

供应链管理 最佳实践

The Purchasing Machine

How the Top Ten Companies Use Best
Practices to Manage Their Supply Chains

戴夫·纳尔逊 (Dave Nelson)

(美) 帕特里夏·E·穆迪 (Patricia E. Moody) 著

乔纳森·斯特格纳 (Jonathan Stegner)


全球 10 家供应链管理
最优秀公司
供应链管理 20 条最佳实践



机械工业出版社
China Machine Press

供应链管理 最佳实践

The Purchasing Machine

How the Top Ten Companies Use Best
Practices to Manage Their Supply Chains

戴夫 纳尔逊(Dave Nelson)

(美) 帕特里夏·E 穆迪(Patricia E Moody) 著 刘祥亚 等译

乔纳森 斯特格纳(Jonathan Stegner)



机械工业出版社
China Machine Press

Dave Nelson, Patricia E. Moody, Jonathan Stegner : The Purchasing Machine :
How the Top Ten Companies Use Best Practices to Manage Their Supply Chains.

Chinese translation Copyright © 2002 by China Machine Press.

Copyright © 2001 by Dave Nelson, Patricia E. Moody, Jonathan Stegner.

Original English Language edition Copyright © 2001 by Dave Nelson.
Simplified Chinese characters edition arranged with Patricia E. Moody and Jonathan Stegner. THE FREE PRESS, a division of SIMON & SCHUSTER, INC. Through Big Apple Tuttle-Mori China, And Beijing International Rights Agency.

All rights reserved.

本书中文简体字版由THE FREE PRESS通过Big Apple Tuttle-Mori Agency授权机械工业出版社在全世界独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-0096

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链管理最佳实践/ (美) 纳尔逊 (Nelson, D.) 等著; 刘祥亚等译. -北京: 机械工业出版社, 2003. 2

书名原文: The Purchasing Machine: How the Top Ten Companies Use Best Practices to Manage Their Supply Chains

ISBN 7-111-11306-3

I. 供… II. ①纳… ②刘… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第094972号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏 杰 版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 17.5 印张

定 价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

献给拉里·霍普克拉夫特

1942年9月~1998年9月

第一次见到拉里是在本田公司的一次大会上，当时他正在对一群供应商进行一种名为BP的改进方案培训。拉里站在讲台上，看上去风度翩翩，春风得意。在经历了多年的努力之后，拉里在帕克·汉尼芬的组织终于同意采用一种新的方法来改变自己的命运。结果让人惊讶，在观看了第一位员工反应的录像带之后，我们都感到万分激动。

就像我们后来了解到的那样，拉里在自己的个人生活中也相当成功。他的妻子波利帮助拉里做出了自己一生中几个非常重要的选择，从而彻底地改变了他的生活道路。他们，一个孩子，并在一个家庭中的母亲离开之后帮助维持了它的存在。不幸的是，在婚后的第一次共同飞行当中，他们双双在诺瓦·斯科舍海岸遇难。我们愿以本书来纪念拉里夫妇，为他们的勇气和仁慈，并代表所有幸福生活的人们向远在天堂的他们表示祝福。

序 言

IBM的转型引领了一场行业潮流

20世纪90年代美国公司的主潮流是“外包所有可以外包的业务，集中精力发展自己的核心业务”。在新的10年里，公司管理的重点将是对外包活动进行有效管理，并最大限度地利用公司与其新的合作伙伴——外包产品、元件和服务的供应商之间的关系。

早在1988年，IBM公司就将其年度总收入的28%投入到外部供应商身上。到了1999年，几乎54%的年度收入被消耗在一些非IBM的公司——比如说外部供应商——上面。突然之间，采购部门变得重要起来，公司开始需要一个能够在全全球范围内进行有效资源搜索的团队，而且该团队应该提供切实的方案来帮助供应商改进自己的运作。因此，采购部门就不得不对公司的核心供应商进行有效的管理，从而保证价格、质量、配送和技术等因素能够在一条完整的供应链内部实现平衡。

新的IBM供应商必须确保采购人员采取了一种长远的观点。我们知道，建立在信任基础上的坚实而又长期的关系可以产生必要的财务信任，从而使供应商有动力投资建立新的工厂、购买新的设备、开发新的技术、聘请新的人员。而没有供应商推动技术的发展（就好像IBM的供应工厂在过去曾经做过的那样），IBM的新产品和服务就不会在竞争日益激烈的B2B市场上具有如此强大的竞争力。

