

21世纪采购与供应规划系列教材配套习题与案例

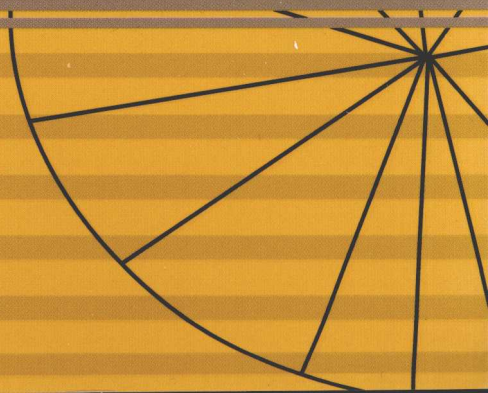


采购组织与绩效管理习题与案例

张书元 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

采购组织与绩效管理 习题与案例

张书元 黄 瑶 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购组织与绩效管理习题与案例/张书元, 黄瑶编著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 1

(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 - 3263 - 7

I. 采… II. ①张…②黄… III. 采购—企业管理—习题 IV. F274 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 198726 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 梁 凡

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: 12.75 字数: 302 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3263 - 7/F · 1287

印数: 0001—3000 册

定价: 22.00 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,如今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,将有望在10年内成为全球的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仍十分明显,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、吸取国际先进企业的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剧,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,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,政府采购对减少采购成本、节约巨额开支、规范采购行为、促进政府采购中的廉洁、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,真正提高中国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:一是在物流专业教学中简单地开设采购管理相关课程,但是这些课程很少有针对专业采购,而且所授的知识都是传统的采购知识;二是通过认证机构,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,虽然国际培训机构的培训体系非常完善,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采购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”(系列教材书目见封底,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用书《采购组织与绩效管理》的配套习题与案例,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 8 章,与系列教材《采购组织与绩效管理》中的章节对应。首先是采购基本理论概述的知识习题与案例;其次是采购组织机构与管理制、企业绩效管理、采购绩效的评价流程及模型框架、采购绩效指标、采购绩效度量方式及目标、实施绩效评价等的知识习题与案例;最后是供应链管理的组织与绩效评价方法的知识习题与案例。

全书由张书元主编和统稿,并负责完成全书的 1~5 章,另外 6~8 章由黄



瑶（杭州商学院）负责完成。

在全书编写过程中，得到浙江诸多高校老师（浙江大学、浙江工业大学、浙江财经学院、中国计量学院、杭州电子科技大学等）和浙江工商大学硕士生的参与及支持。在此，我对他们的辛勤工作表示衷心感谢。

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、素材整理上给予大力支持和协助，在此对他们衷心地表示感谢。感谢中国物资出版社的钱瑛老师对本书出版的大力支持。

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 zsy@mail.zjgsu.edu.cn）。

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。

张书元

2009年8月于浙江工商大学

目 录

1 概 述 (1)

 一、知识概述 (1)

 二、基本概念 (1)

 三、重点内容 (1)

 四、习题与案例 (3)

 五、参考答案 (15)

2 采购组织机构与管理制度 (24)

 一、知识概述 (24)

 二、基本概念 (24)

 三、重点内容 (25)

 四、习题与案例 (26)

 五、参考答案 (36)

3 企业绩效管理 (47)

 一、知识概述 (47)

 二、基本概念 (47)

 三、重点内容 (48)

 四、习题与案例 (49)

 五、参考答案 (61)

4 采购绩效的评价流程及模型框架 (70)

 一、知识概述 (70)

 二、基本概念 (70)

 三、重点内容 (70)

 四、习题与案例 (72)

 五、参考答案 (83)



