

CIPS资格认证指定教材



物流与供应链管理系列

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 Lysons) 著
布莱恩·法林顿 (Brian Farrington) 著
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>



物流与供应链管理系列

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) 著
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 Lysons, 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 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

Preface from translator

译者序

本书的原英文第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

代”的提法。

从更深远的战略意义上考虑,作者也颇有远见地指出,前卫的和先导的企业应建立复合型的和交叉型的战略性采购中心。它的使命是通过供应链网络中的合作伙伴的选择,去影响产品设计、组织货源、组织生产以及整合供应商的创新和贡献,以加强自身的竞争优势。对这样一些战略性采购的运作,相对于战略性采购的“外”包,在某种意义上可以称为“内”融吧!

所有这一切都说明,采购不仅仅是企业产品库存的简单补充,更要从传统意义上的被动模式转变和发展成为对外部资源进行现代化管理的主动模式。而外部资源管理的首要任务就是与供应商建立长期的、网络互联的、互惠互利的、双赢的合作关系。这一要点本来就是贯穿本书各版的主题,而在第7版中作者又专门单列了第7章“与供应商的关系”和第8章“采购:产品创新、供应商参与及开发”来加强对外包内融的合作关系的论述。这充分体现了本书的章节安排中结构顺应着潮流和理念的“与时俱进”。

作者秉承前几版的一贯思想在第7版中对采购和供应链从传统意义和现代电子商务意义上做了详尽的论述,而且补充了许多内容翔实材料。

第7版的读者定位仍是十分明确的,这是一本遵循英国皇家采购与供应学会(CIPS)教学大纲的,兼顾职业教育和学历教育的教科书,也可供实际工作者参考使用。

鞠磊翻译了本书的前言及第1章至第8章并负责全书统稿,第9章至第11章和第17章及附录主要由张晶负责翻译,第12章至第16章主要由吴立生负责翻译。这三部分内容分别由薛薇、莫佳忆、胡克文等负责审校。另外,在纽约哥伦比亚大学攻读计算机专业硕士学位的肖兰参与了有关管理和应用软件的翻译。因此,本书的翻译和出版是集体智慧的结晶。在此对所有为本书的翻译出版提供帮助的人们表示感谢。

由于译者水平有限,加之时间仓促,译文中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

鞠磊

2006年9月

Preface to seventh edition

第7版前言

本书的第1版于1981年就出版了,现在看来那只是供采购专业学生用的版本。这些年来本书的规模和内容都显著地扩充和增加了。公正地讲,目前的第7版是英国出版的采购和供应链管理教科书中内容最为详尽的。

第7版相对于以前的各个版本有三个重要的修订需要加以特别说明。

1. 作者的变化。布莱恩·法林顿(Brian Farrington)博士是肯尼斯·莱桑斯(本书出版后不久与世长辞。——出版者注)的合著者。他们是多年的朋友和同事。在采购和供应链管理领域中,他们俩既是从业人员又是咨询顾问,他们的合作既给本书带来了丰富的学术知识,又提供了广泛的实际经验。

2. 内容的变化。为了更深入地讨论采购和供应链这个主题,第6版中的供应物资的储存、物资运输和人力资源等章节已被删除。新增的第7章和第8章着重讨论了当前的热点议题:与供应商的关系;产品创新、供应商参与及开发。其余每章均有大幅度的修订。作者在删减冗长内容的同时也增加了大量的新素材。虽然有关(政府的)公共采购的主题没有单独成章,但其内容在合适的章节中都做了引述。

3. 仍如第6版所强调的,本书的目标是既为学习采购和供应链管理的学生提供一本教材,又为从事这方面工作的从业人员提供一本参考手册。

作为一本教科书,本书涵盖了CIPS要求的基础教育阶段和职业教育阶段的大纲。

参加基础教育阶段考试的各科考生将会发现本书很有帮助并且完全涵盖《供应和物资管理绪论》的大纲要求的内容。在职业教育阶段,完全涵盖了《战略和战略采购》和《战术和运作》所要求的必修课大纲。选修《商务关系》和《运作管理》的考生同样会发现本书充分地满足了他们的需要。本书对准备参加物流和运输学会组织的考试的学生也十分有用,对包含采购和供应管理要素的商务研究和管理的初级和高级考试也同样适用。作为一本参考手册,本书对供职于采购和供应领域中的实际工作者提供了快捷方便的参考资料。

