

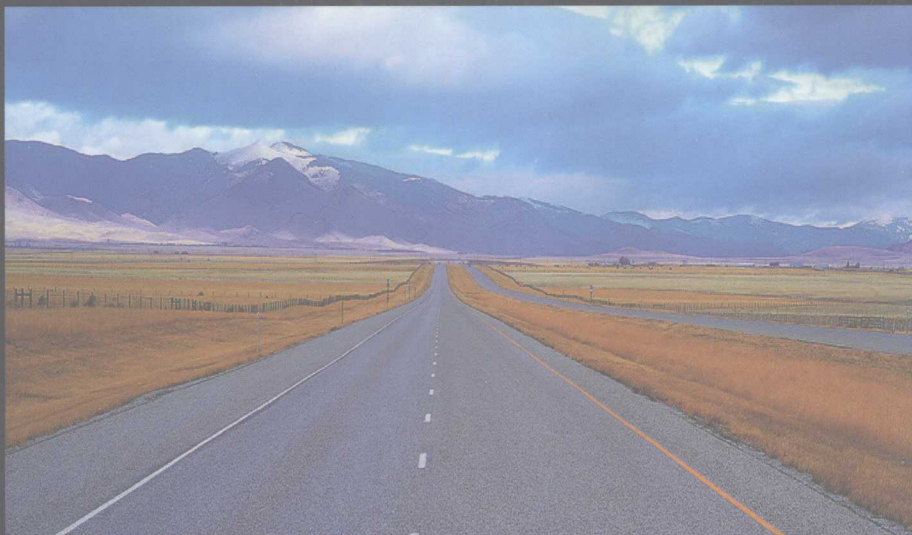
管理教材  
译丛

# 采购与供应链管理

*Purchasing and Supply Management*  
With 50 Supply Chain Cases

(原书第 13 版)

(13th Edition)



米歇尔 R. 利恩德斯 (Michiel R. Leenders)

西安大略大学

(加)

P. 弗雷泽 · 约翰逊 (P. Fraser Johnson)

西安大略大学

安娜 E. 弗林 (Anna E. Flynn)

亚利桑那州立大学

(美)

哈罗德 E. 费伦 (Harold E. Fearon)

亚利桑那州立大学

著

张杰 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

管理教材  
译丛

# 采购与供应链管理

*Purchasing and Supply Management  
With 50 Supply Chain Cases*

(原书第 13 版)

(13th Edition)



米歇尔 R. 利恩德斯 (Michiel R. Leenders)

西安大略大学

(加)

P. 弗雷泽 · 约翰逊 (P. Fraser Johnson)

西安大略大学

安娜 E. 弗林 (Anna E. Flynn)

亚利桑那州立大学

(美)

哈罗德 E. 费伦 (Harold E. Fearon)

亚利桑那州立大学

著

张杰 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

本书是供应链管理领域的优秀著作。本书既保持了一贯的系统性和完整性,又具有创新性。本书从战略管理、电子商务、绩效衡量、环保政策等多个角度探讨了从供应商到最终用户之间的物流、信息流和资金流的一体化管理对整个供应链低成本、高效率运作的重要意义。书中附有大量案例,可为读者分析和解决问题提供参考。

本书既适用于本科生、研究生、MBA学生以及采购与供应管理研究人员,也适用于企业各级管理人员和采购与供应领域的从业人员培训与自学。

Michiel R. Leenders, P. Fraser Johnson, Anna E. Flynn, Harold E. Fearon. Purchasing and Supply Management: With 50 Supply Chain Cases, 13th Edition.

ISBN 0-07-287379-5

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-2240

### 图书在版编目(CIP)数据

采购与供应管理(原书第13版)/(加)利恩德斯(Leenders, M. R.), 约翰逊(Johnson, P. F.)等著;张杰等译. —北京:机械工业出版社, 2009.8

(管理教材译丛)

书名原文: Purchasing and Supply Management: With 50 Supply Chain Cases

ISBN 978-7-111-27379-0

I. 采… II. ①利… ②约… ③张… III. ①采购-物资管理-教材 ②物资供应-物资管理-教材 IV. F252

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第089480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:程琨 版式设计:刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2009年8月第1版第1次印刷

184mm×260mm • 26.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-27379-0

定价:65.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

# 译者序

在经济全球化形势下,企业为了适应极度复杂的全球性的社会生产需要,不断探索新型的生产与经营的组织管理模式。这种模式要求企业以系统的观念去重新看待整个供应链,实现从供应商、厂家、分销商到最终用户之间的物流、信息流和资金流的一体化管理,建立新型的供需关系,以确保整个供应链低成本和高效率地运作。因此,形成了现代供应链管理理论。

近几年,有关供应链管理方面的书籍在国内外大量涌现,它们从不同的角度对供应链管理的发展进行了探讨和研究。米歇尔 R. 利恩德斯、P. 弗雷泽·约翰逊、安娜 E. 弗林和哈罗德 E. 费伦的《采购与供应管理》是供应链管理方面的一部优秀之作。机械工业出版社已经组织翻译和出版了此书的第11版和第12版,此次已是第13版。多次出版和更新使其在采购与供应管理方面的阐述更加完善,既有系统性、完整性,又有创新性,因此是一部优秀之作。本书作者在国外该领域具有一定的影响力,在我国学术界和企业界从事采购、供应或物流管理方面的专家与管理人员中,也具有一定的知名度。此书的翻译和出版,为我国广大企业经营管理人员和教学工作者提供了一本很好的参考书,使我们能够更全面地了解和学习西方现代采购与供应管理的思想、理论和方法。在此,我们感谢机械工业出版社为此书出版所做出的努力。

本书中的新增章节包括内包与外包、成本管理以及谈判与供应商关系,并通过本书中50多个供应链案例,将最新的理论研究成果应用到采购与供应管理所面临的实际问题、机遇和决策中。本书适用于MBA学生作为供应链管理方面学习的教科书,同时也适用于企业各个层次的管理人员和负责采购与供应的有关人员进行培训和学习使用。不仅本书的结构能使读者非常容易地获取有关采购与供应管理方面的关键信息,而且书中还引用了大量的实例和案例以及图形与表格,使读者更容易理解有关概念和方法。

