

CIPS
ILT 指定教材



Purchasing Principles and Management, 9e

采购原理与管理

○○○○

(第9版)

(英) 彼得·贝利 大卫·法摩尔 著
大卫·杰塞 大卫·琼斯
王增东 李锐 译



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

Purchasing Principles and Management, 9e

采购原理与管理

(第9版)

(英) 彼得·贝利 大卫·法摩尔 著
大卫·杰塞 大卫·琼斯

王增东 李锐 译

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, 9e
Copyright © Institute of Purchasing and Supply, 1968,1974, © Peter Baily and David Farmer, 1977,1981,
1985,1990, © Peter Baily, David Farmer, David Jessop, David Jones,1994,1998,2005

This translation of Purchasing Principles and Management,9e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Simplified Chinese edition Copyright © 2006 by Publishing House of Electronics Industry and Pearson Education Limited.

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、复制或节录本书中任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-3298

图书在版编目(CIP)数据

采购原理与管理: 第9版 / (美) 贝利 (Baily, P.), 法摩尔 (Farmer, D.), 杰塞 (Jessop, D.), 琼斯 (Jones, D.) 著; 王增东, 李锐译. —北京: 电子工业出版社, 2006.5

(物流与供应链管理系列)

书名原文: Purchasing Principles and Management,9e

ISBN 7-121-01186-7

I. 采… II. ①贝… ②法… ③杰… ④琼… ⑤王… ⑥李… 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 (2006) 第 043929 号

责任编辑: 赵 菁

印 刷: 北京市通州大中印刷厂

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

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 21.25 字数: 480 千字

印 次: 2006 年 5 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。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

顾问委员会名单

(以下按姓氏笔划排序)

马士华	华中科技大学
王之泰	北京物资学院
王宗喜	后勤指挥学院
刘秉镰	南开大学
刘志学	华中科技大学
刘仲英	同济大学
邬 跃	北京物资学院
何明珂	北京工商大学
宋 华	中国人民大学
吴清一	北京科技大学
吴耀华	山东大学
张 锦	西南交通大学
张文杰	北方交通大学
缪立新	清华大学



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流程为导向的战略职能。采购管理作为企业价值链中的重要一环,不论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将过千亿美元!

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,使得我国逐渐成为亚洲乃至全球的制造业中心,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突破 600 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,而且还要成为谈判专家和商务高手。无怪乎社会上既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最新版的《采购原理和管理》正适其时。

彼得·贝利和大卫·法摩尔的这本《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9版。这本书是英国皇家采购与供应学会（CIPS）的出版物，也是英国皇家物流与运输学会（ILT）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书。

《采购原理和管理》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



序



我们在前一版中说过，本书最初的版本是大约 30 年前由彼得·贝利和大卫·法摩尔编写的。在当时可能是为数不多的几本（也许不过 10 本）有关采购和供应的专业书籍。我们曾经说过，这个专业有许多经典的书籍，而且采购与供应链管理已经被那些关注组织管理的人士视为一项至关重要的战略活动，也被看成是重要的学术原理，越来越多的大学教授致力于该领域。现在可以更加肯定的是，该专业的书籍正如学术界和从业者对该专业的兴趣一样不断增长。这一点可以通过目前高等院校里本科和研究生的采购学位数量得到验证。正如我们以前说过的，彼得·贝利和大卫·法摩尔所从事的这项具有远见卓识和开拓性的工作是完全正确的，他们对这项工作的执着在某种程度上体现了他们的信仰。

如果没有不断的更新，这本书也许早就被淘汰了。我们推出这个新版，也旨在延续这种不断求新的理念。需要指出的是，这种变化是渐进的过程，因此我们尽量让这一专业中的新理念与已经得到证明和认同的观点和惯例相平衡。这本书不是那种“读了即可改变你的生活”的书，我们希望它是一本能完整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 9 版的修订包括对一些章节的重新编写，以及更多更新的内容。我们要特别感谢 CIMA 的亚历克西斯·布鲁克斯（Alexis Brooks）和克兰菲尔德大学的大卫·摩尔（David Moore）对第 17 章中关于政府采购和公共服务部分的修订。我们还要感谢 CIPS 主考官尼尔·福勒（Neil Fuller）的帮助和意见及其对“质量”主题部分材料的支持。读者还会注意到以前版本中没有的特色，即我们在第 9 版中嵌入了实例，从而展现出正文主题在实际供应管理中如何体现。

