



全国高等教育自学考试指定教材

采购与供应管理职业资格证书(高级证书)
采购与供应管理专业(独立本科段)

采购与供应链案例

附：采购与供应链案例自学考试大纲

课程代码
3617
[2008年版]

组编/全国高等教育自学考试指导委员会
主编/李东贤

机械工业出版社



封面设计/寻 木

ISBN 978-7-111-25024-1



9 787111 250241 >

定价：32.00元

全国高等教育自学考试指定教材
采购与供应链管理专业(独立本科段)
采购与供应链管理职业资格证书(高级证书)

采购与供应链案例

(附:采购与供应链案例自学考试大纲)
(2008 年版)

全国高等教育自学考试指导委员会 组编
主编 李东贤



机械工业出版社

本书是高等教育自学考试采购与供应管理专业(独立本科段)的教材,主要内容包括采购与货源决策、采购谈判、采购流程分析、采购管理、采购绩效管理、供应链管理概述、采购与供应链管理、供应链环境下的供应商选择与管理、供应链环境下的分销商选择与管理、供应链环境下的库存管理与物流管理、采购与供应链管理对企业的影响、采购与供应链管理发展趋势。全书内容翔实,阐述清楚,便于自学。

图书在版编目(CIP)数据

采购与供应链案例/李东贤主编. —北京:机械工业出版社, 2008. 9

全国高等教育自学考试指定教材 采购与供应管理专业(独立本科段)

ISBN 978-7-111-25024-1

I. 采… II. 李… III. ①采购—物资管理—案例②物资供应—物资管理—案例 IV. F25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 134024 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 孙晶晶 隋兰兰 责任校对:侯 灵
北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2008 年 9 月第 1 版

2010 年 3 月第 3 次印刷

184mm×260mm 21.75 印张 446 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-25024-1

定价:32.00 元

本书如有质量问题,请与教材供应部门联系

组 编 前 言

这是一个变幻难测的世纪，这是一个催人奋进的时代。科学技术飞速发展，知识更替日新月异。希望、困惑、机遇、挑战，随时随地都有可能出现在每一个社会成员的生活之中。抓住机遇，寻求发展，迎接挑战，适应变化的制胜法宝就是学习——依靠自己学习、终生学习。

作为我国高等教育组成部分的自学考试，其职责就是在高等教育这个水平上倡导自学、鼓励自学、帮助自学、推动自学，为每一个自学者铺就成才之路。组织编写供读者学习的教材就是履行这个职责的重要环节。毫无疑问，这种教材应当适合自学，应当有利于学习者掌握、了解新知识、新信息，有利于学习者增强创新意识、培养实践能力、形成自学能力，也有利于学习者学以致用、解决实际工作中所遇到的问题。具有如此特点的书，我们虽然沿用了“教材”这个概念，但它与那种仅供教师讲、学生听、教师不讲、学生不懂，以“教”为中心的教科书相比，已经在内容安排、形式体例、行文风格等方面都大不相同了。希望读者对此有所了解，以便从一开始就树立起依靠自己学习的坚定信念，不断探索适合自己的学习方法，充分利用已有的知识基础和实际工作经验，最大限度地发挥自己的潜能达到学习的目标。

欢迎读者提出意见和建议。

祝每一位读者自学成功。

全国高等教育自学考试指导委员会

2008 年 7 月

编者的话

采购与供应链管理的理论丰于渊源，实践富于艺术，是一门理论与实践并重的学科。在实际工作中，采购与供应链管理从业人员不仅要掌握扎实的理论知识，更重要的是要了解和掌握在采购与供应链管理实践过程中所遇到的具体问题的分析方法和解决方案。认真分析典型的实践案例，无疑是达到这一目的的有效途径。

《采购与供应链案例》是中国采购与供应管理职业资格高级证书考试课程与全国高等教育自学考试采购与供应链管理专业的指定教材。本书的目的是为读者提供足够的案例素材，以提高读者分析和解决采购与供应链管理问题的能力。

