



质量人脑库·质量管理经典丛书
杨钢 主编

Supplier Management Handbook

供应商管理手册

美国企业界年度畅销书
全球供应商管理领域前沿作品
美国质量协会隆重推荐

 美国质量协会 著

詹姆斯·L·博萨特 (James L. Bossert)

 克劳士比中国学院
Crosby Quality College 译
王剑



中国城市出版社

质量人脑库·质量管理经典丛书

供应商管理手册

Supplier Management Handbook



美国质量协会

詹姆斯·L·博萨特 (James L. Bossert)

著



克劳士比中国学院
Crosbyism Quality College

王 剑

译

中国城市出版社

北京版权局著作权合同登记
图字：01-2003-5097号

图书在版编目(CIP)数据

供应商管理手册/(美)博萨特(Bossert, J.L.)著;
王剑译. —北京:中国城市出版社, 2004.4
(质量人脑库·质量管理经典丛书)
ISBN 7-5074-1608-9

I. 供... II. ①博... ②王... III. 企业管理: 供销
管理—手册 IV. F274.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 001870 号

Copyright © 1994 by ASQ

责任编辑	林海 杜语
责任技术编辑	张建军
封面设计	克劳士比中国学院
出版发行	中国城市出版社
地址	北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013
电话	(010) 84275833 84272149
传真	(010) 84278264
总编室信箱	citypress@sina.com
发行部信箱	citypress_fx@tom.com
读者服务部	(010) 84277987
经销	新华书店
印刷	北京集惠印刷有限公司
字数	240 千字 印张 20.25
开本	787×1092 (毫米) 1/16
版次	2004 年 4 月第 1 版
印次	2004 年 4 月第 1 次印刷
印数	0001—7000 册
定价	42.00 元

本书封底贴有防伪标识。版权所有, 盗印必究。
举报电话: (010) 84276257 84276253



质量世纪：思想与人物

前 言

本

书是《采购质量控制》的第五版，该书的创作之所以重要，其中有许多原因。我们生存的这个世界正在变得越来越小，在这里，物品和服务的交换已经没有了边界。作为质量科学的从业人员，我们认识到在交换链中，最薄弱的部分往往决定了整个链的强度，所以我们十分依赖供应商所提供的产品的质量水平，如果我们不追求整个链的强度，那么这条链将会断裂。

在本书第四版出版的时间里，书中描述的实践方法同时也在呈现爆炸式扩展，一度被认为只适用于军工大批量生产厂的方法，现在已经被应用在几乎所有的物品和服务交换中，对这些方法的应用进行定义和控制的惟一要素就是清晰描述被交换的内容的能力。

第五版也正式标志着采购供应技术委员会完成了向客户的供应商部门的转化，许多创始成员在这个转变过程中提供了大量帮助。James Bossert 是 ASQC（美国质量协会）的成员，他领导了该书出版方面的工作。他不仅是第四版的编辑，也是第一位部门出版主任，还是 ASQC 职业培训课程——供应商认证过程（本书将其作为教材使用）的讲师之一。

我们希望本书能在你追求卓越的过程中起到帮助作用。

John O. Brown

ASQ 客户—供应商事业部主席

致 谢

许

多人为本书的写作贡献了力量，一些努力值得特别认可。我们就供应商评级方案进行了大量电话访问，寻求实例，虽然被访者的实例没有全部被采纳，但是我尽量展示了各行业中有代表性的范例，并对为评级方案作出贡献的人全都给以认可。

我的妻子南希耐心地帮助我打印手写稿，不厌其烦地为我完成了大量繁重的、无止境的工作。谢谢你，如果没有你，我是不可能完成它的。

在写作过程当中，John O. Brown 不断地督促我一定要坚持完成任务。每当写作速度慢下来的时候，我都会接到他的便条或电话，询问进展情况，他温和地提醒鼓励我继续前进。另外，他还写作了第十一章。

第十五章是由 Janet Raddatz 创作的，讨论的内容是很受欢迎的食品工业，她也是重新写作第一、三、六、八、十章的合作作者，她还提供了其他章的编辑意见，努力帮助澄清一些事情。她的意见很具挑战性，促成了这次合作，也使得这一版比以前的各版都出色。

最后，我的女儿 Lindsay 和 Ashley 值得一提，没有她们的耐心和支持，我永远也不能完成这本书，她们放弃了许多下午和晚上，使本书得以按时完成，感谢你们。

