

CIPS资格认证指定教材



Purchasing and Supply Chain Management, 7e

采购与供应链 管 理

(第7版)

(英) 肯尼斯·莱桑斯 (Kenneth Lyons) 著
布莱恩·法林顿 (Brian Farrington)

鞠磊 吴立生 张晶 译
薛薇 莫佳忆 胡克文 审校



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

“本书似乎是唯一一本将供应链与采购及其策略如此有机地联系起来的教科书，也是本人在这方面读过的最好的一本书。”

——**电子物流和供应链管理硕士 Nigel Wild,**
格林威治大学商学院项目主任

作为英国CIPS资格认证指定教材，本书涵盖了采购和供应链管理中大量的资料、模型和定义，对该领域中任何一种教程而言，它都是理想的和丰富的素材来源。它的内容明确地涵盖了CIPS基础教学阶段和职业教学阶段大纲要求的内容。

莱桑斯和法林顿作为采购领域的权威，撰写和出版了本书的第7版。这为本书自1981年第1版至今的24年做了最好的注释。可以公正地讲，这是在采购和供应链管理领域中内容最详尽的教科书。

新的第7版在第6版基础上做了大幅度的修订，原来有关仓储、运输和人力资源的章节为新的章节所替代，更突出“与供应商的关系”、“产品的创新”以及“供应商的开发”。

- ◎ 突出和强调了战略性采购。
- ◎ 介绍了公共采购的政策和法规。
- ◎ 涵盖了电子采购、价值分析和诈骗的防范等广泛的内容。
- ◎ 每章附有案例分析、讨论问题以及历年来部分CIPS的考试题目。

本书既是相关专业教师、学生的参考用书，又是参加CIPS资格认证考试人员的指定教材，也是从事采购和供应链管理的从业人员的指导手册。

英国皇家采购与供应学会（CIPS）是采购与供应行业的一个国际性教育与认证组织，总部设在美国。它是欧洲最大的采购与工业行业学会，也是世界上最大和最权威的采购与供应专业组织之一。CIPS在世界各地拥有约3.3万名会员，其制定的采购与供应专业人员职业道德标准在世界各地得到广泛采用。

物流与供应链管理系列

《采购原理与管理》（9e）Baily等

《世界级供应管理》（7e）Burt等

《供应链管理手册》（5e）Gattorna

《采购管理手册》（3e）Day

《采购与供应链管理》（7e）Lysons等

《物流与供应链管理》（3e）Christopher

《国际物流：全球供应链管理》Long等

《物流管理》Lambert等

《企业物流管理》（7e）Coyle等

《物流与库存管理手册》Donath等

《物流管理概论》Waters

《电子分销》Lawrence等

《供应链管理概论》



世纪波文化发展有限公司

<http://www.century-wave.com>



咨询投稿：(010)88254199

sjb@phei.com.cn

责任编辑：韩丽娜

本书贴有激光防伪标志，凡没有激光防伪标志者，属盗版图书。

ISBN 978-7-121-04112-9



定价：65.00元

Purchasing and Supply Chain Management, 7e

采购与供应链 管理

(第7版)

(英) 肯尼斯·莱桑斯 (Kenneth Lyons) 著
布莱恩·法林顿 (Brian Farrington)
鞠磊 吴立生 张晶 译
薛薇 莫佳忆 胡克文 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



Kenneth Lyons, Brian Farrington: Purchasing and Supply Chain Management, 7e

©Macdonald & Evans Limited 1981

©Longman Group Limited 1989, 1993

©Pearson Professional Limited 1996

©Pearson Education Limited 2000, 2006

This translation of PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, Seventh Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education Limited 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：01-2005-2242

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应链管理：第 7 版/ (英) 莱桑斯 (Lysons, K.), (英) 法林顿 (Farrington, B.) 著；鞠磊，吴立生，张晶译。—北京：电子工业出版社，2007.6

(物流与供应链管理系列)

书名原文：Purchasing and Supply Chain Management, 7e

ISBN 978-7-121-04112-9

I. 采… II. ①莱… ②法… ③鞠… ④吴… ⑤张… III. ①采购—物资管理 ②物资供应—物资管理 IV. F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 038795 号

