

课里播优秀企业管理实务丛书

增 值 采 购

Value – Added Purchasing

（德） 埃博哈特·E. 舒英 著

马 欣 杜 江 译



机 械 工 业 出 版 社

Value-Added Purchasing

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotation in a review.

Copyright © 1998 by Crisp Publications, Inc.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-1859

图书在版编目(CIP)数据

增值采购/(德)舒英(Scheuing, E. E.)著; 马欣,
杜江译. —北京: 机械工业出版社, 2003.1
(课里播优秀企业管理实务丛书)

ISBN 7-111-11256-3

I. 增... II. ①舒... ②马... ③杜... III. 采购—
企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 097529 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 曹雅君 版式设计: 霍永明 责任校对: 肖琳

封面设计: 张静 责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5·2.25 印张·47 千字

0 001—5 000 册

定价: 12.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

《增值采购》

采购就是以最优成本从适当的、可靠的渠道取得所需要的原材料和服务。在本书中,采购是一种经常性的商业职能,它对提升企业的竞争优势起到了积极作用,其中价值是惟一考虑的因素。本书提出了对采购职能的新看法:生命周期成本、总成本以及连接公司同事和供应商的内外部关系链都是影响采购增值的因素。来自各个专业学科的采购人员组成专门的团队,在一定的关系范围内通过交易传递职能来增加战略价值。

作者简介

埃博哈特·E.舒英博士，是纽约圣约翰大学国家采购管理协会(NAPM)采购与供应领导学教授。他为圣约翰大学开设了采购和供应领导学硕士学位的课程。他是IPSERA及NAPM的成员，在慕尼黑大学获得MBA及市场营销学博士学位。任职于纽约市采购培训学院政策局。舒英博士为NYNEX公司、美国运通、AT&T商务技术学院、花旗银行等设计并指导了全面的教育课程。他出版了26本著作并发表了500多篇文章。

英文版编辑简介

威策·F.克里斯托弗是管理创新集团的总裁。他先后在17个国家的100多家公司从事有关质量及生产力提高、市场与销售、新产品开发和风险投资、成本管理和利润提高等方面的工作。

克里斯托弗还经常组织商业研讨会并在会上发言。迄今为止，他已经出版了6本著作。



丛书中文版出版前言

在当今世界经济竞技舞台上，国民生产总值最高的是美国(8万亿美元)，其次是日本(4万亿美元)，德国排第三位(2.5万亿美元)。单单美国与日本两个国家就占了全球国民生产总值的四成。

自20世纪70年代开始，美国在国际经济竞赛中节节失利，日本却节节领先。美国企业在过去30年间不断改进企业营运及管理的方法，同时学习日本企业的成功之道。

“课里播优秀企业管理实务丛书”介绍了美国及日本企业的管理经验，展示了21世纪企业成功之道，深入探讨了企业管理的实务性问题，并以与读者分享成功的管理技术为宗旨，是中国企业家及管理者必读之书籍；同时也是MBA或EMBA课堂座谈的最佳参考书。

这套丛书由12本薄薄的小书组成，覆盖企业实务管理的多个范畴，每本书都以简洁明快的节奏，深入浅出地剖析了成功企业的管理战略与管理技术。

21世纪是中国企业崛起的年代，也是中国人走向世界市场的年代，我们将这套丛书献给中国企业，盼望中国企业能够从美国及日本企业的成功之道中体会企业管





理之道，并企望能够引发新世纪的企业家及管理者一起参与到讨论并改进中国企业管理方法的浪潮中，最终创建具有中国优秀特质的世界级企业。

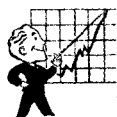
我们在课里播网站设立了一个企业分享论坛，欢迎读者将具有中国特质的宝贵经验与其他企业分享。敬请访问课里播的网站：www.crispchina.com

