

(美) 安娜·弗林 萨姆·法尼 著 李伊松 鞠颂东 译

采购供应链管理领导过程

THE SUPPLY MANAGEMENT LEADERSHIP PROCESS

提高组织效率的策略



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

ISM 采购供应链管理核心资源

第 4 卷

采购供应链管理领导过程

The Supply Management Leadership Process

(美) 安娜·弗林 萨姆·法尼 著

李伊松 鞠颂东 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Anna Flynn, Sam Farney: The Supply Management Leadership Process

Original English language edition copyright © 2000 by the Institute for Supply Management

Chinese simplified language edition copyright © 2005 by Publishing House of Electronics Industry

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the proprietor.

本书中文简体字版由 Institute for Supply Management, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-2262

图书在版编目(CIP)数据

采购供应链管理领导过程 / (美) 弗林 (Flynn, A.), (美) 法尼 (Farney, S.) 著; 李伊松, 鞠颂东译. —北京: 电子工业出版社, 2005.1

(ISM 采购供应链管理核心资源)

书名原文: The Supply Management Leadership Process

ISBN 7-121-00750-9

I. 采… II. ①弗… ②法… ③李… ④鞠… III. ①采购-企业管理 ②企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139915 号

责任编辑: 韩丽娜

印刷: 北京大中印刷厂

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

经销: 各地新华书店

开本: 787×1092 1/16 印张: 11.5 字数: 233 千字

印次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。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。

推荐序

美国采购供应专业协会 (ISM) 有关专业采购经理资格认证 (C.P.M.) 的培训中文版教材发行了, 这对于从事有关工作的技术人员和管理人员是一个很好的消息。

采购, 直观的理解就是以资金来交换产品或服务。在买方市场, 这样做似乎没有什么难度, 而且是很普通的工作。但是近年来, 人们越来越认识到采购供应所具有的重要意义和丰富内涵。

据统计, 大多数企业在采购产品方面 (包含采购原材料、配件和服务等) 的费用占到企业运营成本的 60%~80%。因此采购决策对于企业成本控制起着决定性的作用。此外, 企业产品存在的质量问题有一半都与原材料采购不当相关。

在网络时代, 采购更将成为企业发展战略的重要组成部分。为了适应经济全球化的趋势, 企业必须集中精力发展自己的核心业务, 而将这些核心业务的部分附加值行为外包出去, 部分基础原材料采购将转变为零部件的采购, 次要产品的组装、物流服务等也常常转向外包。显然, 采购在非核心业务分离中起着关键作用。此外, 市场竞争日趋激烈, 在缩短交货期方面进行较量是企业最关注的问题之一, 因此减少备货周期、保证及时供应方面是采购发挥作用的所在。还值得注意的是: 供应链管理理论指出, 市场竞争实质上是供应链之间的竞争, 而不是企业与企业间的竞争。采购环节承担着与上游企业建立供应链伙伴关系的重任, 关系到本企业在供应链中的地位与利益。

采购供应不仅对于企业具有重要意义, 对于政府部门、地区组织、公共团体以及其他盈利性或非盈利性的组织, 同样具有重要意义。

现代采购与供应是从传统领域升华到一个全新的高度, 相关的理念、政策、知识、技术和方法等都发生了很大的变化。

在经济全球化的环境下, 对采购供应的要求发生了哪些变化? 在供应链管理系统中, 采购供应的任务是什么? 如何保证本企业在供应链系统中取得更有利的地位? 如

何利用现代网络技术和 IT 技术来改造传统的采购供应流程,并在新理念、新技术的基础上建立现代采购供应系统?

要正确回答这些问题并且能够自如地运用、管理和领导现代采购供应活动的人才并不多,原先庞大的从业队伍中绝大多数成员都难以满足形势发展的需要。合格人才匮乏已成为发挥现代采购与供应重要作用的制约因素。特别是现代采购与供应人才应该具备哪些知识、技能和素质,通过什么样方法和途径培养与获得这些人才已成为至关重要的问题。

ISM 在采购供应方面积累了丰富的经验,在长期实践的基础上总结了现代采购供应知识体系,并且针对采购供应管理流程、环境、价值增值和领导过程分别编写了相应的教材。特别难得的是,这套教材设定了专业采购经理资格认证(C.P.M.)的标准,按照此标准进行编写,既是有关人员提高业务水平的参考书,又是资格认证的培训教材。

