

(美) 斯坦利·E·福西特 著 白晓娟 梁 晨 王红江 等译 邬 跃 审校

采购供应链管理环境

THE SUPPLY MANAGEMENT ENVIRONMENT

采购供应链管理在企业中的角色



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

ISM 采购供应链管理核心资源

第2卷

采购供应链管理环境

The Supply Management Environment

(美) 斯坦利·E·福西特 著

白晓娟 梁 晨 王红江 等译

邬 跃 审校

ISM

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Stanley E. Fawcett: The Supply Management Environment

Original English language edition copyright © 2000 by Institute for Supply Management

Chinese Simplified language edition copyright © 2005 by Publishing House of Electronics Industry

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

本书中文简体字版由 Institute for Supply Management, Inc 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: 01-2004-2260

图书在版编目(CIP)数据

采购供应管理环境 / (美)福西特(Fawcett, S. E.); 白晓娟, 梁晨, 王红江译. —北京: 电子工业出版社, 2005.1

(ISM 采购供应管理核心资源)

书名原文: The Supply Management Environment

ISBN 7-121-00751-7

I. 采… II. ①福… ②白… ③梁… ④王… III. ①采购-企业管理 ②企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 139914 号

责任编辑: 赵 菁

印 刷: 北京大中印刷厂

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: 11 字数: 220 千字

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 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。

推荐序

美国采购供应专业协会 (ISM) 有关专业采购经理资格认证 (C.P.M.) 的培训中文版教材发行了, 这对于从事有关工作的技术人员和管理人员是一个很好的消息。

采购, 直观的理解就是以资金来交换产品或服务。在买方市场, 这样做似乎没有什么难度, 而且是很普通的工作。但是近年来, 人们越来越认识到采购供应所具有的重要意义和丰富内涵。

据统计, 大多数企业在采购产品方面 (包含采购原材料、配件和服务等) 的费用占到企业运营成本的 60%~80%。因此采购决策对于企业成本控制起着决定性的作用。此外, 企业产品存在的质量问题有一半都与原材料采购不当相关。

在网络时代, 采购更将成为企业发展战略的重要组成部分。为了适应经济全球化的趋势, 企业必须集中精力发展自己的核心业务, 而将这些核心业务的部分附加值为外包出去, 部分基础原材料采购将转变为零部件的采购, 次要产品的组装、物流服务等也常常转向外包。显然, 采购在非核心业务分离中起着关键作用。此外, 市场竞争日趋激烈, 在缩短交货期方面进行较量是企业最关注的问题之一, 因此减少备货周期、保证及时供应方面是采购发挥作用的所在。还值得注意的是: 供应链管理理论指出, 市场竞争实质上是供应链之间的竞争, 而不是企业与企业间的竞争。采购环节承担着与上游企业建立供应链伙伴关系的重任, 关系到本企业在供应链中的地位与利益。

采购供应不仅对于企业具有重要意义, 对于政府部门、地区组织、公共团体以及其他盈利性或非盈利性的组织, 同样具有重要意义。

现代采购与供应是从传统领域升华到一个全新的高度, 相关的理念、政策、知识、技术和方法等都发生了很大的变化。

在经济全球化的环境下, 对采购供应的要求发生了哪些变化? 在供应链管理系统中, 采购供应的任务是什么? 如何保证本企业在供应链系统中取得更有利的地位? 如

何利用现代网络技术和 IT 技术来改造传统的采购供应流程,并在新理念、新技术的基础上建立现代采购供应系统?

要正确回答这些问题并且能够自如地运用、管理和领导现代采购供应活动的人才并不多,原先庞大的从业队伍中绝大多数成员都难以满足形势发展的需要。合格人才匮乏已成为发挥现代采购与供应重要作用的制约因素。特别是现代采购与供应人才应该具备哪些知识、技能和素质,通过什么样方法和途径培养与获得这些人才已成为至关重要的问题。

ISM 在采购供应方面积累了丰富的经验,在长期实践的基础上总结了现代采购供应知识体系,并且针对采购供应管理流程、环境、价值增值和领导过程分别编写了相应的教材。特别难得的是,这套教材设定了专业采购经理资格认证(C.P.M.)的标准,按照此标准进行编写,既是有关人员提高业务水平的参考书,又是资格认证的培训教材。