5 采购绩效指标	(95)
一、知识概述	(95)
二、基本概念	(95)
三、重点内容	(96)
四、习题与案例	(98)
五、参考答案	(109)
6 采购绩效度量方式及目标	(120)
一、知识概述	(120)
二、基本概念	(120)
三、重点内容	(121)
四、习题与案例	(122)
五、参考答案	(136)
7 实施绩效评价	(147)
一、知识概述	(147)
二、基本概念	(147)
三、重点内容	(147)
四、习题与案例	(148)
五、参考答案	(157)
8 供应链管理的组织与绩效评价方法	(166)
一、知识概述	(166)
二、基本概念	(166)
三、重点内容	(167)
四、习题与案例	(169)
五、参考答案	(181)
参考文献	(194)



1 概述

一、知识概述

通过本章的学习,理解企业竞争战略和企业运营战略的基本内容,了解采购的历史及其演变,理解现代采购对企业战略的支持,掌握现代采购组织的特点及发展趋势。

二、基本概念

1. 概念1——集中化战略

【说明】集中化战略是指组织集中于一个特定的区域性市场或者购买者群体,可以进一步划分为集中于低成本和集中于差异化两类。

2. 概念2——运营战略

【说明】运营战略是围绕如何利用企业资源支持企业长期竞争战略,制订各项政策和计划。企业运营战略与公司战略相辅相成,内容广泛。运营战略涉及长期的过程,期间必然会有很多变化。运营战略中的决策涉及流程设计以及支持该流程的企业基础设施的设计。