责任编辑：韩丽娜

印刷：北京市海淀区四季青印刷厂

装订：三河市皇庄路通装订厂

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

开本：787×1092 1/16 印张：35 字数：1035 千字

印次：2007 年 6 月第 1 次印刷

定价：65.00 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 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

本书的英文版第1版于1981年出版,进入21世纪已相继出了第5版和第6版,本书的译者们在翻译和学习第6版还意犹未尽时,原作者肯尼斯·莱桑斯(Kenneth Lyons)已适时做了修订,并于2006年1月出版了第7版。但令我们译者感到意外的是莱桑斯教授在不久前已与世长辞,我们怀着沉痛的心情缅怀这位业内长者,翻译完成了本书的第7版。

作者仍把信息技术和基于因特网的电子商务列为影响采购和供应链发生变化的首要原因。这种影响表现在安排该书的章节结构上,前几年的第6版是将信息技术单列为一章来撰写的;而现在由于这一影响已广泛渗透到采购和供应链的每一个环节上,因此第7版是在它们的各个环节上结合信息技术和电子商务来展开论述和讨论的。单独介绍信息技术和电子商务则是别的课程的任务了。

作者很早就已指出,从20世纪90年代起,采购工作的两个主要趋向是供应链管理和外包。那么,本书从1981年的第1版就把采购与供应链紧紧地定位在一起了。采购工作本身是供应链的一个重要环节,采购本是一个企业或机构发出的具体的业务行为。随着世界潮流的发展,商务、生产和管理的理念都在发生变化,作者从多角度来审视采购业务,有时是采购者,有时是采购者所在企业,有时是企业所处供应链,有时甚至从供应链外部来观测采购与供应链及其网络的关系。作者把采购业务中涉及的每一个环节都逐一细化了。这正体现了多数西方学者是善于分析和细化的,正因为细化,使内容显得繁杂,也难免会有交叉和重复。在学习的初级阶段,分析和细化的展开和掌握众多的素材是必要的,而更重要的是学习深入阶段的综合和提炼,取其精华才能变成自己的知识。这是阅读本书时把握作者思路的关键所在。

现今,采购的职能仍然首先应配合本组织机构积极地维护、优化和发展自身的核心竞争能力,同时应顺应世界潮流去发展精益生产、灵活生产以及相应的零库存管理。所谓的多个“零”化管理,即零缺陷、零库存、零交货期、零故障、零(无)纸文书、零废料、零事故、零人力资源浪费等正是这方面努力的终极目标。

从企业的战略上来考察采购,正如作者指出的,采购职能应配合本组织机构将非核心业务实施外包或者分包,并且管理好承接外包业务的供应商或分包商,促使它们更好地服务于企业自身的核心能力。近十多年来,产业发展的事实也证明了,外包作为全球化时代的新经济模式确实是供应链发展的一个热点。外包在改变着世界经济格局的同时,也在考验着与外包业务相关的每一个国家和企业,甚至已有“外包时代”和“后外包时

本书概况	XII
------------	-----

第1部分 概况和战略

第1章 什么是采购	2
-----------------	---

1.1 采购的方方面面	2
1.2 定义	4
1.3 采购的演变	7
1.4 采购与变化	10
1.5 采购的未来发展趋势	12
1.6 世界级采购	13
1.7 采购和供应管理的地位	14
讨论问题	20
考试题目	22

第2章 战略和战略性采购	23
--------------------	----

2.1 战略性思考	24
2.2 什么是战略	25
2.3 战略发展	26
2.4 组织机构中的战略的层次	29
2.5 企业层战略	29
2.6 增长战略	30
2.7 稳定战略、联合战略和缩减战略	32
2.8 业务层战略	32
2.9 职能层/运作层战略	33
2.10 战略管理	34
2.11 战略分析	36
2.12 内部监督	39
2.13 战略构想	41

2.14 可选战略的评估	46
2.15 战略实施	55
2.16 战略实施后的评估、控制和回顾	57
2.17 战略采购和供应链过程的模型	60
讨论问题	63
考试题目	65

第3章 物流和供应链	66
------------------	----

3.1 什么是物流	67
3.2 物资、物流和配送管理	68
3.3 反向物流	71
3.4 供应链	72
3.5 供应链管理	74
3.6 供应链易受损的风险	79
3.7 供应链管理和物流	80
3.8 价值链	80
3.9 价值链分析	84
3.10 供应链的优化	86
3.11 供应链和采购	89
讨论问题	92
考试题目	93

