

21世纪采购与供应规划系列教材

采购与 供应案例

陈达强 蒋长兵 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。作为物流与供应链管理领域重要的一部分，采购与供应在社会中起的作用越来越大。为此，我们编写了“21世纪采购与供应规划系列教材”。希望这套教材能够成为物流采购与供应课程的专业教材，亦能成为专业人士的案头书。

中国物资出版社

图 中 国 物 资 出 版 社 (CIP) 编 号
采 购 与 供 应 案 例 编 著 蒋 长 兵 著 陈 达 强 著 中 国 物 资 出 版 社 2009.3
(21 世 纪 采 购 与 供 应 规 划 系 列 教 材)

21 世纪采购与供应规划系列教材

I. 采... II. ① 蒋... ② 陈... III. ① 采 购... ② 供 应... IV. F252
2. 采 购 与 供 应 案 例 编 著 蒋 长 兵 著 陈 达 强 著 中 国 物 资 出 版 社 2009.3

采购与供应案例

陈达强 蒋长兵 编著

全 国 中 国 物 资 出 版 社 编 著
中 国 物 资 出 版 社 编 著

1. 787mm×1095mm 1/16 印 张 19.32 字 数 468 千 字
2009 年 3 月 第 1 版 2009 年 3 月 第 1 次 印 刷
书 号: ISBN 978-7-30417-302-0 7-3020-678-1 1183
印 数: 0001-4000 册

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购与供应案例/陈达强, 蒋长兵编著. —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)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3020 - 6

I. 采… II. ①陈…②蒋… III. ①采购—物资管理—案例—分析—教材
②物资供应—物资管理—案例—分析—教材 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 212366 号

策划编辑 钱 瑛

责任编辑 秦理曼

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

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 19.75 字数: 468 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3020 - 6/F · 1182

印数: 0001—4000 册

定价: 32.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

内容提要

本书全面概括了采购与供应管理的理论体系,通过国内外各行业典型企业的采购与供应管理案例,深入诠释了采购与供应管理上的最新实践和理论创新。本书共分10部分,主要内容为引言、采购战略、采购计划与预算、供应商选择与管理、采购价格与采购成本、采购招投标、采购供应谈判、国际采购、政府采购、电子采购。本书内容通过介绍案例概要、教学目的、具体案例资料,并结合案例分析指南展开,以实现通过案例分析学习、应用各种采购的基本方法和采购管理知识的目的。

本书案例分析方法思路清晰、体系完善,相关案例选材丰富、内容介绍全面深入,适合作为高等院校 MBA、采购、物流、营销等相关专业的教材或参考书,同时可作为相关专业各类成人教育、职业培训的辅导教材,也可供广大采购业务从业人员及采购理论研究者、政府采购决策与管理者作为参考。



前言

所谓“采购与供应案例”，是针对现实经济生活中采购与供应管理业务过程和实际环境的全面描述，是对采购与供应管理人员和相关从业人员所面临的问题或处境的描述。由于在实际工作中，企业所面临的环境处在不断变化之中，而且影响的因素也特别多，同时各行各业的业务特点也不相同，因此，采购与供应案例的情况千差万别，其类型也极其繁多。

学习采购与供应管理理论方面知识的目的在于掌握和灵活运用该领域的知识。案例分析与教学就是通过对个案的研究和讨论的方式了解管理的实际情况，从而达到提高决策技巧的目的，即实现“借助他人经验，成就自身基业”这种质变的飞跃。

采购与供应管理是一门理论性和实践性非常强的课程，目前，关于采购与供应管理的书籍中主要讲述采购与供应管理理论的比较，急需能为采购与供应管理实践提供操作性强的案例素材。本案例集选取国内外在采购与供应管理理论和实践上具有代表性和典型意义的企业案例 40 余个，涉及零售、电子、家电、物流、烟草、钢铁、汽车、通信、化工、食品、房地产、政府等多个行业和领域。全书以较为完整的采购与供应管理理论体系，展示了现阶段采购与供应管理实践的前沿。全书共分 10 部分，包括引言及采购战略、采购计划与预算、供应商选择与管理、采购价格与采购成本、采购招投标、采购供应谈判、国际采购、政府采购、电子采购等采购与供应管理方面的案例。