电子工业出版社组织翻译并且出版了这套教材,对于推动我国供应采购工作现代化和相应人才的培养具有重要意义,相信一定能受到业界读者的广泛欢迎。

吴清一

中国物流与采购联合会副会长
北京科技大学物流研究所所长

2004 年 12 月

总 序

利用这个激动人心的机会，我们推出了美国采购供应专业协会（ISM）学习资料的中文版本，并在中国市场上发行。这套学习资料的翻译和出版过程，实现了 ISM 的目标，即将 ISM 经验的价值普及到了供应链管理过程中的每一个参与者。这次翻译的学习资料包括 ISM 的专业采购经理资格认证（C.P.M.）学习指南，4 卷 ISM 采购供应管理核心资源以及术语表。

这些出版物聚集了多个行业、多种领域在采购和供应链管理过程中多年的知识和实践经验。这些都是非常宝贵的，希望这些方面的经验，能够帮助那些希望从事国际供应管理规划，具有专业资质，进而获得专业采购经理资格认证的有志之士。

此外，对于那些在采购与供应管理方面负有责任，需要理解采购供应管理的工作流程，具备采购与供应管理的战略眼光，以及需要了解采购与供应管理规划运作的人们，本套出版物作为一套工具书也是极具参考价值的。

在中国努力希望成为“世界工厂”的今天，在管理中需要投入的成本已经达到前所未有的程度。成功的供应管理不仅仅关注成本效率，而且同样着重战略供应链伙伴关系资源，通过促进供应商创新、技术、资源、稳定的关系管理来实现价值。而 ISM 著作正是在上述关键性问题上提出了极具洞察力的思考。

我们非常感谢这些资料的原创人员，没有他们的实践和经验，这套丛书就无从谈起。ISM 希望感谢和答谢那些帮助我们成功地完成此出版项目的人们。我们特别感谢

CFLP 副主席吴清一教授，他为此套书专门写了序；我们也感谢吴惠群博士、祁志纯女士、冯英杰博士、刘以维先生和罗锦道先生，是他们提供了非常有价值的内容；另外，还感谢各方面提供建议的人们。另外，本套书还获得 K.K. Poon, C.P.M. 的大力协助。

Paul Novak, C.P.M.

首席执行官

美国采购供应专业协会

(www.ism.ws)

K.K. Poon, C.P.M.

主席

香港采购供应专业协会

(www.ismhk.org)

2004 年 8 月

译者序

供应作为供应链管理的重要组成部分，其有效性对组织有着重要的影响。在以欧美为代表的供应链管理理论与方法中，供应管理的观念、理论和技术已经与传统的组织内部的供应管理有了很大的不同，学习和了解供应链中的供应管理理论与方法对表国的管理者及学者有着重要的借鉴作用，也为众多的管理者和学者所关注。

《表购供应管理领导过程》一书，从供应链的角度，向读者展现了采购供应管理者的领导职能所涉及的战略、运作、控制、激励、沟通等几乎所有相关方面，特别是能够较好地把它所涉及的概念、实务性操作及理论恰当地融为一体，使本书具有操作性与理论性并重、通用性与前瞻性相结合的特点，适于作为广大供应管理工作者和专业研究人员作为教材和学习参考。

本书的翻译由北京交通大学经管学院物流所李伊松、鞠颂东老师共同完成，北京交通大学经管学院研究生刘振华、彭向辉、韩丹、胡可也参与了本书的初译工作。此外，对电子工业出版社以及所有帮助本书出版的人士表示衷心的感谢。

由于时间仓促，水平有限，翻译过程中错误在所难免，恳请读者批评指正。

译者
于北京交通大学
2004年12月

ISM——采购供应管理资源的源泉

自 1915 年以来, 美国采购供应专业协会 (ISM) ——原为美国采购管理协会 (the National Association of Purchasing Management, NAPM) ——为来自世界各地成千上万的从事采购与供应管理的专业人士提供服务。ISM 与美国相关的协会一起, 不断及时地为其会员提供信息, 并对他们就这一领域内的最新发展趋势进行培训。

从 ISM 这里可以获得大量的且内容广泛的信息。最大的资源之一便是 ISM 的网站 (www.ism.ws)。除了一般信息外, 这一内容广泛的网站的特征就是拥有一个巨大的供应管理信息数据库, 这些信息中的大部分仅对会员开放。这些信息包括综合性的采购供应管理参考书目、内容丰富的论文数据库列表、产品和研讨会列表、期刊列表、招聘职位列表、已投放个人简历的在线职业中心、ISM 与美国相关组织的合作信息, 以及与其他相关网站的链接。