新型团队必须专业化，必须形成一条牵涉到多个公司的供应链，并使其以一种适当的方式在任何可能的商业条件下全天候发挥作用。

我的角色

在CFO杰瑞·约克的带领下，IBM将公司内外最好的采购团体结合起来进行集中采购，改进与供应商的关系并确保自己的数十亿美元被投给了世界上最好的供应商。我非常荣幸地成为这个采购团队的领导人物。1994年IBM公司采购总成本为400亿美元；到1999年8月为止，它已经上升到了450亿美元。

在福特汽车公司23年的Job#1（新模式启动的行业名称）工作经验教会了我采购的基本知识。在那23年最后的几年中，福特公司的采购运作从日本借鉴了许多经验——尤其是从它的合作伙伴马自达那里。它开始将重点放在质量和长期供应商协议上，这样就可以大大激励供应商在新技术和新设备上投资。

为了更好地领导采购工作，我从福特公司来到了Black & Decker公司（进行了40亿美元的采购），继而又到了惠普公司（进行了总值100亿美元的采购）并从而进入了计算机行业。所有这些经历都为我在IBM的工作打下了良好的基础。IBM公司放手让我重新聘请公司内外的关键部门主管，这使得我的工作充满了乐趣。

在接下来的6年中，IBM的采购团队取得了一系列卓越的成就，其中包括：

- 节约了90亿美元的采购成本，超过年度总采购成本的5%。
- 将内部客户的满意度从43%提高到89%。
- 更大程度上满足了供应商的期望。在供应商的效力评估列表中，IBM公司从倒数几名上升到了第一名。IBM与密歇根州立大学的鲍勃·蒙扎卡一起开展了一项效力调查；密歇根州作为第三方具体进行了调查活动。此次调查的主要目的是将IBM公司与其竞争对手进行一番比较。第一年的供应商反馈让我们大吃一惊——1995年，IBM在7~8个竞争企业中名列第6。大约到了1993年的时候，这个名次上升到了第3。1999年，IBM在这个排名中的位置上升到了第1。
- 跟踪效度从66%上升到了100%。跟踪效度是一种衡量商业控制的标准；IBM的内部监测人员花了1~2周的时间让不同的人对企业控制（公司花钱的方式）做出评估。他们回顾了公司的整个运作流程，围绕报价提出了一些问题，如“你收到三个报价了吗？”，或者“你记录下收到三个报价的原因了吗？”，或“为

VI

什么要选择供应商A？”，以此来评估整个采购流程的有效性。第一年的检测结果表明，整个采购过程实际上处于严重失控状态。但在过去的24个月里，我们将这种情况大大扭转过来。

- 在过去的两年中，IBM公司的网上采购从零上升到了130亿美元。
- 合同文件从40多页减少为6页左右。
- 由于出色地实施了电子采购，我们赢得郭士纳主席的奖励。在高级管理小组（包括IBM的近400名高级经理）年度大会上，郭士纳主席一共才颁发了两个主席奖。对IBM的员工来说，这是一项莫大的荣誉，只有最棒的员工才能赢得这项荣誉。来自全球各地的获奖团队成员将接受大家长时间的鼓掌，与郭士纳主席握手并从其手中接过水晶球和证书。

多年来，我一直坐在观众席里，希望采购部门能赢得这个奖项。尽管我们每年都获提名，但直到1999年我们才真正地从观众席走向领奖台。

郭士纳主席本人非常注重客户需求，他给IBM公司带来很多东西，其中最重要的一点就是他使大家意识到除了IBM公司内部的衡量标准外，我们还应该关注客户的需求和反映。IBM公司集聚了许多优秀的人才，但由于他们没有准确地把握客户需求重点，这些人才的优势并没有得到真正地发挥，郭士纳的到来改变了这一切。在来到公司之前，他一直都是IBM公司的一名客户，因此他对了解客户需求的重要性有着深刻的体会。

采购工作似乎并不是一种以客户为中心的活动，因此我们认为自己获得主席奖的机会微乎其微。大多数获奖者都是一些营销团队和销售人员，比如说1999年的获奖者之一就是一位给公司带来几十亿美元销售额的销售代表。因此对我们来说，获奖是一件很难的事，虽然我们也同公司外部人员打交道，但我们的交往对象不是客户，而是供应商。

