供应管理的影响。本书还对全球供应网络下外包所带来挑战及管理外包关系的方法、战略采购的主要影响因素及其实施、采购的社会责任等前沿课题进行了比较深入的研究。

3. 重视理论与实践的紧密结合。采购与供应管理本身是一门应用性学科，本书特别注重其实践性。首先，在介绍供应管理的未来发展趋势时，特别注重在实践第一线的首席执行官、供应链首席执行官及采购经理们的看法。其次，在介绍供应管理的工具和管理工具时，特别注重介绍它们在实践中是如何成功应用的。最后，为了增强本书的应用性，还用专门的一篇对服务业、加工业、采掘业、公共管理组织所面临的特殊环境，以及供应管

理知识进行了介绍。

本书的翻译工作对我们团队来说既是一个学习过程，也是一次挑战，团队合作使本书的翻译得以比较顺利、高质量地完成。本书是由刘秉镰教授组织翻译的，南开大学物流研究中心的部分老师、博士后、研究生为本书的翻译付出了不少心血，具体的翻译者如下：第1章至第5章为黄蕾欢，第6章至第9章为张沛东、张玮，第10~11章为李欣，第12章至第16章为樊敏，第17~18章为安童鹤，第19章、第22章为陈晓磊，第20~21章为李大为，第23~24章为石丽华，第25~28章为胡玉颖，第29~32章为王茂林，第33~36章为石瑾，第37~42章、附录为刘勇、王晟。刘秉镰、刘勇、杨明、郭益莎对所有的初稿进行了校译和修改，以及最后的统稿。

由于时间紧、译者水平有限，译文中难免有不当和错误之处，敬请读者批评指正。

刘秉镰

南开大学物流研究中心

前言 对该领域的展望

欢迎阅读供应链管理协会和麦格劳-希尔教育公司出版的《供应管理手册》。本书从 20 世纪 20 年代出版以来,许多版本都找不到了,但自 1958 年开始,本书以《Aljian 采购手册》或者《采购手册》为名已经发行了 9 个版本。2000 年版和本版,我们采用了与以前版本完全不同的结构。

本书从开始就深深地根植于当时最佳的或最合适的实践之中。最近 10 年中,行业领袖在复杂的采购环境中努力寻找解决不同任务的最好方法。2000 年版和本版则从总结当下最好的实践转向了既立足当下又展望未来。为此,本书将一些思想者对未来 5 年的期望和推理纳入体系之中,并探讨了如何才能适应这一动态的环境。

该书所做的这种改变有以下两方面的根本原因。一方面,供应管理协会的年度会议内容及其参与者一直都在探讨对未来的展望,同样以供应管理为研究出发点的许多优秀的文章都指出:要通过做好当下并预测未来的方法来改善供应管理。另一方面,我们注意到,采购部门和专家越来越喜欢用“供应”这个词,同时,供应管理协会战略供应管理 A·T·科尔尼中心越来越多地以未来 3~5 年的供应领导所面临的问题和机遇为基础进行科研和项目活动。

为此,本书主要致力于既探讨当今的最好的实践方法,又能满足预测未来的需要。本书分为以下几个部分。第 1 部分 供应——采购的扩展,包括 4 章,主要集中展现该领域在如今的演变,以及组织该如何集中应对新的环境和需求;第 2 部分 带着关键性需求进入市场,包括组织如何规划和运用供应战略;第 3 部分 供应链的四大核心支柱,即实物、财务、信息及关系这 4 个方面在供应链上的分支;第 4 部分 供应所面临的问题与机遇,展示了供应组织和相关部門的主要任务;第 5 部分 构成和作用,探究了专业核心领域中的理想状况和实践;第 6 部分 特殊品类商品与产业实践,对此做了最新、最深入的探讨;附录 供应管理信息资源:美国供应管理协会,供应管理可以从供应管理协会中获取相关的信息资源。