本书的特点是：

(1) 全书精选了 37 个案例，重点分析了采购与供应链管理的关键环节，能够使读者对采购与供应链管理有更为深刻的认识、理解和掌握。

(2) 每章由两部分内容组成：案例分析预备知识和案例分析。案例分析预备知识是进行案例分析的理论基础，案例分析是理论知识的实际运用。简洁的理论概述与详细的案例剖析相结合的写作体例，在凸显以案例分析为主体内容的同时，使得理论与实践的拓展相得益彰。

(3) 本书案例分析立足于问题识别和方案解决上。所有案例均选择与我们生活息息相关的重点行业的领导企业作为分析对象，旨在剖析企业在采购与供应链管理过程中遇到的真实问题和针对性解决方案。

(4) 本书精选的案例篇幅较大，使读者能够在熟悉行业和企业背景的前提下对采购与供应链管理问题进行分解和比较分析，确保读者能够理解和掌握案例分析方法和案例分析报告的写作体例。

本书是由从事采购与供应链管理理论研究、实践咨询和企业采购与供应链管理实际运作的专家共同创作编写的。主编李东贤，副主编田东，编者有李成强、刘青、张瑞芳等。

由于编者水平有限，时间仓促，书中难免会有错误与不足之处，殷切希望广大读者批评指正，以便日后改进。

编者

2008 年 5 月于北京

全国高等教育自学考试采购与供应链管理专业

采购与供应链案例

自学考试大纲

全国高等教育自学考试指导委员会 制定

《采购与供应链案例》是高等教育全国自学考试采购与供应链管理专业本科的专业课，同时也是中国采购与供应链管理职业资格(CPS)的高级必考课。

《采购与供应链案例》考试大纲将介绍《采购与供应链案例》课程考核目标、考核内容和技能要求、考试形式和题型示例。

I 考核目标

本课程考试主要考查考生识别、分析和解决企业采购与供应链管理问题的技能以及通过优化采购与供应链管理来提升企业核心竞争力的技能。

考生在完成本课程学习和考核后，应当能够借助所学理论知识和分析方法来分析企业采购与供应链运营过程，识别采购与供应链运营的行业差别，获悉单个企业采购与供应链的优势所在、面临的问题以及潜在的风险。

考生应当能够运用一系列的技术手段和方法评估企业采购与供应链运营绩效，以提高企业采购与供应链运营绩效，进而为构筑企业的核心竞争优势而提出可行性建议和建设性意见。

要通过本课程考试，考生应具备以下能力：

- 能够分析采购与供应链管理和企业业务流程、组织战略和结构以及企业整体运营的相互作用
- 掌握并熟练运用所学知识和分析方法，能从定性和定量两种角度来具体分析不同行业、不同企业的采购与供应链运营过程，并对其作出整体评估
- 从案例的描述或企业的实际运作过程中能准确地识别企业采购与供应链运营过程中遇到的问题
- 从案例的描述中或通过合理的假设能识别导致采购与供应链运营过程出现问题的诸多原因
- 掌握并熟悉运营分析方法，能从诸多原因中找到根本原因或主要原因
- 根据分析过程和结果提出可行性解决策略或方案
- 能够撰写案例分析报告
- 准确了解和把握我国企业的采购与供应链运营现状和发展前景，培养前瞻性思维和战略性思维

II 考核内容和技能要求

本课程考试考核范围包括以下知识点和技能要求。

1.0 采购与货源决策

1.1 理解货源决策影响因素

- 企业发展战略
- 现有产品研发能力和工艺水平
- 企业质量体系

- 供应市场竞争程度、监控供应商绩效的能力及环境的不确定性
- 成本因素

1.2 掌握自制与外购方式的优点与缺点

- 自制方式的优点与缺点
- 外购方式的优点与缺点

1.3 理解采购原则

- 质量第一原则
- 价格合理原则
- 程序科学原则
- 信誉最佳原则
- 集中采购原则

1.4 理解采购效应

- 利润杠杆效应
- 资产收益效应
- 信息传递效应
- 企业运营效应
- 市场竞争和顾客价值效应
- 企业形象效应
- 沟通培训效应

1.5 掌握货源决策与采购的操作技巧和方法

- 了解零售行业采购与制造业采购的异同
- 了解国际采购的流程与特点
- 了解国际贸易支付条款
- 分散采购和集中采购的具体运用
- 理解分散采购和集中采购给物流带来的影响
- 了解工程类企业物流管理的特点
- 能结合企业的实际情况，提出物流管理改进方案
- 撰写案例分析报告