第4章 结构和供应链	94
------------------	----

4.1 组织机构的结构	95
4.2 新型的组织结构	101
4.3 网络	102
4.4 配置中的因素	108
4.5 精益组织机构和精益生产	110
4.6 灵活的组织机构和灵活生产	112
4.7 供应链和价值链的 “地图”——映射图	115

讨论问题	119
考试题目	119

第5章 采购的组织结构及其设计 121

5.1 商业环境因素和采购的结构	122
5.2 采购作为一个职能部门	123
5.3 水平型的组织机构和过程	125
5.4 团队	126
5.5 交叉职能的采购	127
5.6 交叉职能团队的一些问题	128
5.7 跨组织的团队	129
5.8 按分部划分的采购结构	129
5.9 集中式采购	129
5.10 分散式采购	131
5.11 多个工厂的组织机构中的采购	132
5.12 采购结构的发展	134
5.13 组织机构的变化	136
讨论问题	140
考试题目	140

第6章 采购的步骤 142

6.1 传统的采购步骤	143
6.2 传统采购步骤的低效性	144
6.3 电子商务、电子业务、电子化的 供应链管理和电子采办	144
6.4 电子采办模式的演进	146
6.5 电子数据交换	147
6.6 电子数据中心、电子交换中心 和电子市场	151
6.7 电子目录	153
6.8 电子拍卖	156
6.9 反向拍卖	157
6.10 电子支付	161
6.11 电子采办的益处	162
6.12 低值采购	162
6.13 采购手册	163
6.14 供应商手册	165
6.15 采购的法律方面问题	167
讨论问题	171
考试题目	172

第2部分 战略、战术和运作(1): 采购的诸因素

第7章 与供应商的关系 176

7.1 关系采购和采购关系	176
7.2 交易型采购和关系采购的区别	177
7.3 关系的形成	177
7.4 供应商关系的形式	179
7.5 Cox 模式	179
7.6 Bensaou 模式	181
7.7 IMP 公司模式	183
7.8 供应商关系模式的实际使用	185
7.9 关系的终止	185
7.10 供应商关系的更深层方面的问题	188
讨论问题	189
考试题目	190

第8章 采购:产品创新、供应商

参与及开发 191

8.1 创新和 Kaizen	192
8.2 对环境要求敏感的设计	195
8.3 采购和新产品开发	196
8.4 新产品开发中采购方和供应商 之间的关系	199
8.5 供应商的早期参与	199
8.6 供应商早期参与的优点和问题	200
8.7 供应商开发	201
8.8 供应商协会	204
讨论问题	206
考试题目	207

第9章 产品质量的规范和管理 208

9.1 什么是质量	209
9.2 质量体系	210
9.3 全面质量管理的重要性	211
9.4 规范	215
9.5 个别规范的可替代途径	218
9.6 标准化	220
9.7 缩减库存种类	223

9.8 质量保证与质量控制	224	11.9 供应商的核准和入围	304
9.9 确保质量和可靠性的手段	225	11.10 评价供应商绩效	304
9.10 质量成本	235	11.11 组织货源的方针政策问题	309
9.11 价值管理、价值工程和价值分析	236	11.12 供应商基库	309
讨论问题	245	11.13 业务的外包	311
考试题目	247	11.14 制造业务的外包	311
第 10 章 协调供求关系	249	11.15 服务业务的外包	316
10.1 库存、物流和供应链管理	249	11.16 哪些业务不适合外包	317
10.2 保持库存量的理由	250	11.17 外包的驱动因子	318
10.3 库存的分类	250	11.18 外包的种类	318
10.4 库存管理的范围和目标	251	11.19 外包的好处	318
10.5 库存管理的工具	252	11.20 外包带来的问题	319
10.6 库存管理经济	256	11.21 外包的实施	320
10.7 库存的衡量指标	257	11.22 合同分包	323
10.8 安全库存和服务水平	258	11.23 合作关系	325
10.9 合适的库存数量	261	11.24 互惠业务	332
10.10 需求的实质	261	11.25 公司内部贸易	333
10.11 预测	262	11.26 本地供应商	333
10.12 “外推—内拉”库存	266	11.27 小型供应商或大型供应商	334
10.13 独立需求	267	11.28 采购联营	334
10.14 非独立需求	270	11.29 组织货源的决定	335
10.15 及时系统	270	11.30 需要采购的情况	337
10.16 物资需求规划	275	11.31 影响决定何处购买的因素	338
10.17 制造资源规划	279	讨论问题	341
10.18 企业资源规划	280	考试题目	343
10.19 供应链管理系统	281	第 12 章 以合适的价格采购	344
10.20 配送分销需求规划	282	12.1 价格	345
10.21 供应商管理库存系统	283	12.2 完全自由竞争的条件	346
10.22 采购与库存	285	12.3 非完全自由竞争和垄断	346
讨论问题	286	12.4 竞争的立法	346
考试题目	289	12.5 价格协议	347
第 11 章 组织货源和供应商管理	290	12.6 在采购协议中供应方需要 考虑的问题	348
11.1 组织货源的定义	291	12.7 在价格协议中采购方应 考虑的问题	350
11.2 组织货源的过程	291	12.8 行业固定价格协议	350
11.3 组织货源的信息	292	12.9 成本价格协议	351
11.4 市场情况分析	292	12.10 行业固定价格协议和成本 价格协议的变更	351
11.5 指令性法规	294	12.11 价格分析	353
11.6 电子化组织货源	295	12.12 价格变更和调整	355
11.7 定位供应商	296		
11.8 供应商评估和鉴定	297		