目 录

第 1 部分 供应——采购的扩展

第 1 章 ISM 关于供应管理的观点	2	3.4 全球化外包的方法	26
1.1 我们如何达到今日的高度	2	3.5 未来就在眼前	27
1.2 当今供应链的本质	5	3.6 新的途径：采购外包的增长	28
总结	10	3.7 新的领域：供应管理在政府部门 和金融服务中的应用	31
第 2 章 供应管理的战略方向	11	总结	34
2.1 未来力量的影响	11	第 4 章 3~5 年的展望：预测未来 不仅是高层管理者的事	36
2.2 供应管理部门的角色演化	18	4.1 未来就在眼前	36
2.3 公司应对变化的评测指标	20	4.2 首席执行官的展望	37
总结	20	4.3 首席采购官的期望	39
第 3 章 供应管理将要面对的创新 与机遇	21	4.4 风险管理领导者	41
3.1 引言	21	4.5 转换所需要的条件	44
3.2 新技术：将来供给管理的工具	21	4.6 重要的成功因素	48
3.3 新的集合点：全球采购和供应 管理	24	4.7 下一步的机会和挑战	48

第 2 部分 带着关键性需求进入市场

第 5 章 发展和运用供应战略	52	5.3 风险和价值	53
5.1 引言	52	5.4 支出分析	53
5.2 细分	52	5.5 市场的复杂性	54

5.6 成本/价值	55	第 9 章 全球供应链网络	108
5.7 供应细分分析	56	9.1 引言	108
5.8 供应管理目标	57	9.2 对全球采购和供应的需求	108
5.9 细分背景下的价格与成本	58	9.3 建立全球采购和供应链链接	109
5.10 供应战略的发展过程	58	9.4 供应链复杂性的概念	117
5.11 其他象限的战略	61	9.5 在拓展的全球供应链中维持 领导和管理地位	118
5.12 供应关系战略	62	总结	119
5.13 选择一种方法	63		
总结	63		
第 6 章 战略采购的来源和走向	65	第 10 章 业务外包：挑战与机会	121
6.1 战略采购源于何处	66	10.1 引言	121
6.2 战略采购的成效	67	10.2 外包协议与传统的服务合同的 不同之处	122
6.3 可持续性发展	68	10.3 SOW 的关键点、征求意见书 和外包协议的最终基础	124
6.4 分七步走的采购过程	71	10.4 服务水平协议及其使用	126
6.5 战略采购的持续强度	74	10.5 关键绩效指标	126
6.6 以价值为基础的采购带来了 什么	76	10.6 在外包协议中引入有关风险— 收益的相关规定	127
6.7 未来前景	78	10.7 当外包供应商地处海外时， 需要考虑的问题	128
第 7 章 知识型供应管理	79	10.8 外包协议中的消极因素	129
7.1 采购模型	79	10.9 管理外包协议的有效技术、 方法和惯例	133
7.2 评估当前和今后的供应商	83	总结	133
7.3 分析供应商的绩效	89		
7.4 市场信息	92		
总结	93		
第 8 章 供应链自我测评	94	第 11 章 10X 项目	135
8.1 供应链检测与评估	94	11.1 10X 项目的背景	135
8.2 构建供应商数据基准概要	98	11.2 10X 项目的知识内容	137
8.3 主要供应商的绩效矩阵	98	11.3 正在进行的研究	139
8.4 制定平衡计分卡	102	11.4 10X 项目的价值主题	140
总结	103	11.5 KMS.2：关键能力	141
附录 8A 行业案例——供应商自我 检测	104	11.6 10X 项目和 KMS.2 的 应用	142
附录 8B 行业案例——自我检测及 评估程序	105	总结	149

