

[采购与供应链管理]要点复习3 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/38/2021_2022__5B_E9_87_87_E8_B4_AD_E4_B8_8E_c31_38044.htm 三、论述题1. 答案要点

：对于采购职能总体目标的标准描述是：它要求在合适的时间、地点从合适的供应商那里以合理的价格获得满足质量和数量要求的物品。对采购与供应链管理的具体目标表述如下：

提供不间断的物料、供应和服务，以便使整个组织正常地运转。使库存投资和损失保持最低限度 保持并提高质量。为了生产所需要的产品或服务，每一项物料都要达到一定的质量要求，否则最终产品或服务将达不到期望的要求或者是达到期望的最终产品的生产成本远远超过可以接受的成本额。发现或发展有竞争力的供应商。一个采购部门必须有能力和发展供应商，分析供应商的能力，从中选择合适的供应商并且与其一起努力对流程进行持续的改进。当条件允许的时候，将所购物资标准化。在供应商保证服务水平的前提下，通过大批量采购的采购协议和低库存，标准化能够提供价格低又符合要求的物资。以最低的总成本获得所需的物资和服务。在企业中，企业采购部门的活动消耗的资金比例最大，采购成本的降低可以极大提高企业的利润率。

在企业内部和其他职能部门之间建立和谐而富有效率的工作关系。在一个现代企业中，由于专业化程度的不断提高，如果没有其他部门和个人的合作，采购经理的工作就不可能圆满完成。以可能的最低水平的管理费用来实现采购目标。采购部门应该尽可能有效和节俭地完成采购目标，这就需要采购经理经常对部门的运作情况进行回顾，以确保所有的

活动耗费都是有效的。 提高公司的竞争地位。从长远来看，任何企业的成功都依赖于它与顾客建立和维护良好的关系的能力，而对供应的有效管理则会直接或间接地影响最终顾客。对于企业的全局战略和提升企业的竞争地位而制定的特别的内部供应战略来说，采购和供应链管理都会有潜在的贡献。

2. 答案要点： 在第一次世界大战之前，大多数企业主要把采购职能看作是一种文书工作。 在第一次和第二次世界大战期间，由于巨大的市场需求，企业的成功不在于它能够销售什么，而是它取决于企业从供应商那里获得原材料、用品和服务的能力。这些保证工厂和矿山运营的必要条件成了决定企业成功的关键因素。从那时开始，人们开始关注采购职能的组织、政策和程序，采购职能开始作为一项独立的管理活动而出现。 20世纪五六十年代，采购职能所应用的技术更加先进，受过专门训练的采购人员也越来越多，他们有能力做出合理的采购决策，采购职能在企业中的地位也越来越重要，许多企业把首席采购官提升到管理层，这也加强了采购部门的吸引力，促进了采购管理理念的进一步发展。

进入二十世纪七十年代以来，企业面临着两个问题：一方面，支持运营的所有原材料几乎都出现了国际范围内的短缺；而另一方面，价格的增长幅度却远远超过了第二次世界大战结束时的水平。这一变化使得采购部门倍受关注，因为他们能否从供应商那里获得所需要的物品，将决定企业的命运。这样，采购部门被推上了战略地位，人们开始关注采购战略的制定。 二十世纪九十年代后，企业已经清楚地认识到，企业要想成功地与国内外的企业竞争，就必须有一个颇具效益和效率的采购与供应管理部门。因为在大多数企业中，采

购和服务的成本都大大超过劳动力和其他成本，所以，改进采购职能可以长久控制成本。许多企业正在尝试把采购战略与企业整体战略整合，应用先进的信息和网络技术，推进企业流程的重组，采购职能正在从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能。从世界范围来看，采购与供应链管理主要呈现出全球化采购、网上采购、JIT采购、供应商伙伴关系（双赢采购）等趋势，而且在发达国家，这些采购理念已经投入实施，取得了很好的效果。

四、案例分析【案例1】

分析思路：这道案例题主要考察采购在企业中的重要性这个知识点，在分析中要结合教材中的相关原理和克莱斯勒前后发生巨大转变的例子将采购在现代企业中的重要作用加以阐明。由于受到篇幅限制，对案例分析题目我们仅给出答题要点。

答案要点：1. 主要问题首先在于没有充分认识到采购的重要作用。没能利用好采购的信息源作用和利润杠杆作用来增进企业的经营绩效。没能和供应商建立良好的关系，与供应商具有良好的关键对于企业供应链的正常运作以及成本的节减非常重要。公司没有将采购工作提升到战略的高度，缺乏专业的高素质采购人员。

2. 采购与供应链管理主要有利润杠杆作用、资产收益率作用、信息源作用、营运效率作用、对企业竞争优势作用五个方面的作用。从克莱斯莱在前一个时期中亏损的原因看，一个很重要的方面是采购工作没有做好，未能处理好与供应商的关系，导致采购成本过高，企业严重亏损。在实施改革后，采购流程得以理顺，采购成本大大下降，公司业绩显著，这充分体现了采购的利润杠杆和资产收益率作用。采购流程改进以后，使得企业内部的信息的流通的质量和数量大为改善，提高了产品

质量，以及供应链各方的满意度，充分体现了采购的信息源作用，同时，企业业绩的好转和竞争力的上升也是采购的营运效率作用和对企业竞争优势作用的体现。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com