与以往相同，本书分成 4 部分。第 1 部分的主题是目标和组织，包括第 1~4 章，内容包括采购活动的范围及其发展、相关战略问题及其考虑因素、采购结构和组织，以及采购活动

的管理方面。第 2 部分包括第 5~10 章, 关注质量、数量、时间、来源、价格和谈判等各种关键采购变量。第 3 部分包括第 11~17 章, 关注重要的采购活动和应用以及在特定市场或经济部门中进行采购的相关程序。最后一部分包括第 18 章和第 19 章, 涉及系统和控制, 包括对采购研究指导的评价。

我们衷心希望这本书能够继续吸引业内人士和学术团体。我们试图在人们对纯学术性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之间寻找到一个平衡点。

我们要特别感谢许多同行、朋友以及本书所引用材料的版权所有人对本书的帮助和支持。

大卫·杰塞

大卫·琼斯

目 录

第 1 部分 目标和组织

第 1 章 采购范围和发展	2
1.1 采购的范围	2
1.2 采购与供应角色的变化	4
1.3 主动采购	9
1.4 采购定位	10
1.5 总购置成本（总所有权成本）	11
1.6 非生产型组织	14
1.7 供应链概念	15
1.8 采购的发展	15
1.9 战略供应链管理的最佳实践	21
第 2 章 采购的战略视角	24
2.1 采购与供应战略作用的发展	25
2.2 与活动和成本相关的问题	26
2.3 战略的概念	26
2.4 使命陈述	28
2.5 战略水平	30
2.6 战略管理	32
2.7 战略分析	33
2.8 战略制定	39
2.9 战略实施	41
2.10 采购目标	41
2.11 战略及其范围	42

2.12 战略选择	43
2.13 有效的供给市场战略	47
2.14 计划的软方法	51

第 3 章 采购结构和组织	53
3.1 战略与结构	53
3.2 不同类型组织中的采购和供应	59
3.3 活动的组织	61
3.4 组织结构内的采购	66
3.5 采购放权	67
3.6 结论	68
第 4 章 管理视角	70
4.1 供应链	70
4.2 提高供应链效率	75
4.3 供应链的类型	76
4.4 采购的战略发展	77

第 2 部分 关键采购变量

第 5 章 质量	84
5.1 什么是质量	85
5.2 统计过程控制	87
5.3 用于离线质量控制的 Taguchi 方法	88
5.4 故障模式和影响分析	90
5.5 规格	91

5.6 制定规格	92	8.12 给供应商划分层次	159
5.7 供应商早期介入	93	第 9 章 价格与成本	163
5.8 协同设计	95	9.1 影响定价决策的因素	163
5.9 标准化	95	9.2 购买者如何获得价格	170
5.10 供应商评定	99	9.3 拍卖	170
5.11 质量经济学	101	9.4 折扣	171
5.12 质量研讨小组	102	9.5 价格分析和成本分析	172
5.13 七种浪费	103	9.6 主要合同定价	174
5.14 价值分析或价值工程	104	9.7 投资评价	178
第 6 章 合适的数量	107	9.8 学习曲线和经验曲线	178
6.1 供应系统	107	9.9 结论	180
6.2 订单数量和库存控制	108	第 10 章 采购谈判	182
6.3 为生产而订购的数量	114	10.1 谈判	182
6.4 分销资源计划	118	10.2 谈判技巧	185
6.5 企业资源计划	119	10.3 准备	185
6.6 准时生产制	119	10.4 筹备阶段	192
6.7 供应商管理库存	122	10.5 商谈阶段	193
6.8 延迟用户化	123	10.6 协议阶段	194
第 7 章 时间	126	10.7 谈判后阶段	195
7.1 时间和竞争优势	126	10.8 谈判中的竞争与合作	195
7.2 按时交付	127	10.9 身体语言	198
7.3 催交	129	10.10 谈判战略	198
7.4 网络分析	131	10.11 谈判组合	199
7.5 损害赔偿费	136	10.12 结论	199
7.6 短缺	136	第 3 部分 应 用	
第 8 章 供应源决策	140	第 11 章 自制还是购买决策与分包	204
8.1 供应源决策的特性	140	11.1 做出自制还是购买决策的层级	204
8.2 好的供应商所具备的品质	141	11.2 购买还是“做”——将服务分包	209
8.3 供应源搜寻的各种类型	142	11.3 采购——一种外包的候选方法	210
8.4 供应源搜寻决策	142	11.4 分包	210
8.5 供应源搜寻过程	144	11.5 结论	215
8.6 供应源地点	145	第 12 章 购买商品	217
8.7 关于潜在供应商的信息来源	145	12.1 主要商品	218
8.8 供应商评估	146	12.2 商品价格为什么波动	220
8.9 正确的关系	151	12.3 稳定价格方案	221
8.10 供应源搜寻的其他方面	152		
8.11 建立与供应商的伙伴关系	158		