第3部分 供应链的四大核心支柱

第12章 实物供应链的设计与

连接 152

12.1 实物供应链的构成 152

12.2 供应链是有区别的——注意
基准的选择 157

12.3 敏捷供应链和网络 158

第13章 财务供应链 159

13.1 财务总监悖论 159

13.2 问题管理 160

13.3 电子商务与数字市场的
巨大谎言 162

13.4 数据采集和递减现象 163

13.5 现金循环的障碍 164

13.6 实物供应链的启示 165

13.7 财务供应链优化 166

13.8 关于财务供应链的
新重点 167

13.9 财务供应链的远景 170

第14章 信息供应链与电子商务 171

14.1 引言 171

14.2 历史观点 172

14.3 企业内信息供应链 173

14.4 企业间信息供应链 174

14.5 多层次信息供应链 175

14.6 支持信息供应链的电子商务
软件工具 176

14.7 信息供应链和企业管理 180

14.8 新兴的电子商务和ISC技术 181

14.9 前景:智能网络的发展 183

14.10 新安全性和可靠性的要求 184

总结 186

第15章 供应链关系的未来 187

15.1 供应链关系的传统观点 187

15.2 供应链关系的进化模式 189

15.3 供应链关系101 194

15.4 具有前瞻性的供应链 196

15.5 供应链领导者利用的工具 197

第4部分 供应所面临的问题与机遇

第16章 发展供应管理技术和

才能 200

16.1 引言 200

16.2 不断发展的和未来的供应能力 200

16.3 满足当前及未来更大的需求 202

第17章 供应管理组织的功能

和形式 211

17.1 引言 211

17.2 供应管理的变化:作用和责任 212

17.3 供应管理的变化:财务业绩 214

17.4 供应管理的变化:组织设计 216

17.5 供应管理的变化:全球化 220

17.6 供应链管理:供应管理的问题 221

总结 226

第18章 供应管理对产品与服务

革新的贡献 227

18.1 引言 227

18.2 价格与成本 228

18.3 质量 230

18.4 交货 231

18.5 间接和维修、修复、经营的成本	233	19.3 评估供应风险的临界点	245
18.6 培训和职业路径规划	235	19.4 供应风险评估工具	246
18.7 战略采购及供应商的绩效	237	19.5 供应风险管理	248
18.8 战略规划和系统	240	总结	250
总结	241	第 20 章 采购的社会责任	251
第 19 章 风险敏感型商务氛围中的供应	243	20.1 引言	251
19.1 引言	243	20.2 什么是采购的社会责任	252
19.2 定义供应链风险	244	20.3 我们应该向何处发展	256
		总结	257
		附录 20A	257
第 5 部分 构成和作用			
第 21 章 供应链技术	260	第 23 章 所有权的总成本	299
21.1 引言	260	23.1 引言	299
21.2 供应链流程	260	23.2 区分所有权的总成本	300
21.3 电子市场	266	23.3 成本管理策略	300
21.4 反向拍卖	270	23.4 进行 TCO 分析的 5 个步骤	302
21.5 标准、技术与整合	274	23.5 执行问题	308
21.6 无线射频识别	277	总结	310
21.7 几项新兴的技术	280	第 24 章 谈判、协商	311
总结	281	24.1 引言	311
第 22 章 供应商价格和成本分析	282	24.2 谈判	311
22.1 引言	282	24.3 关键战略方法	313
22.2 什么是价格	283	24.4 PRAM 谈判模型	314
22.3 价格分析	283	24.5 增强谈判力度的技巧	324
22.4 什么是成本	287	第 25 章 供应管理与供应链的成本节约技术	328
22.5 成本分析	288	25.1 引言	328
22.6 对领先的供应管理成本进行分析	295	25.2 供应链降低成本的基础知识	328
22.7 供应管理在抑制供应商成本中的作用	296	25.3 降低供应链成本的 5 步最佳实践框架	330
22.8 谈判中的成本和价格	297	25.4 供应链降低成本技术	336
总结	297	总结	338



第 26 章 合同和转包合同的拟订 与管理.....	340
26.1 引言	340
26.2 概念	340
26.3 合同拟订	341
26.4 合同内的特殊条款	344
26.5 合同的形式	345
26.6 选择适当的合同类型	347
26.7 合同变更	348
26.8 界定责任和权利	349
26.8 合同转包	349
26.9 合同的执行与管理	352
26.10 合同摘要或工作总结	353
26.11 合同收尾	356
总结	357
第 27 章 质量管理	358
27.1 引言	358
27.2 背景	358

