

## 《采购与供应链管理实务》课后习题答案

### 单元一

#### 一、填空题

- 1、广义的采购包括购买、( 租赁 )、( 借贷 )、( 交换 )。
- 2、采购的原则是( 适当的价格 )、( 合适的品质 )、( 恰当的时机 )、( 合适的数量 )、( 恰当的地点 )。
- 3、采购管理的目标是( 适时适量 )、( 保证质量 )、( 费用最省 )。
- 4、在采购的分类中,对于采购一项技术属于( 无形采购 )。
- 5、采购管理的趋势是( 中心化 )、( 专业化 )、( 职能化 )。
- 6、采购组织的设计一般需遵循(应与企业的性质、产品、规模相适应 )、( 须与企业采购目标及职权范围相适应 )、( 应与企业的管理水平相适应 )、( 统一指挥的原则 )、( 环境适应性原则 )等五个原则。

#### 二、简答题

##### 1、广义采购与狭义采购的区别?

狭义的采购是指以购买的方式,由买方支付对等的代价,向卖方换取物品的行为过程。即所谓的“一手交钱,一手交货”或“银货两讫”。在此概念中,货币成为交易的中介,买方若没有货币则采购行为将难以实现,这种以货币换取商品的方式是最普遍的采购途径。

广义的采购是指以各种不同的途径,包括购买、租赁、借贷、交换等方式,取得物品或劳务的使用权或所有权,以满足使用的需求。对于企业而言,采购是从组织外部获取资源的活动过程。所谓组织外部就是指涉及市场、供应商及其他企业、组织等主体,所获取的资源是有偿的,包括物料、产品、工程和服务等。

##### 2、阐述采购管理的内容与过程?

###### (1) 采购管理组织

采购管理组织是采购管理最基本的组成部分,为了搞好企业复杂繁多的采购管理工作,需要有一个合理的管理机制和一个精悍的管理组织机构,要有一些能干的管理人员和操作人员。

###### (2) 需求分析

需求分析就是要弄清企业需要采购一些什么品种、需要采购多少,什么时候需要什么品种、需要多少等问题。作为全企业的物资采购供应部门应当掌握企业的物资需求情况,制定物料需求计划,从而为制定出科学合理的采购订货计划做准备。

###### (3) 资源市场分析

资源市场分析就是根据我们企业所需求的物资品种,分析资源市场的情况,包括对资源分布情况、供应商情况、品种质量、价格情况、交通运输情况等。资源市场分析的重点是供应商分析和品种分析,分析的目的是为我们制定采购订货计划做准备。

###### (4) 制定采购计划

制定采购订货计划是根据需求品种情况和供应商的情况,制定出切实可行的采购订货计划,包括选择供应商、供应品种、具体的订货策略、运输进货策略以及具体的实施进度计划等,具体的解决什么时候订货?订购什么?订购多少?向谁订?怎样订?怎样进货?怎样支付等这样一些具体的计划问题。

###### (5) 采购计划实施

采购计划实施就是把上面制定的采购订货计划分配落实到人,根据既定的进度进行实施。具体包括去联系指定的供应商、进行贸易谈判、签订订货合同、运输进货、到货验收入库、支付货款以及善后处理等。通过这样的具体活动完成一次完整的采购活动。

###### (6) 采购评价

采购评价就是在一次采购完成以后对这次采购的评估，或月末、季末、年末对一定时期内的采购活动的总结评估。主要在于评估采购活动的效果、总结经验教训、找出问题、提出改进方法等，通过总结评估，可以肯定成绩、发现问题、制定措施、改进工作，是我们不断提高采购管理水平的保证。

#### (7) 采购监控

采购监控是对采购活动进行的监控活动，包括对采购的有关人员、采购资金、采购事物活动的监控。

#### (8) 采购基础工作

采购基础工作是为建立科学、有效的采购系统，需要建立的一些基础建设工作，包括管理基础工作、软件基础工作和硬件基础工作。

### 3、企业采购的方式有哪几种？

#### (1) 商品采购按其用途不同可分为企业采购和消费采购

企业采购通常是指企业为了经营或生产所需产品和服务而按一定代价同外部进行的交易活动；消费采购则是个人行为。

#### (2) 有形采购和无形采购

有形采购是指采购输出的结果是有形的物品，如一支钢笔、一台电脑等。无形采购是指采购输出的结果是不具有实物形态的技术和服务等，例如，购买一项服务、一个软件、一项技术、保险及工程发包等。

