

(美) 艾伦·R·雷德斯 著 徐 杰 鞠颂东 译

采购供应链管理流程

THE SUPPLY MANAGEMENT PROCESS

采购供应流程管理的关键



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 1 卷

采购供应链管理流程

The Supply Management Process

(美) 艾伦·R·雷德斯 著

徐杰 鞠颂东 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Alan R. Raedels: The Supply Management Process

Original English language edition copyright © 2000 by 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 any means, electronic or mechanical, including photocopying 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: 01-2004-2259

图书在版编目(CIP)数据

采购供应管理流程 / (美) 雷德斯 (Raedels, A. R.) 著; 徐杰, 鞠颂东译. —北京: 电子工业出版社, 2005.1

(ISM 采购供应管理核心资源)

书名原文: The Supply Management Process

ISBN 7-5053-9843-1

I. 采… II. ①雷… ②徐… ③鞠… III. 物资供应—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 032983 号

责任编辑: 赵 菁

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: 12.75 字数: 230 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

采购与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。在企业对所处供应链中的各种可利用资源进行集成的过程中,采购供应作为新的利润源日益引起企业的关注,已成为企业新的战略方向。采购供应过程的改善不仅可以降低企业成本从而增强市场竞争力,而且在实现供应链中各活动的同步化、集成化管理上起着杠杆作用,从而保证企业在快速多变的市场中处于领先地位。学习和了解供应链中的供应管理理论与方法,对我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。

《采购供应管理流程》一书,系统全面地介绍了采购供应管理过程中的申请流程、资源开发流程、招标流程以及供应商的评估流程等;同时还涉及到成本和合同管理、采购供应过程中的策略和技巧,并从整体上指出了采购方所面临的一些主要问题。该书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,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研究所徐杰、鞠颂东老师共同完成。北京交通大学经管学院研究生张娜、柴雪琴、陈姪娜、付丽、唐圣、王雪、吴霞同学也参与了本书的初译工作。在此我们对参与本书翻译和所有帮助本书出版的人士表示衷心感谢。

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10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 采购流程	1	3.2 对成本结构的理解	30
1.1 引言	1	3.3 成本评估	33
1.2 未来市场中的竞争	2	3.4 综合采购成本分析实例	41
1.3 采购和供应链管理的重要性	3	3.5 定价的市场观点	44
1.4 采购和供应链管理的功能	4	3.6 价格分析技术	48
1.5 采购流程概述	7	3.7 成本 / 价格分析技术	
本书概述	8	的选择	52
要点	8	要点	53
复习题	9	复习题	53
第 2 章 申请流程	10	第 4 章 来源流程	54
2.1 引言	10	4.1 引言	54
2.2 申请流程	11	4.2 理解来源战略	55
2.3 规格	17	4.3 来源战略的组成因素	56
2.4 工作说明	23	4.4 小额订单问题	65
要点	26	4.5 识别潜在的供应商	68
复习题	26	4.6 当前供应源和新供应源	70
附录 A 工作说明的范例	27	要点	73
第 3 章 成本分析	29	复习题	73
3.1 引言	29	附录 B 供应商信息的因特网	
		来源	74

第5章 竞争性招标流程	80	7.2 采购的合法环境	132
5.1 引言	80	7.3 代理法	134
5.2 招标与否	83	7.4 政府法规	137
5.3 编制邀标书	85	7.5 UCC 针对采购的重要 条款	140
5.4 招标的道德规范	91	7.6 合同种类	150
5.5 招标条款和条件	92	7.7 电子商务的法律问题	152
要点	93	要点	154
复习题	93	附录 D 条款标准范例	155
附录 C 邀标书范本	94	附录 E 客户条款	165
第6章 供应商评估流程	101	第8章 合同管理	168
6.1 引言	101	8.1 引言	168
6.2 评估报价	102	8.2 合同管理	169
6.3 供应商实地考察	104	8.3 合同催交和合同跟踪	174
6.4 供应商的履约能力	106	8.4 合同问题	178
6.5 供应商的财务状况	108	要点	182
6.6 供应商成本	115	复习题	182
6.7 供应商的质量管理	116	第9章 采购管理的未来	183
6.8 供应商的组织和管理	119	9.1 引言	183
6.9 供应商企业的员工地位	120	9.2 变化的环境	184
6.10 其他因素	121	9.3 技术	185
6.11 供应商绩效考核	122	9.4 供应管理	186
要点	129	9.5 采购战略发展	187
复习题	130	要点	188
第7章 法律问题	131	复习题	188
7.1 引言	131		