第 4 部分 系统和控制



1

第 1 部分 目标和组织

- 第 1 章 采购范围和发展
- 第 2 章 采购的战略视角
- 第 3 章 采购结构和组织
- 第 4 章 管理视角



第 1 章 采购范围和发展



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职能在管理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。我们将指出测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如何影响采购活动的绩效。

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、对手型的关系这一改变。
- 强调有关采购发展的一些概念的演变。
- 了解战略采购中遇到的一些主要问题。

>> 1.1 采购的范围

关于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。这一定义的确为讨论提供了一个切实的起点, 并对本书作者组织本书结构发挥了作用。但有些人批评这一有点陈腐的说法过于肤浅和简化。这种批评无疑有其道理。一个好的目标应当能够以某种方式进行测量, 但由谁来说什么价格是“合适的”? 在此, 考虑到在管理团队中采购需要作为一个有效的职能, 我们将采购的目标概括描述如下:

- 向组织提供稳定的材料和服务流以满足其需要;
- 通过同现有供应源保持有效联系, 通过发展其他供应源以代替现有供应商或者满足紧急要求和计划的要求, 来确保供应的连续性;
- 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能获得最好的价值;
- 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;
- 发展员工、政策、程序和组织以确保取得前述目标。

除此以外, 我们可以增加一些更明确的目标, 比如:

- 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。

1.1.1 采购周期

采购过程的主要阶段可以总结如下:

- 识别需求
- 规格
- “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涉及的主要活动。采购周期所包括的活动并没有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并没有被包含在内。应当注意, 在采购周期的早期和后期阶段, 专业采购人员并不一定参与, 采购人员的主要贡献在该周期中所列的几个中间阶段。

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。



1.1.2 采购是服务活动吗

本书的第1版出版时,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较为战略性的采购进行招标,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,在战略层次同样能更有效地做出贡献。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。

然而,对采购工作战略特性的普遍认可却导致了另一方面的逆转。现在普遍认为高层次的采购专家最好根据公司战略来制定采购战略,并且协助日常运作中的有关人员在管理采购和使用外部产品与服务时体现这一战略。因此,很多人又把采购看做一种服务和支持活动,但并不是说是一种地位低下的服务活动。类似地,高层管理层现在也常常被看做对于组织是支持性的,转变了传统的组织支持其管理层的观念。在本书的后面章节,我们将讨论采购的发展,在此我们指出这样一个概念,即在很多情况下采购通过演变,其作用已经远不止单纯的购买活动,而是具有战略性作用的。

>> 1.2 采购与供应角色的变化

如前所述,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作用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的。

在过去50年间,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急剧上升。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。

1.2.1 外部组织因素

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,其他组织都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:

- 最佳实践标杆;
- 全面质量管理;

- 准时理念以及精益生产；
- 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”。然而，为了达到这些概念，采购职能需要得到很好的开发并采取主动性采购。

更少数但更大型的供货商

供应市场的集中垄断在近几年产生了深远的影响。比如，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，仅有少数欧洲化学公司还存在，并且现在英国只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，但确保采购和供应职能的地位更高、更具战略性。