本书第1~5章和第11~15章由耿慧芳翻译,第6~10章和第16~20章由史锐翻译,并由对外经济贸易大学国际商学院张杰教授校译完成。

由于我们水平有限,难免有翻译不妥之处,欢迎读者批评指正。

张杰

2009年3月16日

# 作者简介

## 米歇尔 R. 利恩德斯 (Michiel R. Leenders)

加拿大采购管理协会主席，西安大略大学毅伟管理学院运营学教授。他在艾伯塔大学获得采矿工程学士学位，在西安大略大学获得MBA学位，在哈佛商学院获得博士学位。利恩德斯教授在许多杂志和期刊上发表了很多文章。他的著作被翻译成十余种文字，这些著作包括《价值导向型采购：采购过程中的关键步骤》；《反向营销、全新的采购方与供应商关系》（与David Blenkhorn合作，由The Free Press公司出版）；《通过供应商开发提高采购效率》（由Harvard Division of Research出版）；《案例研究：案例编写过程》（与James A. Erskine合作）；《案例教学法》（与James A. Erskine、Louise Mauffette-Leenders合作）。后两部著作由毅伟管理学院出版。他参与编著了《采购与供应管理》第9版。利恩德斯教授还活跃于加拿大与国际教学和咨询领域。他于1961~1994年间担任加拿大采购管理协会的教育顾问，1975年获得该协会颁发的成员奖，1993年担任该协会主席；1997年获得加拿大《金融邮报》颁发的管理教育奖；2001年获得奥温古纳（Ovelgönne）采购调研奖。利恩德斯教授目前担任毅伟采购经理人指数的总经理和加拿大ING银行的董事。

## P. 弗雷泽·约翰逊 (P. Fraser Johnson)

毕业于西安大略大学毅伟管理学院的荣誉工商管理项目专业。约翰逊先生曾供职于汽车零部件行业，在财务和运营部门担任过不同的高级管理职务。1991年，他回到毅伟管理学院，随后获得了采购与运营管理专业的MBA学位和博士学位。获得博士学位以后，约翰逊先生成为英国哥伦比亚大学商务学系的一名老师，主要讲授供应链管理、物流学、运输学和运营学等课程，多次获得教学奖项。他在采购与供应管理领域的研究造诣很高，曾在很多杂志和期刊上发表过多篇学术论文，此外，还编写过很多教学案例。为了表彰他的研究成就，约翰逊先生于1999年6月获得了美国采购管理协会的高级研究奖。他还在美国和加拿大从事教学与咨询工作，在多次管理研讨会上做学术报告，并与加拿大采购管理协会（PMAC）积极合作，为PMAC认证项目提供材料。

## 安娜 E. 弗林 (Anna E. Flynn)

美国供应管理协会（ISM）的副校长和名誉教授，主要为该学院的教育产品研发团队提供素材和教学设计，并主持供应管理研讨会和教授相关课程。弗林女士在1993年1月至2000年5月期间为亚利桑那州立大学供应链管理专业学生的高级讲师和指导教师。她与企业的招聘部

门建立了合作关系,担任本科学生的学术和职业发展顾问,并讲授采购与供应管理以及调研与谈判课程。管理学院的学生对供应链管理专业的评价最高,主要是因为弗林卓越的教学水平以及其直接负责的学术和职业发展咨询。弗林女士连续三年获得优秀教师嘉奖,而此殊荣在2 000名教员中仅11人有幸获得。这些获奖者由大四毕业生推选出来,是他们所认为的在亚利桑那州立大学里对其一生影响最深的人。弗林女士参与编写了全国采购经理协会(NAPM)的供应管理知识系列丛书:《供应管理领导过程》、《价值导向型采购:采购过程中的关键步骤》以及之前三个版本的《采购与供应管理》。弗林女士先后获得了圣母大学的国际研究专业学士学位,以及亚利桑那州立大学的MBA学位和博士学位。

### 哈罗德 E. 费伦 (Harold E. Fearon)

美国国家采购管理协会的荣誉退休教授、前任主席,执教于亚利桑那州立大学的采购、运输和运营系。费伦教授是高级采购研究中心(CAPS)的创始人,并连续9年担任主任,现在他是该中心理事会成员。费伦教授曾就读于印第安纳大学(获荣誉学士学位和MBA学位)和密歇根州立大学(获企业管理博士学位)。他是《国际采购和物料管理杂志》(一本采购和物料管理领域的学术季刊)的创刊编辑和荣誉退休编辑,在不同的商业及学术期刊上发表了450多篇文章。他也是由麦格劳-希尔公司出版的《采购手册》的主编之一。费伦教授编写和参与编写了多部著作,其中有《美国工业采购研究》(美国管理协会出版);《生产和运作管理基础》;七个版本的《采购与供应管理》。费伦教授还活跃于北美洲与国际教学和咨询领域,于1991年获得了全国采购经理协会颁发的总统奖,于1992年获得了该协会的最高荣誉J. Shipman金奖。2000年,费伦教授获得了由国际采购与物料管理联盟(IFPMM)颁发的奥温古纳采购调研奖,用于表彰他在该领域的杰出贡献。

# 前言

供应逐步成为企业生存与成功的决定性因素，采购与供应管理也随之变得越来越重要。供应链绩效不但可以影响企业的运营风险和财务风险，还可能会影响企业的信誉风险。如何将供应链在全球范围内拓展到发展中国家，这赋予了供应商和供应部门新的责任，其中不仅要关注相关环境、社会、政治和安全等问题，而且要对这些方面产生影响。因此，今天供应经理的职责范围已经不再局限于提高供应链的效率和寻求供应链的竞争优势。成本控制与改进是一个问题，收入提高是另外一个问题。供应小组不但需要直接对资产负债表和利润表做出贡献，同时还有责任改进企业团队其他成员的工作绩效。完善的内部关系和知识管理需要在供应网络中达到外在的协调，以便确保组织的运营和战略需求在未来市场上得到满足。采购与供应管理的乐趣在于其挑战与机遇对实现宏伟目标的重要作用。

