

采购

(第8版)

原理与管理

Purchasing Principles and Management (8e)

(英) 彼得·贝利(Peter Baily) 大卫·法摩尔(David Farmer)
大卫·杰塞(David Jessop) 大卫·琼斯(David Jones) / 著

王增东 杨 磊 / 译

北京现代卓越管理技术交流中心 / 审校

ILT物流职业

资质认证指定教材

采购

(第8版)

原理与管理

Purchasing Principles and Management (8e)

(英) 彼得·贝利(Peter Baily) 大卫·法摩尔(David Farmer) / 著
大卫·杰塞(David Jessop) 大卫·琼斯(David Jones)
王增东 杨 磊 / 译
北京现代卓越管理技术交流中心 / 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Peter Baily, David Farmer, David Jessop, David Jones: Purchasing Principles and Management, 8e
Copyright © 1998 by Peter Baily, David Farmer, David Jessop, David Jones.
Simplified Chinese edition copyright © 2003 by Publishing House of Electronics and Pearson
Education Limited.

All rights reserved. This edition is authorized for sale only in mainland China.

本书中文简体专有翻译出版权由英国 Pearson Education Limited 授权电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2002-3341

图书在版编目 (CIP) 数据

采购原理与管理: 第 8 版 / (英) 贝利 (Baily, P.) 等著; 王增东, 杨磊译. —北京: 电子工业出版社, 2003. 3

(物流与供应链管理系列)

书名原文: Purchasing Principles and Management, 8e

ISBN 7-5053-8467-8

I. 采… II. ①贝… ②王… ③杨… III. ①采购—理论 ②采购—管理 IV. F713.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 005077 号

责任编辑: 苑海波

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

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: 21 字数: 400 千字

版次: 2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

定价: 39.00 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



译者序



在当今经济全球化和迅速变化的商业环境中，人们对采购的认识也发生了根本的变化。采购不再仅仅被看做是一种操作层面的职能，而且是参与公司战略决策不可或缺的一部分；不再仅仅被看做是降低成本的途径，而且是一个重要的“增值”过程；不再仅仅被看做是采购人员的日常工作，而且是需要公司各个相关部门积极参与的一个综合性管理过程；不再仅仅局限于某一国家或地区，而是超越国界和自由贸易区界限的全球采购与供应。在管理实践中，企业为了获得竞争优势，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：不再仅仅要求采购管理人员处理事务性的文书工作，而且要求他们具有战略眼光，帮助并参与公司最高管理层进行有关战略联盟、战略并购等重大抉择；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，而且还要是谈判和商务高手。难怪企业呼吁需要更多合格的采购高级管理人员，而采购人员则深深感到了压力和挑战。

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的有识之士的关注，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这本《采购原理和管理》正适其时。

彼得·贝利（Peter Baily）和大卫·法摩尔（David Farmer）的《采购原理和管理》是世界上最早的采购专著，本中文版是该书第8版。这本书是英国采购与供应学会（CIPS）的出版物，也是英国皇家物流与运输学会物流资质认证的参考教材，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读物。



《采购原理和管理》一书系统地论述了采购的各个方面，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。译者有幸将这本“采购百科全书”介绍给广大读者。参加本书翻译和审校的人员还有陈文昌、方海萍和李兆玉，在此表示衷心感谢。由于目前国内采购术语尚未统一，加之译者水平有限，错误在所难免，恳请读者斧正（ronald@cpmi.org.net 或 ronald@cltc.net）。

王增东

北京现代卓越管理技术交流中心（www.cpmi.org.cn）

北京中交协物流人力资源培训中心（www.cltc.net）

>> 相关链接

本书是英国皇家物流与运输学会的物流职业资质认证指定教材。

英国皇家物流与运输学会（Institute of Logistics and Transport, ILT）是在1999年6月由两所具有百年历史的英国物流学会和英国交通学会合并而成的。英国女皇伊丽莎白二世亲自为学会的成立签署了皇家令状（Royal Charter）。安妮公主曾任该学会名誉主席，现任皇家赞助人（Royal Patron）。现任总裁格兰休尔将军曾任英军三军负责后勤的副总参谋长。