三、重点内容

1. 运营战略框架

企业生产运营战略框架如图 1-1 所示。

2. 现代采购对企业运营战略的影响

现代采购对企业运营战略的影响如下。

- ①持续供应。
- ②库存最小化。
- ③保障和提升质量。
- ④最低的总拥有成本。

3. 采购战略的制定步骤

第一步:分类

基于供应的重要程度和供应风险来评估采购商品,并分为以下四个级别。

- ①战略性 (Strategic): 高利润,高供应风险。
- ②瓶颈性 (Bottleneck): 低利润,高供应风险。

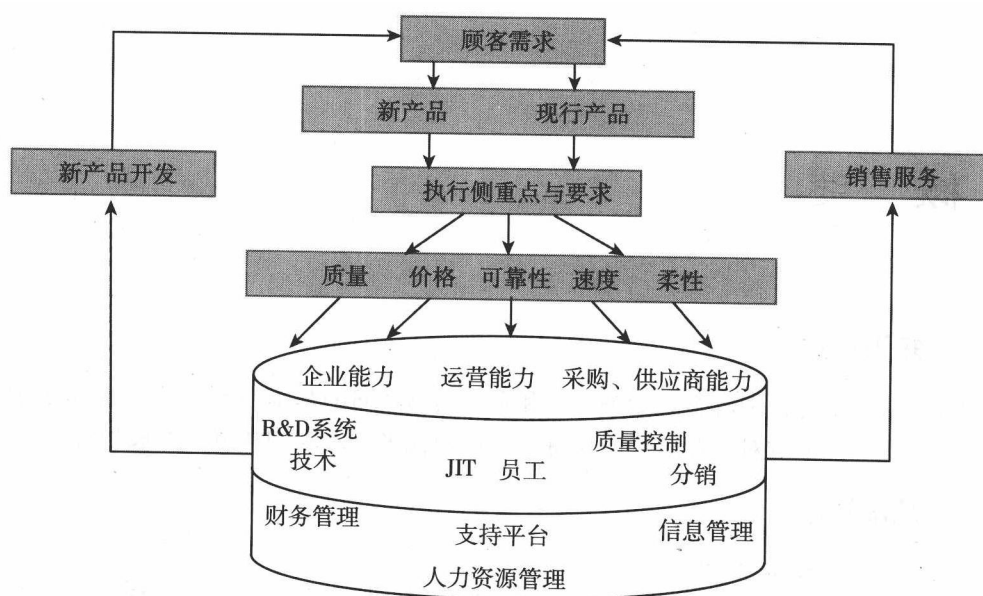


图 1-1 企业生产运营战略框架

③杠杆性 (Leverage): 高利润, 低供应风险。

④非关键性 (Non-Critical): 低利润, 低供应风险。

第二步: 市场分析

市场分析帮助企业了解自身的议价能力。

第三步: 战略性定位

战略性定位如图 1-2 所示。

企业自身优势	高	1	1	2
	中	1	2	3
	低	2	3	3
		弱	中	强
		供应市场的优势		

图 1-2 采购战略性定位



第四步：操作计划

对于三种不同的策略，有着三种不同的操作执行计划。体现在采购量、定价、合同范围、新供应商、库存、自制、替代品、价值工程、物流等之间。

四、习题与案例

(一) 单选题 (本题共 20 小题)

每小題列出的四个备选项中只有一个是符合題目要求的，請將其选项填写在題中的括号內。錯选、多选或未选均无分。

1. 下列不属于企业竞争战略框架的是 ()。
A. 集中化
B. 差异化
C. 低成本化
D. 高质量化
2. 差异化战略中，企业追求的是 ()。
A. 运用严密的控制来实现比竞争对手更有效的生产和运营
B. 通过比竞争对手更低的成本来增加市场份额
C. 在限定的较狭窄的市场区域内努力地实现低成本的优势或者差异化的优势
D. 将自己的产品或服务与行业中的其他企业相区别，使其产品具有独特性
3. 在使用迈克尔·波特 (Michael Porter) 的竞争战略模型时，管理者评估的两个因素是 ()。
A. 竞争优势和竞争范围
B. 竞争优势和竞争方式
C. 竞争范围和竞争方式
D. 竞争方式和竞争强度
4. 低成本战略主要关心的是 ()。
A. 创新
B. 生产和运营的稳定性
C. 产品特色
D. 附加服务
5. 下列不包括在运营战略中的流程设计里的是 ()。
A. 适合的技术
B. 流程中的库存作用以及确定流程的位置
C. 质量保证和控制方法
D. 估计流程持续时间
6. 下列不能形成企业竞争地位的竞争维度的是 ()。
A. 成本或者价格和质量
B. 交付速度以及交付可靠性
C. 应对需求变化的能力、柔性和新产品开发速度
D. 企业人员的年龄以及企业的福利
7. JIT 生产模式中，最基础的条件是 ()。
A. 交付可靠性——在承诺的时间送达
B. 快速生产产品或者提供服务
C. 应对需求变化的能力强
D. 新产品开发速度快
8. 如果企业所在的市场，购买者有不同的偏好，标准化的产品很难满足他们的需求，那么企业应采用 ()。



- A. 直销战略
B. 成本领先战略
C. 差异化战略
D. 集中化战略
9. 下列表述错误的是 ()。
- A. 产品或服务的质量特征包括设计质量和工艺质量
B. 设计质量与产品或服务的设计直接相关, 确立适当的设计质量水平的目的在于关注顾客需求
C. 设计质量与产品或服务的设计直接相关, 它的目标就是生产没有缺陷的产品和服务
D. 工艺质量直接关系到产品或服务的可靠性, 它的目标就是生产没有缺陷的产品和服务
10. 采购和供应管理经历一系列的巨大变化不包括 ()。
- A. 采用 Internet 来帮助实施电子采购
B. 需要大量的采购人员, 采购人员的数量在逐渐增加
C. 专注于成本或价值相关的战略性目标
D. 从交易性的采购转向战略性的供应管理
11. 采购部门作为交易职能部门时, 所提供的服务和功能不包括 ()。
- A. 对企业提供补贴
B. 货源选择
C. 预算控制和订单管理
D. 销售关系管理和确保订单的执行
12. 现代采购对企业运作的影响不包括 ()。
- A. 持续供应
B. 保障和提升质量
C. 库存最大化
D. 最低的总拥有成本
13. 下列不属于交易前成本的组成部分的是 ()。
- A. 培训
B. 运输
C. 确认需求
D. 确认供应商
14. 下列关于 Houlihan 于 1985 年提出的供应链管理观点错误的是 ()。
- A. 供应链是被看做一个整体而不是分割的局部联结
B. 供应链管理需要依赖于战略性的决策
C. 从供应链的角度看待库存与企业自身看待库存的观点不同
D. 供应链需要集成且是企业间的接口
15. 基于供应的重要程度和供应风险来评估采购商品, 可以把它分为四个级别, 下列说法错误的是 ()。
- A. 杠杆性 (Leverage): 高利润, 低供应风险
B. 瓶颈性 (Bottleneck): 低利润, 高供应风险
C. 战略性 (Strategic): 低利润, 高供应风险
D. 非关键性 (Non-Critical): 低利润, 低供应风险
16. 在进行市场分析时, 下列关于供应商优势说法正确的是 ()。