李秀英

业务拓展总监

课里播学习方案(中国)公司





译者序

采购，这一名词对我们来说并不陌生。然而，它给我们的印象不外乎就是执行其他部门的命令，进行简单的购买。随着全球经济的迅猛发展，企业管理概念的不断深入，采购已经被赋予了新的含义。世界上越来越多的企业开始重新认识采购，并意识到采购对企业竞争力影响的重要性。尤其是如何将采购与企业效益结合达到增值采购已成为企业采购部门的核心工作目标。全球经济一体化，特别是中国加入 WTO 之后，更多的优秀跨国企业将进入中国并带来先进的经营管理理念。中国的企业要与世界企业竞争并占据一席之地，就必须了解世界级企业的先进管理模式，借鉴它们的管理经验。采购，无疑成为企业管理者的必修课程。增值采购，必然成为企业经营运作中的核心目标之一。

增值采购的成功与否直接关系到企业的经济效益及发展前景。如何通过采购提升企业的竞争力已经成为关键问题。本书正是为了解决这一问题，为读者介绍了一些实现增值采购的方法。书中，作者通过对过去及现在人们对采购概念的认知进行对比，修正了管理者对采购这一专业的陈旧观念，提出采购这一环节会对企业运作起



译者序



到积极的作用，增值采购毋庸置疑会提升企业的竞争力。作者提出的跨职能团队的参与、合理管理价值链成本、多种方式的战略合作都会对采购增值发挥积极的作用。全书语言简洁、通俗易懂并引入大量例证，读者可以在繁忙的学习、工作之余，对采购专业发展及实施增值采购的措施有所了解，并从中获益。

最后，本书的翻译与校对得到了许多朋友的支持与帮助，在此表示衷心的感谢。

译者才疏学浅，如有疏忽纰漏之处，敬请指正。

译者

2002 年 11 月





前言

在许多企业，采购人员一直被认为是官僚的职能人员，不受人欢迎，各部门的人都有意避开他们。至今，采购还经常被认为是只能起到反作用的、耍手腕的职能行为。人们认为采购不但不能够达到增值作用，还会浪费企业的时间与金钱。事实上，许多管理者认为如果不通过采购部门，他们发挥自己的能力也能够获得所需的资源，而且也许还会更好。高级采购研究中心(CAPS)的研究表明，有41%的企业通过采购部门向外部供应商采购，另外59%的企业则是通过其他的部门来采购。

有这种想法的企业管理者欺骗了自己而且忽视了一个巨大的资源。这个资源可以发挥两个重要的作用：增强企业的竞争优势和实现企业的最低成本运作。其实，企业有55%的收入用以购买外部供应商的产品及服务。采购文员的日子已经一去不复返了，如今的采购专业人员致力于管理互动的流程，在不断改进质量的同时缩短周期时间并减少成本。本书旨在介绍他们如何通过内部和外部的合作来取得顶尖业绩。





目 录

丛书中文版出版前言

译者序

前言

第 1 章 采购业务的发展 1

 价值链中采购的作用 3

 采购如何增加实际价值 5

第 2 章 采购专业化 9

 采购的“旧时代” 9

 新一代的采购专业人员 10

第 3 章 参与“跨职能团队” 15

 供应商遴选与管理 15

 新产品开发 18

 对采购部门参与新产品开发流程的评价 20

 早期参与的成果 21

第 4 章 管理价值链成本 23





目 录

削减成本：先发的成本管理	23
成本分析与成本控制政策	25
其他控制成本的方法	29
把握削减成本的良机：几种受欢迎的做法	32
 第 5 章 战略合作	 37
促使变革的动力	37
合作选择	40
合并采购	41
资源团队	41
合作采购	44
供应商合作	46
 第 6 章 传递增值	 47
重塑采购	47
21 世纪的前景	50
21 世纪的政策	51
21 世纪的流程	52
21 世纪的人	53
 参考文献	 57
 深入阅读材料	 59





第 1 章

采购业务的发展

采购最基本的任务是：以最优的成本从适当的、可靠的渠道取得所需要的原材料和服务。我们先来看看这一定义所包含的几个概念：



- 取得：产品可以从内、外两种渠道获得。但关键问题是：我们应该采取生产、购买、租赁中的哪一种方式呢？以往，采购者都是在购买或租赁的决策被制定好之后，才介入采购过程。而今天，他们开始参与决策了。
- 需要：过去采购者只处理内部消费者的请购。现



