

梳理
采购与供应管理
的工具

精讲
供应链管理的
实战原理

提高
采购与供应绩效
的技能



英国皇家采购与供应学会 (CIPS) 采购经理认证推荐读物

采购与供应链管理

有效执行五步法

曲沛力◎著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





采购与供应链管理

有效执行五步法

曲沛力◎著

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

如何评估、搜寻与考核激励经销商？如何进行采购财务预算？如何处理供应与采购的博弈关系？这些都是困扰采购从业人员的实际问题。想学习采购，应该从哪些知识入手呢？本书按照采购周期的顺序，以必备的五种实战工具为切入点，围绕这些工具详细地介绍相关知识与技能。对于采购业务一线从业人员和管理人员而言，本书可以帮助他们灵活运用这五种重要的采购工具——供应市场分析与寻源、供应市场竞争与供应商关系、采购预算与企划、采购与供应定位分析以及供应商绩效考核，从战略、运营、操作三个层面深入浅出地学习采购与供应的前沿理论知识与工作实践方法。

图书在版编目（CIP）数据

采购与供应管理：有效执行五步法/曲沛力著. —北京：机械工业出版社，2016.8

ISBN 978-7-111-54592-7

I. ①采… II. ①曲… III. ①采购管理 ②物资供应—物资管理
IV. ①F253 ②F252.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 194092 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 孟晓琳

责任校对：张云霞 封面设计：可圈可点

责任印制：李 洋

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·21.5 印张·365 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-54592-7

定价：55.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

序

伴随着世界经济一体化步伐的加快,特别是我国在经历了30多年市场经济的快速发展之后,凭借全球化的推动作用,众多国外的企业进入了蓬勃发展的中国市场,同时越来越多的本土企业也加入了国际市场竞争与合作的行列,因此,国内对全面融入供应链管理的采购与供应的认知也逐渐发生了深刻的变化。

在迅速变化的商业环境中,各行各业都面临着前所未有的挑战与机遇。企业在不断整合与完善供应链基础的同时,以战略发展的高度强化采购与供应的管理显得尤其重要,如何在激烈的行业竞争中占得先机,通过制定中长期与短期相结合的采购战略,夯实企业的供应基础和资源整合能力,跨越式地提升采购与供应管理的技能与技巧,打造企业核心竞争力,帮助企业获得可持续的经营与发展的能力,成为国内企业迫切需要解决的问题之一。

企业为了获得竞争优势,对采购人员的要求也随之发生了根本性的变化:从处理事务的文书工作上升到必须具有战略眼光;从简单的交易技巧上升到参与公司的重大战略决策;从具备单一的知识上升到拥有综合的管理能力与领导力;从采购的硬技巧上升到基于供应链管理的采购与供应的综合技能。除此,采购人员还被要求成为能够提供和制定规格的准技术专家,而且还要成为商务处理的高手。

企业要想促进采购与供应管理体系的发展,就离不开更多具备了理论与实践经验的高水平采购管理人员的参与。但是以往国内的教育体系对采购作为一门专业学科的重视程度不够,企业对采购人员的培训也不足,可供学习和研究采购管理的专业书籍也较少。近些年在有关各方的关注下,不仅很多高校开设了采购专业课程,而且社会与企业也越来越重视对采购从业人员的专业培训,从而使这一状况得到了显著的改善。这些推进举措中也包括了已经引进国内的英国皇家采购与供应学会(CIPS)的认证体系与培训课程,它的落地生根与成长发展也见证了我国采购从业者对学习世界级先进管理理论与实践的渴求、提高专业技能的努力、企业在国际市场的竞争力逐步提升的过程。