在本书中，每一章首先简单地阐述采购与供应管理理论，其次用案例来讲述该理论的实践应用。为了有利于采购与供应管理案例的实践教学，在每章节中按以下内容进行了设计，丰富和优化了本书的体系结构。

- 导论——介绍采购与供应管理中与本章节案例分析相关的理论；
- 案例概要——简要介绍各案例的核心内容；
- 教学目的——明确各案例实践教学的主要目的；
- 案例——详细提供各案例主体内容；



- 案例分析指南——为案例实践教学与案例分析提供参考;
- 思考题——为深入剖析案例提供思路;
- 附件——提供各案例相关资料、类似案例及报道等方面的辅助信息。

全书系统地构建了采购与供应管理的理论和案例框架,相信它会对中国采购与供应管理的理论和案例教学起到一定的帮助作用,对国内采购与供应案例教学的深化、现代物流与采购人才的培养起到非常积极的促进作用,特别是针对当前对采购与供应管理热衷于宣传、缺乏案例实践的状况,更具有指导意义。

本书在成书过程中,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、素材整理上给予了大力支持和协助,在此对他们表示衷心感谢。

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 chendaqiang@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,谨对他们表示衷心感谢。

编者

2008年11月于浙江工商大学



目 录

引 言	(1)
第一节 采购管理与案例教学	(1)
第二节 案例分析方法与基本步骤	(3)
第三节 案例分析报告撰写	(10)
第一章 采购战略	(13)
导论	(13)
【案例 1-1】沃尔玛全球采购战略调整	(16)
【案例 1-2】联想的供应链管理与采购战略	(20)
【案例 1-3】西门子公司的全球化采购策略	(24)
【案例 1-4】IBM 全球采购战略：到中国去	(32)
第二章 采购计划与预算	(40)
导论	(40)
【案例 2-1】WQ 公司的项目采购	(43)
【案例 2-2】从采购预测到采购计划：太古饮料	(51)
【案例 2-3】BZ 公司采购经理工作日记	(57)
【案例 2-4】烟草公司采购流程分析	(65)
第三章 供应商选择与管理	(73)
导论	(73)
【案例 3-1】IBM 的供应商选择流程	(77)
【案例 3-2】HR 公司供应商网络优化之路	(82)
【案例 3-3】Kodak 公司的伙伴战略	(89)
【案例 3-4】乐万家：主动的供应商合作	(94)
【案例 3-5】BISC 国产化与供应商管理	(109)
【案例 3-6】康师傅集团供应商管理策略的演变	(112)
第四章 采购价格与采购成本	(116)
导论	(116)
【案例 4-1】美心——厂商协同降低采购成本	(122)
【案例 4-2】建立公平、公正、科学的采购管理体系	(124)
【案例 4-3】百安居价格风暴——物流采购网络优势	(132)
【案例 4-4】采购成本控制策略	(145)



【案例 4-5】格兰仕降低企业采购成本的做法和经验	(149)
第五章 采购招投标	(156)
导论	(156)
【案例 5-1】标准决定公平! 招标文件呼唤统一范本	(158)
【案例 5-2】陆家嘴集团花木地块招投标遭质疑	(165)
【案例 5-3】纸张颜色有异被判废标	(168)
(1) 【案例 5-4】“迟到”招标文件惹的祸	(170)
(1) 【案例 5-5】涉嫌招标舞弊, 英食品公司丧失联合国食物提供商资格	(174)
(8) 【案例 5-6】大批量电脑招标采购案例	(176)
第六章 采购供应谈判	(179)
(81) 导论	(179)
(81) 【案例 6-1】400 万元的采购项目怎么飞了呢	(184)
(81) 【案例 6-2】保罗争取利比亚油田	(189)
(80) 【案例 6-3】NEC 产品进口价格谈判	(191)
(84) 【案例 6-4】商务谈判小故事九则	(195)
第七章 国际采购	(202)
(80) 导论	(202)
(80) 【案例 7-1】联合国采购: 中国供应“伤”	(205)
(83) 【案例 7-2】全球采购加速小天鹅发展	(212)
(12) 【案例 7-3】谁是下一个联合国供应商	(216)
第八章 政府采购	(228)
(20) 导论	(228)
(87) 【案例 8-1】美国修改政府采购流程排斥联想	(236)
(73) 【案例 8-2】一项政府采购变成马拉松式纷争	(242)
(77) 【案例 8-3】××省采购再就业办公室网络设备	(247)
第九章 电子采购	(268)
(88) 导论	(268)
(40) 【案例 9-1】TCL 的电子采购	(272)
(00) 【案例 9-2】IBM 的电子化采购战略	(280)
(51) 【案例 9-3】惠普供应商协同解决方案, 电子化采购——KeyChain	(289)
(01) 【案例 9-4】齐鲁制药实现电子化采购	(296)
(10) 【案例 9-5】彩虹集团实施电子采购三部曲	(300)
参考文献	(304)
后记	(307)
(135)	——暴风骤雨安百【8-4 附录】
(241)	——附录本如附录【4-4 附录】



