

21世纪采购与供应规划系列教材配套习题与案例

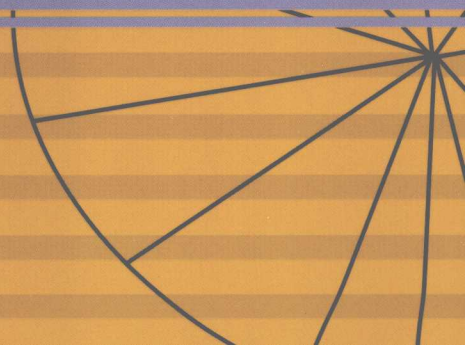


采购与供应 概论习题与案例

胡 军 黄 瑶 编著

- 随着物流在社会经济中的地位越来越重要，物流人才的培养也在我国蓬勃发展起来。
- 作为物流和供应链管理领域重要一部分的采购人才的培养也变得非常迫切。
- 为了配合“21世纪采购与供应规划系列教材”的使用，我们编写了与之配套的习题与案例，以便使读者更好地掌握教材内容。
- 希望这套习题与案例能够成为专业教材的有力补充和说明，亦能够为专业采购人士起到一定的帮助作用。

中国物资出版社



21 世纪采购与供应规划系列教材配套习题与案例

采购与供应概论习题与案例

胡军 黄瑶 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应概论习题与案例/胡军, 黄瑶编著. —北京: 中国物资出版社, 2009. 3

(21 世纪采购与供应规划系列教材配套习题与案例)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3022 - 0

I. 采… II. ①胡…②黄… III. ①采购—物资管理—教学参考资料②物流供应—物资管理—教学参考资料 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 212365 号

策划编辑 钱 瑛

责任编辑 董 涛

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

三河鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 20.5 字数: 486 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3022 - 0/F · 1184

印数: 0001—4000 册

定价: 33.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



前 言

随着经济全球化的发展和全球供应链管理的普遍实施，越来越多的跨国公司将其全球采购网络迅速向中国延伸。资料表明，近两年跨国公司在中国的年采购额已突破千亿美元，并呈逐年递增的态势。

当前，中国经济领域“采购”也成了热点话题，包括：电子商务采购、企业招标采购和公共（政府）采购，跨国公司在中国建立采购中心又使这一热点加温。加强采购与供应管理、降低采购成本是企业价值链中的重要一环，对企业提升核心竞争力具有十分重要的意义。

据有关专家预测：中国加入 WTO 以后，有望在 10 年内成为全球制造中心和采购热点地区。跨国公司在中国采购与我国企业的国际采购将日趋频繁。然而，由于我国长期以来采用传统的采购模式，致使中国企业的采购管理仍是一个十分薄弱的环节。有关资料表明，目前我国工业企业产品销售成本中，采购成本一般在 60% 左右。我国企业的采购管理水平与国际一流跨国公司相比差距十分明显，如不尽快改善与创新，仅采购环节就将在激烈市场竞争中处于劣势。为此，我国企业如何学习、吸取国际先进企业采购管理理念和经验，改革传统的采购管理模式，加强采购管理，是当前我国广大企业普遍关注和亟待解决的热点问题。实践证明，加强采购管理，是企业降低成本的关键环节，是保证商品质量的重要手段，是提高企业敏捷性的重要前提，是增强企业核心竞争力的重要途径。伴随着全球竞争的加强，企业采购环节的地位将更加突出，采购工作将更加严格。

另外一个重要的、引人注意的就是政府采购日益进入经济生活。各个地方政府已经把政府采购列为一项重要的工作内容，而且随着我国《政府采购法》的出台，预计今后 5~10 年将进入中国政府采购的成熟期。政府采购是公共财政支出的重要方面，政府采购对降低采购成本、节约巨额开支、规范采购行为、促进政府采购廉洁、增进公众对政府采购制度的信心等具有重要意义。

全球采购活动进入中国，也对中国企业和经济政策、贸易制度提出了许



多挑战。例如,企业的产品种类、质量与标准能否满足跨国公司全球生产体系和国际市场的要求,企业如何了解和适应国际采购的规则和方法,国内相关服务行业和基础设施是否能够适应国际采购中心运作的要求,经济体制和贸易政策中还存在着哪些不利于企业参与全球化竞争的内容,等等。这些方面也是当前需要企业、政府及相关研究机构进行深入研究和探讨的领域。