不断增加的环境意识

良好的商业意识应当是“绿色的”，应当是对环境负责的，这种认识可能来得晚了一点，但毕竟开始被提出来了。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职能的理解。第4章将详细讨论这一主题。

竞争者的活动

当各组织试图开拓新的思路以探究竞争者所取得的成就时，经常会感到压力。这个过程可以用“标杆”这个词形容，但在此要说明的是，这不是简单照搬好的主意。完善的采购职能也给同一机构的其他部门带来实际的利益。证明这一点无疑是公司改善各自采购职能的兴奋剂，这反过来又提高了采购的地位。

客户需求

目前，普遍认为客户是最重要的。营销学权威科特勒谈到过取悦客户，即超过客户的期望。“满足”是无声的，而“取悦”则是费力的。如果你还想继续赢利并保持市场份额的话，就要努力永远向客户提供最优质的服务。企业更加“由客户驱动”，而这些驱动因素也影响着采购。

技术进步

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范围的业务，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它们所需的大部分产品或服务。

有限的资源

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——对有计划 and 负责任地利用资源有着深远的影响，而不管这是受到简单的经济利益驱动还是受到不断增加的社会责任感的驱动。

政府干预

政府机构与贸易集团对市场活动的参与程度各有不同。这种参与行为可以表现为对价格的调控，或者表现为对专营、限制性措施、卫生与安全等的控制。令人特别感兴趣的是，英国过去的公共部门大部分被私有化。公共部门中的采购问题一直是审计报告特别关注的焦点，被批评效率低下。由于进行了私有化，采购职能开始效仿私营部门的做法。

在近几年中，一些公共部门，包括公共卫生管理局、地方当局、国防采购部门以及以前的国有行业等在内，都在试图改善采购与供应工作，并且付出了一定的时间和努力。虽然并不是所有“最好的做法”都来自于私有部门，也不是所有私有部门的采购活动都是先进的做法，但是，公共部门在某些情况下仍需做很大努力，才能赶上私有部门中那些先进的采购组织。在地方政府中最近出现的一些变化意味着现在的“预算主管”就是主要的决策制定者。他们不必采用那些经过集中谈判而签订的合同，而是可以自主选择供应商。过去，以集中谈判而签订的合同并不一定提供客户认为物有所值的产品和服务。这些变化在公共部门中引发的实际结果就是集中采购代理机构已经逐渐开始以商业化为导向，并开始向用户“营销”它们的服务。

欧盟的各种指令（目前正在进行重大修订）同样给欧洲的采购活动施加了压力，以促使其制定一个更加明智的供应源搜寻政策。在《欧洲官方杂志》上公布的带有既定最低限价（定期审核）的招标启示，可为潜在的欧洲供应商提供更多的机会。

英国皇家采购与供应学会（CIPS）与采购意识的提高

20 世纪 90 年代初期，英国皇家采购与供应学会被授予了一份皇家特许状。这无疑是采购与供应职能发展的里程碑，并且现在已经被广泛地视为一种真正的专业性活动。

学会花费了大量时间与精力向全国展示在公共部门与私有部门中进行有效的采购和供应的价值与重要性。学会的考试体系与课程设置有效地强化了采购职能的重要地位，而且在很多政府委员会讨论涉及采购问题时，该学会都会派代表参加。

采购与供应职能意识的显著提高，无疑是采购和供应活动在英国得以普遍发展的原因之一。说明这一点的一个例子是英国工业贸易部曾印刷出版小册子，宣传主动性采购职能的好处，并组织“巡回展览”来提高对主动采购职能的认识。同时，工贸部还为那些希望强化采购方面专业知识的小型企业提供咨询服务。其他很多国家的采购与供应专业团体也有类似的成长与发展。

不断变化的贸易模式

随着类似欧盟这样大型贸易集团的发展，东欧的开放和世界贸易组织（以前称为关税和贸易总协定）的发展，市场已经日趋国际化。以管理为导向的传统型采购职能很难适应这些变化。多数买家在国内采购主要原材料，而更明智的买家则根据获利最大化来进行采购。由于组织放眼全球并将其在各国的采购活动综合加以考虑，因此它们常常能够大大降低外购材料的成本。