引言

第一节 采购管理与案例教学

一、采购与供应管理

作为企业的一项重要业务活动，采购的成本控制和效率改善意义重大，因为在大多数企业，产品和服务的采购是最大的支出，占企业总收入的一半，如图 0-1 所示。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。然而，时至今日，很多中国企业的采购流程依然是零散的、本能反应式的，缺乏系统性和整体性，因而很难在企业整个流程中发挥出应有的效率。面对国际强手的竞争，中国企业在采购流程的效率方面明显处于劣势地位，因而大大降低了中国企业在国际竞争环境中的竞争力。建立高效率、低成本的采购网络，成为中国企业不得不认真思考的核心管理问题。

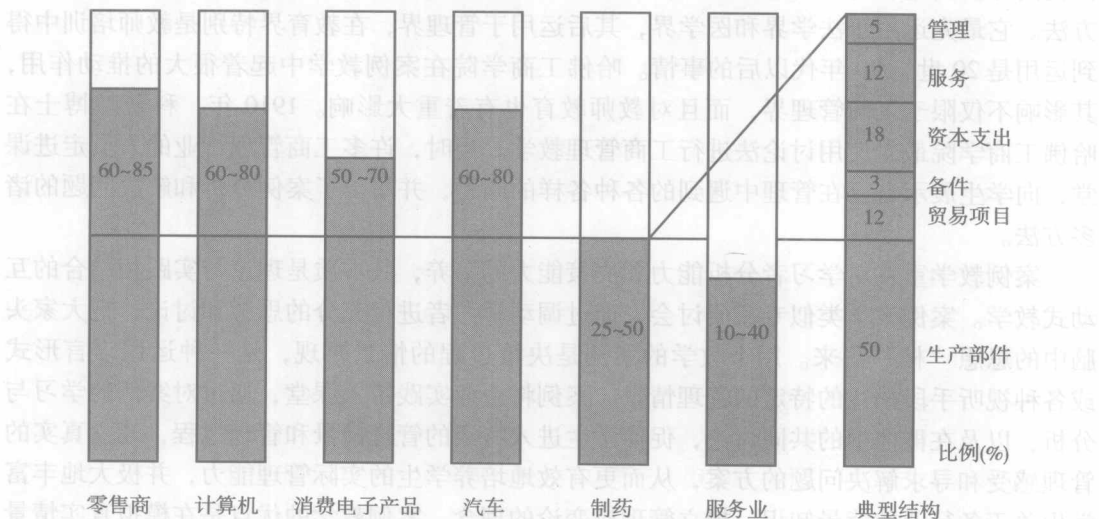


图 0-1 典型企业采购原材料和服务成本与商品销售成本示意

在这种形势面前，多数大企业都希望通过制定合理的采购战略来指导企业采购管理，



开发利用电子采购技术来提高采购效率,构建供应商管理系统项目,甚至是供应商战略联盟,以此降低采购成本,提高企业核心竞争力,继而寻求企业生存发展之道。采购经理和采购人员在这一思想付诸实施过程中的地位是不言而喻的,企业主管希望采购经理和采购人员能在以下几个方面有所作为:

- 分析影响采购周期的主要因素,提出缩短采购周期的方案建议;
- 优化采购核心流程,实现流程效率的提高和流程成本的降低;
- 完善采购的内部控制制度;
- 提出采购在产品事业部制下分工和协调的建议方案;
- 制定分供方的量化评价指标体系;
- 与核心供应商建立战略联盟的可行性分析和相关建议。

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。因此,学习和借鉴国内外企业成功案例,就成为我国企业、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。

二、案例教学

所谓案例教学,就是在教师的指导下,根据教学目的要求,组织学生对案例的调查、阅读、思考、分析、讨论和交流等活动,教给他们分析问题和解决问题的方法或道理,进而提高分析问题和解决问题的能力,加深学生对基本原理和概念的理解的一种特定的教学方法。它最先运用于法学界和医学界,其后运用于管理界,在教育界特别是教师培训中得到运用是20世纪70年代以后的事情。哈佛工商学院在案例教学中起着很大的推动作用,其影响不仅限于工商管理界,而且对教师教育也有着重大影响。1910年,科普兰博士在哈佛工商学院最先使用讨论法进行工商管理教学。当时,许多工商管理行业的人员走进课堂,向学生展示自己在管理中遇到的各种各样的问题,并写出了案例分析和解决问题的诸多方法。

案例教学重在对学习者分析能力和决策能力的培养,其本质是理论与实践相结合的互动式教学。案例教学类似专家研讨会,通过调动学习者进行充分的思考和讨论,把大家头脑中的思想“榨”出来。用于教学的案例是决策过程的情景再现,是一种运用语言形式或各种视听手段描述的特定的管理情景,案例将企业实践带入课堂,通过对案例的学习与分析,以及在群体中的共同讨论,促使学生进入特定的管理情景和管理过程,建立真实的管理感受和寻求解决问题的方案,从而更有效地培养学生的实际管理能力,并极大地丰富学生关于各行业的背景知识,树立管理权变论的理念。案例教学的优点是在模拟真实情景的情况下,帮助激发学生的主动行为,让学生从被动的吸收知识者的角色中摆脱出来。通过案例教学,帮助学生学会独立思考,提高分析和解决问题的能力、处理人际关系的能力以及学习能力,从而理解现实并能作出判断。



案例教学的特点可以概括为三句话：不重对错，重在分析与决策能力；不重经验，重在知识框架的应用；不重传授，重在教师与学生的互动。在案例教学中，教师不是咨询师，不是要告诉学生怎么做，而是要训练学生分析问题的思路和解决问题的能力，培养学生理论联系实际的能力。

为提高案例教学的效果，首先，学生必须具有一定的基础知识。这里的基础知识，一是指理论知识，即对某学科的基本概念、基本方法、基本理论框架有一定程度的掌握。二是指实践经验。如果缺少这些条件，案例教学仍然可能流于形式，变成教师自己推举案例，教师自己对案例进行分析，教师自己得出结论，使本来别有意义的案例教学成为普通教学的一种形式（尽管这仍不失为一种好的教学形式）。其次，要有主动学习的态度和学习积极性，学生要充分利用自己已有的知识优势，发挥自己的积极性来主动学习，甚至解决学习中遇到的困难。应主动围绕案例与其他同学相互讨论、交流，陈述与辩护自己的观点，评论、发展、支持、批判他人的观点，点醒、启发别人等。

第二节 案例分析方法与基本步骤

案例分析具有很强的实践性和可讨论性。案例本身只是对企业的某些情况做一番描述，有详有略，有的有数据，有的还插入与主题不相关的话，有时是纯客观描述，但案例本身有中心议题。深入思考分析，能发现各种各样的问题，有时表面平铺直叙，却隐含着各种问题。因此，要勤于思索，发现问题所在，找出问题产生的原因，提出问题解决方案。

一、分析案例的基本视角

1. 当事者的视角

分析案例的第一个要点是进入角色，切忌站在局外，从旁观者的角度，只是当一名普通的观众“纯客观”地、学究式地去分析与评论。必须“扮演”案例中的主要角色，设身处地去体验、观察与思考，这样才能忧其所忧，急其所急，与主角共命运；这样才有真实感、压力感、紧迫感。

