

Procurement Principles and Management, 10e

采 购 原 理 与 管 理

(第 10 版)

(英) 彼得·贝 利 大卫·法摩尔 大卫·琼斯 著
巴里·克洛克 大卫·杰 塞

王增东 李梦瑶 等译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



物流与供应链管理系列

Procurement Principles and Management, 10e

采购 原理与管理

(第10版)

(英) 彼得·贝利 大卫·法摩尔 大卫·琼斯 著
巴里·克洛克 大卫·杰塞

王增东 李梦瑶 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Peter Baily, David Farmer, Barry Crocker, David Jessop, David Jónes: Procurement Principles and Management, 10e
Copyright © Peter Baily, David Farmer, Barry Crocker, David Jessop and David Jones, 2008

This translation of Procurement Principles and Management, 10e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体字版专有出版权由 Pearson Education Limited 授予电子工业出版社，未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录书中任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2008-4276

图书在版编目 (CIP) 数据

采购原理与管理：第 10 版 / (英) 贝利 (Baily, P.) 等著；王增东，李梦瑶 等译. —北京：电子工业出版社，2009.6

(物流与供应链管理系列)

书名原文：Procurement Principles and Management (Tenth Edition)

ISBN 978-7-121-08691-5

I. 采… II. ①贝…②王…③李… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 062363 号

责任编辑：张 京

印 刷：北京东光印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

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：20.75 字数：531 千字

印 次：2009 年 6 月第 1 次印刷

定 价：38.00 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 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



前言



20 世纪 90 年代以来，经济全球化进程中的企业越来越深刻认识到采购职能对提高企业运作效率和增强竞争力的巨大潜力。进入 21 世纪以后，采购管理职能进一步与企业所有业务过程整合，采购也从以交易为基础的战术职能上升为以流程为导向的战略职能。采购管理作为企业价值链中的重要一环，不论从成本和质量的角度的角度，还是从交货期和敏捷性上考虑，都对企业竞争力的提升具有重要意义。

与此同时，近年来我国政府采购市场的“蛋糕”急速增大。根据国际经验，一个国家政府采购规模应占 GDP 的 10% 以上，或为财政支出的 30% 左右。按照这个标准，我国政府采购的规模将过千亿美元！

此外，我国近年来经济持续快速增长，已经成为牵引世界经济增长的重要动力，也使中国市场成为全球最具发展潜力的采购市场，目前全球 500 强企业中已有 400 多家在华投资，项目总数超过 3000 个。由于外资的大量涌入，使得我国逐渐成为亚洲乃至全球的制造业中心，从而也促使跨国公司在我国大量增加采购。许多跨国公司正将中国作为重要的采购基地，把全球采购中心迁至中国，据统计跨国公司在我国的采购额已突破 600 亿美元。

随着企业采购、政府采购以及全球采购的迅速发展，对采购人员特别是采购管理人员的要求也随之发生了根本变化：不仅要处理事务性的文书工作，而且要求他们具有战略眼光；不仅要具备某一方面的专业知识，而且要具备管理和专业的综合知识和技能；不仅要具有基于广博知识的“硬技能”，而且还要具备基于丰富经验的“软技巧”；不仅要成为能够提供和制定采购规格的技术行家，而且还要成为谈判专家和商务高手。无怪乎社会上既急需合格的高级采购管理人员，同时，现职采购人员也深感无处不在的压力和挑战。

造成这种人才供需失衡局面的原因很多：我国的高等教育体系原来对采购学科的重视不够，公司对采购人员的在职培训不足，可供学习的采购专业教材和书籍很少，等等。这一状况已引起有关方面有识之士的关注，很多著名高校开始开设采购专业的课程，国内企业也越来越深刻地认识到对员工培训的重要性，出版界也在引进一些国外著名的专著。其中，电子工业出版社世纪波公司推出的最新版的《采购原理与管理》正适其时。

彼得·贝利和大卫·法摩尔等撰写的这本《采购原理与管理》是世界上最早的采购专著，本中文版是该书第 10 版。这本书是英国皇家采购与供应学会（CIPS）的出版物，也是英国皇家物流与运输协会（ILT）物流资质认证的指定教材，在国际采购行业及学术教育界享有盛



