

全国高等教育自学考试采购与供应链管理专业



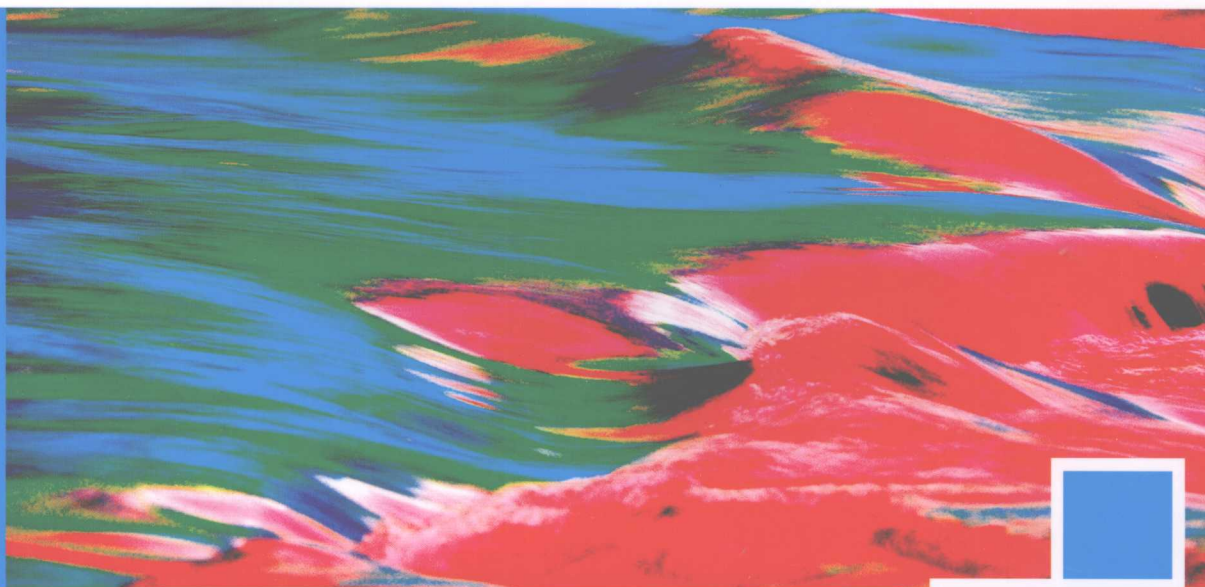
中英合作采购与供应链管理职业资格证书考试

指定教材

采购与供应链管理丛书

采购原理与战略

北京中交协物流人力资源培训中心©组织编译



英国CIPS认证系列教材

附采购原理与战略考试大纲



机械工业出版社
China Machine Press



采购与供应链管理丛书

采购原理与战略

北京中交协物流人力资源培训中心 组织编译



机械工业出版社

增加收入和降低成本是现代企业管理中两个重要的环节。采购作为企业的一个重要成本环节,如何进行有效的成本控制和有效的供应商管理、供应商评估,回避采购中的商业风险等,是企业在采购管理中必须解决的问题。

作为采购知识的基础——采购原理,是采购专业人士必须十分清楚的。本书介绍了在采购中如何识别需求,如何有效地管理需求,如何制定一份有效的合同并进行有效的合同管理等;在采购原理的基础上,进一步阐述了企业如何进行采购战略的制定,以及采购战略如何与企业的总体战略相结合,并且有效地实施战略管理。

Copyright © 1999 by CIPS.

All rights reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2007-4344

图书在版编目(CIP)数据

采购原理与战略/北京中交协物流人力资源培训中心
组织编译. —北京:机械工业出版社,2007.10
(采购与供应管理丛书)
ISBN 978-7-111-22513-3

I. 采… II. 北… III. 采购—企业管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第154233号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:曹雅君 责任校对:侯灵

封面设计:任燕飞 责任印制:洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2007年10月第1版第1次印刷

184mm×260mm·14.25印张·206千字

标准书号:ISBN 978-7-111-22513-3

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前 言

随着我国社会主义市场经济的快速发展和世界经济全球化步伐的加快,中国正在成为全球采购与供应的重要市场,然而目前存在经济快速发展对采购专业人员的巨大需求与采购专业人员严重短缺的突出矛盾。为解决这一矛盾,多渠道、多层次、多方面加快实用型、专业型人才的培养,教育部考试中心与中国交通运输协会决定,在全国共同实施中国采购与供应管理职业资格证书考试(Certificates in Purchasing and Supply,简称CPS)。该项目同时也是中英合作教育项目,引进和吸收了英国皇家与采购供应学会(以下简称CIPS)建立的采购与供应职业资格证书学习体系的内容,对我国采购与供应从业人员学习国外采购管理经验,实现与国际专业采购与供应人才的接轨,提升在国际市场的竞争力具有重要意义。