### 4、商品采购部门的组织结构形式有哪些？

所谓采购部门的建立即将采购部门应负的各项功能整合起来，并以分工方式建立不同的部门来加以执行。通过合理的组建采购部门，可使采购人员对其经办的项目非常专精，这对于物品种类繁多的企业尤为适合。按照采购组织机构设计的原则，在充分考虑影响因素的前提下，不同的企业的采购组织会有不同组建方式，

通常在规模较大的采购组织中是按照其职能来建立部门的。采购科是执行购买的功能，并与供应商议价；稽催科负责使供应商如期交货并确保品质；管理科负责采购文件和报告的准备工作以及电脑系统的作业；研究科则负责收集、分类及分析采购决策的资料。



### 5、商品采购部门的建立方式有哪些？

#### (1) 按物品类别划分

#### (2) 按业务过程划分

#### (3) 按采购地区划分

#### (4) 按采购物品的价值划分

#### (5) 混合式组织形式

其中，组织结构的设置模式参考图 1-9、1-10、1-11、1-12、1-13

6、一名合格的采购人员应具备哪些素质？

- (1) 思想品德素质
- (2) 知识素质
- (3) 能力素质

7、某电器公司的采购部门分为计划、询价、议价、提货验收、货款结算等小组，判断组织机构的类型并画出结构图，分析优缺点。

是分段作业的组织形式。

(1) 优点

①每位采购人员只负责采购过程中的一部分，分工更细，便于熟能生巧，提高工作效率，减少失误。

②一项采购任务由几个人共同完成，起互相监督、互相牵制的作用，使采购工作更合理，使采购的价格、质量等有保证。

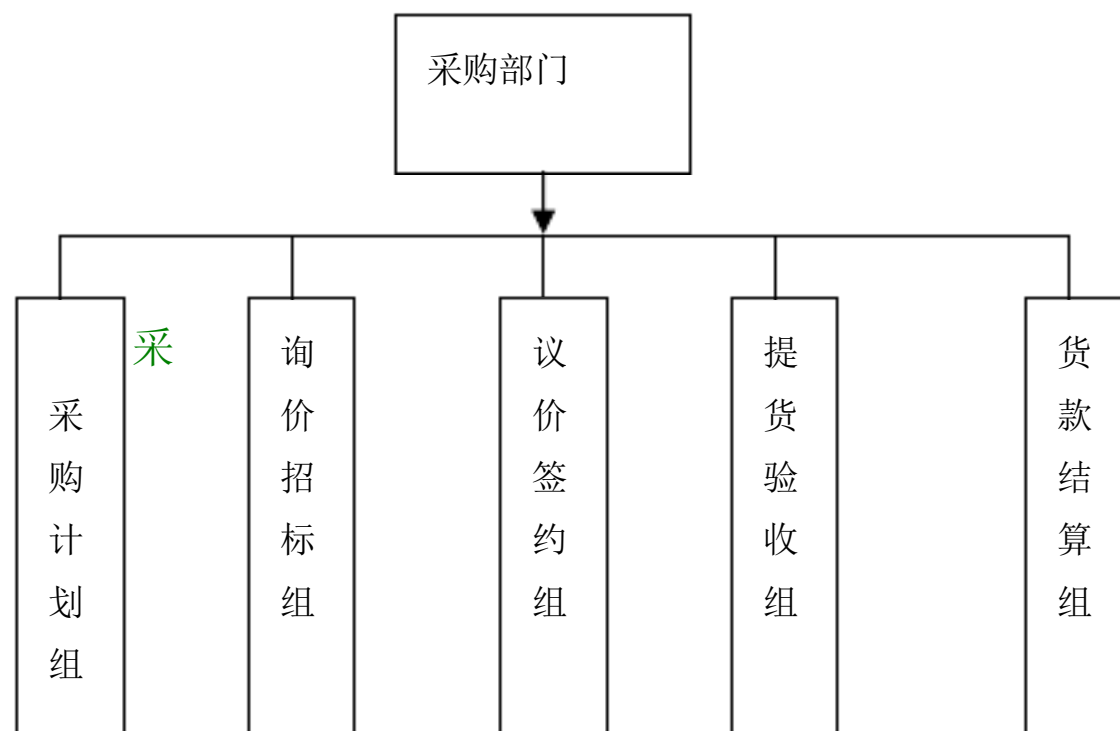
③采购过程每一阶段均由专业人员负责，可以大大提升采购作业的品质。

(2) 缺点

①采购过程由不同人员分段处理，收发转接手续较多，延误时效；

②分工太细，对内部人员的配合度要求更高，同时还会造成人员之间相互扯皮，影响采购工作。

③各自为政，无人负责，而且采购与使用之间接手人员太多，会大量增加联系上的困难；



8、判断下图所示的商业企业采购部的组织结构属于哪一种类型，并分析优缺点。  
连贯作业的组织形式。

(1) 优点

①一位采购人员可以综合管理全部采购过程，权责明确，以防出现扯皮现象。

②符合规模经济的原则。

③采购人员应与供应商建立良好的合作关系，以便于今后开展工作。

④由于对供应商有取舍的权利，因此可以增强及时交货及改善品质的管理效能。