ILT 是世界上最早的物流与运输专业组织，也是最具权威的组织之一。在其近百年的发展历程中，形成和完善了自己一整套的物流和运输职业资质标准和认证体系。ILT 物流和运输认证标准及相应的培训课程被欧洲、北美、亚洲、大洋州和非洲的众多国家和地区广泛采用，例如澳大利亚、加拿大、新西兰、新加坡、印度、马来西亚、中国香港特区、南非等。在英国，更有35所著名大学开设了由ILT批准的有关物流和交通运输的学士、硕士及博士课程。ILT 物流证书还得到了其他国际专业组织和著名学府的广泛承认，如欧洲物流认证委员会等，英国物流与运输专业著名大学如ASTON大学承认ILT证书作为其硕士学位学分。

2002年，北京中交协物流人力资源培训中心（CLTC）被授予ILT认证在中国的惟一总认证执行机构资格。培训中心将首先开展物流行业四级职业资质认证的培训及对考试合格的学员颁发英国皇家物流与运输学会和国际物流与运输职业资格证书的工作。根据需要将逐步与国内有关院校及企业单位合作，共同开展物流学历教育和短期培训合作。同时，将加强物流与运输远程教育系统及物流与运输信息技术的开发与咨询工作（http://www.cltc.net, Tel: 010-62027316）。



序 言



《采购原理和管理》第8版现已完成。这本书最初的版本是彼得·贝利（Peter Baily）和大卫·法摩尔（David Farmer）在大约30年前编写的，是当时为数不多的（可能是惟一的一本）有关采购和供应的专业书籍。当然，现在这个专业的优秀书籍已经很多。采购和供应链管理不仅被那些关注组织管理的人看做一个至关重要的战略活动，而且也被看成是重要的学术原理，越来越多的大学教授开始致力于这个领域的研究。现在看来，贝利和法摩尔当时进行这项具有远见卓识和开拓性的工作是完全正确的。对这一工作的执着在某种程度上体现了他们的信念。很高兴看到人们一直将这本书看做是有价值的著作，从出版至今，这本书一直位居英国采购和供应学会（Chartered Institute of Purchasing and Supply, CIPS）销售榜的榜首。

这本书之所以经久不衰是因为我们在不断地对本书的内容进行更新。我们推出这个新版，也旨在继续发展这种不断求新的理念。应当指出的是变化是渐进的过程，因此我们一直注意避免过分强调当前在这个领域中被广泛采用的新理念，以免忽略那些已经得到确认的观点和惯例。这本书不是那种“读了就会改变你的生活”的书，而是一本反映现状以及评论事情可能的发展方向并深入洞悉思想和实践发展的书。

第8版的修订包括对几章的内容进行了大量重写，还添加了很多反映实践和理念变化的新资料。我们非常感谢英国文官学院（Civil Service College）的艾利克斯·布鲁克斯（Alexis Brooks）给我们提供经过修订的第17章关于政府采购和公共服务的稿件。第17章内容包括详细的欧共体采购方针，在以前的版本中从未对这一主题进行过深入探讨。

本书由4部分组成，第1部分以目标和组织为主题，论述了采购活动的范围、相关战略和因素、采购的结构和组织、活动的发展和演变。第2部分着眼于质量、数量、时间、价格、来源、谈判等各种关键采购变量。第3部分关注重要的采购活动和应用，论述与特殊市场或经济部门的购买相联系的过程。最后一个部分介绍系统、控制和人员，并对目前采购研究的方向作了评述。



我们衷心希望这本书继续引起业内人士和学术团体的关注，我们试图在人们对纯学术书籍的需求以及管理人员对言简意赅地阐述理论的书籍的需求这两者中找到一个平衡点。

感谢众多以各种不同方式为本书的出版提供帮助和支持的学院和朋友，感谢提供本书内容版权的所有人。

特别感谢马里亚·翰纳曼 (Maria Hanneman)，感谢她对手稿的编辑。

大卫·杰塞 (David Jesop)

大卫·琼斯 (David Jones)