《采购与供应管理：有效执行五步法》是一本从战略、运营与作业层面研究企业在采购与供应活动中供应市场分析、供应源搜寻、供应商关系、采购组织环境、企划与预算、控制与运营、绩效与发展的读物。该书作者从国际视角出发，在总结自己多年的企业管理实践与教学经验的基础上，不仅结合先进的CIPS理论对采购与供应的典型问题与案例进行了深入浅出的分析，着眼于解决企业采购与供应工作中面临的紧迫问题，还从不同层面按照采购周期理论提供了采购与供应管理的理念—方法—工具三位一体的帮助与指导，独辟蹊径地划分为五大核心步骤：供应源搜寻与供应市场分析，供应商关系管理，采购计划与预算，供应与采购博弈，供应商绩效考核与激励。并使这五个步骤环环相扣，紧密联系。而且书中针对采购管理的知识重点提供了大量来自企业第一线的运营规则、实战流程设计和各种图表说明，具有很高的借鉴价值。

《采购与供应管理：有效执行五步法》一书从管理理论与实践的研究角度剖析了企业采购与供应管理中经常遇到的重点和热点问题，并且进行了有机的模块化集成，利用系统的方法论和超越采购技能本身之外的管理实战工具，探讨系统化的采购与供应解决方案，充分展现了掌握和适应未来采购专业发展趋势的途径，体现了作者在企业管理领域、教学与写作过程中一贯的科学、严谨、务实的态度。

希望该书能成为研究人员、大专院校师生、企业管理工作者与采购从业者在工作实践中的案头必备读物与学习参考资料。在这本书的写作与出版过程中也倾注了作者和机械工业出版社编辑的大量心血。我祝贺他们出版了一部无论从采购与供应理论还是企业管理实践方面都属于上乘的作品，也祝愿通过阅读与思考能够再次激发读者在企业管理领域继续开拓的潜能。

英国皇家采购与供应学会 CIPS 中国认证总部

北京中交协物流人力资源培训中心 主任

王增东

2016年7月

前 言

2002年春天,伴随着英国采购与物流^①认证和教学体系的引进,我有幸开启了人生的另一段经历——做一名采购和物流系列课程的讲师,而当时我正在飞利浦(中国)医疗事业部负责大中国区物流系统的管理工作。自此,更多的具有企业相关管理经验的人士走上了讲台。时光荏苒,一晃14年过去了,这才领悟了古人形容的“如白驹过隙”的含义。

我一向乐于快乐地发展我的职业生涯,不喜欢苦行僧似的工作状态。这些年,不论是咫尺讲台还是企业内的管理工作,都给我带来了很多的乐趣和享受。十多年来,不时有同事和学员问我,如果想学习采购,应该从哪方面入手?最好选择哪本书呢?近些年虽然市场上已经有不少采购、供应链方面的专著,但是我仍然热心于编写这样一本书:按照采购周期的顺序,从必备的五种实战工具入手,再围绕这些工具展开相关知识与技能的论述,期望给企业经营者和采购工作者带来不同角度的启发,这也是我的乐趣所在。

或许因为我职业生涯的20多年来一直坚守在企业的采购和物流管理领域,再加上授课和咨询过程中和企业人员的广泛交流,使我深切理解了采购从业人员对于专业学习的迫切需求在哪里,哪些实用工具是最该优先掌握的。又因为采购是一门交叉科学,需要依靠大量的其他学科的知识组成自身的基础体系,在此之上还有一系列知识是超越采购本身技术和技巧之外的,这样的内容配合实战工具展开介绍,想必能让读者更深入地了解什么是采购,这也是我下决心尝试写这本书的原动力。

本书在编著过程中也同时聚焦于中国交通运输协会在国内引进并开展的英国皇家采购与供应学会(CIPS)职业资格认证教育与学习体系的内容,希望可以成为一本中文版的CIPS参考书,帮助大家在学习教材之外,能够高效率

^① 教育部考试中心与中国交通运输协会开展中英合作教育项目,于2001年引进英国皇家采购与供应学会(CIPS)和英国皇家物流运输学会(LIT)职业资格证书教学体系。