电子工业出版社组织翻译并且出版了这套教材,对于推动我国供应采购工作现代化和相应人才的培养具有重要意义,相信一定能受到业界读者的广泛欢迎。

吴清一

中国物流与采购联合会副会长
北京科技大学物流研究所所长

2004 年 12 月

总 序

利用这个激动人心的机会，我们推出了美国采购供应专业协会（ISM）学习资料的中文版本，并在中国市场上发行。这套学习资料的翻译和出版过程，实现了 ISM 的目标，即将 ISM 经验的价值普及到了供应链管理过程中的每一个参与者。这次翻译的学习资料包括 ISM 的专业采购经理资格认证（C.P.M.）学习指南，4 卷 ISM 采购供应管理核心资源以及术语表。

这些出版物聚集了多个行业、多种领域在采购和供应链管理过程中多年的知识和实践经验。这些都是非常宝贵的，希望这些方面的经验，能够帮助那些希望从事国际供应管理规划，具有专业资质，进而获得专业采购经理资格认证的有志之士。

此外，对于那些在采购与供应管理方面负有责任，需要理解采购供应管理的工作流程，具备采购与供应管理的战略眼光，以及需要了解采购与供应管理规划运作的人们，本套出版物作为一套工具书也是极具参考价值的。

在中国努力希望成为“世界工厂”的今天，在管理中需要投入的成本已经达到前所未有的程度。成功的供应管理不仅仅关注成本效率，而且同样着重战略供应链伙伴关系资源，通过促进供应商创新、技术、资源、稳定的关系管理来实现价值。而 ISM 著作正是在上述关键性问题上提出了极具洞察力的思考。

我们非常感谢这些资料的原创人员，没有他们的实践和经验，这套丛书就无从谈起。ISM 希望感谢和答谢那些帮助我们成功地完成此出版项目的人们。我们特别感谢

CFLP 副主席吴清一教授，他为此套书专门写了序；我们也感谢吴惠群博士、祁志纯女士、冯英杰博士、刘以维先生和罗锦道先生，是他们提供了非常有价值的内容；另外，还感谢各方面提供建议的人们。另外，本套书还获得 K.K. Poon, C.P.M. 的大力协助。

Paul Novak, C.P.M.

首席执行官

美国采购供应专业协会

(www.ism.ws)

K.K. Poon, C.P.M.

主席

香港采购供应专业协会

(www.ismhk.org)

2004 年 8 月

译者序

在经济全球化的今天,企业要在全球范围内进行采购,所面临的供应环境也越来越复杂。因此,对供应环境的管理日益受到重视。

对于采购供应环境管理的理论、方法及实践,在国外已形成了完善的体系。本书对供应环境最新出现的趋势和新方法做了分析和讨论,其中考虑问题的角度及分析方法值得我国企业借鉴。特别是我国在加入了世贸组织后,对国际上其他国家的政策及发展趋势更应有详细的了解。这也是译者想力求做到的。

本书共分8章。北京物资学院物流系白晓娟老师完成了第1、2、3、4章的翻译工作,王洪江老师完成第5章,研究生梁晨完成第6、7章,李锦萍老师完成第8章的翻译。特别要提出的是,邬跃教授在百忙之中对本书进行了细致的审校并最终定稿,在此深表感谢。

我们还要感谢北京物资学院物流系这个大家庭,他们是邬跃、付强、孙秋菊、崔介何、张志勇、孙前进、刘俐、张旭凤、魏佳黛、张涵、政进科、李锦萍、王洪江、王晓平、魏巧云、陆华、王微怡,在此一并感谢。

由于时间仓促,水平有限,翻译过程中的错误在所难免,恳请读者批评指正。

译者
于北京物资学院
2004年10月

ISM——采购供应管理资源的源泉

自 1915 年以来, 美国采购供应专业协会 (ISM) ——原为美国采购管理协会 (the National Association of Purchasing Management, NAPM) ——为来自世界各地成千上万的从事采购与供应管理的专业人士提供服务。ISM 与美国相关的协会一起, 不断及时地为其会员提供信息, 并对他们就这一领域内的最新发展趋势进行培训。

从 ISM 这里可以获得大量的且内容广泛的信息。最大的资源之一便是 ISM 的网站 (www.ism.ws)。除了一般信息外, 这一内容广泛的网站的特征就是拥有一个巨大的供应管理信息数据库, 这些信息中的大部分仅对会员开放。这些信息包括综合性的采购供应管理参考书目、内容丰富的论文数据库列表、产品和研讨会列表、期刊列表、招聘职位列表、已投放个人简历的在线职业中心、ISM 与美国相关组织的合作信息, 以及与其他相关网站的链接。

关于制造业和非制造业的月刊《ISM 商业报告》(*ISM Report on Business*®), 包括对制造业调查中得出的采购经理指数 (Purchasing Managers' Index, PMI), 依然是今天我们可以看到的关键经济指标之一。ISM 会员通过《今日采购》(*Purchasing Today*®) 杂志收到这份珍贵的报告, 这是对会员资格的众多优惠之一。