正如本书第1版的前言所述,现代化学习强调知识的综合学习。在撰写本书时作者引进了多种学科的知识,意在提供采购和供应链管理的实践和技术方面坚实的和完整的知识。这些方面包括财务和管理会计学、经济学、职业道德、人力资源管理、法律、运作研究、市场开拓、谈判、心理学、社会学以及战略管理。在采购和供应领域的职业发展中越来越需要从更广阔的视野来进行批判性的思维。上面所提及的学科范围正表明了任何一个希望冠以“职业化”头衔的采购工作专业人士必须通晓许多领域的知识,只有这样才能致力于高效率的采购事业,同时也能持久地自我发展。

About the authors and translators

作译者简介

■ 肯尼斯·莱桑斯 (Kenneth Lysons)

毕业于3所大学，具有多个学位和职业资格证书。在拥有10年的从业经历后获得了多个高级教学职位和主考官资格。近期退休后仍作为专业咨询师专长于采购和人际关系领域。

■ 布莱恩·法林顿 (Brian Farrington)

英国独立咨询师，既从事国际咨询业务，又为英国政府提供咨询服务。同时任教于Civil Service Staff College。

■ 鞠磊

毕业于上海海运学院科技英语系。曾担任北京市政府电子办公室译员。后长期从事国际物流的管理和调度工作。1999年起，先后受聘于北美第二位铝业公司任国际采购物流调度，以及跨国铝业公司加拿大分部任物流总调度。2004年起，作为该公司董事负责北美市场的物流和供应链工作。主持开发数种物流应用软件并多次获奖。主要译作有《采购与供应链管理》(第6版)，于2004年7月正式出版。

■ 吴立生

毕业于中国人民大学财务会计和国际贸易专业。曾在中国农业银行从事银行国际业务结算和清算。长期以来主要从事国际货运代理，实际操作国际贸易的供应链流程及相关会计结算系统，熟悉有关国际惯例和规则。现正参加加拿大注册会计师的学习。曾参加《采购与供应链管理》(第6版)中财会部分的英译中工作。

■ 张晶

毕业于上海大学行政管理专业。曾作为交换学生留学日本，后受聘于日本著名电脑公司，长期负责品质管理和ISO 9002/14001体系的认证，承担大量中、英、日文的口、笔译工作，并持有该领域内审员资格。之后在世界著名汽车零部件制造企业从事财务核算等相关工作。目前受聘于日本最大的人才中介集团担任咨询顾问，为诸多的世界500强企业推荐专业人士和提供合理化建议，并取得该领域的职业资格。作为第二译者翻译了《微软的院校标准认证课程WORD2003 核心部分》，于2006年1月正式出版。

Plan of the book

本书概况

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------------------|---------------------|------------------|---------------------------------|--------------------|
| 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 |
| 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 | 第 8 章 采购: 产品创新、供应商参与及开发 | 第 9 章 产品质量的规范和管理 | 第 10 章 协调供求关系 | 第 11 章 组织货源和供应商管理 | 第 12 章 以合适的价格采购 |
| 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 | | | 第 14 章 海外购买 | | |
| 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 | | 第 16 章 支持工具 | | 第 17 章 采购工作的研究、 采购绩效和职业道德 | |

Contents

目 录

| | |
|------------|-----|
| 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 道德法规和培训····· | 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。

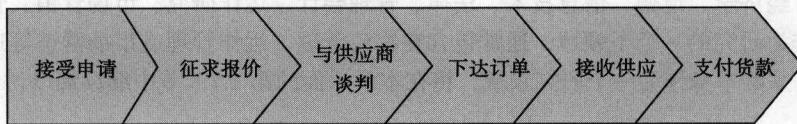


图 1.1 采购的过程链

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广泛的教程中。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的业务活动。