- A. 采购规模与市场采购相比
- B. 采购需求增长与产能增长相比
- C. 市场增长与产能增长相比
- D. 主要竞争产品的市场份额

17. 如图 1-2 所示, 在采购战略性定位中, 关于区域的表述正确的是 ()。

A. 在标号为 3 的区域, 说明企业自身具有决定性的优势。所采取的策略 (简称为策略 1) 就是要充分发挥和利用其优势, 获得更好的价格或合约协议。需要注意的是, 这种具有攻击性的策略不能危及双方的长期合作或引起对方采取报复或反击措施

B. 在标号为 2 的区域, 供应商具有更强的议价能力, 而企业自身必须处于防御状态, 并且需要开始寻找替代品或新的供应商。企业需要在市场协调或供应商关系上加大投资, 或对 R&D 增大投资。总之, 企业需要具有另外的选择权。该策略简称为策略 3

C. 在标号为 1 的区域, 防御或攻击性的策略都不可取, 要么使成本上升, 要么损害供应商关系, 最好是追求和维持一种平衡的关系。该策略简称为策略 2

D. 在标号为 3 的区域, 供应商具有更强的议价能力, 而企业自身必须处于防御状态, 并且需要开始寻找替代品或新的供应商。企业需要在市场协调或供应商关系上加大投资, 或对 R&D 增大投资。总之, 企业需要具有另外的选择权。该策略简称为策略 3

18. 传统采购评价供应商绩效的最重要标准是 ()。

- A. 采购物资总的占有成本
- B. 质量
- C. 可用性和低价格
- D. 交货期

19. 在采购操作计划中, 对于三种不同的策略, 其相应的操作执行计划正确的是 ()。

A. 关于合同范围方面, 采用策略 1 时, 应当现货市场购买; 采用策略 2 时, 应当在合同和现货市场购买中平衡; 采用策略 3 时, 应当合同购买

B. 关于采购量方面, 采用策略 1 时, 应当保持成本分流; 采用策略 2 时, 应当分散; 采用策略 3 时, 应当集中

C. 关于库存方面, 采用策略 1 时, 应当全力认真寻找; 采用策略 2 时, 应当安全库存; 采用策略 3 时, 应当保持低库存

D. 关于替代品方面, 采用策略 1 时, 应当要求供应商执行; 采用策略 2 时, 应当扩大产能或进入这个领域积极寻找; 采用策略 3 时, 应当寻找新的机会

20. 关于合作伙伴关系的特性说法正确的是 ()。

- A. 流程集成, 包括物流集成和长期合作关系
- B. 信息集成, 包括双向信息沟通和企业、组织之间的信息交流
- C. 关系集成, 包括数量较多的供应商和供应商参与产品开发
- D. 跨组织团队, 包括供应商参与产品开发和长期合作关系



(二) 多选题 (本题共 10 小题)