ASQ 客户与供应商业部倾力奉献

供应商管理领域长畅不衰的力作

此书包括了多篇关于供应商质量方面的论文……，我愿意将它推荐给涉及采购和供应商质量方面的人们。

——Paula Sommer, 执行副总裁
美国 Sommer 基金会

在新的第五版中，《供应商管理手册》（曾称作《采购质量控制》）全面阐述了采购质量活动中的所有方面。由 James L. Bossert 主编的这一修订版，将采购方法和原理与质量控制相结合，语言通俗易懂，帮助读者建立可靠的采购系统以及紧密的客户—供应商伙伴关系。

本书新增特点包括：

- 增加了新的一章，讨论供应商如何看待客户的问题
- 简单易行的供应商评级方法
- 食品行业供应商改进策略的全面细节，包括保证食品安全
- 与供应商评级相关的新范例
- 供应商管理与 ISO9000 和鲍德里奇国家质量奖标准的关系

作为多年的最畅销图书，新的版本将继续成为采购和质量专业人士的必备参考书，也是有兴趣了解、开发或参与供应商改进项目的管理人士的不可缺少的参考图书。

目 录

前言

致谢

第1章 为什么关注采购质量	1
变化/过渡中的采购角色	3
第2章 供应商如何看待客户	17
情景一	18
情景二	20
学到的经验教训	22
第3章 基本问题：规格	23
质量管理规格	28
政府质量规格和标准	28
第4章 基本问题：记录	32
第5章 基本问题：现场检验	39
第6章 基本问题：保证测量结果	47
分析数据精度	48
常规测试	52
第7章 基本问题：供应商评级	56
评级原因	58
目标	60
元素	61
报告	62
评级的应用	62
潜在的评级问题	63

两个供应商评级方案	65
第 8 章 基本问题：交流	91
第 9 章 基本问题：从 STS 到 JIT	97
第 10 章 基本问题：数据评估	103
第 11 章 供应商认证	113
行业的适用性	122
第 12 章 如何进行供应商调研	127
调研目标	128
准备调研	130
评估中量化的应用	133
首次会议	134
国际供应商	148
供应商信息和消除疑虑	149
第 13 章 如何评估供应商的产品	153
采购前会议	154
初始生产	158
产品合格证明	158
过程鉴别	159
过程审核	159
供应商提供的合格证明	160
独立实验室提供的合格证明	161
认证方法	161
进料检验	162
采购订单和图纸	162
利用供应商数据	169
不符合要求的产品	171
供应商总体表现评估	172
第 14 章 如何为小型供应商建立有效的质量控制	175
组织	176

解释和检查产品要求	179
质量手册	180
检验	184
进行检测和评估的独立实验室	188
检验、测量和测试仪器	190
记录和跟踪	193
处理不合格产品	200
规划客户质量调研	202
聘用咨询顾问	208
第 15 章 食品行业的采购质量	213
专有名词	215
大量物品	216
破坏性测试	217
定性方法	219
有限的货架寿命	221
食品安全	222
附录 A 采购质量定义	227
附录 B 审核准则	232
附录 C 联邦政府中与食品安全有关的部门	293
附录 D 参考文献和建议图书	297
克劳士比中国学院	302
中文补充资料	308

第 1 章

为什么关注采购质量

Why Procurement Quality?

关键词:

客户、分销商、检验、整体、ISO 9000、长期努力、客观性、伙伴关系、采购质量、专有信息、质量、质量系统、尊重、战略、供应商

内容提要:

- 采购质量的演变
- 采购的新作用
- 采购系统的基本要求
- 对主要经营目标的考虑
- 制订供应商战略
- 拥有坚实的供应商系统的益处



天我们在遇到的任何产品上，如食品、家用电器、汽车、软件等，都可以看到质量这个词。不论你到哪里，都可以看到或听到质量，事实上我们对购买的任何东西都有一定的质量要求，报纸和电视上日益增长的客户投诉能够证明这一点。

质量这个词意味着什么？美国质量协会（ASQC）将质量定义为“用于满足特定需求的产品和服务的全部功用和特征。”^[1]

产品的功用和特征是我们作为客户评价产品或服务好与不好的标准，例如，在饭店中我们给的小费的数量是我们接受的服务质量的直接反映。满足特定需求可以包括数量、价格、或某种东西的纯度，这是我们作为客户能够接受的最低标准。例如，如果需要一个化学物质达到 99.9% 的纯度，但达到这个纯度需要付出的代价很昂贵，那么这个需求可能不得不重新定义，以实现更高的成本有效性。所以需要制订正确的规格，这些规格将为供应商提供客户要求的功用和特征。

ASQC 是这样陈述的：

生产一个产品或进行一种服务的规格是功用和特征向制造或使用术语的转化，功用和特征通常被认为与产品或服务的设计和规格有关、与使产品或服务符合规格有关、与使供应商的产品或服务满足客户要求有关。^[2]