(2) 缺点

①采购人员负责采购全过程的各项作业，工作复杂，无法做到非常专业，影响工作效率。

②全部采购过程由一人承担，若没有良好的监督系统，会使采购人员权力过大，在

与供应商的合作中，相互选用，损害企业的利益，如一些素质不高的采购人员会为私利收取供应商的贿赂，从供应商那里拿取回扣，采购一些质量差、价格高的物品或过多采购物品，加大库存，给企业带来损失。

### 三、实训

#### 实训一、本月个人采购计划一览表

##### ▲情景设置

在同学们的生活中，其实我们每一位都是消费者，每一天都在从事着“采购”，从一日三餐、学习用品、服装，再到通讯费、交通费等等。其实这些日常购买活动也是可以通过制定采购计划，运用采购的方法与策略，使购买更加经济合理，使我们的支出费用达到最低。

##### ▲操作要求

- 1、设计一张个人月采购计划表
- 2、详细列出（1）本月收支总额  
（2）计划采购项目  
（3）计划每项支出金额  
（4）采购方法与策略
- 3、通过实地调查或网络查询，采购价格真实。

作业示例如下：

本月个人采购计划表

采购物品	采购项目	商品单价 (元)	实际支出 (元)	采购数量	月支出金额	实际月支出金额	采购计划与策略
三餐	早餐	4	2	20	80	40	吃包子和豆浆 或者是粥都可以
	中餐	7	7	30	210	210	午餐吃得比较丰富 米饭 荤菜加一分素菜
	晚餐	4	2	10	40	20	晚餐就不确定了 有时吃米饭加一份素菜
水果	苹果	3元/斤	3	7斤	21	21	多吃水果有利于补充身体的维生素
	香蕉	2.5元/斤	2.5	5斤	12.5	12.5	
生活用品	洗面奶	30	30	1	30	30	买克数大的 能用很久
	洗发水	40	35	1	35	35	卖套装洗发护发的都有了 不用再另外去买能省很多钱 (促销时会便宜很多)
	化妆品	40	40	1	40	40	
	牙膏	8	8	1	8	8	在超市促销时买
	牙刷	2	2	1	2	2	
	卫生用品	10	10	1	10	10	
	卫生纸面巾纸	20	15	1	15	15	在超市促销时买 一样的牌子比平时回升很多钱
袜子	3	2.5	3	7.5	7.5	10元买三双	
其他	话费	50	50	1	50	50	
	笔和纸	10	10	2	20	20	买两支笔备用 然后买笔芯
	网费	210	210	1	210	210	一次性交一学期的
合计				791	731		