誉。在过去的 20 多年中，该书被世界各国的大学作为研究生教材，被公司作为培训教材，被权威专业机构作为专业资质认证教材。不仅如此，该书已成为采购从业人员和研究人员的案头必备书。

《采购原理与管理》一书系统地论述了采购的各个方面，涉及从采购职能的发展历程到目前状况及未来展望，从采购原理到采购实践，从采购过程与技术到采购管理技巧，从供应源搜寻到采购谈判与合同签订等内容。译者有幸将这本“采购百科全书”介绍给广大读者。由于时间紧迫，加之译者水平有限，错误在所难免，恳请读者斧正（ronald@cltc.net）。

北京中交协物流人力资源培训中心

www.cltc.net

王增东

目 录

第 1 部分 采购目标和采购的发展

第 1 章 采购范围和发展 2	2.13 有效的供给市场战略..... 41
1.1 采购的范围..... 2	2.14 不同类型的组织中的采购和供应..... 42
1.2 采购与供应角色的变化..... 5	2.15 活动的组织..... 44
1.3 主动性采购..... 9	2.16 组织结构内的采购..... 48
1.4 采购定位..... 12	2.17 采购放权..... 48
1.5 总购置成本与总所有权成本..... 13	2.18 供应链..... 49
1.6 非生产型组织..... 16	2.19 提高供应链效率..... 54
1.7 供应链的概念..... 17	2.20 供应链的类型..... 55
1.8 采购的发展..... 18	2.21 采购的战略性发展..... 56
1.9 战略供应链管理的最佳实践..... 24	要点总结..... 59
要点总结..... 25	
第 2 章 战略采购与供应链管理 26	第 3 章 公共部门采购 60
2.1 战略采购..... 26	A 部分..... 60
2.2 战略的概念..... 28	3.1 公共部门采购所处的背景..... 60
2.3 使命陈述..... 29	3.2 历史背景..... 61
2.4 战略水平..... 29	3.3 英国国家卫生服务..... 63
2.5 品类管理..... 31	3.4 英国警察局采购..... 64
2.6 战略管理..... 31	3.5 国防部..... 65
2.7 战略分析..... 32	B 部分..... 70
2.8 战略制定..... 37	3.6 欧盟和采购..... 70
2.9 战略实施..... 38	3.7 欧盟商品和服务的竞争性采购周期..... 70
2.10 采购的目标..... 38	3.8 欧盟采购指令..... 71
2.11 战略及其范围..... 39	3.9 指令中与合同有关的主要条款..... 72
2.12 战略选择..... 39	3.10 合同定价机制..... 78



3.11 未来发展	78
-----------------	----

要点总结	79
------------	----

第2部分 关键采购事项

第4章 外包	82
4.1 外包	82
4.2 外包方法	87
4.3 外包的缺点	89
4.4 如何避免缺点	90
要点总结	92

第5章 质量管理	93
5.1 什么是质量	93
5.2 统计过程控制	96
5.3 用于离线质量控制的 Taguchi 方法	97
5.4 故障模式和影响分析	99
5.5 规格	100
5.6 制定规格	100
5.7 供应商早期介入	102
5.8 协同设计	103
5.9 标准化	104
5.10 供应商评定	107
5.11 质量经济学	109
5.12 质量研讨小组	110
5.13 七种浪费	110
5.14 价值分析或价值工程	112
5.15 自制或外购决策	113
要点总结	115

第6章 库存管理	116
6.1 供应系统	116
6.2 订单数量和库存控制	117
6.3 为生产而订购的数量	122
6.4 材料需求计划	123
6.5 制造资源计划	126
6.6 分销资源计划	127
6.7 企业资源计划	127

6.8 准时生产制	128
6.9 供应商管理库存	130
6.10 延迟用户化	131
要点总结	132

第7章 交货周期与时间压缩	133
7.1 时间和竞争优势	133
7.2 按时交付	134
7.3 催交	139
7.4 损害赔偿费	140
要点总结	141

第8章 供应源策略和关系	142
8.1 供应源决策的特性	142
8.2 优秀供应商所具备的品质	143
8.3 供应源搜寻的各种类型	143
8.4 供应源决策	144
8.5 供应源搜寻过程	145
8.6 供应源地点	146
8.7 关于潜在供应商的信息来源	146
8.8 供应商评估	147
8.9 正确的关系	152
8.10 供应源搜寻的其他方面	153
8.11 建立与供应商的伙伴关系	158
8.12 给供应商划分层次	160
要点总结	161