这种方法凸显了设计概念和规格中固有的功能和实现之间的区别，以及产品和完成过程中符合客户要求之间的区别。

因此，现在我们对质量的定义已经由传统的设计和符合性方面扩展到了完成和产品交付。产品在哪里适用？我们如何认识它？怎样才能买到它？我们怎

样才能知道我们在买什么？在制造产品之前的产品设计重审阶段，我们首先需要回答这些问题，只有这样才能使我们对购买的零件有信心。

变化/过渡中的采购角色

在工业革命以前，产品是由熟练的手工艺者制造出来的，只有最高质量的产品才被生产，并被卖给有支付能力的人。对制造商来说，反馈是立即的，因为他们通过客户的表情可以看到产品能否被接受。只是在 Eli Whitney 发展了零部件互换的概念之后，才开始出现了采购质量的需求。

随着产品复杂程度的提高，对质量的需求也增加了。这样，采购代理人也就增加了保证质量的附加责任。传统上，采购代理人的角色是以最低的价格拿到产品，评价潜在的供应商是通过评估他们提供以下方面的能力而进行的：

1. 希望的质量被定义为产品或服务按照期望使用时的适用性
2. 需要的产品数量，包括要求的产品和服务的时间表
3. 有形的和无形的在质量价格之中或之上的服务
4. 价格，这是衡量价值的

采购代理人也会考虑除这四项之外的一些附加因素，这些因素包括地理位置、劳资关系、供应商的内部设施、供应商余留的或后备设施、供应商管理服务的能力、供应商服务的能力、供应商财务状况。

这些信息都搜集到了之后，采购经理会访问可能的供应商，这是在供应商已经减少到可操作的数量之后才会进行的。应用这种现场访问评估生产控制、成本控制、员工士气、材料管理活动的质量等因素。

采购代理人还会被要求评估供应商或进行供应商评级。供应商评级可以有

多种形式，有简单的，也有一些复杂的。在第七章，将对供应商评级问题进行进一步的阐述。

在分析供应商表现时，采购代理人将对照一组定义好的、用于评估所有供应商的业绩标准，衡量一个供应商，从而对好的和一般的供应商加以区别。好的系统应有一些准则，它能在所有资源选择方面帮助评分，供应商的任何质量历史和交付表现历史都很重要，因为这些是能量化的数据；任何技术、财务、和管理服务的历史也有助于评估。此时，并没有考虑价格，事实上，任何报价都必须与质量和交付表现相联系才有意义。我们需要先知道要求，而后才能精确定出所购买产品的总成本。

表现标准反映了采购代理人为满足客户要求所必须付出的成本。例如，对供应商质量评级可能以三个类目进行，它们是防止次品的成本、次品检测和次品预防，然后供应商的这些成本的总和可以表示为从这个供应商处购买材料的总价值的百分比。

交付表现可以用得到和可获得性成本来表示，这些成本体现为跟踪时间、催促的时间、电话费、现场管理的成本、增加的运输费用，还有由于推迟交付所引起的生产损失。

传统上，这类信息随后被加入每个供应商的总分中，组织内的所有采购代理人都可以得到这个综合分数。由于这个分数会造成供应商得到的订货量的增加或减少，所以评估应认真进行。至此，采购代理人已经完成了他在传统意义上的作用。但是随着时间的发展，质量受到了更高的重视，评估一个生产厂需要更多的技术知识，这使得这项工作向团队工作方法发展，在第七章，我们将深入讨论这一点。

什么是采购质量？我们已经简单地讨论了传统意义上采购的作用，以及这方面发生的变化。采购质量是对采购组织的业绩水平的衡量吗？它是对采购产品的质量衡量吗？它是在两者之间吗？正确答案在这两个极端之间。

我们需要采购高质量的产品，同时也需要高质量的组织来采购产品。采购质量包括采购产品过程中所涉及的任何一个方面，这听起来简单，但实际上是一个复杂的定义。

这个定义要求认真制订所购产品的设计和制造规格，这意味着我们已经定义了这个产品应符合的指标，意味着已经明确了检测要求，意味着已经确定了产品的可靠性和可维护性能，意味着交付和包装要求得到了满足、相关责任和环保方面的问题已经得到解决了。采购代理人之间的沟通对获得好的结果是至关重要的。

下面是为了确保充分沟通而需要进行的步骤：

1. 对信息来源作尽可能多的了解
2. 进行现场检验
3. 建立保证客观地评估供应商的系统的程序
4. 使选择建立在所有因素之上，而不只是成本

首先，采购代理人需要建立有效的信息源。得到信息的方法有很多：期刊上的采购指南、工业刊物、目录、书、广告、手册、采购目录。这些能告诉采购代理人有什么、供应商最急于出售什么。另外的方法是与推销人员面谈，他们可以告诉你存在的竞争并可以提供其他可能的供应商，一些销售人员手头可能会有他们公司或其他相关独立机构所作的对比研究案例。