关于制造业和非制造业的月刊《ISM 商业报告》(*ISM Report on Business*[®]), 包括对制造业调查中得出的采购经理指数 (Purchasing Managers' Index, PMI), 依然是今天我们可以看到的关键经济指标之一。ISM 会员通过《今日采购》(*Purchasing Today*[®]) 杂志收到这份珍贵的报告, 这是对会员资格的众多优惠之一。

ISM 还出版《供应链管理学报》(*The Journal of Supply Chain Management*), 这是对具有丰富经验的采购供应管理专业人士专门设计的杂志。这个季刊由成功的从业人员和学者独家撰写, 主要包括采购与供应管理问题探讨、前沿研究、长期发展战略规划、新趋势预测以及其他方面内容。

会员还可以以优惠价格获得各种各样的教育产品与服务，并且以优惠价格参加每年在美国范围内举行的研讨班和研讨会。研讨班和研讨会的论题覆盖整个采购供应链管理领域。

ISM 为对职业认证感兴趣的从业人员提供了专业采购经理资格认证 (C.P.M.) 的教程。会员以优惠价格获得考试预备资料和交纳 C.P.M. 考试费用。

为了提供一个学术交流与提高的平台，ISM 举办了年度因特网采购大会。这是会员和非会员相互学习、共享成功经验的惟一机会。

欲详细了解 ISM 以及 ISM 所能提供的对你的职业提升有所帮助的途径，或者想在线加入 ISM，请访问 ISM 的网站 www.ism.ws。

丛书简介

在过去的十年中，采购与供应已经上升到了组织的核心地位，因为采购和供应管理能为组织的成功做出巨大贡献。这一点已经被越来越多的管理者清楚地认识到。除了直观地降低产品与服务的采购价格以外，采购能够在各个方面对组织进行价值增值，包括支撑组织战略，改善库存管理，与关键的供应商建立密切关系，以及积极关注供应市场的趋势。采购对组织的成功做出重大贡献的能力，正是我们这四本书的核心。

尽管各种类型的组织、产业、经济部门、区域以及采购项目的种类之间存在着差异，但是这套丛书概括了目前采购与供应管理中存在的问题。丛书中涉及的论题从良好采购的基础到前沿问题，再到价值增值战略。这四本书很好地探讨了采购与供应管理领域中各个部门共同存在的核心原则，以及具体操作方法。

丛书是美国采购供应专业协会（ISM）为参加专业采购经理资格认证（C.P.M.）的学员提供的培训课程教材，丛书还可以为那些想增长知识的人提供这一领域的基础概念和最先进的技术，同时还可以作为高校采购课程教科书。

丛书的组织围绕着 C.P.M. 考试的四个模块，如下所示：

1. 采购供应管理流程
2. 采购供应管理环境
3. 采购供应管理价值增值
4. 采购供应管理领导过程

第 1 卷，采购供应管理流程，重点讨论整个采购过程以及要素，着重研究需求流程、寻找原料、报价和供应商评估，并且对成本和合同管理进行了概述。本书同时还研究了科学技术是如何改变采购技术的，并且总结了采购方所面临的关键法律问题。

第 2 卷，采购供应管理环境，探讨了采购方所处的不断变化的环境是如何影响他们今天和将来的角色的。本书概括了采购的战略职能，并研究了全球化、准时制和批

量定制是如何影响采购职能的。同时,本书还探讨了与谈判、质量、流程再造和供应链管理有关的问题。信息技术在采购中发挥的重要作用,以及对采购所产生的越来越大的影响,说明了未来成功采购所需要的技能。

第3卷,采购供应链管理价值增值,探讨了几种采购方法,增加了对组织的贡献及先进途径。本书开篇谈论了关于选择外包、租借还是购买的问题,然后研究了与库存管理相关的许多问题,包括存货的分类和部署。同时本书还阐述了一些具体的价值增值措施,比如标准化、价值分析、早期供应商介入和目标成本。本书结束时讨论了如何开发和使用预测数据,并概括了各种采购情况下可以应用的具体战略。

第4卷,采购供应链管理领导过程,概括了与采购活动和采购在组织中的职能相关的关键管理问题。本书开篇概览了战略计划和预算活动,接着阐述了与有效招聘员工、管理员工、留住好员工相关的具体问题。然后本书探讨生产运作方针和程序的作用、管理工作流的工具与方法,以及绩效监控。本书结尾阐述了如何最有效地表述组织内的采购绩效。