第9章 价格与总所有权成本	163
9.1 影响定价决策的因素	163
9.2 购买者如何获得价格	169
9.3 拍卖	170
9.4 折扣	170
9.5 价格分析和成本分析	172

9.6 主要合同定价	174	10.4 筹备阶段	189
9.7 投资评价	178	10.5 商谈阶段	190
9.8 学习曲线和经验曲线	178	10.6 协议阶段	192
9.9 结论	179	10.7 谈判后阶段	192
要点总结	179	10.8 谈判中的竞争与合作	192
第 10 章 采购谈判	180	10.9 身体语言	195
10.1 谈判	180	10.10 谈判战略	196
10.2 谈判技巧	182	10.11 谈判组合	196
10.3 准备	183	10.12 结论	196
		要点总结	197

第 3 部分 应用

第 11 章 项目采购	200	13.5 仲裁	238
11.1 项目简介	200	13.6 进口	238
11.2 项目计划	202	13.7 如何改变	239
11.3 项目控制	202	13.8 运输	240
11.4 分包	207	13.9 关税	241
11.5 网络分析	210	13.10 对销贸易	241
要点总结	214	要点总结	243
第 12 章 商品采购	215	第 14 章 资本采购	245
12.1 主要商品	216	14.1 资本设备的采购	245
12.2 商品价格为什么波动	218	14.2 什么是资本货物	247
12.3 稳定价格方案	218	14.3 资本设备的租借和租赁	247
12.4 投机商的作用	219	14.4 资本申请	248
12.5 利用期货合同进行套期保值	219	14.5 资本设备规格	249
12.6 一些购买技巧	221	14.6 项目方法	251
12.7 无差异价格	223	14.7 全寿命成本	252
12.8 交易买卖选择权	226	14.8 投资评估	252
要点总结	227	14.9 投资评估标准	253
第 13 章 国际采购与全球采购	228	14.10 结论	257
13.1 全球采购与国际采购概述	228	要点总结	257
13.2 为什么要从国外采购	231	第 15 章 零售采购与高效消费者响应	259
13.3 从国外采购的相关问题	232	15.1 零售业	259
13.4 2000 年《国际贸易术语解释通则》	236	15.2 零售业研究	260



15.3 零售业中的供应链	260	16.2 特殊因素	272
15.4 电子销售点	261	16.3 公共关系采购	276
15.5 商品计划	262	16.4 法律服务采购	278
15.6 库存分析和销售分析	264	16.5 欧盟公共合同指令	278
15.7 商标	265	16.6 服务条款中的管理	279
15.8 供应商选择	266	要点总结	280
15.9 零售部门的发展	266		
15.10 高效消费者响应	267	第 17 章 企业的社会责任	281
15.11 结论	269	17.1 企业的社会责任	281
要点总结	269	17.2 公共责任	283
		17.3 社会责任采购的企业驱动因素	285
第 16 章 服务采购	271	17.4 社会责任 8000	287
16.1 “服务”的含义	271	要点总结	289
第 4 部分 电子采购系统和合同管理			
第 18 章 电子采购系统	292	第 19 章 合同管理与绩效考核	309
18.1 电子采购的定义	292	19.1 合同管理	309
18.2 电子采购的好处	294	19.2 绩效考核标准举例	312
18.3 复杂的采购	296	19.3 传统绩效考核的缺陷	312
18.4 逆向拍卖	296	19.4 绩效考核: 效力	313
18.5 电子采购举措的现状	297	19.5 采购绩效的考核	315
18.6 存在的障碍	299	19.6 作为“明智客户”进行采购	319
18.7 测量电子采购的好处	300	19.7 采购和供应中的标杆法	320
18.8 测量对象	300	19.8 向管理者报告	321
18.9 电子拍卖	301	19.9 行政指导	322
18.10 2002 年电子商务规程 (EC 指令)	307	19.10 多余库存、废料或废弃物的 处理	323
18.11 总结	308	要点总结	324
要点总结	308		