27.3 供应商的质量管理工具与技术 ..	360
27.4 供应管理者的质量管理工具和 技术	367
总结	370

第 28 章 价值分析	372
28.1 引言	372
28.2 回顾	372
28.3 价值分析的意义	373
28.4 价值的基本概念	373
总结	381

第 29 章 供应管理预测	384
29.1 引言	384
29.2 预测过程情况	384
29.3 预测数量	386
29.4 预测可获得性和提前期	391
29.5 ISM 商业报告	391
29.6 预测价格	394
总结	396

第 6 部分 特殊品类商品与产业实践

第 30 章 供应管理中的物流	397
30.1 什么是物流	397
30.2 供应链安全	404
总结	405

第 31 章 采购与供应的法律问题	406
31.1 法律与供应管理人士	406
31.2 代理法	407
31.3 合同法	409
31.4 国际合同法	410
31.5 合同的履行	418
31.6 货物的拒收	420
31.7 纠纷的解决方法	420
31.8 影响供应管理的规则	423

31.9 电子商务	425
总结	426

第 32 章 回收库存投资管理的法则： 逆向物流的应用	427
--------------------------------------	-----

32.1 引言	427
32.2 企业保留库存投资部门的原因 ..	428
32.3 回收库存的特征	429
32.4 回收库存的存储	429
32.5 回收库存的营销	433
32.6 回收库存管理面临的物流 障碍	433
32.7 评估回收库存的价值	434
32.8 回收库存项目追踪系统	435

总结	436	第 36 章 知识产权与技术的获取	487
第 33 章 供应商绩效评估	437	36.1 什么是知识产权	487
33.1 引言	437	36.2 著作权法与互联网	490
33.2 传统的评估指标	437	36.3 技术的获取	493
33.3 存在的问题	442	总结	500
33.4 争取做得更好	444	第 37 章 资本及其对组织的影响	501
33.5 影响绩效的所有因素的汇总	447	37.1 什么是资本	501
33.6 单位总成本	449	37.2 企业资源计划模型	503
总结	452	37.3 资本获取、评估及控制工具	504
第 34 章 原材料与工业品的供应 管理	454	37.4 资本获取的步骤	506
34.1 引言	454	37.5 资本资产评估	507
34.2 原材料与组织成功之间的 关联	454	37.6 收益财务分析	510
34.3 多层供应商管理	455	37.7 项目估价的步骤	514
34.4 原材料供应管理战略的关键 宏观影响因素	455	37.8 采购资本设备中供应管理的 作用	516
34.5 市场分析	456	37.9 合同谈判	518
34.6 原材料质量	458	37.10 租赁或购买	518
34.7 规划原材料采购方案	459	总结	522
34.8 互联网的使用	463	第 38 章 购买服务	523
34.9 原材料采购合同的管理	464	38.1 引言	523
34.10 价值杠杆的相关方法	464	38.2 服务类型	523
34.11 全球经济一体化下的组织 管理思想	467	38.3 服务采购与物资采购的区别	524
34.12 度量标准	467	38.4 购买服务的步骤	526
第 35 章 间接物料管理	469	38.5 供应商绩效管理	531
35.1 引言	469	总结	534
35.2 间接供应的特点	469	第 39 章 建筑服务供应管理	535
35.3 间接物料采购管理的工具	472	39.1 建筑采购中的相关因素	535
35.4 库存绩效评估	478	39.2 建筑项目流程	536
35.5 间接采购流程的管理	479	39.3 选择合理的定价方案	540
35.6 信息系统与技术 in 间接采购 管理中的应用	484	39.4 保护采购组织的合同内容	544
总结	486	总结	547
		第 40 章 服务业中的供应管理	548
		40.1 引言	548