中国采购与供应管理职业资格证书分为初级、中级、高级三个级别。各级证书规定了不同的考试课程。初级证书包含采购原理与战略、国际物流、采购环境与供应市场分析、采购绩效测量与商业分析、采购过程与合同管理五门课程。中级证书包含采购与供应谈判、采购环境、采购与供应关系管理、采购法务与合同管理、采购绩效管理五门课程。高级证书除了包括中级的五门课程外,还包含采购与供应链案例、采购项目或运作管理中任选一门,共六门课程。中国采购与供应管理职业资格初级证书、中级证书与CIPS国际证书接轨,实现互认。取得中国采购与供应管理职业资格证书单科合格成绩,可以在全国高等教育自学考试采购与供应管理专业(专科、独立本科段)中顶替相应课程的学分。

本课程是中国采购与供应管理职业资格初级证书课程和英国CIPS采购与供应国际高级证书课程之一,又是高等教育自学考试采购与供应管理专业(专科段)的课程之一。该教材基于CIPS认证教材进行编译,引用了大量国际上的一些跨国公司的案例,学员在学习过程中应注意国际背

景并结合我国的实际情况进行学习理解。该教材由陈文昌等编译，北京中交协物流人力资源培训中心组织校译。在此谨向他们付出的辛勤劳动致以衷心的感谢。

由于时间仓促，编译中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

教育部考试中心

中国交通运输协会

目 录

前言

第一部分 采购原理 1

绪论 1

1. 本部分内容概览 1

2. 学习目标 5

第1章 识别需求 7

1.1 “五个合适”导论 7

1.2 合适的质量 8

1.2.1 质量的定义 8

1.2.2 质量的内涵 9

1.2.3 获得合适的质量(getting the quality right) 11

1.2.4 规格(specifications) 12

1.2.5 管理供应商质量的方法 12

1.2.6 内部(购买者)质量 13

1.2.7 采购质量管理的基本原则 13

1.3 合适的数量 14

1.3.1 订单数量和库存控制 15

1.3.2 折扣 17

1.4 合适的地点 19

1.4.1 规定交货要求 19

1.4.2 国际交货 21

1.5 合适的时间 22

1.5.1 按时交付 23

1.5.2	规定前置期	24
1.5.3	影响前置期的因素	25
1.5.4	所报前置期的可信度	26
1.5.5	催货(expediting)	26
1.5.6	减少催货	27
1.5.7	衡量供应商绩效	28
1.6	合适的价格	29
1.6.1	采购者如何获得价格	29
1.6.2	确定成本	30
1.6.3	供应商价格	31
1.6.4	价格分析和成本分析	32
第2章	确定要求	39
2.1	确定要求导论	39
2.1.1	定义规格	39
2.1.2	规格的类型	39
2.1.3	制订规格	40
2.1.4	采购与供应部门在准备规格中的作用	43
2.1.5	供应商在准备规格中的作用	44
2.2	产品规格	45
2.2.1	品牌(brand name)	45
2.2.2	样品(samples)	46
2.2.3	技术规格(technical specification)	47
2.2.4	设计规格/图纸(design specifications/drawings)	48
2.2.5	成分规格(composition specification)	49
2.2.6	功能和性能规格(functional and performance specifications)	50
2.3	服务规格	51

2.3.1	界定服务时存在的困难	52
2.3.2	需要服务时才做界定	53
2.3.3	服务交付地点	53
2.3.4	服务水平协议(service level agreement)	53
2.4	使用标准	55
2.4.1	标准的用途	56
2.4.2	应用范围	56
2.5	标准化	59
2.6	考虑法规和组织政策	62
2.6.1	法规	62
2.6.2	组织政策	64
第3章 合同		69
3.1	导论	69
3.1.1	合同定价类型	70
3.1.2	解释合同的法律	70
3.1.3	合同的作用	70
3.1.4	准备合同对买方的意义	71
3.2	形成一份合同、报价和接受	71
3.2.1	报价和接受	71
3.2.2	对价(Consideration)	74
3.2.3	接受法律约束的意愿(Intention to be Legally Bound)	74
3.2.4	法定资格(Legal Capacity)	74
3.3	陈述和条款	75
3.3.1	陈述和条款(Presentations and Terms)	75
3.3.2	明示条款和默认条款(Express and Implied Terms)	76
3.3.3	条件和保证	77
3.3.4	违约责任(Remedies for Breach)	78