2. 总经理视角

这通常是对综合性案例而言。

二、分析案例的基本技巧

1. 要有个人的见解

要防止单纯复述或罗列案例提供的事实，要用所学过的管理理论和知识，发现经营管理已经出现的或潜在的问题，并对这些问题加以逻辑排列，从中抓住主要矛盾。



2. 文字表达要开门见山

在案例分析中,为使论点突出,可以使用小标题,在各段落的开始,应突出该段的主题句子,紧接着可用陈述句支持主题句,这样分析,思路清晰、逻辑性强,以便于他人理解和接受。

3. 提出的建议要有特色

提出的建议要符合具体情况,有明确的针对性,防止出现空泛的口号和模棱两可的观点及含混不清的语句。应当注意的是,管理的实际问题,可能有多种解决办法,不会是唯一答案,关键是对问题的分析要符合逻辑,对所提出的观点和建议方案要有充分的信息支持和必要的论证,并进行合理的比较。

4. 要重视方案实施的步骤和可操作性

在分析案例时,对提出的解决问题方案常能摆出很多优点,有时却难以操作,这样就失去了实际意义,也缺乏说服力。因此,需要对实现目标所需要的条件加以说明。

5. 对假设或虚拟的条件要作必要的说明

案例中所给的信息,有时是不完全的,而你在案例中扮演高层管理者进行决策,要以属下为你提供比较理想的决策条件为前提,因此,需要作一些必要的假设。

三、案例分析的一般方法

所谓一般方法,就是分析的主要着眼点着重考察和探索的方法,或者说是分析时的思考路线。方法可根据不同情况选用,不过常常被综合运用主要有以下几种。

1. 系统法

这种方法就是将所分析的组织,看成是处于不断地把各种投入转化成产出过程中的系统,了解该组织系统的各个组成部分和它们在转化过程中的相互关系,就能更深刻地理解有关的行动并能更清楚地找出问题和发现机会。有时,用图表法来说明整个系统很有用。方框图有助于了解系统的整个过程以及案例中各种人物在系统中所处的地位与相互关系,各种流程图与“能力分析”是系统法中常用的形式。投入—产出转化过程一般可分为若干基本类型,如连续流程型、大规模生产型、批量生产型和项目生产型等。生产流程的类型、特点与组织中各种职能密切相关。

2. 行为法

这种方法着眼于组织中各种人员的行为与人际关系,注重人的行为是因为组织本身的存在,它的“思考”与“行为”都离不开具体的人,都要由其成员的行为来体现;把投入变为产出,也是通过人来实现的。人的感知、认知、信息、态度、个性等各种心理因素,人在群体中的表现,人与人之间的交往、沟通、冲突与协调,组织中的人与外界环境的关系,他们的价值观、行为规范与社交结构,有关的组织因素与技术因素,都是行为法所关注的。行为法较易于同系统法结合起来运用。

3. 决策法

这种方法不仅限于决策树,还常使用一种规范化、程序化的模型或工具,来评价并确



定各种备选方案。有了备选方案，还要看各种方案的关系，决策依据的原则，还应注意在某一方案实现之前，可能会发生什么事件以及该事件出现的几率。

四、常见的案例分析步骤

一般来说，常见的案例分析方法包括六个步骤：

1. 阅读案例

拿到一篇案例，读者需要进行反复阅读，才能对案例中的相关信息了然于胸。在阅读的过程中，最好对案例中的背景、主要事实及意见、面临的难题、利弊条件及重要论点等内容一一记录，以方便下一个步骤的进行。就一般的案例教学而言，需要注意以下几点：

(1) 如果案例有要求，那么，第一步就是阅读要求。这些要求无论在案例中，还是在补充材料中，都将为结论提供参考条件。如果没有要求，则需要读者从原有的案例材料中以及在问题的识别过程中确认要求。