70多年以来，本书及其之前的版本一直在为采购与供应管理事业而不断改进。基于供应与供应商必须赢得组织目标和战略的信任，本书及其之前版本的重点都放在如何实现这个目标上。

通过本书中的例子和50多个供应链案例，读者可以把最新的理论研究成果应用到从业者所面临的实际问题、机遇和决策中。管理信息系统与技术的持续发展提供了改进供应效率和效果的新方法。新的安全、环境和透明度要求以及对高效供应指标的探求，进一步提高了全世界供应经理们所面临挑战的复杂程度。

本书中的新章节包括内包与外包、成本管理以及谈判与供应商关系，因此章节总数有所增加。不过，各章节的篇幅都经过了修订和精简，所以本版的页数要少于以前的版本。

自25年前参与编写本书第6版以来，哈罗德 E. 费伦一直是本书的主要作者之一。作为亚利桑那州立大学供应链小组的创立者、《国际采购和物料管理杂志》的创刊编辑以及高级采购研究中心（CAPS）的创始人和首位主任，费伦教授是本研究领域几十年来真正的开拓者之一。他决定不再参与第13版的编写工作，尽管他的建议和以往的贡献在本书中仍然得到充分体现。

一本包含理论与案例的书需要众多学者参与研究和编写，这样才能扩展本领域的知识体系。因此，非常感谢我们的学术同行在打破供应链管理界限方面做出的贡献。对很多从业者来说，我们非常感谢他们帮助证明了相关理论的可行性，同时为本书提供了重要的案例素材。此外，案例研究者也为本书做出了很大的贡献，他们更新了本版中大约50%的案例。

这些案例合作研究者包括（以姓氏字母为序）：Saud Abbasi、Kerdi Antia、Collin Ashton、Louis Beaubien、Larry Berglund、Kathryn Brohman、Daniel Campbell、Maxime Charlebois、

Yasheng Chen、Jorge Colazo、Nancy Dai、Joerg Dietz、Dev K. Dutta、Tony Francolini、Mobina Hassan、Niki Healey、Margot Huddart、Basil Kalymon、Marshall King、Ari Kobetz、David Koltermann、Kristina Krupka、Manish Kumar、Matthew D. Lynall、Louise Mauffette-Leenders、Leane Morfopoulos、Elizabeth O'Neil、Peruvemba Sundaram Ravi、Suhaib Riaz、Frank Tang、Tim Tattersall、Michelle Theobalds、Rob Turner、Sarah Tremblay、Mike Wade和Asad Wali。

在本书的前几版中，我们从很多学生、同行和使用者那里得到了很多有价值的反馈，这些反馈对我们修订本书非常有帮助。虽然并非所有建议都得到采纳，但我们仍要感谢他们为提供建议而付出的努力，这些建议非常有价值。在此，我们要特别感谢锡拉丘兹大学的Patrick Penfield、田纳西科技大学的O. Karl Mann、托莱多大学的Udayan Nandkeolyar和威斯康星大学的Timothy S. Vaughan，感谢他们对本版富有建设性的评论和建议。

任何版本的印制过程都非常复杂，虽然很多作者都不想承认这一点。原稿的准备工作大部分由Elaine Carson完成，她没有被之前版本的巨大工作量吓倒。在McGraw Hill/Irwin出版社，Dick Hercher、Lee Stone等经过辛勤的努力，把我们的心血转变为工整的文字。

我们还要感谢Mary Fisher-Smith女士，她在政府供应方面提出了很多有价值的建议，以及Kathleen Little女士，她出色地完成了本版及之前版本的索引工作。

毅伟管理学院的Carol Stephenson院长与其他同事也对本书的出版提供了重要的支持。

加拿大采购管理协会和美国供应管理协会非常支持供应管理教学的持续改进，再次对他们的帮助表示感谢！

米歇尔 R. 利恩德斯

P. 弗雷泽·约翰逊

安娜 E. 弗林

哈罗德 E. 费伦

# 目 录

## 译者序 作者简介 前言

## 第1章 采购和供应管理

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 1.1 采购和供应管理              | 2  |
| 1.2 一个组织的支出和财务支持的规模      | 4  |
| 1.3 供应的贡献                | 6  |
| 1.4 供应管理背景下的决策           | 9  |
| 1.5 商业采购和消费者采购的区别        | 10 |
| 1.6 供应的资格和协会             | 11 |
| 1.7 采购和供应管理在未来10年将面临的挑战  | 12 |
| 1.8 本书内容的组织              | 13 |
| 1.9 小结                   | 14 |
| 复习题与讨论题                  | 14 |
| 参考文献                     | 14 |
| 案例1-1 Custom Equipment公司 | 15 |
| 案例1-2 罗杰·格雷              | 17 |
| 案例1-3 Cottrill公司         | 18 |

## 第2章 供应组织

|                |    |
|----------------|----|
| 2.1 供应管理的目标    | 22 |
| 2.2 供应管理的组织结构  | 24 |
| 2.3 组织供应团队     | 29 |
| 2.4 供应部门的活动和责任 | 31 |
| 2.5 供应团队       | 33 |
| 2.6 小结         | 37 |
| 复习题与讨论题        | 37 |
| 参考文献           | 37 |
| 案例2-1 荷兰大学     | 38 |
| 案例2-2 罗杰·哈斯克特  | 40 |

## 第3章 供应流程

|               |    |
|---------------|----|
| 3.1 供应管理流程    | 44 |
| 3.2 一个供应流程图   | 56 |
| 3.3 紧急以及小额的订单 | 57 |
| 3.4 政策和工作程序手册 | 59 |
| 3.5 小结        | 60 |
| 复习题与讨论题       | 60 |
| 参考文献          | 61 |
| 案例3-1 麦克·维斯里  | 61 |
| 案例3-2 UIL公司   | 63 |
| 案例3-3 东南大学    | 64 |