中国企业需要通过加强采购管理以适应全球资源配置的方式,同时,更应该在广泛参与国际市场竞争中建立起全球化的生产网络和采购网络,真正提高在国际市场上的竞争能力。

随着物流与供应链管理在社会经济中的地位越来越重要,物流人才的培养也在我国蓬勃发展起来。作为物流和供应链管理领域重要的一部分,采购人才在社会经济中起的作用也越来越大,尽快地培养复合型采购专业人才非常迫切。当前,培养专业的采购人才主要有两条途径:一条是在物流专业教学中简单地开设采购管理相关的课程,但是这些课程很少针对专业采购,而且所授的知识都是传统的采购知识;另一条是通过认证机构,诸如国际性CIPS(英国皇家采购与供应认证体系)、ITC(国际采购中心)和国内采购培训(中国采购与供应协会、劳动部)等机构进行的采购理论培训,国际培训机构的培训体系尽管非常完善,但是缺少合格的师资并且很多素材脱离了中国的实际。

针对国内采购管理蓬勃发展和采购人才的培养需要,编写物流专业的采购用书或者专业的理论书籍显得尤为必要。基于专业采购人才培训和教材现状,在中国物资出版社及其编辑的大力支持下,作者规划了“21世纪采购与供应规划系列教材”(系列教材书目见底封面,本书是该系列教材的配套习题与案例)。系列教材借鉴了欧美国际采购的培训知识体系,同时结合了中国企业采购人才培养的实际需要。希望系列教材能够成为物流专业中“采购与供应课程”的专业资料,亦能够成为专业采购人士的案头用书。

本书作为采购与供应规划系列教材的基础课程“采购与供应概论”配套习题与案例,从知识的掌握和应用出发,紧紧围绕教材并对教材中的基本概念、重点难点和知识体系以不同的题型进行阐述,并通过案例分析锻炼读者分析问题和解决问题的能力。

全书共分为十二章,和系列教材“采购与供应概论”中章节对应。首先是采购基本理论的知识习题和案例,其次是采购战略管理、采购组织管理、采购流程管理、采购要素、采购谈判等章节的知识习题和案例,然后是政府采购、现代采购、外包和供应商管理、采购成本分析、采购绩效评估等习题



和案例，最后是采购法律和道德等知识习题和案例。

全书由胡军主编和统稿，并负责完成全书的一至八章，另外九至十二章由黄瑶（杭州商学院）负责完成。在全书编写过程中，首先感谢祖建新副教授（浙江林学院）以及浙江工商大学硕士生张快娟同学、王琴同学、李亚杰同学和刘燕楚同学，他们的参与和支持使得本书能够及时完稿。在此，我对他们的辛勤工作表示衷心感谢。

本书在编写过程中，得到了浙江工商大学信息学院院长凌云教授、陈子侠教授和傅培华教授的热情指导，浙江工商大学信息学院物流管理和工程系的老师在案例资料收集、素材整理上给予大力支持和协助，在此对他们表示衷心的感谢。由于作者水平有限，成稿时间仓促，书中表述难免出现疏忽和谬误，敬请各位专家、读者提出批评意见，并及时反馈给作者，以便逐步完善（联系邮箱 junny_hu@mail.zjgsu.edu.cn）。

本书在编写过程中，参考或引用了许多专家学者的资料，作者已尽可能在参考文献中列出，谨对他们表示衷心的感谢。

编 者

2008 年 12 月于浙江工商大学



目 录

第一章 采购基本理论	(1)
一、知识概述	(1)
二、基本概念	(1)
三、重点内容	(2)
四、习题与案例	(5)
五、参考答案	(15)
第二章 采购战略管理	(28)
一、知识概述	(28)
二、基本概念	(28)
三、重点内容	(29)
四、习题与案例	(30)
五、参考答案	(41)
第三章 采购组织管理	(55)
一、知识概述	(55)
二、基本概念	(55)
三、重点内容	(55)
四、习题与案例	(55)
五、参考答案	(66)
第四章 采购流程管理	(78)
一、知识概述	(78)
二、基本概念	(78)
三、重点内容	(79)
四、习题与案例	(80)
五、参考答案	(92)



第五章 采购要素	(103)
一、知识概述	(103)
二、基本概念	(103)
三、重点内容	(105)
四、习题与案例	(106)
五、参考答案	(119)
第六章 采购谈判	(132)
一、知识概述	(132)
二、基本概念	(132)
三、重点内容	(132)
四、习题与案例	(133)
五、参考答案	(143)
第七章 政府采购	(158)
一、知识概述	(158)
二、基本概念	(158)
三、重点内容	(159)
四、习题与案例	(160)
五、参考答案	(172)
第八章 现代采购	(186)
一、知识概述	(186)
二、基本概念	(186)
三、重点内容	(187)
四、习题与案例	(188)
五、参考答案	(199)
第九章 外包和供应商管理	(212)
一、知识概述	(212)
二、基本概念	(212)
三、重点内容	(212)
四、习题与案例	(214)
五、参考答案	(224)



