

(美) 艾伦·R·雷德 等编著

王晓平 魏巧云 陆 华 等译

王微怡 陈超熙 审校

# 采购供应链管理学习指南

第7版

SUPPLY  
MANAGEMENT  
STUDY  
GUIDE, 7e



电子工业出版社

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

# 采购供应链管理学习指南

(第7版)

Supply Management Study Guide, 7e

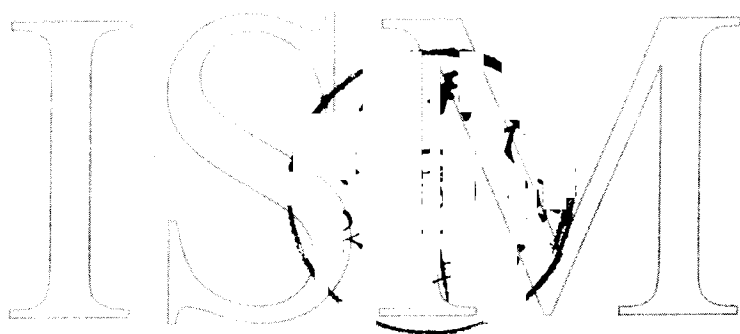
(美) 艾伦·R·雷德 等编著

王晓平 魏巧云 陆 华 等译

王微怡

审校

陈超熙



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Alan R. Raedels: Supply Management Study Guide, 7e

Original English language edition copyright © 2001 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: 01-2004-2275

### 图书在版编目(CIP)数据

采购供应管理学习指南: 第7版 / (美) 雷德(Raedels, A. R.) 等编著; 王晓平, 魏巧云, 陆华等译. —北京: 电子工业出版社, 2005. 6

(ISM 采购供应管理核心资源)

书名原文: Supply Management Study Guide, 7e

ISBN 7-121-00883-1

I. 采… II. ①雷… ②王… ③魏… ④陆… III. ①采购-企业管理-自学参考资料 ②企业管理: 供销管理-自学参考资料 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 004750 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: 20.5 字数: 520 千字

印 次: 2005 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 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 zltts@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行为外包出去, 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，并且针对采购供应链管理流程、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 采购供应链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，需要理解采购供应链管理的工作流程，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](http://www.ism.ws))

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

主席

香港采购供应专业协会

([www.ismhk.org](http://www.ismhk.org))

2004 年 8 月

# 译者序

现代物流管理是流通不断向高度化、纵深化发展的必然产物，它代表了现代经济不断发展的趋势和潮流，同时也是企业提升绩效、塑造核心竞争力的源泉。随着企业间的竞争越来越激烈，技术革新越来越快，企业对产品质量、总成本以及长期合作的重视程度也不断提高。

创造竞争优势是企业战略最重要的部分。在当今环境下，企业在成本、质量、运输、交货时间、市场占有率和生产的柔性化等方面展开了激烈的竞争。在很多情况下，企业的成功与否取决于其采购和供应管理的水平。采购管理者必须从战略的角度去思考问题，拓宽采购管理的前景，消除办事员式的交易方式并使其自动化，将自己看成服务的提供者。

本书为读者带来一个全新的观察视角，不论是只有一个采购员的小企业，还是拥有上百家客户的大型跨国企业，都可以从中得到启示。本书以模块的形式对采购与供应管理内容进行组合，并结合 C.P.M. 考试，从基本的采购供应流程，采购员的操作技巧和操作环境，到如何提升企业价值的采购技术和采购战略，以及采购经理通用的管理原则等多个方面展开讨论。在材料的组织上编著人员花费了较大精力，使之层次分明，结构合理，更具有理论性，各模块的测验内容使采购专业人员在能力上有所提高，为广大读者的学习和参考提供了便利的途径。

在本书的翻译过程中，我们尽量忠实于原作品。参与翻译工作的人员有：王晓平、魏巧云、陆华、张涵、张旭凤、王微怡、白晓娟，在大家的共同努力下，经过反复修订最终完成了本书的翻译工作。感谢中京工程设计软件技术有限公司陈超熙女士对本书进行了认真的审校。同时，感谢电子工业出版社的编辑，为了本书的最终出版投入了大量精力，并提出了宝贵的意见，他们及时和有益的反馈提高了此书的出版质量，在这里向他们表示诚挚的感谢！

由于时间仓促，水平有限，工作量较大，翻译过程中难免有些差错，恳请读者批评指正。

王晓平

于北京物资学院

2005 年 4 月

# ISM——采购供应链管理资源的源泉

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](http://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链管理信息数据库,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链管理参考书目、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*<sup>®</sup>),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關鍵经济指标之一。ISM会员通过《今日采购》(*Purchasing Today*<sup>®</sup>)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链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](http://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，正是我们这套教材的核心。

