

21世纪采购与供应规划系列教材

# 采购组织 与绩效管理

邓明荣 冯毅 编著

随着物流在社会经济中的地位越来越重要，物流人才的培养也在我国蓬勃发展起来。作为物流与供应链管理领域重要的一部分，采购与供应在社会中起的作用越来越大。为此，我们编写了“21世纪采购与供应规划系列教材”。希望这套教材能够成为物流采购与供应课程的专业教材，亦能成为专业人士的案头书。

中国物资出版社

21 世纪采购与供应规划系列教材

# 采购组织与绩效管理

邓明荣 冯毅 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购组织与绩效管理/邓明荣, 冯毅编著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 2

(21 世纪采购与供应规划系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3008 - 4

I. 采… II. ①邓…②冯… III. 采购—企业管理—教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 199985 号

策划编辑 钱 瑛

责任编辑 钱 瑛

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

三河鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 16.5 字数: 368 千字

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3008 - 4/F · 1176

印数: 0001—4000 册

定价: 26.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



## 前 言

随着经济的全球一体化，采购作为联结企业之间关系的纽带，在企业的战略和供应链管理中的地位正在发生着根本性的改变，采购决策变得越来越具有战略性地位。相应地，采购组织的结构和功能随着采购业务地位的提升也在发生着演变，同时，如何评估和提升采购绩效也变得愈发重要。

虽然采购方面的研究尤其是针对采购组织和绩效评价方面的研究正在逐渐变成热门研究问题，但专门讲述这方面的书籍和资料还比较少见。本书是在作者阅读和收集了大量的国内外教材、专著、研究期刊、报告和专门资料的基础上编写而成，期望能对采购组织和绩效评价方面的研究和实践作一个基本的同时也是全面的汇总。

本书是采购组织管理和绩效管理的全面的入门教材，详细介绍了在新的经济环境下，采购组织所发生的演变，采购绩效评价的框架、指标和度量方式，以及采购组织管理与绩效管理与供应链管理之间的关系。

本书共分八章。第1章概述采购与企业战略以及供应链管理之间的关系，说明采购功能的演变。第2章讲述采购的组织结构，说明不同的企业组织结构和企业战略对采购组织结构的要求以及如何设计采购组织结构以满足企业的需求。同时，第2章也涉及采购队伍的建设问题。第3章至第7章讲述采购的绩效管理；在第3章描述企业绩效管理的基础上，第4章讲述采购绩效评价的框架和流程；第5章讲述采购绩效评价的关键绩效指标；第6章讲述这些关键绩效指标的度量和测定；有了评价的框架和流程、需要测定和度量的指标以及测定和度量的方法后，第7章讲述实施采购绩效评价的过程和方法；第8章讲述绩效评价的两个应用较广的工具：平衡计分卡和供应链运作参考模型。读者可以看到在平衡计分卡的模式下，如何从财务和非财务的角度去设置绩效指标；在供应链运作参考模型下，采购有哪些最佳实践，采购与其他部门和企业之间的联系。

本书由邓明荣担任内容策划，并编写了第2、3、4章，冯毅负责编写了第1、8章，并负责统稿，韩婷婷、郑静静、惠智微参与了第5、6、7章的编写，



在此表示感谢。

采购组织管理与绩效管理的理论、研究和实践在不断发展,参与这方面研究和实践的学者和业界人士也与日俱增。我们希望以本书的出版为契机,在理论、研究和实践不断完善的同时,本书的内容也能得到不断的充实。因此,也殷切期望广大读者能够提出宝贵意见,指出本书的疏漏、错误和不当之处,共同提高对采购组织管理和绩效管理的认识水平。

