

物流与供应链管理系列 →



 **CIPS**
Chartered Institute of
Procurement & Supply

 **Pearson**

Procurement Principles and Management, 11th Edition

采购原理与管理 (第11版)

彼得·贝利 (Peter Baily)

大卫·法摩尔 (David Farmer)

[英] 巴里·克洛克 (Barry Crocker) 著 王增东 王碧琼 译

大卫·杰塞 (David Jessop)

大卫·琼斯 (David Jones)

 中国工信出版集团

 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, 11th Edition

采购原理与管理

(第11版)

彼得·贝利 (Peter Baily)

大卫·法摩尔 (David Farmer)

[英] 巴里·克洛克 (Barry Crocker) 著

王增东 王碧琼 译

大卫·杰塞 (David Jessop)

大卫·琼斯 (David Jones)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

© Institute of Purchasing and Supply 1968, 1974 (print)

© Peter Baily and David Farmer 1977, 1981, 1985, 1990 (print)

© Peter Baily, David Farmer, David Jessop and David Jones 1994, 1998, 2005 (print)

© Peter Baily, David Farmer, Barry Crocker, David Jessop and David Jones 2008, 2015 (print and electronic)

This translation of Procurement Principles and Management 11th Edition is published by Pearson Education Asia Limited and Publishing House Electronics Industry by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Limited.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright © 2016

本书中文简体版专有出版权由 Pearson Education 授予电子工业出版社, 未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有 Pearson Education 培生教育出版集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-5064

图书在版编目 (CIP) 数据

采购原理与管理: 第 11 版/ (英) 彼得·贝利 (Peter Baily) 等著; 王增东, 王碧琼译. —北京: 电子工业出版社, 2016.9

(物流与供应链管理系列)

书名原文: Procurement Principles and Management, 11th Edition

ISBN 978-7-121-29759-5

I. ①采… II. ①彼… ②王… ③王… III. ①采购管理 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 201034 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 28.25 字数: 735 千字

版 次: 2003 年 2 月第 1 版 (原著第 8 版)

2016 年 9 月第 4 版 (原著第 11 版)

印 次: 2016 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 78.00 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, 88258888。

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。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



译者序



20世纪90年代以来,经济全球化进程中的企业越来越深刻地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增值为导向的战略职能。采购管理作为企业价值链中的重要一环,无论是从成本和质量的角度,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高达万亿美元!

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达数千亿美元。

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,而且要成为谈判专家和商务高手。无怪乎社会上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有很多: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,电子工业出版社经济管理分社推出的最新版的《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,本中译版是该书第11版。这本书是英国皇家采购与供应学会(CIPS)的出版物,也是国际物流与运输协会(CILT)物流资质认证的指定参考教材,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大学生和研究生教材,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

译者简介：

王增东 工学硕士，20 世纪 90 年代初曾留学英国华威大学。现任北京中交协物流人力资源培训中心主任，国际物流与运输学会（CILT International）暨英国皇家物流与运输学会（CILT UK）中国认证总部主任、英国皇家采购与供应学会（CIPS）中国认证总部主任、国际合同与商务管理协会（IACCM）中国认证总部主任。自 1999 年至今，曾领导引进和推广 PMI 的 PMP 项目管理认证、CILT 物流经理认证、CIPS 采购经理认证、IACCM 的合同与商务经理认证等国际职业认证项目；曾主持编著和翻译出版有关环境经济学、项目管理、采购管理、物流与供应链管理、合同与商务管理等专业的数十本著作和教材。



前 言



本书由彼得·贝利和大卫·法摩尔撰写于40多年前，当时是有关采购与供应领域的极少几本专著之一。自那时以来，采购与供应链管理已经被组织管理界公认为一种战略性活动，同时也是一门公认的学科，越来越多的大学教授致力于这一专业领域的教学与研究。令人欣慰的是这方面文献的发表量持续增长，学术界和从业者的兴趣也持续高涨，现在有相当数量的大学开设了本专业的本科和研究生学位课程。我们还曾说，彼得和大卫所参与的有远见卓识和开创性的工作也许在某种程度上是信仰的指点，此言现在得到了充分的印证。