但在我所从事的领域里，电子采购团队已经成功地将130亿美元的采购工作转移到了因特网上。12名来自不同部门的专家走上了领奖台，从郭士纳主席手中接过了一块刻有40位团队成员姓名的奖杯。在我们看来，这个奖励是一个证明，它表明我们在IBM公司最新的战略转型和复苏中扮演了一个非常重要的角色。

VII

- 赢得《采购杂志》评选的1999年度最佳采购奖。

但IBM公司采购部门以及本书将谈到的所有10个采购小组最重要的成就是它们在公司走向成功的过程中所发挥的重要作用。

如今，采购部门再也不被看成是一个无足轻重的部门了。人们已经意识到在激烈的全球市场竞争中，采购部门的质量往往可以在很大程度上决定一个公司的命运。

如今业内已经形成共识，公司应该集中发展自己的核心业务，那么第二大关注焦点应该是什么呢？毫无疑问，答案应该是采购部门，否则公司将无法在市场竞争中战胜其他企业。本书将告诉你10大采购组织是如何在帮助公司取得成功的过程中发挥重要作用的。

R·吉恩·里克特

IBM公司前任首席采购官，主管全球采购副总裁

前言

我在制造业有着长时间的工作经历，对原料管理的方方面面有着深刻的了解。制造过程是一个复杂的流程，但采购是一件简单的事情，而其中的规则也相当清晰。我们从来没亲自勘察过工厂，也不与供应商聊天，更不会关掉自己的机器。我们衡量成功标准非常简单，看采购商品的价格方差报表，它决定着我们所有的工作是否成功。采购工作本身相当简单，对于一个打算写一本商业图书的人来说，它所包含的内容实在有限，但对我来说，几十年的行业经历还是为我的写作提供了丰富的素材。

电子设备行业似乎是一个让人兴奋的领域，它产品周期极短，激烈的市场竞争往往逼迫人们经常创新。对我来说也是如此。创造产品——首先是电缆，然后是内存条，光驱和软驱，最后是适用于真正的客户（如报纸和科学实验室）的整个系统——所带来的激动和兴奋使我对这个行业充满了热情。由于我们经常要长时间地进行准备货运等工作，因此每个季度的第一个星期都处于休整状态；这种休整也标志着一个新周期的开始：我们要在第二和第三个星期将不同的生产领域整合到一起；第四个星期又是非常忙碌的一个星期——采购部门人员和生产人员都在开足马力工作。营销和财务人员往往不理解我们这些人每天花18个小时在做些什么。

对大多数供应链管理专业人士来说，传统采购方式发生的变化以及从采购方面对企业进行的扩展已经部分地与生产领域的变化重合起来了。随着新千年的到来，大多数供应链管理专业人士都可以对自己以前的工作进行一番回顾。幸运的是，大多数人对一件事情的记忆通常只能维持25~30年！通过这番回顾，我们发现在当时所做的工作有很多是超前于那个时代的。因为我们正处于一个允许创新的公司，这正

是我们的幸运之处。

供应管理，包括采购，资金和原料流，兼并所有权和资源搜索战略，甚至是知识产权运动和控制，对许多今天的制造业专业人士来说都是非常令人激动的。在接下来的10~20年里，公司运作决策和结构调整将对我们的公司和团队——称为扩展性企业——的前途产生具有决定意义的影响。众所周知，赢家总是事先设计好一个明确的战略并为实现这个战略准备一些必要的资源。同样不言而喻的是，那些缺乏创新精神，无法从外界及时获取力量的公司将在未来激烈的竞争中逐渐被淘汰出局。它们的利润率会越来越低，会失去很多竞价机遇，并将产生很多质量问题等。

对那些希望能正确地把握发展趋势的专业人士来说，我们可以提供最好的建议——向那些能够一直不断创新的企业学习，将它们的经验应用到自己的企业当中。你必须进行真正的变革，发动一场有意义的革新，才能在激烈的竞争中胜出。仅仅在原有的基础上进行一些添枝加叶的改革是不够的。很多大公司，如IBM，克莱斯勒-戴姆勒，本田和丰田，都有着长期的成功记录，但新的竞争环境还是要求它们必须做出一些具有革命意义的变革。

学习先进经验只能保证你在一段时间内不至于被淘汰出局，但从长期来看，转型还是不可避免的，因此我们可以说，学习先进经验只能是公司变革的一个跳板，而不是终结。

你可以聘请最好的供应管理和生产管理专业人士，支付他们很高的报酬，但他们最终还是会离你而去。为了建立好的团队，并进而造就成功的公司，你必须将最好的供应商、最好的规划人员、最好的工程师、最好的系统集成起来。因为只有这样，你才能维持自己的客户基础并使其保持不断增长的势头。