## 第4章 信息系统和技术

|                        |    |
|------------------------|----|
| 4.1 信息管理               | 68 |
| 4.2 在供应管理中应用信息系统技术     | 69 |
| 4.3 常用的技术工具            | 70 |
| 4.4 电子沟通               | 71 |
| 4.5 网上拍卖               | 75 |
| 4.6 对供应的启示             | 78 |
| 4.7 小结                 | 79 |
| 关键术语                   | 79 |
| 复习题与讨论题                | 80 |
| 参考文献                   | 81 |
| 案例4-1 英国电信集团公司         | 81 |
| 案例4-2 在Deere公司建立电子商务标准 | 83 |
| 案例4-3 海明威学院            | 85 |

## 第5章 质量、规格和服务

|                  |    |
|------------------|----|
| 5.1 需求的决定        | 87 |
| 5.2 描述方法         | 89 |
| 5.3 标准与简化        | 93 |
| 5.4 质量、适用性以及最佳采购 | 94 |

|                                                |     |                       |     |
|------------------------------------------------|-----|-----------------------|-----|
| 5.5 ISO 9000质量标准与马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖                | 99  | 7.8 货物的催单和跟踪          | 146 |
| 5.6 全面质量管理                                     | 99  | 7.9 制定运输和物流战略         | 146 |
| 5.7 质量功能展开                                     | 100 | 7.10 小结               | 147 |
| 5.8 检验和试验                                      | 100 | 复习题与讨论题               | 147 |
| 5.9 工序控制                                       | 103 | 参考文献                  | 147 |
| 5.10 供应商资格                                     | 106 | 案例7-1 大西方银行           | 148 |
| 5.11 服务                                        | 107 | 案例7-2 Geo Products公司  | 148 |
| 5.12 小结                                        | 107 | 案例7-3 Penner医疗产品公司    | 149 |
| 复习题与讨论题                                        | 107 |                       |     |
| 参考文献                                           | 108 | <b>第8章 价格</b>         | 151 |
| 案例5-1 Bright Technology International (BTI) 公司 | 108 | 8.1 成本与价格之间的关系        | 151 |
| 案例5-2 Air Quality System(AQS)公司                | 109 | 8.2 政府对定价的影响          | 154 |
| 案例5-3 Synergy Metals公司                         | 111 | 8.3 采购的类型             | 155 |
| <b>第6章 数量与库存</b>                               | 113 | 8.4 报价的使用和公开招标        | 158 |
| 6.1 库存管理                                       | 114 | 8.5 价格变化条款            | 161 |
| 6.2 库存的职能与形态                                   | 114 | 8.6 合同的解除             | 163 |
| 6.3 ABC分类法                                     | 118 | 8.7 期货购买和商品           | 163 |
| 6.4 库存成本                                       | 119 | 8.8 小结                | 167 |
| 6.5 预测                                         | 121 | 复习题与讨论题               | 168 |
| 6.6 确定订货数量与库存水平                                | 122 | 参考文献                  | 168 |
| 6.7 物料需求计划                                     | 125 | 案例8-1 MasTech公司       | 168 |
| 6.8 精益供应与准时制                                   | 127 | 案例8-2 Chevron公司       | 169 |
| 6.9 小结                                         | 130 | 案例8-3 商品采购游戏          | 173 |
| 复习题与讨论题                                        | 130 | 案例8-4 价格预测练习          | 178 |
| 参考文献                                           | 130 |                       |     |
| 案例6-1 CCM公司                                    | 130 | <b>第9章 成本管理、折扣与谈判</b> | 179 |
| 案例6-2 阿比·帕克特                                   | 132 | 9.1 成本管理              | 180 |
| 案例6-3 Sedgman钢铁公司                              | 134 | 9.2 折扣                | 184 |
| <b>第7章 运输与交付</b>                               | 136 | 9.3 谈判                | 187 |
| 7.1 物流决策组织                                     | 137 | 9.4 小结                | 191 |
| 7.2 FOB条款与国际贸易术语解释通则                           | 137 | 复习题与讨论题               | 191 |
| 7.3 运输                                         | 138 | 参考文献                  | 191 |
| 7.4 运输公司                                       | 140 | 案例9-1 Deere公司的成本管理    | 192 |
| 7.5 运输费率与定价                                    | 143 | 案例9-2 McMichael公司     | 193 |
| 7.6 其他运输服务提供商                                  | 144 |                       |     |
| 7.7 货物运输过程中使用的单据                               | 144 | <b>第10章 供应商选择</b>     | 195 |
|                                                |     | 10.1 供应商选择决策          | 195 |
|                                                |     | 10.2 确定潜在的供应源         | 197 |
|                                                |     | 10.3 潜在供应源评估          | 200 |
|                                                |     | 10.4 供应商评估方法          | 202 |