如果没有持续的修订，该书不可能如此长久不衰，本新版当然也是这一过程的继续。应当指出，这种修订是一个进化过程，我们需要小心翼翼地保持我们行业内出现的新理念与业已验证和成熟的思想与实践之间的平衡。该书不是“阅读本书将改变你的人生”一类的著作，我们希望它反映主流实践，辅以对未来走势的评述和对发展理念与方法的洞察。

本书第11版做了重大更新，增补了大量更为详细的案例、学术内容和在许多关键领域的更多最佳实践实例。

修改和补充

读者会特别注意到下列新的内容：

- 新增的关于合同法的详细论述。
- 谈判部分的改进。
- 关于离岸外包/靠岸生产的新增内容。
- 关于绩效测量的更为详细的论述。
- 增加了风险一节。
- 对MRP、精益和敏捷理论做了大量扩充。
- 更为详细地论述了ABC分析、总拥有成本、卡拉杰克矩阵、供应商偏好、Bensaou模型、CSR三重底线概念。
- 增补了服务/有形物采购的一些例子。
- 对文化给予了更多关注。
- 对供应商评估和供应商关系管理做了相当大篇幅的扩展。



我们非常感谢英国皇家管理学会的 Alexis Brooks 和克兰菲尔德大学的 David Moore 对修改第3章有关购买政府与公共服务内容的贡献，也感谢英国皇家采购与供应学会主考官 Neil Fuller 的帮助和建议以及他对“质量”主题提供的材料。最后，我们感谢 Ray Charter 允许我们使用 10C 模型，并感谢 Paul Jackson 允许我们使用他的“三个支柱”一文。

本书仍然分为4个部分。第1部分包括第1~3章，主题是目标与组织，讨论采购活动的范围及其演化、相关的战略性问题和考虑因素、采购的结构与组织，以及公共部门采购。第2部分包括第4~10章，探讨质量、库存、前置期、供应源搜寻、总拥有成本以及价格与谈判等关键成功变量。第3部分涵盖第11~17章，论述重要的采购活动和应用，讨论与特定市场或经济部门中采购相关的流程。第4部分由第18~19章组成，论述电子采购系统和合同管理（包括合同法）和测量。

我们继续期望本书仍能吸引来自行业从业者和学术界的读者。我们力图在纯学术性内容与针对管理者的对理论及概念的简化处理之间保持平衡。

我们对给予帮助和支持的众多同事和朋友心存感激，他们以各种各样的方式为本书做出了贡献。

巴里·克洛克（Barry Crocker）

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	2.12 战略选择	48
1.1 采购的范围	2	2.13 有效的供给市场战略	50
1.2 采购与供应角色的变化	7	2.14 不同类型的组织中的采购和供应	51
1.3 主动性采购	10	2.15 活动的组织	53
1.4 采购定位	14	2.16 组织结构内的采购	56
1.5 供应商偏好	18	2.17 采购放权	57
1.6 总购置成本与总拥有成本	20	2.18 供应链	57
1.7 非生产型组织	23	2.19 提高供应链效率	62
1.8 供应链的概念	24	2.20 供应链的类型	63
1.9 采购的发展	25	2.21 采购的战略性发展	64
1.10 战略供应链管理的最佳实践	31	2.22 目标层次	68
要点总结	32	要点总结	82
第 2 章 战略采购与供应链管理	33	第 3 章 公共部门采购	84
2.1 战略采购	33	3.1 公共部门采购所处的背景	84
2.2 战略的概念	35	3.2 历史背景	84
2.3 使命陈述	36	3.3 英国国家卫生服务	87
2.4 战略层次	36	3.4 英国警察局采购	88
2.5 品类管理	38	3.5 国防部	88
2.6 战略管理	39	3.6 欧盟和采购	94
2.7 战略分析	40	3.7 欧盟商品和服务的竞争性采购周期	94
2.8 战略制定	45	3.8 欧盟采购指令	95
2.9 战略实施	47	3.9 指令中与合同有关的主要条款	96
2.10 采购的目标	47	要点总结	105
2.11 战略及其范围	48		