编者  
2008年10月



# 目 录

1 概 述 .....	(1)
1.1 企业竞争战略 .....	(1)
1.2 企业运营战略 .....	(4)
1.3 采购与企业战略 .....	(8)
1.4 采购与供应链管理 .....	(13)
1.5 采购战略 .....	(15)
1.6 战略性采购机构的概貌及采购的发展趋势 .....	(18)
2 采购组织机构与管理制度 .....	(21)
2.1 组织设计理论概述 .....	(22)
2.2 采购组织机构的设计 .....	(28)
2.3 采购队伍建设 .....	(38)
2.4 供应链环境下的采购组织 .....	(48)
3 企业绩效管理 .....	(51)
3.1 什么是企业绩效管理 .....	(52)
3.2 正确的绩效 .....	(55)
3.3 测量评估绩效 .....	(61)
3.4 运用绩效管理 .....	(64)
4 采购绩效的评价流程及模型框架 .....	(72)
4.1 采购绩效评价 .....	(73)
4.2 采购绩效评价流程 .....	(83)
4.3 采购绩效管理模型 .....	(93)
5 采购绩效指标 .....	(100)
5.1 三级采购绩效指标的建立 .....	(101)
5.2 公司级采购绩效指标 .....	(104)
5.3 职能级指标 .....	(108)



5.4	职能要素级指标 .....	(127)
5.5	采购绩效指标的总结与回顾 .....	(144)
6	采购绩效度量方式及目标 .....	(148)
6.1	度量方式 .....	(148)
6.2	目标设定 .....	(157)
6.3	供应商绩效 .....	(167)
7	实施绩效评价 .....	(175)
7.1	收集数据 .....	(175)
7.2	分析和解释结果 .....	(184)
7.3	沟通和反馈 .....	(189)
8	供应链管理的组织与绩效评价方法 .....	(194)
8.1	供应链环境下采购的组织 .....	(194)
8.2	基于活动的成本控制——作业成本法 .....	(200)
8.3	目标成本法 .....	(206)
8.4	平衡计分卡 .....	(220)
8.5	供应链运作参考模型 .....	(232)
	参考文献 .....	(253)



# 1 概述



## 学习目的

- 理解企业竞争战略和企业运营战略的基本内容
- 了解采购的历史及其演变
- 理解现代采购对企业战略的支持
- 掌握现代采购组织的特点及其发展趋势

## 1.1 企业竞争战略

迈克尔·波特 (Michael Porter) 在研究大量企业的基础上提出了一个描述企业竞争战略的框架：差异化、低成本、集中化。集中化战略可以进一步划分为集中于低成本和集中于差异化两类。波特的竞争战略模型如图 1-1 所示，使用这一模型，管理者评估两个因素，即“竞争优势”和“竞争范围”。对于竞争优势的建立，可以通过低成本竞争实现或者通过提供独特或有差异的产品与服务来实现，这种独特或者有差异的产品与服务可能索取更高的价格。接下来管理者要决定企业的竞争是在比较广泛的范围内（在许多消费者细分市场上竞争）还是在比较狭窄的范围内（在某个或某几个特定的消费者细分市场上竞争）。就像图 1-1 所示的那样，这些选择决定了企业所要实行的战略。

### 1. 差异化

在差异化战略中，企业试图将自己的产品或服务与行业中的其他企业相区别。企业可能利用广告、产品特色、附加服务或新技术等使其产品具有独特性。这种战略一般是面向那些不十分关心价格或对价格不十分敏感的顾客，因此，它可能有很好的利润。例如，高档服装店提供的定制服务，高档的具有不同风味或风格的餐馆，苹果公司的 iPod 和 iPhone 等，都是其他公司很难提供同类的产品和服务。

差异化战略能够减少竞争对手的竞争以及驱除替代产品的威胁，因为顾客对公司品牌具有较高的忠诚度。然而公司必须认识到，成功的差异化战略需要进行一系列成本较高的活动，比如产品研究、设计与开发、大规模的广告等来实现。公司进行差异化战略需要较