第1部分

采购目标和采购的发展

第1章 采购范围和发展

第2章 战略采购与供应链管理

第3章 公共部门采购

第 1 章 采购范围和发展



引 言

所有的组织都需要从外部供应商或供货商手中购买商品和服务。本章将研究采购和供应在管理这些购买活动中所发挥的越来越大的作用，还将讨论利用采购和供应活动来提高组织效率的一些途径，并通过迷你案例研究说明公司如何发挥采购的作用。我们将指出衡量一个组织所处发展阶段的一些方法，并说明所处发展阶段是如何影响采购活动的绩效的。



本章目标

- 讨论采购的范围。
- 了解采购周期的概念。
- 将采购与供应作为一种服务活动进行讨论。
- 讨论不断变化的采购与供应的作用。
- 解释采购如何从一种独立的职能发展成为一体化的活动。
- 理解引起采购演变的内部和外部影响因素。
- 探讨“总购置成本”这一概念。
- 了解以互利互惠为基础的关系代替传统的交易型、对手型的关系这一改变。
- 了解有关采购发展的一些概念的演变。
- 了解战略采购中遇到的一些主要问题。
- 通过迷你案例研究说明公司如何发挥自己的采购职能。

>> 1.1 采购的范围

对采购目标的一个众所周知的论述是：在适当的时间、从适当的供应源、以适当的价格获取适当数量和适当质量的物资。这一定义的确为讨论提供了一个切实的起点。但有些人批评这一说法过于肤浅和简化。这种批评无疑是有道理的。在此，我们将采购的目标概括描述如下：

- 向组织提供稳定的物流和服务流以满足其需要；
- 通过同现有供应源保持有效联系，通过发展其他供应源以代替现有供应源或满足紧急要求和计划的要求，来确保供应的连续性；

- 进行有效率和明智的采购，通过符合规定的方法使每一笔开支都获得最大的价值；
- 同其他部门保持牢固的合作关系，及时提供必要的信息和服务，确保整个组织的有效运行；
- 在员工、政策、流程和组织方面确保取得上述目标。



迷你案例研究——赫兹

买方在试图转型采购时，一直鼓励他们记住公司的整体战略。

如果采购不能与组织的目标保持一致，那么也得不到组织的支持。



案例研究——诺基亚

作为战略检查的一项任务，诺基亚每年都检查他们的采购结构。2003 年春，公司废除了全球采购目录中间接支出的采购结构。直接支出的全球方法已经到位，而且全球支出拥有全球市场。但是每个地区间接支出的市场都不相同，诺基亚在伦敦、芬兰、新加坡和美国的四家全球集团分别建立了地方组织。



调查

很多采购部门仍然“孤立作战”，大多数都不能与他们的组织完全整合。

这是从布里斯托尔商业学员的一项调查中发现的，受 Oracle、CIPS 和商务部委托进行。

尽管有 93% 的公司都有正式的采购部门，但只有不到一半的公司的采购人员具有专业商品采购经验。这一点非常重要，因为有经验的部门比起那些“万金油”采购员具有更广的市场知识、更好的供应商关系，并能够实现更大的节约。这也为职业发展投资提供了指示。

除此以外，我们可以增加一些更明确的目标：

- 选择市场中最好的供应商；
- 促进新产品的有效开发；
- 保护公司的成本结构；
- 保持正确的质量/价值平衡；
- 监测供应市场的趋势；
- 进行有效的谈判，以便和那些通过出色的经济成效寻求共同利益的供应商协作；
- 采取对环境负责任的供应管理。