地获取相关知识，以加深和强化对于 CIPS 系列教材的理解。

我很庆幸与机械工业出版社合作，从而加快了本书的出版，使得这本构思了 3 年多的书得以最终脱稿。

此外，我要特别感谢北京中交协物流人力资源培训中心王增东总经理、市场部杨燕宁总监，二位给予了建议、指导，并为本书出版提供了大力的帮助。

采购与供应科学属于供应链和企业管理之道，博大精深，学无止境，而我的时间精力有限，更由于知识和能力的局限，书中难免有疏漏和错误，还望广大读者不吝赐教。

曲沛力

2016 年 7 月

目 录

序 前言

第 1 章 成功基石：供应源搜寻与供应市场分析	1
1.1 评价你的供应商	1
1.1.1 如何更精准地表述	1
1.1.2 采购的“前”“后”过程	1
1.1.3 供应基础与供应商评估	2
1.2 在组织中突出寻源职能	5
1.2.1 提升采购职能在组织中的战略地位	5
1.2.2 采购与其他职能的“制衡”	6
1.2.3 集权还是分权	9
1.2.4 寻源职能的独立	11
1.2.5 跨职能采购团队	17
1.3 核心工具：八维度供应商评估法	17
1.3.1 供应商财务状况评估	18
1.3.2 供应商生产能力评估	34
1.3.3 供应商生产设备评估	37
1.3.4 供应商人力资源与组织结构评估	39
1.3.5 供应商质量体系评估	43
1.3.6 供应商产品表现评估	45
1.3.7 供应商环境保护、可持续性和职业道德评估	45
1.3.8 供应商信息技术评估	48
1.4 供应商评估的其他知识点和实用技能	48
1.4.1 10“C”和“FACE 2 FACE”	48
1.4.2 寻源与引入“漏斗”	51
1.4.3 项目制和两段式（RFI、RFQ）的优势	55
1.4.4 让供应商更早地参与进来	63
1.4.5 如何制定一份更具有实战意义的供应商评估表	64
1.5 案例与思考	72

第2章 知己知彼：供应商是如何看待客户的	74
2.1 与供应商建立关系	74
2.1.1 管理复杂的供采关系	74
2.1.2 和你的通讯录一样——复杂的关系也需要组合与分类	90
2.2 充满风险的关系必须进行评估	92
2.2.1 供采风险要素	93
2.2.2 量化风险的概率与影响	94
2.2.3 易学易用的风险分析工具	96
2.3 核心工具：如何分析供应商对客户的“偏好”	98
2.3.1 供应商对客户的感受是什么	99
2.3.2 利用好供应商对客户的“偏好”	100
2.4 供应市场：复杂而多变的竞争环境	104
2.4.1 既要管理“关系”也要管理“环境”	104
2.4.2 利用 STEEPLE 更全面地分析外部环境	107
2.4.3 用好 SWOT 分析工具	111
2.5 案例与思考	112
第3章 盈利之基：采购财务预算	115
3.1 复杂采购的分类管理	115
3.1.1 按地理区域范围分类	116
3.1.2 按关系持续的时间分类	117
3.1.3 企业采购与政府采购	118
3.1.4 按三大产业分类	121
3.1.5 按管理制度分类	125
3.1.6 按输出结果分类	127
3.1.7 按支出分类	128
3.2 快速上手制订一份采购前期计划	131
3.2.1 永恒的第一主题——自制还是外购决策	132
3.2.2 需求分析：采购周期的真正起点	137
3.2.3 完美的采购计划层次	156
3.3 预算管理是采购职能的必修课	160
3.3.1 什么是采购预算	160
3.3.2 如何编制采购预算	165
3.4 核心工具：帕累托法则在采购预算中的应用	169