目 录



第 1 部分 目标和组织

第 1 章 采购范围和目标	3
1.1 采购与供应的发展	3
1.2 对采购与供应作用的更广泛认识	5
1.3 主动采购	6
1.4 采购定位	8
1.5 总购置成本	9
1.6 非生产型组织	11
1.7 采购的目标	12
1.8 供应链概念	14
第 2 章 采购战略	17
2.1 采购与供应战略作用的发展	18
2.2 与行为和成本相关的问题	18
2.3 战略的概念和使命陈述	19
2.4 定义业务轮廓并建立使命陈述	20
2.5 使命和原则陈述的范例	20
2.6 战略水平	22
2.7 采购目标	23
2.8 战略及其范围	24
2.9 战略选择	25
2.10 有效的供给市场战略	28
2.11 计划过程	29

第 3 章 采购结构和组织	36
3.1 结构	37
3.2 组织结构内的采购	44
3.3 采购结构的新方案	47
3.4 采购放权	48
第 4 章 采购的演变与发展	51
4.1 对采购与日俱增的关注	52
4.2 发展因素	52
4.3 内部的组织因素	55
4.4 采购发展程度的衡量	56

第 2 部分 主要采购变量

第 5 章 质量	65
5.1 什么是质量	66
5.2 统计过程控制	68
5.3 规格	69
5.4 制定规格	69
5.5 标准化	71
5.6 供应商评定	74
5.7 质量经济学	77
5.8 质量循环	77
5.9 价值分析 / 价值工程	78



第 6 章 合适的数量	81
6.1 订单数量和库存控制	82
6.2 经济订货批量	83
6.3 为生产而订购的数量	86
6.4 准时生产制	89
第 7 章 时间	93
7.1 时间和竞争优势	93
7.2 按时交付	94
7.3 催交	96
7.4 网络分析	98
7.5 损害赔偿费	102
7.6 短缺	103
第 8 章 供应源决策	107
8.1 一个好的供应商所具备的品质	108
8.2 供应源搜寻的各种类型	109
8.3 供应源搜寻决策	109
8.4 供应源搜寻过程	111
8.5 供应源地点	112
8.6 供应商评估	114
8.7 供应源搜寻的其他方面	115
8.8 与供应商的关系	123
8.9 给供应商划分层次	124
第 9 章 价格	128
9.1 影响定价决策的因素	128
9.2 购买者如何获得价格	134
9.3 折扣	135
9.4 价格分析和成本分析	136
9.5 主要合同定价	139
9.6 学习曲线和经验曲线	141
9.7 结论	143
第 10 章 采购谈判	145
10.1 谈判	145
10.2 筹备阶段	154
10.3 商谈阶段	154
10.4 协议阶段	156
10.5 谈判后阶段	156
10.6 谈判中的竞争与合作	157

10.7 身体语言	158
10.8 谈判战略	158
10.9 谈判组合	159
10.10 总结	159

第 3 部分 应用

第 11 章 自制还是购买决策与分包	165
11.1 作出自制还是购买决策的层级	167
11.2 战术性决策	167
11.3 操作性决策	168
11.4 战略性决策	169
11.5 一种有用的技巧	170
11.6 “购买还是做”——将服务分包	171
11.7 采购——一种外包的候选方法	172
11.8 分包	172
11.9 结论	177
第 12 章 购买商品	179
12.1 主要商品	180
12.2 商品价格为什么波动	181
12.3 稳定价格方案	182
12.4 投机商的作用	183
12.5 利用期货合同进行套期保值	183
12.6 一些购买技巧	185
12.7 无差异价格	187
12.8 交易买卖选择权	189
第 13 章 国际采购	192
13.1 为什么要从国外采购	192
13.2 从国外采购的相关问题	193
13.3 对销贸易	197
13.4 欧洲联盟	198
第 14 章 资本货物	200
14.1 资本货物的采购	200
14.2 什么是资本采购	202
14.3 资本申请	202
14.4 资本设备规格	203
14.5 项目方法	205