第十章 采购成本分析	(236)
一、知识概述	(236)
二、基本概念	(236)
三、重点内容	(238)
四、习题与案例	(240)
五、参考答案	(254)
第十一章 采购绩效评估	(268)
一、知识概述	(268)
二、基本概念	(268)
三、重点内容	(268)
四、习题与案例	(269)
五、参考答案	(282)
第十二章 采购法律和道德	(289)
一、知识概述	(289)
二、基本概念	(289)
三、重点内容	(290)
四、习题与案例	(291)
五、参考答案	(301)
参考文献	(313)



第一章 采购基本理论

一、知识概述

通过本章的学习，掌握采购的概念、特征、功能和发展历程，了解采购环境的变化和采购管理的发展趋势。

二、基本概念

1. 概念1——采购管理

【说明】采购管理指的是对采购过程的计划、组织、协调和控制等，包括管理供应商关系所必需的所有活动，它着眼于企业内部、企业和其供应商之间持续改进采购过程。

2. 概念2——采购（狭义）

【说明】狭义的采购是指买东西，就是企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、经过商务谈判确定价格和交货条件，最终签订合同并按要求收货付款的过程。这种以货币换取物品的方式，可以说是最普通的采购途径，无论个人还是企业机构，其消费或者生产的需求大都是通过购买的方式来满足。

3. 概念3——工业采购

【说明】工业采购通常是指企业为了经营或生产所需产品和服务而付出一定价格同外部进行的业务活动。

4. 概念4——消费采购

【说明】消费采购与工业采购有很大的不同，消费采购活动是个人行为，而工业采购活动通常是通过机关、企业等机构的集体行为。

5. 概念5——无形采购

【说明】无形采购主要是指咨询服务采购和技术采购，或是采购设备时附带的服务。一般无形采购包括技术、服务和工程发包。

6. 概念6——BOM（Bill of Material）

【说明】BOM（Bill of Material）是指直接进入产品的生产用原材料、零部件以及半成品等。

7. 概念7——NON-BOM

【说明】NON-BOM 又称 NPR（Non-Production Related）是指非产品材料或非生产性材料。主要包括固定资产、生产辅助性材料、工具、备件、文具、家具、服务（服务



一般是指第三方提供的所有技术、行政、后勤等软件产品，如咨询、培训、审核、租赁、委托代理）等。

8. 概念 8——转卖品（Resale Product）

【说明】转卖品是指不在本企业生产制造，企业先向选定的生产制造商提供技术或品牌，让生产制造商按本企业的要求来制造，制造出产品之后企业再从制造商那里购回所有产品，以自己的品牌和名义提供给市场。

9. 概念 9——集成供应链

【说明】集成供应链是指把过去分散的组织机构单位，如采购、生产和销售放到一起形成一个连续、相互作用的流程。

10. 概念 10——B2B 在线拍卖

【说明】B2B 在线拍卖是实现网络采购的一种技术，是通过 Internet 或私营网络实时进行的向下定价（Down Ward Pricing）或反向拍卖（Reverse Auctions）。拍卖由企业或代表企业的网络采购公司控制，通过网络采购公司的专用软件接受多个潜在供应商的竞价，从而实现采购物料或服务的功能。

三、重点内容

1. 采购的分类

- (1) 根据采购物品用途的不同可分为工业采购和消费采购。
- (2) 根据采购输出的结果分为有形采购和无形采购。
- (3) 其他的分类。

2. 采购的任务

- (1) 提高质量。
- (2) 控制成本。
- (3) 建立供应配套体系。
- (4) 与供应商建立合作关系。
- (5) 树立企业形象。
- (6) 信息管理。

3. 采购管理的作用

(1) 直接作用

- ①采购管理可以通过实际成本的节约显著提高营业利润。
- ②通过与供应商一起对质量和物流进行更好的安排，采购管理能为更高的资本周转率作出贡献。
- ③通过科学的采购流程管理，能够对企业的业务流程重组及组织结构的改革作出贡献。