ISM 授权出版的这套丛书,有许多优秀的作者一起为之工作。作者们的实践经验和理论知识为丛书的出版做出了重要贡献,希望读者从中感受到这套书的实用性和专业性。

Lisa M. Ellram

总编

目 录

第1章 导言	1	3.5 预算编制的步骤	33
1.1 处于多变商业世界中的 供应管理	1	3.6 预算与财务管理的特殊领域	35
1.2 本书结构	7	要点	37
要点	8	复习题	37
复习题	8	第4章 领导、管理和监督	38
第2章 战略计划过程	9	4.1 领导者与管理者	38
2.1 战略计划的层次	9	4.2 目前组织管理中存在的问题	40
2.2 职能层次战略计划的 几个问题	12	4.3 管理结构	44
2.3 典型的组织愿景、 使命和目标	19	4.4 管理理论	48
2.4 与目标的建立相关的问题	24	4.5 激励理论	56
要点	25	4.6 管理风格	59
复习题	26	4.7 团队	60
第3章 预算和预算的编制	27	要点	63
3.1 对盈亏底线的贡献	27	复习题	64
3.2 预算的目的	28	第5章 筛选、招聘和留住员工	65
3.3 预算的类型	29	5.1 创建一个学习型组织	65
3.4 供应管理关注的一般 预算领域	32	5.2 筛选和招聘中的问题	66
		5.3 招聘活动	70
		5.4 并于升职问题	74
		5.5 确定培训和发展的需要	77
		5.6 工作初始培训或职业定位	81

5.7 持续的职业发展	82	复习题	129
5.8 管理发展培训	85	第 8 章 绩效追踪和改进	130
5.9 平等就业机会的相关 法律条款	85	8.1 组织的采购期望	130
5.10 解雇事宜	86	8.2 采购和供应职能的概念	131
要点	87	8.3 部门或职能绩效评价	132
复习题	87	8.4 部门评价的步骤	133
附录 5-A 工作描述实例	88	8.5 标杆法	138
第 6 章 运作政策、方针和程序	94	8.6 对结果的反应实施管理控制	140
6.1 管理控制的本质	94	8.7 员工绩效评价	141
6.2 工作量分布	98	8.8 绩效评价体系的类型	142
6.3 控制采购请求的程序	102	8.9 数据收集的方法	144
6.4 辅助的下单系统	102	8.10 绩效评价数据的应用	148
6.5 处理采购请求的优先顺序	103	8.11 员工绩效问题	149
6.6 采购职能的组织结构	104	要点	151
6.7 流程再造过程	106	复习题	152
6.8 超越重组——延伸的公司	109	第 9 章 报告处理	153
要点	110	9.1 信息时代的报告	153
复习题	110	9.2 有效的陈述技能	160
第 7 章 管理工作流的工具	111	9.3 数据管理技巧	163
7.1 操作文件	111	9.4 结论	164
7.2 沟通形式的类型	112	要点	164
7.3 表格设计和管理的要素	125	复习题	164
要点	129	附录 平等就业机会的相关 法律条款	165

第 1 章

导 言

为什么供应职能的管理值得研究?

本章目标

- 阐述组织中供应职能的管理的重要性。
- 解释采购怎样直接和间接地对组织做出贡献。

■ 1.1 处于多变商业世界中的供应链管理

商业运作的诸多改变已经影响到了采购职能,这一职能已经从采购变成了采购管理。无论是生产收入还是管理成本,所有的组织都必须有效地管理产品与服务的获取。在供应职能上分配的资源、时间和精力对于产品与服务的支出非常重要。1995年,《财富》杂志报道:“过去在公司是一潭死水的领域如今正在发生着迅速的变化,采购方表明,他们能够对盈亏底线增加几百万元的价值。”根据美国调查局1996年出版的“制造业年度调查”,制造公司的原料费用平均占销售收入的53%。如果包含一些新的基本建设费用,这一数字将达到57%。采购费占销售收入的比率根据行业的不同而变化很大。比如,在印刷和出版业,采购费占销售收入的比率为33%(包含基本建设费用为36%),但是在石油和煤制品工业,这一比率为82%(包含基本建设费用为85.5%)。这些数字有力地表明了采购和供应职能的管理的重要性。美国调查局提供的采购与销售收入的比率数据不包括服务成本,比如广告、保险、电话费、研发工作和咨询等。

表 1.1 提供了几个行业的采购-销售比率。

表 1.1 采购费用占销售收入的百分比

行 业	原料-销售收入比率 (%)	采购总费用-销售收入比率 (%)
印刷与出版	33	36
电子电气设备	43	49
化学与合成产品	47	53
初级金属加工业	61	65
石油与煤制品	82	85.5

资料来源：1996 U. S. Bureau of the Census "Annual Survey of Manufactures".