2.0 采购谈判

2.1 理解采购谈判的定义

2.2 理解采购谈判性质

- 采购谈判具有内在动力源
- 采购谈判具有双赢性
- 采购谈判利益具有界定性

2.3 理解采购谈判的构成要素

- 采购谈判主体

- 采购谈判客体
- 采购谈判目的
- 2.4 掌握采购谈判过程**
 - 开局阶段
 - 试探阶段
 - 报价阶段
 - 议价与磋商阶段
 - 让步阶段
 - 成交与签约阶段
- 2.5 掌握采购谈判技巧**
 - 陈述技巧
 - 提问技巧
 - 答复技巧
 - 说服技巧
- 2.6 掌握采购谈判的操作技巧与方法**
 - 进出口货物报价方式
 - 设备及技术引进谈判过程中各阶段过渡的时机分析
 - 新旧设备采购的异同
 - 设备采购中谈判技巧有哪些
 - 掌握采购谈判中的基本礼仪知识
 - 采购项目签约管理
- 3.0 采购流程分析**
- 3.1 理解采购决策的作用**
 - 优化采购活动
 - 实现准时化采购
 - 提高经济效益
- 3.2 理解采购决策程序**
 - 确定采购目标
 - 收集有关的信息
 - 拟订若干可行方案
 - 选择满意的可行性方案
 - 实施与反馈
- 3.3 掌握采购流程与构成环节**
 - 需求的确认或重新评估
 - 描述需求
 - 决定是自制还是外购

- 确定采购类型
- 进行市场分析
- 确定所有可能的供应商
- 供应商的识别与评估
- 选择供应商
- 采购订货准备
- 开具收据和验货
- 开具发票和付款
- 记录维护

3.4 掌握采购流程的操作技巧与方法

- 了解项目采购的业务流程及物料控制部门在项目采购中的作用
- 理解项目采购计划的制订及执行采购活动应遵循的原则以及这些原则对项目投资成本的重要影响
- 采购流程优化方法
- 撰写案例分析报告

4.0 采购管理

4.1 理解采购管理目标

- 成本分析
- 效益分析

4.2 掌握采购管理过程

- 采购计划编制
- 询价计划编制
- 询价
- 供应商选择
- 合同管理
- 合同收尾

4.3 掌握采购管理的操作技术和方法

- 对企业所处环境分析及由此产生的对采购与供应链管理的需求
- 企业市场营销策略和采购与供应链管理之间的关系及影响
- 企业的信息系统和采购与供应链管理之间的关系
- 企业的人事管理与供应链管理之间的相互影响
- 采购关系管理
- 采购合同管理
- 理解采购与供应职能的重要性和战略性
- 供应商早期参与产品改进的重要性
- 采购与供应象限图的应用

- 采购与供应关系管理
- 流程工具
- 供应商认证及其意义
- 矩阵式管理
- 成功采购战略的基础
- 物料需求计划
- 物资采购计划
- 采购物资检验

5.0 采购绩效管理

5.1 理解采购绩效评定

- 采购绩效衡量为修订或重新制定采购决策奠定基础
- 采购绩效衡量支持有效沟通
- 提供绩效反馈
- 激励和指导采购行为
- 绩效评估的战略调整作用

5.2 掌握采购绩效标准

- KPI 指标
- 采购绩效衡量体系

5.3 理解采购绩效评估

- 采购绩效评估目的
- 采购绩效评估人员
- 采购绩效评估方式

5.4 理解采购绩效改进

- 基准化
- 基准化条件
- 基准化过程

5.5 掌握采购绩效评定技巧与方法

- 了解产品特性对供应链运作的影响
- 了解计划部门在整个供应链运作中发挥的作用和地位
- 掌握根据需求波动情况确定安全库存的方法
- 掌握固定成本、可变成本以及盈亏平衡点的计算方法
- 设计采购绩效指标体系
- 设计供应链管理 KPIS（关键绩效指标）指标体系
- 采购绩效考核表的构成及方法
- 采购绩效的财务指标和非财务指标