3.4	常见合同条款	78
3.4.1	主要条款包括的内容	78
3.4.2	附件	79
3.4.3	一般性条款	79
3.5	合同的标准形式	85
3.5.1	合同的样板形式(Model Forms of Contract)	85
3.5.2	公司标准合同(Company Standard Contracts)	86
3.6	解决纠纷	88
第4章 道德规范 93		
4.1	导论	93
4.2	商业礼物和款待	93
4.3	处理供应商	94
4.4	制度和程序	95
4.5	CIPS道德准则	97
4.6	遵循道德的供应来源	99
第二部分 采购战略导论 103		
绪论 103		
1. 本部分内容概览 103		
2. 学习目标 104		
第5章 公司战略和采购与供应 105		
5.1	公司战略	105
5.1.1	分析环境	109
5.1.2	为制定战略生成各种方案	114
5.1.3	筛选方案	119
5.1.4	选择方案	119

5.2	公司战略结合采购与供应	121
5.3	采购与供应对组织的贡献	124
5.3.1	战略选择	124
5.3.2	有效的供给市场战略	125
5.3.3	供应战略	126
5.3.4	最好的供应商	126
5.3.5	购买战略	127
第6章	供应链管理的目标	131
6.1	降低成本	132
6.1.1	战略集团	133
6.1.2	战略集团和价格谈判实力	134
6.2	降低风险	137
6.2.1	风险及风险的来源	137
6.2.2	风险评估	139
6.2.3	风险管理	140
6.3	改进质量	142
6.4	改善供应	145
6.5	缩短前置期	147
第7章	整体供应战略要素	151
7.1	采购系统、程序和过程	152
7.2	采购产品或者服务的标准化	155
7.2.1	价值分析/价值工程	159
7.2.2	何时进行价值工程研究	160
7.2.3	VA/VE 结构化方法	161
7.3	总拥有成本	164
7.4	减少供应商的数量	167

7.5	开发供应商能力	170
第8章	单个采购的处理	173
8.1	分析支出和风险	173
8.2	供应定位模型	174
8.3	产品和服务的定位	176
8.4	供应战略的意义	177
8.4.1	日常物品	178
8.4.2	瓶颈物品	179
8.4.3	杠杆物品	179
8.4.4	关键物资	180
	练习参考答案	183
第一部分	采购原理	183
第二部分	采购战略导论	199
附录		207
附录一	应试指导	207
附录二	《采购原理与战略》考试大纲	209

第一部分 采购原理

绪论

1. 本部分内容概览

采购与供应是一个非常广阔的学习领域，由多个不同的学习科目组成。第一部分涵盖了采购与供应的以下几个重要组成部分：

- 采购与供应的“五个合适”（5 Rights）。
- 确定要求。
- 合同。
- 道德规范。

以上几个部分的概要如下。

（1）采购与供应的“五个合适”

这是指购买者（Buyer）的职责：以合适的价格购买到具有合适的质量及合适的数量的产品或者服务，并在合适的时间交付到合适的地点。

“五个合适”概括了采购与供应的精髓，它们代表了所有采购与供应活动必须遵循的原理或者总体目标。因此它们的重要性是显而易见的。

第1章对“五个合适”作了详细说明。主题包括：

合适的质量

- 质量是“符合规格”（Conformance to specification）和“满足用途”（Fitness for purpose）。
- 质量差的代价。
- 规格。
- 管理供应商质量的方法。
- 内部（购买者）质量。

合适的数量

- 确定所需的数量。
- 影响购买数量的因素——总额折扣 (Volume discounts) 及库存费用。
- 最低的订购水平和订购价值 (Order level and value)。

合适的地点

- 将货物运输到指定的交货点。
- 交付地点需要规定的相关问题。
- 国际运输中会出现的额外问题。

合适的时间

- 内部的、外部的和总的前置期 (Lead time)。
- 影响前置期的因素。
- 对外部的 (供应商) 前置期的管理。
- 催货 (Expediting)。
- 衡量供应商的交付绩效。