案例研究——福特

现在很多采购与供应管理都与公司的经营战略直接联系在一起，他们认识到这对竞争优势影响很大。

福特公司相信采购控制着公司的最终赢利能力。

Scheuing (1998) 总结了另一种观点，如下表所示。



20 世纪的采购观点

1. 职能将是货源搜寻，不是购买	10. 长期合同，建立关系	19. 最佳实践的标杆管理
2. 竞争力的愿景	11. 强调持续改进	20. 内部客户关注
3. 受客户要求的驱动	12. 共同成本管理	21. 建立服务水平协议
4. 强调创造价值	13. 新产品开发的早期介入	22. 采购领导/授权团队
5. 供应商被视为想法/技术/时间压缩的外部来源	14. 专业采购人员	23. 专业采购人员参与创新
6. 底线不关注价格	15. 外包非核心活动	24. 跨职能团队与内部利益相关者建立并引导供应商关系
7. 通过利用供应商的能力来提高竞争力	16. IT 系统的当前技术	25. 为组织绩效搜寻主要贡献者
8. 全球货源搜寻	17. 所有非直接支出的采购部门介入	
9. 与关键合作伙伴成为战略联盟	18. 明显的周期缩短	

资料来源：Scheuing, 1998

注：事实上购买在很多世界级组织中已经成为采购。

总的来说，如果公司想要在商业产业中生存，需要进入竞争性和生产性供应市场。这一趋势是从战术采购到战略采购的转变，与外部资源建立合作关系，保证从采购中获得主要商业优势。

1.1.1 采购周期

采购过程的主要阶段可以总结如下：

- 识别需求；
- 规格；
- “自制还是购买”决策；
- 识别供应源；
- 选择供应源；
- 签订合同；
- 收货、检验；
- 付款；
- 满足需求。

采购周期的概念常用来指明采购涉及的主要活动。采购周期包括的活动并未包含采购人员所进行的所有活动，还有很多活动（如谈判、供应商等级评定和供应源开发等）未被包含在内。应当注意：在采购周期的早期和后期，专业采购人员并不一定参与，采购人员的主要贡献体现在该周期的几个中间阶段。然而，这种情况已经改变，采购人员应更早地参与到设计、规范工作中，而且也更多地参与到合同管理工作中。

采购周期概念的局限性在于它没有认识到当代采购的战略贡献。我们将在本章和其他有关章节对此进行讨论。

1.1.2 采购是服务活动吗

在本书的第1版出版时,流行的看法是:采购是一种服务职能,在制造业中常常隶属于生产或设计部门,而在服务或公共部门又常常隶属于财务部。当时认为,专业供应人员可以对组织中的战略性采购进行招标,在次要的“支持性”水平上发挥他们的技能。后来,越来越多的人认识到采购不仅可以在运作层次做出贡献,在战略层次同样能做出更大贡献。人们逐渐抛弃了采购与供应仅仅是支持性活动的观念,认识到采购职能参与一些战略决策(如“自制还是购买”决策、战略商务关系决策等)可以在一个有竞争力的组织中发挥关键的战略作用。

Syson 说过购买职能过去是以价格、质量和交付平衡为目标的服务职能,如今已经变为一个通过降低所有权成本和周期时间、改善时间及市场,为持续性竞争优势做贡献的职能。

单纯地改善服务水平或降低成本已经不能满足要求。采购部门必须关注自身的关系网及最终市场绩效。通过演变,在很多情况下采购的作用已经远不止是单纯的购买活动,而是具有战略性作用的活动。



2006 年调查 (2006 年全球支出议程——艾瑞巴研究)

一项对来自欧洲和美国的大型企业的 325 名领导的调查显示,目前的公司大体可以分为两类:一类比较保守,属于传统的“照本宣科”型;另一类则更具有创新精神,而且勇于降低成本。

第一类总是落后,因为他们没有战略驱动,所以无法知道自己的目标及如何实现。由此得出结论,采购必须在结构和战略方面进行创新,才能真正地掌握并降低复杂的支出目录、合同外支出。例如,几乎三分之二(59%)的供应商没有完全依照合同工作,欧洲有 77% 的公司存在不正当支出,而美国则高达 81%。该研究还发现,采购部门仍然试图减小它们的供应基础,并努力在服务等更加复杂的花费领域抗争。

>> 1.2 采购与供应角色的变化

如前所述,当今的成功组织把采购看做是一种具有重大战略意义的活动。在很多人们关注的主要商业问题中,采购与供应的战略性和贡献已经得到充分的认同,这一事实意味着“战略性”采购决策可能是在董事会这个级别上做出的,而不是由部门经理决定的。



