

献给成功的管理者



采购 与利润

阿尔伯特J·盖瑟尔 著
何宗强 唐彬 译



Editions ASAA

国家行政学院出版社

采购与利润

献给成功的管理者

何宗强 唐彬译

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

采购与利润/(瑞士)盖瑟尔(Gasser, A. J.)著;何宗强,唐彬译.
—北京:国家行政学院出版社,2000.10
ISBN 7-80140-141-7

I. 采... II. ①加... ②何... ③唐... III. 采购-企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 54510 号

采购与利润

阿尔伯特 J·盖瑟尔著
何宗强 唐彬 译

*

国家行政学院出版社
北京海淀区厂洼街 11 号(100089)

新华书店总经销
清华园胶印厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开本 3.375 印张 72 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

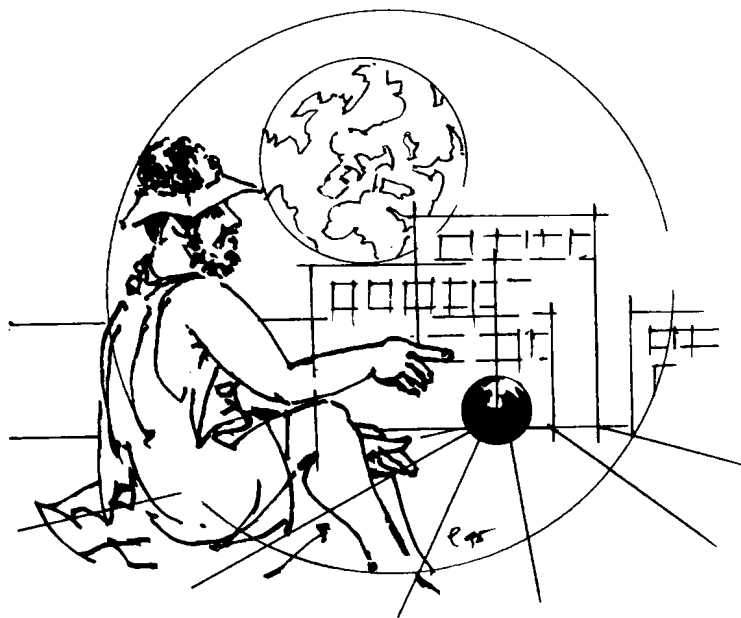
印数 1—5000 册

ISBN 7-80140-141-7/F.22 定价:10.00 元

阿尔伯特 J·盖瑟尔

采购与利润

献给成功的管理者



赫尔姆斯：

希腊的道路和交通之神，贸易的保护者，修辞学之神，被古罗马人比作墨丘利。

瑞士物资管理与采购协会出版社，CH - 5001 阿劳尔，瑞士

瑞士物资管理与采购协会

作者简介

16岁时,本书作者阿尔伯特 J·盖瑟尔先生就开始帮助其父编写销售广告。瑞士工艺美术学院机械与生产技术的专业学习又赋予了他渊博的知识。学习期间,他还积极为多种报刊专题栏目撰写新闻稿件。正式工作之初,他担任了瑞士最大的一家纺织公司的生产工程师。在短短的时间内,他策划并实施了一个有关企业合理化的重大项目。之后,他转向了当时为瑞士出口工业的领先部门的纺织机械制造行业,并担任了销售、生产等部门的管理职务。担任这一职务时,他经常去经互会国家进行巡回演讲。同时,他还负责管理一个大社区的公共事务资金。在“销售”和“纺织”行业任职 20 年之后,他再次变换了职业,开始在盖吉公司(在并入瑞士最大的化工公司之后,称为西巴-盖吉)主管“技术采购”,并领导这一部门达 20 年之久。他是巴塞尔周边地区化工工业“技术采购”协会的主席。任职期间,他实现了采购者与供应商协同工作的设想。自 1981 年起,他任职于瑞士物资管理和采购协会执行委员会,1985 年当选为主席。他大大推动了这一协会的发展。他从事教育工作达 30 多年之久。自 1982 年起,他成为雅各布·穆勒基金会中代表世界纺织丝绸机械先进制造商的成员。从管理职能部门退休之后,他领导了旨在发展采购职能的管理教育培训项目。

序 言

作为活跃于全球的公司总裁,我对供应管理的意义有着切身的体会。当损失成为生死攸关的问题时,必须采取措施。在几种办法中,积极的职业采购和创造性管理将带来更好的结果。

因而,对我来说,在成本和利润的良性结构中,采购、后勤和物资管理的职能是决定性的因素。

我向负责采购、后勤和物资管理的先生以及所有企业的经理推荐这本内容详实的研究著作。

乔治·胡伯博士

所有的先进机构都面临着全球竞争。为增强竞争力,任何机构必须认识到,为获取最佳的价值,谨慎地开支对于保持最低成本来说是至关重要的。流向组织外供应商的费用通常会超过内部费用。