|                              |     |                              |     |
|------------------------------|-----|------------------------------|-----|
| 10.5 实现采购与战略之间的联系 .....      | 204 | 案例12-1 Brassco公司 .....       | 254 |
| 10.6 小结 .....                | 213 | 案例12-2 Lancaster人寿保险公司 ..... | 255 |
| 复习题与讨论题 .....                | 213 |                              |     |
| 参考文献 .....                   | 213 | <b>第13章 调查及衡量</b> .....      | 258 |
| 案例10-1 Quotech有限公司 .....     | 214 | 13.1 组织供应调查 .....            | 259 |
| 案例10-2 评标 .....              | 215 | 13.2 供应调查的机会 .....           | 261 |
| 案例10-3 Somers办公用品公司 .....    | 218 | 13.3 供应计划流程 .....            | 266 |
|                              |     | 13.4 供应预算 .....              | 266 |
| <b>第11章 投资与回收</b> .....      | 220 | 13.5 绩效衡量体系 .....            | 267 |
| 11.1 北美环境法规 .....            | 221 | 13.6 建立衡量标准 .....            | 270 |
| 11.2 ISO 14000环境标准 .....     | 222 | 13.7 小结 .....                | 273 |
| 11.3 有效处理带来的利益 .....         | 222 | 复习题与讨论题 .....                | 273 |
| 11.4 需要处理的材料种类 .....         | 223 | 参考文献 .....                   | 273 |
| 11.5 材料处理的责任 .....           | 226 | 案例13-1 Granston城 .....       | 274 |
| 11.6 以有利方式处理材料的关键 .....      | 227 | 案例13-2 行业产品公司 (IPC) .....    | 275 |
| 11.7 处理渠道 .....              | 227 |                              |     |
| 11.8 处理程序 .....              | 229 | <b>第14章 全球供应</b> .....       | 279 |
| 11.9 选择合适的材料处理合作者 .....      | 230 | 14.1 全球供应的重要性 .....          | 279 |
| 11.10 小结 .....               | 230 | 14.2 潜在的问题区域 .....           | 281 |
| 复习题与讨论题 .....                | 231 | 14.3 国际贸易术语 .....            | 286 |
| 参考文献 .....                   | 231 | 14.4 选择和评估国际供应商的信息来源 .....   | 288 |
| 案例11-1 Miltec公司 .....        | 231 | 14.5 国际采购组织 .....            | 289 |
| 案例11-2 Ornex公司 .....         | 232 | 14.6 中介 .....                | 290 |
|                              |     | 14.7 对等贸易 .....              | 290 |
| <b>第12章 供应的法律与道德问题</b> ..... | 234 | 14.8 对外贸易区 .....             | 292 |
| 12.1 法定代理权 .....             | 234 | 14.9 自由贸易协议 .....            | 294 |
| 12.2 个人责任 .....              | 235 | 14.10 小结 .....               | 295 |
| 12.3 供应商代理人的职权 .....         | 236 | 复习题与讨论题 .....                | 295 |
| 12.4 统一的商业法规 .....           | 236 | 参考文献 .....                   | 295 |
| 12.5 普通法与服务的购买 .....         | 242 | 案例14-1 全球制药公司 .....          | 296 |
| 12.6 电子商务与法律 .....           | 243 | 案例14-2 安德鲁·莫顿 .....          | 297 |
| 12.7 知识产权法 .....             | 244 |                              |     |
| 12.8 产品责任 .....              | 246 | <b>第15章 公共供应</b> .....       | 300 |
| 12.9 代替性纠纷解决机制 .....         | 247 | 15.1 公共供应的特征 .....           | 301 |
| 12.10 萨班斯-奥克斯利法案 .....       | 248 | 15.2 采购的程序 .....             | 304 |
| 12.11 伦理问题 .....             | 248 | 15.3 军事采购 .....              | 308 |
| 12.12 社会责任 .....             | 252 | 15.4 州、当地和地方政府供应 .....       | 309 |
| 12.13 小结 .....               | 253 | 15.5 标准采购法规 .....            | 310 |
| 复习题与讨论题 .....                | 253 | 15.6 公共供应的改革 .....           | 311 |
| 参考文献 .....                   | 254 | 15.7 小结 .....                | 312 |

|                               |     |                              |     |
|-------------------------------|-----|------------------------------|-----|
| 复习题与讨论题 .....                 | 312 | 18.6 外包采购与物流职能 .....         | 358 |
| 参考文献 .....                    | 312 | 18.7 采购在外包中的角色 .....         | 359 |
| 案例15-1 Tricity .....          | 313 | 18.8 小结 .....                | 359 |
| 案例15-2 Fairview学校委员会 .....    | 315 | 复习题与讨论题 .....                | 359 |
| <b>第16章 资本性商品</b> .....       | 317 | 参考文献 .....                   | 360 |
| 16.1 采购资本性资产时的挑战 .....        | 318 | 案例18-1 B&L公司 .....           | 360 |
| 16.2 新技术、新设备 .....            | 318 | 案例18-2 Rondot汽车公司 .....      | 361 |
| 16.3 采购与供应问题 .....            | 320 | 案例18-3 Huson制造公司 .....       | 362 |
| 16.4 购置旧设备的原因 .....           | 323 | <b>第19章 供应商关系</b> .....      | 366 |
| 16.5 租赁设备 .....               | 323 | 19.1 采购商-供应商关系 .....         | 367 |
| 16.6 技术的购买 .....              | 326 | 19.2 采购商-供应商满意模式 .....       | 368 |
| 16.7 建筑物的购买 .....             | 327 | 19.3 供应商评级 .....             | 370 |
| 16.8 小结 .....                 | 330 | 19.4 合作伙伴 .....              | 371 |
| 复习题与讨论题 .....                 | 330 | 19.5 战略联盟 .....              | 374 |
| 参考文献 .....                    | 331 | 19.6 反向营销/供应商开发 .....        | 375 |
| 案例16-1 马克·阿尔普顿 .....          | 331 | 19.7 供应链管理 .....             | 376 |
| 案例16-2 Casson建筑公司 .....       | 331 | 19.8 小结 .....                | 378 |
| <b>第17章 服务体系</b> .....        | 334 | 复习题与讨论题 .....                | 378 |
| 17.1 服务 .....                 | 334 | 参考文献 .....                   | 379 |
| 17.2 服务分析框架 .....             | 337 | 案例19-1 塑料线卡 .....            | 380 |
| 17.3 服务的采购过程 .....            | 339 | 案例19-2 Loren公司 .....         | 383 |
| 17.4 外包与管理第三方服务提供商 .....      | 346 | <b>第20章 采购与供应管理战略</b> .....  | 388 |
| 17.5 扩展供应部门的业务范围 .....        | 346 | 20.1 战略计划工作的层次 .....         | 388 |
| 17.6 小结 .....                 | 347 | 20.2 确立供应目标和战略时面临的主要挑战 ..... | 390 |
| 复习题与讨论题 .....                 | 347 | 20.3 采购与供应管理中的战略计划 .....     | 390 |
| 参考文献 .....                    | 347 | 20.4 采购职能战略的主要方面 .....       | 390 |
| 案例17-1 埃丽卡·卡森 .....           | 348 | 20.5 风险管理 .....              | 391 |
| 案例17-2 Talbot郡中学管理委员会 .....   | 348 | 20.6 战略的构成要素 .....           | 393 |
| 案例17-3 汉普顿庄园 .....            | 349 | 20.7 采购与供应链管理的发展 .....       | 396 |
| <b>第18章 自制或外购、内包与外包</b> ..... | 353 | 20.8 小结 .....                | 397 |
| 18.1 自制或外购 .....              | 353 | 复习题与讨论题 .....                | 398 |
| 18.2 分包 .....                 | 355 | 参考文献 .....                   | 398 |
| 18.3 内包与外包 .....              | 356 | 案例20-1 Spartan换热器公司 .....    | 399 |
| 18.4 内包 .....                 | 357 | 案例20-2 Sabor公司 .....         | 400 |
| 18.5 外包 .....                 | 357 | 案例20-3 Iowa公司 .....          | 402 |