在，采购者不但要判断何种采购为企业经营所需，还要参与决定所采购产品的数量、来源、购买时间及其详细规格。

- **原材料和服务：**所有的企业都必须购进原材料和服务，然后再把它们转化成新的产品提供给消费者。统称为“产品”的原材料和服务，既可以来自独立的外部供应商，也可以来自企业内部的其他部门。
- **最优成本：**以往，企业会在激烈的招标中将采购项目承包给报价最低的供应商。由于这种采购的后续成本很高，所以这种做法已被证实为是缺乏远见的。如今的采购要追求的是包括质量和配套服务在内的总成本最低。
- **适当的渠道：**采购人员曾经认为只要供应商能按时、按规格提供产品就行，并不需要关注他们的其他能力。如今他们意识到，供应商能否及时提供具有市场竞争力的优质产品同样是关键问题。
- **可靠的渠道：**产品供应对企业经营活动产生很大影响，因此，企业必须谨慎挑选供应商并且适时监控，以确保供应链的良好运行。

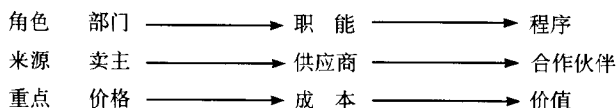
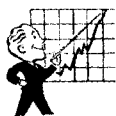


图 1-1 采购业的发展

如图 1-1 所示，采购的性质和角色在不断演变。最早采购部门只是一个独立于企业产销之外、专门处理文件的职能部门，如今，它已经成为直接影响其他部门运作，帮助企业创造整体竞争优势的重要部门。目前一个新的观点是，具有跨职能核心作用的采购，应由高层管理者掌控。



第1章 采购业务的发展

同样，一个企业的供货来源原来都被称为卖主。卖主和购货的企业是正常的交易关系，仅仅和该企业保持最基本的联系，提供所需货物即可。而供应商的新概念注重那些更能节约成本并提供其他改进措施的供货来源。越来越多的企业意识到，要提高生产效率，就必须精简自己的供应商。这些企业选择一些具有互补性的供应商，形成互惠的网络。

采购的核心问题是由价格转变为成本，进而转向价值。这促使采购的作用产生了根本性的变化。初始阶段，采购其实是硝烟四起的招标场面。此时除了价格之外，一切都无关紧要。卖主在每起竞标中都被迫将价格压到最低点。可是，还有许多其他重要的因素。购买某种产品所涉及的全部成本都应当考虑到，绝不仅仅是关心产品的价格。

如果企业盲目地一味靠削减成本来取胜，最终必定反受其害。开明的企业认识到，它们必须迎合那些注重产品价值的客户，才能获得经营的成功。相应地，企业要求其采购人员也要致力于产品增值，以提高企业的竞争优势。而这里所说的价值，也就是产品的性价比关系。

价值链中采购的作用

企业经营过程中，内、外部一系列通过对投入物的增值以满足外部消费者需要的环节，叫做价值链。（见图1-2）

对于企业来说，供应商和消费者既可能是外部的，也可能是内部的。他们互相依存，亲密合作，互惠互利。显然，采购在价值链中发挥着重要的作用。

- 直接与企业的供应商联系：



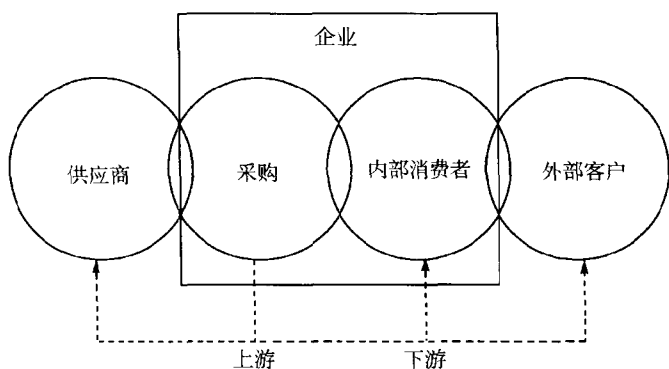


图 1-2 价值链中的采购环节

- 供应商的选择和监控
- 引导供应商不断提高质量、降低成本和调整周期
- 吸引供应商参与并听取其建议
- 通过以下方式与内部消费者联系：
 - 了解内部消费者需求并提供服务
 - 为内部消费者提供咨询
 - 参与跨职能团队
- 通过以下方式与外部客户联系：
 - 调查外部客户的需求情况
 - 向外部客户提供建议
 - 建立外部客户与供应商的联系