第 1 章

采购流程

采购的职能是什么？

本章目标

- ☐ 理解企业竞争对采购的要求。
- ☐ 论述采购对企业的重要意义。
- ☐ 确定采购在未来应该做什么。
- ☐ 概述采购的流程及其目标。

1.1 引言

目前企业所面临的经营环境可以概括为：竞争日趋激烈；科学技术快速发展；质量、总成本、长期合同、供应商数目合理化、库存减少日益受到关注；外部采购逐渐增加；采购人员逐步减少。采购已经不再是单纯的购买者和供应者之间的竞争关系，而正在从传统对抗性关系向战略合作伙伴关系方向转换。这种伙伴关系的基础是：相互间的信任和尊重、单一来源的更多使用、更少的专业人员做更多的工作。

本章首先确定在帮助企业提高竞争力方面，采购需要做什么；接下来描

述采购对企业的重要性；最后概述了采购的新职能、采购的流程和目标。

■ 1.2 未来市场中的竞争

竞争优势是企业战略所关注的问题。在新的经营环境下，企业的竞争优势主要体现在成本、质量、交货状况、备货周期、新产品上市时间和经营灵活性等各个方面。这些因素又会对采购产生哪些影响呢？

- **采购定价和总成本** 采购方必须关心企业的总成本，而不只是订货单上的价格。最低的报价并不总是等于最低的总成本。采购方必须评估所有者的总成本（参看本书第3章）。
- **质量** 产品或服务的质量问题会给采购工作带来麻烦，并且由于重复生产、产量下降、生产延迟和客户损失而形成过高的附加成本。采购方可以通过谨慎地选择供应商和管理质量流程来降低这些问题所带来的负面影响（参看本书第2章~第6章）。
- **经营周期和备货周期的缩减** 采购有助于缩短企业的经营周期和备货周期，这主要是通过改进来料的质量水平，保证更频繁的交货，确保采购方和供应方早期参与新产品的设计和改进过程，减少供应商的数量，加强联盟和合作等方式来实现的。
- **无纸化采购** 采购方可以通过有效地使用电子计算机、电子数据交换、采购卡和电子商务来实现无纸化采购，从而降低交易成本。
- **采购人员** 采购方需要不断开发新技术，同时也要充分利用现有的技术。一些企业开始启用一些拥有双学位（一个技术方面的学位和一个商业方面的学位）和 C.P.M.认证的采购人员，表 1.1 列出了一些未来所需要的采购技能。

表 1.1 未来所需的采购技能

采购能力	操作能力
• 供应链管理 • 供应商选择和评估 • 供应商管理 • 国际采购经验 • 市场和产业方面的知识 • 竞争力分析 • 熟悉运输问题	• 生产计划 • MRP/ERP • 生产能力需求计划 • 制造和服务流程知识 • 库存管理经验

续表

财务能力	技术能力
• 熟悉币值波动 • 价格和成本分析 • 总拥有成本 • 作业成本计算 • 私有化和外购的知识 • 供应商的财务评估	• 谈判 • 项目管理 • 生命周期分析 • 产品的专门技术 • 信息技术

- **外部采购** 目前存在一种趋势,即公司在关注自身的核心竞争力的同时,将全部或部分的业务活动外包给供应商。采购人员可以通过自身分析和理解供应市场方面的知识,来辅助管理人员进行决策。

采购对企业的成功是非常重要的。任何希望在当前和将来的市场竞争中获胜的企业都必须在以上几个方面有所表现。

■ 1.3 采购和供应链管理的重要性

企业正逐步认识到采购的重要性和可能对企业带来的影响。采购能够影响企业的成本结构、备货周期、新产品上市时间、经营的灵活性、质量和盈利能力等。

1.3.1 成本结构

竞争日益激烈的市场环境迫使企业越来越关注降低总成本的新方法。采购可以通过几种方式降低产品成本。一方面是通过维持基本的供应商数量,并增强平衡采购量的能力来获得较低的价格和更好的服务;另一方面,采购过程中对供应商的选择将影响许多成本,比如,检验成本、返工成本、质量保证成本、缺货成本、迟延订货成本。采购企业同样可以通过减少采购订单等采购政策的选择来影响交易成本。

1.3.2 对备货周期和上市时间的影响

未来市场的竞争,不再是单个企业之间的竞争,而是供应链和供应链之间的竞争。对市场变化响应最快的供应链将是竞争的胜利者。因为采购能力