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

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| 前言 .....                                              | 1   |
| 模块 1 采购供应链管理流程 .....                                  | 11  |
| 任务 101 制定采购计划, 并配合组织目标与资源策略做出采购产品<br>或者服务所必需的决策 ..... | 11  |
| 任务 102 根据企业需求或预算限制来审核请购单 .....                        | 13  |
| 任务 103 采购方法的选择 .....                                  | 17  |
| 任务 104 预计采购的履行成本或收益分析 .....                           | 20  |
| 任务 105 采购企业的管理人员或使用部门审核供应商的样本或范例 .....                | 24  |
| 任务 106 制定或审查规格、工作说明、履行条款或接受指标 .....                   | 25  |
| 任务 107 定位并选择潜在的原材料或服务资源 .....                         | 28  |
| 任务 108 准备并争取有竞争力的标的、报价及与标准、术语<br>和条件有关的提案 .....       | 34  |
| 任务 109 管理和建立产品的清单 .....                               | 42  |
| 任务 110 评价并选择最好的供应商 .....                              | 43  |
| 任务 111 视察或评价供应商以确定其适合性 .....                          | 47  |
| 任务 112 用等级系统或预先确定的标准来衡量供应商的绩效 .....                   | 54  |
| 任务 113 采购订单与合同的订立 .....                               | 58  |
| 任务 114 咨询法律顾问协助签订合同 .....                             | 66  |
| 任务 115 从中标到项目完成过程中对合同和采购订单的管理 .....                   | 72  |
| 任务 116 加速产品运输, 以及在必要时对过程进行跟进控制 .....                  | 79  |
| 任务 117 解决不同供应商的合同或采购订单的差异问题 .....                     | 83  |
| 任务 118 同供应商和用户部门解决付款问题 .....                          | 94  |
| 任务 119 检查和修订采购政策, 使之与法律、政策和道德规范相一致 .....              | 97  |
| 任务 120 协议、设备台账、规范的文档管理 .....                          | 100 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 模块 2 采购供应链管理环境 .....                                               | 102 |
| 任务 201 准备和制定谈判战略战术 .....                                           | 102 |
| 任务 202 同现有供应商或潜在供应商进行谈判以获得利益最大化 .....                              | 110 |
| 任务 203 开发或利用计算机化采购系统（如网上购买、电子数据交换、<br>电子商务交易） .....                | 114 |
| 任务 204 开发或实施或维护供应商、产品或服务的数据库 .....                                 | 114 |
| 任务 205 开发或利用计算机化的存货或主要设备的跟踪系统 .....                                | 114 |
| 任务 206 解决供应商和用户部门的产品质量问题 .....                                     | 123 |
| 任务 207 为质量改进和目标设定开发措施 .....                                        | 124 |
| 任务 208 开发、管理、评估与其他内部部门的关系 .....                                    | 127 |
| 任务 209 跨组织合作及多功能团队 .....                                           | 130 |
| 任务 210 对组织内的采购、供应管理以及材料分配原则改进的必要性 .....                            | 135 |
| 任务 211 对采购及供应管理有关的政策及过程的信息发布与培训 .....                              | 139 |
| 任务 212 利用诸如供应商客户关系、战略联盟、供应链管理等技术以及<br>供应商培训系统，发展并管理与供应商的良好关系 ..... | 141 |
| 任务 213 与供应商探讨产品性能及价格信息 .....                                       | 148 |
| 任务 214 会见目前及潜在的供应商销售人员 .....                                       | 153 |
| 任务 215 对供应商的询问、申辩及上诉的调整、调查及反馈 .....                                | 155 |
| 任务 216 开发和实施小规模企业弱势供应商发展计划 .....                                   | 156 |
| 任务 217 采购组织在与公司、政府代理、专业协会、媒体及其他组织<br>进行交易时的行为 .....                | 159 |
| 模块 3 采购供应链管理价值增值 .....                                             | 164 |
| 任务 301 确定“制造还是购买”决策，明确产品及服务是自己制造还是外购 .....                         | 164 |
| 任务 302 租赁还是购买设备的决策制定 .....                                         | 168 |
| 任务 303 为采购制定财政和杠杆策略 .....                                          | 172 |
| 任务 304 组织、控制、最小化材料库存 .....                                         | 177 |
| 任务 305 与相关部门探讨原材料库存，确定补货水平或采取及时生产战略 .....                          | 186 |
| 任务 306 确定库存差异的来源并进行调整 .....                                        | 189 |
| 任务 307 处理过期设备或材料、剩余设备或材料和废料 .....                                  | 190 |
| 任务 308 开发或贯彻标准化程序 .....                                            | 195 |
| 任务 309 实施或推动流程优化项目 .....                                           | 200 |
| 任务 310 发展成本削减、成本避免和成本限制活动 .....                                    | 202 |