3.4.1	理解帕累托法则	169
3.4.2	采购预算的分解	171
3.4.3	采购物料的重中之重	180
3.5	案例与思考	186
第4章	运筹帷幄：供应与采购的博弈	189
4.1	核心工具：供应与采购定位模型	189
4.1.1	理解彼得·卡拉杰克矩阵	189
4.1.2	简洁而不简单的四大类别	192
4.1.3	四大类物料的分类与聚焦	197
4.2	采购定位与供应动力测评相结合	198
4.2.1	理解采购定位模型的缺陷	198
4.2.2	各个击破采购管理的难点	199
4.3	深度技能：采购战略与运营框架的构建	202
4.3.1	采购四大永恒战略议题从何而来	203
4.3.2	从四大战略议题分解出16套采购策略	207
4.3.3	更好地融入组织战略	210
4.4	三层级分解完成采购战略落地	214
4.4.1	形成精准的采购运营计划与行动方案	215
4.4.2	供应采购博弈力矩阵应用实例	221
4.5	寻求与供应商的强强联合	228
4.5.1	E5 让供应商和采购方的流程与组织更加可视化	228
4.5.2	E8 瞄准价值链上的增值	231
4.6	充分利用供应市场的竞争	232
4.6.1	F3 逆向拍卖的实践	232
4.6.2	G2 再学一些统计学小知识：成本回归分析	233
4.7	需求变革与创新的驱动力	235
4.7.1	B6 优化合同框架	235
4.7.2	B8 利用创新网格	236
4.8	隐形的成本节省巨人：费用支出管理	237
4.8.1	B2 全方位支出管理	237
4.8.2	B3 大型供应商全面合作战略	237
4.9	案例与思考	238
第5章	决胜千里：供应商绩效考核与激励	240

5.1 采购与供应绩效管理	240
5.1.1 从组织绩效的四个层面理解绩效管理的重要性	240
5.1.2 绩效管理为企业增加价值	242
5.1.3 作为重要绩效的一部分如何确定成本与定价	247
5.1.4 优良的库存管理绩效在商业运营中具有黄金般的价值	252
5.2 根据组织的特点对绩效测量进行分类	257
5.2.1 如何协助组织与职能对内外部审计进行管理	257
5.2.2 职能部门绩效测量与个人评估的内在关系	262
5.2.3 供应商绩效：采购与供应绩效的重头戏	267
5.3 关键绩效指标不能流于形式或束之高阁	270
5.3.1 如何设定价格与成本绩效指标	270
5.3.2 质量绩效指标的两方面	272
5.3.3 与时间相关的绩效指标设定	273
5.3.4 如何设定效率指标	274
5.3.5 交付过程中的物流绩效指标	276
5.3.6 借鉴财务的专业“标准成本法”	276
5.4 供应商绩效考核与等级评定	279
5.4.1 平衡计分卡与战略地图在供应商绩效考核中的应用	279
5.4.2 核心工具：供应商绩效考核结果的应用	286
5.4.3 供应商进行等级评定的“双维度法”	299
5.4.4 供采双向联合绩效考核与采购手册的应用	304
5.5 供应商开发与改进	308
5.5.1 对供应商的主动开发	309
5.5.2 供应商管理的重要手段：激励与配额管理	313
5.5.3 两难的抉择：供应商关系的终止	317
5.6 案例与思考	323
附录 图表索引	326
后记	329
参考文献	331

成功基石：供应源搜寻与供应市场分析

科学有效地搜寻供应源并选择合适的供应商进行合作，是一切采购工作的基础

1.1 评价你的供应商

1.1.1 如何更精准地表述

1. 供应商评估

在以往的采购实践活动当中，针对供应商评估（supplier appraisal）的名称、概念和内容的表述较为宽泛，从名称上看五花八门，有的称供应商资格预审、供应商鉴定、供应商认证，还有的称初步筛选或者候选名单（shortlist），总之我们把这一过程看作对供应商潜在能力的测量。通过国际知名采购机构的理论指导和全球主要大型企业的采购活动实践，我们应当把“供应商评估”这一专有名词用来表述在合同授予或批准供应商供应之前对潜在供应商的评判。

2. 供应商履行合同后的评判过程

在工作实践中之所以发现不少组织对供应商评估的定义过程存在模糊性，主要是因为把“事后”供应商合同履行状况的评判与“事前”潜在供应商的评估混为了一谈。为了保证采购专业职能的科学性和专有名词的规范性，形成采购领域的“共同语言（common language）”，提高供应与采购工作与国际交流的通用性，我们把供应商在合同履行一定阶段后对其供应质量全方位进行的评判称为“供应商供应质量绩效考核”或“供应商等级评定（vendor rating）”。关于此方面的工具和论述将在第五单元中具体展开。