40.2 服务型企业	548
总结	555

第41章 加工业和采掘业中的供应

管理	556
41.1 引言	556
41.2 供应管理的运作特性	556
41.3 租赁与许可费义务	557
41.4 生产活动地点和商务站点 多样性	557
41.5 技术的影响	558
41.6 战略采购	558
41.7 战略联盟	558
41.8 经济周期	559
41.9 维护、修理和操作等服务的 获得	560
41.10 基础设施采购	561
41.11 购买服务	561
41.12 库存和物料管理	562
41.13 全球采购	562

41.14 各种趋势	563
总结	563

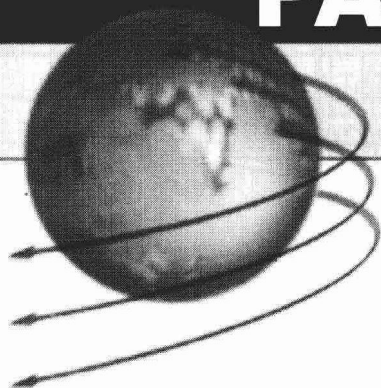
第42章 公共部门的供应管理

42.1 引言	564
42.2 供给管理与供应链管理的定义	565
42.3 公共部门与私有部门组织上的 不同	566
42.4 公共部门与私有部门运作上的 不同	566
42.5 采购与供应管理在公共部门中的 角色与职责	569
42.6 供应管理和供应链管理的 发展	571
42.7 供应基地管理和系统开发	573
42.8 供应管理在公共部门的应用	573
总结	576

附录 供应管理信息资源：美国

供应管理协会	577
--------------	-----

PART 1



第 1 部分 供应——采购的扩展

本书的历史可追溯至 20 世纪 20 年代的一本采购手册。这本手册的目的在于向读者提供一本采购领域的百科全书，以帮助他们理解和执行该领域的标准活动。为此，它描述了采购过程中的每个步骤，当时许多作者把它作为参考书。但是在当今组织中，事物不断地发生变化，改变过去的很多工作才能适应下一个时期的需要，而下一个时期的工作又往往属于未知领域。

如今，该领域处于持续扩展阶段。虽然许多传统的规则仍是该领域基本核心的一部分，但每年在新的领域都会出现能改善组织绩效的新的实践。

本部分内容主要是对 8 位专家关于该领域现状的看法，以及对未来 5 年内该领域内的职业发展机遇提出一个前瞻性的预测。

共 4 章：第 1 章主要是介绍供应链管理协会（Institute for Supply Management, ISM）从采购到供应的扩展历程，第 2~3 章包含了顶级咨询公司对未来供应战略方向及机会的观察，第 4 章主要是针对不断演化的供应角色及其职责，对其本质进行了综述，这一章主要基于 A·T·科尔尼中心为战略供应领导力而在供应链管理协会设立的一些论坛，这些论坛主要致力于探讨此领域未来 3~5 年领导力的本质。

Chapter

1

第 1 章 ISM 关于供应管理的观点

传统上,采购领域的变化多体现在本领域之内,但当今的变化除了来自内部以外,还来自公司或组织的外部或者其他领域。采购不再是一个由自身即可定义的领域,而是靠满足他人需求而维持自身生存和发展的有机体。前言定义了当今供应管理的内涵,如果用一个词来形容当今与未来供应管理的特征,那将是整合:供应管理将供应商、其他部门与顾客紧密联系起来,并扮演着为顾客与企业绩效主动发掘价值的领导性角色。本章探讨了新型采购或供应管理的本质,并为读者呈现了许多供应管理的特征——这些特征来自供应链管理学会对该领域现状与未来方向的持续研究。

本章分为两个主要部分:① 本领域如何成为 21 世纪最初 10 年的焦点;② 本领域未来将会怎样?在此背景下,主要探讨了在过去 20 年中塑造的且在未来仍将影响此领域的主流趋势、资深经理人对采购与供应的态度、供应管理学会将自己重新定位为前沿角色的原因。至于供应领域将朝哪个方向发展,我们先探究供应链及其网络的本质,包括其现状及未来的演进方向;检验其发展趋势及影响因素;并根据现有依据讨论 2005—2010 年的供应经理。