④提供信息源的作用。

(2) 间接作用



- ①产品标准化。
- ②减少库存。
- ③增强柔性。
- ④对产品设计和革新的贡献。
- ⑤提高企业部门间的协作水平。

4. 采购的环境要求

- (1) 按库存量生产。
- (2) 按订单生产。
- (3) 按订单设计生产。

5. 采购的目标

- (1) 向组织提供稳定的材料和服务流以满足其需要。
- (2) 通过同现有供应源保持有效联系,通过发展其他供应源以代替现有供应商或者满足紧急要求和计划要求来确保供应的连续性。

(3) 同其他部门保持牢固的合作关系,及时提供必要的信息和服务,确保整个组织的有效运行。

- (4) 发展员工、政策、程序和组织以确保取得前述目标。

6. 采购环境的变化

(1) 外部组织因素

- ①全球供应。
- ②更少数但更大型的供货商。
- ③不断增强的环境意识。
- ④竞争者的活动。
- ⑤客户需求。
- ⑥技术进步。
- ⑦有限的资源。
- ⑧政府干预。
- ⑨不断变化的贸易模式。
- ⑩外部开支占总收入的比例不断增加。
- ⑪创新。
- ⑫技术进步。

(2) 内部组织因素

- ①采购原材料开支的水平与百分比。
- ②集成化的系统。
- ③结构性变化。
- ④绩效衡量。
- ⑤不断改变的关系性质。



7. 传统采购管理与现代采购管理的区别

	传统采购管理	现代采购管理
供应商、买方关系	相互对立	合作伙伴
合作关系	可变的	长期的
合同期限	短	长
采购数量	大批量	小批量
运输策略	单一品种整车发送	多品种整车发送
质量问题与供应商的信息沟通	检验、再检验	无须入库检验
信息沟通	传统媒介	网络
频率对库存的认识	离散的	连续的
供应商数量	资产	祸害
设计流程	多，越多越好	少，甚至一个
产量	先设计产品后询价	供应商参与产品设计
交货安排	大量	少量
供应商地理分布	每月	每周或每天
仓库	很广的区域	尽可能靠近
	大	小

8. 采购管理的发展趋势

- (1) 协同采购。
- (2) 物流中采购的整合。
- (3) 采购与生产计划的整合。
- (4) 采购管理集中化。
- (5) 采购管理职能化。
- (6) 采购管理专业化。
- (7) 制造、购买决策。
- (8) 全面质量管理和即时生产。
- (9) 环境问题。
- (10) 电子采购。



四、习题与案例

(一) 单选 (本题共 20 小题)

在每小题列出的四个备选项中只有一个是符合题目要求的, 请将其代码填写在题中的括号内。错选、多选或未选均无分。

1. 以下选项中, () 可以说是最普通的采购途径。
A. 以货币换取物品 B. 租赁
C. 借贷 D. 交换
2. 以下哪一项属于无形采购的对象 ()。
A. 工程发包 B. 原料
C. 辅料 D. 事务用品
3. 下列不属于实体物品采购范围的是 ()。
A. 织布用的棉纱 B. 清洁用具
C. 催化剂 D. 维护
4. () 是指直接进入产品的生产用原材料、零部件以及半成品等。
A. NON - BOM B. Resal Product
C. BOM D. NPR
5. 从世界范围来说, 对于一个典型的企业采购成本 (包括原材料、零部件) 要占 ()。
A. 40% B. 50% C. 60% D. 70%
6. 由于产品中价值的 60% 是经采购由供应商提供, 毫无疑问产品的质量很大程度上受 () 的影响。
A. OQC B. FQC C. PQC D. IQC
7. 企业采购的首要任务是 ()。
A. 保证产品质量 B. 为本单位提供正常的产品和服务供应
C. 按时交货 D. 确保产品的数量
8. () 是指对原材料、零部件等的采购价格的控制和降低。
A. 直接采购成本 B. 间接采购成本
C. 采购手续成本 D. 库存成本
9. 以汽车为例, 20 世纪 50 年代的开发周期约为 20 年, 70 年代缩短为 10 年, 80 年代缩短为 5 年, 90 年代则进一步缩短为 3 年左右。这一事件说明采购管理具有 () 的作用。
A. 对产品设计和革新的贡献 B. 产品标准化
C. 提高企业部门间的协作水平 D. 增强柔性
10. 产品要求为数量大、标准化程度高的企业的生产环境是 ()。