此书为高级管理者认识和支持职业采购和供应管理的作用及其必要性,提供了颇有见地的看法。如果人员配置合理,指导得当,支持完整,组织中的任何其他部门都能够充分挖掘“成本控制”的潜力。资源获取有效性改善的方法表明,这些做法适用于所有的货物和服务领域。

阅读此书并使之流传,因为专业采购对于减少成本来说,是十分重要的资源,但迄今这一资源大多尚未得到开发。

威廉 A. 巴尔斯
国际采购与物资管理协会主席

目 录

导 言	谁是新的利润创造者	1
第一章	管理上的变革	4
第二章	国家经济杠杆	10
第三章	错误的投资方向	18
第四章	新的战略决策	22
第五章	价格——一种可变的价值	29
第六章	专业购买	38
第一节	专业采购的意义	38
第二节	采购原则 - 采购政策	39
第三节	从咨询到订购	40
第四节	决定性的价值分析	43
第五节	垄断形势带来的机遇	46
第六节	采购与工程	47
第七节	具有成功潜力的“采购”	51
第八节	谈判形象	54
第九节	采购与合作者的关系	58
第七章	专业术语:采购、后勤,等等	65
第八章	公共部门的采购	70
第九章	企业自身的简短审核	74
第十章	对采购部门的领导	77

第十一章 主要论点	85
附录 参考文献	89
国际采购与物资管理委员会	91

谁是新的利润创造者

新的利润创造者是执行总裁,是从事销售、研究与开发、生产、金融和人事的管理者。他们认识到采购不只是“写订单”的任务,而是一项具有**战略意义**的商业职能。

采购不只具有节约成本的功能,它可以充当各领域进步的倡导者、协作者。

为认清这一点,我们必须从全球角度观察采购的实际背景,并努力消除一切可能的偏见。采购在领导和程序定位方面的功能将发展成为一种真正的**供应管理**。

类似于重新定义营销管理,供应管理也必须得到重新认识。

新的利润创造者还包括所有中小型企业的商业管理者。他们作为大公司的转包人,有助于大公司的进步。对那些具有创新意识的管理者来说,更是如此。

自然,采购者和物资管理者也应被视为新的利润创造者,他们可以更好地完成他们的任务,并使自己成为其他商业领域有创见的合作者。

新的利润创造者还应包括政府官员。他们负责公共采购,如果他们认识到蕴藏于职业采购中的巨大机会的话,他们无疑也会创造

巨大的利润。

慎重而内行地处理这些服务或工程采购和投资中的复杂问题，诸如工业建筑、医院、能源工厂、交通系统以及研究机构的基础设施，等等，可以为提高赢利或减少政府财政负担，作出很大的贡献，并将由此导致政府削减税收。

此书的撰写素材来源于销售、营销、生产等领域丰富的实践经验，来源于一位供职于现代化技术物资采购部门领导者 20 年的的经验。

此书较多着墨于企业家的实践经验和实际运用，而不是试图替代这一专题的其他著作。因为虽然存在着许多有关采购理论的综合性书籍，但是，这些书籍大多专为物资管理者和采购主管所撰写，其他职能部门的管理者很少有兴趣阅读。

因而，很有必要使执行总裁们和其他职能部门领导和主要成员意识到“采购”对于成功的巨大潜力。

对于正走向自由市场经济的欧洲国家新领导人来说，认识这一点尤其重要。那些读过这本涵盖了所有观点的著作的人将会记住：“作为一项书写订单任务的采购”已经成为过去的事情。人们可能记得，在创业时期，公司业主亲自决定所有的采购。他知道采购的重要性！

今天的采购又是一种什么状态呢？

不管一个公司的营销战略是什么，企业的成功总是以客户期望的职责的履行状况以及企业信用表现作为衡量标准。

采购者应对生产总成本的一半负责。因此，公司的成功明显地受到了采购者在工作表现、发展潜力、谈判技巧、创造力、协同工作能力以及在商业过程中积极配合能力等方面的影响。

因此，如果我们意识到心理影响的一面，将会看到“采购”这一

令人着迷工作的另一面。每一位具有丰富经验的人都知道,采购是一项重要的和基本的商业功能。

阅读此书时,你必须警惕负面影响(这一点需特别指出)。如果你确实希望在你的公司中充分挖掘采购的潜力,那么,首先必须预见到可能出现某些阻力。

你个人的坚持和有效率的采购集体是必需的!