价值链的每个环节彼此依存。在以下几个方面，价值链的上游阶段决定了下游阶段：

- 质量
- 支持和服务
- 及时性
- 成本

综上所述，下游环节表现受上游的制约。正因为供



第1章 采购业务的发展

供应商对企业来说是外部资源，所以企业应该将经营理念延伸到价值链的上游各环节。管理者可以采用以下方式：

- 审核供货质量。
- 为供应商提供支持和培训。
- 监督互动程序，适时调整甚至重组与下游的互动关系。
- 邀请供应商参与新产品的研发。

采购如何增加实际价值

平均来看，企业的经营收入有 55% 是用来购买原材料或服务而支付给供应商的。服务型企业这一比例大约是 30%，而加工企业则高达 90%。

如果企业的采购部门没有掌握专业的工作方法与技能，那么，它们仅有 41% 左右的采购费用真正支付给了供应商。而另外的 59% 则被相关部门的人员花掉了。企业采购对象所涉及的产品类目占有所有社会产品的比率，因企业所在的行业而不同。像保险业，几乎没有采购目标，这个比率可以计做 0，而燃料加工业采购范围则高达 74%。采购偶尔需要牵涉比较广泛的领域，这为采购专业化的发展提供了充分的机会。

Allied Signal 公司要求与之合作的供应商为其削减 6% 的年度成本而提供价格减让，结果使公司的当年利润大幅提高 21%。克莱斯勒的汤姆·斯托坎普邀请主要的供应商参加公司的供货成本削减行动，请他们提出建议。在这一计划实施的 5 年中，供应商提出了约 10000 条建议。克莱斯勒采纳了其中 60% 的意见，为公司节省了 16 亿美元的开支，从而创造了北美汽车销售单位利润最高的纪录。





克莱斯勒的做法显现了企业与供应商之间的一种新型关系。以往，采购人员总是要求供应商作出价格上的让步，不断地“压榨”供应商，侵吞他们的利润空间。最典型的例子是荷西·罗培兹，他在通用汽车公司担任“采购沙皇”的短暂任期内，一直保持着直截了当的风格。他要求供应商统统将价格降低 20%，并且实施了一种独具特色的竞标方式——招投标的费用由供应商承担。直到罗培兹通过这些强硬的手段将支出控制到最低限，他才幡然醒悟，这种做法给公司与供应商之间的关系造成了无法弥补的损失。

福特公司在与约翰逊控制公司（美国一家汽车零部件设计制造商）打交道时采取了相同的策略。约翰逊控制公司不是工会组织的会员，为了得到为福特公司当时热卖的新产品 Expedition 提供座椅的合约，答应了福特的要求——由联合汽车行业工会组建两家工厂来生产这些座椅。可后来，由于工会工人罢工对抗约翰逊控制公司，约翰逊控制公司通过雇佣临时的工人和管理人员圆满完成了合同。然而此时福特却站在工会的一边，在罢工期间拒绝接受这批供货。这次冲突的最终结果是，约翰逊控制公司正式考虑关闭那两家工厂，结束与福特的座椅合约。

这种对抗的态度显然不可能支撑互惠的关系。而克莱斯勒的态度则说明了相互协助利于彼此的长远利益。5 年中，克莱斯勒将其供应商的数目从 2500 家减至 1140 家。削减供应商数量已成为企业的一种流行趋势，在一段时期内风行美国。因为企业逐渐意识到，如果供应商太多，采购的效果和效率就不能提升。一家采购额 60 亿美元、配备了 200 名采购人员并拥有 1800 家供应商的企业，一年只能向供应商中的 30 家提供业务报表。其余的 1770 家供应商就会因为没有得到任何指导而无从改