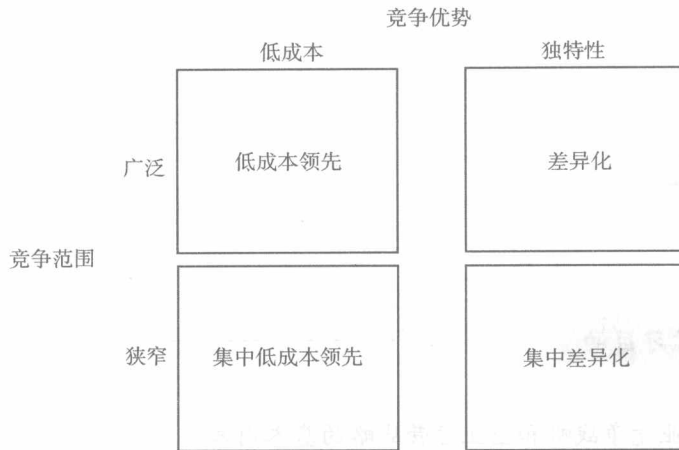


图 1-1 波特的竞争战略模型

资料来源: Adapted from Micael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

强的市场营销能力和创新性的员工,并通过花费时间和资源进行创新活动。

## 2. 低成本

低成本领先战略试图通过比竞争对手更低的成本来增加市场份额。在低成本领先战略下,企业极力寻求有效的方法,追求降低成本和运用严密的控制来实现比竞争对手更有效的生产和运营。这种战略主要关心稳定性,而不是冒险或为创新、成长寻求新机会。一种低成本状态意味着公司能够以低于对手的价格提供与之相当的质量,增大市场份额,从而获得可观的利润。

采用低成本战略有助于公司抵御当前的对手,因为在其他地方找不到更低的价格。另外,如果有替代产品或潜在的新产品进入这一领域的话,低成本生产者也会处于较有利的位置防止市场份额的丧失。

### 案例: 亚洲航空公司的低成本战略

亚洲航空公司是马来西亚一家刚成立不久的航空公司,其利用低成本战略成功地与几家大型航空公司进行竞争。自亚航 2001 年 12 月引入廉价、只提供基本服务的理念以来,已飞往 60 个航点,包括马来群岛、泰国、印尼、新加坡、中国、菲律宾、文莱、柬埔寨、老挝、越南和缅甸,并成立了泰国亚洲航空公司和印尼亚洲航空公司两家合资公司,其飞机机队规模由最初的 2 架发展为现在的 28 架。公司通过其创新的销售渠道以极其低廉的价格引发了这些国家空中运输的革命。到目前为止,亚航集团已承载超过 3500 万的旅客。亚航的经营口号是“现在人人都能飞”,其“廉价”的理念旨在让每个人都能够支付得起机票。亚航也致力于使旅行变得更简单、更方便、更有趣。

亚航的经营基于以下策略:



### ➤ 廉价，不提供不必要服务

亚航的费用与其他航空公司相比极为低廉。许多旅客并不需要机上用餐、经常乘坐的旅客奖励里程或机场休闲。亚航的航空服务专门针对不需要提供不必要服务的这一群体，与同业相比节省费用高达 80%。

### ➤ 亚航不提供免费饮料和用餐

亚航在飞机上专为乘客准备一系列美味快餐及饮料，价格适中。现在乘客可以选择在飞机上是否购买食物和饮料。

### ➤ 高频班次

亚航的高效服务确保乘客更加方便。航班的回航时间为 25 分钟，在该地区是最短的。使飞机利用率更高，成本更低，航线和服务人员效率更高。

### ➤ 方便乘客

亚航相信，通过提供便捷服务可以使旅程更简单，票价更低。乘客可以通过以下方式订票：

◆ 国内呼叫中心——2002 年 4 月开始运营，位于廉价航空候机楼，装备 180 条电话线，为乘客提供订票服务。呼叫中心目前平均每天接听 6000 个电话。

◆ 无票服务——2002 年 4 月运营，是亚航网上订票和呼叫中心服务的补充，提供一种替代印制机票的廉价方式。乘客无须再为领取机票费周折。

◆ 易付通道——本着“易订、易付、易飞”的宗旨，2002 年 3 月，亚航在马来西亚第一个开通了使用信用卡或在安联银行各分行使用现金来支付电话订票价款的服务。

◆ 网上订票——亚航是亚洲第一家提供网上订票服务的航空公司，旅客可以登录其网站订票。2002 年 3 月 10 日亚航网站开通，目前有 6 种语言服务：英语、马来西亚语、简体中文、繁体中文、泰语及印度尼西亚语。

◆ 预订和售票处——位于机场及市中心，为亲自购票的乘客提供方便。

◆ 授权代理商——亚航为其代理商引进了一种直接的 B2B 系统。在亚洲第一个使用这种网络实时预订系统。代理商通过虚拟的亚航信用卡支付，这种信用卡由亚航的战略伙伴——安联银行开发。