1.1.2 采购的“前”“后”过程

图 1-1 展示了一般性的采购循环周期（procurement cycle）包含的步骤、内容和次序关系，并且标记出对供应商测量和考评时通常会发生的两个主要环节。在

一般采购循环周期中包括两个阶段：

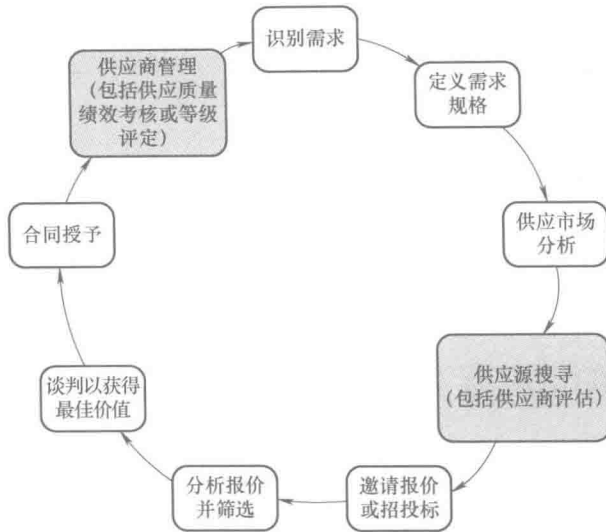


图 1-1 一般采购循环周期中对供应商测量和考评的两个主要环节

(1) 合同授予前 (pre-contract award) 阶段，包括识别和定义规格需求、制订采购计划、供应市场分析、供应商评估、报价和谈判、合同授予。

(2) 合同授予后 (post-contract award) 阶段，包括采购订单下达、物料跟催、确定付款、合同与供应商关系管理、资产管理、供应商供应质量绩效考核或等级评定。

Tips: 图 1-1 进一步表明供应商评估是发生在“前”采购当中的重要活动，而供应商供应质量绩效考核是发生在“后”采购当中的重要活动。

(1) 供应商评估更多的是保证组织最大程度地获得供应源信息、获取供应资源、保证引入合适的供应商、搭建供需双方在供应市场接触和交流的平台。

(2) 供应商供应质量绩效考核则更多的是保证供应商关系管理工作的正常有序开展、促进与供应商关系的发展、确保供应质量、及时淘汰不合格供应商，同时也体现了在采购职能内部对供应商激励、引入和更新的驱动力。

1.1.3 供应基础与供应商评估

1. 供应基础 (supply base) 的简便评估模式：供应商资格的早期预审

我们通常建议采购组织建立自己的供应商基础并且对该基础数据进行电子信

息化管理，形成数据库并与组织的管理信息系统有效对接，例如和企业的 ERP (enterprise resources planning) 系统对接，这也是“供应商关系管理^① (SRM, supplier relationship management)”系统信息化的基础。该供应商基础应当包括现有的、既往的以及潜在的供应商信息。

供应商基础是为了给采购方提供所有可能的供应商信息，常常从规模或范围(例如是广泛的、狭窄的还是单一的供应源)、地理位置(例如是本地的、本国的还是全球性的)、各项特征(例如是通用性的还是专业化的)等维度来描述供应商基础。

潜在供应商的信息可以考虑从以下渠道获取：

(1) 以往的已经通过了资格预审或曾经进行过初试、试供应但尚未正式引入的供应商。可以借助以往执行过的评估得分和指标参数来衡量此类供应商。

(2) 潜在供应商的市场宣传活动，包括广告、宣传册、报价单、销售代表的拜访、网站等。

(3) 利用互联网工具和电子商务(e-business)平台进行搜索，获取相关信息。

(4) 具有权威性的行业出版物，例如某些行业的供应商或经销商名录。这类名录除了产品信息，还提供一些关于供应企业的能力或财务状况的分析和评分。

(5) 行业展会和研讨会等。在这些展会中可以集中搜集行业市场信息、各主要竞争对手的信息，还可以与供应商代表会谈，探讨供需双方的需求和观点，同时利用展会图文资料帮助建立潜在供应商信息数据库。

