

全国高等教育自学考试采购与供应管理专业
中英合作采购与供应管理职业资格证书考试

指定教材

采购与供应管理丛书

采购与供应运作概论

北京中交协物流人力资源培训中心 组织翻译



Procurement
and supply
operations

英国CIPS认证系列教材

附采购与供应运作概论考试大纲

本书提供电子教案下载
请登录<http://www.cmpedu.com>



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

采购与供应链管理丛书

采购与供应运作概论

北京中交协物流人力资源培训中心 组织翻译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书主要包括三部分内容：通过采购获得增值的主要方法，采购流程各阶段有关的主要任务，技术对采购运作的影响。内容贴近最新的采购实践，使采购人员能够了解与外部组织签订协议的各种考虑因素，了解采购与供应的实际运作，并理解如何按照“五个合适”——合适的价格、合适的质量、合适的时间、合适的数量、合适的地点来进行采购工作，从而为组织增值。对于采购人员来说，本书是提高采购与供应实际运作业务能力的必备帮手。

Original Title: Procurement and Supply Operations

by CIPS STUDY MATTERS

Original ISBN: 9781861242235

Copyright © 2012 by Profex Publishing Limited.

All Rights Reserved.

版权所有，侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号：图字：01-2013-9160

图书在版编目（CIP）数据

采购与供应运作概论/英国皇家采购与供应学会（CIPS）著；北京中交协物流人力资源培训中心译. —北京：机械工业出版社，2014.1

（采购与供应管理丛书）

书名原文：Procurement and Supply Operations

ISBN 978-7-111-45557-8

I. ①采… II. ①英… ②北… III. ①采购管理 ②物资供应—物资管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 012211 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君

责任校对：刘 健 封面设计：柏拉图

责任印制：乔 宇

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

185mm×260mm·15.25 印张·192 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-45557-8

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：（010）68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：（010）88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：（010）88379203

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，社会上对采购专业人员的需求越来越大。2007 年教育部考试中心与中国交通运输协会在国内开展了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，为我国采购与供应从业人员学习国外采购管理经验、提高专业技能、提升企业在国际市场的竞争力具有重要意义。

由于近几年采购实践的不断发展，CIPS 于 2012 年对其认证体系和培训课程进行了修订和更新，使其更加贴近最新的采购实践。2013 版的教材就是在这—背景下产生的。

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。修订后的初级证书包含“采购与供应关系”、“物流运作基础”、“采购与供应环境”、“采购与供应运作概论”、“采购与供应业务流程”五门课程。中级证书包含“供应源搜寻”、“采购与供应的组织环境”、“采购与供应中的合同与关系管理”、“采购与供应中的谈判与合同”、“采购与供应策略”五门课程。高级证书除了包括中级的五门课程外，还包含“采购与供应中的管理”、“供应链风险管理”，共七门课程。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。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。

本课程既是中国采购与供应管理职业资格初级证书课程和英国 CIPS 采购与供应运作高级证书课程之一，又是全国高等教育自学考试采购与供应管理专业（专科）的课程之一。该教材的一大特点是从国际视野的角度，引用了国际上的一些跨国公司的真实案例进行分析，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学习理解。该教材由王金玉翻译，北京中交协物流人力资源培训中心组织翻译。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
2013 年 10 月

《采购与供应运作概论》考试大纲

课程目的与目标

完成本课程学习之后，学员应当能够了解与外部组织形成协议的各种考虑因素。

本课程讨论采购与供应的实际运作，并围绕“五个合适”展开，即合适的价格、合适的质量、合适的时间、合适的数量、合适的地点。

学习成果与评估标准

1.0 理解通过采购取得增值的主要方法

1.1 解释获得符合采购者要求的供应品的方法

- 采购的五个合适
- 界定增值的来源
- 定义资金价值
- 将五个合适应用于产品和服务的采购

1.2 确保有竞争力的价格的分析方法

- 应用竞争获得报价
- 将各报价与历史数据进行比较
- 供应商的定价方法
- 成本与价格之间的联系
- 谈判获得更好的价格
- 通过竞争或与供应商的协作，确保有竞争力的价格