◆ 改进顾客服务——始终致力于寻找更好的方法以改进其服务，让乘客节省更多。亚航是亚洲第一家建设多国语言网站的航空公司。

### ➤ 安全第一

亚航“成本最优”的理念以航班安全为前提。亚航与 GE 工程服务部、沃尔沃航空公司 (Volvo Aero)、ST 航空公司 (ST Aero) 签署航空工程支持服务合同。

### ➤ 成本优化

亚航致力于利润最大化，提供质优价廉的服务。通过更快的回航时间、提高飞机利用率、服务人员效率、只提供必要服务以及使用同型飞机节约培训成本等，实现成本优化。节省下来的费用以廉价机票的形式回馈给乘客。

资料来源：[www.airasia.com](http://www.airasia.com)



### 3. 集中化

波特的第三种战略，即集中化战略是指企业集中于一个特定的区域性市场或者购买群体。公司在限定的较狭窄的市场区域内努力地实现低成本的优势或者差异化的优势。例如，Edward Jones 公司是位于圣路易斯的一家经纪人事务所，它的业务集中在美国的农村和小城镇地区，通过给投资者提供保守审慎的、长期的投资获得了成功。彼得·德鲁克（Peter Drucker，杰出的管理学大师，曾在 Edward Jones 公司担任过顾问）指出，这家公司安全第一的理念使它的产品“是华尔街任何一家事务所从未提供过的：内心的宁静”。该公司希望通过集中于差异化战略成为“华尔街的沃尔玛”。

## 1.2 企业运营战略

### 1.2.1 什么是运营战略

运营战略是围绕如何利用企业资源支持企业长期竞争战略，制定各项政策和计划。企业运营战略与公司战略相辅相成，内容广泛。战略涉及长期的过程，期间必然会有很多变化。运营战略中的决策涉及流程设计以及支持该流程的企业基础设施的设计。流程设计包括选择适合的技术、估计流程持续时间、流程中的库存作用以及确定流程的位置。基础设施设计决策要考虑计划和控制系统的逻辑联系、质量保证和控制方法、工资结构以及运营职能机构。

从历史的角度来看运营战略，例如，美国企业在第二次世界大战后经历了极大的消费需求，这种需求在第二次世界大战期间曾经受到严重的压抑，所以美国制造业强调生产大量产品满足需求。相反，同一时期的日本制造业企业则将注意力集中到了产品质量上。因此在不同国家的企业，为了保持竞争力，重点会有所不同。运营战略成功的关键在于明确竞争重点是什么，了解每个选择的结果是什么，并作出相应的权衡。因此我们需要了解竞争的维度和什么是权衡。

### 1.2.2 运营竞争维度和运营战略框架

#### 1. 竞争维度

不同的顾客会被不同的产品或服务特点吸引。一些顾客注重的是产品和服务的价格，一些顾客注重产品的功能或稳定性，不一而足。因此一些公司定位于提供低价的产品或服务，一些公司定位于注重创新。总结起来，能形成企业竞争地位的竞争维度如下：

##### (1) 成本或者价格——“使产品或者服务价格便宜”

在每个行业中，通常有细分的市场，而在一些细分市场上只购买低价的产品。为了在这个细分市场上获得竞争优势，企业必须以低成本进行生产，尤其对于那些需求量较大的日用品或者大众所需的服务，成本或价格是决定消费者购买的主要因素之一。我们称成本



或者价格是企业的“生存之道”。

然而，毕竟只能有一个企业能够以最低成本生产产品，而且通常是由它来决定市场中该产品的销售价格。因此，企业之间的竞争是相当激烈的。

#### (2) 质量——提供优质的产品或服务

产品或服务有两个特征可以定义质量：设计质量和工艺质量。设计质量是产品或服务中包含的一套特征。它与产品或服务的设计直接相关。产品设计中，产品的质量水平将根据它所针对的细分目标市场的不同而不同。显然，小孩子所骑的两轮自行车的质量要求就与世界级自行车运动员的自行车的质量要求有显著的差异，也会与成人所骑的自行车有所不同。这三种自行车针对不同市场的顾客需要而设计。确立适当的设计质量水平的目的在于关注顾客需求。附带过多特征或者设计超过要求的产品会因为价格昂贵而无人问津。相反，质量设计达不到要求的产品只能让顾客选择其他厂家的产品。