(6) 采购从业人员之间的正式与非正式的交流也是信息收集分析的辅助渠道之一。

建立一套完整的供应基础数据库信息，有利于我们在采购循环周期的开始阶段进行一次快捷有效的预评估。

(1) 除了诸如供应商地址、联系方式等一般性的商务信息之外，多维度的评估信息主要包括：所提供产品和服务的范围、供应商标准的交易价格和通用条款、与现有客户的平均交易价格及付款周期、特殊服务能力、对主要客户的供应绩效情况、竞争对手信息等。

(2) 综合以上信息，可以根据采购组织的具体情况进行各评估条款评分的权

^① 供应商关系管理 (SRM)：正如当今流行的 CRM 是用来改善与客户的关系一样，SRM 是用来改善与供应链上游供应商的关系的，它是一种致力于实现与供应商建立和维持长久、紧密伙伴关系的管理思想和软件技术的解决方案，它旨在改善企业与供应商之间关系的新型管理机制，实施于围绕企业采购业务相关的领域，目标是通过与供应商建立长期、紧密的业务关系，并通过对方资源和竞争优势的整合来共同开拓市场，扩大市场需求和份额，降低产品前期的高额成本，实现双赢。

重设计以及分项得分和总评得分的结果展示。展示方式除了数据表格外，还可以利用雷达图的趋势来辅助进行偏好决策。实际操作中也有人把这一类评估称作供应商资格的早期预审。

2. 供应商评估：在谈判或供应商选择与合同授予之前评判其能力水平以及适合性

拟定一套对潜在供应商进行客观评估的标准，并依据这套标准对潜在供应商进行筛选。

供应商评估过程应当按照以下四个步骤进行：

(1) 计划与准备。包括核查组织内部有关供应商选择的策略和业务规则。若已有完善的供应基础信息数据库，可以根据该数据库所提供的资格早期预审信息进行取舍，同时还需要根据所要采购的重要度等级来划定评估范围。

(2) 根据评估条款和项目进行评估，包括现场审计模式的访问、问卷调查、样品索取等。

(3) 评估结果报告。需要一套包括评估量化得分的完整报告。报告内容还需要包括潜在的供应商的资质资格的取舍、晋级（进入到下一轮价格谈判或价格投标等进一步的选择过程）、淘汰。对于被淘汰者，应当书面告知其在哪些方面仍需要加强以提高竞争力。


以上内容将在本章 1.3 和 1.4 中进行详细论述。

全面的供应商评估还要考虑与所采购的物品或服务相适应。因为一次专业的潜在供应商能力和资质评估的成本较高，所耗费的人力、物力较大，通常它适用于：

- (1) 战略性或者非标准化物料的采购。
- (2) 重大的高价值的资本支出型采购。
- (3) 准备建立长期伙伴关系的采购。
- (4) 有 JIT[⊖]（just in time）及时制供应的采购。
- (5) 全球化供应源寻源和风险程度较高的外包型采购。
- (6) 有重要物料由主供应商决定承包给分包商的采购。
- (7) 供应商开发和质量改善等方面的采购。
- (8) 有重要 SLA[⊖]（service-level agreement）服务等级水平协议需要谈判的采购。

⊖ JIT：及时制生产方式（just in time，简称 JIT），又称作无库存生产方式（stockless production）。

⊖ SLA：service-level agreement 的缩写，意思是服务等级水平协议。它是关于服务供应商和客户间的一份合同，其中定义了服务类型、服务质量和客户付款等术语。

 **Tips:** 对于一般风险等级较低、供应市场体现充分竞争、采购总成本相对较低的日常物资的采购，则应当慎重分析启动评估项目的得失。

例如：一家汽车发动机制造企业，对构成组装生产发动机总成的原材料和零部件的直接采购^①（direct purchases），必须执行供应商评估流程。而对于行政办公所使用的通用性纸笔文具类的间接采购^②（indirect purchases），通常采用简单的“货比三家”或者融合在该企业的框架 MRO^③采购合同当中，则更能体现管理的高效性和过程成本的最优化。