14.6 投资评估	206	18.2 交易顺序	252
14.7 投资评估标准	207	18.3 电子数据交换	253
14.8 结论	212	18.4 采购系统	258
第 15 章 转售采购	213	18.5 非标准采购	264
15.1 零售业	214	第 19 章 绩效控制、效率和有效性	269
15.2 零售业研究	214	19.1 采购绩效的评估	270
15.3 电子销售点	215	19.2 采购和供应中的标杆法	276
15.4 商品计划	216	19.3 其他绩效指标	277
15.5 库存分析和销售分析	217	19.4 向管理者报告	278
15.6 商标	218	19.5 预算	279
15.7 供应商选择	219	19.6 多余库存、废料或废弃物的处理	282
15.8 零售部门的新发展	220	第 20 章 采购人员	285
15.9 结论	220	20.1 人力开发	285
第 16 章 服务采购	222	20.2 动机	286
16.1 特殊因素	223	20.3 合适的人	287
16.2 外包	225	20.4 职务描述	288
16.3 服务水平协议	226	20.5 培训和培养	290
16.4 欧洲共同体公共合同指令	227	20.6 知识、技能、态度	290
16.5 服务条款中的管理	228	20.7 与职业相关的知识	293
第 17 章 政府部门及公共机构的购买	230	20.8 英国国家职业资格认证	294
17.1 欧盟和采购	231	20.9 相互关系	301
17.2 对公众负责	231	20.10 道德规范	302
17.3 欧盟商品和服务的竞争性采购周期	231	20.11 采购业务原则和标准	302
17.4 欧共体采购指令	232	20.12 道德准则	303
17.5 指令的执行	234	第 21 章 采购和供应研究	306
17.6 公共供应、公共服务及公共工程		21.1 研究概览	307
合同的定义	235	21.2 组织性买方行为模型	310
17.7 指令中与合同有关的主要条款	236	21.3 采购专家的研究	312
17.8 战略过程	245	21.4 采购概述	313
17.9 合同定价机制	245		
第 4 部分 系统、控制和人员			
第 18 章 采购系统	249		
18.1 集成计算机系统	250		

注：每章均附有引言、本章目标、要点总结和参考文献。

1

第 1 部分 目标和组织

- 第 1 章 采购范围和目标
- 第 2 章 采购战略
- 第 3 章 采购结构和组织
- 第 4 章 采购的演变与发展

第1部分介绍

在本书的第1部分，我们确定采购和供应活动的范围和主要目标，以一般的和专业的术语对影响采购功能开发的各种因素进行了讨论。

在第1章，我们研究了影响采购和供应功能开发的主要因素。阐述了采购和供应对组织取得成功的重要作用，说明了从被动采购转向主动性战略采购的一般趋势。我们还列举了一些知名机构开展采购活动的情况以及采购的功能供读者参考。并引导读者从仅仅将价格看成采购的重要方面转变到考虑采购的总购置成本上，包括在采购材料或服务中所涉及的总成本。这一章还将讨论买方和卖方的关系。

第2章突出强调了采购对组织战略的作用，并且确定了一些共同的战略主题。在第3章中，我们研究了如何根据不同战略来组织这些功能。确定并评述了各种备选的结构形式，并讨论了集中和分散的问题。最后，我们探讨了采购和供应活动在组织结构中的地位。

第4章主要是关于采购和供应功能如何发展及其各个发展阶段。我们讨论各种因素，包括可能影响活动发展的内部和外部因素，研究采购的各种发展模式，并且推荐了一些能对采购和供应进行发展审核的评估标准。



第 1 章 采购范围和目标



引 言

所有的组织都需要从外部的供应商或供货商手中购买商品和服务。在本章中，我们将研究采购和供应在管理这些输入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。

本章目标

- 理解采购从一种独立的功能发展成一体化的活动这一发展过程。
- 理解引起采购演变的影响因素。
- 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。
- 将“总购置成本”与价格进行比较。
- 思考在非生产组织中的采购活动。
- 解释“供应链概念”，探讨从一级供货商到最终用户的种种活动。

>> 1.1 采购与供应的发展



当今的成功组织把采购看做一种具有重大战略意义的活动。然而，并不是所有的企业都认为采购是一个应当由某个专业部门来承担的功能，有一些企业认为采购活动最好在靠近需要商品和服务的场所完成。但是，实际情况是，大多数大型组织都在利用专业的采购和供应团队所提供的服务，本书旨在介绍这种专业化服务的作用。

在人们关注的很多主要商业问题中，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。



在 20 世纪下半叶，采购的作用和影响稳步提高，尤其在过去几年中对采购活动的兴趣以极快的速度上升。有很多原因导致重要性和认识方面的这种改变，归纳起来主要有以下几点原因。

