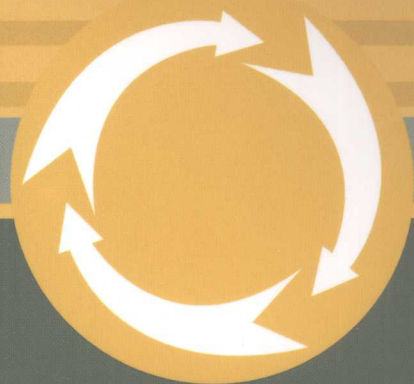


21世纪采购与供应规划系列教材配套习题与案例

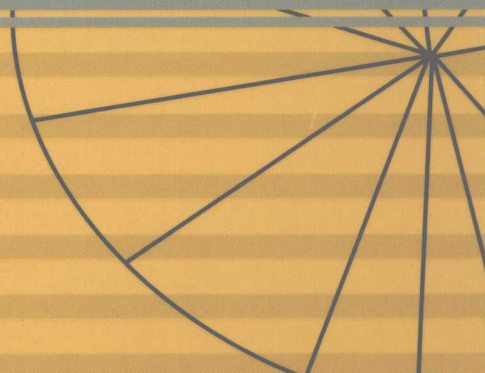


采购与供应 战略习题与案例

胡军 黄瑶 编著

- 随着物流在社会经济中的地位日益重要，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

采购与供应战略 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

采购与供应战略习题与案例/胡军, 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 - 3274 - 3

I. 采… II. ①胡…②黄… III. ①采购—物资管理②物资供应—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 212273 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

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 18 字数: 427 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3274 - 3/F · 1292

印数: 0001—3000 册

定价: 29.80 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我国延伸。资料表明,近两年跨国公司在我国的年采购额已突破千亿美元,并呈逐年递增的态势。

当前,我国经济领域“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,跨国公司在我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:我国加入WTO以后,将有望在10年内成为全球的制造中心和采购热点国家。跨国公司在我国的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,致使我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的市场竞争中处于劣势。因此,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、引人注意的方面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年将进入我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,其对减少采购成本、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。

全球采购活动进入我国,也对我国企业和我国的经济政策、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。

我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,真正提高我国企业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,物流人才的培养在我国蓬勃发展起来。作为物流和供应链管理领域中重要的一部分,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种途径:一是在物流专业教学中简单地开设采购管理相关的课程,但这些课程很少有针对专业采购的,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,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我国的实际。

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和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,同时结合我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中《采购与供应战略》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。

全书共分为十一章,它和系列教材《采购与供应战略》中章节对应。首先是战略管理理论的知识习题与案例;其次是采购战略概述、市场供需原理、环境分析和战略定位等知识习题与案例;再次是根据采购战略的构成,重点介绍供应商战略、商品战略、核心能力战略、采购渠道战略、库存战略和成本战略等知识习题与案例;最后是介绍了战略采购的实施的知识习题与案例。



全书由胡军主编和统稿,并负责完成本书的第一至第八章,第九至第十一章由黄瑶(杭州商学院)负责完成。

全书在编写过程中得到了浙江诸多高校老师(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和支持。在此,对他们的辛勤工作表示衷心的感谢。

同时,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,在此对他们表示衷心的感谢。感谢中国物资出版社的钱瑛编辑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 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。

胡 军

2009年8月于浙江工商大学



目 录

第一章 战略管理理论	(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	(3)
五、参考答案	(14)
第二章 采购战略概述	(25)
一、知识概述	(25)
二、基本概念	(25)
三、重点内容	(27)
四、习题与案例	(29)
五、参考答案	(39)
第三章 市场供需原理	(52)
一、知识概述	(52)
二、基本概念	(52)
三、重点内容	(54)
四、习题与案例	(54)
五、参考答案	(65)
第四章 环境分析和战略定位	(74)
一、知识概述	(74)
二、基本概念	(74)
三、重点内容	(77)
四、习题与案例	(78)
五、参考答案	(93)



第五章 供应商战略	(111)
一、知识概述	(111)
二、基本概念	(111)
三、重点内容	(112)
四、习题与案例	(113)
五、参考答案	(123)
第六章 商品战略	(137)
一、知识概述	(137)
二、基本概念	(137)
三、重点内容	(137)
四、习题与案例	(138)
五、参考答案	(149)
第七章 核心能力战略	(158)
一、知识概述	(158)
二、基本概念	(158)
三、重点内容	(160)
四、习题与案例	(160)
五、参考答案	(172)
第八章 采购渠道战略	(187)
一、知识概述	(187)
二、基本概念	(187)
三、重点内容	(187)
四、习题与案例	(188)
五、参考答案	(197)
第九章 库存战略	(208)
一、知识概述	(208)
二、基本概念	(208)
三、重点内容	(209)
四、习题与案例	(210)
五、参考答案	(220)