迷你案例研究——诺基亚

采购是战略性的吗?如果认为对组织的战略贡献是所有促进市场渗透、收入增长、利润最大化和股东价格的活动的活动的话,那么这个问题的答案就是肯定的。任何职能部门,包括采购部门,都是战略性的,因此必须将自身与组织的目标联系在一起。

直接采购是组织的议程的战略贡献者,很多 500 强企业都证明了这一事实,如 IBM 和福特公司。通过对供应市场的管理来驱动利润、市场地位 and 价值的例子更是举不胜举。

还有很多众所周知的例子,如英国葛兰素史克公司,说明采购职能的贡献已经成为合并后改善成本效率的重要组成部分。

诺基亚一直被认为已经设计并使用了其供应链的所有区域作为自己的竞争优势。



无论财政利益还是价值利益，都可以从战略性采购中获取。

诺基亚的采购人员知道，目录的细分和供应商关系是为公司取得战略价值和战术价值的核心所在。

如果可以这样，那么公司可以更加关注对供应基础的管理，从而促进应市速度、成本优势、创新和价值。这才是董事们想要的，才可以被认为是具有战略性的。

重要性和认识方面的这种改变是很多原因导致的，归纳起来主要有以下几点。

1.2.1 外部组织因素

1. 前沿概念

许多组织不但将超前边缘方法应用到原材料管理中，也将集成化的概念应用到实际中，而这个概念是（或至少一部分是）建立在采购的战略和集成化基础之上的。

在这个标题下可以考虑的方法和概念有：

- 最佳实践标杆；
- 全面质量管理；
- 准时理念及精益生产；
- 供应链的概念；
- 将供货商分类排列并对供货商授权；
- 关系管理；
- 以客户为中心。

有时用“世界级概念”这个术语来描述这些概念，而且，为了实现这些概念所描述的内容，采购职能需要得到很好的开发并采取主动性采购。

2. 更少数但更大型的供货商

供应市场的集中垄断在近几年产生了深远的影响。例如，英国铸铁厂的数量减少了十分之一，医药产品的生产几乎集中在少数大型组织手中，仅有少数欧洲化学公司还存在，而且现在英国只有一家成规模的汽车制造商。这一集中的过程继续通过合并、兼并和小型的缺乏生存活力的企业的倒闭来完成。它给采购和供应提出了明确的问题，但确保采购和供应职能地位更高、更具战略性。

3. 不断增强的环境意识

良好的商业意识应当是“绿色的”，应当是对环境负责的，这种认识可能来得晚了一点，但毕竟开始被提出来了。重复利用、可重新利用原材料的规格、对废物和副产品影响的高度关注、对可回收包装材料的广泛关注，以及其他许多相关的因素结合在一起，对采购产生作用，并且影响人们对采购职能的理解。第17章将详细讨论这一问题。

4. 竞争者的活动

当各组织试图开拓新的思路以探究竞争者所取得的成就时，经常会感到有压力。这个过程可以用“标杆”这个词形容，但在此要说明的是，这不是简单照搬的意思。完善的采购职能也给同一机构的其他部门带来了实际的利益。这一点无疑是公司改善各自采购职能的兴奋剂，反过来又提高了采购的地位。

5. 客户需求

目前普遍认为客户是最重要的。营销学权威科特勒说过要取悦客户，即超过客户的期望。“满足”是无声的，而“取悦”则是费力的。如果你还想继续赢利并保持市场份额，就要努力永远向客户提供最优质的服务。企业更加“由客户驱动”，而这些驱动因素也影响着采购。

6. 技术进步

技术和联合的复杂性意味着大多数公司现在专门从事一个较狭小范围的业务，这些公司不得不从那些拥有复杂的或先进的技术、专利、知识产权或设计权的公司手中购买它们所需的大部分产品或服务。

7. 有限的资源

有些自然资源是有限的，无论如何，需要对这些资源的使用和消耗进行计划，而这种不断增加的认识对采购的作用——对有计划 and 负责任地利用资源有着深远的影响，而不管这是受到简单的经济利益驱动还是受到不断增加的社会责任感的驱动。将在第 17 章详细讨论企业社会责任。