(2) 在阅读案例的过程中，读者应当识别自己的角色、决策（报告、建议）的使用者，同时确立组织的目标和成功的主要因素。

① 角色。由于在寻找解决问题的方法时考虑的重点不同，因而，确定角色是十分重要的。例如，在银行贷款决策中，学生扮演银行家的角色和学生作为个人向银行提出融资建议所处的立场就是不同的。

② 决策的使用者。使用者决定着解决问题的方案的基调。例如，一份资本预算项目的报告若要呈交给公司的总经理，其技术指标的含量就应比呈交给直接管理者低。使用者可以是一个人，也可以是若干人组成的小组，如董事会。同时，应对所有成员间的关系进行描述，哪怕是十分简要的描述。

③ 组织的目标和成功的主要因素。对于恰如其分地发现问题、分析问题以及做出决策来说，组织的目标和成功的主要因素是至关重要的。在案例中，这些项目，特别是成功的主要因素可能反映得并不清晰。这时，学生就必须了解：在一定的环境下，组织需要怎样做才能实现有效的经营？

一般来讲，评价案例阅读的成效在于能否在仔细地阅读案例之后，确定可用于案例分析的提纲，并根据所提供的案例材料对目标组织及其处境进行初步衡量。

2. 识别与概括问题

如果案例给出了特定的要求，那么，它往往是针对主要问题而言的，尽管事实可能并非如此。问题的识别是案例分析中最困难的一个方面。在许多情况下，最初发现的主要问题事实证明却并不重要，它只不过显示了主要问题的征兆。例如，在一家公司确定一个价格进行投标时，通过对产品成本构成的考察，读者必须认识到，真正的问题在于成本控制不足。

(1) 分析案例时，重视所给的提示，这可以作为思考问题的切入点；但不要局限于提示：应打开思路，独立思考，拟定自己分析的思路，最好的做法是在对案例粗读之后、精读之前，先向自己发问几个基本问题，并反复思考这样几个问题：



① 你认为案例中的关键问题或主要矛盾是什么？

② 这是一个什么类型的案例？该案例与你所掌握的理论或实践经验中哪些内容有关？分析这个案例欲达到什么目的或对自己有什么启示？

③ 除了案例的提示外，该案例是否还有一些隐含的重要问题？

对上述三个问题应联系起来考虑，不要孤立地只想其中的某一个。在思考问题的过程中不断地试图回答它们，直到弄清案例的目的和关键问题。抓住要点，就能纲举目张。

(2) 识别主要问题与其他问题。大多数案例的问题并不止一个，因而，就需要对这些问题进行排序，从而可以在有限的时间内将大部分精力花在主要问题上。在对问题进行排序时应考虑的因素如下：

① 需要做出什么样的决策？应将这些决策与组织目标以及成功的主要因素结合起来。

② 什么时候需要决策？明天？下个月？时间往往能够决定问题的关键性程度。

③ 使用者的要求是什么？需要什么？当存在不止一个问题的时候，这些问题往往是相互联系的。只要解决其中一个问题，另一个问题也就随之被识别出来。问题识别的关键在于确定需要做出的决策并对已被识别的问题按重要性进行排序，而后，才能开始进行恰如其分的分析。

本书中相当部分的案例可运用绩效评估矩阵（见图 0-2）和相对绩效评估矩阵（见图 0-3）来辅助识别主要问题与其他问题。使用绩效评估矩阵时需要考核对象的重要性和表现（如供应商供货满意度等）给出分值，在绩效评估矩阵图中很重要但表现不好的对象就是要优先解决的问题。



图 0-2 绩效评估矩阵

在相对绩效评估矩阵中，一般把需要考核的对象与可选方案（对象，甚至竞争对手）进行比较，矩阵中重要性分值很高但与竞争对手差距最大的考核对象就是需要案例分析优先解决的问题。