1.1.1 前沿概念

许多组织不但将超前边缘方法应用到材料管理中，也将集成化的概念应用到实际中，而这个概念是或者至少一部分是建立在采购的战略和集成化作用之上的。这些组织所取得的成功正在激发巨大的兴趣，其他组织想要仿效它们的成功，所以采购被放到了最重要的位置。

在这个标题下可以考虑的方法和概念有：

- 最佳实践的标杆；
- 全面质量管理；
- 准时理念以及精益生产（lean production）；
- 供应链概念；
- 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。

“世界级概念”这个术语有时用来描述这些概念或类似的一些概念，含义是“世界最好的”或“世界领先组织应用的”东西。

1.1.2 先进技术

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

1.1.3 政府和欧共体政策

现在，采购政策和采购运作不受外部影响而独立发展的自由越来越小，比如，《欧共体供应和服务指令》（European Community Supplies and Services Directives）就对公共部门的采购进行了强制规定。人们都认识到必须具备一定的专业知识才能确保组织遵守这些规定。

对公共部门高效率的探索引入了大量的市场测试，通过市场测试将服务的内部供应商同市场中的商业供货商进行比较。这就导致了很多情况中服务被对外承包出去、核心员工的采购或合同管理责任不断增加。

1.1.4 有限资源

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——有利于有计划和负责任地利用资源——有深远的影响，不管这是受到简单的经济利益驱动还是不断增加的社会责任感的驱动。

1.1.5 外部开支的收入比例不断增加

由于上述原因，通常情况是组织正将其收入的大部分用在外部开支上，小部分用于内部开支如工资和日常开支。随着外部开支的比重增加，采购的责任也不断增加。

1.1.6 少量但大型的供货商

供应市场的集中垄断在近几年产生了深远的影响。比如，在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，仅有少量欧洲化学公司还存在，并且现在英国没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，确保采购和供应功能更明确、更具战略性。

1.1.7 不断增加的环境意识

良好的商业意识应当是“绿色的”，可能晚了一点，但这种认识开始被提出来，这种认识被看做是负责任的。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强烈关注、对可回收包装材料的广泛关注、以及其他许多相关的考虑结合在一起，对采购产生作用，并且影响人们对采购功能的理解。

1.1.8 外部开支占总收入的比例不断增加

许多组织报告，同过去的情况相比他们收入的很大一部分是花在了外部的商品和服务上，表 1.1 指出了这种趋势的主要原因。

表 1.1 采购的认识及重要性增加的一些原因

组织的总开支	
劳动力和一般管理费用	外部提供的资源
下降的原因是：	增加的原因是：
• 自动化 • 更加有效率的工作 • 实现最佳操作而取得的竞争力	• 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的协作

>> 1.2 对采购与供应作用的更广泛认识

显然，材料的供应对每个公司的重要程度各有不同。但是，一般的生产公司在材料、供应和服务上的开支都占到了收入的一大半（有些情况下这个数字达到了 90%）。举个例子，假定一个公司总的年度销售额为 100 万英镑，它的利润占营业额的 10%，即等于 10 万英镑。



公司需要花费营业额的 50%用于购买材料和服务上，并且有可能节省材料成本的 5%，可用以下方式来表示公司管理材料的效率（或无效率）的影响：

100 万英镑的营业额 $\times$ 10% 的利润 = 10 万英镑

50 万英镑用于采购 $\times$ 可节约 5% 的材料成本 = 25 000 英镑

总的利润 = 125 000 英镑

现在如果材料成本*的节余没有实现，而利润率仍保持 10%，就必须增加营业额的 25% 或者说 250 000 英镑，以实现相同的利润。因此，对于一般的制造公司，在材料成本上节省 5% 就等于营业额增加了 25%，但这并不是说我们可以不关心营业额的增加。

上面这个例子的合理性是由许多因素决定的，例如，营业额为 100 万英镑时，公司的生产设备是否处于满负荷作业状态等，但不管怎样，节约 1 英镑就是增加额外的 1 英镑利润，这是事实。而营业额就不同了，营业额额外增加 1 英镑，利润也仅仅是增加额的一部分。上述例子中的公司是一般性的公司，而利润比例为 1:5 也是常常会有情况。