8. 英国皇家采购与供应学会（CIPS）与采购意识的增强

20 世纪 90 年代初期，英国皇家采购与供应学会被授予一份皇家特许状。这无疑是采购与供应发展的里程碑，它们现在已经被广泛地视为一种真正的专业性活动。

该学会花费了大量时间与精力向国人展示在公共部门与私有部门中进行有效的采购和供应的价值与重要性。学会的考试体系与课程设置有效地强化了采购职能的重要地位，在很多涉及采购问题的政府委员会讨论时，该学会都会派代表参加。

采购与供应职能意识的显著增强，无疑是采购和供应活动在英国得以普遍发展的原因之一。其他很多国家的采购与供应专业团体也有类似的成长与发展经历。

9. 外部开支占总收入的比例不断增加

对采购的认识及其重要性增加的原因如表 1.1 所示，组织正将其收入的更大部分用在外部开支上，而用于内部开支（如工资和日常开支等）的比例则变得更小。随着外部开支比例的增加，采购的责任也在不断加大。

表 1.1 对采购的认识及其重要性增加的原因

总的花费	
劳动力和一般管理费用	外部提供资源
下降的原因： • 自动化 • 更高效的工作 • 实现最佳操作而取得的竞争力	增加的原因： • 采购组织的高度专业化 • “外包”政策 • 集中于核心竞争力 • 专业承包商的发展 • 更易于进入世界供应市场 • 综合技术限制了自行制造能力的范围 • 同主要供应商更紧密地协作



迷你案例研究——IBM

为了从采购开支中获得更大的利润杠杆效益, IBM 公司自 20 世纪 90 年代后期对大部分高价值物品进行全球采购, 取得了可观的成本节约。为此, IBM 公司在其所有的运行场所采用了集成计算机系统, 并开发了通用编码系统。现在, 全球采购人员负责整个集团的采购合同谈判。

10. 创新

近几年来, 变革的步伐日趋加快。各种组织也必须更快、更有效地采用新的工作方法、研发新型产品。这就相应地要求企业不但要在内部改善采购与产品、市场、财务等方面的相互作用与影响, 同时也要改善与外部供应商和客户间的相互联系。随着产品生命周期的逐渐缩短, 反应时间也在被压缩。采购应该有助于启发新观点、促进新发展。现在, 人们越来越关注“投放市场时间”的行动。没有一个主动性的采购职能, 新产品就不能够快速地得以研发和投放市场。



案例研究——BOC 集团

BOC 集团期望通过供应管理帮助整个公司创造竞争优势。可采用的方式很多, 可以从新的市场中发现并发展供应资源, 或者考虑并购、促进新产品的设计等。

集团需要切实理解公司战略, 并与其他部门紧密合作, 从而实现目标。

11. 电子商务

技术进步要求企业必须制定发展计划, 该计划必须有采购部门的积极参与。电子商务的发展就是一个很好的例子。采购需要具备一个适当的供应商基地, 同时还应该让能够开发并使用该技术的供应商共同参与。将在第 18 章详细讨论电子商务。

1.2.2 内部组织因素

虽然健全采购职能时, 有很大压力来自外部, 然而往往是内部的影响引发了变化。这些内部的影响包括以下几个因素。

1. 采购原材料开支的水平与百分比

在通常情况下, 随着作为整体开支一部分的外部开支的增加, 投入活动将会受到更多的关注。例如, 在大型汽车、电子和零售组织中, 用于采购原材料及相关服务的开支占销售收入的百分比一般在 60%~90%。显然, 这笔开支是至关重要的, 应该在制定方针政策时给予密切的关注。有趣的是, 多年来这个比例一直在持续稳步提高 (见图 1.1)。

2. 结构性变化

原材料管理、物流和供应链概念的发展有助于采购与供应职能的发展。在多数情况下, 对采购供应的关注已显著增多。

3. 绩效考核

最近几年来, 人们越来越强调绩效考核。很多组织对采购与供应职能的绩效进行考核, 这些组织的采购与供应状况经常因此受到积极的影响。高层管理者会从中意识到由此带来的成本减少及战略潜力, 因此更大力地促进其发展。这一内容将在第 18 章详细讨论。