# 第1章

## 采购和供应链管理

### 采购与供应决策者面临的关键问题

我们应该：

- 重新思考供应如何能更有效地对组织的目标和战略做出贡献吗？
- 努力发现组织全部的投入和供应商的实际情况一致吗？
- 计算不同的采购节约水平对企业资产收益率的影响吗？

我们怎样：

- 让其他人认识到采购与供应管理对利润的杠杆效应？
- 为采购员工确定合适的薪金水平？
- 说明供应会影响企业的竞争地位？

全球所有的组织都需要供应商。没有供应商的话，没有一个组织能够生存下来。每一个组织也需要顾客。因此，正如图1-1所示，所有的组织都生存于供应商和消费者之间。本章讲述的一个基本重点是组织供应商这一方。采购和供应职能就是要对每个组织的供应商这一方负责任，而营销是对组织的另一方负有基本的责任。

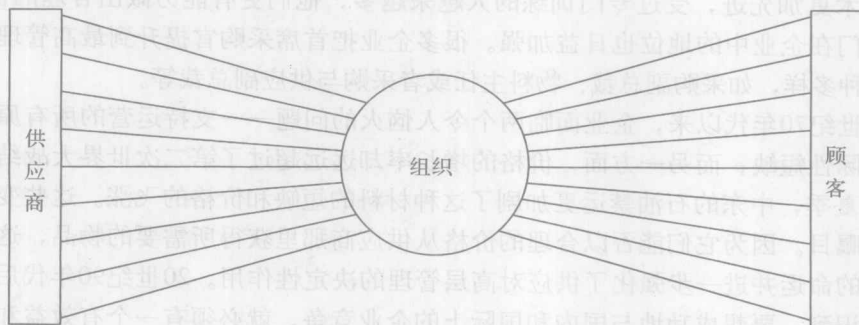


图1-1 供应中的供应商和顾客

70多年来，本文与其后继者已经讲到供应职能部门和供应商对一个组织的成功、竞争优势以及消费者满意度起到关键的作用。然而，在20世纪30年代，这还是一个不现实的想法，

在过去的这几十年来,越来越多的人关注供应链管理的执行水平及其对战略目标和目的的影响。

为了增加股东的长期价值,公司必须增加收入,降低成本,或者双管齐下。供应的贡献不只是集中在成本方面,而且集中在增加收入方面。供应和供应商能做什么来帮助组织增加收入或降低成本呢?这是任何一个负责供应的经理所面临的问题。

供应职能作为一种技术不断发展,并且随着全球竞争环境的增加也要求创新。传统观点,即多货源订货可以增加供应的安全性,已经受到单一货源趋势的挑战。采购者与供应商建立亲密的合作关系和传统的采购者与供应商之间狭隘的敌对关系产生了矛盾。与招标相比,谈判正受到越来越多的重视。长期的购买合同正在取代短期的采购技术。对于供应的交易方和管理决策支持者而言,电子商务是较低成本的解决方法。所有这些趋势是一种必然的结果,因为管理层开始日益关注价值的重要性,而且在要求供应商满足供应目标时,对质量、数量、运送、价格、服务、连续性以及改进等方面也都做出了更严格的规定。

有效的采购与供应管理可以为大多数现代企业的成功做出显著贡献。本书旨在探索这种贡献的性质以及有效率和有效益的管理应具备哪些要求。在正确的时间,以合适的价格,按照恰当的数量和质量采购原材料、服务和设备,这一直是经理们长期关注的问题——无论企业是公有的还是私有的。今天,经理们的着重点是在为企业目标服务的前提下,开展全面供应管理。因此,他们就不能只关注与采购有关的交易。对于那些希望供应部门能做出最大贡献的企业来说,瞬息万变的供应环境(比如周期性的丰盈和短缺、价格的变动、提前期、可获得性等)不断地对管理者提出了挑战。更进一步而言,对于确保供应和供应商提供竞争优势这一工作,由于环境、安全以及财务政策的要求已经变得更加复杂。

## 1.1 采购和供应管理

尽管人们对采购/供应职能的运营产生兴趣发生在20世纪,可是作为一个独立和重要的职能,远在1900年之前就得到了国内许多铁路企业的重视。

然而,大多数企业主要把采购职能当做一种文书活动。但是,在第一次和第二次世界大战期间,由于市场几乎是无限的,所以一个企业的成功并不在于它能够销售什么,而是取决于企业从供应商那里获得原材料、用品和服务的能力。这些保证工厂和矿山运营的必要条件成了决定企业成功的关键因素。从那时起,人们开始关注供应职能部门的组织、政策以及程序,供应职能部门也开始作为一种独立的管理部门出现。20世纪五六十年代,供应职能部门所应用的技术更加先进,受过专门训练的人越来越多,他们更有能力做出合理的供应决策,供应职能部门在企业中的地位也日益加强。很多企业把首席采购官提升到最高管理层,设置的头衔也多种多样,如采购副总裁、物料主任或者采购与供应副总裁等。