6.0 供应链管理概述

6.1 理解供应链的定义、结构和类型

- 供应链及供应链管理的定义
- 供应链的结构
- 供应链的类型

6.2 识记供应链管理发展历程

6.3 理解供应链管理职能

- 客户关系管理职能
- 综合物流职能
- 价值转移与增值职能
- 供应链成员协同管理职能

6.4 理解供应链管理竞争优势

- 反应回报
- 关系回报
- 重组回报

6.5 理解供应链管理的意义

- 供应链管理可以降低整体成本、提高顾客满意度
- 供应链合作伙伴关系有助于实现构建利益共享和风险共担的价值体系
- 基于信息技术的供应链集成管理有助于提高运营效率
- 有效的供应链管理可以降低交易成本
- 供应链集成管理能够整合资源、增进福利

6.6 掌握供应链管理的操作技巧与方法

- MRP 的概念，MRP 计算的基本方法；BOM 的概念，BOM 的分解和计算方法
- 产品生产计划与库存的计算和制订，原材料需求的 MRP 运算
- 采购前置期的分析和比较
- 比较预测变动对供应链库存和原材料需求计划的波动影响
- 预测工作与企业各级计划之间的关系分析
- 采购与供应和生产之间的关系
- 固定资产采购的特点和影响
- 行业发展前景分析以及对采购与供应链的要求
- 采购与供应合同管理
- 采购与供应中的法律要求
- 电子化采购

7.0 采购与供应链管理

7.1 理解采购特征

- 基于系统协作，追求供应链价值最大化
- 基于流程优化角度，实现供求双方的无缝连接

- 基于订单驱动，实现信息共享

7.2 理解采购在供应链中的作用

- 充当低成本供求关系的媒介
- 充当战略联盟关系的媒介
- 充当信息沟通的媒介
- 充当企业内部与企业之间沟通交流的媒介

7.3 理解技术进步对采购与供应链管理的影响

- 信息技术提高了信息传递速度和准确率
- 信息技术有助于构建高效营销渠道，建立新型顾客关系
- 信息技术改变了单个企业相互竞争的模式
- 信息技术突破了企业经营的国界和区域市场的限制

7.4 掌握现代技术在采购与供应链管理中的应用

- 基础信息技术的应用：标识代码技术、自动识别与数据采集技术、电子数据交换、互联网技术
- 各种专业的、集成的软件系统的应用：销售时点信息系统、电子自动订货系统、企业资源计划、制造资源计划、准时制、客户关系管理、电子商务、基于 Internet / Intranet 集成的信息传递技术

7.5 掌握采购与供应链管理流程优化

- 电子商务、客户关系管理与预测的关系
- 能力决策
- 制造流程
- “拉动式”供应链模式
- 卫星通信系统对采购与供应链的影响
- 网上商城

8.0 供应链环境下的供应商选择与管理

8.1 掌握供应链环境下供应商的评价与选择流程

- 建立采购工作小组
- 开展采购与供应市场调研
- 确定采购与供应管理目标
- 制订采购与供应战略
- 制订采购与供应计划

8.2 掌握供应链环境下供应商的选择方法

- 定性分析方法：招标法、经验判断法和协商选择法
- 定量分析方法：成本法和数据包络法
- 定性分析与定量分析相结合的方法：层次分析法

8.3 掌握供应链环境下的供应商管理

- 制订有效的合作目标和要求
- 根据供应链管理的要求，优化组织结构
- 构建和实施信息共享机制
- 与供应商互动，使其参与产品的研发和生产过程
- 进行文化交流，实现文化的有效对接
- 设计供应商综合评价指标，构建合理而有效的激励机制
- 加强合作，实现嵌入发展