(3) 概括问题。找出问题的症结所在、对需要解决的问题进行概括，即对问题的概括应指出关键之处何在？解决的主要障碍是什么？这一环节至关重要且具有一定的难度，

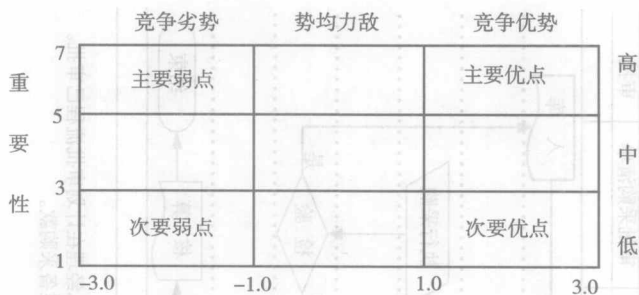


图 0-3 相对绩效评估矩阵

它需要读者在详细理解问题的基础上,做出一些合理的假设。要能够透过现象看本质,如采购管理中采购成本上升只是表面现象,是采购计划、供应商选择、采购流程中哪个环节出了问题?造成这种现象的内在原因究竟是什么?在这里可采用各种灵活的方法对问题进行概括,如涉及采购流程的案例,可根据案例资料描绘其流程图(如图 0-4 所示),便于问题描述。

3. 分析案例

对案例中的主要角色所面临的问题、活动或困难进行分析是不可缺少的一个环节。在这个过程中至关重要是收集全部已知事实,并且要对每一事实认真评价、仔细区别、筛选分类。必须要注意的是,不能仅依靠案例中所给的数据或事实来进行简单的分析,因为这些数据及事实有一些是表面现象,必须去伪存真才能保证分析的正确性。也不能让案例中人物的观点来左右自己的思路,因为个人的主张往往过于偏狭,缺乏全局观念。

分析可以是定量的,也可以是定性的。在确定了问题以及特定的环境之后,我们就可以进行适当的分析,但首先,我们需要确定分析的种类——定量或定性。

(1) 选择

一般的管理案例至少有两种选择:一种是在做与不做的决策中进行选择,另一种为其他选择,例如,在投标方所提交的所有资料中,对各种各样的技术指标进行分析。同时,在一切可能的选择中我们只能考虑合理的选择。

(2) 定量分析

大多数管理案例需要进行定量分析。首先,我们要对主要问题进行分析,这些问题将决定定量分析时所使用的方法。特定种类的决策需要特定种类的分析方法。例如,在企业根据剩余(生产)能力确定指标地位的情况下需要进行贡献分析,而在制定购买决策时则需进行相关成本的分析等。其次,在识别问题时,应当将这些方法记录下来。