合适的价格

- 成本类型及成本构成。
- 采购价格的确定。
- 影响供应商对其产品或服务定价的因素。

(2) 确定要求

这涉及正确地传达对供应商有哪些要求。从根本上说, 正确地获得所购买产品或服务的规格非常重要, 因为没有明确的规格和需求, 供应商不可能交付购买方所期望的产品或服务。没有满足购买方要求的结果是成本增加——例如, 改正问题的成本, 或者延迟交付或质量差导致的销售额损失等。

规格中应该包含供应商必须知道的一切事情, 以便符合购买方的预期, 并且在某种情况下可能会超过产品或服务的规格要求。例如, 国家的强制要求, 即使规格中没有界定, 供应商的产品或服务也必须满足。规格应该包括与“五个合适”有关的任何事情, 如交货信息、日期等。因此, 规格可以包括多个文件——例如, 一份订购单和它的

附件等。

“确定要求”在第2章中有详细说明。主题包括：

- 规格的定义。
- 功能性规格和一致性规格。
- 一份规格的理想特征。
- 购买者在准备规格中的作用。
- 规格的常见问题。
 - ◇ 不同类型的产品规格
 - ◇ 品牌 (Brand name)
 - ◇ 样品
 - ◇ 设计方案/图纸 (Design/drawing)
 - ◇ 成分
 - ◇ 性能/功能
- 制订服务规格的困难。
- 标准和标准化。
- 在规格中考虑法规要求。
- 在规格中考虑公司政策。

(3) 合同

合同是买卖双方签订的协议，是具有法律效力的。因此，供应商（以及购买者）对于遵守协议有一个明确的动机。合同法是一个相当广泛和复杂的主题，在此仅做一个基本介绍。进一步的介绍在本科课程中可以找到。

第3章对“合同”做了详细说明。主题包括：

- 合同的定义。
- 为什么需要合同。
- 购买者在准备合同中的作用。
- 形成一份合同。
 - ◇ 报价和接受
 - ◇ 报酬
 - ◇ 接受法律约束的意愿

- ◇ 法定资格
- 陈述和条款。
- 合同条款类型。
 - ◇ 明示条款和默认条款
 - ◇ 条件和保证
- 对于违反合同条款的补偿。
- 常见的合同条款。
 - ◇ 所有权、财产和风险
 - ◇ 缺陷责任
 - ◇ 支付条款
 - ◇ 规定的违约赔偿金
 - ◇ 分包
 - ◇ 变更
 - ◇ 终止
- 合同的样板形式和标准形式。
- 解决合同纠纷。

(4) 道德规范

法律包括一定方面的道德行为，但是采购与供应道德规范要超出法律要求。购买者在他们的活动中应该考虑许多道德方面的事情。总的来说，道德规范对于维护个人正确形象、维护雇主形象乃至采购与供应职业非常重要。

“道德规范”在第4章中有详细说明。主题包括：

- 利益冲突。
- 礼物和款待。
- 合乎道德地处理供应商。
- 设计系统和程序以阻止不合乎道德的做法。
- CIPS 道德准则。
- 合乎道德的供应源搜寻 (Ethical sourcing)。

2. 学习目标

第1章 识别需求

在本章结束时，你应该：

- 熟悉“五个合适”指的是什么，并了解它们对于购买者的重要性。
- 能够给一些主要的术语下定义，例如质量、前置期和价格等。
- 了解购买者在确定“五个合适”中的作用。
- 理解在订购单和相关文件中清楚界定“五个合适”的重要性。

第2章 确定要求

在本章结束时，你应该：

- 知道规格的用途。
- 了解购买者是如何为准备规格作出贡献的。
- 对价值分析/价值工程以及它们在准备规格中的用途有一个基本了解。
- 正确认识不同类型的规格，并了解各种类型的规格什么时候是适当的。
- 了解法规、公司政策与规格的相关性。
- 了解标准和标准化的好处。

第3章 合同

在本章结束时，你应该：

- 确认什么时候形成一份在法律上可实施的合同。
- 了解构成合同的不同类型的条款。
- 认识“条款之战”（“Battle of the forms”）的意义。
- 了解组成商业合同的主要商业条款。
- 识别使用标准合同的可能好处。
- 正确认识可以解决合同纠纷的不同方法。

第4章 道德规范

在本章结束时，你应该：

- 能够在商业交易中合乎道德的行动。
- 熟悉 CIPS 道德准则。
- 正确评价合乎道德的供应源搜寻的不断增加的重要性。