12.13 价格指数	355
12.14 价格调整公式	357
12.15 价格和价值	359
讨论问题	361
考试题目	363

第3部分 战略、战术和运作(2): 采购的各种渠道

第13章 供应的不同途径	366
13.1 工业用产品	367
13.2 资本设备项目	367
13.3 资本支出	368
13.4 在购置资本设备时需要 考虑的因素	369
13.5 控制资本资产的获取	369
13.6 新的或二手的设备	370
13.7 获取资本设备的资金安排	372
13.8 挑选资本设备的供应商	375
13.9 评估资本投资	378
13.10 购买者和资本设备采购	380
13.11 生产用物资材料	381
13.12 原材料	381
13.13 期货交易	382
13.14 商品交易的各种方法	385
13.15 购买非本地的燃气、 燃油和电力	387
13.16 能源规定	388
13.17 能源供应链	388
13.18 能源市场	390
13.19 能源的定价	390
13.20 谈判磋商能源合同	391
13.21 能源顾问及管理	393
13.22 组件和组装件	394
13.23 消耗品	394
13.24 建筑用物资和建筑工程清单	395
13.25 采购服务	399
讨论问题	405
考试题目	407

第14章 海外购买	408
14.1 专业术语	409
14.2 海外购买的动机	409
14.3 有关海外购买的信息来源	410
14.4 海外购买的困难	411
14.5 Incoterms	415
14.6 海关和关税	418
14.7 配送总成本	419
14.8 最小化货运成本	422
14.9 货运代理	422
14.10 付款方式	424
14.11 反向贸易	426
14.12 海外采购的实际成本	428
14.13 从海外购买资本设备	429
14.14 海外购买的成功因素	429
讨论问题	431
考试题目	431

第4部分 战略、战术和运作(3): 谈判、支持工具和采购绩效

第15章 谈判	434
15.1 谈判的方法和策略	435
15.2 谈判的内容	436
15.3 影响谈判的因素	438
15.4 谈判的过程	441
15.5 谈判前	441
15.6 实际谈判	445
15.7 谈判后	448
15.8 什么是有效谈判	448
15.9 谈判和改善关系	449
15.10 谈判的职业道德	450
讨论问题	455
考试题目	456
第16章 支持工具	457
16.1 招标	458
16.2 招标后的征询	461
16.3 招标后谈判	462

16.4 成本分析技巧的应用	464	17.3 财会方法	506
16.5 生命周期成本法	464	17.4 采购管理的审计方法	508
16.6 目标成本法	469	17.5 水准基点法和比率法	512
16.7 吸收成本法	471	17.6 综合的水准基点法	517
16.8 基于业务活动的成本法及其管理 ..	473	17.7 目标管理	518
16.9 标准成本法	478	17.8 衡量采购绩效的其他方法	520
16.10 预算和预算控制	479	17.9 采购的道德	520
16.11 学习曲线	480	17.10 与供应商有关的某些道德问题	521
16.12 项目管理	484	17.11 道德法规 and 培训	523
16.13 时间规划	485	17.12 道德标准	526
16.14 运作研究	492	17.13 采购和诈骗	527
讨论问题	495	17.14 采购工作的环境保护问题	531
考试题目	497	讨论问题	541
		考试题目	542
第 17 章 采购工作的研究、采购		附录 A 英国皇家采购与供应学会的	
绩效和职业道德	499	个人职业道德法规	544
17.1 采购研究	500	附录 B 采购业务的原则和标准	546
17.2 采购绩效的评价	503		