进入20世纪70年代以来,企业面临两个令人恼火的问题——支持运营的所有原材料几乎都发生了国际性短缺;而另一方面,价格的增长率却远远超过了第二次世界大战结束时的水平。1973年夏季,中东的石油禁运更加剧了这种材料的短缺和价格的飞涨。这些变化使得供应部门备受瞩目。因为它们能否以合理的价格从供应商那里获得所需要的物品,这将决定企业生死存亡的命运并进一步强化了供应对高层管理的决定性作用。20世纪90年代后,企业已经清楚地认识到,要想成功地与国内和国际上的企业竞争,就必须有一个有效益和有效率的采购/供应部门。在21世纪早期,问题在于何种程度上的技术应用会改变采购和供应管理并且发挥出策略性的运作功能。

在大规模的供应组织里,供应专业人员通常分为两类:一类是需要很强的计算机和信息

系统技能的策略执行人员；另一类是需要具有很强分析和计划能力的战略决策者。在一个具体的企业中，职能结构、流程和人员编制如何适应这些职能变迁的趋势呢？这会随企业和行业的不同而不同。

将来，采购供应战略将从现在防御性为主逐渐向进攻性转变，前者主要是为了保持竞争力的需要，而后者则是为了满足企业长期和短期的目标而采取的一种创造性方法，目的是为了满足不同需求。<sup>①</sup>目前，对战略的重视包括对流程和知识管理的重视。本书讨论了企业应该怎样做才能保持竞争力，同时也讨论了战略整合型的采购和供应管理在未来的侧重点。

供应职能从企业生存的必要条件变成管理的一个热点，人们也更深入地探求供应领域潜在的改进机会，在这种进程中出现了一系列企业概念。购买、采购、供应、供应链、物资、物料管理、货源、物流等，这些词几乎都可以互换。关于它们各自的定义从来没有统一的看法，所以公共和私有机构的采购经理们可能拥有大相径庭的头衔，但实际上做的却是完全相同的工作。下面的这些解释，对于更一般地理解各个术语可能会有所帮助。

### 1.1.1 定义

一些学者以及实际工作人员会将采购这个词仅仅局限于购买的过程：了解需求，找到并选择供应商，就价格和其他相关条款进行谈判，紧接着就是确保货物运送以及付款。本文并不是从这个角度出发。为了给企业带来更加有效实用的原料以及服务，购买、供应管理以及采购经常相互交叉使用，并且整合相关的功能。因此，采购和供应管理不仅仅出现在采购流程的标准步骤中：1) 了解需求；2) 将需求转换成商业计划；3) 寻找潜在的供应商；4) 选择合适的资源；5) 条款或者合同达成一致；6) 运送产品或者服务；7) 向供应商付款。采购还应该包括收货、验货、储存、货物处理、送货安排、进厂和出厂的运输以及废料处理。采购也应该对供应链的其他组成部分负责，例如组织的顾客以及顾客的顾客，顾客供应商的供应商。这一过程就描述了供应链管理，其中强调为了让供应链中的终端顾客受益，努力实现供应链成本以及层数最小化。随着下一轮竞争的加剧，从公司层面到供应链层面的竞争会发生变化，这一观点也得到了发展。

精益采购或者精益供应管理主要指的是一种生产环境和推行准时生产工具和技术，从而确保供应过程中的每一阶段都会增加价值，存货保持在最低的水平，并且流程中每一阶段之间的距离和延迟保持尽可能短。及时沟通工作很关键，并成为不可缺少的一部分。和采购以及供应链管理相关的大量实际物体的搬动主要依赖于物流。物流是供应链的一部分，包括计划、执行、控制实用有效的物流过程，存储货物，服务以及为了迎合顾客的需求所搜集的从供应商端到消费端的信息。<sup>②</sup>这个定义包括进口、出口，内部以及外部的运输。物流并不只限于制造企业，它和服务行业以及私营和公立的公司都有关联。

支持物流的人会认为，物流这个词和我们的采购和供应管理的概念是一致的。一个组织是否会选择从采购管理中独立出来，很显然这两个职能都很关键，这就是完全整合物流。物流这个概念吸引人的地方在于它看起来像是一个完整系统中物料的流动，从最初的需求到给顾客运输成品或者付出服务。为了避免实物分销和原料管理职能部门间潜在的冲突，物流起着沟通、合作以及控制的作用。

① Michiel R. Leenders and David L. Blenkhorn, *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship* (New York: The Free Press, 1988), p2.

② Council of Logistics Management(CLM), "Definition of Logistics," <http://www.clml.org>, March 2001.

### 1.1.2 供应和物流

供应影响大量与物流相关的活动,例如购买多少物质并开展入境运输。随着对控制物料流动的关注不断增加,除了挑选供应商和价格之外,分公司也必须关注供应职能。因此,一些公司将采购和物流整合到一个部门。

以1999年的德州仪器为例。德州仪器已经将其全世界进出货物的仓库职能分开。以沃尔玛这样的公司为参照,我们有很多更好的选择(包括外包),这个计划将所有的分销中心减少到四个:一个在Utrecht(荷兰),一个在达拉斯附近,一个在新加坡,一个在东京附近。同时也决定所有的中心成为全球采购和物流组织的一部分,然而一些当地的仓库要向当地物流部门之外的经理汇报工作。统一的最后一步于1999年年底发生在日本。德州仪器过去拥有自己的卡车,但是决定包括这个部门应该实行外包。德州仪器的高级副总裁K. Bala先生总结了德州仪器物流活动的转型:“之前进出口的运输和采购是分开进行,而现在我们做了改变。我们已经将物流活动整合在一起,从而形成一个无缝流程,同时采购部门负责对我们的物流服务供应商进行控制。”<sup>①</sup>

供应链管理是管理从原材料供应商,经过工厂和仓库最终到达消费者手中的信息流、物料流和服务流的一种系统方法。美国供应管理协会对供应链管理的解释如下:“设计并管理跨组织的无间断有附加值的流程,从而满足最终消费者的实际需要。人力和技术资源的发展及整合对于供应链的整合至关重要。”<sup>②</sup>