我们相信，只要在传统行业中进行一些简单的变革，你就可以对市场、客户和供应商产生巨大的影响，而且我们建议你应该马上采取行动。智能成本系统，新的产品革新团队以及基于网络的通信手段，这些都可以大大增加组织的竞争优势。到2020年，游戏的规则会再一次发生变化，如果你的企业能够不断地以足够快的速度跟上时代的发展，相信在不远的将来，你的继承者们将可以取得同样令人满意的成功。我们建议你立即采取行动，紧密关注时代发展；我们相信，学会观察将是你的

X

首要，也是最重要的生存技能。其次就是竞争，对于最优秀的企业来说，在这场竞争中，客户和供应商都将对企业的最终胜利产生不容忽视的影响。在赢家眼里，今后20年将是团队成功和团队协作的时代，而那些落伍于时代的企业将在生存线上苦苦挣扎。祝你们好运！

帕特里夏·E·穆迪

引言

有的引言让人感觉是结束语。教堂、学校、公司、国家，甚至家庭似乎都不由自主地要经历一些不同的发展和衰落阶段。但我们总是能知道形势正在发生变化，因为我们可以感觉（有时甚至可以看到）到这些变化的痕迹。

生产和采购活动对财富的建立和增长发挥着重要作用，如今这些活动正开始被人们重新审视，因为技术的进步是如此迅速以至于我们开始觉得自己正在迷失方向。实际情况是，没有任何全球定位系统，任何移动电话网络或卫星连接能够精确地告诉我们时代发展的方向，具体的日程表或者是否有人已经远远领先于我们的时代。

一些组织似乎总是处于发展和变革阶段，而另一些则试图寻找一些更具可预测性的路线。有些专业人士理解并真正地期待自己能够在接下来的10~20年给自己的组织带来巨大的变革，本书正是为这些人所写。他们将成为这些变革的领导者，并鼓励明智的员工和思想家为迎接挑战做好充分的准备。

我们相信，培训、教育和坚持，有时再加上一些运气，将使得一个企业真正地与众不同。而且我们尤其对教育和培训的力量充满了信心，因为每个人的成功都是一个漫长的故事，而每个故事中肯定都会包含着一个不断进行学习和接受培训的过程。

物有所值的学习

本书的合著者戴夫·纳尔逊出生于印第安纳州的一个农民家庭，在那里他学会了责任和勤奋的重要性，当时他还是个5岁的孩子。一年春天，戴夫的妈妈给了每个孩子

子一小包杂色豆，告诉他们先对土壤进行翻耕，然后在每条土沟里撒上三颗豆子。她仔细地向孩子们解释说，每两次播种之间应该保持两英尺的距离。年龄大一些的孩子们赶忙跑出去完成自己的任务。他们把每一个土堆拍平，然后用水罐浇上水。但性格活泼而又善于思考的小戴夫认为自己应该找到一个更聪明的方法来完成这项工作。他仔细地播种了前两排杂色豆，但到了第三排，他就开始重重地把豆子砸进土壤里面，开始是三个，后来是六个，最后他把一把种子都扔进了土壤里，然后用脚把它们踏平，就这样，他很快把所有的豆子都埋进了土壤，并觉得自己干得很漂亮。

有了充足的水分和阳光，豆子很快就开始破土而出，生根发芽，向人们预示着又一个丰收的年景。众所周知，印第安纳州派克县的豆子一天之内可以长六英寸。但对于小戴夫来说，却有了一个不幸的消息，人们可以很清楚地发现，他所播种的种子长出来的豆苗没有按照两英尺的距离排开。

作为一名教师的纳尔逊女士对小戴夫的一切都非常了解：他经常忘记做家庭作业，把笔记本落在家里，忘记喂小鸡。她决定给小戴夫一个教训。那天晚上晚饭之前，小戴夫开始明白世上根本没有所谓的终南捷径：你所犯的每一个错误最终都会表现出来。第二天早晨上课之前，他来到田地里，将乱种的豆苗重新拔掉，重新播种，完全按照母亲的吩咐完成了自己的任务。