此书谨献给国际采购与物资管理协会以及各个国家的采购与物资管理协会。

首先,感谢所有的讲演者。首先感谢教授保罗·威伦曼博士,他仔细阅读本书的草稿。其次感谢作为国际贸易中心项目一部分的研讨会和座谈会的演讲者,其中包括保罗·威伦曼博士,杰哈德·克拉姆普夫、乔治·克劳塞托、萨勃、比斯科蒂、胡可·萨维斯伯格、麦克斯·西维尔、罗兰·维亚尼、J L 拉姆比埃尔、P Y 曼尼尔以及 C 佩罗。还应感谢那些在建立新协会方面作出先驱性工作的同行们。

第一章

管理上的变革

时光如箭,观念常新,这一说法也同样适用于管理这一看起来固定不变的任务。这样说会使人感到惊讶,因为今天的企业领导与过去拥有同样的目标,那就是成功。然而,不幸的是,按照美国的发展趋势,人们越来越多的根据短期结果来衡量成功与否,而日本的模式也常常被用来证明这一点。

如果人们回顾 50 年代的机械工业,尤其是瑞士和欧洲的纺织机械业,就会看到,所有这些企业都是由具有鲜明个性的人创立的。他们是销售部门的领导者,不断地要求从事建筑、研究和制造的同事提供有关产品和客户需求变化的信息。

缺乏经常性交流的家长制领导作风,已经成为过时的做法。起源于军事领域的 3C(指挥 commanding、控制 controlling、调整 correcting)领导理论的影响一直持续到 60 年代。当今的所有领导理论几乎流行一时。令人欣慰的是,对于所有理论上的新“发现”来说,从“以节约时间为基础的”的理论,到“混沌管理”理论,都最终拥有同样的目标,即:

以客户需求为导向的产品和服务决定了产品市场份额的增加。

“以客户需求为导向的”这一词语自然包涵所有的属性,诸如

“低成本”、“及时和最短距离的交货”、“对环境有益以及便于保存”等。这些属性存在于产品本身,几乎没有例外,一点也不新颖。这些概念可能每经过一代人,才被重新带回企业全体员工的意识中。人们对于理论变化越来越快这一状况持容忍态度,这可能是惟一可接受的原因。

对于受到挑战的管理者来说,这些理论起着推动作用,其实,对于许多顾问来说,这些理论可以成为一种营销手段,帮助行政人员去做“正确的事情”。同时,最为重要的是,他们将向雇员们灌输这些理论。

从采购到供应管理

通过概括二战以来关于采购作用的阶段分析,人们可以看到有关采购作用的有趣结论。

50年代中期以前,采购者一直受到赞扬。在物品供应紧张时期,他们可以及时地满足公司的需求。

大约从60年代始,当市场不断扩大,价格不断上涨时,人们对采购者的工作评价大体采用了同样的尺度:以最好的价格成交成为最高标准。在这一时期及更早一个阶段,采购的定义得到了发展,即:

在适当的时间,以适当的数量,以适当的价格,购买适当的物资。

这一定义本身并没有错误。所以,它只包涵了操作的特性。这样的要求其实适用于公司的任何活动。所以,根据当前的观点,下列定义才是正确的:

采购意味着:

一以最佳成本提供物资。

通过利用可获得的或不断变化的市场供应辅助企业的生产。

一在产品的决策过程中提供咨询。这一咨询应开始于产品开发初期,并且涵盖

从生产到建设工厂及其生产维护的所有过程。

早在 70 年代,“物资管理”这一概念就开始出现。80 年代,从理论和实践两方面,它已发展成为包括购买、物资处理、仓储以及“一体化的物资管理”等任务的概念。

在公司中,采购是一项受到极大关注的任务。国际采购与物资管理协会向 30 多个国家级协会提供了有关这些项目的课程培训。这一任务最初着重于实际操作,并且与各个大学中具有远见卓识的教授进行合作。培训项目为大企业的采购部门提供了支持。他们促进了订单处理的合理化。

80 年代末 90 年代初,采购方面出现了完全不同的管理行为。

■ 在以销售为重点的贸易中,采购的功能具有满足下一阶段需求的意义。这适用于夏季旅游用品的采购,即采购者不能决定夏季的天气情况,时尚商店的经理也一样。在此阶段,良好的采购决定已经作出,然而,回报只有等商品成功地卖出之后才能获得。因而,成功往往被人们归功于销售者。