1.2 在组织中突出寻源职能

在讨论供应商评估核心工具的使用之前，我们需要首先了解与其密切相关的供应源搜寻（sourcing）职能和相关组织结构的设立。“组团队、建系统、布资源”，组团队位于职能运营三大要素之首，足见其重要意义。而组建一支采购团队则必须考虑一个组织如何看待采购业务，如何把采购职能在组织结构的规划中体现出来。另外还有一个关键要素就是采购作为一个专业职能与组织内其他职能的接口模式的设计，它体现了职能制或部门制各个职能和部门之间的“制衡”关系，既有制约又有平衡，接口界面的合理设计可以使它们在保持职能分工清晰的前提下协同高效地互动和工作。

1.2.1 提升采购职能在组织中的战略地位

随着供应资源全球化的发展和采购职能领域的专业化水平的提高，组织内部采购职能的重要性得以体现，采购已经不是简单的购买行为，而是全面融入了

① 直接采购是指从主要供应链购买，该供应链贯穿于整个组织，并且组织也作为供应链的一部分。例如，一家食品生产企业的采购可能包括原料、调味品和包装材料等。

② 间接采购是指从次级或者支持性供应链购买，以帮助组织实现目标，但本身不构成组织运作的过程部分。例如，一家食品制造企业需要购买能源、设备管理服务、办公用品等，以支持它生产食品所需要的基础业务。

③ MRO 是英文 Maintenance, Repair & Operations 的缩写，即：维护、维修、运行。通常是指在实际的生产过程中不直接构成产品，只用于维护、维修、运行设备的物料和服务。MRO 通常是指非生产原料性质的工业用品。MRO 采购属于间接采购。

现代供应链管理活动当中，成为“世界级采购”^①。这也在 Farmer^②三定律中有所描述：

(1) 采购职能重要性的提升与产品的生命周期的大幅度缩短有着直接的关系。

(2) 当业务与多变的市场频繁接触的时候，采购在组织中的地位也随之提升。

(3) 另外，统计资料表明，现代组织中用于购买外部物资和服务的投入越来越高，甚至有些企业的采购金额占其总成本的比率超过 90%，此时采购的重要性得到大幅度的增强。

采购职业化的外部环境也随着现代企业管理特别是供应链管理理念的发展，在近 20 年内发生了巨变。

(1) 为了推广采购职业化，很多国家和地区先后成立了专门的行业协会，例如美国在 2005 年更名升级的供应链管理专业协会（CSCMP, council of supply chain management professionals）、英国皇家采购与供应协会（CIPS, the chartered institute of purchasing and supply）、国内的中国物流与采购联合会（CFLP, China federation of logistics and purchasing）以及代管的国内 26 个相关行业协会和事业单位。

(2) 同时在很多大学和学院分别开设了与采购、物流和供应链管理相关的专业课程。

(3) 各种专业的期刊书籍也大量发行。

(4) 因为采购是一门交叉科学，需要大量的相关学科知识作为基础，采购的专业学术内容的框架也在搭建过程中。

随着采购地位在组织当中的提升，采购活动已经由分别隶属于不同部门的采购功能提升到了战略职能部门的位置，负责进行采购战略的规划和实施。采购战略也被嵌入了组织发展战略当中，成为组织战略规划的重要组成部分。

1.2.2 采购与其他职能的“制衡”

1. 管理的系统模式

系统是“一个有组织的复杂的整体”。一个整体中的各个部分是有条件的互动

^① 世界级采购这个术语是从 1986 年舍恩伯格（Schonberger）的《世界级制造》出版后开始普遍使用的。简单描述就是把采购职能融入到全球供应链当中，在关注采购本身的五个合适的同时，还要管理到在供应市场当中的供应商的供应商以及兼顾到下游目标市场的客户的客户。

^② 大卫·法默（David Farmer）：英国亨利管理学院（Henley Management College）教授，早在 30 多年前即与彼得·贝利（Peter Baily）著有《采购原理与管理》一书。