1.1.1 职能命名的内涵

“采购”一词一直被用来描述负责控制外部资源投入的职能角色。全球化竞争、更高生产率的需求和更加严格的成本控制，已经增加了这一职能对于组织的战略价值。从事这一职能的人一直在努力增加他们在组织中的价值和战略重要性，很多人也试图将现在的工作跟过去的工作区分开来。“供应管理”一词现在常用来表达更具有战略意义的职能。本书在描述从事这一重要工作的人员的角色变化时，认为“采购”和“供应管理”二词是等同的、可以互换的。

1.1.2 战略的内涵

为了实现供应职能的价值，高层管理者，包括首席采购官，必须使采购管理战略与组织战略相一致。根据高级采购研究中心（Center for Advanced Purchasing Studies, CAPS）的一份报告《采购对财政绩效的影响》（*The Impact of Purchasing on Financial Performance*），取得较高财政绩效的组织能恰当地令它们的采购管理战略和产品战略相互匹配。这项研究的主要发现有：

- 将分效的结构与相对比较独特的产品相匹配，或者将集中结构与相对普通的产品或日用品相匹配，会达到被好的财政绩效。
- 将相对广泛的采购活动与相对独特的产品相匹配，或者将相对狭窄的采购活动与普通产品相匹配，会达到较好的财政绩效。

总之，研究者发现，要影响财政绩效，必须平衡考虑产品的独特性与采购组织的结构或者活动范围。这一发现巩固了一个观念：供应职能并非真空操作。供应管理必须在组织的战略和方向的指引下，设置结构，进行组织，得到管理。

1.1.3 科技内涵

科学技术使得组织将以前被看做采购的一部分的活动变得自动化和流程化。即使假设在新技术的实施当中存在一些延迟和问题,产品与服务的采购方式和销售方式的变化也使得采购职能从以交易为导向的活动转变为以知识和关系为导向的活动。在《降低采购低价产品与服务的交易成本》(*Reducing the Transactions Costs of Purchasing Low Value Goods and Services*)中,Trent和Kolchin说管理低价产品采购的7大措施中有3个涉及了技术。这3个措施为:

- 通过电子目录进行在线订货。
- 网上电子商务。
- 自动付账系统。

电子商务的发展和企业资源计划(ERP)系统的应用(第7章将要讨论到),会继续改变买者与卖者的交易方式。科学技术还会影响到雇用、挽留以及培训员工的相关决策,因为在这样一个迅速变化的、高科技的环境中所需要的技能与以前满足于高效采购的技能不一样了。

1.1.4 供应商关系的内涵

采购战略要与组织战略保持一致,关注始于最终消费者需求的价值链,以及识别与聚焦核心竞争力的驱动力,这一切都使人意识到必须对采购职能采取与以往不同的管理方式。如果供应管理要对组织做出战略层次和战术层次的贡献,那么如何组织、如何管理以及如何评估这一职能都很重要。供应管理的目标就是获取供应这一基础职能对于组织的贡献。供应商能够产生影响。因此,供应商管理对于组织的成功来说至关重要。

根据CAPS出版的《不同国家的采购与供应管理战略研究》(*A Multi-Country Study of Strategic Topics in Purchasing and Supply Management*),“或许最重要的是一种关键结构重组的趋势,重组为‘集成供应链’或‘供应网络’,使得供应链和需求链上往上的物流与信息流变得平滑和快捷。”这些发现支持了1997年A. T. Kearney对于高层管理人员最为关注的问题的研究结果,研究结果确定了如下的5个问题:客户关系、供应商关系、与供应商共有的目标/困难、合作关系中建立相互信任、平衡与供应商之间的关系。另外一项CAPS的研究集中探讨了美国、韩国、日本和英国的汽车和电子行业的供应商管理。作者们做了关于供应商管理带来的进展的报告。如表1.2所示,被调查的企业报告了在及时配送、质量、新产品开发时间以及订单循环时间等领域内供应商能做出的最大程度的贡献。