■ 在许多中等规模的贸易和工业公司中,采购成为一种受到充分关注的活动。

人们认识到,在这一技术领域,在降低成本和技术上受训良好的年轻员工,对于企业成功产生了巨大的影响。采购和物资管理部门的员工逐渐使自己能够胜任管理工作。同时,他们也获得了与其他领域员工同等重要的

地位。

大企业的转包人在解决问题方面总是一个有力的合作者,而不仅仅是大企业的功能的延伸。

采购者使各方合作者共同致力于解决与公司决策有关的所有问题,同时也不忽视价格谈判的艰巨性。

采购主管的作用得到了认可。他们作为“集体的领导者”,必须满足产品开发及品种选择等最为重要的需求。同样地,成本与后勤,质量标准与生态要求,必须通过采购主管与许多供应商一起合作来共同完成。所有的工作都需要采购主管的自身创造性努力,并且所有以自我为中心的工作作风都必须加以克服。

- 在活动范围遍布全球的企业中,采购者强化了采购营销的任务。“全球资源”的观念正变得越来越重要。
- 战略思维和资源管理是衡量物资管理者的新标准。
- 近年来变得非常庞大、且不再能有效地集中领导的企业,现在正越来越被划分为拥有很大自主权的部门(即利润中心)。结果之一是,根据那些不考虑“采购权力”含义的顾问们的建议,原先集中控制的采购部门,现在也被加以分割。当然,这一发展趋势常常使采购部门与营销部门的关系更为密切,而且,实例也表明这一关系的密切可以带来更多的利润。

90年代初以来对采购和物资管理产生新的管理需求的原因是:在所有的工业化国家中,人们可以明显感受到制造业技术突破能力的不断衰落。请注意下列事实:在欧洲国家,采购所带来的利润增值在整个利润增值中所占份额正在不断地上升

从1970年的20%上升到1984年的46%,到1992

年,再次攀升到约 60%。据预测,2000 年将升至 70%。

物资成本的利润份额,以及相应的上升比例,美国比欧洲高出约 10%,日本比欧洲高出 6%。

这一趋势是否与公司的状态或当前的时机相关,是否能够反映出企业应对措施恰当,这是大有疑问的。

正是由于这些原因,制造业创新能力的每一次衰落,都需要采购部门采用新的合作性思维方式。在成功的企业中,采购者发挥着类似于销售部门的作用,它不仅能够提供企业的外部情况,而且还给新产品的开发提供了强大的推动力。

结论:

企业的任务,由于较高的物资或供应成本,需要一种在管理层次上的、合格的供应管理。

对于 1995 至 2005 年间的展望

展望是关于所预期的未来的观念或解释。它们总是包涵着某种程度的不确定性。著名的纽约建筑师说,展望应来源于过去的良好经验与安全感。

- ★ 由于国际市场的自由化,只有真正的专业物资管理者才能获得成功。对于具有全面管理才能的采购主管来说,成功大门总是敞开的。采购主管选择不当,将毫无必要地损失百万资金。
- ★ 在高额国债的压力下,大量的公共采购将越来越需要专业采购者。
- ★ 销售中基本账户管理的趋势将推动采购职能的集中。由此,由于采购不当行为而造成的损失将得以避免。
- ★ 规范与标准化将越来越受到采购与物资管理的有力影响。当问题仅涉及减少数量和品种时,情况更是如此。

- ★ 成功的谈判需要来自双方的满意。合作者双方都必须能够赢利,若非如此,合作的一方将失去参与的动力。
- ★ 一体化的供应管理意味着:保证质量,交货时间灵活,交流方式恰当,在战略层次上作出制造或购买的决定,善于应变,在工程开发中积极利用市场的推动力,部门间相互配合以及变换管理方式,创造性地将供应商纳入增值环节中,在优化过程中保持创造性的供应观念和重要的合作关系。
- ★ 浪费管理的重要性必须得到认识,并在每次采购中妥善加以解决。可持续性的购买应成为采购的必要条件。
- ★ 在设计新的工作程序时应权衡再三。产品的重新设计也应如此。这要求采购者成为一个能够给予推动力的合作者。众所周知,80%的成本取决于工程设计。
- ★ 通过供应营销,人们可以熟知诸如规范、产品偏好、保险和质量等最为重要的欧共体经济规则。人们还将通过观察供应和交货方面的变化,获取重要的降低成本的机会。由此,企业的欧洲战略将得到积极的影响。
- ★ 供应管理将被视为一个新的过程,它将影响到产品设计、开发、对内对外职能部门的优化与管理。在战略层次上,它包括物资的开发以及相关战略的执行。