PART ONE

第 1 部分 概况和战略

- 第 1 章 什么是采购
- 第 2 章 战略和战略性采购
- 第 3 章 物流和供应链
- 第 4 章 结构和供应链
- 第 5 章 采购的组织结构及其设计
- 第 6 章 采购的步骤

应有的学习结果

本章的目标是理解以下内容和概念：

- 采购的方方面面。
- 采购在历史演变过程中的各个阶段及其未来发展趋势。
- 影响采购在企业内部和外部地位的因素。

关键内容

- 采购可作为一个职能部门，一个过程，供应链或价值链的一个环节，一种关系，一门学科和一种职业。
- 采购的定义。
- 采购和供应链管理从被动的交易业务到主动的战略性业务活动的演变。
- 全球化、信息技术以及变化中的生产和管理理念在采购演变中的作用。
- 未来采购的特征和世界级采购的特征。
- 在组织机构中，杠杆作用、重点和职业化等因素对采购地位的影响。

1.1 采购的方方面面

对采购的研究可以从许多方面来进行。这些方面包括职能部门、过程、与供应链或价值链的关系，同时采购也可以作为一门学科和一种职业来研究。

1.1.1 采购作为一个职能部门

在对管理的研究中，职能部门（Function）通常被定义成一个具体单位或一个具体部门，在这

里,人们通过使用专门的技能、知识和资源来完成专门的任务。Function 也是指一种资源被设计来实现某种功能,例如,笔的功能是用来写字。由此也能对采购的职能和采购部门进行区分。前者在商业前提下涉及采购原材料、零部件,以及用于交换、消费或再销售的产品和服务。而后者是负责实施前面这个职能的机构部门。在许多组织机构中,采购仍是一个被分割开的部门化结构中的一部分,其中,供应物资的采办是从供应物资的获取到将产品送给客户的一系列活动中的一项单独分开的业务活动。然而,全球竞争的挑战使许多组织机构用集成的结构来代替分割的结构。在这种情况下,采购就成为物资管理或物流管理这样较大的组合的一部分。这种结构强调交叉功能决策机制的重要性。

1.1.2 采购作为一个过程

一个过程是一系列的子过程或者是一系列的阶段,它们的目标都是获得一个产出。各式各样的任务或阶段都可以用一个过程链来描绘,如图 1.1 所示。采购可以被描绘成一个由许多以获得供应为目标的事件串起来的序列链。

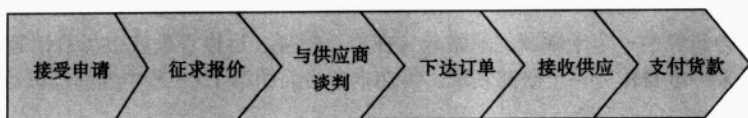


图 1.1 采购的过程链

在采购过程链中的连接物就是信息。因此,在采购过程链中的每一个子过程都负责捕获信息或反过来处理信息,这样使我们能回答“什么是我们需要采购的”和“在哪里和怎么样才能得到所需要的供应”这样的问题。由此,一个过程链的关系也可以看成是一个信息链的关系。以前的信息无论是内部的(如申请采购单)和外部的(如订单和付款单),都是用纸张以文件形式由邮递方式传送的。后来出现的电子传输为采购过程的成本和速度带来了一个革命性的变化。

1.1.3 采购作为供应链或价值链中的一个环节

与生产、仓储、运输等业务活动一样,采购也是供应链或过程序列中的一个环节。通过这些过程,供应的物资转换成满足客户需求的最终产品。供应链和价值链将在第 3 章中详细讨论,这里值得先提一下的是,在第 3 章中 Porter 在它的价值链模型中把采购视为对商务的竞争极有贡献的四种支持业务中的一种。