生活就是这样。我们可以从花园里，从大自然里，从市场中学习到很多教训。有时工作可以教会我们持之以恒和灵活变通的重要性，而有时我们则必须把这些品质应用到实际的工作当中去。生产过程中的每一个环节，包括采购和供应链管理都可以得到更有效的改进。我们所选择的最佳实践公司并非在所有领域都非常优秀，有些公司非常善于推广新产品，而有些公司则可能更善于进行技术革新；还有一些在供应商开发方面取得了突出的成就。但他们总能在某个领域发起革命性的变革，而且我们可以打赌，这样的团队在从事其他工作时，肯定也会取得不凡的成就，因为他们有一个非常严格的领导人物。

在与这10家公司进行交流的过程中，我们发现虽然自己在开始时准备了解的是这些企业的运作机制，但我们很快被它们的领导人物所吸引。因为其中每家公司都拥有一个非常乐观上进、聪明，有时甚至是富有进攻性的企业领袖。因此在进行研

XIII

究的过程中，我们把重点转移到了倾听企业领袖的谈话上面，因为我们相信，正是这些领袖造就了各自企业的辉煌。

我们对这些企业领袖的成长经历、管理方法（他们如何成功地进入生产的核心——供应链）都产生了浓厚兴趣。纳尔逊从生产部转到了采购部，这一职业转型使他成为一名车间工作人员变成了白领阶层中的一员。而穆迪则从采购部门转到了生产部门，从白领阶层转为车间工人，开始从事自己真正喜欢的工作。斯特格纳曾接受过专门的经济学教育，他曾在20世纪70年代从事计算机系统的销售和安装工作，并同时学习了生产系统。他后来决定放弃销售，开始从事采购工作，因为他相信自己作为一名采购人员，将能给组织带来更大的影响。

我们发现最好的采购执行官都能够同时对其他的领域进行一定的控制。他们不一定是工程师，但却都非常善于交流。每一个执行官都充满了人格魅力。SmithKline Beecham的威利·迪斯非常善于倾听，而且能够在对下属要求非常严格同时受到他们的爱戴；哈雷公司的加里·贝里曼是一位很好的演说家；他优秀的个人品质使得公司的采购管理变革进行得十分顺利。惠而浦的罗伊·阿姆斯有很多下属，而且对人员的利用非常得当，从而使得一个利润相对较薄的部门在全球范围内都充满了竞争力。NISCI（全国供应链整合机构）的迈克·多伊尔曾担任过军队的情报官员，他是一个和福特公司的麦克纳马拉·基德斯一样聪明的家伙。这个名单还有很长，这使我们感觉自己不是在分析全球主要的供应链组织的实际运作，而实际上是在讨论十位最佳商业领袖，这些人在未来更为激烈的商业竞争中成为赢家的可能性似乎更大。

最后我们得出结论（但这个结论的正确与否需要由你来判断）那就是：在供应链增长和转型的重要阶段，尤其是在采购与生产的衔接方面，富有人格魅力、行事果断、而又富有机智的商业领袖往往能发挥举足轻重的作用。

学会观察

我们的第二点分析反映了三位作者共有的一种观点。我们都对教育的力量深为

XIV

敬畏，无论这种教育是课堂培训还是实践学习、自学或者是一些补习班。虽然我们不相信每年接受52个小时的培训就能造就一位完美的工作人员，但我们认为严格的训练总是能加速一个人的成长的。

学会阅读并了解一些基本的法则是非常重要的。而我们碰巧也认为在生产和供应链理论领域打下基础也同等重要，因为只有通过这种方式我们才能安全地度过这个转型期。

供应链管理 20 条最佳实践管理技巧

成本管理

供应商开发

价值分析

非传统产品的采购

供应商质量圈

培训

供应商信息共享

供应商会议

供应商业绩汇报

供应商调查

配送改进

工具和技术支持中心

供应商支持团队

借调执行官

早期供应商参与

新模型开发团队

所有供应商和所有零件 / 商品的书面战略

战略规划和管理

职业规划道路和学术超越项目

采购系统

戴夫·纳尔逊是约翰·迪尔公司的全球供应链管理副总裁。他曾经担任美国本田公司采购部主管，并凭自己出色的业绩而荣获《采购杂志》的职业优秀奖。

帕特里夏·E·穆迪曾被《财富》杂志评选为制造业十大探索女性之一，曾经为多家大公司（包括思科系统、摩托罗拉、强生、Mead公司）提供咨询服务。

乔纳森·斯特格纳是约翰·迪尔公司供应链管理战略资源搜索部门主管，是一位有着20年供应链管理经验的实践者。在加盟约翰·迪尔公司之前，他曾在美国本田公司的采购部门担任要职。