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

1. 下列属于企业运营竞争维度的是 ()。
 - A. 成本或者价格——“使产品或者服务价格便宜”
 - B. 质量——提供优质的产品或服务
 - C. 交付速度——快速生产产品或者提供服务
 - D. 交付可靠性——在承诺的时间送达
 - E. 柔性和新产品开发速度——改变产品
2. 检查一个因素是否是最佳可以来自很多方面, 其中包括 ()。
 - A. 行业工会的推荐或评选行业的标杆对照
 - B. 咨询公司
 - C. 会议
 - D. 教材、讨论会、案例
 - E. 杂志、学术期刊
3. 第二次世界大战后, 采购提供的服务有 ()。
 - A. 货源选择
 - B. 预算控制
 - C. 订单管理
 - D. 销售关系管理
 - E. 确保订单的执行
4. 现代采购对企业运作的影响体现为 ()。
 - A. 库存最小化
 - B. 尽可能地降低采购价格
 - C. 持续供应
 - D. 最低的总拥有成本
 - E. 保障和提升质量
5. Houlihan 认为供应链管理与传统的材料采购与制造有很大不同的方面有 ()。
 - A. 供应链是被看做一个整体而不是分割的局部联结
 - B. 供应链需要集成而不是企业间的接口
 - C. 从供应链的角度看待采购与企业自身看待采购的观点不同
 - D. 从供应链的角度看待库存与企业自身看待库存的观点不同
 - E. 供应链管理需要依赖于战略性的决策
6. 物流和采购供应链管理中的作用体现在 ()。
 - A. 领导力
 - B. 信息联系
 - C. 库存管理
 - D. 谈判技巧
 - E. 从供应链上多家企业的角度来看待企业的运营
7. 战略性采购的标志是 ()。
 - A. 企业采购有正式的书面的短期计划
 - B. 按照采购的长期计划严格执行
 - C. 企业采购有正式的书面的长期计划

- (三) 名词解释题 (本题共 2 小题)

2. 运营战略

对的在括号内画“√”，错误的画“×”。

() 6. 现代采购致力于降低采购价格, 还应该考虑到该原材料或零部件所引起的维



修服务成本等，即产品整个寿命周期的成本。

() 7. 运营战略观点的中心是运营重点和对其的权衡上。这其中的原因在于一个运营策略可能在所有的维度上都做到最好。

() 8. 由于企业在不同维度上的竞争，构成了企业的多样性和其产品的多样性，满足不同用户的不同需求。

() 9. 柔性指的是企业为满足顾客的需求提供多种类型产品的能力。

() 10. 瓶颈性的采购商品是具有高利润和低风险的商品。

() 11. 杠杆性的采购商品是具有高利润和高风险的商品。

() 12. 采购瓶颈性商品主要由部门经理负责决策。

() 13. 在战略性定位中，策略1就是要充分发挥和利用企业的自身优势，获得更好的价格或合约协议。

() 14. 在战略性定位中，策略2既可以降低成本，又可以维持与供应商的关系。

() 15. 在策略1中，较好的操作计划是集中采购商品或服务，从而降低成本。

() 16. 采购人员在供应商处花费的时间大量增加。真正的成本节省是在采购部门的办公室里，而不是在供应商处发现的。

() 17. 在采购的操作计划中，关于价值工程方面，采用策略1时，应当要求供应商执行；采用策略2时，应当有选择地执行；采用策略3时，应当自行。

() 18. 当企业具有决定性自身优势时，应当采取策略2。

() 19. 在企业中，通常会有独立的采购部门。

() 20. 由于商务、电子采购和采购外包的增加，企业内的采购活动也在发生变化。

(五) 简答题 (本题共 10 小题)

将答案要点写出并作简要叙述，必要时可以画出流程图或示意图进行阐述。

1. 简述企业竞争战略的基本内容。

2. 简述产品生命周期的成本构成。



3. 简述供应链管理与传统的材料采购和制造的不同。
4. 简述物流和采购在供应链管理中的作用体现。
5. 简述企业是否需要采购与供应战略的取决因素。
6. 简述 Kraljic 如何对供应商品进行分类。
7. 简述采购战略的市场分析。
8. 简述采购战略操作计划的流程。
9. 简述现代采购的变化。