读者或许能够将所举的例子与自己公司的有关数据联系起来。那些在化学或汽车制造领域工作的人会发现他们的采购量约占营业额的 70%，这个比例甚至还可能增加。但大多数读者会发现他们的支出占销售额的比例同例子中的相当。不管是何种比例，我们都应当指出，如果原材料成本增加 5%，而这一增加的成本在销售价格中又没有得到补偿的话，同样会导致显著的负面作用。

>> 1.3 主动采购

随着对采购和供应的关注不断增加，如何有重点地去开展采购活动变得更具战略性，我们应当更多地关注通过协商建立长期关系、开发供货商、降低总成本等活动，而不应该将重点放在定货以及补货的日常程序上。

如果我们在功能发展健全的组织里，如 IBM、尼桑、福特、Baxi、惠普和其他一些公司，研究采购员的责任，我们会发现他们只花很少一部分时间在行政管理和办公活动上。他们的大部分活动集中在如何同供应商建立和发展恰当的关系上。这些组织的重点已经超出了简单地在用户需求出现时再对需求做出反应，而是发展成为一种前瞻性的主动采购方法，这种方法能更全面地反映投入管理能够发挥的作用。表 1.2 对比和比较了反应性采购和主动性采购。

1.3.1 不断改变的关系性质

对采购活动最简单的看法是采购就是买东西，从根本上来说，这个活动包括找到一个供应商，这个供应商愿意用商品或服务来交换经协商同意的一笔钱。对采购的这种理解就是人们熟知的“交易”的采购观点。这是建立在采购只涉及到简单交换的概念上，买方和卖方之间保持一定的距离相互影响。在这极其简单的场景中，买方根本的利益是用尽可能少的钱获得尽可能多的资源。

* 应当注意，这里指的是材料成本，不只是价格。

表 1.2 改变采购角色：反应性采购和主动性采购

反应性采购	主动性采购
• 采购是成本中心 • 采购接收产品规格 • 采购拒绝不合格材料 • 采购汇报到财务或生产部门 • 买方对市场情况做出反应 • 解决问题是供应商的责任 • 价格是关键变量 • 强调目前 • 系统独立于供应商 • 规格由用户或设计者指定 • 谈判是成功/失败型 • 大量的供应商=安全 • 大量的存货=安全 • 信息就是力量	• 采购可以增加价值 • 采购（和供应商）提出规格 • 采购避免不合格供货 • 采购是主要的管理功能 • 采购有助于形成市场 • 解决问题是共同的责任 • 总成本和价值是关键变量 • 强调战略性 • 系统可以同供应商的系统集成 • 买方和供应商共同提出规格 • 谈判是双赢的（或者更好） • 大量的供应商=失去机会 • 大量的存货=浪费 • 分享信息是非常有价值的

实事求是地说，这种交易的观点并没有过时，当低成本项目有很多可供选择的供应商时，这种观点仍然是考虑低成本项目采购的一个适当方法，然而，它不再是适用于大多数组织采购开支的基础。

近年来，人们对卖方—买方“相互”关系发展给予了更多的注意，在这种相互关系中，分享和交换的理念使双方在共同做交易的过程中都得到好处。在相互关系中，重点是取得一个共同满意的结果，比如在技术方面。为了增加价值，双方都投入了信任和支持，而这一过程在一次简单的交易中是不可能完成的。交易各方努力走得更近并确定共同利益。这些概念将在以后的章节中涉及到，但是在当前阶段指出采购和供应工作的发展特性以及伴随这种发展的复杂性是非常重要的。

图 1.1 和图 1.2 对交易关系和相互关系进行了比较，应当指出，这里所列举的共同利益仅是例子，在不同的关系中它会发生变化。

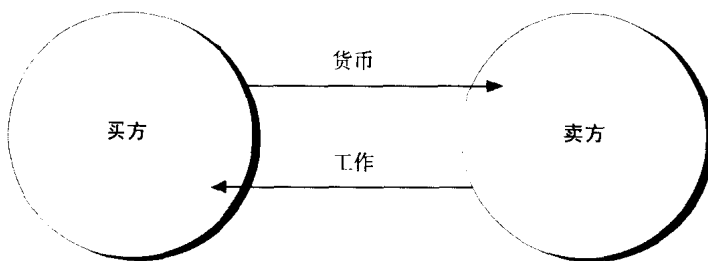


图 1.1 交易关系