(3) 定性分析

在定性分析中应当包括:对可供选择的方案进行的正反两方面的考虑、对定量分析的阐述以及对假设条件的说明。必要时,我们还应建立假设条件,但这些假设不应与案例事

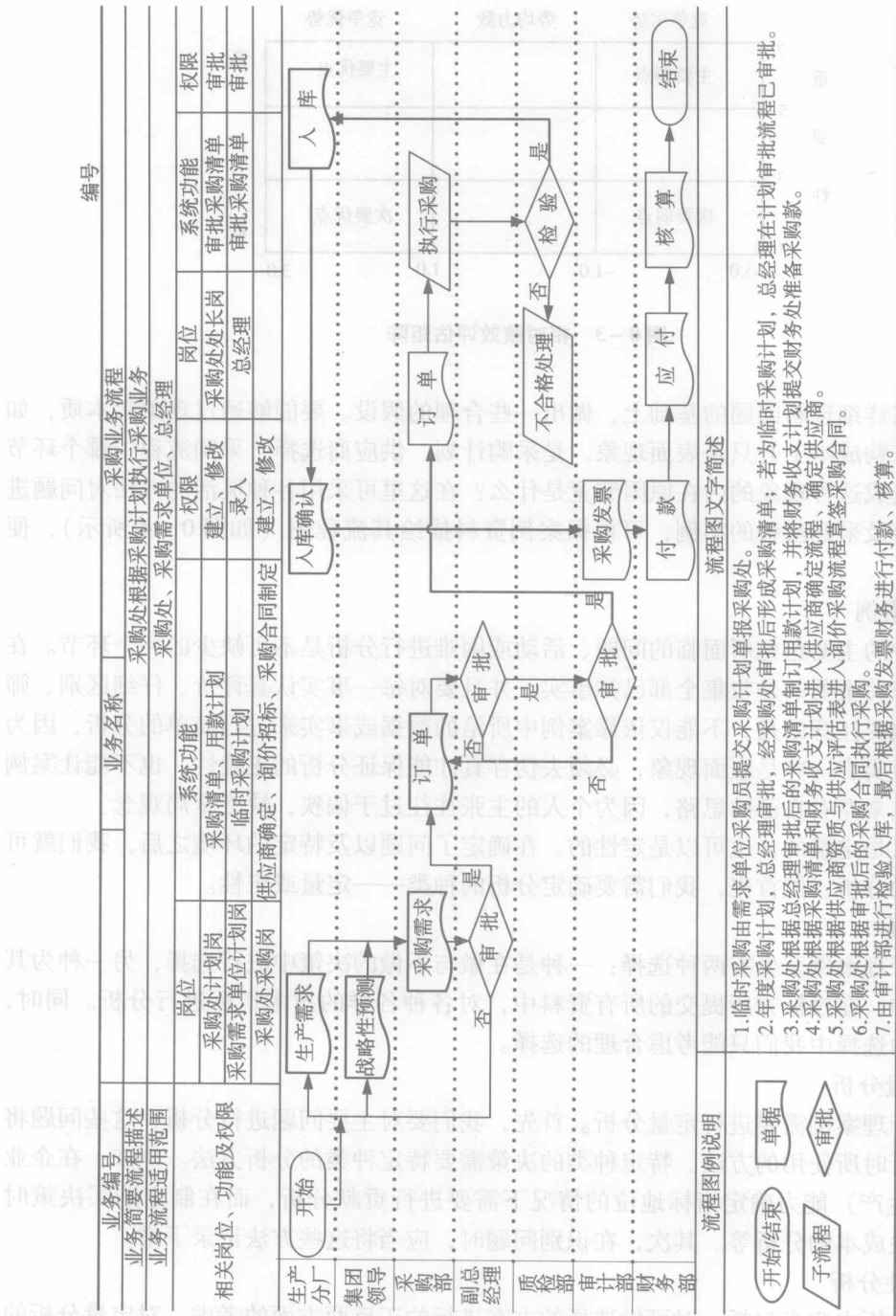


图0-4 H有限公司采购业务流程图



实相矛盾，它们应建立在案例所提供的信息、专业判断或常识的基础之上。

4. 提出多种决策方案

对于问题的解决，一般可以提出多种方案以供选择。可供选择的方案越多，企业选择的余地也就越大。案例分析人员要学会集思广益，从不同的人、不同的意见中得到启发，来帮助自己进行判断和决策。事实上，我们必须根据以前分析的结果确立具体的行动方案，这些方案必须具有可操作性，同时，还应给出具体实施方案的方法，其中，尤其要考虑成本与效益因素。同样，这些方案还应与组织目标联系起来并有助于主要成功因素的形成。对每一个问题都应给出相应的决策或建议。以采购领域分析中常使用的供应象限图（见图0-5）分析结果为例，该方法主要是根据采购物资获取的风险性和物资对企业利润的贡献来划分采购对象，但就案例分析而言应对每一种供应物资配以相应的供应和采购决策或建议。



图0-5 供应象限图

5. 提出决策标准

提出多个可供选择的方案后，为了确定最终方案，有必要对选择方案时依据的标准进行明确的规定。例如，企业在制定产品的价格时，有时是为了获取高额利润；有时是为了进行市场渗透，扩大市场占有率；有时是为了提高企业在市场上的知名度。究竟怎样定价，应视企业的发展目标而定。而这一发展目标，就是在进行决策方案选择时所必须参照的标准。

6. 做出决策并提出建议

为了找出所有可行方案中解决现有问题的最佳方案，就要把各个方案放在一起进行优劣对比，在经过反复衡量和比较后进行确定，阐述其理由，同时指出被淘汰方案的缺陷所在。最后，对方案的计划实施提出建议。

五、案例分析方法小结

案例分析方法包括以下几个步骤：

- (1) 阅读案例要求。
- (2) 仔细阅读案例并写出提纲。
- (3) 在阅读及阐述案例资料的过程中识别问题。