|                  |                                                  |            |
|------------------|--------------------------------------------------|------------|
| 任务 311           | 调整新的和改进产品和服务的引进与相关部门的关系 .....                    | 206        |
| 任务 312           | 制定基于预测数据的采购、外包和供应策略 .....                        | 208        |
| 任务 313           | 开发基于未来需求预测的供应计划和策略 .....                         | 208        |
| 任务 314           | 为供应商提供企业未来的购买需求预测数据 .....                        | 215        |
| 任务 315           | 通过商品展示、贸易期刊和其他获得新产品和价格信息的<br>资源来开发和维持市场敏感度 ..... | 217        |
| 任务 316           | 提供现在和未来市场环境数据给管理层、销售经理层<br>或相关使用部门 .....         | 220        |
| <b>模块 4</b>      | <b>采购供应链管理领导过程 .....</b>                         | <b>232</b> |
| 任务 401           | 制定战略规划和目标（短期的和长期的） .....                         | 232        |
| 任务 402           | 规划采购和供应部门的目标和目的，以适应组织的目标 .....                   | 237        |
| 任务 403           | 计划或规划或制定运营政策、方针和程序 .....                         | 239        |
| 任务 404           | 向上级经理和其他地区的组织定期汇报部门的活动 .....                     | 243        |
| 任务 405           | 分析和解决采购与供给审计报告提出的问题 .....                        | 248        |
| 任务 406           | 为评估采购和供应部门性能开发或利用标准 .....                        | 252        |
| 任务 407           | 采购部门或供应管理预算的准备及/或管理 .....                        | 257        |
| 任务 408           | 设计、修改与/或管理业务表格（书面或电子文档） .....                    | 260        |
| 任务 409           | 监管和领导采购或供应职员 .....                               | 263        |
| 任务 410           | 招聘、晋升、解聘采购或供应员工 .....                            | 269        |
| 任务 411           | 评估采购人员的工作表现 .....                                | 276        |
| 任务 412           | 为发展员工的专业能力指导或授权职业培训 .....                        | 280        |
| 任务 413           | 员工绩效问题 .....                                     | 283        |
| 任务 414           | 有关阻止和处理歧视或骚扰的问题 .....                            | 287        |
| <b>术语表</b> ..... |                                                  | <b>291</b> |

# 前 言

近年来，企业面临的竞争越来越激烈，技术革新速度也越来越快，对质量、总成本、长期合同以及供应商数量合理化、库存削减、采购人员精简等诸多方面的重视程度也不断提高。采购已不再被看做是供需双方的对手关系，而是基于供需双方的相互信任和尊重，是价值增加分析，是增加单一供应源和人员充分利用的合作伙伴关系。

创造竞争优势是企业战略中最重要的部分。在如今的环境下，企业在成本、质量、备货周期、占有市场和柔性生产等方面展开了激烈的竞争。在很多情况下，企业的成功与否取决于其采购和供应管理的水平。采购管理者必须从战略的角度去思考问题，拓宽采购管理的前景，自动化交易过程，并把自己看成服务的提供者。

本书的目标是为读者提供一个广阔的视角和部分专业术语。无论采购人员是在小企业，还是在拥有上百个客户的大型跨国企业，本书尽量扩展其应用范围来适用于不同采购环境。本书编写者丰富的从业经验，就说明了本书所具有的深度和广度。

C.P.M.的考试内容在模块间的材料组织上花费很大精力，使之更具有理论性，各模块的测验内容使采购专业人员在工作能力上会有所提高。模块1包括基本的采购供应流程，模块2增加了有关采购员的操作技巧和操作环境，扩展采购员的视野。模块3包括提升企业价值的采购技术和采购战略，如外包和租赁决策，供应和库存管理问题，以及标准化、价值分析、预测的发展战略问题。模块4包括关于采购经理管理上的问题，如战略计划、绩效考评、预算、人力资源管理问题，人力资源管理问题中包括绩效测评、雇用、激励、提升、培训等。

## 考试的目的

C.P.M.考试是一种职业资格认证，其决定被考核者是否具备合格的采购经理的资格，参加考核的人员必须通过模块1到模块4的考试，才能获得C.P.M.证书。

## C.P.M.的考试内容

C.P.M.的考试内容是以采购和供应经理的工作内容分析为基础。考试规范被列出来，并尽可能全面准确地反映出其工作分析的结果。各个模块的测验内容如下：

### 模块 1 采购供应链管理流程

- A. 确定需求
- B. 申请准备
- C. 供应商分析
- D. 合同的执行、实施和管理

### 模块 2 采购供应链管理环境

- A. 谈判
- B. 信息技术
- C. 质量问题
- D. 内部关系
- E. 外部关系

### 模块 3 采购供应链管理价值增值

- A. 供应源分析
- B. 供应和库存管理
- C. 价值增值的手段
- D. 预测和战略

### 模块 4 采购供应链管理领导过程

- A. 管理和组织
- B. 人力资源管理

## 大纲指导

考试大纲以两种方式列出：

- 一般性概括，列出每一模块的主要内容和任务。
- 详细的考试大纲，列出了考试重点、任务、知识、技巧和每一项任务相对应的能力范围。

考试中每一个问题的设计都与特定的任务对应起来。每个模块包括一定数量的试做题，这部分问题不计分数，但是 ISM 会收集有关这部分问题答案的信息。

**注意：**对于考试中更多的理解性讨论和解释请参照本学习指南。

采购和供应经理的准确定义是什么？如何划分工作职责？由于不同企业员工的职责不同，ISM 给出了采购和供应经理的通用性定义，它可以直接反映出 C.P.M.考试的内容。

采购和供应经理是指为私有、公有或非营利性组织工作的个人，其基本的职责是负责本企业