这时也是与供应商建立有建设性的关系的时候，通过现场参观和对设计的重审，采购代理人可以得到关于潜在供应商的能力和可接受程度的信息。在此过程中，采购代理人可以与供应商建立客户和供应商共同工作解决问题的关系。

第二点，现场检验使采购代理人能够确定供应商提供产品的能力，并表明自己正在认真地考虑与供应商做生意的可能性的姿态。通过现场检验，供应商会感到客户希望他能够提供与客户期望的完全相同的产品。

第三点，采购代理人应客观地评估供应商，任何评估系统的目的都是按照对客户重要的标准，考察所有的供应商。采购代理人将从中选择最好的三到四个供应商进行更深入的评估，这样的目的是确定每个候选者的强项和弱点，使采购代理人和客户确定哪个供应商最有希望提供需要的产品。

第四点，选择最好的候选者提供产品。这不只是确定投标价格最低的厂家，关于技术力量、交付表现、良好商誉、统计过程控制方法、实验/测试能力、财务前景、服务及生产能力等方面，必须重新检查所有搜集到的信息，必须得到所有证明人的相关的意见。目的是得到一个能够在指定时间、以合理的价格提供规定质量的供应商。当有必要进行改变时，供应商将提供良好服务，采取措施进行革新，对过程的变化提出预先通知，为客户和供应商的共同利益而努力。

如果采购代理人单独去做，工作会很大，他的新角色应是一位协调人，他应得到一些必要的专家的帮助，并作为一个团队来确定哪个供应商实力最强。这个团队可以有几种组成方式，它可以包括从概念开始设计产品的开发部门的人；它可以包括从产品进厂就开始使用产品的制造部门的人；它可以包括设计检验方法和需要确定供应商能力的实验室工作人员；它也可以包括某一位负责对供应商过程控制水平进行评估的质量人员。

当产品从设计阶段开始走向制造阶段时，这个团队即正式开始建立。在最开始的会议上，团队将讨论产品是什么、产品的用途以及团队的预期工作时间；在后续的会议上，团队将检查最初的潜在供应商名单以及初始的需求数量。

在评估结束并且供应商也已选定之后，团队必须在今后参考备案的报告中，陈述作出选择的原因。一年内团队将继续检查供应商的表现，如果发生了什么问题，团队应与供应商共同工作并协助他提供产品。一年结束后，团队或者解散，或者继续监督供应商，半年一次，在这个时间里的任何报告都应交给供应商一份，以保证供应商了解情况。在可能的情况下，鼓励供应商或以电话会议

的形式参加或亲自参加这些会议。

由于实践这种方法的公司取得了成功，团队工作的形式值得推广。一个团队甚至可以小到只有两个人，所以任意规模的公司都可以考虑这种形式。

有些情况下，公司不直接与制造商打交道，而是通过一个分销商，这种情况需要稍有不同的供应商管理方法。

什么是分销商

分销商是一个非制造性的产品来源，在一些行业它被称为中间商。总的来说，分销商并不改变产品本身，分销商可能改变包装来满足客户的要求，但是改变产品的情况很少，化工行业是一个例子。在这个行业，分销商可以将化学原料混合在一起而形成新的产品。基本上有三类分销商：（1）制造商的代理销售商；（2）重新进行包装者；（3）销售代理和制造商/分销商。

制造商的代理销售商有制造商的市场功能，它从制造商直接获取产品，制造商对产品的质量负责任，因为使用者接到的产品是仍然保留着制造商的原始包装。必要时，分销商会接受制造商提供的培训，以保证在其拥有产品期间对产品进行正确处理和保存，从而保证产品质量。

重新进行包装者和代理销售商接受大量产品后，对其重新进行包装，并卖给客户所需的数量。在这里分销商和制造商共同工作，保障在重新包装的过程中产品质量不打折扣。制造商/分销商和重新包装者具有的功能相似，但是，制造商/分销商通过增加新的成分生产了新的产品。

有分销商的供应商项目更加复杂，因为分销商不能控制生产过程。最普遍的作法是让分销商只与那些经过认证的制造商一起工作，这样做有两种方法：一种是分销商集中它的所有制造商，并与用户共同检验制造商；另一种是客户推荐自己已经检验过的制造商，从而分销商可以与这些制造商签订合同。

一个分销商的供应商项目由五个基本部分构成：（1）一个制造商审查系统；