ISM 还出版《供应链管理学报》(*The Journal of Supply Chain Management*), 这是对具有丰富经验的采购供应管理专业人士专门设计的杂志。这个季刊由成功的从业人员和学者独家撰写, 主要包括采购与供应管理问题探讨、前沿研究、长期发展战略规划、新趋势预测以及其他方面内容。

会员还可以以优惠价格获得各种各样的教育产品与服务，并且以优惠价格参加每年在美国范围内举行的研讨班和研讨会。研讨班和研讨会的论题覆盖整个采购供应链管理领域。

ISM 为对职业认证感兴趣的从业人员提供了专业采购经理资格认证 (C.P.M.) 的教程。会员以优惠价格获得考试预备资料和交纳 C.P.M. 考试费用。

为了提供一个学术交流与提高的平台，ISM 举办了年度因特网采购大会。这是会员和非会员相互学习、共享成功经验的惟一机会。

欲详细了解 ISM 以及 ISM 所能提供的对你的职业提升有所帮助的途径，或者想在线加入 ISM，请访问 ISM 的网站 www.ism.ws。

丛书简介

在过去的十年中，采购与供应已经上升到了组织的核心地位，因为采购和供应管理能为组织的成功做出巨大贡献。这一点已经被越来越多的管理者清楚地认识到。除了直观地降低产品与服务的采购价格以外，采购能够在各个方面对组织进行价值增值，包括支撑组织战略，改善库存管理，与关键的供应商建立密切关系，以及积极关注供应市场的趋势。采购对组织的成功做出重大贡献的能力，正是我们这四本书的核心。

尽管各种类型的组织、产业、经济部门、区域以及采购项目的种类之间存在着差异，但是这套丛书概括了目前采购与供应管理中存在的问题。丛书中涉及的论题从良好采购的基础到前沿问题，再到价值增值战略。这四本书很好地探讨了采购与供应管理领域中各个部门共同存在的核心原则，以及具体操作方法。

丛书是美国采购供应专业协会（ISM）为参加专业采购经理资格认证（C.P.M.）的学员提供的培训课程教材，丛书还可以为那些想增长知识的人提供这一领域的基础概念和最先进的技术，同时还可以作为高校采购课程教科书。

丛书的组织围绕着 C.P.M. 考试的四个模块，如下所示：

1. 采购供应管理流程
2. 采购供应管理环境
3. 采购供应管理价值增值
4. 采购供应管理领导过程

第 1 卷，采购供应管理流程，重点讨论整个采购过程以及要素，着重研究需求流程、寻找原料、报价和供应商评估，并且对成本和合同管理进行了概述。本书同时还研究了科学技术是如何改变采购技术的，并且总结了采购方所面临的关键法律问题。

第 2 卷，采购供应管理环境，探讨了采购方所处的不断变化的环境是如何影响他们今天和将来的角色的。本书概括了采购的战略职能，并研究了全球化、准时制和批

量定制是如何影响采购职能的。同时,本书还探讨了与谈判、质量、流程再造和供应链管理有关的问题。信息技术在采购中发挥的重要作用,以及对采购所产生的越来越大的影响,说明了未来成功采购所需要的技能。

第3卷,采购供应链管理价值增值,探讨了几种采购方法,增加了对组织的贡献及先进途径。本书开篇谈论了关于选择外包、租借还是购买的问题,然后研究了与库存管理相关的许多问题,包括存货的分类和部署。同时本书还阐述了一些具体的价值增值措施,比如标准化、价值分析、早期供应商介入和目标成本。本书结束时讨论了如何开发和使用预测数据,并概括了各种采购情况下可以应用的具体战略。

第4卷,采购供应链管理领导过程,概括了与采购活动和采购在组织中的职能相关的关键管理问题。本书开篇概览了战略计划和预算活动,接着阐述了与有效招聘员工、管理员工、留住好员工相关的具体问题。然后本书探讨生产运作方针和程序的作用、管理工作流的工具与方法,以及绩效监控。本书结尾阐述了如何最有效地表述组织内的采购绩效。