1.1 我们如何达到今日的高度

正如本书中其他几章所示,长期以来,采购是一个相对封闭和保守的部门,公司中的其他部门需要服从采购部门,而采购部门又处于生产部门和会计部门控制之下。于是,一些采购新人常常被告知,采购是一个行动与任务导向型的工作,“当你学会如何在此领域工作后,我们会赋予你一些责任了”,这种看法沿袭了很长时间。虽然竞争力量在缓慢地转移,而此领域并未发生改变。采购的复杂性带来的挑战在于如何学习它、稳定它并使其在规定的过程中得以运行。最重要的是,高级管理者和其他部门的期望并没有多大改变。

20 世纪 70 年代出现的日用品短缺,为如何获得商品开拓了新的思路。图 1-1 表示随着时间的推移,采购领域扩展的主要发展情况。一些企业学会通过改变进入供应市场的方式而不是

依靠购买量来获得市场上的最佳购买力，同样，许多企业也学会了一些获得收益的新方法，如合并、选择更少的供应商、将企业标准规范化为行业标准等。

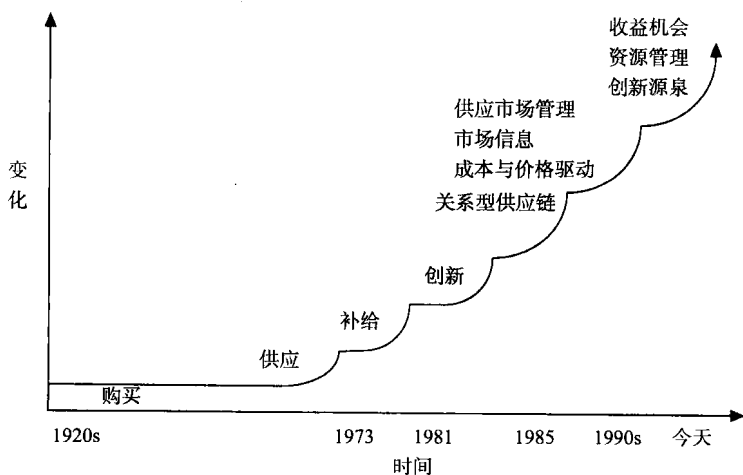


图 1-1 组织获取物品的路径变化

在快速发展的行业中，产品生命周期的缩短也给产品开发周期带来了很多问题，因为企业不可能继续完成从概念到设计到市场测试和推广中所有的事情。当产品生命周期比开发周期变得更短时，企业需要寻求供应商和其他外部企业来共同创造价值。在这些新型的关系和角色中，采购在有些企业变得非常关键。一些企业意识到通过建立不同以往的新型关系来接触供应商，能获得一些其他形式的附加值，而且通过扩大从下单到物流、供应商的活动，甚至是顾客（内部的和外部的）活动的采购范围，采购能够提高商品和服务竞争力，提升企业的绩效带。关于这一点，如图 1-2 所示，纯购买行为仍将是采购领域的中流砥柱，合并、战略与整合等其他活动作为其补充而得以实施。