实训二：略

实训三：略

单元二

一、填空题

1. 采购环境分析的内容包括 (企业内部环境分析) 、(供应商及行业环境)、(企业宏

观供应环境)三方面的分析。

2、(供应商成本的高低)是影响价格最根本、最直接的因素。

3、企业对产品营销价格的确定方法主要有(成本)导向定价法、(需求)导向定价法和(竞争)导向定价法。

4、降低采购成本的方法有(集中采购)、(整合采购数量)、(利用价值分析)。

5、在企业内部,依据采购权限的不同可以将采购分为(集中)采购与(分散)采购。

6、依据采购主体完成采购任务的途径来划分,采购策略可以分为(直接)采购与(间接)采购。

7、(招标书)是整个招标投标活动的核心文件,是招标方全部活动的依据,也是招标方的智慧与知识的载体。

8、一个完整的招标文件应当由(招标邀请书)、(招标目标任务说明)、(投标须知)、(购销合同)以及(投标文件格式)五个基本部分构成。

## 二、简答题

1. 采购环境分析的内容?

(1) 企业内部环境分析

采购过程所处的企业内部环境,主要包括以下几个方面:

- ①企业领导对采购工作的重视程度
- ②企业各部门对采购工作的支持力度
- ③信息技术在采购工作中的应用程度

(2) 供应商及所处行业环境分析

供应商及所处行业环境分析包括两个方面:

一方面是供应商因素,括供应商的组织结构、财务状况、产品开发能力、生产能力、工艺水平、质量体系、交货周期及准时率、成本结构与价格等。

另一方面是供应商所处行业环境因素,包括该行业的供求状况、行业效率、行业增长率、行业生产与库存量、市场供应结构、供应商的数量与分布等。

(3) 宏观供应环境分析

相关宏观供应环境包括:产业范围、产业生命周期、经济增长率、产业政策及发展方向、工资水平及增长速度、税收政策与税率、关税政策与进出口限制、政府体制结构与政治环境等。

2. 采购价格的影响因素?

- (1) 供应商成本的高低
- (2) 规格与品质
- (3) 所购物品的供需关系
- (4) 生产季节与采购时机
- (5) 采购数量
- (6) 交货条件
- (7) 付款条件

3. 控制和降低采购成本的主要途径?

- (1) 付款条件的选择
- (2) 把握价格变动的时机,掌握市场行情
- (3) 严格计划管理,加强物资采购的计划性
- (4) 强化采购业务内部控制

4. 招标采购有哪些实施程序?

招标采购是一个复杂的系统工程，它涉及各个方面各个环节。一个完整的招标采购过程，基本上可以分为七个阶段：

第一阶段：策划

第二阶段：招标

第三阶段：投标

第四阶段：开标

第五阶段：评标

第六阶段：定标

第七阶段：签订合同

5. 招标书一般包括那些基本内容？

(1) 招标邀请书

(2) 招标目标任务说明

(3) 投标须知

(4) 购销合同

(5) 投标文件格式

三、实训

略

单元三

一、计算题

1、某商品每月订购量2000件，单价40元，年储存费率为12%，每次订购费为256元，求该种商品的经济订购批量。

提示：时间单位统一到月，则该单位商品平均月库存保管费为 $40 \times (12\% \div 12)$

$$EOQ = \sqrt{\frac{2CD}{K}} = \sqrt{\frac{2CD}{PF}}$$

经济订购数量： $EOQ = \sqrt{2 \times 2000 \times 256 / (40 \times 12\%)} = 1600$  公斤

2、某企业某种均衡销售的商品预测全年需要21600件，该种商品一个月向供应商订购一次，保险储备天数5天，备运时间8天，提出订购时盘存量为640件，原订购在下月到货的远期合同有1000件，求下个月的订购量