1.1.4 采购作为一种业务关系

采购作为一种业务关系既可以是内部的也可以是外部的,既可以是短期的也可以是长期的。

内部关系体现在与供应链中其他环节,如一项采购的初始发起者和采购来商品的使用者的联系上。内部关系也越来越多地指功能交叉和团队合作。

从外部来讲,业务关系主要是指与供应商的关系。正如后面提到的,这种关系代表了一种与供应商从非亲近关系渐变到联盟关系的连续体。现在,越来越多的组织机构是依赖于供应商来设计、开发和制造以前由它们自己生产的产品。正如 Ford 等人指出的:

采购经理们面对的问题不再是“以合适的价格,在合适的时间,购买合适的产品了”,而是在一个很长的阶段中与关键的供应商处理好关系和发展好关系。

1.1.5 采购作为一个问题的解决方案

产业市场营销和采购集团 (Industrial Marketing and Purchasing Group, IMPG) 对采购的看法如下:

客户不是寻找一件出自制造商的展品, 实际上他们是从供应商那里寻求一个问题的解决方案。商务采购实际上是由问题驱动的。这个问题关系到客户需求, 解决这个需求是为了客户能高效地和经济地完成他们的基本业务。这些问题的典型例子有: 材料的浪费, 低下的人工利用率, 或元器件的残次率到了不可接受的程度。我们通常把这些称做进一步“合理化”问题。而问题也可能是由正面的原因产生的, 例如, 一家公司试图与新的客户发展关系, 或者提高一个产品的性能。我们把这类问题称做“开发”。

1.1.6 采购作为一门学科

采购是一门学科, 是知识的一个领域。采购的学术内容比起数学、经济学和法律等其他研究领域来说, 没有一个清晰定义的集中点, 而且很难在其他学科上建立它的知识库。这些学科科目包括会计学、经济学、道德、信息技术、法律、管理会计、运作研究、市场营销、管理学和心理学等。采购作为研究的一个子领域, 通常包含在物流管理、运作管理或市场营销等这些内容很宽泛的教程中。采购本身作为一个研究领域, 将在本章后面的第 1.7.3 节中继续加以讨论。

1.1.7 采购作为一种职业

这方面的内容也将在本章后面的第 1.7.3 节中进行讨论。

1.2 定义

Day 公正地指出: “没有一个定义能把对采购团队的一整套技能的要求完全包含进去。”采购随情景而言是多样性的, 例如, 战略的重要性, 开支的总量, 对赢利的贡献, 供应商的关系, 以及在某特定的组织机构中对采购的认知。所有这些意味着对采购的任何定义都是开放的, 对它可以继续讨论和批评。除了物资、物流和供应管理这样综合的定义外, 一些定义将在下面讨论。

1.2.1 采购的经典定义

从采购的对象来定义, 可以是这样:

从合适的货源那里, 以合适的价格, 获得合适数量和合适质量的物资, 并在合适的时间, 递送到合适的收货地点。

对这个定义的批评集中在:

- 什么是“合适”, 完全要因特定的组织机构或特定的外部环境而变。
- 在现实中, 有些“合适的”是不可兼得的, 而且某一特定的“合适的”可能只能在与另一个“合适的”交换中获得。例如, 有可能获得的货物其质量是合适的, 却不一定得到合适的价格。在现实中, 最好的供应商往往是最繁忙的, 也是索价最高的, 但并不是说最好的供应商就一定是这样的。

上述定义有些过时, 因为它隐含着, 采购是:

- 被动的, 而不是主动的——这就是讲, 采购是一项服务性的业务活动, 是去购买指示要买的东西, 而不是主动地去帮助决定采购方针政策业务活动。

- 交易的或事务的，而不是关系的——这就是讲，采购主要是基于下达订单，一手交钱一手交货这样的机制，而不是在合适的情况下建立长期的供应商合作关系。
- 战术的，而不是战略的——这就是讲，采购聚焦在短期内把东西买到手，而不是把重点放在达到长期的合作目标上。

1.2.2 采购作为采办

采办是比采购的含义更宽泛的术语。采购是指以货币或等值的支付形式来换取商品或服务。而采办是以任何方式包括借贷、租赁，甚至用武力或掠夺来获得商品或服务。从严格意义上讲，采办是一个较精确的术语，所以在职位名称上“采办”往往替代了“采购”，如采办经理、采办代理和采办负责人，这并不值得奇怪。