8.4 理解供应链环境下的供应商控制

- 关键点控制
- 动态学习

9.0 采购与供应链环境下的分销商选择与管理

9.1 理解分销商及其作用

- 信息收集中心
- 预警中心
- 服务中心
- 物流、商流、信息流和资金流转移的重要环节

9.2 掌握分销商选择流程与管理

- 确定分销商选择目标
- 建立分销商评价指标体系
- 寻找潜在分销商并对其基本业务能力进行调查
- 初步筛选
- 进一步获得分销商的数据及信息
- 综合评价
- 试用期的进一步考察
- 培养分销商合作伙伴关系

9.3 理解分销商选择与管理在具体行业的实践

- 生产商的基本渠道策略
- 分销商选择标准
- 供应商质量监控
- 顾客服务中心
- 客户关系管理系统

10.0 供应链环境下的库存管理与物流管理

10.1 理解供应链环境下的库存分类

- 供应商管理库存定义及其实施过程
- 联合库存定义及其实施过程
- 计划、预测与补充库存定义及其实施过程

10.2 掌握供应链环境下的物流管理环节构成

- 采购物流及其构成环节
- 生产物流及其构成环节
- 销售物流及其构成环节

10.3 理解供应链环境下的 VMI 管理系统

- 库存材料 ABC 分类及其管理
- VMI 管理系统的构成模块及其功能
- VMI 管理效益分析

10.4 理解供应链环境下的数字化物流系统

- 物流服务商选择方式
- 数字化物流系统及其实施
- 物流外包
- 产品物流管理实施

10.5 掌握某指定产品的库存管理与物流管理

- 指定行业产业链
- 指定产品物流系统
- 指产品库存管理
- 指定产品分类及配送系统
- 供应商送货流程
- 库存检查验收流程
- 商品上架流程
- 出货流程
- 送货流程

11.0 采购与供应链管理对企业的影响

11.1 理解采购与供应链管理对企业战略的影响

- 采购与供应链战略成为企业战略的核心
- 采购与供应链管理是实现企业战略的关键所在
- 采购与供应链构成要素是企业战略实现的基础

11.2 理解采购与供应链管理对企业组织的影响

- 采购与供应链管理对企业组织结构的五项要求
- 基于采购与供应链的组织结构调整和优化的五对要素分析
- 五种可供选择的组织结构模式

11.3 掌握采购与供应链管理和企业绩效的关系

- 降低整体库存成本和缺货成本
- 减少流通费用
- 提高整体服务质量

- 产生规模效应和管理效益
- 实现信息共享，降低交易成本

11.4 理解采购与供应链管理和企业运营的关系

- 企业战略与组织结构的关系
- 业务流程再造
- 自理物流与第三方物流
- 物流信息管理
- 多品种、小批量定制模式

12.0 采购与供应链管理发展趋势

12.1 理解采购与供应链管理思想发展趋势

- 全球采购与供应
- 敏捷采购与供应
- 绿色采购与供应
- 柔性采购与供应
- 虚拟采购与供应

12.2 理解采购与供应链管理技术发展趋势

- 射频识别技术
- 决策支持系统
- Internet/Intranet 集成系统

12.3 理解采购与供应链管理业务发展趋势

- 业务外包模式
- 采购与供应链管理思想的跨行业渗透

12.4 掌握全球采购模式

- 全球采购特征及流程
- 全球采购优势与劣势
- 全球采购注意事项

12.5 理解绿色采购与供应链管理相关知识

- 以“模块”为导向的研发设计体系
- 绿色采购与供应链及其运营过程与构成环节

12.6 理解 RFID 技术在具体行业供应链中的实践

- 行业供应链的定义及特征
- RFID 技术与物料和产品跟踪
- RFID 技术与产品跟踪识别
- RFID 技术与零部件管理
- 产成品物流管理