提示：适合使用定期订购批量算法；每月按30天、每年按360天计算，先求出平均每日需要量。

$$(21600/365) \times (30+5+8) - 640 - 1000 = 905 \text{ 件}$$

二、简答题

1、采购质量管理的含义

关于商品质量的定义可分为广义和狭义两种：

狭义的商品质量定义是特定使用目的所要求的商品各种特性的总和，即商品的自然属性的综合。

广义的商品质量是商品能适合一定用途要求，满足社会一定需要的各种属性的综合，即商品的符合性和社会适用性相结合。

广义的商品质量概念特点如下：

- ①质量的基础是商品具有能够满足规定或潜在需要的各种质量特性。
- ②质量是动态的。
- ③商品质量是客观的。
- ④商品质量的评价具有主观性。

2、提高采购质量管理的途径

- (1) 选择合适的供应商
- (2) 正确评审供应商资格
- (3) 制定并执行联合质量计划
- (4) 做好服务工作，提高服务质量
- (5) 选择最佳质量成本

三、论述题

1、试述选择最佳质量成本应注意的问题

20 世纪 60 年代前后，欧美一些国家的企业相继提出了质量成本的概念。由于复杂产品数量增加，对精度、可靠性的要求更高，增加了质量成本；耐用品大幅度增加，结果使现场故障增多、维修量上升、零部件配备件需求增多，造成成本上升。而采购部业绩往往会陷入这样的误区：即以采购价格为主的定位，最终可能导致去买价格最低而不考虑货品的整体质量水平的实际情况。因此不能以牺牲采购商品的质量来降低采购成本。我们知道：成本=价格+返修+保修内维护+行政管理

经过以上最佳质量成本分析，不难做出正确的采购选择了降低采购成本可起到提高利润的重要作用。但是如果只注重采购价格，不考虑采购以后的返修、保养、行政管理成本，反而会整体上降低采购质量。提供精确的成本信息才能取得竞争性的价格优势，实现高质量的采购工作。

2、试分析小额应急采购流程适用条件和范围

根据图 3-4 的小额应急采购流程，并以熟悉的某企业为例，通过小组讨论，例举大家可以想到的适用条件和范围。

四、实训

(一) 略

(二) 参考：

编报单位：刘淼 2015410315									
采购项目名称	采购数量1 1-2+6-7	需求量2 2-3+4-5	生产耗用 量3	运输保管 耗用量4	可利用废 料5	计划期末 库存量6	计划期初 库存量7	单价8	预算合计 1×8
钢材	5101	5601	5750	1	150	500	1000	78	397878
配件甲	2575	2525	2500	25	0	50	0	102	262650
零件乙	2726	2525	2500	25	0	241	40	111	302586
机油	1	40	40	0	0	7	46	26	26
采购预算总额									963140

(三) 略



## 单元四

### 一、填空题

1、供应商考评的指标分为（供应商质量）考评指标、（供应商供应）考评指标、（供应商经济）考评指标以及（供应商配合度）指标。

2、企业与供应商之间的关系大致可以分为（短期目标）、长期目标型、（渗透型）、联盟型和（纵向集成型）。

3、供应商的供应指标是评价供应商的交货表现及其管理水平的指标，其中最主要的是（准时交货率）、（交货周期）、（订单变化接受率）。

4、配合度指标考核的内容主要有反应与沟通、（合作态度）、参与本公司的改进与开发项目、（售后服务）等等。

5、选择供应商的策略主要有（稳定策略）、（动态选择策略）和对应策略。

### 二、简答题

1、简述供应商管理的意义？

- （1）提升企业核心能力
- （2）利于新产品的开发
- （3）降低商品采购成本
- （4）提高产品质量
- （5）降低库存水平
- （6）缩短交货期
- （7）集成制造资源

2、选择供应商需考虑哪些因素？

- （1）价格因素
- （2）质量因素
- （3）交货提前期因素
- （4）交货准时性因素
- （5）地理位置
- （6）生产供应能力
- （7）品种柔性因素
- （8）设计能力因素
- （9）特殊工艺能力因素
- （10）供应商的信誉

3、审核供应商有哪些方法？

- （1）调查表法
- （2）现场打分评比法
- （3）供应商绩效考评法
- （4）供应商综合审核
- （5）总体成本法

4、企业应如何选择供应商管理的模式？

目前主要有两种模式，一种是正常交易模式，另一种是伙伴模式。

供应商管理的正常交易模式是比较传统的、它主张要把对供应商的依赖降低到最低水平，而把企业与供应商的讨价还价能力最大化地提高。这种竞争关系是价格驱动的，其采购策略表现为：（1）买方同时向多处供应商购货，通过供应商之间的价格竞争获得价格好处。（2）买方通过在供应商之间分配采购数量对供应商加以控制。（3）买方与供应商保持的是一种短期合同关系。