- 测量所取得的节约

1.3 解释取得高质量供应品的方法

- 质量的定义
- 质量标准、过程和程序
- 应用质量保证体系
- 零缺陷的概念
- 评价产品和服务供应的质量

1.4 评价在所要求时间范围内确保供应所需数量的各种方法

- 内部、外部和总前置时间
- 催交与交货绩效测量
- 制定里程碑和活动计划
- 使用日程安排表
- 库存及其成本

2.0 理解采购过程各阶段有关的主要任务

2.1 解释如何识别采购需求

- 与用户和客户联络，理解他们的商业需求
- 评审客户需求
- 自制还是外购决策
- 规格的定义

2.2 解释制定采购规格中所用的标准

- 与外部客户和供应商的合同中规格的重要性
- 制定产品和服务的规格
- 制定规格的各种方法：一致性规格，输出性或结果性规格
- 关键绩效指标（KPI）的作用

2.3 评价供应源搜寻的各种方法

- 市场调查
- 供应商评估
- 报价邀请和投标
- 评估报价和标书
- 应用电子供应源搜寻技术
- 测量供应商绩效

2.4 解释与外部组织形成协议的各种方法

- 处理质询和澄清
- 确保与供应商的透明度和公正性
- 招标中的失误与二次投标
- 使用反向拍卖/电子拍卖
- 与客户和供应商形成协议
- 转换和启动安排

3.0 理解技术对采购运作的影响

3.1 解释电子采购到付款(P2P)系统对采购运作的影响

- 供应源搜寻过程的各阶段，从识别需求到合同授予
- 履行审批及其时间范围
- 定义“采购到付款”(P2P)系统
- 自动请购、采购订单和发票
- 组织之间各系统的集成

3.2 解释如何应用互联网技术支持采购运作

- 为平衡需求与供应提供信息
- 通过互联网进行沟通
- 基于互联网的解决方案，如电子请购、电子供应源搜寻、电子订单、电子发票

教材使用说明

制订学习计划

“计划”是一个关键词，没有计划的学习是不够的，特别是在你还有一份全职工作的情况下。

一个好的起点是，为你的学习制订一个大致的时间表，从现在到你的考试日。你准备考几科？每科各有多少章？现在，请计算一下你可以为每章的学习分配几天/几周时间？

注意：

- 并不是每周都有时间学习。例如，你也许要休假，也许某些周工作特别忙。如果这些能够预先计划，应当将其反映在你的时间表中。
- 你也需要一段时间对自己所学的知识进行复习和练习，以准备考试。

做了上述计算之后，请为自己制订一份从现在到考试日的每周学习计划。

学习准备

尽量找一个安静的学习场所，在每天的同一时间段学习。这样的习惯有助于避免浪费时间。在你开始之前，要准备好各种资料，学习中尽量不要中断。

使用本教材

你应当根据自己的实际需要，充分利用本教材。

- 如果你之前对本课程内容不熟悉，则应当仔细阅读学习本书所有章节。

对大多数学员而言可能都是如此。

- 如果你之前对本课程的某些内容已经非常熟悉，无论是你以前学习过相关内容还是在工作中常常用到，那么你可以越过这些内容。

本教材的内容

本教材涵盖了《采购与供应运作概论》考试大纲的所有内容，基本采用了考试大纲的顺序，有个别地方稍有调整，主要是考虑到合理的学习顺序。

每章开头都列出了该章参考的考试大纲的内容和评估标准。每章分为数节，每节的标题一般都与考试大纲的内容一致。这些都便于你对照大纲把握自己的学习进度，并确保学习了考试大纲要求的所有内容。

每章的结构如下：

- 对应大纲内容。
- 正文。
- 本章小结。
- 自测题。

学习阶段

开始学习一章时，应先看看该章各节的题目，然后快速阅读完课文，掌握该章要点。课文内容的编排都是有目的的，请不要越过，除非你已经非常熟悉其内容。

然后再从头仔细阅读该章。阅读时你可以做一些简要的笔记。

最后做该章后面的自测题，测试自己的记忆和理解。每道自测题后面的括号内都标出了参考答案所在的段落号，你可以检查一下答案，以加深印象。

复习阶段

复习要讲究方法，可以参照大纲对每个重点内容进行一一复习。重新阅读学习笔记，并做一些练习题。CIPS 网站上有很多以往的试题，你可以找出所学科目的试题进行练习。

课外阅读

本系列教材为你提供了每门课程要求的主要内容，但 CIPS 强烈建议你尽可能地广泛阅读其他相关书籍以加深和强化理解。

本教材主要参考书是 Kenneth Lysons 和 Brian Farrington 所著的《采购与供应链管理》。

目 录

C O N T E N T S

前言

《采购与供应运作概论》考试大纲

教材使用说明

第一章 获取供应品	1
第一节 采购的“五个合适”	1
第二节 增值的来源	6
第三节 资金价值	10
第四节 产品与服务	14
本章小结	18
自测题	19
第二章 合适的价格	21
第一节 什么是合适的价格	22
第二节 供应商的定价方法	29
第三节 成本与价格之间的联系	34
第四节 利用竞争获得报价	39
第五节 算算节约了多少	44
本章小结	47
自测题	47