ISM 授权出版的这套丛书,有许多优秀的作者一起为之工作。作者们的实践经验和理论知识为丛书的出版做出了重要贡献,希望读者从中感受到这套书的实用性和专业性。

Lisa M. Ellram

总编

目 录

第 1 章 战略性采购和供应环境.....1	
1.1 什么是采购.....1	
1.2 采购的重要性：采购的 战略前景.....5	
1.3 环境作为采购战略中 的推动力量.....9	
1.4 推动供应环境的力量.....13	
要点.....15	
复习题.....16	
第 2 章 供应环境的全球化.....17	
2.1 市场全球化.....17	
2.2 全球采购的演变过程.....28	
2.3 全球市场.....34	
要点.....34	
复习题.....34	
第 3 章 时间压缩对供应环境 的影响.....36	
3.1 准时制的世界.....37	
3.2 对采购和供应经理的影响.....42	
3.3 以时间为基础的采购 行为的演化.....45	
3.4 时间的计算.....51	
要点.....52	
复习题.....52	
第 4 章 提高期望：迎接质量 的挑战.....53	
4.1 消费者的力量.....53	
4.2 客户服务、满意和成功.....54	
4.3 客户和他们的真正需要.....56	
4.4 质量——赢得顾客的基础.....60	
4.5 今天日益提升的竞争水平.....76	
要点.....76	
复习题.....77	
第 5 章 综合过程环境中的采购.....78	
5.1 采购在企业内部所扮演 的角色.....78	
5.2 过程管理的原则.....81	
5.3 达到过程的完美.....87	

要点	96	第 8 章 谈判的艺术和科学	133
复习题	96	8.1 现代谈判	133
第 6 章 供应链一体化环境下		8.2 谈判哲学	136
的采购	97	8.3 为成功的谈判做准备	137
6.1 一体化供应链	97	8.4 成功谈判的操作过程	148
6.2 成功管理联盟关系	102	8.5 成为优秀的谈判者	151
6.3 非战略联盟的良好		要点	151
供应商关系	106	复习题	152
6.4 外部关系管理	108	第 9 章 采购在学习型组织中	
6.5 关系问题	116	的角色	153
要点	117	9.1 增值采购	153
复习题	117	9.2 未来供应环境的 10 大	
第 7 章 采购信息技术	118	趋势	154
7.1 科技革命	118	9.3 采购和评估的过程	155
7.2 采购中技术的应用	121	9.4 个体主动性推动采购	157
要点	132	9.5 对即时采购教育的需求	159
复习题	132	要点	159
		复习题	160

第 1 章

战略性采购和 供应环境

作为一名采购经理，我们是否能结合当前的供应环境制定战略决策？

本章目标

- ☐ 理解今天的供应环境如何影响采购过程中的每一步。
- ☐ 理解今天的供应环境如何影响采购战略。
- ☐ 理解战略的基本要素和战略的重要性。
- ☐ 认识到影响当前供应环境的主要因素。

■ 1.1 什么是采购

在今天这个发展迅速、竞争激烈的全球市场，采购不但影响着一个企业的资产负债情况，更影响着它的长期竞争态势。为了理解采购的这一特殊作用，我们必须从基本理论开始，复习一下采购的本质和作用。

任何一个企业，不管大还是小，盈利还是非盈利，以服务还是制造为主，都要从外面购买材料、物品及服务来支持自己企业的运营。当然企业与企业的性质、规模以及采购的数量有很大差别。对于大多数企业来说，购买产品和服务在财务以及运营方面的作用是现实的，而且影响着短期的收益率和长期的生存。管理采购行为的风险一

般都推给了采购部门。随着对采购经理期望的增加、环境不确定性的加剧，以及日益减弱的管理控制权限，这一风险也加剧了。这些是全球化及供应渠道变化的必然产物。为应对这一风险，就需要采购方有效并且高效率地投入，使得企业能够生产世界一流的产品或者提供有特色的服务。

采购的过程

采购过程因企业采购产品的不同而有很大不同。对服务的管理与对原材料和辅助材料的管理有所不同，同时原材料和辅助管理又属于技术部分。任何一个企业都要以不同的程度和方式执行以下 9 个基本采购步骤。采购方式由购买的产品、采购经理的能力及采购的方式而定。以下是采购过程的步骤：

确认需求 当企业的某个人认识到有需求进而去投入时，比如有材料、供应商或服务来满足这一需求或者支持企业每天的运营活动，采购便开始了。我们应认识到需求的存在是所采购产品的人的职责，例如，生产部门的经理有责任知道何时需要多少零部件。生产部门经理的职责是识别并传达需求，以使采购行为准确并且及时。管理工作做得较好的企业一般都有采购政策或者程序手册，用来指导企业的管理者和采购部门的合作。今天，很多标准化的生产需求会通过一个计算机生产控制程序传达，这个程序能够监控存货水平和再订货点。然而，一个明确的指导原则应该是使新的、独特的和一次性的采购得到准确的传达。