价值链这个词被用来跟踪一个产品或者服务的各种移动和变化,识别每一个连续阶段所附加的成本。

一些学术界专家以及实际操作者认为价值链这个词并不能很确切地传达一个供应或价值链过程中所发生的活动,并且他们更倾向于使用供应网络或者供应网这样的词。

购买、采购、供应以及供应链管理,这些概念的使用随企业的不同而不同。这主要取决于以下几点:1)企业的发展阶段和/或复杂程度;2)所处行业;3)竞争地位。

在企业中,供应部门与其他主要职能部门相比,其相对重要程度将会决定它在企业中的受重视程度。如何评估某一特定企业在某种情况下的物料需求,这将是本书的一个主要目的。本书提供了50个各种情形下的案例,以便读者练习解决管理问题。

## 1.2 一个组织的支出和财务支持的规模

组织给供应商所花费的金额不稳定。总体而言,在北美,私人企业和公有企业给供应商的花费大概是美国、加拿大以及墨西哥所有GDP的1.5倍,总价值将近18万亿美元,这是供应部门对财务影响的一个指数。在几乎所有的制造企业中,供应这部分涵盖很多种花费,占到了收入的50%~85%。相比而言,工资只花费10%~20%。

美国本田汽车的前任采购副总裁戴夫·纳尔逊(Dave Nelson)说:“本田意识到采购这一职能的重要性的原因之一就是——一辆汽车80%的成本是采购成本。因此,如何采购就是如何经营本田。”<sup>③</sup>当一家汽车生产商以每辆新车1.8万美元销售给零售商时,生产商已经花费1.08万美元(大约60%)用来购买钢材、轮胎、玻璃、喷漆、布、铝、铜以及生产一辆车所必需的电子配件。

① Michiel R. Leenders and P. Fraser Johnson, *Major Changes in Supply Chain Responsibilities* (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 2001).

② Institute for Supply Management, “Glossary of Key Purchasing and Supply Terms,” <http://www.ism.ws>.

③ Cherish Karoway, “The Power of Influence: Do We Have It?” *Purchasing Today*, January 1998, p. 32.

很明显,对供应商的花费所占收入的百分比随行业和组织的不同而不同。在过去10年里,随着外包行为的增加,对于这部分的投入也有了显著的增加。而在劳动力大量密集的服务类组织中,这一比例大约是30%,制造业的企业这一比例将近65%。

公司对这部分的支出经常受到利润杠杆和资产收益率的影响。

### 1. 利润杠杆效应

供应节约所带来的利润杠杆效应可以通过减少购买成本而增加利润来衡量。例如,对于一个收入达1亿美元的企业而言,采购花费6 000万美元,税前收入800万美元,采购成本降低10%将导致利润增加到75%,杠杆率是7.5。通过增加销售而使得利润增加600万美元,假设同样的百分比,这或许就要求销售量增加7 500万美元。这两种选择——销售量增加75%或者采购成本降低10%,哪一种更容易实现呢?

但是,这并不意味着减少10%的采购总额是很容易的。在一家多年以来一直重视供应职能的企业里,这可能是很难的,甚至是不可能的。但是,在一家忽视了供应的企业里,这是一个很现实的目标。正是由于供应的这种利润杠杆效应,它可以为企业带来很大的节约。而相比之下,要通过增加销售在利润表上产生同样的效果,那就需要更大比例的销售增长。因为在很多企业中,销售已经受到了更多重视,所以供应部门可能成为最后一个尚未开发的“利润创造源”。

### 2. 资产收益率效应

资产收益率(ROA)作为一种衡量公司业绩的方式,财务专家对其的兴趣越来越大。图1-2给出了标准的资产收益率模型。所使用的数据都是按与前例相同的比例,并且比较现实地假定了存货占总资产的30%。如果采购成本减少10%,那么存货资产总额将减少10%。括号内的数字显示的是总采购成本减少10%后的数字,最终产生一个新的20.6%的资产收益率。这个更高的目标对很多公司来说都是可以实现的。

下面每个格中所使用的数字是采购价格降低10%所带来的数据,终端产品是一个新资产收益率28.9%,或者资产收益率增加大约80%。

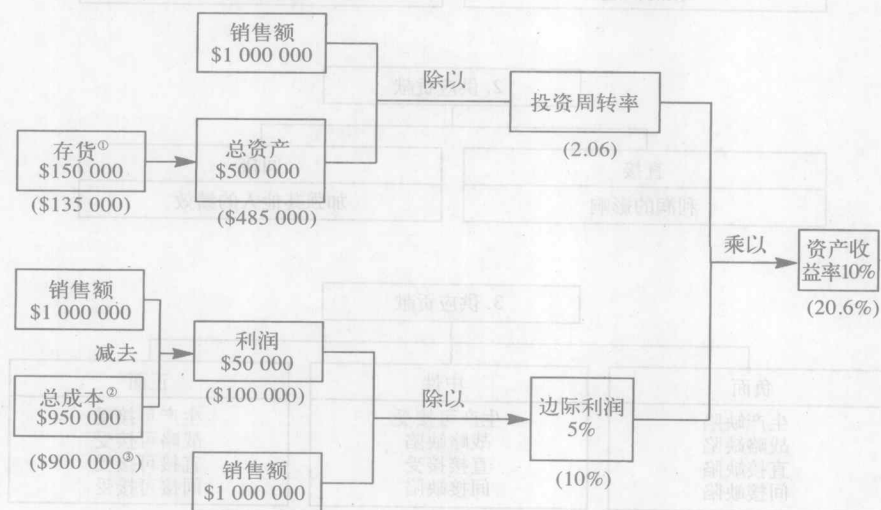


图1-2 影响资产收益率的因素

① 存货将占总资产的30%。

② 采购占销售总成本的一半, 500 000美元。

③ 假设采购成本降低10%。