质量的另一特性——工艺质量也是至关重要的，这是因为它直接关系到产品或服务的可靠性。不论是小孩使用的两轮自行车、成人使用的自行车还是世界级自行车运动员使用的自行车，顾客都想要没有缺陷的产品。因而，工艺质量的目标就是生产没有缺陷的产品和服务。符合规格规定对于产品是否能实现设计的预期效用十分关键。

因此我们可以称质量是企业的“立足之本”。

#### (3) 交付速度——快速生产产品或者提供服务

在某些市场上，企业交货速度超过其他竞争对手是十分关键的。可以在1~2小时内提供现场维修服务的企业显然要比保证24小时内提供维修服务的企业具有竞争优势。也正是因为交付速度上客户的要求越来越高，因此使得快运服务在这些年得到了飞速的发展。不仅有众多的国际物流和快运公司先后进入中国，而且，我国经过一二十年的发展，国内也出现了一批规模较大的物流企业和快运企业，它们能够提供专业化、高品质的快速服务。

#### (4) 交付可靠性——在承诺的时间送达

这一维度是指企业在承诺交货期当日或之前提供产品和服务的能力。对一个汽车制造商而言，其轮胎供应商能否提供每天生产汽车所需数量和种类的轮胎是十分重要的。假设当某种型号的汽车到达装配线上安装轮胎的地方，需要的特定轮胎却没有送达，整个生产线就会因此而停下来，直到轮胎送达才能继续生产。

交付可靠性对于实施JIT (Just In Time) 生产模式的企业来说是至关重要的，由于原料库存、在制品库存和成品库存都很低，因此交付的不可靠将直接造成生产线的停工或不能满足顾客的需求。对于联邦快递、UPS等这样的物流企业和快运服务型企业，交付可靠性无疑是其战略的基石。

#### (5) 应对需求变化的能力——改变批量

在许多市场上，企业对需求增减变化的反应能力是重要的竞争能力。显然，需求增长的时候，企业很少会出现问题。当需求旺盛呈上升趋势时，由于规模经济，成本递减，这在新技术上的投资可以很快得到回报。但当需求下降，规模缩小时，则需作出减员或减



少资产等艰难抉择。

当需求增长时，如果企业有能力应付这种变化就能获得较大的利润，而当需求萎缩时又能避免较大的损失。因此，能长期高效地响应市场动态需求的能力，是运营战略的基本要求，也能使企业获得竞争优势。

#### (6) 柔性和新产品开发速度——改变产品

从战略意义上来讲，柔性指的是企业为顾客提供多种类型产品的能力。这种能力的一个重要因素是：企业研制新产品所需的时间以及转变工艺生产新品所需的时间。柔性意味着企业有能力开发多类型的产品满足不同的顾客群，新产品的开发则显示了企业的创新能力。现在新产品上市的时间越来越短，如进入 20 世纪 80 年代以后，通信产品的生命周期为 4 年，而进入 90 年代后缩短为 1.5 年。在 IT 行业，更有著名的摩尔定律。

需要指出的是，市场永远需要的是满足客户需求的产品。因此，有这种能力的企业将永远立于不败之地。

#### (7) 特定产品的其他标准——支持产品

以上所描述的各项维度是最普遍的。其他维度和特定的产品和情况有关。注意下面各项维度的本质主要是服务性的。通常，提供特别服务的目的就是要增加产品的销量。

①技术联系和支持。人们往往希望供应商为产品研发提供技术支持，特别是在设计和制造的前期阶段。

②迎接项目的启动期——并行工程，协同工作。进行一个复杂项目往往要一个企业和其他企业一起合作。这种情况下，研发工作尚未最终完成，而制造工作却可能已经开始了。不同企业在同一项目上合作和同步工作将会缩短完成该项目的总时间。

③供应商售后服务。企业的售后服务能力也是一个重要的方面。它包括替换零件的可获取性，旧设备可改进性以及现有产品的新性能拓展性。企业对这些售后服务需求的响应速度也同样重要。