第三章 获取优质的供应	49
第一节 合适的质量	50
第二节 质量成本	56
第三节 供应商质量管理	60
第四节 质量控制	63
第五节 质量保证	64
第六节 全面质量管理	68
本章小结	72
自测题	72
第四章 在合适的时间获得合适的数量	75
第一节 库存及其成本	76
第二节 需求预测	83
第三节 进度安排	85
第四节 前置期	91
第五节 管理供应商的交货绩效	95
本章小结	99
自测题	100
第五章 识别采购需求	101
第一节 与用户和客户联络	101
第二节 采购人员和供应商的贡献	106
第三节 制定规格时所需的信息	110
第四节 规格制定的影响因素	113
第五节 自制/外购决策	117
本章小结	119

自测题.....	120
第六章 制定规格.....	121
第一节 规格和公差.....	121
第二节 规格的重要性.....	123
第三节 规格的类型.....	126
第四节 制定服务的规格.....	135
第五节 关键绩效指标的作用.....	136
本章小结.....	139
自测题.....	140
第七章 供应源搜寻与供应商选择.....	141
第一节 市场调查.....	142
第二节 供应商评估的标准.....	145
第三节 用于供应商评估的信息.....	153
第四节 供应商绩效的测量.....	157
本章小结.....	160
自测题.....	161
第八章 协议的形成.....	163
第一节 合同的形成.....	163
第二节 签约过程.....	167
第三节 透明度和公平性.....	172
本章小结.....	178
自测题.....	178
第九章 电子 P2P 系统.....	179
第一节 采购周期.....	180

第二节 识别并定义需求	182
第三节 识别与选择潜在供应商	184
第四节 监督、检查与维持绩效	186
第五节 “采购到付款”系统	189
第六节 组织间的系统整合	198
本章小结	201
自测题	201
第十章 采购中的因特网技术	203
第一节 IT 和采购	204
第二节 利用因特网的沟通	205
第三节 基于 WEB 的解决方案	207
第四节 用于平衡供求的数据	209
本章小结	213
自测题	213
中英合作采购与供应管理职业资格证书考试（初级）采购与供应运作概论	
（课程代码：12366）样卷	215
中英合作采购与供应管理职业资格证书考试（初级）采购与供应运作概论	
（课程代码：12366）样卷参考答案要点	221

第一章

获取供应品

对应大纲内容

1.1 解释获得符合采购者要求的供应品的方法

- 采购的五个合适
- 界定增值的来源
- 定义资金价值
- 将五个合适应用于产品和服务的采购

引言

“采购的五个合适”表达了买方追求的几个重要目标。我们将从“五个合适”的概述开始本章的内容。

接下来，我们继续考察买方如何增加价值并实现资金价值。

最后，我们阐述如何将五个合适应用到有形产品和无形服务的采购中。

第一节 采购的“五个合适”

五个合适简介

1.1 “五个合适”是表达采购基本目标的传统准则，是考核采购绩效的一般测

量标准。即使它们没有被称为“五个合适”，在采购专业的文献中它们也常常被冠以“关键采购变量”的名称（例如在贝利等人的著作中）或“采购因子”（在莱森斯和法林顿的著作中）。从根本上讲，大家所谈论的完全是同一码事，只是本课程的考试大纲中使用“五个合适”这样的“标题”。因此，我们简要介绍一下它们的性质及其重要性。

1.2 表 1-1 总结了采购的“五个合适”（或者五个 R），以及达到五个 R 的重要意义。如果你不理解这些特点或者术语的话，也不用担心：在本教材随后的章节中，我们会详细阐述这些特点或者术语。现在，它可以帮你获得一个总体的认识，并且以后还可以回过来进行综合的学习和复习。

表 1-1 采购的五个合适

适当	描 述	重 要 性
质量	获取具有令人满意的质量并且适用的货物（满足内外部客户的需求），手段如下： • 关于需求和质量标准的准确规格 • 供应商和买方两方面的质量管理	如果没有达到，则： • 可能不得不拒收或报废货物 • 生产设备可能遭受损坏 • 成品可能有缺陷，必须报废或返工 • 有缺陷的产品可能会到达客户手中，造成返修、退货、违约赔偿、商誉损失、信誉破坏 • 公司会负担高成本
数量	获得足够数量的货物，满足需求并维持服务水平，同时将多余库存降到最低（多余的库存会增加成本和风险），手段如下： • 需求预测 • 库存管理 • 库存补货系统	如果没有达到： • 组织保持的库存可能不够，不能满足需求。库存用尽可能造成：生产瓶颈或停产；增加空转时间成本；延迟向客户的交付；降低可靠性；损害商誉；降低销售额 • 组织也可能订购和/或持有了过量的库存：“闲置”库存阻碍了资金流动；浪费了储存空间；存在变质、失窃或损毁的风险；可能有陈旧过时和废弃的风险；增加“持有成本”