描述需求 为保证在正确的时间得到正确的产品，使用者必须向采购方明确表达特殊的需求，通常是通过采购请求。采购请求包括以下信息：产品的描述；提出请求的部门；负责人的签名；购买的数量以及送达的时间和地点。这些信息都应该明确地表述出来以确保购买过程尽可能地顺利进行。例如，送达时间应该具体到某天的某时，而不应该是“尽快”。如果产品在四周内不需要，使用者就应表明是四周而不是两周以保证产品“按时”得到。两周的压缩时间可能导致较高的价格，而这对于“按时”送达货物是没有必要的。实际的、准确的信息对于减少混乱、建立良好的工作环境是必需的。由于购买必须准确表达出需要什么，进而能挑选正确的供应商并将需求准确地传达给供应商，所以需求的表述显得格外重要。对于某种产品的购买经验越少，对它的描述就应该越清晰、具体。

供应商的选择和发展 一旦采购方理解了消费者购买产品的需求，下一步就是尽量找到最好的供应商。在购买过程中，供应商的选择是很重要的一步，“采购部门的成功取决于它在确定和发展供应商，考察供应商（卖主）的实力，然后选择正确的供应商（卖主）上”。由于采购的职责是以最好的服务、最低的总成本提供最高质量的产品，所以供应商的选择应基于以上的要求。

判断一个好的供应商的实际操作过程依照购买产品的不同而不同。对大多数企业

来说都存在下面这个相同的基本关系：主要零部件的供应商如发动机、控制面板这些要经过认真检验的产品的供应商，比辅助材料的供应商受到更多的关注。一般来说，购买产品的价值越大或对最终产品影响越大，供应商的选择就越重要。选择供应商的基本程序包括以下4步：识别、评估、认可和监控。识别应从回顾采购资料开始，列出潜在供应商的名单。这些资料包含了过去几年所有供应商的信息。供应商的名字经常出现在本企业或别的企业合同中，比如采购和销售经理那里。附加的信息可以从出版商和供应商的指南手册中得到。例如，托马斯美国制造商名单（www.thomaspublishing.com）几乎包括了美国所有产品的制造商，该名单大约50000页，列举了150000多个公司。名单中不包括公司的任何业绩，也不包括国际供应商。在市场全球化的今天，最好的供应商可能不在美国国内。

确定名单上供应商的业绩是评估阶段的第一任务，应分成两步。首先，要建立供应商的选择标准。标准包括质量、价格、可靠性、当前和今后的实力、服务、快速反应能力、技术知识、管理能力和财务的稳定性。评估的第二步是收集业绩信息，这可以用来评估供应商。采购经理收集到每个供应商基本的信息后，就可以进行比较分析了。在供应商评估领域一个有意义的发展就是利用专家系统帮助做出选择供应商的决策。专家系统是将“专家”的知识与决策的逻辑性结合起来，帮助经理们制定系统决策方法的一种工具，比如说供应商的选择。选择供应商的专家系统不但包括与正确选择标准有关的一系列问题，而且还包括选择标准的相对权重和优先次序。

对潜在供应商认真评估后，采购就应集中到名单上少数几个供应商上，这个过程是认可的关键。如果在签订合同时，认可名单上的供应商的价格和其他条件具有竞争优势，那这个供应商就是有资格的。如果企业的采购策略是从多方供应商采购从而保证以较低的价格获得竞争优势，那认可名单上就应该有每种材料的多个供应商名字。如果企业购买一种材料全部是与一个供应商合作，那名单上就应该减少到只有一个供应商，这个供应商一般通过合作谈判的方式确定下来。选择和发展供应商过程中的最后一步是监控供应商的业绩。现在很多采购部门使用计分卡（scorecard）评估供应商的业绩。计分卡是一种记录卡片，用来确定和衡量基本的业绩指标，以每个指标评估供应商的业绩，最后全面提供供应商的等级水平。很多企业都用评分等级的方式来对供应商分类。例如，一个运输设备行业领头的制造商将供应商分成以下4组：合伙人、关键供应商、一般供应商和合同供应商。不管如何分类，供应商都应根据计分卡上的信息不断加以改进。大多数企业都会按季度更新计分卡信息。

确定价格 在供应商的选择中，价格仅是一个因素，但却是评估采购部门业绩的一个最常用的因素。因此，应积极地采用以下三种主要办法获得尽可能低的价格：以目录价格购买；竞争招标和谈判。

以目录价格购买 对大多数产品来说，最好的办法就是到平价商场以公开的价格购买。低需求量和低价值的商品不值得花额外的时间和精力去获得较低的价格。