1.2.3 采购作为机构购买

Marrian 把机构购买者定义为：

那些为工业或农业生产的特殊目的，或为用于经营或管理一个工厂、企业、学院、某项专业或服务机构等而购买商品和服务的购买者。

因此，机构购买者是代表一个组织、一个机构、一个实体、一个集团、一家公司、一个企业或一个工作单位进行采购，也就是讲，发出采购的主体是一个组织机构，而不是为了个人或家庭的消费进行购买。机构购买者可分为下面四种购买组群，这四个组群又可再细分，如表 1.1 所示。

表 1.1 组织机构购买者分类表

组织机构的种类	特 征	例 子
工业/制造集团	采购有实质的和极具商业意义的商品和服务	制造商：初级（加工）生产者——农业、林业、渔业、园艺业、采矿业等
中介集团	采购商品和服务，用于转售或用来协助行业中或最终用户市场上的其他商品的转售	分销商、代理商、批发商、零售商、银行、酒店和服务商等
政府和公共机构	采购商品和服务，用于转售或使用，并在全国的、区域的和地方的范围内，提供通常是有形的，但没有太大商业意义的服务	中央和地方政府、公共事业机构等
学院商会	为了它们自己的利益独立采购商品和服务	学校、高等院校、医院、义务组织机构等

表 1.1 中的某些分类可能会重叠。例如，全国健康服务中心的一些供给可能由中央的政府机构集中购置，区域的由当地的健康部门购置，而地方医院则由它们自己购置。

1.2.4 采购作为供应商管理

供应商管理可以定义为：

采购或采办的一个方面，它涉及供应商基库的合理化，挑选供应商，协调供应商，评估供应商绩效以及开发供应商的潜力，并且在合适的情况下，与供应商建立长期的合作关系。

供应商管理是更具有战略性和交叉功能的业务活动，相比之下，单独的采购工作是偏重于业务的交割和商务的往来。采购、采办和供应商管理三者之间的关系可用图 1.2 来表示。

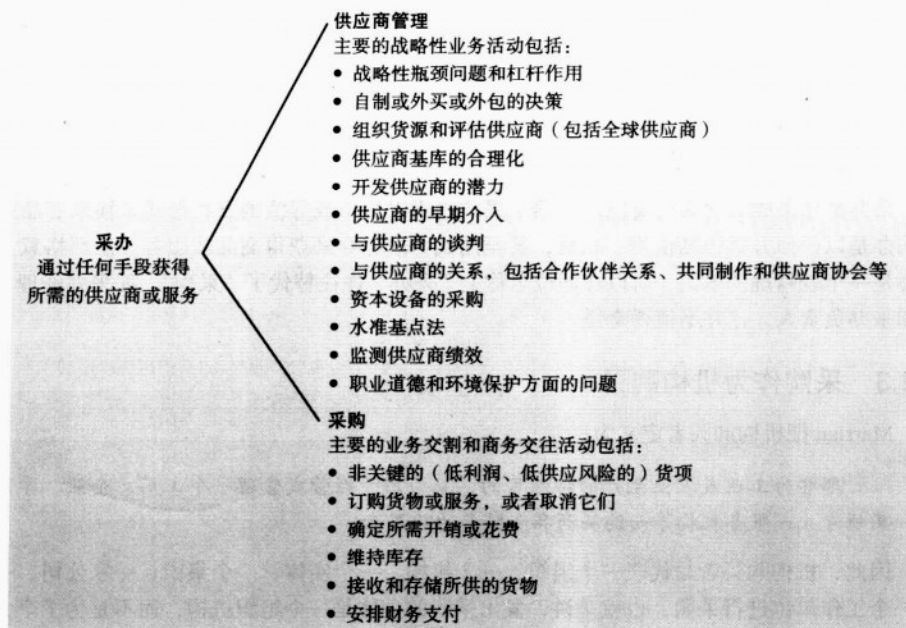


图 1.2 采办、采购和供应商管理之间的关系

1.2.5 采购作为外部资源管理

Lamming 的观点是：

从新的战略性功能的角度来看，采购可能不再被称为采购，因为这个词的词义的局限性太大了。传统意义上把采购仅仅看做是掌管开支与花销，这与建立并管理企业内部战略关系毫不相干。采购这个任务所关心的是如何确保正确的外部资源准确地去补充内部资源。也许“外部资源经理”这个称谓是未来采购经理可以考虑的头衔。