- A. 按需求预测生产
B. 按订单设计生产
C. 按库存量生产
D. 按订单生产
11. 在大型汽车、电子和零售组织中,用于采购原材料及相关服务的开支占销售收入的百分比一般为()。
- A. 20% ~ 39%
B. 40% ~ 59%
C. 60% ~ 90%
D. 91% 以上
12. () 的优点是:为了独立需求,把库存成本降到最低程度。
- A. JIT
B. EOQ
C. SCM
D. TBC
13. 下列哪一个选项不属于企业需采购进行模式转换的内容()。
- A. 采购的职能是寻找资源,而不仅仅是采购
B. 为库存而采购转变为为订单而采购
C. 从对采购商品的管理转变为对供应商的管理
D. 引进先进的管理制度和科学的手段
14. () 是采购部门的一个重要的事后把关工作。
- A. 供应商选择
B. 验收检查
C. 质量控制
D. 盘点
15. 在实践中,供应商选择在很大程度上是由()决定的。
- A. 采购主管
B. 以往经验
C. 采购员
D. 技术规范
16. 下列属于现代采购的是()。
- A. 比价采购
B. 询价采购
C. 招标采购
D. 电子采购
17. 下列哪一个选项不属于采购重点()。
- A. 供应商的地点
B. 产品价格
C. 质量
D. 交货时间和方式
18. 下列哪一个选项不属于企业的生产环境的分类()。
- A. 按需求预测生产
B. 按库存量生产
C. 按订单生产
D. 按订单设计生产
19. 经验表明,一个企业要是能将()的质量管理精力花在供应商的质量管理上,那么企业自身的质量(过程质量及产品质量)水平起码可以提高50%以上。
- A. 1/5 ~ 1/4
B. 1/4 ~ 1/3
C. 1/3 ~ 1/2
D. 1/2 以上
20. 对100万元的年采购额和10亿元的年采购额所要求的组织结构是不相同,下列说法错误的是()。
- A. 前者可能老板会自己决策
B. 前者需要资深采购专家进行战略定位来把握方向



- C. 后者要具备采购专业知识的采购人员专职操作
- D. 前者有些亲自认证采购

(二) 多选 (本题共 10 小题)

请把正确答案的序号填写在题中的括号内, 多选、漏选、错选不给分。如果全部答案的序号完全相同, 例如全选 ABCDE, 则本大题不得分。

1. 下列属于采购的是 ()。
 - A. 租赁
 - B. 交换
 - C. 借贷
 - D. 用人民币购买衣服
 - E. 用外汇购买石油
2. 根据采购输出的结果可以分为 ()。
 - A. 工业采购
 - B. 有形采购
 - C. 无形采购
 - D. 消费采购
 - E. 开发采购
3. 人们提出的“5R”原则是指 ()。
 - A. 适时
 - B. 适质
 - C. 适价
 - D. 适量
 - E. 适地
4. 具体说来, 采购的任务主要包含 ()。
 - A. 提高质量以及控制成本
 - B. 建立供应配套体系
 - C. 信息管理
 - D. 与供应商建立合作关系
 - E. 树立企业形象
5. 通过哪些环节可以降低间接采购成本 ()。
 - A. 供应商参与产品开发和过程开发
 - B. 与供应商共同开展改进项目
 - C. 缩短供应周期
 - D. 定期谈判
 - E. 循环使用原材料包装
6. 以下属于采购管理的间接作用的是 ()。
 - A. 提供信息源的作用
 - B. 产品标准化
 - C. 减少库存
 - D. 增强柔性
 - E. 提高企业部门间的协作水平
7. 企业的生产环境一般分为 ()。
 - A. 按需求预测
 - B. 按库存量生产
 - C. 按客户个性化生产
 - D. 按订单生产
 - E. 按订单设计生产
8. 下列属于 Stannack 和 Jones 列举的采购演变过程阶段的有 ()。
 - A. 以采购产品为中心的采购
 - B. 以运作过程为中心的采购



- C. 以采购关系为中心的采购
 - D. 以采购管理为中心的采购
 - E. 以采购表现为中心的采购
9. Russell Sysons 认为应将采购分为以下几个重要的焦点领域 ()。
- A. 独立性
 - B. 综合性
 - C. 交易性
 - D. 商业性
 - E. 能动性
10. 全球化采购管理的重点仍然是 () 等指标。
- A. 价格
 - B. 品质
 - C. 数量
 - D. 交货期
 - E. 地点

(三) 名词解释 (本题共 6 小题)

1. 采购管理

2. 采购 (狭义)

3. 工业采购

4. BOM (Bill of Material)

5. 集成供应链

6. B2B 在线拍卖