④其他维度。通常包括可提供选择的颜色、尺寸、质量、装配线布局、产品定制以及产品组合方案。

企业的交付速度、交付可靠性、应付需求变化的能力、柔性和新产品开发速度、特定产品的其他支持等构成了企业在竞争中的“应变之策”，即企业可以在不同的维度上体现其竞争优势。正是由于企业在不同维度上的竞争，也就构成了企业的多样性和其产品的多样性，满足不同用户的不同需求。

## 2. 运营战略框架

运营战略框架必须在纵向上与顾客联结，在横向上与企业其他部门相关联。图 1-2 显示了顾客需求、产品的性能重点、制造运作要求以及运营和满足其他需求所需的企业资源能力之间的联系。战略框架的结构显示了企业高层管理人员的战略眼光，这种战略眼光确定了目标市场、企业的产品线以及核心相关企业和运营能力。

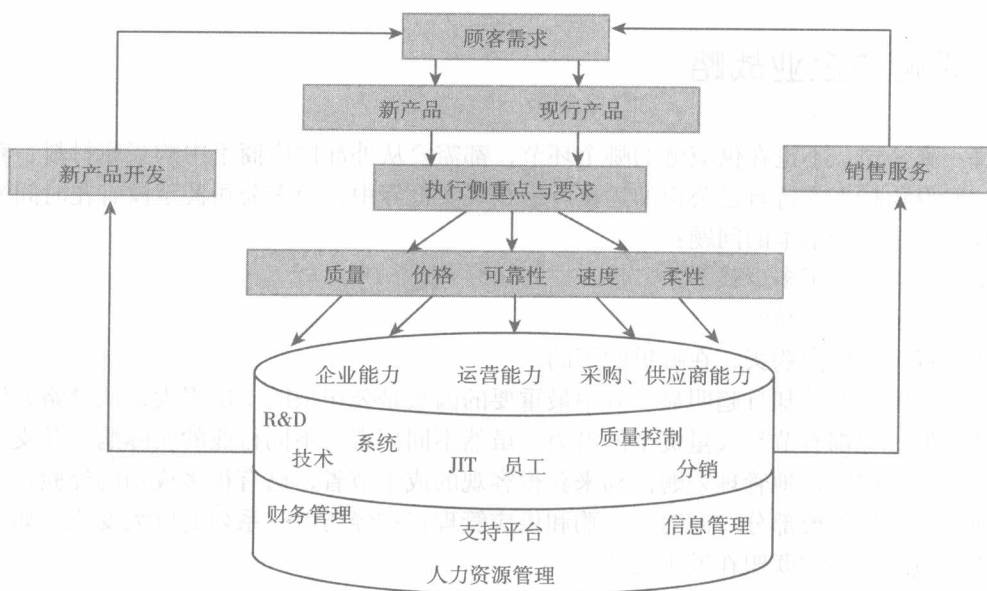


图 1-2 企业生产运营战略框架

改编自 Chase 等编. 任建标等译. 运营管理. 北京: 机械工业出版社, 2007.

### 1.2.3 权衡的观念

运营战略观点的中心是运营重点和对其的权衡上。这其中的原因在于一个运营策略不可能在所有的维度上都做到最好。所以管理者就必须确定哪些是企业成功的关键参数，然后集中企业资源去实现这些特定的特点。

例如，如果一个企业关注交货速度，那么就不太可能提供很多品种的产品。同样，低成本策略可能无法兼顾交货速度或灵活性。高质量也是低成本需要进行的权衡因素。

当企业既想采用一个成功模式的优点又希望保持现有的定位，就会出骑墙策略。一个很好的例子是美国大陆航空公司开始采用深化美国西南航空公司和头等舱服务，增加了班次频率，降低了票价以及缩短在机场的周转时间。因为美国大陆航空公司仍然在其他航线上保留了全面服务的航班，所以它仍然通过旅行社售票，拥有多种型号的飞机以及提供行李检查和座位预订。

骑墙最终导致了运营的失败，美国大陆航空公司遭受了巨大的损失，首席执行官丢掉了工作。它的飞机在繁忙的空港城市发生延误或者因为机场转运行李而令周转时间延长。每天航班误点和航班取消激起了成千上万的投诉。如果美国大陆航空公司仍要向旅行社支付标准的佣金，它就无法承受竞争；但是如果没有旅行社的全面服务，航班的业务又无法正常开展。美国大陆航空公司试图在两个市场同时竞争，结果付出了昂贵的代价。