Van Weele 也接纳了外部资源管理这样前瞻性的观点，他把采购定义为：

以最优惠的条件，从外部资源中获得所有对经营、维护和管理公司的基本业务活动和辅助业务活动都是必需的商品和服务。

参照这些定义，对“外部资源”是否包括人是有争议的，人员的招聘和管理主要是人力资源部门的职责。然而，在组织外部货源或采办设施时，由人提供的服务都属于采购的职责范围。作为一个管理员工的采购主管对内部资源管理也是负有责任的。

1.2.6 综合的定义

不管对采购定义的讨论是否充分，采购这个术语已用在这本书中了。因为它已成为英国皇家采购与供应学会（Chartered Institute of Purchasing and Supply, CIPS）和《欧洲采购管理杂志》（*European Journal of Purchasing Management*）的保留词汇。下述有关采购的定义涵盖了上述定义的方方面面：

采购是一个由组织机构的单位实施的过程，不论是作为一种职能还是作为集成供应链一

部分，它既负责以最有效的方式在合适的时间采办或协助用户采办合适的质量、数量和价格的货物，又负责管理供应商，并由此对企业的竞争优势和企业共同战略目标做出贡献。

在这个定义中有不少的单词和术语，分别予以如下解释：

- 过程——涉及采办供应的业务活动的链或序列。
- 组织机构的单位——这可以是一个部门、一个团队、一个成本或利润中心，它们在指派经理的管理下，负责所有的采购业务活动。一个可替代的术语是“采购负责中心”。
- 职能——一个可分离的组织单位。
- 集成供应链——这是指把过去分散的组织机构单位，如采购、生产和销售，吸收到一起，形成一个连续的相互作用的流程。
- 采办——如上所述，这是通过一切手段获取商品和服务的过程。
- 协助用户采办——这是指不断增加的业务，要与某个供应商谈判合同，采购像办公室用物资这样的大宗货项。那么，用户可以使用所谓的采办卡片，直接在线订购他们所需要的物资。这也指由采购部门作为采购团队的职责给予的指导。
- 以最有效的方式——在采购过程中，尽可能地消除无增值作用的所有业务活动。
- 质量、数量、时间和价格——将在本书有关的章节中讨论这些概念。
- 供应商管理——以上已给过定义，而且指出，有时这是一种支持的或者辅助的业务活动，以区别供应的实际采办。
- 竞争优势——这是指特殊的优势，它能使一个组织机构比它的竞争对手更好地对付市场和环境的力量。采购的力度和开发良好的供应商关系是一个组织机构能获得超越它竞争对手的竞争优势的两个方面。
- 企业共同战略——一个企业的目的和目标以及达到这些目的和目标的手段和措施。职能部门战略，如采购战略，应符合企业的共同战略。

1.3 采购的演变

采购代表人类文明关系发展的一个阶段，它使人们通过贸易交换而不是征服、掠夺或占据的方式来获得想要的东西。这是一种古老的商业行为。在中东地区 El-Rash Shamra 发掘出的公元前 2 800 年左右的楔形文字瓦片上，镌刻着一段记载，译文大致如下：“HST（供方）在 AS（首领）统治期间（从第一天起）每 15 天运送 50 罐添加香料的润滑油。作为回报，他将得到 600 小计量单位的谷子。此订单将无限期延续，直至采购方或其子嗣取消订购为止。”

尽管采购的历史悠久，但高效采购的重要性在 20 世纪中叶后才得到广泛承认，与强调运作相对立的采购战略目标是在更晚些时候才获得承认。战略目标把重点放在采购过程、供需关系和供应绩效上，为了代替传统观念上只注重产品本身的状况。在表 1.2 中，Stannack 和 Jones 列举了采购演变过程中的 4 个阶段。

表 1.2 采购的演变

阶 段	特 征
第 1 阶段 以采购产品为中心的采购	强调产品本身。关心 5 个“合适”，只强调对具体产品的采购及其结果的重要性，借此，产品可以被描述和提及
第 2 阶段 以运作过程为中心的采购	强调产品本身。从只注重结果提升了一步，开始衡量形成结果的过程