第2部分 关键采购事项

第4章 外包	108	6.9 精益供应与敏捷供应	168
4.1 什么是外包	108	6.10 供应商管理库存	174
4.2 外包方法	113	要点总结	176
4.3 外包的缺点	115	第7章 前置期与时间压缩	177
4.4 如何避免缺点	116	7.1 时间和竞争优势	177
要点总结	119	7.2 按时交付	178
第5章 质量管理	120	7.3 催交	182
5.1 什么是质量	120	7.4 违约赔偿金	184
5.2 统计过程控制	123	要点总结	186
5.3 用于离线质量控制的田口方法	124	第8章 供应源搜寻策略和关系	187
5.4 故障模式和影响分析	126	8.1 供应源搜寻决策的特性	187
5.5 规格	127	8.2 优秀供应商所具备的品质	188
5.6 制定规格	127	8.3 供应源搜寻的不同类型	188
5.7 供应商早期介入	129	8.4 供应源搜寻决策	189
5.8 协同设计	130	8.5 供应源搜寻过程	190
5.9 标准化	131	8.6 供应源地点	191
5.10 供应商评定	134	8.7 关于潜在供应商的信息来源	191
5.11 质量经济学	137	8.8 供应商评估	192
5.12 质量研讨小组	138	8.9 卡特的10C模型	197
5.13 7种浪费	138	8.10 正确的关系	199
5.14 价值分析或价值工程	139	8.11 供应源搜寻的其他方面	201
5.15 自制或外购决策	140	8.12 建立与供应商的伙伴关系	207
5.16 六西格玛	143	8.13 关系管理的 Bensaou 模型	208
要点总结	146	8.14 给供应商划分层次	211
第6章 库存管理	147	要点总结	213
6.1 供应系统	147	第9章 价格与总拥有成本	214
6.2 订单数量和库存控制	148	9.1 影响定价决策的因素	214
6.3 为生产而订购的数量	154	9.2 购买者如何获得价格	220
6.4 材料需求计划	155	9.3 拍卖	221
6.5 制造资源计划	157	9.4 折扣	221
6.6 分销资源计划	162	9.5 价格分析和成本分析	224
6.7 企业资源计划	162	9.6 主要合同定价	230
6.8 准时制	162		

9.7 投资评价	234	10.5 商谈阶段	247
9.8 学习曲线和经验曲线	234	10.6 协议阶段	249
9.9 结论	235	10.7 谈判后阶段	249
要点总结	235	10.8 谈判中的竞争与合作	250
第 10 章 采购谈判	236	10.9 身体语言	255
10.1 谈判	236	10.10 谈判战略	256
10.2 谈判技巧	238	10.11 谈判组合	256
10.3 准备	239	10.12 谈判最佳实践	257
10.4 开场阶段	247	10.13 其他谈判最佳实践示例总结	260
		要点总结	261
第 3 部分 应用			
第 11 章 项目采购	264	13.5 2010 年《国际贸易术语解释通则》	309
11.1 项目简介	264	13.6 仲裁	311
11.2 项目计划	265	13.7 进口	311
11.3 项目控制	266	13.8 如何改变	312
11.4 分包	271	13.9 运输	313
11.5 网络分析	274	13.10 关税	314
11.6 风险管理	278	13.11 对销贸易	314
要点总结	282	13.12 最新发展	316
		要点总结	320
第 12 章 大宗商品采购	284	第 14 章 资本采购	322
12.1 主要大宗商品	284	14.1 资本设备的采购	322
12.2 商品价格为什么波动	286	14.2 什么是资本货物	324
12.3 稳定价格方案	287	14.3 资本设备的租借和租赁	324
12.4 投机商的作用	288	14.4 资本请购	325
12.5 利用期货合同进行套期保值	288	14.5 资本设备的规格	326
12.6 一些购买技巧	290	14.6 项目方法	328
12.7 无差异价格	292	14.7 全寿命成本	329
12.8 交易买卖选择权	295	14.8 投资评估	329
要点总结	296	14.9 投资评估标准	330
第 13 章 全球供应源搜寻与国际采购	297	14.10 结论	335
13.1 全球供应源搜寻与国际采购概述	297	要点总结	335
13.2 为什么要从国外搜寻供应源	300	第 15 章 零售采购与高效消费者响应	336
13.3 离岸外包的增长	301	15.1 零售业	336
13.4 国际供应源搜寻的相关问题	302		