## 1.3 采购与企业战略

每一家公司，不论在供应链的哪个环节，都需要从外部供应商手中购买原材料、获得服务、取得物料来支持自己公司的运作。但在现实世界中，很多公司甚至没有花时间来认真回答下面三个最基本的问题：

- ①在采购上花了多少钱了？
- ②购买了什么产品？
- ③向哪个供应商购买，在哪里购买的？

而采购的重要性却日趋明显。其中最重要的因素是公司采购支出很大，从策略方法到管理活动的过程都有节约大量资金的潜力。虽然不同厂家、不同行业的实际购买开支差异很大，但通过战略性地管理采购活动来获得客观的成本节省，已有很多成功的经验，也是企业战略管理的重要部分。同时，采购和供应管理正在经历着一系列的巨大变化，如：

- ①供应商关系和联盟在发生变化。
- ②采用 Internet 来帮助实施电子采购。
- ③不再需要大量的采购人员，采购人员的数量在逐渐减少。
- ④专注于成本或价值相关的战略性目标。
- ⑤作为整体化竞争、策略化的供应链管理的变革以及采购为这个策略所具有的重要地位。
- ⑥从交易性的采购转向战略性的供应管理。

一个采购部门如何能成为战略性的利润或成本节省的贡献者？许多公司在这个问题正在作出转变，把采购作为企业战略性发展的一个整体。虽然还有许多企业没有作出这样的转变，但是大多数这样的企业相信在未来 10 年的时间内就会面临这样的问题和挑战，在未来的 50 年将决定不作出如此转变的企业是否能够继续生存下去。

### 1.3.1 采购的历史回顾

采购，作为一个独立的部门专职于购买企业运作所必需的商品或服务已经有 120 多年的历史。采购这个概念或功能是如此成功，以至于企业无论大小，甚至在各级政府的机构中都有这样的专业职能部门或人员，专职于成本节省和为企业或机关提供供应服务。随着时间的推移，出现了专业化的“采购中介”，这些专业化的“采购中介”制定了一整套文件系统和表格来加速企业采购的进程，并且确保所有采购交易的合法性、符合公司规定以及能够完整记录整个采购流程。简单地说这是大量的纸张工作。当时的理念是每一套纸张的表格支持每一个企业的流程。

在过去的 30 年，新技术的不断涌现大大减少了传统的纸张工作。在一些采购机构，纸张工作降低到了只有原来 1% 的水平。与此同时，降低成本的压力已要求采购经理与供



应商建立协作关系，并且在提高到货率和质量的同时又能获得越来越低的采购价格。企业日趋激烈的竞争已迫使管理层前所未有地关注采购业务——迫使所有的关键采购决策战略化。事实上，采购的功能已经上升到了企业战略管理的高度，以期反映出采购职能所面对的更宽的领域和增长的责任。

### 1. 交易职能的部门

第二次世界大战后随着工业经济的急速膨胀，很多公司的采购部门也在急速膨胀。采购成为了满足企业需求而提供一系列服务和功能的部门，这些服务和功能包括：

①货源选择。回溯到 19 世纪 80 年代采购的最初，采购人员就具有了敏捷的嗅觉来发现所需要的商品和服务。有些采购人员为了保住自己的职位，甚至把这些信息作为秘密来加以保护。

②预算控制。采购功能需要确保购买的是那些通过正常程序和适当授权的企业所需的商品或服务。

③订单管理。向供应商下订单需要考虑准确性和合法性。从这层意义上看，采购部门在提供增值服务。

④销售关系管理。如同蜜蜂追逐花朵一样，大量的采购经费或项目必然会吸引大量的销售人员。在欧美，从 20 世纪 30 年代起如何一致化销售和采购的关系，通过谈判把价格订得更现实和合理，就已经是企业界和学界研究的课题。对很多企业来说采购已经成了谈判的同义词。