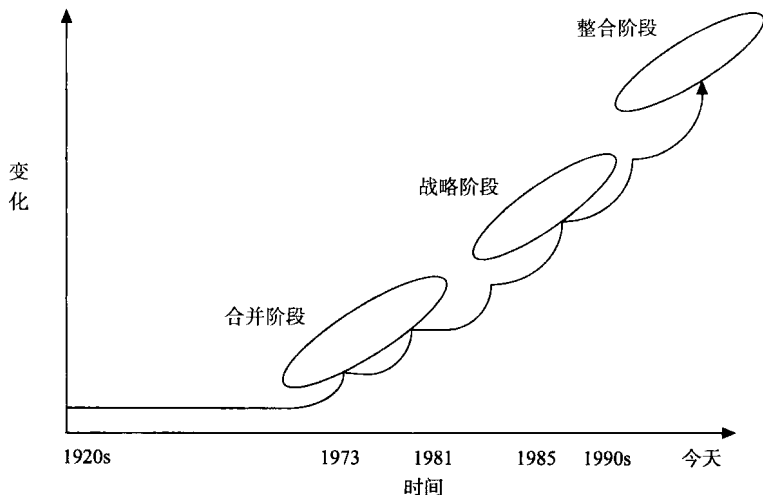


图 1-2 采购发展的不同阶段

1990 年前后，一些更为复杂的采购实践曾被实施过。由于采购对供应商的投资、创新及供

应链实践等有很大的影响，同时基于长期供应市场状况（供应商在3~5年内还将如此？）的考虑，成本驱动型定价策略因此风靡一时。20世纪90年代后期，一些采购部门开始与供应商结成一体，发掘创新机会、评估新产品或服务收益及管理外包活动。图1-2在宏观层面上展现了从合并到战略、到现在的整合阶段的实践活动。采购领域曾经是、现在也是在不断向非传统的实践领域扩展，并且不断向供应链方向发展。

1.1.1 高级经理把脉采购与供应

战略采购领导中心2005年中期对首席执行官（Chief Executive Officer, CEO）及其他高级经理的访谈展示了如下观点，其中许多观点彼此有交叉。

60%的受访者认为采购的目的是将采购价格降到最低，并保持采购价格可变性（Purchase Price Variance, PPV）。

35%的受访者想让他们采购及供应团队的活动范围扩展至供应商一端的同时，也扩展至企业内部，以降低供应链成本、加速流转周期。这一受访群组经常提及现金交付周期（Cash-to-Cash Cycle）及员工工作资本所得。

20%的受访者认为，他们的采购及供应团队应更加积极地去寻找高回报率的产品及服务。此群组和上一受访群组均希望采购能发挥其主动性。

这份数据显示，60%的受访者仍将采购视为管理采购服务的传统角色，把它作为持续保持或控制采购价格可变性的手段。另外，55%的受访者希望采购与供应能将职能扩张至对企业及组织更具增值性的领域之中。在调查中，虽然大多数受访者对采购有一些了解，但有一点是明确的：他们希望有一个供应管理团队能将整个组织作为一个整体来审视、确认机会、付诸行动，为组织带来利益。

1.1.2 ISM的引领性观点

2000年，联邦采购管理协会（National Association of Purchasing Management, NAPM）开始从采购领域的内涵和外延两方面来探寻共性需求。这个协会从建立之初就以满足会员的需求为目的，后来更名为供应管理协会（Institute for Supply Management, ISM）。作为此领域的领导机构，供应管理协会需要经历很多改变，以扮演好揭示现象、诠释问题及为帮助专业人士更好地发展而提供专业指导的角色。ISM的出发点在于为此领域的专业人员提供视角和方法，使他们能对其企业和机构做出更大贡献。

对供应管理协会的研究员而言，新的或者不断演进中的采购角色从供应管理的角度定义如下：识别、获取、进入、定位和管理组织目前及潜在需要的资源，以实现组织的战略目标。对以上定义进行剖析可以发现，这个定义强调了供应对组织来说是一个价值贡献的角色。

1) 识别：涉及识别市场中的机会，不论此机会是新原料、新技术、未知供应商甚至是创造产品和服务的不同范例。

2) 获取：这是一项比购买范围更广的行动。它包括识别和提出战略，以寻找和利用资源。这意味着为了对过程实施有效的开发和管理，需要发展适当关系、寻找获取的方法和开发从传统采购到组织内其他部门的链式流程。进一步拓展到扮演创建和领导组织间广泛互动（组织内部和组织外部）角色。

3) 进入：意味着获得某物品的价值或潜在价值。这对潜在的供应商、潜在的供应方法、