15.2 零售业研究.....	337	16.3 服务质量.....	352
15.3 零售业中的供应链.....	337	16.4 管理感知与满意度.....	353
15.4 电子销售点.....	338	16.5 公共关系采购.....	363
15.5 商品计划.....	339	16.6 法律服务采购.....	365
15.6 库存分析和销售分析.....	341	16.7 欧盟公共合同指令.....	366
15.7 商标.....	342	16.8 服务提供中的管理.....	367
15.8 供应商选择.....	342	要点总结.....	368
15.9 零售部门的发展.....	343		
15.10 高效消费者响应.....	344	第 17 章 企业社会责任.....	369
15.11 结论.....	346	17.1 企业社会责任概述.....	369
要点总结.....	346	17.2 公共责任.....	372
第 16 章 服务采购.....	347	17.3 社会责任采购的商业驱动因素.....	374
16.1 “服务”的含义.....	347	17.4 社会责任 8000.....	376
16.2 特殊因素.....	348	17.5 CSR 的 3 个支柱.....	378
		要点总结.....	384

第 4 部分 电子采购系统和合同管理

第 18 章 电子采购系统.....	386	第 19 章 合同管理与绩效测量.....	404
18.1 电子采购的定义.....	386	19.1 合同法.....	404
18.2 电子采购的好处.....	388	19.2 合同管理.....	423
18.3 复杂的采购.....	390	19.3 平衡绩效测量系统.....	424
18.4 逆向拍卖.....	390	19.4 绩效测量指标举例.....	429
18.5 电子采购举措的现状.....	392	19.5 绩效测量: 效力.....	430
18.6 存在的障碍.....	394	19.6 采购绩效测量.....	432
18.7 测量电子采购的好处.....	394	19.7 作为“明智客户”进行采购.....	436
18.8 测量对象.....	394	19.8 采购和供应中的对标.....	437
18.9 电子拍卖.....	396	19.9 管理说明.....	439
18.10 2002 年电子商务规程 (EC 指令) ..	402	19.10 多余库存、废料或废弃物的处理.....	440
18.11 总结.....	402	要点总结.....	441
要点总结.....	403		



1

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，讨论利用采购和供应活动来提高组织效率的一些途径，并通过案例研究说明公司如何发挥采购的作用。本章还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和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。
- 了解战略采购中所采取的一些主要手段。
- 通过案例研究说明公司如何发展自己的采购职能。

>> 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。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。但这一定义的确为讨论提供了一个切实的起点。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资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并发展其他供应源，以代替现有供应源或满足紧急要求和计划的要求，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。

案例研究——赫兹

在试图进行采购转型时，一直鼓励采购人员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，那么它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，诺基亚公司每年都会检查自己的采购结构。2003年春，公司废除了间接支出的全球品类采购结构，代之以全球市场的直接支出。但是，每个地区进行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4家全球集团分别建立了地方组织。

调查

很多采购部门仍然在“孤立”运作，大多数都不能与它们的组织进行完全整合。

这是从布里斯托尔商业学院的一项调查中发现的。此项调查是受 Oracle、英国皇家采购与供应学会（CIPS）、商务部的委托进行的。

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

公共部门的被调查者中只有18%的人位至决策层，私有部门的则有37%。

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

现在对许多公司来说采购与供应管理都与其经营战略直接联系在一起，它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盈利能力。

Scheuing（1998）总结了另一种观点，即21世纪的采购观点，概括如下：

- 1) 职能将是货源搜寻，不是购买。



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

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。

总体来说，如果公司想要生存，则需要利用有竞争力的和高生产率的供应市场。趋势是从战术采购转变为战略采购，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。