⑤确保订单的执行。大部分的采购部门常常被大量的文件资料所淹没，如何有效地与供应商进行沟通，确保订单的按时执行是采购的另一功能。

所有上述采购功能是 20 世纪 70、80 年代之前被公认的非常有用的功能，也是对应了当时商品的运行形式。

### 2. 20 世纪 80 年代后的采购

如同工业界的其他演变一样，采购功能的角色也在慢慢发生演变，尤其是计算机在工业界的应用逐渐深入以后，这种演变的速度得到了很大的提升。20 世纪 80 年代，只有极少数公司的采购部门实现了计算机化。即使实现了计算机化，采购部门的系统也很少与其他部门相连接。因此对于总采购的数据记录作用非常有限。进入 20 世纪 80 年代后，计算机的价格急速下降，从而使所有的纸质文档数字化成为可能。一方面，查询和存储电子文档比纸质文档更有效率。另一方面，由于劳动力成本的上升，处理纸质文档的成本在急速上升。而与此同时，电子文档的处理成本在持续下降。因此统计订单和合同这样常常需要上百人的事情现在通过计算机处理变得非常简单方便。

买方卖方的关系也在开始变化，传统的买方与卖方之间的游戏规则现在被双方认为是非常无效率和对双方都无益的。“双赢”的概念在逐渐被双方所接纳。只有通过双方的协作，才能更好地实现材料的持续供应，才能将制造商和供应商的库存水平降低，也才能在质量控制等问题上得到提升，而且同时能降低发生在制造商和供应商界面上的成本。





对欧美企业来说，来自发展中国家的成本优势的竞争也迫使他们在成本上作大幅降低，管理层开始寻求降低材料和服务的成本。因此，“战略性采购”和“供应链管理”开始逐渐风行。这意味着制造商和供应商之间的关系在从交易性的关系转变到战略合作关系。这种转变不是凭借一纸命令可以实现的，战略性的采购需要实现完整的现代采购系统。一开始，企业需要摆脱成堆的纸质流程，“无休无止”的紧急情况，以及需要摆脱至少99%的小额采购合同。

20世纪90年代“dot com”的蓬勃发展使得采购部门摆脱纸质工作成为可能，也使得发展战略性采购成为可能。大量的通过纸张的采购流程可以转变为在线采购的合同。即使是很多的小公司也可以与大型供应商建立在线的采购链接。对这类合同管理，服务水平成为主要的决策因素。

### 1.3.2 现代采购对企业运作战略的影响和支持

现代采购使企业对供应商从原来的对抗方式转向协作关系，从原来的信息封闭转向信息共享。这一系列转变的目的是为了降低企业的运作成本，同时提升企业的竞争力。现代采购对企业运作的影响从下面几个方面可以体现。

#### 1. 持续供应

企业的停工待料是经常发生的事情，这给企业不可避免地产生巨大的损失。任何一个零部件的停工待料都会严重影响企业的正常运作。因此，采购的中心任务是确保原材料、零部件或所采购的服务的供应保持持续、不中断。这也是采购功能从产生之日起，到现在都没有改变的基本功能。

#### 2. 库存最小化

为了实现持续供应，并获得数量上的良好折扣，早期的采购一般做大量的采购，下很大的订单。在丰田公司的生产方式产生之前，欧美的企业盛行大批量采购，原材料在企业的仓库中堆积如山。大量的库存一方面产生了大量的库存成本；另一方面也占用了大量的资金。现代采购的目标是在保持供应持续性的前提下，尽可能地降低库存水平。在这方面，丰田汽车公司的JIT模式提供了很好的范例（大野耐一，2006）：原材料在需要的时间送到需要的地点，并且是所需要的数量、所需要的质量要求和较低的价格。

在JIT的生产模式下，库存被认为是一种浪费，应该发现其需求产生的原因，从而尽量去消除或降低这种需求。而库存的降低又会暴露出生产中的一系列问题，如供应商供货不准时，机器设备故障等。库存如同大海里的水，掩盖了很多的暗礁，只有等海平面降低后，那些大大小小的暗礁才能逐渐显现出来。

因此库存最小化的目标不完全是采购部门的职责，而是如丰田汽车公司所实施的精益制造系统那样，是一项长期的、持之以恒的、涉及企业全体上下以及供应商和销售商的系统工程。

#### 3. 保障和提升质量

不同的供应商有不同的产品价格和产品质量，如何选择合适的供应商的产品，既能保