第十章 成本战略	(231)
一、知识概述	(231)
二、基本概念	(231)
三、重点内容	(232)
四、习题与案例	(232)
五、参考答案	(243)
第十一章 战略采购的实施	(252)
一、知识概述	(252)
二、基本概念	(252)
三、重点内容	(252)
四、习题与案例	(253)
五、参考答案	(263)
参考文献	(276)



第一章 战略管理理论

一、知识概述

通过本章的学习,掌握战略管理的基本理论,了解采购与供应战略的发展和作用。

二、基本概念

1. 概念1——采购与供应

【说明】从狭义的角度,采购与供应具有相同的含义;从广义的角度,供应包括与采购相关的更广泛的业务职能活动,它是采购的延伸。

2. 概念2——战略管理

【说明】战略管理是指企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,确定和选择达到目标的有效战略,并将战略付诸实施及对战略实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。

3. 概念3——公司愿景

【说明】公司愿景也叫公司使命,指企业区别于其他类型组织而存在的原因或目的。绝大多数的公司愿景是高度抽象的,公司愿景不是企业经营活动具体结果的表述,而是为企业提供了一种原则、方向和哲学。

4. 概念4——产业战略环境

【说明】对某一产业内的企业来说,产业战略环境是比一般战略环境更有直接影响的环境因素,它的特点是对产业内的所有企业都有影响,但对产业外的企业几乎没有影响。

5. 概念5——企业战略环境

【说明】企业战略环境是指对特定企业有重大影响的外部环境因素,是特定企业最直接的外部战略环境。一般来说,不同的企业会有不同的特别战略环境因素。

6. 概念6——管理水平

【说明】管理水平是指企业各方面的管理状况,主要包括战略管理、营销管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、供应管理、财务管理、人力资源管理和信息管理。

7. 概念7——利益相关者

【说明】利益相关者是与企业有战略性利益关联的经济主体,主要包括银行、客户、



供应商、股东和工会。

8. 概念8——“雷达图”分析法

【说明】“雷达图”分析法是从企业的生产性、安全性、收益性、成长性和流动性五个方面，对企业财务状态和经营现状进行直观、形象的综合分析与评价的图形。因其形状如雷达的放射波，而且具有指引经营“航向”的作用，故而得名。

9. 概念9——比较分析法

【说明】比较分析法是一种有价值的战略分析方法，有历史比较、行业比较和最佳业务比较三种不同的比较方法。

10. 概念10——总体战略

【说明】总体战略是研究企业要去哪儿和企业应该经营哪些事业以使企业长期获利等，是企业的战略总纲领，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。

11. 概念11——业务单元战略

【说明】业务单元战略是在企业总体战略的指导下，经营管理某一个战略单位的战略计划，是总体战略之下的子战略，为企业的整体目标服务。

12. 概念12——职能战略

【说明】职能战略考虑如何有效组合企业内部资源来实现总体战略和业务单元战略。它更注重企业内部主要职能部门的短期战略计划，以使职能部门的管理人员能够清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略和业务单元战略中的责任与要求。

13. 概念13——增长向量

【说明】增长向量又称成长方向，不涉及企业目前产品与市场的态势，而是说明企业经营运行的方向，即从现有产品与市场组合向未来产品与市场组合移动的方向。

三、重点内容

1. 采购管理的发展

采购管理的发展经历的三个阶段如表1-1所示。

表1-1

采购管理的发展经历的三个阶段

现 在	发 展	战略原则
日常操作/执行	客户满意、供应商管理、物品采购专家组、市场机制	业务流程重整以向客户提供增值服务、获得竞争优势
行政管理、减少采购资源	流程增值、资源增值	构建组织能力、提高效率和价值
减少手动操作和重复作业	自动化和系统化——目录采购、采购卡、批量空白订单采购	无纸化办公、自我服务模式



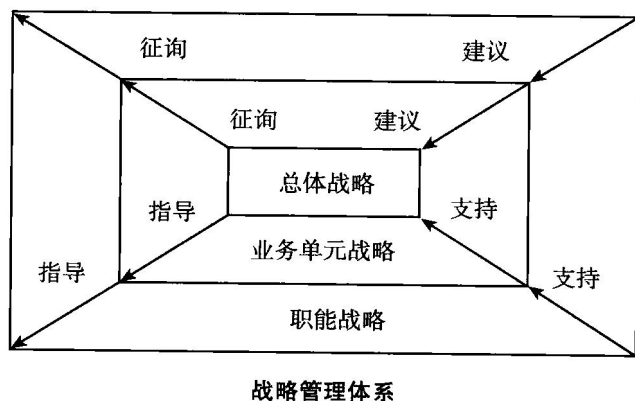
2. 战略管理基本程序

战略管理基本程序分四个步骤。

- (1) 环境审视。
- (2) 战略制订。
- (3) 战略实施。
- (4) 战略评价和控制。

3. 战略管理体系

战略管理体系的结构如下图所示。



四、习题与案例

(一) 单选题 (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、多选或未选均不得分。

1. () 对降低成本、提高公司核心竞争力是必不可少的一环, 且又是供应链必不可少的一环。

- | | |
|----------|----------|
| A. 物料的监控 | B. 物流的速度 |
| C. 生产 | D. 采购 |

2. 在某种程度上, () 降低成本的方法已经达到其极限。

- | | |
|-------------|-----------|
| A. 劳动力成本小型化 | B. 流程再造 |
| C. 降低原材料成本 | D. 降低服务成本 |