现在许多管理者都希望靠采购来参与战略对话，探讨如何改善供应链以创造最大回报。

事实上，根据毕马威公司“采购的力量”这一研究，很多职能部门都试图拓宽业务，不想再限于单一的策略性活动和低成本合同的谈判，以求在更宽的商业领域中发挥更广泛和更具战略性的作用。

由于团队的运作模式使它们难以成为可信的商业伙伴，采购一直以来发展缓慢且很难具有影响力。通过建立正确的组织设计和流程，服务水平差、绩效差、资源分散、甚至技能不足这一类常见问题则可以得到解决。

最好的实现方式就是明白从采购角度来看，转型意味着什么。业界对此有很多解释，但是本质上可定义为组织的变革管理，旨在改进采购流程、采购活动和采购关系。

作为一个一般原则，这意味着采购转型应当解决战略和绩效问题，了解和优化资源结构，并提高支持采购系统的整体有效性。最后，还要考虑治理和风险管理，以确保符合商业政策和法规。

通向成功有3个步骤。

首先，为转变建立一个强有力的案例。

其次，构思一个现实的增值的解决方案，既能支持更广阔的企业愿景，又能为最终目标理清思路，避免“可有可无”和理想主义。

最后，根据不断变化的行为、文化和思维模式完成转型。



研究——采购的发展

我们对采购的预期正在发生变化。不久前，采购仅被当作附加服务，至于哪个供应商对组织至关重要则是由企业来决定的，对于采购的期望无非是从合同中争取些成本节约，然后把与供应商的关系交回企业去管理。

现在，许多管理者都希望采购参与战略对话，探讨如何改善供应链以创造最大回报。然而，研究表明，组织对于日常供应商关系管理仍关注不足，它几乎不参与需求管理，甚至很少参与“自制或外购”的决策过程，严重缺乏对供应链风险的准备、减缓和应对措施。

最近的研究表明，大部分采购职能仍无战略性作用，一般不被当作组织真正的商业伙伴。许多情况下，这是无效的治理、政策和流程的直接结果，或是因为采购过程的早期缺乏适当的采购介入。结果导致这些组织不能做出有效的购买决策，未能充分利用它们的支出和规模经济，并面临业务和商业风险。尽管早期采购介入被证明可以节约更多支出，现实中通常却是只有在完成交易或合同条款寻求建议，甚至当商务过程已经失败时，采购才被要求介入，此时想要增加可观价值为时已晚。这样的结果也说明采购未能足够重视检测和跟踪组织内的合规性，在控制直接、间接支出和支持需求管理活动上都面临着极大挑战。

1.1.1 关键成功要素——考虑要点

采购转型需要高层管理者拥有清晰的愿景、坚定的实施意愿和每个人的承诺，以确保长期保持这种变革。

所有优秀的采购总监（CPO）总在不断挑战自己回答下列问题：我的当前战略和组织在多大程度上支持实现组织的战略和目标？这是它能够实现的价值吗？如果对这两个问题的回答中有一个或全部不是正面的，你就有了需要变革的基础。

1.1.2 采购周期

采购过程的主要阶段可以总结如下：

- 识别需求。
- 明确规格。



- 做出“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所涉及的主要活动。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。应当注意的是，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，这种情况已经发生改变，即采购人员已参与到了设计、规格制定的工作之中，而且更多地参与到了合同管理的工作之中。

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。

1.1.3 采购是服务活动吗

本书的第1版出版时，对采购的流行的看法是，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，在战略层次还能做出更大贡献。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，采购职能过去是以价格、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拥有成本、缩短周期时间及进入市场的时间以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组织的战略性采购要求了，这使得采购部门必须关注自身的关系网及最终的市场绩效。通过演变，很多情况下，采购的作用已经远不是单纯的购买活动了，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，因为它们没有战略驱动，所以无法知道自己的目标及如何实现目标。由此得出结论，即采购必须在结构和战略方面进行创新，这样才能真正地掌握并降低复杂的支出目录和合同外支出。例如，几乎2/3（59%）的供应商没有完全依照合同工作，欧洲有77%的公