正常交易模式一度被美国企业看成最有效的供应商管理模式，但后来在世界经济舞台上叱咤风云的日本企业并没有采用这一模式，但同样取得了巨大的成功，这就使得企业界对正常交易模式开始进行重新审视和思考。

日本企业的成功运作在相当大的程度上归功于建立了亲密的供应商关系，即供应商管理的伙伴模式。这是一种与正常交易模式截然相反的模式，它强调与供应商合作，最终实现双赢。这种关系模式的采购策略表现为：（1）制造商协助供应商降低成本、改进质量、加快产品开发进度。（2）双方较多的信息交流，以提高效率，降低交易、管理成本。（3）长期的信任合作关系取代短期的合同。

### 三、论述题

1、传统的供应商关系管理与供应链环境下的供应商关系管理有什么本质的区别？

传统的采购商和供应商之间是一种纯粹的竞争关系。在最近几十年，“双赢”的观念开始在企业中处于上风，而供应伙伴关系的观念也随之出现。从供应商关系的演变过程可以看到，随着经济环境的变化，企业在供应商管理方面有了很大的创新。在过去的几十年中，合作联盟、组织网络和供应链管理作为企业取得竞争优势的手段而受到越来越多的关注和重视。

有一个不容忽视的事实是，传统的工业企业将其销售收入的一半以上都用在原材料采购和库存、物流成本上了，并且这个比例还将随着产品个性化定制、规模小型化和外源供应趋向的发展而逐渐提高。因此，供应链管理和采购业务绩效就越来越成为提高企业核心竞争力的一个重要砝码。如何管理供应商和提高绩效呢？目前主要有两种模式，一种是正常交易模式，另一种是伙伴模式。供应商管理的正常交易模式是比较传统的、它主张要把对供应商的依赖降低到最低水平，而把企业与供应商的讨价还价能力最大化地提高。这种竞争关系是价格驱动的，其采购策略表现为：买方同时向多处供应商购货，通过供应商之间的价格竞争获得价格好处；买方通过在供应商之间分配采购数量对供应商加以控制；买方与供应商保持的是一种短期合同关系；正常交易模式一度被美国企业看成最有效的供应商管理模式，但后来在世界经济舞台上叱咤风云的日本企业并没有采用这一模式，但同样取得了巨大的成功，这就使得企业界对正常交易模式开始进行重新审视和思考。

日本企业的成功运作在相当大的程度上归功于建立了亲密的供应商关系，即供应商管理的伙伴模式。这是一种与正常交易模式截然相反的模式，它强调与供应商合作，最终实现双赢。这种关系模式的采购策略表现为：制造商协助供应商降低成本、改进质量、加快产品开发进度；双方较多的信息交流，以提高效率，降低交易、管理成本；长期的信任合作关系取代短期的合同。

现实中，客户与供应商的关系是多种多样的。各方面的研究表明：与松散、临时的正常交易模式相比，和供应商建立长期、密切的伙伴关系更能获得最佳的绩效。例如：伙伴关系在采购中能使供需双方达到双赢的效果。其作用具体体现在：通过利益共享，增加双方对整个供应链业务活动的共同责任感；通过信息共享，长期的合同关系，增加对未来需求的可预见性和可控能力；成功的客户有助于提高供应商的竞争力；高质量的产品增加了供应商的竞争力；通过长期的、有信任保证的订货合同，增加对采购业务的控制能力；减少和消除了不必要的对购进产品的检查活动，加快了进货速度。

可见，通过互惠互利的伙伴关系保证了双方的承诺、信任和持久性。信守诺言，是商业活动成功的一个重要原则。是建立长期合作关系的基础。持久性是保持合作关系的保证，没有长期的合作，双方就没有诚意做出更多改进和付出。机会主义和短期行为对供需合作关系将产生极大的破坏作用。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/738110005007006037>