3. () 不是战略管理的特点。

- | | |
|--------|--------|
| A. 风险性 | B. 长远性 |
| C. 投资性 | D. 创新性 |



4. 下列关于供应战略与规划的关系的叙述正确的是 ()。
- A. 供应规划是供应战略的核心和指导方针
B. 供应战略的选择从宏观大方向上指导企业供应管理和规划工作
C. 供应规划和供应战略是等同的
D. 供应规划决定了供应战略的选择
5. 战略管理需要 () 参与。
- A. 企业领导
B. 全体股东
C. 战略管理部门高管
D. 全体员工
6. 下列不属于战略管理原则的是 ()。
- A. 风险最低原则
B. 适应环境原则
C. 全员参与原则
D. 整体最优原则
7. 结构学派认为构成企业战略环境的关键部分在于 ()。
- A. 宏观经济形势
B. 企业所在行业
C. 企业自身优势
D. 企业资源
8. () 是指企业区别于其他组织而存在的原因或目的。
- A. 公司愿景
B. 公司目标
C. 公司战略
D. 公司理念
9. 我们的责任是获得优秀的财务收益, 平衡我们的长期计划, 为股东获益及履行对社会和环境的义务, 这是 () 公司的愿景。
- A. 摩托罗拉
B. 美国石油
C. 康柏计算机
D. 麦当劳
10. 战略管理理论从 20 世纪 90 年代至今, 其主体是 ()。
- A. 财务控制
B. 长期战略规划
C. 资源与核心能力
D. 行业结构与竞争分析
11. 波特的“五力分析”适用于 () 的分析。
- A. 一般战略环境
B. 外部战略环境
C. 企业战略环境
D. 产业战略环境
12. “五力分析”中的 () 既有威胁, 也可能带来机会。
- A. 产业进入者
B. 企业间的竞争
C. 替代品
D. 买方的讨价还价能力
13. 对于动态的复杂的外部战略环境, 企业应该采取 () 的分析技术。
- A. 组合分析
B. 经验分析
C. 历史性分析
D. 分解分析
14. “雷达图”分析法中最大圆圈代表同行业先进水平的 () 倍。
- A. 0.5
B. 1
C. 1.5
D. 2
15. () 分析法是为弥补行业比较法的不足而建立的。
- A. 历史比较
B. 最佳业务比较

- (二) 多选题 (本题共 10 小题)

1. 公司战略主要阐述 ()。

- 5 •



3. 利益相关者

4. “雷达图”分析法

5. 产业战略环境

6. 业务单元战略

7. 职能战略

8. 增长向量

(四) 判断题 (本题共 20 小题)

对的在括号内画“√”，错的画“×”。

1. 从广义的角度，供应和采购具有相同的含义。()
2. 必须有采购人员也参与到公司战略的制订，战略资源的供应才能成功。()
3. 规划是企业经营决策层次所重视的，重在突出重点、态度明确、可持续性和指导性。()
4. 供应规划是贯穿供应战略的中心线索和指导方针。()
5. 供应管理策略是对供应战略的提炼和概括，简洁地体现供应战略本质。()
6. 战略管理是决定企业长期和短期问题的一系列重大管理决策和行动。()
7. 狭义的战略管理是对战略管理的制定、实施、控制和修正进行的管理。()
8. 战略管理的目的是使战略管理的风险最小。()



9. 在战略管理策略做出后就应该长期保持不变。()
10. 核心能力观注重企业价值链中的整体优势。()
11. 狭义的公司愿景以市场为导向, 广义的公司愿景以产品为导向。()
12. 公司愿景一般没有具体的数量特征和时间限定, 战略目标需要经过数量评价。
()
13. “雷达图”分析法中指标值处于标准线以内说明该指标处于理想状态。()
14. 集成供应链是把过去分散的组织机构单位放到一起形成一个相互作用的流程。
()
15. 战略型象限的产品是独特的, 或者这种产品采用了成熟的技术。()
16. 在某种程度上, 采购已经成为能明显改善资产回报率的一种方式。()
17. 公司目标是公司战略制定过程中的制高点, 它将影响公司战略的使命。()
18. 按照任务给各部门分配资源是业务单元管理者的职责。()
19. 市场渗透是通过新产品的市场份额的增长达到企业成长的目的。()
20. 协同作用只会产生正的效益, 不会产生负的效益。()

(五) 简答题 (本题共 14 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. 简述公司战略主要阐述的问题。

2. 简述供应战略的作用。

3. 简述战略管理的含义。

4. 简述战略管理的特点。